

# วารสาร มจร เลย์ ปริทัศน์

ISSN 2730 - 1451

ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 เดือน มกราคม-เมษายน 2565

*JOURNAL OF MCU LOEI*

*Vol. 3 NO. 1 January - April 2022*



*South Sea*  
PHOTOGRAPHER CLUB

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์เลย

*Mahachulalongkornrajavidyalaya University*

Loei Buddhist College \* ภาพปก : อติพน ศรีสุคนธ์ \*



## วารสาร มจร เลย์ปริทัศน์ JOURNAL OF MCU LOEI REVIEW

วารสาร มจร เลย์ปริทัศน์ เป็นวารสารทางวิชาการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อเผยแพร่บทความวิชาการ บทความวิจัย ด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และพระพุทธศาสนา แก่อาจารย์ นักวิชาการ นิสิต นักศึกษา และบุคคลทั่วไป 2. เพื่อส่งเสริมด้านงานวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่าง ๆ ทางด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ศิลปศาสตร์ และพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 1) รัฐศาสตร์ 2) พระพุทธศาสนา 3) บริหารการศึกษา 4) บริหารการจัดการ 5) รัฐประศาสนศาสตร์ 6) ศึกษาศาสตร์ บทความทุกเรื่อง มีผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะสาขาวิชา เป็นผู้ประเมินบทความ (double blinded peer review) เพื่อให้บทความ ที่ตีพิมพ์มีคุณภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การเกิดองค์ความรู้ใหม่ และต่อยอด การพัฒนาในศาสตร์ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องต่อไป และบทความทุกเรื่องได้รับการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายใน และภายนอกวิทยาลัยสงฆ์เลย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำหนดการเผยแพร่ 3 ฉบับ ต่อปี ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน) ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม- สิงหาคม) ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม)

กองบรรณาธิการวารสาร มจร เลย์ปริทัศน์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาลัยสงฆ์เลย มีความยินดีรับบทความวิจัย (Research article) บทความวิชาการ (Academic article) ที่ยังไม่เคยเผยแพร่ในวารสารฉบับอื่นมาก่อน ผู้สนใจสามารถดูรายละเอียดได้ที่ เว็บไซต์ <https://soo5.tci-thaijo.org/index.php/MCUL>

### กองบรรณาธิการวารสาร มจร เลย์ปริทัศน์

ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนางานวิจัย วิทยาลัยสงฆ์เลย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
เลขที่ 119 หมู่ 5 ตำบลศรีสองรัก อำเภอเมือง จังหวัดเลย 42100.

โทรศัพท์ : 042-039 - 630

โทรศัพท์ : 085-419 - 3595

Email : jarukit.phil@mcu.ac.th





## บทบรรณาธิการ

วารสาร มจร เลย์ ปริทัศน์ (JOURNAL OF MCU LOEI REVIEW) เป็นวารสารวิชาการ เกิดจากปรัชญาของ วิทยาลัยสงฆ์เลย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คือ จัดการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม กองบรรณาธิการ ได้ตระหนัก รวมทั้งภารกิจที่จะจัดระบบส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัย รวบรวม เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในผลการศึกษาวิจัยเหล่านั้น ไปสู่กลุ่มผู้อ่านที่เป็นประชาชนทั่วไปได้กว้างขวาง อันจะยังคุณค่าต่อการศึกษาย่างสูง

วารสาร มจร เลย์ ปริทัศน์ (JOURNAL OF MCU. LOEI REVIEW) ฉบับปฐม เพื่อให้บทความ ที่ดีมีคุณภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การเกิดองค์ความรู้ใหม่ และต่อยอด การพัฒนาในศาสตร์ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องต่อไป และบทความทุกเรื่องได้รับการประเมิน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายใน และภายนอก วิทยาลัยสงฆ์เลย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย บทความทุกเรื่อง มีผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะสาขาวิชา เป็นผู้ประเมินบทความ (double blinded peer review) เพื่อให้บทความ ที่ดีมีคุณภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล วารสาร ฉบับนี้ 19 เรื่อง ประกอบด้วย บทความวิจัย 2 เรื่อง เช่น “การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ” เป็นต้น

กองบรรณาธิการ วารสาร มจร เลย์ ปริทัศน์ (JOURNAL OF MCU LOEI REVIEW) มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาวารสารให้มีคุณภาพระดับชาติจนถึงระดับนานาชาติต่อไปในอนาคต เพื่อนำไปสู่การเกิดองค์ความรู้ใหม่ และต่อยอด การพัฒนาในศาสตร์ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องต่อไป กราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งภายนอกและภายในทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาเพื่องานวิชาการ ประเมินบทความอย่างมีประสิทธิภาพให้กับกองบรรณาธิการ และขอเชิญชวนนักวิชาการ คณาจารย์ นักวิจัย นิสิตนักศึกษา ทุกสถาบัน เสนอบทความเพื่อเข้ารับการพิจารณาถ้อยแถลงเพื่อเผยแพร่ผลงานอันมีคุณภาพต่อสาธารณะ เพื่อเกิดประโยชน์ต่อไป ในสังคม ท่านสามารถส่งบทความมายังรายละเอียดที่แจ้งไว้ เพื่อเป็นการพัฒนาวารสารวิชาการ กรุณาเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น กองบรรณาธิการน้อมรับคำแนะนำข้อคิดเห็น ด้วยความยินดี ขอขอบคุณ

(ดร.จารุกิตต์ พิริยสุวัฒน์)

บรรณาธิการบริหาร

มจร



## JOURNAL OF MCU LOEI REVIEW

ISSN 2730-1451

ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 เดือน มกราคม-เมษายน 2565

Vol. 3 NO. 1 January – April 2022

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่บทความวิชาการ บทความวิจัย ด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ และพระพุทธศาสนา
2. เพื่อสร้างเสริมด้านงานวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ ทางด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ ศิลปศาสตร์ และพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 1) รัฐศาสตร์ 2) พระพุทธศาสนา 3) บริหารการศึกษา 4) บริหารการจัดการ 5) รัฐประศาสนศาสตร์ 6) ศึกษาศาสตร์

## เจ้าของ

วิทยาลัยสงฆ์เลย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## ที่ปรึกษา

พระธรรมวัชรบัณฑิต, ศาสตราจารย์ ดร.

ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

พระโสภณพัฒนบัณฑิต, รector ศาสตราจารย์ ดร.

พระราชปรีชามินิ, ดร.

## บรรณาธิการบริหาร

ดร.จารุกิตติ์ พิริยสุวัฒน์

## กองบรรณาธิการ

พระมหาสุภาวิชญ์ ปภสสโร, รองศาสตราจารย์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พระมหาประพันธ์ สิริปัญญา, ผู้ช่วยศาสตราจารย์, ดร. : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ มินคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ดร.สุภาสิณี นุ่มเนียม : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิชชุพงศ์: วรศาสตร์กุล : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ดร.รัชฎา วิชัยดิษฐ์ : สมาคมศิษย์เก่ามจร (ประเทศไทย)

ดร.ประดิษฐ์ กิตติฤทธิกุล : บริษัท เทรน แอนด์ มีเดีย กรุ๊ป จำกัด

## กำหนดการเผยแพร่

ปีละ 3 ฉบับ มกราคม - เมษายน พฤษภาคม - สิงหาคม และ กันยายน - ธันวาคม

ปก : อติพนธ์ ศรีสุคนธ์

สถานที่จัดพิมพ์



โรงพิมพ์ บ้านนาอ้อ โทรศัพท์ : 086 – 238-2041

## ผู้ทรงคุณวุฒิอ่านบทความประจำฉบับ (PEER REVIEWERS)

|                                               |                                      |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------|
| พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, ศาสตราจารย์ ดร.       | : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| ศาสตราจารย์ ดร.ศุภวิวัฒน์ แก้วอินทร์          | : นักวิชาการอิสระ                    |
| พระมหามิตร จิตปญโญ, รองศาสตราจารย์ ดร.        | : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| พระมหาสังเวช จนทโสภี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.  | : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| พระครูปริยัติคุณรังสี, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. | : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| พระมหาวิเชียร ธมมวชิโร,ดร.                    | : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย      |
| พระมหาวัฒนา สุรจิตโต,ดร.                      | : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย      |
| รองศาสตราจารย์ ดร.ภาสกร ดอกจันทร์             | : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย      |
| รองศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ ปัญญาภา               | : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี       |
| รองศาสตราจารย์ ดร.สุพัฒน์ อนนทจารย์           | : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย      |
| รองศาสตราจารย์ ดร.ธงชัย สิงอุตม               | : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวัฒน์ แจ่มกระจ่าง        | : สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ      |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศุภัทรา อำนวยสวัสดิ์   | : มหาวิทยาลัยรามคำแหง                |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ บุษย์ชฎานนท์     | : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี       |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศศิพงษ์ ศรีสวัสดิ์      | : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี          |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สาคร พรหมโคตร           | : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย               |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมปอง สุวรรณภูมิ        | : มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ           |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จันทร์เพ็ญ มินคร       | : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา        |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทิน โรจน์ประเสริฐ     | : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์          |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การุณนันทน์ รัตนแสนวงษ์ | : มหาวิทยาลัยศรีปทุม                 |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชำนาญ ทองเย็น           | : มหาวิทยาลัยพิษณุโลก                |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประสงค์ หัสรินทร์       | : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรารุช ติระนันท์        | : นักวิชาการอิสระ                    |
| ดร.ภูเดช โหราเรือง                            | : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์             |
| ดร.ชนันภรณ์ อารีกุล                           | : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ         |
| ดร.นิมิตร พลเยี่ยม                            | : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา        |
| ดร.มธิธร จิตตเกษม                             | : มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย               |
| ดร.เดชาวัต คงคาน้อย                           | : มหาวิทยาลัยเกริก                   |

• บทความทุกเรื่องจะได้รับการตรวจสอบทางวิชาการโดยผู้ทรงคุณวุฒิ แต่ข้อความและเนื้อหาในบทความที่ดีพิมพ์เป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว มิใช่ความคิดเห็น และความรับผิดชอบของ วิทยาลัยสงฆ์และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

• กองบรรณาธิการไม่สงวนสิทธิ์ในการคัดลอกบทความเพื่อการศึกษา หากให้มีการอ้างอิงเจ้าของบทความ และแหล่งที่มาอย่างครบถ้วนสมบูรณ์



## CONTENTS

JOURNAL OF MCU.  
LOEI REVIEW

### บทความวิจัย

- 07 การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรม  
ในจังหวัดสมุทรปราการ:  
รศ.ดร.วัลย์ลดา ทองเย็นบุริศร์
- 20 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพ  
โรงเรียนบ้านหาด ครุราษฎร์อุทิศ : สิริกร นามลาบุตร, ชนิตา  
เพชรทองคำ, ศุภมาศ ปุณประเสริฐ, พงภา หอมยก, จันทมร สีหา  
บุญลี, พุฒิพงศ์ พัวตนะ, ศิริวัฒน์ สีไพร,  
พีรวิชญ์ นามลาบุตร

### บทความวิชาการ

- 30 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล ของ  
โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา: พระครูปริยัตยาทร  
จตตมโล/แสนศรีลา
- 40 การบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับการส่งเสริม  
การศึกษาไทยสู่การเป็น Smart Education :  
ดร.อำนาจ สีส้มแสง
- 50 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น: ยุค 4.0 :  
ร.ต.อ.ดร.วิษณุ กฤตเลิศชาย
- 59 ภาวะผู้นำเชิงวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน  
พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาสังกัดสำนักงาน  
พระพุทธศาสนาแห่งชาติ : พระครูปริยัติกิจวรวัฒน์ (สุนทโร)
- 70 กลยุทธ์การจัดการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์บนฐานความยั่งยืน :  
ดร.สุพัฒน์ แก้วจันทร์
- 78 การสื่อสารการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อคอนโดมิเนียมใน  
เขตกรุงเทพมหานคร :  
ดร.ชาญชัย เจียชุม
- 87 ยุทธศาสตร์ การบริหารนโยบายกับการเมืองและผลกระทบของ  
การกระจายอำนาจต่อการปกครองท้องถิ่นในประเทศไทย :  
ดร.กาจพล โกฉิม
- 96 การบริหารจัดการอาคารแบบครบวงจรด้านความมั่นคง  
ปลอดภัย และอาชีวอนามัย:  
ดร.ณภาพัช จุมพิกกะพันธุ์



- 106 กลยุทธ์ในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ COVID 19  
ของอุตสาหกรรมรถยนต์

และชิ้นส่วนรถยนต์ไทย ปี 2564 :

ดร.บัณฑิต เลี่ยมสุวรรณค์

- 114 การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน:ทักษะ  
อาชีพและการเป็นผู้ประกอบการ :

ดร.ปรีชา ศรีสุพัฒน์

- 123 แนวทางการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น :วิธีใหม่

ดร.พงษ์ศักดิ์ ชยาจิริกิจ

- 131 การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสังกัด  
สำนักงานวัฒนธรรม: ดร.สนธิ เปี่ยมสวัสดิ์

- 141 พัฒนาการการกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่นไทย :

ดร.กอบเดช สมันดาโอะ

- 151 การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารธุรกิจรุ่นใหม่ก้าวสู่  
ความสำเร็จอย่างยั่งยืน:

ดร.ยุพา ชยาจิริกิจ

- 160 การเสริมพลังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการเฝ้าระวัง  
สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 :

ดร.วรวิทย์ ทองขาว

- 170 การบริหารจัดการแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น :

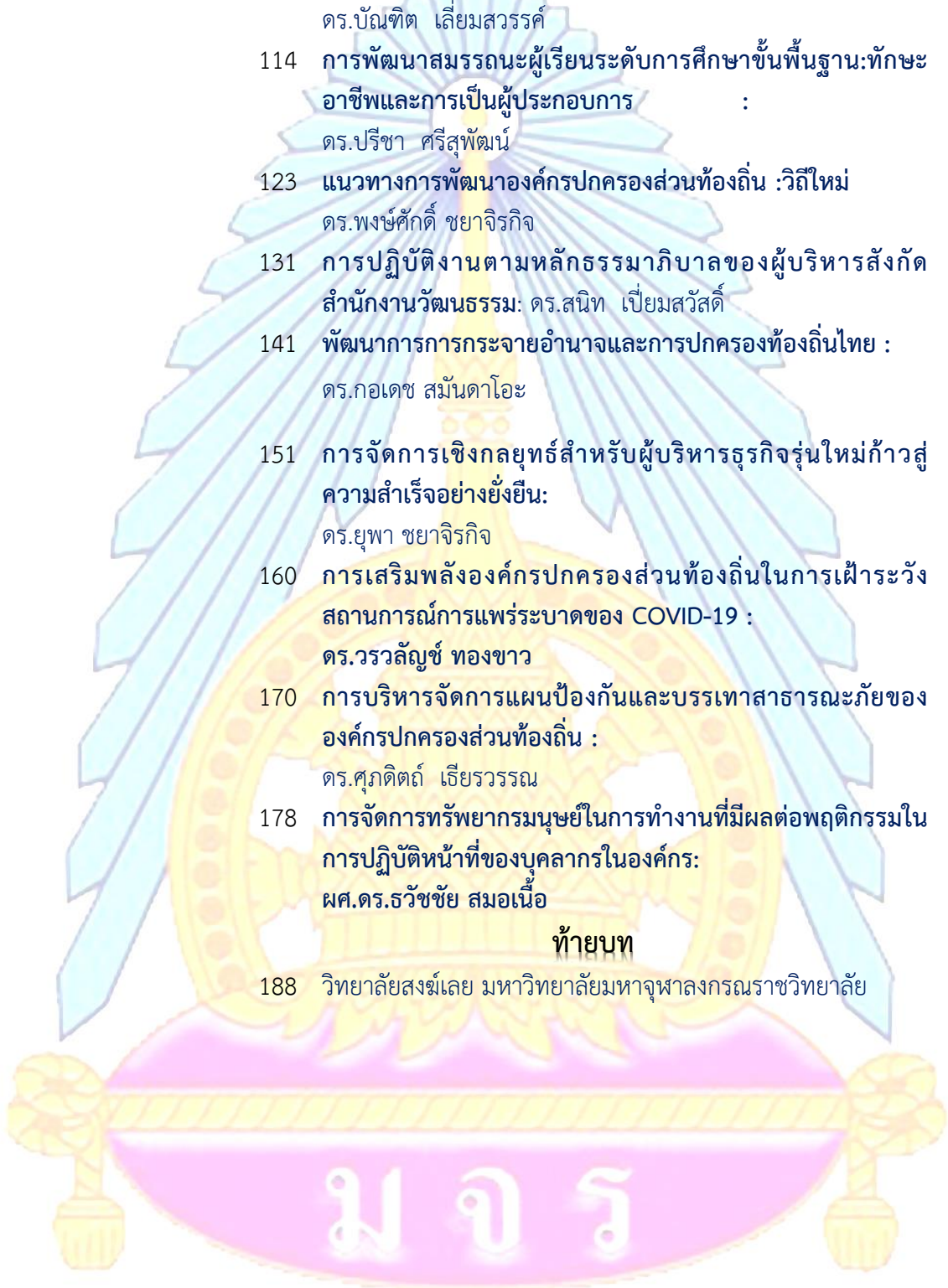
ดร.ศุภิตต์ เจริญวรรณ

- 178 การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมใน  
การปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร:

ผศ.ดร.ธวัชชัย สมอเนื่อ

ท้ายบท

- 188 วิทยาลัยสงฆ์เลย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย





## การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรม ในจังหวัดสมุทรปราการ

รศ.ดร.วัลย์ลดา ทองเย็นบุริศ\*  
มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

Received December 19, 2021, Revised January 17, 2022, Accepted March 3, 2022

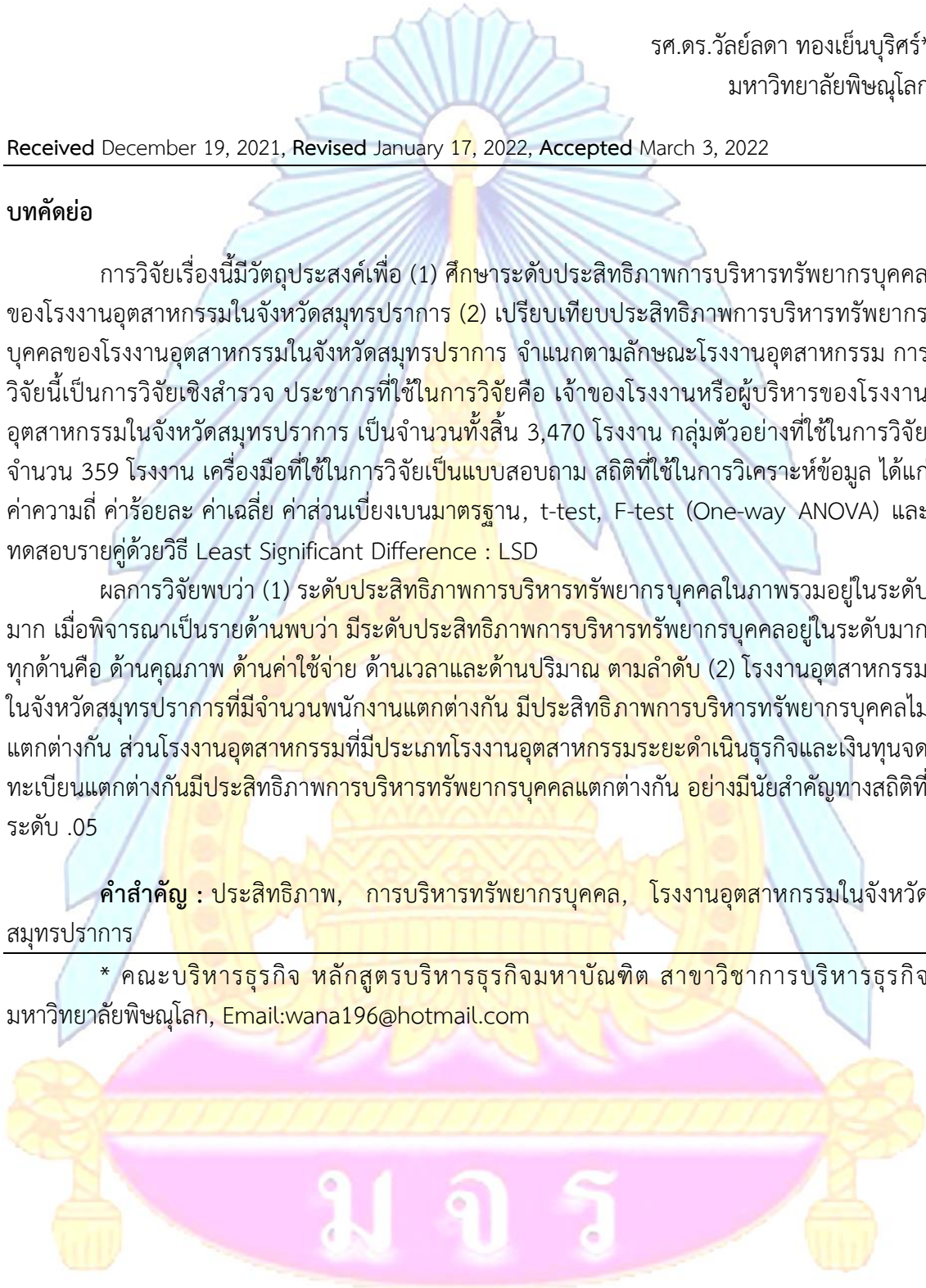
### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ (2) เปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ เจ้าของโรงงานหรือผู้บริหารของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ เป็นจำนวนทั้งสิ้น 3,470 โรงงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 359 โรงงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, t-test, F-test (One-way ANOVA) และทดสอบรายคู่ด้วยวิธี Least Significant Difference : LSD

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับมากทุกด้านคือ ด้านคุณภาพ ด้านค่าใช้จ่าย ด้านเวลาและด้านปริมาณ ตามลำดับ (2) โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการที่มีจำนวนพนักงานแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่แตกต่างกัน ส่วนโรงงานอุตสาหกรรมที่มีประเภทโรงงานอุตสาหกรรมระยะดำเนินการธุรกิจและเงินทุนจดทะเบียนแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**คำสำคัญ :** ประสิทธิภาพ, การบริหารทรัพยากรบุคคล, โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ

\* คณะบริหารธุรกิจ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, Email:wana196@hotmail.com





## Human Resource Management of Industrial Factories in Samut Prakan Province

Associate Prof.Dr.Wanlada Thongyenburit\*  
Phitsanulok University

### Abstract

The objectives of this research were: (1) to study the level of human resource management efficiency of industrial factories in Samut Prakan Province. (2) to compare the human resource management efficiency of industrial factories in Samut Prakan Province, classified by the types of industry. This research was a survey research. The research population included owners or managers of industrial factories in Samut Prakan Province were 3,470 factories. The sample group consisted of 359 factories. The research instrument was questionnaire. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test (One-way ANOVA), and paired comparison by least significant difference: LSD test.

The research finding showed that : (1) the overall efficiency of human resource management was at high level. When considered individually, it was found that. There was a high level of human resource efficiency in all aspects, namely quality, cost, time and quantity respectively. (2) Industrial factories in Samut Prakan Province with different number of employees were not differ in efficiency of human resource management. As for industrial factories with different types of factories, business term and capital had human resource management efficiency difference with statistical significant at 0.05.

**Keywords:** Efficiency, Human resource management, Industrial factories in Samut Prakan Province,

---

\*Faculty of Business Administration, Master of Business Administration Program. Email: wana196@hotmail.com

มจร



## บทนำ

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งของการแข่งขันทางธุรกิจ กล่าวคือ หากองค์กรต่างๆ มีทรัพยากรด้านอื่นๆ เหมือนกัน แต่มีผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารต่างกัน แล้วผลดำเนินการดำเนินงานขององค์กรย่อมแตกต่างกัน (ชูชัย สมितिไกร, 2559, น.7) องค์กรหรือสถานประกอบการใดมีการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบตามกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยทำการพิจารณากำหนดความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กร ทั้งในด้านคุณลักษณะของกำลังคนและปริมาณ ตามแผนทรัพยากรบุคคลที่ได้วางไว้เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในองค์กรในปัจจุบัน (สาคร สุขศรีวงศ์, 2558, น.267-282) เพื่อเป็นผลตอบแทนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้้องค์การต้องจัดให้มีด้านความปลอดภัยและบุคลากรเพื่อป้องกันการเกิดความสูญเสียที่มีผลกระทบต่อบุคลากรและการดำเนินงาน เช่น การจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม การจัดเรื่องของการรักษาพยาบาล และต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ เพื่อการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการวัดผลการปฏิบัติงานหรือประเมินค่าผลการปฏิบัติในตามช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้เพื่อให้บุคลากรทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเอง และเพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงข้อบกพร่องที่ต้องมีการปรับปรุง (วิลาวรรณรพีพิศาล, 2559, น.195) หากองค์กรใดบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบตามที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น ก็จะทำให้้องค์การได้เปรียบทางด้านการแข่งขันในทางธุรกิจและ้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่้องค์การได้กำหนดไว้

การบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการมีจำนวน 6,812 โรงงาน แต่มีโรงงานที่ได้มาตรฐานทั้งขนาดเล็กถึงขนาดใหญ่จำนวนเพียง 3,470 โรงงาน จำนวนบุคลากรประมาณ 246,646 คน (อุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ, 2563) และแบ่งประเภทอุตสาหกรรมไว้ 21 ประเภท ได้แก่ ผลิตภัณฑ์จากพืช อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมสิ่งทอ อุตสาหกรรมเครื่องแต่งกาย ผลิตภัณฑ์หนังสัตว์และผลิตภัณฑ์จากสัตว์แปรรูปไม้และผลิตภัณฑ์จากไม้ เครื่องเรือนหรือเครื่องตกแต่งในอาคาร ผลิตภัณฑ์กระดาษ การพิมพ์ เคมีภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์จากปิโตรเลียม ยางและผลิตภัณฑ์ยาง ผลิตภัณฑ์พลาสติก ผลิตภัณฑ์หัตถโลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะขั้นพื้นฐาน ผลิตภัณฑ์โลหะ ผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ เครื่องจักรและเครื่องกล ผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ ผลิตภัณฑ์ยานยนต์และอุปกรณ์ รวมทั้งการซ่อมยานพาหนะและอุปกรณ์ การผลิตอื่นๆ และนอกจากนี้โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการยังมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เพื่อผลิตสินค้าและบริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างไม่มีที่สิ้นสุด จึงทำให้โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ในจังหวัดสมุทรปราการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ้องค์การ

## วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ



2. เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม

### สมมติฐานของการศึกษา

โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการที่มีลักษณะแตกต่างกันมีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต่างกัน

### ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มที่ใช้ในการศึกษา คือ เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการโรงงานที่ประกอบธุรกิจประเภทโรงงานอุตสาหกรรมภายในจังหวัดสมุทรปราการที่มีมาตรฐานตามที่กระทรวงอุตสาหกรรมระบุจำนวน 3,470 โรงงาน กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 359 โรงงาน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษามุ่งเน้นศึกษาการบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมภายในจังหวัดสมุทรปราการ

2.1 ตัวแปรอิสระ คือ ลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม ได้แก่ ประเภทโรงงานอุตสาหกรรม ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงานและเงินลงทุนจดทะเบียน

2.2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ ได้แก่ ด้านคุณภาพ ด้านปริมาณ ด้านเวลา และด้านค่าใช้จ่าย

2.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ โรงงานอุตสาหกรรมมาตรฐานในจังหวัดสมุทรปราการ

2.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัยคือเดือน ตุลาคม-ธันวาคม พ.ศ. 2563

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ เจ้าของกิจการหรือผู้จัดการโรงงานที่ประกอบกิจการประเภทโรงงานอุตสาหกรรมมาตรฐานภายในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน 3,470 โรงงาน (อุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ, 2563 น.1 รายงานการเคลื่อนไหวกการลงทุน)

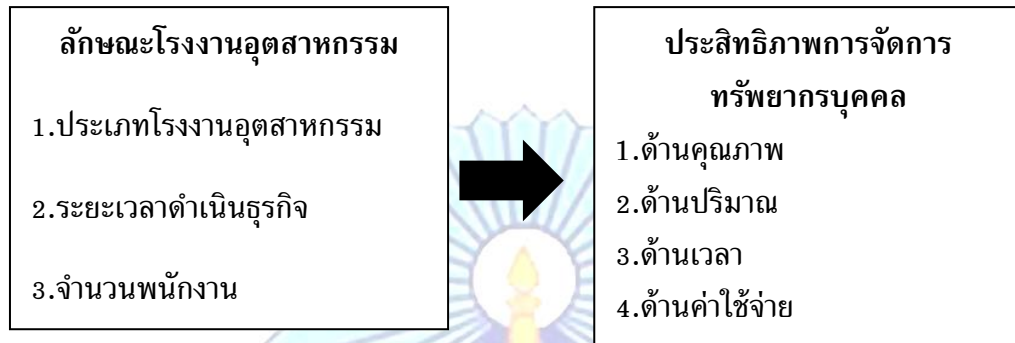
ขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973, น.125) โดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% คำนวณได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 359 ตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบตามสะดวก (Convenience Sampling)

### รอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

มจร

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล

1.1 ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล

การจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลได้นักวิชาการให้ความหมายไว้หลากหลายซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

โนว์ (Noe, 2010, pp.4) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการในการกำหนดนโยบาย การวางระบบและการดำเนินการที่มีผลต่อพฤติกรรมทัศนคติและผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

สตีเฟนแบคและมาร์ติน อาร์ เอ็ดเวิร์ดส์ (Stephen Bach and Marin R. Edwards, 2013, pp.18) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เกิดการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อนำทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การ

พยอม วงศ์สารศรี (2555, น.5) ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาธำรงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงานและยังรวมไปถึงการแสวงหาวิธีการที่ทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องพ้นจากการทำงานด้วยเหตุผลภาพเกษียณอายุ หรือเหตุผลอื่นในในการทำงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

จากความหมายของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการวางแผน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน ด้านความปลอดภัย พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการใช้บุคลากรขององค์การเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เพื่อให้องค์การเจริญเติบโตก้าวหน้าต่อไป

1.2 ความสำคัญของการจัดการทรัพยากรมนุษย์

โรเบิร์ต จี เดลคัมโป (Robert G. Delcampo, 2011, pp.17) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญตั้งแต่กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาจนทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพทำให้องค์การเกิดประโยชน์สูงสุดและบรรลุเป้าหมายขององค์การ



วิลาวรรณ รัตพิศาล (2559, น.10) กล่าวว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กรในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร

2. ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ความสามารถและยังส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเทเสียสละจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเองโดยอาศัยความรู้ความสามารถแบบหลากหลาย

4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ย่อมจะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กรและเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

## 2.แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพ

แนวทางการสร้างประสิทธิภาพการบริหารจัดการนั้น จำเป็นต้องอาศัยแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพมาเป็นต้นแบบของการพัฒนาและปรับปรุง กล่าวคือเมื่อใดก็ตามที่องค์กรต้องการงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรในองค์กรนั้นๆ ก็ควรจะต้องทราบและทำความเข้าใจในความหมายและความสำคัญของหลักประสิทธิภาพอย่างแท้จริง เพื่อที่จะได้นำมาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติที่ถูกต้องแม่นยำและยั่งยืน

โรเบิร์ต จี เดลคัมโป (Robert G. Delcampo, 2011, pp.121) ให้ความหมายไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายและรับผิดชอบอยู่ว่าสิ่งที่ได้รับมอบหมาย โดยเราต้องพิจารณาว่าเหมาะสมกับเราหรือไม่

อภินันท์ จันตะนี (2554, น.10) อธิบายถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานหรือดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือได้ผลสำเร็จของงานโดยใช้เวลาและทรัพยากรตามที่กำหนดไว้ หรือการใช้ทรัพยากรเท่าเดิม เช่น ความสามารถ ความถูกต้อง และความรวดเร็วทันเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงาน รวมทั้งการสำเร็จเสร็จสิ้นตรงตามเวลาและบรรลุตามจุดหมายของกิจกรรม

สรุปได้ว่าประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรตั้งแต่ปัจจัยนำเข้าจนถึงปัจจัยนำออกให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้ได้รับผลดีมากที่สุด โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดนั่นก็คือการลดค่าใช้จ่ายทางวัตถุและทำให้คุณภาพของงานที่ดี ปริมาณตามที่กำหนดไว้ ทั้งยังประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

## ผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปสาระสำคัญของการวิจัยได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าของกิจการหรือผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จากกลุ่มตัวอย่าง 359 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มากกว่าเพศชาย อายุส่วนใหญ่ 41 ปีขึ้นไป ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล



2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะโรงงานอุตสาหกรรมของกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นอุตสาหกรรมโลหะ ผลิตภัณฑ์โลหะมากที่สุด อันดับ 2 เป็นอุตสาหกรรม การเกษตร จักรกล ไฟฟ้า อันดับ 3 เป็นอุตสาหกรรมสิ่งทอ เครื่องแต่งกาย อันดับ 4 เป็นอุตสาหกรรม ยานยนต์ อันดับ 5 เป็นอุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม อันดับ 6 เป็นอุตสาหกรรมกระดาษ ผลิตภัณฑ์จากกระดาษสิ่งพิมพ์ อันดับ 7 เป็นอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์เคมี ยาง อันดับ 8 เป็น อุตสาหกรรมพลาสติก อโลหะ อันดับ 9 เป็นอุตสาหกรรมอื่นๆ และน้อยที่สุดเป็นอุตสาหกรรมไม้ ผลิตภัณฑ์จากไม้เฟอร์นิเจอร์และเครื่องเรือน

ระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจของโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างดำเนินธุรกิจของ โรงงานมากกว่า 20 ปี มากที่สุด จำนวน 154 โรงงาน อันดับที่ 2 ดำเนินธุรกิจของโรงงาน 11-15 ปี จำนวน 92 โรงงาน อันดับที่ 3 ดำเนินธุรกิจโรงงาน 16-20 ปี จำนวน 71 โรงงาน อันดับที่ 4 ดำเนิน ธุรกิจโรงงาน 6-10 ปี 37 โรงงาน อันดับสุดท้ายดำเนินธุรกิจของโรงงาน 1-5 ปี จำนวน 5 โรงงาน

จำนวนพนักงานของโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 50 คน จำนวน 120 โรงงาน 50 คน แต่ไม่เกิน 200 คน เป็นส่วนใหญ่ จำนวน 120 โรงงาน และมีจำนวน พนักงานมากกว่า 200 คน จำนวน 119 โรงงาน

เงินทุนจดทะเบียนของโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีเงินจดทะเบียนไม่เกิน 50 ล้านบาท เป็นส่วนใหญ่ จำนวน 171 โรงงาน รองลงมาได้แก่ มีเงินทุนจดทะเบียน 50 ล้านบาท แต่ไม่ เกิน 200 ล้านบาท จำนวน 94 โรงงาน และมากกว่า 200 ล้านบาท จำนวน 94 โรงงาน

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงาน อุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ โดยรวม

| ระดับประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคล | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล |
|-----------------------------------------|-----------|------|----------|
| ด้านคุณภาพ                              | 4.30      | 0.82 | มาก      |
| ด้านปริมาณ                              | 4.10      | 0.82 | มาก      |
| ด้านเวลา                                | 4.11      | 0.91 | มาก      |
| ด้านค่าใช้จ่าย                          | 4.14      | 0.94 | มาก      |
| รวม                                     | 4.17      | 0.87 | มาก      |

จากตารางที่ 1 พบว่า เจ้าของกิจการและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีระดับประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.17$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์มากทุก ด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้านคุณภาพ ( $\bar{X}=4.30$ ) รองลงมา ด้านค่าใช้จ่าย ( $\bar{X}=4.14$ ) ด้านเวลา ( $\bar{X}=4.11$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านปริมาณ ( $\bar{X}=4.10$ ) เมื่อพิจารณาระดับประสิทธิภาพการ บริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ แยกเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน



**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ  
โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านคุณภาพ

| ระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล<br>ด้านคุณภาพ | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล  | อันดับ<br>ที่ |
|------------------------------------------------------|-----------|------|-----------|---------------|
| 1.การวางแผนทรัพยากรบุคคล                             | 3.69      | 1.15 | มาก       | 8             |
| 2.การสรรหาทรัพยากรบุคคล                              | 4.08      | 1.03 | มาก       | 7             |
| 3.การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล                           | 4.44      | 0.67 | มาก       | 3             |
| 4.การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล                 | 4.39      | 0.77 | มาก       | 5             |
| 5.การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรบุคคล                      | 4.42      | 0.75 | มาก       | 4             |
| 6.ความปลอดภัยของทรัพยากรบุคคล                        | 4.57      | 0.76 | มากที่สุด | 1             |
| 7.พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรบุคคล           | 4.54      | 0.68 | มากที่สุด | 2             |
| 8.การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล             | 4.27      | 0.81 | มาก       | 6             |
| รวม                                                  | 4.30      | 0.82 | มาก       |               |

จากตารางที่ 2 พบว่า เจ้าของกิจการและผู้จัดการมีระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.30$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อคือ ความปลอดภัยของทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.57$ ) และพนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.54$ ) รองลงมาอยู่ในระดับมากทุกข้อคือ การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.44$ ) การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.42$ ) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.39$ ) การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.27$ ) การสรรหาทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.08$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การวางแผนทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=3.69$ )

**ตารางที่ 3** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ  
โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านปริมาณ

| ระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล<br>ด้านปริมาณ | $\bar{X}$ | S.D. | การแปลผล  | อันดับ<br>ที่ |
|------------------------------------------------------|-----------|------|-----------|---------------|
| 1.การวางแผนทรัพยากรบุคคล                             | 3.97      | 0.09 | มาก       | 5             |
| 2.การสรรหาทรัพยากรบุคคล                              | 3.62      | 1.10 | มาก       | 8             |
| 3.การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล                           | 3.93      | 0.89 | มาก       | 7             |
| 4.การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล                 | 3.96      | 0.92 | มาก       | 6             |
| 5.การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรบุคคล                      | 4.54      | 0.68 | มากที่สุด | 1             |
| 6.ความปลอดภัยของทรัพยากรบุคคล                        | 4.43      | 0.84 | มาก       | 2             |
| 7.พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรบุคคล           | 4.03      | 1.14 | มาก       | 4             |
| 8.การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล             | 4.35      | 0.94 | มาก       | 3             |
| รวม                                                  | 4.10      | 0.82 | มาก       |               |

จากตารางที่ 3 พบว่า เจ้าของกิจการและผู้จัดการมีระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านปริมาณโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.10$ )



เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อคือ การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.54$ ) รองลงมาอยู่ในระดับมากทุกข้อคือ ความปลอดภัยของทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.43$ ) การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.35$ ) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.03$ ) การวางแผนทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=3.97$ ) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=3.96$ ) การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=3.93$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสรรหาทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=3.62$ )

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ  
โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านเวลา

| ระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล<br>ด้านเวลา | $\bar{X}$ | S.D. | การแปล<br>ผล | อันดับ<br>ที่ |
|----------------------------------------------------|-----------|------|--------------|---------------|
| 1.การวางแผนทรัพยากรบุคคล                           | 4.10      | 0.87 | มาก          | 4             |
| 2.การสรรหาทรัพยากรบุคคล                            | 3.87      | 1.03 | มาก          | 8             |
| 3.การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล                         | 3.94      | 0.90 | มาก          | 7             |
| 4.การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล               | 4.00      | 0.90 | มาก          | 6             |
| 5.การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรบุคคล                    | 4.58      | 0.72 | มากที่สุด    | 1             |
| 6.ความปลอดภัยของทรัพยากรบุคคล                      | 4.21      | 0.93 | มาก          | 3             |
| 7.พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรบุคคล         | 4.01      | 1.02 | มาก          | 5             |
| 8.การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล           | 4.22      | 0.93 | มาก          | 2             |
| รวม                                                | 4.11      | 0.91 | มาก          |               |

จากตารางที่ 4 พบว่า เจ้าของกิจการและผู้จัดการมีระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านเวลาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.11$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อคือ การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X}=4.58$ ) รองลงมาอยู่ในระดับมากทุกข้อคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.22$ ) ความปลอดภัยของทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.21$ ) การวางแผนทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.10$ ) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.01$ ) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.00$ ) การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=3.94$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสรรหาทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=3.87$ )

มจร



ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ  
โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านค่าใช้จ่าย

| ระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล<br>ด้านค่าใช้จ่าย | $\bar{X}$ | S.D. | การแปล<br>ผล | อันดับ<br>ที่ |
|----------------------------------------------------------|-----------|------|--------------|---------------|
| 1.การวางแผนทรัพยากรบุคคล                                 | 4.11      | 0.89 | มาก          | 5             |
| 2.การสรรหาทรัพยากรบุคคล                                  | 3.98      | 0.97 | มาก          | 8             |
| 3.การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล                               | 4.26      | 0.80 | มาก          | 2             |
| 4.การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล                     | 4.19      | 0.83 | มาก          | 4             |
| 5.การจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรบุคคล                          | 4.27      | 0.87 | มาก          | 1             |
| 6.ความปลอดภัยของทรัพยากรบุคคล                            | 4.21      | 1.37 | มาก          | 3             |
| 7.พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรบุคคล               | 4.06      | 0.91 | มาก          | 7             |
| 8.การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล                 | 4.10      | 0.91 | มาก          | 6             |
| รวม                                                      | 4.14      | 0.94 | มาก          |               |

จากตารางที่ 5 พบว่า เจ้าของกิจการและผู้จัดการมีระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ ด้านค่าใช้จ่ายโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.14$ ) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือการจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.27$ ) รองลงมา การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.26$ ) ความปลอดภัยของทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.21$ ) การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.19$ ) การวางแผนทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.11$ ) การประเมินผลการปฏิบัติงานทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.10$ ) พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ของทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=4.06$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสรรหาทรัพยากรบุคคล ( $\bar{X}=3.98$ )

4. การทดสอบสมมติฐาน โดยผลของการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า เจ้าของกิจการและผู้จัดการที่มีเพศต่างกัน มีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรมด้านระยะเวลาดำเนินธุรกิจ พบว่า โรงงานอุตสาหกรรมที่มีระยะเวลาดำเนินงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม ด้านจำนวนพนักงาน พบว่าโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการที่มีจำนวนพนักงานที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยรวมไม่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงงานอุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรม ด้านเงินทุนจดทะเบียน พบว่า โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัด



สมุทรปราการที่มีเงินทุนจดทะเบียนที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการในครั้งนี้มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1.ระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยด้านคุณภาพมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านค่าใช้จ่าย ด้านเวลา และอันดับสุดท้ายคือด้านปริมาณ สามารถอภิปรายได้ว่าเพราะเจ้าของกิจการ ผู้จัดการโรงงานหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ ตระหนักในคุณค่าของทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์การจึงให้ความสำคัญกับการดูแลเรื่องของประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการโดยรวมและรายด้านจึงอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิฑูรย์ ไวกัญญา (2562) ศึกษาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการในเขตสวนอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลจากการวิจัยพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และประสิทธิภาพรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.เปรียบเทียบประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามลักษณะโรงงานอุตสาหกรรมคือ ประเภทโรงงานอุตสาหกรรม ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ จำนวนพนักงาน และจำนวนเงินทุนจดทะเบียน พบว่า ประเภทโรงงานอุตสาหกรรมที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปได้ว่าโรงงานแต่ละประเภทมีการผลิตสินค้าที่ต่างกัน มีการใช้บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญและทักษะที่ต่างกัน จำเป็นที่จะต้องมีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต่างกันออกไปเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของบุษกรณ์ คงประดิษฐ์ (2555) ศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา พบว่า บริษัทที่มีประเภทสินค้าส่งออกแตกต่างกัน มีการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ต่างกัน ด้านระยะเวลาดำเนินธุรกิจ พบว่า โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการที่มีระยะเวลาดำเนินธุรกิจที่ต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งโดยรวมและรายด้านที่ต่างกัน ซึ่งมีความเป็นไปได้ว่าโรงงานที่มีประสบการณ์ โดยมีระยะเวลาในการประกอบการที่ยาวนานจะมีประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพว่าโรงงานที่มีอายุในการประกอบการที่น้อยกว่ากัน สอดคล้องกับงานวิจัยของบุษกรณ์ คงประดิษฐ์ (2555) ศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอุตสาหกรรมการผลิตเพื่อการส่งออกในจังหวัดสงขลา พบว่า บริษัทที่มีระยะเวลาในการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน ด้านจำนวนพนักงาน พบว่า โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการที่มีจำนวนพนักงานที่ต่างกันมีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยรวมไม่แตกต่างกัน สามารถอภิปรายได้ว่าโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการไม่ว่าจะเป็นขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กนั้น โรงงานทุกประเภทที่มีจำนวนพนักงานไม่เท่ากัน ได้ให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่าง



เท่าเทียมกันทุกด้านและโรงงานอุตสาหกรรมแต่ละขนาดได้ตั้งงบประมาณในการบริหารทรัพยากรบุคคลแต่ละด้านอย่างเหมาะสมตามขนาดโรงงานอุตสาหกรรมของตนเอง ส่วนด้านเงินทุนจดทะเบียนพบว่า โรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการที่มีเงินทุนจดทะเบียนที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งโดยรวมและรายได้แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปได้ว่าโรงงานอุตสาหกรรมในจังหวัดสมุทรปราการที่มีเงินทุนจดทะเบียนจำนวนมาก จะมีประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่าโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเงินทุนจดทะเบียนน้อย เพราะโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเงินทุนจดทะเบียนมากส่วนใหญ่จะเป็นโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ทำให้สามารถจ้างผู้จัดการหรือผู้บริหารทางด้านทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เข้ามาจัดการทรัพยากรบุคคลภายในโรงงานอุตสาหกรรม สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีของสมชาย หิรัญภิตติ (2558) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายในเรื่องของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องก็คือ ด้านการเงินของโรงงานอุตสาหกรรมที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทุกๆ งานในองค์กร





## เอกสารอ้างอิง

- ชูชัย สมทไกร. (2559). การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลงานของบุคลากร (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2557). การบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ครุสภาลาดพร้าว.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2555). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- วิลาวรรณ รัตพิศาล. (2559). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : วิจิตรหัตถการ.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2558). แนวคิดการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. ในประมวลสาระชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 9 (หน้า 16-29). นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2558). การจัดการจากมุมมองนักบริหาร (Management from the Executive's Viewpoint). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ จัยโต. (2557). กระบวนการทัศน์ใหม่การบริหารทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี. โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งตำราสำนักวิชาการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อภิรักษ์ จันตะนี. (2554). เศรษฐศาสตร์ทั่วไป. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- อุตสาหกรรมจังหวัดสมุทรปราการ. (2563). จำนวนโรงงานมาตรฐานและจำนวนพนักงาน. ค้นเมื่อวันที่ 5 กันยายน 2563 จาก <http://www.industry.go.th/ops/pio/smutprakan>.
- Cronbach, L.J. (1990). *Essential of Psychological Testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Neo, R.A. (2010). *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage* (7<sup>th</sup> ed.). Boston, Mass: McGraw-Hill.
- Robert, G.D. (2011). *Human Resource Management Demystified* (2<sup>nd</sup> ed.). New York.
- Stephen B., & Martin R.E. (2013). *Managing Human Resources* (5<sup>th</sup> ed.). India: MPS Limited, Chennai.
- Yamane Taro. (1973). *Statistic: An introductory analysis*. New York: Harper & Row.



## ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพ โรงเรียนบ้านนาต “คุรุราษฎร์อุทิศ”

สิริกร นามลาบุตร\*, ชนิตา เพชรทองคำ\*\*,  
ศุภมาศ ปุณประเสริฐ\*\*, พงภา หอมยก\*\*\*\*,  
จันทมร สีหาบุญลี\*\*\*\*, พงพิพงค์ พัวตนะ\*\*\*\*\*,  
ศิริวัฒน์ สีไพร\*\*\*\*\*, พีรวิชัย นามลาบุตร\*\*\*\*\*

Received February 12, 2022, Revised March 14, 2022, Accepted April 1, 2022

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการศึกษา ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพโรงเรียนบ้านนาต “คุรุราษฎร์อุทิศ” จำนวน 6 คน ประกอบไปด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 1 คน ครูผู้สอนในสถานศึกษาที่เป็นคณะทำงานประกันคุณภาพภายใน 5 คน เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า มีการกำหนดมาตรฐานระดับการศึกษาปฐมวัย และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย จึงส่งผลให้การศึกษาระดับปฐมวัย และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการประกันคุณภาพอยู่ในระดับดี แนวทางการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพ ได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงรัชกาลที่ 9 มาประยุกต์ใช้ โดยใช้กระบวนการบริหารวงจรเดมมิ่ง PDCA ทุกขั้นตอน การนำเอาผลการประเมินคุณภาพที่รับการประเมินคุณภาพภายนอก ระยะที่ 1: การประเมิน SAR ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 ภายใต้สถานการณ์ COVID-19 มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพในช่วงสถานการณ์ COVID-19 มีการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ปรับรูปแบบการเรียนตามความเหมาะสม เช่น ON HAND ONLINE การอบรมพัฒนาบุคลากร ใช้เทคโนโลยีในการอบรม (ZOOM) ปัญหา อุปสรรค ขาดครูในวิชาหลัก ข้อเสนอแนะ สถานศึกษาควรสร้างนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพ เพื่อให้การบริหารจัดการการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาในกลุ่มเดียวกันเพื่อสร้างนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพ

**คำสำคัญ:** ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การประกันคุณภาพ

คณะผู้วิจัย \*ที่ปรึกษาอิสระ ระดับ 3 สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง \*\*นักวิจัย ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร \*\*\*กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการผังเมืองจังหวัดหนองคาย \*\*\*\*ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ตรวจประเมิน(ASSESSOR) สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) สำนักนายกรัฐมนตรี \*\*\*\*\* นักวิจัย รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (สาขารัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยบูรพา ประเทศอินเดีย \*\*\*\*\*ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาต “คุรุราษฎร์อุทิศ”\*\*\*\*\*ครู โรงเรียนบ้านนาต “คุรุราษฎร์อุทิศ”\*\*\*\*\*นักวิจัย ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บข.บ.) คณะการบัญชีและการจัดการ หลักสูตรบัญชี มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## Efficiency and effectiveness of quality assessment bannad “kururatUtis school”

Sirikorn Namlabut, Chanida Petchtongkum,  
Suphamat Punprasert, Parupa Homyok,  
Chanthamorn Seehaboonlee, Putthipong Puatana,  
Sirivat Seepai, Peerawit Namlabut

### Abstract

This research aims to examine the efficiency and effectiveness of quality assurance for Bannad “Kururat Uthit” School. The informants consisted of six people: one school administrator and five teachers, who were members of the internal quality assurance working group. The data collection employed qualitative methods.

The results of the study were as follows. had set standards for both the early childhood education level and the fundamental education level. The standards were based on input and visions of partaken stakeholders. They joined forces and managed to establish a clear-cut quality assurance system for each part. As a result, the efficiency and effectiveness of quality assurance was satisfactory. With respect to the management guidelines for the quality assurance system, had adopted and applied the philosophy of the sufficiency economy of King Rama IX. , the school utilized the Deming Cycle, also was known as the PDCA (Plan-Do-Check-Act) Cycle, a four-step problem solving iterative technique, to continually improve the quality of school administration. Furthermore, the school implemented the results of the External Quality Assessment Phase 1: the Self Assessment Report (SAR) of the fiscal year 2021, under the COVID-19 situation, to improve the school management quality. There was online teaching and learning, an adjustable learning to suit students’ needs (ON HAND ONLINE) and personnel development training via ZOOM. The researchers uncovered some problems, obstacles, and impacts resulting from the internal quality assurance. A teacher shortage in the core subjects led to a discontinuity of students' learning and a mismatch between teachers and subjects. Suggestions: The school should create innovations in quality assurance to ensure the highest efficiency and effectiveness of the management for small educational institutions. To achieve this, the school could create a network and collaborate with other small educational institutions.

**Keywords:** Efficiency, Effectiveness, Quality Assessment

\*Namlabut @gmail.com



## 1. บทนำ

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพสถานศึกษาถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการศึกษานั้นจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาไทยในทุกๆระดับ ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมายการศึกษาแห่งชาติรองรับการพัฒนาประเทศ และที่สำคัญมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติสามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน มีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพและความสามารถสูง พัฒนาตนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง อีกทั้งเป้าหมายของมาตรฐานการศึกษาของชาติ เพื่อให้สถานศึกษา ทุกแห่ง ยึดเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาผู้เรียนไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา และให้หน่วยงานต้นสังกัดใช้เป็นเป้าหมาย ในการจัดการศึกษา โดยการกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่เหมาะสมตามช่วงวัยในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา และใช้เป็นเป้าหมายในการสนับสนุนสถานศึกษาให้สามารถดำเนินการ ต่างๆ ได้อย่างสะดวกเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าวนอกจากนี้ ยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริม การกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อให้เป็นไปตามหลักการในการจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,2561)

ซึ่งในยุทธศาสตร์ที่ 6 เป็นยุทธศาสตร์ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดระบบ รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคมและพัฒนาระบบการเงินเพื่อการศึกษาให้รัฐสามารถใช้ทรัพยากรในการกำหนดทิศทางการผลิตและพัฒนาผู้เรียนและกำลังคนของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บริการการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานแก่ผู้เรียนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม สนองตอบความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา และสังคม ด้วยความรับผิดชอบต่อสังคม มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล รวมทั้งพัฒนาระบบการผลิต ใช้และพัฒนาครูให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้ ความสามารถ มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา,2560)

จากที่กล่าวมาข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพโรงเรียนบ้านหนอง “ศุภราชบุรีอุทิศ” โดยจะเป็นการทำวิจัยในเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพโรงเรียนบ้านหนอง “ศุภราชบุรีอุทิศ” แนวทางการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพ การนำเอาผลการประเมินคุณภาพที่รับการประเมินคุณภาพภายนอก ระยะที่ 1: การประเมิน SAR ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 ภายใต้สถานการณ์ COVID-19 มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ และปัญหา อุปสรรค และผลกระทบจากการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนบ้านหนอง “ศุภราชบุรีอุทิศ” อีกทั้งคณะผู้วิจัยยังเห็นว่างานวิจัยชิ้นนี้ สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ใช้เป็นแนวทางในการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและตาม ความถนัดของผู้เรียน ที่สอดคล้องกับกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ซึ่งกำหนดว่า สถานศึกษาเป็นผู้จัดทำมีระบบ การประกันคุณภาพการศึกษา



ภายในสถานศึกษา (การประเมินตนเอง) โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตาม มาตรฐานการศึกษาของแต่ละระดับ และประเภทการศึกษา และให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ทำหน้าที่ประเมินคุณภาพภายนอกตามรายงานผลการประเมินตนเองของ สถานศึกษาและประเด็นอื่นๆ ผ่านหน่วยงานต้นสังกัด โดยมุ่งหมายให้เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาการนำมาตรฐานสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพโรงเรียนบ้านหนอง “ครูราษฎร์อุทิศ”
- 2 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพโรงเรียนบ้านหนอง “ครูราษฎร์อุทิศ”
- 3 เพื่อศึกษา การนำเอาผลการประเมินคุณภาพที่รับการประเมินคุณภาพภายนอก ระยะที่ 1: การประเมิน SAR ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 ภายใต้สถานการณ์ COVID-19 มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพ
- 4 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และผลกระทบจากการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนบ้านหนอง “ครูราษฎร์อุทิศ”

### 2. วิธีการศึกษา

1. ศึกษา ค้นคว้า ข้อมูลจากตำรา เอกสาร งานวิชาการ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง บทสัมภาษณ์บุคคล และหน่วยงานที่ใช้เป็นแหล่งข้อมูลได้
2. การศึกษาจากเอกสาร มีการจัดบันทึกข้อมูล การสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก หลังจากนั้น คณะผู้วิจัยจะทำการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทันที เพื่อนำไปเป็นเอกสารหลักฐานในการรวบรวมข้อมูล แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาสรุปผล
3. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยใช้วิธีเจาะจง เป็นการสนทนาอย่างมี จุดมุ่งหมาย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักมี 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียน และกลุ่มที่ 2 ครูผู้สอนในสถานศึกษาที่เป็นคณะทำงานประกันคุณภาพภายใน จำนวน 6 คน

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก เลือกมาจากการสุ่มตัวอย่างโดยไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability sampling) โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มที่ 2 ครูผู้สอนในสถานศึกษาที่เป็นคณะทำงานประกันคุณภาพภายใน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 6 คน

เหตุผลที่คณะผู้วิจัยเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลข้างต้นนี้ เพราะข้อมูลและความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในโครงการวิจัยประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพโรงเรียนบ้านหนอง "ครูราษฎร์อุทิศ"



## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

## 1. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ที่คณะผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพโรงเรียนบ้านหนอง "คุรุราษฎร์อุทิศ" แบ่งออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบเก็บข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น อายุ ตำแหน่ง

ส่วนที่ 2 แนวคำถามการสัมภาษณ์ มีประเด็นดังนี้ ท่านคิดว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพโรงเรียนบ้านหนอง "คุรุราษฎร์อุทิศ" เป็นอย่างไร ท่านคิดว่า แนวทางการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพโรงเรียนบ้านหนอง "คุรุราษฎร์อุทิศ" เป็นอย่างไร ท่านคิดว่าการนำเอาผลการประเมินคุณภาพที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก ระยะที่ 1: การประเมิน SAR ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 ภายใต้อาณัติของ COVID-19 มาใช้ในการพัฒนา คุณภาพ อย่งไร ท่านคิดว่า มีปัญหา อุปสรรค และผลกระทบจากการประกันคุณภาพภายใน อย่งไร

## 2. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. โดยศึกษาจากเอกสาร งานวิจัย ข่าว บทความที่เกี่ยวข้อง
2. เมื่อศึกษาค้นคว้าตามข้อ 1 มีการรวบรวมข้อมูลที่ได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาพอสังเขป และกำหนดข้อคำถามของเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## 3. การหาคุณภาพของเครื่องมือ

เพื่อให้มีความเชื่อมั่นว่า การวิจัยครั้งนี้ได้ข้อมูลที่ต้องการ ชัดเจน และครบถ้วนสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คณะผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้รวบรวมได้ มาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้า โดยการสอบแหล่งของข้อมูล ได้แก่ แหล่งเวลา สถานที่ และบุคคลที่ต่างกันต้องได้ข้อมูลที่ตรงกัน การสังเกต การสัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสาร

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ด้วยวิธีการดังนี้

1. ศึกษา ค้นคว้า ข้อมูลจากตำรา เอกสาร งานวิชาการ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง บทสัมภาษณ์บุคคล และหน่วยงานที่ใช้เป็นแหล่งข้อมูลได้
2. การศึกษาจากเอกสาร มีการจัดบันทึกข้อมูล การสัมภาษณ์ แบบเจาะลึก หลังจากนั้น คณะผู้วิจัยจะทำการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทันที เพื่อนำไปเป็นเอกสารหลักฐานในการรวบรวมข้อมูล แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาสรุปผล
3. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยใช้วิธีเจาะจง เป็นการสนทนาอย่างมี จุดมุ่งหมาย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักมี 2 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียน และกลุ่มที่ 2 ครูผู้สอนในสถานศึกษาที่เป็นคณะทำงานประกันคุณภาพภายใน จำนวน 6 คน



### การวิเคราะห์ข้อมูล

คณะผู้วิจัย นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์แต่ละประเด็นและสรุปจากกรอบการสัมภาษณ์ ระดมความคิดจัดระบบ จัดพิมพ์ข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นข้อความซ้ำกันหรือคล้ายกัน รวบรวมเป็นข้อมูลที่อยู่ในกลุ่มความหมายเดียวกันไว้ในที่เดียวกัน แล้วประมวลผลสรุป เป็นประเด็นสำคัญ หลังจากนั้นจึงจัดหมวดหมู่ของข้อมูล ตามคุณสมบัติและความคิดรวบยอด (Concept) ของแต่ละกลุ่มและแยกข้อมูลที่มีความหมายเกี่ยวข้องกันออกจาก ข้อมูลที่ไม่มี ความหมายและไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่จัดหมวดหมู่แล้วมาสรุป

### 3. ผลการศึกษา

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพโรงเรียนบ้านหนอง “ศุภราชบุรีอุทิศ” พบว่า โรงเรียนบ้านหนอง “ศุภราชบุรีอุทิศ” มีการกำหนดมาตรฐานระดับการศึกษาปฐมวัย และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ นักเรียน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง คณะครู ผู้บริหารโรงเรียน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานต่างๆ บริหารงานดำเนินการจัดวางระบบการประกันคุณภาพที่มีความชัดเจนในแต่ละด้าน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน ตามแผนที่วางไว้ การแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียน เพื่อนำผล การประเมิน มาปรับปรุงพัฒนาการจัดประสบการณ์ของครูและสถานศึกษา ตลอดจน การจัดทำรายงานเพื่อเสนอ หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน โดยได้จัดทำโครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และโครงการ นิเทศ พัฒนายกระดับคุณภาพการศึกษา และมีหนังสือที่ ศธ 04169/3290 พุทธศักราช 2564 ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ได้แจ้งผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการประเมินการประกันคุณภาพภายนอก ระยะที่ 1 การประเมิน SAR ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 ครั้งที่ 3/2564 ซึ่ง สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ การศึกษา (องค์การมหาชน) ได้ประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ช่วงเดือนพฤษภาคม-กันยายน 2564 จึงส่งผลให้ การศึกษาระดับปฐมวัย และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการประกัน คุณภาพอยู่ในระดับดี

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการระบบการประกันคุณภาพโรงเรียนบ้านหนอง “ศุภราชบุรีอุทิศ” พบว่า การบริหารและการจัดการสถานศึกษา ทางโรงเรียนบ้านหนอง “ศุภราชบุรีอุทิศ” ได้น้อมนำหลัก ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวง รัชกาลที่ 9 มาประยุกต์ใช้โดย ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาได้ร่วมกัน วิเคราะห์ วางแผน กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ สอดคล้องกับ บริบทสถานศึกษา ความต้องการ ของผู้ปกครอง ชุมชน นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติฉบับที่ 12 แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ 2560 - 2579 แผนยุทธศาสตร์จังหวัดหนองคาย ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “เกษตรอุตสาหกรรมวัฒนธรรมรุ่งเรือง เมืองท่องเที่ยวลุ่มน้ำโขง” ด้านปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง สอดคล้องกับปรัชญาที่ว่า “ผู้มีความรู้ในทางที่ดีเป็นผู้เจริญ” มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี



ครอบคลุมทั้ง 4 ฝ่ายงาน ได้แก่ 1. งานด้านวิชาการ 2. งานบริหารงานบุคคล 3. งานด้าน งบประมาณ 4. งานบริหารงานทั่วไป โดยใช้กระบวนการบริหารวงจรเดมมิ่ง PDCA ทุกขั้นตอนมีการจัด โครงการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นตัวขับเคลื่อนการบริหารจัดการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จัดทำมาตรฐานสถานศึกษา ตั้งค่าเป้าหมายในการพัฒนา โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบมีการควบคุม กำกับติดตามและประเมินผล โดยคณะกรรมการ เครือข่ายสถานศึกษา มีการจัดทำโครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตาม นโยบายและความต้องการของภาคีเครือข่ายมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระมีการประเมินผลการใช้หลักสูตรปีการศึกษา 2563 เพื่อนำผลมาปรับปรุงในปีการศึกษา 2564

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาการนำเอาผลการประเมินคุณภาพที่รับการประเมินคุณภาพภายนอก ระยะที่ 1: การประเมิน SAR ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 ภายใต้สถานการณ์ COVID-19 มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพพบว่า ในช่วงสถานการณ์ COVID-19 มีการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ปรับรูปแบบการเรียนตามความเหมาะสม เช่น ON HAND ONLINE การอบรมพัฒนาบุคลากร ใช้เทคโนโลยีในการอบรม (ZOOM)

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และผลกระทบจากการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนบ้านหนาด “คุรุราษฎร์อุทิศ” พบว่า ปัญหาขาดครูในวิชาหลัก ทำให้นักเรียนขาดการเรียนที่ต่อเนื่องและครูไม่ได้สอนวิชาที่ตนเองชำนาญ

#### 4. สรุป

จากการศึกษาเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพโรงเรียนบ้านหนาด “คุรุราษฎร์อุทิศ”

มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า โรงเรียนบ้านหนาด “คุรุราษฎร์อุทิศ” มีการกำหนดมาตรฐานระดับการศึกษาปฐมวัย และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ นักเรียน ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ปกครอง คณะครู ผู้บริหารโรงเรียน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานต่างๆ บริหารงานดำเนินการจัดวางระบบการประกันคุณภาพที่มีความชัดเจนในแต่ละด้าน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน ตามแผนที่วางไว้ การแต่งตั้งคณะกรรมการ ประเมินระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียน เพื่อนำผล การประเมิน มาปรับปรุงพัฒนาการจัดประสบการณ์ของครูและสถานศึกษา ตลอดจน การจัดทำรายงานเพื่อเสนอ หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน โดยได้จัดทำโครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา และโครงการ นิเทศ พัฒนายกระดับคุณภาพการศึกษา และมีหนังสือที่ ศธ 04169/3290 พุทธศักราช 2564 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 ได้แจ้งผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการประเมินการประกันคุณภาพภายนอก ระยะที่ 1 การประเมิน SAR ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 ครั้งที่ 3/2564 ซึ่ง สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ได้ประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ช่วงเดือนพฤษภาคม-กันยายน 2564 จึงส่งผลให้



การศึกษาระดับปฐมวัย และระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการประกันคุณภาพอยู่ในระดับดี สอดคล้องกับงานวิจัย ภาวนา กิตติวิมลชัย, คมสัน พันธุ์ชัยเพชร,ชมพร สนธิเปรม,พรณิ ศักดิ์ทัศนาศและภัทรวดี พลไพสรพ (2551) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $x = 3.58$ ) สอดคล้องกับงานวิจัย อัญชลี พลอยเพชร (2560) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา ของมหาวิทยาลัยนครพนม ปีการศึกษา 2558 ประสิทธิภาพการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา มีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $= 3.71$ ) และสอดคล้องกับงานวิจัย ลดาวัลย์ ตั้งมัน (2561) ได้ศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี การดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่าการบริหารและการจัดการสถานศึกษาทางโรงเรียนบ้านหนอง “คุรุราษฎร์อุทิศ” ได้นำมโนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงรัชกาลที่ 9 มาประยุกต์ใช้โดย ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูคณะกรรมการสถานศึกษาได้ร่วมกันวิเคราะห์วางแผน กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ สอดคล้องกับ บริบทสถานศึกษา ความต้องการของผู้ปกครอง ชุมชน นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติฉบับที่ 12 แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ 2560 - 2579 แผนยุทธศาสตร์จังหวัดหนองคาย ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “เกษตรอุตสาหกรรมวัฒนธรรมรุ่งเรือง เมืองท่องเที่ยวลุ่มน้ำโขง” ด้านปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงสอดคล้องกับปรัชญาที่ว่า “ผู้มีความรู้ในทางที่ดีเป็นผู้เจริญ” มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี ครอบคลุมทั้ง 4 ฝ่ายงาน ได้แก่ 1. งานด้านวิชาการ 2. งานบริหารงานบุคคล 3. งานด้าน งบประมาณ 4. งานบริหารงานทั่วไป โดยใช้กระบวนการบริหารวงจรเดมมิ่ง PDCA ทุกขั้นตอนมีการจัด โครงการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเป็นตัวขับเคลื่อนการบริหารจัดการ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จัดทำมาตรฐานสถานศึกษา ตั้งค่าเป้าหมายในการพัฒนา โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาให้ความเห็นชอบมีการควบคุม กำกับติดตามและประเมินผล โดยคณะกรรมการเครือข่ายสถานศึกษา มีการจัดทำโครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตาม นโยบายและความต้องการของภาคีเครือข่ายมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารหลักสูตรสถานศึกษาทุกกลุ่มสาระ มีการประเมินผลการใช้หลักสูตรปีการศึกษา 2563 เพื่อนำผลมาปรับปรุงในปีการศึกษา 2564 สอดคล้องกับงานวิจัย ภาวนา กิตติวิมลชัย, คมสัน พันธุ์ชัยเพชร,ชมพร สนธิเปรม,พรณิ ศักดิ์ทัศนาศและภัทรวดี พลไพสรพ (2551) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่นแนวทางการบริหารจัดการระบบประกันคุณภาพของมหาวิทยาลัยขอนแก่น กำหนดแผนงาน ขั้นตอนและกระบวนการที่ชัดเจนในการตรวจประเมินคุณภาพภายใน กำหนดกลไกในการนำผลการตรวจประเมินไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เช่น การกำหนดให้คณะ/หน่วยงานนำเอาผลการตรวจประเมินคุณภาพภายในมาจัดทำแผนพัฒนาองค์กรเสนอต่อมหาวิทยาลัย การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามการนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนาคุณภาพ การยกย่องเชิดชูและมอบรางวัลให้กับคณะ/



หน่วยงานที่มี การนำเอาผลการประเมินมาพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมีผลการดำเนินการที่ดี เป็นต้น **สอดคล้องกับงานวิจัย** ลดาวัลย์ ตั้งมัน (2561) ศึกษาการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี แนวทางการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีทั้งหมด 8 แนวทาง ได้แก่ 1) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา ควรมีการทำคู่มือกำหนดมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัด 2) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรจัดทำแผนตามปีงบประมาณและแบ่งเป็นแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว 3) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ ควรจัดทำคำสั่งให้กลุ่มบุคลากรในฝ่ายแผนงานร่วมกันรับผิดชอบ 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ควรจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีสู่การปฏิบัติตามปฏิทินการปฏิบัติงาน 5) การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา ควรกำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนและหัวหน้าฝ่ายเป็นผู้ประเมินคุณภาพภายในตามปฏิทินที่กำหนดไว้ในแผน 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา ควรจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานผู้รับผิดชอบเก็บรวบรวมข้อมูลให้ครบถ้วน 7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี ควรจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายในโดยใช้รูปแบบตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดให้ 8) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ควรมีการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการส่งบุคลากรให้เข้ารับการอบรมหรือศึกษาดูงาน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

**3. ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3** พบว่าในช่วงสถานการณ์ COVID-19 มีการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ปรับรูปแบบการเรียนตามความเหมาะสม เช่น ON HAND ONLINE การอบรมพัฒนาบุคลากร ใช้เทคโนโลยีในการอบรม (ZOOM) **สอดคล้องกับงานวิจัย** นเรศ สติยพงศ์ (2561) เขียนบทความวิชาการการประกันคุณภาพโรงเรียนยุคการศึกษาประเทศไทย 4.0 และศตวรรษที่ 21 รูปแบบการประกันคุณภาพโรงเรียนรูปแบบ “STAR Standard” หรือ “STAR Model” จะเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เนื่องจากการประเมินคุณภาพภายนอกจะสอดคล้องหรือเป็นเกณฑ์เดียวกันกับการประกันคุณภาพภายในและที่สำคัญจะไม่ สร้างภาระงานเพิ่มกับผู้ถูกประเมิน โดยระบบการประกันคุณภาพจะมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ที่ต้องการ คือ คุณสมบัตินักเรียนไทยที่พึงประสงค์เป็นสำคัญโดยจะต้องทำให้เกิดมาตรฐานใน 4 ด้าน ดังนี้ คือ ด้านคุณภาพของผู้เรียน (Student: S) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Teaching :T) ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ (Administration: A) และ ด้านผลลัพธ์ที่มีประสิทธิผล (Result Based: R)

**4 ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4** พบว่า ไม่มีปัญหาอุปสรรค แต่มีปัญหาขาดครูในวิชาหลัก ทำให้นักเรียน ขาดการเรียนที่ต่อเนื่องและครูไม่ได้สอนวิชาที่ตนเองชำนาญ **ไม่สอดคล้องกับงานวิจัย** ภาวนา กิตติวิมลชัย, คมสัน พันธุ์ชัยเพชร,ชมพร สนธิเปรม,พรณิ ศักดิ์ทัศนาศาและภัทรวดี พลไพสรรพ์ (2551) ศึกษาเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น ปัญหาด้านบุคลากร ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบและกลไกการประกันคุณภาพ มาตรฐานและตัวชี้วัด การชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพ ยังไม่กระจายไปยังกลุ่มเป้าหมายทุกกลุ่ม และยังไม่ทั่วทั้งองค์กร มีบุคลากรบางส่วนที่ขาดการมีส่วนร่วมใน การประกันคุณภาพ



### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

- 1) ผู้บริหารควรมีการทำความเข้าใจกับ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน ครู นักเรียน ให้เข้าใจหลักเกณฑ์และวิธีการประเมิน อีกทั้งจะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมาย หลักการและแนว การจัดการศึกษาตลอดจนบริบทในการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ
- 2) สถานศึกษาควรสร้างนวัตกรรมด้านการประกันคุณภาพ เพื่อให้การบริหารจัดการการ ประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด
- 3) ผู้บริหารควรประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาในกลุ่มเดียวกันเพื่อสร้างนวัตกรรมด้าน การประกันคุณภาพ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1 การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ ดังนั้นควรจะมีการต่อยอดการวิจัยเชิงสำรวจ
- 2 ควรมีการศึกษาถึงสัมฤทธิ์ผลปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา
- 3 การวิจัยประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพโรงเรียนบ้านขนาดเล็ก “คุรุ ราษฎร์อุทิศ” ยังไม่หลากหลาย ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประกันคุณภาพ หลากหลายรูปแบบและ เป็นรูปธรรมเชิงประจักษ์ เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
- 4 การศึกษาวิจัยเพื่อขยายผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประกันคุณภาพใน สถานศึกษาอื่นๆ

### เอกสารอ้างอิง

- นเรศ สถิตยพงศ์ .(2561). การการประกันคุณภาพโรงเรียนยุค การศึกษาประเทศไทย 4.0 และศตวรรษที่ 21. วารสารครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีที่ 46 ฉบับที่ 3 (กรกฎาคม-กันยายน 2561)
- ภาวนา กิตติวิมลชัย, คมสัน พันธุ์ชัยเพชร,ชมพร สนธิเปรม,พรณิ ศักดิ์ทัศน์และภัทรวดี พลไพสรรพ์. (2551). ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. สืบค้นเมื่อ 26 กันยายน 2564, จาก<https://qm.kku.ac.th> >
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ .(2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560- 2579. บริษัทพริกหวานกราฟฟิค :สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
- \_\_\_\_\_. (2562). มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ.2561.บริษัท 21เซ็นจูรี่:สำนักงาน เลขาธิการ สภาการศึกษา.
- อัญชลี พลอยเพชร.(2560). ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการ ดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา ของมหาวิทยาลัยนครพนม ปีการศึกษา 2558. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 (กุมภาพันธ์ – พฤษภาคม 2560).



คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา  
ด้วยหลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียน  
พระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

พระครูปริยัตยาทร จตตมโล/แสนศรีลา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ขอนแก่น

Received January 6, 2022, Revised February 1, 2022, Accepted March 3, 2022

บทคัดย่อ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน ส่งผลพฤติกรรมกรรมการบริหารงานจัดการศึกษาให้สามารถได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้ผลดี และเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีความสามารถในการสื่อสาร กล้าในการพูด และการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นนักพัฒนา และนักบริการสังคม มีสุขภาพดี มีความรักในสถาบันของชาติ และอนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม โดยการสร้างเสริมองค์กรด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังของสังคม

การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการหนึ่งที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา ที่ต้องนำมาปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้ก้าวหน้า อีกทั้งผู้บริหารการศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นร่วมกัน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ก็จะสามารถหาข้อยุติที่ส่งผลดีกับทุกฝ่าย ผลการผลักดัน ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมกับการทำงาน ยึดการทำงานบนหลักนิติธรรม บริหารงานอย่างโปร่งใส ส่งผลให้การบริหารงานให้มีทั้งประสิทธิภาพที่ดี และประสิทธิผลที่ดี

คำสำคัญ: คุณลักษณะของผู้บริหาร, หลักธรรมาภิบาล





## Characteristics of school administrators with the good governance of the school Priesthood, Department of General Education

Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Khon Kaen Buddhist College, Thailand

### Abstract

Characteristics of educational institution administrators with good governance in work This results in educational management behaviors so that they can achieve the set goals, have good results, and be a good role model for personnel in educational institutions. have a good personality witty have a decision and good problem solving have good human relations high responsibility Open-minded and ready to listen to the opinions of others. Honesty, fairness, ability to communicate, courage to speak and act. Always alert, developer and social worker, healthy, love for national institutions. and preserving religion, art, culture, nature and environment by enhancing the organization by setting a clear vision In order for the organization to achieve the goals of society's expectations

School administration according to the principles of good governance is one of the important principles of education administrators. that must be implemented for use in the management of the organization to progress In addition, educational administrators must provide opportunities for subordinates to express common opinion have different opinions It will be able to find a solution that is beneficial to all parties. Results of the push for everyone to participate in the work. adhere to the rule of law transparent management As a result, the management has both good efficiency. and good effectiveness

**Keywords:** executive attributes, good governance



## บทนำ

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล เป็นสิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นถึงความดีของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไก และตัวแปรที่สำคัญ ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพในผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหารที่จะประสบความสำเร็จ ตามหลักการบริหารของธรรมาภิบาล หรือ Good Governance ตามที่ UN ESCAP กำหนดไว้มี 8 หลักการ คือ การมีส่วนร่วม การปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความสอดคล้อง ความเสมอภาค การมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และการมีเหตุผล การกำกับดูแลองค์กรภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับจากสถาบันนานาชาติว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยมีการนำคำว่า Good Governance มาใช้ครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1989 โดยปรากฏในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) และต่อจากนั้นมาก็มีหน่วยงานต่างๆ ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ Good Governance เป็นอย่างมาก จากวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2540 ได้ส่งผลกระทบเชิงลบต่อทุกภาคส่วนของสังคม โดยสาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งเกิดจากการบริหารจัดการในระดับชาติ และระดับองค์กรทั้งในภาครัฐ และเอกชนที่มีความบกพร่องและขาดประสิทธิภาพ รวมถึงการกระทำผิดทุจริตและขาดจริยธรรมส่งผลให้ประเทศไทยมีการบังคับใช้และปรับแก้กฎหมายต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดและเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทุกภาคส่วนภายในประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552 : 1)

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษา เนื่องจากการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาจะเกิดประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะดำเนินงานจนประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด ศูนย์กลางขององค์กรทั้งหมดความสำเร็จขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ ความตื่นตัว ความมียุทธวิธีประสิทธิภาพ ความคิด ความเป็นเลิศทางวิชาการ และอุทิศตน ความเสียสละ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา

## ธรรมาภิบาล กับการบริหารโรงเรียน

ประเทศไทยได้มีมติโดยคณะรัฐมนตรีเมื่อเดือนพฤษภาคม 2542 ให้ใช้คำว่า “ระบบการบริหารและการจัดการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance) : ซึ่งเดิมเราเคยใช้ คำว่า ธรรมรัฐ ประชาธิปไตย หรือธรรมรัฐแห่งชาติ ประเด็นหรือปัญหา ระดับโลก (Knowledge of World issues) ต้องเป็น “Globalization” คือ การผนวกกันระหว่าง Globalize กับ Localize เข้าด้วยกัน ต้องสามารถนำวัฒนธรรมของเราออกไปสู่โลกภายนอกโดยมีการค้นหาและรวบรวมหลักการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) ซึ่งวัฒนธรรมความเป็นไทยของเรา มีจุดเด่นหรือความถนัดในการทำงานหรือทำธุรกิจเชิงท้องถิ่น (Localize) อยู่แล้วเมื่อเราต้องการเข้าเวทีโลกจะต้องอาศัยความเป็นสากล (Globalize) ด้วยเช่นกัน

**Governance** เป็นกระบวนการโดยการตัดสินใจ วิเคราะห์ได้ว่า Governance จะให้ความสำคัญกับองค์การที่มีรูปแบบ (Formal) และไม่มีรูปแบบ (Informal) คนที่อยู่ในองค์การเป็นผู้ตัดสินใจ และกระทำตามโครงสร้างและแนวทางที่ได้กำหนดไว้รัฐบาลเป็นผู้บริหาร และจัดการประเทศ ฉะนั้นในการกำหนดนโยบายและแผนการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จะต้องออกมาจากนายกรัฐมนตรี



พร้อมด้วยคณะกรรมการที่ดูแลกระทรวง และ ทบวงต่างๆ (สำเร็จ กลอนโพธิ์, หลักธรรมาภิบาลกับการบริหารโรงเรียน: <https://www.gotoknow.org>)

**การมีส่วนร่วม (Participatory)** การมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งชายหญิงคือการตัดสินใจที่สำคัญในสังคม และสร้างความสามัคคีให้เกิดกับประชาชน การมีส่วนร่วมสามารถทำได้โดยอิสระไม่มีการบังคับ สมาชิกเต็มใจให้ความร่วมมือด้วยตนเอง หรือมีส่วนร่วมผ่านหน่วยงาน สถาบันหรือผู้แทนตามระบอบประชาธิปไตย

**การปฏิบัติตามกฎ (Rule of Law)** ธรรมาภิบาลต้องการความถูกต้องตามกฎหมายของกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาค และเป็นธรรมกับประชาชนโดยเท่าเทียมกันทุกคนในสังคมอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของกฎหมายเดียวกัน

**ความโปร่งใส (Transparency)** ความโปร่งใสเป็นการตรวจสอบความถูกต้อง มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมาสิ่งนี้ช่วยแก้ปัญหาการทุจริต และคอร์รัปชันได้ทั้งในภาครัฐและเอกชน สื่อจะเข้ามาสืบบทบาทอย่างมากในการตรวจสอบ และรายงานผลงานดำเนินงานโดยการนำเสนอข่าวสารที่ถูกต้องให้แก่สังคมได้รับทราบ

**ความรับผิดชอบ (Responsiveness)** ความรับผิดชอบเป็นการพยายามให้คนทุกฝ่ายทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะคิด กล้าที่จะตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลการคิด และการตัดสินใจนั้นๆ

**ความสอดคล้อง (Consensus Oriented)** ความสอดคล้องต้องกันเป็นการกำหนดและสรุปความต้องการของคนในสังคม ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมาก โดยพยายามหาจุดสนใจร่วมกันและความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมมาเป็นข้อปฏิบัติเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในสังคม การจะพัฒนาสังคมได้ ต้องทราบความต้องการที่สอดคล้องต้องกันของสังคมนั้นๆ ด้วยวิธีการเรียนรู้วัฒนธรรมของสังคมนั้นๆ ก่อน

#### **ความเสมอภาค (Equity and Inclusiveness)**

ความเสมอภาคเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนทุกคนพึงได้รับจากรัฐบาล ทั้งการบริการด้านสวัสดิการตลอดจนสาธารณูปโภคด้านอื่นๆ

**หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)** เป็นวิธีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการผลิต และจำหน่ายเพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากับเงินที่ลงทุนหรือการใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อมวลมนุษยชาติ โดยมีการพัฒนากระบวนการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

**การมีเหตุผล (Accountability)** การมีเหตุผลเป็นความต้องการในทุกสังคม ประชาชนทุกคน ต้องตัดสินใจและรับผิดชอบต่อการกระทำของตนด้วยผลที่สมเหตุสมผล การมีเหตุผลไม่สามารถกระทำได้อำนาจจากการปฏิบัติตามกฎหมาย ความโปร่งใส และตรวจสอบได้

สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาล (Good Governance) แม้จะดีเลิศสักเพียงใดก็ตาม แต่ก็ยากที่จะกระทำให้สำเร็จให้ครบทุกหลักการ ฉะนั้นก่อนที่จะมาให้ความสนใจการพัฒนาการบริหาร และการจัดการนั้น ควรให้ความสำคัญกับการศึกษาก่อนเป็นอันดับแรก เพราะว่าการศึกษาคือเครื่องมือที่สำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนที่จะนำไปสู่การพัฒนาในด้านอื่นๆ การพัฒนางานใดๆ ต้องพัฒนาที่อุดมการณ์ของคนให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่แท้จริง



## องค์ประกอบคุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา

ปัจจุบันธรรมาภิบาลเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายหลักธรรมาภิบาลที่น่าจะมีความสอดคล้องเหมาะสม กับบริบทของโรงเรียนควรประกอบไปด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักความมั่นคงและหลักเป้าหมายสอดคล้องต่อสังคมซึ่งทั้งแปดหลักการนี้จะบูรณาการอยู่ในการบริหารงาน ของโรงเรียนและนำไปสู่เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการศึกษา คือ การทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพ คือ เป็นคนดีคนเก่ง และคนมีความสุข นอกจากนี้ยังช่วยแก้ไขปัญหาการบริหารงานภายในองค์กรได้อีกด้วย

**ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ** หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการบริหารและการจัดการตามแนวการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based Management) คือ บริหารงานอย่างมีอิสระเพื่อให้เกิดความคล่องตัวต่อการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมงานด้านวิชาการเป็นหลักสำคัญ อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิรูปการเรียนรู้และการปฏิรูปการศึกษาโดยรวม

### ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีพฤติกรรมที่เป็นผู้นำแสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงานในสถานศึกษา โดยการจูงใจผู้ร่วมงานทำงานให้เกิดแรงจูงใจภายในเพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจและใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงานโดยทุ่มเทกำลังความคิดกำลังกายความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### บทบาทของผู้นำทางการศึกษา

\* ต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือในสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม และเป็นธรรม เป็นผู้นำทางปัญญา รอบรู้ด้านใดด้านหนึ่งชัดเจน อาศัยความรู้ประสบการณ์ที่ดีในอาชีพ

\* ต้องเป็นผู้จูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นตัวแบบ ตัวอย่างที่ดี ผู้นำจึงต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำต้องเป็นผู้ยอมรับจากผู้อื่น

\* ต้องเป็นนักพัฒนา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่เห็นแก่ตัวและพวกพ้องตนเอง เป็นนักพัฒนา มีความคิดเชิงบวก มองโลกในแง่ดีบทบาทในเชิงบริหารวิชาการ แก้ปัญหาได้

\* บทบาทในการเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ เฉลียวฉลาด อารมณ์มั่นคง มีความฉลาด มีอารมณ์ดี และมีคุณธรรมและจริยธรรมสูง

### ความสำคัญของภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทาง และจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นจุดศูนย์รวมของการทำงานกลุ่ม ในการแสวงหาความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ



2) ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นบุคลิกภาพ และผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกันก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งเป็นผลจากความมีภาวะผู้นำนั่นเอง

3) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เพราะการกระทำของผู้นำที่เป็นผลจากการมีภาวะผู้นำส่งผลต่อปฏิกิริยาของผู้ตาม ว่าผู้นำทำอะไร ถ้าผู้นำทำให้ดู ผู้ตามก็จะทำตามด้วย

4) ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5) ภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งซึ่งอกเงยตามมา ที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6) ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคมเพราะผู้นำแต่ละองค์กร หรือหน่วยงานต่างก็มีหน้าที่ มีบทบาทที่แตกต่างกันแต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งนั้นภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้างเป็นกระบวนการในการริเริ่ม และดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาท และรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่างๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์การ

พอสรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีในองค์กรที่มีทั้งในผู้นำและผู้ตามขององค์กรนั้น สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในองค์กรของตนเอง และองค์กรอื่น จนขยายสู่องค์กรระดับประเทศ ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น

## วิเคราะห์พฤติกรรมหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารการศึกษา

คุณลักษณะการมีวิสัยทัศน์ที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา พฤติกรรมผู้บริหารที่นำหลักธรรมาภิบาลบูรณาการในการบริหารงานการศึกษา (พิศวลัย สุขอินทร์ <https://piswan.wordpress.com>) ดังนี้

**หลักประสิทธิภาพ** พฤติกรรมของผู้บริหารการศึกษาควรมีเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติ และระบบงานที่เป็น มาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบซึ่งทฤษฎีวางกรอบความคิดแก่ผู้ปฏิบัติ ได้กล่าวถึงความสามารถสูงในการทำงาน และใช้ความคิดภายใต้สถานการณ์ และสิ่งที่ปฏิบัติตามระบบจะเป็นด้านคน ด้านเวลา ทำให้องค์กรได้รับประโยชน์

**หลักประสิทธิภาพ** พฤติกรรมของผู้บริหารการศึกษากำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหาร จัดการที่เหมาะสมสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีด ซึ่งทฤษฎีการจัดการเชิงบริหาร ได้มีหลักให้นักบริหารเป็นผู้ประสานกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรปฏิบัติหน้าที่ด้วยการวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม

**หลักการตอบสนอง** พฤติกรรมของผู้บริหารการศึกษา ตอบสนอง ตามความคาดหวัง ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจของมาส



โลว์ แสดงให้เห็นว่าการตอบสนองความต้องการของมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะจูงใจคนให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นต้องเข้าใจถึงธรรมชาติความต้องการของบุคคล

**หลักการรับผิดชอบ** พฤติกรรมของผู้บริหารการศึกษา แสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ ซึ่งทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการมีความต้องการในการทำงานจากความต้องการพื้นฐานต่ำไปสู่ความต้องการสูงในการทำงาน มีความสมหวัง และความสำเร็จในชีวิตการทำงาน

**หลักความโปร่งใส** พฤติกรรมของผู้บริหารการศึกษา ยึดหลักความบริสุทธิ์ ด้วยเจตนาความคิดอ่าน ที่บริสุทธิ์ โปร่งใส ใช้ระบบสารสนเทศสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา ซึ่งทฤษฎีการเสริมแรงจูงใจ การทำงานต้องมีผลงานที่โปร่งใส ผลงานที่ทำให้ถูกต้องการทำงานดีขึ้น มีความภาคภูมิใจ และดีใจที่การทำงานดีสามารถตรวจสอบได้ หากผลงานไม่ดี ก็มีการปรับปรุงแก้ไขทำให้เกิดความรู้สึกรักงานเห็นความสำคัญในการทำงาน และทำงานถูกต้องทุกขั้นตอน

**หลักการมีส่วนร่วม** พฤติกรรมของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารจะต้องให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการจัดการศึกษา ทั้งครู นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดทั้งชุมชนมีส่วนร่วมดำเนินการจัดการศึกษาในโครงการและกิจกรรมของสถานศึกษาที่จัดขึ้นตลอดปีการศึกษา ในรูปแบบของคณะกรรมการ ซึ่งทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องบริหารงาน และตอบสนองความต้องการของบุคคลกรและต่อส่วนร่วม ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆ ในการทำงานมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

**หลักการกระจายอำนาจ** พฤติกรรมของผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พุด ทำ กิจการงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์ ตามหลักและหลักความยุติธรรม ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำ มีการเปลี่ยนแปลง เป็นการกระจายอำนาจให้ถูกสารงาน มีความคิด มีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารในการกระจายงานและผู้ร่วมงานมีความรู้สึกไว้วางใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบในการมอบหมายงานตามขั้นตอน

**หลักนิติธรรม** พฤติกรรมของผู้บริหารการศึกษา การพิจารณาวินิจฉัยปัญหา การทำการตัดสินใจ สั่งการ ข้อบังคับ ระเบียบ วินัยข้าราชการ และจรรยาบรรณครู มีหลักศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของสังคม ถูกต้อง ตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาส่วนบน และถูกต้องตรงประเด็นตามหลักวิชา และได้รับความพึงพอใจ จากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในระบบงานของสถานศึกษาทั้ง 4 งาน อันได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ซึ่งทฤษฎีบริหารองค์การในระบบราชการ หลักการอำนาจจากกฎหมาย การแบ่งหน้าที่ และความรับผิดชอบ การแบ่งงานตามความชำนาญ มีระบบการทำงานที่มั่นคง

**หลักความเสมอภาค** พฤติกรรมของผู้บริหารการศึกษา การปฏิบัติ และได้รับการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชายหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนาการศึกษา การฝึกอบรม ซึ่งทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์มีชีวิตจิตใจที่ดีไม่ลำเอียง รู้สึกลักษณะความแตกต่างก็ไม่แบ่งแยกทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ มีชีวิตจิตใจที่ดีไม่ลำเอียงรู้สึกลักษณะความแตกต่างก็ไม่แบ่งแยกทำให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน



**หลักมุ่งเน้นฉันทามติ** พฤติกรรมของผู้บริหารการศึกษา ข้อตกลงภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยฉันทามติ ซึ่งทฤษฎีความผูกพัน และแรงจูงใจ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การมีส่วนร่วมในองค์กร มีความคิดเห็นเหมือนกัน การรับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ในการรับรู้เรียนรู้ทำความเข้าใจร่วมแสดงทัศนะร่วมเสนอปัญหา ประเด็นที่สำคัญ ที่เกี่ยวข้องร่วม คิดแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และการดำเนินงาน และร่วมตรวจสอบผลการ ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ต้องมีความพยายามในการแสวงหาฉันทามติ

สรุป การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการหนึ่งที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา ควรถือปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้ก้าวหน้า ทั้งนี้ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นร่วมกัน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ก็จะหาข้อยุติที่ส่งผลดีกับทุกฝ่าย ผลการผลักดัน ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมกับการทำงาน ยึดการทำงานบนหลักนิติธรรม บริหารงานอย่างโปร่งใส บริหารงานให้มีทั้งประสิทธิภาพที่ดี และประสิทธิผลที่ดี ความรับผิดชอบกับการกระทำไม่ว่าจะดีหรือร้าย ไม่ปิดความรับผิดชอบไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา อีกสิ่งที่จะต้องต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์คือ จะต้องตั้งมั่นอยู่บนหลักคุณธรรมเสมอ ผู้บริหารการศึกษาที่ยึดถือหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน ส่งผลพฤติกรรมการบริหารงานการศึกษาให้สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และได้ผลดี

## คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ผู้บริหารที่มีความสามารถในการ กำหนดภาพที่คาดหวัง และกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยการ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม การอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และการจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของสถานศึกษาให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรไปสู่เป้าหมายสถานศึกษา

**การบริหารสถานศึกษาด้านแบบ** หมายถึง **ผู้บริหารที่มีลักษณะทางวิชาชีพ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้**

**คุณลักษณะทางวิชาชีพ** ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถชักนำหรือสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงทางปฏิบัติงานทางการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความริเริ่มสร้างสรรค์ บริหารงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม

**คุณลักษณะส่วนบุคคล** เป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในสถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีความสามารถในการสื่อสาร กล้าในการพูด และการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคม มีสุขภาพดี มีความรักในสถาบันของชาติ และอนุรักษศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม



**ลักษณะผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ** นักบริหารการศึกษามืออาชีพที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ลักษณะดังกล่าวประกอบด้วย

**ลักษณะพื้นฐานทางธรรมชาติเป็นเดิมทุน**

- \* การศึกษา
- \* บุคลิกภาพ
- \* คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ
- \* ความสามารถ/ทักษะ
- \* ความรู้ลึกและรู้รอบ
- \* การมีอนุญาตประกอบวิชาชีพการบริหาร
- \* ลักษณะผู้บริหารแบบซีอีโอ (ผู้บริหารสถานศึกษา)

ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีอำนาจตัดสินใจและนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถานศึกษาของตน โดยจะต้องรายงานผลต่อประชาชนผู้เป็นเจ้าของการศึกษาของประเทศ โดยยึดหลักปฏิรูปตามแนวเจตจำนงของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

**การปฏิรูปการศึกษาให้สำเร็จนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากอดีต และต่างจากผู้บริหารทั่วไปดังนี้**

- \* เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
- \* เป็นนักสร้างแรงบันดาลใจ
- \* เป็นนักเรียนรู้
- \* เป็นนักประสานงาน
- \* เป็นนักพัฒนา

ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณสมบัติ คือมีความสามารถสร้างองค์สร้างบรรยากาศที่ดี และวิเคราะห์สภาพการต่างๆ โดยเก็บรวบรวมข้อมูล เน้นการมีส่วนร่วมตลอด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเสมอ โดยการสร้างภาพอนาคตด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังของสังคม

**สรุป**

การบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลเป็นหลักการหนึ่งที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษา ที่ต้องนำมาปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้ก้าวหน้า ทั้งนี้ผู้บริหารการศึกษาจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถแสดงความคิดเห็นร่วมกัน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ก็จะสามารถหาข้อยุติที่ส่งผลดีกับทุกฝ่าย ผลการผลักดัน ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมกับการทำงาน ยึดการทำงานบนหลักนิติธรรม บริหารงานอย่างโปร่งใส บริหารงานให้มีทั้งประสิทธิภาพที่ดี และประสิทธิผลที่ดี ความรับผิดชอบกับการกระทำไม่ว่าจะดีหรือร้าย ไม่ปิดความรับผิดชอบไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาด้วยหลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ที่ยึดถือหลักธรรมาภิบาลในการทำงาน ส่งผลพฤติกรรมการบริหารงานการศึกษาให้สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และได้ผลดี และเป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรใน



สถานศึกษา มีบุคลิกภาพที่ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีการตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้างพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีความสามารถในการสื่อสาร กล้าในการพูด และการปฏิบัติ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคม มีสุขภาพดี มีความรักในสถาบันของชาติ และอนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

## เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. รายงานสรุปผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปี 2560. กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. 2560.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating). กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรีเมียร์โปร จำกัด. 2552.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรีเมียร์โปร จำกัด. 2552.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. แนวทางการดำเนินงานการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด. 2551.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา. 2551.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพมหานคร. 2544.
- สุดจิต นิमितกุล. กระบวนมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี : การปกครองที่ดี (Good Governance). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บพิธการพิมพ์. 2543.
- Keith, D. D. Human behavior at work- human relations and organization behavior. New Planner. 1972.



## การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการส่งเสริมการศึกษา ไทยสู่การเป็น Smart Education

ดร.อำนาจ สีส้มแสง

มหาวิทยาลัยมจร ประเทศอินเดีย

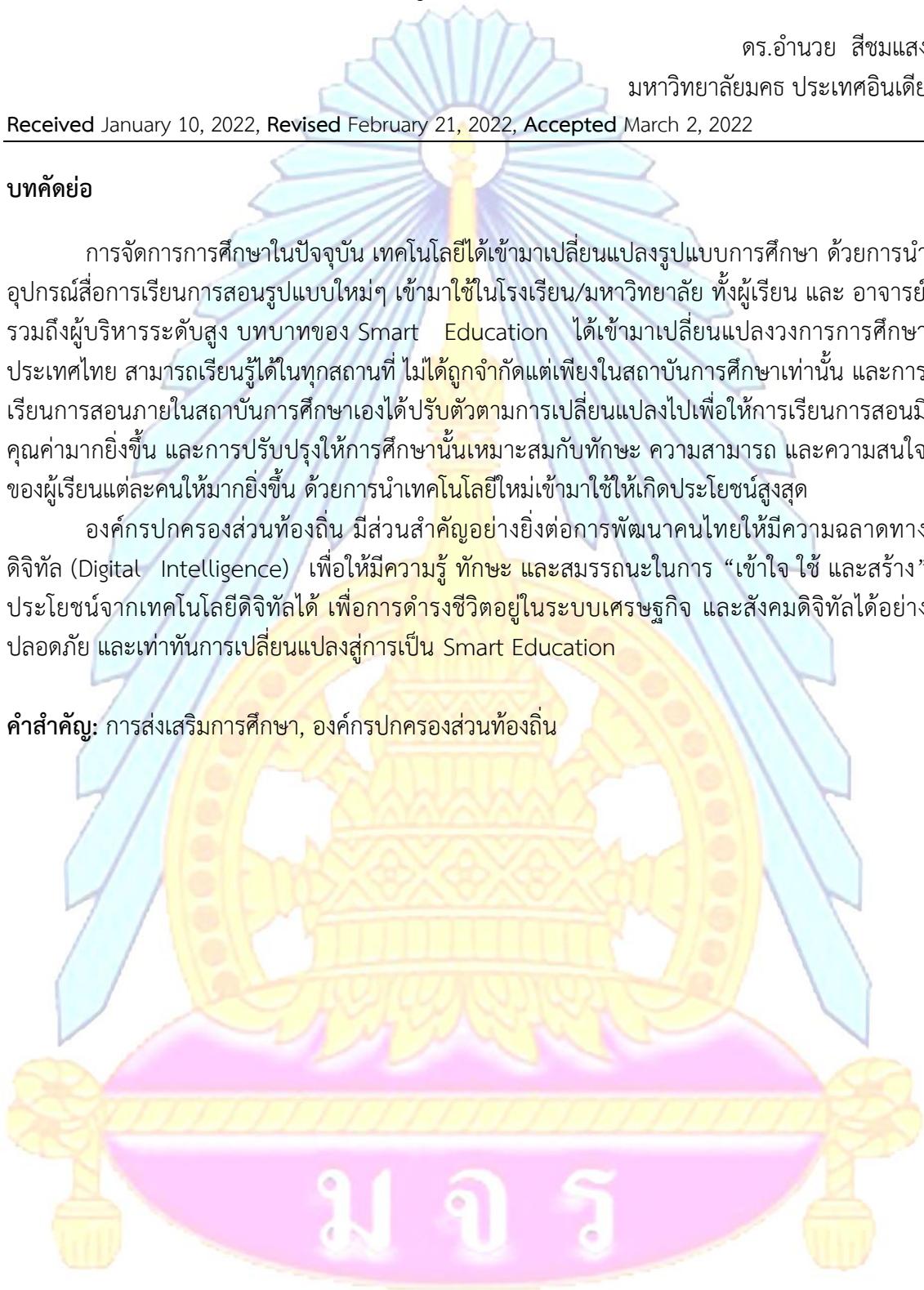
Received January 10, 2022, Revised February 21, 2022, Accepted March 2, 2022

### บทคัดย่อ

การจัดการการศึกษาในปัจจุบัน เทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการศึกษา ด้วยการนำอุปกรณ์สื่อการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ เข้ามาใช้ในโรงเรียน/มหาวิทยาลัย ทั้งผู้เรียน และ อาจารย์ รวมถึงผู้บริหารระดับสูง บทบาทของ Smart Education ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงวงการการศึกษา ประเทศไทย สามารถเรียนรู้ได้ในทุกสถานที่ ไม่ได้ถูกจำกัดแต่เพียงในสถาบันการศึกษาเท่านั้น และการเรียนการสอนภายในสถาบันการศึกษาเองได้ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้การเรียนการสอนมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น และการปรับปรุงให้การศึกษาที่นั้นเหมาะสมกับทักษะ ความสามารถ และความสนใจของผู้เรียนแต่ละคนให้มากยิ่งขึ้น ด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคนไทยให้มีความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence) เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการ “เข้าใจ ใช้ และสร้าง” ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้ เพื่อดำรงชีวิตอยู่ในระบบเศรษฐกิจ และสังคมดิจิทัลได้อย่างปลอดภัย และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็น Smart Education

**คำสำคัญ:** การส่งเสริมการศึกษา, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น





## Management of local administrative organizations and the promotion of Thai education to become Smart Education

Dr.Amnuay Srichomsaeng

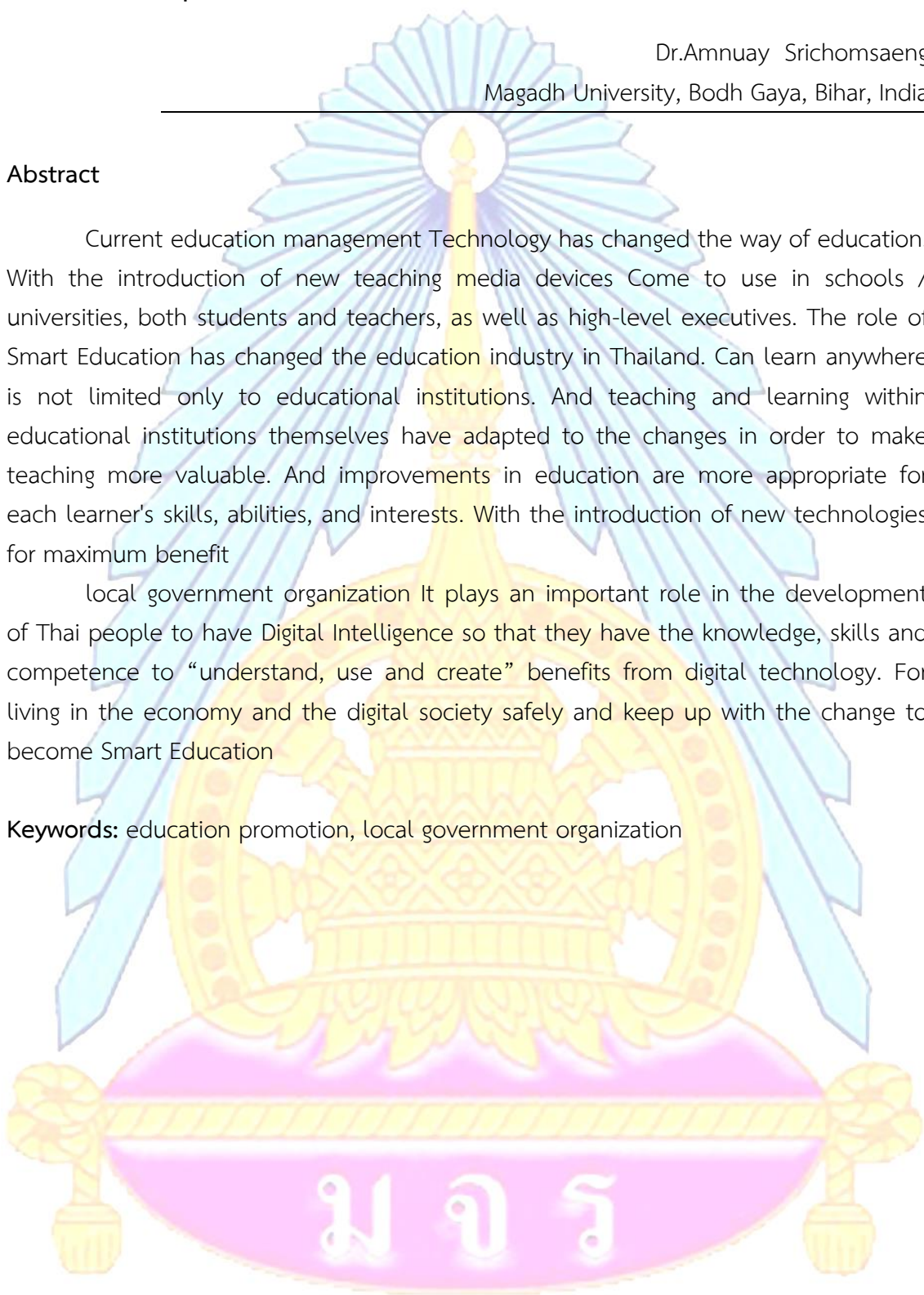
Magadh University, Bodh Gaya, Bihar, India

### Abstract

Current education management Technology has changed the way of education. With the introduction of new teaching media devices Come to use in schools / universities, both students and teachers, as well as high-level executives. The role of Smart Education has changed the education industry in Thailand. Can learn anywhere is not limited only to educational institutions. And teaching and learning within educational institutions themselves have adapted to the changes in order to make teaching more valuable. And improvements in education are more appropriate for each learner's skills, abilities, and interests. With the introduction of new technologies for maximum benefit

local government organization It plays an important role in the development of Thai people to have Digital Intelligence so that they have the knowledge, skills and competence to “understand, use and create” benefits from digital technology. For living in the economy and the digital society safely and keep up with the change to become Smart Education

**Keywords:** education promotion, local government organization





## บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศเรื่อยมาที่ส่งผลผลักดันให้หมู่บ้านร้างเร็วขึ้น ชุมชนแตกสลายมากขึ้น กลายเป็นคนเมือง เป็นคนของรัฐและเป็นข้าราชการ ดังนั้น หนทางแก้ปัญหา ดังกล่าวคือการกระทำที่ต้องกลับหัวกลับหางกับการพัฒนาในปัจจุบัน โดยจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคน เป็นสำคัญ และกระจายอำนาจที่เป็นจริงแก่ประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิถีชีวิตและการพัฒนาของชุมชน คำว่า “การกระจายอำนาจ”(Decentralization) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของ อำนาจและการควบคุมจากศูนย์กลางไปยังส่วนปลาย เป็นการปรับเปลี่ยนอำนาจและความรับผิดชอบ จากส่วนกลางไปยังกลุ่มวิชาชีพใน ชุมชน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2557) เทคโนโลยีนั้นได้เข้ามา เปลี่ยนแปลงการทำงานในหลากหลายอุตสาหกรรม และวงการการศึกษาเองก็ย่อมเป็นหนึ่งในนั้นด้วย เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการนำอุปกรณ์สื่อการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ เข้ามาใช้ในโรงเรียน, บทบาท ของ E-Learning ที่ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการที่ผู้คนสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ และเทคโนโลยีอื่นๆ อีก มากมายที่ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงวงการการศึกษา

เทคโนโลยีดิจิทัลกำลังเข้ามามีบทบาท และท้าทายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันต่อ โครงสร้าง และรูปแบบของกิจกรรมทางเศรษฐกิจ กระบวนการทางสังคม การเรียนรู้และปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบเชิงบวกหรือผลกระทบเชิงลบ ขึ้นอยู่กับ ภูมิคุ้มกันที่พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวของคนในประเทศ ที่เป็นกลไกสำคัญของการขับเคลื่อน และพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ภาคการศึกษาจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคนไทย ให้มีความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence : DQ) เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการ “เข้าใจ ใช้ และสร้าง” ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลได้ เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ในระบบเศรษฐกิจและ สังคมดิจิทัลได้อย่างปลอดภัย และเท่าทันการเปลี่ยนแปลง

## หน้าที่จัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มาตรา 42 ให้กระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษา ของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการเสนอแนะการ จัดสรรงบประมาณอุดหนุน การจัดการศึกษาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการจัดการศึกษาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2557)

### การจัดการศึกษามี 3 รูปแบบ

1. การศึกษาในระบบ (Formal Education) เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธี การศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จ การศึกษาที่แน่นอน



## การศึกษาในระบบมี 2 ระดับ

1. การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่า 12 ปี ก่อนระดับอุดมศึกษา มี 3 ระดับ ได้แก่

1.1 การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา (3-6 ปี)

1.2 การศึกษาระดับประถมศึกษา

1.3 การศึกษาระดับมัธยมศึกษา มี 2 ระดับ

1) การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (3 ปี)

2) การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (3 ปี) มี 2 ประเภท

- ประเภทสามัญศึกษา

- ประเภทอาชีวศึกษา

2. การศึกษาระดับอุดมศึกษา การศึกษาระดับอุดมศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ระดับ

2.1 การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา

2.2 การศึกษาระดับปริญญา

**2. การศึกษานอกระบบ (Non-formal Education)** เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม การจัดการศึกษานอกระบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพให้แก่ราษฎร การฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับอินเทอร์เน็ต และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นต้น

**3. การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education)** เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อม และโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือ แหล่งความรู้อื่น ๆ การจัดการศึกษาตามอัธยาศัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้านห้องสมุดชุมชน จัดการสอนให้กับเด็กเร่ร่อนตามชุมชน เมืองใหญ่การอนุรักษ์และส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศูนย์คอมพิวเตอร์ท้องถิ่น ศูนย์การเรียนรู้ต่างๆ เป็นต้น

การจัดการศึกษาท้องถิ่นมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการพึ่งพิงตนเองได้ทางเศรษฐกิจ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาของตนเอง และการมีเอกลักษณ์และความยั่งยืนของท้องถิ่น ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า เป้าหมายของการจัดการศึกษาท้องถิ่น คือ

1. ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ภูมิปัญญา ในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตบนพื้นฐานของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นนั้น

2. ถ่ายทอดความเชื่อและค่านิยมของท้องถิ่น และทำให้สมาชิกมีลักษณะคล้ายคลึงกัน จนเป็นเอกลักษณ์ของท้องถิ่นนั้น ๆ และทำให้คุณลักษณะเอกลักษณ์ของท้องถิ่นได้สืบสานต่อเนื่อง ยั่งยืน

3. เป็นการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของสมาชิกในท้องถิ่นในการแก้ไขปัญหาของตนเองและท้องถิ่น โดยใช้ภูมิปัญญาของตนเองได้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย มาตรฐานการจัดการศึกษาท้องถิ่น)



## Smart Classroom

ในปัจจุบัน Smart Classroom หรือ ห้องเรียนอัจฉริยะ ผ่านหมอบ้าง การที่ห้องเรียนธรรมดาห้องหนึ่งจะถูกปรับแต่ง พัฒนาขึ้นมาจนเรียกได้ว่าเป็นห้องเรียนอัจฉริยะ ต้องมีองค์ประกอบใดบ้าง และมีข้อดีข้อเสียอย่างไร ด้วยการพัฒนาของเทคโนโลยีที่ถูกพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ ในยุคปัจจุบัน ทำให้สถานศึกษาหลายๆ ที่เริ่มพัฒนาห้องเรียนแบบอัจฉริยะ เพื่อช่วยให้นักเรียนได้ประสบการณ์เรียนรู้ที่สะดวก รวดเร็ว และน่าสนใจมากขึ้น สมาร์ทคลาสรูม หรือห้องเรียนอัจฉริยะ คือห้องเรียนถูกปรับแต่งและติดตั้งเทคโนโลยีการเรียนการสอน ที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และสื่อสารระหว่างผู้เรียนและผู้สอนให้สมบูรณ์มากขึ้น เป้าหมายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นนั่นเอง ห้องเรียนอัจฉริยะ จะเน้นการเรียนการสอนผ่านระบบดิจิทัล เทคโนโลยีที่ทันสมัย, อุปกรณ์คอมพิวเตอร์, Software ที่ถูกพัฒนามาโดยเฉพาะ, ระบบเสียง และ ระบบการมองเห็น ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งหมดนี้จะทำงานร่วมกันเพื่อสร้างประสบการณ์ในรูปแบบใหม่ให้นักเรียนทุกๆ คนอย่างเท่าเทียม ในโลกที่มีการแข่งขันสูง การพัฒนาระบบการศึกษาที่มีคุณภาพนับเป็นสิ่งที่สำคัญมากๆ เพื่อให้กลุ่มเยาวชนได้มีพื้นฐานการเรียนรู้ที่ดี ด้วยเหตุนี้ ระดับของการเรียนการสอนจึงได้มีการพัฒนาขึ้นไปอีกขั้นด้วย Smart Classroom ปัจจุบันนี้ Smart Classroom เริ่มเป็นที่นิยมมากขึ้นในมหาวิทยาลัย และโรงเรียนชั้นนำ เรามาดูกันว่า คุณสมบัติและองค์ประกอบที่สำคัญของห้องเรียนอัจฉริยะ

**Interactive Display (กระดานอัจฉริยะ)** กระดานอัจฉริยะ มักถูกติดตั้งอยู่ด้านหน้าของห้องเรียน สมาร์ทคลาสรูม เพื่อแสดงเนื้อหาการสอนแบบดิจิทัล ซึ่งมีรูปแบบที่นิยมใช้กันส่วนใหญ่ มีสองแบบ ดังนี้

**Interactive Whiteboard** ประกอบด้วย คอมพิวเตอร์, โปรเจคเตอร์, ซอฟต์แวร์ และแผงหน้าจอ วิธีการทำงาน คือควบคุมผ่าน Touchpad ซึ่งเชื่อมต่อกับคอมพิวเตอร์และโปรเจคเตอร์ ระบบนี้ ผู้สอนจะเป็นคนควบคุมข้อมูลที่แสดงผลบนหน้าจอทั้งหมด โดยชุดอุปกรณ์ทั้งหมดนี้ มักมาพร้อมกับ Features สำคัญ ประกอบไปด้วย

- บรรจุข้อมูลสำคัญได้หลายรูปแบบ เช่น ระบบมัลติมีเดีย, วิดีโอ และ ฟรีเซนเทชั่น
- ฟังก์ชัน Highlight หรือเน้นเนื้อหาสำคัญ
- การเปิดปิดเนื้อหาที่เลือก ช่วยในส่วนของการถามและตอบ
- ระบบการซูมเข้า ซูมออก
- ปากกาเลเซอร์ สำหรับชี้บนสไลด์
- ปากกาเมจิกสำหรับเขียนมือ และแปลงลบ

**Application เพื่อช่วยเหลือผู้สอน** ในห้องเรียนทั่วไปในอดีต บางชั้นเรียนอาจจะมีผู้ช่วยผู้สอนอีกคน เพื่อคอยช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้สอนหลัก สำหรับ Smart Classroom นั้น Application เสริม ที่ช่วยให้การสอนง่ายขึ้น ก็ คือ ผู้ช่วยผู้สอนนั่นเอง ซึ่งปัจจุบันมีซอฟต์แวร์มากมาย ที่ช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถเตรียมเนื้อหาสำหรับสอนนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์การสอนที่ดีขึ้น

ประโยชน์ของแอปพลิเคชันต่างๆ ที่น่าสนใจ อาทิเช่น การที่ผู้สอนสามารถดาวน์โหลดสื่อการสอนเข้าสู่อุปกรณ์เพื่อใช้งานได้อย่างรวดเร็ว, โปรแกรมจัดการตารางเรียนตารางสอน, โปรแกรมอัดวิดีโอหน้าจอสำหรับ Interactive Display, โปรแกรมจัดอีเว้นท์ และ โปรแกรมการบริหาร จัดการห้องเรียน เป็นต้น Software เหล่านี้ ยังรวมถึงระบบปฏิบัติการ (เช่น Windows, Mac) และโปรแกรมทำรายงาน



หรือ Presentation พื้นฐานอีกด้วย (เช่นกลุ่ม Microsoft Office) ซึ่งมักจะมีราคาสำหรับ Education ซึ่งช่วยให้ประหยัดค่า License (ไทยโพสต์, 2564)

#### ข้อดี และ ข้อเสีย ของห้องเรียนอัจฉริยะ

| ข้อดี                                                                            | ข้อเสีย                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| - ช่วยให้การสื่อสารระหว่างผู้เรียนผู้สอนทำได้ง่ายขึ้น                            | - การสร้าง Presentation, Video หรือ โปรแกรม ต่างๆ อาจทำได้ยากในครั้งแรกๆ |
| - ทำให้นักเรียนหรือผู้สอนที่อยู่สถานที่อื่น สามารถ เข้าร่วมเนื้อหาในห้องเรียนได้ | - มีค่าใช้จ่ายที่สูง และการติดตั้งที่ซับซ้อน                             |
| - ช่วยให้นักเรียนเข้าใจเนื้อหาการเรียนได้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น                   | - ค่าบำรุงรักษาที่สูง                                                    |
| - เป็นการเปิดโลกเทคโนโลยีแบบใหม่                                                 | - อุปกรณ์คอมพิวเตอร์, Digital Board และอื่นๆ มี วันเสื่อมสลาย            |
| - พัฒนาการรับรู้ และความคิดสร้างสรรค์                                            | - ต้องพึ่งระบบไฟฟ้า                                                      |
| - สร้างประสบการณ์การเรียนการสอนที่ดีขึ้น                                         | - ต้องพึ่งระบบอินเทอร์เน็ต                                               |
| - ง่ายต่อการเรียนการสอนออนไลน์ Web-based                                         | - ในบางส่วน ต้องอาศัยผู้ชำนาญในการติดตั้งอุปกรณ์                         |
| - ใช้งานง่าย และเข้าถึงได้                                                       |                                                                          |

การศึกษานั้นถือเป็นหนึ่งในปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของประเทศไทยในการก้าวตาม นโยบายประเทศไทย 4.0 ให้สำเร็จการดูแลเยาวชนและให้การศึกษาที่ทันสมัยรวมถึงการเสริมสร้าง ทักษะทางด้านการใช้งานเทคโนโลยีที่เหมาะสมนั้นถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเตรียมตัวสู่โลกยุคดิจิทัล ในขณะที่เหล่าผู้ใหญ่ผู้ทำงานเองก็ต้องเรียนรู้เทคโนโลยีและสร้างทักษะใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เรียกได้ว่า ในอนาคตนั้น การศึกษาจะเป็นเรื่องของทุกคนในทุกช่วงวัย ไม่ใช่เพียงแค่เด็กเท่านั้นที่จะต้องเรียนอีกต่อไป

นอกจากนี้ การศึกษาจะกลายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกๆ สถานที่ ไม่ได้ถูกจำกัดแต่เพียงใน สถาบันการศึกษาเท่านั้น และการเรียนการสอนภายในสถาบันการศึกษาเองก็จะต้องเปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้การเรียนการสอนมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นและเกิดการโต้ตอบมากยิ่งขึ้น ส่วนการเรียนรู้นอก สถาบันการศึกษานั้นก็จะมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และการปรับปรุงให้การศึกษา นั้นเหมาะสมกับทักษะ ความสามารถ และความสนใจของผู้เรียนแต่ละคนให้มากยิ่งขึ้น ด้วยการนำ เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ เป้าหมายเหล่านี้ก็จะสามารถเกิดขึ้นได้จริง แต่การวางแผนในระยะยาวที่ดี นั้นก็เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นจริงได้ในประเทศไทยในการตอบรับต่อนโยบาย ประเทศไทย 4.0 ให้สำเร็จนี้ การศึกษา 4.0 ถือเป็นก้าวสำคัญที่จะช่วยให้คนไทยในอนาคตมีทักษะใน การใช้งานเทคโนโลยีเพื่อแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ให้ได้ ซึ่งนั่นก็ส่งผลให้การปรับปรุงให้การศึกษา มี ประสิทธิภาพที่สูงยิ่งขึ้น และการออกแบบการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ให้เหมาะสมกับอนาคตมาก ยิ่งขึ้นไปด้วย

มจร



## การศึกษา 4.0

ปัจจุบันการศึกษา 4.0 ของไทยนั้นก็คือการทำให้การศึกษาสามารถเข้าถึงได้อย่างกว้างขวางยิ่งกว่าเดิม เพื่อให้เยาวชนไทยทุกคนไม่ว่าจะยากดีมีจนแค่ไหนก็ยังสามารถเข้าถึงการศึกษาในระดับของคุณภาพที่ใกล้เคียงกันได้ ไม่ว่าจะเป็นผู้สอนหรือเนื้อหาที่ใช้ในการเรียนการสอนก็ตามแต่ ปริมาณของครู และเทคโนโลยีที่จะช่วยให้ครูสามารถเข้าถึงนักเรียนได้มากขึ้นนั้นจึงกลายเป็นอีกสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญทั้งหมดนี้ถือเป็นก้าวใหญ่ที่คงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ชั่วข้ามคืนภายในประเทศไทย ในขณะที่เทคโนโลยีก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่เร่งให้ภาพเหล่านี้เกิดขึ้นจริงได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น และมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความสามารถในการสอนของครู และความสามารถในการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้นไปได้ สำหรับ 3 แนวทางในการปรับปรุงการศึกษาด้วยเทคโนโลยี มีดังต่อไปนี้ (การศึกษา ศตวรรษที่ 21, [www.noppawan.sskru.ac.2564](http://www.noppawan.sskru.ac.2564))

**1. สร้างสถาบันการศึกษาแห่งอนาคตด้วยแนวคิด Connected Campus** จากการที่เนื้อหาการเรียนการสอนต้องเปลี่ยนแปลงไปจากการใช้กระดาษไปสู่รูปแบบที่เป็นดิจิทัล สถาบันการศึกษาเองก็ต้องมองหาหนทางใหม่ๆ ในการสร้างสรรค์สื่อการเรียนการสอน และการนำเสนอเหล่านี้มาใช้สอนผู้เรียนให้ได้ ดังเช่น หนังสือ และสื่อการเรียนแบบดิจิทัล การแจกเอกสารการเรียนการสอนในรูปแบบของไฟล์ PDF, DOCX, PPTX, วิดีโอ และทำการส่งต่อผ่านบริการ Cloud ก็ได้เริ่มกลายเป็นแนวทางพื้นฐานที่ถูกใช้กันในปัจจุบัน ซึ่งในอนาคตเอกสารการเรียนการสอนเหล่านี้ก็จะถูกเปลี่ยนรูปแบบไปสู่การเป็น Immersive Textbook ที่สามารถถูกใช้เรียนรู้ได้ทั้งในและนอกห้องเรียน รวมถึงเปิดให้ผู้เรียน และผู้สอนสามารถสื่อสารกันได้โดยตรงการสร้าง และใช้สื่อการเรียนแบบ “ดิจิทัล” อุปกรณ์บันทึกภาพ และเสียงจะถูกนำมาใช้บันทึกการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นมากขึ้นเรื่อยๆ ในขณะที่เทคโนโลยีอย่าง Smart Whiteboard เองก็จะช่วยให้สามารถบันทึกเนื้อหาการสอนทั้งการเขียนกระดาน, การเปิดไฟล์นำเสนอ หรือการเปิดวิดีโอให้นักเรียนดูนั้นง่ายขึ้นการนำ Augmented Reality/Virtual Reality มาใช้สอน: สื่อการเรียนการสอนที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนได้นั้น จะเริ่มถูกนำเสนอผ่าน Augmented Reality (AR) และ Virtual Reality (VR) กันมากขึ้น และแม้แต่วิดีโอแบบ 360 องศาเองก็จะถูกนำมาใช้ในการสอนด้วยเช่นกัน สื่อสารภายในชั้นเรียนด้วยแนวคิด Connected Classroom ครูและนักเรียนจะต้องมีแนวทางการสื่อสารระหว่างกันในรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อให้การสื่อสารสอบถามประเด็นต่างๆ สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในและนอกห้องเรียน สำหรับโรงเรียนชั้นประถมหรืออ่อนกว่านั้น ช่องทางการสื่อสารเหล่านี้จะต้องครอบคลุมถึงการสื่อสารระหว่างครูและผู้ปกครองด้วย เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงการเรียนการสอนให้เหมาะกับเด็กแต่ละคนได้อย่างแท้จริงการเรียนรู้ตลอด 24x7: การเรียนการสอนนั้นจะเกิดขึ้นทั้งที่บ้าน และภายในสถาบันการศึกษา และเปลี่ยนจากการเรียนเพียงแค่ 8 ชั่วโมงภายในห้องเรียนไปสู่การเรียนแบบ 24x7 ที่เกิดขึ้นทุกที่ทุกเวลาแทน

**การปรับหลักสูตรให้เหมาะสมกับนักเรียนเป็นรายบุคคล** ด้วยการประยุกต์นำ AI มาใช้ เด็กนักเรียนแต่ละคนก็จะได้รับแผนการเรียนและเนื้อหาการเรียนรู้อย่างแตกต่างกันไปตามทักษะของตนเอง

**การเรียนรู้ผ่านเกม** เพื่อให้การเรียนการสอนมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น การเรียนรู้ผ่านเกมนั้นก็จะกลายมาเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ช่วยดึงความสนใจจากนักเรียนได้



**การทำแบบทดสอบออนไลน์** การทดสอบเพื่อชี้วัดผลการเรียนรู้ของนักเรียนนั้นจะสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านช่องทางออนไลน์ โดยเทคโนโลยีสำหรับป้องกันการโกงการสอบแบบออนไลน์นั้นก็จะถูกนำมาใช้งานด้วยโครงการวิจัยที่มีเทคโนโลยีเป็นส่วนเสริม การนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้าไปเสริมให้กับสาขาต่างๆ อย่างเช่น การแพทย์, กสิกรรม และวิศวกรรมนั้นจะช่วยให้การศึกษาในระดับปริญญาตรีไปจนถึงปริญญาเอกนั้นมีการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้น และยังสามารถสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางด้านงานวิจัยที่ผสมผสานเทคโนโลยีเข้าไปได้อีกด้วยแนวโน้มใหม่ๆ เหล่านี้จะช่วยนำวงการการศึกษาไปสู่ความเป็นดิจิทัลมากขึ้น อุปกรณ์อย่าง Tablet, Smartphone และคอมพิวเตอร์นั้นจะกลายเป็นเครื่องมือหลักที่ใช้ในการเรียน และการเชื่อมต่อ Internet นั้นจะกลายเป็นส่วนสำคัญในการเข้าถึงเนื้อหาการเรียนการสอนที่ครูและนักเรียนจะไม่สามารถขาดได้อีกต่อไป

ประเทศไทยในปัจจุบันนี้มีบางโรงเรียนที่นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้สอนนักเรียนแล้ว สื่อการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ได้ถูกใช้เพื่อดึงความสนใจในห้องเรียนในแต่ละวิชาและสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียน ในขณะที่คอร์สเรียนแบบออนไลน์เองก็มีบทบาทสำคัญในการที่ให้นักเรียนสามารถเลือกเรียนสิ่งที่ตนเองสนใจได้ ในขณะที่หลายๆ มหาวิทยาลัยในประเทศไทยเองก็ได้เริ่มปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้าน IT เพื่อให้รองรับต่อการทำงานวิจัยใหม่ๆ ที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนแล้ว

## 2. สร้างสถาบันการศึกษาที่ปลอดภัยยิ่งขึ้น

ในขณะที่วิธีการในการเรียนรู้นั้นเปลี่ยนแปลงไป อีกหน้าที่สำคัญของสถาบันการศึกษานั้นก็คือการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่ปลอดภัยให้กับเหล่าผู้เรียน ซึ่งการรักษาความปลอดภัยในสถาบันการศึกษานั้นจะต้องขยายจากเพียงแค่ความปลอดภัยในเชิงกายภาพไปสู่การปกป้องเชิงดิจิทัลด้วย ดังนี้

ระบบกล้องวงจรปิดอัจฉริยะและเทคโนโลยีรู้จำใบหน้าซึ่งเชื่อมต่อกับระบบล็อกประตู: การผสมผสานเทคโนโลยีเหล่านี้เข้าด้วยกันจะช่วยเสริมความปลอดภัยให้กับอาจารย์, นักเรียน และเจ้าหน้าที่ได้ด้วยระบบ Authorized-based Access Control สำหรับสถาบันการศึกษา

ระบบ ID นักเรียนอัจฉริยะ, ระบบติดตามตำแหน่ง, ระบบติดตามรถรับส่งนักเรียนเพื่อติดตามว่านักเรียนอยู่ที่ไหน ทำให้อาจารย์ และผู้ปกครองสามารถติดตามดูแลนักเรียนแต่ละคนได้ทั่วถึงยิ่งขึ้นระบบประกาศเสียงตามสายแบบ IP-based เพื่อสื่อสารกับอาจารย์ นักเรียน และเจ้าหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรองรับการตั้งค่าประกาศต่างๆ ล่วงหน้าได้ ระบบรักษาความปลอดภัยเครือข่ายและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล เพื่อปกป้องทุกคนในสถาบันการศึกษาจากภัยคุกคามบนโลกออนไลน์ และลดความเสี่ยงในการเกิดกรณีข้อมูลรั่วไหล

ด้วยจำนวนของอุปกรณ์ที่เพิ่มขึ้นและความหลากหลายที่สูงขึ้น ในขณะที่ข้อมูลส่วนตัวของผู้ใช้งานแต่ละคนก็มีมูลค่ามากยิ่งขึ้นในแต่ละวัน ระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยก็ถือเป็นหนึ่งในประเด็นที่สำคัญที่สุดสำหรับสถาบันการศึกษาแห่งอนาคต

การศึกษาในเมืองไทย เทคโนโลยีระบบกล้องวงจรปิดนั้นก็เป็เทคโนโลยีที่ได้รับความนิยมแพร่หลายสำหรับสถาบันการศึกษาในประเทศไทย ซึ่งสถาบันการศึกษาในไทยบางแห่งก็เริ่มทดสอบการต่อยอดไปสู่การนำ AI มาใช้ระบุตัวตนกันแล้ว สิ่งทีสถาบันการศึกษาในไทยยังขาดสำหรับการต่อยอดนี้ ก็มักจะเป็นการขาดระบบ Data Center Infrastructure ที่เหมาะสม ซึ่งครอบคลุมถึงทั้งระบบ Server และ Storage สำหรับประมวลผลไฟลัวิดีโอจากระบบกล้องวงจรปิดนั่นเอง

**3. สร้างระบบโครงสร้างพื้นฐาน IT** ใหม่เพื่อรองรับสถาบันการศึกษาแห่งอนาคตด้วยความหลากหลายของอุปกรณ์ที่เชื่อมต่อกับระบบเครือข่ายภายในสถาบันการศึกษาแห่งอนาคต ระบบ



IT Infrastructure นั้นก็ต้องถูกอัปเดตครั้งใหญ่เพื่อรองรับความต้องการใหม่ๆ เหล่านี้ แบนด์วิดท์ของระบบ Wi-Fi นั้นก็ต้องสูงพอที่จะรองรับการใช้งาน Application ใหม่ ๆ เช่น AR, VR, วิดีโอ 360 องศา ได้ และนักเรียนหรืออาจารย์จำนวน 40-50 คนก็จะต้องเชื่อมต่อระบบเครือข่ายไร้สายพร้อมๆ กันเพื่อเข้าถึงเนื้อหาเหล่านี้ภายในห้องเรียนได้ ในขณะเดียวกัน อุปกรณ์อย่างเช่น Smart Whiteboard ก็กลายเป็นอุปกรณ์ประจำห้องเรียนทุกห้องในอนาคต และการบันทึกเนื้อหาต่างๆ จาก Smart Whiteboard และกล้องบันทึกวิดีโอเองนั้นก็ต้องใช้ระบบเครือข่ายความเร็วสูงเพื่อส่งเนื้อหาเหล่านี้ไปบันทึกที่ระบบกลางให้ได้ทางด้าน Internet of Things (IoT) ภายในสถาบันการศึกษาสำหรับเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนและเพิ่มความปลอดภัยให้กับทุกคนในสถาบันการศึกษานั้น จำนวนของอุปกรณ์ที่ทำงานด้วยตัวเองโดยไม่มีผู้ใช้งานนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นอย่างมหาศาลในเวลาอันสั้น ระบบเครือข่ายจะต้องครอบคลุมการเชื่อมต่อทั้งแบบมีสายและไร้สาย รองรับการใช้งานยืนยันตัวตนและกำหนดสิทธิ์ด้วยวิธีการอันหลากหลาย และมีการควบคุมการเข้าถึงเครือข่ายได้สำหรับอุปกรณ์แต่ละชนิดอย่างเฉพาะเจาะจง โดยความสามารถในการบริหารจัดการเครือข่ายได้จากศูนย์กลาง, การตรวจสอบการเชื่อมต่อเครือข่ายได้อย่างทั่วถึง และการเชื่อมระบบเข้ากับระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัย และระบบวิเคราะห์ข้อมูลด้านความมั่นคงปลอดภัยนั้นจะกลายเป็นความสามารถพื้นฐานที่จำเป็นต่ออนาคต อีกทั้งกระบวนการในการบริหารจัดการและการดูแลรักษาระบบเครือข่ายนั้นก็ต้องเป็นไปแบบอัตโนมัติมากยิ่งขึ้น ตั้งแต่การเพิ่มอุปกรณ์ใหม่ๆ เข้ามาใช้งาน ไปจนถึงการกำหนด VLAN, ACL, QoS และการตั้งค่าอื่นๆ รวมถึงการจับเก็บข้อมูล Log เพื่อตรวจสอบในภายหลังด้วย

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยหลายแห่งในประเทศไทยเองก็ได้มีการจับมือกับเหล่าผู้ให้บริการโครงข่าย 4G เพื่อให้บริการระบบเครือข่ายสำหรับอุปกรณ์ IoT เพื่อทดสอบโครงการใหม่ๆ และงานวิจัยใหม่ๆ กันบ้างแล้ว ในขณะที่ระบบบริหารจัดการเครือข่ายแบบอัตโนมัติ และระบบ Wi-Fi อัจฉริยะเองก็เริ่มถูกนำมาใช้งานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียน นักศึกษา และอาจารย์กันมากขึ้น และตอบโจทย์ด้านข้อกำหนดของเมืองไทยในแง่ของ Security ไปด้วยเชื่อมโยงระบบเครือข่ายเพื่อสร้างช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพให้กับอาจารย์และนักเรียนเพื่อสนับสนุนผู้ใช้งานที่ทำการเชื่อมต่อเครือข่าย เป็นอีกแนวทางในการเสริมความมั่นคงปลอดภัยให้กับเหล่านักเรียนและอาจารย์ภายในสถาบันการศึกษาได้

## สรุป

การจัดการการศึกษาในปัจจุบันเทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงการทำงานในหลากหลายอุตสาหกรรม และวงการการศึกษาเองก็เป็นหนึ่งในนั้นด้วยเช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นการนำอุปกรณ์สื่อสารการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ เข้ามาใช้ในโรงเรียน/มหาวิทยาลัย ทั้งผู้เรียน และ อาจารย์ รวมถึงผู้บริหารระดับสูง บทบาทของ E-Learning ที่ได้เปลี่ยนแปลงวิธีการที่ผู้คนสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ และเทคโนโลยีอื่นๆ อีกมากมายที่ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงวงการการศึกษา การศึกษาจะกลายเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ในทุกๆ สถานที่ ไม่ได้ถูกจำกัดแต่เพียงในสถาบันการศึกษาเท่านั้น และการเรียนการสอนภายในสถาบันการศึกษาเองได้ปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้การเรียนการสอนมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น และเกิดการโต้ตอบมากยิ่งขึ้น ส่วนการเรียนรู้นอกสถาบันการศึกษานั้นก็จะมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ และการปรับปรุงให้การศึกษาที่เหมาะสมกับทักษะ ความสามารถ และความสนใจของ



ผู้เรียนแต่ละคนให้มากยิ่งขึ้น ด้วยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ เป้าหมายเหล่านี้ก็จะสามารถเกิดขึ้นได้จริง แต่การวางแผนในระยะยาวที่ได้นั้นก็เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นจริงได้ในประเทศไทย

## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2557-2559. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. (2542). ราชกิจจานุเบกษา, 116(74).
- ไทยโพสต์. (2559). การศึกษาไทย 4.0. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2565. จาก <http://www.ryt9.com>
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2557). รายงานผลการศึกษาตัวชี้วัด ICT ด้านการศึกษาในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ปีการศึกษา 2557. กระทรวงศึกษาธิการ.
- \_\_\_\_\_. การศึกษาศตวรรษที่ 21. [ออนไลน์]. สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2565. จาก <http://www.noppawan.sskru.ac>.
- techtalktha, สืบค้นจาก / <https://www.al-enterprise.com>



## รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ยุค 4.0

ร.ต.อ.ดร.วิชณุ กฤตเลิศชาย  
มหาวิทยาลัยยมคร ประเทศอินเดียน

Received January 5, 2022, Revised February 2, 2022, Accepted March 7, 2022

### บทคัดย่อ

รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การในภาพรวม พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในยุคปัจจุบันเป็นสิ่งที่ประจักษ์ชัดได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญอันจะนำพาองค์การไปสู่การบรรลุซึ่งระสิทธิผลองค์การได้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ยั่งยืนยังต้องคำนึงถึงการสร้างความสมดุลใน 3 มิติ ได้แก่ 1) สังคม 2) เศรษฐกิจ 3) สิ่งแวดล้อม คือการพัฒนาคน และสังคมให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล โดยพัฒนา บุคลากรให้มีผลิตภาพสูงขึ้น ปรับตัวรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล มีจิตสำนึก และวิถีชีวิตที่เกื้อกูลต่อธรรมชาติมีสิทธิ โอกาสที่จะได้รับการจัดสรรทรัพยากร ผลประโยชน์จากการพัฒนา คู่ครองอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม พึ่งพาตนเองได้อย่างมั่นคง มีระบบการจัดการทางสังคมที่สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

**คำสำคัญ:** การพัฒนาทรัพยากรบุคคล, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น





## Human resource development model of local government organizations: 4.0 era

Pol.Capt.Dr.Wisanu Krittaleardchai  
Magadh University, Bodh Gaya, Bihar, India

### Abstract

The human resource development model affects the overall effectiveness of the organization. Human resource development affects organizational effectiveness. In modern times, it is evident that Human resource development is important. And necessary for local government organizations the administrators of local government organizations should give importance to leading the organization towards achieving organizational effectiveness in sustainable human resource development. It also takes into account the creation of balance in 3 dimensions: 1) society 2) economy 3) Environment is human development and society in connection with the development of natural resource economics and the environment in balance by developing personnel to have higher productivity Adapt and be aware of changes in the digital age, have conscience and a way of life that supports nature. Opportunity to be allocated resources development benefits comprehensive and fair protection, stable self-reliance there is a social management system that creates participation from all parties.

**Keywords:** Human Resources Development, Local Administrative Organizations





## บทนำ

ยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่โลกและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก ในขณะเดียวกันโลกทั้งโลกต่างก็เชื่อมต่อกันได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ประชากรแต่ละประเทศต่างกลายเป็นประชากรโลกที่แทบจะรับรู้เรื่องราวต่างๆ ตลอดจนมีพฤติกรรมคล้ายกัน แล้วมนุษย์นี้แหละคือบุคคลากรสำคัญในการขับเคลื่อนโลกใบนี้ ในส่วนขององค์กรต่างๆ ก็เช่นกัน เริ่มเล็งเห็นความสำคัญว่าทรัพยากรบุคคลของตนนี้แหละที่มีส่วนสำคัญอย่างมากในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า ดังนั้นเราจึงเห็นการใส่ใจบริหารทรัพยากรมนุษย์กันอย่างเอาใจจริงเอาใจ ซึ่งหากมนุษย์มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้นแน่นอนว่าองค์กรตลอดจนโลกใบนี้ก็ล้วนแล้วแต่ได้รับผลประโยชน์ไปพร้อมๆ กัน หนึ่งใน การเคลื่อนไหวที่น่าสนใจนั้นก็คือการเกิดองค์การความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills : P21) ซึ่ง P21 นี้เป็นเครือข่ายที่ร่วมมือกันตั้งแต่หน่วยงานรัฐไปจนถึงบริษัทเอกชนของอเมริกาในการร่วมกันพัฒนา “ทักษะแห่งอนาคตใหม่” เพื่อที่จะสร้างบุคคลากรที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 นั้นเอง เมืองไทยเองก็เริ่มหันมาใส่ใจกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเช่นกัน จะเห็นได้ชัดจาก แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ซึ่งเป็นช่วงเวลาคาบเกี่ยวของการก้าวสู่ศตวรรษใหม่ โดยแผนฯ นี้ได้เริ่มหันมาสนใจกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในชาติอย่างเป็นจริงเป็นจังไม่แพ้การพัฒนาเศรษฐกิจ มีการระบุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตตลอดจนเพิ่มศักยภาพของคนในชาติให้เพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลให้องค์กรต่างๆ ต่างก็เริ่มหันมาใส่ใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายพัฒนาประเทศด้วย และยังคงให้ความสำคัญกันเรื่อยมาจนถึงทุกวันนี้ ซึ่งเทรนด์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้ก็ยังเป็นสิ่งที่ทั่วโลกให้ความสำคัญไม่แพ้กันอีกด้วย หลายองค์กรต่างแข่งขันพัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคลของตนจนเป็นผลสำเร็จให้เห็นมาแล้วมากมาย และทรัพยากรมนุษย์นี้แหละคือปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงขับเคลื่อนโลกใบนี้นั่นเอง

## การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

มนุษย์ต้องการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องการเติบโตตลอดเวลาเช่นกัน องค์กรจะก้าวไปข้างหน้าได้นั้นแน่นอนว่าผู้ที่มีส่วนผลักดันสำคัญก็คือพนักงานทุกคนนั่นเอง ศักยภาพทุกคนย่อมส่งผลต่อศักยภาพขององค์กร หากพนักงานทุกคนทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพย่อมทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพตามไปด้วย ดังนั้นการช่วยส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีศักยภาพในการทำงานที่ดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอจึงเป็นภารกิจหนึ่งที่จำเป็นขององค์กร และผู้ที่มีส่วนสำคัญมากๆ ตรงจุดนี้ก็คือฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั่นเอง ซึ่งงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) นั้นค่อนข้างจะสำคัญกับองค์กรอย่างยิ่ง ถ้าขาดความใส่ใจตรงจุดนี้ องค์กรที่เต็มไปด้วยพนักงานไร้ประสิทธิภาพ ก็อาจทำให้องค์กรหยุดนิ่งอยู่กับที่ ไม่พัฒนา ธุรกิจถดถอย และไร้ศักยภาพได้ในที่สุดเช่นกัน

### วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ต้องการให้พนักงานในองค์กรพัฒนาฝีมือ, ทักษะการทำงาน, ตลอดจนมีองค์ความรู้ต่างๆ ที่ดีขึ้น เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับการทำงานให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



2. เพื่ออุดรอยรั่วของข้อบกพร่องต่างๆ ที่ทำให้เกิดการทำงานที่ผิดพลาด ตลอดจนแก้ไข ปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้เกิดการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น

3. เพื่อให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ให้ทุกคนรู้สึกถึงการดูแลขององค์กร ส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพตลอดจนความสามารถให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ สร้างความก้าวหน้าให้เป็นรูปธรรม

4. เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือในการใช้วัดผลพนักงาน ประเมินประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนคาดการณ์ศักยภาพขององค์กร

5. เพื่อใช้วางแผนงาน วางแผนธุรกิจ ตลอดจนวางทิศทางขององค์กรในอนาคตได้

6. เพื่อให้พนักงานมีความรักดีกับองค์กร ทั้งยังเป็นการรักษาพนักงานไว้ให้ต้องการร่วมงาน กับองค์กรในระยะยาวด้วย

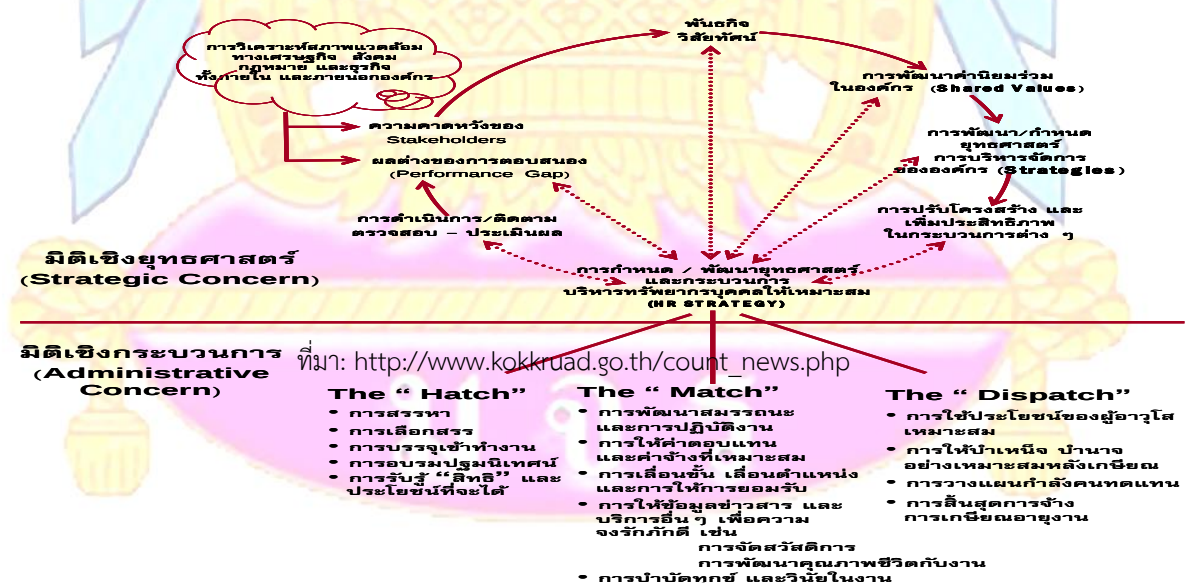
7. เพื่อให้ทุกคนตั้งแต่พนักงาน, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล (HR), ฝ่ายบริหาร, ตลอดจนองค์กรเห็น ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น กรอบความคิดเพื่อการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลต่อความสัมพันธ์ของ ยุทธศาสตร์องค์กรจึงถูกกำหนด ใน 2 มิติ คือ

- (1) มิติเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และ
- (2) มิติกระบวนการจัดการทรัพยากรบุคคล

**Mission-Vision-Strategy Management** ภายหลังการปฏิรูป พ.ศ. 2545 ทุกส่วน ราชการ ทั้งระดับกระทรวง ระดับกรม และจังหวัด ต่างก็มีวิธีการกำหนด พัฒนา พันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ อย่างเป็นระบบ และมีการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สุวิสัยทัศน์ ที่ต้องการกระบวนการบริหารโดยยึด พันธกิจ - วิสัยทัศน์ - ยุทธศาสตร์ มีจุดมุ่งหมายสุดท้าย เพื่อการ ตอบสนองความต้องการของบุคคลต่างๆที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการขององค์กร (Stakeholders) ดังนั้น การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรสู่การปฏิบัติให้ผลตอบแทนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ตามแผนภูมิข้างล่างนี้

### รูปแบบ และกรอบการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ (Diagnostic Model of Strategic HRM)





ตามแผนภูมิได้สะท้อนถึงกิจกรรมหลักๆ ในกระบวนการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่ยึดพันธกิจ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แต่ขณะเดียวกันก็ได้ชี้ให้เห็นด้วยว่า กระบวนการพัฒนายุทธศาสตร์ และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล มีส่วนสัมพันธ์ทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อความสัมฤทธิ์ผลของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ลูกศรที่มีลักษณะแตกต่างได้เชื่อมโยงกิจกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลไปยังกิจกรรมหลักอื่นๆ ในกระบวนการ ซึ่งเป็นการกำหนดหลัก และกระบวนการทัศน์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์

มิติเชิงกระบวนการบริหารจัดการ (Administrative Concern) กิจกรรมหลักในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถกำหนดเป็น 3 กิจกรรมหลักที่ต่อเนื่องกัน ดังนี้ (Weiss, 1999)

#### กิจกรรมหลัก 1: การเปิดประตูรับบุคคลเข้าสู่องค์กร

(The “Hatch” Processes) ซึ่งมีกิจกรรมย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ และรู้จักกันดี คือ

(ก) การสรรหา คัดเลือกบุคคลเข้าสู่องค์กร (Recruitment and Selection)

(ข) การบรรจุ แต่งตั้ง และการปฐมนิเทศ ให้มีความพร้อมที่จะทำงานให้กับองค์กร (Appointment and Orientation) เป็นต้น

#### กิจกรรมหลัก 2: การประสานทรัพยากรบุคคลเข้ากับองค์กร

(The “Match Processes) ซึ่งมีกิจกรรมย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ และรู้จักกันดี คือ

(ก) การพัฒนาการทำงานของทรัพยากรบุคคล (Performance Development)

(ข) การจัดระบบ และการให้ค่าตอบแทน (Compensation)

(ค) การให้การสนับสนุน และการจูงใจ (Promotion and Recognition)

(ง) การเสริมสร้างความเข้าใจ และคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคล (Employee Services and Work Life Balance) และ

(จ) การเสริมสร้างวินัย และการอุทธรณ์ร้องทุกข์ (Grievance and Discipline) เป็นต้น

#### กิจกรรมหลัก 3: การเปลี่ยนถ่ายกำลังคน หรือการเกษียณอายุ

(The “Dispatch Processes) ซึ่งมีกิจกรรมย่อยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ และรู้จักกันดี คือ

(ก) การเตรียมการเพื่อการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีก่อนการเกษียณอายุ (Retention and Retirement)

(ข) การสรรหาบุคคลใหม่มาทดแทน (Work Force Planning )

(ค) การสิ้นสุดการทำงานโดยให้มีบำเหน็จ บำนาญเหมาะสม (Termination with Dignity and Recognition)

การมองการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 2 มิติ (มิติเชิงยุทธศาสตร์ และมิติเชิงกระบวนการบริหาร) ได้นำมาสู่ข้อเสนอรูปแบบการวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ชัดเจนขึ้น

#### รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์



กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ผลักดันให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล ต้องมองบทบาทตนเองเลยออกไปจากกรอบความคิดเดิมไปสู่บทบาท และกระบวนการทัศน์ใหม่ ที่จะต้องเสริมสร้างคุณค่าของความสามารถ (Capability) ความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) และความเจริญที่มั่นคง และยั่งยืน (Sustainability) ให้กับทรัพยากรบุคคล และให้กับองค์กร ผู้บริหาร HR จะต้องมองบทบาทตนเองในฐานะเป็นผู้บริหารคนหนึ่งในทีมงานของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเรียกว่า เป็น “ผู้มีหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร”(Strategic Partner) แต่ในขณะเดียวกันก็ยังคงความเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้วย (เป็น HR Professional ) เหมือนกับผู้บริหารงานด้านอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์กร เช่น ผู้บริหารการเงิน ผู้บริหารด้านเทคนิคต่างๆ – Operational Manager ผู้บริหารด้านกฎหมาย ผู้บริหารด้านการวางแผนธุรกิจ และผู้บริหารด้านสารสนเทศ เป็นต้น

**บทบาทของผู้บริหารด้าน HR** เชิงยุทธศาสตร์ต่อความสัมฤทธิ์ผล และความยั่งยืนขององค์กร จำแนกได้เป็น 4 บทบาทที่สำคัญ คือ (Ulrich and Brockbank, 2005)

(1) ในฐานะผู้บริหารทรัพยากรบุคคล (Administrative Expert ) จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเข้าใจในกฎหมาย กฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่ควบคุม และกำกับการดำเนินการ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้ามาสู่องค์กรได้อย่างรวดเร็ว ทันความต้องการ และไม่ผิดกฎหมายของรัฐบาล และไม่ขัดธรรมเนียมปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับชุมชน สังคม นั้น โดยยึดหลักของคุณธรรมในการดำเนินการอย่างมั่นคง (Merit Principle)

(2) ในฐานะผู้นำให้กับทรัพยากรบุคคลที่เข้ามาสู่องค์กร (HR Champions) เพื่อการผลักดัน และส่งเสริมให้ทรัพยากรบุคคลต่างๆในองค์กร มีความรู้ ความสามารถ และมีขีดสมรรถนะสูงในงานตามกลุ่มงาน หรือภารกิจหลักขององค์กร พร้อมกับเสริมสร้างแรงจูงใจ และความจงรักภักดีของทรัพยากรบุคคลให้กับองค์กร เพื่อให้มีการอุทิศ เสียสละ และทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกาย และเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยพยายามหลีกเลี่ยงการบังคับ ช่มเหง กดขี่ หรือการประพฤติปฏิบัติที่ไร้คุณธรรม จริยธรรมที่ดีอันควร

(3) ในฐานะเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้กับทรัพยากรบุคคล (Change Agents) เพื่อตอบสนองความต้องการ และปัจจัยท้าทายต่างๆของควมมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนวิธีการ หรือยุทธศาสตร์ใหม่ขององค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ที่น่าเข้ามาเสริมการทำงานทั้งหมดขององค์กร จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทรัพยากรบุคคลของกลุ่มงานต่างๆ ให้เหมาะสมสามารถรองรับการปรับเปลี่ยนต่างๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำทรัพยากรบุคคลอาจจำเป็นต้องเสริมสร้างหรือพัฒนาวัฒนธรรม หรือค่านิยมร่วมใหม่ในกลุ่มทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้อง และเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ยอมรับการปรับเปลี่ยน และพร้อมที่จะปรับกระบวนการทัศน์ และวัฒนธรรมการทำงาน ให้รับกับความจำเป็นใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

(4) ในฐานะเป็นหุ้นส่วนยุทธศาสตร์ของผู้นำองค์กร (Strategic Partner) จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมตลอดถึงการมีสมรรถนะ และค่านิยมที่สอดคล้องกันกับผู้นำองค์กร เพื่อที่จะช่วยบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ให้



สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่ความสัมฤทธิ์ผล ตอบสนองความต้องการของบุคคลต่างๆ ภายนอกที่มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร

### การบริหารจัดการ

ผู้บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ด้าน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับบทบาท และกระบวนการที่เดิม ที่ยังคงมองแค่เป็น งานรอง งานสนับสนุนผู้นำองค์กร (Supportive Functions) จะมีคำถามที่ท้าทายผู้บริหารด้าน HR ยุคใหม่อย่างมาก ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. ทรัพยากรบุคคลขององค์กร มีความสำคัญมากขึ้นหรือไม่ เพียงใด อย่างไร ในปัจจุบันที่เรียกร้องถึงความสัมฤทธิ์ผลที่ยั่งยืนขององค์กร
2. จะมีหนทาง หรือวิธีการใดที่จะบอกให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร หันมาให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มากขึ้น รวมถึงให้ความสำคัญกับบทบาทใหม่ที่จะเป็นของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลด้วย
3. จะมีภารกิจ หรือหน้าที่อะไร ที่ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลสามารถเชื่อมโยงไปถึงการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์กร (stakeholders' expectation) และการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารระดับต่างๆในองค์กร ที่จะต้องร่วมมือช่วยเหลือกันเพื่อพัฒนาสมรรถนะ หรือขีดความสามารถ พร้อมแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายเป็นรายบุคคล และรายกลุ่มงาน หรือทีม
4. ผู้บริหารทรัพยากรบุคคล จะมีกลยุทธ์ หรือวิธีการอย่างไร ที่จะบริหารทรัพยากรบุคคลให้เชื่อมโยงไปถึงการพัฒนายุทธศาสตร์ หรือแผนงานหลักขององค์กร และการนำพาองค์กรไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลโดยการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กรนั้น
5. องค์กรจะปรับปรุงบทบาท และโครงสร้าง (รวมถึง กระบวนการทำงาน) ของหน่วยบริหารงานทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างไร เพื่อให้เป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ที่แท้จริง และยังคงปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเดิมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. สมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะอื่นๆ ที่จำเป็น เพื่อการปรับภารกิจ และบทบาทใหม่ของผู้บริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ ควรเป็นอะไร และจะพัฒนาปรับเปลี่ยนได้อย่างไร
7. องค์กรควรที่จะพัฒนาเทคนิควิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่ได้อย่างไร และจะสามารถนำมาใช้ปฏิบัติให้เกิดผลตามที่คาดหวังที่ตอบสนองยุทธศาสตร์ขององค์กรได้หรือไม่
8. ที่สำคัญ คือ องค์กรต่างๆ จะมียุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจขององค์กร และควรจะมีกระบวนการพัฒนา HR Strategy ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร

### การพัฒนา HR Strategy

การพัฒนา HR Strategy จำเป็นต้องวางระบบการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ พร้อมทั้งมีระบบ และวิธีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ (Walker,1992) การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ HR ก็คือ การกำหนดแผนปฏิบัติการต่างๆตามภารกิจ หน้าที่ (Function) ของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่ขั้นเริ่มรับเข้า (Hatch) การบรรจุ แต่งตั้ง และประสานเข้ากับองค์กร (Match) และการใช้ประโยชน์ และการเปลี่ยนถ่ายกำลังคน (Dispatch) ซึ่งประกอบด้วย ภารกิจหลักๆ ที่เป็นส่วนประกอบมากมาย



## การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

การพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้ง 5 มิติ ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด ส่วนราชการจะต้องจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Human Resource Management Plan) ซึ่งเป็นกระบวนการแรกที่สำคัญที่สุดที่จะสร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคลกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลยังเป็นการเพิ่มบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลจากการมุ่งเน้นเพียงงานประจำ (Routine Work) ซึ่งเป็นงานในเชิงรับมาเป็นการวางแผนในเชิงรุก เพื่อหาแนวทางปฏิบัติว่ากิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดำเนินการอยู่ เช่น การวางแผนอัตรากำลัง การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการ จะสามารถช่วยให้ส่วนราชการนั้นๆ บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร โดยการกำหนดกลยุทธ์และการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร และงบประมาณด้านบุคคลต่อไป (<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment>)

**ความหมายของแผนกลยุทธ์** แผนกลยุทธ์เป็นสิ่งที่บอกว่าเราอยู่ตรงไหน เราจะไปทางไหน และเราวางแผนว่าจะไปที่จุดนั้นให้สำเร็จได้อย่างไร (Where We are, when we want to go, and how we plan to get there)

**การจัดทำแผนกลยุทธ์** จึงหมายถึง การกำหนดเป้าหมายวิธีการนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย รวมถึงกิจกรรมที่หน่วยงานต้องมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางการจัดสรรทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

### ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. ช่วยพัฒนาทักษะตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความรู้ความก้าวหน้าในสายงาน
2. ทำให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้น
3. ช่วยเพิ่มมาตรฐานการทำงานให้กับองค์กร
4. ทำให้พนักงานรักในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเห็นคุณค่า ประโยชน์ รวมถึงพัฒนาการในการทำงาน และสร้างคุณค่าให้กับพนักงานตลอดจนงานที่ทำได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย
5. พนักงานสามารถค้นพบการแก้ปัญหาต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนอาจค้นพบความสามารถในการทำงานของตัวเองได้มากขึ้นอีกด้วย
6. ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สร้างความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นทีม รวมถึงช่วยให้ระบบการทำงานแบบองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย
7. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้ เป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการพัฒนาศักยภาพ และช่วยสร้างเป้าหมายที่ดีให้กับองค์กรเพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จที่ยิ่งขึ้นเรื่อยๆ
8. สร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงานในองค์กร ตลอดจนปรับปรุง เปลี่ยนแปลง บทบาท และหน้าที่ของการทำงานให้ดียิ่งขึ้นได้



9.ช่วยให้องค์กรสามารถเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับพนักงานตลอดจนการพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคตได้

10.สร้างอนาคตให้กับพนักงานในองค์กร รวมถึงองค์กรเอง

องค์กรจะก้าวไปได้ไกลอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเกิดจากบุคลากรที่มีศักยภาพ ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นพันธกิจสำคัญที่จะต้องใส่ใจ นอกจากกระบวนการนี้จะช่วยเพิ่มศักยภาพของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้นได้ด้วยนั้น ก็ยังช่วยรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้ทำงานร่วมกับองค์กรได้ระยะยาวอีกด้วย รวมถึงช่วยสร้างความภักดีให้กับองค์กร ตลอดจนร่วมพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ ต่อไป

## สรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กรในภาพรวม พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อประสิทธิผลองค์กร ในยุคปัจจุบันเป็นสิ่งที่ประจักษ์ชัดได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญอันจะนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุซึ่งระสิทธิผลองค์กรได้ เพราะทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ว่าจะเป็นด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาด้านการเรียนรู้ หรือ ด้านการศึกษาล้วนส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรทั้งสิ้น (พิมพ์ลิขิต ทองรอด, 2557.บทคัดย่อ) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ยั่งยืนยังต้องคำนึงถึงการสร้างความสมดุลใน 3 มิติ ได้แก่ 1) สังคม 2) เศรษฐกิจ และ 3) สิ่งแวดล้อม คือการพัฒนาคน และสังคมให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาเศรษฐกิจทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล โดยพัฒนาบุคลากรให้มีผลิตภาพสูงขึ้น ปรับตัวรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีจิตสำนึก และวิถีชีวิตที่เกื้อกูลต่อธรรมชาติมีสิทธิและโอกาสที่จะได้รับการจัดสรรทรัพยากรและผลประโยชน์จากการพัฒนาและคุ้มครองอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม พึ่งพาตนเองได้อย่างมั่นคง มีระบบการจัดการทางสังคมที่สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย

## เอกสารอ้างอิง

- พิทยา บวรวัฒนา (2558). **ทฤษฎีองค์การสาธารณะ** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร: ศักดิ์โสภณการพิมพ์.
- พิมพ์ลิขิต ทองรอด. (2557). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 1(2), (กรกฎาคม – ธันวาคม 2557).
- สมคิด เลิศไพฑูรย์, **กฎหมายการปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท. 2550.
- สมคิด บางโม. (2548). **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์.
- เสนาะ ดิยาว. (2539). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ บุญสนอง. (2555). **อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลขององค์การ**. วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช, 25(2), 31-45.
- ประสิทธิผลขององค์การ. <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment>. สืบค้น เมื่อ 19 มกราคม 2565.
- Jump, N. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw Hill.



ภาวะผู้นำเชิงวิชาการในศตวรรษที่ 21  
ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนก  
สามัญศึกษาสังกัดสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

พระครูปริยัติกิจวรวัฒน์ (สุนทรโร)  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
วิทยาลัยสงฆ์ขอนแก่น

Received January 15, 2022, Revised February 13, 2022, Accepted March 7, 2022

บทคัดย่อ

บทความนี้ต้องการนำเสนอเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพภาวะผู้นำเชิงวิชาการในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมดิจิทัล ให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นผู้นำทางวิชาการในการกำกับดูแล การบูรณาการการเรียนการสอนด้วยการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ การเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการใช้ห้องเรียน การนำรูปแบบเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนการสอนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีเลิศ การให้โอกาสแก่บุคลากรทางการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดจุดมุ่งหมายให้เกิดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ และการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการตั้งใจใฝ่เรียนรู้ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ, ศตวรรษที่ 21,  
ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา

มจร



ACADEMIC LEADERSHIP IN THE 21<sup>ST</sup> CENTURY OF PHRAPARIYATTI  
DHAMMA SCHOOL  
ADMINISTRATORS IN GENERAL EDUCATION SECTION UNDER THE OFFICE  
OF NATIONAL BUDDHISM

PRAKHURU PARIYATTIKITGAWORAWAT (SUNTHAROO)

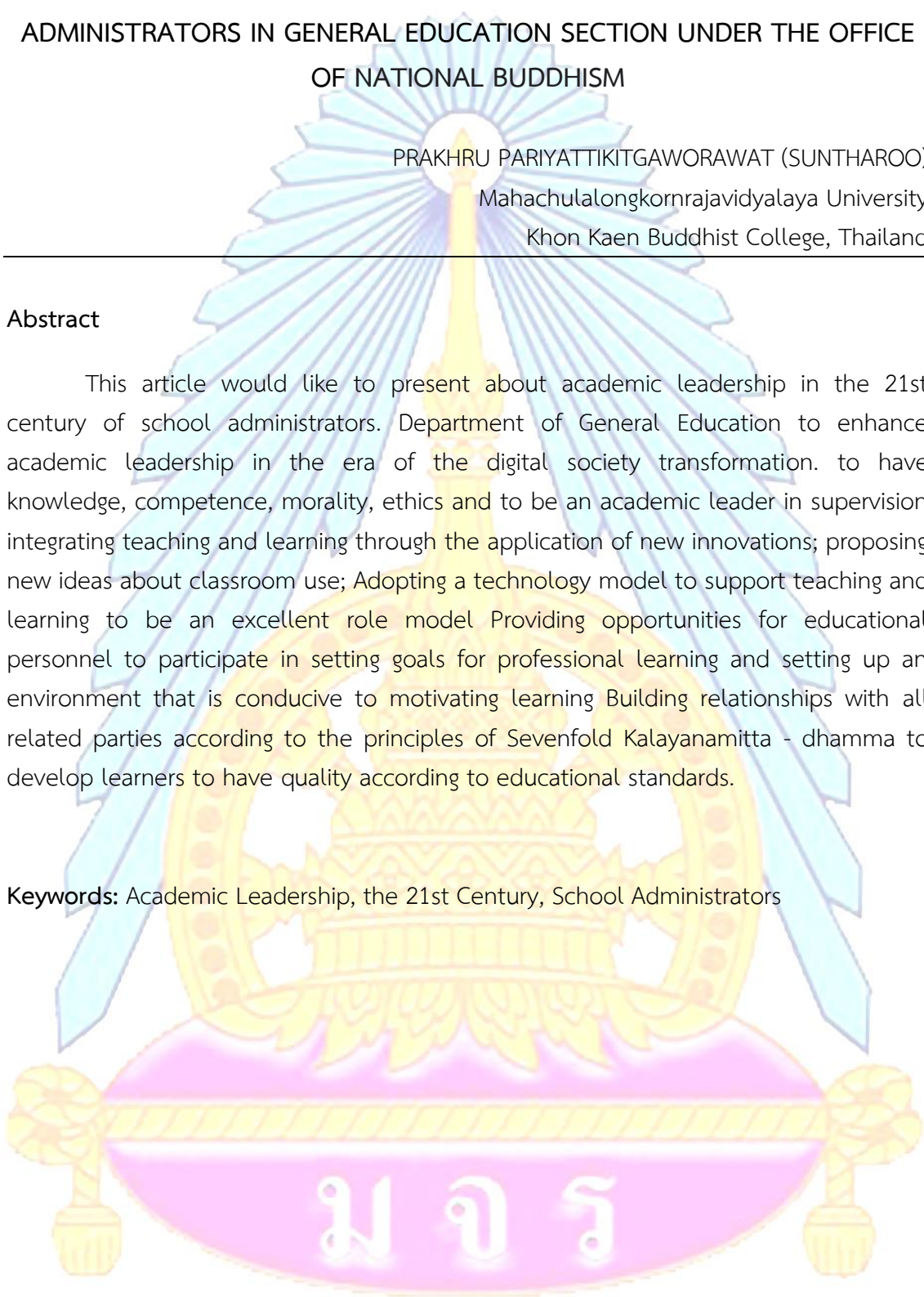
Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Khon Kaen Buddhist College, Thailand

**Abstract**

This article would like to present about academic leadership in the 21st century of school administrators. Department of General Education to enhance academic leadership in the era of the digital society transformation. to have knowledge, competence, morality, ethics and to be an academic leader in supervision integrating teaching and learning through the application of new innovations; proposing new ideas about classroom use; Adopting a technology model to support teaching and learning to be an excellent role model Providing opportunities for educational personnel to participate in setting goals for professional learning and setting up an environment that is conducive to motivating learning Building relationships with all related parties according to the principles of Sevenfold Kalayanamitta - dhamma to develop learners to have quality according to educational standards.

**Keywords:** Academic Leadership, the 21st Century, School Administrators





## บทนำ

ด้วยเหตุที่สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ โดยทั่วไป ที่มีเป้าหมายในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะชีวิตให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการอย่างโดดเด่น ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 หรือ Mega Trends ซึ่งรูปแบบการเรียนรู้ในอนาคตจะมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครูกับผู้เรียน ผู้เรียนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับสิ่งแวดล้อม โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน เช่น การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาผ่านระบบ Group line, Google Meet เน้นการสร้างบรรยากาศส่งเสริมความคิดให้ผู้เรียนเป็นเป้าหมายหลัก

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จึงควรพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการบริหารจัดการด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนผ่านเครื่องมือที่มีเนื้อหาและเทคโนโลยีด้วยระบบดิจิทัล การจัดการเรียนการสอนผ่านระบบ มัลติมีเดีย เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างครบวงจร ตั้งแต่การวางแผน การจัดการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น การสอนเพิ่มเติม การวัดผลที่สอดคล้องกับบริบทที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาวิชาชีพอย่างยั่งยืน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อครูและผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง การไม่ปรับตัวให้ทันยุคทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง ย่อมจะส่งผลเชิงลบต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนอย่างมีอรรถประโยชน์ได้

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการ

แนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานฝ่ายต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา และเป็นผู้มี อิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาทุกคน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการ ซึ่งเป็นงานที่มีความสำคัญอันดับแรก ๆ ของสถานศึกษา ดังนั้น ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา มาตรฐานและคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาได้จากผลงานด้านวิชาการ เนื่องจากงานวิชาการ เกี่ยวข้องกับงานหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษา และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เหล่านี้ เป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของสถานศึกษา และเกี่ยวข้องกับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับของสถานศึกษา

ครรชิต ชัยกิจ, ละเอียด จงกลณี, และจุฬาพรณ ภารณ์ระแพทย์ (2563) กล่าวว่า การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น ขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นสำคัญ เพราะผู้นำนั้นถือได้ว่าเป็นหลักชัยของหน่วยงาน ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าขององค์กรและบุคคลภายในองค์กรได้ จะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้น และสามารถเผชิญหน้ากับความจริงของโลกยุคสมัยใหม่ที่มักจะทำให้เกิดเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



จากปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้ง ในยุคปฏิรูปการศึกษาผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการหลักสูตรซึ่งถือเป็นหัวใจของการจัดการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นผู้นำในการสร้างพลังเครือข่ายความร่วมมือเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ และเป็นผู้สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

**แมคอีแวน (McEwan,1998)** ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการคือ การสร้างบรรยากาศซึ่งผู้บริหารโรงเรียน คณะครูนักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และกรรมการโรงเรียนซึ่งสามารถทำงานร่วมกันในอันจะทำให้งานด้านการศึกษาประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า แนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องแสดงออกถึงความสามารถในการเป็นผู้นำในการบริหารงานทางวิชาการมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและยังเป็นความสามารถในการนำครูและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอนรวมทั้งการสร้างสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

#### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงวิชาการ

**อัจฉรา นิยมภา (2561)** กล่าวว่าภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ การจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครู และการส่งเสริมบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยการโน้มน้าวใจหรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษา เข้าใจ ตระหนัก รวมพลัง และสานสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน และคุณภาพของผู้เรียนอันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษา

**Davis and Thomas (1989)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการกระทำอย่างตั้งใจ มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาสภาพการทำงานของครู และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เป็นที่น่าพอใจและมีประสิทธิภาพ

**DeBevoise (1989)** ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง การกระทำต่าง ๆ ของผู้บริหารใน การส่งเสริมความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้ของนักเรียน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาในการชี้แนะ ส่งเสริม สนับสนุน โน้มน้าวใจหรือการร่วมมือกับคณะครูและผู้ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนางานวิชาการ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของผู้เรียน และส่งผลให้การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนเกิดประสิทธิภาพ สถานศึกษา ครู ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการศึกษา

#### บทบาทและความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานภายในสถานศึกษาและเป็นผู้ซึ่งมีอิทธิพลต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาทุกคน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานทางด้านวิชาการ ดังนั้น ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาจึงส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังที่นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอความสำคัญของภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้



**อัจฉรา นิยมภา (2561)** ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ ดังนี้ การปฏิบัติงานตามภาระความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาในการเป็นผู้นำทางวิชาการโดยมุ่งหมายให้เกิดคุณภาพกับผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

1) การบริหารจัดการโรงเรียน (School Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ วางแผนปฏิบัติการ จัดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้และสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมตัดสินใจของฝ่ายต่าง ๆ

2) การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (Curriculum & Instruction Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเน้นความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู มีความสามารถในการนิเทศการสอนของครู ประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน ออกแบบสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ประสานงานหลักสูตรติดตามกำกับดูแลการใช้หลักสูตร กระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และบริหารเวลา พิจารณาเวลาการเรียนการสอนโดยทำตัวให้เห็นพบเห็นอยู่เป็นนิจในโรงเรียน และชุมชน

3) การบริหารตนเองทีมงานและชุมชน (Community Team & Personal Management) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแบบอย่างทางคุณธรรม จริยธรรม ยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น คิดนอกกรอบ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ให้มีความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรโดยเฉพาะงานด้านวิชาการ ส่งผลถึงคุณภาพการสอนของครูซึ่งจะทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีของผู้เรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการในการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาดำเนินงานตามภารกิจที่กำหนดไว้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

#### **ผู้บริหารสถานศึกษากับปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการ**

ผู้บริหารในสถานศึกษาอาจจะเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งในการบริหารงานของผู้บริหารเหล่านี้จะต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ของตนเองเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ มีนักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นไว้ ดังนี้

**พิมลพรรณ เพชรสมบัติ (2555)** ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางวิชาการมีดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง 2) ความเป็นผู้นำในการริเริ่มการใช้นวัตกรรมเพื่อการเรียนการสอน 3) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการปฏิรูปการเรียนรู้ 4) มีศักยภาพในการพึ่งตนเองในการพัฒนางานวิชาการ 5) แสวงหาความรู้ใหม่มาปรับใช้ตลอด

**Campbell and Others (1997)** ได้กล่าวถึงบทบาทของหัวหน้าสถานศึกษา ในฐานะผู้นำไว้ 4 ประการ คือ 1) ต้องเป็นผู้จัดรูปงาน 2) เป็นผู้สื่อความหมาย 3) เป็นผู้นำทางการศึกษา และ 4) เป็นบังคับบัญชา



Knezevich (1984) ได้กำหนดบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ 17 ประการ ดังนี้ 1) เป็นผู้กำหนดทิศทาง 2) เป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ 3) เป็นนักวางแผน 4) เป็นผู้ตัดสินใจ 5) เป็นนักจัดองค์การ 6) เป็นผู้จัดให้มีการเปลี่ยนแปลง 7) เป็นผู้ประสานงาน 8) เป็นผู้สื่อสาร 9) เป็นผู้แก้ความขัดแย้ง 10) เป็นผู้แก้ปัญหา 11) เป็นผู้จัดระบบงาน 12) เป็นผู้บริหารการเรียนการสอน 13) เป็นผู้บริหารงานบุคคล 14) เป็นผู้บริหารทรัพยากร 15) เป็นผู้ประเมินผล 16) เป็นประธานในที่ประชุม และ 17) เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทภาวะความเป็นผู้นำทางวิชาการ ต้องมีลักษณะอันเป็นความดีงามของผู้นำซึ่งบุคคลที่เป็นผู้นำควรที่จะต้องมีอยู่ในตนเอง เพื่อที่จะสามารถนำพาองค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำทางวิชาการนั้นจะต้องมีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ แต่ไม่ใช่หมายถึงแต่ผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้น แต่รวมถึงคณะครูทุกคนที่สามารถแสดงความเป็นผู้นำทางวิชาการออกมาได้

## ภาวะผู้นำเชิงวิชาการในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำเชิงวิชาการในศตวรรษที่ 21 ได้มีนักวิชาการได้เสนอลักษณะไว้ ดังนี้

**วิเชียร ทองคลี, กานต์ เนตรกลาง, กิตติพงษ์ ลือนาม (2562)** ได้สรุปผลการวิจัยเรื่อง. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา มีคุณลักษณะ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ ที่ทันสมัย 2) การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 3) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือการทำงานและ 5) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

**วิฑูรย์ ผลทอง (2652)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง การปฏิบัติงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการทักษะสังคมและทักษะชีวิต การนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดการ บูรณาการ การนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อส่งเสริมการใช้หลักสูตรและการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

**สมหมาย อำดอนกลอย (2556)** กล่าวว่า ภาวะผู้นำของสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก(Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยี จึงเป็นภาระที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา คือจะต้องมีความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการหรือบริหารงานรวมถึงมีอิทธิพลต่อกรรมผู้ร่วมงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานเพื่อบรรลุจุดหมายที่กำหนดร่วมกัน



## องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

องค์ประกอบหรือคุณสมบัติภาวะผู้นำทางวิชาการ ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ ดังนี้

**พระธรรมปิฎก (ป. อ.ปยุตฺโต), (2546)** ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ สรุปว่า ภาวะผู้นำก็คือคุณสมบัติ เช่น สติปัญญาความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามและกล่าวถึงลักษณะผู้นำไว้ว่า คือ มองกว้าง คิดไกล และใฝ่สูง

**Ubben and Hughes (2001)** ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ 7 ด้าน ดังนี้ 1) การทำงานตามเวลาที่กำหนด 2) การจัดบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา 3) การมุ่งเน้นวิชาการ 4) มีความคาดหวังต่อคณะครู และผลการปฏิบัติงานของครู 5) การทำงานด้านหลักสูตร 6) การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และ 7) การประเมินและการตรวจสอบความก้าวหน้านักเรียน

**Davis and Thomas (1989)** ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้ 8 ประการคือ 1) การกระตุ้นให้ครูตระหนัก และเห็นด้วยในการพัฒนาสถานศึกษาและคาดหวังในผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น 2) การมีบทบาทสำคัญในการใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงงานด้านวิชาการ 3) การสร้างแรงจูงใจให้ครูและใช้กระบวนการให้รางวัลที่สนับสนุนงานวิชาการ 4) การติดตามดูแลความก้าวหน้าด้านวิชาการ 5) การใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์ 6) การสร้างสภาพแวดล้อมสถานศึกษาให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบ 7) การติดตามดูแลการปฏิบัติงานของครู และ 8) การสังเกตการสอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบหรือคุณสมบัติภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสิ่งที่แสดงออกถึงความสามารถในการบริหารจัดการงานด้านวิชาการเป็นงานที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกของสถานศึกษา ต้องคอยกระตุ้นให้ครูตระหนักและเห็นความสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่สนใจผู้เรียน เพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในการพัฒนางานด้านวิชาการให้มีมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

## ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในศตวรรษที่ 21

การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เป็นการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีขึ้นตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ ตั้งแต่ 20 กรกฎาคม 2514 ต่อมาในปี พ.ศ. 2562 ได้มีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาพระปริยัติธรรม พ.ศ. 2562 เพื่อให้การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรมได้รับการสนับสนุนส่งเสริมด้วยดีจากภาครัฐ และสามารถ บริหารจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองนโยบายการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์และของชาติ ได้เป็นอย่างดี ได้แบ่งโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาไว้ ดังนี้ (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2557) 1) สำนักงานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม 2) คณะกรรมการบริหารงานหลักสูตรและวิชาการ 3)



คณะกรรมการโรงเรียนพระปริยัติธรรม 4) ผู้จัดการโรงเรียนพระปริยัติธรรม 5) ผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรมและ 6) รองผู้อำนวยการโรงเรียนพระปริยัติธรรม และมีการแบ่งงานออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานบุคคล ‘งานแต่ละด้านล้วนมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาทั้งสิ้น

ด้วยสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีการปรับบทบาทการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนามนุษย์โดยเฉพาะผู้เรียนในโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ให้มีความรู้ความสามารถในการคิด มีทักษะ และคุณลักษณะที่เพียงพอต่อการดำรงชีพในสังคม สำหรับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำเชิงวิชาการ ปรากฏในตารางที่ 1.

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบเดิมกับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

| การเรียนการสอนแบบเดิม              | การเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 |
|------------------------------------|------------------------------|
| 1. ครูเป็นศูนย์กลาง                | 1. ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง     |
| 2. การสอนโดยตรง                    | 2. เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |
| 3. เน้นความรู้                     | 3. เน้นทักษะ                 |
| 4. เน้นเนื้อหาสาระ                 | 4. เน้นกระบวนการ             |
| 5. เน้นทักษะพื้นฐาน                | 5. เน้นทักษะการประยุกต์      |
| 6. เน้นทฤษฎี                       | 6. เน้นการฝึกปฏิบัติ         |
| 7. เน้นความจริงและศาสตร์           | 7. เน้นคำถามและปัญหา         |
| 8. เน้นหลักสูตร                    | 8. เน้นโครงงาน               |
| 9. มีการกำหนดระยะเวลา              | 9. เรียนได้ตามสะดวก          |
| 10. หลักสูตรเดียวสำหรับทุกคน       | 10. เน้นรายบุคคล             |
| 11. เน้นการแข่งขัน                 | 11. เน้นความร่วมมือ          |
| 12. เป็นการเรียนในห้องเรียน        | 12. เป็นการเรียนรู้ในชุมชน   |
| 13. เป็นการใช้ตำรา                 | 13. เป็นการใช้ WEB           |
| 14. เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์       | 14. เน้นการประเมินพัฒนาการ   |
| 15. เรียนรู้เพื่อการศึกษาเล่าเรียน | 15. เรียนรู้เพื่อชีวิต       |

ที่มา : Trilling, Bernie, and Charles Fadel. (2009), 38.

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าแนวคิดและแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนสำหรับศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนไปจากเดิมแทบทุกมิติ การเตรียมครูและสถานศึกษาให้พร้อมที่จะจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 นั้นจึงเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ดังนั้น การบริหารงานวิชาการจึงนับว่าเป็นปัจจัยหลักที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีมาตรฐานคุณภาพ ในบทความฉบับนี้จะนำเสนอภาวะผู้นำเชิงวิชาการในทศวรรษที่ 21 เพื่อเป็นแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารวิชาการของผู้บริหาร



โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ตามกรอบแนวคิดของ DoDEA 21 (2014) อ้างใน วิสวะ ผล กอง (2562) ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดด้านสมรรถนะและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในศตวรรษที่ 21 โดยมีบทบาท 4 ด้านหลัก ดังนี้

1) ให้มีการกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนด้วยการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้และการประเมินผล เช่น ผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ต้องมีความรู้ความเข้าใจและให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมวางแผน กำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ กำหนดแนวทางปฏิบัติ การประเมินผล ร่วมกันรับผิดชอบด้านวิชาการ อย่างชัดเจน และการปรับปรุงแก้ไขอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งการให้คำแนะนำ แนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับการใช้ห้องเรียนที่มีประสิทธิผล การสนับสนุนให้การเรียนการสอนสอดคล้องกับปัจจัยภายใน และภายนอกโรงเรียน ชี้แจงเป้าหมายการดำเนินงานด้านวิชาการ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้าน วิชาการจากทุกฝ่าย ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม การเคารพกฎกติกา รวมถึงประเพณีและวัฒนธรรม

2) มีการนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของ ผู้เรียน เช่น ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรทางการศึกษาสร้างหลักสูตรสถานศึกษารูปแบบทางดิจิทัล ครู จะต้องทำหน้าที่ในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ ระบบดิจิทัล ให้ครู นำไปจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้ครู นักเรียนใช้เครื่องมือทาง ดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพและใช้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการประเมินความพร้อมของโรงเรียนที่จะนำ ทักษะทางดิจิทัลมาใช้ ให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผล เน้นระบบการสื่อสารด้านวิชาการถึงกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงการรับฟังความคิดเห็น จากผู้ที่เกี่ยวข้องผ่านระบบมัลติมีเดีย

3) ให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรองกำหนดจุดมุ่งหมายและการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการ เรียนรู้อย่างมีอาชีพในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงแล้วสามารถนำมาเป็นโอกาส เช่น การวิจัยเพื่อ พัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา การพัฒนา และส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ให้ครูกำหนด ยุทธศาสตร์การวิจัยด้านหลักสูตร ด้านการเรียนการสอน และด้านการประเมินผลและให้นำผลการวิจัย มาใช้ประโยชน์ นำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมาเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร รวมทั้งเปิดโอกาสให้ ครูได้เรียนรู้อย่างมีอาชีพได้อย่างแท้จริง สนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพ มีระบบการนิเทศติดตาม และประเมินผลการศึกษา การสังเกตการณ์การจัดการเรียนการสอนของครู การแนะนำการประกัน คุณภาพการศึกษา จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนระหว่างครูกับผู้บริหาร มีการให้ข้อมูลผลการนิเทศ ย้อนกลับไปสู่ครูอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ รวมทั้งดำเนินการ เทียบโอนผลการเรียนให้ผู้เรียน จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

4) ต้องจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การส่งเสริม ปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อชุมชน เช่น การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ สถานศึกษาและองค์กรอื่น การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา มีระบบการติดตามความก้าวหน้าด้านการ เรียนอย่างสม่ำเสมอ สรุปผลสัมฤทธิ์มาเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา และใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการ ค้นคว้าหาความรู้ที่หลากหลาย สร้างระบบการสื่อสารที่ทันสมัยเพื่อให้ทุกฝ่ายรับรู้ข้อมูลและเข้าใจ ตรงกัน สร้างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนการสอนและการเรียนรู้ด้านทักษะในศตวรรษที่



21 ให้มีการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือ ยึดหยุ่นภายในโรงเรียนและชุมชน บทบาทในฐานะผู้นำทางจริยธรรม กำหนดผู้รับผิดชอบในการประสานงานด้านวิชาการไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ควรเพิ่มโอกาสการเรียนรู้แบบสหวิทยาการให้มากขึ้นและมีการออกแบบทางสิ่งแวดล้อมที่เพิ่มโอกาสการพัฒนาทักษะการคิด ทักษะชีวิตและทักษะทางอาชีพและเตรียมผู้เรียนสำหรับการทำงานในอนาคต

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การกำกับดูแลด้านการบูรณาการการเรียนการสอนด้วยการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้และการประเมินผล การนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรองกำหนดจุดมุ่งหมายและการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ และการจัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อชุมชน การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

## บทสรุป

ภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครูซึ่งส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนเป็นพฤติกรรมและความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษาให้มีความตระหนักและความพยายามมุ่งสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยอาศัยกระบวนการ 1) การกำกับดูแล การบูรณาการการเรียนการสอนด้วยการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ 2) การนำรูปแบบทางดิจิทัลมาสนับสนุนการเรียนการสอนของครูเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน 3) การให้โอกาสแก่ครูได้พิจารณาไตร่ตรองกำหนดจุดมุ่งหมายและการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ และ 4) การจัดสภาพแวดล้อมและการประเมินผลบนพื้นฐานยึดการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อชุมชน และการปฏิบัติตนตามหลักกัลยาณมิตรธรรม 7 ให้สมบูรณ์

มจร



## เอกสารอ้างอิง

- ครุฑิต ชัยกิจ, ละเอียต จงกลนี และจุฬาพรณ ภารณ์ธนะแพทย์, (2563). “ภาวะผู้นำทางวิชาการและพุทธวิธีในการจัดการศึกษา”. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 10 (2) : 165-175
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, (2553). การบริหารงานวิชาการ, กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร.
- พระธรรมปิฎก. (ป.อ. ปยุตโต), (2546). ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา.
- พระราชบัญญัติการศึกษาพระปริยัติธรรม พ.ศ. 2562, ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 136 ตอนที่ 50 ก, (เมษายน 2562): 11-12.
- สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, (2557). คู่มือปฏิบัติงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- อัจฉรา นิยามาภา, (2561), ภาวะผู้นำทางวิชาการ ศักยภาพผู้บริหารยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร: วิสต้าอินเตอร์พรีน.
- Elaine K. McEwan, (1998). *Seven Steps to Effective Instructional Leadership* California: Macmillan..
- Gary A. Davis and Margaret A. Thomas, (1989). *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston London: Allyn & Bacon.
- Devid Greenfield, (1989). *Effective School and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Ronald F. Cambell and others. (1997). *Introduction to Educational Administration* 5<sup>ed</sup>. Boston Allyn and Bacon.

มจร



## กลยุทธ์การจัดการท่องเที่ยว เชิงสร้างสรรค์บนฐานความยั่งยืน

ดร.สุพัฒน์ แก้วจันทร์

มหาวิทยาลัยมจร ประเทศอินเดีย

Received January 11, 2022, Revised February 13, 2022, Accepted March 20, 2022

### บทคัดย่อ

กลยุทธ์การจัดการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์บนฐานความยั่งยืน การสร้างสรรค์กิจกรรมการท่องเที่ยวแต่ละสถานที่ให้ตรงตามความสนใจ และความถนัดของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มมากที่สุด รวมไปถึงการตั้งราคาที่เหมาะสม ก่อให้เกิดการกระตุ้นการใช้จ่ายใช้สอยเพื่อการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์เป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างสูงจากนักท่องเที่ยวและคนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการออกแบบบรรยากาศให้เหมาะกับสถานที่ที่มีผลโดยตรงต่ออารมณ์ ความคิด จินตนาการ และการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ บรรยากาศเกิดจากองค์ประกอบร่วมกันของ อุณหภูมิ สี กลิ่น เสียง หรือเสียงเพลงการใช้งานในสถานที่แต่ละแห่ง ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการออกแบบเพื่อรองรับประโยชน์ใช้สอย และเอกลักษณ์วัฒนธรรมประเพณีถิ่นเชิงสร้างสรรค์ เพื่อความยั่งยืนของชุมชน และแหล่งท่องเที่ยว

**คำสำคัญ:** การจัดการท่องเที่ยว, เชิงสร้างสรรค์, ความยั่งยืน

## Tourism management strategy Creativity based on sustainability

Dr.SUPAT KAEWCHAN

Magadh University, Bodh Gaya, Bihar, India

### Abstract

Creative tourism management strategies based on sustainability Creation of tourism activities for each location to meet the interests and the aptitude of each group of tourists the most including setting the right price Causing to stimulate spending for effective tourism Creative tourism is an activity that requires high participation from tourists. And the local people involved in the design of the atmosphere to suit the place directly affect the mood, thoughts, imagination and creative expression. Atmosphere is formed by the common composition of temperature, color, smell, sound or music, its use in each place. It depends on the design objectives to support the functionality. And conservative local culture and traditions creatively for community sustainability and tourist attractions

**Keywords:** Tourism management, Creative, Sustainability



## บทนำ

แนวคิดเรื่อง “การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ (Creative Tourism) จัดว่าเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ เริ่มปรากฏขึ้นเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2543 โดยริชาร์ดส และเรย์มอนด์ (Greg Richards และ Crispin Raymond) ต่อมาในปี พ.ศ.2549 องค์การการศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) จึงได้กำหนดนิยามว่า “การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ คือ การเดินทางที่มุ่งไปสู่ความผูกพันและประสบการณ์จริงแท้ที่เกิดจากการเข้าไปมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ศิลปมรดกทางวัฒนธรรม หรือคุณลักษณะพิเศษของพื้นที่นั้น และนำมาซึ่งความเชื่อมโยงกับผู้คนที่อาศัยอยู่ในพื้นที่ และเป็นผู้รังสรรค์วัฒนธรรมที่มีชีวิตนั้น” พันเอก ดร.นาฬิกาอติภักดิ์ แสงสนิท อดีตผู้อำนวยการองค์การบริหารการพัฒนาพื้นที่พิเศษเพื่อการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (องค์การมหาชน) หรือ อพท. (เกร็ก ริชาร์ดส และคณะ, 2561, 10-11) ได้กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานเกี่ยวกับ “การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ Creative Tourism” ซึ่งได้กำหนดขอบเขตไว้ว่า “การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์” หมายถึง “การท่องเที่ยวที่สัมพันธ์กับประวัติศาสตร์ศิลปวัฒนธรรม วิถีชุมชนและเอกลักษณ์สถานที่ โดยนักท่องเที่ยวได้เรียนรู้ เพื่อสร้างประสบการณ์ตรง ร่วมกับเจ้าของวัฒนธรรม และมีโอกาสได้ใช้ชีวิตร่วมกันกับเจ้าของสถานที่ และเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม วิถีชุมชน และเอกลักษณ์ของสถานที่ ที่ไม่ใช่กิจกรรมที่เน้นรายได้ของชุมชน แต่เป็นกิจกรรมที่เน้นคุณค่าของชุมชนเป็นสำคัญ” นิยามของ อพท. กล่าวว่า “การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ไม่ใช่กิจกรรมที่เน้นรายได้ของชุมชน แต่เน้นคุณค่าของชุมชน” คุณอาจจะคิดว่าถ้าไม่เน้นรายได้ เราจะได้อะไรจากการท่องเที่ยว ถ้าไม่เน้นมูลค่าเป็นตัวเงิน เราจะมาเสียเวลาทำการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ไปเพื่ออะไร เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะการเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ได้แปรเปลี่ยนคุณค่าของศิลปะหัตถกรรม วัฒนธรรม มรดกทางภูมิปัญญาให้กลายเป็นสินค้าที่มีไว้เพื่อการจับจ่ายซื้อขาย สิ่งล่อใจทางวัตถุทำให้ผู้ประกอบการหลายภาคส่วนทำการท่องเที่ยวโดยมิได้คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อชุมชน และทรัพยากร ตลอดจนการบริโภคที่มองทุกอย่างเป็นเพียงวัตถุสำเร็จรูปที่ผลิตได้จากโรงงานครั้งละมาก ๆ ทำให้ความคิดสร้างสรรค์เดิมแท้ ที่มีอยู่ในทุกชุมชนค่อย ๆ ลดทอนคุณค่าลงไป เมื่อไม่มีใครสนใจสานต่อภูมิปัญญาของคนรุ่นเก่า แล้วเราจะเหลืออะไรไว้ให้คนรุ่นต่อไปได้ภาคภูมิใจ ถ้ายังปล่อยให้กระแสการท่องเที่ยวเช่นนี้ดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ อาจจะนำมาซึ่งการสูญเสียตัวตน และอัตลักษณ์ของคนในชาติอย่างที่ไม่อาจจะประเมินค่าได้

จากรายงาน World Tourism Barometer ประจำเดือนมกราคม 2563 ขององค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO) ได้แสดงให้เห็นถึงการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวระหว่างประเทศไตรมาส 4/2562 เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.8 จากช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมาแต่เป็นอัตราการเติบโตที่ต่ำกว่าการเติบโตใน 3 ไตรมาสแรกของปีที่เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.3 ร้อยละ 5.4 และร้อยละ 3.5 ตามลำดับซึ่งเป็นผลมาจากอัตราการเติบโตของจำนวนนักท่องเที่ยวในทุกภูมิภาค



## สถานการณ์การท่องเที่ยวประเทศไทย

ไวรัสโควิด-19 ทำให้โลกต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจถดถอยด้วยการเติบโตของ GDP ที่เป็นศูนย์ซึ่งถือว่าต่ำสุดในรอบ 50 ปี อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวยังคงปิดท้ายปี 2562 ด้วยการเติบโตที่ต่อเนื่องในไตรมาสที่ 4 ของปีถึงแม้จะต่ำกว่าของไตรมาสอื่น ๆ ของปี และต่ำกว่าการเติบโตในช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา แต่ก็ทำให้ทั้งปีเติบโตในอัตราที่สูงกว่าการเติบโตทางเศรษฐกิจ แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการท่องเที่ยวที่มีบทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของโลก และของแต่ละประเทศ ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งภายในของแต่ละประเทศรวมถึงปัจจัยที่เกิดจากเหตุการณ์ต่าง ๆ ในโลกบางอย่างสามารถควบคุมได้ และแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่บางเหตุการณ์ต้องใช้ระยะเวลานานซึ่งย่อมส่งผลต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่จะฟื้นตัวได้มากนักน้อยเพียงใด สำหรับปัจจัยที่ส่งผลต่อการท่องเที่ยวไตรมาสที่ 4 ยังคงเป็นปัจจัยเดิม ๆ ที่ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยพบเจอมาตั้งแต่ช่วงต้นปีไม่ว่าจะเป็นเรื่องของภาวะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัวลง ความตึงเครียดที่เกิดจากปัญหาสงครามการค้าระหว่างจีนและสหรัฐอเมริกา ปัญหาความไม่สงบทางการเมืองระหว่างประเทศความไม่แน่นอนของ Brexit การล่มสลายของกลุ่มธุรกิจท่องเที่ยวยักษ์ใหญ่อย่าง Thomas Cook และสายการบินขนาดเล็กบางรายของสหภาพยุโรปที่ปิดตัวลง รวมทั้งการเคลื่อนไหวของค่าเงินสกุลต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อความต้องการและความสามารถในการเดินทางของผู้คนทั่วโลกซึ่งรวมถึงประเทศไทยที่ถือว่ามียานชนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมาเยี่ยมชมเป็นอันดับ 9 ของโลกด้วยจำนวนนักท่องเที่ยว 38.2 ล้านคนในปี 2561 และเพิ่มเป็น 39.8 ล้านคน ในปี 2562

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวโลก และของประเทศไทยในช่วงนี้ที่ไม่กล่าวถึงไม่ได้คือการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โควิด-19 ที่เริ่มระบาดมาตั้งแต่ช่วงเดือนธันวาคม 2562 และระบาดรุนแรงมากขึ้นครอบคลุมกว่า 200 ประเทศทั่วโลก ส่งผลให้การคาดการณ์การท่องเที่ยวโลก และของประเทศไทยในปี 2563 ที่เคยมองว่ายังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องต้องหยุดชะงักลงโดยยังไม่สามารถหาจุดสิ้นสุดของการแพร่ระบาด และผลกระทบสุดท้ายที่จะเกิดขึ้นกับภาคการท่องเที่ยวมากนักน้อยเพียงไร ถึงแม้มีหลายสำนักต่างออกมาประเมินในเบื้องต้นเป็นระยะ ๆ ก็ตาม สิ่งสำคัญที่หลายประเทศกังวลคือ ธุรกิจในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีจำนวนมากต้องได้รับผลกระทบ และที่น่าเป็นห่วงคือแรงงานในภาคการท่องเที่ยวจำนวนมากที่ต้องว่างงานเป็นระยะเวลานาน ดังนั้น มาตรการในการเยียวยาและฟื้นฟูของภาครัฐในการเยียวยาและฟื้นฟูอุตสาหกรรมท่องเที่ยวให้สามารถกลับมาสู่สภาพปกติจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งรัฐบาลได้ออกมาตรการช่วยเหลือทั้งที่เป็นมาตรการการเงิน และการคลังตามความเหมาะสมของสถานการณ์เป็นระยะ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้ขยายวงกว้างออกไปครอบคลุมกว่า 200 ประเทศทั่วโลกโดยข้อมูล ณ วันที่ 8 เมษายน 2563 มีผู้ติดเชื้อทั่วโลก 1,431,691 คน และมีผู้เสียชีวิตจำนวน 82,078 คน โดยมีจำนวนผู้ติดเชื้อไวรัสโควิด-19 มากที่สุดอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 400,412 คน รองลงมาที่อยู่ใน 10 อันดับแรกส่วนใหญ่เป็นประเทศในแถบยุโรป ได้แก่ สเปน อิตาลี ฝรั่งเศส เยอรมัน จีน (ต้นกำเนิดของการแพร่ระบาด) อิหร่าน สหราชอาณาจักร ตุรกีและสวิตเซอร์แลนด์ตามลำดับ สำหรับประเทศในแถบ



เอเชียที่มีผู้ติดเชื้อมากที่สุดอันดับแรก คือ จีน 81,802 คน เกาหลีใต้ 10,384 คน อินเดีย 5,351 คน ญี่ปุ่น 4,257 คน และมาเลเซีย 3,963 คน ตามลำดับ (<https://www.worldometers.info/coronavirus>)

## การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์กลยุทธ์สู่การยั่งยืน

ปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา นายโชติ ตราชู ได้กล่าว “การท่องเที่ยวช่วยสร้างเศรษฐกิจที่จะกระจายลงสู่ฐานรากได้ มีการท่องเที่ยวที่ ไหนจะทำให้เศรษฐกิจในชุมชนนั้นเกิดการหมุนเวียน” (Tourism Economic Review ปีที่ 1 ฉบับที่ 3 เมษายน - มิถุนายน 2563) การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ ถ้าออกแบบให้ดีจะเป็นกลไกสำคัญที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับชุมชน ที่ได้นำเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ที่สืบสาน มาแบ่งปันให้ผู้มาเยือนได้สัมผัส เมื่อเราปลูกความคิดสร้างสรรค์ลงไปในการท่องเที่ยว ย่อมผลิตดอกออกผลไปสู่การเจริญงอกงามของชุมชน ความคิดสร้างสรรค์ไม่เพียงปลูกเร้าแรงบันดาลใจในการนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ อีกทั้งยังช่วยเจียรไนคุณค่าของสินทรัพย์ทางภูมิปัญญาที่มีอยู่แต่ดั้งเดิมให้ส่องประกายแวววาวขึ้น โดยรวมศาสตร์และศิลป์แขนงต่าง ๆ ที่เหล่าช่างฝีมือ ศิลปิน และนักเล่าเรื่องประจำท้องถิ่น จะเป็นหัวหน้าทัวร์คนสำคัญที่จะนำนักท่องเที่ยวเข้าสู่มิติของประสบการณ์การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างอิมเมอร์สมันต์

### หลักเกณฑ์การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์

นางสุจิตรา จงชาญสิทธิ รองผู้อำนวยการด้านสินค้า และตลาดท่องเที่ยว การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เปิดเผยถึงโครงการพัฒนาโครงการย่านการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ หรือ “Creative tourism district: พัฒนาเขตชุมชนใน 6 จังหวัดว่า” จากการที่รัฐบาลกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) ด้านการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นการฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความเป็นอยู่ที่กินดีมีสุข สังคม มีความมั่นคง เสมอภาค และเป็นธรรม เพื่อมุ่งสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน รวมทั้งแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2560-2564) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพชั้นนำของโลก ที่เติบโตอย่างมี ดุลยภาพบนพื้นฐานความเป็นไทย เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และกระจายรายได้สู่ประชาชนทุกภาคส่วนอย่างสมดุล และยั่งยืน” โดยได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการท่องเที่ยวในเชิงพื้นที่เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับนักท่องเที่ยว เน้นการพัฒนาสินค้าและบริการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกับศักยภาพและขีดความสามารถ ให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืน

### หลักเกณฑ์ 10 ประการ ในการพัฒนากิจกรรมท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์

1. กิจกรรมถูกออกแบบมาจากพื้นฐานท้องถิ่นวัฒนธรรมท้องถิ่น และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของท้องถิ่น
2. มีปราชญ์/ศิลปิน หรือคนเล่าเรื่องที่สามารออกแบบเรื่องราวที่สร้างแรงบันดาลใจและเกิดความดึงดูด ความน่าสนใจในการเรียนรู้และสร้างสรรค์ผลงาน



3. การออกแบบกิจกรรมเป็นการเรียนรู้จากผู้รู้ที่มีประสบการณ์จริง ได้ร่วมทำจริง ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และได้ความสนุก
  4. มีการออกแบบกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ในการทำกิจกรรม ได้ลงมือปฏิบัติร่วมกันระหว่างผู้มาเยือนกับเจ้าของบ้านหรือศิลปิน
  5. กิจกรรมออกแบบโดยใช้ประสาทสัมผัสได้อย่างเด่นชัด (มีสุนทรียภาพขณะการทำกิจกรรม) เช่น รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส และ (ใจ) จิตวิญญาณ
  6. สถานที่จัดกิจกรรมมีการออกแบบไว้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนและสร้างสรรค์ผลงาน
  7. กิจกรรมถูกออกแบบไว้ให้มีความไหลลื่นสามารถกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และสุนทรียภาพ
  8. การออกแบบกิจกรรมเปิดโอกาสให้พัฒนาศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลงานของตนเอง ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวอาจถึงขั้นสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ทั้งผู้มาเยือน และเจ้าบ้านหรือศิลปิน
  9. นักออกแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวสร้างสรรค์มีศักยภาพในการสร้างแบรนด์ให้แตกต่างทางการตลาดอย่างสร้างสรรค์
  10. นักออกแบบกิจกรรมท่องเที่ยวสร้างสรรค์มีความพร้อมในการสื่อสารกิจกรรมได้อย่างสร้างสรรค์ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง (ความคิดสร้างสรรค์ไม่หยุดนิ่ง)
- เพื่อให้การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์มีรูปแบบที่ชัดเจน จำเป็นต้องมีเรื่องของการสร้างสรรค์ (Creativity) และกระบวนการออกแบบการท่องเที่ยว ซึ่งเรียกว่า **The 3S Principles** ประกอบด้วย ดังนี้

#### **Stories Telling: Senses: Sophistication**

1. เรื่องราว (Stories) มีเรื่องราวจากทุนวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ผ่านการ สืบค้น ร้อยเรียง ออกแบบและนำเสนอได้อย่างน่าสนใจ
2. อรรถรส (Senses) สามารถจับต้องได้ผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 (Sensory Analysis) ได้แก่ การมองเห็น (Seeing) การดมกลิ่น (Smelling) การได้ยิน (Hearing) การสัมผัส (Touching) และการลิ้มรส (Tasting)
3. ลีลา (Sophistication) กิจกรรมมีความลื่นไหล โดดเด่นและแตกต่าง สามารถกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รังสรรค์ผลงานใหม่ ๆ พร้อมทั้งมีการปรับปรุงพัฒนากิจกรรมอย่างต่อเนื่อง มีลีลาและชั้นเชิงในการสื่อความหมายและนำเสนอ รู้จังหวะรู้วิธีที่เหมาะสมในการสร้างความน่าสนใจให้กับสิ่งที่นำเสนอ

โดยกระบวนการออกแบบใน 3 หมวดใหญ่นี้ สามารถแยกย่อย ออกเป็น 10 ข้อ ดังนี้

#### **การสืบค้นให้ได้ “เรื่องราว” (Stories)**

1. กิจกรรมถูกออกแบบมาจากพื้นฐานของทุนวัฒนธรรมท้องถิ่นและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของท้องถิ่น
2. มีปราชญ์/ศิลปิน หรือ คนเล่าเรื่อง ที่สามารถออกแบบเรื่องราวที่สร้างแรงบันดาลใจและเกิดความดึงดูดความน่าสนใจในการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ผลงาน

#### **การร้อยเรียงให้ได้อรรถรส (Senses)**



3. การออกแบบกิจกรรมเป็นการได้ฟังเพื่อเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์จริงได้ร่วมทำสัมผัสจริงทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และได้ความสนุก
4. มีการออกแบบกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ได้มีส่วนร่วมพูดคุยโต้ตอบและแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์ในการทำกิจกรรมได้ลงมือปฏิบัติร่วมกันระหว่างผู้มาเยือนกับเจ้าของบ้านหรือศิลปิน
5. กิจกรรมออกแบบโดยใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 (สุนทรียภาพ) คือ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส อย่างครบถ้วน
6. สถานที่จัดกิจกรรมมีการออกแบบไว้อย่างเหมาะสมกับการเรียนรู้แลกเปลี่ยนและทำกิจกรรม

### การออกแบบอย่างมีลีลาเหนือชั้นน่าประทับใจ (Sophistication)

7. กิจกรรมถูกออกแบบไว้ให้มีความไหลลื่น สามารถกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และได้สุนทรียภาพ
8. การออกแบบกิจกรรมเปิดโอกาสให้พัฒนาศักยภาพ ในการสร้างสรรค์ผลงานของตนเอง ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวอาจจะถึงขั้นสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ทั้งผู้มาเยือนและเจ้าของบ้านหรือศิลปิน
9. นักออกแบบกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์มีศักยภาพในการสร้างความแตกต่างของกิจกรรม สร้างเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนใครเพื่อประโยชน์ทางการตลาด
10. นักออกแบบกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์มีความพร้อมในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และพัฒนากิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง (ความคิดสร้างสรรค์ไม่หยุดนิ่ง)

**Creative Tourism** หรือการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นรูปแบบการท่องเที่ยวที่เปิดโอกาสให้นักท่องเที่ยวได้สัมผัสประสบการณ์ และเรียนรู้วิถีชีวิตร่วมกันกับคนในท้องถิ่นผ่านกิจกรรมท่องเที่ยวแบบลงมือทำ สอดคล้องกับกระแสการท่องเที่ยวในปัจจุบัน คือ การเน้นเรื่องคุณค่า การได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้ลงลึกเพื่อสัมผัสประสบการณ์ที่แตกต่างจากวิถีชีวิตในปัจจุบัน โดยกลุ่มเป้าหมายในการออกแบบสินค้า และกิจกรรมการท่องเที่ยวภายใต้โครงการนั้นได้รับการสร้างสรรค์เพื่อตอบโจทย์กลุ่มนักท่องเที่ยว แบ่งเป็น 4 กลุ่มหลักๆ ได้แก่ 1. Silver Age หรือกลุ่มผู้สูงอายุ และวัยเกษียณ 2. กลุ่ม GenY หรือคนรุ่นใหม่ 3 Power Woman หรือกลุ่มผู้หญิงเที่ยวเดี่ยวและกลุ่มเพื่อนสาว และ 4. คือ Family & Kids หรือกลุ่มครอบครัว และเด็กเล็ก ([www.creativedistrictthailand.com](http://www.creativedistrictthailand.com)) โดยได้มีการสร้างสรรค์กิจกรรมการท่องเที่ยวต่าง ๆ ให้ตรงตามความสนใจ และความถนัดของแต่ละกลุ่มมากที่สุด รวมไปถึงการตั้งราคาที่เหมาะสม ก่อให้เกิดการกระตุ้นการใช้จ่ายใช้สอยเพื่อการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์เป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างสูงจากนักท่องเที่ยว และคนในท้องถิ่น เช่น การเรียนเป่าแก้วที่ริเวียร่าการเรียนรู้เต็นท์ผ้าในเมืองบาร์เซโลนา การเรียนทำครัวของดีโนปารีส และอีกหลากหลายกิจกรรมที่เปลี่ยนคนท้องถิ่นให้เป็นครู เปลี่ยนนักท่องเที่ยวให้เป็นนักเรียน คุณจะพบห้องเรียนอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ในจุดหมายท่องเที่ยวสำคัญต่าง ๆ (อนาสตาเซีย, อพท. 2561, หน้า 51)

### Senses: ออกแบบพื้นที่เพื่อกิจกรรมสร้างสรรค์

แนวคิดเรื่องสภาพแวดล้อมของสตูดิโอที่มีผลต่อกิจกรรมสร้างสรรค์ เป็นเรื่องที่ได้รับการสนใจอย่างกว้างขวางเห็นได้จากเมืองต่าง ๆ ที่ต้องการยกระดับไปสู่จุดหมายของการท่องเที่ยวเชิง



สร้างสรรค์ ต่างให้ความสำคัญกับสตูดิโอเล็ก ๆ ในท้องถิ่นที่มีเอกลักษณ์ในตัวเอง การรวมตัวของกลุ่มศิลปินที่อยู่ในเมืองเหล่านี้ กลายเป็นกลยุทธ์เชิงรุกในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ ที่สามารถดึงดูดผู้มาค้าขายใหม่ ๆ หนุ่มสาวที่มีพรสวรรค์ แรงงานที่มีฝีมือ ตลอดจนการสนับสนุนจากภาครัฐ หรือเอกชนที่ได้ประโยชน์จากการร่วมพัฒนาชุมชนเพื่อยกระดับไปสู่จุดหมายของเมืองสร้างสรรค์

### บรรยากาศ

การออกแบบบรรยากาศให้เหมาะกับสถานที่ มีผลโดยตรงต่ออารมณ์ความคิด จินตนาการ และการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ บรรยากาศเกิดจากองค์ประกอบร่วมกันของ อุณหภูมิ สีกลิ่น เสียง หรือเสียงเพลงการใช้งานในสถานที่แต่ละแห่ง ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการออกแบบเพื่อรองรับประโยชน์ใช้สอย ลองนึกถึงโรงภาพยนตร์ โบสถ์ หรือวัด ที่คุณเคยเยี่ยมชม การจัดวางองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานที่เหล่านั้นมีผลอย่างไรต่อการให้บริการที่นั่งในโรงภาพยนตร์สบายพอหรือไม่หากต้องนั่งหลายชั่วโมง หรือระยะห่างของเก้าอี้บนเครื่องบิน ช่วยให้คุณหยิบเสื้อชูชีพได้สะดวกหรือไม่ การจัดวางพื้นที่ที่เหมาะสมกับการใช้งาน ระยะห่างระหว่างผู้มาร่วมกิจกรรมกับศิลปินมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแสดงความคิดสร้างสรรค์ คุณสามารถประเมินความถี่ของกิจกรรมจากประสบการณ์ของผู้เข้าร่วม เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงต่อไปบรรยากาศสร้างอารมณ์ให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมที่ช่วยรู้สึกผ่อนคลายเป็นกันเอง และสามารถแสดงความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ หากจับคู่มีกิจกรรมกับบรรยากาศได้อย่างเหมาะสมจะให้ผลในทิศทางที่คุณคาดหวัง

### แผนผังด้านพื้นที่

การใช้งานในสถานที่แต่ละแห่ง ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการออกแบบเพื่อรองรับประโยชน์ใช้สอย ลองนึกถึงโรงภาพยนตร์ โบสถ์ หรือวัด ที่คุณเคยเยี่ยมชม การจัดวางองค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานที่เหล่านั้นมีผลอย่างไรต่อการให้บริการ ที่นั่งในโรงภาพยนตร์สบายพอหรือไม่หากต้องนั่งหลายชั่วโมง หรือระยะห่างของเก้าอี้บนเครื่องบิน ช่วยให้คุณหยิบเสื้อชูชีพได้สะดวกหรือไม่ การจัดวางพื้นที่ที่เหมาะสมกับการใช้งาน ระยะห่างระหว่างผู้มาร่วมกิจกรรมกับศิลปินมีผลต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการแสดงความคิดสร้างสรรค์ คุณสามารถประเมินความถี่ของกิจกรรมจากประสบการณ์ของผู้เข้าร่วม เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงต่อไป

### การสร้างตราสินค้า

ที่สุดแล้ว ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจะจดจำคุณได้จากภาพลักษณ์ และเอกลักษณ์ของคุณ ซึ่งภาพจำเหล่านี้สร้างได้จากสัญลักษณ์ เครื่องหมายสิ่งประดิษฐ์ ตลอดจนผลงานที่รวมกันเป็น แปรนตร์ ตัวอย่างนี้เห็นได้จากป้ายต่าง ๆ ในโรงแรมซึ่งสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้า เมื่อไปยังสนามบิน คุณจะพบป้ายบอกทางไปยังจุดต่าง ๆ ที่ช่วยให้ขั้นตอนก่อนออกเดินทางเป็นไปได้อย่างราบรื่น นี่คือองค์ประกอบพื้นฐานของการผสมผสานด้านการตลาดและการบริการ แปรนตร์ของคุณสร้างความประทับใจได้ตั้งแต่แรกเห็น ด้วยการออกแบบอาคารสถานที่ ป้าย สิ่งแวดล้อมและภูมิทัศน์รอบตัวอาคาร รวมถึงการตกแต่งภายใน และรายละเอียดปลีกย่อยของเครื่องอำนวยความสะดวกเช่น เครื่องปรับอากาศที่จัดวางให้กลมกลืนไปกับตัวอาคาร

**การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์** คือ การท่องเที่ยวซึ่งมอบโอกาสให้กับผู้เดินทาง/ นักเดินทาง/ นักท่องเที่ยว ในการพัฒนาศักยภาพการสร้างสรรค์ของตน ผ่านการมีส่วนร่วมในการกิจกรรมการเรียนรู้



ด้วยประสบการณ์จริง ที่เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของพื้นที่เป้าหมายที่ไปท่องเที่ยว เรียกว่าเรียนรู้ ดูของจริง ลงมือทำ เป็นการท่องเที่ยวที่ได้เรียนรู้ตัวตนที่แท้จริงของชุมชน โดย ผู้เดินทาง/นักเดินทาง/นักท่องเที่ยว ได้มีส่วนร่วมลงทำกิจกรรมกับชุมชน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับชุมชนในสถานที่จริง

## สรุป

การสร้างสรรค์กิจกรรมการท่องเที่ยวแต่ละสถานที่ ให้ตรงตามความสนใจ และความถนัดของนักท่องเที่ยวแต่ละกลุ่มมากที่สุด รวมไปถึงการตั้งราคาที่เหมาะสม ก่อให้เกิดการกระตุ้นการใช้จ่ายใช้สอยเพื่อการท่องเที่ยวอย่างมีประสิทธิภาพการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์เป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างสูงจากนักท่องเที่ยว และคนในท้องถิ่น การออกแบบบรรยากาศให้เหมาะสมกับสถานที่ มีผลโดยตรงต่ออารมณ์ความคิด จินตนาการ และการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ บรรยากาศเกิดจากองค์ประกอบร่วมกันของ อุณหภูมิ สีกลิ่น เสียง หรือเสียงเพลงการใช้งานในสถานที่แต่ละแห่ง ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการออกแบบเพื่อรองรับประโยชน์ใช้สอย ลองนึกถึงโรงภาพยนตร์ โบสถ์ หรือวัด ที่เราเคยเยี่ยมชม การจัดวางองค์ประกอบต่าง ๆ องค์ประกอบพื้นฐานของการผสมผสานด้านการตลาด และการบริการ แบรินด์ของคุณสร้างความประทับใจได้ตั้งแต่แรกเห็นด้วยการออกแบบอาคารสถานที่ ป้ายสิ่งแวดล้อมและภูมิทัศน์รอบตัวอาคาร รวมถึงการตกแต่งภายใน และรายละเอียดปลีกย่อยของเครื่องอำนวยความสะดวกเช่น เครื่องปรับอากาศที่จัดวางให้กลมกลืนไปกับตัวอาคาร การท่องเที่ยวซึ่งมอบโอกาสให้กับผู้เดินทาง/ นักเดินทาง/ นักท่องเที่ยว ในการพัฒนาศักยภาพการสร้างสรรค์ของตน ผ่านการมีส่วนร่วมในการกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยประสบการณ์จริง ที่เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของพื้นที่เป้าหมายที่ไปท่องเที่ยว เรียกว่าเรียนรู้ ดูของจริง ลงมือทำ เป็นการท่องเที่ยวที่ได้เรียนรู้ตัวตนที่แท้จริงของชุมชน โดย ผู้เดินทาง/นักเดินทาง/นักท่องเที่ยว ได้มีส่วนร่วมลงทำกิจกรรมกับชุมชน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับชุมชนในสถานที่จริง

## เอกสารอ้างอิง

- เกริก ริชาร์ดสและคณะ, (2561). **คู่มือกระบวนการพัฒนาและยกระดับกิจกรรมท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์**, พิมพ์ครั้งแรก, กรุงเทพมหานคร: อพท.
- การท่องเที่ยว**. <https://www.worldometers.info/coronavirus>. สืบค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2564.
- Dessler, Gary. (2003). **Human Resource Management**. 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dessler, G. (1988). **Personnel management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1959). Federick; Mausner, Bernard; and Synderman, Block the Motivation to Work. New York: John Willey.



## การสื่อสารการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อ คอนโดมิเนียมในเขตกรุงเทพมหานคร

ดร.ชาญชัย เจียชุม  
บจ.วินเนอร์ ดีเวลอปเม้นท์\*

Received January 11, 2022, Revised February 13, 2022, Accepted March 20, 2022

### บทคัดย่อ

การสื่อสารการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อคอนโดมิเนียมในเขตกรุงเทพมหานคร ส่งผลในการตั้งเป้าหมายในการเลือกที่อยู่อาศัยให้ชัดเจนเพื่อวางแผนค่าใช้จ่ายอย่างสำหรับลูกค้า การสื่อสารการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อเพราะการเลือกที่อยู่อาศัยส่งผลต่อการเงินโดยตรงเนื่องจากจะมีค่าใช้จ่ายหลายอย่างที่ตามมา ผู้บริโภคประเมินความมั่นคงในหน้าที่การงานรวมถึงโอกาสเติบโตในสายอาชีพ หรือหากมีแนวโน้มจะเปลี่ยนงานในอนาคตอันใกล้ก็ควรรอให้อยู่ตัวมั่นคงก่อนจะตัดสินใจเลือกซื้อที่อยู่อาศัยใหม่ เนื่องจากสินเชื่อกอนโดมิเนียมในเขตกรุงเทพมหานคร มีระยะเวลาผ่อนชำระที่ยาวนาน หากมีการเปลี่ยนแปลงงาน/อาชีพจากสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น โรคระบาดต่าง ๆ หรือสภาพเศรษฐกิจในอนาคต

ผู้ประกอบการควรมีการพัฒนา รูปแบบของที่อยู่อาศัยให้เป็นที่น่าสนใจ และดึงดูดใจผู้ซื้อ เช่น การออกแบบบ้านหรืออาคารชุด ที่ออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่ต้องการเลือกซื้อที่อยู่อาศัยที่มีความหลากหลายตามพฤติกรรม วิถีชีวิต และความชอบ ซึ่งทำให้ผู้ที่ต้องการที่อยู่อาศัยมีทางเลือกมากขึ้น

**คำสำคัญ:** การสื่อสารการตลาด, การตัดสินใจซื้อคอนโดมิเนียม

\*บจ.วินเนอร์ ดีเวลอปเม้นท์ จำกัด. 2654 17 ซอยลาดกระบัง 54/3 ลาดกระบัง เขตลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร.

มจร



## Marketing communication that affects the decision to buy condominiums in Bangkok

Dr.CHANCHAI JOEYCHUM

WINNER DEVELOPMENT Company Limited

### Abstract

Marketing communication that affects the decision to buy condominiums in Bangkok This results in setting clear goals in choosing housing in order to plan expenses like for customers. Marketing communications influence purchasing decisions because housing selection directly affects finances as there will be many costs associated with it. Consumers assess job security and career growth opportunities. Or if there is a tendency to change jobs in the near future, you should wait to stay stable before deciding to buy a new home. Due to condominium loans in Bangkok have a long repayment period If there is a job/career change due to unexpected circumstances such as epidemics or future economic conditions

Entrepreneurs should develop a form of housing to be attractive. And attract buyers such as designing a house or condominium designed to meet the needs of those who want to buy housing that has a variety of behaviors, lifestyles and preferences, giving those who want to live with more options.

**Keywords:** Marketing Communication, Condominium Purchase Decision

\* WINNER DEVELOPMENT Company Limited. Bangkok.



## บทนำ

ปัจจุบันผู้ประกอบการคอนโดมิเนียมในเขตกรุงเทพมหานคร ได้หันมาพัฒนาที่อยู่อาศัยในระดับราคาที่สอดคล้องกับกำลังซื้อที่แท้จริงของผู้บริโภค และในทำเลที่มีการเปิดโครงการหลาย ๆ โครงการพร้อมกัน ทำให้ผู้ซื้อที่อยู่อาศัยมีทางเลือกมากขึ้น ผู้ประกอบการจึงต้องเผชิญกับข้อจำกัดในเรื่องของการตั้งราคาที่สูงกว่าคู่แข่งได้ไม่มากนัก (เมื่อเปรียบเทียบกับรูปแบบโครงการ ขนาด และแบบบ้าน ทำเลที่ใกล้เคียงกัน) รวมถึงในขณะนี้ระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองศูนย์กลางมีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปสู่ชานเมืองมากขึ้น ซึ่งจะเปิดทำเลที่ดินที่มีศักยภาพในการพัฒนาที่อยู่อาศัยใหม่ได้อีกมาก เหตุผลเหล่านี้จึงทำให้การซื้อบ้านใหม่ยังเป็นที่นิยมในกลุ่มคนไทย

ทั้งนี้ความต้องการบ้านใหม่จากโครงการทั้งบ้านจัดสรรหรือคอนโดมิเนียมอยู่ในสัดส่วนที่สูงเนื่องจากคนไทยส่วนใหญ่ยังมีทัศนคติและนิยมซื้อของใหม่ๆ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้บริโภคเลือกซื้อบ้านใหม่ที่นอกเหนือจากพฤติกรรมความชอบส่วนตัวแล้ว ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ทำให้บ้านใหม่เป็นที่ต้องการในตลาด อาทิเช่น การแข่งขันที่รุนแรงระหว่างผู้ประกอบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ที่ทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดในตลาดได้ อาทิเช่น การพัฒนารูปแบบของที่อยู่อาศัยให้เป็นที่น่าสนใจและดึงดูดใจผู้ซื้อ ไม่ว่าจะเป็นการออกแบบบ้านหรืออาคารชุด ที่ออกแบบมาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่ต้องการเลือกซื้อที่อยู่อาศัยที่มีความหลากหลายตามพฤติกรรม วิถีชีวิต และความชอบ ซึ่งทำให้ผู้ที่ต้องการที่อยู่อาศัยมีทางเลือกมากขึ้น เช่น โครงการที่เน้นความทันสมัย ความหรูหรา ความเป็นธรรมชาติสไตล์โมเดิร์นรีสอร์ท

## พฤติกรรมเลือกซื้อที่อยู่อาศัย

ปัจจุบันตลาดบ้านใหม่ค่อนข้างจะมีบทบาทสำคัญ และเป็นตลาดที่มีการแข่งขันที่รุนแรงเนื่องจากที่อยู่อาศัยซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัย 4 ที่สำคัญในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ที่อยู่อาศัยจึงเป็นสินค้าที่มีความต้องการอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีผู้ประกอบการหลายรายสนใจเข้ามาตลาดนี้อย่างมาก อย่างไรก็ตาม การพัฒนาที่อยู่อาศัย ต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่างๆ เช่น ความพร้อมด้านแหล่งเงินทุน ทีมงานที่พร้อมที่จะขับเคลื่อนโครงการให้เป็นที่สนใจของลูกค้า รวมถึงการวางแผนการตลาดที่ดี ที่จะจูงใจให้ลูกค้าเข้ามาซื้อหรือเยี่ยมชมโครงการ เป็นต้น นอกจากนี้ความสำเร็จของโครงการน่าจะมาจากการพัฒนาโครงการให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคด้วย ทั้งนี้ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ได้ทำการสำรวจปัจจัยการเลือกซื้อที่อยู่อาศัยของผู้บริโภค ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

ในปัจจุบัน ด้านอุปทาน ในช่วงก่อนที่ภาวะเศรษฐกิจไทยจะชะลอตัว ผู้ประกอบการหลายรายได้ใช้กลยุทธ์การสร้างเสร็จก่อนขาย (โดยส่วนใหญ่จะเป็นโครงการบ้านจัดสรร) ซึ่งผู้ประกอบการที่จะใช้กลยุทธ์ดังกล่าวนี้ ต้องมีความพร้อมทางการเงิน และแน่ใจว่าสินค้าของตนเป็นที่ต้องการของตลาด และมีกลุ่มลูกค้ารองรับ ซึ่งหากเกิดภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ผู้บริโภคชะลอการซื้อที่อยู่อาศัย ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อต้นทุนผู้ประกอบการได้ เนื่องจากต้องแบกรับภาระทางการเงินจากบ้านรอขายที่เหลือนอยู่ในสต็อก อีกทั้งในปัจจุบันตลาดอสังหาริมทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการ



มีการผลิตสินค้าใหม่ๆ ออกสู่ตลาดเป็นจำนวนมาก ซึ่งในปัจจุบันจะเห็นว่าผู้ประกอบการบางรายจะหันมาใช้ทั้งกลยุทธ์บ้านสร้างเสร็จก่อนขายและบ้านสร้างควบคู่ไปพร้อมกัน เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของตลาดที่อาจเกิดขึ้นในระยะข้างหน้า ดังนั้นกลยุทธ์ของผู้ประกอบการในการทำตลาดบ้านสร้างเสร็จ จึงต้องสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าให้ได้ว่า เมื่อมีการจ่ายเงินดาวน์ไปแล้ว โครงการจะสามารถส่งมอบสินค้าได้ตามสัญญา สำหรับปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเลือกที่ซื้อที่อยู่อาศัย คือ ทำเลที่ตั้งของโครงการที่อยู่อาศัยคิดเป็นร้อยละ 25.9 ทั้งนี้ทำเลที่ตั้งของโครงการนอกจากจะหมายถึง ใกล้สถานที่ทำงาน โรงเรียน และสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่างๆ แล้ว ยังหมายรวมถึงปัจจัยการเดินทางด้วย เช่น โครงการที่ตั้งอยู่ใกล้ระบบขนส่งสาธารณะ เช่น รถไฟฟ้าทั้ง 2 ระบบ และเส้นทางคมนาคมที่สะดวกอย่างใกล้ทางด่วน เป็นต้น (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, <https://positioningmag.com>)

### องค์ประกอบในการทำการตลาดโดยตรง

การค้นหาที่อยู่อาศัยให้ตรงกับความต้องการเป็นหัวใจในกระบวนการ “มีบ้านของตัวเอง” ที่ต้องพิถีพิถันในทุกขั้นตอนไม่ว่าจะเป็นผู้ซื้อ ผู้เช่าอสังหาริมทรัพย์ หรือผู้ที่เลือกสร้างบ้านหลังใหม่ตามแบบฉบับตัวเอง นอกเหนือไปจากความจำเป็นหรือความต้องการที่แตกต่างไปในแต่ละคนที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์ค้นหาหรือเลือกที่อยู่อาศัยของแต่ละคน มีปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญอีกมากที่ไม่ควรมองข้ามและมีอิทธิพลต่อการเลือกที่อยู่อาศัยแตกต่างกันมากขึ้น

#### ส่วนประสมทางการตลาด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546: 53) ได้ให้ความหมายของส่วนประสมทางการตลาดว่าเป็นตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งบริษัทใช้รวมกันเพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย

ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix: 4Ps) เป็นเครื่องมือที่ประกอบด้วยสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ (Kotler, 1997: 611-630 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2546: 53-55)

อสังหาริมทรัพย์เป็นภาคธุรกิจที่มีความเชื่อมโยงกับธุรกิจเกี่ยวเนื่องทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำจำนวนมาก จึงมีอิทธิพลเป็นแรงขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระดับสูงก่อให้เกิดการจ้างงานสร้างรายได้ และกำลังซื้อ และยังส่งผ่านกลับเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจได้ค่อนข้างดีในยามที่ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ขยายตัวจึงช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจได้มาก

1. ฐานข้อมูลของลูกค้า (database) การตลาดทางตรงถือเป็นการทำการตลาดโดยใช้ฐานข้อมูล (database marketing) ซึ่งหมายถึงกระบวนการสร้างการเก็บรักษา และการใช้ฐานข้อมูลของลูกค้าและฐานข้อมูลอื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสื่อสาร และซื้อขายฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างมีระบบเกี่ยวกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายให้เป็นปัจจุบัน สามารถเข้าถึงและนำไปใช้เพื่อจุดมุ่งหมายทางการตลาดได้หรือเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าข้อมูลของลูกค้าจึงควรประกอบด้วย รายละเอียดเกี่ยวกับลูกค้า ชนิดของสินค้า และบริการที่ลูกค้าซื้อทั้งในด้านปริมาณและราคา และสัญญาณการซื้อขายในปัจจุบัน

2. สื่อ (media) สื่อที่ใช้ในการทำการตลาดโดยตรง จะต้องเป็นสื่อประเภท direct responds คือ จะต้องให้ลูกค้าสามารถติดต่อกลับมายังบริษัทได้โดยง่าย ได้แก่ จดหมายตรง วิทยู



เครื่องโทรสาร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ โทรศัพท์ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ พ นิตยสาร แคตตาล็อก ป้ายโฆษณา คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

### ความจำเป็นของการสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ

ปณิศา ลัญชานนท์ (2548) ได้อธิบายถึงความจำเป็นของการใช้การสื่อสารการตลาดเชิงบูรณาการ ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. สื่อที่ใช้มีความหลากหลายและมีความเฉพาะกลุ่มมากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบันมีการแบ่งตลาดออกเป็นสวนย่อย ๆ ทำให้การใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาด เพื่อที่จะเข้าถึงตลาดแต่ละกลุ่มต้องมีความหลากหลายและมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น
2. ราคาสื่อเพิ่มขึ้นในขณะที่ จำนวนของผู้รับข่าวสารจากสื่อลดลง เนื่องจากสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงทำให้ค่าใช้จ่ายในการโฆษณาและการส่งเสริมการตลาดสูงขึ้นเพราะจำนวนผู้รับข่าวสารหรือกลุ่มเป้าหมายลดลงทำให้การเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคลดลงด้วย
3. ผู้บริโภคมีเวลาให้กับสื่อน้อยลง เนื่องจากการเผยแพร่ ข่าวสารการตลาดในสื่อต่างๆ มีจำนวนมากทำให้การเปิดรับข่าวสารของผู้บริโภคลดลง เนื่องจากเกิดความสับสน และเบื่อหน่ายซึ่งจะทำให้เกิดความสนใจในสื่อลดลงในที่สุด
4. ช่องทางในการหาข้อมูลข่าวสารที่เปลี่ยนแปลงไปโดยผู้บริโภคมีช่องทางในการแสวงหาข่าวสารเพื่อช่วยในการตัดสินใจเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากการรับข้อมูลจากสื่อมวลชนเพียงอย่างเดียว
5. ความเชื่อในสื่อลดลง เนื่องจากสื่อมีความหลากหลายทำให้ผู้บริโภคมีความเชื่อถือในสื่อลดลงเรื่อย ๆ ภาพลักษณ์ของการโฆษณาเพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอต่อการสร้างความน่าเชื่อถือ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือการสื่อสารการตลาดอื่นๆ มาผสมผสานกันด้วย

### ปัจจัยหลักที่คนใช้ในการเลือกซื้อบ้าน-เช่าบ้าน

1. ราคาเฉลี่ยต่อ ตร.ม. หรือ ตร.ว. ปัจจัยสำคัญที่คนส่วนใหญ่ใช้ในการเลือกซื้อบ้าน-เช่าบ้าน คิดเป็น 54% ของผู้ทำแบบสำรวจ แม้จะเป็นปัจจัยแรกที่คนส่วนใหญ่นำมาพิจารณา แต่กลับลดลงจากผลสำรวจก่อนหน้านี้ที่อยู่ 59% ทั้งนี้ ราคาที่อยู่อาศัยในปัจจุบัน มีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่กำลังมองหาที่อยู่อาศัย เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่ปรับกลยุทธ์ หันมาจับตลาดในระดับราคาที่มีเรียลตี้มันด์ และออกโปรโมชัน ลด แลก แจก แถม อยู่ฟรี ฯลฯ มากระตุ้นการตัดสินใจ
2. ขนาดของที่อยู่อาศัย อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการเลือกซื้อบ้าน-เช่าบ้าน คือ ขนาดของที่อยู่อาศัย โดยมีสัดส่วนถึง 54% ของผู้ทำแบบสำรวจ และยังเพิ่มขึ้นจากผลสำรวจก่อนหน้านี้ที่อยู่ 50%
3. สิ่งอำนวยความสะดวกในโครงการ การอยู่อาศัยต้องมีความสะดวกสบายควบคู่กันด้วย โดยผู้ทำแบบสำรวจถึง 47% ถือว่าปัจจัยนี้เป็นส่วนสำคัญในการเลือกซื้อบ้าน-เช่าบ้าน โดยเพิ่มขึ้นจากผลสำรวจก่อนหน้านี้ที่อยู่ 45%
4. ดีไซน์ และการก่อสร้าง การดีไซน์และการก่อสร้างนั้นถือเป็นส่วนสำคัญในการเลือกซื้อบ้าน-เช่าบ้าน ของผู้ทำแบบสำรวจ 34% เพิ่มขึ้นจากผลสำรวจก่อนหน้านี้ที่อยู่ 31%
5. มาตรการหรือโครงการที่จะช่วยให้คนมีบ้านง่ายขึ้น ผู้ทำแบบสำรวจ 19% มีความเห็นว่า มาตรการหรือโครงการต่าง ๆ ของภาครัฐมีส่วนสำคัญในการเลือกซื้อบ้าน-เช่าบ้าน โดยเฉพาะใน



กลุ่มผู้ที่เช่าอยู่ในปัจจุบันและผู้ที่มีรายได้น้อย ซึ่งแน่นอนว่าเป็นผลมาจากรายได้ที่ลดลงในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 โดยเพิ่มขึ้นจากผลสำรวจก่อนหน้านี้ที่อยู่ 14%

### ปัจจัยภายนอกอะไรที่คนส่วนใหญ่ใช้ในการเลือกซื้อบ้าน-เช่าบ้าน

1. ทำเลที่ตั้งของที่อยู่อาศัย ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่คนส่วนใหญ่ใช้ในการเลือกซื้อบ้าน-เช่าบ้าน คิดเป็น 78% แต่ลดลงจากผลสำรวจรอบก่อนหน้านี้ที่อยู่ 83%
2. ความปลอดภัยของทำเล ความปลอดภัยของทำเลมาเป็นอันดับ 2 โดยคิดเป็น 56% ของผู้ทำแบบสำรวจ ซึ่งลดลงจากผลสำรวจรอบก่อนหน้านี้ที่อยู่ 65%
3. ใกล้เคียงกับขนส่งสาธารณะ ทำเลที่ใกล้เคียงกับขนส่งสาธารณะ เช่น รถเมล์ รถไฟฟ้า และอื่น ๆ ถือเป็นปัจจัยใหม่ในการเลือกซื้อบ้าน-เช่าบ้านของการสำรวจรอบนี้ โดยคิดเป็น 53% ของผู้ทำแบบสำรวจ
4. โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกรอบทำเล แม้ว่าโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกความสะดวกรอบทำเลจะมาเป็นอันดับที่ 4 คิดเป็น 40% ของผู้ทำแบบสำรวจ แต่ถือว่าลดลงอย่างมากจากผลสำรวจก่อนหน้านี้ที่อยู่ 62%
5. ความยากง่ายในการขอสินเชื่อเช่าบ้าน ความยากง่ายในการขอสินเชื่อ ถือเป็นปัจจัยภายนอกในการเลือกซื้อบ้าน-เช่าบ้าน โดยคิดเป็น 22% ลดลงจากผลสำรวจก่อนหน้านี้ที่อยู่ 23%

### รายได้กับปัจจัยในการเลือกซื้อบ้าน-เช่าบ้าน

หากพิจารณาในแง่รายได้ของผู้ทำแบบสำรวจ แม้ว่าแต่ละกลุ่มจะมองว่า ทำเลที่ตั้งของที่อยู่อาศัย เป็นปัจจัยสำคัญ แต่ปัจจัยอื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้นจากการสำรวจรอบก่อนหน้านี้ที่น่าสนใจมาก โดยผู้มีรายได้น้อย ให้ความสำคัญกับความยากง่ายในการขอสินเชื่อเช่าบ้านมากขึ้นกว่าการสำรวจรอบก่อนหน้านี้ โดยอยู่ที่ 27% ของผู้ทำแบบสำรวจกลุ่มนี้ เหตุผลส่วนหนึ่งน่าจะมาจากได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ในช่วงที่ผ่านมา

ส่วนผู้มีรายได้สูง ให้ความสำคัญกับ 3 ปัจจัยในการเลือกซื้อบ้านมากขึ้น ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในทำเล คิดเป็น 51% ของผู้ทำแบบสำรวจกลุ่มนี้ ส่วนปัจจัยที่เพิ่มขึ้นรองลงมา คือ ผลตอบแทนจากการเช่า-ขายต่อ 21% และใกล้ทางด่วน 8%

### ปัจจัยที่คนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการเลือกที่อยู่อาศัยในปัจจุบัน

ในอดีต และปัจจุบันคนส่วนใหญ่มักมีการเลือกที่อยู่อาศัยจากทำเลเป็นหลัก ทำเลไหนที่มีความอุดมสมบูรณ์สูงก็มักเป็นที่ปึกหมุดของการอยู่อาศัยไม่ว่าจะเป็นบ้านเดี่ยว ทาวน์โฮม คอนโดมิเนียม (กิตติคม พงษ์, <https://www.ddproperty.com>) แต่ด้วยความเจริญที่แผ่ขยายไปอย่างรวดเร็วจึงทำให้การเลือกที่อยู่อาศัยถูกกำหนดด้วยราคาที่สูงมาก และมีผลไปสู่การมองหาที่อยู่อาศัยด้วยปัจจัยอื่นๆ

1. ทำเล การเลือกซื้ออสังหาริมทรัพย์จากทำเลยังคงเป็นที่หนึ่งครองใจผู้บริโภค โดยส่วนใหญ่จะมีการเลือกที่อยู่อาศัยให้เหมาะกับวิถีชีวิตมากกว่าทำเลที่มีความเจริญสูงอย่างในเมือง เนื่องจาก



ทำเลในเมืองมักมีราคาที่สูงเกินไป คนส่วนใหญ่จึงเลือกที่อยู่อาศัยจากทำเลโดยอ้างอิงราคาเป็นหลักด้วย ปัจจุบันเราจึงมักเห็นโครงการใหม่ๆ ถูกปักหมุดบนพื้นที่ใกล้ทางด่วนหรือไม่ไกลจากรถไฟฟ้า อาทิ โครงการตามแนวรถไฟฟ้าสายสีเขียวอ่อน โครงการตามแนวรถไฟฟ้าสายสีเขียวเข้ม และ โครงการตามแนวรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน

**2. ศักยภาพทำเลในอนาคต** ในอดีตนอกจากทำเลจะเป็นที่หนึ่งในการเลือกที่อยู่อาศัยแล้ว ปัจจัยที่ตามมามักจะเป็นเรื่องของราคาที่เป็นรองลงมา แต่ในปัจจุบันคนส่วนใหญ่เริ่มมองหาทำเลที่คุ้มค่าต่อการอยู่อาศัย และเลือกทำเลที่ในอนาคตมีโอกาสจะถูกพัฒนาสูง ซึ่งทั้งนี้หากเลือกทำเลที่ตอบโจทย์ความเจริญในอนาคตได้ก็ถือเป็นอัตราผลตอบแทนที่ผู้อยู่อาศัยจะได้รับ อาทิ การเลือกหาโครงการบริเวณใกล้กับ MRT พระราม 9 ที่จะเป็น New CBD แห่งใหม่ในอนาคต

**3. ความปลอดภัยบนพื้นที่** ปัจจุบันพื้นที่ในการพัฒนาโครงการต่างๆ เริ่มขยายออกไปสู่บริเวณชานเมืองมากขึ้น เนื่องจากพื้นที่ดินมีราคาถูกและยังมีโอกาสเชื่อมต่อไปสู่ตัวเมืองได้ง่าย ราคาของบ้านชานเมืองส่วนใหญ่จึงมีราคาค่อนข้างถูกหากเทียบกับบ้านในตัวเมือง โดยถึงแม้จะถูกจริงแต่ก็ต้องแลกกับสิ่งที่หายไป อาทิ ความปลอดภัย ดังนั้นในปัจจุบันไม่ใช่เพียงบ้านที่อยู่บนทำเลที่ตอบโจทย์ในเรื่องการอยู่อาศัยและราคาเท่านั้น ความปลอดภัยก็ถือเป็นปัจจัยหลักที่ต้องดูก่อนซื้อ

**4. ราคา** หลายคนอาจมองว่าราคาถือเป็นปัจจัยแรก ๆ ที่กำหนดการเลือกที่อยู่อาศัยใหม่ แต่จริง ๆ แล้วในปัจจุบันราคาถือเป็นเรื่องความคุ้มค่าในการอยู่อาศัย คนส่วนใหญ่ยอมจ่ายเงินในราคาที่แพงกว่าเพื่อให้ได้ความสะดวกสบายที่คุ้มค่ากว่า ดังนั้นปัจจุบันราคาของที่อยู่อาศัยจึงเป็นปัจจัยที่ลดหลั่นลงมาจากทำเลและความปลอดภัย ซึ่งในปัจจุบันโครงการที่มีความน่าสนใจที่สุดก็จะเป็นโครงการที่อยู่อาศัยที่มีราคาไม่เกิน 3 ล้านบาท

**5. การเข้าถึงระบบขนส่งสาธารณะ** หนึ่งในปัจจัยที่ขาดไม่ได้ก็คือการเข้าถึงระบบขนส่งสาธารณะ ไม่ว่าจะเป็นระบบขนส่งมวลชน แท็กซี่ วินมอเตอร์ไซด์ ถนนหนทาง ตลอดจนทางด่วน ทางพิเศษต่าง ๆ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญในการดำรงชีวิตของคนทำงานและต้องการเชื่อมต่อไปยังสถานที่สำคัญ ซึ่งแน่นอนว่าสำคัญกว่าที่อยู่อาศัยใกล้รถไฟฟ้า โดยหากไม่มีรถไฟฟ้าก็ยังมีสิ่งต่างๆ เหล่านี้ช่วยอำนวยความสะดวกได้ไม่ต่างกัน ทั้งนี้เองปัจจัยการเลือกที่อยู่อาศัยในข้อนี้ก็ได้ไม่ได้หมายถึงว่าจำเป็นต้องเลือกที่อยู่อาศัยที่ใกล้ชิดกับระบบขนส่งสาธารณะเลยสักทีเดียว แต่ต้องเลือกโดยให้ที่อยู่อาศัยของเรานั้นเชื่อมต่อไปถึงได้อย่างไม่ลำบาก

**6. ดีไซน์ที่อยู่อาศัย** ลักษณะการออกแบบที่อยู่อาศัยก็มีผลกำหนดต่อการเลือกซื้อที่อยู่อาศัยไม่มากนักน้อย และไม่น่าเชื่อเลยว่าคนส่วนใหญ่ในปัจจุบันจะให้ความสำคัญกับดีไซน์ของที่อยู่อาศัยมากกว่าพื้นที่ใช้สอยภายใน และด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนไปกำลังบ่งบอกว่าภาพลักษณ์นั้นสามารถสร้างทัศนคติที่ดีต่อการอยู่อาศัยได้มากกว่าพื้นที่กว้างขวางที่ดูไร้รสนิยม

**7. พื้นที่ใช้สอยของที่อยู่อาศัย** พื้นที่ใช้สอยของตัวบ้านถือเป็นปัจจัยที่คนที่กำลังเลือกซื้อบ้านต้องดูเป็นอันดับต้นๆ อยู่ และคนส่วนใหญ่ก็ยังคงให้ความสำคัญกับข้อนี้ โดยเฉพาะกลุ่มผู้บริโภครที่กำลังวางแผนอนาคตครอบครัวหรือคิดจะมีลูก จำเป็นอย่างยิ่งที่ควรเลือกที่อยู่อาศัยให้สามารถรองรับการอยู่อาศัยของลูกหลานในอนาคตได้ ถึงแม้ในปัจจุบันหลายครอบครัวจะเลือกทำเลที่สะดวกต่อการใช้ชีวิตมากกว่าพื้นที่ใช้สอย แต่อย่างไรก็ตามพื้นที่ใช้สอยก็ยังคงสำคัญสำหรับการเลือก

**8. ความสามารถทางการเงินในการเลือกซื้อที่อยู่อาศัย** เรื่องความสามารถทางการเงินน่าจะเป็นอันดับต้น ๆ ในการเลือกที่อยู่อาศัยสำหรับคนที่กำลังตัดสินใจจะซื้อบ้าน แต่ด้วยปัจจุบันมี



ช่องทางการเลือกที่อยู่อาศัยมากมายทั้งจากการอ่านโฆษณา การอ่านรีวิว ทำให้สามารถเลือกที่อยู่อาศัยในราคาที่ตรงกับงบประมาณบนทำเลที่ถูกใจได้ง่ายก่อนเข้าไปชมโครงการ ความสามารถทางการเงินจึงเป็นปัจจัยท้าทายๆ ที่คนดูกัน เพราะส่วนใหญ่ก็จะมึงบประมาณที่ตั้งไว้ในใจก่อนเลือกบ้านแล้ว หรือ หากไม่สามารถตั้งงบประมาณได้ก่อนตัดสินใจซื้อบ้าน

**9. สิ่งอำนวยความสะดวกในโครงการ** สิ่งอำนวยความสะดวกภายในโครงการจะเป็นปัจจัยที่คนที่กำลังมองหาที่อยู่อาศัยดูเป็นอันดับท้ายๆ จาก 10 อันดับที่ยกขึ้นมาจากทั้งหมด 17 หัวข้อ แต่ก็ไม่น่าแปลกใจเท่าไรเพราะในปัจจุบันเรามักจะเห็นส่วนกลางของคอนโดมิเนียมหรือกระทั่งคลับเฮาส์ในโครงการที่อยู่อาศัยมักจะมีคนมาใช้บริการค่อนข้างน้อย เพราะส่วนใหญ่ผู้อยู่อาศัยก็จะเป็นกลุ่มคนทำงานที่ออกไปทำงานตอนเช้า พอกลับเข้ามาตอนเย็นก็เข้าบ้านพักผ่อนกันแล้ว ส่วนวันหยุดก็มักจะออกไปท่องเที่ยวข้างนอกสักมากกว่า

**10. ใกล้ชิดรถไฟฟ้า** ที่อยู่อาศัยใกล้รถไฟฟ้าถูกมองเป็นสินค้ายอดนิยมไปแล้ว ไม่ว่าจะอยู่บริเวณส่วนต่อขยายที่อยู่บริเวณชานเมืองที่มีราคาประมาณ 1-3 ล้านบาทก็ยังถูกมองว่าไม่คุ้มค่าเพราะต้องแลกมากับพื้นที่ใช้สอยที่น้อยมาก ซึ่งหลายคนที่มีการเลือกที่อยู่อาศัยบริเวณชานเมืองก็มักมีรถยนต์ส่วนตัวใช้ และมักจะเลือกที่อยู่อาศัยให้ใกล้กับทางด่วนหรือบริการขนส่งมวลชนอื่น ๆ มากกว่า โดยถึงแม้จะไม่ได้ใกล้ชิดกับรถไฟฟ้าก็ยังมีตัวเลือกในการเดินทางเชื่อมต่อไปสู่รถไฟฟ้าหรือสถานที่สำคัญอื่นๆ ได้

ผู้บริโภคควรประเมินความต้องการของตัวเองเป็นอันดับแรกว่าจะเลือกซื้อหรือเช่าที่อยู่อาศัยรูปแบบใด ก่อนที่จะพิจารณาโครงการบ้าน/คอนโดฯ ตามปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ จะเช่าเป็นระยะเวลาเท่าไรหรือในอนาคตจะมีการย้ายไปยังทำเลที่เจริญขึ้นหรือไม่ เมื่อมีการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในเบื้องต้นแล้วจะทำให้เริ่มวางแผนการเงินเพื่อจัดสรรค่าใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมรอบคอบยิ่งขึ้น แนะนำให้มีแผนสำรองที่ยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดในอนาคต ผู้บริโภคควรประเมินความมั่นคงในหน้าที่การงานรวมถึงโอกาสเติบโตในสายอาชีพนั้น ๆ หรือหากมีแนวโน้มจะเปลี่ยนงานในอนาคตอันใกล้ก็ควรรอให้อยู่ตัวมั่นคงก่อนจะตัดสินใจเลือกซื้อที่อยู่อาศัยใหม่ ดังนั้น ก่อนตัดสินใจเลือกซื้อ/เช่าบ้านหรือคอนโดฯ ควรพูดคุย สอบถามความคิดเห็น และพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ร่วมกันกับคนในครอบครัวก่อน เพื่อเลือกบ้านที่ใช่ให้ตอบโจทย์ของทุกคนได้มากที่สุด เช่น การเลือกบ้านที่รองรับการใช้ชีวิตของผู้สูงอายุ คู่แต่งงานที่วางแผนมีลูกอาจเลือกบ้านเดี่ยวเพื่อเพิ่มพื้นที่ให้เด็ก ๆ ในอนาคต หรือคนโสดจะมองหาคอนโดฯ ที่มีความปลอดภัย และเดินทางสะดวกด้วยรถไฟฟ้าในเขตกรุงเทพมหานคร

## สรุป

การสื่อสารการตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อคอนโดมิเนียมในเขตกรุงเทพมหานคร ตามปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ผู้บริโภค จะตัดสินใจเลือกซื้อที่อยู่อาศัยใหม่ เนื่องจากสินเชื่อบ้านอสังหาริมทรัพย์ มีระยะเวลาผ่อนชำระที่ยาวนาน หากมีการเปลี่ยนแปลงงาน/อาชีพจากสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น โรคระบาดต่างๆ หรือสภาพเศรษฐกิจในอนาคต ย่อมส่งผลโดยตรงต่อศักยภาพในการผ่อนชำระสินเชื่อบ้านอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งสามารถกลายเป็นภาระหนักอึ้งได้ ต้องรองรับไลฟ์สไตล์ครอบครัวในอนาคต รูปแบบการอยู่อาศัย/สถานะความสัมพันธ์ในครอบครัวเป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกที่อยู่อาศัย



เช่นกัน ซึ่งอาจทำให้แผนเลือกที่อยู่อาศัยที่เคยตั้งไว้เปลี่ยนไปจากเดิม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพสมรส คนโสดที่อยู่คนเดียวหรือคนโสดอยู่กับพ่อแม่ คู่แต่งงาน พ่อแม่เลี้ยงเดี่ยว เมื่อมีคนหลายช่วงวัยที่ไลฟ์สไตล์แตกต่างกันมาอยู่ร่วมกันแน่นอนว่ามีความต้องการที่หลากหลายตามไปด้วย ดังนั้นก่อนตัดสินใจเลือกซื้อ/เช่าบ้านหรือคอนโดฯ ควรพูดคุย สอบถามความคิดเห็นและพิจารณาปัจจัยต่างๆ ร่วมกันกับคนในครอบครัวก่อน เพื่อเลือกบ้านที่ใช้ให้ตอบโจทย์ของทุกคนได้มากที่สุด เช่น การเลือกบ้านที่รองรับการใช้ชีวิตของผู้สูงอายุ คู่แต่งงานที่วางแผนมีลูกอาจเลือกบ้านเดี่ยวเพื่อเพิ่มพื้นที่ให้เด็กๆ ในอนาคต หรือคนโสดจะมองหาคอนโดฯ ที่มีความปลอดภัย และเดินทางสะดวกด้วยรถไฟฟ้า

### เอกสารอ้างอิง

- กิตติคม พงษ์, <https://www.ddproperty.com> สืบค้นเมื่อ 6 มกราคม 2565.
- ปณิศา ลัญญานนท์ (2548)ปณิศา ลัญญานนท์. **หลักการตลาด**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสาร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2546). **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, **ตลาดอสังหาริมทรัพย์**. <https://positioningmag.com> สืบค้นเมื่อ 8 ธันวาคม 2564.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542). **การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค**, กรุงเทพมหานคร: อีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- อภิญา เสมเสริมบุญ. (2552). **ปัจจัยการตัดสินใจซื้อคอนโดมิเนียมในย่านถนนทองหล่อ กรุงเทพมหานคร**, วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.





## ยุทธศาสตร์ การบริหารนโยบายกับการเมืองและผลกระทบของการ กระจายอำนาจต่อการปกครองท้องถิ่นในประเทศไทย

ดร.กาจพล โกฉิม

มหาวิทยาลัยมจร ประเทศอินเดีย

Received January 4, 2022, Revised February 7, 2022, Accepted March 3, 2022

### บทคัดย่อ

การกระจายอำนาจเป็นปรากฏการณ์ทางการเมืองและการบริหารเป็นเป้าหมายสำคัญของรัฐในการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้ท้องถิ่นปกครองตนเอง เป็นแนวคิดที่มีพลวัตการที่รัฐบาลกลางได้ถ่ายโอนอำนาจและกลไกในรูปแบบต่าง ๆ ไปสู่ท้องถิ่นในรูปแบบการปกครองของรัฐ เพื่อลดสถานะการรวมศูนย์อำนาจและกระจายการจัดบริการสาธารณะให้ทั่วถึงและครอบคลุมรวมถึงกระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจให้กับหน่วยการปกครองท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์กรที่มีสิทธิตามกฎหมาย มีพื้นที่ประชากรของตนเอง เป็นการส่งเสริมบทบาทภาคประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจเลือกบนความอิสระในการตัดสินใจและบริหารท้องถิ่นในการดูแลปกครองตนเอง เพื่อสร้างความตระหนักในทางการเมือง ความเป็นพลเมือง และการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนตามเจตนารมณ์ของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยยึดหลักการกระจายอำนาจปกครองและเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการประชาธิปไตย โดยประชาชนมีส่วนร่วมภายใต้หลักการปกครองตนเองในการพัฒนาทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในพื้นที่ อย่างไรก็ตาม การกระจายอำนาจภายในรัฐชาติสมัยใหม่มีส่วนสำคัญต่อการแก้ไขข้อจำกัดในมิติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการรวมศูนย์อำนาจลักษณะขององค์กรแบบระบบราชการที่ใหญ่โต ไม่สามารถขับเคลื่อนการพัฒนาและบริการสาธารณะเพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชนภายในประเทศได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จนเกิดความจำเป็นในการกระจายอำนาจในทางการเมืองการปกครองให้อยู่ในมือขององค์กรหรือสถาบันที่อยู่นอกศูนย์กลางออกไปบนพื้นฐานความจำเป็นความต้องการ และสภาพปัญหาในแต่ละท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับท้องถิ่นผ่านการกระจายอำนาจจากรัฐบาลที่อยู่นอกศูนย์กลางยอมส่งให้เกิดข้อดีและข้อเสีย

**คำสำคัญ:** นโยบายกับการเมือง, การกระจายอำนาจ, การปกครองท้องถิ่น





## STRATEGIE, POLICY ADMINISTRATION WITH POLITICAL AND EFFECTS OF DECENTRALIZATION ON LOCAL GOVERNANCE IN THAILAND

Dr.KADPON GOCHIM  
Magadh University INDIA

### Abstract

Decentralization is a political phenomenon and the administration is an important goal of the state in the decentralization of power from the central region to the local self-government. It is a dynamic concept in which the central government transfers various forms of power and mechanisms to the localities in the form of state government. To reduce the centralization of powers and to distribute the distribution of public services evenly and inclusively, as well as to decentralize administrative and decision-making powers to local government bodies, which are legal entities. Have their own population area it promotes the role of the people's sector in decision-making powers on freedom of decision-making and local administration in caring for self-government. To raise political awareness citizenship and political participation of the people in accordance with the spirit of democratic governance by adhering to the principle of decentralization and in accordance with democratic principles People participate under the principles of self-government in economic, social and political development in the area. However, decentralization within modern nation-states plays a key role in solving the dimensional constraints arising from the centralization of powers characteristic of large bureaucratic organizations. It cannot drive development and public services to respond quickly and efficiently to the needs and expectations of the people of the country. Until the need to decentralize political power into the hands of organizations or institutions that are outside the center on the basis of necessity and problem conditions in each locality to strengthen the locality through decentralization from outside the central government has its advantages and disadvantages. It cannot drive development and public services to respond quickly and efficiently to the needs and expectations of the people of the

**Keywords:** Policy and Politics, Decentralization, Local Government



## บทนำ

ประเทศไทยที่กระแสแนวคิดการกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่นได้เริ่มมีพัฒนาการอย่างเห็นได้ชัด พร้อมกับกระแสความคิดการปฏิรูปการเมืองภายหลังเหตุการณ์พฤษภาทมิฬ พ.ศ. 2535 และการเกิดขึ้นของขบวนการปฏิรูปการเมือง ที่มุ่งหมายให้สังคมไทยสามารถพัฒนาประชาธิปไตยได้อย่างเต็มรูปแบบ และเนื้อหา จนเกิดการผลักดัน และการตรารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ที่ระบุให้การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นได้เป็นแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามมาตรา 78 ที่กำหนดให้รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเอง และตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เองโดยสอดคล้องกับหลักการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม และหมวด 9 ที่ว่าด้วยการปกครองส่วนท้องถิ่นในมาตรา 282-290 เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่ให้แก่ท้องถิ่นเช่น ให้ท้องถิ่นมีอิสระในการปกครองตนเองมีอิสระในการกำหนดนโยบาย ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีโครงสร้างการบริหารในรูปของสภาท้องถิ่นvc และคณะผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชน ให้ท้องถิ่นมีหน้าที่บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรม และคุณภาพสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นเอง เป็นต้น ทำให้รัฐธรรมนูญได้สร้างความชัดเจนต่อการกระจายอำนาจสู่การปกครองส่วนท้องถิ่น ในเชิงกระบวนการทางกฎหมาย และแนวทางปฏิบัติเช่น ให้มีการตราพระราชบัญญัติกำหนดแผน และขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 เพื่อส่งเสริมการกระจายอำนาจในเชิงกฎหมาย และแนวทางปฏิบัติและจัดตั้งคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อทำหน้าที่จัดทำแผนกำหนดหลักเกณฑ์/ขั้นตอน และเสนอแนะแนวทางในการกระจายอำนาจเช่น กำหนดอำนาจหน้าที่การจัดบริการสาธารณะ การจัดสรรสัดส่วนภาษี และอากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ จนกล่าวได้ว่ามรดกของรัฐธรรมนูญฯ 2540 และ พรบ.กระจายอำนาจฯ 2542 จัดเป็น “คลื่นลูกที่หนึ่ง” ของกระบวนการการกระจายอำนาจที่สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันทางการเมือง-การบริหารของไทยอย่างมีนัยสำคัญ (วสันต์ เหลืองประภัสร์, (2554), น. 5.)

## หลักการกระจายอำนาจ

ในการปกครองของแต่ละประเทศนั้นจำเป็นจะต้องมีองค์กรหรือสถาบันทำหน้าที่ในการปกครองแทนรัฐ และโดยทั่วไปในองค์กรหรือหน่วยงานซึ่งได้รับมอบอำนาจจากรัฐให้ทำหน้าที่แทนก็คือ “รัฐบาล” การจัดการปกครองที่รัฐบาลแต่รัฐบาลจะนำมาใช้ในการปกครองจะเป็นอย่างไรนั้น ก็คงจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายๆ อย่าง เช่น สภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และประชาชน เป็นต้น ซึ่งนักวิชาการได้สรุปหลักในการจัดระเบียบของรัฐที่สำคัญไว้ 3 หลัก คือ (Google Sites, <https://sites.google.com>)

1. **หลักการรวมอำนาจ** เป็นหลักการปกครองที่รัฐบาลกลางได้รวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง โดยมีสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้น เช่น กระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ เป็นต้น อำนาจที่รวมไว้นี้ได้แก่ อำนาจการวินิจฉัยสั่งการ อำนาจในการบรรจุแต่งตั้ง และอำนาจในการใช้ทหาร เป็นต้น

**ข้อดีของหลักการรวมอำนาจ**



- 1) ทำให้อำนาจในทางการเมืองของรัฐบาลส่วนกลางมั่นคง
- 2) สามารถอำนวยความสะดวกให้ประชาชนในส่วนต่างๆได้อย่างเสมอภาคกัน
- 3) ประหยัดค่าใช้จ่ายในการปกครอง

#### ข้อเสียของหลักการรวมอำนาจ

- 1) ไม่สามารถจัดบริการต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง เพราะผู้รับบริการมีมาก สิ่งทีรัฐบาลกลางจัดสรรให้ไม่อาจเป็นที่พอใจ
- 2) ประชาชนส่วนใหญ่ขาดการมีส่วนร่วมในทางการเมือง
- 3) เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการตัดสินใจจะต้องได้รับอนุมัติหรือได้รับความเห็นชอบจากส่วนกลางก่อน

**2. หลักการแบ่งอำนาจ** เป็นการปกครองที่รัฐบาลกลางได้มอบอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการและการดำเนินงานบางอย่างให้แก่เจ้าหน้าที่ของตนเองที่ประจำอยู่ในส่วนภูมิภาคต่างๆ ของรัฐ การแบ่งอำนาจนี้รัฐบาลอาจจะมอบอำนาจหรือไม่มอบอำนาจก็ได้ หากแต่ว่าในการปฏิบัติงานในบางเรื่องซึ่งไม่มีความสำคัญหรือจำเป็นมากนัก ก็อาจมีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ในส่วนภูมิภาคเป็นผู้รับภาระดำเนินการเอง

#### ข้อดีของหลักการแบ่งอำนาจ

- 1) เป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลางและช่วยให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความรวดเร็วขึ้น
- 2) เป็นการช่วยให้ประชาชนที่ขาดความรู้ในการปกครองมีความรู้ในการปกครองได้ดีขึ้น

#### ข้อเสียของหลักการแบ่งอำนาจ

- 1) ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึงและตรงกับความต้องการของท้องถิ่นได้
- 2) อาจเกิดความเสียหายหรือความไม่ยุติธรรมได้

**3. หลักการกระจายอำนาจ** เป็นการจัดการแบบที่รัฐบาลกลางมอบอำนาจในการดำเนินการ และการตัดสินใจให้แก่องค์กรหรือสถาบันต่างๆ ในท้องถิ่นให้สามารถดำเนินการได้อย่างอิสระไม่ต้องอยู่ในบังคับบัญชาของส่วนกลาง กล่าวคือ จะมีองค์กรที่เป็นนิติบุคคลแยกออกไปต่างหากจากส่วนกลาง ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นก็ไม่ต้องขึ้นตรงต่อส่วนกลางซึ่งองค์กรในท้องถิ่นนั้นจะมีอิสระในการดำเนินการอย่างมาก

#### ข้อดีของหลักการกระจายอำนาจ

1. สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง
2. ทำให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว
3. เป็นการแบ่งเบาภาระส่วนกลาง
4. ส่งเสริมการปกครองแบบประชาธิปไตย

#### ข้อเสียของหลักการกระจายอำนาจ

1. อาจเกิดปัญหาต่อความมั่นคงและเอกภาพของรัฐ
2. อาจทำให้เห็นประโยชน์ของท้องถิ่นมากกว่าประโยชน์ของชาติ
3. เจ้าหน้าที่ของท้องถิ่นอาจใช้อำนาจโดยมิชอบ
4. สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก



หลักการกระจายอำนาจเมืองประกอบ 4 ประการ คือ 1) ความเป็นนิติบุคคล (Legal Person) 2) มีอำนาจในการบริหารงาน (Autonomy) ความมีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดนโยบายหรือการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ สำหรับหน้าที่ทางด้านนิติบัญญัติและบริหาร 3) ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการเลือกผู้บริหารและผู้ที่ทำหน้าที่นิติบัญญัติ 4) มีงบประมาณของตนเองมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ด้วยตนเองรวมถึงการบริหารงบประมาณที่ได้มา (ลิขิต ธีระเวคิน, 2535)

หลักการกระจายอำนาจเป็นการส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองในพื้นที่ โดยรัฐบาลกลางมอบอำนาจ แบ่งอำนาจและถ่ายโอนอำนาจในการจัดทำบริการสาธารณะพื้นฐานแก่ประชาชนโดยมีความอิสระในด้านการเมือง การบริหารและการคลัง เนื่องจากการเป็นการตัดสินใจจากผู้นำทางการเมืองท้องถิ่น ซึ่งเป็นผู้รับรู้และใกล้ชิดปัญหาต่าง ๆ อย่างแท้จริง และยังช่วยลดภาระในการดูแลท้องถิ่นของรัฐบาลกลาง ช่วยเปิดโอกาสให้เกิดการต่อต้านการผูกขาดอำนาจ และประโยชน์โดยมิชอบ ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อเอกภาพทางการเมืองปกครองและความมั่นคงของประเทศ

### ลักษณะองค์ประกอบของการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นการให้ท้องถิ่นปกครองตนเอง เป็นเป้าหมายสำคัญของรัฐในการกระจายอำนาจจากส่วนกลางให้ท้องถิ่นปกครองตนเอง ภายใต้กรอบความร่วมมือหลายระดับอย่างมีเอกภาพ สร้างความเจริญเติบโตทั้งทางการเมืองท้องถิ่นสังคมและเศรษฐกิจให้เข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้ โดยยึดประชาชนในชุมชนเป็นศูนย์กลาง (พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2552) ทำให้เกิดประโยชน์สนองความต้องการอย่างเท่าเทียมกัน และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนจะเห็นว่าการกระจายอำนาจมีความสำคัญต่อประเด็นต่าง ๆ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ดังเช่น Andrew Heywood ได้ให้ความหมายไว้ว่า จะต้องประกอบด้วยหลักการสำคัญคือ

- 1) การมีส่วนร่วม (Participation) การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการให้โอกาสแก่ประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง คือ การสร้างการเรียนรู้ทางการเมืองซึ่งการปกครองท้องถิ่นมีประสิทธิภาพในการสร้างการเรียนรู้มากกว่าการเมืองในระดับชาติเนื่องจากใกล้ชิดกับวิถีชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น
- 2) การตอบสนอง (Responsiveness) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความใกล้ชิดกับประชาชนและมีความรู้สึกไวต่อความต้องการของประชาชนมากกว่ารัฐบาล ย่อมส่งผลทำให้เกิดความเข้มแข็งในแง่ของการตรวจสอบ และเป็นหลักประกันว่าปัญหาเฉพาะหรือความต้องการเฉพาะของท้องถิ่นซึ่งแตกต่างจากสังคมโดยรวมจะได้รับการตอบสนองเช่นกัน
- 3) ความชอบธรรม (Legitimacy) รัฐบาลกลางซึ่งห่างไกลจากชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนมีต่อการยอมรับ หรือถูกตั้งคำถามต่อการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แตกต่างจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่การตัดสินใจต่าง ๆ ในระดับท้องถิ่นที่ได้รับการยอมรับว่าอยู่บนรากฐานของความรู้ของท้องถิ่น ส่งผลให้มีความชอบธรรมในการดำเนินงาน



4) เสรีภาพ (Liberty) อำนาจมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดการฉ้อฉล”การรวมศูนย์อำนาจมีแนวโน้มที่จะทำให้รัฐบาลกลายเป็นทรราชที่เป็นภัยต่อปัจเจกชน แต่การกระจายอำนาจเป็นการปกป้องเสรีภาพของปัจเจกชน เนื่องจากอำนาจถูกกระจายไปยังที่ต่าง ๆ ย่อยต่อการตรวจสอบ และถ่วงดุล สิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนขององค์ประกอบการกระจายอำนาจที่ต้องมีได้แก่ การกระจายอำนาจการปกครอง (Politic Decentralization) การกระจายอำนาจการบริหาร (Administrative Decentralization) และที่สำคัญคือการกระจายอำนาจทางการคลัง (Fiscal Decentralization) จากความหมายและขอบข่ายของแนวคิดพื้นฐานว่าด้วยการกระจายอำนาจโดยอยู่บน พื้นฐานการบริหารปกครองในพื้นที่ท้องถิ่นทำให้เห็นได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากหลักการกระจายอำนาจ ย่อมหมายความว่าระบบการปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจและความเป็นอิสระที่มากน้อยแตกต่างกันไปมีลักษณะของการผสมผสานแนวคิดการกระจายอำนาจที่ต่างรูปแบบกัน เช่น ในด้านของอำนาจหน้าที่อาจจะเป็นภายใต้หลักการโอนอำนาจ

### รูปแบบการกระจายอำนาจ

โดยหลักการพื้นฐานที่สำคัญการกระจายอำนาจยังคงหมายถึง กระบวนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองในระดับพื้นที่หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับรอง ๆ ลงไปมีอำนาจมากยิ่งขึ้น (Mannor, J., 1999) การกระจายอำนาจสามารถแจกแจงถึง รูปแบบของการกระจายอำนาจแบ่งออกได้เป็น 5 รูปแบบ ประกอบด้วย 1) การกระจายอำนาจโดยจำเป็นหรือโดยปริยาย (Decentralization by default) เป็นการกระจายอำนาจที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์หรือสถาบันหรือองค์กรของรัฐบาลเกิดความล้มเหลวในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยไม่สามารถที่จะเข้าไปใช้อำนาจหรือมีอิทธิพลในดินแดนที่ตนปกครองอยู่ได้และประชาชนในระดับรากหญ้าเกิดความไม่เชื่อใจในรัฐบาล 2) การแปรรูปกิจกรรมของภาครัฐ (Privatization) เป็นการกระจายอำนาจในรูปแบบของการโยกโอน (Handover) กิจกรรมบางอย่างที่เคยจัดทำโดยหน่วยงานของรัฐไปให้ภาคเอกชนเป็นผู้จัดทำแทน เช่น กิจกรรมขนส่งมวลชน กิจกรรมโทรคมนาคม การไฟฟ้า การประปา เป็นต้น ในรูปแบบนี้เกิดจากแรงผลักดันของความคิดที่ว่ากิจกรรมบางอย่างนั้นเอกชนสามารถจัดทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถให้บริการต่อสังคมโดยรวมได้ดีกว่ารัฐเป็นผู้จัดทำ โดยมุ่งให้กลไกทางการตลาดเข้ามามีบทบาทมากกว่าที่จะผูกขาดโดยรัฐ 3) การกระจายอำนาจโดยการแบ่งอำนาจ (DE concentration) เป็นการกระจายอำนาจในการบริหารภายในโครงสร้างของส่วนราชการด้วยตนเอง ทั้งนี้อำนาจการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ยังคงอยู่ที่ส่วนกลางเพราะตัวองค์กรและบุคลากรตามหลักการแบ่งอำนาจยังคงถือว่าเป็นของส่วนกลาง บางครั้งเรียกว่า “การกระจายอำนาจทางการบริการ” ทั้งนี้ มีการกระจายอำนาจภายใต้หลักการแบ่งแยกอำนาจสามารถเป็นไปได้ 2 รูปแบบ รูปแบบแรก การกระจายอำนาจเป็นการแบ่งอำนาจในการตัดสินใจของส่วนราชการ



## การกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจการบริหาร (Administrative Decentralization) เป็นกระบวนการถ่ายโอนการบริหาร การวางแผน การจัดการรวมทั้งการจัดการทรัพยากรของส่วนกลางไปให้แก่หน่วยงานตัวแทนของรัฐบาล องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นหรือแม้แต่องค์กรเอกชนที่ทำหน้าที่ให้บริการสาธารณะอยู่ระดับล่างในพื้นที่ หรือภายในอาณาเขตของตนเองโดยปราศจากการแทรกแซง แม้เป็นความรับผิดชอบเพียงบางส่วน ภายใต้การกระจายอำนาจการบริหาร สามารถแบ่งย่อยประเภทของการกระจายอำนาจได้เป็น 1) การแบ่งอำนาจ (DE concentration) มีสถานะเป็นเพียงหน่วยงานสาขาของส่วนกลาง ซึ่งมีหน้าที่นำนโยบายของต้นสังกัดในส่วนกลางมาปฏิบัติในพื้นที่ มักเกิดขึ้นภายในระบบราชการ โดยเป้าหมายเพื่อให้การจัดทำบริการสาธารณะในพื้นที่นั้น ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสหประชาชาติ (The United Nations) มองว่าการแบ่งอำนาจนั้นหน่วยงานสามารถตัดสินใจได้ทั้งเรื่องการบริหารจัดการงบประมาณ ภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดโดยส่วนกลาง 2) การมอบอำนาจ (Delegation) อำนาจภายใต้หลักการมอบอำนาจ มุ่งเน้นมิติด้าน “ภารกิจหน้าที่” สามารถที่จะตัดสินใจและใช้อำนาจหน้าที่ภายในขอบเขตของตนเองได้โดยอิสระ ทั้งด้านการบริหาร (Administrative) การคลัง (Fiscal) และการเมือง (Political) 3) การโอนอำนาจ (Devolution) อำนาจภายใต้แนวคิดการถ่ายโอนอำนาจ สะท้อนให้เห็นถึงระดับการกระจายอำนาจหน้าที่ที่กว้างขวางมากที่สุดมักจะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชน โดยที่ส่วนกลางไม่เข้ามามีบทบาทหรือ การแทรกแซงการทำงานขององค์กรจะเกิดขึ้นก็ต้องเป็นไปอย่างจำกัด (Rondinelli, D. A. & McCullough, J. S., 1989) การที่อำนาจในการตัดสินใจได้รับการถ่ายโอนไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นอิสระ เรียกได้ว่าเป็นการกระจายอำนาจทางการเมือง (political decentralization) (Allen, H. J. B., 1990) รวมถึงการกระจายอำนาจทางการคลัง หมายถึง การถ่ายโอนงบประมาณและอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณจากส่วนกลางสู่หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญกับมิติทางด้านการคลัง (Mannor, J., 1999) ในอีกแง่มุมอาจมองได้ว่า การกระจายอำนาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดความสัมพันธ์ทางอำนาจระหว่างรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่นให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบท (เปาวัน สุวรรณมงคล, 2554) การกระจายอำนาจนั้นสัมพันธ์กับการแบ่งสรรอำนาจเขตการปกครอง การตอบสนองทางการเมือง การคลัง และ ระบบการบริหารระหว่างส่วนกลาง(center) และส่วนรอบนอกหรือก็คือ จากส่วนกลางไปสู่ระดับท้องถิ่น (วุฒิสภา, 2557) การกระจายอำนาจมีองค์ประกอบทั่วไป 4 ประการ คือ 1) มีฐานะเป็นนิติบุคคล 2) มีอิสระในการบริหารงาน 3) มีงบประมาณของตนเอง และ 4) คณะผู้บริหารงานมาจากการเลือกตั้ง (ธนศวร์ เจริญเมือง, 2548) อาจดำเนินการได้หลายแนวทางและหลายระดับความเข้มข้นซึ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงการส่งเสริมความเป็นอิสระของระบบย่อยให้มีอำนาจในการปกครองตนเองดังนั้น ถ้ามองรูปแบบการปกครองท้องถิ่นในระบอบประชาธิปไตย คือ รูปแบบของการกระจายอำนาจทางการเมือง (สมบัติ อึ้งวรงค์, 2542)

หลักการแนวคิดการกระจายอำนาจคือ การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระในด้านการบริหาร การคลังและการเมืองเนื่องจากเป็นรูปแบบการปกครองของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน ถือว่าเป็นการส่งเสริม และการพัฒนาการเมืองในระดับท้องถิ่นตามระบอบประชาธิปไตยโดยการกระจายอำนาจหน้าที่ในการแบ่งอำนาจ มอบอำนาจและถ่าย



โอนภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในด้านการวางแผนการจัดการ และการจัดสรรทรัพยากรจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น ทำให้การดำเนินการของรัฐบาลมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อประชาชนในการลดขั้นตอนจากการล่าช้าในการตัดสินใจจากส่วนกลาง และทำให้ประชาชนตระหนักในสิทธิและหน้าที่ความเป็นพลเมืองสามารถจะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าการปกครองส่วนกลาง ตลอดจนเป็นการช่วยเปิดโอกาสให้เกิดการต่อต้านการผูกขาดอำนาจและผลประโยชน์โดยมิชอบ โดยประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างแท้จริง จึงเป็นหลักที่ช่วยลดภาระของรัฐบาลกลางในการดูแลท้องถิ่นอันจะช่วยแก้ไขจุดอ่อนของการปกครองโดยส่วนกลาง (วารสารมหาจุฬานาครธรรม์, ฉบับที่ 8 ฉบับที่ 5 เดือนพฤษภาคม 2564, 128-129)

## สรุป

การกระจายอำนาจของรัฐบาลสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการกระจาย ศูนย์กลางของการใช้อำนาจทางการเมืองและการปกครองในการตัดสินใจและดำเนินการกิจต่าง ๆ โดยไม่กระจุกตัวอยู่ที่รัฐบาลกลางเพียงแห่งเดียว การกระจายอำนาจภายใต้หลักการมอบอำนาจหรือการมอบหมาย อำนาจหน้าที่ดำเนินการแทน และการกระจายอำนาจภายใต้หลักการโอนอำนาจ ก่อให้เกิดคุณประโยชน์เสริมสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมทั้งตอบสนองต่อปัญหา และความต้องการของท้องถิ่น ยังสร้างให้เกิดความชอบธรรมให้กับประชาชนทุกพื้นที่ที่สามารถเข้าถึงบริการสาธารณะต่าง ๆ แต่การกระจายอำนาจลงไปสู่รัฐบาลท้องถิ่นก่อให้เกิดจุดอ่อนต่อรัฐบาลสมัยใหม่ที่เกิดขึ้นนำไปสู่สถานะของความไร้เอกภาพ และเสถียรภาพในทางการเมือง รวมทั้งก่อให้เกิดความไร้เสถียรภาพทางการเมืองของประเทศตลอดจนเกิดการใช้ทรัพยากรสิ้นเปลืองและก่อให้เกิดความแตกต่างและความไม่เท่าเทียมกันระหว่างท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระในด้านการบริหาร การคลัง และการเมืองเนื่องจากเป็นรูปแบบการปกครองของประชาชน โดยประชาชน และเพื่อประชาชน ถือว่าเป็นการส่งเสริม และการพัฒนาการเมืองในระดับท้องถิ่นตามระบอบประชาธิปไตยโดยการกระจายอำนาจหน้าที่ในการแบ่งอำนาจ มอบอำนาจและถ่ายโอนภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบในด้านการวางแผนการจัดการ และการจัดสรรทรัพยากรจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่น ทำให้การดำเนินการของรัฐบาลมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อประชาชน



## เอกสารอ้างอิง

- ธเนศวร เจริญเมือง. (2548). 100 ปีการปกครองท้องถิ่นไทย พ.ศ. 2440 - 2540. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: คบไฟ.
- ปธาน สุวรรณมงคล. (2554). การปกครองท้องถิ่นไทย. จังหวัดนนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พิเชษฐ วังศ์เกียรติ์จักร. (2552). แนวคิดยุทธศาสตร์การบริหารการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ลิขิต ธีระเวคิน. (2535). การเมืองการปกครอง. กรุงเทพมหานคร: วีเจ การพิมพ์.
- วีระศักดิ์ เครือเทพ และคณะ. (2561). 15 ปี การกระจายอำนาจของไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วสันต์ เหลืองประภัสร์. (2554). บทวิเคราะห์ร่างกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- วุฒิสาร ตันไชย. (2557). การกระจายอำนาจและประชาธิปไตยในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- สมบัติ อารังธัญวงศ์. (2542). การเมืองแนวความคิดและการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- Allen, H. J. B. (1990). Cultivating the Grassroots: Why Local Government Does Matter. Bombay: IULA.
- Manor, James. (1999). the Political Economy of Democratic Decentralization. Washington D.C.:The World Bank
- Google Sites, <https://sites.google.com>. สืบค้นเมื่อ ตุลาคม 2564.



## การบริหารจัดการอาคารแบบครบวงจร ด้านความมั่นคงปลอดภัย และอาชีวอนามัย

ดร.ณภาพัช จุมพิกะพันธุ์  
มหาวิทยาลัยมจร ประเทศอินเดีย

Received January 4, 2022, Revised February 7, 2022, Accepted March 3, 2022

### บทคัดย่อ

การบริหารจัดการอาคารแบบครบวงจรด้านความมั่นคงปลอดภัย และอาชีวอนามัย ประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย นอกจากจะสามารถช่วยเพิ่มผลผลิต เพิ่มกำไร และลดต้นทุนการผลิตให้กับผู้ประกอบการได้แล้ว การปฏิบัติงานโดยใช้อุปกรณ์ และสถานที่ที่มีความปลอดภัย ยังเป็นปัจจัยจูงใจที่สามารถสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน และความสูญเสีย ช่วยเพิ่มความปลอดภัยของทุกชีวิตในโรงงาน และสายการผลิต เพิ่มผลผลิต และกำไรให้เจ้าของธุรกิจได้อีกด้วย เป็นปัจจัยจูงใจระหว่างการค้างาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ด้วยมีความมั่นใจในความปลอดภัยของอุปกรณ์ และเครื่องมือ จะส่งผลให้บุคคลเกิดความพร้อมในการทำงาน รวมทั้งมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในความปลอดภัยระหว่างการทำงาน รวมทั้งสามารถเพิ่มผลผลิตโดยรวมได้มากยิ่งขึ้น และเมื่อการค้างานสามารถดำเนินไปได้อย่างปลอดภัย ส่งผลให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผลผลิต รวมถึงการลดลงของต้นทุนโดยรวม ทำให้ผู้ประกอบการมีโอกาสสร้างกำไรได้มากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการอาคาร, ความมั่นคงปลอดภัย และอาชีวอนามัย

มจร



## Comprehensive building management Security, Safety and occupational health

Dr.NAPHAPHAT JUMPHITKAPHAN  
Magadh University, Bodh Gaya, Bihar, India

### Abstract

Integrated building management in terms of security and safety and occupational health The benefits of performing safety tasks In addition to being able to increase productivity, increase profits and reduce production costs for operators Operation by using equipment and a secure place It is also a motivating factor that can build confidence in the work for operators. To help reduce the rate of accidents at work and loss help increase the safety of all life in the factory. And production lines, increasing productivity and profits for business owners as well as a motivating factor during operations Operators can work with confidence in the safety of the equipment. and tools will result in people being ready to work as well as being more motivated to work Operators are confident in their safety during work. as well as to increase overall productivity even more and when operations can be carried out safely resulting in an increase in productivity including a reduction in overall costs This gives entrepreneurs the opportunity to make more profits.

**Keywords:** Building Management, Safety and Occupational Health





## บทนำ

การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยในปัจจุบันนั้น มีแนวโน้มในการขยายตัวและพัฒนาเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยที่เหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากการจัดตั้งนโยบายส่งเสริมการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมของรัฐบาล ที่มีการดำเนินการเริ่มต้นอย่างจริงจังตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 4 อีกทั้งยังมีสาเหตุอันเนื่องมาจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตในประเทศ ที่ได้พัฒนาจากเศรษฐกิจภาคเกษตรกรรมให้เป็นเศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรม และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนส่งผลให้เศรษฐกิจภาคอุตสาหกรรมสามารถขยายตัวไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศได้ ควบคู่ไปกับการพัฒนาในด้านการใช้ประโยชน์จากแรงงานมนุษย์ ซึ่งสามารถเห็นได้จากการจัดตั้งโรงงานอุตสาหกรรมขึ้นในหลายจังหวัดของประเทศไทย ทำให้เกิดกำไร และผลผลิตแก่ผู้ประกอบการ รวมทั้งสามารถสร้างความก้าวหน้าให้แก่เศรษฐกิจส่วนรวมของประเทศชาติได้ คนจำนวนมากในประเทศไทย มีการดำเนินชีวิตเกี่ยวข้องกับงานในโรงงานอุตสาหกรรม งานสร้างเหมืองแร่ หรืออาจจะเป็นสถานประกอบการอื่น ๆ ที่จำเป็นต้องใช้แรงงานมนุษย์ในการทำงานร่วมกับเครื่องจักรโดยตรง ทำให้สภาพแวดล้อมของการทำงานมีลักษณะค่อนข้างอันตราย รวมทั้งมีสภาพการทำงานที่สามารถนำไปสู่การเกิดอุบัติเหตุ อาการบาดเจ็บ ความเจ็บป่วย และอาจนำไปสู่การเกิดโรคจากกระบวนการทำงานได้ ซึ่งสาเหตุของอาการเหล่านี้เกิดขึ้นได้ในหลายลักษณะแตกต่างกันไป จากความประมาท การละเลยในการปฏิบัติตามกฎความปลอดภัย การกระทำโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือจากการดำเนินงานผิดพลาดจนทำให้เกิดอุบัติเหตุและการบาดเจ็บขึ้นมาได้ ตัวอย่างเช่น การทำงานที่สัมผัสกับอุณหภูมิร้อนจัดหรือเย็นจัด การสัมผัสก๊าซพิษสารพิษ หรือ รังสี การลื่นล้ม การสัมผัสกับกระแสไฟฟ้า การถูกชน การถูกวัตถุ หนีบ ทับ หรือกระเด็นเข้าตา และการที่วัตถุตกจากสูงมาจากที่สูงหรือบริเวณพื้นต่างระดับ เป็นต้น โดยเหตุการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้ เป็นอุบัติเหตุที่ไม่เพียงแต่จะเกิดขึ้นได้เฉพาะกับผู้ที่มิประสบการณ่น้อยในการทำงานด้านอุตสาหกรรมเพียงเท่านั้น แต่ยังสามารถเกิดขึ้นกับผู้ที่มีประสบการณ์จากการทำงานมานานได้เช่นเดียวกัน

## ความสำคัญของการบริหารจัดการอาคารสถานที่ (Facility Management)

การบริหารจัดการอาคารสถานที่ (Facility Management) ถือเป็นงานบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เข้ามาทดแทนการดูแลอาคารสถานที่แบบเดิม อันได้แก่ งานดูแลรักษาอาคาร (Building Operation and Maintenance) งานจัดการอาคาร (Building Management) ซึ่งการบริหารจัดการอาคารสถานที่มิได้มีจุดมุ่งหมายเพียงแค่อุดูแลอาคารให้เหมาะกับการใช้งานเพียงอย่างเดียว หากแต่ครอบคลุมถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน การลงทุน สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ตามลักษณะงานของการบริหารจัดการสถานที่ซึ่งมีการกิจตั้งแต่ การวางแผน ควบคุม ประเมินผล รวมทั้งการจัดระบบฐานข้อมูลและการตรวจสอบ ด้วยภารกิจดังกล่าวที่เกิดขึ้น การบริหารจัดการอาคารสถานที่ จึงต้องมีความบุคลากร และทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์มาดำเนินการในทุก ๆ ด้าน (<http://www.thaicondoonline.com>)



## หลักการของ Facility Management

เปลี่ยนปัญหาให้เป็นความพอใจใช้การบริหารจัดการอาคารแบบครบวงจร Total Facility Management บริหารอาคารแบบครบวงจรด้วย Total Facility Management แนวคิดการบริหารทรัพยากรกายภาพสำหรับโครงการที่อยู่อาศัยแบบรวมแนวความคิดในการนำระบบบริหารงบประมาณมาใช้ในการบริหารจัดการอาคารพักอาศัย Facility Management ในงานบริหารจัดการอาคารพักอาศัย

### หมวด 1 มาตรฐานด้านความร้อน

1. ความร้อนภายในสถานที่ประกอบการไม่ควรมีสภาพอุณหภูมิที่สูงจนส่งผลให้อุณหภูมิภายในร่างกายของลูกจ้างมีค่าสูงเกิน 38 องศาเซลเซียส
2. นายจ้างควรพิจารณาให้มีการจัดเตรียมเครื่องมือสำหรับป้องกันความร้อนให้แก่ลูกจ้าง รวมทั้งควรจัดหามาตรการที่จะสามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อลดอุณหภูมิความร้อนได้อย่างทัน่วงที ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ความร้อนภายในสถานที่ประกอบการ มีสภาพอุณหภูมิสูงจนส่งผลให้อุณหภูมิภายในร่างกายของลูกจ้างมีค่าสูงเกิน 38 องศาเซลเซียส
3. ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ความร้อนภายในสถานที่ประกอบการ มีสภาพอุณหภูมิสูงจนส่งผลให้อุณหภูมิภายในร่างกายของลูกจ้างมีค่าสูงเกิน 38 องศาเซลเซียส นายจ้างต้องทำการจัดให้ลูกจ้างได้หยุดพักชั่วคราว เพื่อรักษาตัวให้สภาพร่างกายรวมทั้งอุณหภูมิภายในร่างกายกลับมาคงที่สู่สภาพปกติ
4. นายจ้างควรปิดป้ายประกาศสำหรับแจ้งเตือนในจุดที่เป็นอันตรายแก่ลูกจ้าง ตัวอย่างเช่น จุดที่เป็นแหล่งกำเนิดความร้อน ที่มีสภาพอุณหภูมิความร้อนสูงจนสามารถส่งผลต่อสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของบุคคล
5. นายจ้างควรจัดตั้งมาตรการการทำงาน ในกรณีที่ลูกจ้างมีความจำเป็นต้องทำงานในบริเวณใกล้แหล่งกำเนิดความร้อนที่มีอุณหภูมิสูงเกิน 45 องศาเซลเซียส ให้มีการสวมเครื่องแต่งกายที่รัดกุม สวมถุงมือและรองเท้าตลอดเวลาการดำเนินงานเพื่อสร้างความปลอดภัย และเพื่อป้องกันความร้อนที่สามารถส่งผลกระทบต่อร่างกายของลูกจ้างได้

### หมวด 2 มาตรฐานด้านแสงสว่าง

1. สำหรับงานที่ไม่ต้องใช้ความละเอียดสูงในการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น การบด การขนย้าย หรือการบรรจุ ควรมีแสงสว่างที่มีค่าความเข้มของแสงมากกว่า 50 Lux
2. พื้นที่ที่ใช้สำหรับเก็บวัสดุ ตัวอย่างเช่น ห้องเก็บวัสดุ โกดัง รวมทั้งบริเวณเฉลียงและบันได ภายในสถานที่ประกอบการ ควรมีแสงสว่างที่มีค่าความเข้มของแสงมากกว่า 50 Lux
3. สำหรับงานที่ต้องใช้ความละเอียดเล็กน้อยในการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น การสีข้าว หรือการผลิตและประกอบชิ้นส่วนผลิตภัณฑ์อย่างง่าย ควรมีแสงสว่างที่มีค่าความเข้มของแสงมากกว่า 100 Lux
4. สำหรับงานที่ต้องใช้ความละเอียดปานกลางในการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น การประกอบชิ้นส่วนโลหะ การเย็บผ้าหรือการเย็บหนัง ควรมีแสงสว่างที่มีค่าความเข้มของแสงมากกว่า 200 Lux
5. สำหรับงานที่ต้องใช้ความละเอียดสูงในการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น การทดสอบและการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ การซ่อมแซมเครื่องจักร หรือการกลึงแต่งโลหะ ควรมีแสงสว่างที่มีค่าความเข้มของแสงมากกว่า 300 Lux



6. สำหรับงานที่ต้องใช้ความละเอียดสูงมากเป็นพิเศษในการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น การเย็บผ้าสีมืดทึบ การประกอบชิ้นส่วนที่มีขนาดเล็ก หรือการเจียรไนเพชร พลอย ควรมีแสงสว่างที่มีค่าความเข้มของแสงมากกว่า 1000 Lux

7. พื้นที่บริเวณ ทางเดินภายนอกสถานที่ประกอบการ รวมทั้งบริเวณถนน ควรมีแสงสว่างที่มีค่าความเข้มของแสงมากกว่า 20 Lux

### **หมวด 3 มาตรฐานด้านเสียง**

การทำงานของลูกจ้างภายในสถานที่ประกอบการ มีมาตรฐานความปลอดภัยด้านเสียงโดยพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงาน ดังต่อไปนี้

1. สำหรับลูกจ้างที่มีระยะเวลาในการทำงานไม่เกิน 7 ชั่วโมงต่อวัน ระดับเสียงที่ได้รับติดต่อกันต้องมีค่าไม่เกิน 91 เดซิเบล

2. สำหรับลูกจ้างที่มีระยะเวลาในการทำงาน 7-8 ชั่วโมงต่อวัน ระดับเสียงที่ได้รับติดต่อกันต้องมีค่าไม่เกิน 90 เดซิเบล

3. สำหรับลูกจ้างที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 8 ชั่วโมงต่อวัน ระดับเสียงที่ได้รับติดต่อกันต้องมีค่าไม่เกิน 80 เดซิเบล

4. ภายในสถานที่ประกอบการ ระดับเสียงที่ลูกจ้างได้รับจะต้องมีค่าไม่เกิน 140 เดซิเบล

### **เครื่องมือและอุปกรณ์ความปลอดภัย**

การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์รักษาความปลอดภัยภายในสถานที่ประกอบการ เป็นมาตรการที่สามารถช่วยป้องกันและลดความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งยังสามารถช่วยลดอาการบาดเจ็บจากอุบัติเหตุที่รุนแรงให้เบาลงได้ โดยในปกติการป้องกันจะเริ่มต้นควบคุมจากสภาวะแวดล้อมภายในสถานที่ประกอบการก่อน

### **หลักการเลือกใช้อุปกรณ์ป้องกันส่วนบุคคล**

1. ควรเลือกใช้อุปกรณ์ที่สามารถป้องกันอันตรายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ควรเลือกใช้อุปกรณ์ที่สามารถใช้งานได้ง่าย สะดวกและสวมใส่สบาย
3. ควรเลือกใช้อุปกรณ์ที่มีคุณภาพ สามารถป้องกันอันตรายแก่ผู้ใช้งานได้
4. ควรเลือกใช้อุปกรณ์ที่หาซื้อได้ง่ายและมีราคาเหมาะสม
5. ควรเลือกใช้อุปกรณ์ที่มีวิธีการใช้ไม่ซับซ้อนเกินไป จนอาจก่อให้เกิดความยุ่งยากและความผิดพลาด

6. ควรเลือกใช้อุปกรณ์ที่สามารถมองเห็นได้ง่าย และดูแลสะดวก

ประโยชน์ในการใช้อุปกรณ์ป้องกันภัยส่วนบุคคลในโรงงาน

1. เป็นประโยชน์ในการป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน
2. เป็นประโยชน์แก่ผู้ประกอบการในการลดต้นทุนการผลิต
3. เป็นประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานระหว่างการทำงาน
4. เป็นประโยชน์ในการช่วยลดระยะเวลาที่ใช้สำหรับผลิตสินค้า
5. เป็นประโยชน์ในการเพิ่มความมั่นใจและความปลอดภัยระหว่างการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน
6. เป็นประโยชน์ในการเพิ่มปริมาณผลผลิต



## ประโยชน์ของการบริหารจัดการอาคารแบบครบวงจร

งานด้าน Facility Management เป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับ “คน” การบริหารทรัพยากรบุคคล (People) และกระบวนการการทำงาน (Process) อย่างเลี่ยงไม่ได้ และยังต้องทำงานในด้านต่าง ๆ ที่หลากหลาย อาทิเช่น การจัดการอสังหาริมทรัพย์ (Property Management) การบริหารจัดการพื้นที่ใช้สอย (Space Planning) การดูแลบำรุงรักษาอาคาร (Facility Maintenance and Operations) และจัดการงานบริการที่เกี่ยวข้อง (Facility Support Services) อีกทั้งต้องเข้าใจงานนี้จะต้องคอยแก้ปัญหาหรือแปดประการทั้งแบบเฉพาะหน้า และการวางแผน มีทั้งเร่งด่วน และไม่เร่งด่วนอีกด้วย แต่งานเช่นนี้ไม่สามารถทำให้สำเร็จลุล่วงได้เพียงคน ๆ เดียว จำเป็นต้องมีทีมงานเข้ามาช่วยกัน ดังนั้นคุณสมบัติในการทำงานแบบทีมเวิร์คที่ดีจึงจำเป็น ต่อการทำงาน Facility Management ทั้งการเคารพการให้เกียรติ การรับฟังความเห็นของผู้ร่วมงานโดยเฉพาะความเห็นจากผู้มีประสบการณ์ งาน Facility Management ไม่ใช่งานที่น่าสนุกแต่เป็นงานที่ท้าทาย เพราะต้องให้บริการคนทั้งองค์กร รวมไปถึงลูกค้าขององค์กรที่เราสังกัดและงานอาคาร จำเป็นต้องดูแลกันตลอดยี่สิบสี่ชั่วโมง เจ็ดวัน ตลอดทั้งปีต้องมีหัวใจบริการที่เต็มเปี่ยม และต้องสามารถมองภาพรวม เห็นเป้าหมาย พร้อมนำผู้ร่วมงานทำตามกลยุทธ์เพื่อให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ บางครั้งก็คล้ายกับเป็นงานที่น่าเบื่อและเหนื่อย เนื่องจากการไม่ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ หรือการทำงานซ้ำ ๆ ที่เห็นผลลัพธ์ได้ช้า เพื่อนร่วมงานของคุณอาจอดใจละทิ้งเป้าหมายไปเสียก่อนได้

- \* การจัดการข้อมูลอาคาร
- \* Energy Management และกรณีศึกษา: การจัดการด้านพลังงาน
- \* Service Quality กับการบริหารจัดการอาคาร
- \* งานดูแลบำรุงรักษาระบบประกอบอาคาร
- \* การวางแผนการการบำรุงรักษารูปแบบใหม่โดยพิจารณาจากอายุการใช้งาน
- \* จัดการสถานการณ์วิกฤตด้วย Crisis Management
- \* แนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการคุณภาพงานบริการอาคาร
- \* ความปลอดภัยในอาคาร
- \* จัดการ “ความเสี่ยง” ให้กลายเป็นเรื่องเล็กด้วยการบริหารความเสี่ยง
- \* ด้านความมั่นคงปลอดภัย และอาชีวอนามัย

โรงงานอุตสาหกรรมตามกฎหมายโรงงานได้ให้ความหมายไว้ว่า โรงงานคืออาคารสถานที่ที่มีคนงานตั้งแต่ 7 คนขึ้นไปในปัจจุบันที่ภาคอุตสาหกรรมของประเทศไทยนั้นมีแนวโน้มขยายตัวขึ้นจึงทำให้โรงงานเป็นสถานที่ที่มีคนงานหรือผู้เกี่ยวข้องอยู่ในพื้นที่เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้หลาย ๆ โรงงานยังต้องใช้แรงงานบุคคลทำงานร่วมกับเครื่องจักรกลทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานมีลักษณะค่อนข้างอันตราย จึงทำให้ภายในโรงงานต้องมีมาตรฐานความปลอดภัย เพื่อควบคุมและกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัยให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในโรงงาน

มาตรฐานระบบการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (มปอ.401: 2561) เพื่อให้สถานประกอบกิจการมีแนวทางในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎกระทรวงกำหนดมาตรฐานในการบริหารและการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ



สภาพแวดล้อมในการทำงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 ลงวันที่ 24 มิถุนายน 2553 สถาบันส่งเสริมความปลอดภัยฯ จึงได้จัดทำมาตรฐานระบบการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (มปอ. 401: 2561) ขึ้น อีกทั้งสถานประกอบกิจการหรือหน่วยงานหรือองค์กรที่ไม่ได้อยู่ในขอบข่ายการใช้บังคับก็สามารถนำมาตราฐานฉบับนี้ไปดำเนินการในการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรให้เป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความปลอดภัยของคนทำงานทุกคนและสามารถพัฒนาศักยภาพองค์กรสู่มาตรฐานสากลได้ต่อไป (<https://www.tosh.or.th/index.php/tosh-news/tosh-promote>)

กฎกระทรวง กำหนดมาตรฐานในการบริหาร จัดการ และดำเนินการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในสถานที่ที่มีอันตรายจากการตกจากที่สูงและที่ลาดชัน ฯ พ.ศ.2564 (ศูนย์ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดลอม, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)

#### คำจำกัดความ

**ทำงานในที่สูง** หมายความว่า การทำงานในพื้นที่ปฏิบัติงานที่สูงจากพื้นดิน หรือ จากพื้นอาคาร ตั้งแต่ 2 เมตรขึ้นไป ซึ่งลูกจ้างอาจพลัดตกลงมาได้

**นั่งร้าน** หมายความว่า โครงสร้างชั่วคราวที่สูงจากพื้นดิน หรือ จากพื้นอาคาร หรือส่วนของสิ่งก่อสร้างสำหรับเป็นที่รองรับลูกจ้าง วัสดุ หรือเครื่องมือและอุปกรณ์

**อาคาร** หมายความว่า อาคารตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคารบัพทุกไป

#### นายจ้างต้องดำเนินการ ดังต่อไปนี้

จัดให้มีข้อบังคับและขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อความปลอดภัยในการทำงานในที่สูง ที่ลาดชัน ที่อาจมีการกระเด็น ตกหล่น หรือพังทลายของวัสดุสิ่งของ และที่อาจทำให้ลูกจ้างพลัดตกลงไปในภาชนะเก็บหรือรองรับวัสดุ โดยอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

(1) การระบุอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน

(2) การวางแผนการปฏิบัติงาน

(3) การป้องกันและควบคุมอันตราย

(4) การอบรมหรือชี้แจงให้ลูกจ้างได้รับทราบก่อนเริ่มเข้าปฏิบัติงานและควบคุมดูแลให้

ลูกจ้างปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

รวมทั้งต้องมีสำเนาเอกสารดังกล่าวไว้ให้พนักงานตรวจความปลอดภัยตรวจสอบได้

- ให้นายจ้างปฏิบัติตามรายละเอียดคุณลักษณะ และคู่มือการใช้งานที่ผู้ผลิตกำหนดไว้ ในการประกอบ การติดตั้ง การตรวจสอบ และการใช้อุปกรณ์ป้องกันอันตรายจากการตกจากที่สูงหรือที่ลาดชัน จากวัสดุกระเด็น ตกหล่น หรือพังทลาย และจากการตกลงไปในภาชนะเก็บหรือรองรับวัสดุ หากไม่มีนายจ้างต้องดำเนินการให้วิศวกรเป็นผู้จัดทำ และต้องมีสำเนาเอกสารไว้ให้พนักงานตรวจความปลอดภัยตรวจสอบได้

- จัดให้มีอุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยส่วนบุคคลที่มีมาตรฐานเหมาะสมกับสภาพของการทำงานในที่สูง ที่ลาดชัน ที่อาจมีการกระเด็น ตกหล่น หรือพังทลายของวัสดุสิ่งของ และที่อาจทำให้ลูกจ้างพลัดตกลงไปในภาชนะเก็บหรือรองรับวัสดุ และลักษณะของอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาที่ลูกจ้างทำงาน เช่น เข็มขัดนิรภัย เชือกนิรภัยหรือสายช่วยชีวิต หมวกนิรภัย รองเท้าชนิดหุ้มส้นพื้นยางหรือถุงมือ และดูแลให้ลูกจ้างใช้อุปกรณ์นั้น



- จัดให้มีการบำรุงรักษาอุปกรณ์ป้องกันอันตราย และอุปกรณ์คุ้มครองความปลอดภัยส่วนบุคคล และตรวจสอบสภาพของอุปกรณ์ให้มีความปลอดภัยก่อนใช้งานทุกครั้ง และต้องมีสำเนาเอกสารไว้ให้พนักงานตรวจสอบความปลอดภัยตรวจสอบได้

- กรณีที่ต้องทำราวกัน หรือ รั้วกันตก ต้องมีความสูงไม่น้อยกว่า 90 เซนติเมตร (90 ซม.) แต่ไม่เกิน 110 เซนติเมตร (1.10 เมตร) ที่มีความมั่นคง แข็งแรงและปลอดภัย เพื่อป้องกันอันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้ หากใช้แผงทึบแทนราวกันหรือรั้วกันตก แผงทึบต้องมีความสูงไม่น้อยกว่า 90 เซนติเมตร

#### **การป้องกันอันตรายจากวัสดุกระเด็น ตกหล่น และพังทลาย**

นายจ้างต้องดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- การลำเลียงวัสดุสิ่งของ ขึ้น หรือลงจากที่สูง หรือ ลำเลียงวัสดุสิ่งของบนที่สูง ต้องจัดให้มี ราง ปล่อง เครื่องจักร หรืออุปกรณ์ที่เหมาะสมในการลำเลียง เพื่อป้องกันอันตรายจากวัสดุสิ่งของ กระเด็นหรือตกหล่น

- ต้องกำหนด เขตอันตราย ในพื้นที่ที่มีการกระเด็น ตกหล่น หรือพังทลายของวัสดุสิ่งของ และติดป้ายเตือนอันตรายบริเวณพื้นที่ดังกล่าว พร้อมทั้งจัดให้มีมาตรการควบคุมดูแลเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจนกระทั่งเสร็จงาน

- ในกรณีที่วัสดุสิ่งของอยู่บนที่สูง ต้องจัดทำขอบกันของตก หรือ มาตรการป้องกันอื่นใดที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน

- ในกรณีที่ลูกจ้างทำงานบริเวณที่อาจมีการกระเด็น ตกหล่น หรือพังทลายของวัสดุสิ่งของ ต้องจัดให้มีมาตรการควบคุมดูแลเพื่อให้เกิดความปลอดภัยแก่ลูกจ้างตลอดระยะเวลาการทำงาน

- ในการเก็บหรือกองวัสดุสิ่งของ ต้องจัดเรียงวัสดุสิ่งของให้เกิดความมั่นคงปลอดภัย ทำผนังกันหรือวิธีการอื่นใด เพื่อป้องกันอันตรายจากการตกหล่นหรือพังทลายของวัสดุสิ่งของนั้น

- ในการเคลื่อนย้ายวัสดุสิ่งของ ต้องจัดให้มีมาตรการป้องกันอันตรายจากการตกหล่น หรือพังทลายของวัสดุสิ่งของขณะที่เคลื่อนย้ายด้วย

- ในกรณีทำงานในท่อ ช่อง โพรง บ่อ หรือสถานที่ที่อาจเกิดการพังทลายได้ ต้องจัดทำผนังกัน ค้ำยัน หรือวิธีการอื่นใดที่สามารถป้องกันอันตรายจากการพังทลายที่อาจเกิดขึ้นได้ การป้องกันอันตรายจากการตกลงไปในภาชนะเก็บหรือรองรับวัสดุ

#### **ประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย**

**ผลผลิตที่เพิ่มขึ้น** ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในความปลอดภัยระหว่างการทำงาน ด้วยการใช้อุปกรณ์และสถานที่ที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถลดความวิตกกังวลและความรู้สึกไม่ปลอดภัยลงได้ ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว มีคุณภาพ รวมทั้งสามารถเพิ่มผลผลิตโดยรวมได้มากยิ่งขึ้น

**ต้นทุนการผลิตลดลง** ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความปลอดภัยในการทำงานสูง นอกจากจะสามารถลดการเกิดอุบัติเหตุและความสูญเสียในการผลิตลงได้แล้ว ผู้ประกอบการยังไม่ต้องเพิ่มต้นทุนให้กับค่าใช้จ่ายสำหรับอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนโดยรวมที่ใช้สำหรับการผลิตลดลง

**กำไรเพิ่มขึ้น** เมื่อการดำเนินงานสามารถดำเนินไปได้อย่างปลอดภัย ส่งผลให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผลผลิตและการลดลงของต้นทุนโดยรวม ทำให้ผู้ประกอบการมีโอกาสสร้างกำไรได้มากยิ่งขึ้นในตลาด



**เป็นปัจจัยจูงใจ** ถ้าหากระหว่างการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ด้วยความมั่นใจในความปลอดภัยของอุปกรณ์และเครื่องมือ จะส่งผลให้บุคคลเกิดความพร้อมในการทำงาน รวมทั้งมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

#### ความปลอดภัยในการทำงาน

**ความปลอดภัยในการทำงาน** หมายถึง ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยที่ดีในการทำงานของผู้ประกอบอาชีพในสาขาต่างๆ ในที่นี้จริงๆ แล้วมาจากคำภาษาอังกฤษที่ว่า "Occupational Safety and Health" ผู้ประกอบอาชีพในโรงเรียน ได้แก่ ผู้บริหารครู นักเรียน เจ้าหน้าที่ด้านต่างๆ ลูกจ้าง คนงาน ยาม เป็นต้น แต่จริง ๆ แล้ว ผู้ที่ต้องมีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือได้รับผลกระทบโดยตรงในด้านความปลอดภัยในการทำงาน โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับนักเรียนความปลอดภัยในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญที่พนักงานต้องตระหนักและพึงระลึกถึงตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานเพราะหากเกิดอุบัติเหตุจะนำมาซึ่งความสูญเสียทั้งต่อชีวิต และทรัพย์สิน

**ความปลอดภัย** หมายถึง การที่ร่างกายปราศจากอุบัติเหตุหรือทรัพย์สินปราศจากความเสียหายใด ๆ เป็นสิ่งที่มนุษย์หรือสัตว์ต้องการความปลอดภัยทั้งสิ้น ความปลอดภัยจะเป็นประโยชน์มากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปฏิบัติหรือการกระทำของตนเอง

**ความปลอดภัยในโรงงาน** คือ สภาพที่ปลอดภัยจากอุบัติเหตุต่าง ๆ อันจะเกิดแก่ร่างกายชีวิต หรือ ทรัพย์สินในขณะที่ปฏิบัติงานในโรงงานซึ่งก็คือสภาพการทำงานที่ถูกต้องโดยปราศจากอุบัติเหตุในขณะที่ทำงานนั่นเอง อุบัติเหตุ อาจนิยามได้ว่า คือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่พึงประสงค์ในระหว่างการทำงาน และมีผลไปขัดขวางหรือก่อผลเสียหายแก่การทำงานนั้นในโรงงานต่าง ๆ นั้นย่อมจะเกิดอุบัติเหตุกับระบบต่าง ๆ ได้มาก อาทิ เครื่องจักรเครื่องกล ระบบไฟฟ้า ระบบขนส่งหรือขนถ่ายวัสดุ เครื่องมือกล วัตถุดิบ สารเคมี สารไวไฟ ฯลฯ

**การรักษาทรัพยากรบุคคล** การเกิดอุบัติเหตุ และความผิดพลาดระหว่างการปฏิบัติงาน ที่อาจนำมาซึ่งความสูญเสียทั้งทางร่างกาย และทรัพย์สินของผู้ปฏิบัติงาน เป็นเหตุผลหนึ่งที่ส่งผลให้ทรัพยากรโดยรวมของชาติสูญเสียไปด้วย การสร้างความปลอดภัยในการทำงานจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อสังคมโดยรวม

การบริหารจัดการอาคารแบบครบวงจรด้านความมั่นคงปลอดภัย และอาชีวอนามัย ประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย นอกจากจะสามารถช่วยเพิ่มผลผลิต เพิ่มกำไร และลดต้นทุนการผลิตลงให้กับผู้ประกอบการได้แล้ว การปฏิบัติงานโดยการใช้อุปกรณ์ และสถานที่ที่มีความปลอดภัย ยังเป็นปัจจัยจูงใจที่สามารถสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน และความสูญเสีย ช่วยเพิ่มความปลอดภัยของทุกชีวิตในโรงงาน และสายการผลิต เพิ่มผลผลิต และกำไรให้เจ้าของธุรกิจได้อีกด้วย เป็นปัจจัยจูงใจระหว่างการดำเนินงาน

มจร



## สรุป

การบริหารจัดการอาคารแบบครบวงจรด้านความมั่นคงปลอดภัย และอาชีวอนามัย ประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย นอกจากจะสามารถช่วยเพิ่มผลผลิต เพิ่มกำไร และลดต้นทุนการผลิตให้กับผู้ประกอบการได้แล้ว การปฏิบัติงานโดยการใช้อุปกรณ์ และสถานที่ที่มีความปลอดภัย ยังเป็นปัจจัยจูงใจที่สามารถสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมได้เช่นกัน นอกจากนี้มาตรฐานความปลอดภัยในโรงงานในหมวดที่เกี่ยวข้องกับอาคาร สถานที่ และการก่อสร้างโรงงานแล้ว ยังมีมาตรฐานความปลอดภัยในหมวดต่าง ๆ ที่เจ้าของธุรกิจควรศึกษาพิจารณา และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อช่วยลดอัตราการเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน และความสูญเสีย ช่วยเพิ่มความปลอดภัยของทุกชีวิตในโรงงาน และสายการผลิต เพิ่มผลผลิต และกำไรเพิ่มขึ้น เมื่อการดำเนินงานสามารถดำเนินไปได้อย่างปลอดภัย ส่งผลให้เกิดการเพิ่มขึ้นของผลผลิตและการลดลงของต้นทุนโดยรวม ทำให้ผู้ประกอบการมีโอกาสสร้างกำไรได้มากยิ่งขึ้นในตลาด

## เอกสารอ้างอิง

- บริษัท ไชยเจริญเทค จำกัด, <https://www.chi.co.th>. ตุลาคม. สืบค้นเมื่อ 2564.
- ศูนย์ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, <https://www.shecu.chula.ac.th>. พฤศจิกายน 2564.
- สำนักที่ปรึกษากรมอนามัย, <http://advisor.anamai.moph.go.th> สืบค้นเมื่อ พฤศจิกายน 2564.
- ศูนย์ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, <https://www.shecu.chula.ac.th>. สืบค้นเมื่อ พฤศจิกายน 2564.
- <http://www.thaicondoonline.com> . สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 2564.
- <https://www.tosh.or.th/index.php/tosh-news/tosh-promote>. พฤศจิกายน 2564.



## กลยุทธ์ในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ COVID 19 ของ อุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ไทย ปี 2564

ดร.บัณฑิต เลี่ยมสุวรรณค์  
มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

Received January 4, 2022, Revised February 7, 2022, Accepted March 3, 2022

### บทคัดย่อ

กลยุทธ์ในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ COVID 19 ของอุตสาหกรรมรถยนต์ และชิ้นส่วนรถยนต์ไทย การวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารทุกระดับต้องประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัอย่างไร และหาทางรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ดังนี้ 1) ด้านการดำเนินธุรกิจได้มีการวิเคราะห์ 2) ประเมินสถานการณ์ ติดตามลูกค้า และคู่ค้าในด้านการดำเนินงาน 3) ด้านผลกระทบที่เกิดขึ้นด้านการเงินติดตามข้อมูล ควบคุมการจัดการในด้านของการเงิน และรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้ทันเพื่อบรรเทาความเสี่ยงจากสถานการณ์

ผู้ประกอบการควรมีการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์ และธุรกิจโดยเตรียมออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นสินค้าเฉพาะ เน้นด้านชีวอนามัย ไม่ว่าจะเป็นสินค้าที่คำนึงถึงความปลอดภัยด้านชีวอนามัยส่วนบุคคล ไปจนถึงการเปลี่ยนรูปแบบบรรจุภัณฑ์ ให้เป็นลักษณะการห่อแบบแยกชิ้น ออกแบบนวัตกรรมแห่งอนาคต วิเคราะห์ และเตรียมพร้อมแผนกลยุทธ์ธุรกิจโดยเน้นพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า เช่น การดำรงชีวิตของคนเมืองที่หันมาใช้ชีวิตอยู่ที่บ้านหรือทำงานที่บ้านมากขึ้น พัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า เน้นเลือกใช้พลังงานสะอาดที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนต้องพัฒนานวัตกรรมการผลิตชิ้นส่วนของยานยนต์ไฟฟ้าหรือรถพลังงานสะอาดมากขึ้น

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ, อุตสาหกรรมรถยนต์



## Management strategies under the COVID-19 situation of the automobile industry and Thai car parts in the year 2021

Dr.Bundit Lamesawan  
Phitsanulok University

### Abstract

Management strategies under the COVID-19 situation of the automobile industry and Thai auto parts strategic planning Management at all levels must assess how the situation affects the operations of the company. And find ways to deal with the incidents as follows: 1) Business operations were analyzed 2) Situation assessments followed up with customers and trading partners in operations 3) Financial impacts were monitored. Control management in the field of finance and deal with situations that may arise in time to mitigate the risks of the situation

Entrepreneurs should have a product strategy planning, and business by preparing to release new products that are specific products focus on hygiene Whether it is a product that takes into account personal hygiene safety to changing the packaging style to be wrapped individually Design future innovations, analyze and prepare a business strategy that focuses on changing behaviors of customers, such as the way people live in the city, who are increasingly staying at home or working from home. Develop electric vehicle technology Emphasis on choosing clean energy that is environmentally friendly. This will result in parts manufacturers having to develop more innovations in producing parts for electric vehicles or clean energy vehicles.

**Keywords:** Management Strategy, Automobile Industry





## บทนำ

อุตสาหกรรมรถยนต์ปี 2563 มีแนวโน้มหดตัวรุนแรง ผลจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ที่ลุกลามไปทั่วโลก กระทบห่วงโซ่การผลิตรถยนต์สะดุดลง ขณะที่กำลังซื้อของผู้บริโภคในประเทศและตลาดส่งออกซบเซารุนแรง อย่างไรก็ตาม การผลิตและจำหน่ายรถยนต์มีแนวโน้มฟื้นตัวในปี 2564-2565 จากกำลังซื้อที่ทยอยฟื้นตัวตามภาวะเศรษฐกิจ ประกอบกับอุตสาหกรรมยังได้แรงหนุนจาก (1) ความต้องการเปลี่ยนรถใหม่จากโครงการรถคันแรกที่กำลังจะหมดอายุ (2) ความต่อเนื่องของการลงทุนภาครัฐ และการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกออนไลน์และโลจิสติกส์ช่วยหนุนความต้องการรถเพื่อการพาณิชย์ (3) ผู้ประกอบการมีแผนเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่เพื่อกระตุ้นตลาดอย่างต่อเนื่อง (ทั้งรถยนต์เครื่องยนต์สันดาปภายในและรถยนต์ไฟฟ้า) และ (4) อานิสงส์จากมาตรการค่าเสียหายจะช่วยเหลือหนุนตลาดส่งออกในภูมิภาค

อุตสาหกรรมรถยนต์ไทยในตลาดโลก (ข้อมูลปี 2562) พบว่า ประเทศไทยมีปริมาณการผลิตรถยนต์ทุกประเภทเป็นอันดับที่ 11 ของโลก อันดับ 5 ของเอเชีย และอันดับ 1 ของอาเซียน และหากพิจารณาจากยอดจำหน่ายรถยนต์เชิงปริมาณ พบว่าตลาดรถยนต์ของไทยใหญ่เป็นอันดับที่ 17 ของโลก อันดับ 6 ของเอเชีย และอันดับ 2 ของอาเซียน (ภาพที่ 3) แบ่งเป็น รถยนต์นั่ง: ยอดจำหน่ายในประเทศคิดเป็น 46% ของยอดจำหน่ายรถยนต์รวมทุกประเภท โดยรถยนต์ขนาดเครื่องยนต์ต่ำกว่า 1,500 cc. (รวม Eco-car) มีสัดส่วน 32% และมากกว่า 1,501 cc. สัดส่วน 14% ส่วนปริมาณส่งออก รถยนต์นั่งมีสัดส่วน 54% ของยอดส่งออกรถยนต์รวม และคิดเป็น 50-60% ของปริมาณการผลิต รถยนต์นั่งทั้งหมด โดยมีตลาดส่งออกสำคัญ คือ อาเซียน ออสเตรเลีย ตะวันออกกลาง และยุโรป

## สถานการณ์ภายใต้สถานการณ์ COVID 19

ปี 2562 อุตสาหกรรมรถยนต์ได้รับแรงกดดันจากภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัวผลจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน รวมถึงเศรษฐกิจไทยขยายตัวต่ำที่ 2.4% ปริมาณการผลิตรถยนต์ในประเทศอยู่ที่ 2.0 ล้านคัน (-7.1% จากปี 2561) แบ่งเป็นรถยนต์นั่ง 0.95 ล้านคัน (-10.4%) รถปิกอัพขนาด 1 ตัน 1.03 ล้านคัน (-4.0%) และรถยนต์เพื่อการพาณิชย์อื่นๆ 0.04 ล้านคัน (+0.6%) ด้านยอดจำหน่ายรถยนต์หดตัวทั้งตลาดในประเทศและตลาดส่งออก สำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์ช่วงเดือนมกราคม-พฤษภาคม 2563 พบว่าการผลิตรถยนต์หดตัว 40.2% YoY อยู่ที่ 5.3 แสนคัน โดยเป็นการหดตัวทั้งตลาดในประเทศและตลาดส่งออก ผลจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 อุตสาหกรรมโลกและไทยเข้าสู่ภาวะถดถอย และเกิดการหยุดชะงักของห่วงโซ่การผลิต ประกอบกับปัญหาภัยแล้งในประเทศกดดันอำนาจซื้อของเกษตรกร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ยอดจำหน่ายรถยนต์ในประเทศอยู่ที่ 2.7 แสนคัน หดตัว 38.2% YoY ผลจากความกังวลการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ทำให้ผู้บริโภคชะลอการใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นออกไป ขณะที่อำนาจซื้อถูกกดทอนจากการปิดกิจการ ปัญหาภัยแล้งที่กระทบต่อผู้บริโภคในต่างจังหวัด และสถาบันการเงินยังเพิ่มความเข้มงวดด้านการขายสินเชื่อ นอกจากนี้ การจัดงานบางกอก อินเตอร์เนชั่นแนล มอเตอร์โชว์ ถูกเลื่อนออกไปหลายครั้ง (กำหนดจัดงานเดิมวันที่ 25 มี.ค.-5 เม.ย. 2563 ล่าสุดเลื่อนมาจัดงานใน



วันที่ 15-26 ก.ค.2563) อีกทั้ง ค่ายรถยนต์ต่างเลื่อนการเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่ออกไป จึงสูญเสียโอกาสทางการตลาดที่จะช่วยกระตุ้นผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม ค่ายรถต่างออกแคมเปญผ่านช่องทางออนไลน์ และ General Motors (GM) ยุติการจำหน่ายรถยนต์ภายใต้แบรนด์ “Chevrolet” ในไทยภายในปี 2563 จึงออกแคมเปญลดราคาเพื่อล้างสต็อก ซึ่งช่วยพยุงยอดขายรถยนต์ได้บ้าง ส่งผลให้ยอดขายรถยนต์นั่งอยู่ที่ 119,216 คัน (-40.7% YoY) รถปิกอัพ 136,833 คัน (-37.2% YoY) และรถเพื่อการพาณิชย์อื่นๆ (รถโดยสาร รถบรรทุก และรถตู้) 14,535 คัน (-22.6% YoY) ยอดส่งออกรถยนต์อยู่ที่ 3.0 แสนคัน ลดลง 35.0%YoY คิดเป็นมูลค่า 4.9 พันล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หดตัว 35.1% YoY แบ่งเป็นรถยนต์นั่ง 3.1 พันล้านดอลลาร์ (-26.8% YoY) และรถเพื่อการพาณิชย์ 1.8 พันล้านดอลลาร์ (-45.7% YoY) เนื่องจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 กดดันเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าให้ชะลอตัว โดยตลาดส่งออกหลักที่หดตัวรุนแรง ได้แก่ ออสเตรเลียหดตัว 44.7% (สัดส่วน 25.8% ของมูลค่าส่งออกรถยนต์ทั้งหมด) ฟิลิปปินส์หดตัว 33.7% (สัดส่วน 9.3%) และเวียดนามหดตัว 55.4% (สัดส่วน 6.3%) เป็นต้น ขณะที่ตลาดส่งออกที่เติบโตดี อาทิ จีนขยายตัว 793.2% (สัดส่วน 6.9% ของมูลค่าส่งออกรถยนต์ทั้งหมด) เนื่องจากค่ายรถ Mercedes-Benz และ BMW หันมาส่งออกรถยนต์รุ่นบางรุ่นจากไทย ต่อเนื่องจากปีก่อน ขณะที่ตลาดญี่ปุ่นขยายตัว 32.1% ส่วนหนึ่งเป็นผลจากค่ายรถยนต์ญี่ปุ่นในไทย ส่งออกรถยนต์ไปยังประเทศแม่มากขึ้น ทำให้สัดส่วนส่งออกไปญี่ปุ่นเพิ่มขึ้นเป็น 3.9% จาก 1.9% ในปี 2562

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อ Supply Chain ทั้งระบบรวมถึงจากการชะลอการสั่งซื้อ และการขาดแคลนทรัพยากรในการผลิต ทำให้ภาคอุตสาหกรรมการผลิตทั่วโลกได้รับผลกระทบโดยตรง

### แนวโน้มอุตสาหกรรมรถยนต์

ปี 2564 อุตสาหกรรมรถยนต์มีแนวโน้มหดตัวรุนแรง ตามทิศทางเศรษฐกิจไทยที่คาดว่าจะหดตัวประมาณ 10% (คาดการณ์เดือนกรกฎาคม 2563) ผลจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคซบเซารุนแรง และห่วงโซ่การผลิตรถยนต์ทั้งในและต่างประเทศชะงักงัน ปัญหารถยนต์ยังขาดเต็มกำลังซื้อของผู้บริโภคในต่างจังหวัด จึงคาดว่ายอดขายรถยนต์จะหดตัวทั้งตลาดในประเทศและตลาดส่งออก (WannaYongpisanphob, <https://www.krungsri.com>) ขณะที่ค่ายรถยนต์ปิดโรงงานชั่วคราวในช่วงไตรมาส 2 และทยอยลดกำลังการผลิตเพื่อปรับสมดุลสต็อก คาดว่าปริมาณการผลิตรถยนต์ปี 2563 จะหดตัว 36.0-37.0% อยู่ที่ 1.27-1.29 ล้านคัน อย่างไรก็ตาม คาดว่าปริมาณการผลิตจะกระเตื้องขึ้นในปี 2564-2565 มาเติบโตเฉลี่ย 3.0-4.0% ต่อปี เป็น 1.32-1.33 ล้านคันและ 1.36-1.38 ล้านคัน ตามลำดับ ตามเศรษฐกิจที่ทยอยฟื้นตัวจากการแพร่ระบาดของไวรัสคลี่คลาย

ยอดขายรถยนต์ในประเทศปี 2563 ได้หดตัว 39.0-40.0% อยู่ที่ 0.60-0.61 ล้านคันต่ำสุดตั้งแต่ปี 2542 เนื่องจากผู้บริโภคกระมัดระวังการใช้จ่ายโดยเฉพาะการซื้อสินค้าคงทนเช่นรถยนต์ จะทำให้เกิดภาระหนี้ผูกพันระยะยาวและจัดเป็นสินค้าฟุ่มเฟือย อย่างไรก็ตาม วิจัยกรุงศรีประเมินว่ายอดขายรถยนต์จะฟื้นตัวในปี 2564 และ 2565 โดยเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 3.0-4.0% ต่อปี อยู่ที่ 0.62-0.63 ล้านคันและ 0.64-0.65 ล้านคัน ตามลำดับ จากปัจจัยสนับสนุน ได้แก่



(1) ผู้บริโภคบางส่วนที่ซื้อรถยนต์ในช่วงโครงการรถคันแรกมีแนวโน้มเปลี่ยนรถใหม่ (ประมาณ 2-3 แสนคัน ในปี 2563-2565)

(2) ปี 2563-2565 ผู้ประกอบการมีแผนเปิดตัวรถยนต์รุ่นใหม่เพื่อกระตุ้นตลาดมากกว่า 20 รุ่น ส่วนใหญ่เป็นรุ่นที่ได้รับความนิยมและรถยนต์ไฟฟ้า อีกทั้งค่ายรถ MG ประกาศนำร่องทำตลาดรถยนต์ขับเคลื่อนอัตโนมัติภายในปี 2564

(3) ภาคก่อสร้างจะฟื้นตัวตามแผนการลงทุนภาครัฐ หนุนความต้องการรถเพื่อการพาณิชย์เพื่อการบรรทุกและขนส่ง

(4) การพัฒนาเส้นทางคมนาคมใหม่ทั้งในประเทศและเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งแนวโน้มการขยายตัวของธุรกิจค้าปลีกออนไลน์และโลจิสติกส์ ทำให้ความต้องการรถเพื่อการพาณิชย์ขนาดกลาง-เล็กเพิ่มขึ้น และ

(5) อัตราการถือครองรถยนต์ (Motorization Rate) ของไทยอยู่ที่ 285 คันต่อประชากร 1 พันคน ต่ำกว่าเมื่อเทียบกับประเทศในกลุ่ม Upper-Middle Income เช่น มาเลเซียซึ่งอยู่ที่ 478 คันต่อประชากร 1 พันคน สะท้อนว่าตลาดรถยนต์ของไทยมีโอกาสเติบโตต่อเนื่อง

**ตลาดรถยนต์เครื่องยนต์สันดาปภายในอาจถูกกดดันจากนโยบายควบคุมมลพิษทางอากาศสำหรับรถยนต์ใหม่ ซึ่งภาครัฐออกมาตรการ ดังนี้**

(1) กำหนดให้รถยนต์ใหม่ทุกประเภทต้องผ่านมาตรฐานยูโร 5 และ 6 ภายในปี 2564 และ 2565 ตามลำดับ (ปัจจุบันอยู่ที่มาตรฐานยูโร 4) อาจกระทบต้นทุนการผลิต เนื่องจากต้องพัฒนาเครื่องยนต์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

(2) ปรับลดอัตราภาษีสรรพสามิต 1-2% สำหรับรถปิกอัพ และรถปิกอัพ 4 ประตูที่ใช้ น้ำมัน B20 หรือรถที่มีการยกระดับมาตรฐานเครื่องยนต์ให้ปล่อยฝุ่นละอองไม่เกิน 0.005 กรัมต่อกิโลเมตร (มีผลปี 2562) และ

(3) ยกเว้นภาษีสรรพสามิตรถยนต์ไฟฟ้าแบบแบตเตอรี่ (BEV) สำหรับค่ายรถที่ได้รับส่งเสริมการลงทุนจาก BOI (เดิมเสียภาษีอัตรา 2%) มีผล 1 มกราคม 2563-31 ธันวาคม 2565 มาตรการดังกล่าวจะส่งผลให้รถปิกอัพที่ใช้ น้ำมัน B20 และรถ BEV ที่เข้าเกณฑ์ข้างต้นมีราคาลดลง เพิ่มแรงจูงใจให้ผู้บริโภคสนใจซื้อรถยนต์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

## การบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ COVID 19

อุตสาหกรรมรถยนต์ และอุตสาหกรรมต่อเนื่องมีแนวโน้มหดตัวรุนแรง ผลจากการแพร่ระบาดของไวรัส COVID-19 ขณะที่ปี 2564-2565 เศรษฐกิจจะฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไป ทำให้คาดว่าผู้ผลิตรถยนต์จะปรับประคองผลประกอบการให้เติบโตได้ ขณะที่ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์ใหม่ ผลประกอบการทยอยกระเตื้องขึ้นบ้างในปี 2564-2565 ผู้ผลิตรถยนต์: คาดผลประกอบการปี 2563 จะหดตัวรุนแรง ก่อนทยอยฟื้นตัวในปี 2564-2565 ทั้งตลาดในประเทศและตลาดส่งออก (<https://www.krungsri.com>) ผู้ผลิตรถยนต์นั่งส่วนบุคคล และรถปิกอัพขนาด 1 ตัน ปี 2563 ได้รับผลกระทบจากห่วงโซ่อุปทานการผลิตชิ้นส่วนชั่วคราวโดยเฉพาะในช่วงครึ่งปีแรก รวมถึงกำลังซื้อซบเซาทั่วโลก จึงคาดว่ายอดขายในประเทศและตลาดส่งออกจะหดตัวรุนแรง อย่างไรก็ตาม ผลประกอบการมีแนวโน้มกระเตื้องขึ้นในปี 2564-2565 โดยได้ปัจจัยหนุนจากภาวะเศรษฐกิจทยอยฟื้นตัว การเติบโต



ของธุรกิจค้าปลีกออนไลน์หนุนความต้องการรถปิกอัพ และการเปิดตัวรถยนต์โมเดลใหม่โดยเฉพาะรถยนต์ไฟฟ้าช่วยกระตุ้นตลาดต่อเนื่อง ด้านตลาดส่งออกจะขยายตัวโดยเฉพาะการส่งออกรถยนต์อเนกประสงค์ (PPV และ SUV) และรถยนต์นั่งขนาดใหญ่ซึ่งเป็นเซ็กเมนต์ที่ได้รับความนิยมต่อเนื่อง

**ผู้จำหน่ายยานยนต์ชนิดรถบรรทุก** และยานยนต์หนักอื่นๆ ผลประกอบการปี 2563 มีแนวโน้มหดตัวรุนแรง แต่จะเริ่มฟื้นตัวในปี 2564-2565 จากความคืบหน้าของการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของรัฐ และความต้องการขนส่งสินค้าจากการพัฒนาเส้นทางคมนาคมใหม่ๆ ทั้งในประเทศและเชื่อมโยงกับประเทศใกล้เคียง รวมทั้งการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกออนไลน์และธุรกิจโลจิสติกส์ช่วยให้ความต้องการรถบรรทุกเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะรถบรรทุกขนาด 2 ตัน และรถบรรทุก 6 ล้อ ประกอบกับผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีธุรกิจบริการแบบครบวงจร เช่น การจำหน่ายอะไหล่ การซ่อมบำรุง การจำหน่ายรถมือสอง สินเชื่อเช่าซื้อ เป็นต้น ช่วยประคับประคองธุรกิจได้ระดับหนึ่ง

**ผู้นำเข้ารถยนต์อิสระ** (เกรย์มาร์เก็ต) เผชิญความยากลำบากในการดำเนินธุรกิจ ผลจากการแข่งขันที่รุนแรงทั้งจากผู้จำหน่ายอย่างเป็นทางการ และผู้นำเข้ารถยนต์อิสระ ขณะที่ภาครัฐยังคงใช้มาตรการเข้มงวดในการนำเข้ารถยนต์ใหม่จากผู้นำเข้าอิสระ มีผลให้ต้นทุนของผู้ประกอบการอยู่ในระดับสูงไม่สามารถแข่งขันด้านราคากับตัวแทนจำหน่ายอย่างเป็นทางการได้ ประกอบกับการแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้ผู้ประกอบการเร่งปรับตัวเพื่อลดความเสี่ยงจากภาวะขาดทุน อาทิ ลดขนาดธุรกิจ จำหน่ายรถยนต์ราคาไม่แพงเพื่อลดต้นทุน และลดราคาจำหน่ายเพื่อระบายสต็อก สำหรับผู้ประกอบการที่มีศักยภาพมีแนวโน้มลงทุนศูนย์ซ่อมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า และช่วยเพิ่มรายได้จากการบริการหลังการขายและจำหน่ายอะไหล่

**เต็นท์รถมือสอง** รายได้จากการจำหน่ายหดตัวรุนแรงในปี 2563 แต่จะกระเตื้องขึ้นบ้างในปี 2564-2565 อย่างไรก็ดี การแข่งขันที่รุนแรงและอุปทานรถยนต์ที่มีมาก และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นในปี 2563-2565 จะเป็นปัจจัยกดดันผลประกอบการ ภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซา การแข่งขันด้านราคาของรถใหม่ในตลาด และผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง (โดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติ บริษัทในเครือของค่ายรถ และแพลตฟอร์มตลาดซื้อขายรถยนต์มือสองออนไลน์) จะกดดันอัตรากำไรของผู้ประกอบการ

**เพิ่มกลุ่มลูกค้าเพื่อหาทางฝ่าวิกฤต และการกระจายความเสี่ยง** ธุรกิจได้มีการเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่และขยายช่องทางการขาย แนะนำลูกค้าผ่านระบบออนไลน์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อช่วยผลิตสินค้า และบริการสร้างระบบการขายแบบ Centralize Purchase การลดวันทำงานฝ่ายผลิตให้สอดคล้องกับคำสั่งซื้อลูกค้า

**พนักงานปลอดภัย ธุรกิจรอดวิกฤต** การวางแผนรับมือด้านความปลอดภัยเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับภาคการผลิต โดยเฉพาะการดูแลสุขอนามัยพนักงานที่ต้องป้องกันความเสี่ยงอย่างเคร่งครัด ไม่ให้เกิดการติดเชื้อ มีการแบ่งระยะห่างพื้นที่ทำงาน แยกทีมทำงานเป็นสัดส่วน กำหนดนโยบายการทำงานที่บ้าน (Work Form Home) ทำความสะอาดอุปกรณ์สำนักงาน เข้มงวดในการปฏิบัติตามมาตรการรักษาระยะห่างทางสังคม ในพื้นที่ทำงานมีการจัดวางอุปกรณ์ทำความสะอาด เช่น เจลล้างมือ หน้ากากอนามัย และมีเครื่องวัดอุณหภูมิเพื่อคัดกรองผู้ที่มีความเสี่ยง เป็นต้น

**บริหารคงคลัง และวางแผนรับมือวิกฤตด้านการเงิน** มีการปรับลดต้นทุนวัตถุดิบโดยหาแหล่งวัตถุดิบจากผู้ผลิตโดยตรง ขะลอการลงทุนที่ไม่จำเป็นมุ่งเน้นการพัฒนาคนในฝ่ายต่าง ๆ ให้ดำเนินงานได้ด้วยตัวเองแทนการใช้บริการจาก Supplier เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายของบริษัท ประชุม



แผนทบทวนค่าใช้จ่ายทุกสัปดาห์ติดต่อธนาคารขอผ่อนชำระหนี้ ลดอัตราดอกเบี้ย หรือขอปรับโครงสร้างหนี้เดิม

**จับมือไปพร้อมกับคู่ค้า** ธุรกิจมีมาตรการในการช่วยเหลือคู่ค้าเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทานที่หลากหลายตั้งแต่การเลื่อนชำระค่าวัตถุดิบให้กับคู่ค้า การจับคู่ธุรกิจร่วมเพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพในราคาพิเศษ การขยายเวลาชำระหนี้ตามความเหมาะสม สำหรับลูกค้าและคู่ค้าที่มีความสัมพันธ์ที่ดี นอกจากนี้ ธุรกิจยังมีการหารือกับ Supplier เพื่อเตรียมแผนจัดหาจัดซื้อสินค้าทดแทน (Substitute Products) รวมถึงธุรกิจบริหารประสิทธิภาพในห่วงโซ่อุปทาน มีการส่งเสริมให้ความรู้แก่โลจิสติกส์ เช่น การกระจายสินค้าแบบ Direct Shipment เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการขนส่งสินค้า เป็นต้น

**กลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์และการลงทุนธุรกิจใหม่ที่เน้นชีวอนามัย** แต่ละบริษัทควรมีการวางแผนกลยุทธ์ทางด้านผลิตภัณฑ์ และธุรกิจโดยเตรียมออกผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เป็นสินค้าเฉพาะ เน้นด้านชีวอนามัย ไม่ว่าจะเป็นสินค้าที่คำนึงถึงความปลอดภัยด้านชีวอนามัยส่วนบุคคล ไปจนถึงการเปลี่ยนรูปแบบบรรจุภัณฑ์ (Packaging) ให้เป็นลักษณะการห่อแบบแยกชิ้น พร้อมทั้งปรับแผนการลงทุนในธุรกิจใหม่ที่คาดว่าจะได้รับประโยชน์จากวิกฤตครั้งนี้ และมีแนวโน้มที่จะเติบโตในอนาคต เป็นต้น

**นวัตกรรมแห่งอนาคต** วิเคราะห์ และเตรียมพร้อมแผนกลยุทธ์ธุรกิจโดยเน้นพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า เช่น การดำรงชีวิตของคนเมืองที่หันมาใช้ชีวิตอยู่ที่บ้านหรือทำงานที่บ้านมากขึ้น พัฒนาเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า เน้นเลือกใช้พลังงานสะอาดที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนต้องพัฒนานวัตกรรมการผลิตชิ้นส่วนของยานยนต์ไฟฟ้าหรือรถพลังงานสะอาดมากขึ้น

สถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันแต่ละฝ่ายจะต้องมีการประชุมหารือ ติดตาม และรายงานผลต่อผู้บังคับบัญชาสูงสุดในฝ่ายนั้น ๆ เป็นประจำทุกวัน รวมทั้งหัวหน้าฝ่ายแต่ละฝ่ายในบริษัทจะต้องประชุมหารือกันเพื่อรายงานการปฏิบัติงาน และเพื่อปรับแนวทางการจัดการให้ทันกับสถานการณ์ในทุก ๆ วัน และนำข้อมูลเหล่านั้นมาสรุปและรายงานผลการดำเนินงาน และการคาดการณ์ต่อประธานกรรมการ และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้กลุ่มบริษัทสามารถปรับตัว และรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ทันเพื่อบรรเทาความเสี่ยงจากสถานการณ์นี้ การวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการควรคาดการณ์ และประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทอย่างไร และหาทางรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ด้านการดำเนินธุรกิจได้มีการวิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์ ติดตามลูกค้า และคู่ค้าในด้านการดำเนินงาน และผลกระทบที่เกิดขึ้นด้านการเงิน ได้ติดตามข้อมูลต่าง ๆ และควบคุมการจัดการในด้านของการเงิน และรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ทันเพื่อบรรเทาความเสี่ยงจากสถานการณ์นี้ เป็นต้น

มจร



## สรุป

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ส่งผลกระทบต่อ Supply Chain ทั้งระบบรวมถึงจากการชะลอการสั่งซื้อ และการขาดแคลนทรัพยากรในการผลิต ทำให้ภาคอุตสาหกรรมการผลิตทั่วโลกได้รับผลกระทบโดยตรง สถานะเศรษฐกิจในประเทศหยุดชะงักและตกต่ำทุกภาคส่วน ค่ายรถยนต์ต่างปรับลดกำลังการผลิต และคำสั่งซื้อวัตถุดิบ ส่งผลกระทบต่อรายได้หลักของแต่ละบริษัท ในขณะเดียวกันบริษัทจะต้องตรวจสอบสถานะสินค้าคงคลัง วัตถุดิบ ผลิตภัณฑ์ระหว่างการผลิต ผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ผลิตภัณฑ์ชิ้นส่วนย่อยชิ้นส่วน และอะไหล่ของเครื่องจักรเป็นประจำทุกวัน เพื่อกำหนดเป้าหมายในการปรับลด ชะลอ และระงับการสั่งซื้อวัตถุดิบจากบริษัทคู่ค้า รวมทั้งประกาศแจ้งอย่างเป็นทางการถึงบริษัทคู่ค้าในการปรับลด ชะลอ และระงับคำสั่งซื้อเพื่อรักษาสภาพกระแสเงินสดของบริษัท และให้ความเข้มงวด และระมัดระวังในการสั่งซื้อทุกครั้ง โดยมีการรายงานประจำวันในเรื่องสินค้าคงคลังการซื้อเข้า การผลิต และการขายออกไป เพื่อให้รู้สถานะสินค้าคงคลัง และวัตถุดิบในการผลิตอย่างถูกต้องจากทุก ๆ กระบวนการ เพื่อบริหารจัดการสั่งซื้อได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรในองค์กรถือเป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการดำเนินการของธุรกิจของอุตสาหกรรมรถยนต์ และชิ้นส่วนรถยนต์ไทย

## เอกสารอ้างอิง

- ศูนย์วิจัยอุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ สถาบันยานยนต์. <http://www.thaiauto.or.th>. สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 2564.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis>. สืบค้นเมื่อ สิงหาคม 2564.
- อุตสาหกรรมรถยนต์และชิ้นส่วนรถยนต์ไทย ปี 2564. <https://www.mreport.co.th/news>. สืบค้นเมื่อ กันยายน 2564.
- แนวโน้มธุรกิจ/อุตสาหกรรม . <https://www.krungsri.com>. สืบค้นเมื่อ กันยายน 2564.
- Wanna Yongpisanphob, <https://www.krungsri.com>. สืบค้นเมื่อ สิงหาคม 2564.



## การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน: ทักษะอาชีพและการเป็นผู้ประกอบการ

ดร.ปรีชา ศรีสุพัฒน์

โรงเรียนบ้านหนองม่วง จังหวัดแม่ฮ่องสอน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

Received February 22, 2022, Revised March 19, 2022, Accepted March 19, 2022

### บทคัดย่อ

การพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนทักษะในการทำงานร่วมกัน และปฏิบัติตามบทบาทเพื่อการ  
ทำงานให้บรรลุเป้าหมายของบุคคลากรทางการศึกษาทำให้ส่งผลถึง ความดีของคุณภาพของนักเรียนจึงมี  
ผลมาจากความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างบริบทต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อม ปัญหาจึงไม่ได้อยู่ที่ตัวครูเพียง  
คนเดียว แต่อยู่ที่สิ่งที่มีสัมพันธ์กับตัวครูทั้งหมด ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่นักเรียนได้  
เรียนรู้อาจไม่ช่วยให้เด็กประสบความสำเร็จในการทำงาน หากนักเรียนนั้นขาดความสามารถในการ  
ประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ตนมีในการดำเนินชีวิต หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การขาด  
ความสามารถเชิงสมรรถนะ ดังนั้น ความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่นักเรียนได้เรียนรู้  
จะยังไม่ใช้สมรรถนะ จนกว่านักเรียนนั้นจะได้แสดงพฤติกรรมแสดงออกถึงความสามารถในการนำ  
ความรู้ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีในการดำเนินชีวิตหรือการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง  
ๆ จนประสบความสำเร็จในระดับใดระดับหนึ่ง ดังนี้ 1) มุ่งให้ผู้เรียนแสดงความสามารถที่เชี่ยวชาญ เน้น  
การนำความรู้ไปใช้จริง 2) กำหนดความคาดหวังไว้สูง และคาดหวังกับผู้เรียนทุกคน 3) ผู้เรียน  
รับผิดชอบต่อตัวเองให้ถึงเป้าหมาย สามารถออกแบบการเรียนรู้ของตนเองได้ สามารถเรียนได้ในสถานที่  
และเวลาที่แตกต่างกัน โดยการช่วยเหลือ สนับสนุนอย่างยืดหยุ่น ตามลักษณะเฉพาะของผู้เรียน 4)  
ผู้เรียนจะได้รับการประเมินเมื่อพร้อม และเป็นการประเมินความก้าวหน้าตามอัตราของตนเอง เน้น  
ประเมินที่ท้าทาย เน้นการปฏิบัติด้วยเครื่องมือวัดที่เข้าถึงความเชี่ยวชาญของผู้เรียน

**คำสำคัญ:** พัฒนาสมรรถนะผู้เรียน, ทักษะอาชีพและการเป็นผู้ประกอบการ

มจร



## Learner competency development basic education level: Career Skills and Entrepreneurship

Dr.PREECHA SRISUPAT

Ban Nong Muan School Mae Hong Son Province

Mae Hong Son Primary Educational Service Area District Office 2

### Abstract

The development of learners' competence, skills in working together. and follow their roles to work towards the goals of the educational personnel, resulting in The inferiority of students is therefore a consequence of the interrelationships between the different contexts around them. The problem is not the teacher alone. But in relation to the teacher as a whole, the knowledge, skills, and attributes students learn may not help them succeed at work. If students lack the ability to apply their knowledge, skills and attributes in their lives. or in other words, The lack of competency means that the knowledge, skills, attitudes and attributes that students learn are not competent. Until the students have demonstrated the behavior showing the ability to apply knowledge, skills, attitudes, and various attributes in life or problem solving in various situations to achieve one of the following levels: 1) aims for learners to show their competence Emphasis on practical application of knowledge 2) Set high expectations and expectation with all learners. 3) Learners are responsible for themselves to reach their goals. Able to design their own learning can study on site and different time by helping flexible support 4) Learners will be assessed when they are ready. And it is an assessment of progress at its own rate. Focus on challenging assessments Emphasis on practice with measuring tools that reach the learner's expertise. And it is an assessment of progress at its own rate. Focus on challenging assessments Emphasis on practice with measuring tools that reach the learner's expertise. And it is an assessment of progress at its own rate. Focus on challenging assessments Emphasis on practice with measuring tools that reach the learner's expertise.

Keywords: develop learner competency, Career and Entrepreneurship Skills



## บทนำ

หัวใจสำคัญของการศึกษาคือ “การเรียนรู้ของผู้เรียน” ในการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบความสำเร็จจึงมีความจำเป็นต้อง “ปฏิรูปการเรียนรู้” ของผู้เรียน ซึ่งในการปฏิรูปการเรียนรู้นั้นมีองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอีกหลายประการ ได้แก่ 1) ครูผู้สอน 2) หลักสูตร 3) การเรียนการสอน และ 4) การวัดและประเมินผล องค์ประกอบทั้ง 4 ประการดังกล่าวจะสนับสนุน และเอื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และเกิดสมรรถนะสำคัญ ที่สามารถใช้ได้ในชีวิตจริง สำหรับปัจจัยสำคัญที่ทำให้ต้องมีการจัดการเรียนรู้

สาเหตุที่ทำให้เด็กไทยด้อยคุณภาพ มีหลายประการ แต่ผู้ที่ตกเป็นจำเลยที่ถูกกล่าวหาามากที่สุด ก็คือ ครู และคงเป็นการยากที่จะบอกว่าคำตอบนี้ถูกหรือผิด ในส่วนคำตอบถูกเพราะครูเป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด การเรียนรู้ทั้งหลายที่เด็กได้รับมาจากครูเป็นส่วนใหญ่ การที่เด็กจะเรียนรู้ได้ดีหรือไม่เพียงใดนั้น แต่ในส่วนคำตอบผิด เพราะความด้อยคุณภาพของนักเรียนเป็นความรับผิดชอบของครูเพียงฝ่ายเดียวก็ไม่ได้ เพราะมีตัวแปรอื่น ๆ อีก เป็นจำนวนมากที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อทั้งครู และผู้เรียน ผู้บริหาร และนโยบาย การบริหารจัดการทั้งด้านกายภาพ งบประมาณ บุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก และสวัสดิการ อีกทั้งผู้ปกครอง ชุมชน นโยบาย และการบริหารการศึกษาระดับท้องถิ่น ต่างก็ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู นอกจากนั้นรัฐและนโยบายระดับชาติ ซึ่งเป็นระบบใหญ่ที่ดูเหมือนห่างไกลจากตัวครู และนักเรียน ล้วนส่งผลกระทบต่อครู และนักเรียนเช่นเดียวกัน ขึ้นกับความสามารถของครู ทั้งตัวครู และการสอนของครู ต่างก็มีอิทธิพลต่อเด็กในทุก ๆ ด้าน ดังนั้น ความด้อยคุณภาพของเด็กก็น่าจะมาจากครูและการสอนของครูเป็นสำคัญ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2562, 4-5)

## การเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม

ในปัจจุบัน และในอนาคต โลกจะเปลี่ยนแปลง เต็มไป และเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วในทุกมิติ และเป็นไปในทิศทางที่หลายคนอาจคาดไม่ถึงซึ่งเกิดจากหลายเหตุผล โดยเฉพาะเนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิต เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และที่สำคัญคือส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาในประเด็นดังนี้

**ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี** ทำให้บุคคล/ผู้เรียนสามารถเข้าถึงเนื้อหาและข้อมูลได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว การเรียนรู้เนื้อหาจากครุมีความจำเป็นน้อยลง แต่สิ่งที่ผู้เรียนต้องการมากขึ้นคือการพัฒนา “ทักษะกระบวนการ” ที่จะต้องใช้ในการจัดการกระทำกับข้อมูลมหาศาลให้มีความหมาย และไปใช้ประโยชน์แก่ชีวิตของตนเองได้

**เทคโนโลยีก้าวหน้า** การเดินทางติดต่อไปมาหาสู่กัน และการเชื่อมโยงผ่านโลกออนไลน์จึงเกิดขึ้นอย่างมากมาย หลากหลายช่องทาง คุณลักษณะใหม่ที่ต้องพัฒนาผู้เรียนคือ ความเป็นพลเมืองโลก ทักษะข้ามวัฒนธรรม (Cross cultural understanding) การเป็นพลเมืองดิจิทัล (Digital citizen)

**ข้อมูล สารสนเทศ** คือความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นมาก สิ่งสำคัญจำเป็นอีกประการหนึ่งที่บุคคล/ผู้เรียนต้องมีคือ เรื่องของการรู้เท่าทันสื่อ สารสนเทศ และดิจิทัล



ในอนาคตจะเกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับอาชีพมากมาย เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนไป อาชีพเก่า ๆ หลายอาชีพจะหายไป และจะมีอาชีพใหม่ ๆ ที่เราไม่รู้จักเกิดขึ้น ที่สำคัญคือ เป็นอาชีพที่เกิดเร็ว และเปลี่ยนแปลงเร็ว จึงต้องเตรียมคนในเรื่องทักษะการเป็นผู้ประกอบการและทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ในยุคที่มีการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี และรวดเร็ว ผ่านสื่อต่าง ๆ จึงมักมีแนวคิดหลากหลาย และหลายแนวคิดเป็นประเด็นถกเถียง (Controversial Issue) ไม่อาจลงข้อสรุปได้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการคิดวิจารณ์ญาณ การวิพากษ์ และวัฒนธรรมแห่งการตั้งคำถาม (Questioning Culture) ตลอดจนการทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ปรัชญา (Philosophy for Children: P4C) ในการดำรงชีวิต

ในศตวรรษที่ 21 ผู้เรียนต้องมีทักษะสำคัญที่จำเป็นในการใช้ชีวิต แม้หลายทักษะจะเป็นทักษะเดิม แต่ต้องเพิ่มความเข้มข้น และความสามารถในการนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ซับซ้อน อีกส่วนหนึ่งเป็นทักษะใหม่ที่ต้องบ่มเพาะ และพัฒนาให้เกิดแก่ผู้เรียน อาทิ ความรอบรู้ด้านการเงิน การเป็นผู้ประกอบการ ความรอบรู้ด้านพลเมือง ทักษะการสร้างสรรค์ และการผลิตนวัตกรรม การคิดเชิงวิพากษ์ การร่วมมือร่วมพลัง ความเป็นผู้นำ และความสามารถในการปรับตัว

### ปัญหาสำคัญ รุนแรง ที่เกิดขึ้น

**ปัญหาคุณภาพของผู้เรียนในภาพรวม** ปัญหาที่แสดงถึงความด้อยคุณภาพของการศึกษา และระบบการเรียนรู้ของผู้เรียน คือ ความด้อยคุณภาพของผู้เรียนทั้งในระดับชาติ และนานาชาติที่มีคุณภาพต่ำลงจนน่าวิตก รวมทั้งขีดความสามารถในการแข่งขันที่อยู่ในระดับต่ำไม่ได้มาตรฐานสากล แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน จากข้อมูลสำคัญ คือ

1) ผลการทดสอบ O-NET ของผู้เรียนพบว่าคุณภาพของผู้เรียนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในทุกสาระการเรียนรู้ และมีแนวโน้มต่ำลงทุกปี

2) ผลการสอบ PISA ที่ประเมินเด็กอายุ 15 ปี ทั่วโลกกว่ามีความพร้อมที่จะอยู่ร่วมในสังคมเพียงใด โดยมุ่งทดสอบว่านักเรียนสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนในห้องเรียนไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาในชีวิต หรือสถานการณ์จริงได้หรือไม่ ผลการประเมินพบว่าเด็กไทยมีคุณภาพต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทั้งในวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และด้านการอ่าน แสดงให้เห็นว่าคุณภาพของผู้เรียนไทยยังไม่ได้มาตรฐานสากล และคะแนนต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอย่างต่อเนื่อง

3) ระดับความสามารถของนักเรียนไทยเมื่อเทียบกับชาติต่าง ๆ อยู่ในระดับต่ำมาก เมื่อเทียบกับชาติอื่น ๆ พบว่า มีนักเรียนถึงร้อยละ 46.75 ที่มีผลการศึกษาดำ และมีย่อยร้อยละ 0.46 เท่านั้น ที่มีผลการศึกษาระดับสูง

**ผลจากการศึกษาคุณลักษณะของผู้เรียน** ผลจากการจัดการศึกษาทั้งในด้านหลักสูตร การเรียนการสอน และการวัดผลประเมินผล มีข้อค้นพบว่า แม้จะมีผู้เรียนจำนวนหนึ่งประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะเป็นที่พอใจ แต่เมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่าผู้เรียนมีคุณลักษณะ ดังนี้

1) ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด คือ ได้เรียนรู้เนื้อหาสาระจำนวนมากแต่ไม่สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิต



2) หัวโต ตัวลีบ คือ มีการเรียนรู้ที่ขาดความสมดุล เน้นทางด้านสติปัญญาความรู้ แต่ขาดการพัฒนาในด้านอื่น ๆ เช่น การลงมือปฏิบัติ การพัฒนาลักษณะนิสัย

3) รู้ธรรมะ แต่ไม่มีธรรมะ คือ มีความรู้ แต่ปฏิบัติตามที่รู้ไม่ได้ เพราะขาดการฝึกฝนอย่างเพียงพอ รวมทั้งขาดประสบการณ์ที่ช่วยให้ซาบซึ้งในคุณค่า และความหมายของสิ่งที่เรียน

4) นกแก้วนกขุนทอง คือ สามารถเรียนรู้โดยจดจำความรู้ ความเข้าใจในระดับผิวเผิน ไม่รู้ลึก ไม่รู้จริง ทำให้ไม่สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน และการแก้ปัญหา

5) เก่งแบบเป็ด คือ ไม่เชี่ยวชาญอะไรสักอย่าง ไม่รู้จักตนเองไม่รู้ศักยภาพ และความถนัดของตน ไม่มีเป้าหมายในชีวิต ไม่มีเอกลักษณ์ของตนเอง ขาดความภาคภูมิใจในตนเอง

6) เรียนเพื่อสอบ คือ เรียนเพื่อให้ได้เกรดหรือให้สอบผ่าน ๆ ไป ไม่ได้เรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และการนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิต

7) เรียนแบบตัวใครตัวมัน คือ ต่างคนต่างเรียน ไม่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ไม่สนใจว่าจะเรียนรู้ไปช่วยเหลือสังคม หรือสร้างความเปลี่ยนแปลงอะไรได้

8) ไม่สนใจที่จะเรียนรู้ในระบบ เพราะไม่เห็นคุณค่าของการเรียน การเรียนไม่มีความหมายต่อชีวิตของตน

ดังนั้น ความดีของคุณภาพของนักเรียนจึงมีผลมาจากความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างบริบทต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อม ปัญหาจึงไม่ได้อยู่ที่ตัวครูเพียงคนเดียว แต่อยู่ที่สิ่งที่มาสัมพันธ์กับตัวครูทั้งหมด

## ทักษะอาชีพและการเป็นผู้ประกอบการ

ทักษะที่หลากหลายเพื่อที่คุณจะได้เข้าใจภาพรวมและสามารถทำด้วยตนเองได้ หากคุณลงมือทำด้วยตนเองคุณจะเข้าใจถึงปัญหาต่าง ๆ และแก้ไขได้อย่างตรงจุดมากยิ่งขึ้น วันนี้เราจะมาแนะนำ 5 ทักษะที่ผู้ประกอบการควรมี ก่อนอื่นเราจะมาดูก่อนว่าในการพัฒนาทักษะนั้น เราสามารถทำได้ด้วยวิธีใดบ้าง ทักษะ 5 คนทุกความต้องการของผู้ประกอบการ – 2022 (<https://tai.talkingofmoney.com>)

### วิธีการพัฒนาทักษะ

1. ลองผิดลองถูก ลงมือทำเอง อาจจะไม่ได้ราบรื่น แต่เชื่อว่าประสบการณ์ที่คุณได้นั้นคุ้มค่าอย่างแน่นอน การลองผิดลองถูกถือเป็นการพัฒนาทักษะและฝึกฝนตัวเอง คุณจะได้รับประสบการณ์มากมาย และจะมีประโยชน์ต่อคุณอย่างแน่นอน

2. เรียนรู้จากคนอื่น อีกหนึ่งวิธีในการพัฒนาทักษะคือ ลองขอคำแนะนำจากผู้ที่มีประสบการณ์ หรือสมัครเรียนคอร์สต่าง ๆ เข้าร่วมฟังงานสัมมนา ฟังพอดแคสต์ ฯลฯ เพื่อทำการเรียนรู้ทักษะที่คุณยังบกพร่อง ให้เวลากับตัวเองในการศึกษา เมื่อฟังเยอะ ๆ จะเข้าใจในทักษะนั้น ๆ มากยิ่งขึ้น

### 5 ทักษะที่ผู้ประกอบการควรมี

1. การตลาด การตลาดเป็นทักษะสำคัญที่ทุกคนไม่ควรมองข้ามเลยล่ะ เพราะทักษะนี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการมีลูกค้าใหม่ ๆ เข้ามาได้อย่างไม่ขาดสาย และทำให้แบรนด์หรือธุรกิจของเราเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง การตลาดจะครอบคลุมการดำเนินงานในหลายอย่าง ยกตัวอย่างเช่น การวางแผน



จัดทำโปรโมชั่น, การยิงโฆษณา, การสื่อสารลูกค้า หรือแม้แต่การเก็บข้อมูลต่าง ๆ มาเพื่อนำมาวิเคราะห์และเอามาต่อยอดทำแผนการตลาดอย่างต่อเนื่อง นับได้ว่าเป็นอีกทักษะสำคัญที่ผู้ประกอบการควรมีความรู้ติดตัว

2. การขาย ทำการตลาดมาดีแล้ว ลูกค้ารู้จักแบรนด์ และสินค้าของเราแล้ว ขั้นตอนถัดมาคือเราต้อง “ขาย” ให้ได้นั่นเอง แน่นอนเลยว่าการขายอาจจะไม่ใช่งานที่ง่ายเท่าไรนัก เราจะต้องการทำวางแผนร่วมกับทีมการตลาดด้วยค่ะ ว่าคุณจะต้องทำโปรโมชั่นอะไร นำเสนอลูกค้าอย่างไร สิ่งสำคัญคือคุณต้องรู้ว่าคุณแตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร เพราะอะไรลูกค้าถึงต้องมาซื้อสินค้าจากผู้ประกอบการ สิ่งนี้จะช่วยให้คุณปิดการขายได้ง่ายมากยิ่งขึ้น แต่อย่าพยายามยัดเยียดขายให้ลูกค้ามากเกินไป เพราะลูกค้าอาจจะรำคาญและหนีเราไปได้ ดังนั้นคุณต้องทำการประเมินความต้องการของลูกค้าแต่ละบุคคล ทำความเข้าใจลูกค้า จะช่วยสร้างความประทับใจได้เป็นอย่างดี

3. บัญชี การเงินเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับการดำเนินธุรกิจ ต้องตั้งงบประมาณการลงทุน จัดสรรแบ่งส่วนการใช้จ่าย หากธุรกิจของผู้ประกอบการประสบความสำเร็จมากก็จะเริ่มมีเรื่องภาษีเข้ามาเกี่ยวข้องและเริ่มซับซ้อนมากยิ่งขึ้น หากมีความรู้ด้านบัญชีเป็นอย่างดีก็จะช่วยให้ผู้ประกอบการวางแผนการเงินของธุรกิจได้รัดกุมมากขึ้น ก็จะประเมินเบื้องต้นได้เลยว่าธุรกิจของตอนนี้ควรจะไปหรือว่าจะเปลี่ยนแผนเพื่อทำการฟื้นฟูธุรกิจ

4. การให้บริการลูกค้า ในฐานะที่ผู้ประกอบการเป็นเจ้าของธุรกิจ การให้บริการลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญมาก ครอบคลุมตั้งแต่การติดต่อสอบถาม ตอบคำถามเกี่ยวกับสินค้า ให้คำแนะนำแก่ลูกค้า และรับข้อร้องเรียนต่าง ๆ ที่สำคัญคือคุณจะต้องเสมอต้นเสมอปลาย แม้ว่าลูกค้าจะซื้อสินค้าไปแล้ว ผู้ประกอบการก็ควรให้บริการหลังการขายเป็นอย่างดีด้วยหากผู้ประกอบการสามารถทำให้ลูกค้าของผู้ประกอบการพึงพอใจได้ ลูกค้าก็จะเข้ามาไม่ขาดสายและมีแนวโน้มที่จะจงรักภักดีต่อแบรนด์ และอาจแนะนำคนใกล้เคียงให้มาซื้อสินค้าหรือบริการจากเราด้วยเช่นกัน แต่ในทางกลับกันหากผู้ประกอบการทำให้ลูกค้าไม่พอใจแน่นอนว่าจะเป็นผลเสียต่อธุรกิจของผู้ประกอบการ เพราะจะมีผลต่อภาพลักษณ์ของแบรนด์

5. การบริหารเวลา ไม่ว่าคุณจะทำธุรกิจหรือไม่แต่การ “การบริหารเวลา” เป็นสิ่งที่ทุกคนควรมี เพราะถ้าคุณวางแผนผิดบอกได้คำเดียวเลยว่า ชีวิตจะรวน และอาจส่งผลให้งานแต่ละอย่างไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่คุณวางเอาไว้ ดังนั้นคุณควรจัดสรรแบ่งเวลาให้ดีเลยว่าในแต่ละวัน แต่ละช่วงเวลาคุณจะต้องทำอะไรบ้าง จัดลำดับความสำคัญให้ดี การจัดการตารางเวลาให้ตัวเองจะช่วยให้คุณทำงานได้ครบตรงตามเวลา และงานไม่ตกหล่น (SHIPPOP, <https://blog.shippop.com>)

ผู้ประกอบการจะทำธุรกิจหรือไม่แต่การ “การบริหารเวลา” เป็นสิ่งที่ทุกคนควรมี เพราะถ้าผู้ประกอบการวางแผนผิดบอกได้คำเดียวเลยว่า ชีวิตจะรวน และอาจส่งผลให้งานแต่ละอย่างไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่ผู้ประกอบการวางเอาไว้ ดังนั้นควรจัดสรรแบ่งเวลาให้ดีเลยว่าในแต่ละวัน แต่ละช่วงเวลา จะต้องทำอะไรบ้าง จัดลำดับความสำคัญให้ดี การจัดการตารางเวลาให้ตัวเองจะช่วยให้คุณทำงานได้ครบตรงตามเวลา และงานไม่ตกหล่น เมื่อผู้ประกอบการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะแล้ว สิ่งเหล่านี้จะมีประโยชน์ต่อธุรกิจของผู้ประกอบการอย่างแน่นอน แม้ว่าอาจจะไม่ได้รู้แบบเจาะลึก แต่อย่างน้อยผู้ประกอบการควรทำความเข้าใจความรู้เบื้องต้น เพื่อให้เข้าใจภาพรวมของธุรกิจได้ดียิ่งขึ้นเรียนรู้และพัฒนาทักษะของผู้ประกอบการแล้ว สิ่งเหล่านี้จะมีประโยชน์ต่อธุรกิจอย่างแน่นอน แม้ว่าเรา



อาจจะไม่ได้รู้แบบเจาะลึกก็ไม่ใช่เป็นไร แต่อย่างน้อยควรทำความเข้าใจความรู้เบื้องต้น เพื่อให้เข้าใจภาพรวมของธุรกิจได้ดีมากยิ่งขึ้น

## การพัฒนากรอบสมรรถนะหลักของผู้เรียน และการพัฒนาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะผู้เรียน

การปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ควรมีการเตรียมความพร้อมในการนำการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะมาใช้ โดยเฉพาะการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งเป็นงานใหญ่ที่ต้องใช้เวลาและกระบวนการพัฒนา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเป็นอย่างมาก คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา จึงได้แต่งตั้งคณะทำงานวางแผนจัดการกรอบสมรรถนะหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น เพื่อจัดทำสมรรถนะหลักของผู้เรียนเพื่อเป็นตัวอย่างในการดำเนินงานจัดทำหลักสูตรฐานสมรรถนะต่อไป โดยคณะทำงานได้ร่วมกับคณะวิจัยดำเนินโครงการวิจัย และพัฒนากรอบสมรรถนะของผู้เรียนระดับประถมศึกษาตอนต้น สำหรับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ในการ

- 1) พัฒนากลอบสมรรถนะหลักของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (จบมัธยมศึกษาปีที่ 6) ซึ่งเป็นผลปลายทาง เพื่อเป็นฐานในการพัฒนากลอบสมรรถนะหลักของผู้เรียนระดับประถมศึกษาตอนต้น (ประถมศึกษาปีที่ 1 – 3)
- 2) พัฒนาสมรรถนะหลักของผู้เรียนระดับประถมศึกษาตอนต้น (ประถมศึกษาปีที่ 1 – 3)
- 3) พัฒนาแนวทางการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ
- 4) ทดลองใช้กรอบสมรรถนะหลักของผู้เรียนระดับประถมศึกษาตอนต้น และแนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนสังกัดต่าง ๆ
- 5) จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้านการจัดหลักสูตร การเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลฐานสมรรถนะ

การจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะเป็นการเรียนการสอนที่มีจุดประสงค์การเรียนรู้ฐานสมรรถนะเป็นเป้าหมาย คือมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ทักษะเจตคติ และคุณลักษณะต่าง ๆ อย่างเป็นองค์รวมในการปฏิบัติงานการแก้ปัญหา และการใช้ชีวิตเป็นการเรียนการสอนที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริงเรียนรู้เพื่อให้อำนาจในการได้จริงในสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นการเรียนเพื่อใช้ประโยชน์ ไม่ใช่การเรียนเพื่อรู้เท่านั้นการจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะเน้น “การปฏิบัติ” โดยมีชุดของเนื้อหาความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการนำไปสู่สมรรถนะที่ต้องการจึงทำให้สามารถลดเวลาเรียนเนื้อหาจำนวนมากที่ไม่จำเป็นเพื่อให้ผู้เรียนมีเวลาในการเรียนรู้เนื้อหาที่จำเป็นในระดับที่ลึกซึ้งขึ้น และมีโอกาสได้ฝึกฝนการใช้ความรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะในระดับชำนาญหรือเชี่ยวชาญเป็นการเรียนการสอนที่มีการบูรณาการความรู้ข้ามศาสตร์ ความรู้ในศาสตร์ต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง จะได้นำไปใช้เพื่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน การเรียนการสอนเป็นการบูรณาการมากขึ้น

สมรรถนะที่กำหนดขึ้นข้างต้นมีลักษณะเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่มีความสำคัญเนื่องจากเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนทุกคนเพื่อใช้ในการ



เรียนรู้ การทำงาน และการใช้ชีวิตอย่างมีคุณภาพในครอบครัว ชุมชน สังคม ประเทศและโลก และเป็นฐานของสมรรถนะ (ระดับที่สูงกว่า) เฉพาะงาน หรือสมรรถนะวิชาชีพ หรือสมรรถนะองค์กรในอนาคตของผู้เรียน นอกจากนั้น ยังหมายรวมถึงลักษณะสำคัญร่วมที่สามารถพัฒนาข้ามกลุ่มหรือผ่านกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้ หรือนำไปประยุกต์ใช้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้ ในส่วนนี้จึงตัวอย่างข้อมูลความสัมพันธ์เชื่อมโยงของสมรรถนะหลักกับแนวทางการพัฒนาผู้เรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้

### สาระการเรียนรู้

1. ความรู้ (K : Knowledge)
  - ลักษณะของเล่นของใช้
  - ชนิดของวัสดุที่ใช้ทำของเล่นของใช้
  - คุณค่าของของเล่นและของใช้
2. ทักษะ / กระบวนการ / กระบวนการคิด (P : Practice)
  - ทักษะสังเกต สำรวจ และบันทึกข้อมูล
  - กระบวนการทำงานกลุ่ม
  - ใช้ภาษา ฟัง พูด อ่าน เขียน
3. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (A : Attitude)
  - รับผิดชอบ
  - ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

การจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะนั้นผู้เรียนสามารถใช้เวลาในการเรียนรู้ และมีความก้าวหน้าในการเรียนรู้ตามความถนัด และความสามารถของตน สามารถไปได้ เร็ว-ช้าแตกต่างกันได้ในส่วนการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้เรียนเพื่อการปรับปรุงพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะประสบความสำเร็จ

### สรุป

ปัญหาข้างต้นเกิดขึ้นหลายประเทศ และหลายประเทศเลือกทางออกสำคัญประการหนึ่งคือการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ (Competency – Based Education : CBE) ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาด้วยระบบหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency – Based Curriculum : CBC) การจัดการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ (Competency – Based Instruction : CBI) และการวัดและประเมินผลฐานสมรรถนะ (Competency – Based Assessment : CBA) ซึ่งเป็นการศึกษาที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner Centered) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความสนใจ ความถนัด และก้าวหน้าไปตามความสามารถของตน โดยมีเป้าหมายให้ผู้เรียนเกิดสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับการทำงาน การแก้ปัญหา และการดำรงชีวิต โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

- 1) มุ่งให้ผู้เรียนแสดงความสามารถที่เชี่ยวชาญ เน้นการนำความรู้ไปใช้จริง
- 2) กำหนดความคาดหวังไว้สูง และคาดหวังกับผู้เรียนทุกคน
- 3) ผู้เรียนรับผิดชอบต่อตัวเองให้ถึงเป้าหมาย สามารถออกแบบการเรียนรู้ของตนเองได้ สามารถเรียนได้ในสถานที่และเวลาที่แตกต่างกัน โดยการช่วยเหลือ สนับสนุนอย่างยืดหยุ่น ตามลักษณะเฉพาะของผู้เรียน



4) ผู้เรียนจะได้รับการประเมินเมื่อพร้อม และเป็นการประเมินความก้าวหน้าตามอัตราของตนเอง เน้นประเมินที่ท้าทาย เน้นการปฏิบัติด้วยเครื่องมือวัดที่เข้าถึงความเชี่ยวชาญของผู้เรียน

ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่นักเรียนได้เรียนรู้ อาจไม่ช่วยให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการทำงาน หากนักเรียนนั้นขาดความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ตนมีในการดำเนินชีวิต หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ การขาดความสามารถเชิงสมรรถนะ ดังนั้น ความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่นักเรียนได้เรียนรู้ นั้นจะยังไม่ใช่สมรรถนะ จนกว่านักเรียนนั้นจะได้แสดงพฤติกรรมแสดงออกถึงความสามารถในการนำความรู้ ทักษะ เจตคติ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีในการดำเนินชีวิตหรือการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จในระดับใดระดับหนึ่ง

### เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ส. น. ก. (2544). แนวทางการปฏิรูปการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยคอมมิวนิตีส์.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรี-สวัสดิวังศ์
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, (2562). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะ ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กรุงเทพมหานคร: สกศ.
- ผู้ประกอบการ – 2022. <https://tai.talkingofmoney.com>. สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 2564.
- Wongyai, W. (2016). Paradigms in Learning Assessment in the 21st Century. Sikkha Journal of Education, 2 (1): 3-6. (In Thai)
- SHIPPOP, <https://blog.shippop.com>. สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 2564.



## แนวทางการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: วิถีใหม่

ดร.พงษ์ศักดิ์ ชยาจักริกิจ

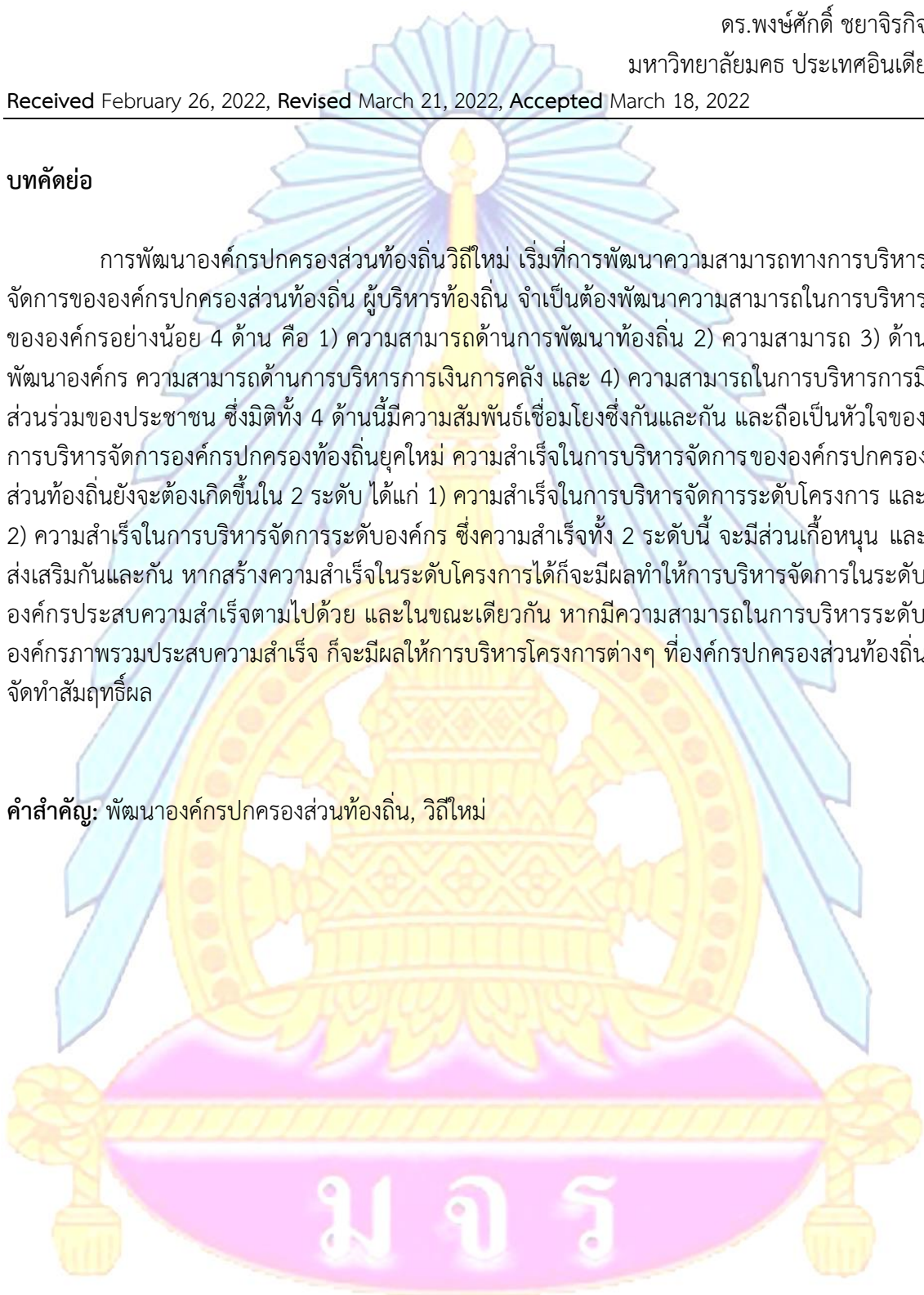
มหาวิทยาลัยมจร ประเทศอินเดีย

Received February 26, 2022, Revised March 21, 2022, Accepted March 18, 2022

### บทคัดย่อ

การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นวิถีใหม่ เริ่มที่การพัฒนาความสามารถทางการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น จำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการบริหารขององค์กรอย่างน้อย 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถด้านการพัฒนาท้องถิ่น 2) ความสามารถ 3) ด้านพัฒนาองค์กร ความสามารถด้านการบริหารการเงินการคลัง และ 4) ความสามารถในการบริหารการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งมีทั้ง 4 ด้านนี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และถือเป็นหัวใจของการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคใหม่ ความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังจะต้องเกิดขึ้นใน 2 ระดับ ได้แก่ 1) ความสำเร็จในการบริหารจัดการระดับโครงการ และ 2) ความสำเร็จในการบริหารจัดการระดับองค์กร ซึ่งความสำเร็จทั้ง 2 ระดับนี้ จะมีส่วนเกื้อหนุน และส่งเสริมกันและกัน หากสร้างความสำเร็จในระดับโครงการได้ก็จะมีผลทำให้การบริหารจัดการในระดับองค์กรประสบความสำเร็จตามไปด้วย และในขณะเดียวกัน หากมีความสามารถในการบริหารระดับองค์กรภาพรวมประสบความสำเร็จ ก็จะมีผลให้การบริหารโครงการต่างๆ ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำสัมฤทธิ์ผล

**คำสำคัญ:** พัฒนาการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, วิถีใหม่





## Guidelines for the development of local government organizations: a new way

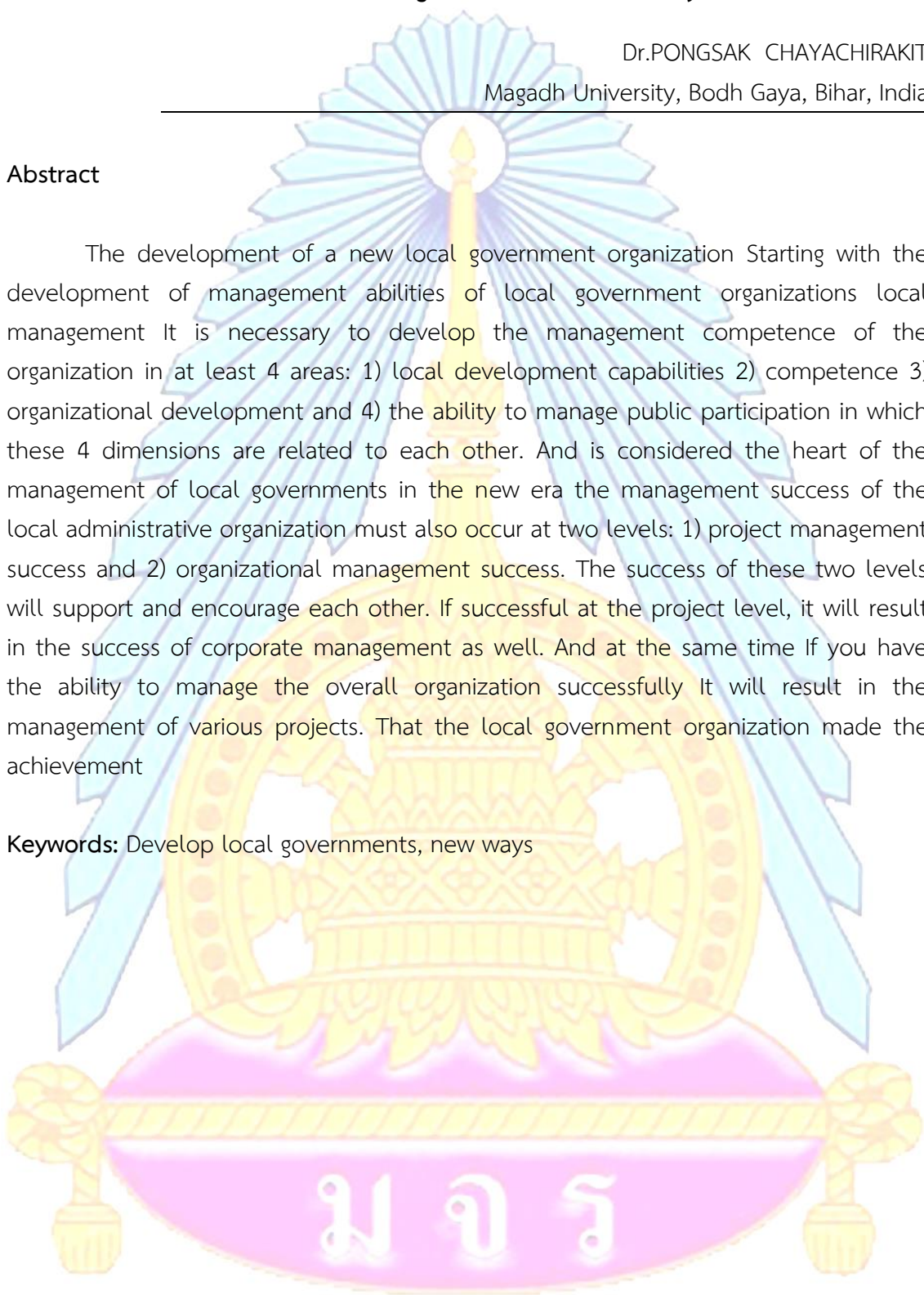
Dr.PONGSAK CHAYACHIRAKIT

Magadh University, Bodh Gaya, Bihar, India

### Abstract

The development of a new local government organization Starting with the development of management abilities of local government organizations local management It is necessary to develop the management competence of the organization in at least 4 areas: 1) local development capabilities 2) competence 3) organizational development and 4) the ability to manage public participation in which these 4 dimensions are related to each other. And is considered the heart of the management of local governments in the new era the management success of the local administrative organization must also occur at two levels: 1) project management success and 2) organizational management success. The success of these two levels will support and encourage each other. If successful at the project level, it will result in the success of corporate management as well. And at the same time If you have the ability to manage the overall organization successfully It will result in the management of various projects. That the local government organization made the achievement

**Keywords:** Develop local governments, new ways





## บทนำ

ประเทศไทยในระบอบ “ประชาธิปไตยแบบตัวแทน” หรือ “ประชาธิปไตยแบบมีผู้แทน”(Representative Democracy/Indirect Democracy) นั้น หลักการ “รูปธรรม” สำคัญที่ล้าจากการเมืองระดับชาติมาเป็นการปกครองส่วนท้องถิ่น คือ (1) “การเลือกตั้ง” (Election) เพื่อเลือกผู้แทนของท้องถิ่นมาทำหน้าที่ในการบริหารท้องถิ่นในแต่ละพื้นที่ แยกเป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายบริหารมีหน้าที่บริหารท้องถิ่น และฝ่ายสภาท้องถิ่นมีหน้าที่ตรวจสอบฝ่ายบริหารและตราข้อบัญญัติเพื่อใช้ในการบริหารท้องถิ่นนั้นๆ และ (2) “การมอบหน้าที่และอำนาจ” หรือ “ภารกิจ” จากราชการส่วนกลางให้แก่ท้องถิ่นในการจัดบริการสาธารณะ และดำเนินกิจกรรมสาธารณะแก่ประชาชนในพื้นที่ เรียกว่า “การกระจายอำนาจ” (Decentralization/Devolution) ซึ่งต้องกระจายภารกิจงานพร้อม คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือ การพัฒนาประชาธิปไตยจากรากฐานระดับล่าง ท้องถิ่นจึงจำเป็น หากการเมืองท้องถิ่นมั่นคงแข็งแรง การเมืองระดับชาติย่อมแข็งแรงมั่นคงเช่นกัน คนท้องถิ่นมีวิถีชีวิตที่สำคัญ 2 มิติ คือ (1) ท้องถิ่นในลักษณะของพื้นที่ของชุมชน หรือ “ชุมชนท้องถิ่น” เช่น วิถีชีวิตของคนในพื้นที่ทำการเกษตรเป็นอาชีพหลัก หรือชุมชนใดที่อาศัยอยู่ใกล้ทะเลก็เป็นวิถีชีวิตแบบชาวประมง เป็นต้น (2) เมื่อคนกับพื้นที่มีความสัมพันธ์กันจนกลายเป็นวิถีชีวิตอย่างหนึ่งแล้ว สิ่งที่มาคือ ต้องมีการจัดระบบความสัมพันธ์ให้เป็นระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ในการอาศัยอยู่ร่วมกัน ใช้ประโยชน์จากพื้นที่ร่วมกัน และรวมไปถึง การพัฒนาพื้นที่ของตนให้มีความเจริญและเป็นที่อยู่อาศัยของคนในชุมชนได้ เป็น “การจัดระบบการปกครอง” นั่นคือ “ท้องถิ่นในลักษณะของหน่วยการปกครองท้องถิ่น” หรือ อปท.

บทบาทขององค์กรต่อ อปท. 4 มิติ คือ

- (1) บทบาทของรัฐบาล
- (2) บทบาทของ อปท.เอง
- (3) บทบาทของภาคประชาชน
- (4) บทบาทของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประชาธิปไตย

การพัฒนาตามภารกิจ 5 มิติ คือ

- (1) ด้านโครงสร้างพื้นฐานตอบโจทยเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ของสังคม
- (2) ด้านสังคมเกี่ยวกับการศึกษา สาธารณสุข ความสงบเรียบร้อย วัฒนธรรม ประเพณี กีฬา
- (3) ด้านเศรษฐกิจ ดำเนินการเรื่องการตลาด ย่านทำเลการค้า โรงรับจำนำ น่าจะรวมการพยุงราคาสินค้าเกษตรด้วย การส่งเสริมผลิตภัณฑ์
- (4) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่เป็นทั้งของส่วนรวมและเอกชน
- (5) ด้านการเมืองการบริหาร การมีส่วนร่วม วัฒนธรรมการแสวงหาความร่วมมือ ส่งเสริมความคิดที่ดี แบบมีตรรกะ

การพัฒนาท้องถิ่นอาจมองได้หลายมิติ และหากมีการพัฒนาท้องถิ่นจะต้องการเลือกกระทำสิ่งใดก่อนเป็นลำดับต้นหรือลำดับแรกๆ เพราะ ท้องถิ่นมีภารกิจมากมาย มิติการพัฒนา จะเริ่มที่จุดใดประเด็นใดก่อน เช่น

- 1) ทฤษฎีตะวันตกให้พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานก่อน ตะวันออกให้พัฒนาจิตใจก่อน
- 2) ทางการเมือง บอกต้องพัฒนาทางการเมืองแบบประชาธิปไตยก่อน
- 3) ทางเศรษฐกิจบอกปากท้อง ความเป็นอยู่มาก่อน



4) ทางสมัยใหม่ ทางสวัสดิการสังคม การเข้าถึงบริการรัฐที่เท่าเทียมมาก่อน ลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ

5) มิติอื่นๆ เช่น ทางภูมิปัญญาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น หรือที่เป็น “Soft Power” ประการหนึ่ง

**Soft Power** เป็นอำนาจทางวัฒนธรรม ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ ที่ประเทศไทยมีจุดขายแบบนี้เยอะ เพราะประเทศไทยอุดมไปด้วยวัฒนธรรมความเชื่อที่ฝังาม มีสินค้าท้องถิ่นหลากหลาย การสร้างความรู้สึกรักให้คนท้องถิ่นอิงกับเอกลักษณ์ อิงกับความภาคภูมิใจของคน อิงกับประวัติศาสตร์ของท้องถิ่น จะเพิ่มความร่ำรวยทางวัฒนธรรม ทางความคิด เพราะภูมิปัญญาถือเป็นรากเหง้าความเป็นไทยที่โดดเด่น “การเลือกสิ่งที่จะต้องพัฒนาน่าก่อนหลัง” เช่น เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การของบเงินอุดหนุนจากส่วนกลาง การจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ เรื่องสภา อบท. การแถลงนโยบายของนายก อบท. การหาเสียงของสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น (สส.ผถ.) รวมถึง “ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” ด้วย เป็นต้น

### การพัฒนาารูปแบบ

ท้องถิ่นควรพัฒนาด้านใดก่อน หรือจะใช้การพัฒนาารูปแบบใด ที่มีหลายรูปแบบเช่น การพัฒนาชุมชน (Community Development) การพัฒนาแบบมีส่วนร่วม (Participatory Development) การพัฒนาแบบบูรณาการ (Integrated Rural Development) การพัฒนาชุมชนเมือง (Urban Development) เป็นต้น โดยเฉพาะ การพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ถือเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ขอ ยกตัวอย่างจากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ สรุปปัญหาของท้องถิ่น โดยแยกออกเป็นปัญหาแต่ละด้านตามลำดับ ตามบริบทของชุมชน ที่หมายรวมถึง สภาพความเป็นอยู่ในชุมชนอย่างรอบด้าน ทั้งสภาพความเป็นอยู่ทางกายภาพ ชีวภาพ เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม เช่น

#### ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ประสบปัญหาต่างๆ เช่น

- (1) ปัญหาถนนคับแคบชำรุดเสียหาย
- (2) ปัญหาทางเท้ามีจำนวนไม่เพียงพอและไม่ได้มาตรฐาน
- (3) ปัญหาการติดตั้งไฟฟ้าสาธารณะให้แสงสว่างยังไม่ทั่วถึง
- (4) ปัญหาการจราจรและอุบัติเหตุ
- (5) ปัญหาการระบายน้ำและน้ำท่วมขัง

#### ด้านเศรษฐกิจ เช่น

- (1) ปัญหาประชาชนบางส่วนไม่มีงานทำ
- (2) ปัญหาขาดอาชีพเสริมสำหรับประชาชน

#### ด้านสังคม เช่น

- (1) ปัญหาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
- (2) ปัญหาชุมชนแออัดและแหล่งเสื่อมโทรม
- (3) ปัญหาแคลนสถานศึกษา ระดับอนุบาลและปฐมวัย
- (4) ปัญหาการให้บริการด้านสาธารณสุข



## (5) ปัญหาการติดยาเสพติด

## การเปลี่ยนแปลงการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

ในการพัฒนาตามภารกิจนั้นต้องมีการวิเคราะห์ ถึงเรื่อง ปัญหา ความต้องการ ศักยภาพ และการแสวงหาความร่วมมือจากประชาชนในพื้นที่ ตามขั้นตอนกระบวนการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น มิใช่การมุ่งทำตามความต้องการ การขึ้นของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ขาดประโยชน์หรือเสียหายต่อท้องถิ่น เพราะไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของประชาชน เช่น ทำโครงการตามที่ผู้นำได้ประโยชน์ (งานรับเหมาฯ) งานที่มุ่งแต่ฐานเสียง (คะแนนเลือกตั้ง) งานที่มุ่งตัดกำลังฝ่ายตรงข้าม จุดอ่อนชัดเจนของการพัฒนาตามแผนการพัฒนาท้องถิ่นคือ การตราระเบียบการจัดทำแผนพัฒนาที่แก้ไขใหม่ โดยการอิง พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ที่ตั้ง อบท.เข้าไปอยู่ในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาของราชการส่วนกลางด้วย “อบท.จึงเป็นบริวารส่วนหนึ่งของราชการส่วนกลาง”ไปโดยปริยาย

โครงการสำคัญของ อบท.ที่ใช้งบประมาณมากเงินอุดหนุนเฉพาะกิจที่กำหนดเป้าหมายโครงการงบประมาณไว้แล้วโดยท้องถิ่น ต้องถูกรองถูกตรวจสอบโดยคณะกรรมการของจังหวัด ฉะนั้นโครงการดังกล่าวจึงหมดความสำคัญ เมื่อเข้าไปสู่การตรวจสอบคัดกรองของจังหวัด เพราะโครงการสำคัญอาจถูกตีตกไป โดยไม่ทันส่งโครงการไปถึงส่วนกลางเพื่อขอรับการสนับสนุนต่อไปตามระเบียบ แม้โครงการนั้นจะมีความเป็นไปได้และเป็นความต้องการของท้องถิ่นก็ตามเพื่อมิให้โครงการถูกตีตก อบท.ต้องทำโครงการตามที่จังหวัดเรียงลำดับไว้แล้ว ตามกรอบการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์จังหวัด ตามข้อเสนอของผู้ตรวจราชการมหาดไทย ตามการขึ้นของผู้มีอำนาจ อาทิ ส.ส. นายทุนฯ ฉะนั้น หลายโครงการจึงเป็น “โครงการยัดเยียด” ที่ไม่ตรงตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ไร้ประสิทธิภาพ จัดทำและเสนอโดยหน่วยงานที่ไม่ยอมถ้อยแถลงภารกิจหรือเป็นโครงการที่มีประโยชน์ทับซ้อน ตามใบสั่งของผู้มีอำนาจ เหลือเศษโครงการเล็กโครงการน้อยงานประจำจึงแบ่งมอบให้ อบท.ไปดำเนินการ โครงการจากการขึ้นเหล่านี้ แม้ในระยะยาวจะอ้างยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีก็ตาม แต่มันได้ทำลายกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน (People Participation) ลงอย่างสิ้นเชิงประชาธิปไตยพิเศษ “แบบไทยๆ” สังคมยังมีความเหลื่อมล้ำ ความอยุติธรรม และการฉ้อฉลเชิงอำนาจของระบอบอำนาจนิยม เป็นต้นว่า “เกิดรัฐประหาร” บ่อยครั้งอ้างการจัดระเบียบประชาธิปไตยก่อนการเลือกตั้ง ปัจจุบันไม่มีใครเชื่อ “การปฏิรูปก่อนเลือกตั้ง” เพราะรัฐประหารครั้งหลังนี้เกิดวิกฤติประเทศอย่างสาหัส คนไทยคงเข็ดขยาดจดจำไปนาน การบังคับใช้กฎหมายที่บิดเบี้ยว “กฎหมายไม่ใช่ความยุติธรรม” แต่กฎหมายต้องเป็นธรรม การผูกขาดการพัฒนาด้วย “ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” มีการ “ฉ้อฉลเชิงอำนาจ” ด้วยการสืบทอดอำนาจยาว (สยามรัฐออนไลน์, 4 กุมภาพันธ์ 2565) การเมืองไทยมีฉากหน้าที่สวยงามด้วยวาทกรรม ลมปาก ต่อประชาชนผู้ไม่มีทางสู้ ขัดขึ้นด้วยอำนาจกฎหมายปิดปาก ความเจริญของประเทศไทยชะงักสูญสลาย ช้าตามหลังประเทศเพื่อนบ้าน และเมื่อเกิดปัญหาสังคมขัดแย้งรุนแรงสองข้างเป็น “วิกฤตทางตัน” ก็จะมีเทคโนโลยีออกมาอาสาแก้วิกฤต แล้วอีกสักพักก็กลับคืนวงจรเดิมอีก ส่วนฉากหลังมีสิ่งที่ไม่ดีแอบซ่อนไว้เหมือนซุกสิ่งไม่ดีไว้ใต้พรม ที่ค่อยเผยตัวตนที่แท้จริงออกมาเรื่อยๆ รอให้สังคมและประชาชนพิพากษาลงโทษ และค่อยๆ เผยร่างปีศาจจำแลงตัวสุดท้ายที่นอนลั่นท่ารอวันปราศัย เป็นฉายาว่า “ระบอบลวงตา” (Behind the Illusion) ดังมีม่านหมอกปกคลุมไว้การเมืองที่ใดมีการใช้เงิน ก็ต้องมุ่งหาเงินไว้มากๆ ต่างจากการเมืองที่



แสวงหาความร่วมมือ หาเหตุผล ผล แก้ปัญหาตรงจุด ได้รวดเร็วที่บางงานไม่ต้องใช้เงินเลย เพียงแค่ขอความร่วมมือก็ได้ทั้งใจทั้งงาน

การจัดทำแผนจัดทำโครงการในระดับพื้นที่เพื่อสนองตอบต่อชุมชนท้องถิ่น เป็นสิ่งจำเป็น เช่น มีการดำเนินการที่ประเทศญี่ปุ่นมานานแล้ว โดย สภา อบท. เพื่อความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ แห่งญี่ปุ่น แต่เดิมนั้น สมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย เคยกำหนดกลุ่มความร่วมมือระหว่าง เทศบาล ซึ่งได้ผลงานพอสมควร เช่น ศูนย์การโยธาภาค ศูนย์สิ่งแวดล้อมภาค โดยมีความร่วมมือ ทั้ง วิชาการ คน เครื่องไม้เครื่องมือ พัสดุ งบประมาณ แต่มีปัญหาระยะทาง เพราะเทศบาลทั่วประเทศ ระยะแรกมีเพียง 149 แห่ง และเครื่องจักรกลที่ซื้อ รวมทั้งเงินเดือนค่าจ้าง คนขับ อยู่ ณ เทศบาลที่ตั้ง ศูนย์บริหารในเทศบาลนั้น ต่อมาภายหลัง อบท. มีการกิจการมากขึ้น ประกอบกับภาคเอกชนที่มีงาน รับเหมามีเพิ่มจำนวนเครื่องจักรกลมากขึ้น และสินค้าและบริการที่ อบท. เลือกใช้ได้สะดวกมากขึ้น ความจำเป็นในการร่วมมือของ อบท. จึงลดลง และ อบท.หันไปใช้ระบบผู้รับเหมา ผู้รับจ้าง ผู้ขาย เข้า มาแทน แม้ว่าอาจสิ้นเปลืองงบประมาณมากขึ้นก็ตาม แต่สะดวกและมีประสิทธิภาพมากกว่าการจัดตั้ง ศูนย์บริการเครื่องจักรฯ ของ อบท.ดังกล่าว นอกจากนี้การถ่ายโอนภารกิจยังมีหลายหน่วยงานที่ไม่ถ่าย โอน แต่เป็นสื่อกลางเป็นศูนย์ภาคให้บริการ อบท.เสียเอง ประกอบกับการร่างระเบียบ กฎหมาย มา รองรับ ในเชิงเรียกใช้งาน อบท.และสร้างผลงานให้หน่วยงานตนเองได้ อบท.จึงถูกชักนำไปตามแต่ที่ หน่วยงานนั้นๆ จะกำหนดทิศทางไป โดยอาศัยการร่างระเบียบ และอำนาจ กำกับดูแล อำนาจ ตรวจสอบ ทั้งที่ อบท.มีกฎหมายจัดตั้งรองรับ และกำหนดแผนพัฒนาเอง ทหารายได้เอง แต่กลับถูก ครอบงำ ถูกชี้นำด้วยวัฒนธรรมทางการเมืองการบริหารที่สร้างไว้แบบผิดๆ มองในมิตินี้เห็นชัดเจนว่า “ส่วนกลางมีการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน” กับ อบท.ที่ชัดเจน

หลักประชาธิปไตยที่ดีต้องแสวงหาความร่วมมือ เพิ่มค่าให้คนมีความสามารถ คนดี มี คุณธรรม มิใช่แบ่งฝักแบ่งฝ่ายแบบเอาตาย ทำให้คนรุ่นหลังขาดความเชื่อมั่น เชื่อถือศรัทธาในระบบ เพราะคนรุ่นก่อนปลูกฝังสิ่งไม่ดีไว้ในหน่วยงานผู้นำทำตัวเป็นหัวหน้าแหล่งรังโจร คนดี ถูกกล่อมเกล า ครอบงำโดยคนอีกฝ่าย คนรุ่นใหม่เข้ามาในระบบยังใช้ไม่ได้ เพราะมีเพียงจำนวนน้อยนิด (น้อยกว่า) การจัดสรรการบริหารที่ขาดการสร้างสำนึกคนให้รักผูกพันในองค์กร (Organizational Commitment) ขาดหายไป เพราะความทางรู้วิชาการ ไปอยู่ที่หน่วยงาน สถานศึกษาที่จัดอบรม ซึ่งเป็นบุคคลและ องค์กรภายนอก ผลงานผลงานโครงการ งานจ้างจะดีหรือไม่ดีอยู่ที่สำนึกรับผิดชอบไปอยู่กับผู้รับเหมา ผู้รับจ้างในขณะเดียวกัน บุคลากรด้านช่าง สิ่งแวดล้อม วิชาการ คนท้องถิ่น ที่ขาดคนก็ใช้ระบบการจ้าง เหมมา ช่างงาน (outsourc) เป็นบุคคลที่ขาดสำนึกองค์กรเช่นกัน ประเด็นคือ จะบริหารงานอย่างไร ให้สำเร็จเบ็ดเสร็จในตัว อบท. ทั้งหมดโดยพึ่งพาคนนอกหน่วยงานนอกให้น้อยที่สุด

**ปัญหาข้าราชการในตำแหน่งที่มีอำนาจ** (ตำแหน่งสายงานผู้บริหาร) โตมาจากระบบ Spoil มาก ข้าราชการซื้อตำแหน่งของคน อบท.เป็นที่น่าวิตกว่า ในอนาคตทิศทางการบริหารการพัฒนา อบท.จะเป็นในรูปแบบใด เพราะการสร้างวัฒนธรรมคอร์รัปชันขึ้นในองค์กรใด องค์กรนั้นย่อมไม่พ้น การคอร์รัปชัน การลดการกำกับดูแล อบท. มองมุกกลับอาจเป็นอันตรายต่อการบริหารงานของ อบท. เพราะไม่มีพี่เลี้ยง สิ่งที่สำคัญจำเป็นคือ จะทำอะไรให้ อบท.เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และทำให้ ราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาคดำรงอยู่แบบขาด ราชการส่วนท้องถิ่นไม่ได้ อบท.ต้องจริงจัง จัดทำโครงการที่สนองตอบท้องถิ่นดีที่สุดก่อน มิใช่ตามที่มีคนขอ ตามงานรับเหมา ตามเงินทอง หรือ ตามคะแนน อบท.ต้องมีเวลาเครื่องไม้เครื่องมือที่ทรงแล้วอย่างดี ส่วนการแถลงนโยบายของนายก อบท.ก็มีใช้



ไปลอกเขามา หรือมีคนทำให้ เพราะจะเสียเวลา และโอกาสในการแก้ไขการพัฒนาที่ยากขึ้น การสร้างความสัมพันธ์ (Connection) อย่างเดียวคงไม่พอ อปท.ต้องขับเคลื่อนให้ถึงระดับ “ประชาสังคม” มีกติการ่วมปรับปรุงแก้ไขกติกาได้ หากทำได้ทั่วประเทศ การเมืองมีอบใหญ่กรุงเทพ หรือมีอบศาลากลางก็จะหมดไป トラบใดก็ตามที่ยังมีการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ส่วนกลาง ยังมีระบบเงินทอน ความวุ่นวายก็จะเกิดตลอดไป มิได้หมายความว่า ต้องถ่ายโอนภารกิจให้ทั้งหมด แต่คงภารกิจไว้ส่วนกลางเพียงที่จำเป็น และเมื่อถ่ายโอนไปแล้ว ก็ต้องไม่ไปกระจุกไว้ที่นักการเมืองท้องถิ่น ต้องกระจายต่อไปให้ถึง คุ่ม ชุมชน ครอบครัว

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ในระดับองค์กร)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ในระดับองค์กร) มีอยู่ด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่ (โครงการกิจกรรมการเชื่อมโยงงานวิจัยกับภาคนโยบายสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), )

1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการทำการวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis) ขององค์กร โดยการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีทิศทางในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นและเสนอแนะแนวทางแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้ได้คำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ นอกจากนั้นแล้วยังต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของการดำเนินงานของจังหวัด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับแผนพัฒนาในระดับที่สูงกว่า

2) การสร้างความรู้ ความเข้าใจและถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารขององค์กรทั้งฝ่ายการเมือง และข้าราชการประจำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ โดยผู้บริหารได้นำเอาพื้นฐานความรู้และประสบการณ์เชิงธุรกิจมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร รวมทั้งมีแนวความคิดในเรื่องการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่นที่เป็นอิสระมุ่งสู่การรับใช้ประชาชนมาถ่ายทอดความรู้และมุมมองให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีความรู้และมุมมองในการดำเนินงานเปิดกว้างและไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพการทำงานให้แก่บุคลากร

3) การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน มีการส่งเสริมการทำงานอย่างบูรณาการ โดยการทำงานร่วมกันระหว่างกอง/ฝ่ายต่างๆ หรือส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด เช่น ในการจัดเก็บภาษีอากร กองคลัง ต้องประสานงานให้ผู้ช่วยพัฒนาชุมชนกองส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ทำงานในพื้นที่ช่วยจัดเก็บภาษีให้ หรือประสานงานให้เจ้าหน้าที่ศูนย์ประสานงานอำเภอจัดเก็บภาษีให้ นอกจากนี้ยังต้องมีการทำงานร่วมกันระหว่างนักการเมือง ข้าราชการ และประชาชน และทำงานเป็นทีมจากหน่วยงานภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน



## สรุป

การพัฒนาความสามารถทางการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการบริหารขององค์กรอย่างน้อย 4 ด้าน ประกอบด้วย ความสามารถในการพัฒนาท้องถิ่น ความสามารถด้านพัฒนาองค์กร ความสามารถในการบริหารการเงินการคลัง และความสามารถในการบริหารการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งมิติทั้ง 4 ด้านนี้มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และถือเป็นหัวใจของการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคใหม่ ความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังจะต้องเกิดขึ้นใน 2 ระดับ ได้แก่ ความสำเร็จในการบริหารจัดการระดับโครงการ และ ความสำเร็จในการบริหารจัดการระดับองค์กร ซึ่งความสำเร็จทั้ง 2 ระดับนี้ จะมีส่วนเกื้อหนุนและส่งเสริมกันและกัน กล่าวคือ หากสร้างความสำเร็จในระดับโครงการได้ก็จะมีผลทำให้การบริหารจัดการในระดับองค์กรประสบความสำเร็จตามไปด้วย และในขณะเดียวกัน หากมีความสามารถในการบริหารระดับองค์กรภาพรวมประสบความสำเร็จ ก็จะมีผลให้การบริหารโครงการต่างๆ ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำขึ้นมีผลสำเร็จลุล่วงได้ง่ายเช่นกัน

## เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2561). **ราชการส่วนท้องถิ่น** (ประเทศไทย). (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.dla.go.th>. สืบค้นเมื่อ มิถุนายน 2564.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. **บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ข้อเสนอเชิงนโยบายด้านการกระจายอำนาจ**. (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา : <http://www.lrct.go.th/th/>. สืบค้นเมื่อ มิถุนายน 2564.
- จรัส สุวรรณมาลา. (2550). วัฒนธรรมการเมืองท้องถิ่นในประเทศไทย. วารสารสถาบันพระปกเกล้า. 5(3), 21.
- พระราชบัญญัติ องค์การบริหารส่วนจังหวัด. พ.ศ. 2540.
- ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 126/ตอนที่ 85 ก/หนา 10/13 พฤศจิกายน 2552.
- สยามรัฐออนไลน์, แหล่งที่มา : <https://siamrath.co.th>. สืบค้นเมื่อ กุมภาพันธ์ 2565



## การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานวัฒนธรรม

ดร.สนธิ เปี่ยมสวัสดิ์

มหาวิทยาลัยมจร ประเทศอินเดีย

Received February 25, 2022, Revised March 22, 2022, Accepted March 11, 2022

### บทคัดย่อ

การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร เพื่อให้องค์กรของรัฐ ทุกๆ ส่วนนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ และยืนยันด้วยปัจจัยสำคัญหลายปัจจัยที่นอกเหนือจากความตระหนักของบุคลากรในหน่วยงาน และผู้บริหารแล้ว คือ ความต่อเนื่องหรือความยั่งยืนของการเป็นประชาธิปไตยและความมั่นคงของประเทศ เมื่อมีหลักการที่เป็นแนวทางในการสร้างธรรมาภิบาลแล้ว หน่วยงานที่ต้องการใช้หลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งสร้างธรรมาภิบาลสามารถประยุกต์ใช้ได้ และวัดระดับการมีธรรมาภิบาลของหน่วยงานตนได้ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากผู้ให้บริการ และผู้รับบริการ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้วในหน่วยงาน ภาพข้างล่างนี้เป็นตัวอย่างของการนำหลักการข้างต้นไปสร้างตัวชี้วัดและนำไปทดสอบจริงในหน่วยงาน และสามารถแสดงผลให้เข้าใจได้ง่าย ทำให้ผู้บริหารสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานของหน่วยงานให้มีธรรมาภิบาลมากขึ้นได้ เพื่อประโยชน์ประชาชน

**คำสำคัญ:** หลักธรรมาภิบาล, ผู้บริหาร, สำนักงานวัฒนธรรม





## Operations in accordance with the principles of good governance of executives under the Office of Culture

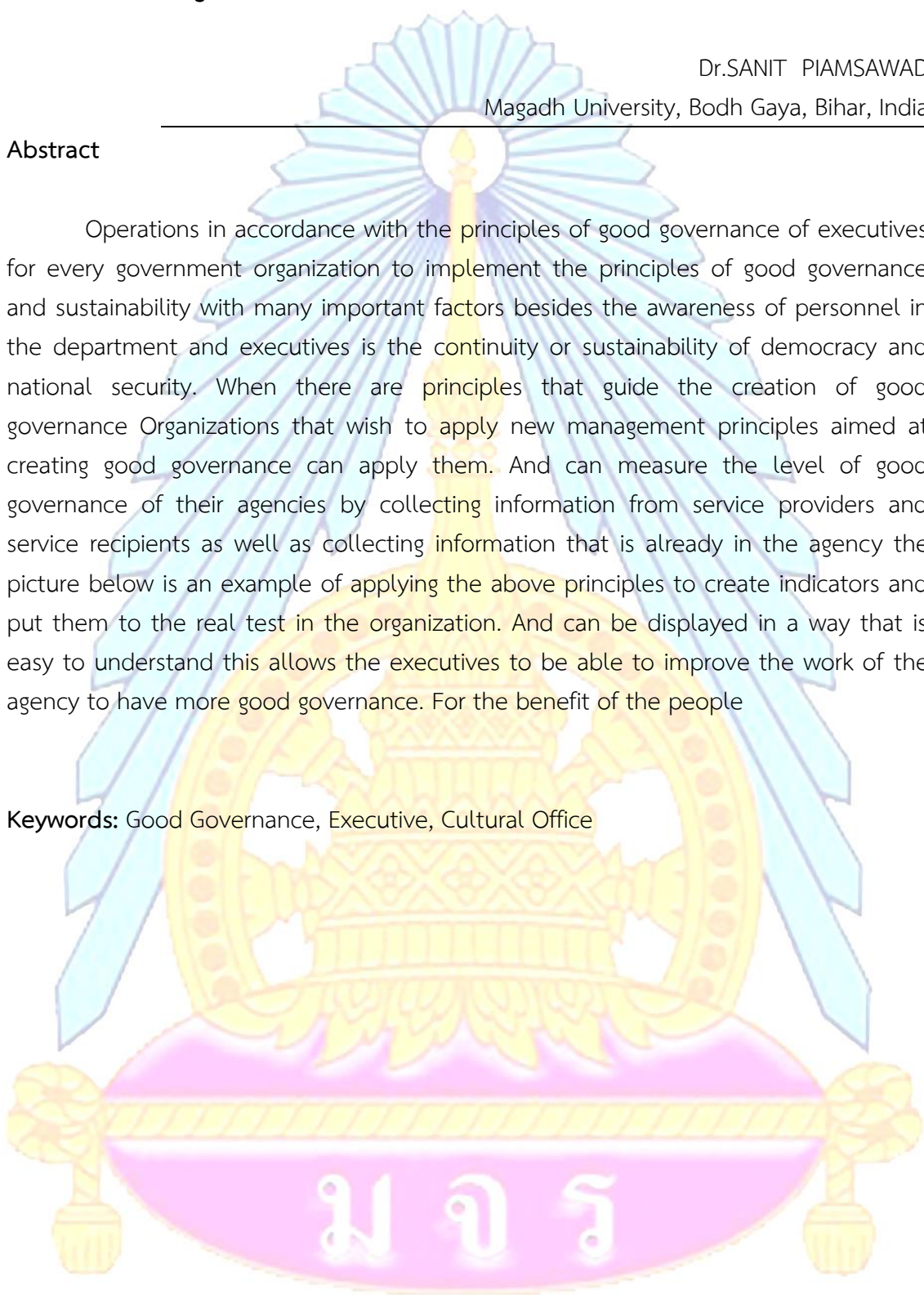
Dr.SANIT PIAMSAWAD

Magadh University, Bodh Gaya, Bihar, India

### Abstract

Operations in accordance with the principles of good governance of executives for every government organization to implement the principles of good governance and sustainability with many important factors besides the awareness of personnel in the department and executives is the continuity or sustainability of democracy and national security. When there are principles that guide the creation of good governance Organizations that wish to apply new management principles aimed at creating good governance can apply them. And can measure the level of good governance of their agencies by collecting information from service providers and service recipients as well as collecting information that is already in the agency the picture below is an example of applying the above principles to create indicators and put them to the real test in the organization. And can be displayed in a way that is easy to understand this allows the executives to be able to improve the work of the agency to have more good governance. For the benefit of the people

**Keywords:** Good Governance, Executive, Cultural Office





## บทนำ

การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งให้สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ และธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาลอันจะทำให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ศรัทธาและไว้วางใจในการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม จึงได้จัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ซึ่งประกอบด้วยนโยบายหลัก และแนวทางปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติ รวมทั้งเป็นค่านิยมร่วมสำหรับองค์กรและบุคลากรทุกคนพึงยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่กับกฎข้อบังคับอื่น ๆ อย่างทั่วถึง (สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม, [www.m-culture.go.th/policy](http://www.m-culture.go.th/policy))

## สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจโดยปกติข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐจะรู้สึกว่าคุณค่ามากขึ้น เมื่อมีการเพิ่มหรือขยายการให้บริการของตน และมีการติดต่อกับประชาชนมากขึ้น ผู้บริหารจะรู้สึกว่าคุณค่าได้ประโยชน์จากการรับฟังประชาชนมากขึ้น และจากการบริการมากกว่าการกำกับดูแลเท่านั้น ประชาชนและข้าราชการจึงทำงานร่วมกัน และระบอบปัญหา และแนวทางแก้ไขร่วมกันด้วยทัศนคติที่กล่าวมาแล้วเหล่านี้เป็นสิ่งที่ดีที่กำลังเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามเนื่องจากปัญหาในการบริหารงานมีความซับซ้อน และทรัพยากรมีจำนวนจำกัด ทั้งยังมีสาธารณชนคอยวิพากษ์การทำงานของข้าราชการอยู่เสมอ หน่วยงานราชการควรจะต้องดำเนินการอย่างไร คำตอบในเรื่องนี้อาจไม่ง่ายแต่การยอมรับที่จะทำงานเพื่อบริการสาธารณะอาจจะเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้การทำงานประสบความสำเร็จได้ สิ่งที่ยังขาดอยู่คือหลักการที่จะแสดงถึงผลของการมีค่านิยมของการให้บริการสาธารณะ ที่ผ่านมาก็มีการเคลื่อนไหวเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการทำงานของหน่วยงานราชการอยู่มาก เช่น เรื่องของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ การทบทวนการทำงาน การบริหารที่มุ่งผลลัพธ์ และการบริหารคุณภาพ เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามในการบริหารรัฐกิจสิ่งที่จะต้องคำนึงมากที่สุดคือการบริการประชาชน

วิสัยทัศน์สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม



“เป็นองค์กรหลักในการบูรณาการและบริหารจัดการงานด้านศิลปะ ศาสนา วัฒนธรรมของกระทรวงให้เกิดผลสัมฤทธิ์”

### พันธกิจ

1. กำหนด นโยบาย แผน และมาตรการด้านศิลปะ ศาสนา และวัฒนธรรม
2. ส่งเสริม และพัฒนาระบบการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในด้านศิลปะ ศาสนา และวัฒนธรรม
3. พัฒนาบุคลากร ระบบงบประมาณ ระบบสารสนเทศ กฎหมาย ให้มีคุณภาพมาตรฐาน
4. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่งานด้านศิลปะ ศาสนา และวัฒนธรรม
5. พัฒนาความร่วมมือและความสัมพันธ์กับต่างประเทศด้วยมิติทางวัฒนธรรม

ค่านิยมหลักขององค์กร

### “ธรรม”

|              |                               |
|--------------|-------------------------------|
| ธ = ธรรม     | คือ เป็นธรรม ไม่ลำเอียง       |
| ร = เรียนรู้ | คือ เรียนรู้เพื่อการพัฒนา     |
| ร = รุก      | คือ ทำงานเชิงรุก              |
| ม = มุ่ง     | คือ มุ่งทำงานให้มีประสิทธิภาพ |

เพื่อเป็นการแสดงความมุ่งมั่นต่อการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล สำนักงาน ปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีไว้ 4 ด้าน เพื่อเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้

### นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

- 1) ส่งเสริมจิตสำนึกในการตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งมั่นที่จะเป็นส่วนหนึ่ง ในการสร้างสังคมที่ดี มีสุข
- 2) มาตรการ/โครงการที่เป็นรูปธรรมรองรับ เพื่อผลประโยชน์ของประชาชน และประเทศชาติ
- 3) ให้ความสำคัญในการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

### นโยบายด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- 1) มุ่งมั่นในการสร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) สร้างกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านช่องทางต่าง ๆ

### นโยบายด้านองค์กร

- 1) ส่งเสริมและจัดให้มีระบบบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ความถูกต้องของรายงานควบคุมภายใน และการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องภายใต้การดูแล และควบคุมภายในที่ดี
- 2) ส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยของสำนักงาน และระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงานขององค์กร



### นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

1) ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรได้อย่างทั่วถึง และมีประสิทธิภาพ

2) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

การบริหารรัฐกิจแบบเดิม ๆ เป็นเรื่องที่รัฐบาลให้ความสนใจอยู่ที่การให้บริการโดยผ่านหน่วยงานของรัฐ มีการกำหนดนโยบายสาธารณะ มีการบริหารงาน และมีการปฏิบัติตามนโยบาย ที่อาจมีเรื่องทางการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง และนักบริหารรัฐกิจจะเป็นเพียงผู้มีบทบาทในการปฏิบัติตามนโยบายเสียมากกว่า ผู้บริหารจะรับผิดชอบต่อนักการเมืองที่ถูกเลือกเข้ามาตามวิธีประชาธิปไตยมากกว่ารับผิดชอบต่อประชาชน มีเรื่องของการรายงานตามลำดับขั้นในการทำงานตามแผนงาน และโครงการต่าง ๆ มีการควบคุมโดยผู้บริหารระดับสูง ๆ ต่อไป ค่านิยมสาธารณะจะเป็นเรื่องของประสิทธิภาพ และการมีเหตุผล องค์การจะดำเนินการไปด้วยระบบปิดเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนมีจำกัด บทบาทของนักบริหารจึงเป็นเพียงการวางแผน จัดองค์กร การจัดหาบุคลากร การสั่งการ การประสานงาน การรายงานและการทำงานงบประมาณ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานี้ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้บริหารในองค์กรของรัฐต่างดำเนินการกันอยู่เป็นปกติ(หลักธรรมาภิบาลในการทำงาน, <https://www.govesite.com>)

กระแสการบริหารรัฐกิจแนวใหม่ที่สำคัญกับหลักการของประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม การให้ความสำคัญกับประชาชน การมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีตามแนวคิดของการบริหารแนวใหม่จึงเกิดขึ้น การบริหารรัฐกิจแนวใหม่เป็นการรวมกลุ่มของแนวคิดและการปฏิบัติ เป็นหลักการที่ใช้การดำเนินงานแบบเอกชนและธุรกิจในการบริหารราชการ หรือทำการราชการให้เหมือนธุรกิจแต่ไม่ใช่ให้เป็นองค์กรทางธุรกิจ นักทฤษฎีที่ศึกษาเรื่องของการเป็นพลเมือง เรื่องของชุมชน ประชาสังคม มานุษยวิทยาองค์กร และการบริหารรัฐกิจแนวใหม่เป็นผู้ที่ได้มีส่วนในการผลักดันให้เกิดการอภิปรายกันถึงหลักการบริหารแนวใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งอาจมีหลักการหลากหลายแตกต่างกันออกไป (Denhardt and Denhardt, 2003: 42-43) อาทิ

\* การมุ่งให้บริการแก่ประชาชนไม่ใช่การกำกับ ข้าราชการจึงไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนแต่ต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนด้วย

\* การสำรวจความสนใจ และความต้องการของสาธารณชน เพื่อสร้างความสนใจร่วมและรับผิดชอบร่วมกัน

\* การให้คุณค่าแก่ประชาชนในฐานะของการเป็นพลเมืองมากกว่าการเป็นผู้ประกอบการ โดยข้าราชการจะยอมรับที่จะเป็นผู้ช่วยเหลือสังคมมากกว่าการเป็นผู้จัดการธุรกิจที่คิดและทำเสมือนเงินหลวงเป็นเงินของตนเอง

\* การคิดอย่างมีกลยุทธ์ แต่ปฏิบัติอย่างเป็นประชาธิปไตย นโยบาย และโครงการต่างๆจะสนองความต้องการของสาธารณชนได้อย่างมีประสิทธิภาพหากมีการทำงานร่วมกัน

\* การตระหนักว่าการมีสำนึกรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย ข้าราชการไม่ควรสนใจแค่เรื่องของการทำงานตามนโยบาย หรือเรื่องการตลาด และการอยู่รอดของตน แต่ต้องสนใจเรื่องของกฎหมาย รัฐธรรมนูญ ค่านิยมของชุมชน สังคม บรรทัดฐานทางการเมือง มาตรฐานวิชาชีพ และความสนใจสาธารณะด้วย



\* การบริการมากกว่ากำกับ มีการสร้างค่านิยมร่วม การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการทางนโยบายถือเป็นการสร้างความสัมพันธ์และค่านิยมร่วมกันด้วย

\* การคำนึงว่าประชาชนเป็นผู้มีคุณค่าไม่ใช่แค่ผลผลิต หน่วยงานราชการต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จในระยะยาวหากดำเนินการด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน และสร้างการเป็นผู้นำร่วมกันกับประชาชนบนพื้นฐานของการเคารพประชาชน

## ธรรมาภิบาลมาจากไหน

ธรรมาภิบาลไม่ใช่เรื่องใหม่แต่มีสอนอยู่ในหลักศาสนาต่าง ๆ อยู่แล้ว แต่มีได้เรียกอย่างที่เราเรียกกันในปัจจุบันนี้ ในพุทธศาสนามีการสอนเรื่องธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดีกันมาตั้งแต่พุทธกาลแล้ว โดยหากเราพิจารณาคำสอนของพระพุทธเจ้า จะเห็นว่าเป็นหลักธรรมที่สอดคล้องกับเรื่องของการบริหารรัฐกิจแนวใหม่และมีการนำมาใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง แม้กระทั่งในศาสนาอื่น ๆ ก็คิดว่ามีได้แตกต่างกันมากนัก มีคำสอนมากมายที่ระบุชัดเจนถึงหลักการธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี อาทิการเป็นคนสมบูรณ์แบบ หรือ ideal person นั้นจะนำชุมชนและสังคมไปสู่สันติสุข และสวัสดิ์ โดยประกอบไปด้วยคุณสมบัติ 7 ประการ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) , 2541) ตามหลักสัปปุริสธรรม ซึ่งเป็นธรรมของคนดี การรู้หลักและรู้จักเหตุ เป็นการรู้จักเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย รู้หน้าที่ของตนเอง อันจะทำให้ปฏิบัติงานตรงตามหน้าที่ มีความสำนึกรับผิดชอบ ความมุ่งหมายและรู้จักผล เข้าใจวัตถุประสงค์ของงานที่ทำ ทำให้ทำงานแล้วเกิดผลสัมฤทธิ์ ก่อให้เกิดประสิทธิผล รู้ตน รู้จักตนเอง ว่าโดยฐานะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ เป็นอย่างไร และทำการต่าง ๆ ให้สอดคล้อง รู้ประมาณ รู้จักพอดี รู้กาล รู้กาลเวลาที่เหมาะสม ระยะเวลาที่พึงใช้ในการประกอบกิจ หน้าที่การงาน รู้ว่าเวลาไหนควรทำอะไร อย่างไร วางแผนการใช้เวลา เป็นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั่นเอง รู้ชุมชน รู้จักถิ่น ที่ชุมชน ชุมชน การอันควรประพฤติในที่ชุมชน รู้ระเบียบวินัย ประเพณี วัฒนธรรม ทำให้ประพฤติตัวถูกหลักนิติธรรม คุณธรรม จริยธรรม ของท้องถิ่นนั้น รู้บุคคล รู้จัก และเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคล เป็นการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสันติสุข และเกิดสัมฤทธิ์ผลของงานได้ในที่สุด นอกจากนี้ยังมีหลักธรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย จึงอาจกล่าวได้ว่า ธรรมาภิบาลสำหรับคนไทยแล้วมิใช่เรื่องใหม่แต่อย่างไร เพียงแต่มีได้นำมาปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยมีหลักการของการมีธรรมาภิบาลหลายหลักการแตกต่างกันออกไป แต่ก็มักมีหลักการพื้นฐานคล้ายกัน หลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใส สำนึกรับผิดชอบ และประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

## ธรรมาภิบาล กับ การบริหารแนวใหม่

ธรรมาภิบาลจัดเป็นแนวคิดสำคัญในการบริหารงาน และการปกครองในปัจจุบัน เพราะโลกปัจจุบันได้หันไปให้ความสนใจกับเรื่องของโลกาภิวัตน์และธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดีมากขึ้น แทนการสนใจเรื่องการพัฒนาอุตสาหกรรมดังแต่ก่อน เพราะกระแสการพัฒนาเศรษฐกิจมีความสำคัญกระทบถึงกัน การติดต่อสื่อสาร การดำเนินกิจกรรมในที่หนึ่งมีผลกระทบต่อกี่หนึ่ง การ



พัฒนาเรื่องของการเมืองการปกครองได้มุ่งให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางมากขึ้น หากจะให้ประเทศมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ธรรมาภิบาลอาจประกอบไปด้วยหลักการต่างๆ มากมายแล้วแต่ผู้ที่จะนำเรื่องของธรรมาภิบาลไปใช้ และจะให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากกว่ากัน และในบริบทของประเทศ บริบทของหน่วยงาน หลักการใดจึงจะเหมาะสมที่สุด สำหรับประเทศไทยแล้ว เนื่องจากได้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ให้ความสำคัญกับหลักการสำคัญ 6 หลักการดังกล่าวแล้วในที่นี้จึงขอนำเสนอรายละเอียดของการพัฒนาด้านธรรมาภิบาลบนพื้นฐานของหลักการทั้ง 6 หลักการของสถาบันพระปกเกล้า (ถวิลวดี บุรีกุลและคณะ, 2545) ดังต่อไปนี้

### 1. ด้านหลักนิติธรรม Rule of Laws

หลักการสำคัญอันเป็นสาระสำคัญของ “หลักนิติธรรม” ประกอบด้วย 7 หลักการคือ หลักการแบ่งแยกอำนาจ หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง ความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา หลักความเป็นอิสระของผู้พิพากษา หลัก “ไม่มี ความผิด และไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” และ หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ

1) หลักการแบ่งแยกอำนาจเป็นพื้นฐานที่สำคัญของหลักนิติธรรม เพราะ หลักการแบ่งแยกอำนาจเป็นหลักที่แสดงให้เห็นถึงการอยู่ร่วมกันของการแบ่งแยกอำนาจการตรวจสอบอำนาจ และการถ่วงดุลอำนาจ

2) หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ หลักนิติธรรมมีความเกี่ยวพันกันกับสิทธิในเสรีภาพของบุคคล และสิทธิในความเสมอภาค สิทธิทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้นถือว่าเป็นพื้นฐานของ “ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์” อันเป็นหลักการสำคัญตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

3) หลักความชอบด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง การใช้กฎหมายของฝ่ายตุลาการ หรือฝ่ายปกครองที่เป็นการจำกัดสิทธิของประชาชนมีผลมาจากกฎหมายที่ได้รับความเห็นชอบจากตัวแทนของประชาชน โดย ฝ่ายตุลาการจะต้องไม่พิจารณาพิพากษาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ให้แตกต่างไปจากบทบัญญัติของกฎหมาย ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้กฎหมายอย่างเท่าเทียมกัน ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้ดุลพินิจ โดยปราศจากข้อบกพร่อง

4) หลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา เป็นหลักที่เรียกร้องให้ฝ่ายนิติบัญญัติหรือฝ่ายปกครองที่ออกกฎหมายลำดับรอง กำหนดหลักเกณฑ์ในทางกฎหมายให้เป็นตามหลักความแน่นอนของกฎหมาย หลักห้ามมิให้กฎหมายมีผลย้อนหลัง และหลักความพอสมควรแก่เหตุ

5) หลักความอิสระของผู้พิพากษา ผู้พิพากษาสามารถทำภาระหน้าที่ในทางตุลาการได้โดยปราศจากการแทรกแซงใดๆ โดยผู้พิพากษามีความผูกพันเฉพาะต่อกฎหมายและ ทำการพิจารณาพิพากษาภายใต้มนธรรมของตนเท่านั้น โดยวางอยู่บนพื้นฐานของความอิสระจาก 3 ประการ กล่าวคือ ความอิสระจากคู่ความ ความอิสระจากรัฐ และความอิสระจากสังคม

6) หลัก “ไม่มี ความผิด และไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย” เมื่อไม่มีข้อบัญญัติทางกฎหมายให้เป็นความผิด แล้วจะเอาผิดกับบุคคลนั้นๆมิได้

7) หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ หมายความว่า รัฐธรรมนูญได้รับการยอมรับให้เป็นกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่สูงสุดในระบบกฎหมายของรัฐนั้น และหากกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่ต่ำกว่าขัดหรือแย้งกับรัฐธรรมนูญกฎหมายดังกล่าวย่อมไม่มีผลบังคับ



## 2. หลักด้านหลักคุณธรรม Ethics

ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 3 หลักการคือหน่วยงานปลอดการทุจริต หน่วยงานปลอดจากการทำผิดวินัย และหน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณ องค์ประกอบของคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากคอร์รัปชัน หรือมีคอร์รัปชันน้อยลง คอร์รัปชัน การฉ้อราษฎร์บังหลวง หรือ corruption โดยรวมหมายถึง การทำให้เสียหาย การทำลาย หรือการละเมิดจริยธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติและกฎหมาย สำหรับพิษภัยของคอร์รัปชันได้สร้างความเสียหายและความเดือดร้อน และเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลในทางลบต่อคุณธรรมของการบริหารจัดการอย่างร้ายแรง เมื่อพิจารณาเรื่องของคุณธรรมจึงควรพิจารณาเรื่องต่อไปนี้ (แนวทางเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร, | วารสารปีที่ 1 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม - สิงหาคม 2546)

- 1) องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างโจ่งแจ้งหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมายน้อยลง
- 2) องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติที่น้อยกว่าหรือไม่ดีเท่าที่กฎหมายกำหนดหรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง
- 3) องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติที่มากกว่าที่กฎหมายกำหนด หรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง
- 4) องค์ประกอบคุณธรรมหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่ปลอดจากการปฏิบัติตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย แต่ใช้วิธีการที่ผิดกฎหมายหรือปฏิบัติเช่นนี้น้อยลง

## 3. ด้านความโปร่งใส Transparency

ประกอบไปด้วยหลักการย่อย 4 หลักการคือ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านโครงสร้าง หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้ข้อมูล หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการให้โทษ หน่วยงานมีความโปร่งใสด้านการเปิดเผยข้อมูล

- 1) ความโปร่งใสด้านโครงสร้าง
- 2) ความโปร่งใสด้านให้ข้อมูล
- 3) ความโปร่งใสด้านการให้โทษ
- 4) ความโปร่งใสด้านการเปิดเผย

## 4. หลักการมีส่วนร่วม Participation

การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการซึ่งประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีโอกาสแสดงทัศนะ และเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน รวมทั้งมีการนำความคิดเห็นดังกล่าวไปประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย และการตัดสินใจของรัฐ การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกระบวนการสื่อสารในระบบเปิด กล่าวคือ เป็นการสื่อสารสองทาง ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งประกอบไปด้วยการแบ่งสรรข้อมูลร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเป็นการเสริมสร้างความสามัคคีในสังคม

## 5. หลักสำนึกรับผิดชอบ Accountability

มีความหมายกว้างกว่าความสามารถในการตอบคำถามหรืออธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมได้เท่านั้น ยังรวมถึงความรับผิดชอบในผลงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งการตอบสนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ เป็นเรื่องของความพร้อมที่จะรับผิดชอบ ความพร้อมที่จะถูกตรวจสอบได้ โดยในแง่ของการปฏิบัติถือว่า สำนึกรับผิดชอบเป็นคุณสมบัติหรือทักษะที่บุคคลพึง



แสดงออกเพื่อเป็นเครื่องชี้ว่าได้ยอมรับในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และนำไปปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ องค์การจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลการทำงานเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อตรวจสอบดูว่าผลงานนั้นเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ผลงานที่พบว่ายังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดต้องมีการดำเนินการแก้ไขในทันที ขณะที่ผลงานที่ได้มาตรฐานต้องได้รับการยอมรับยกย่องในองค์การ

#### 6. หลักความคุ้มค่า Value for Money

หลักการนี้คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในการบริหารการจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด สิ่งเหล่านี้เป็นผลในการปฏิบัติอันเกิดจากการใช้หลักธรรมาภิบาลนั่นเอง

สำหรับการที่หน่วยงานปลอดจากการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยมและจรรยาบรรณนั้นเป็นการกระทำผิดวิชาชีพนิยมได้แก่ พฤติกรรมที่สวนทางหรือขัดแย้งกับองค์ประกอบของวิชาชีพนิยมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการมีจรรยาบรรณวิชาชีพ และการประพฤติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ เมื่อมีหลักการที่เป็นแนวทางในการสร้างธรรมาภิบาลแล้ว หน่วยงานที่ต้องการใช้หลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งสร้างธรรมาภิบาลสามารถประยุกต์ใช้ได้และวัดระดับการมีธรรมาภิบาลของหน่วยงานตนได้ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้วในหน่วยงาน ภาพข้างล่างนี้เป็นตัวอย่างของการนำหลักการข้างต้นไปสร้างตัวชี้วัดและนำไปทดสอบจริงในหน่วยงาน และสามารถแสดงผลให้เข้าใจได้ง่าย ทำให้ผู้บริหารสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานของหน่วยงานให้มีธรรมาภิบาลมากขึ้นได้

#### สรุป

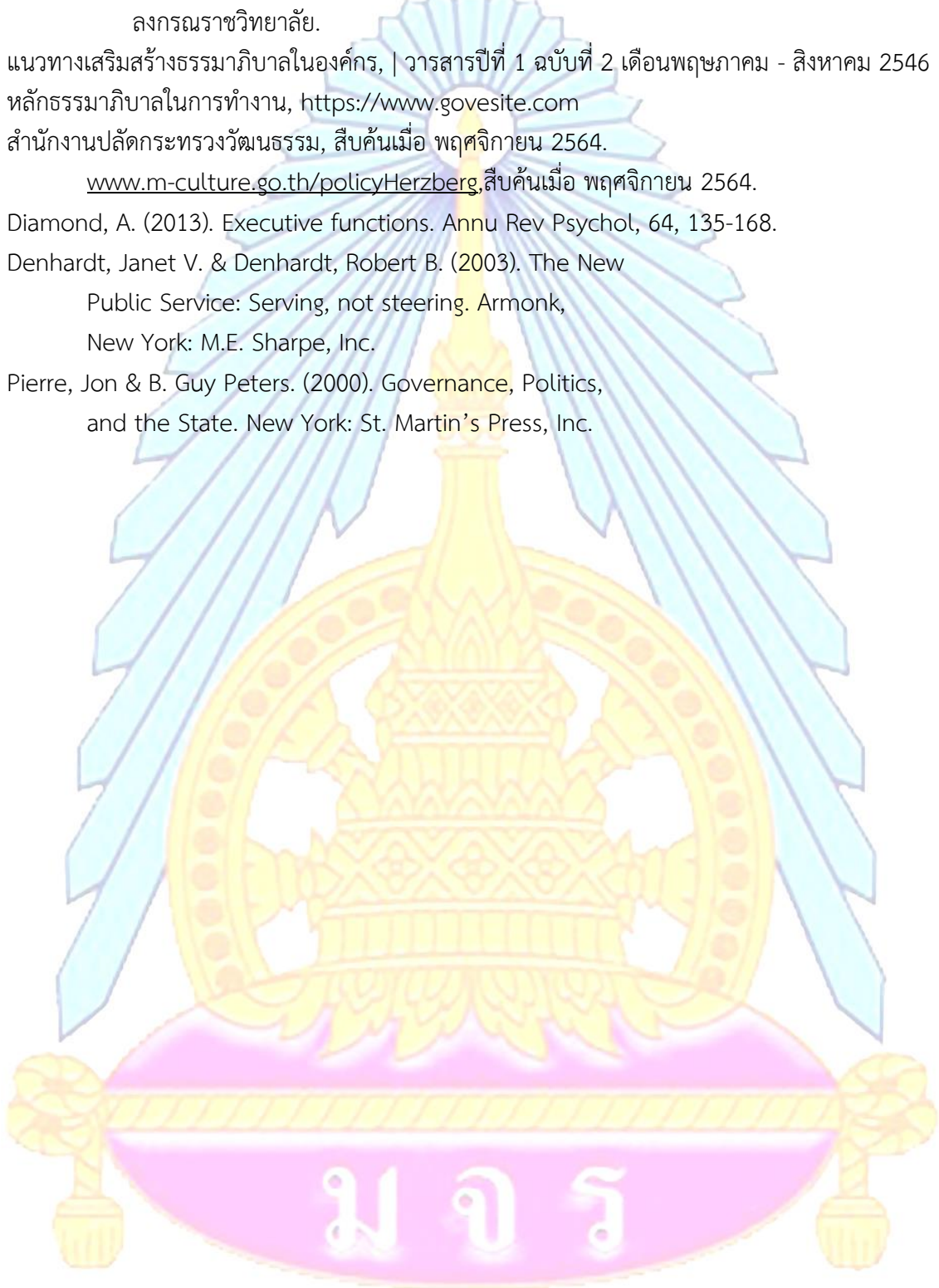
การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร เพื่อให้องค์กรของรัฐ เอกชน และทุกๆ ส่วนนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ให้กว้างขวาง และยั่งยืนเป็นต้องมีปัจจัยสำคัญหลายๆ ปัจจัย ที่นอกเหนือจากความตระหนักของบุคลากรในหน่วยงาน และผู้บริหารแล้ว คือ ความต่อเนื่องหรือความยั่งยืนของการเป็นประชาธิปไตยและความมั่นคงของประเทศ (sustainability of democracy and national security) เมื่อมีหลักการที่เป็นแนวทางในการสร้างธรรมาภิบาลแล้ว หน่วยงานที่ต้องการใช้หลักการบริหารแนวใหม่ที่มุ่งสร้างธรรมาภิบาลสามารถประยุกต์ใช้ได้ และวัดระดับการมีธรรมาภิบาลของหน่วยงานตนได้ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งจากผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ตลอดจนรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่แล้วในหน่วยงาน ภาพข้างล่างนี้เป็นตัวอย่างของการนำหลักการข้างต้นไปสร้างตัวชี้วัดและนำไปทดสอบจริงในหน่วยงาน และสามารถแสดงผลให้เข้าใจได้ง่าย ทำให้ผู้บริหารสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานของหน่วยงานให้มีธรรมาภิบาลมากขึ้นได้

มจร



## เอกสารอ้างอิง

- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) , (2541). **พุทธวิธีการบริหาร**.กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- แนวทางเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร, | วารสารปีที่ 1 ฉบับที่ 2 เดือนพฤษภาคม - สิงหาคม 2546
- หลักธรรมาภิบาลในการทำงาน, <https://www.govesite.com>
- สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม, สืบค้นเมื่อ พฤศจิกายน 2564.
- [www.m-culture.go.th/policyHerzberg](http://www.m-culture.go.th/policyHerzberg), สืบค้นเมื่อ พฤศจิกายน 2564.
- Diamond, A. (2013). Executive functions. *Annu Rev Psychol*, 64, 135-168.
- Denhardt, Janet V. & Denhardt, Robert B. (2003). *The New Public Service: Serving, not steering*. Armonk, New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Pierre, Jon & B. Guy Peters. (2000). *Governance, Politics, and the State*. New York: St. Martin's Press, Inc.





## พัฒนาการการกระจายอำนาจและ การปกครองท้องถิ่นไทย

ดร.กอบเดช สมันดาโอะ

มหาวิทยาลัยมจร ประเทศอินเดีย

Received February 25, 2022, Revised March 22, 2022, Accepted March 11, 2022

### บทคัดย่อ

การปกครองท้องถิ่นสามารถสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากท้องถิ่นมีความแตกต่างกันไม่ว่าทางสภาพภูมิศาสตร์ ทรัพยากร ประชาชน ความต้องการ และปัญหาย่อมต่างกันออกไป ผู้ที่ให้บริการหรือแก้ไขปัญหาให้ถูกจุด และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนก็ต้องเป็นผู้ที่รู้ถึงปัญหา และความต้องการ ของประชาชนเป็นอย่างดี การบริหารงานจึงจะเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องเสียเวลาเสนอเรื่องขออนุมัติ ไปยังส่วนเหนือขึ้นไป ท้องถิ่นจะบริหารงานให้เสร็จสิ้นลง ภายในท้องถิ่นนั่นเอง ไม่ต้องสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็นการปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวความคิดในการพัฒนาชนบท แบบพึ่งตนเอง การปกครองท้องถิ่นโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ทำให้เกิดการพัฒนาชนบท แบบพึ่งตนเองทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม การดำเนินงานพัฒนาชนบท ที่ผ่านมายังมีอุปสรรคสำคัญประการหนึ่ง คือ การมีส่วนร่วมจากประชาชน ในท้องถิ่นอย่างเต็มที่ ซึ่งการพัฒนาชนบทที่สัมฤทธิ์ผลนั้น จะต้องมาจากการริเริ่มช่วยตนเอง ของท้องถิ่น ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงกัน โดยอาศัยโครงสร้างความเป็นอิสระ ในการปกครองตนเอง ซึ่งต้องมาจากการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง ดังนั้นการกระจายอำนาจจึงจะทำให้เกิดลักษณะการพึ่งตนเอง ซึ่งเป็นหลักสำคัญ ของการพัฒนาการปกครองท้องถิ่นไทย

**คำสำคัญ:** การกระจายอำนาจ, การปกครองท้องถิ่น





## Learner competency development basic education level: Career Skills and Entrepreneurship

Dr.Kodet Samandaoh

Magadh University, Bodh Gaya, Bihar, India

### Abstract

Local government can meet the needs of local targets. And effective because localities are different in terms of geography, resources, people, needs, and problems are different. Those who provide services or fix problems to the right point and in accordance with the needs of the people, it must be who knows the problem and needs of the people as well Management will therefore be fast and effective don't waste time proposing for approval. To the north the local administration will complete the work. Within the local No need to waste time and money unnecessarily. Local governance is consistent with the concept of self-reliant rural development, local governance based on decentralization principles. Cause rural development self-reliant politically, economically and socially; rural development operations in the past, there was still one major obstacle which was participation from the people. Fully local, whom the successful rural development must come from the local self-help initiatives, resulting in mutual cooperation based on the independence structure in self-government which must come from a truly decentralized Therefore, decentralization will lead to self-sufficiency characteristics. This is the key of the development of local government in Thailand

**Keywords:** decentralization, local government



## บทนำ

กระแสการกระจายอำนาจเป็นพัฒนาการสำคัญของประเทศต่าง ๆ นับจากทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมาตามทฤษฎีแล้ว การกระจายอำนาจต้องครอบคลุมทั้ง 3 องค์ประกอบคือ 1) การกระจายอำนาจด้านการคลังโดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Government Organization: LGO) มีความรับผิดชอบจัดการกับงบประมาณของตนเอง และสามารถมีรายได้เป็นของตนเอง 2) กระจายอำนาจทางการเมืองให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถออกกฎหมายใช้ในท้องถิ่นของตนเองได้ เช่นเดียวกับผู้บริหารมาจากการเลือกตั้งเสียงข้างมากในท้องถิ่นและ 3) การกระจายอำนาจทางการบริหารที่มีความรับผิดชอบในการบริการเรื่องต่างๆ ทั้งการศึกษาสาธารณสุข โครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค ฯลฯ ความสำคัญของการกระจายอำนาจจะช่วยนิยามบทบาทหน้าที่ใหม่ของรัฐบาลกลางในการร่วมกันในกระบวนการพัฒนา (Grindle, 2007)

การปกครองท้องถิ่นประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2475 - ปัจจุบัน พบว่ามีแนวโน้มของการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นมากขึ้น โดยเริ่มจากให้อำนาจแก่ท้องถิ่นที่เป็นชุมชนเมืองก่อน จัดตั้งเป็นเทศบาล สุขาภิบาล ต่อมาขยายเป็นพื้นที่ทั้งจังหวัด เช่น อบจ. แม้ในระยะแรกผู้บริหาร และสมาชิกสภาของบางรูปแบบจะมาจากการแต่งตั้ง แต่ก็ค่อยๆ หมดไป ส่วนพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษก็มีรูปแบบของท้องถิ่นเป็นการเฉพาะเช่น กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา และในท้ายที่สุดก็ขยายพื้นที่ของท้องถิ่นลงไปถึงชุมชนระดับตำบลคือ อบต. จนเมื่อรัฐธรรมนูญปี 2540 ประกาศบังคับใช้ โดยแยกเรื่องของการปกครองท้องถิ่นไว้เป็นหมวดหนึ่งโดยเฉพาะ ทำให้อำนาจในการปกครองตนเองของประชาชนมีมากขึ้น เช่น มีสิทธิการเข้าชื่อถอดถอนผู้บริหาร สมาชิกสภา เข้าชื่อกันเสนอให้มีการออกข้อบัญญัติท้องถิ่นเพิ่มเติมหน้าที่ในการบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดี ทำให้ประชาชนในท้องถิ่นมีโอกาสรับรู้ มีส่วนร่วม และใช้สิทธิในการปกครองชุมชนตนเองได้มากขึ้น บนพื้นฐานของการยอมรับ มีส่วนร่วม มีอิสระ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน สังคม และประเทศชาติโดยรวม

## ประวัติการปกครองท้องถิ่นของไทย

ประเทศไทยได้ใช้หลักการจัดระเบียบการปกครองทั้ง 3 รูปแบบ ในที่นี้จะขอสรุปลักษณะการกระจายอำนาจให้การปกครองท้องถิ่นของไทย ตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 มาจนถึงปัจจุบัน เมื่อมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 จึงได้กำหนดเรื่องการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นไว้ชัดเจนขึ้น โดยให้ท้องถิ่นมีอำนาจอิสระในการบริหารงานของตนเองมากขึ้น ผู้บริหารและสภาท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้ง เพิ่มเติมหน้าที่เกี่ยวกับการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณีท้องถิ่น และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมมากขึ้น โดยมีกฎหมายรองรับให้มีเป้าหมายในการกระจายอำนาจที่ชัดเจน เช่น ให้ท้องถิ่นมี รายได้เป็น 20 % ของรายได้รัฐบาลภายในปี 2544 และ 35 % ภายในปี 2549 ดำเนินการถ่ายโอนภารกิจหน้าที่ที่มีความซ้ำซ้อนระหว่างส่วนกลาง ภูมิภาค กับท้องถิ่นให้แล้วเสร็จภายใน 4 ปี ทำให้ต้องมีการปรับปรุงกฎหมายของ ท้องถิ่นรูปแบบต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ และจัดตั้งองค์กรรองรับเพื่อให้การกระจายอำนาจการปกครองแก่ท้องถิ่นเกิดขึ้นอย่าง



จริงจัง เป็นรูปธรรม ภายใต้กรอบเวลา และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญ และกฎหมายประกอบฉบับต่างๆ

ประวัติการปกครองท้องถิ่นของไทย หลักในการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินซึ่งนิยมใช้อยู่ในประเทศต่าง ๆ มี 3 หลัก คือ

- หลักการรวมอำนาจปกครอง ( Centralization )
- หลักการแบ่งอำนาจปกครอง ( DE concentration )
- หลักการกระจายอำนาจปกครอง ( Decentralization )

การใช้อำนาจปกครองทั้ง 3 รูปแบบมีจุดอ่อนและจุดแข็งที่แตกต่างกันออกไป การใช้หลักการปกครอง ชนิดใด ขึ้นกับสถานการณ์แต่ละประเทศ ชิดขึ้นความรู้ความสามารถ และความพร้อมของประชาชน การรวมอำนาจ แบ่งอำนาจ และการกระจายอำนาจปกครอง มีลักษณะสำคัญ จุดแข็งและจุดอ่อน ที่แตกต่างกันดังนี้ (การกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่นของประเทศไทย, <http://www.local.moi.go.th>)

**ชูวงศ์ ฉายะบุตร** (2539, น. 22) ได้แสดงทัศนะที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับการกระจายอำนาจไว้ว่า ถือเป็นวิธีที่รัฐมอบอำนาจปกครองบางส่วนให้กับองค์กรอื่นที่ไม่ได้เป็นเกี่ยวเนื่องกับส่วนของหน่วยบริหารราชการส่วนกลางในการไปจัดกิจกรรมให้บริการด้านสาธารณะบางอย่าง โดยมีความอิสระตามสมควร รวมถึงการมีอำนาจที่จะพิจารณาตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่น โดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับการบังคับบัญชาเพียงแต่ขึ้นอยู่กับหน่วยงานราชการของส่วนกลางเท่านั้น

#### การรวมอำนาจปกครอง ( Centralization )

**ลักษณะสำคัญ** มีการรวมกำลังทหาร และตำรวจไว้ที่ส่วนกลางรวมอำนาจการวินิจฉัยไว้ ส่วนกลางมีลำดับขั้นการบังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ลดหลั่นกันลงไป

**จุดแข็ง** ทำให้อำนาจรัฐมั่นคงอำนวยความสะดวก และเกิดประโยชน์โดยเสมอหน้าก่อให้เกิดการประหยัดกว่าการกระจายอำนาจการปกครองรักษาเอกภาพในการปกครอง และการบริหารงานมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถดีกว่าเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น

**จุดอ่อน** ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมทุกอย่างให้เกิดผลดีทุกท้องที่อย่างทั่วถึงระเบียบแบบแผนมีมากมายหลายขั้นตอนไม่สอดคล้องกับหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตยเนื่องจากไม่กระจายอำนาจให้ประชาชนมีอิสระ ในการปกครองตนเองไม่อาจตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

#### การแบ่งอำนาจปกครอง ( DE concentration )

**ลักษณะสำคัญ** ต้องมีรัฐบาล เป็นการบริหาร ราชการส่วนกลางมีหน้าที่เป็นตัวแทนส่วนกลางออกไปปฏิบัติหน้าที่ส่วนกลางแบ่ง/มอบอำนาจในการบริหารงานบางส่วนบางเรื่อง โดย มิได้ตัดอำนาจจากส่วนกลางอย่างเด็ดขาด

**จุดแข็ง** เป็นก้าวแรกสู่การกระจายอำนาจการปกครองทำให้การปฏิบัติราชการตามเขตการปกครองสำเร็จลุล่วงไปโดยเร็วมีการประสานระหว่างส่วนกลางกับท้องถิ่นดีขึ้นมีประโยชน์สำหรับประเทศที่ประชาชนยังไม่มีความพร้อมอย่าง เต็มที่

**จุดอ่อน** การส่งเจ้าหน้าที่จากส่วนกลางออกไปในแต่ละพื้นที่ แสดงว่ารัฐบาลยังไม่เชื่อความสามารถของท้องถิ่นถ้าส่วนกลางแบ่งมอบอำนาจให้น้อย การบริหารจะยิ่งช้าไม่เป็นธรรมเนื่องจากใช้ทรัพยากรการบริหาร (คน) มาจากท้องถิ่นอื่น



### การกระจายอำนาจปกครอง (Decentralization )

**ลักษณะสำคัญ** มีการจัดตั้งองค์กรเป็นนิติบุคคลเพิ่มขึ้นจากส่วนกลางมีการเลือกตั้งสภาท้องถิ่น และผู้บริหารท้องถิ่นมีอำนาจอิสระในการปกครองตนเองได้ตามสมควรมีงบประมาณและรายได้เป็นของท้องถิ่นเองมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของท้องถิ่นเอง

**จุดแข็ง** ตอบสนองความต้องการของ ท้องถิ่นได้ดีขึ้นแบ่งภาระของส่วนกลางได้บ้างราษฎรมีความสนใจ รู้จักรับผิดชอบในการปกครองท้องถิ่นของตนเองมากขึ้น

**จุดอ่อน** อาจทำลายเอกภาพทางการปกครองและความมั่นคงของประเทศประชาชนพึงเล็งประโยชน์ของท้องถิ่นมากกว่าส่วนรวมอาจมีการใช้อำนาจที่ไม่เป็นธรรมของผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งกับคู่แข่งหรือพรรคตรงข้ามมีความสับสนเปลืองมาก ต้นทุนสูง

ประเทศไทยในปัจจุบันมีการใช้หลักการปกครองทั้ง 3 แบบ ผสมผสานกัน คือ การรวมอำนาจการปกครองในราชการบริหารส่วนกลาง การแบ่งอำนาจปกครองในราชการบริหารส่วนภูมิภาค และการกระจายอำนาจการปกครองในราชการบริหารส่วนท้องถิ่น

### รูปแบบของหน่วยงานปกครองท้องถิ่น

แม้จะมีความหลากหลายในการจัดองค์กร / รูปแบบของหน่วยการปกครองท้องถิ่น แต่โดยทั่วไปอาจสรุปได้ว่า มีหน่วยการปกครองท้องถิ่น 3 รูปแบบ คือ

- 1) หน่วยการปกครองท้องถิ่นประเภทมหานคร ได้แก่การบริหารมหานครต่างๆ อาทิ โตเกียว นิวยอร์ก ลอนดอน กทม. ฯลฯ
- 2) หน่วยการปกครองท้องถิ่นของชุมชนที่เป็นเมือง อาทิ เทศบาล หรือ County
- 3) หน่วยการปกครองท้องถิ่นของชุมชนขนาดเล็ก / ชุมชนชนบท อาทิ Village ของสหรัฐอเมริกา หรือ อบต.ของ ไทย

### หลักการจัดระเบียบการปกครอง

หลักการพื้นฐานของการจัดระเบียบการปกครอง/บริหารราชการแผ่นดินของนานาประเทศแบ่งได้เป็น

- 1) การรวมอำนาจปกครอง (Centralization) เป็นการรวมอำนาจการตัดสินใจ และการดำเนินการต่างๆไว้ที่ ราชการส่วนกลาง ได้แก่ คณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม และเจ้าหน้าที่ของรัฐที่สังกัดราชการส่วนกลาง ที่สามารถใช้อำนาจบริหารครอบคลุมทั่วประเทศ เป็นหลักที่ถือเอาสิทธิขาดในการปกครองเป็นที่ตั้ง
- 2) การกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นวิธีการที่รัฐ / ราชการส่วนกลาง โอนอำนาจการปกครอง หรือ บริหารบางส่วนบางเรื่อง ที่เกี่ยวกับการจัดบริการสาธารณะให้องค์กรหรือนิติบุคคลอื่นรับไปดำเนินการแทน ภายใน อาณาเขตของแต่ละท้องถิ่น ด้วยงบประมาณ และเจ้าหน้าที่ของท้องถิ่น โดยมีอิสระพอสมควร ราชการส่วนกลางเพียงกำกับดูแล (มิใช่บังคับบัญชา) เป็นหลักที่ถือเอาเสรีภาพของประชาชนที่จะปกครองตนเองเป็นที่ตั้ง
- 3) การแบ่งอำนาจ (DE concentration) เกิดจากข้อจำกัดของการรวมอำนาจในเรื่องของความล่าช้าและไม่ทั่วถึงทุกท้องที่พร้อม ๆ กัน ราชการส่วนกลางจึงแบ่งมอบอำนาจการตัดสินใจทางการบริหารในบางเรื่องให้เจ้าหน้าที่ของราชการส่วนกลางที่ส่งไปประจำปฏิบัติหน้าที่ในภูมิภาค / เขตการปกครองต่างๆ (Field office) สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุ นโยบาย และวัตถุประสงค์ของราชการส่วนกลาง



### รูปแบบและความสัมพันธ์ของการจัดระเบียบการปกครอง

จากหลักการพื้นฐานข้างต้น ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย ต่างก็จัดรูปแบบการปกครองบนหลักการ ดังกล่าวแต่จะแตกต่างกันไปตามประวัติการปกครอง / การจัดตั้ง / ความเป็นประเทศ โดยอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1) แบบที่ส่วนกลางมีอำนาจมาก หรือ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เป็นการปกครองโดยรัฐบาลกลาง / ส่วนกลาง ส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายจากส่วนกลางในรูปของเงินอุดหนุนเฉพาะกิจให้ท้องถิ่นดำเนินการตามที่ส่วนกลางเห็นสมควรภายใต้การดูแลของส่วนกลางทั้งก่อนและหลังดำเนินการผ่านทางกระบวนการทางการเงิน อาทิ ญี่ปุ่น ไทย และอังกฤษ (ในยุคนายกรัฐมนตรีมากาเรต แทชเชอร์)

2) แบบที่ท้องถิ่นมีอำนาจมาก เป็นรูปแบบที่พบในประเทศเกิดใหม่ที่ท้องถิ่นเกิดก่อนรัฐบาลกลาง อำนาจ รัฐบาลกลางคือ อำนาจที่ท้องถิ่นต่าง ๆ มอบให้ ดังนั้น ท้องถิ่นจะรับผิดชอบจัดทำกิจกรรมสาธารณะต่างๆ ยกเว้น กิจกรรมระดับชาติ / ระดับประเทศ อาทิ สหรัฐอเมริกา สวีเดน แคนาดา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์

3) แบบที่พยายามหาดุลยภาพระหว่างส่วนกลางและท้องถิ่น อาทิ ฝรั่งเศส มีการปรับปรุงรูปแบบความสัมพันธ์ ระหว่างส่วนกลาง - ท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นมีความคล่องตัวมากขึ้น โดยปรับบทบาทในการควบคุมของ “ผู้ว่าฯ” ที่รัฐบาลแต่งตั้งที่เคยมีอำนาจมากให้ทำหน้าที่เป็นเพียง “ผู้ประสานงาน” และดูแลงบประมาณจากส่วนกลาง ขณะเดียวกันก็มีการจัดการดูแลในระดับ “มณฑล” (Region) โดยดูแลเฉพาะเรื่องการวางแผนพัฒนาในเขตพื้นที่นั้น ๆ เป็นสำคัญ

สำหรับแนวคิดการกระจายอำนาจ (Decentralization) นั้น สามารถวิเคราะห์ประเด็นที่เป็นจุดแข็งของการกระจายอำนาจได้ในมิติต่าง ๆ โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้ (Mike sell, 2007)

#### จุดแข็งของการกระจายอำนาจ

1) การกระจายอำนาจสามารถสะท้อนความต้องการในระดับพื้นที่ได้เป็นอย่างดี (Spatial) เนื่องจากการเปิดโอกาสให้คนในพื้นที่ได้บริหารจัดการเพื่อพัฒนา และแก้ไขปัญหาในท้องถิ่นผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจึงทำให้เกิดการสะท้อนปัญหา และความต้องการของคนในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพภายใต้ความเป็นลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่

2) การกระจายอำนาจส่งผลให้เกิดการมีข้อมูลข่าวสาร การให้บริการสาธารณะ และการตอบสนองความต้องการที่ดีกว่า เนื่องจากการกระจายอำนาจส่งผลให้เกิดการกระจายทรัพยากรอย่างเท่าเทียมในการบริหารจัดการท้องถิ่น และการให้บริการสาธารณะ ส่งผลให้เกิดการตอบสนองความต้องการของคนในพื้นที่ได้อย่างตรงจุดผ่านการปฏิบัติงานโดยคนในท้องถิ่นเอง

3) การกระจายอำนาจก่อให้เกิดโอกาสในการสร้างความร่วมมือทางการบริหาร และการพัฒนาร่วมกันระหว่างท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นวิธีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพผ่านการบริหารงานแบบความร่วมมือระหว่างท้องถิ่นด้วยกัน หรือระหว่างท้องถิ่นกับภาคเอกชนในพื้นที่

4) การกระจายอำนาจมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่ก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมทางการบริหาร กิจกรรมสาธารณะรูปแบบใหม่ เนื่องจากการเปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นได้คิด ได้สร้างสรรค์วิธีในการบริหารและพัฒนาท้องถิ่นของตนในรูปแบบต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารกิจกรรมสาธารณะได้เป็นอย่างดี



5) การกระจายอำนาจส่งผลให้มีการสร้างความรับผิดชอบ การติดตาม และตรวจสอบการทำงานของภาครัฐมากขึ้น เนื่องจากประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพื้นที่ของตนเองได้อย่างเต็มที่ผ่านมิติทางการเมืองท้องถิ่น การถอดถอน และการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการทำงานของข้าราชการในท้องถิ่น

6) การกระจายอำนาจก่อให้เกิดการแบ่งเบาภาระการบริหารงานของหน่วยงานส่วนกลาง ทั้งภาระทางด้านหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะ ภาระทางการคลัง ภาระทางการบริหาร และภาระทางทรัพยากรบุคคล มิติต่าง ๆ เหล่านี้ การกระจายอำนาจถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการแบ่งเบาภาระการทำงานของหน่วยงานส่วนกลาง

7) การกระจายอำนาจก่อให้เกิดแหล่งเรียนรู้ พัฒนา และเสริมสร้างรากฐานประชาธิปไตย เนื่องจากเป็นการกระจายอำนาจจากรัฐบาลกลางไปยังท้องถิ่น เพื่อให้คนในท้องถิ่นได้เรียนรู้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมด้วยความสามารถของคนในท้องถิ่นเอง ภายใต้ระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย การกระจายอำนาจจึงถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนา และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยจากกระตือรือร้นรากของสังคม

ปธาน สุวรรณมงคล (2547, น. 17-18) ได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการกระจายอำนาจดังนี้

1) การกระจายภารกิจหน้าที่ รัฐได้มอบภารกิจหน้าที่บางประการให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบดำเนินการแทนรัฐ เช่น การจัดการศึกษาบางระดับ การให้บริการสาธารณะสุข เป็นต้น

2) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ ในภารกิจหน้าที่ที่รัฐบาลมอบหมายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปดำเนินการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจตัดสินใจอิสระในภารกิจหน้าที่นั้นด้วย

3) การกระจายทรัพยากรการบริหาร เมื่อรัฐบาลมอบอำนาจหน้าที่ และอำนาจตัดสินใจไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว จะต้องมอบทรัพยากรการบริหารด้วยเช่นกัน ได้แก่ รายได้จากการจัดเก็บภาษีในเขตจำนวนบุคลากรที่เพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วย

4) การกระจายอำนาจการมีส่วนร่วมในการจัดการบ้านเมืองให้แก่ประชาชน เป็นการเปิดมิติให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการท้องถิ่นทั้งโดยทางตรง และทางอ้อม เช่น การให้สิทธิแก่ประชาชนเข้าลงชื่อ เพื่อขอให้มีการพิจารณาถอดถอนนักการเมืองท้องถิ่นที่มีความประพฤติไม่เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งต่อไป เป็นต้น

5) การกระจายความรับผิดชอบที่โปร่งใส และตรวจสอบได้ การกระจายอำนาจหน้าที่และทรัพยากรทางการบริหารให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องควบคู่ไปกับการทำให้ผู้บริหารได้ด้วยโดยมีการกำกับดูแลจากรัฐและประชาชนในท้องถิ่นด้วย (Accountability) ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ด้วยโดยมีการกำกับดูแลจากรัฐ และประชาชนในท้องถิ่นด้วย

**ข้อดี ข้อเสียของ Centralization and Decentralization** การรวมอำนาจ (Centralization) หมายถึง การจัดองค์การที่รวมเอาอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการในการบริหารงานไว้ที่ส่วนกลางหรือสำนักงานใหญ่หรือรวมอำนาจดังกล่าวไว้ที่ผู้บังคับบัญชา



ระดับสูงมิได้มอบหมายให้แก่ผู้บังคับบัญชาระดับรองมีความสัมพันธ์ ใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีระเบียบกฎเกณฑ์เป็นสิ่งที่ช่วยในการบริหาร

#### ข้อดี ของการรวมอำนาจ คือ

- 1) มีการกำหนดนโยบาย และแนวทางปฏิบัติเหมือนกันทั้งองค์การ
- 2) มีเอกภาพในการบริหาร (Unity of Command) ไม่มีการก้าวถ่วงกันในการสั่งงานมีการประสานงานดี สามารถรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มากประกอบการตัดสินใจได้มาก ทำให้มีการตัดสินใจที่มี ประสิทธิภาพ
- 3) ผู้บริหารได้ใช้ความสามารถเฉพาะด้านอย่างเต็มที่ และทำให้การควบคุมงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ
- 4) เกิดการประหยัด เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุบางอย่างใช้หมุนเวียน สับเปลี่ยนกันได้ หรือเมื่อซื้อวัสดุ ก็ซื้อรวมกันเป็นจำนวนมากไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้ได้ราคาต่อหน่วยถูกลง เป็นต้น

#### ข้อเสีย ของการรวมอำนาจ คือ

- 1) การบริหารงานอาจล่าช้า เพราะมีระเบียบขั้นตอนมาก เช่น ระเบียบในการจัดซื้อ ต้องขออนุมัติจากส่วนกลาง อาจทำให้เกิดความเสียหายได้
- 2) ในทางปฏิบัติ ส่วนกลางไม่สามารถที่ควบคุมได้ทั่วถึง จึงอาจไม่เหมาะสมกับธุรกิจ ขนาดใหญ่ที่มีหน่วยงานย่อย
- 3) ไม่เปิดโอกาสให้หน่วยงานย่อยหรือสาขาได้ปฏิบัติงานอย่างอิสระทั้ง ๆ ที่ต้อง รับผิดชอบด้วย หรืออาจถึงกับเป็นการทำลายขวัญ ไม่ส่งเสริมให้มีความสร้างสรรค์ก็ได้

**การกระจายอำนาจ (Decentralization)** หมายถึง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการวินิจฉัย สั่งการ ให้หน่วยงานสาขาหรือผู้บังคับบัญชา ระดับรอบ ๆ ลงมาได้มีโอกาสตัดสินใจบ้างในบางสิ่งบางอย่าง

#### ข้อดี ของการกระจายอำนาจ

- 1) แบ่งเบาภาระของส่วนกลาง หรือผู้บังคับบัญชา
- 2) ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ตัดสินใจได้รวดเร็ว คล่องตัว ประหยัดเวลาเกิดผลดีแก่ธุรกิจ ยิ่งในกรณีที่ต้องแข่งกับเวลา
- 3) หน่วยงานสาขา หรือผู้บังคับบัญชาระดับรอง ได้มีโอกาสฝึกฝนให้รับผิดชอบในการตัดสินใจ ทำให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีขวัญกำลังใจดี

#### ข้อเสีย ของการกระจายอำนาจ

- 1) การกระจายอำนาจมากเกินไป การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึงผู้รับผิดชอบหน่วยงานสาขา หรือผู้บังคับบัญชาระดับรอง มีความรู้ และประสบการณ์ไม่เพียงพอเห็นแก่ประโยชน์ ส่วนตน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย
- 2) ถ้าขาดการวางแผนที่ดี และไม่มีการมอบหมายอำนาจอย่างชัดเจน จะทำให้เกิดความขัดแย้ง เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน
- 3) เกิดความสับสนเปลืองในการใช้ทรัพยากรบริหาร (คน วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ)

ความหมายของการกระจายอำนาจตามทฤษฎีสมัยใหม่ที่น่าสนใจกับการพิจารณาตามบริบทที่ว่าเป็น “การรวมอำนาจ” หรือ “การกระจายอำนาจ” นั้น ควรจะพิจารณาว่าอำนาจที่จะตัดสินใจชี้ขาดนั้นอยู่กับองค์กรปกครองเดียวหรือหลายองค์กรปกครอง ถ้ารวมอยู่ในองค์กรปกครองเดียวเรียกว่า การ



รวมอำนาจ แต่ถ้าอำนาจตกอยู่กับหลายองค์กรจะเรียกว่า การกระจายอำนาจ แนวคิดทฤษฎีนี้ไม่เห็นด้วยในประเด็นที่จะแยกความหมายของการกระจายอำนาจออกเป็น การกระจายอำนาจตามอาณาเขต และการกระจายอำนาจตามกิจการ เพราะการที่จะพิจารณาว่ากระจายอำนาจหรือไม่นั้น ควรพิจารณาว่าองค์กรนั้นมีอำนาจตัดสินใจขาดหรือไม่

## สรุป

การปกครองส่วนท้องถิ่นถือได้ว่าเป็น “โรงเรียนเพื่อฝึกฝนประชาธิปไตย” ให้แก่ประชาชนที่อยู่ในท้องถิ่น เนื่องจากการปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในทางการเมืองและการบริหารในระดับท้องถิ่นอย่างกว้างขวาง ตลอดจนส่งผลให้ประชาชนได้รับสิทธิในการเข้าถึงอำนาจทางการเมืองสวัสดิการ ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่อยู่ในท้องถิ่น จึงทำให้เกิดการกระตุ้นให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในทางการเมือง การปกครอง และการบริหารในระดับท้องถิ่นมากขึ้น ทำให้ชาวบ้านได้เรียนรู้วิธีการทำงาน การแก้ไขปัญหา การบริหารจัดการ และการจัดการปกครองในระดับท้องถิ่น ด้วยศักยภาพ และความสามารถของคนในท้องถิ่นเอง ฝึกฝนทักษะในการปกครองในระบอบประชาธิปไตยจากระดับชุมชนและระดับตำบล อันมีผลโดยตรงต่อการสร้างความเข้มแข็งให้กับระบอบประชาธิปไตยจากระดับฐานรากของสังคม





## เอกสารอ้างอิง

- ชูวงศ์ ฉายะบุตร. (2539). การปกครองท้องถิ่นไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : พิชเนตส์ พรินต์ติ้ง.
- ปธาน สุวรรณมงคล, (2547). การปกครองท้องถิ่นไทยในบริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช, นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- การกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่นของประเทศไทย, สืบค้น  
จาก <http://www.local.moi.go.th>
- สิวพร สุขเอียด. การปกครองส่วนท้องถิ่น. สืบค้นจาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=%>. 2559.
- Bogdanor, (1999). **Devolution in the United Kingdom**. Oxford: Oxford University Press.
- European Parliament Research Service, (2016). Online; Schumpeter, 1984; Edison, Ali and Torkar, 2013, pp.1394-1395.
- Wolfe, R. (1994). **Organization innovation: Review, critique and suggested research direction**. Journal of Management Studies. 31 (3), 405-431 (Roger, 1983, p.11)
- Grindle, M. S. (2007). **Going Local: Decentralization, Democratization, and the Promise of Good Governance**. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Mikesell, J. (2007). **Fiscal Administrative in Local Government: An Overview**. Washington, D.C.: The World Bank.
- Schumpeter, J. (1984). **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press.



## การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารธุรกิจรุ่นใหม่ ก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ดร.ยุพา ชยาจิริกิจ

มหาวิทยาลัยมจร ประเทศอินเดีย

Received February 2, 2022, Revised March 11, 2022, Accepted March 6, 2022

### บทคัดย่อ

การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารธุรกิจรุ่นใหม่ก้าวสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน การบริหารองค์กรยุคใหม่ ผู้บริหารควรหาวิธีการเพื่อช่วยให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การปลูกฝังแนวคิดเพื่อการสร้างระบบ และวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาว จึงเป็นวิธีการจัดองค์กรยุคใหม่ที่ควรนำมาปรับใช้ โดยเริ่มต้นจากการให้ความรู้ จัดอบรมเพื่อสร้างทักษะที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ต่อยอดการทำงานในด้านต่างๆ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิด ได้นำเสนอ และลงมือทำโปรเจกต์ ด้วยตัวเอง ดีกว่าการสั่งงานเป็นวันๆ การพัฒนาองค์กร คือการใฝ่เรียนรู้ เพื่อเป็นการปลูกฝังให้พนักงานกล้าคิด กล้าถาม และแสวงหาสิ่งใหม่ๆ เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาที่ยั่งยืน จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 สร้างผลกระทบให้แก่สังคมไทยทั้งในภาคธุรกิจ และในครัวเรือน ทุกคนต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับวิกฤติโควิด ที่โหมกระพือมาเป็นระลอกๆ วิกฤติครั้งนี้ได้สร้างทั้งรอยแผลที่บาดลึก และบทเรียนให้แก่ทุกๆ คน รวมทั้งยังเปิดโอกาสให้แก่ผู้บริหารรุ่นใหม่ ในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จะได้ใช้วิสัยทัศน์ของคนยุคดิจิทัลมารับมือปรับธุรกิจของตนให้อยู่รอด

**คำสำคัญ:** การจัดการเชิงกลยุทธ์, ผู้บริหารธุรกิจรุ่นใหม่





## Strategic Management for Young Business Executives to Sustainable Success

Dr.YUPHA CHAYACHIRAKIT

Magadh University, Bodh Gaya, Bihar, India

### Abstract

Strategic Management for Young Business Executives to Sustainable Success new era corporate management Management should find ways to help all employees learn. And always develop yourself Cultivating ideas for building systems and how it works to achieve good results in the long run. It is a method of organizing a new era that should be applied. starting with knowledge Organize training to build skills suitable for use in various fields of work and giving employees the opportunity to think, present, and take action on their own projects, rather than taking orders for days organization development is the desire to learn In order to instill in employees the courage to think, dare to ask and seek new things. For more efficient work sustainable development from the epidemic situation of the COVID-19 virus create an impact on Thai society, both in the business sector and in the household everyone has to adapt to deal with the covid crisis. That fluttered in ripples this crisis has left both deep cuts and scars. And lessons for everyone, as well as giving opportunities to new executives in businesses that are directly affected will be able to use the vision of digital people to cope with their business to survive

**Keywords:** Strategic Management, Young Business Executives



## บทนำ

ความสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงานอยู่ที่กลยุทธ์ (Strategy) และกลยุทธ์ที่ดีต้องเชื่อมโยงสู่เป้าหมายขององค์กร (Corporate KPIs) หรือเป้าหมายของหน่วยงาน (Functional KPIs) ผู้บริหารยุคใหม่จึงต้องมีความ Competency ในการบริหารกลยุทธ์ (Strategic Management) ในการขับเคลื่อนองค์กรผ่านรสนิยมการแข่งขันทางธุรกิจไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยเหตุนี้องค์กรชั้นนำยุคใหม่จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับในองค์กรให้เป็น “ผู้นำเชิงกลยุทธ์” เพื่อเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ (Competitive Advantage) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมภายนอก การพัฒนาในด้านอุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมา เป็นการพัฒนาที่ก่อให้เกิดผลกระทบ และความเสียหายต่อทรัพยากรโลกเป็นอย่างมาก เมื่อปี 2543 ประเทศไทย และประเทศต่างๆ ทั่วโลก รวม 189 ประเทศจึงรวมตัวกันในการประชุมองค์การสหประชาชาติที่มหานครนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา และเห็นพ้องต้องกันในการตั้งเป้าหมายการพัฒนาทั้งในระดับชาติและระดับสากลที่ทุกประเทศจะดำเนินการร่วมกันให้ได้ภายในปี 2558 โดยเป้าหมายดังกล่าวเรียกว่า เป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษหรือ Millennium Development Goals (MDGs) อันประกอบด้วย 8 เป้าหมายหลัก คือ 1) ขจัดความยากจนและความหิวโหย 2) ให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษา 3) ส่งเสริมความเท่าเทียมกันทางเพศและบทบาทสตรี 4) ลดอัตราการตายของเด็ก 5) พัฒนาสุขภาพของสตรีมีครรภ์ 6) ต่อสู้กับโรคเอดส์ มาลาเรีย และโรคสำคัญอื่น ๆ 7) รักษา และจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และ 8) ส่งเสริมการเป็นหุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาในประชาคมโลก

## การจัดการเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นคำศัพท์กล่าวถึงกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นหนังสือที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การทำงานกลยุทธ์การเจรจาต่อรองกลยุทธ์การเลี้ยงลูกให้เป็นคนดีกลยุทธ์การเป็นผู้นำกลยุทธ์การใช้ชีวิตคู่ กลยุทธ์การแข่งขันกลยุทธ์ธุรกิจ และอื่น ๆ อีกมากมาย

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นวิธีการจัดการที่ได้รับการยอมรับและนิยมนำมาใช้ในองค์กรต่าง ๆ มากที่สุด จึงอาจพูดได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการจัดการที่ดีที่สุดในปัจจุบัน สำหรับในประเทศไทยเน้นในระยะแรกการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้รับความนิยมนำใช้ในองค์กรภาคเอกชน แต่ปัจจุบันการจัดการรูปแบบนั้นได้ขยายความนิยมไปในทุกภาคส่วน ไม่เว้นแม้แต่ในส่วนราชการที่นำเอาวิธีการจัดการแบบนั้นไปใช้กับทุกหน่วยงานในภาครัฐอันจะเห็นได้จากการบริหารราชการในแต่ละจังหวัดที่มีการแต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer) หรือที่นิยมเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ผู้ว่า CEO” การบริหารจังหวัดในรูปแบบนี้ผู้ว่าราชการจังหวัดจะทำหน้าที่เป็นเสมือนผู้จัดการกลยุทธ์ในแต่ละจังหวัดที่จะต้องรับผิดชอบตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ของจังหวัดนั้น ๆ เหตุผลหนึ่งที่มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้รับการยอมรับ และนิยมนำมาใช้มากคงเป็นเพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการจัดการที่มีเป้าหมายชัดเจน แต่มีความยืดหยุ่นสูงทำให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์นี้การดำเนินงาน



ให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันท่วงที่ซึ่งเหมาะกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วรุนแรง และไม่มีทิศทางที่แน่นอน

การวางแผนกลยุทธ์เน้นผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ได้ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร โดยปัจจัยเหล่านั้นจะมีทั้งสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุม บริหาร จัดการได้ และสิ่งที่องค์กรไม่สามารถ ควบคุม บริหาร จัดการได้เมื่อกำหนดปัจจัยได้แล้วจึงรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษา และวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นอย่างละเอียดรอบคอบตามหลักการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องนำเอาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์มาใช้อย่างเต็มที่เพื่อให้องค์กรมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานในอนาคต การจัดการเชิงกลยุทธ์นอกจากการวางแผนกลยุทธ์แล้วผู้บริหารยังต้องวางแผนทางการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในดำเนินงาน และการควบคุมให้แผนกลยุทธ์สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

### การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Formulate The Organizational Strategy)

Strategy หรือกลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดในการทำธุรกิจเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับของการออกแบบกลยุทธ์ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยแต่ละระดับจะใช้สำหรับการวางแผนในแต่ละส่วน เพื่อให้ครอบคลุมกับการทำงานของทั้งองค์กร (<https://bluebik.com>)

ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) คือการมองภาพรวมเพื่อกำหนดเป้าหมายหลักขององค์กรและทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบด้วยกันได้แก่

Growth – กลยุทธ์เพื่อเน้นการเติบโตด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การขยายตลาด การร่วมพันธมิตร เป็นต้น

Stability – กลยุทธ์แบบคงตัวที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือลงทุนอะไรเพิ่มเติม แต่พยายามรักษามาตรฐานผลการดำเนินงานให้คงที่

Retrenchment – กลยุทธ์แบบหดตัว ซึ่งมักจะพบในกลุ่มบริษัทที่มีความต้องการที่ลดลง อาทิ กลุ่มธนาคารเมื่อมีการเข้ามาของ Fin Tech ทำให้สาขาส่วนใหญ่จำเป็นต้องปิดตัวลงและให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น

ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) การสร้างจุดแข็งทางการแข่งขันในธุรกิจเพื่อที่จะให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็น การตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการเติบโต การสร้างธุรกิจหลักใหม่ การระบุเครื่องมือใหม่ของการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรและการบรรลุประสิทธิภาพด้านต้นทุน ซึ่งจะพบบ่อยครั้งได้แก่ 5 กลยุทธ์ดังนี้

Cost Leadership – กลยุทธ์สร้างราคาต้นทุนที่ต่ำกว่า เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่งในตลาด และก้าวเป็นผู้ที่สามารถกำหนดราคาสินค้าในตลาดได้

Differentiation – กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ด้วยการหา positioning ใหม่ขององค์กรที่ยังไม่มีคู่แข่งอยู่หรือลองไปเล่นด้วยมากนัก เพื่อให้ดึงดูดความสนใจ และเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ได้



Customer Centric – กลยุทธ์การปรับตัวตามความต้องการของลูกค้าผ่านการเอาลูกค้าเป็นที่ตั้ง ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือออกแบบบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อยู่เสมอ

Niche Market – กลยุทธ์การเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มด้วยการกำหนดกลุ่มลูกค้าที่มีความเฉพาะไม่จำเป็นต้องขายทุกคนบนโลก แต่เลือกเฉพาะกลุ่ม ซึ่งข้อดีคือจะทำให้องค์กรของเรามีเอกลักษณ์เฉพาะตัวได้อย่างชัดเจน และไม่จำเป็นต้องแข่งกับองค์กรอื่นมากนัก

Cost Focus – กลยุทธ์ที่เป็นการประยุกต์รวมกันของ Cost Leadership และ Niche market ที่เน้นขายให้กับกลุ่มที่เฉพาะเจาะจงกว่าในต้นทุนที่ต่ำ เช่น สายการบินราคาประหยัดสำหรับนักศึกษา

ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) การพัฒนาการทำงานของภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันไม่จำเป็นในเรื่องของความเร็ว ประสิทธิภาพ และการบริหารต้นทุน รวมไปถึงการระบุและจัดลำดับความสำคัญของการริเริ่มการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดความพร้อมขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ระดับนี้จะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน้าที่ เช่น

Implementation (ฝ่ายปฏิบัติการ) – กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาสายการผลิตให้ได้ผลผลิตที่รวดเร็วควบคู่ไปกับคุณภาพ และเตรียมพร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญ การพัฒนาความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และการวางแผนพัฒนาการเปลี่ยนแปลง

Marketing (การตลาด) – กลยุทธ์เพื่อการวางแผน Brand positioning และ Brand identity เพื่อให้เป็น Top-of-mind ในตลาด รวมถึงการบริหารค่าใช้จ่ายให้คุ้มค่ากับการลงทุน (Return on Investment)

Financial (การเงิน) – กลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการกระแสเงินสดซึ่งเปรียบเสมือนกับเส้นเลือดของธุรกิจอย่างไรให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย รวมไปถึงการมองหาโอกาสของแหล่งเงินทุน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น

### การพัฒนาที่ยั่งยืน: การพัฒนายุคโลกาภิวัตน์

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และกลไกการตลาด ก่อให้เกิดการเติบโต การผลิต การบริโภคที่เป็นผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม ชีวิตมนุษย์ สัตว์ และพืชพรรณ ดังนั้น การที่มนุษย์ยังคงใช้แนวทางพัฒนาแบบเก่าซึ่งไม่คำนึงถึงข้อจำกัดในการพัฒนา อันหมายถึงข้อจำกัดด้านสภาพ ความสามารถที่จะรองรับการบริโภค และการใช้ประโยชน์จากโลก และเมื่อทุกสิ่งทุกอย่างที่จะนำมาบริโภค และใช้ประโยชน์หมดลง อีกไม่นานทุกชีวิตบนโลกจะต้องจบสิ้น เพราะมนุษย์จะไม่สามารถอาศัยอยู่บนโลกได้อีกต่อไป การพัฒนาที่ยั่งยืน จึงเป็นแนวคิดเพื่อป้องกันมิให้โลกต้องเดินไปสู่จุดจบ องค์การสหประชาชาติจึงได้ กำหนดเป้าหมายการพัฒนาขึ้นใหม่โดยอาศัยกรอบความคิดที่มองการพัฒนาเป็นมิติ (Dimensions) ของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความเชื่อมโยงกัน เรียกว่าเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน หรือ Sustainable Development Goals (SDGs) ซึ่งจะใช้เป็นทิศทางการพัฒนาตั้งแต่ เดือนกันยายน ปี 2558 ถึงเดือนสิงหาคม 2573



ประเทศไทยมีกรอบการพัฒนาของตนเองที่กำลังใช้อยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยอาศัยหลักภูมิปัญญา และความซื่อสัตย์สุจริตตลอดจนหลักการเดินทางสายกลาง ความสมเหตุสมผลและความรอบคอบตามแนวคิดของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช จุดเน้นของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงคือความยั่งยืนและได้รับการยอมรับว่าเป็นหลักการสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของประเทศไทยมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 (กระทรวงการต่างประเทศของประเทศไทย, พ.ศ.2560)

ประเทศไทยได้แบ่งปันความเชี่ยวชาญที่ได้รับจากการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษกับประเทศอื่น ๆ โดยตรง ตลอดจนผ่านเวทีระดับภูมิภาค เช่น อาเซียน ความพยายามในการเสริมสร้างศักยภาพเหล่านี้ได้ดำเนินการผ่านช่องทางที่หลากหลายรวมทั้งความร่วมมือทวิภาคี/ความร่วมมือสามฝ่าย ความร่วมมือได้-ได้ และกรอบพหุภาคี ตัวอย่าง เช่น ประเทศไทยได้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการแบ่งปันปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในฐานะที่เป็นรูปแบบการพัฒนาสู่ประชาคมระหว่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเป็นประธานกลุ่ม G-77 เมื่อปี พ.ศ. 2560 ประเทศไทยได้มีส่วนร่วมในการจัดตั้งโครงการปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในหลายประเทศ เช่น กัมพูชา อินโดนีเซีย ลาว เลโซโท เมียนมาร์ ติมอร์ตะวันออก และตองกา 5 ตั้งแต่เริ่มแรก การพัฒนาอย่างยั่งยืนถือเป็นหัวใจสำคัญของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง หลักการต่างๆที่สนับสนุนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการกับความยั่งยืนในประเทศไทยเพื่อสร้างความสมดุลระหว่างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ การปกป้องสิ่งแวดล้อม และความต้องการของมนุษย์ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงยังเป็นไปตามหลักการสำคัญของวาระ 2573 และสามารถใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนการนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนในบริบทของโลกได้ คณะมนตรีเศรษฐกิจ และสังคมแห่งสหประชาชาติ

#### มาตรการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ความล้มเหลวของการพัฒนาแบบดั้งเดิมที่ผ่านมา นอกจากจะทำลายสิ่งแวดล้อม ชีวิตมนุษย์ สัตว์ และพืชพรรณแล้ว ยังพบว่าการพัฒนาเศรษฐกิจของหลายประเทศ ได้สร้างปัญหาให้กับความเป็นอยู่ของมนุษย์ และวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างมหาศาล เนื่องจากรัฐบาลไม่รับผิดชอบ ไม่ฉับไวต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชน ระบบราชการมีคอร์รัปชันสูง ขาดประสิทธิภาพ ไม่มีความโปร่งใส ฯลฯ นานาชาติจึงได้ประชุมร่วมกันเพื่อแสวงหาแนวคิดที่เป็นกลางที่สุดมาเยียวยา ภัยพิบัติที่เกิดขึ้น ผลสรุปที่ได้คือ ทั่วโลกควรปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาเสียใหม่ โดยจะต้องยกเลิกการพัฒนาซึ่งรัฐเป็นผู้ชี้นำและออกคำสั่งแต่เพียงฝ่ายเดียว ในลักษณะ รัฐประชาชาติ (Nation State) โดยปรับเปลี่ยนเป็น ประชารัฐ (Civil State) ซึ่งเป็น “ความสัมพันธ์รูปแบบใหม่ระหว่างรัฐกับประชาชนในลักษณะที่เป็นประชาสังคม”

วิธีการจัดการดังกล่าว UNDP ได้นำเสนอไว้ 7 ประการ โดยกล่าวไว้ว่า องค์ประกอบทั้ง 7 ประการต่อไปนี้ ควรถูกกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาของประเทศโลกที่ 3 ซึ่งได้แก่

1. ประชาชนจะต้องยอมรับในความชอบธรรมของรัฐบาล (Legitimacy) และรัฐบาลจะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชนในกิจการที่ได้กระทำลงไป (Accountability)
2. ประชาชนจะต้องมีอิสระเสรีภาพในการรวมกลุ่ม และในการมีส่วนร่วม (Freedom of Association and Participation)
3. จะต้องมีการอบแห่งกฎหมายที่ชัดเจน และเป็นระบบที่ก่อให้เกิดสถานะที่มั่นคง เป็นหลักประกันต่อชีวิตและการทำงานของพลเมือง รวมทั้งเป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อ



ผู้ประกอบการ และเกษตรกร นอกจากนี้ กฎหมายจะต้องปฏิบัติต่อประชาชนอย่างเสมอหน้ากัน ทั้งนี้ โดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ จะต้องเปิดเผยเป็นที่รู้กันล่วงหน้า ต้องมีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด มีวิธีการที่ประกันการบังคับใช้กฎหมาย การตัดสิน ข้อขัดแย้งต้องเป็นการตัดสินใจโดยฝ่ายตุลาการที่เป็นอิสระ และเชื่อถือได้ รวมถึงจะต้องมีกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ได้ เมื่อหมดประโยชน์ ใช้สอย

4. ระบบราชการจะต้องรับผิดชอบต่อการดำเนินกิจการต่าง ๆ (Bureaucratic Accountability) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดการงบประมาณของรัฐซึ่งจะต้องมีการควบคุม ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งของรัฐและบุคลากร เพื่อป้องกันมิให้ใช้ทรัพยากรโดยมิชอบ ทั้งนี้จะต้องมีความโปร่งใส (Transparency) ในการปฏิบัติราชการทุกระดับ

5. จะต้องมีข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือ โดยรัฐบาลจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าถึง ข้อมูลข่าวสาร เช่น ด้านรายได้ประชาชาติ ดุลการชำระเงิน สภาพการจ้างงาน และดัชนีค่าครองชีพ เป็นต้น

6. จะต้องมีการบริหารงานภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

7. จะต้องมีความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างรัฐบาลกับองค์กรของประชาสังคม ซึ่งหมายถึง องค์กรประชาชน (People's organization) และองค์กรอาสาสมัครเอกชน (NGOs)

การพัฒนาที่ยั่งยืนนี้มีลักษณะเป็นการพัฒนาที่เป็นบูรณาการ (Integrated) คือ ทำให้เกิดเป็น องค์กรรวม (holistic) หมายความว่าองค์ประกอบทั้งหลายที่เกี่ยวข้องจะต้องมาประสานกันครบองค์ และมีลักษณะอีกอย่างหนึ่งคือ มีดุลยภาพ (Balance) ลักษณะที่เป็นบูรณาการ หรือทำให้เกิดองค์รวมเป็น อย่างไรก็ตาม ยกตัวอย่างเช่น เอาภารกิจคุ้มครองแหล่งธรรมชาติมาบูรณาการเข้ากับภารกิจในการแก้ไข บรรเทาปัญหาความยากจน ถ้าสองอย่างมาบูรณาการกันได้ ก็ถือว่าเป็นลักษณะการพัฒนาที่ยั่งยืน เพราะฉะนั้นจึงบอกว่า ธรรมชาติสิ่งแวดล้อมกับเศรษฐกิจจะต้องถูกบูรณาการเข้าด้วยกัน อันนี้คือ การบูรณาการ “ธรรมชาติสิ่งแวดล้อมกับเศรษฐกิจ” แล้วก็จะทำให้เกิดสภาพที่เรียกว่า ภาวะยั่งยืน ในทางเศรษฐกิจและในทางสภาพแวดล้อมนั่นก็คือ การผูกสิ่งแวดล้อม (environment) กับการพัฒนา (development) เข้าด้วยกันอย่างที่กล่าวไว้ข้างต้น พุดอีกความหมายหนึ่งก็คือ “การทำให้กิจกรรม ของมนุษย์สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของธรรมชาติ” อันนี้เป็นความหมายที่ซ่อนลึกลงไปซึ่งเป็นตัวรากฐานของ การ “พัฒนาแบบยั่งยืน”

การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) หมายถึง “การตอบสนองความต้องการ ของคนรุ่นปัจจุบัน โดยไม่มีผลกระทบในทางลบต่อความต้องการของคนรุ่นต่อไปในอนาคต” เนื่องจาก ทุกครั้งที่มีการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นปัจจุบัน ต้องมีการทำลายทรัพยากรธรรมชาติ และ สิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบในทางลบต่ออนาคต การพัฒนาที่ยั่งยืนจึงเป็นแนวคิดในการแก้ปัญหา นี้ โดยการพยายามอนุรักษ์ธรรมชาติไว้ในลักษณะที่เป็นส่วนรวมหรือมหภาค คือ หากมีความจำเป็นที่จะ ดำเนินการให้กระทบต่อคุณภาพสิ่งแวดล้อมในใดที่หนึ่ง ก็จะต้องเสริมสร้างคุณภาพสิ่งแวดล้อมในที่ อื่นๆ เป็นการชดเชยเพื่อให้ในแง่มหภาคของคุณภาพสิ่งแวดล้อมคงอยู่ได้ดังเดิม

สำหรับประเทศไทยเองนั้น นอกจากการพัฒนาใน 3 มิติ คือ เศรษฐกิจ สังคม และ สิ่งแวดล้อมตามแนวทางของ SDGs แล้วประเทศไทยยังให้ความสำคัญกับมิติทางด้านวัฒนธรรมอีกด้วย และการจะบรรลุความสำเร็จของเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนได้นั้น พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ทรงเป็นพระมหากษัตริย์นักพัฒนาที่ทรงได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทั้งในประเทศ



และระดับนานาชาติได้พระราชทานเข็มทิศการพัฒนาไว้ให้ทุกภาคส่วนน้อมนำไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม นั่นคือ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นแนวพระราชดำริที่ตั้งอยู่บนรากฐานของวัฒนธรรมไทย เป็นแนวทางการพัฒนาบนพื้นฐานของทางสายกลาง และความไม่ประมาท คำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวเอง ตลอดจนใช้ความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตซึ่งจะนำไปสู่ความสุขในการดำเนินชีวิต และสร้างสัมฤทธิ์ผลแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

องค์การโลกโดยเฉพาะประเทศพัฒนาได้เห็นพร้อมกันว่าการพัฒนาแบบเดิมนั้นมีปัญหา มาก จะนำโลกไปสู่หายนะแน่นอน ไปไม่รอด เพราะฉะนั้น และกระบวนการในการพัฒนาจะต้องเปลี่ยนหมด การพัฒนาในความหมายเดิมนั้นจะพูดอย่างไรก็ไม่พ้นเรื่องเศรษฐกิจ เรื่องอุตสาหกรรม เรื่องวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จนกระทั่งบางคนให้ความหมายของการพัฒนา (development) อย่างง่าย ๆ ว่า คือ การเปลี่ยนสังคม จากสังคมก่อนอุตสาหกรรม มาเป็นอุตสาหกรรมเท่านั้นเอง พูดง่าย ๆ คือ การทำให้เป็นอุตสาหกรรม เขาจึงใช้คำว่าประเทศอุตสาหกรรม (industrial country หรือ industrialized country) แทนคำว่าประเทศพัฒนาแล้ว (developed country) ได้คือ คำว่าประเทศพัฒนาแล้วก็มีความหมายเท่ากับประเทศอุตสาหกรรมนั่นเอง

## สรุป

การบริหารองค์กรยุคใหม่ ผู้บริหารควรหาวิธีการเพื่อช่วยให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพราะวิธีการทำงานเดิม ๆ อาจไม่เพียงพอต่อโลกในปัจจุบันอีกต่อไป การปลูกฝังแนวคิดเพื่อการสร้างระบบและวิธีการทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีในระยะยาว จึงเป็นวิธีการจัดองค์กรยุคใหม่ที่ควรนำมาปรับใช้ โดยเริ่มต้นจากการให้ความรู้ จัดอบรมเพื่อสร้างทักษะที่เหมาะสมสำหรับนำไปใช้ต่อยอดการทำงานในด้านต่างๆ และเปิดโอกาสให้พนักงานได้คิด ได้นำเสนอ และลงมือทำโปรเจกต์ต่างๆ ด้วยตัวเอง ดีกว่าการสั่งงานเป็นวันๆ ในการพัฒนาองค์กร คือการใฝ่เรียนรู้ เพื่อเป็นการปลูกฝังให้พนักงานกล้าคิด กล้าถาม และแสวงหาสิ่งใหม่ๆ เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 นานเป็นปี สร้างผลกระทบให้แก่สังคมไทยทั้งในภาคธุรกิจและในครัวเรือน ทุกคนล้วนต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับวิกฤติโควิด ที่โหมกระพือมาเป็นระลอกๆ วิกฤติครั้งนี้ได้สร้างทั้งรอยแผลที่บาดลึก และบทเรียนให้แก่ทุกๆ คน รวมทั้งยังเปิดโอกาสให้แก่ผู้บริหารรุ่นใหม่ ในธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรง จะได้ใช้วิสัยทัศน์ของคนยุคดิจิทัลมารับมือปรับธุรกิจของตนให้อยู่รอด





## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการต่างประเทศของประเทศไทย, (2560). ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: เส้นทางสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของประเทศไทย.

ผู้บริหารรุ่นใหม่อย่างไรให้สำเร็จ.

<https://www.bot.or.th/Thai/Phrasiam/Documents/Phrasiam> สืบค้นเมื่อ ตุลาคม 2564.

สันติ บางอ้อ, (2564). หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์คอลัมน์. สภาพัฒนกับการพัฒนาประเทศ. 21 มิถุนายน 2546.

อริยญา เถลิงศรี . [www.seasiacenter.com/th/insights/7-digital-transformation](http://www.seasiacenter.com/th/insights/7-digital-transformation). สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 2564.

THAIRATH. ผู้บริหารรุ่นใหม่. [www.thairath.co.th](http://www.thairath.co.th). สืบค้นเมื่อ ธันวาคม 2564.

Strategy. <https://bluebik.com>. สืบค้น เมื่อ ตุลาคม 2564.





## การเสริมพลังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการเฝ้าระวังสถานการณ์ การแพร่ระบาดของ COVID-19

ดร.วรวิทย์ ทองขาว

นักวิชาการสุขาภิบาลชำนาญการ เทศบาลตำบลกำแพง

อำเภอละงู จังหวัดสตูล

Received February 2, 2022, Revised March 11, 2022, Accepted March 6, 2022

### บทคัดย่อ

การเสริมพลังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยการวางแผนทำให้เกิดกระบวนการตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดล่วงหน้าด้วยความมีเหตุผลในการกำหนดวัตถุประสงค์ การใช้ปัจจัย และการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน และเป็นการเชื่อมโยงระบบการตัดสินใจของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างบูรณาการ ทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรทั้งนี้เนื่องจากปรัชญาของการวางแผนยึดถือ และยอมรับเรื่องการเปลี่ยนแปลงไม่ มีสิ่งใดอยู่อย่างนิรันดร์จึงทำให้มีการยอมรับแนวคิดเชิงระบบ (System approach) เข้ามาในองค์กรยุคปัจจุบัน เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อนเพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์การที่ ชัดเจน และยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดระเบียบขององค์การให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานมากยิ่งขึ้นเป็นการจำแนกงานแต่ละแผนกไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน และไม่มององค์การใดที่ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากการวางแผนดังนั้นการวางแผนจึงเป็นภารกิจอันดับแรกที่มีความสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการที่ดี มุ่งไปสู่ความต้องการเพื่อพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้น และวิธีการวางแผนที่ถูกต้องเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** การเสริมพลัง, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, การเฝ้าระวัง



## Empowering local governments in surveillance of the COVID-19 epidemic situation

Dr.Worawalan Thongkaw

Sanitary Technician, Expertise Kamphaeng Subdistrict Municipality, La-ngu District Satun Province

### Abstract

Empowering local government organizations Through planning, there is a process of deciding the best course of action in advance with a rational determination of the objectives, the use of factors and systematic actions as to what, where, when and who acts to achieve it. Objective outcomes or mutually desired outcomes and is a link to the decision-making system of various departments together in an integrated way causing acceptance of new ideas into the organization due to the philosophy of planning and accept no change There is something eternal that has led to the adoption of a system approach to the present day organization. This is to reduce the waste of redundant agencies because planning gives a clear overview of the organization and is also helpful in organizing the organization to be more suitable for the nature of work. Duplicate and no organization can be successful without planning, so planning is the first priority task of a good management process. Focusing on the need for better community development and correct planning methods for effective implementation of the plans.

**Keywords:** Empowerment, Local Administrative Organization, Surveillance



## บทนำ

ปัจจุบันสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID- 19) ในสาธารณรัฐประชาชนจีน และอีกหลายประเทศทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ซึ่งขณะนี้กระทรวงสาธารณสุขได้ประกาศให้โรค COVID-19 เป็นโรคติดต่ออันตรายตามพระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2558 การเสริมพลังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการเฝ้าระวังสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ตระหนักว่าอาจเพิ่มความรุนแรง และอาจเกิดการระบาดในวงกว้างได้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงได้หามาตรการแนวปฏิบัติเรื่องการจัดทำแผนรองรับการระบาดของไวรัสโคโรนา 2019 (COVID- 19) ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และที่คาดว่าจะเกิดในอนาคต

ประเทศไทยมีตำบลกว่า 7,000 แห่งทั่วประเทศ ในแต่ละแห่งมีกลไกอย่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) โรงพยาบาลสุขภาพตำบล (รพ.สต.) อาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) สมาองค์กรชุมชน และประชาชนทั่วไป ภาวคิทั้งหมดที่ร่วมหารือเห็นตรงกันว่า ทุกหน่วยงานจำเป็นต้องประสานทั้งหมดนี้เพื่อร่วมกันหาแนวทางการจัดการ กำหนดบทบาท และสร้างมาตรการทางสังคม เช่น การเฝ้าระวังในระดับชุมชน ตำบล ครอบครัว บุคคล การรับมือกับปัญหาทางเศรษฐกิจ การดูแลกลุ่มเปราะบางต่าง ๆ ได้ โดยชุมชนเป็นผู้กำหนดให้สอดคล้องตามบริบทของตนเอง และสามารถใช้ทรัพยากรที่มีในท้องถิ่นในการดำเนินการได้เลยทั้งกองทุน โดย สข. และภาคีเครือข่ายก็ได้เตรียมสนับสนุนการทำงานในระดับต่าง ๆ ด้วย ระดับตำบลไม่สามารถรับมือเรื่องนี้ได้ตามลำพังได้ จึงจำเป็นต้องมีกลไกระดับจังหวัดและอำเภอมาหนุนเสริม โดยจะมีสมัชชาสุขภาพจังหวัดเป็นแกนประสานเพื่อจัดวางหรือ ในระดับจังหวัดภาคส่วนที่เข้าร่วมประกอบด้วย กรรมการจังหวัด ภาควิชาการ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคม ส่วนระดับอำเภอมีคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพชีวิตระดับอำเภอ (พชอ.) สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ (สสอ.) โรงพยาบาลอำเภอ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อสร้างมาตรการหนุนเสริมและส่งต่อข้อมูลไปยังระดับประเทศ นำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบาย ขณะเดียวกันก็ต้องสนับสนุนปฏิบัติการในระดับตำบล

ผลจากการปรึกษาหารือจากหลากหลายองค์กรก่อเกิดเป็นมติร่วมภายใต้ชื่อ “รวมพลังพลเมืองตื่นรู้ ช่วยชาติสู้ภัยโควิด-19” ดังที่กล่าวไว้แต่ต้น เชื่อมร้อยมาตรการของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในแนวราบและแนวตั้ง (สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ, <https://www.nationalhealth.or.th>) โดยให้เครือข่ายหน่วยงานส่วนกลางสนับสนุนการขับเคลื่อนของภาคีเครือข่ายและหน่วยงานในพื้นที่ กระทรวงสาธารณสุข และกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทยจะทำการสนับสนุน พชอ. ทุกแห่งภายใต้งบประมาณเดิมของ สสส. นอกจากนี้ ยังจะมีการสร้างทีมวิทยากรพี่เลี้ยงระดับอำเภอโดยการสนับสนุนทางวิชาการ และงบประมาณจาก สสส. สปสช. และ สข. เพื่อสนับสนุนการทำงานของ รพ.สต.และ อปท.ใช้เวทีพูดคุยที่เกิดขึ้นสร้างข้อตกลงร่วมของประชาชนหรือธรรมนูญประชาชนสู้ภัยโควิด 19 และสนับสนุนให้ทุกตำบล ทุกชุมชนหมู่บ้านสรุปบทเรียนและพัฒนาข้อตกลงร่วมอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือสถานการณ์ฉุกเฉินอื่นๆ ในอนาคตการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด 19 เป็นสถานการณ์ที่สังคมไทยไม่เคยเจอ อาจเป็นวิกฤต แต่เราทุกคนจะผ่านมันไปได้ และจะแตกดอกออกผลเป็น “พลเมืองตื่นรู้ ชุมชนเข้มแข็ง” ที่มีความพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้อย่างยั่งยืนต่อไป

การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสมาชิกสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



จากแนวคิดการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมตามเจตนารมณ์ของ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – 2561) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงได้ดำเนินการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยการกำหนดให้มีการจัดหาคณะกรรมการจัดซื้อ จัดจ้างจากตัวแทนชุมชน เพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมโดยผ่านช่องทางหรือกลไกในการร่วมเป็นคณะกรรมการในการ ตรวจสอบ การจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกชั้นตอน ซึ่งหมายความว่าประชาชนสามารถมีโอกาสในการ ได้รับข้อมูลข่าวสารและแสดงความคิดเห็น ได้เรียนรู้การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม หรือการบริหารราชการในระบบเปิดจาก การปฏิบัติจริง เทศบาลสามารถพัฒนาระดับการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับภาครัฐมาก ขึ้น เพื่อกระตุ้นการปรับเปลี่ยนสู่การบริหารราชการที่เปิดเผย โปร่งใส เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน และพัฒนาระบบ ราชการเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ การสร้างพลังชุมชน (Community Empowerment) เป็นระบบคุณค่า และเป็นกระบวนการขับเคลื่อนทางสังคม ที่ส่งเสริมให้บุคคล และชุมชน นำศักยภาพของตนเอง และภูมิปัญญาของชุมชนมาใช้ ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชน

การส่งเสริม และการพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวข้องกับหลาย องค์ประกอบ และหลาย ฝ่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรท้องถิ่น อันได้แก่ ฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้ง ฝ่ายข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคลากร เหล่านี้มีบทบาทและต้องทำหน้าที่ของตนอย่างเข้มแข็ง เพื่อเสริมสร้าง แนวคิดประชาธิปไตยและการมี ส่วนร่วมโดยให้มีการกระบวนการสอดคล้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตย ให้มีการกระจาย อำนาจ การตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตอบสนองความต้องการของ ประชาชน ตลอดจนมีการถ่วงดุลอำนาจ ระหว่างฝ่ายสภากับฝ่ายบริหาร และที่สำคัญส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการเสนอแก้ปัญหา รวมถึงการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เล็งเห็น ถึงความสำคัญของบทบาทของสภาท้องถิ่น เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงาน เพื่อดำเนิน กิจกรรมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสมาชิกสภาท้องถิ่นในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ สมาชิกสภาท้องถิ่นมีความเข้มแข็งในการใช้อำนาจหรือปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดความสมดุลในการ บริหารงานการจัดกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เพื่อทำแผนแม่บทชุมชนน้อยๆ การสร้างพลัง (Empowerment) เป็นรูปแบบหนึ่ง ที่ได้รับความนิยมแพร่หลาย กระบวนการเรียนรู้ และผู้ที่ทำงาน ด้านการพัฒนาสังคม และชุมชน จะได้ประยุกต์ใช้ต่อไป

การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการเกี่ยวกับบุคคลถือว่าเป็นสิ่งสำคัญหรือเป็นหัวใจของ องค์กรจึงมักจะกำหนด หน้าที่ของงานเป็นเรื่อง ๆ การวางแผนนโยบาย การวางแผน การวางระเบียบ และ ข้อบังคับที่ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงได้กำหนดมาตรการเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วม ตรวจสอบ กำกับดูแลการ บริหารงานบุคคลขององค์กรส่วนท้องถิ่น เพื่อให้การ บริหารงานบุคคลเป็นไปอย่าง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้

การสร้างพลังชุมชน เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาชุมชน ไม่เพียงก่อให้เกิดการเรียนรู้ แบบ มีส่วนร่วมเท่านั้น ยังต้องการการมีส่วนร่วมของประชาชน อย่างต่อเนื่อง ในการร่วมคิด ร่วมทำ และ พัฒนาชุมชน เท่านั้นยังไม่พอ ยังก่อให้เกิดพลังการจัดการ และเกิดองค์กรชุมชนขึ้น โดยความสมัครใจ



และมีการจัดการที่ดี โดยสมาชิกชุมชน เป็นผู้บริหารจัดการกันเอง ซึ่งเป็นเสมือนสัญญาประชาคม ในการแสดงพลังชุมชน เป็นศูนย์กลางการประสานงาน ทั้งภายในชุมชน และเครือข่ายภายนอกชุมชน อีกทั้งยังเป็นองค์กรชุมชน เพื่อการพัฒนาชุมชนที่ต่อเนื่อง และยั่งยืนต่อไป การสร้างพลัง มิใช่เป็นเพียงเทคนิคการเรียนรู้ ที่จะต้องถูกเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ เช่น เหมาะสมกับเนื้อหา วัตถุประสงค์ จำนวนผู้เข้าอบรม / ประชุม และมีใช่เป็นการนำเอาเทคนิคการเรียนรู้หลายๆ อย่างมารวมกันไว้ แต่การศึกษาเพื่อสร้างพลัง เป็นปรัชญา และทฤษฎีในการจัดการศึกษา ให้แก่บุคคล เนื่องจากเทคนิคการเรียนรู้แบบต่างๆ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ การอภิปรายกลุ่มย่อย สามารถนำไปใช้กับแนวคิดใดๆ ก็ได้ ผู้สอนที่แนวคิดการสอนแบบดั้งเดิม จะทำให้ผู้เข้าฝึกอบรม / ประชุม ขาดความสนใจ และเกิดการฟุ้งพา หรือถูกลดพลังลงได้ ดังนั้น การนำเทคนิคการเรียนรู้แบบต่างๆ ไปใช้อาจทำให้ผู้เรียนรู้สึกมีพลัง หรือไร้พลังได้ ขึ้นกับแนวคิด และความสามารถของผู้นำเทคนิคเหล่านั้น ไปใช้ และนำไปใช้กับใคร

การเสริมสร้างพลังชุมชนให้เข้มแข็ง และการเตรียมประชาชน ให้มีความพร้อม รับการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านจิตใจ เศรษฐกิจ สังคม สุขภาพ วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การเมือง และสานต่อเป็นเครือข่ายของความร่วมมือ ภาครัฐต้องปรับทิศทาง วิถีคิด วิถีทำงานครั้งใหญ่ ในฐานะของวิทยากร กระบวนการเรียนรู้ (Facilitator) ในการนำการเปลี่ยนแปลง กระตุ้น และเชื่อมประสานให้ประชาชน เกิดความตื่นตัว มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ตนเอง เป็นการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพ ของชุมชน ในการรวมกลุ่มพลัง เพื่อสนองต่อสภาพปัญหา และความต้องการของชุมชน เป็นระบบคุณค่าของสังคม ทำให้ประชาชน หรือองค์กรชุมชน สามารถรวมตัวกันทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี เป็นชุมชนที่มีความเข้มแข็ง สามารถระดมทรัพยากร เสริมการพัฒนาชุมชน สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต

### หัวใจของการเสริมสร้างพลังชุมชน

หัวใจของการเสริมสร้างพลังชุมชน คือ กระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยชุมชน องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น และวิทยากร ร่วมเรียนรู้ด้วยกัน ก่อให้เกิดผลการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ เจตคติ และเกิดทักษะในการพัฒนาชุมชน และเกิดโครงสร้างใหม่ ในสังคม หรือชุมชน เพื่อการจัดการ ประกอบด้วย วงจรการวางแผนปฏิบัติ การกำกับ ประเมินผล และการตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข มุ่งสู่เป้าหมายเป็นเมืองน่าอยู่ ชุมชนน่าอยู่ เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ และมีความเข้มแข็งยิ่ง ๆ ขึ้นไป จะเห็นว่า การส่งเสริมบทบาทของคนไทยทุกคน ทุกเพศ ทุกวัย เรียนรู้การพึ่งตนเอง และการสร้างพลังชุมชน ให้เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมการตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติในทุก ระดับ นำไปสู่การบูรณาการ และการสร้างความสมดุลของการพัฒนา ระดับบุคคล เชื่อมโยงถึงการมีครอบครัวอบอุ่น สร้างกลุ่มให้มีพลังเข้มแข็ง เพื่อการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และประเทศชาติมั่นคง



ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ

การจัดทำแผนชุมชน ทั้งแผนแม่บท ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ ประชาชนต้องแสดงพลังการมีส่วนร่วม ร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ร่วมวิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไข ร่วมตัดสินใจกำหนดแผนแม่บท และแผนปฏิบัติการ ร่วมลงมือปฏิบัติตามแผน รวมถึงการเคลื่อนไหวทางสังคม ซึ่งทำให้ประชาชน หรือองค์กรชุมชน สามารถรวมตัวกันทำงานเป็นทีม ซึ่งจะก่อให้เกิดพลัง ในการจัดการที่มีความสามัคคี เป็นชุมชนที่เข้มแข็ง สามารถระดมทรัพยากร ภูมิปัญญา และทุนทางสังคม เพื่อทำกิจกรรมแก้ไขปัญหา เสริมการพัฒนาชุมชน สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต รวมถึงมีการกำกับติดตาม ประเมินผลในกิจกรรม และทบทวนยุทธศาสตร์ ปรับแผนเป็นระยะ ๆ เป็นวงจรที่ต่อเนื่อง

**เฮลรีเกลและโปลคัม (Hellriegel and Plocum,1992)** กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการทำงานอย่างเป็นทางการ อันประกอบด้วย การเลือกพันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ตามส่วนงาน ต่าง ๆ การเลือกกลยุทธ์วิธีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากรในการบริหารที่เหมาะสม

**แอคคอฟฟ์ (Ackoff,1970:1-4)** ให้ทัศนะว่า การวางแผน หมายถึงการออกแบบสิ่งที่พึงประสงค์ในอนาคต และการกำหนดแนวทางที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุสิ่งที่พึงประสงค์ดังกล่าว และการวางแผนเป็นเครื่องมือของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์

**สุทธิพงษ์ วสุโสภาพล** ผู้อำนวยการสำนักพัฒนา และขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะระดับชาติ กล่าวว่า การขับเคลื่อน เป็น “กลุ่มมติฯ” (ระดมสมองขั้วมติฯ “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ) เป็นการบูรณาการเพื่อหนุนเสริมให้ขับเคลื่อนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยภาระหน้าที่ของคณะทำงานขับเคลื่อนในแต่ละมติฯ จะเปรียบเสมือนพี่เลี้ยงที่จะเข้าไปสนับสนุนในสิ่งที่ท้องถิ่นดำเนินการอยู่แล้วให้ทำได้ดียิ่งขึ้น จากข้อมูลรายละเอียดในแบบประเมินประสิทธิภาพของ อปท. (Local Performance Assessment: LPA) ในวันที่ 3 กรกฎาคม 2562



ประจำปี 2562 จัดทำโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ทำให้ทราบว่า “งานส่งเสริมคุณภาพชีวิต” เป็นสิ่งที่ทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล ตลอดจนองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีค่าน้ำหนักคะแนนมากที่สุด เมื่อเทียบกับงานด้านอื่น ๆ ข้อเสนอจากวงประชุมก็คือ “ในการพัฒนาความร่วมมือ สิ่งแรกที่ควรทำ คือ ค้นหาแกนนำหรือเจ้าภาพฝั่งประชาชนในพื้นที่ให้เจอก่อน แล้วค่อยเดินเข้าไปคุยกับท้องถิ่น เพราะในหลายเรื่องในหลายประเด็นท้องถิ่นอาจเคยทำไว้แล้ว แต่พับเก็บเอาไว้ ถ้าเรามีคนเข้าไปรู้ เข้าไปคุย เขาก็จะสานงานต่อได้ อีกทั้ง ธรรมชาติของ อบต. คือ มักมองเฉพาะในเขตหรือในพื้นที่ของตัวเองเท่านั้น จะไม่ค่อยสนใจพื้นที่ข้างเคียงสักเท่าใด ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ (สช.) ยังคงต้องขับเคลื่อนมติฯ เจริญนโยบายในภาพใหญ่ควบคู่กันไปด้วย สำหรับในระดับพื้นที่ให้ใช้ศักยภาพจากสมัชชาสุขภาพจังหวัดหรือ เครือข่าย 4PW เป็นหน่วยประสานการขับเคลื่อน” ที่ประชุมมีข้อเสนอต่อแนวทางการบูรณาการขับเคลื่อนมติสมัชชาสุขภาพแห่งชาติฯ ที่เกี่ยวข้องกับ อบต. ใน 5 ประเด็นสำคัญ ประกอบด้วย (1) ทุกมติฯ สามารถเคลื่อนต่อตามแผนการดำเนินงานเดิม เพราะการพูดคุยในวันนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะไปเสริมให้มีการหนุนกันระหว่างมติฯ (2) ท้องถิ่น คือ เป้าหมายปลายทาง ซึ่งการขับเคลื่อนมติฯ จะต้องไม่เพิ่มภาระ แต่จะไปเสริมโอกาสและสานพลังการทำงานร่วมกับ อบต. (3) ข้อเสนอแนวทางการบูรณาการที่จะยื่นต่อ อบต. ที่รวมทุกมติฯ จะต้องจัดทำให้เป็นชุดเดียวกัน มีทิศทางและจุดร่วมเดียวกัน เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจของ อบต. (4) ควรคัดเลือก “ประเด็นที่สามารถเป็นประเด็นบูรณาการร่วม” ที่มีความเกี่ยวข้องกับทุกกลุ่มมติฯ เพื่อให้ อบต. และภาคีเครือข่ายในพื้นที่เข้าใจ โดยกลไกกลางต้องหารือร่วมกัน และโฟกัสไปที่เรื่องที่เคลื่อนแล้วส่งผลต่อเรื่องอื่นๆ ได้ (5) ขอให้ สช. เป็นพื้นที่กลางเพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนต่อไป

#### ตัวอย่างประเด็นที่หารือและสร้างมาตรการทางสังคมร่วมกันในท้องถิ่น

1. แนวทางการปฏิบัติตนของบุคคล และครอบครัว
2. การเป็นเครือข่ายเฝ้าระวัง และประสานสนับสนุนข้อมูลกับเจ้าพนักงานควบคุมโรคระดับต่าง ๆ
3. การช่วยเหลือดูแล และกันของคนที่ชุมชน ท้องถิ่น สังคม การดูแลกลุ่มเปราะบางต่างๆ ทั้งด้านสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม
4. การจัดการสาธารณูปโภค สาธารณูปการ ให้รองรับคนในชุมชน ท้องถิ่น สังคมได้
5. การจัดการขยะ สิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะขยะติดเชื้อ
6. การจัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ กิจกรรมสาธารณะประโยชน์ อาสาสมัครต่าง ๆ
7. การจัดกิจกรรมทางสังคม ประเพณี
8. การสื่อสาร วรรณคดี สร้างความรู้ความเข้าใจสู่ประชาชน และสาธารณะ

#### กลไกและวิธีการในการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม

องค์การหรือเทศบาลตำบล มีกลไก และวิธีการในการเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานดังนี้

- 1) การเข้ามามีส่วนร่วมในด้านนโยบาย คือ การเป็นตัวแทนภาคประชาชนในการเป็นกรรมการในชุดต่าง ๆ แนวคิดในการเข้ามามีส่วนร่วมในระดับนโยบายผู้ที่ทำหน้าที่กำหนด นโยบายในเรื่องของการมีส่วนร่วมต้องสร้างช่องทางที่จะพัฒนาให้เกิดตัวแทนที่แท้จริงจากกลุ่มต่าง ๆ มีกลไก และกระบวนการที่สร้างตัวแทนภาคประชาชนที่เกิดจากคนในพื้นที่ให้ได้



2) การมีส่วนร่วมในการพัฒนา คือ การแสดงบทบาทในฐานะประชาชนในการแสดงประชาพิจารณาเป็นการเพิ่มศักยภาพให้ประชาชนเข้มแข็ง และมีกลไกที่พร้อมเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม

3) การมีส่วนร่วมในการจัดบริการ กฎหมายเปิดโอกาสให้ภาคประชาชน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งปัจจุบันมีหลายชุมชนที่พร้อมจะเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมพัฒนาชุมชน

4) การมีส่วนร่วมในการบริหารหน่วยบริการหรือเครือข่ายหน่วยบริการในชุมชนของ ตนเอง ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ การจัดใหม่ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ สนับสนุนกลุ่มต่างๆ ในชุมชน ตลอดจนช่วยกันพัฒนาหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการให้ความช่วยเหลือภาคประชาชนที่มีประสิทธิภาพ

วิธีการของเทศบาลตำบลที่ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม เช่น การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน การนำความคิดเห็นของประชาชนไปจัดทำแผนแต่งตั้งเป็นกรรมการหรือที่ปรึกษา ให้ร่วมเป็นกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง และร่วมเป็นกรรมการตรวจรับการจ้างงาน

1) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารโดยผ่านช่องทางสื่อต่าง ๆ ได้แก่ เอกสารสิ่งพิมพ์ แผ่นพับ รายงานประจำปี จดหมายข่าว หอกระจายข่าว การจัดประชุม เว็บไซต์ เป็นต้น

2) การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน โดยผ่าน เวทประชาคม การจัดประชุม ผู้รับฟังความคิดเห็นการร้องเรียน การประชาพิจารณา จัดลำดับความสำคัญของโครงการ/กิจกรรมเพื่อจัดลงในแผนชุมชน เป็นต้น

3) การดึงประชาชนเข้าร่วมโครงการ โดยอาจจัดตั้งเป็นชุดกรรมการต่าง ๆ เป็นที่ปรึกษา และร่วมเป็นสมาชิกในโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ

4) เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาร่วมตรวจสอบ ซึ่งเมื่อมีการแต่งตั้งเป็นกรรมการแล้วก็ต้องตรวจติดตามการทำงานของเทศบาล ร่วมตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

อีกทั้งสิ่งสำคัญของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็คือ การกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปกครองตนเองตามที่รัฐธรรมนูญได้วางหลักการไว้ให้รัฐบาลมอบความเป็นอิสระในการปกครองตนเองแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีการกำกับตรวจสอบเท่าที่จำเป็นต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ควรจะวางระบบการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะส่งเสริมให้การกำกับตรวจสอบจากรัฐบาลเป็นไปตามความราบรื่น โดยที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอิสระในการบริหารจัดการตามภารกิจของตน อีกทั้งจะทำให้กระบวนการตรวจสอบของภาคประชาชนมีโอกาสที่จะเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในกระบวนการปกครองตนเองระดับท้องถิ่นตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ (ดำรงค์ วัฒนา ,2547:128) การมีส่วนร่วมของประชาชนต้องมีการเปิดโอกาสในทุกระดับ และจะต้องมีมูลเหตุจูงใจในการเข้าไปมีส่วนร่วม ร่วม และที่สำคัญคือ การมีส่วนร่วมต้องไม่มีการบังคับ ต้องอยู่บนพื้นฐานความมีเสรีภาพ ความเสมอภาค โดยเจ้าหน้าที่หรือภาครัฐต้องมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้ประชาชนรับข่าวสาร รวมทั้งให้ความรู้ต้องมี ความเคารพ มีความเชื่อ และเข้าใจในประชาชน สร้างจิตสำนึกของความเท่าเทียมกันในสังคม การตระหนักในปัญหา ร่วมแก้ปัญหา ร่วมรับประโยชน์ร่วมกันของประชาชน ประชาชนเองต้องเป็นผู้ตัดสินใจเริ่มกิจกรรมพัฒนาของตนเอง ซึ่งทั้งหมดเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมต่อชุมชนของตน



การเสริมพลังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยการวางแผนสู่กระบวนการตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดล่วงหน้าด้วยความมีเหตุผลในการกำหนดวัตถุประสงค์ การใช้ปัจจัย และการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด และใครเป็นผู้กระทำเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน และเป็นการเชื่อมโยงระบบการตัดสินใจของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างบูรณาการ ทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ เข้ามาในองค์กรทั้งนี้เนื่องจากปรัชญาของการวางแผนยึดถือ และยอมรับเรื่องการเปลี่ยนแปลงไม่ มีสิ่งใดอยู่อย่างนิรันดร์จึงทำให้มีการยอมรับแนวคิดเชิงระบบ (System approach) เข้ามาในองค์กรยุคปัจจุบัน เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อนเพราะการวางแผนทำให้มองเห็นภาพรวมขององค์กรที่ ชัดเจน และยังเป็นการอำนวยความสะดวกในการจัดระเบียบขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับลักษณะงานมากยิ่งขึ้นเป็นการจำแนกงานแต่ละแผนกไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน และไม่ มีองค์กรใดที่ ประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากการวางแผนดังนั้นการวางแผนจึงเป็นภารกิจอันดับแรกที่มีความสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการที่ดี

## สรุป

การเสริมพลังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยกระบวนการบริหารจัดการนโยบายการดำเนินการพัฒนาเมืองน่าอยู่ และชุมชนน่าอยู่ให้มีประสิทธิภาพ ได้ให้ความสำคัญกับ การมีส่วนร่วมของชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคีต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ การมีส่วนร่วมของประชาชน ให้ประชาชนได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมติดตามประเมินผล ร่วมรับผิดชอบในความสำเร็จ และความล้มเหลวของการพัฒนา ทำให้ประชาชน หรือชุมชนได้มีโอกาส เรียนรู้ปัญหาจากการร่วมมือทำงาน โดยการทำงานแบบพึ่งพาตนเองเป็นหลัก ขั้นตอนของการมีส่วนร่วม คือ ชุมชนจะต้องระบุปัญหา และความต้องการของชุมชน จัดลำดับของปัญหาที่จะต้องดำเนินการ ก่อน-หลัง มีการสร้างวิสัยทัศน์ของชุมชน เกี่ยวกับการพัฒนาเมืองน่าอยู่แล้ว จึงร่วมกันจัดทำโครงการ / แผนงาน เพื่อการพัฒนา และมีการติดตามประเมินผล โดยชุมชนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน ผู้บริหารย่อมมุ่งที่ประสิทธิผลของการวางแผน คือ การทำให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนขณะเดียวกันผู้บริหารก็มุ่งที่จะให้เกิดประสิทธิภาพของการวางแผนด้วยเช่นกัน เพราะต้องการเสียค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดรวมทั้งต้องการให้การวางแผนก่อให้เกิดความพอใจแก่บุคคลกรในองค์กรด้วยอย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะได้แผน ที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้จะต้องรู้จักเลือกหลักการวางแผน และวิธีการวางแผนที่ถูกต้องเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนมีประสิทธิภาพ

มจร



## เอกสารอ้างอิง

- ดำรง วัฒนา. (2547). ทฤษฎีองค์การ. เอกสารประกอบการบรรยาย. หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ณ กรุงเทพมหานคร, สาขาการบริหารทั่วไปและสาขานโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2530). **ประสิทธิภาพของหน่วยงานทฤษฎีองค์การสำหรับนักรัฐประศาสนศาสตร์**. เอกสารประกอบการบรรยายวิชาทฤษฎีองค์การคณะรัฐศาสตรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิพงษ์ วสุโสภาพล, <https://www.nationalhealth.or.th>. สืบค้นเมื่อ ตุลาคม 2564.
- สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ. <http://www.oic.go.th/Ginfo/moreinfo>. สืบค้นเมื่อ ตุลาคม 2564.
- Ackoff, Russell L. (1970). A Concept of Corporate Planning. New York : Wiley - Interscience.
- Hellriegel, D.Slocum .J.W.and R.W., Woodman (1989). Organizational Behavior .Singapore: Asia Pte Ltd.





## การบริหารจัดการแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ดร.ศุภดิษฐ์ เขียววรรณ

มหาวิทยาลัยมจร ประเทศอินเดีย

Received February 24, 2022, Revised March 18, 2022, Accepted March 7, 2022

### บทคัดย่อ

การบริหารจัดการแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ควรสร้างเสริม และพัฒนากลไกการบริหารจัดการภัยพิบัติ โดยเพิ่มบทบาทของกรมป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยให้เป็นกลไกระดับชาติ เพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการและสั่งการโดยนายกรัฐมนตรีจะสามารถเข้าบัญชาการและสั่งการได้อย่างทันที และกำหนดให้เป็นศูนย์กลางข้อมูลภัยพิบัติที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานโดยให้ส่วนราชการและภาคเอกชน จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับการดำเนินงานภายใต้ “พระราชบัญญัติป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย” จัดทำแผนป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยโดยคณะกรรมการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติพิจารณาเพื่อให้เกิดบูรณาการในภาพรวมทั้งให้มีการปรับปรุงกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการเร่งรัดดำเนินการช่วยเหลือฟื้นฟูผู้ประสบภัยในระยะเร่งด่วน และการดำเนินงานตามแผนระยะยาวด้านการช่วยเหลือฟื้นฟูบูรณะหลังการเกิดภัยพิบัติให้ทันทั่วถึง

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการ, แผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย





## Management of disaster prevention and mitigation plans of local government organizations

Dr.Supadit Thianwan

Magadh University, Bodh Gaya, Bihar, India

### Abstract

Management of disaster prevention and mitigation plans should strengthen and develop disaster management mechanisms by increasing the role of the Department of Defense and disaster relief to be a national mechanism for consistency in administration and directives, whereby the Prime Minister will be able to take command and direct orders immediately and designated as a disaster information center that links information with relevant agencies in all departments by giving government and private sectors Prepare an action plan to support operations under "Disaster Prevention and Mitigation Act" prepares a preventive plan and disaster relief by the Defense Committee and the National Disaster Mitigation to consider for integration in the picture, including to improve the rules that hinder the expedited recovery of disaster victims in an urgent period and the implementation of the long-term plan to help and rehabilitate after disasters in a timely manner

**Keywords:** Management, Public Safety and Mitigation Plan



## บทนำ

แผนยุทธศาสตร์กรมป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ. 2560-2564 จัดทำขึ้นโดยพิจารณาถึงความสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับกรอบการดำเนินงานเช่นใดเพื่อการลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ พ.ศ. 2558-2573 กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แผนการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติพ.ศ. 2558 นโยบายรัฐบาลนโยบายด้านความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2558 –2564 และนโยบายกระทรวงมหาดไทย รวมทั้งแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านสาธารณสุขของประเทศเพื่อบูรณาการให้เกิดการจัดการความเสี่ยงจากสาธารณภัยของประเทศ (ฉัตรชัย พรหมเลิศ, 2559) แผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้มุ่งเน้นให้กรมป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยเป็นองค์กรชั้นนำด้านการจัดการความเสี่ยงจากสาธารณภัยในระดับสากลเพื่อประเทศไทยปลอดภัยอย่างยั่งยืนโดยการเพิ่มศักยภาพในการลดความเสี่ยงจากสาธารณภัย การช่วยเหลือสงเคราะห์ และฟื้นฟูให้มีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานตามหลักสากลภายใต้แนวทางของแผนการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ พ.ศ. 2558 รวมทั้งการบูรณาการด้านการจัดการความเสี่ยงจากสาธารณภัยระหว่างหน่วยงานเครือข่ายทุกภาคส่วนทั้งใน และต่างประเทศให้มีเอกภาพ และสร้างความเข้มแข็งแก่ประชาชนเอกชนชุมชนท้องถิ่นอาสาสมัคร และเครือข่ายให้มีความรู้ตระหนักรู้วัฒนธรรมความปลอดภัย และการมีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยงจากสาธารณภัยตามแนวทางพระราชรัฐซึ่งเป็นเป้าหมายที่องค์กรต้องร่วมกันขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ และพันธกิจภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นให้บรรลุผลสัมฤทธิ์เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรในทุกระดับให้มีประสิทธิภาพทั้งในเชิงนโยบายและในทางปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงจากสาธารณภัยที่จะทำให้เกิดผลกระทบในชีวิต และทรัพย์สินกับประชาชนให้น้อยที่สุด และนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนต่อไป

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ( SWOT Analysis) คือ การวิเคราะห์สำรวจสภาพ แวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อนำมาสังเคราะห์ว่าองค์กรมี จุดแข็ง (Strengths), จุดอ่อน (Weaknesses), อุปสรรค (Threats) และโอกาส (Opportunities) อย่างไร ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวประกอบไปด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยภายใน คือ สิ่งที่เราควบคุมได้ ได้แก่

จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งนำมาเป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

จุดอ่อน หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่ เป็นลบ และด้อยความสามารถ ซึ่งไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

2) ปัจจัยภายนอก คือ สิ่งที่เราควบคุมไม่ได้ ได้แก่



อุปสรรคหรืออันตราย หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ไม่เอื้ออำนวยให้การทำงาน ขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร คือ อันตรายจากสาธารณภัยต่าง ๆ

**โอกาส** หมายถึง ปัจจัย และสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กร บรรลุวัตถุประสงค์หรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

**วิสัยทัศน์ (Vision)** การกำหนดวิสัยทัศน์ในการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยของ องค์กรการบริหารส่วนตำบลเป็นความคาดหวังที่องค์กรการบริหารส่วนตำบล ประารถนาจะบรรลุในอนาคต ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์การป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยจะเน้นเรื่องอะไรให้พิจารณาจากจุด แข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่เกิดขึ้นในตำบลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในแผนพัฒนา

#### ขอบเขตสาธารณภัย

สาธารณภัย หมายถึง อัคคีภัย วาตภัย อุทกภัย ภัยแล้ง โรคระบาดในมนุษย์ โรคระบาด สัตว์ การระบาดของศัตรูพืช ตลอดจนภัยอื่น ๆ อันมีผลกระทบต่อสาธารณสุขไม่ว่าเกิดจากธรรมชาติ มี ผู้ทำให้เกิดขึ้น อุบัติเหตุ หรือเหตุอื่นใด ซึ่งก่อให้เกิดอันตรายแก่ชีวิต ร่างกายของประชาชน หรือความ เสียหายแก่ทรัพย์สินของประชาชน หรือของรัฐ และให้หมายความรวมถึงภัยทางอากาศ และการก่อ วินาศกรรมด้วยการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยตามแผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย องค์กรการบริหารส่วนตำบล ดังนี้

#### ด้านสาธารณภัย

- 1) อุทกภัย และดินโคลนถล่ม
- 2) ภัยจากพายุหมุนเขตร้อน
- 3) ภัยจากอัคคีภัย
- 4) ภัยจากสารเคมี และวัตถุอันตราย
- 5) ภัยจากการคมนาคม และขนส่ง
- 6) ภัยแล้ง
- 7) ภัยจากอากาศหนาว
- 8) ภัยจากไฟฟ้า และหมอกควัน
- 9) ภัยจากแผ่นดินไหว และอาคารถล่ม
- 10) ภัยจากคลื่นสึนามิ
- 11) ภัยจากโรคระบาดในมนุษย์
- 12) ภัยจากโรค แมลง สัตว์ ศัตรูพืชระบาด
- 13) ภัยจากโรคระบาดสัตว์
- 14) ภัยจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

#### ระยะก่อนเกิดสาธารณภัย

**มาตรการการป้องกัน และลดผลกระทบ** เป็นการปรับระบบการบริหารจัดการสาธารณภัย ให้มีขีดความสามารถในการเตรียมการเผชิญสาธารณภัยต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้าก่อนเกิดภัยเป็นการลดความ รุนแรง และลดความสูญเสียจากสาธารณภัยที่มีต่อประชาชนในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงให้น้อยที่สุด ได้แก่

- 1) การป้องกันสาธารณภัยโดยใช้ มาตรการด้านโครงสร้าง



2) การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการบริหารจัดการสาธารณสุข เพื่อจัดทำฐานข้อมูลด้านสาธารณสุขให้สมบูรณ์ ทันสมัย สามารถเชื่อมต่อบริบบข้อมูลได้ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับตำบลถึงระดับหมู่บ้าน

### หลักการปฏิบัติการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

กรอบการดำเนินงานเช่นใดเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ พ.ศ. 2558 - 2573 (Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015 – 2030)

ประเทศไทยได้รับรองกรอบการดำเนินงานเช่นใดเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติพ.ศ.2558-2573 เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2558 ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2558 โดยมีสาระสำคัญดังนี้

**ผลลัพธ์ :** การลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติและลดการสูญเสียชีวิต วิถีชีวิต และสุขภาพ ตลอดจนความสูญเสียต่อสินทรัพย์ทางเศรษฐกิจ กายภาพ สังคม และสภาพแวดล้อม ของบุคคล ธุรกิจ ชุมชน และประเทศอย่างเป็นรูปธรรม

**เป้าหมาย:** ป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงใหม่และลดความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม ด้วยมาตรการทางเศรษฐกิจโครงสร้าง กฎหมาย สุขภาพ วัฒนธรรม การศึกษา สภาพแวดล้อม เทคโนโลยีการเมือง รวมถึงมาตรการเชิงสถาบัน ที่มีการบูรณาการ และลดความเหลื่อมล้ำ เพื่อป้องกัน และทำให้ความล่อแหลมและเปราะบางต่อภัยพิบัติลดน้อยลง ตลอดจนช่วยให้มีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเผชิญเหตุและฟื้นฟูที่ดียิ่งขึ้นอันนำไปสู่ความสามารถที่จะรับมือ และฟื้นคืนกลับได้ในระยะเวลาที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

**1. สาธารณภัย** หมายถึง อัคคีภัย วาตภัย อุทกภัย ภัยแล้ง โรคระบาดในมนุษย์โรคระบาดสัตว์โรคระบาดสัตว์น้ำ การระบาดของศัตรูพืช ตลอดจนภัยอื่นๆ อันมีผลกระทบต่อสาธารณชนไม่ว่าเกิดจากธรรมชาติ มีผู้ทำให้เกิดขึ้น อุบัติเหตุ หรือเหตุอื่นใด ซึ่งก่อให้เกิดอันตรายแก่ชีวิต ร่างกายของประชาชน หรือความเสียหายแก่ทรัพย์สินของประชาชน หรือของรัฐ และให้หมายความรวมถึงภัยทางอากาศ และการก่อวินาศกรรมด้วย

**2. ระดมสรรพกำลัง** หมายถึง การดำเนินการเพื่อรวบรวม และจัดระเบียบทรัพยากร ทำให้ทรัพยากรอยู่ในลักษณะพร้อมที่จะนำไปใช้ และใช้ทรัพยากรที่เตรียมไว้แล้วนั้น สนองความต้องการที่จะเกิดขึ้นในการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย

**3. หน่วยงานของรัฐ** หมายถึง ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์ การมหาชน และหน่วยงานอื่นของรัฐ แต่ไม่หมายความรวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้ง

**5. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งพื้นที่** หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล เมืองพัทยา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้ง แต่ไม่หมายความรวมถึงองค์การบริหารส่วนจังหวัด

**6. อำเภอบ** หมายความว่ารวมถึงกิ่งอำเภอบ

**7. นายอำเภอบ** หมายความว่ารวมถึงปลัดอำเภอบผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอบ

**8. ผู้บัญชาการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ** หมายถึง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย



9. รองผู้บัญชาการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ หมายถึง ปลัดกระทรวงมหาดไทย

10. ผู้อำนวยการกลาง หมายถึง อธิบดีกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
11. ผู้อำนวยการจังหวัด หมายถึง ผู้ว่าราชการจังหวัด
12. รองผู้อำนวยการจังหวัด หมายถึง นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด
13. ผู้อำนวยการอำเภอ หมายถึง นายอำเภอ
14. ผู้อำนวยการท้องถิ่น หมายถึง นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ,นายกเทศมนตรี,นายกเมืองพัทยา,และหัวหน้าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งพื้นที่อื่น
15. ผู้ช่วยผู้อำนวยการท้องถิ่น หมายถึง ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
16. ผู้บัญชาการเหตุการณ์ หมายถึง เป็นผู้ที่มี อำนาจสูงสุด และเป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาสาธารณภัยที่เกิดขึ้นจนกว่าจะมีการมอบอำนาจนั้น ๆ ให้แก่ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นต่อไป

17. เจ้าพนักงาน หมายถึง ผู้ซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ในการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยในพื้นที่ต่าง ๆ ตามพระราชบัญญัติป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ. 2550

18. อาสาสมัคร หมายถึง อาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน

19. กองอำนาจการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยจังหวัด หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้น เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้อำนวยการจังหวัดในการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย

20. กองอำนาจการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยอำเภอ หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้น เพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือผู้อำนวยการอำเภอในการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย

21. กองอำนาจการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยท้องถิ่นแห่งพื้นที่ หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้อำนวยการท้องถิ่นในการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยในเขตเทศบาลหรือ องค์การบริหารส่วนตำบล

**การจัดการหลังเกิดภัย** เป็นการฟื้นฟูบูรณะภายหลังที่ ภัยได้ยุติลงหรือผ่านพ้นไปแล้ว เป็นการดำเนินการทั้งปวงเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัย ซ่อมแซมสิ่งที่ชำรุดเสียหายให้กลับคืนสู่ สภาพเดิม เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของกองอำนาจการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยทุกระดับ เพื่อเป็นการสงเคราะห์ช่วยเหลือประชาชนผู้ประสบภัยให้สามารถดำรงชีวิตได้ตามปกติ และเป็นการฟื้นฟูบูรณะพื้นที่ ประสบภัยให้กลับคืนสู่สภาพเดิมโดยเร็ว

**การสื่อสาร** กองอำนาจการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยองค์การบริหารส่วนตำบล เป็น ศูนย์กลาง การสื่อสารในเขตพื้นที่รับผิดชอบตลอด 24 ชั่วโมง เพื่อให้สามารถติดต่อประสานงาน สั่งการ รายงานการปฏิบัติ และสถานการณ์ระหว่างทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างต่อเนื่องรวดเร็ว และ เชื่อถือได้

**หลักการปฏิบัติ** การสื่อสารจัดเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารจัดการสาธารณภัย ให้สามารถประสานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และรวดเร็ว

1) ระบบสื่อสารหลัก คือ ระบบสื่อสารที่มีใช้งานโดยทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานต่างๆ เป็นช่องทางติดต่อ สื่อสารระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานกับประชาชน ซึ่งทุกหน่วยงานต้องจัดเตรียมไว้ให้พร้อมใช้ติดต่อสื่อสารได้ตลอดเวลาและเข้าถึงข้อมูล



จำเป็นในการบริหารจัดการสาธารณภัยอย่างทั่วถึง ได้แก่ ระบบโทรศัพท์พื้นฐาน, โทรศัพท์เคลื่อนที่, โทรสาร

2) ระบบสื่อสารรอง คือ ระบบสื่อสารที่มีใช้โดยทั่วไป และใช้งานควบคู่กับระบบสื่อสารหลัก เป็นช่องทางเสริมในการติดต่อสื่อสาร โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะต้องจัดให้มีระบบการสื่อสารรองให้สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างทั่วถึงได้แก่ ระบบวิทยุกระจายเสียง, วิทยุชุมชน

3) ระบบสื่อสารสำรอง คือ ระบบสื่อสารที่จัดเตรียมสำรองไว้ใช้ทดแทนในกรณีระบบสื่อสาร

หลักไม่สามารถใช้งานได้ โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร้องขอต่อจังหวัดให้สถาปนาข่ายวิทยุสำรองได้แก่ ระบบวิทยุสื่อสารข่ายต่าง ๆ ทั้งข่ายวิทยุสื่อสารราชการ (Trunk Radio) วิทยุสื่อสารข่ายวิทยุสมัครเล่น และข่ายวิทยุเอกชน

4) จัดเตรียมและจัดหาอุปกรณ์ และเครื่องมือสื่อสารให้เพียงพอและใช้งานได้ตลอด 24 ชั่วโมง

5) จัดอบรมการใช้อุปกรณ์สื่อสารให้กับบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบ

#### การประสานการปฏิบัติกับองค์การสาธารณกุศล

กองอำนวยการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นศูนย์กลางในการประสานการปฏิบัติในเขตรับผิดชอบตลอด 24 ชั่วโมงเพื่อให้สามารถติดต่อประสานงาน สั่งการ รายงานการปฏิบัติ และสถานการณ์ระหว่างทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างต่อเนื่องรวดเร็ว และเชื่อถือได้

การเกิดสาธารณภัยมีความถี่ความรุนแรง และซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น ประเทศกำลังพัฒนาทั้งหลายจึงได้ปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศ โดยมุ่งหวังให้เกิดความสูญเสียจากสาธารณภัยน้อยที่สุด โดยมุ่งสู่การพัฒนาแบบยั่งยืน ทำให้การบริหารจัดการสาธารณภัย ของประเทศต่าง ๆ เปลี่ยนทิศทางจากเดิมที่เน้นเรื่อง “บรรเทา และปฏิบัติการ (Relief and Response)” ไปเป็น “ลดผลกระทบ และเตรียมพร้อม (Mitigation and Preparedness)” การพัฒนาการบริหารจัดการสาธารณภัยจึงปรับเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติการในเชิงรุก (Proactive Approach) กล่าวคือจะต้องปฏิบัติการอย่างครบวงจร โดยเน้นไปที่การป้องกัน/การลดผลกระทบ (Prevention and Mitigation) และการเตรียมความพร้อม (Preparedness) ซึ่งอยู่ในช่วงระยะเวลาก่อนการเกิดสาธารณภัยควบคู่ไปกับการจัดการในภาวะฉุกเฉิน (Emergency Response) ซึ่งอยู่ในช่วงระยะเวลาขณะเกิดสาธารณภัย และการฟื้นฟูบูรณะ (Rehabilitation and Reconstruction) ซึ่งอยู่ในช่วงระยะเวลาล่วงการเกิดสาธารณภัย

มจร



## สรุป

การบริหารจัดการแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ควรสร้างเสริม และพัฒนากลไกการบริหารจัดการภัยพิบัติ โดยเพิ่มบทบาทของกรมป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยให้เป็นกลไกระดับชาติเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการและสั่งการโดยนายกรัฐมนตรีจะสามารถเข้าบัญชาการและสั่งการได้อย่างทันที และกำหนดให้เป็นศูนย์กลางข้อมูลภัยพิบัติที่มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานโดยให้ส่วนราชการและภาคเอกชน จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อรองรับการดำเนินงานภายใต้ “พระราชบัญญัติป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย” และแผนป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยโดยคณะกรรมการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติพิจารณาเพื่อให้เกิดบูรณาการในภาพรวมทั้งให้มีการปรับปรุงกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการเร่งรัดดำเนินการช่วยเหลือฟื้นฟูผู้ประสบภัยในระยะเร่งด่วน และการดำเนินงานตามแผนระยะยาวด้านการช่วยเหลือฟื้นฟูบูรณะหลังการเกิดภัยพิบัติ

## เอกสารอ้างอิง

- ฉัตรชัย พรหมเลิศ, (2559). แผนยุทธศาสตร์กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ. 2560 – 2564. กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย.
- สมคิด เลิศไพฑูรย์,(2550). กฎหมายการปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท. 2550.
- สมคิด บางโม. (2548). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2539). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Miller, Dale E. 2010. J.S. Mill: Moral, Social and Political Thought. Cambridge, MA: Polity Press.
- Sills, David L. 1968. “Utilitarianism.” In International Encyclopedia of the Social Sciences, Volume 16, edited by David L. Sills, 224-236. New York, NY: Macmillan. Accessed March 5, 2020. <https://link.gale.com/apps/doc/CX3045001293/GVRL?u=thstou&sid=GVRL&xid=04feadda>.
- Skorupski, John. 1998. The Cambridge Companion to Mill. Cambridge: Cambridge University Press.



## การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในการทำงานที่มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร

ผศ.ดร.รัชชัย สมอเนื่อ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Received January 25, 2022, Revised February 17, 2022, Accepted March 1, 2022

### บทคัดย่อ

การบริหารราชการหรือองค์กรเอกชนหากได้รับเสริมสร้างการพัฒนาสู่การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่หน่วยงานภาคเอกชนหรือของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมพัฒนารวมทั้งการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหารภายในของหน่วยงานของรัฐ และเอกชน เช่น โครงสร้างอำนาจหน้าที่ กระบวนการดำเนินงาน และตัวบุคคลโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมด้วยทั้งนี้ มีจุดหมายปลายทาง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประเทศชาติ และประชาชนไปในทิศทางที่ดีขึ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการดังนี้ 1) ช่วยสร้างความเจริญเติบโต มั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร 2) ช่วยสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และยังสามารถส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น 3) ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเอง โดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย 4) ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคม และประเทศชาติโดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเยี่ยมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กร และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

**คำสำคัญ:** การจัดการทรัพยากรมนุษย์, พฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่

มจร



## Human resource management in work that affects behavior in performing the duties of personnel in the organization

Asst.Prof.Dr.Thawatchai Samornuea  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University

### Abstract

Public administration or non-governmental organizations if it has been strengthened to develop into operations or operations at private or state agencies. and government officials used in the administration of development activities, including the development or improvement of the internal administration of government and private agencies, such as the structure of authority Operation process and the person taking into account the environment with the destination to bring about change to the nation and people in a better direction human resource management It is important in terms of management as follows: 1) Help create stable growth for the organization. As a human resource management job, it will bring personnel who have knowledge, abilities and are ready to connect with various missions. of each unit in the organization 2) help build morale and encouragement to work When personnel perform their duties with knowledge and ability, it will also result in more dedication, sacrifice, and loyalty to the organization 3) It encourages personnel to be alert to increase their operational potential. Based on knowledge 4) it helps to create stability for the society. And the country, especially good human resource management, will help enhance the quality of personnel, have jobs, create productivity for the organization. And increase income for the country in another way.

**Keywords:** human resource management, behavior in the performance of duties



## บทนำ

ปัจจัยสำคัญของการบริหารนั้นประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญ 4 ประการ นั่นก็คือ มนุษย์, เงินทุน, วัสดุอุปกรณ์ต่าง, และการบริหารจัดการ ใน 4 ประการนี้ส่วนที่มีความสำคัญที่สุดเห็นจะเป็นมนุษย์นั่นเอง เพราะนี่คือทรัพยากรที่มีคุณค่า และเป็นประโยชน์มากที่สุดในการบริหารจัดการแต่ละองค์กร บุคคลที่มีศักยภาพย่อมทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพในคราวเดียวกันด้วย การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนี้จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้องค์กรเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างไม่สะดุดใด ๆ หน้าที่ในการบริหารจัดการบุคคลนี้ถือว่าเป็นภารกิจสำคัญอย่างยิ่งสำหรับฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพนั้นต่างก็มียุทธศาสตร์มากมายด้วยเช่นกันการบริหารจัดการในด้านความสามารถของบุคลากรนี้เป็นเรื่องที่ยากมองข้ามไม่ได้เพราะนั่นเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนขององค์กร การบริหารจัดการในส่วนของบุคคลนี้ก็ว่าได้แก่ 1) เรื่องทักษะการทำงาน 2) ประสิทธิภาพการทำงาน 3) เรื่องของลักษณะนิสัย หากทุกอย่างสอดคล้อง และเหมาะสมกับการทำงานก็จะยิ่งทำให้ทำงานได้ราบรื่นไม่เกิดปัญหาใดๆ แล้วสิ่งต่างๆ เหล่านี้ก็สามารถฝึกอบรมได้เพื่อให้บุคลากรแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตัวเองให้สูงขึ้นได้เช่นกัน ยุคก่อนที่จะมีการบริหารจัดการบุคคลนั้น มนุษย์ถูกมองว่าเป็นเพียง “แรงงาน” ซึ่งเป็นแค่หนึ่งปัจจัยในการผลิตเท่านั้น แต่ในยุคปัจจุบันได้มีการยกระดับแรงงานให้กลายเป็น “ทรัพยากร” ที่มีคุณค่า และมีความสำคัญขึ้น ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในโลกยุคใหม่นั้นคือขุมพลังสำคัญที่จะทำให้องค์กรเคลื่อนที่ไปข้างหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดั่งนั้นก็ย่อมส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้เพิ่มขึ้นเช่นกัน หากกล่าวถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นถึงแม้ว่าศาสตร์นี้จะเพิ่งเกิดขึ้นมาบนโลกนี้ได้ไม่นานแต่ก็มีการศึกษา และพัฒนาอย่างจริงจังเรื่อยมา สำหรับแนวความคิดที่เป็นเสมือนหลักวิชาการสนับสนุนนั้นได้มีนักวิชาการที่เริ่มต้นศึกษาเรื่องนี้มาตั้งแต่อดีต

## การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้ คน หรือ ทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ นับว่าเป็น ส่วนที่ เป็นต้นน้ำของผลผลิตในทุก ๆ มิติขององค์กรซึ่งเป็นเครื่องมือหรือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของกระบวนการจัดการ อันได้แก่ วัตถุดิบที่จะผสมผสานก่อให้เกิดผลผลิตต่าง ๆ ได้แก่ 4M ที่ประกอบไปด้วย Man, Money, Material และ Management ซึ่งคนในองค์กรไม่ใช่แค่การมองเป็นพนักงานคนหนึ่งในองค์กรเนื่องจากคนมีความสำคัญมากกว่าทรัพยากรอื่น การกล่าวเช่นนี้เนื่องจากประเทศไทยได้เริ่มเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ที่เป็นการปรับแนวคิดการพัฒนาจากเดิมที่เน้นเศรษฐกิจมาเป็นการเน้นคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาเป็นการวางแผนจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน เปิดโอกาสให้ คนไทยทุกสาขาอาชีพ และทุกภูมิภาคเข้าร่วมแสดงความคิดเห็น และกำหนดทิศทาง การพัฒนาประเทศตั้งแต่เริ่มการจัดทำแผน และการพัฒนาให้เกิดความสมดุลระหว่างการ พัฒนาด้านเศรษฐกิจสังคม ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2540: 1) โดยมีแนวทางการพัฒนาศักยภาพการพัฒนาของภูมิภาค และชนบทเพื่อ



ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างทั่วถึงการพัฒนาสมรรถนะทางเศรษฐกิจเพื่อสนับสนุนการพัฒนา คนและคุณภาพชีวิตการจัดการ ททรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมการพัฒนาประชาธิปไตย เป็นการพัฒนาภาครัฐให้มีสมรรถนะ และพันธกิจหลักในการเสริมสร้างศักยภาพ และสมรรถนะของคนและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศการบริหารจัดการเพื่อให้มีการนำแผนพัฒนาไปดำเนินการให้เกิดผล ในทางปฏิบัติด้วยแนวทางการแปลงแผนไปสู่ การปฏิบัติจะเห็นได้ว่าการมุ่งเน้นการแข่งขันเพื่อสร้างความมั่นคงในด้านรายได้ทำให้คนไทย และสังคมไทยมีความเป็นวัตถุนิยมมากขึ้นก่อให้เกิดปัญหาด้าน พฤติกรรมของคนในสังคม คือ การย่อหย่อนในศีลธรรม จริยธรรมขาดระเบียบวินัยการเอาเปรียบ ส่งผลให้วิถีชีวิต และค่านิยมดั้งเดิมที่ ดีงามของไทยเริ่มจางหายไปพร้อม ๆ กับการล่มสลายของสถาบัน ครอบครัว ชุมชน และวัฒนธรรมของท้องถิ่น นอกจากนี้สภาพบีบคั้นทางจิตใจของคนในสังคมเกิดจากความแออัดของชุมชนเมือง สภาวะแวดล้อมที่เสื่อมโทรมลง ซึ่งมากับกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจนั้น ได้ส่งผลให้ภาวะการเจ็บป่วยของคน ไทยเปลี่ยนแปลงไปสู่โรคร้ายใหม่ เช่น โรคมะเร็ง โรคหัวใจ โรค ความดันโลหิตสูง รวมทั้งการบาดเจ็บล้มตายจากอุบัติเหตุ และอุบัติเหตุที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามการ เจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและรายได้ที่สูงขึ้น และการเร่งรัดพัฒนาเศรษฐกิจตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา ทำให้ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรมลงเป็นลำดับ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของคน ไทยโดยทั่วไปอย่างกว้างขวาง นอกจากนั้นการพัฒนาที่ไม่ ได้คำนึงถึงต้นทุน และการจัดการด้าน ทรัพยากรธรรมชาติรวมทั้งมองข้ามการพัฒนาคุณค่าของความเป็นคนละเลยภูมิปัญญา และวิถีชีวิต ความเป็นอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไทยจะส่งผลต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนในอนาคต ดังนั้นการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2551: 13) โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ ของการ จัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และนักจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีการ กล่าวรายละเอียดเริ่มตั้งแต่ความหมายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ความสำคัญของการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์วัตถุประสงค์การจัดการทรัพยากรมนุษย์การจัดหน่วยงานเพื่อการจัดการทรัพยากร มนุษย์ และพัฒนาการเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ อื่น ๆ ได้ ที่มีส่วนร่วมส่งเสริม และสนับสนุนให้ภาระงานต่าง ๆ ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสร้าง ความสำเร็จ ความสำเร็จเกิดจากหัวหน้าให้แก่ องค์กร ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้การบริหารทรัพยากร มนุษย์เป็นที่ ยอมรับ และมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการ บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่มีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องในการบริหารจัดการ ทรัพยากรที่ มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นคือบุคคลที่ทำงานทั้งกรณีทำงานร่วมกัน และกรณีที่ ทำงานคนเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายในการประกอบธุรกิจใด ๆ กลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้น จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไปตามเวลาและสถานการณ์ จึงต้องมีการพัฒนา และปรับปรุงตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้ในธุรกิจหลากหลายประเภท และขนาดจึงมีแผนกหรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะซึ่งขนาดของแผนกหรือหน่วยงานนั้นจะมากขึ้นอยู่กับขนาดของธุรกิจ เองรวมถึงความสำคัญของทรัพยากรด้วยว่าสำคัญยิ่งยวดมากน้อยเพียงใดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นที่ ทฤษฎีในเชิงวิชาการ และแบบปฏิบัติในธุรกิจที่ศึกษาวิธีการบริหารแรงงานทั้งในภาคทฤษฎี และปฏิบัติโดยในส่วนของความหมายตามที่นักวิชาการให้ไว้มีดังนี้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็น กระบวนการที่ ผู้บริหารใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มี คุณสมบัติเหมาะสมเข้าปฏิบัติงานในองค์กรพร้อมทั้งใส่ใจพัฒนาบำรุงรักษาให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีสุขภาพร่างกาย และจิตใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และยังรวมถึงกระบวนการ



ตั้งแต่การแสวงหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรที่เข้ามาร่วมงานในองค์การมีสภาพความเป็นอยู่ ในการปฏิบัติงานให้องค์กรประสบความสำเร็จตั้งแต่ วันแรกเริ่มงานกระทั่งพ้นจากการปฏิบัติงานหรือเกษียณอายุ หรือเหตุอื่นใดในงานให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (พะยอม วงศ์สารศรี, 2545: 7)

กล่าวโดยสรุป จะเห็นว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์การ

2. ช่วยสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานเมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเองมีความรู้ ความสามารถ และยังจะส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

3. ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเองโดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย

4. ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคม และประเทศชาติโดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเยี่ยมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำสร้างผลผลิตให้แก่องค์กร และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554: 1-9)

### **บทบาท และความรับผิดชอบในขบวนการของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Roles and Responsibilities of Human Resource Management)**

ทรัพยากรที่มีคุณค่า และมีความสำคัญต่อองค์กรมากที่สุดก็คือทรัพยากรมนุษย์ ยุคปัจจุบันหลายองค์กรหันมาใส่ใจเรื่องนี้กันอย่างจริงจัง โดยการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นมีหลากหลายมิติซึ่งมีบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบในขอบข่ายงานดังนี้(HRNOTE, <https://th.hrnote.asia>)

**1) การสรรหาทรัพยากรบุคคล และจัดการด้านแรงงาน (Recruitment and Staffing)** หนึ่งในหน้าที่หลักของงานบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลก็คือการสรรหาบุคลากร และจัดการด้านแรงงาน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนด้านแรงงาน ประเมินกำลังคน จัดสรรกำลังพลให้เหมาะสม เพื่อให้การทำงานขององค์กรราบรื่นไม่ติดขัด หน้าที่สำคัญด้านแรกก็คือการสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของพนักงานได้ดี และจัดจ้างพนักงานที่ถูกต้องเหมาะสม รวมถึงมีกลยุทธ์ในการสรรหาบุคลากรที่ยอดเยี่ยมนั้นจะทำให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถตลอดจนมีศักยภาพเข้ามาร่วมงาน และขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

**2) อบรมและพัฒนาบุคลากร (Training and Development)** ทรัพยากรบุคคลต้องการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ หน้าที่สำคัญหนึ่งของฝ่ายทรัพยากรบุคคลและเป็นการกิจสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลก็คือการอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น ทั้งในด้านทักษะ, องค์ความรู้, หรือแม้กระทั่งทักษะใหม่ๆ บางองค์กรในยุคปัจจุบันยังส่งเสริมการอบรมทักษะในด้านอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง แต่มุ่งเน้นที่การบริหารงานด้วย อย่างเช่น การอบรมการเป็นผู้นำ, การอบรมการทำงานเป็นทีม เป็นต้น ซึ่งทุกสิ่งทุกอย่างนอกจากจะช่วยส่งเสริมศักยภาพของพนักงานแล้วยังช่วยให้องค์กรมีศักยภาพมากขึ้นตามไปด้วย

**3) การบริหารจัดการด้านอัตราจ้างงาน (Payroll Management)** เรื่องอัตราจ้างงานนั้นถึงแม้ว่าจะดูเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่กลับกลายเป็นเรื่องสำคัญ และละเอียดอ่อน ปัจจุบันฝ่ายทรัพยากร



บุคคลเข้ามามีบทบาทในเรื่องการบริหารจัดการอัตราจ้างเป็นอย่างมาก โดยไม่ใช่เฉพาะการจ่ายเงินเดือนเท่านั้น แต่รวมถึงการดูแลระบบการจ่ายเงินเดือนไม่ให้สะดุด รวมถึงตามเทคโนโลยีอันทันสมัยให้ทัน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการประเมินงบประมาณอัตราจ้าง การบริหารงบประมาณ การประเมินเงินเดือนให้แต่ละตำแหน่ง รวมไปถึงการบริหารจัดการด้านการเงินต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัพนักงาน เช่น ประกันสังคม, ประกันสุขภาพ, กองทุนต่าง ๆ, ภาษี, ค่าชดเชยในกรณีต่าง ๆ และอื่น ๆ อีกมากมาย รวมถึงการต้องติดตามอัปเดตข้อมูลด้านนี้ตลอดเวลาทั้งในระดับบริษัทด้วยกัน ไปจนถึงนโยบายของรัฐบาลที่มีผลต่อองค์กร

**4) การบริหารจัดการด้านประสิทธิภาพของการทำงานตลอดจนการประเมินการทำงาน (Appraisals and Performance Management)** หลังจากที่ได้รับพนักงานเข้ามาทำงานในองค์กร แล้วฝ่ายทรัพยากรบุคคลยังคงต้องคอยติดตามดูประสิทธิภาพของการทำงานของพนักงานแต่ละคนด้วย ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบว่าได้คัดสรรคนเข้ามาทำงานได้ตรงตามที่ต้องการหรือไม่ มีประสิทธิภาพในการทำงานเพียงไร สมควรจะจ้างต่อหรือไม่ หรือสมควรจะส่งเสริมด้านใดให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นหรือเปล่า การประเมินผลนั้นนอกจากจะดูในเรื่องของประสิทธิภาพการทำงานที่ส่งผลต่อพนักงานหรือองค์กรแล้ว ก็ยังมีประโยชน์ต่อการประเมินอัตราจ้าง, โบนัส, การเลื่อนตำแหน่ง, หรือการเปลี่ยนสายงานได้อีกด้วย และองค์กรที่มีการประเมินผลการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้เห็นว่าองค์กรนั้นมีศักยภาพในระดับใด ควรปรับปรุงแก้ไขจุดบกพร่องตรงจุดไหนด้วย เพื่อเพิ่มศักยภาพองค์กรให้สูงขึ้น

**5.การแก้ปัญหาและลดความขัดแย้ง (Conflict Resolution)** ในแต่ละองค์กรต่างก็มีความหลากหลายของบุคลากร ตลอดจนมีพื้นฐานการศึกษาที่แตกต่างกันด้วย ฉะนั้นจึงไม่ใช่สิ่งแปลกที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกันได้ ทั้งความขัดแย้งในเรื่องส่วนตัวไปจนถึงความขัดแย้งในเรื่องงาน ลดปัญหา และช่วยแก้ปัญหาได้เมื่อเกิดวิกฤติต่าง ๆ โดยเฉพาะปัญหาที่สามารถใช้ระบบตลอดจนบริการต่างๆ แก้ได้ เช่น การกู้เงินฉุกเฉิน, ประกันอุบัติเหตุ, หรือแม้แต่การช่วยเหลือเรื่องสิทธิในการลาจากกรณีต่าง ๆ เป็นต้น

**6.) แรงงานสัมพันธ์ (Employee Relation)** หนึ่งในหน้าที่หลักของฝ่ายทรัพยากรบุคคลนั้นก็คือเรื่องแรงงานสัมพันธ์ที่ฝ่ายบุคคลจำเป็นต้องประสานความสัมพันธ์ของแรงงานในส่วนต่างๆ ให้ดี แรงงานสัมพันธ์ก็คือเชื่อมความสัมพันธ์ในองค์กรให้เกิดความรักสามัคคีในการทำงานด้วย และหากพนักงานเกิดความร่วมมือกันอย่างดีย่อมแน่นอนว่าองค์กรย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จสูงตามไปด้วย อันที่จริงแล้วแรงงานสัมพันธ์นั้นมีรายละเอียดย่อยมากมาย ตั้งแต่การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับแรงงาน ไปจนถึงการประสานเรื่องแรงงานกับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้องค์กรไม่เกิดปัญหาในเรื่องนี้ขึ้น ฝ่ายบุคคลที่ดีนั้นควรสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์กร และไม่ควรสร้างความแตกแยก หรือไม่อำนวยความสะดวกให้กับแรงงาน เพราะหากงานแรงงานสัมพันธ์บกพร่องก็อาจเป็นส่วนที่ทำให้องค์กรล่มสลายได้เช่นกัน

#### ปัญหาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ ส่วนมากมักจะมีปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นสามารถสรุปได้ 4 องค์ประกอบใหญ่ ๆ ดังนี้คือ

**1) เกิดจากทัศนคติของผู้บริหารระดับสูง** ที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่าการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ เช่น การบริหารการเงิน การตลาด ซึ่งการบริหารจัดการด้านต่าง



ๆ ดังกล่าว มีหนทางที่จะเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ในแง่ของผลกำไรจากการประกอบการมากกว่าหน่วยงานด้านทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีฐานะเป็นหน่วยงานสนับสนุน

2) เกิดจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะในสังคมยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคที่มีการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการแข่งขันที่มักจะกล่าวว่ามีข้อมูลสารสนเทศมากกว่าย่อมมีโอกาสทำชัยมากกว่าผู้ซึ่งไร้ข้อมูลข่าวสาร

3) เกิดจากผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ เมื่อผู้บริหารระดับสูงละเลยการให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และผู้รับผิดชอบโดยตรงเองก็ขาดการมองการไกลหรือวิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นรูปธรรม ประกอบกับการขาดการเอาใจใส่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งควรจะแสดงบทบาทให้ผู้บริหารระดับสูงได้ประจักษ์ในความสำเร็จ ของบทบาทขององค์การด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความชัดเจน

4) เกิดจากตัวพนักงาน ที่ไม่สามารถแสดงบทบาทความมีคุณค่าที่โดดเด่นของตนเองเป็นเหตุให้ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารระดับสูง ประกอบกับขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้เรียนรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งจนบุคลากรตามไม่ทัน จึงกลายเป็นความล้าสมัยซึ่งเป็นจุดอ่อนสำคัญ ทำให้เป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าในสายอาชีพในที่สุด

ในการบริหารองค์กร มนุษย์นับเป็นทรัพยากรสำคัญที่จำเป็น และต้องใช้ทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากในหลากหลายหน้าที่ เพราะทรัพยากรมนุษย์จะเป็นผู้สร้างสรรค์งานบริการและเป็นผู้ให้บริการด้านสุขภาพ ที่เน้นคุณภาพ มาตรฐาน ความปลอดภัย และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ การพัฒนา และการรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตลอดจนการออกจากองค์กรไปด้วยดีนั้น ล้วนต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญกับการบริหารองค์กร

### ความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญ และสามารถที่จะเอื้อประโยชน์ให้องค์การดำเนินธุรกิจต่างๆ ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นใจจะเห็นได้ว่าทุกองค์การประสงค์ที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จในฐานะผู้นำธุรกิจ โดยเฉพาะคุณภาพของบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติที่มีคุณภาพทั้งนี้เพราะงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานที่ มุ่งเลือกสรรคนดี มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์การแล้ว งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่ได้หยุดอยู่เพียงเท่านั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรม และพัฒนาให้บุคลากรได้รับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่ จะเป็นพลังเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ และพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทายความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้นปัจจุบันการให้ความสำคัญการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

1) ทำให้มีบุคลากรทำงานที่เพียงพอและต่อเนื่อง เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยมีการทำนายความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต ซึ่ง



ต้องสัมพันธ์กับทิศทางและแผนงานขององค์กร ตลอดจนกิจกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีในอนาคต นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงตลาดแรงงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อที่จะคาดการณ์ได้ว่าองค์กรมีความต้องการทรัพยากรมนุษย์ประเภทใด จำนวนเท่าใด เมื่อใด ทำให้สามารถวางแผนการรับคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา และการหาทรัพยากรอื่นมาทดแทนถ้าจำเป็น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีบุคลากรทำงานอย่างเพียงพอตามความจำเป็น และมีบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับการขยายหรือหดตัวของธุรกิจขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปได้ตามทิศทางและบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2) **ทำให้ได้คนดีและมีความสามารถเข้ามาทำงานในองค์กร** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะนำมาสู่กระบวนการสรรหา คัดเลือกและบรรจุแต่งตั้งบุคคลที่เป็นคนดี และมีความสามารถ สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3) **ทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** การฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับเป็นบทบาทหนึ่งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการฝึกอบรมและพัฒนาจะเกี่ยวข้องกับคนที่ทำงานในองค์กร ทั้งคนที่รับเข้ามาทำงานใหม่ และคนที่ทำงานอยู่เดิม เพื่อเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้ให้ทำงานได้ ทำงานเป็น ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และทำงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในการบริหารองค์กร

4) **ทำให้มีการบริหารค่าตอบแทน และสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างเหมาะสม** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้เกิดการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นการดึงดูดและรักษาคนให้คงอยู่กับองค์กร มีขวัญ และกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กร

5) **ทำให้เกิดการป้องกันและแก้ไขพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนของบุคลากร** ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะมีการวางกฎระเบียบด้านวินัยของบุคลากรหรือคนทำงานให้เป็นไปตามสภาพลักษณะงาน และวัตถุประสงค์ขององค์กร

6) **ทำให้เกิดการประเมินผลงานของบุคลากรที่เหมาะสม และสนับสนุนคนทำงานดี** การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีการกำหนดกระบวนการประเมินผลงานของบุคลากรที่ดี และเป็นธรรม จะส่งผลให้มีการให้รางวัล การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี และการลงโทษผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ดี และก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร อันเป็นการสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

7) **ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานด้วยกันและคนทำงานกับผู้บริหาร** เนื่องจากการจัดการทรัพยากรมนุษย์จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนทำงานด้วยกัน และระหว่างคนทำงานกับผู้บริหารหรือแรงงานสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน และเป็นการลดความขัดแย้งและกรณีพิพาทต่าง ๆ ที่จะส่งผลลบต่อองค์กร

เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมดในองค์กรซึ่งสามารถสรุปความสำคัญไว้ ดังนี้ (ปราณี ขันที, <https://www.gotoknow.org>)

1) ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุก และพึงพอใจในการทำงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ



2) ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูง วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศทั้งทางด้านการบริการและการผลิตสินค้า องค์กรย่อมมีความเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3) ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคม และประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมมีความเจริญก้าวหน้า และมั่นคงดี ก็ย่อมจะส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย

4) ช่วยในการพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นงานที่ต้องประสานงานกับหน่วยงาน ต่าง ๆ เพื่อแสวงหาแนวทางให้บุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งจะ ส่งผลให้องค์กรเกิดความเติบโต

5) ช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่าง ๆ และสอดคล้องกับการวางแผน

การบริหารการพัฒนา เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับ “การบริหารงาน” หรือ “การบริหารจัดการ” โดยการบริหารการพัฒนาเป็นแนวทางหรือวิธีการหนึ่งที่มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ ซึ่งหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐนำไปใช้ในการบริหารราชการเพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้การบริหารการพัฒนาที่มีความสำคัญไม่เพียงเป็นแนวทางหรือวิธีการหนึ่งดังกล่าวเท่านั้นแต่ยังมีความมีความสำคัญในลักษณะที่มีส่วนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการอีกด้วยการบริหารการพัฒนาเป็นการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานงานที่หน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมพัฒนารวมทั้งการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหารภายในของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ เช่น โครงสร้างอำนาจหน้าที่ กระบวนการดำเนินงาน และตัวบุคคลโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมด้วย ทั้งนี้มีจุดหมายปลายทางเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประเทศชาติ และประชาชนไปในทิศทางที่ดีขึ้นดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร นอกจากองค์กรต้องจัดให้มีสวัสดิการมีการวิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้วการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างทรัพยากรบุคคลก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานหรือบริหารคนซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรด้วยเช่นกัน

## สรุป

การบริหารราชการหรือองค์กรเอกชนหากได้รับเสริมสร้างการพัฒนาสู่การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่หน่วยงานภาคเอกชนหรือของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมพัฒนารวมทั้งการพัฒนาหรือปรับปรุงการบริหารภายในของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ เช่น โครงสร้างอำนาจหน้าที่ กระบวนการดำเนินงาน และตัวบุคคลโดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมด้วยทั้งนี้มีจุดหมายปลายทาง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประเทศชาติ และประชาชนไปในทิศทางที่ดีขึ้นดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร นอกจากองค์กรต้องจัดให้มีสวัสดิการ มีการวิเคราะห์ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้วการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างทรัพยากรบุคคลก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานหรือบริหารคนซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรด้วยเช่นกันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญในแง่ของการบริหารจัดการในรูปของทุนมนุษย์ ดังนี้ 1) ช่วยสร้างความเจริญเติบโตมั่นคงให้แก่องค์กร ในฐานะ



ที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความพร้อมเข้ามาเชื่อมโยงภารกิจต่างๆ ของแต่ละหน่วยงานในองค์กร 2) ช่วยสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานเมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และยังสามารถส่งผลทำให้เกิดการทุ่มเท เสียสละ จงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น 3) ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของตนเองโดยอาศัยความรู้ ความสามารถแบบหลากหลาย 4) ช่วยสร้างความมั่นคงให้แก่สังคม และประเทศชาติ โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเยี่ยมจะช่วยเสริมให้บุคลากรมีคุณภาพ มีงานทำ สร้างผลผลิตให้แก่องค์กร และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติได้อีกทางหนึ่ง

## เอกสารอ้างอิง

- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, (2551). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต**, พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพมหานคร : ส.เอเชียเพรส.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล, (2554). **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์**, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถกร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, (2540). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544)**, กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ.พรินติ้ง.
- พะยอม วงศ์สารศรี, (2545). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์สุภา.
- ปราณี ชันที, <https://www.gotoknow.org> : สืบค้นเมื่อ 11 ธันวาคม 2564.
- Smart, John Jamieson Carswell. 2006. "Utilitarianism." In *Encyclopedia of Philosophy*, Volume 9, edited by Donald M. Borchert, 603-611. Detroit, MI: Macmillan Reference USA. Accessed March 1, 2020. <https://link.gale.com/apps/doc/CX3446802063/GVRL?u=thstou&sid=GVRL&xid=f1dbb96f>.
- Smith, George H. 2008. "Philosophic Radicals." Washington, DC: Cato Institute. Accessed April 14, 2020. <https://www.libertarianism.org/topics/philosophic-radicals>.



วิทยาลัยสงฆ์เลย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Loei Buddhist College

วารสาร มจร เลย์ปริทัศน์

JOURNAL OF MCU LOEI REVIEW

วิทยาลัยสงฆ์เลย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2541 สภามหาวิทยาลัยมีมติในการประชุมครั้งที่ 8/2541 ให้ยกฐานะศูนย์การศึกษาเลยเป็น วิทยาลัยสงฆ์ จังหวัดเลย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายการศึกษาระดับอุดมศึกษา คือ คณะครุศาสตร์ให้ตอบสนอง ความต้องการของผู้ศึกษา ตามเวลา และโอกาสอันสมควรเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลในการกระจาย โอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงแก่ผู้ด้อยโอกาส เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในท้องถิ่น ได้มีส่วนร่วม ดำเนินการศึกษาระดับบาลีอุดมศึกษาในด้านการบริหารงาน และวิชาการให้เกิดประโยชน์แก่พระภิกษุ สามเณร ในชนบท และสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาได้อย่างที่ พึงประสงค์ และมีประสิทธิภาพ

วิทยาลัยสงฆ์เลย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีพันธกิจ ดังนี้ 1. ผลิตบัณฑิต ผลิต และพัฒนาบัณฑิตให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 9 ประการ คือ มีปฏิปทาน่าเลื่อมใส ใฝ่รู้ใฝ่คิด เป็นผู้นำด้านจิตใจและปัญญา มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีศรัทธาอุทิศตนเพื่อพระพุทธศาสนา รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม มีโลกทัศน์ กว้างไกล มีศักยภาพที่จะ พัฒนาตนเอง ให้เทียบพร้อมด้วยคุณธรรมและจริยธรรม 2. วิจัยและพัฒนา การวิจัยและค้นคว้า เพื่อ สร้างองค์ความรู้ควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนการสอน เน้นการพัฒนาองค์ความรู้ในพระไตรปิฎก โดย วิธีสหวิทยาการแล้วนำองค์ความรู้ที่ค้นพบมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหา ศีลธรรม และจริยธรรมของสังคม รวมทั้งพัฒนา คุณภาพงานวิชาการด้านพระพุทธศาสนา 3. ส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการ แก่สังคมส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการวิชาการแก่สังคม ตามปณิธานการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ด้วย การปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ให้ประสานสอดคล้อง เอื้อต่อการส่งเสริม สนับสนุนกิจการคณะสงฆ์ สร้าง ความรู้ ความเข้าใจหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา สร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่



ประชาชน จัดประชุม สัมมนา และฝึกอบรม เพื่อพัฒนาพระสงฆ์และบุคลากรทางศาสนา ให้มีศักยภาพ ในการดำรงรักษา เผยแพร่หลักคำสอน และเป็นแกนหลักในการพัฒนาจิตใจในวงกว้าง 4. ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมเสริมสร้าง และพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมให้เอื้อต่อ การศึกษา เพื่อสร้างจิตสำนึก และความภาคภูมิใจในความเป็นไทย สนับสนุนให้มีการนำภูมิปัญญา ท้องถิ่น มาเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ

**หลักสูตรปัจจุบันที่ วิทยาลัยสงฆ์เลย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้เปิด ดำเนินการเรียนการสอน อยู่ 3 สาขาวิชา คือ**

**หลักสูตรมหาบัณฑิต (ปริญญาโท) มีอยู่ 2 โครงการ คือ**

1. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา
2. สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

**หลักสูตร ปริญญาตรี มีอยู่ 3 สาขาวิชา คือ**

1. สาขาวิชาการสอนภาษาไทย
2. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา
3. สาขาวิชารัฐศาสตร์ วิชาเอกการปกครอง

**หลักสูตรประกาศนียบัตร มีอยู่ 1 โครงการ คือ**

1. โครงการหลักสูตรประกาศนียบัตรพระพุทธศาสนา (ป.พศ.)

วิทยาลัยสงฆ์เลย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้ความรู้แก่ นิสิต และบริการ วิชาการชุมชน ในฐานะที่เป็นกองบรรณาธิการวารสารวิชาการ มจร เลย์ปริทัศน์ ด้านสังคมศาสตร์ มนุษย์ศาสตร์ และพระพุทธศาสนา ได้ตระหนักถึงภารกิจในอันที่จะเป็นแหล่งรวบรวม และเผยแพร่ ความรู้ความคิดในรูปของการเสนอบทความวิชาการ บทความวิจัย และเผยแพร่องค์ความรู้ทางวิชาการ รวมทั้งภารกิจที่จะจัดระบบส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัย รวบรวม เผยแพร่ และแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในผลการศึกษาวิจัยเหล่านั้น ไปสู่กลุ่มผู้อ่านที่เป็นประชาชนทั่วไปได้กว้างขวาง อันจะยังคุณค่า ต่อการศึกษาอย่างสูง ด้วยเหตุนี้ จึงได้พยายามผลักดันให้มีการจัดทำวารสารวิชาการชื่อ วารสาร มจร เลย์ปริทัศน์ (JOURNAL OF MCU LOEI REVIEW) ด้านสังคมศาสตร์ มนุษย์ศาสตร์และ พระพุทธศาสนา ขึ้นมีกำหนดออกในระยะแรกปีละ 3 ฉบับ ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจาก วิทยาลัยสงฆ์เลย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีละ 100,000. บาท (หนึ่งแสนบาทถ้วน) บทความทุกเรื่อง มีผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะสาขาวิชา เป็นผู้ประเมินบทความ (double blinded peer review) เพื่อให้ บทความ ที่ตีพิมพ์มีคุณภาพ ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล เพื่อนำไปสู่การเกิดองค์ความรู้ใหม่ และต่อยอด



การพัฒนาในศาสตร์ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องต่อไป และบทความทุกเรื่องได้รับการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายใน และภายนอก วิทยาลัยสงฆ์เลย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่บทความวิชาการ บทความวิจัย ด้านสังคมศาสตร์ มนุษย์ศาสตร์ และพระพุทธศาสนา
2. เพื่อสร้างเสริมด้านงานวิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ในศาสตร์สาขาวิชาต่างๆ ทางด้านสังคมศาสตร์ มนุษย์ศาสตร์ และพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย 1) รัฐศาสตร์ 2) พระพุทธศาสนา 3) บริหารการศึกษา 4) ครุศาสตร์ 5) ศิลปศาสตร์ 6) รัฐประศาสนศาสตร์ 7) ศึกษาศาสตร์

วารสาร มจร เลย์ ปริทัศน์ JOURNAL OF MCU LOEI REVIEW

### กำหนดการเผยแพร่ 3 ฉบับ ต่อปี

ฉบับที่ 1 (มกราคม-เมษายน)

ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม- สิงหาคม)

ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม)



MAHACHULALONGKORNRAJAVIDYALAYA UNIVERSITY

# LOEI BUDDHIST COLLEGE



*JOURNAL OF MCU LOEI REVIEW*

**ISSN 2730-1451**

ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 เดือน มกราคม-เมษายน 2565

***VOL. 3 NO. 1 JANUARY – APRIL 2022***