



วารสาร มจร
สังคมศาสตร์ปริทรรศน์
JOURNAL OF MCU Social Science Review



วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์
สำนักงานวารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์

บัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี) ชั้น 4 เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170 โทร. 0936359515 E-mail: journal.ssr@mcu.ac.th
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jssr>



วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์
Journal of MCU Social Science Review

| ปีที่ 14 ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน-ธันวาคม 2568

Vol. 14 No. 6 November-December 2025



วารสาร มจร
สังคมศาสตร์ปริทรรศน์
JOURNAL OF MCU
ISSN (Print) : 2985-1319
ISSN (Online) : 2985-1335
Social Science Review

ปีที่ 14 ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน-ธันวาคม 2568 Vol. 14 No. 6 November-December 2025

JSSR



วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์

บัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย





วารสาร มจร

สังคมศาสตร์ปริทัศน์

JOURNAL OF MCU *Social Science Review*

ปีที่ 14 ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน – ธันวาคม 2568

จำนวนพิมพ์: 100 เล่ม

เลขมาตรฐานสากล

ISSN 2985-1319 (Print)

ISSN 2985-1335 (Online)

วัตถุประสงค์และขอบเขตของวารสาร

วารสารฯ มีนโยบายรับตีพิมพ์บทความคุณภาพสูงในด้านสังคมศาสตร์และแขนงวิชาที่เกี่ยวข้องอันได้แก่ พระพุทธศาสนา รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ บริหารธุรกิจและการศึกษา และนิติศาสตร์ ตลอดจนบทวิเคราะห์ที่เสนอทางออกของปัญหา ให้แก่สังคมเปิดรับบทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

ประเภทของผลงานที่ตีพิมพ์ในวารสาร

- 1) บทความวิชาการ (Academic Article)
- 2) บทความวิจัย (Research Article)
- 3) บทวิจารณ์หนังสือ (Book Review)

กำหนดการเผยแพร่ ปีละ 6 ฉบับ

- ฉบับที่ 1 มกราคม - กุมภาพันธ์
- ฉบับที่ 2 มีนาคม - เมษายน
- ฉบับที่ 3 พฤษภาคม - มิถุนายน
- ฉบับที่ 4 กรกฎาคม - สิงหาคม
- ฉบับที่ 5 กันยายน - ตุลาคม
- ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน - ธันวาคม

การพิจารณาและคัดเลือกบทความ

บทความแต่ละบทความจะได้รับพิจารณาจากคณะกรรมการกลั่นกรองบทความวารสาร (Peer Review) จำนวนไม่น้อยกว่า 3 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง และได้รับความเห็นชอบจากกองบรรณาธิการก่อนตีพิมพ์ โดยการพิจารณาบทความจะมีรูปแบบที่ผู้พิจารณาบทความไม่ทราบชื่อหรือข้อมูลของผู้เขียนบทความ และผู้เขียนบทความไม่ทราบชื่อผู้พิจารณาบทความ (Double – Blind Peer Review)



บรรณาธิการ:

สุมาลี บุญเรือง
sumalee31130@hotmail.com

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

กองบรรณาธิการ:

พระเมธาวิเชียร
psbud@hotmail.com
ธีรโชติ เกิดแก้ว
tongin2000@gmail.com
บุษกร วัฒนบุตร
busaaiey2516@gmail.com
ปริมปรีชญ์ คณินพศุตย์
jpkhaninphasut@gmail.com
วันชัย สุขตาม
wanchai2526@srru.ac.th
วันทนา เนาว์วัน
wanthana_nt@hotmail.com
สายชล ปัญญชิต
saicholpa@g.swu.ac.th
อนันต์ อุปสอด
ananupsod9541@gmail.com

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ, ประเทศไทย

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, ประเทศไทย

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ประเทศไทย

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, ประเทศไทย

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ประเทศไทย

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ประเทศไทย

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ประเทศไทย

กองจัดการวารสาร:

ฝ่ายเลขานุการ:

นิกร ศรีราช
พระมหาสมัคร อติภโท

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

ฝ่ายศิลปกรรม:

สุรียา รักษาเมือง
พระพลวัฒน์ สพลโ

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

ฝ่ายการเงิน:

กขพรรณ บุญเทียน

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

ฝ่ายพิสูจน์อักษร:

พระปลัดสมนึก ธีรปัญญา
นายณเรศ ฤทธิเดช

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย

ฝ่ายกฎหมาย:

ธัชชนันท์ อิศรเดช

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ประเทศไทย



สำนักงานวารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์

บัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

อาคารพระราชรัตนโมลี (นคร เขมปาลี) ชั้น 4 เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำลูกกา

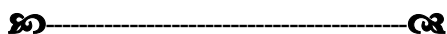
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13170

จัดพิมพ์โดย:

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เลขที่ 79 หมู่ 1 ตำบลลำไทร อำเภอลำลูกกา

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

13170 โทร. 035-248-000 ต่อ 8555-56 โทรสารต่อ 8545 www.chong0053@gmail.com





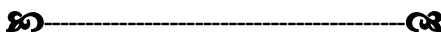
วารสาร มจร

สังคมศาสตร์ปริทรรศน์

JOURNAL OF MCU *Social Science Review*

Vol. 14 No. 6 November - December 2025

Number of prints: 100 copies

**International Standard Serial Number (ISSN):**

ISSN 2985-1319 (Print)

ISSN 2985-1335 (Online)

Objectives and Scope of the Journal:

The journal has a policy to publish high quality articles in the field of social sciences and related subjects such as Buddhism, Political Science, Public Administration, Business Administration, Education, and Law, including the problems analysis to provide solutions for the society. Articles are accepted, both, in Thai and English.

Types of works published in the journal:

- 1) Academic Articles
- 2) Research Articles
- 3) Book Review

Publication is 6 issues per year:

Issue 1 January - February

Issue 2 March - April

Issue 3 May - June

Issue 4 July - August

Issue 5 September - October

Issue 6 November - December

Consideration and selection of articles:

Each article will be rigorously reviewed by at least 3 scholars and experts in the fields without knowing the authors' names and, likewise, the authors do not know the reviewers' names: double-blind system peer review.



Editor-in-chief:

Sumalee Boonrueang
sumalee31130@hotmail.com

Faculty of Social Sciences,
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Editorial Board Members:

Phramedhavinaiyaros
psbud@hotmail.com

Graduate School, Mahamakut Buddhist University, Thailand

Teerachoot Kerdkaew
tongin2000@gmail.com

Faculty of Liberal Arts, Huachiew Chalermprakiet
University, Thailand

Busakorn Watthanabut
busaaiey2516@gmail.com

Faculty of Liberal Arts, North Bangkok University, Thailand

Purimpratch Khaninphasut
jpkhaninphasut@gmail.com

School of Educational Studies,
Sukhothai Thammathirat Open University, Thailand

Wanchai Suktam
wanchai2526@sru.ac.th

Faculty of Humanities and Social Sciences
Surindra Rajabhat University, Thailand

Wanthana Nowwan
wanthana_nt@hotmail.com

Faculty of Management Science
Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University, Thailand

Saichol Panyachit
saicholpa@g.swu.ac.th

Faculty of Social Sciences Srinakharinwirot University,
Thailand

Anan Upsod
ananupsod9541@gmail.com

Faculty of Humanities and Social Sciences
Lampang Rajabhat University, Thailand

Journal Manager Team:

Secretary:

Nigorn Srirat

Faculty of Social Sciences,
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Phramaha Samak Atibhaddho

Faculty of Social Sciences,
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Fine Arts Department:

Suriya Raksamueng

Faculty of Social Sciences,
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Phra Phonlawat Sapalo

Faculty of Social Sciences,
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Finance Department:

Kotchaphan Bunthian

Faculty of Social Sciences,
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

**Proofreading Department:**

Phrapalad Somnuek Dhirapañño

Faculty of Social Sciences,

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Naret Ritthidej

Faculty of Social Sciences,

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Legal Team:

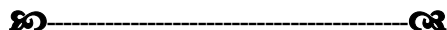
Tatchanan Isaradej

Faculty of Social Sciences,

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

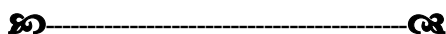
The Office Journal of MCU Social Science Review

Graduate School of Political Science Faculty of Social Sciences

Mahachulalongkornrajavidyalaya University Phra Rajrattanamoli Building (Nakhon Khemapali),
4th Floor, 79 Moo 1, Lam Sai, Wang Noi, Ayutthaya 13170.**Published by:**Mahachulalongkornrajavidyalaya University Printing House 79Moo 1, Lam Sai, Wang Noi,
Ayutthaya. 13170. Call. 035-248 - 000, ext. 8555-56 Fax.8545 www.chong0053@gmail.com



บทบรรณาธิการ



วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์นี้เป็นปีที่ 14 ฉบับที่ 6 ประจำเดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม พ.ศ. 2568 คณะกองบรรณาธิการได้พิจารณาบทความโดยเสนอบทความต่อคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิกลั่นกรอง (Peer Reviewer) พิจารณาตรวจแก้ไขเพื่อความสมบูรณ์ของบทความก่อนการลงตีพิมพ์โดยคัดเลือกและกลั่นกรองบทความให้เกิดความสมบูรณ์และมีคุณภาพมากที่สุด ควรค่าแก่การตีพิมพ์เผยแพร่ อีกทั้งเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางวิชาการและเป็นการพัฒนาศักยภาพทางด้านการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ

คณะกองบรรณาธิการขอพระคุณคณะกรรมการกลั่นกรองบทความทุกท่านที่ได้ใช้ความเพียรพยายามชี้แนะให้มีการปรับปรุงแก้ไขงานของแต่ละท่านให้ออกมาได้อย่างถูกต้องน่าอ่านเป็นประโยชน์ต่อแวดวงวิชาการ และท้ายสุดขอขอบคุณเจ้าของผลงานทางวิชาการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านที่ได้ทำให้มีวารสารฉบับนี้มีคุณค่าทางวิชาการที่นำไปสู่การปฏิบัติและเผยแพร่ในวงกว้างและโปรดติดตามฉบับต่อไป

ด้วยความปรารถนาดียิ่ง

สมศักดิ์ มณีโรจน์

ผศ.ดร.สุมาลี บุญเรือง

บรรณาธิการวารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์



สารบัญ

กองบรรณาธิการ	(1)
บทบรรณาธิการ	(7)
สารบัญ	(8)

บทความวิจัย:

~~๓๐-๓๑~~

~~๓๐-๓๑~~

การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งทางการเมือง
ของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

๓ พระมหาสุธินันท์ สุทธินนท์, วัชรินทร์ ขาญศิลป์,
สุรพล สุยะพรหม 1-13

การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการ
การท่องเที่ยว โดยชุมชนบนพื้นฐานทุนวัฒนธรรมมุสลิม 3 เกาะ
: เกาะลิบง เกาะสุกร แหลมหยงสตาร์ ในพื้นที่จังหวัดตรัง
เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวมาเลเซีย

๓ ธนะวิทย์ เพียรดี, เบญจวรรณ ขุนฤทธิ, จริญญา เกิดไกรแก้ว,
กนกวรรณ ไทยประดิษฐ์, ภาวินี จริงจิตต์ 14-25

สมรรถนะและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน : มุมมองของผู้บริหารอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย

๓ ธนัช เหลืองลาวัณย์, ระบิล พันภัย 26-38

ภาวะผู้นำของผู้บริหารและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา

๓ นันทน์ภัส ทรงเดชะ, นวินดา ต่างจิตตร, เจษฎา นกน้อย 39-50



ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น
จังหวัดนครพนม

ณัฏฐา ศรีนา, จารุกัญญา อุดานนท์, กชกร เดชะคำภู 51-63

ผลการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุก
เรื่องความน่าจะเป็น ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4

ปราณี ถิ่นเวียงทอง 64-76

การพัฒนาโฮมสเตย์ไทยสู่มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน โฮมสเตย์บ้านห้วย
ตำบลน้ำคำ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ

พิมพ์พิลา คงขาว 77-90

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2

วิมลรัตน์ วงศ์นายโกฏ, จารุกัญญา อุดานนท์, กชกร เดชะคำภู 91-104

ภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการเพื่อพัฒนาการกำกับดูแลระบบราชการ
ของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

อธิภัทร ไชยศร, วัชรินทร์ ชาญศิลป์, เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ 105-118

การเพิ่มประสิทธิภาพ ความแม่นยำและโปร่งใสในการขับเคลื่อนกลไกระบบ
กองทุนบำตูลมาล (Baitul Mal) ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลพร้อมใช้ในจังหวัด
ปัตตานี

เฟาซาน มาปะ, สาฮีดัน อับดุลมานะ, อับดุลฟาตะห์ มะสาแม,
มะรอนิง อุเซ็ง, สุฮัยดา ปือแน, นูรุลฮุสนา อับดุลลาฎีฟ,
บุรฮาน สาและ 119-133

ปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายเกี่ยวกับการไล่เกลี่ยข้อพิพาทของอำเภอ
ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

พระนิวัฒน์ จันทสาโร 134-146



A SELF-DEVELOPMENT MODEL FOR PERSONNEL AT MAHAMAKUTA RAJAVIDYALAYA FOUNDATION UNDER ROYAL PATRONAGE



Kulrujee Sawasdikul, Chetsanee Butdam,
Nitidetch Koohathongsumrit,
Phitsaran Thamrongworakun

147-160

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN DIGITAL BUSINESS EDUCATION AT A PRIVATE UNIVERSITY IN THAILAND



Yuanyuan Ren, Yarnaphat Shaengchart,
Waraphorn Boonyachak, Supakorn Suradinkura,
Rerkchai Ponsri, Tasnee Keawngam

161-171

THE APPLICATION OF CDIO MODEL IN THE UNDERGRADUATE CURRICULUM OF TOURISM MANAGEMENT: A QUALITATIVE STUDY



Yu Xu, Yarnaphat Shaengchart, Songkrit Trerutpicharn,
Supasak Boondee, Sutthiporn Chinnapha,
Atipon Satranarakun

172-184

DEVELOPING COMMUNITY-BASED GRAY SCULPTURE EDUCATION: A PARTICIPATORY ACTION RESEARCH APPROACH TO CULTURAL HERITAGE PRESERVATION



Zhang Rufang, Jantana Khochprasert,
Poradee Panthupakorn, Chusak Suvimolstien

185-198

บทความวิชาการ:



แนวทางการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการผ่านประสบการณ์จริง : กรณีศึกษา
การจัดแสดงคอนเสิร์ตของนิสิต มหาวิทยาลัยพะเยา



อัษฎาวุธ พลอยเขียว, วรชา ออกกิจวัตร, ชลวิทย์ บุญจันทร์,
กานต์ชนก สุขบท

199-213



ทิศทางการสื่อสารสุขภาพกับการกระจายอำนาจขององค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นในยุคหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของประเทศไทย

พงษ์ศักดิ์ ธงรัตน์, วิทยาธร ท่อแก้ว, หลุยส์ ปัญญาวุธตระกูล 214-222

การกำหนดวาระการเมืองในยุคดิจิทัล : ศึกษาเปรียบเทียบการสื่อสารใน
สังคมไทยร่วมสมัยต่อสถานการณ์ความขัดแย้งชายแดนไทย-กัมพูชา

เปรมศิริ ดิลกปรีชากุล 223-233

ความชอบธรรมทางสังคมของบ่อนคาสิโน : ศึกษาจากกรณีถกเถียงเชิงนโยบาย
ในประเทศไทย

ศักดา แป้นด้าง 234-241

นโยบายภาษีตอบโต้ของสหรัฐอเมริกาภายใต้ทรัมป์ : เครื่องมือภูมิรัฐศาสตร์
เชิงเศรษฐกิจในการจัดระเบียบโลกใหม่และผลกระทบต่อไทยและอาเซียน

อภิญญา ฉัตรช่อฟ้า, จักกฤษ กระต่ายวงษ์พระจันทร์,
ชัชพงศ์ ภาคเดช, ธณกร มณีโชติ 242-253

รัฐในโลกไร้พรมแดน : การบริหารจัดการภาครัฐในยุคโลกาภิวัตน์

รัฐชญา วัฒนกุล 254-263

กลยุทธ์การรักษาพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี (Generation Z)
ในองค์กรสมัยใหม่

ณัฐวัฒน์ ปรียาณิชย์ 264-277

คุณาวัฒน์ : แนวปฏิบัติของผู้นำทางการเมืองเพื่อการพัฒนาประเทศไทย
อย่างยั่งยืน

อธิภัทร ไชยสร 278-289

ประชาคมเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ดีตามวิถีประชาธิปไตย

นเรศ ฤทธิเดช 290-301



สื่อออนไลน์ในการหาเสียงเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง



อนุรักษ์ วงศ์เขียว, พิชรีญา ฟองจันทา, ศิลาวัฒน์ ชัยวงศ์,
พระครูศรีปวรบัณฑิต (บวรวิทย์ आयुมน)

302-314

ภาคผนวก

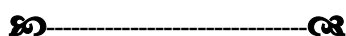
315

กระบวนการพิจารณาบทความ

316

คำแนะนำสำหรับผู้แต่ง

318





การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งทางการเมือง
ของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร*
BUDDHADHAMMA APPLICATION TO PROMOTE POLITICAL STRENGTH OF
THE POK ARUN COMMUNITY IN BANGKOK YAI DISTRICT BANGKOK



พระมหาสุธินันท์ สุทธินนท์, วชิรันทร์ ชาญศิลป์, สุรพล สุธะพรหม
Phramaha Suthinanuddhinnanto, Vacharin Chansilp, Surapon Suyaprom
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Corresponding Author E-mail: suthinanthphengsida@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร 2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักสาราณียธรรมกับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ และ 3. นำเสนอการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ วิธีวิจัยแบบผสมวิธี การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาโร่ ยามาเน่ จำนวน 300 คน โดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 รูปหรือคน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.23$) 2. ความสัมพันธ์ระหว่างหลักสาราณียธรรม 6 กับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.470^{**}$) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย 3. การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร หลักสาราณียธรรม 6 ประกอบด้วย 1. ด้านเมตตากรรม การกระทำดีต่อกัน 2. ด้านเมตตาวัจกรรม การพูดดีต่อ 3. ด้านเมตตาโมกรรม การเคารพในความคิดผู้อื่น 4. ด้านสาธารณโภคี การแบ่งปันกัน 5. ด้านศีลสามัญญตา การรักษาระเบียบวินัย ทั้ง 6 ด้านทวิฏฐสามัญญตา มีความเห็นที่ตรงร่วมกัน เป็นการประยุกต์ใช้หลัก

*Received September 2, 2025; Revised September 17, 2025; Accepted October 5, 2025



สารานียธรรม 6 คือ การเปลี่ยนจากแนวคิดสู่การลงมือทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ไขจุดอ่อนทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ ทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากจุดแข็งทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีอยู่แล้ว นำไปสู่การพัฒนาชุมชนที่เข้มแข็งและยั่งยืนในที่สุด

คำสำคัญ: การประยุกต์; หลักพุทธธรรม; ความเข้มแข็งทางการเมือง

Abstract

Objectives of this research article were as follows: 1. To study the level of political strength of Praka Arun community, Bangkok Yai District, Bangkok Metropolis; 2. To study the relationship between Saraniyadhamma principles and political strength of Praka Arun community; and 3. To present the application of Buddhist principles to promote political strength of Praka Arun community. The research methodology was the mixed-methods. Quantitative research collected data from a sample of 300 people using a questionnaire. Data were analyzed using frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's product moment correlation coefficient. Qualitative research, data were collected using in-depth interviews with 9 key informants. Data were analyzed by descriptive content interpretation.

The research results were found that: 1. The overall political strength of Praka Arun community, Bangkok Yai District, Bangkok was at a moderate level ($\bar{X}=3.23$). 2. The relationship between the 6 Saraniyadhamma principles and the political strength of Praka Arun community, Bangkok Yai District, Bangkok Metropolis was at a moderate level ($r=0.470^{**}$) with significant positive relationship at the 0.01 level, so the set research hypothesis was accepted. 3. The application of Buddhist principles to promote the political strength of Praka Arun community, Bangkok Yai District, Bangkok Metropolis was the 6 Saraniyadhamma principles consisting of 1. Mettakayakamma, doing good deeds to each other 2. Mettavacikamma, speaking kindly to others 3. Mettamanokamma, respecting others' ideas 4. Satharanabogi, sharing with each other 5. Silasamanyata, maintaining discipline. All 6 aspects of Saraniyadhamma principles, Ditthi samanyata, having good opinions, was the application of the 6 Saraniyadhamma principles, which was a systematic shift from ideas to action to address the political weaknesses of the Praka Arun community, enabling it to utilize its existing economic and social strengths. Ultimately leading to the development of strong and sustainable communities.

Keywords: Application; Buddhist Principles; Political Strength



บทนำ

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 43 ได้บัญญัติรับรองสิทธิของบุคคลและชุมชนไว้ว่า บุคคลและชุมชนมีสิทธิในการอนุรักษ์ พื้นฟู และส่งเสริมภูมิปัญญา ศิลปะ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม รวมถึงจารีตประเพณีที่ดำรงทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ บุคคลและชุมชนสามารถจัดการ ดูแลรักษา และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และความหลากหลายทางชีวภาพได้อย่างสมดุลและยั่งยืน ภายใต้หลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนด ประชาชนมีสิทธิเข้าชื่อเพื่อยื่นข้อเสนอนะต่อนหน่วยงานของรัฐ ไม่ว่าจะเป็นการให้ดำเนินการในสิ่งที่ประโยชน์ต่อชุมชนหรือประชาชน หรือการขอให้งดเว้นการดำเนินการที่อาจกระทบต่อความสงบสุข โดยรัฐต้องเร่งพิจารณาและเปิดโอกาสให้ประชาชนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมตามกระบวนการที่กฎหมายกำหนด บุคคลและชุมชนมีสิทธิในการจัดตั้งระบบสวัสดิการชุมชนเพื่อประโยชน์ร่วมกัน (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560)

การเมืองท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาชุมชน เพราะเป็นกลไกที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดนโยบายสาธารณะ ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการที่แท้จริงของคนในพื้นที่ อย่างไรก็ตาม ในหลายชุมชนของกรุงเทพฯ การมีส่วนร่วมทางการเมืองยังคงเผชิญข้อจำกัด ทั้งจากการขาดความรู้ความเข้าใจในสิทธิหน้าที่ของพลเมือง ความไม่ต่อเนื่องของการมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ และการขาดกลไกสนับสนุนที่ชัดเจน (พรชัย เทพปัญญา, 2562)

การส่งเสริมความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนเป็นภารกิจสำคัญที่ช่วยให้ประชาชนได้ตระหนักถึงสิทธิ หน้าที่ และบทบาทของตนในฐานะพลเมือง พัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ และสร้างความโปร่งใสระหว่างชุมชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนและเป็นธรรม (Almond, & Verba, 1963) ชุมชนปรกอรุณเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร เป็นชุมชนเมืองที่มีความหลากหลายด้านอาชีพ รายได้และพื้นฐานทางสังคม ทำให้ความคิดเห็นและความสนใจในประเด็นสาธารณะแตกต่างกัน ส่งผลต่อความยากลำบากในการรวมพลังเพื่อมีส่วนร่วมทางการเมือง ประชาชนบางส่วนยังขาดความรู้เกี่ยวกับสิทธิหน้าที่และความเชื่อมั่นต่อกลไกท้องถิ่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะจึงจำกัด ส่งผลให้เสียงของประชาชนไม่สะท้อนเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจอย่างแท้จริง นอกจากนี้ชุมชนยังเผชิญปัญหาโครงสร้างพื้นฐานและคุณภาพชีวิต เช่น ความแออัด ความสะอาดและการจัดการขยะ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมทางการเมืองที่เข้มแข็งเพื่อแก้ไขอย่างยั่งยืน (สำนักงานเขตบางกอกใหญ่, 2565)

หลักสารานิยธรรม 6 ประกอบด้วย 1. เมตตาทายกรรม การกระทำดีต่อกัน 2. เมตตาวัจกรรม การพูดดีต่อกัน 3. เมตตาโมกกรรม การเคารพในความคิดผู้อื่น 4. สาธารณโภคี การแบ่งปันกัน 5. สีลสามัญญตา การรักษาระเบียบวินัย และ 6. ทิฏฐิสามัญญตา มีความเห็นที่ดีงามร่วมกัน ช่วยสร้างความสามัคคีและความเข้าใจในชุมชนเท่านั้น แต่ยังเสริมสร้างพื้นฐานที่



มันคงให้ประชาชนกล้าแสดงออก มีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างต่อเนื่อง และร่วมกันผลักดันชุมชนปรกอรุณให้เข้มแข็ง มีคุณภาพชีวิตที่ดี และเป็นประชาธิปไตยในระดับท้องถิ่นอย่างแท้จริง (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2557)

ดังนั้น การเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนจึงเป็นภารกิจสำคัญทั้งในการสร้างความตระหนักรู้สิทธิหน้าที่ เสริมศักยภาพการมีส่วนร่วม และสร้างความปลอดภัยระหว่างประชาชนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการบูรณาการหลักสาราณียธรรม 6 สามารถช่วยสร้างความสามัคคี ความเข้าใจ และความมั่นคงทางสังคม นำไปสู่การพัฒนาชุมชนปรกอรุณให้เข้มแข็ง ยั่งยืน และเป็นประชาธิปไตยในระดับท้องถิ่นอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักสาราณียธรรมกับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อนำเสนอการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี คือ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ

2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.1 ประชากร ได้แก่ ประชาชนที่มีสิทธิเลือกตั้งอายุ 18 ปีขึ้นไป ในชุมชนปรกอรุณเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร จำนวน 1,195 คน (สำนักงานเขตบางกอกใหญ่, 2565)

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มเลือกจากประชากรโดยคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Yamane (1973) ได้จำนวน 300 คน

2.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยคัดเลือกโดยวิธีการแบบเจาะจง จำนวน 9 รูปหรือคน ได้แก่ นักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา รัฐศาสตร์ ผู้นำชุมชน และประชาชนในพื้นที่

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ตามหลัก



สารานุกรม 6 ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยสร้างจาก วัตถุประสงค์การวิจัย

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ดำเนินการเก็บข้อมูลจากประชาชนในชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ ด้วยแบบสอบถาม จำนวน 300 ชุด จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วย โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์

4.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 9 รูปหรือคน ผ่านการ สัมภาษณ์เชิงลึก โดยขอความอนุเคราะห์ผ่านหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐศาสตร มหาบัณฑิตถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้สถิติพรรณนาเพื่อ หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ด้วยวิธีการของเพียร์สัน

5.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

1. ระดับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม

ระดับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านเศรษฐกิจ	3.30	0.75	ปานกลาง
2. ด้านการเมือง	3.19	0.76	ปานกลาง
3. ด้านสังคมวัฒนธรรม	3.22	0.62	ปานกลาง
4. ด้านสิ่งแวดล้อม	3.21	0.67	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.23	0.54	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.23$, S.D.=0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ($\bar{X}=3.30$, S.D.=0.75) รองลงมา ได้แก่ ด้านสังคมวัฒนธรรม ($\bar{X}=3.22$, S.D.=0.62) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการเมือง ($\bar{X}=3.19$, S.D.=0.76)



2. ความสัมพันธ์ระหว่างหลักสราณียธรรมกับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชน
ปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างหลักสราณียธรรมกับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชน

ตัวแปรอิสระ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ความเข้มแข็งของชุมชนปรก อรุณในเขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร	ตัวแปรตาม			
			1. ด้านเศรษฐกิจ	2. ด้านการเมือง	3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม	4. ด้านสิ่งแวดล้อม
หลักสราณียธรรม	0.470**		0.385**	0.348**	0.495**	0.260**
1. ด้านเมตตากรุณา						
การกระทำดีต่อกัน	0.294**		0.283**	0.250**	0.265**	0.099**
2. ด้านเมตตาวชิกรรม						
การพูดดีต่อกัน	0.231**		0.082	0.150**	0.308**	0.196**
3. ด้านเมตตาโมกกรรม						
การเคารพในความคิดผู้อื่น	0.295**		0.221**	0.207**	0.252**	0.243**
4. ด้านสาธารณโภคี						
การแบ่งปันกัน	0.289**		0.324**	0.211**	0.232**	0.113*
5. ด้านศีลสามัญญตา						
การรักษาระเบียบวินัย	0.363**		0.187**	0.279**	0.488**	0.191**
6. ด้านทฎฐิสามัญญตา						
มีความเห็นที่ติงามร่วมกัน	0.322**		0.275**	0.234**	0.347**	0.143*

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01, * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหลักสราณียธรรม 6 กับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร มีดังนี้

หลักสราณียธรรม 6 โดยภาพรวม ความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์เชิงบวก อยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.470^{**}$)

หลักสราณียธรรม 6 โดยภาพรวม กับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านเศรษฐกิจ มีความสัมพันธ์เชิงบวก อยู่ในระดับน้อย ($r=0.385^{**}$)

หลักสราณียธรรม 6 โดยภาพรวม กับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านการเมือง มีความสัมพันธ์เชิงบวก อยู่ในระดับน้อย ($r=0.348^{**}$)

หลักสราณียธรรม 6 โดยภาพรวม กับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านสังคมและวัฒนธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวก อยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.495^{**}$)

หลักสารานุกรม 6 โดยภาพรวม กับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ด้านสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์เชิงบวก อยู่ในระดับน้อย ($r=0.260^{**}$)

3. การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า การนำหลักสารานุกรม 6 มาใช้ในการดำเนินงานทางการเมืองและสังคมของชุมชน ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับประชาชน และลดความขัดแย้งภายในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักเมตตาการุณยธรรมและเมตตาวิจิตรธรรม มีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและความเข้าใจร่วมกัน ขณะที่ เมตตาเมตตากรรม ส่งเสริมให้สมาชิกในชุมชนเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างและเปิดพื้นที่สนทนาร่วมกันสร้างสรรค์ ในส่วนของสาธารณโภคี และศีลสามัญญตา มีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือของประชาชนในการจัดการทรัพยากรส่วนรวมและการแก้ไขปัญหาสาธารณะอย่างมีระบบและโปร่งใส ส่วนทิวาสัมมัตถิยา ช่วยหล่อหลอมให้เกิดความเห็นร่วมในประเด็นสำคัญของชุมชน ทำให้การตัดสินใจทางการเมืองและสังคมมีทิศทางเดียวกันมากขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านเศรษฐกิจ รองลงมา คือ ด้านสังคมวัฒนธรรม ที่เป็นเช่นนี้เพราะชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร มีต้นทุนที่ดีในด้านเศรษฐกิจและสังคมแต่ยังต้องพัฒนาเครื่องมือและกระบวนการทางการเมืองที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานของสาวิตรี พินทรากุล และพระครูโสภณกิตติบัณฑิต (บุญเสริม กิตติคุณ) (2568) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลร่องฟอง อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลร่องฟอง อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.34$, $S.D.=0.31$) และสอดคล้องกับงานวิจัยของอรรถกร จินโสตา และสายันท์ อินนันใจ (2568) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บทบาทของนักการเมืองท้องถิ่นในการพัฒนาชุมชนของเทศบาล ตำบลทุ่งกวาว อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับการมีบทบาททางการเมืองท้องถิ่นในการพัฒนาของเทศบาลตำบลทุ่งกวาว อำเภอเมือง จังหวัดแพร่ โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนากระบวนการจัดการสิ่งแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.83$) รองลงมา ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.48$) ด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปาน



กลาง ($\bar{X}=3.43$) และด้านการบริการสาธารณสุข อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.28$) จึงยอมรับสมมติฐาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างหลักสารณียธรรม 6 กับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวม ความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์เชิงบวก อยู่ในระดับปานกลาง ($r=0.470^{**}$) จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย ที่เป็นเช่นนี้เพราะประชาชนมีความเข้าใจในหลักสารณียธรรม 6 สะท้อนว่า การที่ชาวบ้านเข้าใจในหลักสารณียธรรม 6 มีส่วนช่วยยกระดับความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณในมิติต่าง ๆ มีการสร้างความไว้วางใจและลดความขัดแย้ง สร้างความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างคนในชุมชน เมื่อผู้คนมีทัศนคติที่ดีต่อกันและปฏิบัติต่อกันอย่างเป็นมิตร ความขัดแย้งทางการเมืองก็จะลดลง ทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ทำให้ชาวบ้านรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อมีการแบ่งปันทรัพยากรอย่างเป็นธรรมและมีกฎกติกาที่ทุกคนยอมรับร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของพระมหาหอนอทราย รตนเมธี และสายัณห์ อินันใจ (2568) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนตามวิถีประชาธิปไตยในชุมชนบ้านดงตำบลสวนเขื่อน อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างหลักสารณียธรรมกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนตามวิถีประชาธิปไตยในชุมชนบ้านดง ตำบลสวนเขื่อน อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ($r=0.470^{**}$) จากการทดสอบสมมติฐาน ความสัมพันธ์ปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จึงยอมรับสมมติฐานและสอดคล้องกับงานวิจัยของเอกพจน์ อดดี และสมจิต ขอนวงศ์ (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การส่งเสริมวัฒนธรรมทางการเมืองของประชาชนในการเลือกตั้งสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่ในเขตตำบลแม่คำมี อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่ ผลการวิจัยพบว่า ผลวิเคราะห์พบว่าหลักอภิธานียธรรม 7 มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลาง ($r=0.488$) จึงยอมรับสมมติฐาน

3. การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งทางการเมืองของความปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า การประยุกต์ใช้หลักสารณียธรรม 6 ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ โดยเมตตาการุณกรรมและเมตตาวิจิตรกรรมลดความขัดแย้งและสร้างความไว้วางใจ เมตตาโมโนกรรมส่งเสริมการเคารพความคิดเห็นที่หลากหลาย ส่วนสาธารณโภคีและศีลสามัญญตาช่วยให้ชุมชนร่วมมือกันจัดการทรัพยากรและปัญหาสาธารณะอย่างมีระบบ ขณะที่ทักขิสามัญญตาสร้างความเห็นร่วมในประเด็นสำคัญ หลักพุทธธรรมไม่เพียงเป็นแนวคิดเชิงนามธรรม แต่สามารถนำมาปฏิบัติจริงเพื่อแก้ข้อจำกัดของการมีส่วนร่วมทางการเมือง ทำให้ชุมชนก้าวสู่การมีส่วนร่วมเชิงสร้างสรรค์ โปร่งใส และยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูขันติธรรมธาริ (วิเชียร วงษ์ยาแดง) และคณะ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมือง



นครนายก ผลการวิจัยพบว่า การนำเสนอการบูรณาการการประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมืองนครนายก ได้แก่ 1. เมตตาทายกรรม ทำความดีต่อกัน การช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน แสดงความเคารพ ไม่เบียดเบียนหรือทำร้ายผู้อื่น 2. เมตตาจริกรรม พุดจาด้วยความสุภาพอ่อนโยน มีเหตุผลยึดหลักการพระธรรมวินัย กฎหมาย และระเบียบของวัด เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องสำคัญ พุดแต่สิ่งที่ดีงาม 3. เมตตา มโนกรรม คิดดี การมองกันในแง่ดี การมีความหวังดีและปรารถนาดีต่อกัน แสดงความรักและเมตตา ปราศจากอคติหรือความโกรธเคือง พร้อมมุ่งช่วยเหลือผู้อื่น 4. สาธารณโภคิตา รู้จักแบ่งปันผลประโยชน์ด้วยความยุติธรรม ช่วยเหลือกัน ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ไม่เอารัดเอาเปรียบ และมีความเสมอภาคต่อกัน 5. สีสสามัญญตา ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย กฎหมายและระเบียบของวัด หรือคณะสงฆ์ และ 6. ทิฐูสามัญญตา มีความยุติธรรมในการพิจารณาและตัดสินปัญหาและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในวัด การทำงานเป็นทีมเพื่อลดความขัดแย้ง และสอดคล้องกับพระใบฎีกาบุญส่ง บุญญาโก และคณะ (2566) ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมความปรองดองสมานฉันท์ของประชาชนเทศบาลตำบลหมูสี อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า การนำเสนอการบูรณาการการประยุกต์หลักพุทธธรรมในการส่งเสริมความปรองดองสมานฉันท์ของประชาชนเทศบาลตำบลหมูสี อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมความปรองดองสมานฉันท์ของประชาชนเทศบาลตำบลหมูสี เน้นการปฏิบัติ คิด และพูดด้วยความปรารถนาดีต่อกัน การช่วยเหลือและแบ่งปันผลประโยชน์อย่างยุติธรรม เคารพสิทธิ เสรีภาพและความคิดเห็นของผู้อื่น ปฏิบัติอย่างเสมอภาคทั้งทางกาย วาจา และมโนกรรม มุ่งสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างประชาชน

องค์ความรู้จากการวิจัย

องค์ความรู้จากการวิจัยนี้ พบว่า พลวัตระหว่างหลักพุทธธรรมและกระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะการบูรณาการหลักศาสนาธรรม 6 ซึ่งเป็นกรอบคุณธรรมที่ช่วยพัฒนาโครงสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจในระดับชุมชนให้มีเสถียรภาพมากขึ้น ผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า เมื่อชุมชนสามารถน้อมนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตและการจัดการกิจกรรมทางสังคม ก็จะส่งผลให้ประชาชนมีจิตสำนึกสาธารณะ รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง และร่วมกันพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม ดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า 1. ความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร ในด้านเศรษฐกิจ คือ คนในชุมชนมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง ทำให้พวกเขาสามารถพึ่งพาตนเองได้ และมีอำนาจในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ โดยไม่ต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากภายนอก ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งทางการเมือง ไม่ว่าจะเป็นการร่วมทำธุรกิจหรือการจัดตั้งกองทุน พวกเขาก็จะรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมและมีความสนใจที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการชุมชนมากขึ้น เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตนเองและส่วนรวมในด้านการเมืองผู้นำและคณะกรรมการทำงานอย่างเปิดเผยและพร้อมให้ตรวจสอบ



จะช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างคนในชุมชน และทำให้การตัดสินใจเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมอย่างแท้จริงยังเป็นการสร้างความสามัคคีและอำนาจในการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอก ทำให้ชุมชนมีพลังทางการเมืองที่แข็งแกร่งขึ้น ด้านสังคมและวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคนในชุมชนการจัดกิจกรรมทางสังคมและวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง เช่น งานบุญหรือเทศกาล ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสมาเจอกันและทำความรู้จักกันมากขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเมืองที่เข้มแข็ง ด้านสิ่งแวดล้อม การที่คนในชุมชนร่วมมือกันดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม เช่น การปลูกต้นไม้หรือการทำความสะอาดพื้นที่สาธารณะ เป็นกิจกรรมที่สร้างความสามัคคีและลดความขัดแย้งที่ไม่จำเป็น ความผูกพันที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกันนี้เป็นพื้นฐานสำคัญของการเมืองที่เข้มแข็งเมื่อชุมชนมีการรวมกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่นเพื่อจัดการกับปัญหาสิ่งแวดล้อม พวกเขาจึงมีอำนาจในการเจรจาต่อรองและเรียกร้องให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาร่วมแก้ไขปัญหา และแสดงพลังของชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม

2. การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร หลักสาราณียธรรม 6 ในด้านเมตตาการุณยธรรม กระทำดีต่อกันการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในชีวิตประจำวัน เช่น การแบ่งปันสิ่งของหรือการดูแลกันยามเจ็บป่วย เป็นการสร้างความผูกพันและความไว้วางใจระหว่างคนในชุมชน ความรู้สึกดีต่อกันนี้เป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้ผู้คนพร้อมที่จะรวมกลุ่มและทำงานร่วมกันเพื่อส่วนรวม เมตตาวัจจกรรม การพูดดีต่อกัน การใช้คำพูดที่ปราศจากอารมณ์และไม่โจมตีตัวบุคคล ทำให้การแก้ไขปัญหาหาราปรินและไม่ทิ้งความบาดหมางระหว่างกัน ทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นเพียงความเห็นที่แตกต่าง มีการพูดคุยด้วยความเคารพและให้เกียรติกันทำให้บรรยากาศในการประชุมเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และไม่มีใครรู้สึกถูกละเลย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกันทางการเมือง ด้านเมตตาเมตตามโนกรรม การคิดดีต่อกัน การคิดดีต่อผู้อื่นช่วยลดอคติและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทำให้การตัดสินใจในเรื่องสำคัญตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุผลและประโยชน์ของส่วนรวม ไม่ใช่ผลประโยชน์ของคนใดคนหนึ่งเมตตามโนกรรมยังเป็นเกราะป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากการสื่อสารและการกระทำ เพราะความคิดดีจะนำไปสู่การพูดและการกระทำที่ดีตามมา ด้านสาธณโภคิ การแบ่งปันกัน การแบ่งปันทรัพยากรและพื้นที่ส่วนรวมทำให้ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของชุมชน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการเมืองที่ดีและทำให้เกิดการดูแลผลประโยชน์ร่วมกันอย่างจริงจังจัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรมช่วยลดช่องว่างทางเศรษฐกิจและสังคมในชุมชน ทำให้ทุกคนรู้สึกเท่าเทียมกันและไม่มีใครถูกทอดทิ้ง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสามัคคีทำให้คนในชุมชนไม่ยึดติดกับผลประโยชน์ส่วนตน แต่มีจิตสาธารณะและพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน ด้านสามัญญตา การรักษาระเบียบวินัย การรักษาระเบียบวินัยที่ทุกคนตกลงร่วมกันอย่างเท่าเทียม ทำให้ไม่มีใครรู้สึกถูกเอาเปรียบ ซึ่งเป็นหัวใจของการเมืองที่ยุติธรรมและช่วยลดความขัดแย้งที่ไม่จำเป็นเมื่อทุกคนปฏิบัติตามกติกาอย่างเคร่งครัด การทำงานและการตัดสินใจต่าง ๆ ของชุมชนก็จะเป็นไปอย่างมีทิศทางและ



มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในระบบการทำงานของชุมชนโดยรวม และด้านทฤษฎีสามัญญตาสมาชิกในชุมชนมีความเห็นที่ตรงกันว่า การพัฒนาชุมชนเป็นสิ่งสำคัญและเป็นเป้าหมายสูงสุด ทำให้ทุกคนมองเห็นทิศทางที่ชัดเจนในการทำงานร่วมกัน ซึ่งช่วยลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน และเปลี่ยนความเห็นต่างให้กลายเป็นพลังในการผลักดันเป้าหมายเดียวกัน การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นก็จะเปิดกว้างมากขึ้น ทำให้ไม่ตัดสินคนอื่นจากภาพภายนอกหรือจากคำพูดของคนอื่น ความเชื่อมั่นในเจตนาที่ดีนี้เป็นเกราะป้องกันความขัดแย้ง และทำให้การเมืองในชุมชนเป็นเรื่องของการหาทางออกร่วมกันอย่างเข้าใจ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ชุมชนปรกอรุณควรมีนโยบายสนับสนุนการจัดตั้งคณะกรรมการทำให้ปัญหาและความต้องการของชุมชนถูกนำเสนอได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
2. ควรจัดกิจกรรมอบรมที่เน้น สำหรับผู้นำชุมชนและประชาชนทั่วไป เพื่อสร้างความเข้าใจและฝึกปฏิบัติจริงในการอยู่ร่วมกันอย่างสามัคคี
3. ควรมีนโยบายจัดสรรงบประมาณอย่างชัดเจนเพื่อสนับสนุนกิจกรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน เช่น กิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ กองทุนสวัสดิการชุมชน หรือเวทีรับฟังความคิดเห็นสาธารณะ

ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติการ

1. ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้นำชุมชนและชาวบ้านได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างผ่อนคลาย สร้างบรรยากาศของการพูดคุยต่อกัน
2. ควรจัดตั้งกองทุนที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริจาคหรือแบ่งปันทรัพยากร เพื่อนำไปใช้ในกิจกรรมเพื่อสาธารณะ
3. ควรมีการประชุมเพื่อร่วมกันโดยระบุถึงสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกอย่างชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการชุมชนอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทางการเมืองในชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร
2. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การส่งเสริมความรู้ความเข้าใจทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานครของประชาชนในเทศบาลนครนครราชสีมา
3. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมความเข้มแข็งทางการเมืองของชุมชนปรกอรุณในพื้นที่ตำบล อำเภอหรือจังหวัดอื่น ๆ



เอกสารอ้างอิง

- พรชัย เทพปัญญา. (2562). *การเมืองภาคประชาชนกับการพัฒนาท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระครูขันติธรรมธารี (วิเชียร วงษ์ยาแดง) และคณะ. (2566). การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมการปกครองคณะสงฆ์อำเภอเมืองนครนายก. *วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ มจร วิทยาเขตแพร่*, 9(1), 124-139.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2557). *หลักสาราณียธรรม 6*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธรรมสภา.
- พระใบฎีกาบุญส่ง ปุณฺณภาโค และคณะ. (2566). การประยุกต์หลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมความปรองดองสมานฉันท์ของประชาชนเทศบาลตำบลหุมสี อำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา. *วารสารวิจัยและวิชาการบวรพัฒน์*, 1(3), 1-13.
- พระมหาหน่อทราย รตนเมธี และสายัณห์ อินันใจ. (2568). การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนตามวิถีประชาธิปไตยในชุมชนบ้านดง ตำบลสวนเขื่อน อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่. *วารสารวิจัยและวิชาการบวรพัฒน์*, 3(2), 1-16.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. (2560, 6 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 134 ตอนที่ 40 ก. หน้า 12.
- สาวิตรี พินทรากุล และพระครูโสภณกิตติบัณฑิต (บุญเสริม กิตติวัฒนโณ). (2568). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลร่องฟอง อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่. *วารสารวิจัยและวิชาการบวรพัฒน์*, 3(1), 1-18.
- สำนักงานเขตบางกอกใหญ่. (2565). *รายงานสถานการณ์ชุมชนและการพัฒนาเขตบางกอกใหญ่ ประจำปี 2565*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเขตบางกอกใหญ่.
- อรรถกรณ์ จิณโสธ และสายัณห์ อินันใจ. (2568). บทบาทของนักการเมืองท้องถิ่นในการพัฒนาชุมชนของเทศบาล ตำบลทุ่งกวาว อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่. *วารสารวิจัยและวิชาการบวรพัฒน์*, 3(1), 1-14.
- เอกพจน์ อุดดี และสมจิต ขอนวงศ์. (2566). การส่งเสริมวัฒนธรรมทางการเมืองของประชาชนในการเลือกตั้งสมาชิก สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่ในเขตตำบลแม่คำมี อำเภอเมืองแพร่ จังหวัดแพร่. *Journal of Lanna Societies*, 1(4), 18-29.
- Almond, G. & Verba, S. (1963). *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*. Princeton: Princeton University Press.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.





การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการการท่องเที่ยว
โดยชุมชนบนพื้นฐานทุนวัฒนธรรมมุสลิม 3 เกาะ : เกาะลิบง เกาะสุกร
แหลมหยงสตาร์ ในพื้นที่จังหวัดตรัง เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวมาเลเซีย*
INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION ON COMMUNICATION-BASED
TOURISM BASED ON MUSLIM CULTURAL CAPITAL ON 3 ISLAND: LIBONG
ISLAND, SUKORN ISLAND, YONG STAR CAPE, IN TRANG PROVINCE
TO SUPPORT MALAYSIAN TOURISTS



ธนวิทย์ เพียรดี¹, เบญจวรรณ ขุนฤทธิ์¹, จรียา เกิดไกรแก้ว¹,
กนกวรรณ ไทยประดิษฐ์², ภาวินี จริงจิตต์¹

Thanawit Pandeet¹, Benjawan Khunrit¹, Jariyar Kerdkraikaw¹,
Kanokwan Thaipradit², Pawinee Chingchit¹

¹มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ศูนย์การศึกษา ตรัง

²มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

¹Suan Dusit University, Trang Center

²King Mongkut's University of Technology North Bangkok

Corresponding Author E-mail: jariyar_ker@dusit.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนพื้นฐานทุนวัฒนธรรมมุสลิมในพื้นที่ 3 เกาะ ได้แก่ เกาะลิบง เกาะสุกร และแหลมหยงสตาร์ จังหวัดตรัง เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวมาเลเซีย โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างนักท่องเที่ยวชาวมาเลเซีย จำนวน 500 คน ด้วยแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง และจากกลุ่มตัวแทนนักท่องเที่ยว ผู้นำเที่ยว และบริษัทนำเที่ยวชาวมาเลเซีย จำนวน 10 คน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง การเก็บข้อมูลดำเนินการทั้งแบบลงพื้นที่และส่งแบบสอบถามออนไลน์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการสื่อสารการตลาดที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการมากที่สุด คือ การขายโดยใช้พนักงาน โดยประเด็นสำคัญ ได้แก่ การมีรายการโทรทัศน์นำเสนอเอกลักษณ์

ท้องถิ่น การจัดทำแผ่นพับ โบชัวร์ และข่าวประชาสัมพันธ์ รองลงมาคือการจัดแถลงข่าวและจัดทำคู่มือท่องเที่ยว อันดับที่สอง คือ การโฆษณา โดยเน้นผ่านสื่อสังคมออนไลน์ โปรแกรมนำเที่ยว สื่อวิทยุโทรทัศน์ และป้ายโฆษณา อันดับที่สาม คือ การประชาสัมพันธ์ โดยใช้สื่อโทรทัศน์ แผ่นพับ ข่าว คู่มือ และการแถลงข่าว อันดับที่ยี่สี่ คือ การตลาดเชิงกิจกรรม เช่น กิจกรรมตามเทศกาล งานประเพณีศาสนาอิสลาม กิจกรรมตามฤดูกาล และกิจกรรมเชิงอนุรักษ์ อันดับที่ยี่ห้า คือ การตลาดออนไลน์ โดยมีการถ่ายทำรายการของ Youtuber, Influencer, Vlogger การจัดทำเว็บไซต์ประชาสัมพันธ์ และช่องทางการติดต่อซื้อขายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทของการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการในการส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชนสำหรับตลาดนักท่องเที่ยวชาวมาเลเซียในพื้นที่ฐานวัฒนธรรมมุสลิมของจังหวัดตรัง ซึ่งการศึกษารังนี้มีส่วนในการเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม ซึ่งสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวมุสลิมข้ามพรมแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ; การท่องเที่ยวโดยชุมชน; ทุนวัฒนธรรมมุสลิม; นักท่องเที่ยวชาวมาเลเซีย

Abstract

Objectives of this research were to study the integrated marketing communication (IMC) factors affecting the selection of community-based tourism services based on Muslim cultural capital on three islands in Trang Province: Libong Island, Sukorn Island, and Laem Yong Star, to accommodate Malaysian tourists. The sample group consisted of 500 Malaysian tourists using a structured questionnaire, and 10 Malaysian tourist representatives, tour leaders, and tour companies participated through structured interviews. Data collection was conducted both through field visits and online questionnaires. Data were analyzed using descriptive statistics, including percentages, means, and standard deviations.

The study was found that the most influential IMC factor was personal selling, with the most significant sub-issues being the presence of television programs that highlighted local identity and promoted tourist attractions, as well as the production of brochures, leaflets, and news materials to promote tourism. Other notable elements included holding press conferences and producing travel guides to support tourism promotion. The second most influential factor



was advertising, with key practices including advertising through social media, followed by tour company programs, radio and television promotions, showcasing the beauty of tourist sites, and the use of clear billboards for promotional purposes. Public relations ranked third, with similar sub-issues to personal selling, including travel programs on television, printed promotional materials, press conferences, and travel guidebooks. The fourth-ranked factor was event marketing, which included organizing tourism activities around festivals, traditional events, and Islamic religious practices. This was followed by seasonal tourism promotions and ecotourism activities involving cooperation from various stakeholders. Online marketing ranked fifth, with major sub-issues including travel content created by YouTubers, influencers, and vloggers, followed by the development of promotional websites and the use of social media platforms for communication and tourism-related transactions. The findings highlighted the critical role of integrated marketing communication in promoting community-based tourism rooted in Muslim cultural capital and its effectiveness in attracting Malaysian tourists to local destinations in Trang Province. This study contributed to the advancement of knowledge on culturally aligned integrated marketing communication (IMC) strategies, demonstrating their effectiveness in attracting cross-border Muslim tourists.

Keywords: Integrated Marketing Communication; Community-Based Tourism; Muslim Cultural Capital; Malaysian Tourists

บทนำ

ปัจจุบัน การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นทั่วโลก โดยเฉพาะในพื้นที่ที่มีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมและวิถีชีวิตเฉพาะตัว พื้นที่ชุมชนชายฝั่งของจังหวัดตรัง เช่น เกาะลิบง เกาะสุกร และแหลมหยงสตาร์ มีความโดดเด่นทั้งด้านทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมมุสลิมที่เข้มแข็ง จึงมีศักยภาพสูงต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่เชื่อมโยงกับทุนวัฒนธรรมมุสลิม อันเป็นจุดขายที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้อย่างแตกต่าง

ถึงแม้จะมีศักยภาพสูง แต่ชุมชนท่องเที่ยวมุสลิมในจังหวัดตรังยังขาดแผนการตลาดและการสื่อสารที่เป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยเฉพาะกลุ่มนักท่องเที่ยวจากประเทศมาเลเซีย ซึ่งมีประชากรส่วนใหญ่นับถือศาสนาอิสลาม และเป็นกลุ่มเป้าหมายสำคัญที่มีจำนวนการเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยมากที่สุด โดยในปี 2565 มีจำนวนนักท่องเที่ยวมาเลเซียถึง 647,648 คน (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2565)

การออกแบบกลยุทธ์การสื่อสารที่ไม่สอดคล้องกับทุนวัฒนธรรมมุสลิมอาจทำให้พลาดโอกาสในการสร้างรายได้และการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน การดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ให้เข้ามาในพื้นที่ชุมชนมุสลิมของจังหวัดตรัง จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) ซึ่งครอบคลุมการโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การขายโดยใช้พนักงาน การตลาดเชิงกิจกรรม และการตลาดออนไลน์ (Kotler & Keller, 2006; Bruhn & Schnebelen, 2017; Kotler & Armstrong, 2018; นพดล ชุมภูวิลาส, 2564) การประยุกต์ใช้ IMC ที่สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมจะช่วยสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวที่ตอบโจทย์ความต้องการของนักท่องเที่ยวมุสลิม และเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของชุมชนในตลาดท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม

อย่างไรก็ตาม ชุมชนเหล่านี้ยังขาดแผนการตลาดและการสื่อสารที่เป็นระบบ การนำแนวคิดการตลาดแบบบูรณาการที่เน้นทุนวัฒนธรรมมุสลิมมาประยุกต์ใช้ จะสามารถเชื่อมโยงศักยภาพของชุมชนกับความต้องการของนักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำไปสู่การพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน บทความวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษารูปแบบการตลาดที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ชุมชนมุสลิมในจังหวัดตรัง โดยเฉพาะในพื้นที่เกาะลิบง เกาะสุกร และแหลมหยงสตาร์ ที่มีทั้งทรัพยากรธรรมชาติ หาดทราย ป่าชายเลน และอาหารพื้นถิ่น ควบคู่กับทุนวัฒนธรรม ศาสนา การแต่งกาย อาหารฮาลาล และประเพณีมุสลิม เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชน และสนับสนุนการพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็งและยั่งยืนในระยะยาว

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยการตลาดแบบบูรณาการที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนพื้นฐานทุนวัฒนธรรมมุสลิม 3 เกาะ : เกาะลิบง เกาะสุกร แหลมหยงสตาร์ ในจังหวัดตรังเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวมุสลิม

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.1 ประชากร ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวมุสลิมที่เข้ามาท่องเที่ยวและเยี่ยมชมเยือนในประเทศไทย กลุ่มตัวแทนนักท่องเที่ยว ผู้นำเที่ยว และบริษัทนำเที่ยวชาวมุสลิมและชาวไทย จากสถิตินักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้าประเทศไทยในช่วง 8 เดือนแรกของปีนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม - 31 สิงหาคม 2565 ซึ่งนักท่องเที่ยวชาวมุสลิมมีจำนวนมากเป็นอันดับหนึ่ง มีจำนวน 647,648 คน (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2565)



2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวมาเลเซียที่เข้ามาท่องเที่ยวและเยี่ยมเยียนในประเทศไทย ซึ่งเป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างเชิงสถิติ แบบผสมระหว่าง การสุ่มตัวอย่างแบบอัตรภาคชั้น (Stratified Sampling) และ การสุ่มโดยบังเอิญ (Accidental/Convenience Sampling) จากนักท่องเที่ยวชาวมาเลเซียในเขตบริเวณด้านสะเดา ด้านปาดังเบซาร์ อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ด้านตำมะลัง อำเภอเมือง จังหวัดสตูล โดยขนาดตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและเพียงพอเป็นจำนวนของขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 500 คน

2.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ กลุ่มตัวแทนนักท่องเที่ยว ผู้นำเที่ยว และบริษัทนำเที่ยวชาวมาเลเซีย จำนวน 10 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แบบสอบถามความคิดเห็นของนักท่องเที่ยวชาวมาเลเซียเกี่ยวกับปัจจัยการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการของการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนพื้นฐานทุนวัฒนธรรมมุสลิม 3 เกาะ : เกาะลิบง เกาะสุกร แหลมหยงสตาร์ สำหรับสอบถามนักท่องเที่ยวชาวมาเลเซีย จำนวน 500 คน โดยการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC : Index of item objective congruence) เท่ากับ 0.67

3.2 แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สำหรับสัมภาษณ์กลุ่มตัวแทนนักท่องเที่ยว ผู้นำเที่ยว และบริษัทนำเที่ยวชาวมาเลเซีย จำนวน 10 คน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามออนไลน์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการของการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนพื้นฐานทุนวัฒนธรรมมุสลิม 3 เกาะ : เกาะลิบง เกาะสุกร แหลมหยงสตาร์ ในจังหวัดตรัง เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวมาเลเซีย โดยใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาด้านข้อมูลทั่วไป พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 50.80 และเพศชาย ร้อยละ 49.20 ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี ร้อยละ 45.60 รองลงมา คือ อายุ 20-30 ปี ร้อยละ 38.80 และอายุ 41-50 ปี ร้อยละ 7.40 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่เป็นชั้นมัธยมศึกษา/เทียบเท่า ร้อยละ 45.20 รองลงมา คือ ปริญญาตรี ร้อยละ 37.20 และประถมศึกษา ร้อยละ 4.40 ส่วนมากสถานภาพโสด ร้อยละ 60.40 รองลงมา คือ สถานภาพสมรส ร้อยละ 36.40 และสถานภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่ ร้อยละ 3.20 ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพพนักงานบริษัท/เอกชน ร้อยละ 23.40 รองลงมา คือ นักเรียน/นักศึกษา ร้อยละ 20.20 และอาชีพรับจ้างทั่วไป/ประกอบอาชีพอิสระ ร้อยละ 13.40 รายได้ต่อเดือนระหว่าง 30,001 -

40,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 26.40 รองลงมา คือ มีรายได้อยู่ระหว่าง 20,001 - 30,000 บาท ร้อยละ 22.40 และรายได้ระหว่าง 40,001 - 50,000 บาท ร้อยละ 14.80 ส่วนมากมีภูมิลำเนาอยู่ที่รัฐเคดาห์ ร้อยละ 22.2 รองลงมา คือ รัฐเปอร์ลิส ร้อยละ 16.40 และรัฐกัวลาลัมเปอร์ ร้อยละ 15.40 เดินทางผ่านช่องทางด้านสะเดามากที่สุด ร้อยละ 52.20 รองลงมา คือ ด้านปาตังเบซาร์ ร้อยละ 28.40 และด้านท่าเรือตำมะลัง ร้อยละ 7.20 ตามลำดับ

ผลการศึกษาปัจจัยการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนพื้นฐานทุนวัฒนธรรมมุสลิม 3 เกาะ: เกาะลิบง เกาะสุกร แลหมหยงสตาร์ ในจังหวัดตรังเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวมาเลเซีย สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ผลสรุปรวมของการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการของการท่องเที่ยวโดยชุมชน (IMC)

รายการ	ความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. การโฆษณา (Advertising)	4.21	0.68	มากที่สุด
2. การประชาสัมพันธ์ (Public Relation)	4.19	0.71	มาก
3. การขายโดยใช้พนักงาน (Personal Selling)	4.23	0.71	มากที่สุด
4. การตลาดเชิงกิจกรรม (Event Marketing)	4.16	0.72	มาก
5. การตลาดออนไลน์ (Direct Marketing)	4.16	0.69	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.19	0.70	มาก

จากตารางที่ 1 ผลสรุปรวมของการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการของการท่องเที่ยวโดยชุมชน (IMC) พบว่า นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญมากที่สุดใน 3 อันดับแรก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการขายโดยใช้พนักงาน ($\bar{X}=4.23$) รองลงมา คือ ด้านการโฆษณา ($\bar{X}=4.21$) และด้านการประชาสัมพันธ์ ($\bar{X}=4.19$) ตามลำดับ

ตารางที่ 2 การโฆษณา (Advertising)

รายการ	ความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีป้ายโฆษณาชัดเจนในการโปรโมทแหล่งท่องเที่ยว	4.19	0.65	มาก
2. มีการโฆษณาผ่านป้ายสื่อความหมายของแหล่งท่องเที่ยว	4.18	0.66	มาก
3. มีการโฆษณาผ่านโปรแกรมนำเที่ยวของบริษัทนำเที่ยว	4.21	0.68	มากที่สุด
4. มีการโฆษณาแหล่งท่องเที่ยวผ่านสื่อสังคมออนไลน์	4.24	0.68	มากที่สุด
5. มีการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุและโทรทัศน์	4.21	0.72	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.21	0.68	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 ผลวิเคราะห์ด้านการโฆษณา (Advertising) พบว่า นักท่องเที่ยวมีความคิดเห็นมากที่สุดใน 3 อันดับแรก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการโฆษณาแหล่งท่องเที่ยวผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ($\bar{X}=4.24$) รองลงมา คือ มีการโฆษณาผ่านโปรแกรมนำเที่ยวของบริษัทนำเที่ยว และมีการโฆษณาผ่านสื่อวิทยุและโทรทัศน์ ($\bar{X}=4.21$) และมีป้ายโฆษณาชัดเจนในการโปรโมทแหล่งท่องเที่ยว ($\bar{X}=4.19$) ตามลำดับ



ตารางที่ 3 การประชาสัมพันธ์ (Public Relation)

รายการ	ความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการจัดทำคู่มือการท่องเที่ยวเพื่อโปรโมทแหล่งท่องเที่ยว	4.16	0.73	มาก
2. มีการจัดแถลงข่าวเพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว	4.19	0.73	มาก
3. มีรายการโทรทัศน์มาทำรายการท่องเที่ยวเพื่อนำเสนอเอกลักษณ์ท้องถิ่นและโปรโมทแหล่งท่องเที่ยว	4.23	0.68	มากที่สุด
4. มีป้ายประชาสัมพันธ์โครงการท่องเที่ยวต่างของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคชุมชน	4.14	0.71	มาก
5. มีการจัดทำแผ่นพับ โบชัวร์ และข่าวเพื่อโปรโมทการท่องเที่ยว	4.23	0.67	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.19	0.70	มาก

จากตารางที่ 3 ผลวิเคราะห์ด้านการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) พบว่า นักท่องเที่ยวมีความคิดเห็นมากที่สุด 3 อันดับแรก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ มีรายการโทรทัศน์มาทำรายการท่องเที่ยวเพื่อนำเสนอเอกลักษณ์ท้องถิ่นและโปรโมทแหล่งท่องเที่ยว และมีการจัดทำแผ่นพับ โบชัวร์ และข่าวเพื่อโปรโมทการท่องเที่ยว ($\bar{X}=4.23$) รองลงมา คือ มีการจัดแถลงข่าวเพื่อประชาสัมพันธ์การท่องเที่ยว ($\bar{X}=4.19$) และมีการจัดทำคู่มือการท่องเที่ยวเพื่อโปรโมทแหล่งท่องเที่ยว ($\bar{X}=4.16$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 การขายโดยใช้พนักงาน (Personal Selling)

รายการ	ความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีเจ้าหน้าที่ภาครัฐในชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	4.18	0.73	มาก
2. มีเจ้าหน้าที่จากภาครัฐส่วนกลาง เช่น สำนักงานท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัดตรัง การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย สำนักงานตรัง สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตรัง	4.13	0.72	มาก
3. มีมัคคุเทศก์นำเที่ยวและมัคคุเทศก์ท้องถิ่น	4.23	0.71	มากที่สุด
4. มีผู้นำชุมชนที่เข้มแข็ง	4.26	0.69	มากที่สุด
5. มีปราชญ์ชาวบ้านในการให้ข้อมูลเชิงลึกในการท่องเที่ยว	4.36	0.71	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.23	0.71	มากที่สุด

จากตารางที่ 4 ผลวิเคราะห์ด้านการขายโดยใช้พนักงาน (Personal Selling) พบว่า นักท่องเที่ยวมีความคิดเห็นมากที่สุด 3 อันดับแรก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ มีปราชญ์ชาวบ้านในการให้ข้อมูลเชิงลึกในการท่องเที่ยว ($\bar{X}=4.36$) รองลงมา คือ มีผู้นำชุมชนที่เข้มแข็ง ($\bar{X}=4.26$) และมีมัคคุเทศก์นำเที่ยวและมัคคุเทศก์ท้องถิ่น ($\bar{X}=4.23$) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 การตลาดเชิงกิจกรรม (Event Marketing)

รายการ	ความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีการจัดบูธท่องเที่ยวในงานเทศกาลท่องเที่ยวให้เป็นที่รู้จัก	4.14	0.68	มาก
2. มีกิจกรรมการท่องเที่ยวตามเทศกาล งานประเพณีและตามศาสนิกกิจของศาสนาอิสลาม	4.27	0.68	มากที่สุด

ตารางที่ 5 การตลาดเชิงกิจกรรม (Event Marketing) (ต่อ)

รายการ	ความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3. มีกิจกรรมการท่องเที่ยวเพื่อโปรโมทแหล่งท่องเที่ยวตามฤดูกาล	4.19	0.74	มาก
4. มีกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่าง ๆ	4.16	0.76	มาก
5. มีกิจกรรมการท่องเที่ยวของชุมชน	4.04	0.72	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.16	0.72	มาก

จากตารางที่ 5 ผลวิเคราะห์ด้านการตลาดเชิงกิจกรรม (Event Marketing) พบว่านักท่องเที่ยวมีความคิดเห็นมากที่สุดใน 3 อันดับแรก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ มีกิจกรรมการท่องเที่ยวตามเทศกาล งานประเพณีและตามศาสนกิจของศาสนาอิสลาม ($\bar{X}=4.27$) รองลงมา คือ มีกิจกรรมการท่องเที่ยวเพื่อโปรโมทแหล่งท่องเที่ยวตามฤดูกาล ($\bar{X}=4.19$) และมีกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่าง ๆ ($\bar{X}=4.16$) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 การตลาดออนไลน์ (Direct Marketing)

รายการ	ความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการโปรโมทแหล่งท่องเที่ยว	4.12	0.63	มาก
2. มีสื่อออนไลน์ช่องทางต่าง ๆ ที่เป็นเครื่องมือในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยว เช่น Page Facebook, Instagram, TikTok, YouTube	4.08	0.76	มาก
3. มีช่องทางการติดต่อสื่อสารและการซื้อขายการท่องเที่ยวผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Line, Page Facebook, Instagram, TikTok	4.15	0.67	มาก
4. มีเว็บไซต์ในการโปรโมทและให้ข้อมูลการท่องเที่ยว	4.20	0.67	มาก
5. มีการถ่ายทำรายการท่องเที่ยวของ Youtuber, Influencer, Vlogger	4.23	0.74	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	4.16	0.69	มาก

จากตารางที่ 6 ผลวิเคราะห์ด้านการตลาดออนไลน์ (Direct Marketing) พบว่านักท่องเที่ยวมีความคิดเห็นมากที่สุดใน 3 อันดับแรก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ มีการถ่ายทำรายการท่องเที่ยวของ Youtuber, Influencer, Vlogger ($\bar{X}=4.23$) รองลงมา คือ มีเว็บไซต์ในการโปรโมทและให้ข้อมูลการท่องเที่ยว ($\bar{X}=4.20$) และมีช่องทางการติดต่อสื่อสารและการซื้อขายการท่องเที่ยวผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Line, Page Facebook, Instagram, TikTok ($\bar{X}=4.15$) ตามลำดับ

ผลสรุปแนวทางการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนพื้นฐานทุนวัฒนธรรมมุสลิม 3 เกาะ : เกาะลิบ เกาะสุกร แหลมหยงสตาร์ ในจังหวัดตรังเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวมลายูได้แก่

1. การจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวบนพื้นฐานทุนวัฒนธรรมมุสลิม เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวมลายู โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน ได้แก่ การจัดกิจกรรมเยี่ยมชมกลุ่มอาชีพ วิสาหกิจชุมชน การจัดกิจกรรมฮารีรายอสัมพันธ์ การเพิ่มหลักสูตรในสถานศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้



วิถีชีวิตมุสลิม การจัดบูรณะแหล่งประวัติศาสตร์ การจัดให้มี งานเทศกาลประจำปีต่าง ๆ การจัดจุดชมพะยูน การสร้างศูนย์ข้อมูลให้ความรู้เกี่ยวกับพะยูน โดยมีผู้เชี่ยวชาญให้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อเป็นกิจกรรมท่องเที่ยวเฉพาะสำหรับดูพะยูน การสร้างเส้นทางท่องเที่ยวภายในเกาะเชื่อมโยงประวัติศาสตร์ วิถีชีวิตและอัตลักษณ์ของชุมชน ที่เชื่อมโยงตั้งแต่บนบก จนถึงเกาะ กิจกรรม Sport Tourism (ไตรกีฬา จักรยาน เทรล) การจัดงานวิวาทตามวิถีชาวมุสลิมเพื่อนำต้นทุนวัฒนธรรมชาวมุสลิมมาสร้างมูลค่าเพิ่ม

2. การส่งเสริมทางการตลาด เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวบนพื้นฐานทุนวัฒนธรรมมุสลิมเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวมลายูเซีย โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน ได้แก่ การพัฒนาแพคเกจผลิตภัณฑ์ของชุมชนให้โดดเด่น สามารถแสดงถึงความเป็นอัตลักษณ์ของชุมชนเกาะลิง โดยมีหน่วยงานอบรบให้เป็นทางการ การสร้างแบรนด์หรือตราสัญลักษณ์ผลิตภัณฑ์ชุมชนทั้งหมดเพิ่มอีก 1 รูปแบบ ที่สามารถใช้ร่วมกันในชุมชน เพื่อแสดงให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์นี้มาจากเกาะลิง การทำแพคเกจโปรแกรมการท่องเที่ยว ผู้ประกอบการท่องเที่ยวทำเส้นทางท่องเที่ยวเพิ่มกิจกรรมในแพคเกจ ถ่ายรูปฟรี ทั้งบนบกและในน้ำ และมีของที่ระลึกแจกนักท่องเที่ยว การออกบูธส่งเสริมการขาย Roadshow Event เชื่อมโยงธุรกิจการท่องเที่ยวภายในประเทศและประเทศเพื่อนบ้านมุสลิม เช่น มาเลเซีย อินโดนีเซีย บรูไน สิงคโปร์ การจัดแคมเปญและโปรโมชั่นส่งเสริมการท่องเที่ยวสำหรับชุมชน เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว โดยเชื่อมโยงกับผู้ประกอบการธุรกิจ

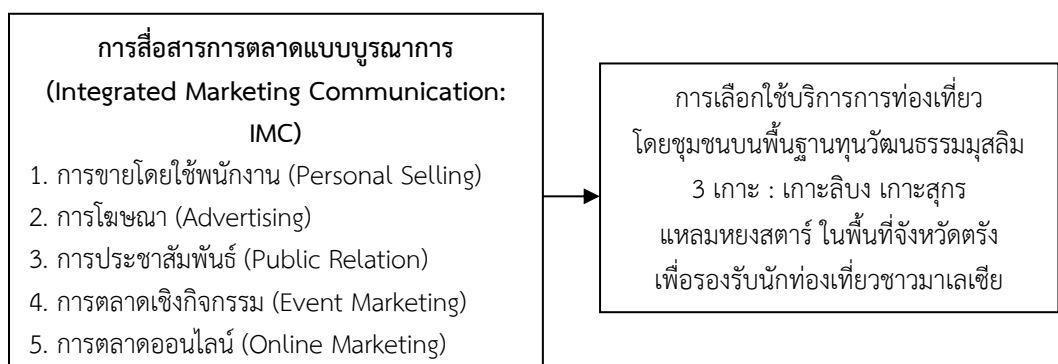
3. การตลาดออนไลน์เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวบนพื้นฐานทุนวัฒนธรรมมุสลิมเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวมลายูเซีย โดยมีแนวทางในการดำเนินงาน ได้แก่ การสร้างคลิปสถานที่ท่องเที่ยว เพื่อนำเสนอที่พิกผ่านสื่อออนไลน์ เช่น TikTok แพคเกจการท่องเที่ยว กลุ่มผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ชาวบ้านช่วยกันโพสต์และแชร์ Facebook นำเสนอที่พิกการท่องเที่ยว กลุ่มผลิตภัณฑ์ใช้ข้อความ ดิตแฮชแท็ก ให้ไปในทิศทางเดียวกัน การสร้าง Fan Page Facebook และสร้างคอนเทนต์เพื่อเพิ่มยอดผู้ติดตาม การแชร์จากกลุ่ม และควรรสร้าง QR code แปะให้นักท่องเที่ยวกดไลก์ การพัฒนาบุคลากรในชุมชนให้มีความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือและเทคนิคการทำตลาดออนไลน์ การรีวิวแหล่งท่องเที่ยว โดยคนในชุมชน คนที่มีชื่อเสียง นักท่องเที่ยว และสร้าง Influencer ของชุมชนเอง เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว

อภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิเคราะห์วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนพื้นฐานทุนวัฒนธรรมมุสลิม 3 เกาะ : เกาะลิง เกาะสุกร แหลมหยงสตาร์ ในจังหวัดตรังเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวมลายูเซีย ผลสรุปรวมของการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการของการท่องเที่ยวโดยชุมชน (IMC) พบว่านักท่องเที่ยวให้ความสำคัญมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการขายโดยใช้

พนักงาน (Personal Selling) สอดคล้องกับชัยชนะ แซ่จั้ง (2562) การขายโดยพนักงานขาย (Personal Selling) หมายถึง รูปแบบการติดต่อสื่อสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับข่าวสารโดยตรง อาจเรียกว่าเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ผู้ส่งข่าวสารจะสามารถรับรู้ และประเมินผลจากผู้รับข่าวสารได้ทันทีการขายโดยพนักงานขายถือเป็นสื่อที่สำคัญมาก รองลงมา คือ ด้านการโฆษณา (Advertising) สอดคล้องกับชัยนันท์ ธันวารชร (2560) อ้างถึงใน Mackenzie et al. (1986); Mehta (2000) กล่าวว่า ทักษะคติของผู้บริโภคต่อการโฆษณาออนไลน์ ทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ มีผลต่อประสิทธิภาพของการโฆษณา โดยสะท้อนผ่านความคิดและความรู้สึกของผู้บริโภคหลังสัมผัสกับโฆษณาออนไลน์ ด้านการประชาสัมพันธ์ (Public Relation) สอดคล้องกับกาญจนาวิรร อินทร์สันต์ และบุษกรณ์ สีเจียะระ (2563) ที่กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์เป็นการเผยแพร่ข่าวสารของธุรกิจผ่านสื่อมวลชนโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าเป้าหมายมากกว่าการโฆษณา ด้านการตลาดเชิงกิจกรรม (Event Marketing) สอดคล้องกับเสรี วงษ์มณฑา (2540) กล่าวว่า การจัดกิจกรรมทางการตลาด คือ การสร้างวาระพิเศษเพื่อส่งเสริมสินค้าและชื่อเสียงบริษัท โดยนำเสนอเหตุการณ์ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เน้นความคิดสร้างสรรค์และตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลักและด้านการตลาดออนไลน์ (Direct Marketing) สอดคล้องกับ Wertime & Fenwick (2008) ให้ความหมายของการตลาดออนไลน์ หรือ การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) เป็นการดำเนินงานผ่านสื่อดิจิทัลที่ช่วยให้นักการตลาดสื่อสารแบบสองทางกับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง ใช้ข้อมูลจากการสื่อสารเพื่อปรับปรุงการส่งเสริมสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์อย่างรวดเร็วและคุ้มค่า

องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (IMC) มีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจเลือกใช้ บริการการท่องเที่ยวโดยชุมชนที่อิงทุนวัฒนธรรมมุสลิมในพื้นที่จังหวัดตรัง โดยนักท่องเที่ยว



ชาวมลายูให้ความสำคัญกับการขายโดยใช้พนักงาน (Personal Selling) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด รองลงมาคือ การโฆษณา (Advertising) และ การประชาสัมพันธ์ (Public Relations) ขณะที่ การตลาดเชิงกิจกรรม (Event Marketing) และ การตลาดออนไลน์ (Online Marketing) ได้รับความสนใจน้อยกว่า สะท้อนว่าการสื่อสารโดยตรงและข้อมูลที่น่าเชื่อถือเป็นกลยุทธ์หลักที่ผลักดันการท่องเที่ยวโดยชุมชนให้ตอบโจทย์นักท่องเที่ยวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

นำผลการศึกษาปัจจัยการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่ส่งผลต่อการเลือกใช้บริการการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนพื้นฐานทุนวัฒนธรรมมุสลิม 3 เกาะ : เกาะลิบง เกาะสุกร แหลมหยงสตาร์ ในจังหวัดตรังเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวมลายู ขับเคลื่อนเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายของจังหวัดตรัง และชุมชนสามารถนำผลการศึกษาไปปฏิบัติจริงได้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งเน้นการใช้วิธีการเชิงคุณภาพที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ควบคู่กับการศึกษาบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัลและการประเมินผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนเพื่อพัฒนาเป็นกรอบนโยบายหรือโมเดล IMC ที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยชุมชนมุสลิมอย่างยั่งยืน

กิตติกรรมประกาศ

บทความวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของรายงานวิจัยเรื่อง “แบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างของส่วนประสมการตลาดและการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการการท่องเที่ยวโดยชุมชนบนพื้นฐานทุนวัฒนธรรมมุสลิม 3 เกาะ : เกาะลิบง เกาะสุกร แหลมหยงสตาร์ ในพื้นที่จังหวัดตรัง” งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากงบประมาณกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ววน.) และมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ปีงบประมาณ 2567

เอกสารอ้างอิง

กัญญาวิรุ อินทร์สันต์ และบุษกรณ ลิเจียวะระ. (2563). การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการและการสื่อสารการตลาดแบบปากต่อปาก ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าของลูกค้าร้านค้าปลีกแบบดั้งเดิม ในเขตจังหวัดกาฬสินธุ์. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 10(3). 79-91.

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย. (2565). *7 กลยุทธ์ทำธุรกิจโรงแรมให้ยั่งยืน*. สืบค้น 30 พฤษภาคม 2567, จาก <https://www.smeleader.com/7-กลยุทธ์ทำธุรกิจโรงแรม/>



- ชัยชนะ แซ่จ้ง. (2562). การสื่อสารทางการตลาดแบบบูรณาการที่มีผลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อเสื้อผ้าในสังคมเครือข่ายออนไลน์ของผู้บริโภคในจังหวัดเชียงใหม่ (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ชัยนันท์ อ้นวารชร. (2560). การโฆษณาสินค้าผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่มีผลต่อความตั้งใจซื้อสินค้า กรณีศึกษา ร้าน ฟาร์ม ดีไซน์ ไทยแลนด์ (การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นพดล ชุมภูวิลาส. (2564). การสร้างแบรนด์และการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม จังหวัดลำพูน (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อและนวัตกรรมการสื่อสาร). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2540). ครบเครื่องเรื่องการสื่อสารการตลาด. กรุงเทพฯ: บริษัทดวงกมลสมัยจำกัด.
- Bruhn, M. & Schnebelen, S. (2017). Integrated Marketing Communication - From an Instrumental to a Customer-Centric Perspective. *European Journal of Marketing*, 51(3), 464-489.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Marketing Management* (12th ed.). New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.
- MacKenzie, S. B. et al. (1986). The Role of Attitude Toward the ad as A Mediator of Advertising Effectiveness: A Test of Competing Explanations. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 130-143.
- Mehta, A. (2000). Advertising Attitudes and Advertising Effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 40(3), 67-72.
- Wertime, K. & Fenwick, L. (2008). *Digital Marketing The Essential Guide to New Media & Digital Marketing*. New Jersey: Wiley & Son.





สมรรถนะและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ของพนักงาน : มุมมองของผู้บริหารอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย*

THE EFFECTS OF COMPETENCY AND TEAMWORK ON WORK PERFORMANCE
OF EMPLOYEES: THAI EXECUTIVES POINT OF VIEW



ธนัช เหลืองลาวณย์, ระบิล พันภัย

Thanathat Lueanglawan, Rabil Ponphai

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน

Rajamangala University of Technology Isan

Corresponding Author E-mail: thanathat.lu@rmuti.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ จำนวน 248 คน ใช้การวิจัยเชิงปริมาณเป็นเครื่องมือในการวิจัยในการเก็บข้อมูล แบบสอบถาม มีทั้งหมด 56 ข้อ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านบทบาททางสังคมส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ในทำนองเดียวกันการทำงานเป็นทีม ด้านการตัดสินใจร่วมกันส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และการทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.1 ทั้งนี้สมรรถนะและการทำงานเป็นทีมสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเท่ากับ ได้ร้อยละ 54.8 ($\text{Adj}R^2 = .548$) ผลการศึกษาสมรรถนะและการทำงานเป็นทีม พบว่า สมรรถนะและการทำงานเป็นทีมสอดคล้องกับสภาพที่เป็นอยู่ ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร โดยนำความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาช่วยเป็นแนวทางในการวางแผนและส่งเสริมบุคลากรในการทำงาน

คำสำคัญ: สมรรถนะ; การทำงานเป็นทีม; ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน



Abstract

Objectives of this research article were to study the competencies and teamwork that affected employees' performance. The sample group consisted of 248 executives from textile factories. A quantitative research method was employed, using a questionnaire with 56 items as the data collection tool. The data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, as well as inferential statistics for hypothesis testing through multiple regression analysis.

The findings revealed that competencies in knowledge, skills, and social roles had a positive effect on employee performance at the 0.05 significance level. Similarly, teamwork in terms of joint decision-making had a positive effect on employee performance at the 0.05 significance level, and teamwork in terms of open communication had a positive effect at the 0.1 significance level. Together, competencies and teamwork could predict 54.8% of employee performance ($\text{Adj}R^2=.548$). The study of competencies and teamwork indicated that they were consistent with the current situation. The research findings can be applied to personnel development, providing useful insights into planning and enhancing employee performance.

Keywords: Competency; Teamwork; Work Performance

บทนำ

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมสิ่งทอ และเครื่องนุ่งห่มเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลักที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของไทยอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทยมีมูลค่าทางเศรษฐกิจสูงและสร้างงานจำนวนมากโดยมีการลงทุนหมุนเวียนหลายแสนล้านบาทต่อปีจากทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้เป็นอุตสาหกรรมพื้นฐานที่มีส่วนสำคัญในภาคการผลิตของไทย นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพสินค้าเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดทั้งในประเทศ และต่างประเทศ (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2567) การพัฒนาเครื่องนุ่งห่มให้สอดคล้องกับสภาพภูมิอากาศ วัฒนธรรม และความต้องการของคนในแต่ละยุคสมัย จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในแง่ของการดำรงชีวิต และการส่งเสริมเศรษฐกิจ

ภาพรวมการค้าระหว่างประเทศของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มไทยในปี 2567 มีมูลค่าลดลงเมื่อเทียบกับเดือนเดียวกันของปีก่อน (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร, 2567) ผู้ประกอบการและผู้ผลิตสิ่งทอต้องพัฒนาองค์กรเพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมสิ่งทอและ



การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญ อุตสาหกรรมสิ่งทอจึงมุ่งเน้นพัฒนาให้มีความสามารถในการวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาการคิดเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุน เพิ่มความสะดวกในการดำเนินงาน และเพิ่มความรวดเร็วในการตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในขณะเดียวกันสมรรถนะของแต่ละบุคคลมีบทบาทสำคัญต่อการทำงานร่วมกันและสร้างความแตกต่างในองค์กรที่มุ่งเน้นความสำเร็จ หากบุคลากรมีสมรรถนะสูง องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบจึงเป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างองค์กรที่แข็งแกร่ง (อัญชลีภรณ์ คำภีระ และศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์, 2565) ทั้งยังช่วยให้องค์กรปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างไรก็ตาม หากบุคคลขาดทักษะที่จำเป็นหรือมีภาระงานมากเกินไป อาจทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงและเกิดความเครียดได้ ด้านการทำงานเป็นทีมนั้น การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร โดยต้องเข้าใจปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน (อารีรัตน์ พิงเนตร และทรงวิทย์ เจริญกิจธนาภ, 2565) แต่ยังคงพบปัญหาว่า คนเพียงลำพังไม่สามารถดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง

แนวคิด ทฤษฎี ที่นำมาใช้ในการทำวิจัยเรื่องนี้ คือ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของ McClelland (1973) ว่าด้วยเรื่องของ ความรู้ ทักษะ บทบาททางสังคม ภาพพจน์ และแรงจูงใจที่บุคคลมีและสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมของ Parker (1990) เน้นไปที่บทบาทของสมาชิกทีมซึ่งอธิบายว่า ในการทำงานเป็นทีมนั้น สมาชิกแต่ละคนมักจะแสดงพฤติกรรมหรือบทบาทที่แตกต่างกันออกไปแบ่งออกเป็นด้าน เช่น ด้านการกำหนดภารกิจ ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ด้านการตัดสินใจร่วมกัน และแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ Peterson & Plowman (1989) มุ่งเน้นไปที่การอธิบายว่า ประสิทธิภาพของการทำงานนั้นมิได้วัดเพียงผลลัพธ์สุดท้ายเท่านั้น แต่ควรพิจารณาอย่างรอบด้านทั้งในแง่ ผลผลิต และกระบวนการออกเป็นด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพ ด้านเวลา ด้านปริมาณ ด้านค่าใช้จ่าย ดังนี้

จากที่มาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาเรื่องสมรรถนะและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : มุมมองของผู้บริหารอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย เพื่อนำข้อมูลที่ได้ศึกษามาปรับใช้เพื่อที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานในองค์กรซึ่งจะช่วยให้การทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความรับผิดชอบของคนในทีมการทำงานด้วย ที่จะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะที่จะส่งผลประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งหากขาดความเข้าใจกันในการทำงานก็อาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำงานขององค์กร



วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาสมรรถนะและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : มุมมองของผู้บริหารอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อทดสอบสมมติฐานและตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ประกอบด้วย ผู้จัดการโรงงาน หรือผู้จัดการฝ่ายผลิต หรือหัวหน้าฝ่ายผลิตหรือตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่า หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากร เนื่องจากไม่มีฐานข้อมูลที่แน่ชัด ทำให้ไม่สามารถกำหนดจำนวนประชากรทั้งหมดได้

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากร โดยวิธีคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ Cochran (1997) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้เท่ากับร้อยละ 5 ซึ่งได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 385 คน เพิ่มกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 จึงใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 405 คน โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นแบบตามสะดวก (Convenience Sampling)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาจากแนวคิดและทฤษฎี โดยแบ่งคำถามออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะ ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ส่วนที่ 4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ด้านความเที่ยงตรง (Validity) เป็นการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พบว่ามีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.67 - 1.00 และด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายกัน จำนวน 30 ชุด (Try-Out) เท่ากับ 0.948

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลที่สำคัญในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่

4.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ผู้วิจัยเลือกใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ โดยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อดำเนินการรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด จำนวน 248 ชุด เท่ากับร้อยละ 61.23 ตามแนวทางของ



Baruch & Holtom (2008) ที่เสนอว่าอัตราตอบกลับที่มากกว่าร้อยละ 60 ถือว่าอยู่ในระดับที่น่าเชื่อถือและเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

4.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการค้นคว้าตำรา เอกสารทางวิชาการ บทความ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ รวมไปถึงข้อมูลจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ประกอบด้วย

5.1 สถิติพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อนำไปสรุปลักษณะของประชากร และใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) วัดระดับอิทธิพลของสมรรถนะ การทำงานเป็นทีม และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

5.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานสมรรถนะและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการวิจัย

1. สมรรถนะและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 51.20 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 30.20 ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 52.00 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานองค์กร 2-5 ปี จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 37.90 มีตำแหน่ง ณ ปัจจุบันผู้จัดการฝ่ายผลิต จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 36.80 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 100,001-150,000 บาท จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50

นอกจากนี้ ผู้บริหารส่วนใหญ่อยู่ในอุตสาหกรรมสิ่งทอประเภทธุรกิจผู้จัดจำหน่าย จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 35.50 โดยมีลักษณะการจดทะเบียนแบบบริษัทจำกัด จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 52.30 และมีขนาดของอุตสาหกรรมอยู่ในระดับขนาดกลาง จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 42.30 มีที่ตั้งส่วนใหญ่ของสถานประกอบการอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 87.10 และมีระยะเวลาในการดำเนินกิจการส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 11 ถึง 15 ปี จำนวน 86 คน โดยคิดเป็นร้อยละ 34.70

2. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

2.1 ระดับความคิดเห็นของสมรรถนะ พบว่า ระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้ ($\bar{X}=4.64$, S.D.=0.46) ด้านทักษะ ($\bar{X}=4.62$, S.D.=0.47) และด้านบทบาททางสังคม ($\bar{X}=4.55$, S.D.=0.43) ตามลำดับ

2.2 ระดับความคิดเห็นของการทำงานเป็นทีม พบว่า ระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ($\bar{X}=4.58$, S.D.=0.32) การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.36) และการตัดสินใจร่วมกัน ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.40) ตามลำดับ

2.3 ระดับความคิดเห็นของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย ($\bar{X}=4.61$, S.D.=0.36) ด้านคุณภาพ ($\bar{X}=4.59$, S.D.=0.39) และด้านปริมาณ ($\bar{X}=4.58$, S.D.=0.33) ตามลำดับ

3. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตัวแปรสมรรถนะและการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

3.1 ผลการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกอยู่ระหว่าง 0.347-0.646 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่า VIF อยู่ระหว่าง 1.378-3.369 ซึ่งน้อยกว่า 10 จึงถือว่าตัวแปรอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (ผ่องศรี เกียรติเลิศนภา, 2553)

3.2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยระหว่างตัวแปร สมรรถนะ และการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์การถดถอยระหว่างตัวแปร

ตัวแปรอิสระ	ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน				
	B	S.D.	β	T	P-value
ค่าคงที่ (Constant)	0.997	0.263		3.718	0.000
สมรรถนะ					
ด้านความรู้	0.169	0.041	0.254	4.117	0.000**
ด้านทักษะ	0.103	0.036	0.149	2.908	0.004**
ด้านบทบาททางสังคม	0.090	0.037	0.129	2.434	0.016**
ด้านภาพพจน์	0.024	0.037	0.036	0.649	0.517
ด้านแรงจูงใจ	0.063	0.053	0.065	1.184	0.238
การทำงานเป็นทีม					
การกำหนดภารกิจ	0.046	0.034	0.077	1.360	0.175
การมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่	0.011	0.056	0.011	0.188	0.851
การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย	0.079	0.042	0.095	1.880	0.061*
การกระจายความเป็นผู้นำ	0.020	0.038	0.026	0.523	0.601
การตัดสินใจร่วมกัน	0.175	0.060	0.228	2.905	0.004**
$R^2 = .566$ Adj $R^2 = .548$					

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, *มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

ผลการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของอิทธิพลของสมรรถนะ และการทำงานเป็นทีม ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเท่ากับ ร้อยละ 54.8 (Adj $R^2 = .548$)



ตัวแปรสมรรถนะ ด้านความรู้ ($\beta_{11}=0.254, P<0.01$) ด้านทักษะ ($\beta_{12}=0.149, P<0.01$) ด้านบทบาททางสังคม ($\beta_{13}=0.129, P<0.05$) ด้านภาพพจน์ ($\beta_{12}=0.036, P>0.05$) และด้านแรงจูงใจ ($\beta_{13}=0.065, P>0.05$) ตัวแปรการทำงานเป็นทีม ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ($\beta_{25}=0.228, P<0.01$) ด้านการกำหนดภารกิจ ($\beta_{21}=0.077, P>0.05$) ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ($\beta_{22}=0.011, P>0.05$) ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ($\beta_{23}=0.095, P<0.1$) และด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ($\beta_{24}=0.026, P>0.05$)

อภิปรายผลการวิจัย

สมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านบทบาททางสังคม ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

1. สมรรถนะด้านความรู้ ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ในมุมมองของผู้บริหารหากมีกระบวนการคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้และคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงาน จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนพรัตน์ สุขเทียม (2560) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท คอนโทรลจิก จำกัด ที่พบว่า สมรรถนะ ด้านความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. สมรรถนะด้านทักษะ ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ในมุมมองของผู้บริหารเห็นว่าการที่พนักงานมีทักษะพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบหรือแนวทางการปฏิบัติงานให้เหมาะสม จะทำให้การทำงานเกิดความสะดวก และรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญพร อินตะยะ และคณะ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการใช้แพคเกจซอฟต์แวร์บัญชีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีสำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า สมรรถนะ ด้านทักษะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีสำนักงานศาลยุติธรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

3. สมรรถนะ ด้านบทบาททางสังคม ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ในมุมมองของผู้บริหารเห็นว่าการปรับตัวเข้ากับในที่ทำงาน จะช่วยให้พนักงานสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร ซึ่งจะนำไปสู่การทำงานที่เปิดกว้างแสดงความคิดเห็น ตลอดจนช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุปัญธิพา กิรติฤทธิกุล และนพพงศ์ เกิดเงิน (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงานขับรถที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของธุรกิจขนส่งสินค้าควบคุมอุณหภูมิในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ที่พบว่า สมรรถนะด้าน

บทบาททางสังคมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของธุรกิจขนส่งสินค้าควบคุมอุณหภูมิ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. สมรรถนะด้านแรงจูงใจ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ในมุมมองของผู้บริหารแรงจูงใจแม้จะเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสนใจและความตั้งใจในการทำงาน แต่ไม่สามารถรับประกันได้ว่า พนักงานจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง เนื่องจากประสิทธิภาพในการทำงานยังขึ้นอยู่กับปัจจัยประกอบอื่น ๆ ได้แก่ ความรู้และทักษะของพนักงาน ความชัดเจนของบทบาทหน้าที่ กระบวนการทำงานที่มีการสนับสนุนทรัพยากร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญพร อินตะชะ และคณะ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการใช้แพคเกจซอฟต์แวร์บัญชีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีสำนักงานศาลยุติธรรม พบว่า สมรรถนะ ด้านแรงจูงใจ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน การขาดความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ทำให้แรงจูงใจนั้น ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีพลังพอที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงได้จริง

5. สมรรถนะด้านภาพพจน์ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ในมุมมองของผู้บริหารการเข้าร่วมกิจกรรมองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและบรรยากาศที่ดีในองค์กร แต่ไม่ได้เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการทำงานโดยตรงเหมือนกับทักษะ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนพรัตน์ สุขเทียม (2560) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท คอนโทรลจิก จำกัด ที่พบว่า สมรรถนะ ด้านภาพพจน์ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แม้พนักงานจะมีภาพลักษณ์ที่ดีในด้านความน่าเชื่อถือ ความมีระเบียบวินัย หรือการมีส่วนร่วมทางสังคม แต่ปัจจัยดังกล่าวไม่ได้เป็นตัวกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงาน

การทำงานเป็นทีม ด้านการตัดสินใจร่วมกัน และด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนี้

1. การทำงานเป็นทีม ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ในมุมมองผู้บริหาร หากพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทาง จะช่วยให้สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานและแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติศักดิ์ แก้วใส (2563) ได้ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับเหมาก่อสร้างในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า การทำงานเป็นทีม ด้านการตัดสินใจร่วมกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับเหมาก่อสร้างในโรงงานอุตสาหกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. การทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ในมุมมองของผู้บริหารการสื่อสาร



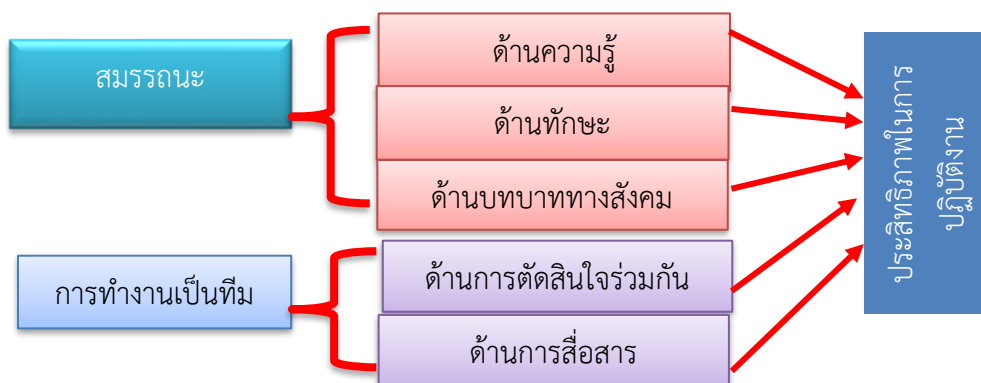
ที่ชัดเจนและเปิดกว้างช่วยลดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ทำให้สมาชิกทีมสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้อมูล และข้อเสนอแนะได้อย่างตรงไปตรงมาเกิดความร่วมมือที่ราบรื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานของวาสนา เกอแอสละ และคณะ (2561) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ พบว่า การทำงานเป็นทีม ด้านการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

3. การทำงานเป็นทีม ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน สามารถอธิบายได้ว่า ในมุมมองของผู้บริหารการกำหนดภารกิจหรือหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมได้อย่างชัดเจน แต่หากพนักงานมีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่เพียงพอ พนักงานก็สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการกำหนดภารกิจจากทีมมากนัก สอดคล้องกับงานวิจัยของอารีรัตน์ พิงเนตร และทรงวิทย์ เจริญกิจจนลาภ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง การทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า การทำงานเป็นทีม ด้านการกำหนดภารกิจ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย สมาชิกแต่ละคนอาจมีเป้าหมายส่วนตัว หรือแรงจูงใจที่ไม่ตรงกับเป้าหมายทีม ทำให้การกำหนดภารกิจชัดเจนไม่ได้

4. การทำงานเป็นทีม ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ในมุมมองของผู้บริหารแต่ถ้าพนักงานแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญและสามารถทำงานได้การกระจายความเป็นผู้นำภายในทีมอาจไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยตรง นอกจากนี้ หากโครงสร้างงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนอยู่แล้วความจำเป็นในการกระจายความเป็นผู้นำก็ลดลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Esra et al. (2024) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์การสื่อสารระหว่างบุคคล การทำงานเป็นทีม และวินัยในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท พบว่า การทำงานเป็นทีม ด้านการกระจายความเป็นผู้นำ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน

5. การทำงานเป็นทีม ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ในมุมมองผู้บริหาร หากพนักงานไม่เข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน จะทำให้เกิดงานซ้ำซ้อนและทำให้การทำงานของ팀ไม่สอดคล้องหรือไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานของวาสนา เกอแอสละ และคณะ (2561) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ ที่พบว่า การทำงานเป็นทีม ด้านการมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ มีแนวโน้มของการทำงานเป็นทีมเกี่ยวกับประสิทธิภาพที่ลดลง

องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

สมรรถนะด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านบทบาททางสังคม ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม ด้านการตัดสินใจร่วมกัน และด้านการสื่อสาร ส่งผลต่อประสิทธิภาพ

ด้านความรู้ คือ ความสามารถที่บุคคลมีในการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานหรือภารกิจที่รับผิดชอบมาใช้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมถึงการมีพื้นฐานทางวิชาการ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งข้อมูลที่เป็นต่อการทำงาน และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้นั้นเพื่อแก้ไขปัญหา ปรับปรุง หรือพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

ด้านทักษะ คือ ความสามารถเชิงปฏิบัติที่บุคคลนำมาใช้ในการทำงานหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมถึงทักษะเฉพาะด้าน และทักษะทั่วไปที่เป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ด้านบทบาททางสังคม คือ ทักษะที่บุคคลแสดงออกในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ตนเองมีในสังคม องค์กร หรือทีมงาน โดยมุ่งเน้นไปที่การอยู่ร่วมกับผู้อื่นการปรับตัวให้เข้ากับบริบททางสังคม และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้การทำงาน

ด้านการตัดสินใจร่วมกัน คือ การที่สมาชิกในทีมมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น วิเคราะห์ข้อมูล และพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ทุกคนยอมรับร่วมกันเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียม และคำนึงถึงเป้าหมายของทีมเป็นหลัก ไม่ใช่เฉพาะประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ด้านการสื่อสาร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะระหว่างสมาชิกภายในทีมงานอย่างเปิดเผยถูกต้องชัดเจน และตรงไปตรงมาเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน ลดความคลาดเคลื่อน และสนับสนุนให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ



องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะ และการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะสมรรถนะที่ดี คือ คุณลักษณะความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ที่บุคคลสามารถแสดงออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และการทำงานเป็นทีม ด้านการตัดสินใจร่วมกัน และด้านการสื่อสาร มีบทบาทสำคัญที่จะมีความสำคัญอย่างมากทั้งในระดับองค์กร ทีมงาน และสังคม เพราะเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ และกำหนดทิศทางร่วมกันในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับกระบวนการวิเคราะห์งานเพื่อให้ได้ ลักษณะงานและกำหนดเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายเป็นขั้นตอนที่ใช้ในการสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างบรรยากาศค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างควมไว้วางใจระหว่างกันและกัน องค์กรควรส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้างเพื่อให้บุคลากรมีโอกาสด้านการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ จนสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำงานระหว่างสมาชิกภายในองค์กรได้
3. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับกระบวนการวิเคราะห์งานเพื่อให้ได้ลักษณะงานและกำหนดเป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมอบหมายฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือผู้บริหารที่รับผิดชอบในการคัดเลือกบุคลากรที่มีทักษะประสบการณ์จริงในการทำงาน
4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์งานเพื่อให้ทราบถึงคำบรรยายลักษณะงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งเพื่อจะใช้เป็นเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานให้ตรงกับตำแหน่งที่ต้องการ มอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าไปกำกับดูแลในเรื่องของการชี้แจงในการปฐมนิเทศหรือการจัดทำกระบวนการที่องค์กรใช้ในการแนะนำและฝึกฝนพนักงานใหม่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้พนักงานในองค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเฉพาะโรงงานประกอบกิจการเกี่ยวกับเครื่องแต่งกาย ซึ่งมีใช้รองเท้า การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทออื่น เช่น โรงงานประกอบกิจการเกี่ยวกับสิ่งทอผ้า หรือเส้นใยซึ่งมีใช้ใยหิน และโรงงานถักผ้า ผ้าลูกไม้ หรือเครื่องนุ่งห่มด้วยด้ายหรือเส้นใย

2. การศึกษาค้นคว้านี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก ควรมีการสัมภาษณ์กับผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมสิ่งทอ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่หลากหลาย

เอกสารอ้างอิง

- เกียรติศักดิ์ แก้วใส. (2563). การทำงานเป็นทีมและแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานผู้รับเหมาก่อสร้างในโรงงานอุตสาหกรรมกรณีศึกษาบริษัทอินแมคเอนจิเนียริง จำกัด. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ธัญพร อินเตชะ และคณะ. (2565). สมรรถนะในการใช้แพคเกจซอฟต์แวร์บัญชีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ ทำงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานการเงินและบัญชีสำนักงานศาลยุติธรรม. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 4(2), 92-106.
- นพรัตน์ สุขเทียม. (2560). สมรรถนะในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน บริษัท คอนโทรลจิค จำกัด. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ผ่องศรี เกียรติเลิศนภา. (2553). การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วาสนา เกอแอสละ และคณะ. (2561). การทำงานเป็นทีมที่มี อิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 29(3), 132-142.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร. (2567). สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. สืบค้น 16 ตุลาคม 2567, จาก <https://ictc.ops.moc.go.th/th/page/item/index/id/4>
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2567). *กระทรวงอุตสาหกรรม*. สืบค้น 16 ตุลาคม 2567, จาก <https://shorturl.asia/LRI2D>
- สุปัญทิพา กิรติฤทธิกุล และนพพงศ์ เกิดเงิน. (2567). ปัจจัยด้านสมรรถนะของพนักงานขับรถที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของธุรกิจขนส่งสินค้าควบคุมอุณหภูมิในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารวิชาการร้อยแก่นสาร มหาวิทยาลัยรามคำแหง*, 9(1), 440-454.
- อัญชลีภรณ์ คำภีระ และศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. (2565). สมรรถนะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 5(4), 1318-1332.
- อารีรัตน์ พึ่งเนตร และทรงวิทย์ เจริญกิจจนลาภ. (2565). การทำงานเป็นทีมที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทยในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*, 9(3), 77-90.
- Baruch, Y. & Holtom, B. C. (2008). Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research. *Journal of Human Relations*, 61(8), 1139-1160.



- Cochran, W. G. (1997). *Sampling Techniques* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Esra, A. M. et al. (2024). Analysis of the Effect of Interpersonal Communication, Teamwork, and Work Discipline on The Performance of Outsole Employees. *Journal Penelitian Pendidikan Indonesia*, 10(2), 623-631.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Parker, G. M. (1990). *Team Players and Teamwork. The New Competitive Business Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peterson, E. & Plowman, E.G. (1989). *Business Organization and Management*. Illinois: Richard Irwin.





ภาวะผู้นำของผู้บริหารและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัย ของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา*

EXECUTIVE LEADERSHIP AND QUALITY OF WORK LIFE OF PERSONNEL IN A STATE UNIVERSITY IN SONGKHLA PROVINCE



นันทน์ภัท ทองเดชะ, นวินดา ต่างจิตร์, เฉษฐา นกน้อย

Nunnapat Songdech, Nawinda Tangjit, Chetsada Noknoi

มหาวิทยาลัยทักษิณ

Thaksin University

Corresponding Author E-mail: chetsada@tsu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร 2. สำรวจประสบการณ์และความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา 3. ศึกษาผลของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 11 คน ซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่มีประสบการณ์การทำงานไม่น้อยกว่า 5 ปี การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ควบคู่กับการตรวจสอบความน่าเชื่อถือ โดยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า

ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำที่มุ่งผลลัพธ์ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นที่ไม่เร่งด่วน 2. บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารมีความยืดหยุ่น เอาใจใส่ และสามารถสื่อสารเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน 3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้ การตัดสินใจที่เร่งรีบหรือขาดความชัดเจนอาจสร้างความเครียดให้แก่บุคลากรบางส่วนได้ ผลการศึกษาครั้งนี้มีคุณูปการทั้งเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ โดยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงาน และเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในสถาบันอุดมศึกษาไทย

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำของผู้บริหาร; คุณภาพชีวิตการทำงาน; บุคลากรมหาวิทยาลัย



Abstract

Objectives of this research article were: 1. To examine the executive leadership patterns of administrators at a state university in Songkhla Province, 2. To explore the experiences and perceptions of university personnel regarding the administrators' leadership, and 3. To investigate the effects of executive leadership on the quality of work life of personnel. Data were collected through in-depth interviews with 11 key informants, including academicians and support staff with at least five years of work experience. Content analysis was employed to analyze the data, complemented by triangulation to ensure credibility.

The findings revealed that 1. Administrators applied an integrative leadership style, combining participative and results-oriented approaches, allowing personnel to participate in decision-making for non-urgent matters; 2. most personnel perceived the administrators as flexible, attentive, and capable of clearly communicating organizational goals; and 3. Executive leadership directly influenced personnel's job satisfaction and quality of work life, although rushed or unclear decisions could cause stress for some staff. The study provided both theoretical and practical contributions, offering guidance for developing executive leadership, enhancing quality of work life, and strengthening organizational commitment in Thai higher education institutions.

Keywords: Executive Leadership; Quality of Work Life; University Personnel

บทนำ

ในโลกการทำงานยุคปัจจุบัน องค์การการศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านนโยบายการบริหารจัดการ การแข่งขันทางวิชาการ การเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยี และความคาดหวังของสังคมต่อคุณภาพของบัณฑิต ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร ปัจจัยหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีและยั่งยืน คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งไม่เพียงเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร หากแต่ยังส่งอิทธิพลโดยตรงต่อแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ และคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ของบุคลากรในระยะยาว (Northouse, 2021; Robbins & Judge, 2019)

แม้ว่างานวิจัยจำนวนมากมุ่งเน้นการศึกษาเชิงปริมาณเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความพึงพอใจในงาน แต่ยังมีงานวิจัยเชิงคุณภาพจำนวนน้อยที่ลงลึกในด้านประสบการณ์ส่วนบุคคล

ของบุคลากรต่อภาวะผู้นำ และผลกระทบที่แท้จริงต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน (Creswell & Poth, 2018) โดยเฉพาะในบริบทของมหาวิทยาลัยของรัฐที่ตั้งอยู่ส่วนภูมิภาค ซึ่งมีลักษณะเฉพาะในด้านบริหารจัดการทรัพยากร และความเชื่อมโยงกับชุมชนท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของงานวิจัยนี้มีบทบาทสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานในภูมิภาค การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาทักษะอาชีพ และการยกระดับชุมชนในเขตภาคใต้ตอนล่าง อีกทั้งยังมีลักษณะองค์กรที่หลากหลาย ทั้งด้านพื้นที่ (ระบบหลายวิทยาเขต: Multi-Campus System) และลักษณะงาน ทำให้บริบทของการบริหารงานบุคคลและการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความซับซ้อนและต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยดังกล่าวเพื่อให้เข้าใจบริบทและลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับความซับซ้อนและความหลากหลายของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (Northouse, 2021; Robbins & Judge, 2019; Creswell & Poth, 2018) โดยอาศัยกรอบแนวคิดภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การพัฒนาองค์กรและการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Bass & Riggio, 2006) ควบคู่กับแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ที่เน้นการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร (Walton, 1973; Sirgy et al., 2001) ภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยรัฐในภูมิภาคที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการขับเคลื่อนภารกิจหลักขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจัยครั้งนี้จึงมีความสำคัญในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติ โดยจะช่วยสะท้อนมุมมองเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เหมาะสมในบริบทของมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาค และเสนอแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เอื้อต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร
2. เพื่อสำรวจประสบการณ์และความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา
3. เพื่อศึกษาผลของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา



วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ภายใต้กระบวนทัศน์ปฏิบัตินิยม (Pragmatic Paradigm) โดยใช้เครื่องมือที่ออกแบบเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั้งเชิงกว้างและเชิงลึกจากคำถามปลายเปิด (Joungtrakul, 2020) ลักษณะการวิจัยใช้แนวคิดปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) เพื่อศึกษาประสบการณ์และความหมายจากมุมมองของผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยใช้เหตุผลจากแนวคิดและประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลหลัก พร้อมทั้งอาศัยแนวอุตรวิสัย (Transcendental Phenomenology) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถถ่ายทอดประสบการณ์และความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ก่อนนำข้อมูลที่ได้อามาตีความและวิเคราะห์เชิงประเด็น (Kaewjomnong, 2022; Sutthinarakorn, 2019)

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยทั้งบุคลากรสายสนับสนุน และบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งคัดเลือกด้วยวิธีการแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบสะดวก (Convenience Sampling) เกณฑ์การคัดเลือกเน้นผู้ที่มีประสบการณ์ตรง ยินยอมและเต็มใจเข้าร่วมการวิจัย และสามารถถ่ายทอดประสบการณ์ได้ชัดเจน ผู้ให้ข้อมูลหลักมีจำนวนทั้งสิ้น 11 คน ซึ่งเพียงพอต่อการวิเคราะห์และถึงจุดอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) (Sutheewasinnon & Pasunon, 2016)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) ที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและปรับการแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ และแบบสังเกต (Observation Form) ที่ผู้วิจัยออกแบบและสร้างขึ้นจากการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Lichtman, 2014) ซึ่งแบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 5 ตอน ได้แก่ 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก 2. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3. ประสบการณ์และการทำงานร่วมกับผู้บริหาร 4. ผลของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน 5. ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยผู้วิจัยได้ประสานงานผ่านเจ้าหน้าที่งานสารบรรณเพื่อเชิญชวนผู้ให้ข้อมูลเข้าร่วม หลังจากได้รับความยินยอมแล้ว จึงนัดหมายสัมภาษณ์นอกเวลาราชการเพื่อไม่รบกวนภาระงานของผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายใช้เวลา 30 นาที - 1 ชั่วโมง ผู้วิจัยบันทึกและจัดเก็บข้อมูลอย่างรอบคอบ พร้อมรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลอย่างเคร่งครัด (Kaewjomnong, 2022)

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงประเด็น (Thematic Analysis) และการสังเกต (Phakdee & Kaewjomnong, 2021) ผู้วิจัยควบคุมอคติ



ในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดของ Lichtman (2024) และตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และความสอดคล้องของข้อมูลด้วยการยืนยันข้อมูล (Verification) (Sutthinarakorn, 2019) นอกจากนี้ ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบคุณภาพข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) ตามแนวคิดของ Creswell & Baez (2021) โดยตรวจสอบทั้งด้านวิธีการ (Method Triangulation) ด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) และด้านแหล่งข้อมูล (Data Source Triangulation) ซึ่งช่วยยืนยันว่าข้อมูลมีความถูกต้อง เหมาะสม แม่นยำ และน่าเชื่อถือเพียงพอต่อการตอบ ปัญหาการวิจัยและบรรลุลักษณะประสงค์

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย 11 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 4 คน กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 3 คน และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 4 คน ในด้านเพศ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลเป็นเพศชาย 6 คน และเพศหญิง 5 คน ช่วงอายุของผู้ให้ข้อมูล อยู่ระหว่าง 32-51 ปี โดยกลุ่มที่มีอายุเฉลี่ยสูงสุด คือ กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งมีอายุระหว่าง 45-51 ปี และตำแหน่งของผู้ให้ข้อมูลในกลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วย รองคณบดี คณบดี และผู้อำนวยการ กอง ส่วนในกลุ่มบุคลากรสายวิชาการมีตำแหน่งเป็นอาจารย์ทั้งหมด และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนมีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ในด้านประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มผู้บริหารมีระยะเวลาการปฏิบัติงานเฉลี่ยสูงสุด อยู่ระหว่าง 10-15 ปี ขณะที่บุคลากรสายวิชาการมีระยะเวลาการปฏิบัติงานระหว่าง 10-15 ปี เช่นกัน และกลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนมีประสบการณ์ระหว่าง 6-10 ปี ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก	เพศ	อายุ (ปี)	ตำแหน่ง	ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน (ปี)
ผู้บริหารคนที่ 1	ชาย	48	รองคณบดี	15
ผู้บริหารคนที่ 2	หญิง	45	ผู้อำนวยการกอง	10
ผู้บริหารคนที่ 3	ชาย	51	คณบดี	15
ผู้บริหารคนที่ 4	หญิง	47	รองคณบดี	12
บุคลากรสายวิชาการคนที่ 1	ชาย	35	อาจารย์	10
บุคลากรสายวิชาการคนที่ 2	หญิง	32	อาจารย์	11
บุคลากรสายวิชาการคนที่ 3	ชาย	40	อาจารย์	15
บุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 1	ชาย	38	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	8
บุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 2	หญิง	37	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	6
บุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 3	หญิง	41	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	10
บุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 4	ชาย	36	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	8



1. รูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบผสมระหว่างมีส่วนร่วมและการมุ่งผลลัพธ์ โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่ไม่เร่งด่วน เช่น การวางแผนกิจกรรมประจำปีและการพัฒนาหลักสูตร ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารยังสามารถตัดสินใจเชิงบริหารได้อย่างชัดเจนในสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็ว เช่น การจัดการงบประมาณและทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การบริหารงานในลักษณะนี้ยังมีความท้าทาย ได้แก่ การจัดสรรเวลาในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรที่มีหลายฝ่ายและการตัดสินใจในสถานการณ์เร่งด่วนที่อาจทำให้บางความคิดเห็นไม่ได้รับการพิจารณาอย่างเต็มที่ จากการให้ข้อมูลที่สะท้อนรูปแบบของภาวะผู้นำของผู้บริหารคนที่ 1 กล่าวว่า “เวลาเราวางแผนโครงการใหญ่ ๆ ผมจะเปิดโอกาสให้อาจารย์และเจ้าหน้าที่เสนอความคิดเห็น เพราะหลายครั้งเขาเห็นปัญหาที่เรามองไม่ถึง แต่ถ้าเป็นเรื่องงบประมาณที่ต้องใช้ทันที ผมจำเป็นต้องตัดสินใจเองเพื่อให้ทันเวลา” ผู้บริหารคนที่ 2 เสริมว่า “ดิฉันมองว่า การให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมจะช่วยสร้างความเป็นทีม แต่เมื่อมีเรื่องด่วน เราก็คต้องเป็นคนตัดสินใจให้จบ เพราะทุกอย่างต้องเดินหน้า” บุคลากรสายวิชาการคนที่ 2 กล่าวว่า “ดิฉันรู้สึกว่าการบริหารเปิดกว้างให้เสนอแนวคิด แต่ถ้าเป็นเรื่องด่วน ๆ ท่านจะตัดสินใจเร็วมาก ซึ่งก็ดีในแง่ของความทันเวลา”

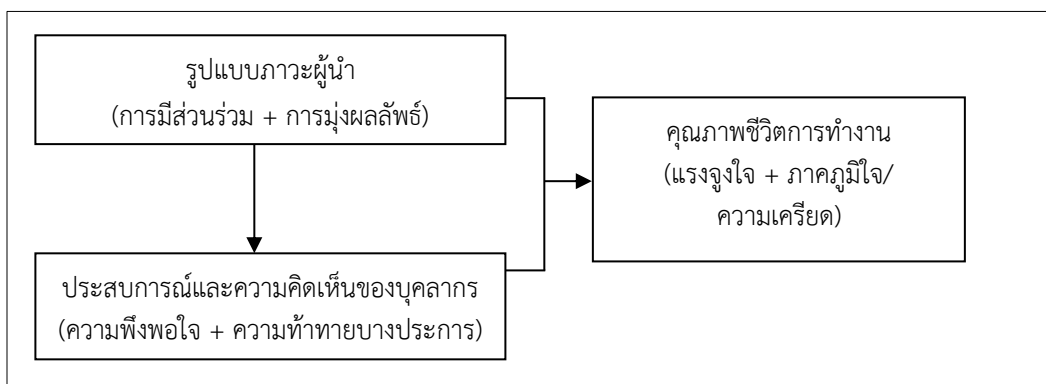
2. ประสพการณ์และความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา

บุคลากรส่วนใหญ่ประเมินว่าผู้บริหารมีความยืดหยุ่นและเอาใจใส่ต่อความต้องการของทีมงาน สามารถสร้างความเข้าใจและชัดเจนในเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ บุคลากรมีโอกาสดแสดงความคิดเห็นและรับคำแนะนำ แต่ยังพบว่า บางครั้งผู้บริหารตัดสินใจรวดเร็วเกินไปในสถานการณ์เร่งด่วน ทำให้ความคิดเห็นบางส่วนไม่ได้รับการพิจารณาอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนในการจัดลำดับความสำคัญของงานและความยากลำบากในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน จากการให้ข้อมูลที่สะท้อนประสพการณ์และความคิดเห็นบุคลากรของบุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 3 กล่าวว่า “เรารู้สึกว่า ผู้บริหารใส่ใจให้เราได้มีส่วนร่วมตลอด แต่บางทีท่านก็ตัดสินใจเร็วเกินไป ทำให้ข้อเสนอของเราไม่ได้ถูกนำไปใช้” บุคลากรสายวิชาการคนที่ 1 กล่าวว่า “สิ่งที่ดี คือ ผู้บริหารอธิบายเป้าหมายของงานชัดเจน ทำให้ทีมรู้ว่าจะไปทางไหน” บุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 1 แสดงความเห็นว่ “เวลาที่ผู้บริหารฟังความคิดเห็นของเรา เรารู้สึกมีคุณค่าและอยากมีส่วนร่วมมากขึ้น แต่บางครั้งการสื่อสารระหว่างหน่วยงานยังไม่ค่อยราบรื่น” จากข้อมูลสะท้อนว่า ผู้บริหารสามารถสร้างความเข้าใจร่วมและความรู้สึกเป็นทีมได้ดี แต่ยังต้องพัฒนาในด้านการประสานงานและการจัดลำดับความสำคัญของงาน การวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการใช้ภาวะผู้นำ โดยเลือกวิธีการตามลักษณะงานและสถานการณ์

3. ผลของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลโดยตรงต่อ ความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร บุคลากรที่ได้รับโอกาสมีส่วนร่วมและรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงานสูงและมีแรงจูงใจมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ปัญหาการตัดสินใจรวดเร็วในสถานการณ์เร่งด่วนและความไม่ชัดเจนในการจัดลำดับความสำคัญของงาน อาจทำให้บุคลากรบางรายรู้สึกเครียดหรือสูญเสียแรงจูงใจชั่วคราว จากการให้ข้อมูลที่สะท้อนผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 2 กล่าวว่า “เวลาเราได้แสดงความคิดเห็นแล้วผู้บริหารหยิบไปใช้ เรารู้สึกภูมิใจและอยากทำงานต่อให้ดีขึ้น” บุคลากรสายสนับสนุนคนที่ 4 ให้ความเห็นว่า “แต่บางครั้งการที่ต้องเปลี่ยนแผนกะทันหันตามการตัดสินใจของผู้บริหาร มันทำให้เรารู้สึกเครียด เพราะงานที่ทำอยู่ยังไม่เสร็จดี” บุคลากรสายวิชาการคนที่ 3 กล่าวเสริมว่า “โดยรวมแล้วผมมองว่าผู้บริหารช่วยสร้างแรงบันดาลใจ แต่ความไม่แน่นอนในการเปลี่ยนแปลงก็ทำให้ทีมเครียดได้เหมือนกัน” การตีความผลลัพธ์สะท้อนว่า ภาวะผู้นำที่ผสมผสานการมีส่วนร่วมและการมุ่งผลลัพธ์ ส่งผลทั้งบวกและลบต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยด้านบวกคือสร้างแรงจูงใจและความภาคภูมิใจของบุคลากร ส่วนด้านลบคืออาจก่อให้เกิดความเครียดเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกะทันหัน

จากผลการวิจัยทั้งสามข้อสามารถสรุปความสัมพันธ์ได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อประสิทธิภาพและความคิดเห็นของบุคลากร และทั้งสองส่วนนี้มีผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร โดยมีลักษณะเป็นวงจรเชื่อมโยงกัน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร
มหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา



อภิปรายผลการวิจัย

รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารใช้รูปแบบภาวะผู้นำแบบผสมผสานระหว่างภาวะผู้นำเชิงมีส่วนร่วมและการมุ่งผลลัพธ์ ผู้วิจัยเห็นว่า ลักษณะการตัดสินใจที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในเรื่องที่ไม่เร่งด่วน และสามารถตัดสินใจเชิงบริหารได้อย่างเด็ดขาดในสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็ว เป็นการสะท้อนถึงความสามารถของผู้บริหารในการปรับรูปแบบการนำให้เหมาะสมกับบริบทและความซับซ้อนของงาน การปรับรูปแบบนี้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) ของ Hersey & Blanchard (1988) ที่ระบุว่าผู้นำควรปรับรูปแบบการบริหารให้เหมาะสมกับความสามารถและความพร้อมของผู้ตาม ทั้งยังสอดคล้องกับ Bass & Riggio (2006) ที่กล่าวถึงผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจและมุ่งผลสัมฤทธิ์ ขณะเดียวกันก็สะท้อนการใช้แนวทางภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ (Transactional Leadership) ในการตัดสินใจด้านทรัพยากรอย่างทันทั่วที่ งานวิจัยของ Phakamach (2025) และ Srisombat (2020) สนับสนุนผลการศึกษานี้ โดยพบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำปรับตัวได้สูงสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวกและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสบการณ์และความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่รับรู้ว่าผู้บริหารมีความยืดหยุ่น เอาใจใส่ และสามารถถ่ายทอดเป้าหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ผู้บริหารสามารถสร้างความชัดเจนและความมั่นใจให้กับบุคลากรช่วยเพิ่มความผูกพันและแรงจูงใจในการทำงาน การให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ของ Northouse (2021) ซึ่งช่วยเพิ่มแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในการทำงาน อย่างไรก็ตาม บุคลากรบางส่วนสะท้อนข้อจำกัดเรื่องการตัดสินใจที่รวดเร็วเกินไปและการจัดลำดับความสำคัญที่ไม่ชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Yukl (2013) และ Avolio & Bass (1991) ที่ระบุว่า ผู้นำที่ขาดการสื่อสารอย่างเพียงพอในการกำหนดลำดับความสำคัญอาจทำให้เกิดความไม่แน่นอนและความขัดแย้งในทีมงาน

ผลของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา พบว่า ภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตในการทำงาน บุคลากรมีแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ผู้วิจัยเห็นว่า ผลลัพธ์นี้สะท้อนถึงความสำคัญของการสร้างความรู้สึกรักมีคุณค่าและการได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มความพึงพอใจและคุณภาพชีวิตการทำงาน การค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิด Quality of Work Life ของ Walton (1973) และ Sirgy et al. (2001) รวมถึง Kaewjumnon & Phakdee (2021) นอกจากนี้ ปัญหาการตัดสินใจที่รวดเร็วและความไม่ชัดเจนในการจัดลำดับงานยังคงเป็นอุปสรรค สอดคล้องกับแนวคิดของ

Robbins & Judge (2019) ที่ระบุว่า ความชัดเจนของเป้าหมายและการจัดลำดับความสำคัญ ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจของบุคลากร

งานวิจัยนี้สะท้อนว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในบริบทของมหาวิทยาลัยรัฐภูมิภาคควรเป็น ภาวะผู้นำแบบบูรณาการที่ผสมผสานความยืดหยุ่น การมีส่วนร่วม และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ พร้อมทั้งพัฒนาทักษะการจัดลำดับความสำคัญและการสื่อสารเชิงกลยุทธ์เพื่อลดความสับสนและสร้างความมั่นใจแก่บุคลากร ผลการวิจัยนี้มีความสำคัญเชิงปฏิบัติในการพัฒนาผู้บริหารเพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน และเชิงทฤษฎีในการเติมเต็มองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำในมหาวิทยาลัยภูมิภาค

องค์ความรู้จากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่ผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร 2. สำรวจประสบการณ์และความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา และ 3. ศึกษาผลของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำแบบผสมระหว่างการมีส่วนร่วมและมุ่งผลลัพธ์ กล่าวคือ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในประเด็นสำคัญ เช่น การพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมทางวิชาการ พร้อมทั้งสามารถตัดสินใจได้อย่างเด็ดขาดในสถานการณ์เร่งด่วน

2. ประสบการณ์และความคิดเห็นของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่รับรู้ว่าการบริหารมีความยืดหยุ่น เอาใจใส่ และสื่อสารเป้าหมายขององค์กรได้ชัดเจน ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นและแรงจูงใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม พบข้อจำกัดด้าน การจัดลำดับความสำคัญของงานและการตัดสินใจที่รวดเร็วเกินไปในบางสถานการณ์ ซึ่งอาจทำให้ความคิดเห็นบางส่วนไม่ได้รับการพิจารณาอย่างเพียงพอ

3. ผลของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน บุคลากรที่รู้สึกว่าการบริหารรับฟังความคิดเห็นและให้โอกาสมีส่วนร่วม มีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น เกิดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจที่ดี อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจเร่งรีบและความไม่ชัดเจนในการจัดลำดับความสำคัญยังส่งผลต่อแรงจูงใจและความเครียดของบุคลากรบางส่วน

โดยภาพรวมงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งผสมผสานการมีส่วนร่วมและมุ่งผลลัพธ์เหมาะสมกับการบริหารมหาวิทยาลัยรัฐในภูมิภาคที่มีบริบทซับซ้อน ทั้งยังสะท้อนความสำคัญของภาวะผู้นำต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากร ผลวิจัยมีนัยสำคัญทั้งเชิง



ปฏิบัติและทฤษฎี สามารถใช้เป็นแนวทางพัฒนาผู้บริหาร และต่อยอดองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำในบริบทมหาวิทยาลัยรัฐภูมิภาคของไทย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในหลายมิติ ทั้ง การสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง การสร้างแรงจูงใจ และการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
2. ควรกำหนดนโยบายสนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการตัดสินใจ และสร้างระบบที่ชัดเจนในการกำหนดลำดับความสำคัญของงาน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. จัดการอบรมและพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง เช่น การฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างคณะหรือหน่วยงาน
2. พัฒนากลไกการสื่อสารและการให้ข้อมูลสะท้อนกลับที่ชัดเจน เพื่อลดความสับสน และสร้างความมั่นใจแก่บุคลากร
3. ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวก และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาผลของภาวะผู้นำเชิงบูรณาการต่อความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากรในระยะยาว
2. สำรวจปัจจัยบริบทอื่น ๆ เช่น ขนาดองค์กร ประเภทงาน หรือสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม ที่อาจมีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำและคุณภาพชีวิตการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1991). *The Full Range Leadership Development: Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire*. Binghamton, NY, United States: Bass, Avolio & Associates.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). New York, NY, United States: Psychology Press.
- Creswell, J. W. & Baez, J. W. (2021). *30 Essential Skills for the Qualitative Researcher* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, United States: SAGE.



- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA, United States: SAGE.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ, United States: Prentice Hall.
- Joungtrakul, J. (2020). *Research Design: Ethical and Trustworthiness Issues in Qualitative Research*. Bangkok: Business Law Center International.
- Kaewjomnong, A. (2022). Measurement Concept, Measurement Error and Quality Inspection of Research Instruments for Conducting Quantitative Research in Economics and Business Administration. *Economics and Business Administration Journal Thaksin University*, 14(4), 203-226.
- Kaewjumnong, A. & Phakdee, S. (2021). Leadership Styles and Work Performance in Thai Public Universities. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 18(3), 101-118.
- Lichtman, M. (2014). *Qualitative Research for The Social Sciences*. Thousand Oaks, CA, United States: SAGE.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA, United States: SAGE.
- Phakamach, P. (2025). Agile Leadership in Thai Higher Education: Developing Administrators for The Digital Education Era. *Journal of Education and Learning Reviews*, 2(5), 46-64.
- Phakdee, S. & Kaewjumnong, A. (2021). *Qualitative Data Analysis: Techniques and Practical Guidelines for Social Science Research*. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Sirgy, M. J. et al. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.
- Srisombat, S. (2020). Leadership Styles and Employee Satisfaction in Thai Higher Education Institutions. *Asian Journal of Management Studies*, 12(1), 33-50.



- Sutheewasinnon, P. & Pasunon, P. (2016). Sampling Strategies for Qualitative Research. *Parichart Journal*, 29(2), 31-48.
- Sutthinarakorn, W. (2019). *Qualitative Research: Research of Alternative Paradigm* (4th ed.). Bangkok: Siam Printing.
- Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What is it?. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ, United States: Pearson Education.





ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม*

FACTORS AFFECTING CAREER PATH OF LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATION
OFFICIALS IN NAKHON PHANOM PROVINCE



นัยนา ศรีนา, จารุกัญญา อุดานนท์, กชกร เดชะคำภู

Naiyana Srina, Jarukanga Udanont, Kotchakorn Dechakhamphu

มหาวิทยาลัยนครพนม

Nakhon Phanom University

Corresponding Author E-mail: the.jub@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม และ 2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม จำนวน 336 คน โดยการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณจากสูตรของยามานะ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.984 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.94$) 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม มีค่าอยู่ระหว่าง 0.710 ถึง 0.841 มีระดับความสัมพันธ์สูง ในทิศทางความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งมีค่าระดับนัยสำคัญที่ 0.01 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.001 โดยผลด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่งผลสูงที่สุด ($\beta=0.267$) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\beta=0.207$) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในงาน ($\beta=0.183$) ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ($\beta=0.162$) ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ $= 0.865$ (Adjusted $R^2=0.865$)

คำสำคัญ: ปัจจัยที่มีผล; ความก้าวหน้าในสายงาน; ข้าราชการส่วนท้องถิ่น



Abstract

Objectives of this research article were: 1. To study the level of career advancement of local administrative organization officials in Nakhon Phanom Province. 2. To study the factors affecting the career advancement of local administrative organization officials in Nakhon Phanom Province. The sample group consisted of 336 personnel of local administrative organization officials in Nakhon Phanom Province. The size of the sample was calculated by using Yamane's formula. The tool used to collect the data was a set of questionnaires. Data analysis uses computer programs with a confidence value of 0.984. Statistics employed for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and Multiple Regression Analysis.

The study revealed these results: 1. The overall level of career advancement of local administrative organization officials in Nakhon Phanom Province was at a high level. ($\bar{X}=3.94$). 2. Factors affecting career advancement of local administrative organization officials in Nakhon Phanom Province were between 0.710 and 0.841, with a high level of relationship in a positive direction, with a significant level of 0.01., 3. Factors affecting career advancement of local administrative organization officials in Nakhon Phanom Province with statistically significance at the level of < 0.001 , with the effect of relationship with supervisors having the highest effect ($\beta=0.267$), followed by relationship with coworkers ($\beta=0.207$), work responsibility ($\beta=0.183$), and respect ($\beta=0.162$), respectively, with a predictive coefficient of 0.865 (Adjusted $R^2=0.865$).

Keywords: Factors Affecting; Career Path; Local Government Officials

บทนำ

ในโลกปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่ตลอดตามปรากฏการณ์ทางสังคม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนและการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาศักยภาพและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน (Katan & Baarts, 2020) โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคเศรษฐกิจความรู้ (Knowledge Economy) ที่ทุกองค์กรต่างต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงและเข้มข้นเพื่อสร้างคนในองค์กรให้สร้างคุณค่า (Value Creation) และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับองค์กร ซึ่งจะต้องสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความ

จรรักษ์กิติต่อองค์กรและแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ รวมทั้งการรักษาคนดีและคนเก่งไว้กับองค์กร ซึ่งกระบวนการสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะรักษาคนดีคนเก่งไว้ในองค์กรคือ การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน เพราะเส้นทางสายอาชีพ (Career Path) คือเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งบุคลากรจะสามารถก้าวหน้าได้ภายในองค์กรโดยเส้นทางสายอาชีพเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างเป้าหมายและแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าให้กับบุคลากรและช่วยเสริมการพัฒนาพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องและการพัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ (ปิยาภรณ์ ณ เชียงใหม่, 2567) เส้นทางสายอาชีพจะแสดงให้เห็นถึงแนวทางการเลื่อนตำแหน่งจากระดับล่างสุดไปจนถึงสูงสุด ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. 2561 - 2565) กำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ เพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2563)

การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองแบบกระจายอำนาจการปกครองจากส่วนกลางไปยังส่วนท้องถิ่นเพื่อกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การขับเคลื่อนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปสู่เป้าหมายต้องอาศัย "คน" ที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม และจริยธรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นต่อการซึ่งผู้บริหารทั้งหลายในองค์กรจะต้องใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงาน (สมคิด เลิศไพฑูรย์, 2558; ธนิชานต์ ศรีจันทร์ และคณะ, 2564) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนครพนม มีร้อยละการเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นเพียงร้อยละ 65 และพบว่ากระบวนการดังกล่าวมีขั้นตอนที่ซับซ้อนและล่าช้าในกระบวนการบริหารงานบุคคลสร้างความเสียหายแก่ท้องถิ่น เช่น การบรรจุตำแหน่งที่ว่างซึ่งท้องถิ่นต้องขออนุมัติต่อ ก. ระดับจังหวัด เพื่อที่จะปรับปรุงตำแหน่งแล้วก็บรรจุแต่งตั้งขอใช้บัญชีที่มีอยู่ซึ่งในบางครั้งใช้ระยะเวลาในการดำเนินงาน 3 - 4 เดือน แม้แต่การบรรจุแต่งตั้งลูกจ้างก็เช่นเดียวกันในระเบียบกำหนดไว้ว่าการขออนุมัติก็ตีเมื่อการกำหนดกรอบไปแล้วการบรรจุการแต่งตั้งทุกอย่างต้องเข้าคณะกรรมการเมื่อมีการเข้าคณะกรรมการก็ใช้เวลานานหลายเดือน (เกศรินทร์ สุวรรณ, 2562) และในห้วงเวลา 3 ปีที่ผ่านมา (ระหว่าง พ.ศ. 2564 - พ.ศ. 2566) พบว่า สถิติการโอนย้ายของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งผลกระทบในด้านการสูญเสียเวลา ประสิทธิภาพ และความต่อเนื่องของงานเป็นอย่างมาก

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้า ในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำงานอยู่ในพื้นที่ที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน มีอิสระในการบริหารงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวจะเป็น



ข้อมูลเพื่อใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม ให้มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ข้าราชการส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 104 แห่ง รวมจำนวน 2,089 คน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดนครพนม, 2567) ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 1 แห่ง เทศบาลเมือง จำนวน 1 แห่ง เทศบาลตำบล จำนวน 21 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 81 แห่ง โดยเก็บข้อมูลในตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2567 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2568

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยวิเคราะห์ขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณจากสูตรของยามาเน่ (Yamane, 1973) ได้จำนวน 336 คน การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Polarity Sample) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบธรรมดา (Simple Random Sample) โดยการจับฉลากโดยเขียนรายชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม แล้วพับหรือม้วนใส่ลงในภาชนะ หลังจากนั้นผู้วิจัยจับฉลากเปิดดูและจดรายชื่อแล้วพับหรือม้วนฉลากใส่กลับคืน เพื่อให้ทุกหน่วยงานมีโอกาสถูกเลือกเท่ากัน หากจับฉลากได้ชื่อซ้ำไม่ต้องนับให้ใส่กลับคืนอีก ปฏิบัติอย่างนี้จนกว่าจะครบตามจำนวนที่ต้องการ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย โดยผู้วิจัยได้จากทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างแบบสอบถามการวิจัย ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ประเภตตำแหน่ง ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ

3.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน



ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานลักษณะของงาน ความรับผิดชอบในงาน การยอมรับนับถือ และแรงจูงใจ

3.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความก้าวหน้าในเงินเดือน ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง และความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ หลังจากจัดทำแบบสอบถามเสร็จ ผู้วิจัยได้นำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ก่อนนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด ผลการทดสอบได้ ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.984

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่มีความสอดคล้องกับบริบทที่ทำการศึกษาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ให้กับประชากรกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม หลังจากได้รับแบบสอบถามระหว่างเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2567 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2568 ซึ่งได้รับการตอบกลับมา จำนวน 336 คน โดยผู้วิจัยมีการตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับแล้วถือว่าสมบูรณ์และสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient: r) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 336 คน จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.60 มีอายุระหว่าง 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 30.40 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 39.90 สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 47.00 ประเภทตำแหน่งประเภททั่วไป คิดเป็นร้อยละ 44.30 ระยะเวลาในการทำงาน 1-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.10 และมีรายได้สูงกว่า 35,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 41.40 ตามลำดับ ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด



1. ระดับความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ระดับความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้าน

ด้านที่	ความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3.90	.578	มาก
2	ด้านความก้าวหน้าในเงินเดือน	3.79	.609	มาก
3	ด้านความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง	3.96	.647	มาก
4	ด้านความพึงพอใจในงาน	4.09	.531	มาก
รวม		3.94	.538	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความพึงพอใจในงาน ($\bar{X}=4.09$) ความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ($\bar{X}=3.96$) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ($\bar{X}=3.90$) และความก้าวหน้าในเงินเดือน ($\bar{X}=3.79$) ตามลำดับ

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม โดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม โดยรวมและรายด้าน

ด้านที่	ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน	4.11	.590	มาก
2	ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.15	.667	มาก
3	ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	4.13	.715	มาก
4	ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.23	.620	มาก
5	ปัจจัยด้านลักษณะของงาน	3.97	.679	มาก
6	ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในงาน	3.94	.657	มาก
7	ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ	3.83	.597	มาก
8	ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	3.94	.599	มาก
รวม		4.04	.541	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X}=4.23$) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{X}=4.15$) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($\bar{X}=4.13$) นโยบายและการบริหารงาน ($\bar{X}=4.11$) ลักษณะของงาน ($\bar{X}=3.97$) ความรับผิดชอบในงานและแรงจูงใจ ($\bar{X}=3.94$) และการยอมรับนับถือ ($\bar{X}=3.83$) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) โดยวิธี Pearson Correlation ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม

ปัจจัยที่ส่งผล	ความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม โดยรวม			
	Pearson Correlation (r)	P- Value	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง ความสัมพันธ์
1. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน	0.710**	<0.01	สูง	บวก
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.748**	<0.01	สูง	บวก
3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	0.833**	<0.01	สูง	บวก
4. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	0.711**	<0.01	สูง	บวก
5. ปัจจัยด้านลักษณะของงาน	0.839**	<0.01	สูง	บวก
6. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในงาน	0.750**	<0.01	สูง	บวก
7. ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ	0.794**	<0.01	สูง	บวก
8. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ	0.841**	<0.01	สูง	บวก
รวม	0.778**	<0.01	สูง	บวก

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

จากตารางที่ 3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) โดยวิธี Pearson correlation ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม มีค่าอยู่ระหว่าง 0.710 ถึง 0.841 ซึ่งมีค่าระดับนัยสำคัญที่ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านนโยบายและการบริหารงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r=0.710$) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r=0.748$) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r=0.833$) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r=0.711$) ด้านลักษณะของงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r=0.839$) ด้านความรับผิดชอบในงาน มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r=0.750$) ด้านการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r=0.794$) และด้านแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ($r=0.841$)

จากข้อมูลดังกล่าว พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = 0.778$) ซึ่งไม่ส่งผลกระทบรุนแรงในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ ซึ่งค่าสหสัมพันธ์ (r) ไม่มีการปฏิเสธสมมติฐานระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันเอง จึงไม่มีปัญหาเรื่องภาวะพหุสัมพันธ์ร่วม จึงสามารถนำไปวิเคราะห์หาการถดถอยพหุคูณได้



ตารางที่ 4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized		Standardized	t	Sig F
	Coefficient	SE	Coefficient		
	b	SE	β		
ค่าคงที่ (Constance)	.185	.103		1.806	.072
1. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน (H ₁)	.055	.035	.060	1.564	.119
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (H ₂)	.062	.039	.077	1.582	.115
3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (H ₃)	.201	.037	.267	5.393	.000**
4. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (H ₄)	.180	.042	.207	4.255	.000**
5. ปัจจัยด้านลักษณะของงาน (H ₅)	.066	.037	.084	1.800	.073
6. ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในงาน (H ₆)	.150	.050	.183	3.016	.003*
7. ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ (H ₇)	.146	.041	.162	3.543	.000**
8. ปัจจัยด้านแรงจูงใจ (H ₈)	.066	.042	.074	1.578	.115

R = 869, Adjusted R² = .865, F-Value = 269.974, Sig F = < 0.001 **

จากตารางที่ 4 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.001 โดยผลด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่งผลสูงที่สุด ($\beta=0.267$) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\beta=0.207$) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในงาน ($\beta=0.183$) ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ($\beta=0.162$) ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ = 0.865 อธิบายได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 86.50 (Adjusted R²=0.865) ส่วนอีกร้อยละ 13.50 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ

ดังนั้น จึงเป็นสมการที่สามารถนำไปพยากรณ์ได้โดยนำมาเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 0.185 + 0.055 (H_1) + 0.062 (H_2) + 0.201 (H_3) + 0.180 (H_4) + 0.066 (H_5) + 0.150 (H_6) + 0.146 (H_7) + 0.066 (H_8)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = 0.201 (H_3) + 0.180 (H_4) + 0.150 (H_6) + 0.146 (H_7)$$

อภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องจากข้าราชการทุกคนมีโอกาสดำเนินการส่งเสริมให้มีโอกาสในการเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา หรือการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะ การมีโอกาสดำเนินการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการปฏิบัติงาน และการได้เลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของเกรซิน ตรีสุวรรณ (2562) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพข้าราชการส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า 1. ความก้าวหน้าใน

อาชีพของข้าราชการส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 2 ด้านที่อยู่ในระดับมาก คือ ด้านที่ 1 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ประกอบด้วยการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง องค์กรมีการวางกรอบอัตรากำลังรองรับการเติบโตของข้าราชการอย่างเพียงพอ และการเลื่อนตำแหน่งมีความเหมาะสม และด้านที่ 2 ความก้าวหน้าในเงินเดือน ประกอบด้วย การได้รับเงินเดือนทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ และความพอใจในระดับอัตราเงินเดือนที่ได้รับ และมี 1 ด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ และการฝึกอบรมสัมมนา และ 2. ปัจจัยด้านระบบการบริหารบุคคลภาครัฐ คุณภาพการทำงานและผู้บริหารมีผลกับความก้าวหน้าของอาชีพข้าราชการส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับสถิติ 0.05 สอดคล้องกับ Greenhaus et al. (2010) ที่กล่าวถึง Career Development ว่า การเติบโตในสายงานจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์กรประกอบทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น โอกาสในการเรียนรู้ การได้ปฏิบัติงานที่ท้าทาย และการได้รับการยอมรับจากองค์กร

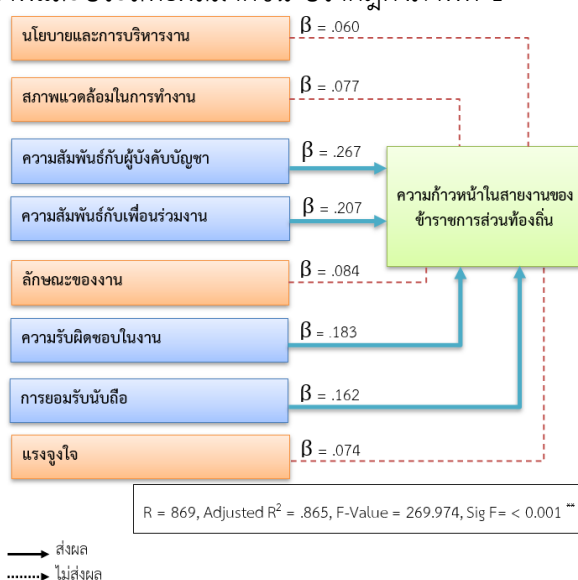
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.001 โดยผลด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่งผลสูงที่สุด ($\beta=0.267$) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\beta=0.207$) ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในงาน ($\beta=0.183$) ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ ($\beta=0.162$) ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ = 0.865 อธิบายได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม ได้ร้อยละ 86.50 (Adjusted $R^2=0.865$) เนื่องจากข้าราชการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีและเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานก็จะได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ ข้าราชการสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเวลาและปริมาณงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นอิสระและผลการปฏิบัติงานของข้าราชการได้รับการยกย่องชมเชย ทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การได้รับความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชา รวมทั้งการยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ จึงทำให้ปัจจัยส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม สอดคล้องกับงานวิจัยของนนธิชา ปัจจัยโย (2562) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของอาจารย์สอนบัญชีในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของอาจารย์ผู้สอนบัญชีคือ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านค่าตอบแทน ส่วนด้านที่ไม่มีผลต่อความก้าวหน้า คือ ด้านลักษณะงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา แก้วประเสริฐ และลลิตา นิพิฐประศาสน์สุนทรวิภาต (2561) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของปลัดอำเภอ ในกลุ่ม



จังหวัดภาคกลางตอนล่าง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของปลัดอำเภอในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นอกจากนี้ปัจจัยการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในอาชีพของปลัดอำเภอในกลุ่มภาคกลางตอนล่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

องค์ความรู้จากการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม มีระดับความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่นอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยสำคัญที่ส่งผล คือความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบในงาน และการยอมรับนับถือ โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่ชี้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อการรักษานักงานให้คงอยู่กับองค์กร นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานยังเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร ส่วนการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานจะสามารถช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน และเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้กันและกันมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิด Srivastava et al. (2022) และ Herzberg (1959) ซึ่งการที่บุคลากรได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจะมาจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกภูมิใจในฐานะของตนเอง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ปรากฏดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ควรส่งเสริมปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพราะส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม ซึ่งจากผลการศึกษานั้น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครพนม มอบโอกาสให้รับผิดชอบงานที่ทำหายและเหมาะสมกับความสามารถของตัวบุคคล
2. ควรส่งเสริมความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบในงาน และการยอมรับนับถือ เพราะส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม โดยการเน้นการมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน
3. ควรส่งเสริมความรับผิดชอบในงาน เพราะส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม โดยการปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรมีอดทนและพยายามทำงานให้สำเร็จจุล่งแมในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ทำงานเสร็จตรงตามเวลาเสมอ
4. ควรส่งเสริมการยอมรับนับถือ เพราะส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม โดยผู้บังคับบัญชาให้การยอมรับและไว้วางใจในการทำงานของบุคลากร มีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นของท่านได้รับการยอมรับ
5. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรกำหนดนโยบายพัฒนาบุคลากรเชิงรุกที่ส่งเสริมให้ข้าราชการมีโอกาสก้าวหน้าในสายงานอย่างเท่าเทียม มอบหมายภารกิจที่ทำหายแก่ข้าราชการที่มีศักยภาพ และจัดประชุมพัฒนาเป้าหมายสายงาน อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อพูดคุยรายบุคคลเกี่ยวกับความก้าวหน้าและเป้าหมายในการทำงาน
6. งานการเจ้าหน้าที่ควรจัดทำเส้นทางอาชีพ (Career Path) ที่แสดงชัดเจนว่าแต่ละตำแหน่งจะก้าวหน้าอย่างไร เช่น จากนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการไปสู่ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ และระดับเชี่ยวชาญ ระบุคุณสมบัติและผลงานแต่ละลำดับให้ชัดเจน เป็นต้น
7. หน่วยงานระดับจังหวัด ควรกำหนดหลักสูตรอบรมความก้าวหน้าในสายงาน จัดทำคู่มือแนะแนวความก้าวหน้าในสายงานท้องถิ่น แจกให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งในจังหวัดนครพนม เพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และสร้างระบบข้อมูลกลางสำหรับติดตามการพัฒนาและเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการในจังหวัด

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม ในเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มย่อยระดมความคิดเห็นเป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และชัดเจนมากยิ่งขึ้น



2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และตัวแปรอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในสายงานของข้าราชการส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม

3. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้นออกไปในกลุ่มของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ระดับจังหวัด และระดับประเทศต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- เกศริน ตรีสุวรรณ. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าของอาชีพข้าราชการส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ธนิกานต์ ศรีจันทร์ และคณะ. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษากรณี อ.คอนสวรรค์ จ.ชัยภูมิ. *Journal of Modern Learning Development*, 6(2), 182-196.
- นันทิชา ปัจจโย. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในการทำงานของอาจารย์สอนบัญชีในจังหวัดนครราชสีมา. นครราชสีมา: วิทยาลัยนครราชสีมา.
- ปิยาภรณ์ ณ เชียงใหม่. (2567). ปัจจัยที่มีผลต่อการดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายปฏิบัติการ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ*, 17(1), 31-49.
- สมคิด เลิศไพฑูรย์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐธรรมนูญกับพระราชบัญญัติในช่วงการยึดอำนาจการปกครองประเทศโดยคณะรัฐประหาร. *วารสารกฎหมาย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 33(1), 19-38.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2563). *คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2563 - 2565*. สืบค้น 30 กันยายน 2567, จาก <https://www.ocsc.go.th/>
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดนครพนม. (2567). *ศูนย์บริการข้อมูลบุคลากรท้องถิ่นแห่งชาติ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. สืบค้น 30 กันยายน 2567, จาก <https://lhr.dla.go.th/>
- สุกัญญา แก้วประเสริฐ และลลิตา นิพิฐประศาสน์ สุนทรวิภาต. (2561). ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของปลัดอำเภอ ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง. *วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 5(2), 257-270.
- Greenhaus, J. H. et al. (2010). *Career Management* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.



- Katan, L. & Baarts, C. A. (2020). Inquiry Based Reading - Towards A Conception of Reading as A Research Method. *Arts and Humanities in Higher Education*, 19(1), 58-75.
- Srivastava, S. et al. (2022). Happiness at Work Through Spiritual Leadership: A Self-Determination Perspective. *Employee Relations: The International Journal*, 44(4), 972-992.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.





ผลการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุก เรื่องความน่าจะเป็น ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4*

EFFECTS OF USING ACTIVE MATHEMATICAL PROBLEM SOLVING MODEL IN TEACHING PROBABILITY FOR GRADE 10 STUDENTS



ปราณี ถิ่นเวียงทอง

Pranee Thinwiangthong

โรงเรียนขามแก่นนคร

KhamKaen Nakorn School

Corresponding Author E-mail: pranee201976@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุก (Active Mathematical Problem Solving: A-MaPS Model) เรื่องความน่าจะเป็น ประชากรเป็นนักเรียนโรงเรียนขามแก่นนคร จำนวน 235 คน จำนวนห้องเรียน 7 ห้อง กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/1 โรงเรียนขามแก่นนคร ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 33 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบกลุ่ม เครื่องมือวิจัย ได้แก่ 1. แผนการจัดการเรียนรู้วิชาคณิตศาสตร์ที่ใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุก เรื่องความน่าจะเป็น จำนวน 10 แผน 2. แบบทดสอบวัดความสามารถในการแก้ปัญหาคณิตศาสตร์ 3. แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ และ 4. แบบสอบถามความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบที

ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนมีความสามารถในการแก้ปัญหาคณิตศาสตร์หลังเรียน ($\bar{X}=15.61$, S.D.=1.56) สูงกว่าก่อนเรียน ($\bar{X}=5.61$, S.D.=2.41) ผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์หลังเรียน ($\bar{X}=16.61$, S.D.=0.97) สูงกว่าก่อนเรียน ($\bar{X}=3.97$, S.D.=1.24) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และนักเรียนมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุกอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.65$, S.D.=0.45)

คำสำคัญ: รูปแบบการจัดการเรียนรู้; การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์; การเรียนรู้เชิงรุก



Abstract

The objective of this research article was to study the effects of using the Active Mathematical Problem-Solving Learning Management Model (A-MaPS Model) on the topic of Probability. The population consisted of 235 students of Grade 10 from seven classes at Khamkaen Nakhon School, in the second semester of the academic year 2023. The sample group was 33 students in Grade 10/1 (Mathayom 4/1), randomized by cluster random sampling. The research instruments included: 1. ten lesson plans using A-MaPS Model on the topic of Probability, 2. a mathematical problem-solving ability test, 3. a mathematics achievement test, and 4. a satisfaction questionnaire. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, and t-test.

The research findings revealed that students' mathematical problem-solving ability after learning ($\bar{X}=15.61$, S.D.=1.56) was significantly higher than before learning ($\bar{X}=5.61$, S.D.=2.41). Their mathematics achievement after learning ($\bar{X}=16.61$, S.D. = 0.97) was also significantly higher than before learning ($\bar{X}=3.97$, S.D.=1.24) at the .05 level of statistical significance. In addition, the students expressed the highest level ($\bar{X}=4.65$, S.D.=0.45) of satisfaction with the A-MaPS Model.

Keywords: Instructional Model; Mathematical Problem Solving; Active Learning

บทนำ

คณิตศาสตร์ถือเป็นศาสตร์พื้นฐานที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนามนุษย์และสังคม เนื่องจากเป็นเครื่องมือในการคิดอย่างมีเหตุผล มีระบบระเบียบ และสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาทั้งในชีวิตประจำวันและในวิชาชีพต่าง ๆ ได้ (สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, 2545) นอกจากนี้ การเรียนคณิตศาสตร์ยังช่วยเสริมสร้างทักษะการคิดขั้นสูง (Higher Order Thinking Skills: HOTS) ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การคิดเชิงวิพากษ์ และการคิดเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นทักษะสำคัญสำหรับการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 (Anderson & Krathwohl, 2001; Trilling & Fadel, 2009) องค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) ได้กำหนดให้ทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน (Complex Problem Solving) เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และยังใช้เป็นตัวชี้วัดสำคัญในโครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (Programme for International Student Assessment: PISA) (OECD, 2019) ดังนั้น ระบบ



การศึกษาในหลายประเทศจึงให้ความสำคัญกับการสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริงที่ต้องใช้การคิดเชิงวิเคราะห์และการประยุกต์ใช้ความรู้คณิตศาสตร์

สำหรับบริบทของประเทศไทย การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้คณิตศาสตร์ยังคงเผชิญความท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงวิเคราะห์ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน (O-NET) หลายปีที่ผ่านมา พบว่าผลการทดสอบของนักเรียนไทยยังอยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะเนื้อหาสถิติและความน่าจะเป็น (สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2564) สอดคล้องกับรายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ปีการศึกษา 2562 – 2564 พบว่า นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ได้คะแนนต่ำที่สุดในเรื่องความน่าจะเป็น (โรงเรียนขามแก่นนคร, 2565) นอกจากนี้ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ โรงเรียนขามแก่นนคร ที่ได้จัดทำข้อมูลจากการดำเนินงานในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ระหว่างปีการศึกษา 2562-2564 พบว่า นักเรียนยังมีปัญหาในการนำความรู้ไปใช้แก้โจทย์ปัญหาที่ซับซ้อน และทำคะแนนได้ต่ำในเนื้อหาความน่าจะเป็น (โรงเรียนขามแก่นนคร, 2565) สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อปัญหานี้โดยตรง

แนวการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นวิธีการที่ช่วยพัฒนาทักษะการคิด การแก้ปัญหา และการมีส่วนร่วมของผู้เรียน (Bonwell & Eison, 1991; Prince, 2004) โดยเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ผ่านการลงมือปฏิบัติ ค้นหาความรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และฝึกการแก้ปัญหาด้วยตนเอง สอดคล้องกับแนวการจัดการเรียนรู้แบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Learner-Centered Approach) ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Weimer, 2013) การจัดการเรียนรู้เชิงรุกเป็นภารกิจที่ทำนายสำหรับครู เนื่องจากต้องเปลี่ยนบทบาทจากการสอนแบบเดิมที่เน้นการอธิบายเนื้อหาเป็นการอำนวยความสะดวกให้นักเรียนทำกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง สะท้อนคิดกับกิจกรรม และสรุปข้อความรู้ด้วยตนเอง ครูจึงจำเป็นต้องร่วมมือกันในชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ โรงเรียนขามแก่นนคร ได้ทำงานร่วมกันในชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ และพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุกที่เหมาะสมกับการจัดการเรียนรู้คณิตศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิดของ DuFour et al. (2010); วิจารณ์ พานิช (2555); มนตรี แยมกลีกร (2561); สัมพันธ์ ถิ่นเวียงทอง และคณะ (2565) ที่พบว่า ชุมชนการเรียนรู้เชิงวิชาชีพเป็นชุมชนที่ครูมาร่วมมือกันสืบเสาะหาแนวทางในการปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ช่วยแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้และเอื้อต่อการพัฒนาแนวทางการจัดการเรียนรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุก (Active Mathematical Problem Solving: A-MaPS Model) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาคณิตศาสตร์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน รวมถึง



สร้างทัศนคติที่ดีต่อการเรียนคณิตศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560) และความต้องการของสังคมในศตวรรษที่ 21 ซึ่งรูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหา คณิตศาสตร์เชิงรุก (A-MaPS Model) ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเน้นให้นักเรียนแก้ปัญหาทาง คณิตศาสตร์ผ่านการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1. ขั้นการเสนอปัญหา 2. ขั้นลงมือ แก้ปัญหา 3. ขั้นเสนอแนวคิดและตรวจสอบคำตอบ 4. ขั้นสรุปแนวคิด และ 5. ขั้นขยายปัญหา และเขียนสะท้อน (ปราณี ถิ่นเวียงทอง, 2566) รูปแบบการจัดการเรียนรู้ผ่านการตรวจสอบ โดยผู้เชี่ยวชาญและการทดลองใช้แล้ว การนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้ไปใช้น่าจะส่งเสริม นักเรียนให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น และมีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของนักเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาผลการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุก เรื่อง ความน่าจะเป็น ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การวิจัยเชิงทดลองแบบกลุ่มเดียววัดผลก่อนและหลัง (One-Group Pretest–Posttest Design) เนื่องจากต้องการศึกษาและเปรียบเทียบความสามารถในการ แก้ปัญหาคณิตศาสตร์ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/1 โรงเรียน ขามแก่นนคร ภายหลังจากจัดการเรียนรู้ด้วยรูปแบบการแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุก เพื่อดูว่า นักเรียนมีพัฒนาการที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ ข้อจำกัดของการวิจัยครั้งนี้ คือ ไม่มีกลุ่มควบคุม ซึ่งส่งผลให้มีข้อจำกัดในการอธิบายประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ ที่ใช้ในการวิจัย

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ปีการศึกษา 2566 จำนวน 235 คน ซึ่งจัดเป็น 7 ห้องเรียน โดยจัดนักเรียนเข้าชั้นเรียนแบบละความสามารถ

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4/1 จำนวน 33 คน ได้มา โดยการสุ่มแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 แผนการจัดการเรียนรู้วิชาคณิตศาสตร์ เรื่อง ความน่าจะเป็น สำหรับนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 จำนวน 10 แผน โดยแผนการจัดการเรียนรู้แต่ละแผนกำหนดเวลาเรียนแผนละ 2 คาบ 100 นาที มีการออกแบบตามแนวคิดการจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบการแก้ปัญหาคณิตศาสตร์



เชิงรุก 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1. ขั้นการเสนอปัญหา 2. ขั้นลงมือแก้ปัญหา 3. ขั้นเสนอแนวคิดและตรวจสอบคำตอบ 4. ขั้นสรุปแนวคิด และ 5. ขั้นขยายปัญหาและเขียนสะท้อน ซึ่งเน้นให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ ลงมือแก้ปัญหาด้วยตนเอง และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมชั้นเรียนก่อนนำเสนอไปใช้จริง ผู้วิจัยได้ส่งแผนการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านคณิตศาสตร์ และด้านการจัดการเรียนรู้จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในด้านเนื้อหา กระบวนการเรียนรู้ และความสอดคล้องกับตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560) ผลการประเมินพบว่า โดยภาพรวมแผนการจัดการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.56 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ แสดงว่าแผนการจัดการเรียนรู้มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการทดลองได้จริง

3.2 แบบทดสอบวัดความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์เป็นแบบทดสอบอัตนัย จำนวน 4 ข้อ ใช้วัดความสามารถของนักเรียนในการแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เรื่อง ความน่าจะเป็น โดยข้อสอบแต่ละข้อถูกออกแบบให้ครอบคลุมกระบวนการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ เช่น การทำความเข้าใจสถานการณ์ปัญหา การวางแผนแก้ปัญหา ลงมือแก้ปัญหา และนำเสนอแนวคิด ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยใช้วิธีการคำนวณค่าดัชนีความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) ผลการตรวจสอบพบว่า มีค่า CVI เท่ากับ 1.00 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก แสดงว่าแบบทดสอบมีความตรงตามเนื้อหาที่ต้องการวัด และนำแบบทดสอบวัดความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ จำนวน 4 ข้อ ไปทำการตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีตรวจซ้ำ (Test-retest) ห่างกัน 2 สัปดาห์ จากกลุ่มตัวอย่าง 33 คน พบค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (r) เท่ากับ 0.82 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นสูง สามารถใช้เป็นเครื่องมือวิจัยได้

3.3 แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ ผู้วิจัยสร้างแบบทดสอบปรนัยชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 20 ข้อ เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ในเรื่องความน่าจะเป็น แบบทดสอบถูกสร้างขึ้นตามตัวชี้วัดของหลักสูตรแกนกลางฯ และครอบคลุมสาระสำคัญของหน่วยการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ จากนั้นนำแบบทดสอบเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อสอบกับวัตถุประสงค์การวัด ผลการตรวจสอบพบว่า มีค่า IOC เท่ากับ 0.90 และนำไปหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.94 แสดงว่า แบบทดสอบมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวัดอย่างเหมาะสม และสามารถใช้ในการเก็บข้อมูลได้จริง

3.4 แบบสอบถามความพึงพอใจ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุก โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวของ Likert (1932) จำนวน 20 ข้อ ครอบคลุมด้านเนื้อหา กิจกรรมการเรียนรู้ กระบวนการจัดการเรียนรู้ และประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียน ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม

ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของข้อคำถามกับจุดประสงค์การวิจัย โดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ผลการตรวจสอบพบว่า มีค่า IOC เท่ากับ 0.80 อยู่ในเกณฑ์ที่ดี และนำไปหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.96 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้วัดความพึงพอใจได้อย่างน่าเชื่อถือ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และสะท้อนผลที่แท้จริงของการจัดการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

4.1 การเก็บข้อมูลก่อนการจัดการเรียนรู้ (Pre-test) ก่อนเริ่มการทดลอง นักเรียนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 33 คน ได้ทำแบบทดสอบวัดความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ และแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบกับผลหลังเรียน (Post-test) โดยผลการทดสอบนี้สะท้อนถึงระดับความรู้ ความสามารถพื้นฐานทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนก่อนเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้

4.2 การจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบการแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุก ผู้วิจัยทำการจัดการเรียนรู้โดยใช้แผนการสอนจำนวน 10 แผน ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาในเรื่องความน่าจะเป็นตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งเน้นให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1. ขั้นการเสนอปัญหา 2. ขั้นลงมือแก้ปัญหา 3. ขั้นเสนอแนวคิดและตรวจสอบคำตอบ 4. ขั้นสรุปแนวคิด และ 5. ขั้นขยายปัญหาและเขียนสะท้อน เพื่อพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนอย่างมีระบบ

4.3 การเก็บข้อมูลหลังการจัดการเรียนรู้ (Post-test) หลังจากสิ้นสุดการทดลอง นักเรียนกลุ่มตัวอย่างได้ทำการทดสอบอีกครั้ง โดยทำแบบวัดความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ และแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ อีกครั้ง เพื่อเปรียบเทียบกับผลก่อนเรียน นอกจากนี้ ยังได้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ในครั้งนี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสะท้อนความคิดเห็นและความรู้สึกของนักเรียนต่อการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้ดังกล่าว

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิง ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ในการอธิบายระดับความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ ผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ และระดับความพึงพอใจของนักเรียนที่มีต่อการจัดการเรียนรู้



5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอ้างอิง ใช้สถิติ t-test แบบกลุ่มตัวอย่างสัมพันธ์ (Dependent Samples t-test) เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของคะแนนก่อนเรียนและหลังเรียนทั้งในด้านความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ และผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เพื่อยืนยันผลว่าความแตกต่างที่พบเกิดขึ้นจากการทดลองจริง

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องผลการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์เชิงรุก เรื่องความน่าจะเป็น ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนขามแก่นนคร แสดงดังตารางและสรุปผลการวิจัยดังนี้

1. การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนก่อนและหลังใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์เชิงรุก

ตารางที่ 1 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนก่อนและหลังใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์เชิงรุก

การทดสอบ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
ก่อนเรียน	33	5.61	2.41	25.06	0.0001*
หลังเรียน	33	15.61	1.56		

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ < .05

จากตารางที่ 1 พบว่า นักเรียนมีคะแนนเฉลี่ยความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ก่อนเรียนเท่ากับ 5.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 2.41 และหลังเรียนเท่ากับ 15.61 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.56 เมื่อทดสอบด้วยสถิติ t-test พบว่า ค่าที่เท่ากับ 25.06 ค่าพี (P-value) เท่ากับ Sig. = 0.0001 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนด .05 สรุปว่า นักเรียนมีความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนก่อนและหลังใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์เชิงรุก

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนก่อนและหลังใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์เชิงรุก

การทดสอบ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
ก่อนเรียน	33	3.97	1.24	55.09	0.0001*
หลังเรียน	33	16.61	0.97		

* ระดับนัยสำคัญทางสถิติ < .05

จากตารางที่ 2 พบว่า นักเรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ก่อนเรียนเท่ากับ 3.97 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.24 และหลังเรียนเท่ากับ 16.61 ส่วนเบี่ยงเบน

มาตรฐานเท่ากับ 0.97 เมื่อทดสอบด้วยสถิติ t-test พบว่า ค่าที่เท่ากับ 55.09 ค่าพี (P-value) เท่ากับ Sig. = 0.0001 ซึ่งน้อยกว่าระดับนัยสำคัญทางสถิติที่กำหนด .05 สรุปว่า นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. นักเรียนมีความพึงพอใจต่อการเรียนรู้ด้วยรูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์เชิงรุก เรื่องความน่าจะเป็น อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยของคะแนนความพึงพอใจเท่ากับ 4.65 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45

โดยสรุป รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุก (A-MaPS Model) เรื่องความน่าจะเป็น ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพในการพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ของนักเรียน สามารถนำไปใช้ได้จริง และได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุก (A-MaPS Model) เรื่องความน่าจะเป็น ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ที่พบว่านักเรียนมีความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์และผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สะท้อนให้เห็นว่า รูปแบบการจัดการเรียนรู้ดังกล่าวมีประสิทธิภาพในการพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์และผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ของนักเรียน เนื่องจากรูปแบบการจัดการเรียนรู้เน้นให้นักเรียนฝึกการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ผ่านกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริง การทำงานร่วมกันอย่างมีส่วนร่วม การอภิปรายร่วมกับเพื่อน การสรุปข้อความรู้ การประยุกต์ใช้ความรู้ และการสะท้อนคิดกับวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งช่วยเสริมสร้างกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบและความมั่นใจในการแก้ปัญหา ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Polya (1945) ที่เน้นการแก้ปัญหาคณิตศาสตร์ด้วยตนเองเป็นการเรียนรู้ที่พัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ Dewey (1933) และ Bonwell & Eison (1991) เน้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือปฏิบัติและสะท้อนคิดกับการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุตารัตน์ สุทธิวงศ์ (2563) และธัญญาวัฒน์ การะเกตุ (2560) ที่พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานและการเรียนรู้แบบร่วมมือทำให้นักเรียนมีความสามารถในการแก้ปัญหาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าการเรียนรู้แบบปกติ และผลการวิจัยของอนันต์ นวลใหม่ (2562) ที่พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุกช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์และความสามารถในการแก้ปัญหานักเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งยืนยันว่า การเรียนรู้เชิงรุกสามารถส่งเสริมพัฒนาการทางคณิตศาสตร์ได้อย่างชัดเจน

นอกจากความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแล้ว นักเรียนยังมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุก อยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากนักเรียนได้ลงมือทำกิจกรรมด้วยตนเอง สามารถคิดแก้ปัญหา



คณิตศาสตร์ และสนุกกับกระบวนการเรียนรู้ สะท้อนให้เห็นว่าการแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุก ไม่เพียงแต่พัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างความพึงพอใจในการเรียนรู้คณิตศาสตร์อีกด้วย ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสุदारตัน สุทธิวงศ์ (2563) และธัญญาวัฒน์ การะเกตุ (2560) ที่ระบุว่า การที่นักเรียนได้ลงมือทำกิจกรรมและสนุกกับการเรียนรู้ส่งผลให้ความพึงพอใจต่อการเรียน คณิตศาสตร์อยู่ในระดับสูง ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหา คณิตศาสตร์เชิงรุกเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิผลทั้งในด้านการพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหา ทางคณิตศาสตร์ ผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ และความพึงพอใจของนักเรียน ซึ่งสามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในชั้นเรียนคณิตศาสตร์เพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนได้อย่างเหมาะสม

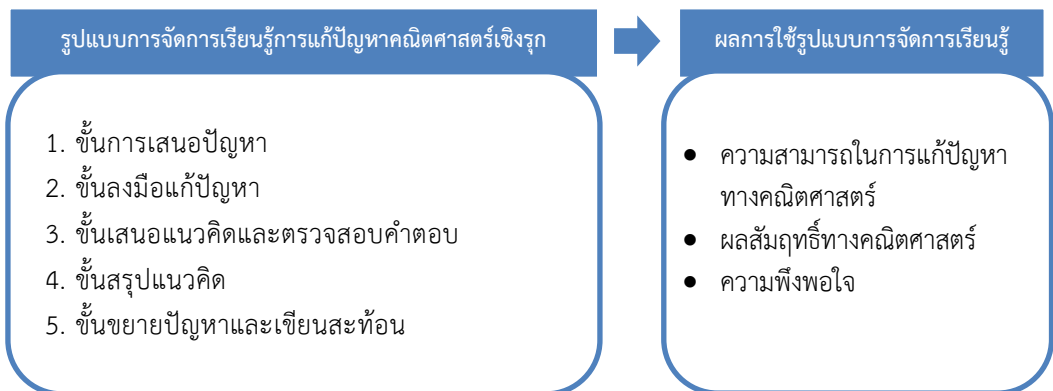
อย่างไรก็ตาม การวิจัยนี้มีข้อจำกัดคือไม่มีกลุ่มควบคุม ซึ่งส่งผลให้มีข้อจำกัดในการ อธิบายประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่ใช้ในการวิจัยและไม่สามารถอ้างถึงผลเป็นกรณี ทั่วไปหรืออ้างอิงไปยังบริบทอื่นได้ นอกจากนี้ การวิจัยนี้ไม่ได้ศึกษาเพื่อติดตามผลการใช้รูปแบบ การจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุกในระยะยาวจึงมีข้อจำกัดในการอธิบายความ คงทนของการเรียนรู้ ซึ่งอาจเป็นประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไป

องค์ความรู้จากการวิจัย

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้สามารถสรุปเป็นได้ 2 ข้อดังนี้

1. รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุกมีประสิทธิภาพในการ พัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์และผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ของ นักเรียน การจัดการเรียนรู้ตามรูปแบบนี้ช่วยให้นักเรียนสามารถแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ได้ดี ขึ้นและมีผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูคณิตศาสตร์ สามารถนำไปปรับใช้ในสถานศึกษาได้ เพื่อยกระดับความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างเป็นระบบ

2. นักเรียนมีความพึงพอใจต่อการเรียนรู้ตามรูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหา คณิตศาสตร์เชิงรุกอยู่ในระดับสูง นักเรียนสนุกกับกิจกรรมการเรียนรู้ การแก้ปัญหาเชิง สถานการณ์ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการสะท้อนคิด ทำให้นักเรียนเกิดความพึงพอใจซึ่งนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ส่งผลให้ การเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และความรู้สึกลับ



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรกำหนดนโยบายส่งเสริมการนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุกที่ส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนในโรงเรียนในสังกัด และจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดการเรียนรู้
2. โรงเรียนควรกำหนดแนวทางในการพัฒนาครูคณิตศาสตร์ให้มีความรู้และทักษะในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ตามรูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุก และควรจัดสรรทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณ เวลา และสื่อการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้
3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรส่งเสริมให้ครูมีเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการแก้ปัญหาการจัดการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ตลอดจนผลการพัฒนาและปรับปรุงรูปแบบการจัดการเรียนรู้คณิตศาสตร์ที่เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ครูควรศึกษาคู่มือการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุกอย่างละเอียดก่อนนำไปใช้ เพื่อให้สามารถวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้และออกแบบโจทย์ปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับระดับชั้นและความสามารถของนักเรียน
2. ครูควรนำรูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาคณิตศาสตร์เชิงรุกไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และการอภิปรายร่วมกันของนักเรียน รวมถึงใช้สถานการณ์หรือโจทย์ที่ใกล้เคียงกับชีวิตจริง เพื่อพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์และยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
3. ครูควรประเมินและสะท้อนผลการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น การปรับความยากง่ายของสถานการณ์ปัญหา การให้คำแนะนำ



และการใช้สื่อเสริมหรือเครื่องมือช่วยสอน เพื่อให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพสูงสุดและตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยต่อเนื่องเพื่อติดตามผลและความคงทนของความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนหลังจากที่นักเรียนผ่านการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์เชิงรุกไปแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง

2. ควรสำรวจและวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความยั่งยืนของผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ เช่น การฝึกฝนต่อเนื่องของนักเรียน กิจกรรมเสริมในชั้นเรียน หรือสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ เป็นต้น

3. ควรมีการวิจัยผลการใช้รูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์เชิงรุก โดยกำหนดกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เพื่อเปรียบเทียบผลที่เกิดขึ้นและศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์เชิงรุกอย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะนี้มุ่งหวังให้เกิดการนำองค์ความรู้จากงานวิจัยไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวางทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติการสอน และการต่อยอดการวิจัย เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์และผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ของนักเรียนให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ธัญญาวัฒน์ การะเกตุ. (2560). ผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบร่วมมือด้วยเทคนิค TAI ที่มีต่อความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ เรื่องการเรียงสับเปลี่ยน ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนคงคาราม จังหวัดเพชรบุรี. สืบค้น 10 ตุลาคม 2566, จาก <https://ir.stou.ac.th/handle/123456789/10630>

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ปราณี ถิ่นเวียงทอง. (2566). การวิจัยและพัฒนาารูปแบบการจัดการเรียนรู้การแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์เชิงรุก (รายงานการวิจัย). ขอนแก่น: โรงเรียนขามแก่นนคร.

มนตรี แยมกสิกร. (2561). บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ. ใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, การประชุมทางวิชาการของคุรุสภา ประจำปี 2561 เรื่องชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ : พลัฒ์ครูขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาไทย. (น. 41-49). กรุงเทพฯ: องค์การค้าของ สกสค. ลาตพรว้า.

โรงเรียนขามแก่นนคร. (2565). รายงานผลการจัดการเรียนการสอนกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ประจำปีการศึกษา 2562-2564. ขอนแก่น: โรงเรียนขามแก่นนคร.

_____. (2565). รายงานผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน. ขอนแก่น: โรงเรียนขามแก่นนคร.

- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ตลาดาพับลิเคชั่น.
- สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2564). *รายงานผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2563*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน).
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2545). *คู่มือการจัดสาระการเรียนรู้กลุ่มวิทยาศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- _____. (2545). *มาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สัมพันธ์ ถิ่นเวียงทอง และคณะ. (2565). การปฏิบัติการสอนคณิตศาสตร์วิถีใหม่ที่บูรณาการความรู้เนื้อหาหาสนาวิธีสอนและเทคโนโลยีในวงจรมุมมองการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 45(1), 115-129.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560)*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สุดาร์ตน์ สุทธิวงศ์. (2563). *ผลการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐานที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์และความสามารถในการแก้ปัญหาทางคณิตศาสตร์ เรื่องพีระมิด กรวยและทรงกลมของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนคำยาง จังหวัดอุดรธานี*. สืบค้น 10 ตุลาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/5NmWA>
- อนันต์ นวลใหม่. (2562). *การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นด้วยการเรียนรู้เชิงรุก (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา)*. ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- Anderson, L. W. & Krathwohl, D. R. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. New York, NY: Longman.
- Bonwell, C. C. & Eison, J. A. (1991). *Active Learning: Creating Excitement in The Classroom*. Washington, DC: The George Washington University.
- Dewey, J. (1933). *How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*. Boston, MA: D.C. Heath & Co Publishers.
- DuFour, R. et al. (2010). *Learning by Doing: A Handbook for Professional Learning Communities at Work (2nd ed.)*. Indiana: Solution Tree Press.
- OECD. (2019). *PISA 2018 Results: What Students Know and Can Do*. Paris, France: OECD Publishing.



- Polya, G. (1945). *How to Solve It. A New Aspect of Mathematical Method*. Princeton: Princeton University Press.
- Prince, M. (2004). Does Active Learning Work? A Review of The Research. *Journal of Engineering Education*, 93(3), 223-231.
- Trilling, B. & Fadel, C. (2009). *21st Century Skills: Learning For Life in Our Times*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weimer, M. (2013). *Learner-Centered Teaching: Five Key Changes to Practice* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.





การพัฒนาโฮมสเตย์ไทยสู่มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน โฮมสเตย์บ้านห้วย
ตำบลน้ำคำ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ*

DEVELOPMENT OF THAI HOMESTAYS TOWARDS ASEAN HOMESTAY
STANDARDS: BANWAN HOMESTAY, NAMKHAM SUBDISTRICT,
MUEANG SISAKEK DISTRICT, SISAKEK PROVINCE



พิมพิลา คงขาว

Pimpila Kongkhaw

มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ

Sisaket Rajabhat University

Corresponding Author E-mail: pimpila.k@sskru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ศึกษาศักยภาพโฮมสเตย์บ้านห้วยและกำหนดแนวทางการพัฒนาสู่มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ 1. สมาชิกกลุ่มโฮมสเตย์บ้านห้วย ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา และนักท่องเที่ยว จำนวน 35 คน และ 2. สมาชิกกลุ่มโฮมสเตย์บ้านห้วย ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคการศึกษา จำนวน 14 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบประเมิน และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินส่วนที่ 1 ภาพรวมโฮมสเตย์บ้านห้วย คิดเป็นร้อยละ 55.91 “ไม่ผ่านเกณฑ์” (ผ่าน $\geq 56.25\%$) โดยเป็นไปตามเกณฑ์ 45 ตัวชี้วัด และไม่เป็นไปตามเกณฑ์ 17 ตัวชี้วัด และผลการประเมินส่วนที่ 2 ภาพรวมบ้านพัก คิดเป็นร้อยละ 21 “ผ่านเกณฑ์” (ผ่าน $\geq 18.75\%$) โดยเป็นไปตามเกณฑ์ 25 ตัวชี้วัด และไม่เป็นไปตามเกณฑ์ 4 ตัวชี้วัด โฮมสเตย์มีความโดดเด่นด้านกลุ่มโฮมสเตย์ ด้านที่พัก กิจกรรมการท่องเที่ยว ทำเลที่ตั้ง และความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ มีข้อควรปรับปรุง ด้านสุขอนามัยและการรักษาความสะอาด กิจกรรมแวดล้อมการจัดการ การตลาดและการประชาสัมพันธ์ ความปลอดภัยในกิจกรรมการท่องเที่ยว และความยั่งยืนด้านสังคม แนวทางการพัฒนาโฮมสเตย์บ้านห้วยสู่มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน โมเดล “HAMMSS” ประกอบด้วย Hygiene and Cleanliness สุขอนามัยและการรักษาความสะอาด

*Received August 10, 2025; Revised September 23, 2025; Accepted September 25, 2025



Activities กิจกรรมการท่องเที่ยว Management การจัดการ Marketing and Promotion การตลาดและการประชาสัมพันธ์ Safety and Security ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย และ Sustainability ความยั่งยืน

คำสำคัญ: มาตรฐานโฮมสเตย์ไทย; มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน; รูปแบบการพัฒนาโฮมสเตย์

Abstract

Objectives of this research article were to study the potentials of Ban Wan Homestay and to propose development guidelines toward meeting the ASEAN Homestay Standards, conducted by the mixed-methods. The samples included 1. 35 representatives from the Ban Wan Homestay group, public sector, private sector, education sector, and tourists, and 2. 14 key informants, from members of the Ban Wan Homestay group and representatives from the public sector, private sector, and education sector. Purposive sampling was used to select samples. Data were collected using assessment forms and semi-structured in-depth-interview script. Data analysis using descriptive statistics and content descriptive analysis.

The research findings revealed that the overall evaluation of Ban Wan Homestay, in Part 1, scored 55.91 percent, which was considered Below Standard (with a passing threshold of $\geq 56.25\%$), with 45 indicators meeting the criteria and 17 indicators not meeting the criteria, and in Part 2, the evaluation of the accommodation scored 21percent, which was considered Meeting the Standard (with a passing threshold of $\geq 18.75\%$), as 25 indicators met the criteria and 4 indicators did not. The homestay has strengths in terms of the homestay group, accommodation, tourism activities, location, and economic sustainability. Areas for improvement included hygiene and cleanliness, environmental activities, management, marketing and promotion, safety in tourism activities, and social sustainability. To guide the development of Ban Wan Homestay toward the ASEAN Homestay Standard, the “HAMMSS” model was proposed, encompassing Hygiene and Cleanliness, Activities, Management, Marketing and Promotion, Safety and Security, and Sustainability.

Keywords: Thailand Homestay Standard; ASEAN Homestay Standards; Homestay Development Model



บทนำ

โฮมสเตย์เป็นรูปแบบหนึ่งของการท่องเที่ยวทางเลือกที่นักท่องเที่ยวจะพักร่วมกับเจ้าของบ้านหลังเดียวกัน มีโอกาสได้สัมผัสวิถีชีวิตในหมู่บ้านแบบดั้งเดิม โดยคงความเป็นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมประจำถิ่น ภายใต้ศักยภาพการยอมรับของชุมชน เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้เรียนรู้แบบแผนวิถีชีวิต วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม และระบบนิเวศของแหล่งท่องเที่ยวและมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างนักท่องเที่ยว เจ้าของบ้าน และคนในท้องถิ่น ปัจจุบันแนวคิดโฮมสเตย์ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในฐานะเครื่องมือพัฒนาชนบทในหลายประเทศอาเซียน โฮมสเตย์สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่นผ่านการสร้างรายได้ สนับสนุนวัฒนธรรมท้องถิ่น ธุรกิจศิลปะและหัตถกรรม ส่งเสริมการฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์และท้องถิ่น และส่งเสริมการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2558; ASEAN Secretariat, 2016)

การท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ของการท่องเที่ยวรูปแบบนี้กำลังได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นจากนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ นักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวนมากทั่วโลกต่างมุ่งหวังที่จะท่องเที่ยวในชนบทในประเทศของภูมิภาคอาเซียน การพัฒนาโฮมสเตย์อย่างเป็นระบบมากขึ้นจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างประสบการณ์การท่องเที่ยวแบบ “New Brand” ที่สะท้อนวิถีชีวิตชนบท นำเสนอรูปแบบการพักผ่อนที่คุ้มค่าและผสมผสานวัฒนธรรมและการศึกษาไว้อย่างครบถ้วน จุดขายของโฮมสเตย์ไม่ได้อยู่ที่ลักษณะทางกายภาพของหมู่บ้าน แต่อยู่ที่ประสบการณ์โดยรวมของหมู่บ้าน ซึ่งชุมชนและกิจกรรมของชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลอย่างมาก การกำหนดมาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน (ASEAN Homestay Standard) เป็นกรอบการทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพและความยั่งยืนของที่พักแบบโฮมสเตย์ทั่วประเทศวันออกเฉียงใต้ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมวัฒนธรรมท้องถิ่นและรับรองประสบการณ์เชิงบวกสำหรับนักท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นไปที่หลักเกณฑ์ 9 หลักเกณฑ์ ได้แก่ 1. กลุ่มโฮมสเตย์ 2. ที่พัก 3. กิจกรรม 4. การจัดการ 5. ทำเลที่ตั้ง 6. สุขอนามัยและความสะอาด 7. ความปลอดภัยและความมั่นคง 8. การตลาดและการประชาสัมพันธ์ และ 9. ความยั่งยืน (ASEAN Secretariat, 2016)

นักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับมาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียนและพบว่า นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญประเด็นดังนี้ การปฏิสัมพันธ์กับเจ้าบ้าน เน้นย้ำถึงความสำคัญของเจ้าบ้านที่อาศัยอยู่กับแขกเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม (Kalpikawati et al., 2020) ความยั่งยืนส่งเสริมการปฏิบัติที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมวัฒนธรรมท้องถิ่น (Wahyuni & Faisal, 2019) และสุขอนามัยและความสะอาด จำเป็นต่อความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว โดยโฮมสเตย์หลายแห่งจำเป็นต้องปรับปรุงในด้านนี้ (Salsabila et al., 2023) จากผลประเมินมาตรฐานของโฮมสเตย์ที่ไม่ผ่านตามเกณฑ์มาตรฐานโฮมสเตย์ไทยใน 5 ลำดับแรก ได้แก่ การบริหารของกลุ่มโฮมสเตย์ ความปลอดภัย การประชาสัมพันธ์ รายการนำเที่ยว และทรัพยากร



ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (ปริญญานาคปฐม และคณะ, 2565) นอกจากนี้ยังมีโฮมสเตย์หลายแห่งไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน (Kalpikawati et al., 2020) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่อการท่องเที่ยวในท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อมได้ จำเป็นต้องมีการกำกับดูแลและการสนับสนุนจากรัฐบาลท้องถิ่นที่ดีขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นไปตามมาตรฐานและเพิ่มผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมของโฮมสเตย์

โฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำคำ ตำบลน้ำคำ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ผ่านการรับรองมาตรฐานโฮมสเตย์ไทย (Thailand Homestay Standard) จากกรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (2566) เป็นโฮมสเตย์ “3อ” วัฒนธรรม ธรรมชาติ และธรรมชาติ เป็นกลุ่มชาติพันธุ์ลาว หนึ่งในสี่ชาติพันธุ์ไทยศรีสะเกษ มีวัดพระธาตุสุพรรณหงส์เป็นสถานที่ดึงดูดใจและยึดเหนี่ยวจิตใจนักท่องเที่ยว และมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติคือ ห้วยกุดหวาย ลำน้ำสาขาของแม่น้ำมูลที่มีความอุดมสมบูรณ์ มีที่ตั้งใกล้ตัวเมืองศรีสะเกษสามารถเดินทางไปโฮมสเตย์ได้อย่างสะดวก ทำให้มีนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในชุมชนอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามจำนวนผู้ใช้บริการที่พักของโฮมสเตย์ยังน้อยมากเมื่อเทียบกับจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยวในชุมชนท่องเที่ยวบ้านห้วยน้ำคำ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการประเมินศักยภาพโฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำคำ และระบุข้อปรับปรุงเชิงปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน เพื่อยกระดับเข้าสู่มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน สร้างความเชื่อมั่นให้กับนักท่องเที่ยวในการเป็นแหล่งท่องเที่ยวและการให้บริการที่มีคุณภาพและมาตรฐานในระดับสากล จะทำให้นักท่องเที่ยวได้รับประสบการณ์ที่ดีมีคุณภาพและเกิดความประทับใจ สนับสนุนการกระจายรายได้สู่ชุมชนท้องถิ่นอย่างแท้จริง ทำให้คนในชุมชนเกิดความภาคภูมิใจ มีรายได้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ส่งเสริมภาพลักษณ์และการท่องเที่ยวของจังหวัดศรีสะเกษต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาศักยภาพโฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำคำ ตำบลน้ำคำ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ
2. เพื่อพัฒนาโฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำคำ ตำบลน้ำคำ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษสู่มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) พื้นที่การวิจัยคือ โฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำคำ ตำบลน้ำคำ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ มีรายละเอียดดังนี้

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับเรื่องที่ศึกษา ต้องมีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งในรายการต่อไปนี้ 1. มีส่วนเกี่ยวข้องในการส่งเสริม/พัฒนาการท่องเที่ยว/โฮมสเตย์ 2. เป็นผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว 3. เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการท่องเที่ยว/โฮมสเตย์/โฮมสเตย์อาเซียน 4. เป็นหน่วยงานกรรมการตรวจประเมินมาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน และ 5. เป็นนักท่องเที่ยวของโฮมสเตย์บ้านหวาน

2.1 กลุ่มที่ 1 จำนวน 35 คน ประกอบด้วย สมาชิกกลุ่มโฮมสเตย์บ้านหวาน จำนวน 15 คน ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 5 คน ตัวแทนจากหน่วยงานภาคเอกชน จำนวน 5 คน ตัวแทนจากหน่วยงานภาคการศึกษา จำนวน 5 คน และนักท่องเที่ยว จำนวน 5 คน

2.2 กลุ่มที่ 2 จำนวน 14 คน ประกอบด้วย ตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐ ได้แก่ สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดศรีสะเกษ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดศรีสะเกษ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดศรีสะเกษ สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเมืองศรีสะเกษ จำนวน 4 คน ภาคเอกชน ได้แก่ สมาคมธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดศรีสะเกษ สมาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจังหวัดศรีสะเกษ และบริษัทวรรณนิภา ทราเวล จำกัด จำนวน 3 คน ภาคการศึกษา ได้แก่ มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตศรีสะเกษ และมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จำนวน 2 คน และสมาชิกของกลุ่มโฮมสเตย์บ้านหวาน จำนวน 5 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ 1. แบบประเมินมาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน (ASEAN Homestay Standard) และ 2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) รายละเอียดดังนี้

3.1 แบบประเมินมาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน (ASEAN Secretariat, 2016) มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน ได้กำหนดหลักเกณฑ์หลักในการวัดมาตรฐานออกเป็น 9 หลักเกณฑ์ แบ่งออกเป็น 2 ส่วนในการประเมิน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ประเมินโฮมสเตย์ในภาพรวมของทั้งโฮมสเตย์ น้ำหนักคะแนน ร้อยละ 75 โดยประกอบด้วย 7 หลักเกณฑ์ มีเกณฑ์ย่อยทั้งหมด 20 เกณฑ์ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 62 ข้อ/คะแนน ดังนี้ 1.1 กลุ่มโฮมสเตย์ มี 2 เกณฑ์ย่อย 4 ตัวชี้วัด 1.2 กิจกรรม มี 3 เกณฑ์ย่อย 6 ตัวชี้วัด 1.3 การจัดการ มี 4 เกณฑ์ย่อย 10 ตัวชี้วัด 1.4 ทำเลที่ตั้ง มี 4 เกณฑ์ย่อย 10 ตัวชี้วัด 1.5 ความปลอดภัย มี 4 เกณฑ์ย่อย 13 ตัวชี้วัด 1.6 การตลาดและการประชาสัมพันธ์ มี 3 เกณฑ์ย่อย 8 ตัวชี้วัด และ 1.7 ความยั่งยืน มี 3 เกณฑ์ย่อย 18 ตัวชี้วัด และส่วนที่ 2 ประเมินบ้านพักแต่ละหลัง น้ำหนักคะแนน ร้อยละ 25 โดยมีเกณฑ์ย่อยทั้งหมด 2 เกณฑ์ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 29 ข้อ/คะแนน 2.1 ด้านที่พัก มี 3 เกณฑ์ย่อย 14 ตัวชี้วัด และ 2.2 ด้านสุขอนามัยและการรักษาความสะอาด มี 3 เกณฑ์ย่อย 15 ตัวชี้วัด



2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ประเด็นเกี่ยวกับการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน/ข้อควรปรับปรุง และแนวทางการพัฒนาโฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำผึ้งมาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยใช้วิธีการตรวจในเชิงประจักษ์โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน คำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ (Item Object Congruence: IOC) เฉลี่ยรวมเท่ากับ 1 แปลความว่าแบบสัมภาษณ์สามารถนำไปใช้ได้ (Rovinelli & Hambleton, 1977)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยนำส่งและเก็บรวบรวมแบบประเมินมาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียนแก่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยตนเอง

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาศักยภาพโฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำผึ้งตามเกณฑ์มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน จากนั้นทำการการสนทนากลุ่มประเด็น จุดอ่อน จุดแข็ง และแนวทางการพัฒนาโฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำผึ้งมาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบการตรวจประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน จัดบันทึกสิ่งที่ ตรวจพบ และให้คะแนนเป็นบวก (1 หมายถึงเป็นไปตามเกณฑ์) หรือให้คะแนนเป็นลบ (0 หมายถึง ไม่เป็นไปตามเกณฑ์) โฮมสเตย์จะผ่านการตรวจประเมินเมื่อโฮมสเตย์ได้คะแนนส่วนที่ 1 ภาพรวมโฮมสเตย์ ร้อยละ 56.25 (หรือมากกว่า) และคะแนนส่วนที่ 2 บ้านพักแต่ละหลัง ร้อยละ 18.75 (หรือมากกว่า) อย่างน้อย 5 หลัง (ASEAN Secretariat, 2016) โดยกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นไปตามเกณฑ์เป็นจุดแข็ง และตัวชี้วัดที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์เป็น จุดอ่อน เพื่อหาแนวทางปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) การกำหนดกลุ่มคำที่มีลักษณะเนื้อหาเหมือนกันไว้ในกลุ่มเดียวกันและใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation Researcher) โดยผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยต่างแยกกันวิเคราะห์ และนำมาสรุปร่วมกัน (ชาย โพธิ์สีตา, 2559)

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาศักยภาพโฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำผึ้ง ตำบลน้ำคำ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ โดยเก็บข้อมูลผ่านแบบประเมินศักยภาพโฮมสเตย์อาเซียนจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 35 คน ผลการศึกษพบว่า โฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำผึ้ง มี 3 ตัวชี้วัดเบื้องต้น ได้แก่ 1. มีบ้านพักรับรองนักท่องเที่ยวที่ได้รับการรับรองมาตรฐานโฮมสเตย์ไทย จำนวน 5 หลัง (กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2566) ดำเนินการโดยคณะกรรมการโฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำผึ้ง เปิดการดำเนินการมาแล้วเป็นระยะเวลา 3 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564 2. เจ้าของโฮมสเตย์ต้อง



ปราศจากประวัติอาชญากรรม และ 3. เจ้าของโฮมสเตย์มีพื้นฐานสุขภาพที่ดีและไม่มีโรคภัยเรื้อรังหรือโรคติดต่อ

ตารางที่ 1 ผลการประเมินภาพรวมโฮมสเตย์

เกณฑ์หลัก	เกณฑ์ย่อยและตัวชี้วัด	เป็นไปตามเกณฑ์	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์	ตัวชี้วัดทั้งหมด	ค่าน้ำหนัก (%)	ผล (%)
1. ด้านกลุ่มโฮมสเตย์						
1.1	หมู่บ้านและชุมชน (3)	3	0	4	5	5
1.2	เจ้าของที่พัก (1)	1	0			
2. กิจกรรม						
2.1	กิจกรรมพื้นฐานของหมู่บ้านและชุมชน (2)	2	0	7	20	14.29
2.2	กิจกรรมที่จัดขึ้นในพื้นที่ใกล้เคียง (2)	0	2			
2.2	ความดั้งเดิม (3)	3	0			
3. การจัดการ						
3.1	ผู้นำ (1)	1	0	10	15	12
3.2	องค์กร (3)	3	0			
3.3	ฐานข้อมูล (3)	2	1			
3.4	การพัฒนาความสามารถและฝึกอบรม (3)	2	1			
4. ทำเลที่ตั้ง						
4.1	การเข้าถึงกลุ่ม (2)	2	0	2	5	5
5. ความปลอดภัย						
5.1	การฝึกอบรมด้านความปลอดภัย (1)	1	0	13	10	6.15
5.2	รูปแบบความปลอดภัยของสถานที่/กิจกรรม (4)	1	3			
5.3	อธิบายสรุปด้านความปลอดภัย (4)	2	2			
5.4	การกู้ภัยและอพยพฉุกเฉิน(4)	4	0			
6. การตลาดและการประชาสัมพันธ์						
6.1	กิจกรรมส่งเสริมการขาย (4)	3	1	8	10	6.25
6.2	ความร่วมมือกับผู้ประกอบธุรกิจท่องเที่ยว (2)	2	0			
6.3	การทำการตลาดผ่านทางเว็บไซต์ (2)	0	2			
7. ความยั่งยืน						
7.1	ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (8)	6	2	18	10	7.22
7.2	ความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม (6)	4	2			
7.3	ความยั่งยืนทางสังคมและวัฒนธรรม (4)	3	1			
รวม		45	17	62	75	55.91

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการประเมินส่วนที่ 1 ภาพรวมโฮมสเตย์บ้านห้วยนาค คิดเป็นร้อยละ 55.91 “ไม่ผ่านเกณฑ์” (ผ่าน $\geq 56.25\%$) โดยเป็นไปตามเกณฑ์ 45 ตัวชี้วัด และไม่เป็นไปตามเกณฑ์ 17 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 2.2.1 มีกิจกรรมเยี่ยมชมสถานที่ท่องเที่ยวในพื้นที่ใกล้เคียง 2.2.2 ร่วมมือกับหมู่บ้าน/ชุมชนใกล้เคียงในการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 3.3.3 มีฐานข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวในชุมชนและรอบชุมชนที่ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย 3.4.2 มีการจัดการอบรม



ที่เน้นไปที่การอบรมกันเองและระหว่างชุมชน 5.2.1 มีผู้ดูแลด้านความปลอดภัยอย่างน้อย 2 คน
ดูแลนักท่องเที่ยวระหว่างดำเนินกิจกรรม 5.2.2 กิจกรรมทางน้ำต้องมีเครื่องชูชีพ และอุปกรณ์
เพื่อความปลอดภัย 5.2.4 เส้นทางเดินป่า ต้องมีป้ายสัญลักษณ์บอกเส้นทาง 5.3.2 มีแผนพับ
เกี่ยวกับ แนะนำด้านความปลอดภัย 5.3.4 มีคู่มือขั้นตอนและแนวทางรักษาความปลอดภัยที่ใช้
เป็นมาตรฐานในการรักษาความปลอดภัย 6.1.4 มีการประสานงานกับหน่วยงานท้องถิ่นและ
บริษัททัวร์เพื่อการตลาด 6.3.1 มีเว็บไซต์และสื่อออนไลน์สำหรับประชาสัมพันธ์โฮมสเตย์และ
มีระบบการจองที่พักโฮมสเตย์ออนไลน์ 6.3.2 มีเยาวชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลปรับปรุง
ข้อมูลเว็บไซต์ให้เป็นปัจจุบัน 7.1.3 มีแหล่งเงินทุนขนาดเล็กให้กลุ่ม 7.1.7 มีการประชาสัมพันธ์
เทศกาล ประเพณีท้องถิ่นและแหล่งท่องเที่ยวในตลาดการท่องเที่ยวที่อื่น ๆ 7.2.3 ส่งเสริมให้
นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมในกิจกรรมรักษาสีงแวดล้อม เช่น ทำความสะอาดชายหาด ป่าไม้ แม่น้ำ
7.2.4 มีป้ายแนะนำข้อควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติในการเที่ยวป่า และ 7.3.1 จัดให้มีมุมให้
ความรู้และจัดแสดงข้อมูลด้านวัฒนธรรมท้องถิ่นในศูนย์โฮมสเตย์

ตารางที่ 2 ผลการประเมินภาพรวมบ้านพัก

เกณฑ์หลัก เกณฑ์ย่อยและตัวชี้วัด	เป็นไป ตาม เกณฑ์	ไม่เป็นไป ตามเกณฑ์	ตัวชี้วัด ทั้งหมด	ค่า น้ำหนัก (%)	ผล (%)
1. ด้านที่พัก					
1.1 บ้าน (6)	6	0	14	10	10
1.2 ห้องนอน (5)	5	0			
1.3 ห้องส้วม/ห้องน้ำ (3)	3	0			
2. ด้านสุขอนามัยและการรักษาความสะอาด					
2.1 ตัวบ้าน (5)	3	2	15	15	11
2.2 บริเวณโดยรอบ (3)	1	2			
2.3 การเตรียมอาหาร (7)	7	0			
รวม	25	4	29	25	21

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการประเมินส่วนที่ 2 ภาพรวมบ้านพัก คิดเป็นร้อยละ 21 ผ่านเกณฑ์ (ผ่าน $\geq 18.75\%$) โดยเป็นไปตามเกณฑ์ 25 ตัวชี้วัด และไม่เป็นไปตามเกณฑ์ 4 ตัวชี้วัด ได้แก่ 2.1.1 ห้องทุกห้อง ห้องครัว และห้องน้ำ มีความสะอาดปราศจากฝุ่น สิ่งสกปรก ไยแมงมุม 2.1.3 ห้องน้ำ ฝักบัว อ่างอาบน้ำ อ่างล้างหน้า มีความสะอาดปราศจากคราบสกปรก ฝุ่นและกลิ่นเหม็น 2.2.1 ปราศจากเศษขยะ สิ่งสกปรก และ 2.2.2 ไม่มีแหล่งเพาะพันธุ์ยุง

ผลการศึกษาแนวทางการพัฒนาโฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำคำ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ สู่มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน จากการประชุมกลุ่มย่อยร่วมกับตัวแทนภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา และกลุ่มโฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำคำ พบว่า

จุดแข็ง/จุดเด่น 1. ด้านกลุ่มโฮมสเตย์ โฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำคำเป็นชุมชนท่องเที่ยว “3อ” วัฒนธรรม ธรรมะ และธรรมชาติ เป็นกลุ่มชาติพันธุ์ลาว หนึ่งในสี่ชาติพันธุ์ไทยศรีสะเกษ มีวัด พระธาตุสุพรรณหงส์เป็นสถานที่ดึงดูดใจและยึดเหนี่ยวจิตใจนักท่องเที่ยว และมีห้วยกุดหวาย

ลำน้ำสาขาของแม่น้ำมูลที่มีความอุดมสมบูรณ์และมีสัตว์น้ำหลากหลายชนิด ทั้งนี้ชุมชนได้รับรางวัลมากมาย อาทิ รางวัลสุดยอดชุมชนต้นแบบ “เที่ยวชุมชน ยลวิถี” จังหวัดศรีสะเกษ ประจำปี พ.ศ. 2566 ชุมชนที่ผ่านการยกระดับเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงภูมิปัญญาไทยและสมุนไพร ครั้งที่ 1/2568 ในระดับ “ดีมาก” จากกรมการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก เป็นต้น 2. ด้านที่พัก มีการออกแบบและก่อสร้างที่สะท้อนสถาปัตยกรรมและเอกลักษณ์ของท้องถิ่น 3. ความดั้งเดิมของกิจกรรม โฮมสเตย์รักษาเอกลักษณ์ วัฒนธรรมของชุมชนและวิถีชีวิต เช่น กิจกรรมการทอผ้าซิดและทอผ้าขาวม้า กิจกรรมจักสาน กิจกรรมประดิษฐ์ชุดบูชาพระธาตุ กิจกรรมนวดแผนโบราณ เป็นต้น 4. ท่าเลที่ตั้ง โฮมสเตย์ตั้งอยู่ที่บ้านห้วยน หมู่ที่ 5 ตำบลน้ำคำ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ ห่างจากแหล่งท่องเที่ยวในอำเภอเมืองศรีสะเกษเพียง 10 กิโลเมตร สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและมีป้ายบอกทางชัดเจน 5. ความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ มีตลาดโบราณของชุมชนเป็นสถานที่ในการจัดแสดงและจัดจำหน่ายสินค้าท้องถิ่น ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม ชุมชนมีการคัดแยกขยะ ใช้วัสดุธรรมชาติในชุมชนที่ย่อยสลายได้ ออกแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น กิจกรรมนุ่งผ้าไทยใส่บาตรทุกวันอาทิตย์ โดยใช้ตะกร้าไม้ไผ่จักสานของชุมชน ชุดใส่บาตรจากสินค้าที่จัดจำหน่ายในตลาดโบราณ ซึ่งใช้วัตถุดิบในชุมชนและวัสดุที่ย่อยสลายได้ เป็นต้น

ข้อควรปรับปรุง 1. ด้านสุขอนามัยและการรักษาความสะอาด บริเวณโดยรอบหมู่บ้าน ควรปราศจากเศษขยะ ไม่มีแหล่งเพาะพันธุ์ยุง ใช้พีซีในท้องถิ่นตกแต่งหมู่บ้านและภูมิทัศน์ 2. กิจกรรมแวดล้อม ควรมีกิจกรรมท่องเที่ยวเชื่อมโยงชุมชนใกล้เคียง 3. การจัดการ สมาชิกกลุ่มโฮมสเตย์เป็นผู้นำชุมชนและผู้สูงอายุทั้งหมด ควรส่งเสริมให้เยาวชนในชุมชนเข้ามาเป็นสมาชิกและร่วมดำเนินการร่วมกัน 4. การตลาดและการประชาสัมพันธ์ กิจกรรมส่งเสริมการขาย ควรมีการประสานงานกับหน่วยงานท้องถิ่นและบริษัททัวร์ และการตลาดออนไลน์ 5. ความปลอดภัยในกิจกรรมการท่องเที่ยว ผู้ดูแลด้านความปลอดภัยต้องได้รับการฝึกอบรมในการปฐมพยาบาลเบื้องต้นและการช่วยชีวิตฉุกเฉิน และ 6. ความยั่งยืนด้านสังคม ควรจัดให้มีมุมให้ความรู้ และจัดแสดงข้อมูลด้านวัฒนธรรมท้องถิ่นในศูนย์โฮมสเตย์

แนวทางการพัฒนาโฮมสเตย์บ้านห้วยนสู่มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน 1. สุขอนามัยและการรักษาความสะอาด ชุมชนตระหนักถึงการรักษาความสะอาดบริเวณโดยรอบหมู่บ้าน โดยกำหนดกิจกรรมทำความสะอาดครั้งใหญ่ของชุมชน “Big Cleaning Day” ในทุกวันเสาร์ของสัปดาห์ 2. กิจกรรมการท่องเที่ยว ชูจุดเด่นความดั้งเดิมของกิจกรรม รักษาเอกลักษณ์ คุณค่า และวัฒนธรรมของชุมชน เช่น กิจกรรมนุ่งผ้าไทยใส่บาตร กิจกรรมการทอผ้าซิดและทอผ้าขาวม้า กิจกรรมประดิษฐ์ชุดบูชาพระธาตุ กิจกรรมประกอบอาหารชาติพันธุ์ลาว เป็นต้น และเพิ่มกิจกรรมท่องเที่ยวเชื่อมโยงไปยังชุมชนใกล้เคียง 3. การจัดการส่งเสริมให้เยาวชนในชุมชนเข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มโฮมสเตย์และร่วมดำเนินการร่วมกัน การปรับปรุงฐานข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวในชุมชนและรอบชุมชนให้ทันสมัย 4. การตลาดและการประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรม



ส่งเสริมการขายร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่นและบริษัททัวร์ จัดทำเว็บไซต์สำหรับประชาสัมพันธ์ โหสมเตย และมีระบบการจองที่พักโหสมเตยออนไลน์ 5. ความปลอดภัยในกิจกรรมการท่องเที่ยว จัดอบรมเชิงปฏิบัติการผู้ดูแลด้านความปลอดภัยต้องได้รับการฝึกอบรมในการปฐมพยาบาลเบื้องต้น และการช่วยชีวิตฉุกเฉิน จัดให้มีผู้ดูแลด้านความปลอดภัยอย่างน้อย 2 คน ดูแลนักท่องเที่ยว ระหว่างดำเนินกิจกรรม กิจกรรมทางน้ำต้องมีเครื่องชูชีพ เส้นทางเดินป่าต้องมีป้ายสัญลักษณ์ บอกเส้นทาง และมีคู่มือขั้นตอนและแนวทางรักษาความปลอดภัยที่ใช้เป็นมาตรฐานในการรักษา ความปลอดภัย และ 6. ความยั่งยืนด้านสังคม จัดให้มีมุมให้ความรู้และจัดแสดงข้อมูลด้าน วัฒนธรรมท้องถิ่นในศูนย์โหสมเตย ให้ข้อมูลกับนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับข้อควรปฏิบัติและข้อควร เคารพต่อขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น และส่งเสริมให้ความรู้กับชุมชนเพื่อตระหนักถึง ความสำคัญของการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น

อภิปรายผลการวิจัย

โหสมเตยบ้านห้วยน้ำ มีผลการประเมินศักยภาพตามมาตรฐานโหสมเตยอาเซียน ผ่านเกณฑ์ 2 ส่วน ได้แก่ ตัวชี้วัดเบื้องต้น และภาพรวมบ้านพัก และไม่ผ่านเกณฑ์ 1 ส่วน คือ ภาพรวมโหสมเตย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีศักยภาพสูงมีผลการประเมินเป็นไปตามเกณฑ์ทุกตัวชี้วัด มี 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านกลุ่มโหสมเตย โหสมเตยบ้านห้วยน้ำเป็นชุมชนท่องเที่ยว “3ธ” วัฒนธรรม ธรรมชาติ ได้รับรางวัลมากมาย อาทิ รางวัลสุดยอดชุมชนต้นแบบ “เที่ยวชุมชน ยลวิถี” จังหวัดศรีสะเกษ ประจำปี พ.ศ. 2566 2. ทำเลที่ตั้ง เข้าถึงได้อย่างสะดวกและมีป้ายบอกทาง ชัดเจนและ 3. ด้านที่พัก มีการออกแบบและก่อสร้างที่สะท้อนสถาปัตยกรรมและเอกลักษณ์ของ ชาติพันธุ์ลาวศรีสะเกษ สอดคล้องกับผลการศึกษาของธนัญภัสร์ ศรีเนธิยาคิน และคณะ (2567) ที่พบว่า ด้านกลุ่มโหสมเตยสามารถสร้างความแตกต่างให้โหสมเตยสามารถแข่งขันได้ ได้แก่ การรักษาไว้ซึ่งวิถีชีวิตของชุมชน เอกลักษณ์ ภูมิปัญญาของชุมชน ผ่านการสื่อสารทางการตลาด ในรูปแบบของการเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ของชุมชน รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ โดยการ ผสมผสานอัตลักษณ์ของชุมชนเข้ากับกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างจากโหสมเตยอื่น และด้านที่พัก เป็นบ้านที่มีสถาปัตยกรรมและเอกลักษณ์ท้องถิ่น เป็นบ้านทรงไทย บ้านริมน้ำ ซึ่งสร้างความประทับใจให้กับนักท่องเที่ยวในการเรียนรู้วิถีชีวิตของชาวบ้าน และด้านที่มีผลการ ประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ 3 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ความปลอดภัย 2. ความยั่งยืน และ 3. การตลาด และการประชาสัมพันธ์ ซึ่ง 3 ด้านดังกล่าวนี้เป็นด้านที่นักท่องเที่ยวให้ความสำคัญ หากไม่ได้รับ การแก้ไขอาจส่งผลกระทบต่อ การสร้างประสบการณ์ที่มีคุณภาพแก่นักท่องเที่ยว การท่องเที่ยวในชุมชนท้องถิ่นและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับผลการศึกษาของปริญญานาคปทุม และคณะ (2565) ที่พบว่า 5 องค์ประกอบแรกที่ไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานโหสมเตยไทย ได้แก่ การบริหารของกลุ่มโหสมเตย ความปลอดภัย การประชาสัมพันธ์ รายการนำเที่ยว และ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Wahyuni & Faisal

(2019) ที่พบว่า ความยั่งยืนส่งเสริมการปฏิบัติที่ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมวัฒนธรรมท้องถิ่น

แนวทางการพัฒนาโฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำคำ อำเภอเมืองศรีสะเกษ จังหวัดศรีสะเกษ สู่มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน จากการประชุมกลุ่มย่อยร่วมกับตัวแทนภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคการศึกษา และกลุ่มโฮมสเตย์บ้านห้วยน้ำคำ สามารถใช้โมเดล “HAMMSS” ประกอบด้วย 1. Hygiene and Cleanliness สุขอนามัยและการรักษาความสะอาด 2. Activities กิจกรรมการท่องเที่ยว 3. Management การจัดการ 4. Marketing and Promotion การตลาดและการประชาสัมพันธ์ 5. Safety and Security ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยและ 6. Sustainability ความยั่งยืน สอดคล้องกับผลการศึกษาของมนภัทร บุษปฤกษ์ และฉัตรชัย นิยบุญ (2567) ที่พบว่า แนวทางการพัฒนาคุณภาพที่พักนักท่องเที่ยวเพื่อส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยว โดยชุมชน ชุมชนเกาะเรียน ในองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ได้แก่ 1. ด้านความสะอาด 2. ด้านความสะอาด 3. ด้านความปลอดภัย 4. ด้านความเป็นธรรม และ 5. ด้านรักษาสีสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตามควรส่งเสริมด้านการตลาดออนไลน์เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเข้าถึงของนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Suardana et al. (2024) พบว่า แนวทางสำคัญในการพัฒนาโฮมสเตย์ของอาเซียนอย่างยั่งยืน คือ ความร่วมมือกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน รัฐบาลท้องถิ่น ผู้จัดการโฮมสเตย์ การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการโฮมสเตย์ และนำเสนอผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น ตัวแทนธุรกิจท่องเที่ยว เพื่อส่งเสริมโฮมสเตย์ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายในวงกว้างและการพัฒนาในระยะยาวอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาโฮมสเตย์ไทยสู่มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน



จากภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัยนี้ คือ แนวทางการพัฒนาโฮมสเตย์ไทย (โฮมสเตย์บ้านหวาน) สู่มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน ตามโมเดล “HAMMSS” ดังนี้

1. H - Hygiene and Cleanliness สุขอนามัยและการรักษาความสะอาด ชุมชนตระหนักถึงการรักษาความสะอาดบริเวณโดยรอบหมู่บ้าน โดยกำหนดกิจกรรมทำความสะอาดครั้งใหญ่ของชุมชน “Big Cleaning Day” ในทุกวันเสาร์ของสัปดาห์

2. A - Activities กิจกรรมการท่องเที่ยว ชูจุดเด่นความดั้งเดิมของกิจกรรม รักษาเอกลักษณ์ คุณค่าและวัฒนธรรมของชุมชน และวิถีชีวิต และเพิ่มกิจกรรมเยี่ยมชมสถานที่ท่องเที่ยวในบริเวณใกล้เคียง ร่วมมือกับชุมชนใกล้เคียงในการสร้างกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3. M - Management การจัดการ ส่งเสริมให้เยาวชนในชุมชนเข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มโฮมสเตย์และรวมดำเนินการร่วมกัน การปรับปรุงฐานข้อมูลแหล่งท่องเที่ยวในชุมชนและรอบชุมชนให้ทันสมัย และจัดการอบรมที่เน้นที่การอบรมกันเองและระหว่างชุมชน

4. M - Marketing and Promotion การตลาดและการประชาสัมพันธ์ จัดกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับหน่วยงานท้องถิ่นและบริษัททัวร์ ทำการตลาดออนไลน์ จัดทำเว็บไซต์สำหรับประชาสัมพันธ์โฮมสเตย์ และมีระบบการจองที่พักโฮมสเตย์ออนไลน์ รวมถึงจัดให้มีเยาวชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลปรับปรุงข้อมูลเว็บไซต์ให้เป็นปัจจุบัน

5. S - Safety and Security ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย จัดอบรมเชิงปฏิบัติการผู้ดูแลด้านความปลอดภัยต้องได้รับการฝึกอบรมในการปฐมพยาบาลเบื้องต้นและการช่วยชีวิตฉุกเฉิน จัดให้มีผู้ดูแลด้านความปลอดภัยอย่างน้อย 2 คน ดูแลนักท่องเที่ยวระหว่างดำเนินกิจกรรม กิจกรรมทางน้ำต้องมีเครื่องชูชีพและอุปกรณ์เพื่อความปลอดภัย เส้นทางเดินป่าต้องมีป้ายสัญลักษณ์บอกเส้นทาง และมีคู่มือขั้นตอนและแนวทางรักษาความปลอดภัย ที่ใช้เป็นมาตรฐานในการรักษาความปลอดภัย

6. S - Sustainability ความยั่งยืน จัดให้มีมุมให้ความรู้และจัดแสดงข้อมูลด้านวัฒนธรรมท้องถิ่นในศูนย์โฮมสเตย์ ให้ข้อมูลกับนักท่องเที่ยวเกี่ยวกับข้อควรปฏิบัติและข้อควรเคารพต่อขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่น และส่งเสริมให้ความรู้กับชุมชนเพื่อตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทางการท่องเที่ยวของโฮมสเตย์บ้านหวานทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และโฮมสเตย์บ้านหวาน สามารถพัฒนาโฮมสเตย์ร่วมกันตามโมเดล “HAMMSS” เพื่อพัฒนาสู่มาตรฐานสากล สอดคล้องกับบริบทของชุมชนและสามารถมอบความประทับใจเชิงประสบการณ์ให้กับนักท่องเที่ยวได้ ดังนี้



1. ภาครัฐ ควรสนับสนุนด้านงบประมาณและการฝึกอบรมเกี่ยวกับ มาตรฐานโฮมสเตย์ อาเซียน สุขอนามัยและการรักษาความสะอาด กิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ การทำการตลาดออนไลน์และระบบการจองที่พักโฮมสเตย์ออนไลน์ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย และการจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน
2. ภาคเอกชน ควรสนับสนุนและช่วยเหลือด้านการตลาดและการประชาสัมพันธ์ รวมทั้งจัดทำนายรายการนำเที่ยวให้แก่โฮมสเตย์ และออกแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ที่ตรงตามต้องการของนักท่องเที่ยวร่วมกัน
3. สถาบันการศึกษา ควรช่วยในการวิจัยและพัฒนา การบริการวิชาการ และบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอน เช่น รายวิชาการท่องเที่ยวโดยชุมชน รายวิชาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน การตลาดและการขาย เป็นต้น
4. โฮมสเตย์บ้านหัวน้ำ ควรรักษาสุขอนามัยและความสะอาด ความปลอดภัยและรักษาความปลอดภัยให้เป็นไปตามมาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน รักษาเอกลักษณ์ คุณค่าและวัฒนธรรม และวิถีชีวิตของชุมชน ส่งเสริมให้เยาวชนเข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มโฮมสเตย์และร่วมดำเนินการร่วมกัน ร่วมมือกับชุมชนใกล้เคียงในการสร้างสรรค์กิจกรรมการท่องเที่ยว พัฒนาศักยภาพในการทำการตลาดและประชาสัมพันธ์ออนไลน์ และยึดหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2558). *มาตรฐานโฮมสเตย์ไทย (Thailand Homestay Standard)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2566). *ประกาศกรมการท่องเที่ยว เรื่องรายชื่อโฮมสเตย์ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานโฮมสเตย์ไทย ประจำปี พ.ศ. 2566*. กรุงเทพฯ: กรมการท่องเที่ยว กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.
- ชาย โพธิ์สีดา. (2559). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ธนัญภัสร์ ศรีเนธิยวสิน และคณะ. (2567). รูปแบบความต้องการในการได้รับบริการของผู้มีศักยภาพท่องเที่ยวโฮมสเตย์ชาวบ้านในแหล่งท่องเที่ยวเมืองอยุธยาอย่างยั่งยืน ภายใต้เกณฑ์มาตรฐานโฮมสเตย์อาเซียน. *วารสารศิลปะการจัดการ*, 8(2), 63-87.
- ปริญญานาคปทุม และคณะ. (2565). การวิเคราะห์ผลประเมินมาตรฐานเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพโฮมสเตย์ ตามเกณฑ์มาตรฐานโฮมสเตย์ไทย. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 16(1), 87-99.
- มนภัทร บุษปฤกษ์ และฉัตรชัย นิยมบุญ. (2567). แนวทางการพัฒนาคุณภาพที่พักนักเดินทางท่องเที่ยวโดยชุมชนของชุมชนบ้านเกาะเรียน ตำบลเกาะเรียน อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารการพัฒนาชุมชนและคุณภาพชีวิต*, 12(2), 86-96.



- ASEAN Secretariat. (2016). *ASEAN Homestay Standard*. Jakarta: ASEAN Secretariat.
- Kalpakawati, I. A. et al. (2020). Identification of Homestay in Ubud Tourism Area and Peliatan Village Based on ASEAN Homestay Standard. In *Proceedings of the 1st Padjadjaran Communication Conference Series (PCCS 2019, 9 October 2019, Bandung, West Java)* (pp. 1-4). Bandung: Padjadjaran University Press.
- Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K. (1977). On The Use of Content Specialists in The Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. *Tijdschrift Voor Onderwijsresearch*, 2(2), 49-60.
- Salsabila, S. et al. (2023). Identifikasi Homestay Desa Wisata Edukasi Cisaat Jawa Barat. *Journal Pendidikan Dan Perhotelan (JPP)*, 3(1), 63-69.
- Suardana, W. et al. (2024). Building Sustainable Tourism and Strengthening Local Economies in Tourism Villages Through Homestay and Stakeholder Participation. *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*, 5(3), 502-516.
- Wahyuni, R. B. & Faisal, F. P. (2019). Homestay Development with ASEAN Homestay Standard Approach in Nglanggeran Tourism Village, Yogyakarta, Indonesia. In *Proceedings of the 1st International Conference One Belt, One Road, One Tourism (ICOBOROT 2018)* (pp. 174-180). Dordrecht: Atlantis Press.





ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2*

FACTORS AFFECTING LEARNING ORGANIZATION OF LOCAL GOVERNMENT
ORGANIZATION IN THE UPPER NORTHEASTERN REGION 2



วิมลรัตน์ วงศ์นายโกฏ, จารุกัญญา อุดานนท์, กชกร เดชะคำภู

Wimolrat Wongnaikod, Jarukanga Udanont, Kotchakorn Dechakhamphu

มหาวิทยาลัยนครพนม

Nakhon Phanom University

Corresponding Author E-mail: Judeejudeeja@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 และ 2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 จำนวน 172 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$) 2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.44$) 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.001 มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ = .263 (Adjusted $R^2 = .263$)

คำสำคัญ: องค์กรแห่งการเรียนรู้; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น; ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2



Abstract

Objectives of this research article were: 1. To examine the level of being a learning organization among local administrative organizations in the Upper Northeastern Region 2 of Thailand; 2. To investigate the factors affecting the development of local administrative organizations into learning organizations in the same region. The sample group consisted of 172 executives from local administrative organizations in the Upper Northeastern Region 2. The instrument used for data collection was a questionnaire, The statistical methods employed for data analysis included percentage, mean, standard deviation, correlation coefficient, and multiple regression analysis.

The research findings revealed the following: 1. The overall level of the development of local administrative organizations into learning organizations in the Upper Northeastern Region 2 were rated at a high level ($\bar{X}=4.20$). 2. The overall level of being a learning organization among local administrative organizations in the region was also rated at a high level ($\bar{X}=4.44$). and 3. The factors affecting the development into learning organizations were found to be at statistically significant level at $p < 0.001$., with a predictive coefficient of .263 (Adjusted $R^2 = .263$).

Keywords: Learning Organization; Local Government Organizations; Upper Northeastern Region 2

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการภาครัฐ ได้ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ทศนคติ และค่านิยมที่สอดคล้องกับหลักคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (วัลยา แซ่จิ๋ว, 2558) การขับเคลื่อนองค์กรนั้นความรู้เป็นหัวใจหลักสำคัญและเป็นสิ่งที่ฝังลึกในตัวคน อันเป็นทุนทางปัญญาที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างคุณค่าและนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ ปัจจุบันหลายองค์กรได้ใช้ความรู้เป็นฐานพลังในการบริหาร หากองค์กรใดสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานและมีการเรียนรู้ได้เร็วกว่าย่อมได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างความอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นสมาชิกในองค์กรทุกระดับต้องเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแสวงหาความรู้และสร้างความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่



ที่จะช่วยพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลของการทำงานไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (สุวารี อินแสน, 2563) องค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็นแนวคิดหนึ่งที่ทุกองค์กรมีความปรารถนาในการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อช่วยในการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและทักษะ โดยสร้างบรรยากาศของการสนับสนุน ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ เพื่อสร้างงานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานนั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง (กนกเนตร คำไพ, 2566) ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จในยุคการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คือ องค์กรที่สามารถพัฒนาและนำความรู้มาสร้างคุณค่าได้อย่างเป็นระบบ (Schiuma & Lerro, 2021) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม และความยืดหยุ่นในการเผชิญกับวิกฤตการณ์ พร้อมทั้งช่วยเพิ่มความสามารถของภาครัฐในการออกแบบนโยบายที่ตอบโจทย์ประชาชนในบริบทโลกาภิวัตน์อย่างมีประสิทธิภาพ (Antunes & Pinheiro, 2023; Pereira & Silva, 2022)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ได้แก่ จังหวัดนครพนม สกลนคร และมุกดาหาร รวมจำนวน 300 แห่ง มีบทบาทสำคัญในการให้บริการสาธารณะและพัฒนาท้องถิ่นเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล อย่างไรก็ตาม องค์กรเหล่านี้ต้องเผชิญกับความท้าทายจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากร ส่งผลให้เกิดปัญหาหลายด้าน เช่น การทำงานล่าช้าเนื่องจากเปลี่ยนบุคลากรบ่อย บุคลากรไม่เพียงพอ ต้องปรับตัวกับระเบียบกฎหมายใหม่ ๆ ขาดประสบการณ์ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ขาดระบบการถ่ายทอดความรู้ การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ระบบสารสนเทศไม่เอื้อต่อการทำงาน และขาดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อรับมือกับปัญหาเหล่านี้ แนวทางหนึ่งที่มีประสิทธิภาพคือ การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับสามารถเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาตนเอง แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และสร้างนวัตกรรมที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารบุคคลส่วนท้องถิ่น ที่กำหนดให้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหนึ่งในแนวทางสำคัญในการยกระดับศักยภาพของบุคลากรท้องถิ่น (สุวารี อินแสน, 2563) เนื่องจากจะเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะสามารถรับมือกับปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ (Senge, 2016) เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้ข้ามสายงาน และการพัฒนาเชิงนวัตกรรม (Marsick & Watkins, 2015)



ซึ่งภาครัฐจำเป็นต้องมีนโยบายและโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการสนับสนุนจากผู้นำน้องการในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ที่จะสามารถเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ การสนับสนุนจากผู้บริหาร และการมีโครงสร้างที่สนับสนุนการถ่ายทอดและใช้ประโยชน์จากความรู้ (Alsaedi & Male, 2020)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และเป็นต้นแบบให้แก่องค์กรอื่นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 จำนวน 300 คน วิเคราะห์ขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคำนวณจากสูตรของยามาเน่ (Yamane, 1973) ได้จำนวน 172 คน และดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิและการสุ่มตัวอย่างอย่างง่ายในเขตอำเภอต่าง ๆ ใน 3 จังหวัด (นครพนม สกลนคร มุกดาหาร)

ตารางที่ 1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2	จำนวน อบท. (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
จังหวัดนครพนม	$104 \times \frac{172}{300}$	60
จังหวัดสกลนคร	$141 \times \frac{172}{300}$	81
จังหวัดมุกดาหาร	$55 \times \frac{172}{300}$	31
รวม	300	172



3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1. ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบ เช่น เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง อายุงาน และสังกัด โดยใช้คำถามแบบเลือกตอบ 2. แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นคนรอบรู้ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 3. แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้นำ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ บรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน เทคโนโลยี และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ หลังจากจัดทำแบบสอบถามเสร็จ ผู้วิจัยได้นำเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและส่งให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านตรวจสอบความเที่ยงตรง ก่อนนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน ผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.983

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่มีความสอดคล้องตามกับบริบทที่ทำการศึกษามาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Google Forms) ให้กับประชากรกลุ่มตัวอย่าง ระหว่างเดือนมกราคม พ.ศ. 2568 ถึง เดือนมีนาคม พ.ศ. 2568 ซึ่งได้รับการตอบกลับมาจำนวน 172 คน โดยผู้วิจัยมีการตรวจสอบแบบสอบถามที่ได้รับการตอบกลับแล้วถือว่าสมบูรณ์และสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient: r) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 172 คน จำแนกตามเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 54.10 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.30 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 69.20 และดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 39.50 ตามลำดับของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด



ตารางที่ 2 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 โดยรวมและรายด้าน

ด้านที่	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.43	.265	มาก
2	ด้านการเป็นคนรอบรู้	4.44	.349	มาก
3	ด้านกรมีแบบแผนความคิด	4.51	.298	มากที่สุด
4	ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.48	.315	มาก
5	ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.37	.370	มาก
รวม		4.44	.191	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X}=4.51$) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X}=4.48$) ด้านการเป็นคนรอบรู้ ($\bar{X}=4.44$) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=4.43$) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X}=4.37$) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 โดยรวมและรายด้าน

ด้านที่	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ปัจจัยด้านผู้นำ	4.24	.315	มาก
2	ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร	4.18	.327	มาก
3	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.11	.338	มาก
4	ปัจจัยด้านการจัดการความรู้	4.06	.369	มาก
5	ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน	3.96	.416	มาก
6	ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	4.30	.318	มาก
7	ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.54	.318	มากที่สุด
รวม		4.20	.216	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ($\bar{X}=4.54$) อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ($\bar{X}=4.30$) ปัจจัยด้านผู้นำ ($\bar{X}=4.24$) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X}=4.18$) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X}=4.11$) ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ($\bar{X}=4.06$) และปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน ($\bar{X}=3.96$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2

ปัจจัยที่ส่งผล	องค์กรแห่งการเรียนรู้			
	Pearson Correlation (r)	P-Value	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
1. ด้านผู้นำ	0.304**	<0.01	ต่ำ	บวก
2. ด้านโครงสร้างองค์กร	0.587**	<0.01	ปานกลาง	บวก
3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.478**	<0.01	ต่ำ	บวก
4. ด้านการจัดการความรู้	0.571**	<0.01	ปานกลาง	บวก
5. ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน	0.547**	<0.01	ปานกลาง	บวก
6. ด้านเทคโนโลยี	0.394**	<0.01	ต่ำ	บวก
7. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	0.419**	<0.01	ต่ำ	บวก
รวม	0.470**	<0.01	ต่ำ	บวก

** Correlation is significant at the 0.001 level (2-tailed)

จากตารางที่ 4 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) โดยวิธี Pearson correlation ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.304 ถึง 0.587 ซึ่งมีค่าระดับนัยสำคัญที่ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านผู้นำมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.304$) ด้านโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.587$) ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.478$) ด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.571$) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = 0.547$) ด้านเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.394$) และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ($r = 0.419$)

จากข้อมูลดังกล่าว พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์ทางบวก ($r = 0.470$) ซึ่งไม่ส่งผลกระทบบรุนแรงในการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ ซึ่งค่าสหสัมพันธ์ (r) ไม่มีการปฏิเสธความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันเอง จึงสามารถนำไปวิเคราะห์หาการถดถอยพหุคูณได้

ตารางที่ 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized		Standardized	t	Sig F
	Coefficient		Coefficient		
	b	SE	β		
ค่าคงที่ (Constance)	2.330	.266		8.759	.000**
1. ด้านผู้นำ (A_1)	.057	.046	.094	1.250	.003*
2. ด้านโครงสร้างองค์กร (A_2)	.061	.044	.105	1.394	.005*



ตารางที่ 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 (ต่อ)

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	t	Sig F
	b	SE	β		
3. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (A ₃)	.041	.047	.072	.865	.388
4. ด้านการจัดการความรู้ (A ₄)	.139	.148	.176	.827	.001*
5. ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน (A ₅)	.012	.037	.026	.319	.049*
6. ด้านเทคโนโลยี (A ₆)	.091	.049	.151	1.866	.004*
7. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (A ₇)	.188	.044	.312	4.242	.000**

R = 541, Adjusted R² = .263, F-Value = 9.717, Sig F = < 0.001 **

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ < 0.001 โดยผลด้านปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งผลสูงที่สุด ($\beta = .312$) รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ($\beta = .176$) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ($\beta = .151$) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ($\beta = .105$) ปัจจัยด้านผู้นำ ($\beta = .094$) และปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน ($\beta = .026$) ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ .263 (Adjusted R² = .263)

ดังนั้น จึงเป็นสมการที่สามารถนำไปพยากรณ์ได้โดยนำมาเขียนเป็นสมการถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 2.330 + .057 (A_1) + .061 (A_2) + .041 (A_3) + .139 (A_4) + .012 (A_5) + .091 (A_6) + .188 (A_7)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .188 (A_7) + .139 (A_4) + .057 (A_1) + .091 (A_6) + .061 (A_2) + 0.12 (A_5)$$

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนถึงการที่บุคลากรมีกรอบคิดแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ เพื่อสร้างแนวทางการทำงานที่สร้างสรรค์ และสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันผ่านปฏิสัมพันธ์ภายในทีมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ องค์กรยังส่งเสริมให้บุคลากรนำแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศมาประยุกต์ใช้ พร้อมทั้งพัฒนาทักษะการมองการณ์ไกลเพื่อปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการมีแบบแผนความคิด เพราะว่า

บุคลากรในขององค์กรของมีความสามารถในการคิดเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ เพื่อพัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ เป็นผู้ที่สามารถปรับความคิดให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ สอดคล้องกับ Listiani et al. (2022) ได้ศึกษาการประยุกต์ใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในจังหวัด West Java ประเทศอินโดนีเซีย พบว่า หน่วยงานที่มีการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งการจัดการความรู้ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และส่งผลต่อการจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชนได้ดีขึ้น (Brix, 2019) สอดคล้องกับอัญชลี มาลีเวชกร (2553) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge : ศึกษากรณี กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ผลการศึกษาพบว่า กรมการปกครองมีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีความคิดเชิงระบบอยู่ในระดับสูง อีกทั้ง Anand & Brix (2022) ได้เสนอแนวทางการวิจัยใหม่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาครัฐ โดยเน้นความสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร กล่าวโดยสรุป องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 มีลักษณะการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงระบบ การมีแบบแผนความคิด และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐอย่างยั่งยืน

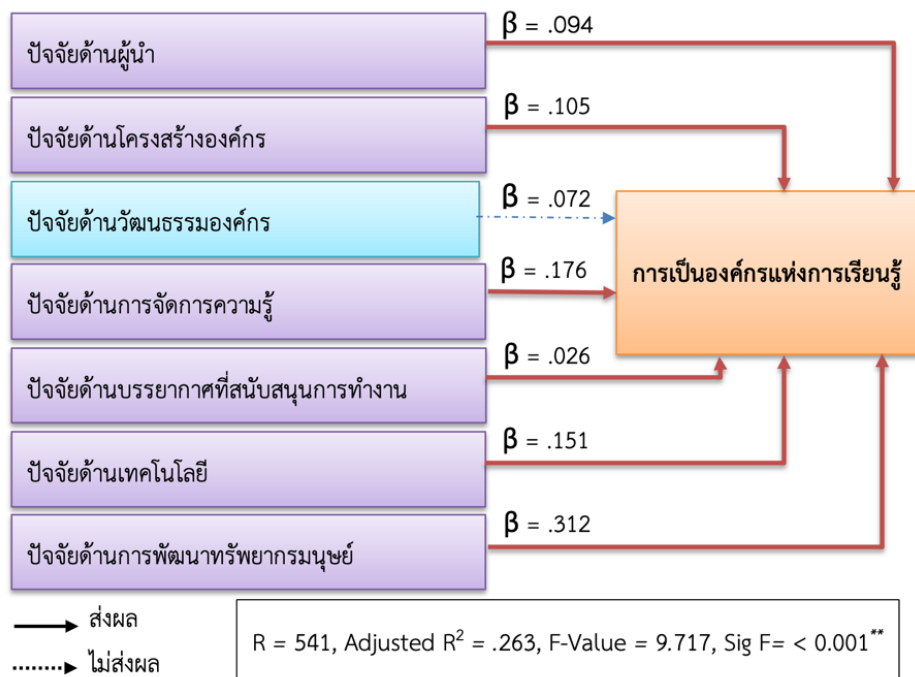
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลสูงสุด ($\beta = .312$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .001$) โดยองค์กรมีการส่งเสริมการฝึกอบรม สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต และพัฒนาทักษะอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้องค์กรภาครัฐเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และงานวิจัยของพรนรี พิชนาหารี (2563) และนฤมล จิตรเอื้อ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2562) ต่างสนับสนุนว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นยุทธศาสตร์หลักขององค์กรเรียนรู้ รองลงมา คือ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ($\beta = .176$) องค์กรสามารถพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งในรูปแบบชัดแจ้งและซ่อนเร้น อ้างอิงจากแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi (1995) ซึ่งเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรเรียนรู้และได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยที่ชี้ว่า การจัดการความรู้ช่วยเสริมประสิทธิภาพองค์กรและการสร้างนวัตกรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ($\beta = .151$) มีบทบาทในการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการความรู้ พัฒนาทักษะดิจิทัล และสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของ Alavi & Leidner (2001) และนักวิจัยไทยหลายรายที่เน้นย้ำความสำคัญของเทคโนโลยีในการขับเคลื่อนองค์กร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร



($\beta = .105$) มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และเอื้อต่อการทำงานร่วมกัน จะช่วยเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยเฉพาะเมื่อมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจนและเปิดพื้นที่สำหรับการปรับตัว ซึ่ง Senge (1990) ต่างเห็นว่าโครงสร้างที่คล่องตัวเป็นรากฐานขององค์กรเรียนรู้ ปัจจัยด้านผู้นำ ($\beta = .094$) ถือเป็นพลังขับเคลื่อนหลัก โดยทำหน้าที่เป็นผู้จุดประกายและสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านการให้คำแนะนำ การเปิดพื้นที่แลกเปลี่ยน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Marquardt, 2002) เรียกผู้นำลักษณะนี้ว่า Learning Leader ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและขับเคลื่อนวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร และปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงาน ($\beta = .026$) โดยองค์กรที่มีบรรยากาศเปิดกว้างทางความคิด ส่งเสริมความไว้วางใจ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น จะช่วยให้บุคลากรกล้าเรียนรู้และเสนอแนวทางใหม่ ๆ สอดคล้องกับพัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์ (2561) และปิยบุตร บำเพ็ญผล (2567) ว่า บรรยากาศที่สนับสนุนเป็นกลไกสำคัญในการหล่อหลอมองค์กรให้เรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ มีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ = .263 (Adjusted $R^2 = .263$) อย่างไรก็ตาม ด้านวัฒนธรรมองค์กรพบว่าไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งอาจเกิดจากการที่วัฒนธรรมองค์กรในระดับนามธรรมยังไม่ได้ถูกแปรสภาพเป็นแนวปฏิบัติจริง หรือยังไม่มี การขับเคลื่อนผ่านกลไกโครงสร้างผู้นำ และกระบวนการอย่างสอดคล้อง สอดคล้องกับ Schein (2010) และ Watkins & Marsick (1996) ที่เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรต้องถูกสร้าง ซึมซับ และสื่อสารผ่านพฤติกรรมจริงอย่างต่อเนื่อง จึงจะมีผลต่อพฤติกรรม การเรียนรู้ในองค์กรได้อย่างแท้จริง

องค์ความรู้จากการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยสำคัญที่ส่งผลคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร ผู้นำ และบรรยากาศการทำงาน โดยเฉพาะการฝึกอบรม การเรียนรู้เชิงระบบ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ล้วนส่งเสริมศักยภาพบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) และ Watkins & Marsick (1996) ที่ชี้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ปรากฏดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ควรส่งเสริมให้บุคลากรสร้างและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร พร้อมกำหนดความรู้สำคัญ วิเคราะห์แหล่งความรู้ และจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เข้าถึงง่ายและนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ควรส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทุกระดับ ถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 ในเชิงคุณภาพ



2. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2

เอกสารอ้างอิง

- กนกเนตร คำไพ. (2566). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นฤมล จิตรเอื้อ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2562). การส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างประสิทธิผลของนวัตกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจเทคโนโลยีมหานคร*, 16(1), 200-229.
- ปิยบุตร บำเพ็ญผล. (2567). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพระพุทธศาสนาในประเทศไทย (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). นครพนม: มหาวิทยาลัยนครพนม.
- พรนรี พิชนาหารี. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศาลยุติธรรม (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พัชรกัญญ์ เมธาอัครเกียรติ และประสพชัย พสุนนท์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(1), 1944-1958.
- วัลยา แซ่จิ้ว. (2558). การพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ เรื่อง ระบบเศรษฐกิจของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ด้วยการจัดการเรียนรู้ตามทฤษฎีการสร้างสรรคความรู้ (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนสังคมศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวารี อินแสน. (2563). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเทศบาลเมืองสามค้ายเผือก จังหวัดนครปฐม (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อัญชลี มาลีเวชกร. (2553). การศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge : ศึกษากรณี กรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.



- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 1(10), 107-136.
- Alsaeedi, F. & Male, T. (2020). Transformational Leadership and Organizational Learning: A Study of Saudi Public Sector Organizations. *International Journal of Public Leadership*, 16(3), 243-258.
- Anand, A. & Brix, J. (2022), The Learning Organization and Organizational Learning in The Public Sector: A Review and Research Agenda. *The Learning Organization*, 29(2), 129-156.
- Antunes, H. & Pinheiro, P. (2023). Learning Organizations in Public Sector: Resilience and Innovation in Governance. *International Journal of Public Administration*, 46(1), 12-25.
- Brix, J. (2019). Exploring Knowledge Creation Processes as a Source of Organizational Learning: A Longitudinal Case Study of a Public Innovation Project. *Scandinavian Journal of Management*, 33(2), 113-127.
- Listiani, W. et al. (2022). *YouTube as Digital Learning Resources for Teaching Bilingual Young Learners*. New York: Routledge.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2015). *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. New York: Routledge.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *SECI Model*. Retrieved September 30, 2024, from http://en.wikipedia.org/wiki/SECI_model_of_knowledge_dimensions
- Pereira, R. & Silva, M. J. (2022). Knowledge Management and Public Policy Innovation: A Learning Organization Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 1803-1820.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (7th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schiuma, G. & Lerro, A. (2021). Knowledge-Based Dynamic Capabilities and Firm Performance: The Mediating Role of Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 25(1), 128-149.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- _____. (2016). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Crown Business.



- Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1996). *Management: A Practical Introduction*. New York: McGraw-Hill.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.





ภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการเพื่อพัฒนาการกำกับดูแลระบบราชการ
ของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ*

INTEGRATED BUDDHIST LEADERSHIP FOR THE DEVELOPMENT OF
GOVERNMENT ADMINISTRATION SUPERVISION SYSTEM OF THE EXECUTIVES
OF THE OFFICE OF THE PUBLIC SECTOR DEVELOPMENT COMMISSION



อติภัทร ไชยสร, วชิรินทร์ ชาญศิลป์, เต็มศักดิ์ ทองอินทร์

Atipat Chaisorn, Vacharin Chansilp, Termsak Thong-In

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: golfmew.gm@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 3. นำเสนอภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการเพื่อพัฒนาการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 18 รูปหรือคน และการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน 8 รูปหรือคน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา และการสนทนากลุ่มเฉพาะ และการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถามค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับเท่ากับ 0.903 เพื่อยืนยันองค์ความรู้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 134 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1. การกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$) 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สามารถอธิบายความแปรปรวน 67.2% ($R^2 = 0.672$) 3. ภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการ



เพื่อพัฒนาการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ พบว่า ด้านจักษุมา มีปัญญารู้จักมองการณ์ไกล มีการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์รอบด้าน และความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ด้านวิธูโร จัดการธุระได้อย่างมีความเชี่ยวชาญ มีการส่งเสริมการยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติหน้าที่ การพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะอย่างเหมาะสม และการมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิผล ด้านนิสสัยสัมปันโน ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีการพัฒนาการกำหนดนโยบายเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีความโปร่งใส กระบวนการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี และการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; พุทธบูรณาการ; การกำกับดูแลระบบราชการ

Abstract

Objectives of this research article were: 1. To study the supervision of the Public Sector Development Commission; 2. To study the factors affecting supervision of the Public Sector Development Commission; and 3. To present integrated Buddhist leadership for developing supervision of the Public Sector Development Commission, conducted by the mixed methods. Qualitative methods such as in-depth interviews with 18 key informants and focus group discussions with 8 key informants. Data were analyzed using descriptive content analysis and focus group discussions. Quantitative research was conducted using a questionnaire with a reliability of 0.903 to validate knowledge. Data were collected from a sample of 134 personnel within the Public Sector Development Commission. Data were analyzed using frequencies, percentages, means, standard deviations, and multiple regression analysis.

The results revealed that: 1. By overall, the supervision of the Public Sector Development Commission was high ($\bar{X}=4.05$). 2. Factors affecting supervision of the Public Sector Development Commission revealed that leadership influenced supervision of the Public Sector Development Commission, being able to explain 67.2 percent of the variance ($R^2=0.672$). 3. Integrated Buddhist leadership for the development of civil service governance of the executives of the Public Sector Development Commission was found that Chakkhuma aspect has wisdom and foresight, promoted comprehensive analytical thinking and was aware of change. Vithuro aspect had expertise in managing business, promoted raising standards in performing duties, develops knowledge, abilities and skills appropriately, and focuses on efficiency. Nissayasampanno aspect had good human relations,

developed policy making to create a good organizational culture, had transparency, good communication processes within the organization, and developed a collaborative network between agencies.

Keywords: Leadership; Integrated Buddhist; Civil Service Governance

บทนำ

ความเป็นผู้นำ ต้องมีบุคลิกภาพพิเศษหลายอย่างในตัวผู้นำที่สามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมีที่ได้จากตัวของเขาเองเป็นเครื่องมือในการสร้างความน่าเชื่อถือ ยอมรับมือ หรือยอมรับในตัวของเขาได้ คุณสมบัติเฉพาะตัวที่ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างอิทธิพลและนำพาผู้คนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถไม่ได้หมายถึงแค่ความรู้ทางทฤษฎีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบและความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งรวมไปถึงการมีความคิดริเริ่มคือความสามารถของผู้นำในการเริ่มต้นสิ่งใหม่ ๆ และสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกโดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือสถานการณ์บังคับ การตัดสินใจคือทักษะสำคัญที่ผู้นำต้องใช้ในการเลือกแนวทางที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่ พร้อมยอมรับและร่วมมือปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำแนะนำปฏิบัติตาม ซึ่งความแตกต่างดังกล่าวสอดคล้องกับคำพูดที่ว่า ผู้นำอาจจะไม่มีภาวะผู้นำ ผู้มีภาวะผู้นำอาจจะไม่ได้เป็นผู้นำ (วิเชียร วิชยอุดม, 2550)

ภาวะผู้นำในการพัฒนาระบบราชการเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การทำงานของระบบราชการมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดีขึ้น หากการมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและเหมาะสมจะช่วยให้การพัฒนาระบบราชการเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ในการเป็นผู้นำนั้น ความสามารถหลาย ๆ ด้านของผู้นำ 1. ความสามารถในการทำงาน ควรที่ จักต้องศึกษาให้เข้าใจถ่องแท้ในหน้าที่ของตนเอง 2. ความสามารถในการจูงใจควรที่ให้นั้วและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ไม่ใช่การบังคับ 3. ความสามารถในการควบคุม ของผู้นำควรที่จักต้องควบคุมงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2537) จึงกล่าวได้ว่า หากระบบราชการจะเข้มแข็งได้ก็ต่อเมื่อมาจากการที่มีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถและคุณธรรมจริยธรรมควบคู่ ผู้นำจึงเป็นบุคคลที่มีทรัพยากรทางการเมืองหรือเป็นผู้ใช้อำนาจทางการเมือง เป็นบุคคลที่มีตำแหน่งสูงมีอำนาจหน้าที่ราชการ ซึ่งเป็นบุคคลส่วนน้อยในสังคมและเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรส่วนใหญ่หรือมีสถานภาพสังคมในระดับสูงหรือเป็นผู้มีอิทธิพลไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมในกระบวนการตัดสินใจที่มีผลต่อสมาชิกในสังคม ยุคใดที่ประเทศชาติมีผู้นำที่เข้มแข็ง ประเทศชาติก็จะเจริญรุ่งเรืองแผ่อำนาจบารมีไปทั่วทุกทิศทาง (นิตย สัมมาพันธ์, 2546)



ความท้าทายในการดำเนินงานของภาครัฐและระบบราชการไทยที่กล่าวไปในข้างต้นถือเป็นแรงผลักดันที่ภาครัฐ/ราชการจำเป็นต้องนำไปทบทวนและวางแผนการพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาระบบราชการที่ผ่านมาเพื่อให้เข้าใจการพัฒนากระบวนการไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งหน่วยงานภาครัฐในปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนบริการเป็นการให้บริการออนไลน์รวมทั้งปรับเปลี่ยนการดำเนินงานไปสู่ระบบดิจิทัลมากขึ้น แต่ยังมีอีกหลายหน่วยงานที่ไม่สามารถพัฒนาไปสู่ระบบดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพได้ เนื่องจากมีเงื่อนไขการดำเนินงานในแง่ของกฎระเบียบที่ยังไม่รองรับหรือทรัพยากรด้านบุคลากรที่ยังมีความเชี่ยวชาญและงบประมาณในการดำเนินงานไม่เพียงพอ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2564)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของบุคลากรเพื่อส่งเสริมการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เพื่อต้องการเข้าใจในการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการว่าเป็นอย่างไร ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการมีอะไรบ้าง และภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการเพื่อพัฒนาการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ควรเป็นอย่างไร เนื่องจากผู้นำมีบทบาทสำคัญในการบริหารงานและกำหนดนโยบายที่จะพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่การเกิดรูปแบบในการพัฒนาการปฏิบัติงานที่จะปฏิรูประบบราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
3. เพื่อนำเสนอภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการเพื่อพัฒนาการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การสนทนากลุ่มเฉพาะ และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) จากแบบสอบถาม (Questionnaire)

2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 202 คน

2.2 ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของทาโร่ ยามาเน่ (Yamane, 1973) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 134 คน

2.3 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของบุคลากรเพื่อส่งเสริมการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 18 รูปหรือคน โดยคัดเลือกแบบเจาะจงซึ่งใช้เกณฑ์การคัดเลือกจากผู้ที่มีความเกี่ยวข้องและมีส่วนได้ส่วนเสียกับการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านพระพุทธศาสนา จำนวน 3 รูป กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 2 คน กลุ่มผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 2 คน กลุ่มเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำนวน 8 คน กลุ่มเจ้าหน้าที่ภาครัฐ 3 คน และการสนทนากลุ่มเฉพาะเพื่อยืนยันองค์ความรู้ จำนวน 8 รูปหรือคน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อใช้สอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของบุคลากรเพื่อส่งเสริมการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จำแนกตามตัวแปรทั้ง 14 ตัวแปร รวมข้อคำถามทั้งสิ้น 42 ข้อคำถาม โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความชัดเจนของภาษา ความครอบคลุมของโครงสร้างและความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้เทคนิค IOC จากการคำนวณค่าและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องพบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องที่ 0.60-1.00 ทุกข้อคำถาม และได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือทั้งฉบับ เท่ากับ 0.903

3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการสร้างด้วยวิธีการตามขั้นตอนเพื่อประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และการสนทนากลุ่มเฉพาะเพื่อยืนยันองค์ความรู้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) จากบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 134 คน รวบรวมแบบสอบถามนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ผล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์

4.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 18 รูปหรือคน ที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของบุคลากร



เพื่อส่งเสริมการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลาและสถานที่กำหนดนัดไว้ จนครบทุกประเด็นและการสนทนากลุ่มเฉพาะเพื่อยืนยันองค์ความรู้ จำนวน 8 รูปหรือคน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ประกอบด้วย สถิติพรรณนา คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธีแบบ Stepwise เพื่อพยากรณ์ตัวแปรตามหนึ่งตัว ซึ่งส่งผลมาจากตัวแปรอิสระตั้งแต่สองตัวขึ้นไปรายงาน R , R^2 , Adjusted R^2 , $F(df)$, p , สัมประสิทธิ์ β , SE , t , p , และ VIF/DW ; ยืนยันข้อสันนิษฐานของโมเดล

5.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนาตามเกณฑ์การวิเคราะห์เนื้อหา โดยการวางเค้าโครงของข้อมูลนำมาวิเคราะห์แล้วแบ่งไว้เป็นประเภท (Categories) คำนึงถึงบริบท (Context) หรือสภาพแวดล้อมประกอบของข้อมูล ที่นำมาวิเคราะห์โดยมีการโยงเข้ากับกรอบแนวคิดการวิจัย

ผลการวิจัย

1. การกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยภาพรวม

ลำดับ	การกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ	ระดับการปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ด้านการสร้างรัฐบาลดิจิทัล	4.13	0.80	มาก
2.	ด้านการแก้ไข ทบทวน รายละเอียดของกฎหมาย กฎระเบียบ	4.00	0.70	มาก
3.	ด้านการเสริมสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ที่เกี่ยวข้อง	4.13	0.66	มาก
4.	ด้านการทำงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิด สร้างสรรค์	3.92	0.65	มาก
ภาพรวม		4.05	0.70	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$, $S.D.=0.70$) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างรัฐบาลดิจิทัล ($\bar{X}=4.13$, $S.D.=0.80$) การเสริมสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X}=4.13$, $S.D.=0.66$) ด้านการแก้ไข ทบทวน รายละเอียด

ของกฎหมาย กฎระเบียบ ($\bar{X}=4.00$, $S.D.=0.70$) การทำงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X}=3.92$, $S.D.=0.65$) ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ พบผลการศึกษาดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำส่งผลต่อการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ 0.826^d ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) เท่ากับ 0.682 สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.672 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการตัดสินใจ (Std. Error) เท่ากับ 0.349 แสดงว่าภาวะผู้นำสามารถร่วมกันทำนายการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ร้อยละ 67.2 ซึ่งส่งผล 4 ด้าน มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการสื่อสาร ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการมีวิสัยทัศน์แสดงว่าภาวะผู้นำสามารถร่วมกันทำนายการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ร้อยละ 67.2

2.2 หลักปาปนิกรรมส่งผลต่อการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ 0.608^b ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square) เท่ากับ 0.370 สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ 0.360 และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการตัดสินใจ (Std. Error) เท่ากับ 0.488 ซึ่งหลักปาปนิกรรมส่งผลต่อการกำกับดูแลระบบราชการมี 2 ด้าน มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้ คือ วิธวิธี จัดการธุระได้อย่างมีความเชี่ยวชาญ และจักษุมา ต้องมีปัญญา รู้จักมองการณ์ไกล ตามลำดับ แสดงว่าหลักปาปนิกรรมสามารถร่วมกันทำนายการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ร้อยละ 36.0

3. ภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการเพื่อพัฒนาการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ พบว่า 1. ด้านจักษุมา ผู้นำจะต้องรู้จักมองการณ์ไกล ประกอบด้วย สนับสนุนให้เกิดการคิดวิเคราะห์รอบด้าน การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและเตรียมพร้อมรับมือในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาวเพื่อการพัฒนาบริหารราชการและคาดการณ์ความเสี่ยงและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น 2. ด้านวิธวิธี จัดการธุระได้อย่างมีความเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย การยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะอย่างเหมาะสม การเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อนหน้าที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง และการมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิผลจากการดำเนินงานทำให้เกิดการดำเนินการซ้ำ ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ 3. ด้านนิสสยสัมปโน ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วยการกำหนดนโยบายสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการอยู่ร่วมกัน การเสริมสร้างความโปร่งใส



เพื่อให้เกิดความไว้วางใจ การส่งเสริมกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร และการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน

อภิปรายผลการวิจัย

1. การกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$, S.D.=0.70) เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการสร้างรัฐบาลดิจิทัล ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.80) การเสริมสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X}=4.13$, S.D. = 0.66) ด้านการแก้ไข ทบทวน รายละเอียดของกฎหมาย กฎระเบียบ ($\bar{X}=4.00$, S.D.=0.70) การทำงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X}=3.92$, S.D.=0.65) ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ซึ่งด้านการทำงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ยังขาดการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบราชการอย่างจริงจัง สอดคล้องกับงานวิจัยของประดิษฐ์ ตี๋วัฒนกุล (2565) ผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษกรุงเทพมหานคร คือ ด้านการทบทวนบทบาทภาครัฐ ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์ ด้านการวัดผลการปฏิบัติงาน ด้านการเลียนแบบการจัดการภาคเอกชน และด้านความโปร่งใส อยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอัญชิษฐ์ อักษรศรี และคณะ (2564) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 พบว่า ปัจจัยตัวชี้วัดประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 พบว่า 1. การกลั่นกรองกฎหมาย เป็นไปตามพระราชกำหนด และพระราชบัญญัติเงินกู้ฉุกเฉิน และกฎหมายแต่ละฉบับมีประสิทธิภาพการปรับเปลี่ยนการออกกฎหมายให้ทันต่อสถานการณ์ และคำนึงถึงหลักความเป็นจริง การพัฒนากฎหมายที่ให้ทันสมัย โดยยึดหลักนิติธรรม คุณธรรม ศีลธรรม จริยธรรมของหลักกฎหมายเป็นที่ตั้ง

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการมี 4 ด้าน มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้ คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความสามารถในการสื่อสาร ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการมีวิสัยทัศน์แสดงว่าภาวะผู้นำสามารถร่วมกันทำนายการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ร้อยละ 67.2 และหลักปาปานิกรรม ส่งผลต่อการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มี 2 ด้าน มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05 โดยเรียงลำดับตามสมการดังนี้ คือ วิธูโร จัดการธุระได้อย่างมีความเชี่ยวชาญ และจักขุมา ผู้นำจะต้องรู้จักมองการณ์ไกล

ตามลำดับ แสดงว่าการพัฒนาศักยภาพสามารถร่วมกันทำนวยความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยของเยาวชนในจังหวัดลำพูน ได้ร้อยละ 36.0 สอดคล้องกับงานของพระปลัดเอกชัย จันทโชโต และคณะ (2566) ศึกษาเรื่อง พุทธบูรณาการเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นจังหวัดสระบุรี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมภาวะผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.52$) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในจังหวัดสระบุรี ได้แก่ คุณลักษณะผู้นำส่งผลต่อการส่งเสริมภาวะผู้นำมี 7 ด้าน มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 สามารถอธิบาย ได้ร้อยละ 84.7 โดยนักการเมืองท้องถิ่นจังหวัดสระบุรี ควรมีหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.62$) ยึดหลักนิติธรรมในการบริหารและปกครองท้องถิ่น หลักปาลิณิธรรม 3 สามารถอธิบาย ได้ร้อยละ 82.6 ประชาชนต้องการนักการเมืองท้องถิ่นที่มีวิสัยทัศน์ (จักขุมา) ($\bar{X}=3.63$) เพื่อพัฒนาจังหวัด

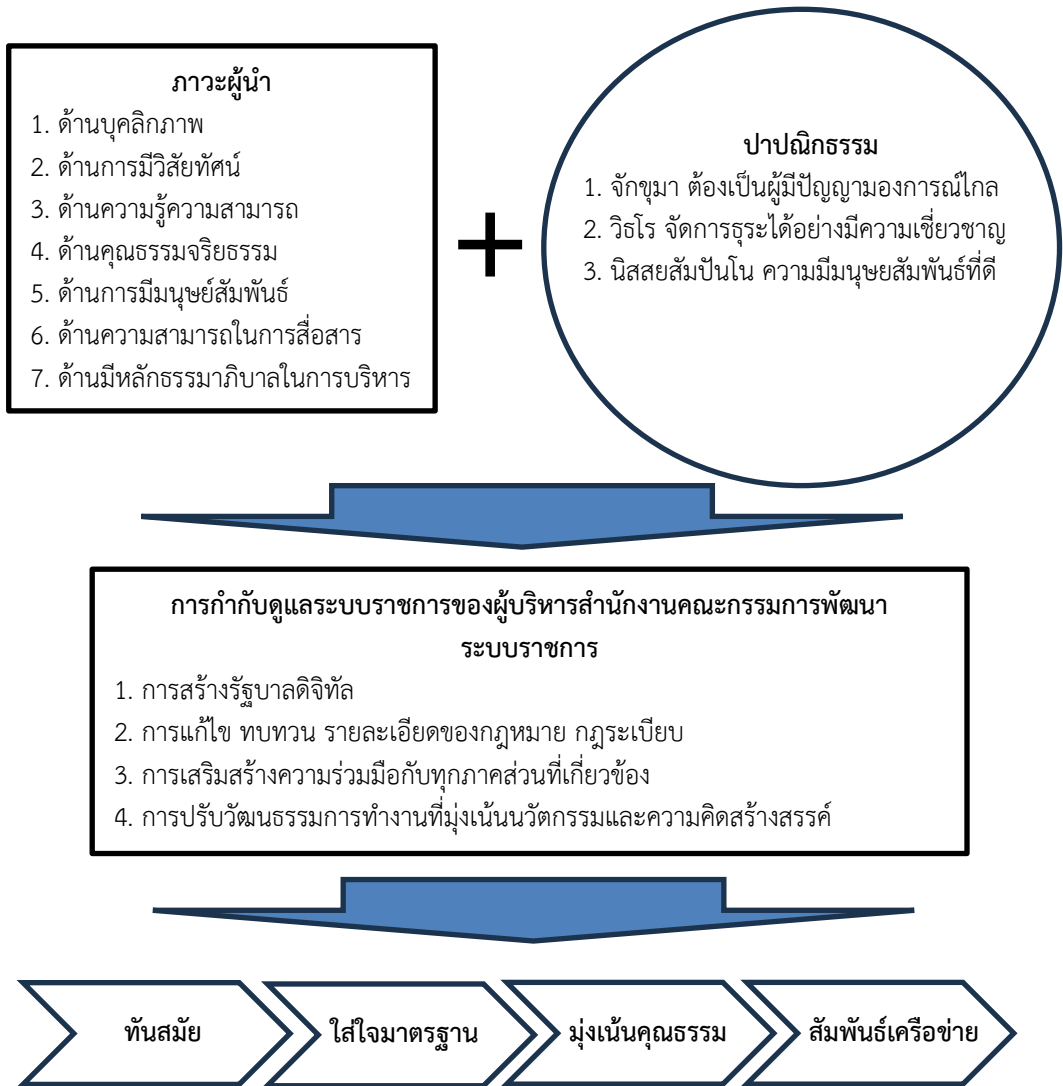
3. ภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการเพื่อพัฒนาการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ผลการวิจัยพบว่า 1. ด้านจักขุมา ผู้นำจะต้องรู้จักมองการณ์ไกล ด้วยการสนับสนุนให้เกิดการคิดวิเคราะห์รอบด้าน และการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงเตรียมพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2. ด้านวิธูโร จัดการธุระได้อย่างมีความเชี่ยวชาญ ด้วยการยกระดับมาตรฐานในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะอย่างเหมาะสม การเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อนหน้าที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเองและการมุ่งเน้นให้เกิดประสิทธิผลจากการดำเนินงานทำให้เกิดการดำเนินการซ้ำ ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ 3. ด้านนิสสยสัมปันโน ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีประกอบด้วย การกำหนดนโยบายสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการอยู่ร่วมกัน การเสริมสร้างความโปร่งใสเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ การส่งเสริมกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร และการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน สอดคล้องกับการศึกษาของพระครูสังฆรักษ์เอกลักษณ์ อชิโต และคณะ (2567) ได้ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักปาลิณิธรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในจังหวัดสมุทรสงคราม ผลการศึกษาพบว่า จักขุมา (มีวิสัยทัศน์ชำนาญในการใช้ความคิด) โดยการสร้างความเข้มแข็งของระบบการศึกษาท้องถิ่น สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นอย่างยั่งยืน วิธูโร (จัดการงานดี ชำนาญด้านเทคนิค) ความเชี่ยวชาญในความรับผิดชอบต่อสังคมและการดำเนินการที่ยั่งยืน ความเชี่ยวชาญในการวางแผนและการจัดการ นิสสยสัมปันโน (มีมนุษยสัมพันธ์ ชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดี การฟังและเข้าใจความต้องการของประชาชน

องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ทำให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการเพื่อพัฒนาการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งสามารถ



อธิบายได้ว่า BIL-PSG Model (Buddhist-Integrated Leadership for Public Sector) ซึ่งเป็นการนำหลักปาณิกรรมมาสนับสนุนภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาการกำกับดูแลระบบราชการ มีรายละเอียดดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากภาพที่ 1 สามารถสรุปองค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการเพื่อพัฒนาการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ สามารถอธิบายได้ว่า

ทันทัย ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการกำกับดูแลระบบราชการที่ดี ผู้บริหาร

มีหลักจรรยาและนำมาใช้เพื่อความทันสมัยในการส่งเสริมการกำกับดูแลและบรรษัทการช่วยให้มองเห็นความจำเป็นของความทันสมัย ผู้บริหารที่มีจรรยาจะสามารถคาดการณ์ได้ว่า ระบบงานวิธีการทำงานหรือโครงสร้างในปัจจุบัน จะไม่สามารถรองรับความท้าทายหรือโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ทำให้มองเห็นความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับเปลี่ยนและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาใช้ให้เกิดความสะดวกรในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพื่อพัฒนาระบบการทำงานและทักษะบุคลากร นอกจากนี้ยังใช้หลักนิสยสัมพันธ์เพื่อพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในด้านการพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการกำกับดูแลและบรรษัทการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนการเกิดภาวะผู้นำในด้านบุคลิกภาพ การมีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ และความสามารถในการสื่อสารที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการกำกับดูแลและบรรษัทการที่มีประสิทธิภาพ

ใส่ใจมาตรฐาน เป็นการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ในอนาคตเข้ากับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ทำให้การปฏิบัติตามมาตรฐานไม่ใช่แค่การทำตามกฎระเบียบ แต่เป็นการกระทำเพื่ออนาคตที่ดีขึ้น ผู้บริหารที่มีจรรยาสามารถคาดการณ์ได้ว่า หากองค์กรหรือบุคลากรไม่ใส่ใจมาตรฐานในการปฏิบัติงานในวันนี้ เช่น การไม่ปฏิบัติตามกระบวนการที่ถูกต้อง การละเลยคุณภาพงาน การไม่ทำตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง จะส่งผลเสียร้ายแรงอย่างไรในอนาคต ซึ่งผู้บริหารที่มีการนำหลักจรรยามาใช้เพื่อให้บุคลากรใส่ใจมาตรฐานการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพ เป็นระบบและน่าเชื่อถือ การที่ผู้บริหารสื่อสารความเชื่อมโยงนี้ จะช่วยให้บุคลากรเห็นว่า การใส่ใจมาตรฐานคือ ก้าวสำคัญบนเส้นทางสู่อนาคตที่ดีกว่า นอกจากนี้ยังได้นำหลักวิธียุทธมาใช้ในการเชื่อมโยงความสามารถเชิงปฏิบัติเข้ากับการสร้างคุณภาพและระบบงานที่ดี ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนการเกิดภาวะผู้นำในด้านบุคลิกภาพ การมีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ และมีหลักธรรมาภิบาลในการบริหารที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการกำกับดูแลและบรรษัทการที่มีความต่อเนื่อง

มุ่งเน้นคุณธรรม เป็นรากฐานสำคัญที่สุดประการหนึ่งสำหรับผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งมีภารกิจหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาและปฏิรูประบบราชการเพื่อพัฒนาการกำกับดูแลและบรรษัทการ โดยได้นำหลักวิธียุทธมาสนับสนุนให้เกิดขับเคลื่อนการออกแบบและบังคับใช้กฎเกณฑ์ด้านจริยธรรม มุ่งมั่นในการผลักดันการพัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือประมวลจริยธรรมสำหรับข้าราชการให้มีความชัดเจน ครบคลุม และสามารถบังคับใช้ได้จริง รวมถึงการสร้างกลไกในการส่งเสริมคุณธรรมในระบบราชการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนการเกิดภาวะผู้นำในด้านบุคลิกภาพ การมีวิสัยทัศน์ คุณธรรมจริยธรรม การมีมนุษยสัมพันธ์ และมีหลักธรรมาภิบาลในการบริหารที่จะช่วยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีในการกำกับดูแลและบรรษัทการที่มีความโปร่งใสและน่าเชื่อถือ

สัมพันธ์เครือข่าย กลไกที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการในการพัฒนาการกำกับดูแลและบรรษัทการให้เกิดขึ้นและเข้มแข็งทั่วทั้งระบบราชการไทย เนื่องจากการกิจหลักคือการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและปฏิรูประบบราชการ



ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการยอมรับจากหลากหลายภาคส่วน การมีเครือข่ายที่ดีกับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการต่าง ๆ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และภาควิชาการช่วยให้ผู้บริหารสำนักงาน ก.พ.ร. เข้าใจปัญหา ข้อจำกัด และความต้องการที่แท้จริง เพื่อสร้างการยอมรับในเหตุผลและความสำคัญของการส่งเสริมการกำกับดูแลระบบราชการกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้นำหลักนิสยสัมปโนมาสนับสนุน

สรุปได้ว่า จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธบูรณาการเพื่อพัฒนาการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เป็นการมุ่งเน้นศึกษาการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่จะเห็นได้ว่าการทำงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ยังขาดการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และการส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำกับดูแลระบบราชการของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการทั้งภาวะผู้นำและหลักปาลปณิธธรรมมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาการกำกับดูแลระบบราชการ โดยเฉพาะการนำหลักปาลปณิธธรรมที่ประกอบด้วยมาสนับสนุนภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาการกำกับดูแลระบบราชการ ภายใต้หลักการสำคัญ คือ ทนสมัย ใส่ใจมาตรฐาน มุ่งเน้นคุณธรรม สัมพันธ์เครือข่าย ที่เป็นหัวใจในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาการกำกับดูแลระบบราชการ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการควรส่งเสริมประสิทธิภาพการให้บริการและสร้างความปลอดภัยในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ
2. สำนักงานคณะกรรมการควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้และการดำเนินการแก้ไขและทบทวนกฎหมายมีจุดประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
3. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการควรส่งเสริมความร่วมมือด้วยเครือข่ายที่ช่วยให้เกิดความเข้มแข็งในการทำงานของระบบราชการ
4. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการควรมีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการสร้างสรรค์และพัฒนางาน
5. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการควรมีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการควรมีการวางแผนและกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากร โครงสร้าง และระบบการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและสร้างความปลอดภัยในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ

2. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการควรเปิดโอกาสให้มีเวทีรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นในการปรับแก้ไขระเบียบและกฎหมายให้สอดคล้องกับการดำเนินงานพัฒนาระบบราชการ

3. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการควรจัดให้มีเวทีในการแลกเปลี่ยนและประเมินผลการดำเนินงานร่วมกันของหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือด้วยเครือข่ายที่ช่วยให้เกิดความเข้มแข็งในการทำงานของระบบราชการ

4. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการควรมีการจัดกิจกรรมในการฝึกอบรมการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการทำงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการสร้างสรรค์และพัฒนางานของบุคลากร และเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาระบบราชการ

5. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการควรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอและมีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเกี่ยวกับ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการกำกับดูแลระบบราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

2. ควรศึกษาเกี่ยวกับ อิทธิพลทางสังคมที่ส่งผลต่อการกำกับดูแลระบบราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

3. ควรศึกษาเกี่ยวกับ หลักพุทธธรรมอื่นๆ ที่สามารถนำมาสนับสนุนการกำกับดูแลระบบราชการของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เอกสารอ้างอิง

- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). *ภาวะผู้นำพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2537). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- ประดิษฐ์ ดีวัฒนกุล. (2565). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีผลต่อการปฏิรูประบบราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ กรุงเทพมหานคร. *วารสารรัชตภาคย์*, 16(48), 459-476.
- พระครูสังฆรักษ์เอกลักษณ์ อชิโต และคณะ. (2567). การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกรรมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นในจังหวัดสมุทรสงคราม. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 7(3), 114-129.
- พระปลัดเอกชัย จันทโชโต และคณะ. (2566). พุทธบูรณาการเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำของนักการเมืองท้องถิ่นจังหวัดสระบุรี. *วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ*, 6(3), 113-124.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด.



- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2564). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ* (พ.ศ. 2564 - 2565). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- อัญธิษฐา อักษรศรี และคณะ. (2564). ประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกวุฒิสภาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 10(1), 105-115.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.





การเพิ่มประสิทธิภาพ ความแม่นยำและโปร่งใสในการขับเคลื่อนกลไกระบบ
กองทุนบัยตุลมาล (Baitul Mal) ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลพร้อมใช้ในจังหวัดปัตตานี*
OPTIMIZING ACCURACY AND TRANSPARENCY IN DRIVING THE BAITUL MAL
FUND SYSTEM MECHANISM WITH READY-TO-USE DIGITAL TECHNOLOGY
IN PATTANI PROVINCE



เฟาซาน มาปะ¹, สาฮิดัน อับดุลมานะ¹, อับดุลฟาตะห์ มะสาแมะ², มะรอนิง อุเซ็ง¹,
สุ้ยดา บือแน¹, นูรุลฮุสนา อับดุลลาฎีฟ¹, บุรฮาน สาและ¹

Fauzan Mapa¹, Sahidan Abdulmana¹, Abdulfatah Masamae², Maroning Useng¹,
Suida Benae¹, Nurulhusna Abdullatif¹, Burhan Saleh¹

¹มหาวิทยาลัยฟาฏอนี, ²มหาวิทยาลัยทักษิณ

¹Fatoni University, ²Thaksin University

Corresponding Author E-mail: sahidan.lec@ftu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแอปพลิเคชันในการจัดการกองทุนบัยตุลมาล (Baitul Mal) และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความแม่นยำและโปร่งใสและเพื่อเพิ่มสมรรถนะของนวัตกรรมชุมชนให้มีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาบริหารจัดการการเงินของกองทุนบัยตุลมาลในการแก้ปัญหาคาดสภาพคล่องและคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนเป้าหมาย การศึกษานี้ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ด้วยกลุ่มตัวอย่างการวิจัย จำนวน 25 คน มีพื้นที่เป้าหมาย 5 ชุมชน ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ประกอบด้วย ชุมชนละ 5 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีแบบเจาะจง (มีสียิตและคณะกรรมการกองทุนบัยตุลมาล) ใช้แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติความพึงพอใจในการใช้แอปพลิเคชันจากค่า t และ p-value

ผลการวิจัยพบว่า ผู้วิจัยได้พัฒนาแอปพลิเคชันทั้ง 5 พื้นที่เป้าหมาย ประกอบด้วย 2 ระบบ คือ ระบบบันทึกรายรับรายจ่ายของกองทุนผ่านแอปพลิเคชันและระบบการนำเสนอข้อมูลผ่านเว็บ ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าไปดูรายรับรายจ่ายของมัสยิดเพื่อสร้างความโปร่งใส ผลการอบรมสมรรถนะของนวัตกรรมชุมชนพบว่าหลังจากการอบรมการใช้แอปพลิเคชัน กลุ่มตัวอย่างมีพัฒนาการด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการกองทุนบัยตุลมาลในทุกด้าน



โดยเฉพาะทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของคณะกรรมการกองทุนเพิ่มขึ้นจาก 2.25 เป็น 4.25 การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูลจาก 1.95 เป็น 3.90 และการเลือกใช้เครื่องมือ Data Visualization จาก 1.85 เป็น 4.41 ก่อนการอบรม กลุ่มตัวอย่างมีระดับทักษะที่ค่อนข้างต่ำในด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแต่หลังจากการอบรมมีทักษะดังกล่าวเพิ่มขึ้น ค่า $t = 7.02$ และ $p\text{-value} < 0.05$ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทักษะดังกล่าวเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

คำสำคัญ: กองทุนบัยตุลมาล; แอปพลิเคชัน; ความโปร่งใส

Abstract

Objectives of this research article were: 1. To develop an application for managing the Baitul Mal Fund to increase efficiency, accuracy, and transparency and 2. To enhance the competence of community innovators to have skills in using digital technology to manage the finances of the Baitul Mal Fund to solve the problem of liquidity shortage and improve the quality of life of people in the target community. This study used participatory action research with 5 target communities at Pattani Province. The total sample size consisted of 25 people, with 5 participants per community. The Mosques and Baitul Mal Fund committee used purposive sampling to select the sample. Questionnaires and interviews were used to analyze statistical data on user satisfaction with the application from t-values and p-values.

The study revealed that the researchers successfully developed an application for managing the Baitul Mal fund across five target areas. The system consisted of two main components which were an application-based income and expenditure recording system to facilitate the fund committee in managing financial data, and a web-based information presentation system that allowed the public to access and review the income and expenditure records of mosques, thereby promoting transparency and accountability. The result of the competency training was found that after training the use of the application, the samples had developed knowledge and skills related to the management of the Baitul Mal Fund in all aspects, especially the skills of using digital technology, which increased from 2.25 to 4.25, data management and analysis from 1.95 to 3.90, and the selection of data visualization tools from 1.85 to 4.41. Before the training, the sample group had a relatively low level of skills in data analysis and the use of digital technology. However, after the training, the average of such skills increased



significantly. The t-value was 7.02, and the p-value was less than 0.05, indicating that these skills had increased considerably.

Keywords: Baitul Mal; Application; Transparency

บทนำ

บัยตุลมาล (Baitul Mal) คือ สถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนทั่วไปในประเทศอิสลาม ซึ่งทรัพย์สินที่รวบรวมไว้นั้นได้มาจากการจัดเก็บภาษี การยึดเงินประกัน ในสนธิสัญญาสงบศึกกรณีคูฟิฟาทละเมิดในสัญญา และการยึดทรัพย์สินเชลยศึกหลังสิ้นสุดสงคราม (Tanjung & Novizas, 2018; Adawiyah & Masse, 2024) บัยตุลมาลในประเทศไทยจะอยู่ภายใต้การดูแลของอิหม่ามประจำมัสยิด แหล่งที่มาของเงินในบัยตุลมาลส่วนหนึ่งมาจากเงินบริจาคทั่วไป เงินบริจาคประจำสัปดาห์ รายได้จากร้านค้าหรือสหกรณ์ของมัสยิด เงินเช่าตลาด รายได้จากทรัพย์สินวากัฟ (การบริจาคทรัพย์สินเพื่อการกุศล) และรายได้จากการลงทุน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การจัดการกองทุนบัยตุลมาลส่วนใหญ่ยังดำเนินการด้วยแนวทางแบบดั้งเดิม เช่น การจดบันทึกบัญชีด้วยสมุดและการใช้โปรแกรม Excel ในการบันทึก การขาดระบบฐานข้อมูลของผู้บริจาคหรือผู้มีสิทธิรับชะกาตและการขาดกระบวนการประเมินผลกระทบของเงินกองทุนอย่างเป็นระบบ ตัวอย่างเช่น มัสยิดอัตตะฮะอาวุน บางปู มีเงินในกองทุนจำนวนมากจากการบริจาคและกิจกรรมร่วมบริจาคอาหารรายเดือน แต่ยังไม่มียระบบดิจิทัลควบคุมการใช้จ่ายอย่างชัดเจน มัสยิดตะลุบัน อำเภอสายบุรี มีการใช้ Excel บันทึกบัญชี แต่ยังไม่แยกระบบเงินชะกาตกับเงินบริจาคอื่น ๆ ที่มีข้อจำกัดในการใช้จ่ายต่างกัน ขณะที่มัสยิดดารุลอามาน บ้านโสร่ง มีการหารายได้จากการเปิดร้านอาหารวันศุกร์ร่วมกับชาวบ้าน แต่ยังขาดฐานข้อมูลผู้บริจาคและผู้มีสิทธิรับความช่วยเหลือที่ทันสมัย ส่งผลให้เกิดความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และอาจทำให้การช่วยเหลือไม่ถึงกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง

ในระดับนโยบาย การขาดระบบฐานข้อมูลและเทคโนโลยีพร้อมใช้ยังเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการวางแผนระยะยาวของมัสยิด การระดมทุนที่โปร่งใส และการประเมินความเสี่ยงในการบริหารเงินบัยตุลมาล จากการศึกษาของ Fatima (2024) ชี้ว่า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถเพิ่มการปฏิบัติตามพันธะชะกาตของมุสลิมได้ โดยเฉพาะผ่านแพลตฟอร์มที่อำนวยความสะดวกให้ผู้บริจาคสามารถบริจาคได้โดยตรงและตรวจสอบการใช้งานของเงินได้อย่างโปร่งใส ตัวอย่างของเทคโนโลยีที่ได้รับความนิยม คือ แอปพลิเคชัน Zakatify และ Give Zakat ที่ช่วยให้ผู้ใช้สามารถคำนวณชะกาต ค้นหาผู้รับที่มีสิทธิ์และบริจาคได้จากสมาร์ตโฟน จากประสบการณ์ของประเทศมาเลเซีย ซึ่งเป็นประเทศมุสลิมที่ประสบความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับการจัดการชะกาต พบว่า การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บและการแจกจ่ายได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในกลุ่มมุสลิมรุ่นใหม่ (Rosele et al., 2022) อย่างไรก็ตาม Fatima (2024) เตือนว่า แม้แพลตฟอร์มดิจิทัลจะมีศักยภาพสูงแต่การเข้าถึงเทคโนโลยี



ในพื้นที่ชนบทและกลุ่มผู้ด้อยโอกาสยังเป็นอุปสรรคสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีการออกแบบแพลตฟอร์มให้เหมาะสมกับบริบทและทักษะของผู้ใช้งานในแต่ละพื้นที่

ดังนั้น เพื่อให้การจัดการกองทุนบัยตุลมาลในพื้นที่จังหวัดปัตตานีมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้อย่างแท้จริง งานวิจัยนี้มุ่งเน้น การศึกษาศักยภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาสมรรถนะของนวัตกรรมชุมชนในการ บริหารกองทุนบัยตุลมาล โดยมีเป้าหมายในการออกแบบแนวทางที่สามารถปรับใช้ได้จริง เสริมสร้างความโปร่งใสและความแม่นยำในการใช้เงินชะกาดและเงินบริจาค รวมทั้งยกระดับ คุณภาพชีวิตของกลุ่มเปราะบางในชุมชนอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ยังสามารถแก้ปัญหาการขาด สภาพคล่องและคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนเป้าหมาย อีกทั้งสามารถสร้างนวัตกรรมชุมชนและ พื้นที่แห่งการเรียนรู้ ด้านการวางแผนการนำเงินรายได้ในกองทุนบัยตุลมาลไปแก้ปัญหาหนี้สิน เพิ่มรายได้แก่คนในชุมชนเป้าหมายและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้หลุดพ้นจาก หนี้สินและการขาดสภาพคล่องของกิจการขนาดเล็กได้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาแอปพลิเคชันในการจัดการกองทุนบัยตุลมาล (Baitul Mal) และเพิ่ม ประสิทธิภาพ ความแม่นยำและโปร่งใส
2. เพื่อเพิ่มสมรรถนะของนวัตกรรมชุมชนให้มีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาบริหาร จัดการการเงินของกองทุนบัยตุลมาลในการแก้ปัญหาการขาดสภาพคล่องและคุณภาพชีวิตของ คนในชุมชนเป้าหมาย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยในโครงการนี้ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research) (Cornish et al., 2023)

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรของโครงการวิจัยนี้ ประกอบด้วย ผู้นำชุมชน (อิหม่ามมัสยิด) และ คณะกรรมการกองทุนบัยตุลมาลของแต่ละมัสยิด ซึ่งมีพื้นที่เป้าหมายทั้งหมด 5 ชุมชน ได้แก่ 1. มัสยิดอัสตะอาวุน บางปู ตำบลบางปู อำเภอยะหริ่ง 2. มัสยิดตะลูน สายบุรี ตำบลตะลูน อำเภอสายบุรี 3. มัสยิดดารุสสุดา บ้านรามง ตำบลปยุต 4. มัสยิดนุรลออิสลาม ตำบลสาคอบน อำเภอมายอ และ 5. มัสยิดดารุลอามาน บ้านโสร่ง ตำบลเขาตม ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี

2.2 กลุ่มตัวอย่างการวิจัยที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้นำชุมชนและคณะกรรมการ กองทุนบัยตุลมาลจากแต่ละมัสยิด จำนวนรวม 25 คน โดยเลือกชุมชนละ 5 คน การเลือกกลุ่ม

ตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งอิทธิพลประจักษ์ชัดของแต่ละชุมชนร่วมกับผู้วิจัยเป็นผู้พิจารณาลักษณะให้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยมากที่สุด

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามมาทดลองความเชื่อมั่นโดยการทดลองนำไปใช้ (Pre-Test) กับกลุ่มประชากร จำนวน 10 ชุด เพื่อนำมาวิเคราะห์ค่าถามจากค่า IOC และความเชื่อมั่น โดยภาพรวมปัจจัยที่ใช้ในการศึกษามีค่าความน่าเชื่อถือ เท่ากับ 0.91 (ดูจากค่า Cronbach's Alpha)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 แบบสอบถาม ใช้เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ใช้งานจำนวนมากในระยะเวลาสั้น แบบสอบถามสามารถออกแบบให้รวมคำถามทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เช่น คำถาม Likert scale สำหรับวัดระดับทักษะที่เพิ่มขึ้น หรือคำถามเปิดเพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์การใช้งาน

4.2 การสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ใช้งานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้ได้ข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีรายละเอียดมากขึ้น เกี่ยวกับผลกระทบที่ LIP มีต่อการทำงาน การเรียนรู้ หรือการสร้างนวัตกรรม การสัมภาษณ์สามารถทำได้แบบตัวต่อตัวหรือผ่านการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group) เพื่อรวบรวมมุมมองที่หลากหลาย

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) นักวิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์บทบาท-หน้าที่ การวิเคราะห์การมีส่วนร่วม วิเคราะห์และประเมินศักยภาพด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และประเมินทักษะการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการกองทุนของประชากรกลุ่มเป้าหมายทั้ง 5 ระดับของ (Likert scale) ดังนี้

- 1 หมายถึง มีทักษะน้อย
- 2 หมายถึง มีทักษะพอใช้
- 3 หมายถึง มีทักษะปานกลาง
- 4 หมายถึง มีทักษะดี
- 5 หมายถึง มีทักษะดีมาก

5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และใช้ Paired Sample t-test เพื่อแสดงนัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทักษะก่อน-หลังอบรม



ผลการวิจัย

1. ผลการวิจัยการพัฒนาแอปพลิเคชันในการจัดการกองทุนบัยตุลมาล (Baitul Mal) และเพิ่มประสิทธิภาพ ความแม่นยำและโปร่งใส ผู้วิจัยได้พัฒนาแอปพลิเคชันทั้ง 5 พื้นที่เป้าหมาย และแบ่งออกเป็น 2 แอปพลิเคชันด้วยกันเพื่อให้มีความเหมาะสมต่อบริบทของพื้นที่นั้น ๆ โดยแอปพลิเคชันกองทุนบัยตุลมาลกลุ่มที่ 1 ประกอบด้วยพื้นที่ มัสยิดอัตตะฮาวุน ตำบลบางปู อำเภอยะหริ่ง ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายในแอปพลิเคชันที่แตกต่างจากมัสยิดอื่น ๆ และระบบกองทุนบัยตุลมาลกลุ่มที่ 2 ประกอบด้วยพื้นที่มัสยิดตะลุบัน ตำบลตะลุบัน อำเภอสายบุรี มัสยิดดารุลฮูดา ตำบลปุดะ อำเภอมือเบะ มัสยิดดารุลอามาน บ้านโสร่ง ตำบลเขาตูม อำเภอยะรัง และมัสยิดนูรุลอิสลาม ตำบลสาละวิน อำเภอมายอ ซึ่งทั้ง 4 มัสยิดนี้มีฝ่ายรับผิดชอบที่เหมือนกันทั้ง 2 กลุ่ม ประกอบด้วย 2 ส่วนด้วยกัน คือ ระบบบันทึกรายรับรายจ่ายของกองทุนผ่านแอปพลิเคชันซึ่งคณะกรรมการกองทุนสามารถเข้าไปบันทึกได้และระบบการนำเสนอข้อมูลผ่านเว็บที่ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าไปดูรายรับรายจ่ายของมัสยิดเพื่อสร้างความโปร่งใส ดังนี้

1.1 ระบบรายรับรายจ่ายของกองทุนบัยตุลมาล

เป็นแอปพลิเคชันการบริหารจัดการทางการเงินขององค์กรที่มีหน้าที่ในการดูแลทรัพย์สินและจัดสรรทรัพย์สินของส่วนกลางภายในชุมชนตามหลักการของศาสนาอิสลาม แอปพลิเคชันที่พัฒนาขึ้นมีทั้งหมด 4 เมนูคือ รายรับ รายจ่าย ตารางรายรับและตารางรายจ่ายตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 หน้าหลักของแอปพลิเคชันระบบการจัดการกองทุนบัยตุลมาล

ที่มา: เฟาซาน มาปะ และคณะ (2568)



เมื่อเข้าสู่ระบบจะปรากฏหน้าหลักที่ประกอบด้วย รายรับ รายจ่าย ตารางรายรับ และตารางรายจ่าย เมื่อต้องการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับรายรับที่ได้จะปรากฏหน้าต่างที่ (1) ภาพที่ 2 เพื่อกำหนดวันที่ จำนวนเงิน และให้ทำการเลือกประเภทของเงินที่ได้รับหน้าต่างที่ (2) และ (3) หลังจากนั้นทำการกรอกข้อมูลคำอธิบายเพิ่มเติมและทำการกดบันทึก

ภาพที่ 2 หน้าแสดงการจัดการรายรับ

ที่มา: เฟซบุ๊ก มาปะ และคณะ (2568)

ในส่วนของการกรอกรายจ่ายภายในระบบทำลักษณะคล้ายกับรายรับ โดยจะปรากฏหน้าต่างที่ (4-6) ภาพที่ 3 เมื่อทำการบันทึกเรียบร้อยแล้ว จะปรากฏรายการรายรับ รายจ่ายและรายละเอียดที่ได้มีการกรอกดังภาพที่ 4 และสามารถแก้ไขข้อมูลที่กรอกผิดพลาดได้

ภาพที่ 3 หน้าแสดงการจัดการรายจ่าย

ที่มา: เฟซบุ๊ก มาปะ และคณะ (2568)

ภาพที่ 4 หน้าแสดงตารางรายรับและรายจ่าย
ที่มา: เฟาซาน มาปะ และคณะ (2568)

ภาพที่ 5 หน้าตา Dashboard ที่แสดงรายละเอียดของรายรับรายจ่าย
ที่มา: เฟซชาน มาปะ และคณะ (2568)

เว็บไซต์ของบัญชีมูลาประจําสมัยที่ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าไปดูรายรับและรายจ่ายของสมัยผ่าน Dashboard ดังภาพที่ 5 ว่ามีรายรับและรายจ่ายอะไรบ้างในแต่ละเดือน และคงเหลือเท่าไรเพื่อสร้างความโปร่งใสให้กับประชาชนที่ต้องการบริจาค

2. ผลการศึกษาการเพิ่มสมรรถนะของนวัตกรรมชุมชนให้มีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาบริหารจัดการการเงินของกองทุนบัญชีมูลาในการแก้ปัญหาการขาดสภาพคล่องและคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนเป้าหมาย ผลการประเมินสมรรถนะตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ผลการประเมินความรู้เบื้องต้นและทักษะในด้านต่าง ๆ ก่อนการอบรมเสริมทักษะด้านการบริหารจัดการกองทุนบัญชีมูลาผ่านการใช้แอปพลิเคชัน

กลุ่มเป้าหมาย	ผลการประเมินทักษะก่อนการอบรม	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ	N
			(standard deviation)		
อิหม่ามสมัย	1. ความรู้เกี่ยวกับกองทุนบัญชีมูลา	4.20	0.45	ดีมาก	5
	2. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	2.20	0.84	พอใช้	5
	3. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล	1.80	0.45	น้อย	5
	4. การเลือกใช้เครื่องมือ Data Visualization	1.60	0.55	น้อย	5
	5. การแปลผล วิเคราะห์และสื่อสาร	2.00	0.71	พอใช้	5
คณะกรรมการ กองทุนบัญชีมูลา	1. ความรู้เกี่ยวกับกองทุนบัญชีมูลา	4.50	0.51	ดีมาก	20
	2. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	2.25	0.55	พอใช้	20
	3. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล	1.95	0.60	พอใช้	20
	4. การเลือกใช้เครื่องมือ Data Visualization	1.85	0.37	น้อย	20
	5. การแปลผล วิเคราะห์และสื่อสาร	1.90	0.64	น้อย	20

ตารางที่ 2 ผลการประเมินความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ หลังการอบรมเสริมทักษะด้านการบริหารจัดการกองทุนบัญชีมูลาผ่านการใช้แอปพลิเคชัน

กลุ่มเป้าหมาย	ผลการประเมินทักษะหลังการอบรม	ค่าเฉลี่ย	SD	ระดับ	N
			(standard deviation)		
อิหม่ามสมัย	1. ความรู้เกี่ยวกับกองทุนบัญชีมูลา	4.80	0.45	ดีมาก	5
	2. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	4.20	0.45	ดีมาก	5
	3. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล	3.80	0.45	ดี	5
	4. การเลือกใช้เครื่องมือ Data Visualization	4.40	0.55	ดีมาก	5
	5. การแปลผล วิเคราะห์และสื่อสาร	4.00	0.71	ดีมาก	5
คณะกรรมการ กองทุนบัญชีมูลา	1. ความรู้เกี่ยวกับกองทุนบัญชีมูลา	4.65	0.49	ดีมาก	20
	2. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	4.25	0.44	ดีมาก	20
	3. การจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล	3.90	0.45	ดี	20
	4. การเลือกใช้เครื่องมือ Data Visualization	4.41	0.31	ดีมาก	20
	5. การแปลผล วิเคราะห์และสื่อสาร	4.20	0.41	ดีมาก	20

จากผลการประเมินก่อนและหลังการอบรมเสริมทักษะด้านการบริหารจัดการกองทุนบัญชีมูลาผ่านการใช้แอปพลิเคชันในตารางที่ 1 และ 2 พบว่า ผู้เข้าร่วมทั้งสองกลุ่ม ได้แก้



กลุ่มอหิมา่มัสนิตและกลุ่มคณะกรรมการกองทุนบำตูลมามีพัฒนาการด้านความรู้และทักษะในทุกด้านหลังการอบรมอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะในด้านที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล การเลือกใช้เครื่องมือ Data Visualization และการแปลผลวิเคราะห์ และสื่อสารข้อมูล ซึ่งก่อนการอบรม กลุ่มอหิมา่มัสนิตมีความรู้เกี่ยวกับกองทุนบำตูลมามีในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ย 4.20) แต่ยังมีทักษะในด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับพอใช้หรือน้อย เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (ค่าเฉลี่ย 2.20) และการเลือกใช้เครื่องมือ Data Visualization (ค่าเฉลี่ย 1.60) ขณะที่กลุ่มคณะกรรมการกองทุนแม้จะมีความรู้เกี่ยวกับกองทุนบำตูลมามีในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ย 4.50) แต่มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลและใช้เทคโนโลยีในระดับที่ต่ำเช่นกัน โดยเฉพาะด้านการแปลผล วิเคราะห์ และสื่อสารข้อมูล ซึ่งอยู่ในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.90) อย่างไรก็ตาม หลังจากการอบรม ค่าเฉลี่ยในทุกด้านของทั้งสองกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ กลุ่มอหิมา่มัสนิตมีระดับคะแนนเฉลี่ยในทุกด้านอยู่ที่ระดับดีถึงดีมาก เช่น ด้านการเลือกใช้เครื่องมือ Data Visualization เพิ่มขึ้นเป็น 4.40 และการแปลผล วิเคราะห์ และสื่อสารเพิ่มขึ้นเป็น 4.00 ส่วนกลุ่มคณะกรรมการกองทุนฯ ก็มีการพัฒนาในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเป็น 3.90 และ 4.25 ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทักษะก่อนและหลังจาก Paired t-test พบว่าค่า $t = 7.02$ และ $p\text{-value}$ น้อยกว่า 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทักษะดังกล่าวเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้ ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลของกระบวนการอบรมในการเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับการบริหารจัดการกองทุนบำตูลมามีในยุคดิจิทัลอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

จากการสัมภาษณ์ของคณะกรรมการกองทุนบำตูลมามีจากทั้ง 5 มัสยิด ได้แก่ มัสยิดอัสสะออวูน มัสยิดตะลุบัน มัสยิดดารุลสุดา มัสยิดนูรุลอิสลาม และมัสยิดดารุลอามาน พบว่าผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีทัศนคติเชิงบวกต่อการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการกองทุนบำตูลมามี โดยมีความคิดเห็นหลักที่สะท้อนออกมาใน 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่

1. การเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงาน

คณะกรรมการเห็นว่าระบบดิจิทัลช่วยให้การบันทึกข้อมูลทางการเงินเป็นระบบตรวจสอบย้อนหลังได้ง่าย และลดข้อผิดพลาดจากการทำงานด้วยมือ เช่น การคำนวณยอดเงินผิดหรือการสูญหายของเอกสาร ซึ่งช่วยเพิ่มความโปร่งใสในการดำเนินงานและสร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชน

2. ความสะดวกและรวดเร็วในการจัดการข้อมูล

ระบบแอปพลิเคชันที่พัฒนาขึ้นช่วยให้การบันทึกรายรับรายจ่าย การออกรายงาน และการติดตามสถานะกองทุนสามารถทำได้แบบเรียลไทม์และเข้าถึงได้จากสมาร์ตโฟนหรืออุปกรณ์พกพา โดยไม่ต้องเดินทางมาที่มัสยิด

3. ความท้าทายในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล

แม้คณะกรรมการส่วนหนึ่งจะมีความตื่นตัวและตั้งใจเรียนรู้ แต่ก็ยังมีข้อจำกัดในเรื่องทักษะด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะในกลุ่มกรรมการที่มีอายุสูง อย่างไรก็ตาม หลังจากได้รับการอบรมและมีคู่มือใช้งานที่ชัดเจน ความมั่นใจในการใช้งานก็เพิ่มขึ้นอย่างชัดเจน

อภิปรายผลการวิจัย

1. การพัฒนาแอปพลิเคชันในการจัดการกองทุนบัยตุลมาล (Baitul Mal) และเพิ่มประสิทธิภาพ ความแม่นยำและโปร่งใสในการขับเคลื่อนกลไกของระบบกองทุนในจังหวัดปัตตานี เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังนี้ ได้แอปพลิเคชันและเว็บไซต์ในการบริหารจัดการกองทุนบัยตุลมาลที่มีความแม่นยำและโปร่งใสสำหรับคณะกรรมการกองทุนและประชาชนที่ต้องการบริจาค แต่ในประเทศไทยยังขาดระบบการจัดการกองทุนบัยตุลมาลโดยเฉพาะในชุมชนมุสลิมซึ่งระบบการจัดการกองทุนบัยตุลมาลในประเทศอิสลามมีการจัดการที่เข้มแข็งโดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านอย่างประเทศมาเลเซียและอินโดนีเซีย ประเทศอินโดนีเซียได้พัฒนาระบบการจัดการกองทุนบัยตุลมาลโดยใช้ภาษา PHP และ MySQL ในการพัฒนาระบบ (Bhimasty & Sudarmilah, 2022) ซึ่งต่างจากแอปพลิเคชันที่นักวิจัยได้พัฒนาขึ้นโดยใช้ AppSheet ของ Google ในการพัฒนาแอปพลิเคชันแต่มีข้อจำกัดในเรื่องของผู้ใช้ (User) ไม่ต่ำกว่า 10 บัญชีของแต่ละแอปเนื่องจากว่านักวิจัยใช้ของฟรีในการพัฒนาในเบื้องต้น ซึ่งในอนาคตจะมีการขยายให้กับมัสยิดที่สนใจ ในส่วนของ Dashboard ใช้ Looker Studio ในการพัฒนาและได้สอนผู้ใช้ (อิหม่ามมัสยิดและคณะกรรมการกองทุน) ในการตกแต่งและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น Salat et al., 2024 ได้พัฒนาระบบการจัดการซากาตของกองทุนบัยตุลมาลด้วย Android Studio ในอาเจะห์ ประเทศอินโดนีเซีย รัฐเกะดะห์ ประเทศมาเลเซียได้นำกระบวนการสมัครชื่อกาตแบบดิจิทัลไปปฏิบัติสำหรับผู้ที่ไม่มีสิทธิ์ผ่านแพลตฟอร์ม “Zakat on Touch” (ZoT) ซึ่งบริหารจัดการโดยคณะกรรมการชื่อกาตซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกองทุนบัยตุลมาล ท่ามกลางความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK) หรือคณะกรรมการชื่อกาตของรัฐเกะดะห์ได้เปิดตัวแอปพลิเคชัน ZoT เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมชื่อกาตให้กับชุมชน (Nor et al., 2024)

ปัจจุบันในยุคของดิจิทัลมีหลากหลายเครื่องมือที่สามารถใช้ในการพัฒนาแอปพลิเคชัน แต่เหตุผลที่นักวิจัยได้เลือกเครื่องมือ AppSheet และ Looker Studio ในการพัฒนาเนื่องจากเครื่องมือทั้งสองมีความเหมาะสมกับบริบทของชุมชนที่ไม่มีพื้นฐานในการเขียนโปรแกรม การวิเคราะห์ข้อมูลและการแสดงผลข้อมูลและต้องการเครื่องมือที่ ต้นทุนต่ำ ใช้งานง่ายและไม่ต้องเขียนโค้ด (No-Code) ซึ่งเหมาะกับผู้ใช้ที่ไม่มีพื้นฐานด้านโปรแกรมมิ่ง เชื่อมต่อกับ Google Sheets ได้โดยตรงทำให้การบริหารจัดการข้อมูลในรูปแบบตารางเป็นไปอย่างง่ายดาย รองรับการใช้งานบนมือถือ ทั้ง Android และ iOS โดยไม่ต้องติดตั้งแอปจาก Play Store หรือ App Store



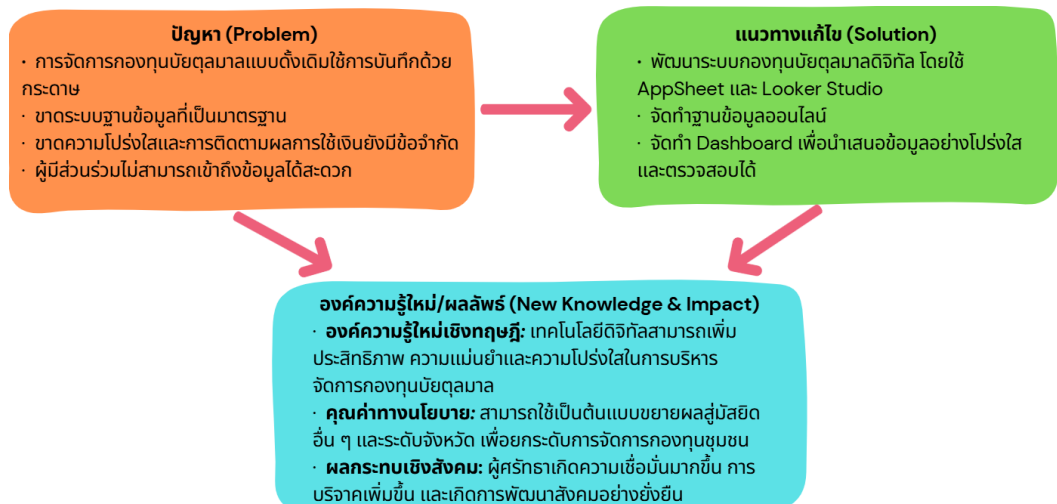
รองรับฟังก์ชันการจัดการสิทธิ์ผู้ใช้ เช่น บทบาทกรรมการ ผู้นำชุมชน หรือผู้ตรวจสอบบัญชี มีระบบแจ้งเตือนอัตโนมัติ (Notification) และฟอร์มกรอกข้อมูลที่ปรับแต่งได้ สำหรับ Looker Studio เป็นเครื่องมือ Business Intelligence (BI) ของ Google ที่ใช้งานฟรี แสดงผลข้อมูลเป็น Dashboard ที่เข้าใจง่าย เช่น กราฟรายรับ-รายจ่าย หรือยอดคงเหลือของแต่ละมัสยิด สามารถแชร์ Dashboard ผ่านลิงก์หรือฝังในเว็บไซต์ได้ อัปเดตข้อมูลแบบเรียลไทม์

2. การเพิ่มสมรรถนะของนวัตกรรมชุมชนให้มีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาบริหารจัดการการเงินของกองทุนบุญตุลมาลในการแก้ปัญหาการขาดสภาพคล่องและคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนเป้าหมาย จากผลการวิเคราะห์การใช้งานของแอปพลิเคชันพบว่าการอบรมเสริมทักษะด้านการบริหารจัดการกองทุนบุญตุลมาลผ่านการใช้แอปพลิเคชันส่งผลให้ผู้เข้าร่วมอบรมทั้งสองกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอิหม่ามมัสยิดและกลุ่มคณะกรรมการกองทุนบุญตุลมาล มีพัฒนาการอย่างมีนัยสำคัญในด้านความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลและการบริหารจัดการข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเลือกใช้เครื่องมือ Data Visualization, การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูลและการสื่อสารข้อมูล ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารกองทุนที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใส ในช่วงก่อนการอบรม พบว่า ผู้เข้าร่วมอบรมมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับกองทุนบุญตุลมาลในระดับดีมาก แต่ยังขาดทักษะด้านเทคโนโลยีและการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น กลุ่มอิหม่ามมัสยิดมีค่าเฉลี่ยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพียง 2.20 ขณะที่กลุ่มคณะกรรมการกองทุน มีค่าเฉลี่ยด้านการแปลผล วิเคราะห์ และสื่อสารข้อมูลอยู่ที่ 1.90 ผลลัพธ์ด้านการจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นด้านที่มีการพัฒนาน้อยกว่าถ้าเปรียบเทียบกับการพัฒนาในด้านอื่น ๆ เนื่องจากว่าคณะกรรมการกองทุนส่วนใหญ่แล้วเป็นคนสูงวัย ไม่มีพื้นฐานด้านการวิเคราะห์ข้อมูลและขาดการเรียนรู้ในด้านทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งทักษะนี้จำเป็นต้องมีความรู้พื้นฐานในด้านสถิติ อย่างไรก็ตาม ทางผู้วิจัยได้มีการจัดอบรมและติดตามการใช้งานตลอด อย่างไรก็ตาม หลังการอบรม ค่าเฉลี่ยในทุกด้านของทั้งสองกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในด้านการเลือกใช้เครื่องมือและการแปลผล ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการอบรมที่ออกแบบมาอย่างเหมาะสมสามารถช่วยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารกองทุนบุญตุลมาลในยุคดิจิทัลได้

ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Al-Okaily and Alsmadi (2024) ที่ระบุว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการกองทุนอิสลามสามารถช่วยเพิ่มความโปร่งใสและลดความซับซ้อนในการบริหารจัดการข้อมูล นอกจากนี้ยังตรงกับแนวคิดของ Atif et al. (2021) ที่เสนอว่า การพัฒนาระบบ Fintech (Financial Technology) ในบริบทของกองทุนอิสลามสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน ในทำนองเดียวกัน จากข้อค้นพบดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาและบริหารกองทุนบุญตุลมาลในบริบทของจังหวัดปัตตานี โดยผ่าน

การอบรมที่มีการออกแบบให้เหมาะสมกับผู้เรียนสามารถช่วยให้กลุ่มเป้าหมายเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสของกองทุนได้อย่างเป็นรูปธรรม

องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 6 องค์ความรู้จากการวิจัย

ภาพที่ 6 แสดงถึงโมเดลองค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย โดยเริ่มจากการระบุปัญหาของการจัดการกองทุนบุญตุลมาลแบบดั้งเดิมที่ยังใช้การบันทึกด้วยกระดาษ ขาดมาตรฐานข้อมูล ขาดความโปร่งใส และการเข้าถึงข้อมูลที่ไม่สะดวก จากปัญหาดังกล่าวที่วิจัยได้เสนอแนวทางแก้ไขด้วยการพัฒนาระบบกองทุนบุญตุลมาลโดยใช้ AppSheet และ Looker Studio เพื่อสร้างฐานข้อมูลออนไลน์และ Dashboard ที่ตรวจสอบได้ สุดท้ายก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ว่าการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ความแม่นยำ และความโปร่งใส ต่อยอดเป็นนโยบายขยายผลสู่สมัยอื่น ๆ และสร้างผลกระทบเชิงสังคม เช่น การสร้างความเชื่อมั่นและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

อิหม่ามและคณะกรรมการมัสยิดกลุ่มเป้าหมายควรจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้กองทุนบุญตุลมาลเพื่อให้มัสยิดที่สนใจมาเรียนรู้และควรนำเสนอระบบให้กับทางประธานคณะกรรมการอิสลามประจำจังหวัดปัตตานีเพื่อกำหนดให้เป็นนโยบายการบริหารจัดการกองทุนที่โปร่งใสและ



มีประสิทธิภาพผ่านแอปพลิเคชันและส่งเสริมให้เกิดการต่อยอดและการขยายผลรูปแบบการอบรมนี้ไปยังชุมชนอื่น ๆ ที่ยังขาดโอกาสในการเข้าถึงความรู้และเทคโนโลยี

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะให้มีการจัดอบรมหรือกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสำหรับอหิมาและคณะกรรมการกองทุนบัยตุลมาล ทุก ๆ 6 เดือน เพื่อรักษาระดับทักษะที่ได้รับและต่อยอดความรู้ใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอนาคต ควรมีการออกแบบแอปพลิเคชันหรือเครื่องมือดิจิทัลที่มีลักษณะเหมาะสมกับผู้ใช้งานที่มีความหลากหลายทางด้านเทคโนโลยีเพื่อให้สามารถเข้าถึงและใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (ววน.) และหน่วยบริหารและจัดการทุนด้านการพัฒนาระดับพื้นที่ (บพท.) A11F670120 ผู้วิจัยขอขอบคุณทีมผู้บริหารมัสยิดทั้ง 5 มัสยิดที่ให้ความร่วมมือและสถานที่ในการวิจัยและขอขอบคุณผู้เข้าร่วมการศึกษที่สละเวลาและให้ความร่วมมือสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

เอกสารอ้างอิง

- Adawiyah, R. & Masse, R. A. (2024). Strategi Pengembangan Baitul Mal Wattamwil Sebagai Sumber Pembiayaan Alternatif Bagi Usaha Mikro, Kecil Danmenengah. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1(2), 238-247.
- Al-Okaily, M. & Alsmadi, A. A. (2024). The Role of Metaverse and Blockchain In Enhancing Digital Islamic Finance: Empirical Perspective. *Journal of Islamic Marketing*, 16(7), 1-17.
- Atif, M. et al. (2021). Islamic Fintech: The Digital Transformation Bringing Sustainability to Islamic Finance. In *COVID-19 and Islamic Social Finance*. (pp. 91-103). Abingdon, Oxon: Routledge.
- Bhimasty, P. & Sudarmilah, E. (2022). Donation Management Information System in Baitul Maal Mitra Usaha Mandiri Using the Waterfall Method. *Journal Teknik Informatika (Jutif)*, 3(5), 1195-1202.
- Cornish F. et al. (2023). Participatory Action Research. *Nature Reviews Methods Primers*, 3(1), 1-14.



- Fatima, R. (2024). The Role of Technology in Advancing Zakat Management. *Majallah tul Mohsanat*, 8.
- Nor, S. M. et al. (2024). Digitizing Zakat Distribution in Malaysia: A Case Study on Application Process at Kedah State Zakat Board. Samarah: *Journal Hukum Keluarga dan Hukum Islam*, 8(3), 1901-1927.
- Rosele, M. I. et al. (2022). The Digitalized Zakat Management System in Malaysia and The Way Forward. *AL-IHKAM: Jurnal Hukum & Pranata Sosial*, 17(1), 242-272.
- Salat, J. et al. (2024). Development of an Android-Based Application for Transparency and Accountability in Zakat Management at Baitul Mal, Aceh Province. In *The 3rd International Conference on Educational Technology and Social Science (ICoETS 2024)* (pp. 106 - 123). Amsterdam, The Netherlands: Atlantis Press SARL.
- Tanjung, M. & Novizas, A. (2018). Eksistensi Baitul Mal Wa Tamwil (Bmt) Dalam Perekonomian Islam. *Jurnal Magister Ilmu Hukum*, 3(1), 27-35.





ปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของอำเภอ
ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน*

LEGAL PROBLEMS AND OBSTACLES REGARDING THE MEDIATION OF DISTRICT
DISPUTES IN ACCORDANCE WITH THE LAW ON PUBLIC ADMINISTRATION
REGULATIONS



พระนิวัฒน์ จันทสาโร

Phra Niwat Chantasaro

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: niwatkongjak789@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยระดับข้อพิพาทของอำเภอ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน 2. ศึกษากฎหมายของราชอาณาจักรไทยและกฎหมายต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยระดับข้อพิพาทของอำเภอ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน 3. ศึกษาวิเคราะห์และเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยระดับข้อพิพาทของอำเภอ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน 4. หาแนวทางเสนอแนะปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยระดับข้อพิพาทของอำเภอ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และการวิจัยนี้เป็นเชิงคุณภาพ ใช้วิเคราะห์เอกสารและเปรียบเทียบกฎหมายไทยและต่างประเทศ วิเคราะห์เอกสารปฐมภูมิและทุติยภูมิ และสรุปผล

ผลการวิจัยพบว่า 1. ข้อพิพาททางแพ่งที่มีทุนทรัพย์ไม่เกิน 200,000 บาท ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2550 ถือว่าน้อยเกินไป เมื่อเทียบกับพระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 ที่กำหนดจำนวนทุนทรัพย์ จำนวน 5,000,000 บาท หรือสูงกว่านี้ได้ตามพระราชกฤษฎีกา 2. ความผิดอาญาทุกโทษ แม้ไม่ร้ายแรงแต่ไม่อาจยอมความได้ ควรเปิดโอกาสให้ไกล่เกลี่ยได้ กฎหมายบางฉบับ เช่น พระราชบัญญัติ

ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2550 และพระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 รวมทั้งกฎกระทรวง พ.ศ. 2553 ให้อำนาจไกล่เกลี่ยในความผิดลหุโทษบางกรณี ยกเว้นความผิดเกี่ยวกับเพศ และไม่กระทบประโยชน์สาธารณะ 3. อายุความไม่สะดุดหยุดลง หากคณะผู้ไกล่เกลี่ยสั่งยุติเรื่องตามกฎหมาย พ.ศ. 2553 ถือว่าไม่เคยรับคำร้อง ทำให้ระหว่างการไกล่เกลี่ยอายุความยังเดินต่อ อาจเสียสิทธิฟ้องของเจ้าหนี้ 4. อำเภอนำไม่ได้นำพระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 มาบังคับใช้ หากนำมาใช้จะเกิดประโยชน์แก่ประชาชนในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท; ปัญหาทางกฎหมาย; อำเภอ

Abstract

Objectives of this research article were: 1. To examine the concepts and theories related to legal problems and obstacles in district-level dispute mediation under the Act on the Administrative Organization of the State, 2. To study both Thai and foreign laws concerning these issues, to analyze and compare the identified problems and obstacles, and 3. To propose recommendations for the amendment and improvement of the relevant laws and regulations in order to enhance their appropriateness and effectiveness, conducted by qualitative research methodology through documentary analysis and comparative legal analysis of both primary and secondary sources.

The findings indicated that the property value limit of civil disputes eligible for mediation under the Act on the Administrative Organization of the State B.E. 2550 (2007), set at 200,000 baht, is considerably lower than the threshold established by the Dispute Mediation Act B.E. 2562 (2019), which prescribed a value of 5,000,000 baht or higher by royal decree, that petty offenses, though minor, remain legally non-compoundable and should be allowed for mediation given that certain statutes, such as the Act on the Administrative Organization of the State B.E. 2550 (2007), the Dispute Mediation Act B.E. 2562 (2019), and the Ministerial Regulation B.E. 2553 (2010), already authorize mediation in some cases of petty offenses except for sexual crimes or those affecting the public interest, that the statute of limitations continues to run during mediation proceedings if the committee orders termination of the case under the Ministerial Regulation B.E. 2553 (2010) because such cases are deemed never to have been filed, which may result in creditors losing their right to sue, and that district offices have not yet



implemented the Dispute Mediation Act B.E. 2562 (2019), the application of which would significantly enhance the benefits of dispute settlement for the public.

Keywords: Dispute Mediation; Legal Issues; District Administration

บทนำ

การไกล่เกลี่ย (Mediation) เป็นกระบวนการระงับข้อพิพาททางเลือกที่คู่พิพาทสมัครใจเข้าเจรจาต่อรองหาทางระงับข้อพิพาทร่วมกัน โดยมีคนกลางที่ไม่มีส่วนได้เสียเป็นผู้ดำเนินการไกล่เกลี่ยให้คู่พิพาทได้ตกลงประนีประนอมยอมระงับข้อพิพาทที่มีต่อกัน (เดชชาติ วงศ์โกมลเชษฐ์, 2524) การไกล่เกลี่ยก่อนฟ้องคดีต่อศาลในสังคมไทยมีมานานแล้ว เป็นการไกล่เกลี่ยโดยองค์กรภาครัฐ คือ การไกล่เกลี่ยของคณะกรรมการหมู่บ้านและการไกล่เกลี่ยของอำเภอตามพระราชบัญญัติลักษณะการปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 อำเภอเป็นส่วนราชการที่ใกล้ชิดกับประชาชน มีหน้าที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาชน ปัจจุบันพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 มาตรา 61/1 (4), 61/2 และ 61/3 ให้อำเภอไกล่เกลี่ยหรือจัดให้มีการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทได้ (สำนักงานศาลยุติธรรม, 2555) อำนาจหน้าที่ของอำเภอในการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของประชาชนดังกล่าวมีประเด็นปัญหา กล่าวคือ 1. เรื่องข้อพิพาททางแพ่งอื่นที่มีทุนทรัพย์ไม่เกิน 200,000 บาท เป็นทุนทรัพย์น้อยเกินไป 2. เรื่องไม่มีอำนาจไกล่เกลี่ยความผิดอาญาละหุโทษ ซึ่งความผิดละหุโทษเป็นความผิดที่มีโทษเพียงเล็กน้อยแต่เป็นความผิดที่ยอมความกันไม่ได้ สมควรให้อำเภอมีอำนาจไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทและกำหนดกระบวนการให้คดีระงับ 3. เรื่องอายุความไม่สะดุดหยุดลง กรณีตามกฎหมายว่าด้วยการไกล่เกลี่ยและระงับข้อพิพาททางแพ่ง พ.ศ. 2553 ข้อ 14 ในกรณีที่คณะผู้ไกล่เกลี่ยสั่งจำหน่ายคำร้องขอไกล่เกลี่ยและให้ถือว่าคณะผู้ไกล่เกลี่ยไม่เคยรับคำร้องขอไกล่เกลี่ยนั้นมาตั้งแต่ต้น เมื่อถือว่าไม่เคยรับคำร้องขอไกล่เกลี่ยมาตั้งแต่ต้น จึงไม่ทำให้อายุความสะดุดหยุดลงระหว่างนั้นคดีอาจครบกำหนดอายุความ เกิดผลเสียแก่เจ้าหนี้เมื่อฟ้องร้องเป็นคดีต่อศาล 4. เรื่องไม่ได้นำการไกล่เกลี่ยตามพระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 มาบังคับใช้เนื่องจากพระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 มีบริบทของการไกล่เกลี่ยโดยหน่วยงานของรัฐ ซึ่งมีเนื้อหาที่กว้างขวางกว่าการไกล่เกลี่ยของอำเภอตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 หากนำมาบังคับใช้จะทำให้ประชาชนในเขตอำเภอได้รับประโยชน์จากการไกล่เกลี่ยยิ่งขึ้น การไกล่เกลี่ย มีแนวคิดทฤษฎีหลัก ได้แก่ 1. ทฤษฎีการแก้ปัญหา (Problem-Solving Theory) ผู้เข้าร่วมทุกคนมีผลประโยชน์ร่วมกันและร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหามาเพื่อบรรลุข้อตกลงที่สมัครใจ จากแนวคิดนี้ได้พัฒนาเป็นการเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ (Integrative Negotiation) โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจร่วมกัน และนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน (ประเสริฐ ตันศิริ และสภาพร สระมาลี, 2549) 2. ทฤษฎีความขัดแย้งของ Karl Marx เสนอแนวคิดว่าความขัดแย้งในสังคมเกิดจากการแข่งขัน

แย้งชิงทรัพยากรที่มีจำกัดและความไม่เป็นธรรมในการถือครองปัจจัยการผลิต แนวคิดนี้อธิบายว่า สังคมมีการพัฒนาเป็น 5 ขั้นตอนทางประวัติศาสตร์ ได้แก่ สังคมแบบคอมมิวนิสต์ดั้งเดิม สังคมแบบโบราณ สังคมแบบศักดินา สังคมแบบทุนนิยม และสังคมแบบคอมมิวนิสต์ ซึ่งแต่ละขั้นล้วนมีความขัดแย้งระหว่างชนชั้น การเปลี่ยนแปลงทางสังคมเกิดจากการต่อสู้ระหว่างชนชั้น โดยความขัดแย้งสามารถก่อให้เกิดผลทั้งด้านบวกและลบ การใกล้เคียงมีพื้นฐานมาจากความสมัครใจและเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คู่ความทั้งสองฝ่ายร่วมมือกันหาทางออกโดยสันติวิธี ภายใต้การช่วยเหลือของคนกลางที่มีหน้าที่ช่วยให้การเจรจาบรรลุผลสำเร็จ (สมบัติ อรรถพิมล และโชติกา อรรถพิมล, 2567) 3. แนวคิดและทฤษฎีหลักความยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมและความถูกต้องตามหลักเหตุผล นักปรัชญาหลายท่านได้ให้แนวคิดที่น่าสนใจ เช่น เพลโตมองความยุติธรรมเป็นการทำความดีและเป็นคุณธรรมองค์รวม อริสโตเติล แบ่งความยุติธรรมเป็น 2 ประเภท คือ ความยุติธรรมตามธรรมชาติและความยุติธรรมตามกฎหมาย (เดชชาติ วงศ์โกมลเชษฐ์, 2524) จอห์น รอลส์ เสนอทฤษฎีความยุติธรรมในฐานะความเป็นธรรม ซึ่งเน้นความสมดุลระหว่างเสรีภาพและความเสมอภาค ผ่านแนวคิดม่านแห่งอวิชชาที่ห้ามมนุษย์ตัดสินความยุติธรรมโดยปราศจากอคติ (ศุภชัย ศุภผล, 2558) 4. หลักความเป็นกลางตามคัมภีร์พระธรรมศาสตร์ คัมภีร์พระธรรมศาสตร์เป็นหลักกฎหมายในชมพูทวีป โดยมีหลักอินทภาษเป็นแก่นสำคัญ คือ ปราศจากอคติ 4 ประการ ได้แก่ ฉันทาคติ โทสาคติ ภยาคติ และโมหาคติ (สมบัติ อรรถพิมล และโชติกา อรรถพิมล, 2567) 5. การใกล้เคียงตามหลักพระพุทธศาสนา โดยมองความขัดแย้งว่าเป็นเรื่องปกติของสังคมมนุษย์ที่มีธรรมชาติรักสุขเกลียดทุกข์ การแก้ไขปัญหาก็ควรเริ่มจากการจัดการความขัดแย้งภายในจิตใจ เช่น ควบคุมอารมณ์ ลดอกุศลมูล และใช้หลักธรรมในการดำเนินชีวิต หลักธรรมเหล่านี้สอดคล้องกับ อริยสัจ 4 ที่สอนให้ใช้ มรรคมืองค์ 8 เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างเหมาะสม (รัฐพล เย็นใจมา และสุรพล สุษะพรหม, 2561)

กรอบแนวคิดการศึกษานี้ประยุกต์ทฤษฎีการแก้ปัญหา ทฤษฎีความขัดแย้งของ Karl Marx ทฤษฎีความยุติธรรม หลักความเป็นกลางจากคัมภีร์พระธรรมศาสตร์ และหลักพระพุทธศาสนา เพื่อแก้ไขปัญหาการใกล้เคียงข้อพิพาทของอำเภอ โดยมุ่งเน้น 1. เสริมประสิทธิภาพการใกล้เคียงแบบ Win-Win แก้อัศจรรย์ด้านทุนทรัพย์และคดีลหุโทษ 2. พัฒนากลไกกฎหมายที่เป็นกลาง โปร่งใส แก้อัศจรรย์อายุความ 3. บูรณาการหลักไตรสิกขาและอริยสัจ 4. เพื่อสอดคล้องพระราชบัญญัติการใกล้เคียงข้อพิพาท พ.ศ. 2562 และสร้างความสงบสามัคคีอย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยสนใจศึกษาวิจัยเรื่องปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายเกี่ยวกับการใกล้เคียงข้อพิพาทของอำเภอตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ด้วยวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ข้อจำกัด และแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมในการดำเนินการใกล้เคียงข้อพิพาท



ในระดับอำเภอ โดยผลการวิจัยที่ได้รับจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากฎหมายและกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทให้มีความเหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยในปัจจุบันต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทของอำเภอ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
2. ศึกษากฎหมายของราชอาณาจักรไทยและกฎหมายต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทของอำเภอ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
3. ศึกษาวิเคราะห์และเปรียบเทียบปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทของอำเภอ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
4. เพื่อหาแนวทางเสนอแนะปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและอุปสรรคทางกฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทของอำเภอ ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

2. แหล่งข้อมูล

ใช้การวิจัยเอกสารและการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักกฎหมายของราชอาณาจักรไทยและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารปฐมภูมิ เช่น ประมวลกฎหมาย พระราชบัญญัติ และกฎกระทรวงต่าง ๆ และเอกสารทุติยภูมิ เช่น ตำรา งานวิจัย และบทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บข้อมูลจากเอกสารปฐมภูมิและทุติยภูมิ ทั้งกฎหมายของราชอาณาจักรไทย กฎหมายต่างประเทศ และหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้อง และสรุปผลการศึกษาที่ทำให้เกิดแนวทางการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของอำเภอ ให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรมที่เกี่ยวข้องร่วมกับการวิเคราะห์เปรียบเทียบกฎหมายไทยกับต่างประเทศ เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะในทางการแก้ไขปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของอำเภอให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัย

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่สำคัญ

1.1 แนวคิดการเจรจา ทฤษฎีหลัก คือ ทฤษฎีการแข่งขัน เน้นรักษาผลประโยชน์ โดยใช้กฎหมาย และทฤษฎีการแก้ปัญหา เน้นความร่วมมือและความต้องการที่แท้จริงของคู่กรณี เพื่อสร้างข้อตกลงที่พึงพอใจร่วมกัน

1.2 ทฤษฎีความขัดแย้ง ความขัดแย้งหากมีการจัดการที่เหมาะสมโดยคนกลาง จะนำไปสู่การประนีประนอมและสันติ

1.3 แนวคิดการไกล่เกลี่ย คือการเจรจาที่มีคนกลางช่วยเพื่อยุติข้อพิพาท

1.4 แนวคิดความยุติธรรม มีทั้งแนวคิดที่ว่า มนุษย์ใช้เหตุผลเพื่อแสวงหาความยุติธรรม และแนวคิดที่เห็นว่าผู้มีอำนาจเป็นผู้กำหนดความถูกต้อง

1.5 แนวคิดหลักความเป็นกลาง ตามหลักอคติ 4 ในพุทธธรรมใช้เป็นหลักสำคัญ ในการตัดสินและไกล่เกลี่ยอย่างเป็นธรรม

1.6 หลักธรรมพุทธศาสนา เน้นใช้อริยสัจ 4 และมรรคมีองค์ 8 เป็นแนวทาง ในการคลี่คลายข้อพิพาท

สรุปได้ว่า การไกล่เกลี่ยเน้นสร้างสมดุลผลประโยชน์และความยุติธรรม ใช้ทฤษฎีการแข่งขันและการแก้ปัญหา มองความขัดแย้งเป็นโอกาสเปลี่ยนแปลง กระบวนการอาศัยคนกลาง ยึดหลักความเป็นกลาง และประยุกต์พุทธธรรม อริยสัจ 4 มรรคมีองค์ 8 เพื่อสันติและสามัคคี

2. กฎหมายของราชอาณาจักรไทยและกฎหมายต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

2.1 กฎหมายของราชอาณาจักรไทย ได้แก่ 1. ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง การไกล่เกลี่ยก่อนฟ้อง (มาตรา 20 ตร.) กำหนดให้มีการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทก่อนที่คดีจะเข้าสู่การพิจารณาของศาล เพื่อให้คู่กรณียุติข้อพิพาทด้วยความสมัครใจ หากตกลงกันได้ การขยายอายุความ หากการไกล่เกลี่ยก่อนฟ้องไม่สำเร็จ และอายุความสิ้นสุดลงระหว่างกระบวนการ หรือจะครบกำหนดภายใน 60 วันนับแต่วันที่ไกล่เกลี่ยสิ้นสุด กฎหมายได้ขยายอายุความออกไปอีก 60 วัน เพื่อให้คู่กรณีมีเวลายื่นฟ้องต่อไป 2. ประมวลกฎหมายอาญา การไกล่เกลี่ยข้อพิพาททางอาญาที่ให้กระทำได้ คือ ความผิดอันยอมความได้ และความผิดลหุโทษ 3. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 ตามมาตรา 61/1, 61/2 และ 61/3 ให้อำนาจมีอำนาจไกล่เกลี่ยข้อพิพาท โดยข้อพิพาททางแพ่งที่อำเภอรับไกล่เกลี่ยได้แก่ ข้อพิพาทเกี่ยวกับที่ดิน ข้อพิพาทมรดก และข้อพิพาทอื่นที่มีทุนทรัพย์ไม่เกิน 200,000 บาท หรือมากกว่านั้นตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา ส่วนข้อพิพาททางอาญา ได้แก่ ความผิดอันยอมความได้ และความผิดที่ไม่เกี่ยวกับเพศ 4. พระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 การไกล่เกลี่ยข้อพิพาททางแพ่ง ไม่สามารถไกล่เกลี่ยได้หากเกี่ยวกับสิทธิแห่งสภาพบุคคล สิทธิในครอบครัว หรือกรรมสิทธิ์ในอสังหาริมทรัพย์ แต่สามารถทำได้ในกรณีข้อพิพาทที่ดินที่ไม่ใช่กรรมสิทธิ์ ข้อพิพาทมรดก ข้อพิพาทตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาและ



ข้อพิพาทอื่นที่มีทุนทรัพย์ไม่เกิน 5 ล้านบาท การไกล่เกลี่ยสิ้นสุดเมื่อคู่กรณีตกลงกันได้ ถอนตัวหรือผู้ไกล่เกลี่ยเห็นว่าไม่เป็นประโยชน์ และการไกล่เกลี่ยข้อพิพาททางอาญา ไกล่เกลี่ยได้ในความผิดอันยอมความได้ และความผิดลหุโทษบางมาตรา หรือที่ไม่กระทบต่อส่วนรวม ในชั้นสอบสวนยังครอบคลุมคดีที่โทษจำคุกไม่เกิน 3 ปี ภายใต้เงื่อนไข เช่น ผู้ต้องหาไม่เคยไกล่เกลี่ยมาก่อนและไม่อยู่ระหว่างรับโทษ ผู้ไกล่เกลี่ยสามารถยุติได้หากคู่กรณี ไม่มีความสมัครใจไม่สามารถตกลงกันได้ หรือขัดต่อประโยชน์ของผู้เยาว์ หากผู้ต้องหาไม่ปฏิบัติตามข้อตกลงพนักงานสอบสวนสั่งดำเนินคดีต่อไป และหากพนักงานอัยการสั่งยุติคดี สิทธินาคดีมาฟ้องระงับเฉพาะผู้เสียหายที่ทำข้อตกลงได้ 5. กฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาททางแพ่ง พ.ศ. 2553 กำหนดให้หากคู่พิพาทฝ่ายใดไม่มาตามนัดโดยไม่แจ้งเหตุหรือไม่ขอเลื่อนและเป็นกรณีที่ผู้ยื่นคำร้องหรือคู่พิพาททุกฝ่ายไม่มาตามนัด ให้คณะผู้ไกล่เกลี่ยสั่งจำหน่ายคำร้องและยุติเรื่อง ถือเสมือนไม่เคยรับคำร้องตั้งแต่นั้น และหากคณะผู้ไกล่เกลี่ยมีเหตุสงสัยว่าข้อพิพาทไม่อาจบังคับตามกฎหมาย (มิใช่เหตุอายุความ) ให้ยุติและจำหน่ายออกจากสารบบ วันแจ้งความประสงค์ถือเป็นวันยื่นข้อพิพาท และถ้าแจ้งทางไปรษณีย์ให้ถือว่าวันที่อำเภอได้รับหนังสือ คู่พิพาทมีสิทธิบอกเลิกการไกล่เกลี่ยได้ เมื่อบอกเลิกให้สั่งจำหน่ายและถือว่าไม่เคยรับคำร้องตั้งแต่นั้น การดำเนินการต้องแล้วเสร็จภายใน 3 เดือนนับแต่วันที่นายอำเภอลงสารบบ เว้นแต่คู่พิพาทยินยอมขยายได้ครั้งละไม่เกิน 3 เดือน และรวมไม่เกิน 1 ปี หากยังไม่ยุติให้จำหน่ายข้อพิพาท 6. กฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยความผิดที่มีโทษทางอาญา พ.ศ. 2553 กำหนดว่าความผิดทางอาญาที่ไกล่เกลี่ยได้ต้องเป็นความผิดยอมความได้และไม่เกี่ยวกับเพศ ความผิดที่เกิดขึ้นหากผู้เสียหายและผู้ถูกกล่าวหายินยอม ให้นายอำเภอหรือปลัดอำเภอเป็นผู้ไกล่เกลี่ย เมื่อคู่กรณียินยอมตามผลการไกล่เกลี่ย ให้จัดทำเป็นหนังสือตกลงยินยอมและบันทึกในสารบบ การไกล่เกลี่ยต้องแล้วเสร็จภายใน 15 วัน นับแต่รับเรื่อง เว้นแต่มีเหตุจำเป็นและคู่กรณียินยอมให้ขยายไม่เกิน 15 วัน ข้อพิพาททางอาญาที่ไกล่เกลี่ยได้ คือ ความผิดต่อส่วนตัวหรือความผิดยอมความได้ ความผิดลหุโทษตามประมวลกฎหมายอาญามาตรา 390-395, 397 และความผิดลหุโทษอื่นที่ไม่กระทบส่วนรวมตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา และข้อพิพาทในชั้นสอบสวน อัยการหรือศาล ก็สามารถเข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยได้ เมื่อคู่กรณีตกลงกันได้ถือว่าสิทธิฟ้องคดีอาญาระงับทันที

2.2 กฎหมายของต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ 1. การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในศาลอังกฤษ ส่งเสริมการไกล่เกลี่ยเนื่องจากกฎฝ่ายแพ้ง่าย (The English Rule) ทำให้ค่าใช้จ่ายในคดีสูงมาก คู่ความจึงมีแรงจูงใจที่จะไกล่เกลี่ยเพื่อหลีกเลี่ยงภาระดังกล่าว ระบบมีการเรียกเก็บค่าบริการจากคู่ความเป็นหลัก ทำให้คดีส่วนใหญ่เป็นคดีทุนทรัพย์สูง และมีการมอบหมายให้หน่วยงานภายนอก (Outsourcing) ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยแทนศาล 2. การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทในสาธารณรัฐสิงคโปร์ มีระบบการไกล่เกลี่ยที่ครอบคลุม ทั้งแบบสมัครใจและบังคับ โดยมี 3 รูปแบบหลัก คือ การไกล่เกลี่ยตามพระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ย ค.ศ. 2017 การไกล่เกลี่ยในศาล

(Court-annexed Mediation) และการไกล่เกลี่ยตามกฎหมายพิเศษสำหรับข้อพิพาทบางประเภท โดยมีองค์กรสำคัญ เช่น SMC, SIMC และ SIMI เป็นผู้สนับสนุน ซึ่งแตกต่างจากไทยที่มีศูนย์ไกล่เกลี่ยภาคประชาชนที่ไม่มีค่าใช้จ่าย 3. การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทท้องถิ่นในสหรัฐอเมริกา (รัฐฟลอริดา) ใช้ Uniform Mediation Act 2003 เป็นหลัก ซึ่งคุ้มครองข้อมูลในการไกล่เกลี่ยให้เป็นความลับ ข้อตกลงที่กลายเป็นลายลักษณ์อักษรมีผลผูกพันและบังคับใช้ได้ทันที รัฐฟลอริดามีศูนย์ระงับข้อพิพาท (DRC) ทำหน้าที่สนับสนุนและกำกับดูแลมาตรฐานผู้ไกล่เกลี่ยซึ่งต้องผ่านการรับรองจากศาลฎีกา ค่าใช้จ่ายและระยะเวลาจะขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของคดี

สรุปได้ว่า กฎหมายไทยกำหนดกระบวนการไกล่เกลี่ยทั้งทางแพ่งและอาญา โดยมีมาตรการก่อนฟ้อง การขยายอายุความ และการจัดอำนาจให้อำเภอไกล่เกลี่ย ข้อตกลงสามารถบังคับใช้ได้ตามกฎหมาย ส่วนต่างประเทศ อังกฤษ สิงคโปร์ และสหรัฐฯ มีระบบไกล่เกลี่ยที่ชัดเจน ครอบคลุมทั้งศาลและนอกศาล ให้ความสำคัญต่อความลับและผลบังคับตามสัญญา พร้อมมีองค์กรหรือศูนย์สนับสนุนและผู้ไกล่เกลี่ยที่ได้รับการรับรองเพื่อประสิทธิภาพและความเป็นธรรมของกระบวนการ

3. ผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบกฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทของราชอาณาจักรไทยและกฎหมายต่างประเทศ

3.1 ผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบกฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทของราชอาณาจักรไทย 1. ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง มาตรา 20 ตี ไม่จำกัดทุนทรัพย์ และหากไกล่เกลี่ยไม่สำเร็จจะขยายอายุความออกไปอีก 60 วัน 2. ประมวลกฎหมายอาญา มุ่งเน้นประเภทความผิดที่ยอมความได้หรือลหุโทษ และจะหยุดนับอายุความชั่วคราวระหว่างการไกล่เกลี่ย 3. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 จำกัดทุนทรัพย์คดีแพ่งไว้ไม่เกิน 200,000 บาท และทำให้อายุความสะดุดหยุดลงเมื่อรับเรื่อง 4. พระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 กำหนดทุนทรัพย์คดีแพ่งไว้ไม่เกิน 5,000,000 บาท และจะหยุดนับอายุความไว้ชั่วคราว 5. กฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยและประนอมข้อพิพาททางแพ่ง พ.ศ. 2553 อ้างอิงทุนทรัพย์ไม่เกิน 200,000 บาท ตาม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และทำให้อายุความสะดุดหยุดลง 6. กฎกระทรวงว่าด้วยการไกล่เกลี่ยความผิดที่มีโทษทางอาญา พ.ศ. 2553 เน้นความผิดที่ยอมความได้ ความผิดลหุโทษ และความผิดที่มีโทษจำคุกไม่เกิน 3 ปี และจะหยุดนับอายุความไว้ชั่วคราว

3.2 ผลการวิเคราะห์และเปรียบเทียบกฎหมายเกี่ยวกับการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทของต่างประเทศ 1. ด้านแนวคิดและจุดมุ่งหมาย ราชอาณาจักรไทย มุ่งลดจำนวนคดีในศาลและส่งเสริมสันติวิธี อังกฤษ เน้นลดภาระค่าใช้จ่ายของคู่ความจากกฎหมายแพ่งจ่ายสาธารณรัฐ สิงคโปร์ มีโครงสร้างที่ชัดเจนทั้งแบบบังคับและสมัครใจเป็นเครื่องมือสำคัญควบคู่กับระบบศาล สหรัฐอเมริกา (รัฐฟลอริดา) มุ่งลดภาระศาลและให้ความสำคัญกับการคุ้มครองข้อมูลของคู่กรณี 2. ประเภทคดีและทุนทรัพย์ที่ไกล่เกลี่ยได้ ราชอาณาจักรไทย ครอบคลุมทั้งแพ่งและอาญา



โดยมีการกำหนดเพดานทุนทรัพย์แตกต่างกันไปในแต่ละกฎหมาย เช่น 200,000 บาท หรือ 5,000,000 บาท อังกฤษ นิยมใช้ในคดีแพ่งและพาณิชย์ทุนทรัพย์สูงเพราะมีค่าใช้จ่าย สาธารณรัฐสิงคโปร์ มีการแบ่งประเภทชัดเจนและไม่จำกัดทุนทรัพย์ สหรัฐอเมริกา (รัฐฟลอริดา) ครอบคลุมคดีหลากหลาย ไม่จำกัดทุนทรัพย์ ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของคดี 3. อายุความและผู้ดำเนินการ ราชอาณาจักรไทยการไต่ถามคดีมีผลทำให้อายุความหยุดนับ ขยายเวลา หรือสะดุดหยุดลง ขึ้นอยู่กับกฎหมายที่ใช้ โดยมีผู้ดำเนินการหลากหลายตั้งแต่ศาลไปจนถึงองค์กรภาคประชาชน อังกฤษไม่มีบทบัญญัติเรื่องหยุดอายุความโดยตรง ผู้ดำเนินการส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานเอกชนมีอาชีพ สาธารณรัฐสิงคโปร์ข้อตกลงมีผลทางกฎหมายทันที ผู้ดำเนินการมีทั้งศาล องค์กรเฉพาะทาง และอาสาสมัคร สหรัฐอเมริกา (รัฐฟลอริดา) มีกฎหมายรองรับให้หยุดนับอายุความได้ และข้อตกลงมีผลบังคับใช้ตามกฎหมาย ดำเนินการโดยศูนย์ระงับข้อพิพาทและผู้ไกล่เกลี่ยที่ได้รับการรับรองจากศาล

อภิปรายผลการวิจัย

1. ข้อจำกัดด้านทุนทรัพย์ในคดีแพ่งที่น้อยเกินไป ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดเพดานทุนทรัพย์ไว้ที่ 200,000 บาท สำหรับการไกล่เกลี่ยโดยอำเภอ ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและมูลค่าความเสียหายในข้อพิพาทยุคปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาโดยคมสันต์ กำประทุม และกฤษฎวรรณ โลว์ชินทร์ (2564) ที่ระบุว่า หน่วยงานในท้องถิ่นที่มีทุนทรัพย์เพียงพอจะสามารถจัดการข้อพิพาทได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่หน่วยงานที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณหรืออำนาจจะไม่สามารถดำเนินการได้เต็มที่ อีกทั้งยังสอดคล้องกับข้อเสนอของภัทรวรรณ เกตุลักษณ์ และธานี วรภัทร์ (2565) ที่ระบุว่า พระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 ควรปรับปรุงให้ครอบคลุมและมีผลบังคับใช้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในระดับท้องถิ่น เพื่อให้สามารถรองรับข้อพิพาทที่มีทุนทรัพย์สูงขึ้นได้อย่างแท้จริง

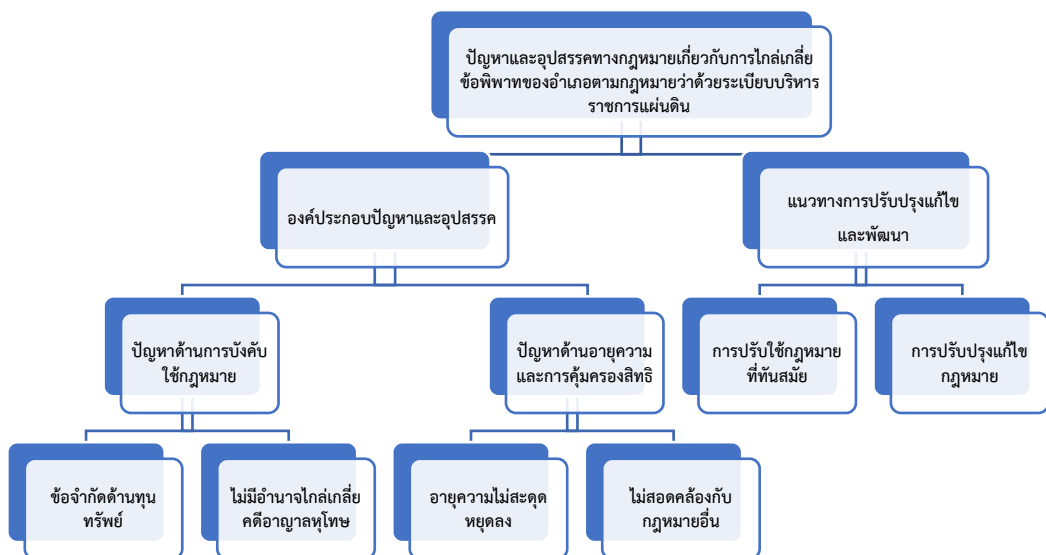
2. การไม่มีอำนาจไกล่เกลี่ยความผิดอาญาละหุโทษของอำเภอ จากข้อค้นพบของผู้วิจัย การที่อำเภอไม่สามารถไกล่เกลี่ยคดีอาญาละหุโทษได้ เป็นข้อจำกัดที่ขัดต่อหลักการ Conflict Theory ที่เชื่อว่า ความขัดแย้งสามารถจัดการได้หากมีการไกล่เกลี่ยอย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานของชลัท ประเทืองรัตนา (2567) ที่เสนอว่า ความขัดแย้งไม่ควรถูกผลักดันเข้าสู่ระบบศาลเสมอไป แต่สามารถใช้กระบวนการคนกลางเพื่อแก้ไขในระดับต้นน้ำนอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวทางของต่างประเทศ เช่น รัฐฟลอริดา สหรัฐอเมริกา ที่เปิดช่องให้มีการไกล่เกลี่ยคดีละหุโทษ แม้ในชั้นสอบสวน ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม สะท้อนถึงการให้อีกาสในข้อพิพาทขนาดเล็กโดยไม่ต้องเข้าสู่กระบวนการศาลทันที

3. ปัญหาอายุความไม่สะดุดหยุดลง การที่กฎหมายบางฉบับไม่กำหนดให้ อายุความสะดุดหยุดลง ส่งผลกระทบต่อสิทธิของคู่กรณี โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่เข้าสู่กระบวนการไกล่เกลี่ยโดยสุจริตใจ แต่ถูกจำกัดโดยข้อกฎหมายเรื่องอายุความ ซึ่งต่างจาก มาตรา 20 ตรี ของประมวล

กฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง ที่ขยายอายุความให้หลังการไต่ถามไต่สวนไม่สำเร็จ รวมถึง พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) ที่ให้อายุความลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับกฎหมายของรัฐพลริตา ซึ่งให้ความคุ้มครองและหยุดการนับอายุความในระหว่างการเจรจาไต่ถามไต่สวน แสดงให้เห็นว่า กฎหมายไทยยังมีความไม่เสมอภาคในแต่ละบทบัญญัติ ซึ่งอาจสร้างความไม่แน่นอนให้แก่คู่กรณีและส่งผลกระทบต่อสิทธิทางกฎหมายโดยไม่ตั้งใจ

4. การไม่นำพระราชบัญญัติการไต่ถามไต่สวนข้อพิพาท พ.ศ. 2562 มาบังคับใช้ แม้ พ.ร.บ. การไต่ถามไต่สวนข้อพิพาท พ.ศ. 2562 ได้บัญญัติขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินกระบวนการไต่ถามไต่สวนแต่ในทางปฏิบัติพบว่า หน่วยงานระดับอำเภอไม่ได้นำมาบังคับใช้ ส่งผลให้ประชาชนไม่ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ในกระบวนการไต่ถามไต่สวน ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับงานของของภัทราวรรณ เกตุลักษณ์ และธานี วรภัทร์ (2565) ที่ชี้ว่า กฎหมายฉบับนี้ยังมีข้อจำกัด ทั้งในเรื่องการบังคับใช้ และการเปิดช่องให้ภาคเอกชนหรือหน่วยงานชุมชนเข้ามามีบทบาทได้อย่างแท้จริง และยังสอดคล้องกับข้อเสนอของสุนทร วิภากรณ์พรรณ และอดุลย์ ชันทอง (2567) ที่เสนอให้มีการจัดตั้งศูนย์ไต่ถามไต่สวนภาคประชาชนอย่างเป็นทางการตามกฎหมายดังกล่าว เพื่อให้มีผลตามกฎหมายและเป็นทางเลือกแก่ประชาชน

องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย



จากภาพที่ 1 อธิบายองค์ความรู้จากการวิจัยดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรค การบังคับใช้กฎหมายมีข้อจำกัดด้านทุนทรัพย์ และไม่มีอำนาจใกล้เคียงคดีอาญาละเมิด และด้านอายุความไม่สะดุดหยุดลงและไม่สอดคล้องกับกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการใกล้เคียงระงับข้อพิพาท

2. แนวทางการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา โดยนำพระราชบัญญัติการใกล้เคียงข้อพิพาท พ.ศ. 2562 มาบังคับใช้ เพราะทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพบริบทของสังคมปัจจุบันและเสนอแนะให้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 มาตรา 61/2 วรรคหนึ่ง 61/3 วรรคหนึ่ง มาตรา 61/3 วรรคสาม และกฎกระทรวงว่าด้วยการใกล้เคียงและประนอมข้อพิพาททางแพ่ง พ.ศ. 2553 ข้อ 14

ข้อเสนอแนะ

กระทรวงมหาดไทย และกรมการปกครองในฐานะผู้รับผิดชอบหลัก ควรเสนอให้ปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 และกฎกระทรวงว่าด้วยการใกล้เคียงและประนอมข้อพิพาททางแพ่ง พ.ศ. 2553 ผ่านคณะรัฐมนตรีซึ่งมีอำนาจนำเข้าสู่การพิจารณาของรัฐสภา ดังนี้

1. ปัญหาเรื่องทุนทรัพย์ไม่เกิน 200,000 บาทน้อยเกินไป แก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 มาตรา 61/2 วรรคหนึ่ง

แก้ไขเพิ่มเติมเป็นว่า มาตรา 61/2 วรรคหนึ่ง ในอำเภอหนึ่งให้มีคณะบุคคลผู้ทำหน้าที่ใกล้เคียงและประนอมข้อพิพาทของประชาชนที่คู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอ ในเรื่องที่พิพาททางแพ่งเกี่ยวกับที่ดิน มรดก และข้อพิพาททางแพ่งอื่นที่มีทุนทรัพย์ไม่เกินห้าล้านบาท หรือมากกว่านั้น ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

2. ปัญหาเรื่องไม่มีอำนาจใกล้เคียงคดีอาญาละเมิด แก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 มาตรา 61/3 วรรคหนึ่ง

แก้ไขเพิ่มเติมเป็นว่า มาตรา 61/3 การใกล้เคียงข้อพิพาทบรรดาความผิดที่มีโทษทางอาญาที่เกิดขึ้นในเขตอำเภอ ให้กระทำได้ในกรณี ดังต่อไปนี้ 1. ความผิดอันยอมความได้ 2. มิใช่เป็นความผิดเกี่ยวกับเพศ 3. ความผิดละเมิดตามมาตรา 390 มาตรา 391 มาตรา 392 มาตรา 393 มาตรา 394 มาตรา 395 มาตรา 397 แห่งประมวลกฎหมายอาญา และความผิดละเมิดอื่นที่ไม่กระทบต่อส่วนรวม

ถ้าผู้เสียหายและผู้ถูกกล่าวหายินยอม หรือแสดงความจำนง ให้นายอำเภอของอำเภอนั้นหรือปลัดอำเภอนั้นนายอำเภอดังกล่าวมอบหมายเป็นผู้ใกล้เคียงตามควรแก่กรณี และเมื่อผู้เสียหายและผู้ถูกกล่าวหายินยอมเป็นหนังสือตามที่ใกล้เคียงและปฏิบัติตามคำใกล้เคียงดังกล่าวแล้ว ให้คดีอาญาเป็นอันเลิกกันตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา

3. ปัญหาเรื่องอายุความไม่สะดุดหยุดลง แก้ไขเพิ่มเติมกฎกระทรวงว่าด้วยการไต่ถามและประณอมข้อพิพาททางแพ่ง พ.ศ. 2553 ข้อ 14

แก้ไขเพิ่มเติมเป็นว่า ข้อ 14 ถ้าคู่พิพาทฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทุกฝ่ายไม่มาตามกำหนดที่ประธานคณะผู้ไกล่เกลี่ยนัดหมายโดยไม่แจ้งเหตุผล หรือไม่ขอเลื่อนวันนัดหมาย หากเป็นกรณีที่คู่พิพาทที่ยื่นคำร้องขอไกล่เกลี่ยและประณอมข้อพิพาท หรือคู่กรณีทุกฝ่ายไม่มาตามกำหนดนัด ให้คณะผู้ไกล่เกลี่ยสั่งจำหน่ายคำร้องขอไกล่เกลี่ยและประณอมข้อพิพาทและสั่งยุติเรื่อง และให้ถือว่าคณะผู้ไกล่เกลี่ยไม่เคยรับคำร้องขอไกล่เกลี่ยและประณอมข้อพิพาทนั้นมาแต่ต้น ในกรณีอื่นให้คณะผู้ไกล่เกลี่ยดำเนินการตามที่เห็นสมควรต่อไป

เพื่อประโยชน์ในการที่ผู้เสียหายจะได้ดำเนินคดีต่อไป ให้อายุความการฟ้องร้องให้เริ่มนับตั้งแต่วันที่คณะผู้ไกล่เกลี่ยสั่งจำหน่ายข้อพิพาทและยุติเรื่องนั้น

4. ปัญหาเรื่องไม่ได้นำ พระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 มาบังคับใช้ แก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 มาตรา 61/2 วรรคหนึ่ง

แก้ไขเพิ่มเติมเป็นว่า มาตรา 61/2 ในอาเภอหนึ่ง ให้มีคณะบุคคลผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยและประณอมข้อพิพาทของประชาชนที่คู่กรณีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีภูมิลำเนาอยู่ในเขตอำเภอ ในเรื่องที่พิพาททางแพ่งเกี่ยวกับที่ดิน มรดก และข้อพิพาททางแพ่งอื่นที่มีทุนทรัพย์ไม่เกินสองแสนบาท หรือมากกว่านั้น ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา และเพื่อประโยชน์ในการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทให้นำพระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 มาบังคับใช้โดยอนุโลม

แก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 มาตรา 61/3 วรรคสาม

แก้ไขเพิ่มเติมเป็นว่า มาตรา 61/3 บรรดาความผิดที่มีโทษทางอาญาที่เกิดขึ้นในเขตอำเภอใดหากเป็นความผิดอันยอมความได้ และมีใช้เป็นความผิดเกี่ยวกับเพศ ถ้าผู้เสียหายและผู้ถูกกล่าวหายินยอม หรือแสดงความจำนง ให้นายอำเภอของอำเภอนั้นหรือปลัดอำเภอที่นายอำเภอดังกล่าวมอบหมายเป็นผู้ไกล่เกลี่ยตามควรแก่กรณี และเมื่อผู้เสียหายและผู้ถูกกล่าวหายินยอมเป็นหนังสือตามที่ไกล่เกลี่ยและปฏิบัติตามคำไกล่เกลี่ยดังกล่าวแล้ว ให้คดีอาญาเป็นอันเลิกกันตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา

ในกรณีที่ผู้เสียหายและผู้ถูกกล่าวหาไม่ยินยอมตามที่ไกล่เกลี่ย ให้จำหน่ายข้อพิพาทนั้น แต่เพื่อประโยชน์ในการที่ผู้เสียหายจะไปดำเนินคดีต่อไป อายุความการร้องทุกข์ตามประมวลกฎหมายอาญาให้เริ่มนับตั้งแต่วันที่จำหน่ายข้อพิพาท

หลักเกณฑ์และวิธีในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง และเพื่อประโยชน์ในการไกล่เกลี่ยระงับข้อพิพาทให้นำพระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562 มาบังคับใช้โดยอนุโลม



เอกสารอ้างอิง

- คมสันต์ กำประทุม และกฤษฎวรรณ โล่วชิรินทร์. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท : กรณีศึกษา ศูนย์ยุติธรรมชุมชน ตำบลนาดี อำเภอยางตลาด จังหวัดกาฬสินธุ์. *วารสารวิชาการธรรมทรรศน์*, 21(3), 127-145.
- ชลัท ประเทืองรัตนา. (2567). การเจรจาแบบมุ่งเน้นความร่วมมือ (Integrative Negotiation). *วารสารสถาบันพระปกเกล้า*, 19(3), 102-119.
- เดชชาติ วงศ์โกมลเชษฐ์. (2524). *ทฤษฎีการเมืองและสังคม* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงแดด.
- ประเสริฐ ตัณศิริ และสถาพร สระมาลย์. (2549). *เอกสารประกอบคำบรรยายวิชานิติปรัชญา LW 201 นิติศาสตร์มหาบัณฑิต*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ภัทรวรรณ เกตุลักษณ์ และธานี วรภัทร์. (2565). การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทโดยภาคเอกชน : ศึกษาตามพระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562. *วารสารนิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*, 6(1), 225-241.
- รัฐพล เย็นใจมา และสุพล สุยะพรหม. (2561). ความขัดแย้งในสังคม : ทฤษฎีและแนวทางแก้ไข. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 7(2), 225-238.
- ศุภชัย ศุภผล. (2558). จอห์น รอลส์ : ว่าด้วยทฤษฎีความยุติธรรมและชีวิตของจอห์น รอลส์. ใน ปิยศิลป์ บุลสถาพร, *ทฤษฎีความยุติธรรมและชีวิตของจอห์น รอลส์*. (น.38). กรุงเทพฯ: วิคตอรี.
- สมบัติ อรรถพิมล และโชติกา อรรถพิมล. (2567). สิทธิประโยชน์ของประชาชนจากการไกล่เกลี่ยภาคประชาชนตามพระราชบัญญัติการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท พ.ศ. 2562. ใน สุรสิทธิ์ แสงวิโรจน์พัฒน์, *บทบัณฑิต นิตยสารของเนติ บัณฑิตยสภา*. (น. 85). กรุงเทพฯ: เนติบัณฑิตยสภา ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สำนักงานศาลยุติธรรม. (2555). การจัดการความขัดแย้งกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท, ใน สรวิศ ลิ้มปริงชี, *การจัดการความขัดแย้งกับการไกล่เกลี่ยข้อพิพาท : ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ การไกล่เกลี่ยข้อพิพาท* (พิมพ์ครั้งที่ 80). กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.
- สุนทร วิภากรณ์พรรณ และอดุลย์ ชันทอง. (2567). การพัฒนาศูนย์ไกล่เกลี่ยข้อพิพาทภาคประชาชนวัดใหม่ (ยายแป้น) เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร โดยพุทธสันติวิธี. *วารสาร สันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 12(2), 719-732.





A SELF-DEVELOPMENT MODEL FOR PERSONNEL AT MAHAMAKUTA RAJAVIDYALAYA FOUNDATION UNDER ROYAL PATRONAGE*

รูปแบบการพัฒนาตนเองของบุคลากรมูลนิธิมหามกุฏราชวิทยาลัย
ในพระบรมราชูปถัมภ์



Kulrujee Sawasdikul, Chetsanee Butdam, Nitidetch Koohathongsumrit,

Phitsaran Thamrongworakun

กุลรุจี สวัสดิกุล, เจษณี บุตรดำ, นิติเดช คูหาทองสัมฤทธิ์,
พิศสลลัม ชำรงค์วรกุล

Ramkhamhaeng University

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Corresponding Author E-mail: kulrujee.kul@gmail.com

Abstract

Objectives of this research were: 1. To investigate the current state and challenges of self-development among personnel at the Mahamakuta Rajavidyalaya Foundation Under Royal Patronage (MRFURP) 2. To construct a model for personnel at MRFURP, and 3. To propose a self-development model for personnel at the MRFURP for evaluation of appropriateness and feasibility for organizational implementation, conducted by the mixed-methods. Data were collected through questionnaires administered to samples of 55 employees and staff members, in-depth interviews with 20 key informants who were senior-level personnel, and focus group discussions with 9 participants who were qualified experts with specialized knowledge in human resource development.

The findings revealed that: 1. Personnel exhibited varying levels of self-development practices according to age, income, and work experience. Three key dimensions of challenges affecting personnel self-development were identified: organizational climate, self-awareness, and self-actualization needs. 2. A model for personnel at MRFURP comprised six components: learning from mistakes, accepting

*Received July 20, 2025; Revised August 25, 2025; Accepted August 28, 2025



and adapting to technology, beginner's mind, wellness, open-mindedness, and flexibility. These components were intended to enhance work efficiency and promote sustainable organizational development. 3. The model of personnel self-development for MRFURP was both appropriate and feasible for organizational implementation. The research findings aligned with self-development theories and related studies both domestically and internationally, particularly regarding factors influencing personnel self-development and the six essential self-development processes that were discovered. The model encompassed various theoretical frameworks including self-development theory, experiential learning, technology acceptance, personality psychology, hierarchy of needs, double-loop learning, self-diagnosis, open-mindedness concepts, holistic development approaches, and psychological safety principles. This research underscored the significance of strategic personnel development planning and provided a framework for preparing human resources for future organizational advancement.

Keywords: Self-Development; Development Model; Personnel of MRFURP

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาตนเองของบุคลากรมูลนิธิมหามกุฏราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ 2. สร้างรูปแบบการพัฒนาตนเองของบุคลากรมูลนิธิมหามกุฏราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ และ 3. เสนอรูปแบบการพัฒนาตนเองของบุคลากรมูลนิธิมหามกุฏราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานเจ้าหน้าที่ จำนวน 55 คน สัมภาษณ์เชิงลึกระดับเจ้าหน้าที่อาวุโส จำนวน 20 คน และสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 9 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1. บุคลากรมีสภาพการพัฒนาตนเองแตกต่างกันตามอายุ รายได้ และประสบการณ์การทำงานในองค์กร มีปัจจัยที่ส่งผลต่อรูปแบบการพัฒนาตนเองของบุคลากร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบรรยากาศองค์กร ด้านการมองเห็นตัวตน และด้านความต้องการ 2. รูปแบบการพัฒนาตนเองของบุคลากรมูลนิธิมหามกุฏราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ประกอบด้วย 6 ประการ คือ การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ยอมรับและปรับตัวให้ทันเทคโนโลยี พร้อมรับการพัฒนา ใส่ใจสุขภาพ เปิดใจรับฟังความคิดเห็น และการเรียนรู้แบบยืดหยุ่น ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรและพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป และ 3. รูปแบบมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ที่จะนำไปใช้ในองค์กร ผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีการพัฒนาตนเองและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ทั้งในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง



ของบุคลากรและการพัฒนาตนเอง 6 ประการที่ค้นพบ ครอบคลุมทฤษฎีการพัฒนาตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ การยอมรับเทคโนโลยี จิตวิทยาบุคลิกภาพ ลำดับความต้องการ การเรียนรู้แบบวงจรคู่ การวินิจัยตนเอง แนวคิดการมีจิตใจเปิดกว้าง แนวคิดการพัฒนาแบบองค์รวม และแนวคิดความปลอดภัยทางจิตใจ จากการศึกษาวิจัยทำให้ทราบถึงความสำคัญของการวางแผนการพัฒนาบุคลากร และนำรูปแบบการพัฒนาตนเองของบุคลากรไปใช้ในการเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาบุคลากรในอนาคตต่อไป

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา; การพัฒนาตนเอง; บุคลากรมูลนิธิ

Introduction

Traditional lifestyles are fading globally as innovation and technology increasingly shape daily life, especially in Thai society. These changes force people to adapt and develop to survive. Public and private organizations recognize that workforce development is essential for adaptation, with each having unique development needs. Foundations drive social development and lifelong learning. In Thailand, there are numerous foundations and charitable organizations that can be classified into various categories according to their objectives, such as public charity, religion, arts, science, literature, education, or other public benefits (Department of Provincial Administration, Ministry of Interior, 2013). Foundations differ significantly from profit-driven organizations in structure, culture, and decision-making, requiring tailored self-development models.

The MRFURP, established in 1893, is a non-profit organization that manages beneficial assets and promotes Buddhist teachings. The foundation prioritizes developing ethical, skilled personnel committed to its mission. However, with diverse staff across various age ranges, it lacks appropriate self-development models tailored to foundation personnel, who differ from business employees in work characteristics, culture, and motivation. This has resulted in less effective personnel development. This requires tailored self-development models for diverse foundation personnel. However, individual self-development varies according to demographic characteristics, social conditions, and culture, resulting in different communication behaviors and selective information exposure patterns (DeFleur & Ball-Rokeach, 1989). Therefore, personnel development must consider individual differences. This research studies a self-development model for MRFURP's diverse staff, with findings expected to inform organizational development initiatives.



Research Objectives

1. To investigate the current state and challenges of self-development among personnel at the MRFURP.
2. To construct a model for personnel at the MRFURP.
3. To propose a self-development model for personnel at the MRFURP for evaluation of appropriateness and feasibility for organizational implementation.

Methodology

Research design and Sample Groups: This study employed a mixed-method research approach, collected data on self-development conditions and problems from 55 permanent staff members out of 81 total foundation personnel, plus 20 senior-level staff through purposive sampling. Focus group discussions were conducted with qualified human resource development experts to assess the feasibility and appropriateness of implementing the self-development model for MRFURP personnel. The research is presented as a descriptive summary report, presenting the current conditions and problems of self-development among personnel at MRFURP, the creation of a self-development model and the evaluation of its implementation.

Research Instruments: 1. This research employed a questionnaire measuring opinions on self-development conditions and problems among MRFURP crew, comprising 109 items divided into: personal demographic data of respondents, opinion levels regarding self-development conditions and problems using a 5-point Likert scale (Likert, 1932), and open-ended suggestions about self-development conditions and problems. 2. Structured interviews regarding self-development conditions and problems of MRFURP personnel for in-depth interviews with senior staff who have worked with the foundation for at least 1 year and received promotions or higher responsibilities, plus opinion questionnaires to confirm responses from the original sample group. 3. Focus group discussions with human resource development experts having at least 5 years of expertise, divided into 3 groups: academic HRD specialists, HRD and manpower planning experts, and MRFURP administration specialists. 4. Assessment forms for evaluating the appropriateness and feasibility of the self-development model using a 5-point Likert scale



The research follows these research procedures and utilizes the following research statistics for content analysis:

Phase 1: Current self-development conditions and problems of MRFURP personnel were studied through literature review and analysis. Data were synthesized to construct a 5-point Likert scale questionnaire, validated by three experts using Index of Item-Objective Congruence ($IOC > 0.5$). The questionnaire was administered to 55 participants and analyzed using descriptive statistics (frequency, percentage, mean, standard deviation). In-depth interviews with 20 senior staff used structured forms, integrated with theoretical data through content analysis and frequency distribution tables. Responses were confirmed via a validated 5-point Likert scale questionnaire ($IOC > 0.5$) administered to the same sample and analyzed using descriptive statistics, including frequency distribution, percentage, mean, and standard deviation. Phase 2: The self-development model for MRFURP personnel was constructed by synthesizing responses and conducting focus group discussions with 9 HR development experts (minimum 5 years' experience) across three groups: academic HR specialists, workforce planning experts, and MRFURP management experts. Phase 3: The self-development model for MRFURP personnel was proposed by evaluating implementation appropriateness and feasibility through 9 HR development experts with minimum 5 years' experience.

Results

Analysis of the model of personnel self-development for MRFURP revealed the following:

1. Current conditions and problems of self-development among MRFURP personnel

Table 1 Mean and standard deviation of opinion levels regarding the conditions and problems of self-development among MRFURP Personnel

Self-Development Conditions and Problems among MRFURP Personnel	Opinion Levels		
	$\bar{X}$	S.D.	Interpretation
Self-development conditions of MRFURP personnel	3.92	0.480	High
Self-development problems of MRFURP personnel by dimension:			
self-actualization needs dimension	3.97	0.585	High



Table 1 Mean and standard deviation of opinion levels regarding the conditions and problems of self-development among MRFURP Personnel (Next)

Self-Development Conditions and Problems among MRFURP Personnel	Opinion Levels		
	$\bar{X}$	S.D.	Interpretation
motivation and expectation dimension	3.64	0.662	High
self-awareness dimension	4.02	0.513	High
organizational climate dimension	3.83	0.674	High
organizational management dimension	3.76	0.686	High
Total	3.84	0.567	High

From Table 1, foundation personnel of MRFURP demonstrate varying self-development conditions according to age, with the most prevalent overall self-development behaviors including immediate correction of mistakes to ensure accuracy, acceptance of agreements and willingness to listen, and maintaining personal health to avoid illness during work periods. Regarding personnel self-development issues in the foundation, three factors were found to influence personnel self-development patterns: organizational climate, self-awareness, and self-actualization needs. In-depth interviews with senior staff revealed that MRFURP personnel exhibit different self-development conditions according to income and organizational work experience, with the most prevalent overall self-development behaviors including continuous learning through work corrections, increased learning when assigned new tasks or additional responsibilities, and openness to accept personal mistakes or areas for improvement. Concerning self-development problems among foundation personnel, factors influencing personnel self-development patterns were identified as self-actualization needs.

2. The results of developing a self-development model for Personnel of MRFURP consist of components including variables and factors affecting personnel self-development patterns (Input), resulting in foundation personnel developing themselves in 6 aspects (Process), leading to the emergence of work efficiency among foundation personnel (Output) and high performance of MRFURP (Outcome). The personnel self-development will be continuously improved and modified through feedback data (Feedback) to achieve stable and sustainable development, as illustrated in Figure 1.

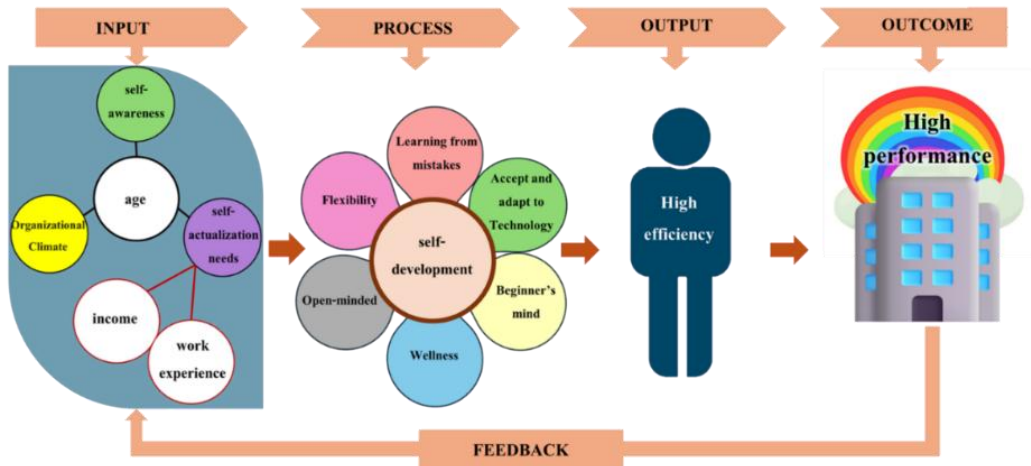


Figure 1: Self-Development Model for Personnel of MRFURP

The self-development model for MRFURP personnel can be explained as follows:

2.1 Input: MRFURP personnel exhibit different self-development patterns according to age, income, and work experience, with three key factors significantly influencing self-development: (2.1.1) The Organizational Climate encompasses three critical dimensions: (i) a sense of belonging, which fosters love and attachment to the organization; (ii) platform opportunity, which provides opportunities for personnel to demonstrate their potential and opinions; and (iii) learning environment, which promotes continuous learning and self-development among personnel. (2.1.2) Self-awareness comprises a growth mindset, believing that abilities can be developed through effort and learning; shared success, reflecting emotional maturity and serving as a foundation for development; and social connection, which facilitates effective collaborative learning with others. (2.1.3) Self-Actualization Needs include self-compassion, enabling personnel to work happily and grow in their professional roles; self-value, leading to acceptance and organizational contribution; and living standards, serving as crucial motivation for personnel to develop themselves for life security. For senior-level MRFURP personnel, a more specific and profound needs dimension factor was identified, including personal growth arising from awareness of the necessity for continuous self-development; management excellence, creating positive pressure to maintain



excellence through self-development; and purpose-driven development, motivated by clear goals and opportunities for work-based learning.

2.2 Process: MRFURP personnel undergo six essential self-development processes: (2.2.1) Learning from mistakes - emphasizing the utilization of mistakes for self-development and professional improvement. (2.2.2) Accept and adapt to Technology - demonstrating the ability to learn technology and develop new work systems, including adaptation and application of emerging technologies. (2.2.3) Beginner's mind- maintaining the belief that one can always develop and improve. (2.2.4) Wellness- focusing on health maintenance for optimal work performance. (2.2.5) Open-minded- relating to accepting and utilizing feedback and suggestions for professional benefit. And (2.2.6) Flexibility- representing the ability to learn new things and adapt to various work-related challenges within the organization.

2.3 Output: These six self-development processes lead to enhanced work efficiency among foundation personnel and support the foundation in achieving its goals effectively.

2.4 Outcome: When organizational personnel can work efficiently, several positive changes emerge. First, productivity and work quality increase significantly (high performance) as employees can perform tasks more rapidly, with greater accuracy, and reduced errors, enabling the organization to achieve goals more easily and quickly. Additionally, operational costs decrease due to more efficient use of time and resources, reduction of redundant work, and savings in problem-solving expenses. Finally, the organization develops enhanced competitive capabilities, improved customer responsiveness, distinctive product or service offerings, and rapid, efficient adaptation to market changes.

2.5 Feedback: The self-development model for MRFURP personnel leads to enhanced work efficiency and supports the MRFURP in achieving its goals effectively while generating a data feedback process for continuous evaluation and improvement. This creates a cyclical development process that utilizes feedback data as a driving force for systematic and efficient development.

3. The proposed personnel self-development model for MRFURP, as evaluated by the experts with a minimum of five years of experience in human resource development, exhibits both appropriateness and practical feasibility for organizational implementation. The experts provided improvement recommendations



across four dimensions: (i) the organizational climate dimension should promote positive psychology, (ii) participation, and technology utilization; (iii) the self-awareness dimension should emphasize mindfulness, positive attitudes, and good interpersonal interactions; (iv) the needs dimension should promote acceptance, learning, and self-worth recognition; and the self-development dimension should be evaluated through actual performance, develop mistake-learning skills, and embrace diverse work approaches. The experts emphasized that model implementation requires collaboration from all foundation departments and personnel.

Discussion

1. Current Conditions and Problems of Self-Development among MRFURP Personnel: MRFURP personnel show diverse self-development patterns based on age, income, and experience. Development is influenced by three factors: organizational climate, self-awareness, and personal needs. This reflects the unique foundation characteristics as a Royal Patronage non-profit. Personnel range from tech-savvy new generations to experienced Buddhist affairs seniors. MRFURP's distinctive work combines modern management with Buddhist values, creating diverse motivations including career advancement, spiritual development, and social contribution. The research findings indicating that age, income, and work experience influence personnel self-development align with several domestic research studies, including Pimthong (2020) study on factors affecting university personnel competency development, which found relationships between these variables and competency development patterns and levels; Phutachot (2019) research on human resource development in the digital age, which identified differences in learning and self-development according to demographic characteristics; and Akkarabawon & Akkarabawon (2018) study on human capital development strategies in the 4.0 era, confirming that such factors influence personnel needs and self-development patterns in Thai organizations. The organizational climate factors identified in this research align with Litwin & Stringer (1968) concepts regarding organizational dimensions affecting personnel behavior. Additionally, they correspond with international research by Cai (2019), who found that environmental conditions influence learning behavior changes,



and domestic research by Phuakiam (2022), which discovered that organizational climate could predict self-development among correctional hospital personnel, particularly emphasizing warmth and support as significant influences on self-development. The self-awareness factors discovered in this research correspond with Rogers (1951) Self-Concept theory, emphasizing the importance of self-acceptance. The needs factors align with Maslow (1970) Hierarchy of Needs theory, particularly at higher levels including self-compassion, self-value, and living standards, reflecting foundation personnel's profound self-development needs.

2. Self-Development Model for Personnel of MRFURP : MRFURP personnel undergo six self-development processes: 2.1 Learning from mistakes, which aligns with Boydell (1985) self-development concept, particularly in the stage of reflecting on things that happen. The research findings reflect the practical application of Boydell (1985) self-development cycle theory. MRFURP' personnels' learning-from-mistakes behavior also corresponds with Argyris & Schön (1978) Double-Loop Learning concept, emphasizing deep-level learning that not only corrects mistakes but also questions assumptions and fundamental beliefs leading to those mistakes, creating genuine and sustainable learning. 2.2 Accept and adapt to Technology aligns with Davis (1989) Technology Acceptance Model, explaining that technology acceptance depends on perceived usefulness and ease of use. This corresponds with Butdam (2017) research, which found that human resource development toward practical implementation using technology benefits requires developing human resources toward concrete implementation to maximize technology utilization in work. The research results demonstrate foundation personnel's readiness to learn and apply new technologies when supported by a learning-conducive organizational climate and flexible learning approaches. 2.3 The Beginner's Mind corresponds with the Shoshin concept in Zen philosophy, as Suzuki (1970) stated: In the beginner's mind there are many possibilities, in the expert's mind there are few, emphasizing maintaining a beginner's mind filled with curiosity, openness, and freedom from prejudice or preconceptions. Additionally, it clearly aligns with Dweck's (2006) Growth Mindset theory, believing that abilities and intelligence can be developed through effort, learning, and practice. The research demonstrates that foundation personnel believe they can always develop themselves, reflecting Learning Agility



as a crucial competency in the digital age. 2.4 Wellness aligns with Boydell (1985) self-development component concept regarding health and physical well-being, emphasizing physical health development to support work performance. The research findings show that MRFURP personnel prioritize health maintenance for work efficiency, reflecting an awareness that good health is a fundamental component necessary for self-development in other areas. Additionally, it corresponds with Maslow (1954) Hierarchy of Needs theory at the physiological needs level, which must be satisfied before higher-level self-development can occur. Foundation personnel's wellness behavior demonstrates holistic development perspectives that encompass not only skill development or knowledge but also physical and mental health care as crucial foundations for sustainable development. 2.5 Open-minded corresponds with Rogers (1951) Self-Theory, particularly the Real Self concept, where Rogers believed that authentic personal development requires accurate and complete self-perception, with feedback from others serving as an important mirror for clearer self-understanding. Additionally, it aligns with Megginson & Pedler (1992) self-development concept of self-diagnosis, emphasizing the importance of accurate self-assessment. Effective self-diagnosis requires information from diverse sources, including constructive feedback and reception from others. The research findings demonstrate foundation personnel's willingness to listen to opinions and utilize them for work improvement, reflecting Psychological Safety (Edmondson, 1999) that enables individuals to receive feedback without fear of judgment or criticism. Finally, 2.6 Flexibility aligns with Bruner (1963) discovery learning theory and Kolb (1984) experiential learning theory. Research findings show foundation personnel's ability to learn, adapt to organizational challenges, and modify learning approaches according to situations, demonstrating cognitive flexibility essential for contemporary self-development.

3. Model Appropriateness and Feasibility : The refined self-development model for MRFURP personnel demonstrates appropriateness and feasibility for practical organizational implementation based on expert recommendations.



Body of Knowledge

The new knowledge generated from this research includes the following:

1. Foundation-Specific Model: An Input-Process-Output-Outcome-Feedback model tailored for foundations, with three input factors: organizational climate, self-awareness, and needs. 2. Six Self-Development Processes: Specific processes for foundation personnel that integrate traditional values with modern management. 3. Holistic Development: Self-development encompassing work, physical, and mental dimensions, unlike business organizations focused primarily on work efficiency. And 4. Iterative Development Cycle: Continuous cyclical development reflecting lifelong learning in foundation contexts.

This research expands self-development knowledge from general to non-profit contexts, creating frameworks for similar organizations.

Recommendations

1. Recommendations for Research Application: (1.1) Policy Level: (i) Develop personnel systems with Individual Development Plans (IDP) considering individual differences and three key factors: needs, self-awareness, and climate. (ii) Management should create supportive environments fostering belonging, capability demonstration, and learning to stimulate six self-development processes. (iii) Establish continuous monitoring for cyclical development and sustainable performance improvement. And (1.2) Operational Level: (i) Develop organizational Individual Development Plans (IDP) using the six self-development processes. (ii) Foster belonging and learning environments. (iii) Create training covering six aspects: mistake learning, technology adaptation, growth mindset, health maintenance, feedback skills, and learning agility. (iv) Establish recognition systems for continuous self-developers.

2. Recommendations for Future Research : (i) Compare self-development models across similar organizations to validate findings (ii) Experimentally test the model measuring changes in six aspects and long-term efficiency. (iii) Study additional factors (leadership, culture, HR systems) for comprehensive approaches.



References

- Akkarabawon, J. & Akkarabawon, P. (2018). Human Capital Development Strategies in the 4.0 Era. *Journal of Human Resource and Organizational Development*, 10(1), 142-167.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Boydell, T. (1985). *Management Self-Development: A Guide for Managers, Organizations And Institutions*. Geneva: International Labour Office.
- Bruner, J. S. (1963). *The Process of Education*. New York: Vintage Books.
- Butdam, C. (2017). Integrated Human Resource Development of Thailand in the 4.0 Era. In *National Academic Conference: Creating Learning Organizations for Human Resource Development in ASEAN Countries*. (pp. 185-190). Bangkok: Ramkhamhaeng University.
- Cai, M. (2019). Professional Self-Development Based on Informal Learning: A Case Study of Foreign Language Teachers in a University of China. *Open Journal of Social Sciences*, 7, 26-38.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- DeFleur, M. L. & Ball-Rokeach, S. J. (1989). *Theories of Mass Communication* (5th ed.). New York: Longman.
- Department of Provincial Administration, Ministry of Interior. (2013). *Manual for Foundation and Association Operations*. Bangkok: Volunteer Guard Press.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Likert, R. (1932). A Technique for The Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 22, 5-55.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.



- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- _____. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York: Harper and Row.
- Megginson, D. & Pedler, M. (1992). *Self Development: A Facilitator Guide*. London: McGraw-Hill.
- Phuakiam, S. (2022). *A Study of Self-Directed Learning Among Supportive Faculty: An Auto-Ethnographic Research* (Master's Thesis). Pathum Thani: Thammasat University.
- Phutachot, N. (2019). Human Resource Development in The Digital Age. *Khon Kaen University Academic Journal*, 19(4), 55-73.
- Pimthong, S. (2020). Factors Affecting Competency Development of University Personnel. *Journal of Behavioral Science*, 26(1), 1-18.
- Rogers, C. R. (1951). *Client-Centred Therapy*. The United Kingdom: Constable and Company Limited.
- Suzuki, R. (1970). *Zen Mind, Beginner's Mind: Informal Talks on Zen Meditation and Practice*. New York: Weatherhill.





CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN DIGITAL BUSINESS EDUCATION AT A PRIVATE UNIVERSITY IN THAILAND*

ความท้าทายและโอกาสในการศึกษารัฐกิจดิจิทัลในมหาวิทยาลัยเอกชนของประเทศไทย



Yuanyuan Ren, Yarnaphat Shaengchart, Waraphorn Boonyachak,
Supakorn Suradinkura, Rerkchai Ponsri, Tasnee Keawngam

หยวนหยวน เหวิน, ญาณภัทร แสงชาติ, วราภรณ์ บุญยัคฆ์,
ศุภากร สุรดิษฐ์กูร์, ฤกษ์ชัย พลศรี, ทศนีย์ แก้วงาม

Pathumthani University

มหาวิทยาลัยปทุมธานี

Corresponding Author E-mail: yarnaphat.s@ptu.ac.th

Abstract

This research article aimed to investigate the challenges and opportunities of digital business education in a private university in Thailand with emphasis on digital literacy, e-learning adoption, instructional practices, and the integration of artificial intelligence (AI). A qualitative design was employed, using semi-structured interviews with 15 faculty and students alongside documentary analysis of curricula and institutional policies.

The findings revealed that content analysis identified three interrelated themes. First, uneven levels of digital literacy were evident among both faculty and students, underscoring the need for targeted training and curriculum innovation. Second, while e-learning platforms offered flexibility and enhanced engagement, infrastructural constraints such as unstable connectivity, limited device access, and inconsistent platform use restricted effectiveness. Third, instructional practices revealed divergent attitudes, ranging from innovative approaches to resistance, particularly concerning AI integration. Despite these constraints, opportunities emerged in faculty professional development, partnerships with technology providers, cloud-based infrastructures, and AI-driven

*Received September 2, 2025; Revised October 5, 2025; Accepted October 8, 2025



personalization. The findings extended discussions on higher education digital transformation by linking global debates on Education 5.0 and Society 5.0 to Thailand's private university context, highlighting the importance of aligning technological investment with pedagogical readiness and ethical frameworks.

Keywords: Digital Business Education; Digital Literacy; e-learning System; Artificial Intelligence in Teaching

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มุ่งสำรวจความท้าทายและโอกาสของการศึกษารัฐกิจดิจิทัลในมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย โดยให้ความสำคัญกับการรู้เท่าทันดิจิทัล การยอมรับการเรียนการสอนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) แนวปฏิบัติทางการสอน และการบูรณาการปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ ผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับคณาจารย์และนักศึกษาจำนวน 15 ท่าน ควบคู่กับการวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรและนโยบายของสถาบัน

ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์เนื้อหาได้ระบุประเด็นสำคัญ 3 ประการที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ ประการแรก ระดับความรู้เท่าทันดิจิทัลที่ไม่สม่ำเสมอทั้งในกลุ่มคณาจารย์และนักศึกษา สะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาการฝึกอบรมที่ตรงประเด็นและนวัตกรรมด้านหลักสูตร ประการที่สอง แม้ว่าระบบ e-learning จะช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและการมีส่วนร่วม แต่ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างพื้นฐาน เช่น การเชื่อมต่อที่ไม่เสถียร การเข้าถึงอุปกรณ์ที่จำกัด และการใช้แพลตฟอร์มที่ไม่สอดคล้องกัน ยังคงเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพ ประการที่สาม แนวปฏิบัติทางการสอนสะท้อนทัศนคติที่หลากหลาย ตั้งแต่วิธีการเชิงนวัตกรรมไปจนถึงความลังเล โดยเฉพาะในประเด็นการบูรณาการ AI แม้มีข้อจำกัดดังกล่าว แต่ก็พบโอกาสในด้านการพัฒนาวิชาชีพคณาจารย์ ความร่วมมือกับผู้ให้บริการเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐานบนระบบคลาวด์ และการปรับการเรียนรู้ให้เป็นรายบุคคลด้วย AI ผลการวิจัยนี้ช่วยขยายการอภิปรายเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในระดับอุดมศึกษา โดยเชื่อมโยงการถกเถียงระดับโลกเรื่อง Education 5.0 และ Society 5.0 เข้ากับบริบทของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ตอกย้ำความสำคัญของการจัดให้มีการลงทุนทางเทคโนโลยีสอดคล้องกับความพร้อมทางการสอนและกรอบจริยธรรม

คำสำคัญ: การศึกษารัฐกิจดิจิทัล; ความรู้ด้านดิจิทัล; ระบบการเรียนรู้ออนไลน์; ปัญญาประดิษฐ์ในการสอน



Introduction

A private university is a higher education institution established and managed by the private sector. It plays a vital role in expanding educational opportunities and meeting the evolving needs of society and the labor market. Such institutions often have greater flexibility in designing curricula, implementing teaching methods, and investing in technology to respond to student expectations and global competition (Kajawo, 2020; Petchroj, 2021). Digital business education has become a strategic lever for economic growth and social development in the digital era. As global economies undergo rapid transformation, higher education institutions are expected to cultivate competencies that meet both local labor-market demands and international digital standards. Within this framework, digital literacy, e-learning adoption, and instructional practices represent foundational pillars of digital business education. Beyond technical proficiency, digital literacy encompasses the ability to leverage emerging technologies particularly artificial intelligence (AI) for innovation, entrepreneurship, and workforce readiness (Kayyali, 2024; Thelma et al., 2024).

At the same time, instructional practices determine how effectively digital tools are translated into learning outcomes. Blended learning, curriculum modernization, and faculty development have been widely recognized as essential strategies for bridging digital divides (Agyei, 2021; Jangjarat et al., 2023; Siripipatthanakul et al., 2025). While policy initiatives and capacity-building programs have accelerated technology integration, persistent challenges including limited faculty readiness and resistance to pedagogical change remain (Shohel et al., 2025).

Against this backdrop, the present study investigates the challenges and opportunities of digital business education in Thailand's private university sector. By situating global debates on Education 5.0 and Society 5.0 within a local institutional context, the research contributes to theoretical and practical discussions on how digital transformation in higher education can be strengthened for resilience, inclusivity, and competitiveness.



Research Objectives

1. Digital literacy gaps and capacity building,
2. E-learning adoption and technological infrastructure, and
3. Instructional practices with emphasis on AI integration.

Methodology

1. Research Design

This study adopted a qualitative research approach to investigate the challenges and opportunities in digital business education at a private university in Thailand. A qualitative design was chosen for its ability to capture participants' experiences and perspectives, offering insights into how digital education frameworks influence competency development, technology adoption, and workforce readiness.

2. Key Informants

Purposive sampling was employed to ensure the selection of participants directly involved in this field (Limna & Kraiwani, 2024). The sample included faculty members engaged in curriculum design and instruction, and undergraduate students actively enrolled in digital business programs. In total, 15 participants were included, exceeding the minimum of 12 interviews recommended by Limna (2025) to achieve data saturation in qualitative research. This combination enabled the study to capture diverse perspectives from both educators and learners.

3. Research Instrument

Data were collected using in-depth, semi-structured interviews, complemented by documentary analysis of curriculum materials and institutional policies. The interview guide was designed to explore key aspects of digital business education, including digital literacy, e-learning adoption, instructional practices, and the integration of artificial intelligence. This instrument ensured consistency across interviews while allowing flexibility for participants to elaborate on their experiences.

4. Data Collection

Semi-structured interviews were conducted both face-to-face and online, depending on participants' availability. Each session followed the interview protocol while allowing the researcher to probe deeper into emerging issues.



Documentary analysis was performed to triangulate the interview findings and provide contextual depth regarding institutional strategies and policies. This combination of methods strengthened the credibility of the data. This study followed national and institutional ethical standards in social science research. Participation was voluntary, limited to individuals aged 18 or older, with informed consent obtained and the right to withdraw ensured. No medical, physical, or psychological risks were involved, and no vulnerable groups participated. Anonymity and confidentiality were strictly protected through pseudonymized and aggregated reporting. In line with Thailand Science Research and Innovation (TSRI) No. 3(3), the study qualified for ethical exemption but was conducted with full commitment to protecting participants' rights and research integrity (Phuangsuwan et al., 2024).

5. Data Analysis

The collected data were analyzed through content analysis, a widely recognized qualitative technique for systematically identifying, coding, and categorizing patterns within textual data (Limna, 2023). Interview transcripts were carefully coded to identify recurring themes, relationships, and insights. This process facilitated the extraction of both systemic challenges and enabling factors, contributing to a nuanced understanding of how digital business education can be enhanced to better align with the demands of the digital economy. After completing the data analysis, the GPT-4o model was employed during the writing process to assist with language refinement, clarity, and grammar checking. All content was subsequently reviewed and revised by the authors, who take full responsibility for the final version of this publication.

Results

Analysis of the interview data and supporting documents revealed three central themes:

1. Digital literacy gaps and capacity building: Both students and faculty demonstrated enthusiasm for digital technologies but lacked advanced competencies for business problem-solving and teaching integration. Opportunities include targeted professional development, industry partnerships, and embedding digital modules within curricula.



2. E-learning adoption and technological infrastructure: Blended learning improved engagement and flexibility; however, issues of unstable connectivity, limited device access, and inconsistent platform usage hindered effectiveness. Opportunities lie in scalable, cloud-based infrastructures and partnerships with technology providers.

3. Instructional practices and AI integration: Faculty exhibited varying pedagogical approaches, with some adopting innovative methods while others resisted change. Students viewed AI tools positively, whereas faculty expressed concerns regarding academic integrity. Opportunities include AI-driven personalization, streamlined assessment, and workplace preparation, contingent upon clear ethical and pedagogical guidelines.

Discussion

The findings illustrate the complex interplay between digital literacy, e-learning adoption, and instructional practices, reinforcing global debates on digital transformation in higher education. The identification of uneven digital literacy resonates with prior scholarship emphasizing its centrality to workforce readiness (Kayyali, 2024; Thelma et al., 2024). Consistent with Education 5.0 and Society 5.0 frameworks, digital literacy must extend beyond operational skills toward higher-order problem-solving and innovation competencies. The study further affirms that faculty preparedness is as critical as student capacity, aligning with global evidence that professional development determines the success of digital integration (Agyei, 2021; Shohel et al., 2025).

E-learning adoption highlights both structural challenges and transformative potential. The infrastructural constraints identified mirror earlier research during the COVID-19 pandemic (Shohel et al., 2025), yet the recognition of opportunities in cloud-based platforms aligns with emerging scholarship on resilient and scalable digital ecosystems (Zou et al., 2025). This duality reflects the tension between structural inequities and the promise of inclusive, technology-mediated education.

Instructional practices, particularly regarding AI integration, revealed both resistance and innovation. Faculty concerns about academic integrity echo Klayklung et al. (2023); Limna et al. (2023) and Shaengchart et al. (2025), while



student enthusiasm reflects global shifts toward AI-enabled learning. The study contributes theoretically by situating AI within the broader discourse on disruptive innovation in higher education, highlighting its dual role as both an enabler and a disruptor. This aligns with Limna (2025), who argues that generative AI transforms workforce efficiency while simultaneously raising questions of ethics and pedagogy. Thus, the study extends theoretical discussions of digital transformation by demonstrating how local institutional contexts mediate global technological trends.

Body of Knowledge

The body of knowledge in digital business education has been shaped by global debates on digital transformation and the integration of emerging technologies in higher education. Digital literacy is increasingly recognized as a multidimensional construct that extends beyond basic technical proficiency to include problem-solving, critical thinking, and the ability to leverage AI for entrepreneurial and professional contexts (Kayyali, 2024; Thelma et al., 2024). This aligns with the Education 5.0 and Society 5.0 paradigms, which emphasize human-centered innovation and the cultivation of digital competencies for sustainable growth (Husaini & Bakar, 2022; Rashid et al., 2021; Fukuda, 2020; Harayama, 2017).

E-learning adoption constitutes another major strand of the body of knowledge. Building on the Technology Acceptance Model (TAM) (Davis, 1989; Venkatesh & Davis, 2000) and the Diffusion of Innovation (DOI) theory (Rogers, 2003; Sahin, 2006), scholars have highlighted how technological infrastructure, institutional support, and faculty readiness shape adoption outcomes. Research further indicates that while e-learning enhances flexibility and inclusivity, it also amplifies digital inequalities in contexts with limited connectivity and resources.

Instructional practices, particularly regarding AI integration, represent an emerging frontier in the literature. The Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK) framework (Mishra & Koehler, 2006; Koehler & Mishra, 2009) underscores the interplay between technological, pedagogical, and content knowledge as critical for effective AI-enabled instruction. Recent scholarship positions AI both as a disruptive innovation and as a tool for personalization and efficiency (Limna & Shaengchart, 2025; Shaengchart et al., 2025). However,



concerns about academic integrity and ethical use remain unresolved, signaling the need for policy frameworks and capacity building.

This study contributes to the body of knowledge by contextualizing these global discourses within a Thai private university setting. Specifically, it addresses the knowledge gap between digital literacy development, infrastructural readiness, and pedagogical innovation, thereby extending theoretical and practical insights into how digital business education can advance resilience, inclusivity, and competitiveness in the digital economy.

Conclusion This research concludes that digital business education in Thailand's private university sector is shaped by simultaneous challenges and opportunities. Persistent gaps in digital literacy, infrastructural limitations, and pedagogical resistance coexist with promising pathways for capacity building, scalable e-learning, and strategic AI adoption. Theoretically, the study contributes to the discourse on digital transformation in higher education by integrating perspectives from Education 5.0 and Society 5.0, underscoring the need for systemic alignment between technological investment, faculty readiness, and ethical safeguards. Practically, the findings suggest that strengthening digital business education requires a multi-stakeholder approach: embedding structured digital literacy within curricula, investing in robust infrastructure, promoting pedagogical innovation, and developing institutional policies that govern the ethical use of AI. Such measures will not only address current challenges but also position Thai private universities to enhance graduate employability and competitiveness in the global digital economy.

Recommendations

Based on the findings, several strategic recommendations are proposed as follows:

1. Strengthen digital literacy: Embed structured digital skills training into curricula and provide continuous faculty professional development.
2. Enhance technological infrastructure: Invest in stable internet connectivity, broaden access to devices, and establish reliable technical support systems.



3. Promote pedagogical innovation: Encourage blended and flipped learning through targeted faculty training in modern instructional practices.

4. Institutionalize ethical AI integration: Develop clear guidelines for AI use in teaching and learning to balance innovation with academic integrity.

5. Limitations and future research: Future research should adopt mixed-methods approaches to combine qualitative richness with quantitative breadth. Comparative studies across public and private universities, as well as cross-national analyses, could further contextualize the findings. Additionally, longitudinal studies are recommended to examine the long-term effects of AI integration on learning outcomes, academic integrity, and employability within the digital economy.

References

- Agyei, D. D. (2021). Integrating ICT into Schools in Sub-Saharan Africa: From Teachers' Capacity Building to Classroom Implementation. *Education and Information Technologies*, 26(1), 125-144.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, And User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Fukuda, K. (2020). Science, Technology and Innovation Ecosystem Transformation Toward Society 5.0. *International Journal of Production Economics*, 220, 1-12.
- Harayama, Y. (2017). Society 5.0: Aiming for a New Human-Centered Society. *Hitachi Review*, 66(6), 8-13.
- Husaini, M. & Bakar, N. A. (2022). Education 5.0: Redefining Education in the Era of Disruptive Innovation. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 11(2), 1-12.
- Jangjarat, K. et al. (2023). Navigating The Digital Frontier: A Review of Education Management in The Age of Technology. *Journal of Management in Business, Healthcare, and Education*, 1, 1-11.
- Kajawo, S. (2020). The Phenomenon of Private Higher Education: A Review of The Rationale, The Merits and Demerits. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 4(13), 384-392.



- Kayyali, M. (2024). Digital Literacy in Higher Education: Preparing Students for The Workforce of The Future. *International Journal of Information Science and Computing*, 11(1), 53-73.
- Klayklung, P. et al. (2023). Revolutionizing Education with ChatGPT: Enhancing Learning Through Conversational AI. *Universal Journal of Educational Research*, 2(3), 217-225.
- Koehler, M. J. & Mishra, P. (2009). What is Technological Pedagogical Content Knowledge (TPACK)?. *Contemporary Issues in Technology and Teacher Education*, 9(1), 60-70.
- Limna, P. & Kraivanit, T. (2024). Refining Words With AI: ChatGPT in Language Editing for Social Sciences - Graduate Students' Perspectives. *Trends of Humanities and Social Sciences Research*, 12(2), 91-115.
- Limna, P. & Shaengchart, Y. (2025). Generative AI as an English Writing Aid: Thai University Students' Perceptions and Experiences with ChatGPT and Gemini. *Suranaree Journal of Social Science*, 19(3), 1-16.
- Limna, P. (2023). The Impact of Nvivo in Qualitative Research: Perspectives from Graduate Students. *Journal of Applied Learning and Teaching*, 6(2), 271-282.
- _____. (2025). *The Power of Generative AI: ChatGPT and Gemini as Opportunities or Disruptions to Job Efficiency in Thailand* (Doctoral Dissertation). Pathum Thani: Rangsit University.
- Limna, P. et al. (2023). The Use of ChatGPT in The Digital Era: Perspectives on Chatbot Implementation. *Journal of Applied Learning and Teaching*, 6(1), 64-74.
- Mishra, P. & Koehler, M. J. (2006). Technological Pedagogical Content Knowledge: A Framework for Teacher Knowledge. *Teachers College Record*, 108(6), 1017-1054.
- Petchroj, L. (2021). Management Strategies Used by Thai Private Educational Institutions in Support of the ASEAN Community. *RICE Journal of Creative Entrepreneurship and Management*, 2(1), 22-35.
- Phuangsuwan, P. et al. (2024). Ethics in the Social Sciences Research. *Advance Knowledge for Executives*, 3(4), 1-11.
- Rashid, R. A. et al. (2021). Education 5.0: The future of Higher Education in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 17(3), 30-42.



- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.
- Sahin, I. (2006). Detailed Review of Rogers' Diffusion of Innovations Theory and Educational Technology-Related Studies Based on Rogers' Theory. *Turkish Online Journal of Educational Technology*, 5(2), 14-23.
- Shaengchart, Y. et al. (2025). Determinants of Google's Gemini AI Chatbot Adoption Among Higher Education Students in Bangkok, Thailand. *Disciplinary Journal of Buriram Rajabhat University*, 9(1), 38-52.
- Shohel, M. M. C. et al. (2025). Digitalisation and Transformation in Higher Education in Bangladesh During The COVID-19 Pandemic: Implications for Policy and Leadership. *Cogent Education*, 12(1), 1-18.
- Siripipatthanakul, S. et al. (2025). Enhancing Student Satisfaction with Blended Learning Among Thai Higher Education Students. In M. Kayyali (Ed.), *Navigating Quality Assurance and Accreditation in Global Higher Education* (pp. 293-312). Hershey, PA: IGI Global Scientific Publishing.
- Thelma, C. C. et al. (2024). Digital Literacy in Education: Preparing Students for The Future Workforce. *International Journal of Research*, 11(8), 327-343.
- Venkatesh, V. & Davis, F. D. (2000). A Theoretical Extension of The Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.
- Zou, Y. et al. (2025). Digital Learning in the 21st Century: Trends, Challenges, and Innovations in Technology Integration. *Frontiers in Education*, 10, 1-11.





THE APPLICATION OF CDIO MODEL IN THE UNDERGRADUATE CURRICULUM OF TOURISM MANAGEMENT: A QUALITATIVE STUDY*

การประยุกต์ใช้โมเดล CDIO ในหลักสูตรระดับปริญญาตรี สาขาการจัดการการท่องเที่ยว
: การศึกษาเชิงคุณภาพ



Yu Xu, Yarnaphat Shaengchart, Songkrit Trerutpicharn,
Supasak Boondee, Sutthiporn Chinnapha, Atipon Satranarakun

ยู ซู, ญาณภัทร แสงชาติ, ทรงกฤต ตรีรัตน์พิจารณ์,
ศุภศักดิ์ บุญดี, สุทธิพร ชินะผา, อธิพล ศาสตรานรากุล

Pathumthani University

มหาวิทยาลัยปทุมธานี

Corresponding Author E-mail: yarnaphat.s@ptu.ac.th

Abstract

This research article examined the application of the Conceive – Design – Implement – Operate (CDIO) model in the Undergraduate Tourism Management Curriculum, focusing on its effectiveness in bridging theoretical learning with practical, industry-relevant skills, conducted by the qualitative research, using semi-structured interviews with fifteen key informants, including faculty members and undergraduate students, alongside documentary analysis of curriculum outlines and institutional policies. Content analysis identified four core themes: curriculum integration of CDIO principles, development of digital and AI-driven competencies, enhancement of experiential learning, and challenges in implementation.

The findings revealed that the CDIO model provided a structured learning pathway that enables students to conceptualize, design, and apply innovative tourism solutions, particularly in areas such as AI-enhanced customer service, smart tourism systems, and data-driven destination management. Experiential components including internships, case studies, and simulations were shown to

*Received August 29, 2025; Revised September 12, 2025; Accepted September 17, 2025



significantly strengthen students' teamwork, adaptability, and critical thinking skills. Despite these benefits, challenges emerged, such as limited technological resources, time constraints, and variations in faculty adoption, underscoring the need for institutional support and investment. This study contributed to the body of knowledge by extending CDIO's applicability beyond engineering education into service-oriented disciplines, demonstrating its relevance in cultivating digitally fluent, industry-ready tourism graduates. The findings provided insights for curriculum developers, educators, and policymakers, highlighting CDIO as a promising framework for aligning tourism education with the demands of the digital economy.

Keywords: Application of the CDIO, Tourism Management, Digital Competencies, Experiential Learning

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้ศึกษาการประยุกต์ใช้โมเดล Conceive - Design - Implement - Operate (CDIO) ในหลักสูตรระดับปริญญาตรีสาขาการจัดการการท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นประสิทธิผลของกรอบดังกล่าวในการเชื่อมโยงการเรียนรู้เชิงทฤษฎีกับทักษะเชิงปฏิบัติที่สอดคล้องกับความต้องการของอุตสาหกรรม การวิจัยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลจำนวน 15 คน ซึ่งประกอบด้วยคณาจารย์และนักศึกษาระดับปริญญาตรี ควบคู่กับการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างหลักสูตรและนโยบายของสถาบัน การวิเคราะห์เนื้อหาพบประเด็นหลัก 4 ด้าน ได้แก่ การบูรณาการหลักการ CDIO ในหลักสูตร การพัฒนาทักษะดิจิทัลและความสามารถที่ขับเคลื่อนด้วย AI การส่งเสริมการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และความท้าทายในการดำเนินการ

ผลการวิจัยพบว่า โมเดล CDIO ช่วยจัดโครงสร้างเส้นทางการเรียนรู้ที่ให้นักศึกษาสามารถสร้างสรรค์ ออกแบบ และประยุกต์ใช้แนวทางการท่องเที่ยวเชิงนวัตกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในด้านการบริการลูกค้าที่เสริมด้วย AI ระบบการท่องเที่ยวอัจฉริยะและการบริหารจัดการแหล่งท่องเที่ยวโดยใช้ข้อมูลเป็นฐาน ส่วนประกอบเชิงประสบการณ์ เช่น การฝึกงาน กรณีศึกษา และการจำลองสถานการณ์ มีส่วนช่วยพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม ความยืดหยุ่น และการคิดเชิงวิพากษ์ของนักศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ยังพบอุปสรรคบางประการ ได้แก่ ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีที่จำกัด ข้อจำกัดด้านเวลา และความแตกต่างในการนำไปใช้ของคณาจารย์ ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการสนับสนุนและการลงทุนจากสถาบัน การวิจัยนี้มีส่วนขยายองค์ความรู้โดยแสดงให้เห็นถึงการประยุกต์ใช้กรอบ CDIO นอกเหนือจากสาขาวิศวกรรมศาสตร์ไปสู่สาขาที่เน้นการบริการ ตอกย้ำถึงความสำคัญของกรอบ



ดังกล่าวในการพัฒนาบัณฑิตด้านการท่องเที่ยวให้มีความพร้อมต่ออุตสาหกรรมและทักษะดิจิทัลที่ทันสมัย ผลการวิจัยยังให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้พัฒนาหลักสูตร นักการศึกษาและผู้กำหนดนโยบาย โดยเน้นว่า CDIO เป็นกรอบแนวคิดที่มีศักยภาพในการเชื่อมโยงการศึกษาด้านการท่องเที่ยวกับความต้องการของเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: การประยุกต์ใช้ CDIO, การจัดการการท่องเที่ยว, ทักษะดิจิทัล, การเรียนรู้เชิงประสบการณ์

Introduction

The advent of digital technologies, artificial intelligence (AI), and data-driven solutions, has triggered transformative changes across numerous industries, particularly in education, tourism, and organizational operations (Limna & Kraiwanit, 2024; Shaengchart et al., 2025). In particular, the tourism sector is experiencing a profound evolution. These innovations are redefining how tourism services are designed, delivered, and experienced, fundamentally altering both operational practices and customer interactions. As one of the world's most dynamic economic sectors, tourism requires a workforce equipped not only with traditional management expertise but also with digital competencies that enable innovation in areas such as smart tourism, automated service delivery, and technology-integrated visitor experiences (Limna & Kraiwanit, 2023; Limna et al., 2025; Stylianou & Pericleous, 2025). Higher education institutions, therefore, face increasing pressure to design curricula that bridge theoretical knowledge with practical, future-oriented skills, ensuring that students are prepared to thrive in a rapidly evolving digital tourism landscape (Dinan, 2025; Limna, 2025). Within this context, the CDIO model, originally developed for engineering education, has evolved into a versatile framework applicable across diverse disciplines, including Tourism Management. By emphasizing the complete cycle of innovation from conception through design, implementation, and operation the model bridges the gap between theoretical knowledge and practical application. In the field of Tourism Management, CDIO provides a structured approach to developing industry-relevant competencies while fostering transferable skills. Research suggests that the model enhances experiential learning through internships, simulations, and project-based activities, thereby strengthening teamwork, adaptability, and problem-solving abilities. Moreover, the rapid digital



transformation of the tourism sector highlights the need to integrate CDIO into curricula to cultivate digital literacy and AI-driven competencies. Graduates trained under this framework are better equipped to engage with smart tourism systems, data-driven destination management, and AI-enhanced customer service. The model further facilitates interdisciplinary collaboration, connecting academic knowledge with industry practice to address real-world challenges. Accordingly, CDIO is increasingly recognized as a promising approach to aligning Tourism Management education with the demands of the digital economy, enhancing graduates' employability, and fostering readiness for the global labor market (Jambari et al., 2018; Lee et al., 2018; Liu, 2023; Tang & Zhu, 2019; Xin et al., 2021).

Despite the growing recognition of the importance of digital transformation in tourism, limited research has examined how the CDIO model can be adapted and applied within tourism management curricula, particularly at the undergraduate level. Existing studies have focused primarily on engineering and technical disciplines (Halim & Buniyamin, 2016; Lenin et al., 2023), leaving a gap in understanding how this framework can foster the development of digital tourism competencies such as AI-enhanced service delivery, smart destination management, and technology-driven customer engagement. Addressing this gap is critical to ensure that future tourism professionals are equipped with both managerial insight and digital fluency. Therefore, this study aims to examine the implementation of the CDIO model in the undergraduate Tourism Management program, focusing on its role in developing technology-driven tourism skills and AI-enhanced service competencies to better align education with industry needs.

Research Objectives

The primary objective of this study is to examine the implementation of the CDIO model in the undergraduate Tourism Management program at a university in Thailand.

Methodology

1. Research Design

This study employed a qualitative research design. This approach was selected for its ability to capture participants' lived experiences, perspectives, and



insights into skill development and practice-based learning. This design allowed for an in-depth examination of how CDIO principles are integrated into curriculum design, delivery, and student learning outcomes.

2. Key Informants

Participants were purposively selected to ensure relevance to the study's objectives. The sample included faculty members responsible for curriculum design and instruction, alongside undergraduate students actively engaged in experiential learning projects. In total, 15 participants were included, exceeding the minimum of 12 interviews recommended by Limna (2025) to achieve data saturation in qualitative research. Key faculty informants were identified based on their involvement in embedding CDIO principles and digital learning strategies, while student participants were selected for their active engagement in AI-driven and experiential modules.

3. Research Instrument

Data collection relied on a qualitative research instrument, specifically semi-structured interview guides designed to elicit in-depth responses. The interview questions were structured around core themes, including technology-driven tourism solutions, AI-enhanced service delivery, and competency development within the CDIO framework. To ensure validity and contextual richness, documentary analysis of institutional records such as curriculum documents, course outlines, and educational policies was conducted, complementing the interview findings.

4. Data Collection

In-depth, semi-structured interviews were the primary method of data collection. Interviews were conducted in English, audio-recorded with participant consent, and later transcribed verbatim to ensure accuracy. Data collection also incorporated documentary evidence, which provided additional insight into curriculum design and institutional priorities. This combination strengthened the study by enabling triangulation of findings, thereby enhancing validity and reliability.

5. Data Analysis

Data were analyzed using content analysis. The transcripts were carefully reviewed, coded, and organized into categories that reflected both faculty and



student perspectives on CDIO implementation, digital competency development, and practice-based learning. As the study employed a qualitative approach, statistical techniques were not applied; instead, the emphasis was placed on thematic depth and analytical rigor in interpreting participant narratives.

Results

The study's findings highlight four major themes reflecting the implementation of the CDIO model within the undergraduate Tourism Management program: 1. curriculum integration of CDIO principles, 2. development of digital and AI-driven competencies, 3. enhancement of experiential and practice-based learning, and 4. challenges in implementation.

Curriculum Integration of CDIO Principles

Faculty members emphasized that the CDIO framework provided a structured approach for aligning course objectives with industry needs. The “Conceive” and “Design” stages were primarily embedded in project-based assignments and classroom discussions, where students developed proposals for tourism initiatives such as smart destination planning or technology-enabled visitor services. The “Implement” and “Operate” stages were integrated into internships, fieldwork, and industry collaborations, offering students practical exposure to real-world scenarios. This progression was viewed as effective in bridging theoretical knowledge with applied skills, allowing students to gradually transition from conceptual understanding to operational execution.

Development of Digital and AI-Driven Competencies

Both students and educators reported that the curriculum increasingly incorporated elements of digital technology and AI applications in tourism. Examples included modules on data-driven destination management, AI-enabled customer engagement, and digital marketing analytics. Students described gaining familiarity with emerging tools such as chatbots and virtual reality platforms, which they viewed as directly relevant to the evolving tourism landscape. Faculty members further indicated that CDIO's iterative structure encouraged students to integrate digital solutions into project design, thus fostering digital fluency and problem-solving skills.



Enhancement of Experiential and Practice-Based Learning

A consistent theme across student interviews was the value of experiential learning opportunities. Activities such as case studies, simulation exercises, and industry-linked projects were highlighted as particularly impactful in developing competencies. Students felt that CDIO's emphasis on hands-on application enabled them to practice teamwork, critical thinking, and innovation. Several participants described their internship experiences as transformative, noting that the structured CDIO stages helped them apply classroom knowledge in workplace contexts.

Challenges in Implementation

Despite positive outcomes, participants also identified several challenges. Faculty members reported limited resources, particularly in acquiring advanced digital tools and AI applications for student use. Time constraints within the academic calendar were another barrier, as comprehensive CDIO cycles often required more time than a single semester allowed. Students also noted inconsistencies in how different instructors applied CDIO principles, which sometimes led to uneven learning experiences. These challenges underscored the need for institutional support, professional development, and resource investment to fully realize the potential of the CDIO model.

Discussion

The findings of this study demonstrate that the CDIO model provides a valuable framework for aligning tourism education with the evolving demands of the digital era. By embedding the stages of Conceive, Design, Implement, and Operate within the undergraduate Tourism Management program, the curriculum moves beyond traditional theory-based instruction and supports the cultivation of practical, industry-ready competencies. This is consistent with previous research in engineering education, where CDIO has been shown to strengthen problem-solving and innovation skills through experiential learning and applied project work (Edström & Kolmos, 2014; Jambari et al., 2018; Lenin et al., 2023). The present study extends these insights into the domain of tourism management, highlighting the model's adaptability to service-oriented and digitally driven contexts.



A key contribution of this research lies in identifying how the CDIO framework supports the development of digital and AI-related skills. The integration of modules on AI-enabled customer service, data-driven destination management, and smart tourism technologies reflects the growing consensus that tourism professionals must be digitally fluent to remain competitive (Pan et al., 2020; Stylianou & Pericleous, 2025; Vafokulova et al., 2024). Students' positive perceptions of these learning opportunities reinforce prior findings that higher education institutions play a critical role in preparing students for technology-intensive workplaces (Dinan, 2025; Zhang & Hu, 2025). By embedding digital competencies across the CDIO cycle, the program helps students transition from conceptual understanding of technology to its operational application in real-world tourism scenarios.

The study also underscores the value of experiential and practice-based learning. The strong emphasis students placed on internships, case studies, and simulations resonates with Lee et al. (2018), and Bui et al. (2025) who argued that CDIO fosters learning experiences that are both contextually meaningful and transferable to industry. These findings suggest that when coupled with real-world exposure, CDIO can cultivate critical soft skills such as teamwork, adaptability, and creativity that are increasingly sought by employers in the tourism sector.

At the same time, challenges emerged regarding the uneven implementation of CDIO principles, limited digital infrastructure, and time constraints within the academic calendar. These findings align with concerns raised in earlier CDIO studies, which noted that successful adoption requires sustained institutional support and investment in resources (Crawley et al., 2014; Halim & Buniyamin, 2016). Without such support, there is a risk of fragmented implementation that may limit the effectiveness of the framework. Addressing these challenges will be essential if the model is to deliver consistent, long-term benefits for both students and faculty.

Overall, the findings position the CDIO model as a promising approach for fostering innovation-oriented and digitally competent graduates in Tourism Management. While originally developed in engineering contexts, this study demonstrates its capacity to respond to the evolving skill requirements of the



tourism industry, particularly as it navigates digital transformation and AI-enhanced service delivery.

Body of Knowledge

This study expands the body of knowledge by demonstrating how the CDIO framework, traditionally applied in engineering education, can be effectively adapted to the field of Tourism Management to address the challenges of digital transformation. By aligning the stages of Conceive, Design, Implement, and Operate with curriculum design, the research illustrates how experiential learning enhances students' ability to integrate theoretical knowledge with practical application, particularly in areas such as AI-driven customer service, smart tourism solutions, and data-driven destination management. The findings contribute to three critical dimensions: first, they extend CDIO into service-oriented education, affirming its transferability across academic disciplines; second, they highlight the framework's potential in fostering digital and AI competencies, thereby preparing graduates for technology-intensive industries; and third, they reinforce the value of experiential learning in bridging higher education with industry practice through internships, simulations, and case-based projects. Collectively, these contributions enrich academic discourse on curriculum innovation and establish CDIO as a flexible pedagogical model for cultivating industry-ready, digitally fluent professionals in the tourism sector.

Conclusion This study explored the application of the CDIO model within the undergraduate Tourism Management curriculum, with a particular focus on its role in preparing students for a digitally transformed tourism industry. The findings demonstrate that CDIO provides a structured and adaptable framework that bridges theoretical knowledge with practical, industry-relevant skills. By guiding students through the stages of Conceive, Design, Implement, and Operate, the model supports the integration of digital tools, AI applications, and experiential learning into the educational process. Students reported enhanced readiness for industry demands, particularly in areas such as smart tourism, AI-driven customer service, and data-based destination management.

At the same time, challenges were identified, including resource constraints, uneven faculty adoption, and time limitations that hindered the full



execution of CDIO cycles. These issues highlight the importance of institutional support and strategic investment in technology infrastructure and faculty development. Despite these limitations, the research underscores the promise of CDIO in transforming tourism education into a more applied, innovative, and future-oriented domain.

Recommendations

Based on the findings of this study, several suggestions are offered for enhancing the effectiveness of the CDIO model in undergraduate Tourism Management education:

Strengthen Digital Integration

Universities should expand the use of AI-driven tools, data analytics platforms, and smart tourism technologies in coursework and projects. Embedding these technologies within CDIO cycles will ensure students are equipped with competencies directly applicable to industry demands.

Enhance Faculty Preparedness

Regular workshops, training sessions, and peer-learning initiatives should be established to equip faculty with knowledge of CDIO pedagogy and emerging digital tourism practices. This will ensure consistency in implementation across courses.

Expand Experiential Opportunities

Partnerships with hotels, tour operators, and destination management organizations should be deepened to provide students with internships, live projects, and case-based simulations that reflect real-world industry challenges.

Future Research

Future studies could employ mixed-method approaches or larger-scale surveys to validate and extend the results. Comparative studies across multiple universities or countries could provide a broader perspective on how institutional environments shape CDIO adoption in tourism education. Future investigations could examine other critical areas such as sustainability, intercultural communication, and crisis management to explore how CDIO can be leveraged to address broader challenges in global tourism.



References

- Bui, H. V. et al. (2025). Management of Primary Teacher Training Programs Using The CDIO Approach: Theoretical Frameworks and Practical Implementations. *Multidisciplinary Reviews*, 8(12), 1-12.
- Crawley, E. F. et al. (2014). Adapting and Implementing a CDIO Approach. In *Rethinking Engineering Education*. (pp. 181-207). Cham, Switzerland: Springer.
- Dinan, R. (2025). Curriculum Development in Hospitality and Tourism Education: A Review of Literature. *Current Issues in Hospitality and Tourism Education*, 1(1), 1-15.
- Edström, K. & Kolmos, A. (2014). PBL and CDIO: Complementary Models for Engineering Education Development. *European Journal of Engineering Education*, 39(5), 539-555.
- Halim, M. A. & Buniyamin, N. (2016). A Comparison Between CDIO and EAC Engineering Education Learning Outcomes. In *Proceedings of the 2016 IEEE 8th International Conference on Engineering Education (ICEED 2016)*. (pp. 22-27). Piscataway, NJ: IEEE.
- Jambari, H. et al. (2018). Conceive-Design-Implement-Operate (CDIO) Approach for an Innovative Capstone Project. *Journal of Technical Education and Training*, 10(2), 82-91.
- Lee, C. H. et al. (2018). Design Thinking for CDIO Curriculum Development. In C. Bean, J. Bennedsen, K. Edström, R. Hugo, J. Roslöf & R. Songer (Eds.), *Proceedings of the 14th International CDIO Conference*. (pp. 88-98). Kanazawa Japan: Kanazawa Institute of Technology.
- Lenin, N. et al. (2023). Application of Conceive, Design, Implement and Operate (CDIO) Strategy for The Development of Engineering Education in Indian Perspective. *Journal of Education*, 203(1), 41-48.
- Limna, P. & Kraiwanit, T. (2023). The Role of ChatGPT on Customer Service in The Hospitality Industry: an Exploratory Study of Hospitality Workers' Experiences and Perceptions. *Tourism and Hospitality Management*, 29(4), 583-592.



- _____. (2024). Google Gemini's Influence on Workplace Dynamics in Bangkok: an Empirical Study of AI Integration, Employee Interactions, and Job Satisfaction. *Human Behavior, Development and Society*, 25(2), 126-136.
- Limna, P. (2025). *The Power of Generative AI: ChatGPT and Gemini as Opportunities or Disruptions to Job Efficiency in Thailand* (Doctoral Dissertation). Pathum Thani: Rangsit University.
- Limna, P. et al. (2025). Revolutionizing Hotel Operations With AI: A Case Study on The Power of ChatGPT and Gemini Integration. *Academica Turistica*, 18(1), 39-55.
- Liu, L. (2023). A CDIO Education Model for Hospitality Management in Context Of Artificial Intelligence and Informatization. *EAI Endorsed Transactions on Pervasive Health and Technology*, 9, 1-10.
- Pan, M. et al. (2020). Curriculum Design of AI Experimental Course Based on CDIO Model. In *Advances in Natural Computation, Fuzzy Systems and Knowledge Discovery: Proceedings of ICNC-FSKD 2020*. Cham, Switzerland: Springer.
- Shaengchart, Y. et al. (2025). Determinants of Google's Gemini AI Chatbot Adoption Among Higher Education Students in Bangkok, Thailand. *Disciplinary Journal of Buriram Rajabhat University*, 9(1), 38-52.
- Stylianou, C. & Pericleous, K. (2025). Reviewing the Digital Skills and Readiness of Hospitality and Tourism Graduates: A Way of Success. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 17(1), 11-21.
- Tang, J. & Zhu, W. (2019). Research on the Docking of Spatial Information Technology and Tourism Teaching Based On CDIO Concept. In *Proceedings of the 2nd Symposium on Health and Education 2019 (SOHE 2019)*. (pp. 182-188). Dordrecht, Netherlands: Atlantis Press.
- Vafokulova, M. et al. (2024). The Impact of Digitalization on Tourism Education: Enhancing Workforce Competences for The Digital Era. *Economic Development and Analysis*, 2(11), 349-357.



- Xin, Z. et al. (2021). A Study On CDIO-Based Project of Smart Services in Hotel and Hospitality Industries-Driven Learning Approach for IoT Engineering And Design. In *Proceedings of the 2021 IEEE Conference on Telecommunications, Optics and Computer Science (TOCS 2021)* (pp. 329-336). Piscataway, NJ: IEEE.
- Zhang, Y. & Hu, Z. (2025). Research On Grade Point Innovation and Grade Point Average Based on Deep Learning Networks and Evolutionary Algorithms for College Innovation Education. *Sustainability*, 17(5), 1-20.





DEVELOPING COMMUNITY-BASED GRAY SCULPTURE EDUCATION: A PARTICIPATORY ACTION RESEARCH APPROACH TO CULTURAL HERITAGE PRESERVATION*

การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาชุมชนด้านประติมากรรมฮุยซู : การวิจัยเชิงปฏิบัติการ
แบบมีส่วนร่วมเพื่อส่งเสริมการสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรม



Zhang Rufang, Jantana Khochprasert, Poradee Panthupakorn, Chusak Suvimolstien

จาง หูฟาง, จันทนา คชประเสริฐ, ภารดี พันธุ์ภากร, ชุศักดิ์ สุวิมลเสถียร

Burapha University

มหาวิทยาลัยบูรพา

Corresponding Author E-mail: 32779046@qq.com

Abstract

This study focused on the interactive relationship between the living inheritance of Cantonese Gray Sculpture (Hui Su) and community cultural development, conducted by the participatory action research (PAR) approach, and was conducted in the Longtou community, Huadu District, Guangzhou. Following three iterative cycles of planning–action–observation–reflection. The program collaborated with community residents, intangible cultural heritage inheritors, community workers, and researchers to continuously develop and optimize a community education curriculum on gray sculpture. The resulting curriculum was structured around a four-dimensional framework: cultural understanding – skill training – innovative application and community dissemination.

The findings revealed that the curriculum enhanced residents' cultural understanding of gray sculpture, improved their skills, and strengthened their cultural identity. At the same time, it promoted more frequent cultural activities in the community, interaction with nearby communities, and fostered a collaborative cultural heritage network among residents, inheritors, and the community. This study confirms that a PAR-based gray sculpture community

*Received August 19, 2025; Revised September 9, 2025; Accepted September 16, 2025



education curriculum can activate residents' cultural subjectivity and achieve mutual empowerment between the living inheritance of intangible cultural heritage and the accumulation of community cultural capital.

Keywords: Cultural Heritage; Sculpture; Architecture

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มุ่งเน้นความสัมพันธ์เชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างการสืบทอดที่มีชีวิตของประติมากรรมสุขชู (Gray Sculpture) กับการพัฒนาวัฒนธรรมชุมชน โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ในชุมชนหลงไถว เขตฮวาตู เมืองกว่างโจว การวิจัยดำเนินไปตามวงจรสามรอบของการวางแผน การปฏิบัติ การสังเกต การสะท้อนผล ร่วมกับผู้อยู่อาศัยในชุมชน ผู้สืบทอดมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรม ผู้ทำงานชุมชน และนักวิจัย เพื่อพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาชุมชนเกี่ยวกับประติมากรรมสุขชูอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นกรอบหลักสูตรสี่มิติ ได้แก่ ความเข้าใจทางวัฒนธรรม การฝึกทักษะ การประยุกต์เชิงนวัตกรรม การเผยแพร่สู่ชุมชน

ผลการวิจัยพบว่า หลักสูตรดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความเข้าใจของผู้อยู่อาศัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมประติมากรรมสุขชู เพิ่มพูนทักษะและเสริมสร้างอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม ขณะเดียวกันยังส่งเสริมให้มีกิจกรรมวัฒนธรรมของชุมชนถี่ขึ้นและเพิ่มการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนบ้าน อันนำไปสู่การสร้างเครือข่ายการสืบทอดทางวัฒนธรรมที่เกิดจากความร่วมมือของผู้อยู่อาศัย ผู้สืบทอด ชุมชน การศึกษานี้ยืนยันว่า หลักสูตรการศึกษาชุมชนเกี่ยวกับประติมากรรมสุขชูที่พัฒนาบนพื้นฐานของ PAR สามารถกระตุ้นความเป็นเจ้าของทางวัฒนธรรมของผู้อยู่อาศัย และบรรลุนิยามพลังซึ่งกันและกันระหว่างการสืบทอดมรดกภูมิปัญญาทางวัฒนธรรมที่มีชีวิตกับการสะสมทุนทางวัฒนธรรมของชุมชนได้

คำสำคัญ: มรดกทางวัฒนธรรม; ประติมากรรม; สถาปัตยกรรม

Introduction

Cultural heritage refers to tangible and intangible assets of cultural, artistic, historical, or scientific value that have been passed down through history, including buildings, archaeological sites, traditional crafts, and festivals and customs. According to the Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage (UNESCO, 2003), cultural heritage can be divided into two main categories: tangible cultural heritage and intangible cultural heritage. Gray sculpture is a traditional craft that falls under the category of intangible cultural heritage. It uses lime as the main raw material, fermented with straw, paper, etc.,



and shaped with iron nails, copper wire, etc. as the skeleton, and then added with colors and paintings to form architectural decorative components. They are often located on the roofs, gables, etc. of ancestral halls, houses, and temples.

The research interest stems from the three major challenges facing gray sculpture in the era of modernization: 1. a decline in the transmission of traditional skills; 2. a shrinking range of practical applications; and 3. a weakening of public awareness and appreciation. Although gray sculpture as a cultural heritage holds significant historical and cultural value, its educational practices at the community level have not been systematically developed. From a social perspective, gray sculpture is not merely a craft; it is an important carrier of cultural identity and community memory in the Cantonese region. As the “smallest unit” of cultural inheritance, the educational function of the community plays an increasingly prominent role in the protection of intangible cultural heritage. “Community, group, and individual participation and identification” is a core principle of intangible cultural heritage protection. Community education is characterized by “locality”, “life-oriented” and “all-age”, making it especially suitable for intangible cultural heritage projects such as gray sculpture that are closely related to daily life scenes. However, there are three major pain points in the current curriculum development of gray sculpture at the community level: 1. The course content is out of touch with community needs. 2. The teaching method is out of touch with the participants. 3. The educational goal is out of touch with community development.

Hwang & Huang (2019) proposed that cultural background has an impact on students' ability to learn intangible cultural heritage, and pointed out that rebuilding the cultural ecosystem is very important for the sustainable inheritance of skills. Xiong & Lee (2020) pointed out that building a symbiotic system can provide long-term impetus for the sustainable development of rural traditional skills and intangible cultural heritage. Bao (2023) believe that integrating community education courses into regional culture will help to inherit excellent regional culture. Han (2018) explored and practiced the development of distinctive community education programs through an integrated approach encompassing three dimensions.



Therefore, the core issue this research aims to address is how to develop a community-based, participatory action research approach to create a gray sculpture education program that addresses community needs and empowers residents to take an active role.

Research Objectives

1. Collaborate with multiple community stakeholders to develop a gray sculpture community education curriculum system that is both culturally relevant, practical, and community-adaptable.
2. Evaluate changes in residents' understanding of gray sculpture culture, skill acquisition, and cultural identity after the implementation of the curriculum.
3. Analyze the impact of the curriculum on community cultural activities, neighborhood interactions, and the formation of cultural heritage networks.
4. Summarize the gray sculpture community education curriculum development model based on PAR, and provide practical suggestions for the inheritance and cultural development of intangible cultural heritage communities.

Methodology

1. Research Design

This study employed PAR, emphasizing equal collaboration between researchers and participants. Through a spiral cycle of “planning-action-observation-reflection,” curriculum optimization and problem solving were achieved. The core of PAR is the principle that “practitioners are researchers.” This aligns closely with this study's goal of “activating residents' cultural subjectivity.” The research period is 16 months, consisting of three cycles: Round 1 (March - June 2024): Needs research and preliminary curriculum design. Interviews and discussions will be conducted to determine community needs for the gray sculpture course and develop a draft curriculum. Round 2 (July - December 2024): Curriculum implementation and adjustments. Pilot courses will be conducted to collect feedback and optimize content and methods. Round 3 (January - June 2025): Curriculum refinement and effectiveness evaluation. The full course will be implemented and its impact on residents and the community will be evaluated through multivariate data.



2. Sample Acquisition and Sample Size Determination

Research scope: The Longtou community in Huadu District, Guangzhou was selected. Survey data shows that there are 388 well-preserved buildings dating back to the Ming and Qing dynasties in the community. Most of these buildings have gray sculptures on their roofs, gables, and other locations, providing local resources for the inheritance of gray sculpture culture. The community has approximately 3000 permanent residents, mostly with local residency status (75%), and has a relatively high proportion of elderly residents (23% are over 60 years old). However, residents are highly motivated to participate in community cultural activities (average annual participation rate of 64%).

Participants: 1. Core Collaboration Group (12 people): including community representatives (6 people, covering the elderly, middle-aged and young generations), a gray sculpture inheritor (1 person), community neighborhood committee staff (2 people), community volunteers (2 people), and a researcher (1 person), responsible for curriculum development, implementation and evaluation; 2. Course participants (80 people): selected through voluntary registration, covering residents aged 12-75 years old, of which 45% are over 60 years old and 25% are 12-35 years old. The male-to-female ratio is about 1:1.3. Education levels range from elementary school to undergraduate, and occupations include retired, employed, and students, ensuring age and gender diversity of the sample.

Sample size was determined based on the core collaboration group size based on the principle of “small but effective” in PAR (10-15 people are suitable for in-depth collaboration); the sample size of course participants was determined based on the needs of quantitative analysis ($n=80$ to meet the statistical power requirements of the paired t-test, $\alpha=0.05$, $\beta=0.2$).

3. Research Instrument

A mixed tool of “quantitative + qualitative” is used to ensure the comprehensiveness and data triangulation.

3.1 Gray Sculpture Cultural Awareness Questionnaire: This questionnaire, developed by researchers, covers four dimensions: gray sculpture history (6 questions), craft characteristics (8 questions), cultural connotations (6 questions), and local gray sculpture in the community (5 questions). Each question uses a 5-point Likert scale (1 = completely unfamiliar, 5 = very familiar), with a



total score range of 25-125. The survey showed good validity with an $\alpha = 0.82$ reliability (construct validity was verified by factor analysis, KMO = 0.86).

3.2 Gray Sculpture Skill Assessment Scale: Developed by the inheritor, it assesses students' works from four dimensions: "material handling", "shaping ability", "pattern restoration", and "tool use". It is divided into three levels: "not mastered (1 point)", "initial mastery (2 points)", and "proficient mastery (3 points)", with a total score of 4-12 points.

3.3 Community Cultural Identity Scale: adapted from the Hoskin Cultural Identity Scale, it includes three dimensions: "cultural belonging", "cultural pride", and "inheritance willingness", 12 questions, 5-point Likert scale, and a total score of 12-60 points.

3.4 Semi-structured interview outline: 1. Designed for three types of subjects: Participants: Course participation experience, changes in perceptions of gray sculpture culture, and changes in neighborhood interactions; 2. Core Collaboration Group: Difficulties and solutions encountered in course development, community support, and suggestions for course optimization; 3. Community Workers: The impact of the course on community cohesion, cultural activities, and resident relationships.

3.5 Observation record sheet: record the frequency of residents' interactions during the course, their participation enthusiasm, and the number and type of participants in community cultural activities.

4. Data Collection

4.1 Questionnaire survey: Before the course and after the course, 80 participants were given a cognitive questionnaire, a skills assessment scale (the initial level was assessed through a "try-to-make" method before the course), and a cultural identity scale. 80 valid questionnaires were collected, with an effective recovery rate of 100%.

4.2 Semi-structured interviews: After each action cycle, a group interview (3 times in total) was conducted with the core collaboration group members (12 people). After the course, individual interviews were conducted with 20 trainees (stratified sampling, covering all age groups) and 2 community workers. Each interview lasted 30-45 minutes and was fully recorded and transcribed.



4.3 Participatory observation: The researchers participated in curriculum development meetings (8 times), course teaching (15 times), and community cultural activities (9 times), recording key events, residents' words and deeds, and interaction patterns, and forming field notes of approximately 20,000 words.

4.4 Document collection: Collect text materials such as course lesson plans, student works, community activity records, and news reports as the basis for data triangulation.

5. Data Analysis and Statistics Used to Analyze the Data

5.1 Quantitative analysis: SPSS software was used to conduct paired sample t-tests on the cognitive scores, skill scores, and cultural identity scores before and after the course to analyze the significance of the differences; descriptive statistics were performed on the residents' interaction frequency and participation rate in cultural activities.

5.2 Qualitative analysis: Braun & Clarke's six-step thematic analysis method was used to code the interview texts and observation notes: Step 1: Familiarize yourself with the data; Step 2: Generate initial codes; Step 3: Search for themes; Step 4: Review themes; Step 5: Define themes; Step 6: Write a report.

Results

Development results of gray sculpture Community Education Curriculum System

After three rounds of PAR, the final curriculum system consists of four modules (Table 1), embodying three major characteristics: 1. Localized content: Using existing gray sculptures in the community as examples, and combining them with residents' memories to design teaching themes; 2. Participatory approach: adopting the model of "demonstration by inheritors + mutual creation by residents + community display", 80% of the practical sessions are independently selected by students; 3. Diversified evaluation: Comprehensive evaluation is conducted based on work display, community voting, and comments from inheritors, rather than a single skill assessment.

**Table 1** (Curriculum system)

Module Name	Core Content	Time(h)	Teaching Methods
Gray sculpture cultural cognition	The history of community gray sculpture, the meaning of patterns, and their connection to Cantonese life	3	Field trips and story sharing
Basic skills training	Material ratio, tool usage, and simple pattern shaping	6	Demonstration teaching
Theme creation practice	Combined with community scene creation	8	Project-based learning and inheritor guidance
Cultural communication and display	Works exhibition, Community lectures and short video production	3	Scenario simulation and results release conference

Changes in residents' cognition, skills, and cultural identity of gray sculpture

1. Significant improvement in cultural cognitive level

Before the course, participants' average cognitive score for gray sculpture was 42.3 ± 8.7 (out of 125 points), with only 12.5% able to identify three typical gray sculpture patterns. After the course, this score increased to 108.5 ± 9.3 , with 90% accurately describing the historical background of at least three gray sculpture sites in their community (Table 2). A paired-sample t-test revealed a significant difference in cognitive scores before and after the course ($t = -42.36$, $p < 0.001$).

Table 2 (Cultural cognition level before and after the course)

Cognitive Dimension	Before the course(M±SD)	After the course(M±SD)	The value of t	The value of p
History of gray Sculpture	11.5±3.1	28.6±3.5	-48.26	<0.001
Technical characteristics	13.2±2.8	32.4±3.2	-56.73	<0.001
Cultural connotation	9.0±2.5	27.8±3.0	-59.14	<0.001
Community local gray sculpture	8.6±3.2	20.7±2.9	-36.85	<0.001
Total score	42.3±8.7	108.5±9.3	-52.37	<0.001

2. Significant improvement in skills mastery

Before the course, all participants were at the “not mastered” level (skill score < 6 points); after the course, the mean skill score increased to 9.3 ± 1.5 (Table 3), with 65% of participants able to complete basic patterns independently (proficient), 30% able to complete complex patterns with guidance, and only 5% still at the initial mastery stage.

**Table 3** (Skill mastery level before and after the course)

Skill Dimension	Before the course(M±SD)	After the course(M±SD)	Improvement (%)
Material Handling	1.2±0.4	2.8±0.3	133.3
Shaping ability	1.0±0.2	2.5±0.4	150.0
Pattern restoration	0.9±0.3	2.3±0.5	155.6
Tool Usage	1.1±0.3	2.7±0.4	145.5
Total score	4.2±0.8	9.3±1.5	121.4

3. Significant enhancement in cultural identity

After the course, residents' cultural identity scores increased from 28.5 ± 8.2 to 49.8 ± 7.7 (Table 4). 85% of participants indicated they would "actively explain the culture of gray sculpture to their families," and 70% expressed a willingness to participate in community gray sculpture restoration volunteer activities.

Table 4 (Cultural identity before and after the course)

Cultural Identity Dimension	Before the course(M±SD)	After the course(M±SD)	The value of t	The value of p
History of gray Sculpture	10.5±3.2	17.2±2.8	-15.23	<0.001
Technical characteristics	10.8±2.9	14.3±2.5	-9.76	<0.001
Cultural connotation	7.2±2.1	18.3±2.4	-32.61	<0.001
Community local gray sculpture	28.5±8.2	49.8±7.7	-23.87	<0.001

The role of the curriculum in promoting community cultural development

1. Increase in the frequency and types of community cultural activities

Before the course was implemented, the community held only one or two gray sculpture related activities annually, primarily static exhibitions. Participants were mostly elderly, and the activities had a limited impact within the community. After the course was implemented, the community's cultural activities saw both a boost in quantity and quality: an average of three to six activities were held annually, expanding to interactive and innovative formats like creative workshops, gray sculpture storytelling festivals, and youth study tours, reaching participants of all ages. For example, the "gray sculpture storytelling festivals" attracted over 200 community members and was also promoted on social media through short videos created by the participants, thus extending the impact of the community cultural activity beyond the immediate neighborhood.



2. Improvement in neighborhood interaction and community cohesion
Before the course, 31% of participants interacted with their neighbors more than three times a week; after the course, this proportion rose to 68%. In interviews, many residents and community workers mentioned that the course has brought about changes in neighborhood relationships. In the “theme creation practice” program, 70-year-old Auntie Huang and 35-year-old Ms. Li formed a collaborative group. This program created a space for cross-generational and cross-cultural exchange, allowing traditional arts and crafts to serve as a unifying force in rebuilding community relationships in modern society.

3. Forming a collaborative inheritance network

Through the course, the community has formed a three-level inheritance network of “inheritors-core students-ordinary residents”: inheritors are responsible for controlling the skills, core students are responsible for daily teaching and activity organization, and ordinary residents participate in learning and dissemination. Mr. Chen, a core member of the training program, volunteered to offer free gray sculpture workshops for teenagers at the community center during weekends, with the inheritors providing guidance. This “weekend interest class,” initiated by the core participants themselves, has become the best example of the effective operation of the three-level heritage transmission network.

Discussion

PAR, as a methodology emphasizing community participation and collaboration, is demonstrating its unique value in the field of intangible cultural heritage. This study developed a gray sculpture community education curriculum through PAR. The results not only proposed the core logic that “community education curriculum is the mediating variable connecting gray sculpture cultural heritage and community development”, but also revealed the dynamic interaction mechanism among various variables.

From the dimension of cultural heritage, the curriculum's impact on residents' cognition, skills, and identity demonstrates the crucial role of “practical participation” in intangible cultural heritage education. The PAR model in this study achieves three transformations through the full participation of residents in curriculum design: 1. From “knowledge infusion” to “meaning construction”:



Residents transformed gray sculpture culture from abstract “intangible cultural heritage knowledge” into “community memory” related to their own lives. This “localized cognition” is consistent with Smith (2006) view that “cultural heritage must be embedded in the local context.”² From “skill imitation” to “innovative expression”: The transformation of students’ works from copying traditional patterns to integrating community elements shows that when residents are given creative autonomy, intangible cultural heritage skills will naturally combine with contemporary life needs, finding new application scenarios for gray sculptures, responding to the proposition of “the re-creation of tradition in social practice and cultural transmission” proposed by Assmann (2008). 3. From “passive acceptance” to “active inheritance”: The significant increase in cultural identification and willingness to inherit confirms that a sense of participation is the core motivation for inheritance, which echoes Nick Stevenson (2001) theory of “cultural citizenship.”

From the dimension of community development, the curriculum's promotion of cultural activities, neighborhood interaction, and cohesion reveals the unique value of intangible cultural heritage education as a “social capital incubator.” This study found that: Through “common goal-oriented” activities like collective creation and exhibition planning, the course not only strengthens the bonding capital of homogeneous groups (such as mutual assistance among elderly participants) but also cultivates bridging capital (such as cross-generational collaboration between young people and the elderly). This “dual capital” accumulation effect is more effective than typical community activities in breaking down group barriers. This is consistent with Narayan (1999) conclusion that “cultural activities can promote the integration of diverse groups.”

The transformation of community cultural activities from “community-led” to “student-independent planning” reflects the improvement of the community's self-organizing ability. This confirms Kretzmann & McKnight (1993) theory of “asset-based community development.”



Body of Knowledge

The internal relationship between the research variables can be summarized as a “three-dimensional driving model”: Cognition-Skill improvement is the foundation, providing capacity support for residents to participate in cultural heritage; emotional identification is the driving force, prompting residents to transform personal interests into collective actions; social network is the guarantee, through the collaboration of inheritors, residents, and community organizations, ensuring that cultural activities are sustained and embedded in community governance. The three mutually reinforce each other: skill improvement strengthens identity, identity drives network formation, and the network provides a platform for both skill improvement and deepening identity.

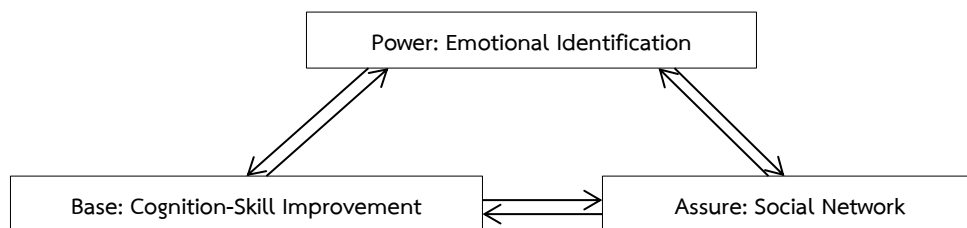


Figure 1: Three-Dimensional Driving Mode

1. Methodologically, PAR was applied to gray sculpture community education for the first time, breaking through the traditional model of “researcher-led” and proving that residents are not only the objects of education but also the subjects of curriculum development. 2. Practical level, a sustainable inheritance path of “from curriculum to network” was constructed, solving the problem of “end of inheritance when the course ends” in intangible cultural heritage community education. 3. Theoretical level, the mutually constructed relationship between intangible cultural heritage education and community development was revealed, and the micro-mechanism of the transformation of “cultural capital-social capital” was proposed, providing empirical evidence for “cultural empowerment of community”.



Recommendations

At the theoretical level, this research aims to expand the “cultural capital-social capital” framework, explore the interaction mechanisms between cognition, emotion, and social networks, and deepen the application of PAR in intangible cultural heritage education.

In practice, we should strengthen the leading role of residents in design, teaching, and dissemination, and establish a long-term mechanism that combines “resident-led initiatives, expert guidance, and researcher support.”

At the policy level, a scientific curriculum evaluation system and a certification mechanism for inheritors of intangible cultural heritage should be established to standardize and improve the quality and professionalism of intangible cultural heritage education.

References

- Assmann, J. (2008) *Cultural Memory and Early Civilization: Writing, Remembrance, and Political Imagination*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Bao, X. Y. (2023). The Value and Practical Approaches of Integrating Regional Culture into Community Education. *Happy Reading*, (04), 60-62.
- Hwang, S.-H. & Huang, H.-M. (2019). Cultural Ecosystem of The Seediq's Traditional Weaving Techniques: A Comparison of The Learning Differences Between Urban and Indigenous Communities. *Sustainability*, 11(6), 1-21.
- Han, W. (2018). A Practical Study on The Incubation of Characteristic Courses in Community Education: Taking the Incubation of Characteristic Courses in Xuhui District, Shanghai as an Example. *Adult Education*, 38(10), 34-38.
- Kretzmann, J. P. & McKnight, J. L. (1993). *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Chicago, IL: ACTA Publications.
- Narayan, D. (1999). *Bonds and Bridges: Social Capital and Poverty*. Washington, DC: World Bank, Poverty Reduction and Economic Management Network, Poverty Division.
- Smith, L. J. (2006). *Uses of Heritage*. London: Routledge.
- Stevenson, N. (2001). *Culture and Citizenship*. London: SAGE Publications.



- UNESCO. (2003). *Convention for the Safeguarding of The Intangible Cultural Heritage*. Retrieved March 2, 2024, from <https://shorturl.asia/6K9wZ>
- Xiong, Y. & Lee, M. (2020). Research on the Symbiosis and Coevolution of Intangible Cultural Heritage Tourism of Rural Traditional Skills: Taking Shuigoutou Village as an Example. *The Journal of Asian Studies*, 23(4), 323-334.





แนวทางการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการผ่านประสบการณ์จริง
: กรณีศึกษาการจัดแสดงคอนเสิร์ตของนิสิต มหาวิทยาลัยพะเยา*

AN INTEGRATED LEARNING APPROACH THROUGH EXPERIENTIAL LEARNING:
A CASE STUDY OF A STUDENT CONCERT PERFORMANCE
AT UNIVERSITY OF PHAYAO



อัสฎาวุท พลอยเขียว, วรชา ออกกิจวัตร, ชลวิทย์ บุญจันทร์, กานต์ชนก สุขบท

Ausadawut Ploykhiew, Woracha Okkitchawat, Chonlawit Bunjan, Karnchanok Sukhabot

มหาวิทยาลัยพะเยา

University of Phayao

Corresponding Author E-mail: ausadawut.pl@up.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบูรณาการรายวิชาสู่การปฏิบัติจริง ประยุกต์ใช้แนวทางการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการร่วมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่านกระบวนการจัดแสดงคอนเสิร์ตของนิสิตระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 3 และ 4 สาขาวิชาดนตรีและนาฏศิลป์ แขนงวิชาดนตรี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา รูปแบบการเรียนรู้นี้ออกแบบให้มีการบูรณาการทักษะอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกับขั้นตอนการจัดแสดงคอนเสิร์ต ครอบคลุมตั้งแต่การวางแผน ออกแบบ ฝึกซ้อม ควบคุมระบบเทคนิคและการประเมินผล ผลการจัดการเรียนรู้จากการสังเกต การสัมภาษณ์และการอภิปรายพบว่า นิสิตสามารถพัฒนาสมรรถนะสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1. สมรรถนะทางวิชาชีพด้านดนตรี 2. สมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการ 3. สมรรถนะด้านการคิดเชิงสร้างสรรค์ 4. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร สมรรถนะเหล่านี้เกิดจากการบูรณาการทักษะรายวิชาเข้าสูการปฏิบัติจริง โดยอาศัยวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb 4 ขั้นตอน คือ 1. ประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม 2. การสะท้อนคิด 3. การสร้างแนวคิดนามธรรม 4. การทดลองปฏิบัติครั้งถัดไป กระบวนการเหล่านี้ช่วยให้นิสิตเกิดการเรียนรู้องค์รวมและพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพได้อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: การเรียนรู้แบบบูรณาการ; การเรียนรู้จากประสบการณ์จริง; คอนเสิร์ต



Abstract

Objectives of this study were to introduce a learning model that applied concept of integrated learning and experiential learning through process of concert performance organized by third- and fourth-year students in the Music and Dance Program, Music Major, School of Architecture and Fine Arts, University of Phayao. The learning model was designed to systematically integrate skills and connect to the main stages of concert organization, including preparation, design, rehearsal, technical supervision, and evaluation. Findings from observations, interviews, and group discussions showed that students developed four core competencies: 1. Professional competence in music, 2. competence in planning and management, 3. competence in creative thinking, and 4. competence in teamwork and communication. These competencies were cultivated through the integration of course-based skills into experiential practice, driven by Kolb's Experiential Learning Cycle, which consisted of four stages: 1. Concrete experience, 2. Reflective observation, 3. Abstract conceptualization, and 4. Active experimentation. This process enabled students to achieve holistic learning and to develop professional competencies relevant to their future practice.

Keywords: Integrated Learning; Experiential Learning; Concert

บทนำ

ในปัจจุบันการจัดการเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนมีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 โดยเน้นพัฒนาทักษะอย่างรอบด้าน ได้แก่ การคิดวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์และทักษะดิจิทัล ประกอบกับทักษะชีวิตและอาชีพ บูรณาการการเรียนรู้รวมกับการทำงานและการดำรงชีวิต ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนการเรียนรู้จากประสบการณ์และลงมือปฏิบัติจริง (อติพร เกิดเรือง และคณะ, 2564) การพัฒนาทักษะเหล่านี้ควบคู่กับการจัดการเรียนรู้แบบเชิงรุก (Active Learning) ที่เน้นผู้เรียนมีบทบาทเป็นศูนย์กลาง ผ่านการลงมือปฏิบัติ การคิดวิเคราะห์และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ เสริมทักษะวิชาชีพและทักษะชีวิตอย่างยั่งยืน (ศุภิทธิพร ตาลพันธ์ และคณะ, 2566)

การเรียนการสอนดนตรีในระดับอุดมศึกษา มักเน้นการพัฒนาทักษะดนตรีเป็นหลัก แต่กลับขาดการพัฒนาความรู้และทักษะในภาพรวม ทั้งการวางแผน การบริหารจัดการและการสร้างประสบการณ์การแสดงที่สมบูรณ์ ทำให้ยังไม่เข้าใจบทบาทและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานจริงในแวดวงดนตรี ข้อจำกัดนี้ทำให้สมรรถนะทางวิชาชีพของผู้เรียน



ยังไม่ครอบคลุมทุกมิติ และยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของอุตสาหกรรมดนตรีได้อย่างเต็มที่ หากยังคงใช้รูปแบบการเรียนการสอนแบบดั้งเดิม อาจไม่สามารถเตรียมผู้เรียนให้พร้อมต่อการทำงานในอนาคตได้ ขณะเดียวกันอุตสาหกรรมดนตรี ได้แก่ คอนเสิร์ต เทศกาลดนตรี มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องและเป็นส่วนสำคัญของเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ส่งผลให้ผู้เรียนในสาขาวิชาดนตรีจำเป็นต้องมีทั้งทักษะทางการบรรเลงและความสามารถในการจัดการแสดง เพื่อให้สามารถปรับตัวและทำงานได้จริงในแวดวงดนตรี (ณัฐ เดชะปัญญา และคณะ, 2566) ดังนั้นการจัดกิจกรรมการแสดงคอนเสิร์ตจึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะได้ใช้องค์ความรู้บูรณาการจากหลายทักษะผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การทำงานร่วมกัน การแก้ปัญหาและการจัดการอย่างเป็นระบบ นำไปสู่การพัฒนาสมรรถนะที่รอบด้านมากขึ้น กรอบการศึกษานี้อาศัยแนวคิดการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ (Integrated Learning) และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Experiential Learning) โดยประยุกต์ใช้วงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Cycle) เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้จากรายวิชาต่าง ๆ สังเคราะห์เป็นทักษะสำคัญและบูรณาการเข้ากับแต่ละขั้นตอนของการจัดแสดงคอนเสิร์ต มุ่งพัฒนาการเรียนรู้เชิงบูรณาการ การเสริมสร้างสมรรถนะวิชาชีพ และการสร้างประสบการณ์การทำงานจริงในอุตสาหกรรมดนตรีที่ต้องอาศัยการบูรณาการความรู้ ทักษะ และการปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง

การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ เป็นการหนึ่งในแนวคิดสำคัญที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คำว่า บูรณาการ ตามราชบัณฑิตยสถาน (2554) หมายถึง กระบวนการผสมผสานเชื่อมโยงองค์ความรู้ตั้งแต่ 2 องค์ความรู้ขึ้นไปเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิดของ Beane (1997) ที่มองว่า ความรู้ไม่ควรถูกจำกัดอยู่เพียงในกรอบของรายวิชา แต่ควรนำมาเชื่อมโยงในบริบทที่สัมพันธ์กับชีวิตจริงของผู้เรียน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Dewey (1915) ว่า การศึกษาควรเชื่อมโยงโรงเรียนกับชีวิตจริง เพื่อให้การเรียนรู้ที่มีความหมายและเกิดขึ้นอย่างเป็นองค์รวม นอกจากนี้ Fogarty (1991) อธิบายรูปแบบการบูรณาการ 10 รูปแบบ ตั้งแต่การเชื่อมโยงภายในรายวิชา จนถึงการหลอมรวมหลายศาสตร์เข้าด้วยกัน จากการศึกษาของจิรัชพรรณ ชาญช่วง (2563) พบว่า การจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ช่วยให้ผู้เรียนสามารถเข้าใจเนื้อหาในลักษณะองค์รวม เข้าใจความสัมพันธ์และเชื่อมโยงเนื้อหาแต่ละวิชา ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง ขณะเดียวกัน Dewey (1938) เน้นว่า การเรียนรู้เกิดจากการบูรณาการประสบการณ์เดิมกับการเรียนรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง การบูรณาการจะเกิดคุณค่าอย่างแท้จริงเมื่อผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติและเรียนรู้จากประสบการณ์ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเชื่อมโยงกับการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง จากแนวคิดของ Dewey (1915) ให้ความสำคัญกับการลงมือทำเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning by Doing) ทำให้ผู้เรียนเกิดการฝึกฝนทักษะและส่งผลให้เกิดความรู้สึกลงมือในการเรียน จากแนวคิดนี้ได้พัฒนาเป็นแนวคิดการเรียนรู้อิงประสบการณ์ ที่เป็นระบบผ่านวงจรการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน ของ Kolb & Kolb (2012) ได้แก่ การมีประสบการณ์ตรง การสะท้อนคิด การสร้างแนวคิดนามธรรมและการทดลองใช้แนวคิดใหม่



เกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติ สู่การคิดวิเคราะห์ การสร้างองค์ความรู้ และการพัฒนาทักษะที่สามารถประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างยั่งยืน บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบูรณาการรายวิชาสู่การปฏิบัติจริง โดยใช้แนวคิดการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการร่วมกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ ผ่านกรณีศึกษาการจัดการแสดงคอนเสิร์ตของนิสิตระดับปริญญาตรีชั้นปีที่ 3 และ 4 สาขาวิชาดนตรีและนาฏศิลป์ แขนงวิชาดนตรี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อสมรรถนะวิชาชีพทางดนตรีอย่างรอบด้าน

แนวทางการบูรณาการรายวิชา

การจัดการเรียนรู้ด้านดนตรีของนิสิต เน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถทั้งด้านทฤษฎี และทักษะการปฏิบัติดนตรีอย่างรอบด้าน การเรียนรู้แบบแยกรายวิชา (Discipline-Based Learning) มุ่งพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ขณะที่การศึกษาสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับพัฒนาทักษะและความสามารถเชิงบูรณาการ สอดคล้องกับวัฒนา ระเบียบทุกข์ (2542) อธิบายว่าการบูรณาการ คือ การประสานศาสตร์แขนงต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์ด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งแนวทางการบูรณาการรายวิชาในบริบทนี้ เป็นการนำทักษะในแต่ละรายวิชา สังเคราะห์และประยุกต์ใช้ในการจัดแสดงคอนเสิร์ต เพื่อให้ผู้เรียนได้เชื่อมโยงความรู้จากหลายศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม ดังแสดงในตารางที่ 1 สะท้อนให้เห็นถึงการเชื่อมโยงทักษะจากรายวิชาสู่การประยุกต์ใช้ในการจัดแสดงคอนเสิร์ตจริง กล่าวคือ ผู้เรียนไม่ได้เรียนรู้รายวิชาในลักษณะแยกส่วน แต่สามารถเชื่อมโยงและบูรณาการองค์ความรู้ทางดนตรี เทคโนโลยี ศิลปะการแสดง และการจัดการเข้าด้วยกัน เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่และพัฒนาสมรรถนะในสถานการณ์จริง

ตารางที่ 1 แสดงการบูรณาการรายวิชา ทักษะและการประยุกต์ใช้ในการแสดงคอนเสิร์ต

รายวิชา	ทักษะที่ได้จากการเรียน	การประยุกต์ใช้ในการแสดงคอนเสิร์ต
ทักษะและการรวมวงดนตรีสากล	1. การปฏิบัติดนตรีเครื่องมือเอก 2. การเล่นร่วมกันในวง 3. การฝึกซ้อม	1. มีความพร้อมในการแสดงบนเวทีและควบคุมความผิดพลาดขณะขึ้นแสดงจริง 2. เล่นรวมวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ
เทคโนโลยีและการบันทึกเสียงสำหรับดนตรี	1. การใช้งานและติดตั้งอุปกรณ์เสียง 2. การสร้างผลงานด้วยโปรแกรมดนตรี 3. การวางตำแหน่งไมโครโฟน 4. การผสมเสียงและควบคุมระบบเสียง	1. ติดตั้งอุปกรณ์เสียงและแก้ไขปัญหาเบื้องต้น 2. สร้างเสียงประกอบการแสดงด้วยโปรแกรมดนตรี 3. จัดวางตำแหน่งไมโครโฟนเครื่องดนตรีและจัดการการย้อนกลับของเสียง (Feedback) 4. ผสมเสียงการแสดงสด
ดนตรีและนาฏศิลป์ทางสื่อสมัยใหม่	1. ออกแบบและสร้างสื่อ 2. ควบคุมองค์ประกอบการแสดง 3. ลำดับภาพและตัดต่อวิดีโอ 4. บรรยายและพากย์เสียง	1. ออกแบบสื่อประชาสัมพันธ์ 2. ผลิตรายการและนำเสนอ วิดีโอเปิดตัวและวิดีโอประกอบการแสดง 3. ออกแบบการแสดงคอนเสิร์ต
พื้นฐานการเคลื่อนไหวร่างกาย	1. การเคลื่อนไหวและควบคุมจังหวะของร่างกาย 2. แสดงและถ่ายทอดอารมณ์ความรู้สึกผ่านร่างกาย	1. เคลื่อนไหวร่างกายระหว่างแสดงคอนเสิร์ต 2. แสดงอารมณ์ผ่านท่าทางในแต่ละบทเพลง



ตารางที่ 1 แสดงการบูรณาการรายวิชา ทักษะและการประยุกต์ใช้ในการแสดงคอนเสิร์ต (ต่อ)

รายวิชา	ทักษะที่ได้จากการเรียน	การประยุกต์ใช้ในการแสดงคอนเสิร์ต
การจัดการ	1. การติดต่อประสานงานและเจรจาต่อรอง	1. ติดต่อประสานงานและเจรจาต่อรองค่าตอบแทน
ทางด้านดนตรี	2. การวิเคราะห์และวางแผนงาน	2. วิเคราะห์รูปแบบงานเพื่อออกแบบการแสดง
และนาฏศิลป์	3. การนำเสนองานดนตรี	คอนเสิร์ต
	4. การจัดการงานแสดง	3. วางแผนและจัดการฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

กระบวนการจัดแสดงคอนเสิร์ตจากการบูรณาการรายวิชาผ่านประสบการณ์จริง

กระบวนการจัดแสดงคอนเสิร์ตนี้เป็นการนำทักษะที่นิสิตได้เรียนรู้ผ่านรายวิชาต่าง ๆ มาบูรณาการเข้าด้วยกัน จนเกิดเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความเฉพาะตัวอย่างเป็นระบบ และเป็นผลจากการปฏิบัติจริงของนิสิตสาขาวิชาดนตรีและนาฏศิลป์ แขนงวิชาดนตรี คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา โดยอาศัยกรอบแนวคิด การบูรณาการของ Fogarty (1991) และวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb & Kolb (2012) สอดแทรกเป็นรูปแบบการเรียนรู้แบบบูรณาการ ที่สะท้อนการเชื่อมโยงองค์ความรู้สู่การ ปฏิบัติจริง ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

การรับงานและการเก็บข้อมูลเบื้องต้น

การรับงานแสดงมักเริ่มจากการพูดคุยระหว่างหัวหน้าวงกับผู้จัดการ เพื่อทำความเข้าใจ ขอบเขตของกิจกรรม ได้แก่ ชื่องาน วัตถุประสงค์ ลำดับพิธีการ ช่วงเวลาการแสดง วันเวลาและ สถานที่จัดงาน รวมถึงข้อมูลผู้ชมและแนวเพลงที่ต้องการ ซึ่งมีผลต่อการออกแบบรายการเพลง และรูปแบบการแสดง มีการสอบถามรายละเอียดเชิงเทคนิค เช่น จำนวนผู้ชม ขนาดเวที ระบบเสียง ระบบไฟ จอแสดงผลบนเวทีและอุปกรณ์ที่มีในสถานที่จัดงาน เพื่อวางแผนระบบ เสียงและการแสดงอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ควรตกลงเรื่องงบประมาณ ค่าตอบแทน การขน ย้ายอุปกรณ์ การติดตั้งบนเวทีและการซาวนด์เช็ค เพื่อเตรียมความพร้อมก่อนการแสดงจริง

ขั้นตอนนี้บูรณาการองค์ความรู้จากวิชาการจัดการดนตรีและนาฏศิลป์ โดยใช้ทักษะการ ประสานงานและการวิเคราะห์ขอบเขตงาน เพื่อนำไปออกแบบการแสดงให้เหมาะสมกับบริบท จริง แนวทางนี้สอดคล้องกับ Connected Model ของ Fogarty (1991) ที่เน้นการเชื่อมโยง หัวข้อย่อยภายในรายวิชาเดียวกันและตรงกับขั้น Concrete Experience ของ Kolb & Kolb (2012) ที่ผู้เรียนเผชิญสถานการณ์จริง อันนำไปสู่การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการ สื่อสาร

การประชุมทีมเพื่อวางแผนงาน

1. ศึกษาขอบเขตของงานแสดง โดยร่วมกันวิเคราะห์รายละเอียดของงาน ได้แก่ วันเวลา สถานที่ ลำดับพิธีการ ลักษณะผู้ชม จำนวนผู้เข้าชม แนวเพลง และรูปแบบเวที



2. วางโครงสร้างทีมและแบ่งหน้าที่ จัดตั้งทีมปฏิบัติงานในแต่ละฝ่ายตามความถนัดหรือความสนใจของสมาชิก โดยมีนักดนตรีในวงเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงาน ซึ่งทุกฝ่ายต้องบูรณาการการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งหน้าที่แต่ละฝ่าย ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงโครงสร้างและหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ

ฝ่าย	หน้าที่
ฝ่ายออกแบบการแสดง	1. คัดเลือกและเรียงลำดับบทเพลงให้สอดคล้องกับแนวคิดของการแสดง 2. ออกแบบแผนภาพลำดับภาพ (Storyboard) 3. จัดทำบทดำเนินรายการ (Script)
ฝ่ายเรียบเรียงดนตรี	1. วิเคราะห์และเรียบเรียงบทเพลง
ฝ่ายเทคโนโลยีดนตรีและระบบเสียง	1. ผลิตชุดข้อมูลเสียงสำหรับการแสดงสด (Audio Playback Data) 2. ออกแบบการติดตั้งระบบเสียง 3. ผสมเสียงและจัดการเสียง (Live Sound Engineer และ Monitor Engineer)
ฝ่ายสื่อและประชาสัมพันธ์	1. ผลิตโปสเตอร์สำหรับประชาสัมพันธ์ 2. ผลิตวิดีโอแนะนำหรือวิดีโอประกอบการแสดง
ฝ่ายติดตั้งเครื่องดนตรีและระบบเสียง	1. ขนย้ายและติดตั้งอุปกรณ์ระหว่างการซ้อมและแสดง 2. ดูแลเทคนิคเวทีและระบบบนเวที
ฝ่ายเทคนิคเวทีและควบคุมการแสดง	1. ควบคุมไฟเวที 2. ควบคุมจอแสดงผลบนเวที 3. ควบคุมการแสดง

3. กรอระยะเวลาการดำเนินงานและการฝึกซ้อม วางแผนกำหนดระยะเวลาดำเนินงานโดยคำนึงถึงภาระของแต่ละฝ่าย เริ่มจากการกำหนดแนวคิดการแสดงคอนเสิร์ต โดยฝ่ายออกแบบการแสดงดำเนินงานร่วมกับนักดนตรี พัฒนาแนวทางการแสดง ฝ่ายเรียบเรียงดนตรีทำงานร่วมกับนักดนตรีและบูรณาการร่วมกับฝ่ายเทคโนโลยีและระบบเสียง เพื่อผลิตชุดข้อมูลเสียงสำหรับการแสดงสด (Audio Playback Data) เมื่อองค์ประกอบหลักพร้อม จะกำหนดวันซ้อมเบื้องต้นเพื่อวิเคราะห์ ปรับปรุง และสรุปแนวทางร่วมกัน จากนั้นฝ่ายสื่อและประชาสัมพันธ์จะออกแบบสื่อประชาสัมพันธ์และผลิตวิดีโอร่วมกับฝ่ายเทคนิคเวทีและควบคุมการแสดงในการซ้อมใหญ่ ฝ่ายติดตั้งเครื่องดนตรีและระบบเสียงจะจัดเตรียมอุปกรณ์ โดยทุกฝ่ายร่วมซ้อมจริง ตรวจสอบปัญหาและปรับปรุงรายการ เพื่อให้พร้อมต่อการแสดงตามแผนงาน

4. ระบบการสื่อสารและการติดตามงาน เพื่อให้ติดตามความคืบหน้าการทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ จึงได้ประยุกต์ใช้แนวคิดของ Dawes (1996) ซึ่งเสนอว่าการแบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มย่อยในองค์กรสามารถลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความแม่นยำของข้อมูล โดยได้มีการจัดระบบข้อมูลและการสื่อสารร่วมผ่านเครื่องมือดิจิทัล เช่น การสร้างโฟลเดอร์กลางใน Google Drive แยกตามฝ่าย เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลล่าสุดและติดตามความคืบหน้าของทุกฝ่ายได้ รวมถึงตั้งกลุ่มสื่อสารสำหรับแจ้งข่าวสารและติดตามงาน

ขั้นตอนนี้ผู้เรียนได้นำความรู้จากหลายรายวิชามาวางแผนงาน จัดโครงสร้างทีม กำหนดบทบาทของแต่ละฝ่าย และวิเคราะห์กรอบระยะเวลาในการดำเนินการ กระบวนการนี้สอดคล้องกับ Shared Model ของ Fogarty (1991) ที่บูรณาการองค์ความรู้ข้ามสาขาภายใต้หัวข้อเดียว และสะท้อนขึ้น Reflective Observation ของ Kolb & Kolb (2012) ที่ผู้เรียนได้แลกเปลี่ยนวิเคราะห์ และสะท้อนความคิดเห็นร่วมกันก่อนปฏิบัติจริง

การออกแบบการแสดง

ฝ่ายออกแบบการแสดงทำงานร่วมกับนักดนตรีในการวิเคราะห์ข้อมูลของงานในทุกมิติ เพื่อคัดเลือกบทเพลงให้เหมาะสมกับบริบทของการแสดง โดยพิจารณาจากลักษณะของงาน กลุ่มเป้าหมายและอารมณ์ของผู้ชมเป็นสำคัญ การเลือกบทเพลงประกอบด้วยเพลงจังหวะช้า ปานกลางและเร็ว โดยคำนึงถึงอารมณ์และความรู้สึกที่ต้องการถ่ายทอดผ่านการแสดงในภาพรวม (Mood and Tone) ตั้งแต่เพลงเปิดตัว เพลงช่วงกลาง ไปจนถึงเพลงปิดท้าย เพื่อสร้างลำดับอารมณ์ความรู้สึกที่ต่อเนื่อง ตามแนวคิดแบบจำลองรรถประโยชน์ของเหตุการณ์ (Event Utility Model) ที่เสนอโดย Baucells & Yemen (2017) แนะนำให้ใช้รูปแบบ สูง-ต่ำ-สูง (High-Low-High) กล่าวคือ ควรเริ่มต้นด้วยเพลงที่ได้รับความนิยมเพื่อสร้างความประทับใจ ตั้งแต่ช่วงต้น จากนั้นจึงลดระดับลงชั่วคราวเพื่อให้ผู้ชมได้พักอารมณ์ และปิดท้ายด้วยเพลงที่มีคุณภาพโดดเด่นอีกครั้ง เพื่อทิ้งท้ายความทรงจำที่ดีต่อผู้ชม เมื่อคัดเลือกบทเพลงเรียบร้อยแล้ว ฝ่ายออกแบบการแสดงจะจัดทำลำดับเหตุการณ์ของการแสดง (Storyboard) เพื่อกำหนดลำดับการขึ้นเวที ตำแหน่งของนักดนตรีบนเวที รูปแบบการกล่าวทักทาย การเคลื่อนไหวระหว่างการแสดง การเชื่อมต่อระหว่างเพลงอย่างลื่นไหลหรือเพลงที่เว้นจังหวะเพื่อแทรกบทพูดของนักร้องก่อนเข้าสู่เพลงถัดไป โดยเนื้อหาของบทพูดออกแบบให้สอดคล้องกับอารมณ์ของบทเพลง เช่น เพลงช้าที่มีความหมายลึกซึ้งจะมีบทพูดที่สื่อสารความรู้สึกหรือความหมายของบทเพลง เพื่อให้ผู้ชมเกิดความเชื่อมโยงทางอารมณ์ ส่วนเพลงจังหวะเร็วหรือเพลงร็อกอาจมีกิจกรรมกระตุ้นการมีส่วนร่วมของผู้ชม เช่น การตบมือ ร้องตาม หรือโบกไฟแฟลชจากโทรศัพท์มือถือ นอกจากนี้ ยังมีการออกแบบการเคลื่อนไหวของนักดนตรีบนเวที เช่น การเคลื่อนไหวตามจังหวะหรือการกระโดดร่วมนกัน เพื่อกระตุ้นพลังของการแสดงและสร้างบรรยากาศให้ผู้ชมมีส่วนร่วมในลักษณะเดียวกัน ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นองค์ประกอบที่ผ่านการออกแบบเพื่อให้เกิดประสบการณ์ทางการแสดงที่มีพลังและเข้าถึงผู้ชมได้อย่างลึกซึ้ง

ตามแนวคิด Webbed Model ของ Fogarty (1991) การบูรณาการเกิดจากการใช้ริมกลางเป็นแกนเชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลายด้านเข้ามาอย่างเป็นองค์รวม ซึ่งสะท้อนในขั้นตอนการออกแบบการแสดงที่ต้องจัดลำดับเพลง ออกแบบสื่อ สร้าง Storyboard และกำหนดการเคลื่อนไหวให้อยู่ภายใต้ธีมเดียวกัน ขณะเดียวกัน Kolb & Kolb (2012) ในขั้น Abstract Conceptualization อธิบายว่าผู้เรียนสังเคราะห์ข้อมูลและประสบการณ์ไปสู่แนวคิดใหม่ ทำให้พัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ ทำงานเป็นทีม ความคิดสร้างสรรค์และการสื่อสารเชิงวิชาชีพ



การเรียบเรียงดนตรีและผลิตชุดข้อมูลเสียงสำหรับการแสดงสด

การเรียบเรียงดนตรีเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของการแสดงคอนเสิร์ต ช่วยสร้างความแปลกใหม่จากบทเพลงต้นฉบับและสะท้อนอัตลักษณ์ทางดนตรีของวง ในกระบวนการนี้ฝ่ายเรียบเรียงดนตรีจะทำงานร่วมกับนักดนตรีและฝ่ายเทคโนโลยีดนตรีและระบบเสียงภายในห้องซ้อม เพื่อทดลองแนวทางการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของเพลง การทดลองเสียงใหม่ ๆ และการจัดวางองค์ประกอบทางดนตรีให้เหมาะสมกับแนวทางของวง โดยมีลักษณะการทำงานแบบแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทดลองปฏิบัติจริง ช่วยให้สามารถตัดสินใจร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ฝ่ายเรียบเรียงดนตรีจะเป็นผู้จัดทำโครงสร้างและรายละเอียดทางดนตรี เมื่อได้แนวทางการเรียบเรียงที่ชัดเจน ฝ่ายเทคโนโลยีและระบบเสียงจะดำเนินการผลิตชุดข้อมูลเสียง เพื่อใช้ประกอบการแสดงสด โดยผลิตเสียงเครื่องดนตรีที่ไม่มีบนเวที เช่น เสียงเครื่องสาย เสียงซินธิไซเซอร์ เสียงเอฟเฟกต์พิเศษหรือเสียงประสาน (Chorus) เพื่อเสริมมิติเสียงให้มีความสมบูรณ์ในการแสดงจริง การเรียบเรียงดนตรีอาจไม่ได้ครอบคลุมทุกบทเพลงในการแสดง เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยเวลา ความคิดสร้างสรรค์ และการฝึกซ้อมอย่างต่อเนื่อง วงดนตรีจึงมักเลือกเรียบเรียงเฉพาะบทเพลงที่มีความสำคัญต่อการแสดง เพื่อให้สามารถบริหารเวลาและทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

ขั้นตอนนี้สะท้อน Nested Model ของ Fogarty (1991) ซึ่งมุ่งให้กิจกรรมหนึ่งสามารถบูรณาการการเรียนรู้ได้หลายมิติพร้อมกัน ทั้งทักษะการบรรเลง การรวมวง และการใช้เทคโนโลยีเสียง การทำงานดังกล่าวยังเชื่อมโยงกับวงจรการเรียนรู้ของ Kolb & Kolb (2012) ที่ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง (Concrete Experience) สะท้อนคิดและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Reflective Observation) สังเคราะห์แนวคิดร่วมกับเทคโนโลยี (Abstract Conceptualization) และทดลองใช้จริงในการแสดง (Active Experimentation) จึงช่วยเสริมทั้งความรู้เชิงทฤษฎีและทักษะปฏิบัติให้พัฒนาไปพร้อมกันอย่างเป็นระบบ

การฝึกซ้อม

เมื่อได้เพลงและข้อมูลเสียงที่สมบูรณ์แล้ว วงดนตรีจะเข้าสู่กระบวนการฝึกซ้อมอย่างเป็นระบบ โดยสมาชิกจะร่วมกันจัดตารางการซ้อมล่วงหน้าให้เหมาะสมกับเวลาและความพร้อมของแต่ละบุคคล สมาชิกแต่ละคนจะรับผิดชอบการฝึกซ้อมรายบุคคลโดยการแกะเพลง (Transcription) และฝึกทักษะจากบทเพลงที่ผ่านการเรียบเรียงใหม่หรือต้นฉบับตามที่ตกลงร่วมกัน การฝึกซ้อมรวมวงจะเน้นการพัฒนาความคล่องตัวในการบรรเลง การเปลี่ยนผ่านระหว่างบทเพลง การเคลื่อนไหวบนเวทีและการสื่อสารร่วมกันระหว่างสมาชิกและมีการบันทึกประเด็นที่ต้องปรับปรุงจากการฝึกซ้อมในทุกครั้ง เพื่อนำส่งให้ฝ่ายที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม นอกจากนี้ ทีมงานจากฝ่ายเทคโนโลยีดนตรีและระบบเสียงจะเข้าร่วมสังเกตการณ์เพื่อวิเคราะห์จำนวนเครื่องดนตรีและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการแสดง เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการติดตั้งระบบบนเวที

ขั้นตอนนี้สะท้อน Sequenced Model ของ Fogarty (1991) ที่จัดลำดับการฝึกจากรายบุคคลสู่การรวมวง โดยบูรณาการทักษะการบรรเลง การรวมวง และเทคโนโลยีเสียง กระบวนการสอดคล้องกับวงจรการเรียนรู้ของ Kolb & Kolb (2012) ทั้งขั้น Concrete Experience ผ่านการลงมือซ้อมจริง และ Reflective Observation ผ่านการสะท้อนคิดและบันทึกประเด็น เพื่อปรับปรุง ช่วยเสริมทักษะการฟัง การทำงานร่วมกัน และการวางแผนอย่างเป็นระบบ

การผลิตสื่อประชาสัมพันธ์และสื่อประกอบการแสดง

การผลิตสื่อประชาสัมพันธ์และสื่อประกอบการแสดง เป็นหน้าที่ของฝ่ายสื่อและประชาสัมพันธ์ที่ดำเนินการควบคู่กับการเตรียมการแสดง เริ่มจากการถ่ายภาพวงดนตรีเพื่อนำไปออกแบบโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์ โดยจัดวางองค์ประกอบภาพให้มีความน่าสนใจ พร้อมระบุข้อมูลสำคัญ ได้แก่ วัน เวลาและสถานที่แสดงอย่างชัดเจน เพื่อสร้างการรับรู้และดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ จะรับผิดชอบการผลิตวิดีโอเปิดตัววงดนตรี ใช้ประกอบเพลงเปิดการแสดง (Opening Song) หรือช่วงอินโทร เพื่อสร้างอารมณ์นำเข้าสู่บรรยากาศของคอนเสิร์ตอย่างเป็นทางการ พร้อมทั้งออกแบบโลโก้ประจำวงให้แสดงผลบนจอภาพระหว่างการแสดงและผลิตภาพฉากหลัง (Backdrop) ของแต่ละบทเพลงให้สอดคล้องกับเนื้อหาและอารมณ์ของเพลง ฝ่ายสื่อและประชาสัมพันธ์จะเข้าร่วมสังเกตการณ์ในการฝึกซ้อมบางช่วง เพื่อเก็บรายละเอียดเกี่ยวกับจังหวะการแสดง ลักษณะการเคลื่อนไหวและอารมณ์ของแต่ละเพลง ทำให้การออกแบบสื่อมีความสอดคล้องกับจังหวะและลักษณะของการแสดงจริง เมื่อกระบวนการผลิตสื่อเสร็จสมบูรณ์ ฝ่ายสื่อจะประสานงานร่วมกับฝ่ายเทคนิคเวทีและควบคุมการแสดง เพื่อซักซ้อมการทำงานร่วมกันในด้านการควบคุมแสง สี เสียง จอภาพและการจัดลำดับคิวของสื่อให้สอดคล้องกับจังหวะของการแสดงได้อย่างราบรื่น

ขั้นตอนนี้สะท้อน Threaded Model ของ Fogarty (1991) ที่บูรณาการทักษะด้านสื่อและเทคโนโลยีไว้ในหลายวิชา โดยผู้เรียนประยุกต์ใช้ความรู้จากรายวิชาดนตรีและนาฏศิลป์ทางสื่อสมัยใหม่ในการออกแบบโปสเตอร์ วิดีโอ และสื่อประกอบเพลง พร้อมทั้งสอดคล้องกับวงจรการเรียนรู้ของ Kolb & Kolb (2012) ทั้งขั้น Reflective Observation จากการสังเกตการซ้อมและขั้น Active Experimentation จากการทดลองออกแบบและควบคุมสื่อร่วมกับฝ่ายเทคนิค อันนำไปสู่การเสริมสร้างทักษะเชิงสร้างสรรค์และการทำงานเป็นทีม

การซ้อมใหญ่

เป็นการจำลองสถานการณ์การแสดงจริง เพื่อทดสอบความพร้อมของทุกฝ่าย ทั้งในด้านเทคนิค ระบบเสียงและลำดับการแสดงให้สอดคล้องกับวันแสดงจริงมากที่สุด เริ่มจากฝ่ายติดตั้งเครื่องดนตรีและระบบเสียงดำเนินการติดตั้งอุปกรณ์ตามแผนที่วางไว้ เช่น เครื่องดนตรีหลัก อุปกรณ์ควบคุมเสียงบนเวที มิกเซอร์ (Mixer) สเตจบ็อกซ์ (Stage Box) ระบบชุดข้อมูลเสียง (Audio Playback Data) สายสัญญาณและการกำหนดตำแหน่งไมโครโฟน จากนั้นฝ่ายเทคโนโลยีดนตรีและระบบเสียงจะดำเนินการกำหนดช่องสัญญาณ (Channel Assignment)



พร้อมบันทึกข้อมูลการเชื่อมต่อและตำแหน่งอุปกรณ์และติดตั้งระบบมอนิเตอร์อินเอียร์ (In-ear Monitoring System) สำหรับนักดนตรี โดยวิศวกรเสียง (Live Sound Engineer) และวิศวกรระบบมอนิเตอร์ (Monitor Engineer) จะดำเนินการมิกซ์เสียงและบันทึกค่าการตั้งค่าเสียงไว้ล่วงหน้า เพื่อนำไปใช้งานในวันแสดงจริง ในส่วนนี้นักดนตรีจะฝึกซ้อมตามลำดับเหตุการณ์ของการแสดง โดยจำลองสถานการณ์ให้ใกล้เคียงกับวันที่แสดงจริงที่สุด ขณะเดียวกันผู้ควบคุมการแสดงจะทำหน้าที่กำกับลำดับการแสดงให้นักดนตรีเสมอ เช่น การเคลื่อนไหวบนเวที ตลอดจนการสื่อสารผ่านบทพูด เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับอารมณ์ของการแสดงโดยรวม การซ้อมใหญ่เป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยตรวจสอบ แก้ไขและประเมินความพร้อมในภาพรวมก่อนเข้าสู่การแสดงจริงอย่างมั่นใจและมีคุณภาพ

การซ้อมใหญ่เป็นการจำลองสถานการณ์แสดงจริงเพื่อตรวจสอบและประเมินความพร้อมทุกด้าน ทั้งระบบเสียง แสง และการดำเนินการบนเวที ตามแนวคิด Immersed Model ของ Fogarty (1991) ผู้เรียนจมอยู่กับประสบการณ์ที่บูรณาการองค์ความรู้จากหลายสาขาเข้าสู่กระบวนการเดียวกัน และสอดคล้องกับขั้น Concrete Experience ของ Kolb & Kolb (2012) ที่ผู้เรียนเรียนรู้จากการเผชิญสถานการณ์จริงโดยตรง กระบวนการนี้ช่วยให้ผู้เรียนเตรียมความพร้อมทั้งด้านเทคนิคการแสดงและการถ่ายทอดอารมณ์อย่างเป็นองค์รวม

การติดตั้งอุปกรณ์และทดสอบระบบเสียง

เมื่อถึงวันแสดงจริง ฝ่ายติดตั้งเครื่องดนตรีและระบบเสียงจะดำเนินการขนย้ายอุปกรณ์ไปยังสถานที่จัดแสดง พร้อมประสานงานกับผู้ดูแลเวที เพื่อขออนุญาตเข้าพื้นที่และเริ่มกระบวนการติดตั้ง โดยเริ่มจากการจัดวางชุดกลอง ติดตั้งไมโครโฟน เสียบสายสัญญาณตามช่องที่ได้กำหนดไว้และจัดเตรียมอุปกรณ์เสริมให้พร้อมสำหรับการแสดง ฝ่ายเทคนิคเวทีและควบคุมการแสดงจะจัดเตรียมระบบไฟเวทีและจอภาพ พร้อมทดสอบการแสดงผลของวิดีโอเปิดตัว ภาพพื้นหลังและโลโก้ เมื่อการติดตั้งระบบเสร็จสิ้น วิศวกรเสียงและวิศวกรระบบมอนิเตอร์จะตรวจสอบการทำงานของลำโพง ปรับแต่งระบบเสียงและช่องสัญญาณ เพื่อป้องกันความผิดพลาด รวมถึงแก้ไขการย้อนกลับของเสียงที่เกิดขึ้น จากนั้นนักดนตรีจะทำการทดสอบระบบเสียง (Sound Check) บนเวที โดยมีวิศวกรระบบมอนิเตอร์ปรับแต่งเสียงที่นักดนตรีแต่ละคนได้ยินผ่านระบบ In-ear Monitor ให้เหมาะสมกับความต้องการเฉพาะบุคคล ขณะเดียวกันวิศวกรเสียงจะปรับสมดุลเสียงโดยรวม เพื่อให้พร้อมสำหรับการแสดงต่อผู้ชม ฝ่ายเทคนิคเวทีและควบคุมการแสดง จะทำการทดสอบระบบแสง สี และจอภาพให้สอดคล้องกับจังหวะการแสดงตามแผนงานที่กำหนด โดยทั่วไปจะมีการทดสอบจำลองการแสดงจริงจำนวน 1-2 บทเพลง เพื่อให้ทุกฝ่ายตรวจสอบความพร้อมด้านเทคนิคและลำดับคิวการแสดง

ขั้นตอนนี้สะท้อน Connected Model ของ Fogarty (1991) ที่เชื่อมโยงความรู้จากหลายฝ่าย ทั้งระบบเสียง แสง ภาพ และการจัดคิวการแสดงให้ทำงานสอดคล้องกัน พร้อมทั้งสอดคล้องกับขั้น Active Experimentation ของ Kolb & Kolb (2012) ที่ผู้เรียนได้ทดลองติดตั้ง

อุปกรณ์และแก้ปัญหาจริง อันนำไปสู่การพัฒนาทักษะด้านเทคนิคและการทำงานร่วมกันอย่างมืออาชีพ

การแสดงคอนเสิร์ต

ในวันแสดงจริง ทีมงานทุกฝ่ายประจำตำแหน่งตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ฝ่ายติดตั้งเครื่องดนตรีและระบบเสียงจะตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์อีกครั้งก่อนเริ่มการแสดง รวมถึงจัดเตรียมเครื่องดนตรีให้พร้อมสำหรับนักดนตรี เมื่อระบบทั้งหมดได้รับการตรวจสอบและอยู่ในสภาวะพร้อมใช้งาน ฝ่ายควบคุมการแสดงจะส่งสัญญาณให้นักดนตรีเตรียมตัวเข้าสู่ลำดับการแสดงตามแผนที่กำหนดไว้ใน Storyboard โดยอาจเริ่มต้นด้วยการปิดไฟเวที เปิดวิดีโอแนะนำวงดนตรีและให้นักดนตรีปรากฏตัวบนเวทีตามจังหวะที่ออกแบบไว้ ระหว่างการแสดง ฝ่ายควบคุมการแสดงประจำอยู่ที่ตำแหน่งควบคุมเสียงหลัก (Front of House) ร่วมกับวิศวกรเสียงทำหน้าที่แจ้งลำดับและควบคุมเวลาการแสดงผ่านระบบ In-ear Monitoring ของนักดนตรี นอกจากนี้ยังประสานการทำงานกับผู้ควบคุมไฟและจอภาพบนเวที เพื่อให้การแสดงดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องทั้งในด้านเสียง ไฟและสื่อประกอบการแสดง เมื่อการแสดงสิ้นสุดลง หัวหน้าวงหรือผู้แทนของทีมงานขอบคุณผู้จัดงานหรือผู้ว่าจ้างในฐานะเจ้าภาพ พร้อมแสดงความขอบคุณต่อเจ้าหน้าที่เทคนิคของสถานที่ และทีมวิศวกรเสียงกลางที่ให้การสนับสนุนอย่างมืออาชีพ ขณะเดียวกันฝ่ายเทคนิคจะดำเนินการถอดและจัดเก็บอุปกรณ์ทั้งหมดตามลำดับอย่างเป็นระบบ รวมถึงจัดเก็บเครื่องดนตรี สายสัญญาณ อุปกรณ์ระบบเสียงและอุปกรณ์ประกอบการแสดงอื่น ๆ พร้อมเคลื่อนย้ายออกจากพื้นที่แสดง

การแสดงคอนเสิร์ตเป็นขั้นตอนที่ทุกฝ่ายบูรณาการการทำงานร่วมกัน ทั้งการจัดการการบรรเลงดนตรี เทคโนโลยีเสียง และองค์ประกอบเวที ภายใต้หัวข้อกลาง คือ การแสดงจริง ซึ่งสะท้อน Webbed Model ของ Fogarty (1991) ที่เชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลายสาขาเข้ามาอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกัน กระบวนการนี้ตรงกับขั้น Concrete Experience ของ Kolb & Kolb (2012) เพราะผู้เรียนได้เผชิญสถานการณ์จริงบนเวที ฝึกการทำงานเป็นทีม การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า และการบริหารจัดการการแสดงอย่างมืออาชีพ

การประเมินผลหลังการแสดง

ภายหลังจากการแสดงเสร็จสิ้น ทีมงานทุกฝ่ายจะประชุมร่วมเพื่อประเมินผลการดำเนินงาน ทบทวนเนื้อหาและลำดับของการแสดงเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ รวมถึงวิเคราะห์และประเมินการตอบสนองความพึงพอใจของผู้ชม สมาชิกแต่ละฝ่ายจะรายงานปัญหาอุปสรรค หรือข้อจำกัดที่เกิดขึ้น พร้อมนำเสนอแนวทางแก้ไขและป้องกันปัญหาในครั้งถัดไป เพื่อพัฒนาคุณภาพของการจัดแสดงในอนาคต การประเมินผลเป็นกระบวนการสรุปผลลัพธ์ของการดำเนินงานและเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถสะท้อนผลการเรียนรู้ทั้งในระดับรายบุคคลและทีมงาน เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานครั้งต่อไปอย่างมีระบบ



ขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการที่ทีมงานทุกฝ่ายประชุมร่วมกันเพื่อทบทวนความสำเร็จและปัญหา สอดคล้องกับ Shared Model ของ Fogarty (1991) ที่บูรณาการมุมมองจากหลายฝ่ายเข้าสู่การประเมินร่วมกันภายใต้กรอบเดียว สอดคล้องกับ Kolb & Kolb (2012) โดยในขั้น Reflective Observation ผู้เรียนสะท้อนสิ่งที่เกิดขึ้นจริง วิเคราะห์ปัญหาที่พบ และในขั้น Abstract Conceptualization ผู้เรียนสังเคราะห์สิ่งที่ได้เรียนรู้มาเป็นแนวทางแก้ไขและปรับปรุงสำหรับการแสดงครั้งต่อไป

ผลลัพธ์ต่อการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง

การจัดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงผ่านกระบวนการจัดแสดงคอนเสิร์ตโดยอาศัยแนวคิดวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb & Kolb (2012) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. ประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม (Concrete Experience) 2. การสะท้อนคิด (Reflective Observation) 3. การสร้างแนวคิดนามธรรม (Abstract Conceptualization) และ 4. การทดลองปฏิบัติ (Active Experimentation) วงจรดังกล่าวเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง สะท้อนคิด ต่อผลที่เกิดขึ้น ตกผลถึงองค์ความรู้และสร้างแนวทางใหม่ เพื่อนำไปทดลองใช้ในการปฏิบัติครั้งถัดไป เมื่อประยุกต์ใช้กับการจัดการเรียนรู้ผ่านการแสดงคอนเสิร์ตของนิสิต ผลที่ได้ก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะสำคัญ 4 ด้าน ได้แก่ 1. สมรรถนะทางวิชาชีพด้านดนตรี 2. สมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการ 3. สมรรถนะด้านการคิดเชิงสร้างสรรค์ และ 4. สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมและการสื่อสาร เมื่อนำวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ผ่านการจัดแสดงคอนเสิร์ต จะเห็นว่าสมรรถนะทั้ง 4 ด้าน เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในแต่ละขั้นตอน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb & Kolb (2012) และสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นจากการจัดแสดงคอนเสิร์ตของนิสิต

ขั้นของ Kolb / สมรรถนะ	Concrete Experience	Reflective Observation	Abstract Conceptualization	Active Experimentation
วิชาชีพด้านดนตรี	การแสดงจริง	ทบทวนคลิปบันทึก	สรุปจุดที่ต้องปรับ เช่น	นำแนวทางใหม่ในการ
	การรวมวง ควบคุม	การแสดง ผลตอบรับ	วิธีซ้อม การจัดวางไมค์	แสดง การฝึกซ้อม
	อารมณ์/ไดนามิก	จากผู้ชมและเพื่อนร่วม	การควบคุมอุปกรณ์	การควบคุมระบบเสียงใช้
	ควบคุมระบบเสียงและ	วง ร่วมวิเคราะห์และ	เสียง เป็นแนวทาง	ในครั้งถัดไป เพื่อลด
	เทคโนโลยีดนตรีบนเวที	ประเมินการแสดงบนเวที	การฝึกซ้อม	ความผิดพลาดและประเมินผล
การวางแผนและการจัดการ	ร่วมวางแผนงานซ้อม	สะท้อนปัญหา	ออกแบบปรับปรุง	ทดลองใช้แผนงานและ
	แผนงาน การจัดสรร	จากการประชุม	แผนงาน เช่น	วิธีจัดการใหม่ในการแสดง
	ทรัพยากร	การประสานงาน	ตารางซ้อม บทบาทหน้าที่ งบประมาณ	ครั้งถัดไป และประเมินผล

ตารางที่ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb & Kolb (2012) และสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นจากการจัดแสดงคอนเสิร์ตของนิสิต

ขั้นของ Kolb / สมรรถนะ	Concrete Experience	Reflective Observation	Abstract Conceptualization	Active Experimentation
การคิดเชิง สร้างสรรค์	ทดลององค์ประกอบ การแสดงจริง เล่น ลำดับเพลง การใช้ สื่อแสงภาพ บนเวที และการซ้อมใหญ่	สะท้อนผลตอบรับจาก ผู้ชมและเพื่อนร่วมทีม วิเคราะห์บรรยากาศ ตอบโจทย์หรือไม่	สังเคราะห์ Concept/ อิม โครงสร้างรายการ (Set List Logic) และ แนวทางใช้สื่อศิลป์	ทดลองนำแนวคิด สร้างสรรค์ที่ออกแบบ ใหม่ไปใช้จริง และเก็บข้อมูลผลลัพธ์
การทำงาน เป็นทีมและ การสื่อสาร	ทำงานร่วมกับนักดนตรี ทีมเทคนิค ใช้สัญญาณ มือ คิวบนเวทีจริง และการสื่อสารในการ ทำงานแต่ละขั้นตอน	สะท้อนความเข้าใจ ร่วมกัน การประสานงาน Timeline งานของ แต่ละขั้นตอน จุดสื่อสารคลุมเครือ คิวบกพร่อง ภาระงาน ซ้อนทับ	สร้างแนวทางประสาน งานใหม่ เช่น คิวเวที ช่องทางสื่อสารบทบาท หน้าที่ชัดเจน ตรวจสอบ รายการก่อนขึ้นเวที	ทดลองใช้วิธีการสื่อสาร ใหม่และประเมินผล การสื่อสารและทำงาน ร่วมกัน เกิดความ แม่นยำ ราบรื่นและ เข้าใจร่วมกัน

ผลการจัดการเรียนรู้สะท้อนให้เห็นว่าสมรรถนะทั้ง 4 ด้านปรากฏอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่องผ่านวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb & Kolb (2012) กระบวนการดังกล่าวช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ในลักษณะองค์รวม และยกระดับสมรรถนะวิชาชีพที่ตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษาและการทำงานจริงในศตวรรษที่ 21

สรุป

การบูรณาการรายวิชาผ่านการจัดการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยใช้กรณีการแสดงคอนเสิร์ตของนิสิต อาศัยข้อมูลจากการสังเกต การสัมภาษณ์และการอภิปราย นำมาสังเคราะห์เชิงแนวทางที่สะท้อนกระบวนการจัดการเรียนรู้ และช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนดนตรีในระดับอุดมศึกษาได้อย่างชัดเจน แนวทางนี้ช่วยให้ผู้เรียนเชื่อมโยงองค์ความรู้จากรายวิชาสู่การปฏิบัติจริง ฝึกการสะท้อนคิด สังเคราะห์ความรู้ใหม่และต่อยอดสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทำให้การเรียนรู้เชื่อมโยงกับวิชาชีพและเสริมสร้างความมั่นใจในการก้าวสู่การทำงานจริง เมื่อเปรียบเทียบกับการเรียนแบบปกติที่เน้นเฉพาะการฝึกทักษะบรรเลง การเรียนรู้ลักษณะนี้ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจทักษะการจัดการแสดงคอนเสิร์ตในภาพรวม ซึ่งเป็นสมรรถนะสำคัญต่อการทำงานในอุตสาหกรรมดนตรี ทั้งยังเปิดโอกาสสู่อาชีพที่เกี่ยวข้องกับการแสดงสดและงานคอนเสิร์ต เช่น วิศวกรเสียง ผู้จัดการเวที ฝ่ายการตลาดทางดนตรี และผู้ประกอบการด้านการจัดงานดนตรี ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับมูทิตา หงษานาวา และคณะ (2566) พบว่า การจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบเน้นประสบการณ์ช่วยเพิ่มผลสัมฤทธิ์ ทักษะปฏิบัติ และความพึงพอใจของผู้เรียน และสอดคล้องกับธนพัธ ธรรมเจริญพงศ์ (2566) พบว่า การจัดการเรียนรู้แบบประสบการณ์สามารถพัฒนาสมรรถนะผู้เรียนและเชื่อมโยงกับการใช้ในวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ



จากการศึกษานี้ควรพัฒนาต่อยอดเป็นงานวิจัย เพื่อยืนยันผลลัพธ์ให้เป็นที่ยอมรับและสามารถประยุกต์ใช้ต่อไปในบริบทอื่นได้ ดังนั้น รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการรายวิชากับการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ผ่านการจัดแสดงคอนเสิร์ต จึงเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างสมรรถนะวิชาชีพ ขยายโอกาสการทำงาน และยกระดับการศึกษาดนตรีในระดับอุดมศึกษา

เอกสารอ้างอิง

- จิรัชพรรณ ชาญช่วง. (2563). การจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการเพื่อพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง: การเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 48(3), 78-89.
- ณัฐ เดชะปัญญา และคณะ. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการจัดเทศกาลดนตรี. *วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา*, 8(2), 21-32.
- ธนพัธ ธรรมเจริญพงศ์. (2566). ศิลปะภาพถ่ายในสื่อดิจิทัล โดยการจัดการเรียนรู้แบบประสบการณ์ของนักศึกษาในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 3(1), 71-86.
- มุกิตา หงษานาวา และคณะ. (2566). การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ทักษะปฏิบัติการวาดภาพด้วยเทคนิคสีไม้แบบเน้นประสบการณ์สำหรับนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3. *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 3(6), 595-610.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- วัฒนา ระบับทุกข์. (2542). *แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ: แอลทีเพรส.
- ศัจจิตย์ ตาลพันธ์ และคณะ. (2566). การจัดการเรียนรู้เชิงรุก. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 6(5), 642-656.
- อติพร เกิดเรือง และคณะ. (2564). แนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของสถาบันอุดมศึกษาไทย. *วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์*, 6(1), 781-790.
- Baucells, M. & Yemen, G. (2017). *Enjoyment and Memory in Concert: The Ideal Set List*. Retrieved July 28, 2025, from <https://shorturl.asia/v2rXp>
- Beane, J. A. (1997). *Curriculum Integration: Designing The Core of Democratic Education*. New York: Teachers College Press.
- Dawes, S. S. (1996). Interagency Information Sharing: Expected Benefits, Manageable Risks. *Journal of Policy Analysis and Management*, 15(3), 377-394.
- Dewey, J. (1915). *The Child and The Curriculum*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- _____. (1938). *Experience and Education*. New York: Macmillan Company.



- Fogarty, R. (1991). *How to Integrate the Curricula*. Palatine, Illinois: IRI/Skylight Publishing.
- Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. (2012). Experiential Learning Theory. In N. M. Seel (Ed.), *Encyclopedia of The Sciences of Learning*. (pp. 1215-1219). Boston, MA: Springer.





ทิศทางการสื่อสารสุขภาพกับการกระจายอำนาจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในยุคหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของประเทศไทย*

THE DIRECTION OF HEALTH COMMUNICATION AND DECENTRALIZATION OF LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATIONS IN THE ERA OF UNIVERSAL HEALTH COVERAGE IN THAILAND



พงษ์ศักดิ์ ธงรัตนนะ, วิทยาธร ท่อแก้ว, หฤทัย ปัญญาวุธตระกูล

Phongsak Thongratana, Wittayatorn Tokeaw, Haruthai Panyawuttrakul

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Sukhothai Thammathirat Open University

Corresponding Author E-mail: mrphongsakth@gmail.com

บทคัดย่อ

การส่งเสริมสุขภาพเป็นประเด็นที่สังคมไทยให้การตระหนักถึงในปัจจุบันโดยเฉพาะในบริบทที่ประเทศไทยอยู่ในยุคของหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า บทความนี้เป็นบทความวิชาการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการทบทวนความคิดและทิศทางการสื่อสารสุขภาพกับการกระจายอำนาจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการกระจายอำนาจลงสู่ท้องถิ่นเพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างอำนาจรัฐให้ท้องถิ่นมีความสะดวกในการดำเนินการได้อย่างคล่องตัวโดยเฉพาะในการส่งเสริมสุขภาพของคนในชุมชน ซึ่งได้นำมาสู่โอกาสในความร่วมมือใหม่เพื่อสื่อสารสุขภาพผ่านสื่อที่เน้นไปที่การเพิ่มพูนความรู้และการดูแลพฤติกรรมสุขภาพของตนเองผ่านการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นเจ้าของเนื้อหาในชุมชนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสุขภาพ ซึ่งมีส่วนช่วยในการทำให้เกิดการยกระดับคุณภาพชีวิตได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การสื่อสารสุขภาพ; การกระจายอำนาจ; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น; หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า

Abstract

Health promotion has become a growing concern in Thai society, particularly within the context of the country's current Universal Health Coverage (UHC) era. This academic article aimed to review the conceptual framework and

*Received July 16, 2025; Revised August 5, 2025; Accepted September 28, 2025



direction of health communication in relation to the decentralization of Local Administrative Organizations. The devolution of power to the local level is intended to restructure state authority in a way that enables local agencies to operate more efficiently, especially in the promotion of community health. Such decentralization opens up new opportunities for collaborative health communication through channels that emphasize health literacy enhancement and self-care behavior. These efforts were grounded in participatory communication processes, ensuring that community members feel a sense of ownership over the content being communicated to drive meaningful health-related change. Ultimately, this approach contributed to sustainable improvements in quality of life.

Keywords: Health Communication; Decentralization; Local Government Organizations; Universal Health Coverage

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงแนวคิดการดูแลสุขภาพที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลางในประเทศไทยได้รับความสนใจมาตั้งแต่การเกิดขึ้นของหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า (Universal Health Coverage: UHC) โดยองค์การอนามัยโลก (World Health Organization: WHO) ได้นิยามความหมายของหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าว่าเป็นการที่ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงบริการสุขภาพที่จำเป็นได้อย่างครอบคลุมและไม่สร้างภาระทางการเงินให้กับผู้เข้ารับบริการทางสุขภาพ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสุขภาพ (Health Promotion) ที่จะเป็นส่วนสำคัญในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ในประเด็นที่ 3 การมีสุขภาพดีอย่างถ้วนหน้าของคนทุกกลุ่มในสังคม (World Health Organization, 2025) ในบทความนี้ได้มีคำถามหลักของบทความ คือ การกระจายอำนาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารสุขภาพอย่างไรในยุคหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า

ประเทศไทยมีการดำเนินการเพื่อกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ตามมาตรา 16 ให้องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) สามารถเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการบริการสาธารณะ โดยเฉพาะด้านการสาธารณสุขที่ได้ให้อำนาจในการดูแลผ่านโครงสร้างอำนาจระดับท้องถิ่น ซึ่งเป็นปรับเปลี่ยนรูปแบบการส่งเสริมสุขภาพให้มีความใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมากขึ้น ขณะที่องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) ทำหน้าที่เป็นโครงสร้างสนับสนุนตามมาตรา 17 ที่ให้องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างคล่องตัว โดยการกระจายอำนาจด้านสาธารณสุขให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นลักษณะ



ของการถ่ายโอนอำนาจจากกระทรวงสาธารณสุขมายังหน่วยปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านการโอนสถานีนามัยและบุคลากรให้มาอยู่ภายใต้การดูแลของท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะหน่วยรับโอนยังต้องเผชิญกับช่องว่างของความรู้ในการบริหารจัดการงานด้านสาธารณสุขและบุคลากรด้านสุขภาพ ขณะเดียวกันสถานีนามัยแต่ละแห่งยังมีแนวทางการบริหารจัดการและการบำรุงที่แตกต่างกันออกไป (จักรกฤษณ์ วัชรภูมย์, 2554)

ดังนั้น บทความนี้จึงให้ความสนใจไปยังความสัมพันธ์ระหว่างการดูแลสุขภาพอย่างถ้วนหน้ากับระบบการเมืองระดับท้องถิ่นผ่านประเด็นเกี่ยวกับทิศทางการสื่อสารสุขภาพกับการกระจายอำนาจ (Decentralization) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย 1. บทนำ 2. การสื่อสารสุขภาพ ภาพรวมและทิศทาง 3. การกระจายอำนาจของท้องถิ่นกับโอกาสในการส่งเสริมสุขภาพ และ 4. บทสรุป

การสื่อสารสุขภาพ : ภาพรวมและทิศทาง

แนวคิดการสื่อสารสุขภาพ (Health Communication) มีพัฒนาการทางความคิดและทิศทางมาอย่างต่อเนื่อง โดยองค์การอนามัยโลก ได้ดำเนินการเผยแพร่เอกสาร Regional Action Framework on Communication for Health โดยมีสาระสำคัญคือ การสื่อสารเพื่อสุขภาพ (Communication for Health: C4H) เป็นกลยุทธ์การสื่อสารที่มุ่งเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะคติ และพฤติกรรมทางสุขภาพของผู้คนในสังคม หลักการการทำงานของ C4H จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5 กลุ่ม ประกอบด้วย บุคคล ชุมชน ผู้ประกอบวิชาชีพด้านสุขภาพ พันธมิตรสาธารณสุขกับการพัฒนา และนักการเมืองกับผู้กำหนดนโยบาย โดยจะต้องขับเคลื่อนด้วยการอาศัยความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมสุขภาพของคนในชุมชนเชิงลึกเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางสังคมและสุขภาพ ในการสื่อสารมักจะดำเนินการในลักษณะของโปรแกรมการดูแลสุขภาพ กิจกรรมรณรงค์การดูแลสุขภาพเป็นประเด็น การใช้สื่อดั้งเดิมและการใช้สื่อสังคม (World Health Organization, 2024) ซึ่งในแต่ละสังคมต่างก็มีความพยายามเป็นอย่างมากในการส่งเสริมสุขภาพผ่านการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ สร้างการมีส่วนร่วม และสามารถดูแลทุกคนในสังคมอย่างทั่วถึง ในแง่นี้จึงไม่สามารถพึ่งพาเฉพาะองค์กรภาครัฐได้แต่จะต้องอาศัยหุ้นส่วนความร่วมมือที่มีความหลากหลาย

การสื่อสารสุขภาพยังมีความสัมพันธ์ไปกับการรอบรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) ซึ่งมีใจความครอบคลุมการกระทำของบุคคลที่มีความต่อเนื่องตลอดชีวิตผ่านการใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์ และพิจารณาการกระทำสุขภาพของตนเอง อีกทั้งยังต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจในสารทางสุขภาพที่ถูกสื่อออกมาเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยการสร้างแรงจูงใจให้กับคนในสังคมเพื่อให้สามารถดูแลสุขภาพของตนเองได้ พร้อม ๆ ไปกับการป้องกันตนเองให้ห่างไกลจากโรคที่เชื่อมโยงระหว่างตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารสุขภาพกับความรู้สุขภาพจึงนำมาสู่การพัฒนาโปรแกรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสุขภาพ

ด้วยหลักทางวิชาการและวิธีคิดในการจัดการสุขภาพที่ถูกต้องตามหลักการแพทย์ เช่น โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงสุขภาพในกลุ่มผู้ที่เป็นโรคอ้วนที่มีรูปแบบโปรแกรมแตกต่างกันตามช่วงอายุ และสื่อที่ใช้ในการสื่อสารสุขภาพที่แตกต่างกัน (อังคินันท์ อินทรกำแหง, 2560)

นักวิชาการด้านการสื่อสารสุขภาพคนสำคัญอย่าง Kreuter & McClure (2004) ได้ทำการเผยแพร่บทความที่แสดงให้เห็นบทบาทของวัฒนธรรมในการสื่อสารสุขภาพ ซึ่งวัฒนธรรมได้เอื้อให้เกิดการสื่อสารสุขภาพที่มีความสมบูรณ์ โดยเฉพาะการมุ่งสื่อสารเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางสุขภาพที่มีลักษณะเป็นแบบแผนทางวัฒนธรรม สาร (Message) ที่ถูกใช้ในการสื่อสารจะต้องเข้ากับค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ของผู้รับสารเพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจและความสำเร็จในการโน้มน้าวใจให้อยากที่จะเปลี่ยนแปลงทางสุขภาพ โดยที่สารที่ถูกผลิตออกมาควรมีรายละเอียดลงลึกเพื่อให้ผู้รับสารเล็งเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสุขภาพของพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของแบบแผนวัฒนธรรมที่พวกเขาดำเนินในชีวิตประจำวันอยู่แล้ว อาทิ การเลือกใช้สื่อที่สะท้อนถึงอัตลักษณ์ของผู้รับสาร การอ้างถึงข้อมูลด้านสุขภาพที่เจาะจงเฉพาะกลุ่มที่ผู้รับสารสังกัดอยู่ซึ่งมีอัตลักษณ์แตกต่างกันในแต่ละกลุ่มโดยเฉพาะในกลุ่มชาติพันธุ์ การใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารสุขภาพที่เหมาะสมและเข้าใจง่าย การส่งเสริมการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาเนื้อหาของสาร และการหลอมรวมวิถีปฏิบัติท้องถิ่นเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสุขภาพ การสื่อสารสุขภาพที่สัมพันธ์กับมิติทางวัฒนธรรมจึงช่วยย้ำเตือนให้เห็นถึงสังคมที่มีความเป็นพหุวัฒนธรรม นอกจากนี้ การเลือกใช้ช่องทางการสื่อสาร (Channels) ควรคำนึงถึงความเหมาะสมของคนแต่ละกลุ่ม เช่น วิทยุชุมชนหรือเสียงตามสายควรใช้กับผู้ที่อาศัยอยู่ในชุมชน การใช้สื่อสังคมดิจิทัลควรใช้กับกลุ่มวัยรุ่นหรือวัยทำงานที่เล่นดิจิทัล รวมถึงการเล่าเรื่อง (Storytelling) ที่อาศัยผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจและมีความน่าเชื่อถือได้บอกเล่าเกี่ยวกับสุขภาพให้กับคนในชุมชน

การสื่อสารสุขภาพในสังคมไทยที่มีความน่าสนใจอยู่ที่การสื่อสารที่อาศัยความร่วมมือระหว่างสถาบันทางสังคมขั้นพื้นฐานกับภาคีเครือข่ายภาครัฐ ดังเช่น งานของชลวิทย์ เจียรจิตต์ และสายชล ปัญญชิต (2566); พระศรีสมโพธิ (วรญาณ สอนขุน) และคณะ (2567); และพระสุธีรัตนบัณฑิต (สุทิตย์ อาภากร) และคณะ (2566) ที่ได้อาศัยสถาบันพระพุทธศาสนาเข้ามามีส่วนร่วมในการสื่อสารสุขภาพ โดยจำเป็นต้องอาศัยพลังการขับเคลื่อนสองส่วนสำคัญ ส่วนแรกการขับเคลื่อนด้วยการเป็นผู้นำทางศาสนาที่ได้รับความไว้วางใจจากชุมชน และส่วนที่สองการขับเคลื่อนด้วยอำนาจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งทั้งสองส่วนจะต้องประสานความร่วมมือระหว่างกัน เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถาบันพระพุทธศาสนาต่างมีข้อจำกัดเชิงขอบเขตการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไป ในแง่ของการสื่อสารสุขภาพเององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน่วยงานที่มีอำนาจเต็มในการสื่อสารสุขภาพในระดับท้องถิ่นโดยเฉพาะในด้านความรู้ ความเชี่ยวชาญ และโปรแกรมการเปลี่ยนแปลงสุขภาพ ขณะที่สถาบัน



พระพุทธศาสนาเป็นศูนย์รวมทางจิตวิญญาณของคนในชุมชนให้สามารถเข้ามารวมกลุ่มกันเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงสุขภาพร่วมกันได้

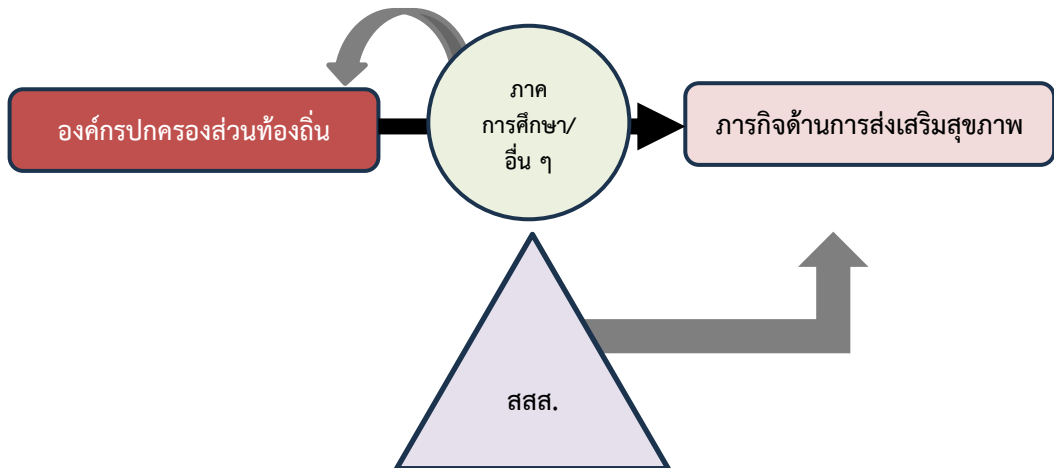
อย่างไรก็ดี ในบริบทของประเทศไทย ฐิตินัน บ. คอมมอน (2567) ได้มีการจำแนกรูปแบบการสื่อสารสุขภาพที่คำนึงถึงความเฉพาะเจาะจงต่อบริบททางวัฒนธรรมของแต่ละกลุ่มออกเป็น 3 รูปแบบ 1. การสื่อสารระหว่างบุคคล เน้นไปที่การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการโดยอาศัยการเข้าหาการสื่อสารด้วยความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ ซึ่งการสื่อสารในลักษณะนี้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมสุขภาพได้ง่ายมากกว่า พร้อมทั้งสามารถเพิ่มพลังอำนาจการต่อรองให้กับผู้รับสารที่จะยินยอมกระทำการทางสุขภาพของตนเอง 2. การสื่อสารกลุ่มและเครือข่าย โดยการสื่อสารรูปแบบนี้จะเน้นไปที่ทีมสุขภาพที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นผู้ปฏิบัติการด้านสาธารณสุข เช่น นักสาธารณสุขชุมชน อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) การอาศัยการสื่อสารสุขภาพในลักษณะดังกล่าวจะต้องอาศัยความเป็นทีมและความสามารถในการบริหารจัดการประเด็นสุขภาพให้มีทิศทางที่คล้ายคลึงกัน และ 3. การใช้สื่อเพื่อการสื่อสารสุขภาพ โดยการใช้สื่ออาจทำในรูปแบบของสื่อที่สามารถเผยแพร่ได้ตามสื่อดั้งเดิมและสื่อออนไลน์ จากนั้นควรกระจายให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยกระจายการสื่อสารออกไป ซึ่งควรเน้นหน่วยงานที่จะช่วยเจาะกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารอย่างชัดเจน เช่น การสื่อสารสุขภาพของพระสงฆ์อาจให้โรงพยาบาลสงฆ์เป็นหน่วยงานช่วยสื่อสาร

ดังนั้น การสื่อสารสุขภาพควรคำนึงถึงความแตกต่างของบริบทสังคม วัฒนธรรม และการเมืองในระดับพื้นที่ อีกทั้งการสื่อสารสุขภาพที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการมีส่วนร่วมในหลายระดับ ซึ่งอาจเกิดจากการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแกนกลางของการดำเนินงาน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแกนสนับสนุนก็ได้ โดยการทำงานสื่อสารสุขภาพไม่ว่าจะเกิดจากกระบวนการรูปแบบใดต่างก็มุ่งไปเพื่อทำให้คนไทยทุกคนมีสุขภาพที่ดีขึ้น มีความรอบรู้ทางสุขภาพ และสามารถดูแลสุขภาพของตนเองได้อย่างยั่งยืน

การกระจายอำนาจของท้องถิ่นกับโอกาสในการสื่อสารสุขภาพที่เข้มแข็ง

การกระจายอำนาจลงสู่ท้องถิ่นภายใต้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 (พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542, 2542) ได้มอบหมายภารกิจการดูแลสุขภาพของคนในชุมชนแต่ละพื้นที่อย่างใกล้ชิดให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะกับองค์การบริหารส่วนตำบล ปัจจุบันหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการเพื่อส่งเสริมสุขภาพที่ดึงหน่วยงานภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมโดยเฉพาะกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ที่เข้ามามีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศในการสื่อสารสุขภาพอย่างเข้มข้น ในการสื่อสารเพื่อสร้างเสริมสุขภาพที่มีความเข้มแข็งผ่านการส่งผลลัพธ์และการมีส่วนร่วมทางสุขภาพได้มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายไว้อย่างหลากหลาย พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ภาค

การศึกษาเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการสื่อสารสุขภาพลงสู่พื้นที่ ผู้เขียนได้ทำเป็นภาพ ดังภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมต่อการกิจการส่งเสริมสุขภาพในชุมชนระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพที่มีตัวกลางเป็นภาคการศึกษาและภาคีเครือข่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเป็นแกนเชื่อมต่อระหว่างกัน



ภาพที่ 1 การเชื่อมต่อการกิจการส่งเสริมสุขภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เอื้อให้มีตัวแสดงเชิงนโยบายและปฏิบัติการเข้ามามีบทบาทได้อย่างหลากหลายและมีอิสระในการตัดสินใจที่จะกระทำการเชิงนโยบายร่วมกัน ในการส่งเสริมสุขภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ร่วมมือกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพผ่านการสื่อสารจำเป็นต้องพิจารณากำหนดกลุ่มผู้รับสารให้มีความชัดเจน โดยแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพมักมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายและผลลัพธ์ทางสุขภาพไว้อย่างชัดเจนในแต่ละกลุ่ม ซึ่งทำให้เป็น การบูรณาการเป้าหมายร่วมกัน เช่น การระบุเป้าหมายในการลดพุงลดโรค การดูแลสุขภาพ อย่างเป็นองค์รวมขององค์กร ทำให้การสื่อสารสุขภาพเกิดขึ้นในลักษณะของการใช้กิจกรรมในการรณรงค์ในประเด็นสุขภาพที่ร่วมสมัยที่เกิดในแต่ละปี ในการสื่อสารสุขภาพยังต้องอาศัยวิธีการที่จะทำให้กลุ่มเป้าหมายตอบสนองได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ มีการกระตุ้นหลายทางเพื่อส่งเสริมสุขภาพ การสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพผ่านการสื่อสาร (ฐิติรัตน์ เจริญยิ่งวัฒนา และกุลทิพย์ ศาสตรระจุ, 2567; หนึ่งหทัย ขอผลกลาง, 2564)

กรณีศึกษาที่น่าสนใจเกี่ยวกับความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสิงห์บุรีที่ทำกิจกรรมกับกลุ่มเป้าหมายของการสื่อสารสุขภาพเป็นกลุ่มผู้สูงอายุ โดยเป็นการนำความรู้เกี่ยวกับการแพทย์แผนไทยมาประยุกต์ใช้ในการดูแลสุขภาพของผู้สูงอายุ (องค์การบริหารส่วนจังหวัดสิงห์บุรี,



2567) ในส่วนของเทศบาลตำบลสบเตี๊ยะ จังหวัดเชียงใหม่เป็นอีกหน่วยปกครองหนึ่งที่ได้ดำเนินการร่วมกันผ่านการใช้กิจกรรมการสื่อสารสุขภาพกลุ่มฮักครอบครัวเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางสุขภาพที่จะนำไปสู่การลดการดื่มแอลกอฮอล์ ในการทำงานครั้งนี้ได้อาศัยการบูรณาการการมีส่วนร่วมในหลายระดับโดยเน้นใช้ชุมชนเป็นฐานของการสื่อสารสุขภาพเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ในกิจกรรมครั้งนี้ได้อาศัยข้อมูลทางสถิติของปัญหาสุราในพื้นที่การดำเนินงานมาร่วมขับเคลื่อนการแก้ไขปัญหาาร่วมด้วย (สำนักข่าวสร้างสุข, 2567)

สรุป

การสื่อสารสุขภาพกับการกระจายอำนาจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นประเด็นที่มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมากโดยเฉพาะในยุคหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของประเทศไทยที่ให้ความสำคัญกับการสื่อสารสุขภาพเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการส่งเสริมสุขภาพของคนทุกกลุ่มในสังคม ในการดำเนินการไม่สามารถที่จะแยกอำนาจของการปกครองท้องถิ่นออกจากอำนาจที่เกิดจากความร่วมมือของเครือข่ายทางสังคมที่เข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมสุขภาพให้กับคนในชุมชนออกไปได้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การกระจายอำนาจดังกล่าวได้สร้างความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่จะใช้ทรัพยากรเชิงเครือข่ายในการดูแลสุขภาพของคนในชุมชนหรือไม่ก็ได้ อีกทั้งในการบูรณาการจำเป็นต้องดึงเอาการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนอย่างเข้มแข็งมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสุขภาพที่มาจากการสื่อสารได้อย่างยั่งยืน

ถึงแม้บทความนี้เสนอกรอบแนวคิดเชิงวิเคราะห์ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารสุขภาพกับการกระจายอำนาจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ช่วยให้เห็นถึงทิศทางที่จะถูกนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติได้ต่อไปไม่มากนัก้อย ทั้งนี้ สามารถต่อยอดข้อเสนอที่เกิดขึ้นในบทความไปสู่การวิจัยได้ในอนาคตด้วยการวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการสื่อสารสุขภาพของคนในชุมชน ซึ่งสามารถทำเป็นกรณีศึกษาเพื่อสร้างองค์ความรู้พื้นฐาน หรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติสำหรับการพัฒนาศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสื่อสารสุขภาพอย่างเข้มแข็งได้ต่อไป

นอกจากนี้ มีข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย ระดับเชิงนโยบาย (Policy Level) และระดับเชิงปฏิบัติ (Operational Level) โดยในระดับเชิงนโยบายเป็นการเสนอให้หน่วยงานสื่อสารสุขภาพที่ทำงานร่วมกันกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีงบประมาณประจำเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และระดับเชิงปฏิบัติเป็นการสร้างระบบที่เลี้ยงด้านการสื่อสารสุขภาพเพื่อถ่ายทอดแนวทางและแนวปฏิบัติที่ดีให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ



เอกสารอ้างอิง

- จักรกฤษณ์ วัชรภาณุ. (2554). การกระจายอำนาจด้านสาธารณสุข : ความเป็นมา สถานการณ์ และแนวโน้มในอนาคต. *วารสารวิจัยระบบสาธารณสุข*, 5(4), 530-538.
- ชลวิทย์ เจียรจิตต์ และสายชล ปัญญชิต. (2566). ปฏิบัติการทางศาสนากับการพัฒนาสุขภาพวิถีพุทธในสังคมไทย: มุมมองทางสังคมวิทยา. *วารสารธรรมศาสตร์*, 42(2), 38-53.
- ฐิตินัน บ. คอมมอน. (2567). บทเรียนและข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์การสื่อสารสุขภาพแด่พระสงฆ์ภายใต้หลักธรรมนุญสุขภาพพระสงฆ์แห่งชาติ. *วารสารนิเทศศาสตร์*, 42(1), 61-80.
- ฐิตีรัตน์ เจริญยิ่งวัฒนา และกุลทิพย์ ศาสตรระจุ. (2567). แนวทางการพัฒนาเนื้อหาสารของการสื่อสารสุขภาพที่สร้างทัศนคติที่เหมาะสมต่อพฤติกรรมพึงประสงค์และเสริมความตั้งใจในการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมของศูนย์กิจการสร้างสุข สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.). *วารสารสังคมศาสตร์และวัฒนธรรม*, 8(11), 206-216.
- พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542. (2542, 17 พฤศจิกายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอนที่ 114 ก. หน้า 48-66.
- พระศรีสมโพธิ (วรัญญู สอนขุน) และคณะ. (2567). การประเมินวัดต้นแบบลดปัจจัยเสี่ยงเพื่อพัฒนาเครือข่ายลดปัจจัยเสี่ยงตามแนวพระพุทธศาสนา. *วารสารสังคมวิจัยและพัฒนา*, 6(3), 64-87.
- พระสุธีรัตนบัณฑิต (สุทิพย์ อาภากร) และคณะ. (2566). สุขภาวะดีวิถีพุทธ: การพัฒนาองค์กรสุขภาพวิถีพุทธเชิงสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรในสังคมไทย. *CONNEXION Journal of Humanities and Social Sciences*, 12(2), 51-73.
- สำนักข่าวสร้างสุข. (2567). สสส. สานพลัง ‘ฮักชุมชน’ ถอดบทเรียนเทศบาลตำบลสบเตี๊ยะ จ.เชียงใหม่ ต้นแบบชุมชนสุขภาวะผ่าน “กลุ่มฮักครอบครัว” ปรับพฤติกรรม ลดดื่มได้ 69%. สืบค้น 5 มิถุนายน 2568, จาก <https://www.thaihealth.or.th/สสส-สานพลัง-ฮักชุมชน-ถ/>
- หนึ่งหทัย ขอผลกลาง. (2564). แนวทางการส่งเสริมศักยภาพของสื่อท้องถิ่นเพื่อการสื่อสารสุขภาพในชนบทภาคเหนือ. *วารสารวิจัยและพัฒนาด้านสุขภาพ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครราชสีมา*, 7(2), 198-214.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดสิงห์บุรี. (2567). อบจ.สิงห์บุรี ร่วมกับ สสส. จัดโครงการสร้างเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ ด้วยศาสตร์การแพทย์แผนไทย. สืบค้น 5 มิถุนายน 2568, จาก <https://www.singburipao.go.th/index/?page=picture6540&detail=F4Rfal8Lx>



อังศินันท์ อินทรกำแหง. (2560). *ความรอบรู้ด้านสุขภาพ : การวัดและการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Kreuter, M. W. & McClure, S. M. (2004). The Role of Culture in Health Communication. *Annual Review of Public Health*, 25, 439-455.

World Health Organization. (2024). *Regional Action Framework on Communication for Health: A Vision for Using Communication to Improve Public Health in The Western Pacific Region*. Manila: World Health Organization Regional Office for the Western Pacific.

_____. (2025). *Universal Health Coverage (UHC)*. Retrieved June 5, 2025, from <https://shorturl.asia/Q8Yji>





การกำหนดวาระการเมืองในยุคดิจิทัล : ศึกษาเปรียบเทียบการสื่อสารในสังคมไทย
ร่วมสมัยต่อสถานการณ์ความขัดแย้งชายแดนไทย-กัมพูชา*

AGENDA SETTING IN DIGITAL AGE: A COMPARATIVE STUDY OF POLITICAL
COMMUNICATION IN CONTEMPORARY THAI SOCIETY
ON THAI-CAMBODIAN BORDER CONFLICT



เปรมศิริ ดิลกปริชากุล

Premisiri Dilokpreechakul

มหาวิทยาลัยเกริก

Krirk University

Corresponding Author E-mail: premisiri@ymail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การกำหนดวาระทางการเมืองในยุคดิจิทัล ผ่านกรณีศึกษาความขัดแย้งชายแดนไทย-กัมพูชา พ.ศ. 2568 เพื่อทำความเข้าใจพลวัตของการสื่อสารทางการเมืองที่เปลี่ยนจากยุคที่รัฐและสื่อกระแสหลักเป็นผู้ผูกขาด ไปสู่ยุคที่โซเชียลมีเดียและพลเมืองดิจิทัลมีบทบาทร่วมในการกำหนดวาระ (Agenda Setting) การศึกษานี้ใช้การสังเคราะห์งานวิชาการด้านการสื่อสารการเมือง ร่วมกับการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิจากสื่อมวลชนและสื่อดิจิทัล ผลการวิเคราะห์พบว่า 1. การกำหนดวาระไม่ได้ถูกผูกขาดโดยรัฐหรือสื่อกระแสหลักอีกต่อไป แต่พลเมืองดิจิทัล อินฟลูเอนเซอร์ และสื่อออนไลน์มีบทบาทสำคัญในการสร้างและผลักดันวาระ 2. การสื่อสารผ่านเครือข่ายดิจิทัลเปิดพื้นที่ให้การตีความสถานการณ์ความขัดแย้งดำเนินไปในหลายกรอบ ทั้งกรอบความมั่นคง ชาตินิยม สิทธิมนุษยชน และสันติภาพ 3. ผลกระทบของกระบวนการกำหนดวาระในสังคมออนไลน์สะท้อนถึงการเพิ่มอำนาจให้ประชาชนตรวจสอบและมีส่วนร่วม แต่ขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดปัญหา เช่น ข่าวปลอม การบิดเบือนข้อมูล และการแบ่งขั้วทางการเมือง บทความชี้ให้เห็นว่าการกำหนดวาระการเมืองในยุคดิจิทัลมีความซับซ้อนมากขึ้น ไม่ใช่เพียงการสื่อสารจากรัฐสู่ประชาชน แต่เป็นสนามแข่งขันเชิงวาทกรรมที่พลเมืองมีบทบาทสำคัญส่งผลโดยตรงต่อโครงสร้างการเมืองไทยในสภาวะความขัดแย้งร่วมสมัย

คำสำคัญ: การกำหนดวาระ; ความขัดแย้งชายแดนไทย-กัมพูชา; สื่อสังคมออนไลน์



Abstract

The objectives of this academic article were to analyze the dynamics of political agenda setting in the digital era through the case study of the 2025 Thai–Cambodian border conflict. The objective was to understand how political communication has shifted from an era where the state and mainstream media held a monopoly over agenda setting, to a new environment where social media and digital citizens play crucial roles in shaping the public discourse. The study synthesized existing scholarship on political communication, along with secondary data from both mass media and digital platforms. The findings revealed three key aspects: 1. Agenda setting is no longer monopolized by the state or mainstream media, as digital citizens, influencers, and online media increasingly shape and drive political discourse. 2. Digital networks allow for multiple interpretive frames of the conflict, ranging from security and nationalism to human rights and peace. 3. The dynamics of online agenda setting empower citizens to monitor, criticize, and participate in political debates, while also generating new challenges such as misinformation, disinformation, and heightened political polarization. The article argued that political agenda setting in the digital era is becoming more complex, no longer functioning as a one-way communication process from state to citizen. Instead, it represents a contested discursive arena where multiple actors negotiate meanings and frame political issues. The Thai–Cambodian border conflict illustrated how digital citizens can set the dominant agenda, often surpassing state narratives and reshaping the political landscape of contemporary Thailand.

Keywords: Agenda Setting; Thai–Cambodian Border Conflict; Social Media

บทนำ

การเมืองไทยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่สำคัญ โดยเฉพาะด้านการสื่อสารทางการเมือง (นันทนา นันทวโรภาส, 2558) ปัจจัยสำคัญ คือ การเติบโตของสื่อดิจิทัลและโซเชียลมีเดียที่เปลี่ยนโฉมภูมิทัศน์การสื่อสารจากระบบ One-to-Many Communication ที่รัฐและสื่อกระแสหลักครอบงำ ไปสู่ระบบ Many-to-Many Communication ที่ประชาชนสามารถผลิต แลกเปลี่ยน และขยายการตีความสารได้ด้วยตนเอง การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้พลังในการกำหนดวาระทางการเมือง (Agenda Setting) ไม่ได้อยู่ที่รัฐเพียงฝ่ายเดียวอีกต่อไป แต่กระจายตัวไปสู่ผู้เล่นรายใหม่ ๆ ในสังคมดิจิทัล

เหตุการณ์ความขัดแย้งชายแดนไทย-กัมพูชาในปี พ.ศ. 2568 เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการเปลี่ยนผ่านนี้ การปะทะทางทหารในพื้นที่พิพาทนำไปสู่ความตึงเครียดระหว่างสองประเทศ ซึ่งรัฐบาลไทยพยายามกำหนดวาระสาธารณะในกรอบความมั่นคงแห่งชาติ และอธิปไตยของรัฐ โดยมีท่าทีที่อดทนอดกลั้นต่อการยั่วยุและเลือกใช้สันติวิธีภายใต้กรอบของกฎหมายระหว่างประเทศและหลักมนุษยธรรม เพื่อสร้างความชอบธรรมทางการทูตและย้ำถึงความแข็งแกร่งเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐ อย่างไรก็ตาม วาระการสื่อสารดังกล่าวกลับไม่ได้รับการยอมรับจากประชาชนในทางตรงกันข้ามสังคมออนไลน์กลับนำเสนอการตีความที่แตกต่าง เกิดกระแสการโจมตีรัฐบาลว่า “ไร้ประสิทธิภาพในการปกป้องพลเรือน” หรือ “แสวงใช้ประเด็นความมั่นคง อธิปไตยมากลบเกลื่อน” ไร้ความสามารถในการปกป้องประเทศชาติอย่างทันท่วงที เพราะผู้นำรัฐบาลมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้นำประเทศกัมพูชา มีการเผยแพร่ข้อมูลที่พาดพิงไปถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำไทยกับอดีตนายกรัฐมนตรีนเรนทรฯ ของกัมพูชา โดยกล่าวหาว่ารัฐบาลไทยว่า “อ่อนข้อ” หรือ “สมรู้ร่วมคิด” กับฝ่ายกัมพูชา (ไทยโพสต์, 2568) กระแสเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าการกำหนดวาระไม่ได้อยู่ในการควบคุมชี้แนะของรัฐบาลอีกต่อไป แต่ถูกท้าทายและสร้างใหม่โดยกลุ่มคนพลเมืองดิจิทัล

สถานการณ์ชายแดนไทยกัมพูชา ได้ก่อให้เกิดการแข่งขันเชิงกรอบวาทกรรม (Framing Competition) ในการสื่อสารระหว่างรัฐบาลกับชาวเน็ตบนสื่อสังคมออนไลน์ ในขณะที่รัฐบาลใช้กรอบวาระ “ความมั่นคง” ที่ยืนยันว่า ไทยมีสิทธิในการป้องกันตนเองและรักษาอธิปไตยแห่งรัฐ ตามกฎบัตรสหประชาชาติ เพื่อรักษาความน่าเชื่อถือทางการเมือง แต่วาระในสื่อสังคมออนไลน์กลับนำเสนอการโจมตีรัฐบาลว่า “รัฐบาลอ่อนแอ-ไม่กล้าตอบโต้” ปล່อยให้พลเรือนถูกโจมตีซ้ำ ๆ หรือในกรณีที่รัฐบาลพยายามเสนอวาระการสร้าง “สันติภาพและการเจรจา” แต่ชาวเน็ตกลับตั้งคำถามต่อท่าทีของรัฐบาลว่า “เจรจาไปทำไม ในเมื่อพลเรือนไทยยังถูกโจมตีทหารไทยต้องเจอกับระเบิดขาชาตรายวัน กระแสนบนสื่อสังคมออนไลน์ มองว่ารัฐบาลขาดความเด็ดขาด (ข่าวโมโน, 2568) นอกจากนี้มีการนำเสนอกรอบวาระอื่น ๆ เช่น การเสนอวาระการฟ้องร้องเอาผิดผู้นำกัมพูชาที่ศาลอาญาระหว่างประเทศ (International Criminal Court ICC) ในกรณีที่กัมพูชาทำการโจมตีเป้าหมายที่เป็นพลเรือน (แนวหน้า, 2568)

พลวัตของการกำหนดวาระของสื่อสังคมออนไลน์สะท้อนทั้งโอกาสและความท้าทายด้านหนึ่งการสื่อสารแบบเครือข่ายเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบ แสดงความเห็น และเข้ามามีส่วนร่วมในประเด็นสาธารณะ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงและความสัมพันธ์กับต่างประเทศ ซึ่งเคยเป็นพื้นที่ปิด แต่ในอีกด้านหนึ่ง บนโลกออนไลน์ก็มีการแพร่กระจายข่าวปลอม การบิดเบือนข้อมูล และการสร้างห้องเสียงสะท้อน Echo Chamber (Cinelli et al., 2021; Flaxman et al., 2016) ที่ทำให้ผู้คนเลือกที่จะฟังในเรื่องที่ตนเองชอบเท่านั้น โลกออนไลน์จึงเป็นความท้าทายที่ทำให้สังคมไทยเสี่ยงต่อความเข้าใจผิดและสร้างความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้น



เพื่ออธิบายพลวัตเหล่านี้ ผู้เขียนใช้กรอบทฤษฎีการสื่อสารการเมืองที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ทฤษฎีการกำหนดวาระ (Agenda-Setting Theory) (McCombs & Shaw, 1972) ซึ่งให้เห็นว่าอำนาจในการกำหนดประเด็นสาธารณะมีได้อยู่ที่สื่อกระแสหลักเพียงฝ่ายเดียวอีกต่อไป แต่เปิดให้พลเมืองดิจิทัลเข้ามามีบทบาท แนวคิด Networked Public Sphere (Benkler, 2006) ที่อธิบายว่า พื้นที่สาธารณะในโลกดิจิทัลเปิดโอกาสให้ทุกคนสามารถผลิตและเผยแพร่สารได้ด้วยตนเองและแนวคิด Communication Power (Castells, 2009) ที่ชี้ว่า อำนาจทางการเมืองในยุคดิจิทัลอยู่ที่การจัดการเครือข่ายข้อมูลและการสร้างความหมาย มากกว่าการผูกขาดช่องทางการสื่อสาร

บริบทของความขัดแย้งไทย-กัมพูชา

ประวัติศาสตร์พิพาทชายแดน ความขัดแย้งไทย-กัมพูชามีรากฐานจากการตีความแผนที่สมัยอาณานิคม โดยเฉพาะ แผนที่ระหว่างภาคพื้นดิน 1:200,000 ที่ฝรั่งเศสจัดทำขึ้นในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 20 ซึ่งแสดงพื้นที่ปราสาทพระวิหารอยู่ในฝั่งกัมพูชา ขณะที่ฝ่ายไทยยืนยันว่าตามหลักสันปันน้ำ พื้นที่ดังกล่าวควรอยู่ในอธิปไตยของไทย (Keyes, 1995) ข้อพิพาทนี้นำไปสู่การยื่นเรื่องต่อ ศาลยุติธรรมระหว่างประเทศ (ICJ) ในปี 1959 และศาลมีคำพิพากษาเมื่อปี 1962 ให้ตัวปราสาทอยู่ในอธิปไตยของกัมพูชา แต่ไม่ได้ชี้ขาดเส้นเขตแดนโดยรอบ ส่งผลให้ความคลุมเครือยังคงอยู่ ต่อมาในปี 2013 ICJ ได้ตีความเพิ่มเติม โดยระบุว่าพื้นที่ใกล้เคียงตัวปราสาทต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของกัมพูชา การตัดสินใจนี้ทำให้เกิดความไม่พอใจในหมู่ประชาชนไทยปะทุขึ้นอีกครั้ง และถูกนำไปเชื่อมโยงกับการเมืองภายใน

ประเด็นชายแดนไทย-กัมพูชามักถูกใช้เป็น เครื่องมือทางการเมืองภายในของประเทศไทย เพื่อสร้างแรงกดดันต่อรัฐบาล โดยเฉพาะในช่วงที่การเมืองไทยมีความขัดแย้งสูง ตัวอย่างเช่น ในช่วงปี 2551-2554 มีการเคลื่อนไหวของกลุ่มการเมืองบางกลุ่มได้ใช้ประเด็น “เสียดินแดน” เพื่อโจมตีรัฐบาล และปลุกกระแสชาตินิยม (Chachavalpongpun, 2013) ความขัดแย้งดังกล่าวไม่ได้เป็นเพียงข้อพิพาทชายแดน แต่กลายเป็น “ทุนทางการเมือง” ที่ฝ่ายการเมืองนำมาใช้เพื่อสร้างความชอบธรรม หรือทำลายฝ่ายตรงข้าม

ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ระหว่างอิตาลีกับประชาคมอาเซียนในเชิงภูมิรัฐศาสตร์ไทยและกัมพูชา มีความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน ทั้งในมิติการค้าชายแดน ความมั่นคง และบทบาทในประชาคมอาเซียน ซึ่งยึดหลัก “ไม่แทรกแซงกิจการภายใน” แต่ในความเป็นจริง ความขัดแย้งชายแดนส่งผลต่อความเชื่อมั่นของอาเซียนในฐานะกลไกสร้างเสถียรภาพ รัฐบาลไทยในหลายยุคสมัยจึงต้องเดินบนเส้นบางๆ ระหว่างการรักษาผลประโยชน์ด้านอธิปไตย กับการธำรงภาพลักษณ์ความร่วมมือในอาเซียน ความสัมพันธ์นี้สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดของภูมิภาค ที่แม้มีกรอบความร่วมมือ แต่ก็ไม่สามารถป้องกันหรือแก้ไขข้อพิพาทชายแดนได้อย่างยั่งยืน



บทวิเคราะห์

เพื่อให้เข้าใจถึงการแข่งขันกันสร้างวาระระหว่างรัฐบาลกับประชาชนผ่านสื่อสังคมออนไลน์ จึงได้นำสถานการณ์ความขัดแย้งชายแดนไทย-กัมพูชา มาเป็นกรณีศึกษา โดยการเปรียบเทียบวาระของทั้งสองฝ่ายที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ความขัดแย้งตามลำดับที่เปลี่ยนแปลงไป และผลสะท้อนที่เกิดขึ้น ดังตารางเปรียบเทียบ

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบวาระ (Agenda) ของรัฐบาล vs สังคมออนไลน์ กรณีความขัดแย้งชายแดนไทย-กัมพูชา พ.ศ. 2568

ช่วงเวลา/สถานการณ์	วาระของรัฐบาล (Official Agenda)	วาระสื่อสังคมออนไลน์ (Digital Agenda)	ผลสะท้อน
1. ระยะเริ่มต้น กัมพูชายิงเป้าหมายพลเรือน	ประณามการโจมตีพลเรือน ยืนยันสิทธิการป้องกันตนเองภายใต้กฎหมายระหว่างประเทศ เรียกร้องหยุดยิง	เรียกร้อง ตอบโต้ทันที เน้นชาตินิยม, ด้อยค่า กัมพูชา กดดันว่ารัฐบาลอ่อนแอ ไม่ปกป้องคนไทย	สารรัฐถูกมองว่า เชื่องช้า ทำให้ไม่เด็ดขาด ทำให้กระแสโซเชียลครอบงำ ความเชื่อของคนไทย
2. ตกลงหยุดยิง	เน้นสันติวิธี การทูตอาเซียน ผู้สังเกตการณ์ระหว่างประเทศ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาโลก	เกิด Echo Chamber ชาตินิยม โจมตีรัฐบาล ขยายชาติ-อ่อนข้อ ต่อ กัมพูชา ใช้ถ้อยคำ Hate Speech ต่อแรงงานข้ามชาติ	วาระรัฐบาลกับวาระของโซเชียลแยกขาดกัน รัฐบาลต้องการลดความตึงเครียด แต่กลับถูกมองว่า เชื่องช้า-ไม่เด็ดขาด ทำให้กระแสโซเชียลนำในการตีความ
3. สถานการณ์หลังหยุดยิง	สารรัฐบาลเน้นการฟื้นฟูช่วยเหลือพลเรือน คุ้มครองแรงงานข้ามชาติ ประท้วงการละเมิดข้อตกลงหยุดยิงของฝ่ายกัมพูชา	โซเชียลยังคงโจมตีความอ่อนปวกเปียกของรัฐบาล ทำให้ทหารไทยถูกกับระเบิด ขาดความมั่นใจ พร้อมปลุกกระแสความเกลียดชังต่อรัฐบาล	ช่องว่างสารเชิงเหตุผลกับวาระอารมณ์ ทำให้รัฐบาลเสียความชอบธรรมในสายตาสาธารณะ

1. สถานการณ์ระยะเริ่มต้น กัมพูชาเปิดฉากโจมตีไทยตลอดแนวชายแดนเมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2568 กลุ่มเป้าหมายพลเรือน บ้านเรือนประชาชน โรงเรียน โรงพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย ฯลฯ มีพื้นที่ที่ได้รับความเสียหาย จำนวน 11 แห่งและมีประชาชนได้รับบาดเจ็บ 20 คน เสียชีวิต 12 คน

วาระของรัฐบาล ประณามการโจมตีพลเรือน ยืนยันสิทธิการป้องกันตนเองภายใต้กฎหมายระหว่างประเทศ เรียกร้องหยุดยิง โดยนายภูมิธรรม เวชยชัย รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย รักษาการแทนนายกรัฐมนตรี แถลงท่าทีของประเทศไทยว่า ฝ่ายไทยใช้สันติวิธีภายใต้กรอบกฎหมายระหว่างประเทศ แต่ฝ่ายกัมพูชาใช้กำลังทางทหารก่อน ทั้งยังปฏิบัติขัดต่อกรอบกฎหมายระหว่างประเทศและหลักมนุษยธรรมอย่างรุนแรง รัฐบาลจึงได้ส่งหนังสือถึงคณะมนตรีความมั่นคงแห่งสหประชาชาติเพื่อชี้แจงข้อเท็จจริง ประณามการโจมตีโดยไม่เลือกเป้าหมาย และเชิญชวนประชาคมโลกร่วมประณามการกระทำอันไร้



มนุษยธรรมนี้ พร้อมของคนไทยร่วมส่งกำลังใจให้ทหารและประชาชนในพื้นที่ที่มีความปลอดภัย ในขณะที่กรม.ต่างประเทศ ย้ำไทยใช้ช่องทางการทูตแก้ปัญหาความตึงเครียดชายแดนไทย-กัมพูชา ไม่ตอบโต้ผ่านโซเชียลมีเดีย พร้อมยืนยันปกป้องอธิปไตย ใช้กลไก JBC และ MOU43 เป็นกรอบเจรจา ขอประชาชนมั่นใจรัฐบาลป้องกันผลประโยชน์ชาติ (ไทยพีบีเอส, 2568) เห็นได้ว่า รัฐบาล “สารหลัก” ผ่านช่องทางที่เป็นทางการ คือ กระทรวงการต่างประเทศ รัฐบาล โดยย้ำ 3 เรื่องสำคัญคือ (ก) ไทยประณามการโจมตีเป้าหมายพลเรือนและโครงสร้างพื้นฐานทางการแพทย์ ถือเป็นการละเมิดกฎหมายมนุษยธรรมระหว่างประเทศ (ข) ไทยยืนยันสิทธิในการป้องกันตนเองภายใต้กฎบัตรสหประชาชาติ แต่จะใช้อย่าง “ได้สัดส่วน” และ (ค) ไทยพร้อมเจรจาหยุดยิง ใช้กลไกระดับภูมิภาค ทวิภาคีเพื่อให้สถานการณ์คลี่คลายและคุ้มครองพลเรือนให้เร็วที่สุด ทั้งหมดนี้สะท้อน “ภาพรัฐที่ยืนอยู่บนหลักการ” บนเวทีนานาชาติ มากกว่าความรู้สึกอ่อนไหวของประชาชน

วาระสื่อสังคมออนไลน์ ในขณะที่โลกออนไลน์ไม่เห็นด้วยกับท่าทีของรัฐบาลที่ไม่ตอบโต้กัมพูชาที่มีความผิดร้ายแรงในการโจมตีเป้าหมายพลเรือนสร้างความสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินต่อพลเมืองไทยจำนวนมาก จึงเกิดกระแสกดดัน ต้าหนิรัฐบาลว่า “อ่อนแอ-ไม่ปกป้องคนไทย สารของรัฐบาลมองว่า “เชิงซ้า ไม่เด็ดขาด มีแต่หลักการ” ทำให้สารบนโลกออนไลน์สอดคล้องกับกระแสความไม่พอใจของประชาชนคนไทยที่มีต่อรัฐบาล ที่อ่อนด้อยในแก้ไขปัญหารุกล้ำเขตแดนไทยของกัมพูชา และทวีความรุนแรงมากขึ้นถึงขั้นที่มีผู้คนจำนวนไม่น้อยเรียกร้องให้มีการปฏิวัติรัฐประหาร ยึดอำนาจรัฐบาลก่อนที่ไทยจะเพิกเฉยปล่อยให้เสียดินแดน ข้าราชการรัฐบาลยิ่งลักษณ์ ชินวัตร (ผู้จัดการออนไลน์, 2568)

2. สถานการณ์ในช่วงของการตกลงหยุดยิง เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2568 ไทยและกัมพูชาได้บรรลุข้อตกลงหยุดยิงทันทีโดยไม่มีเงื่อนไข ตามแรงกดดันจากประธานาธิบดีโดนัลด์ทรัมป์ ที่ใช้อัตราภาษีเข้ามาเป็นเงื่อนไขต่อรองให้ทั้งสองฝ่ายเปิดการเจรจายุติการหยุดยิง นอกจากนี้ยังมีการตกลงที่จะจัดการประชุมผู้บัญชาการทหารในพื้นที่ และการประชุมคณะกรรมการชายแดนทั่วไป (GBC)

วาระของรัฐบาล รัฐบาลยังคงสื่อสารต่อเนื่องในกรอบสันติวิธี และการคุ้มครองพลเรือนสนับสนุนการมี ผู้สังเกตการณ์อาเซียน เพื่อตอกย้ำความน่าเชื่อถือของข้อตกลงหยุดยิง รวมทั้งติดตามผลกระทบต่อระบบสาธารณสุข การอพยพ เพื่อชี้ว่า รัฐกำลังแก้ปัญหาเชิงปฏิบัติการ ไม่ได้หยุดเพียงคำประกาศ ตามที่นายภูมิธรรม เวชยชัย รองนายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย รักษาการแทนนายกรัฐมนตรี แสดงถึงจุดยืนของไทยในความต้องการที่จะหาทางออกอย่างสันติ ในขณะเดียวกัน รักษาอธิปไตยและชีวิตของประชาชน โดยสรุปสารฝั่งรัฐบาลยังคง ยืนยันบนหลักกฎหมาย สิทธิในการป้องกันตนเอง สันติวิธี และกลไกภูมิภาค เพื่อยุติความรุนแรง ปกป้องพลเรือน รักษาเสถียรภาพชายแดน และลดความเสี่ยงการขยายความขัดแย้งในระดับภูมิภาค

วาระสื่อสังคมออนไลน์ แม้จะมีการประกาศข้อตกลงหยุดยิงระหว่างไทยและกัมพูชาในคืนวันที่ 28 กรกฎาคม แต่กระแสในสื่อสังคมออนไลน์กลับสะท้อนภาพที่แตกต่างออกไปอย่างสิ้นเชิง แทนที่บรรยากาศจะเต็มไปด้วยความโล่งใจหรือความหวัง ผู้ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลจำนวนมากกลับเลือกที่จะตั้งคำถามและวิพากษ์วิจารณ์รัฐบาลอย่างรุนแรงบน X (Twitter) และ Facebook กระแสแรกที่ชัดเจน คือ ความไม่ไว้วางใจต่อคำประกาศของรัฐ หลายโพสต์ตั้งคำถามตรง ๆ ว่า “หยุดยิงจริงหรือไม่” เนื่องจากยังมีเสียงปะทะและรายงานการเคลื่อนย้ายผู้คนจากแนวชายแดนกัมพูชาเล็ดลอดออกมา ความไม่สอดคล้องระหว่าง “สิ่งที่รัฐพูด” และ “สิ่งที่ประชาชนเห็น” ได้จุดประกายให้เกิดการถกเถียงอย่างกว้างขวางว่า รัฐบาลรับประกันความสำเร็จเร็วเกินไป ทั้งที่ภาคสนามยังคงวุ่นวาย ในเวลาเดียวกัน กระแสชาตินิยมบน TikTok ก็ทวีความรุนแรง กลุ่มผู้ใช้บางส่วนวิจารณ์ว่าการหยุดยิงครั้งนี้ คือ “การขายชาติ” หรือ “การยอมแพ้โดยปริยาย” มีการผลิตคอนเทนต์จำนวนมาก ตัดต่อคลิปเสียงปั่นกับคำประกาศหยุดยิง เพื่อประชดประชันว่า รัฐบาลเพียงต้องการ “รักษาหน้า” มากกว่าปกป้องชีวิตประชาชน ข้อความโจมตีอย่างเช่น “หยุดยิงเพื่อรักษาหน้า ไม่ใช่เพื่อรักษาชีวิต” ถูกแชร์ซ้ำ ๆ จนกลายเป็นวาทกรรมหลักที่กดดันรัฐบาล ขณะเดียวกัน ผู้สื่อข่าวพลเมืองได้เผยแพร่ภาพผู้บาดเจ็บและชาวบ้านที่ยังคงอพยพอยู่ ภาพเหล่านี้ถูกแชร์ต่ออย่างรวดเร็วและกลายเป็นหลักฐานสำคัญในสายตาประชาชนว่า รัฐบาล “พูดไม่ตรงกับความจริง” วาระออนไลน์จึงเลื่อนไปอยู่ที่ความทุกข์ยากของประชาชน มากกว่าความสำเร็จในการเจรจาที่รัฐบาลพยายามสื่อสารยิ่งไปกว่านั้น ประเด็นหยุดยิงยังถูกดึงไปโยงกับการเมืองภายในประเทศ ฝ่ายตรงข้ามทางการเมืองใช้จังหวะนี้โจมตีว่ารัฐบาลไร้ประสิทธิภาพในการควบคุมกองทัพ และไม่สามารถปกป้องประชาชนได้จริง แอสแซทก็อย่าง “เราหยุดยิง แต่เขมรไม่หยุดเดิน” หรือ “รัฐบาลหยุดแต่กระสุนไม่หยุด” (เดอะ ฟลิปบิชเชอร์, 2568) ถูกสร้างขึ้นเพื่อเน้นย้ำความล้มเหลวในการสั่งการ กลายเป็นเครื่องมือในการขยายความไม่พอใจและสร้างแรงกดดันทางการเมืองอย่างต่อเนื่องโดยสรุป วาระของสื่อสังคมออนไลน์ในช่วงหยุดยิงไม่ได้สะท้อนภาพความสำเร็จตามที่รัฐบาลต้องการนำเสนอ แต่กลับกลายเป็น พื้นที่แห่งความไม่ไว้วางใจ การโจมตีเชิงชาตินิยมและการเชื่อมโยงกับความล้มเหลวทางการเมืองภายในซึ่งตอกย้ำให้เห็นว่า โลกดิจิทัลสามารถช่วงชิงพื้นที่ความหมายและทำลายความชอบธรรมของรัฐบาลได้อย่างรวดเร็วและรุนแรง

3. สถานการณ์หลังหยุดยิง หลังจากไทยและกัมพูชาได้ตกลงหยุดยิงชั่วคราว แต่ปรากฏว่า กองกำลังกัมพูชายังคงละเมิดข้อตกลงอย่างต่อเนื่อง โดยใช้อาวุธยิงตอบโต้ใส่กำลังทหารไทย และมีการวางทุ่นระเบิดในพื้นที่ชายแดน ทำให้ทหารไทยบางนายได้รับบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพิการขาขาด เหตุการณ์นี้สร้างความสะเทือนใจแก่คนไทย และเป็นหลักฐานชัดเจนว่าฝ่ายกัมพูชาไม่ปฏิบัติตาม

วาระของรัฐบาล รัฐบาลไทยแสดงเจตนารมณ์ที่ชัดเจนว่า ยังคงยึดมั่นในหลักการสันติภาพและความร่วมมือระหว่างประเทศ แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ยอมให้การละเมิดอธิปไตย



ดำเนินต่อไปโดยไม่มี การตอบโต้ กองทัพได้รับคำสั่งให้ดำเนินการ ตอบโต้กลับอย่างเด็ดขาดและเหมาะสม เพื่อปกป้องอธิปไตยของชาติ รวมทั้งชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนในพื้นที่ชายแดน รัฐบาลได้ส่งหนังสือประท้วงอย่างเป็นทางการไปยังประธานอาเซียน รวมถึงมหาอำนาจอย่าง สหรัฐอเมริกาและจีน เพื่อยืนยันว่าประเทศไทยปฏิบัติตามข้อตกลงอย่างจริงจัง แต่เป็นฝ่าย กัมพูชาที่ละเมิดซ้ำแล้วซ้ำเล่า การรายงานต่อเวทีระหว่างประเทศเช่นนี้ช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ ของไทยในฐานะรัฐที่เคารพกฎหมายและกติกา ขณะเดียวกันก็ผลักดันการความผิดไปยังฝ่าย ตรงข้ามอย่างชัดเจน

วาระสื่อสังคมออนไลน์ เมื่อมีรายงาน ว่า กองกำลังกัมพูชาละเมิดข้อตกลงหยุดยิง โดยมีการลอบยิงและวางทุ่นระเบิดจนทหารไทยพิการ ขาขาด กระแสในสื่อสังคมออนไลน์รุนแรง และปะทุขึ้นทันที ภาพข่าวทหารไทยบาดเจ็บและพิการถูกแชร์อย่างกว้างขวาง บน Facebook และ TikTok มีการตัดคลิปสั้นพร้อมข้อความว่า “นี่หรือคือผลของหยุดยิง” หรือ “หยุดยิง แต่ลูกหลานเราต้องพิการ” ทำให้เกิดความรู้สึกโกรธแค้นต่อกัมพูชา และขยายเสียงกดดันรัฐบาล ไปพร้อมกัน ผู้ใช้ Twitter (X) หลายรายโจมตีว่า รัฐบาลไทย “อ่อนข้อเกินไป” และ “ไม่กล้า ปกป้องทหารตัวเอง” บางโพสต์เปรียบเทียบว่า “เราส่งทหารไปปกป้องชาติ แต่รัฐบาลกลับ ไม่ปกป้องทหาร” จนเกิดแฮชแท็ก #หยุดยิงแต่ไม่หยุดเจ็บ ขึ้นมาติดเทรนด์ ดังที่นายจตุพร พรหมพันธุ์ อินฟลูเอนเซอร์การเมือง วิพากษ์วิจารณ์การเจรจาหยุดยิงไทย-กัมพูชาไว้เงื่อนไขว่า เป็นเรื่อง เชื้อสงครามยังไม่จบจริง ชัดนักการเมืองโซเชียลมีเดียแต่ไร้สันติภาพ แนวทางออกคือ “หยุดรัฐบาล” ถึงจะจบ “หยุดยิง” ได้จริง (ไทยโพสต์, 2568) ฝ่ายตรงข้ามรัฐบาลนำประเด็นนี้ มาโจมตี โดยกล่าวหารัฐบาลว่า “ไร้น้ำหนักในเวทีอาเซียน” หรือ “เอาใจต่างชาติมากกว่าคน ไทย” การโยนเชิงการเมืองทำให้การถกเถียงในโลกออนไลน์ยิ่งขยายออกไปจากประเด็นชายแดน ไปสู่เรื่อง ศักยภาพในการบริหารประเทศ หลายเสียงสะท้อนว่า การหยุดยิงเป็นเพียง “ละคร ทางการทูต” ที่ไม่สามารถควบคุมสถานการณ์จริงในพื้นที่ได้ ความไม่ไว้วางใจนี้ทำให้การสื่อสาร ของรัฐถูกตีความว่า “หลอกลวงประชาชน” หรือ “สร้างภาพเพื่อเวทีโลก” ขณะที่กระแสนโลก ออนไลน์แพร่กระจายว่า “หยุดยิง แต่ไม่หยุดชาชาติ รัฐบาลชี้ตลาดยอมกัมพูชา” เรียกระดม ชาวนีติมารวมตัวกันที่หน้าทำเนียบรัฐบาล (ไทยโพสต์, 2568)

สรุป

การเปรียบเทียบวาระของรัฐบาลและวาระของสื่อสังคมออนไลน์ ในกรณีความขัดแย้ง ชายแดนไทย-กัมพูชา ปี 2568 ไม่เพียงสะท้อนถึงความแตกต่างเชิงเนื้อหาและกรอบการสื่อสาร แต่ยังแสดงให้เห็นถึงพลวัตของ การกำหนดวาระ (Agenda-Setting) และผลสะท้อนในห้อง สะท้อนเสียง (Echo Chamber Effect) อย่างเป็นรูปธรรม

1. รัฐบาล วาระแห่งเหตุผลและความชอบธรรมเชิงกฎหมาย รัฐบาลไทยมุ่งสื่อสาร โดยอิงกรอบกฎหมายระหว่างประเทศ ความมั่นคง และสันติวิธี เช่น การยืนยันสิทธิในการ

ป้องกันตนเอง (ตามหลัก UN Charter, Article 51) หรือการใช้กลไกอาเซียนและผู้สังเกตการณ์ระหว่างประเทศเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ สารลักษณะนี้สอดคล้องกับทฤษฎี agenda-setting ที่เชื่อว่าสื่อหรือผู้มีอำนาจสามารถกำหนดสิ่งที่ประชาชนควรคิดถึง อย่างไรก็ตาม เมื่อสารของรัฐเน้นเหตุผลและท่าทีเชิงการทูต ที่ไม่สามารถตอบสนองต่อความเร่งด่วนทางอารมณ์ของประชาชนในโลกดิจิทัลได้

2. สื่อสังคมออนไลน์ วาระถูกขับเคลื่อนด้วย อารมณ์ ความโกรธ ความกลัว และความรู้สึกชาตินิยม โดยเฉพาะการแชร์ภาพผู้บาดเจ็บ การอพยพ หรือการสร้างแฮชแท็ก เช่น “รัฐบาลหยุด แต่กระสุนไม่หยุด” สิ่งเหล่านี้ทำให้ digital agenda กลายเป็นการผลิตซ้ำวาทกรรมที่ตอบสนองความรู้สึกทันที มากกว่าการไตร่ตรองเชิงเหตุผล ทั้งยังเกิดการตีความว่า “รัฐบาลอ่อนข้อ-ไร้ประสิทธิภาพ” ซึ่งแตกต่างอย่างชัดเจนจากสารที่รัฐบาลพยายามจะสื่อสารออกมา

3. ผลสะท้อน Echo Chamber และความแตกแยกของวาทกรรม เมื่อการสื่อสารบนสื่อสังคมออนไลน์ดำเนินไปภายใต้กลไกของ Echo Chamber ที่ผู้ใช้จำนวนมากรับสารเฉพาะที่สอดคล้องกับความเชื่อหรืออารมณ์เดิม ทำให้ความไม่ไว้วางใจต่อรัฐบาลขยายวงกว้าง แม้รัฐบาลจะพยายามสื่อสารด้วยข้อมูลเชิงเหตุผล แต่กลับไม่สามารถทำลายวงจรการผลิตซ้ำของวาทกรรมออนไลน์ได้ ผลคือสังคมไทยเผชิญวาระคู่ขนาน (Parallel Agendas) ที่แข่งขันกัน โดยวาระของรัฐบาลอยู่บนฐานเหตุผล ขณะที่วาระของสื่อสังคมอยู่บนฐานอารมณ์และความไม่ไว้วางใจ

4. บทเรียนจากกรณีนี้ชี้ให้เห็นว่า รัฐบาลไม่สามารถผูกขาดการกำหนดวาระทางการเมืองได้อีกต่อไป พลเมืองดิจิทัลและสื่อสังคมมีพลังในการสร้างวาระหลัก (Dominant Agenda) ที่กำหนดทิศทางการเข้าใจสาธารณะและกดดันเชิงการเมืองอย่างเป็นรูปธรรม หากรัฐบาลยังยึดติดกับกรอบสื่อสารเชิงเหตุผลเพียงอย่างเดียว โดยไม่เชื่อมโยงกับอารมณ์และความรู้สึกของประชาชน ก็มีแนวโน้มที่จะสูญเสียความชอบธรรมทางการเมือง

ข้อเสนอแนะ จากบทเรียนของความขัดแย้งชายแดนไทย-กัมพูชาในปี 2568 สิ่งที่น่าประจักษ์อย่างเด่นชัดคือการดำเนินการสื่อสารของรัฐบาลซึ่งวางอยู่บนฐานของเหตุผล กฎหมาย และกลไกทางการทูต ไม่สามารถสร้างความไว้วางใจในสังคมออนไลน์ได้อย่างเต็มที่ รัฐบาลเลือกสื่อสารในกรอบที่เน้นความถูกต้องตามหลักนิติรัฐ สิทธิในการป้องกันตนเอง และการยึดมั่นในกระบวนการสันติวิธีผ่านเวทีอาเซียน ขณะที่สื่อสังคมออนไลน์กลับเคลื่อนไหวด้วยภาษาแห่งอารมณ์ ความรู้สึก และประสบการณ์ตรงของประชาชนผู้ได้รับผลกระทบ การแยกตัวของสองวาระนี้ทำให้เกิดช่องว่างขนาดใหญ่ในการสื่อสาร ซึ่งในที่สุดได้บ่อนทำลายความชอบธรรมทางการเมืองของรัฐบาลเอง รัฐบาลจึงควรตระหนักว่าการสื่อสารเชิงเหตุผลเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป แต่ต้องเสริมด้วยการสื่อสารที่เชื่อมโยงกับอารมณ์และความรู้สึกของสาธารณะ การแสดงออกของผู้นำที่สะท้อนความห่วงใย การเล่าเรื่องของผู้ประสบเหตุจริงหรือ แม้แต่การใช้ถ้อยคำที่ทำให้ประชาชนรู้สึกว่า รัฐอยู่เคียงข้างพวกเขา ล้วนเป็นกลไกสำคัญที่จะทำ



ให้สารของรัฐไม่ถูกตีความว่า “เย็นชา” หรือ “ห่างไกลความจริง” นอกจากนี้ การทำงานเชิงรุกบนแพลตฟอร์มดิจิทัลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสื่อสังคมออนไลน์ไม่ได้เป็นเพียงช่องทางในการส่งต่อข้อมูล แต่เป็นพื้นที่หลักในการกำหนดวาระและตีความความจริง ทีมสื่อสารของรัฐจึงควรมีกัลไกตอบสนองอย่างรวดเร็วเพื่อจัดการกับข่าวลือและข้อมูลบิดเบือน การใช้ภาษาและรูปแบบที่เหมาะสมกับพฤติกรรมผู้ใช้งานบนแต่ละแพลตฟอร์ม เช่น คลิปสั้นบน TikTok หรือ อินโฟกราฟิกที่แชร์ง่ายบน X และ Facebook จะทำให้สารของรัฐสามารถแข่งขันกับกระแสที่ถูกขับเคลื่อนโดยผู้ใช้ทั่วไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จอีกประการคือการจัดการกับ Echo Chamber ที่ทำให้ผู้ใช้บางกลุ่มรับรู้ข้อมูลเพียงด้านเดียว รัฐบาลควรมองหาแนวทางสร้างสะพานเชื่อม เช่น การทำงานร่วมกับผู้มีอิทธิพลในโลกดิจิทัล (Influencer) การจัดเวทีสื่อสารแบบโต้ตอบที่เปิดให้ประชาชนซักถามโดยตรง หรือการสนับสนุนสื่อพลเมืองในพื้นที่ชายแดนให้เผยแพร่ข้อมูลจริงก่อนที่ข่าวลือจะแพร่กระจาย สิ่งเหล่านี้จะช่วยลดความขัดแย้งของวาทกรรมที่เป็นฝ่ายเดียว และเปิดพื้นที่สำหรับการตีความร่วม ในที่สุด สิ่งที่รัฐบาลต้องเรียนรู้คือการผสมผสานเชิงนโยบายเข้ากับสารเชิงมนุษย์ ไม่เพียงแสดงให้เห็นถึงความจริงจริงในการเจรจาระดับระหว่างประเทศ แต่ยังต้องถ่ายทอดภาพของรัฐที่ดูแลผู้บาดเจ็บ อพยพ ผู้เดือดร้อน และปกป้องครอบครัวผู้ได้รับผลกระทบได้อย่างเป็นรูปธรรม หากรัฐบาลสามารถเชื่อมโยงวาระเชิงเหตุผลเข้ากับวาระเชิงอารมณ์ได้อย่างสอดคล้องประสาน ก็จะสามารถลดช่องว่างระหว่างรัฐกับสังคมออนไลน์ และสร้างความไว้วางใจในสถานการณ์วิกฤติที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนได้

เอกสารอ้างอิง

- ข่าวโมโน. (2568). รัฐบาลไทยโคตรอ่อน ป่วย “เขมร” ชู. สืบค้น 21 สิงหาคม 2568, จาก <https://www.facebook.com/watch/?v=4088657751375577>
- เดอะ ฟลิปซิดเดอร์. (2568). เราหยุดยั้ง แต่เขมรไม่หยุดเดิน. สืบค้น 21 สิงหาคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/JtTyZ>
- ไทยพีบีเอส. (2568). กต.ยันไทยไม่ตอบโต้โซเซียล ใช้ช่องทางทูตแก้ปัญหา. สืบค้น 21 สิงหาคม 2568, จาก <https://www.thaipbs.or.th/news/content/353876>
- ไทยโพสต์. (2568). คปท.เดือด! จวกรัฐบาลซัดตลาด นักรวมพล 13 ส.ค. หลังทหารไทยยังเหยียบกับระเบิด. สืบค้น 21 สิงหาคม 2568, จาก <https://www.thaipost.net/x-cite-news/840603/>
- _____. (2568). ชัดฝ่ายการเมืองจับมือโซวภาพลัทธิ! ข้องใจหยุดยั้งไร้เงื่อนไขคืออะไร. สืบค้น 21 สิงหาคม 2568, จาก <https://www.thaipost.net/hi-light/832925/>
- _____. (2568). สองตระกูล หนึ่งผลประโยชน์: เบื้องหลังสัมพันธไทย-กัมพูชา. สืบค้น 21 สิงหาคม 2568, จาก <https://www.thaipost.net/hi-light/778885/>



- นันทนา นันทวโรภาส. (2558). สื่อสารการเมือง ทฤษฎีการประยุกต์ใช้ (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: แมสมีเดีย.
- แนวหน้า. (2568). ฉะไม่กล้าฟ้องศาลอาญาระหว่างปท. ช้องใจรัฐบาล ‘ปชน.’ ชัดเอียดผลประโยชน์ เย้ยฟ้อง ‘สุนเซน’ แค่อัยลักษณ์. สืบค้น 21 สิงหาคม 2568, จาก <https://www.naewna.com/politic/908401>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2568). ต้องไล่ “รัฐบาล” ก่อนไล่ทหารเขมร?. สืบค้น 21 สิงหาคม 2568, จาก <https://mgronline.com/specialscoop/detail/9680000052896>
- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. London: Yale University Press.
- Castells, M. (2009). *Communication Power*. Oxford: Oxford University Press.
- Chachavalpongpun, P. (2013). *Reinventing Thailand: Thaksin and His Foreign Policy*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.
- Cinelli, M. et al. (2021). The Echo Chamber Effect on Social Media. *PNAS*, 118(9), 1-18.
- Flaxman, S. et al. (2016). Filter Bubbles, Echo Chambers, and Online News Consumption. *Public Opinion Quarterly*, 80(S1), 298-320.
- Keyes, C. F. (1995). *The Golden Peninsula: Culture and Adaptation in Mainland Southeast Asia*. Honolulu, HI: University of Hawaii Press.
- McCombs, M. E. & Shaw, D. L. (1972). The Agenda-Setting Function of Mass Media, Public Opinion. *United Kingdom: Quarterly: Oxford University Press*, 36(2), 176-187.





ความชอบธรรมทางสังคมของบ่อนคาสิโน :
ศึกษาจากกรณีศึกษาเชิงนโยบาย ในประเทศไทย*

SOCIAL LEGITIMACY OF CASINOS:
A STUDY OF POLICY DEBATES IN THAILAND



ศักดิ์ เป้นดวง

Sakda Peanduang

บริษัท ดีเอ็มแอล เพ้นท์ จำกัด

DML Paint Company Limited

Corresponding Author E-mail: sakda1973bkk@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เป็นการศึกษา ความชอบธรรมทางสังคมของบ่อนคาสิโน : ศึกษาจากกรณีศึกษาเชิงนโยบายในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสร้างความชอบธรรมทางสังคมของบ่อนคาสิโนในบริบทสังคมไทย รวมทั้งเพื่อวิเคราะห์แนวคิดเชิงนโยบายและเหตุผลทางการเมือง เศรษฐกิจ และจริยธรรม ที่ใช้สนับสนุนหรือคัดค้านบ่อนคาสิโนและเพื่อเสนอองค์ความรู้ใหม่ที่เชื่อมโยงระหว่างการออกแบบนโยบายสาธารณะกับการยอมรับทางวัฒนธรรมและจริยธรรมของสังคมไทย พบว่า กระบวนการสร้างความชอบธรรม โดยการยอมรับหรือปฏิเสธบ่อนคาสิโนไม่ได้จำกัดเพียงเหตุผลเชิงเศรษฐกิจหรือกฎหมาย หากแต่สัมพันธ์กับคุณค่า จริยธรรม วัฒนธรรม และโครงสร้างอำนาจทางสังคม ส่วนแนวคิดการสร้างความชอบธรรมทางนโยบายไม่ได้เป็นกลางทางอำนาจ แต่มักถูกกำหนดโดยวาทกรรมของรัฐทุน และสื่อ เช่น การเน้นประโยชน์ทางเศรษฐกิจหรือการควบคุมอาชญากรรม ขณะเดียวกันฝ่ายคัดค้านบ่อนคาสิโนก็ใช้วาทกรรมทางศีลธรรมอิงหลักพุทธศาสนาเพื่อสร้างความชอบธรรมเชิงคุณค่า ทั้งสองฝ่ายจึงต่างใช้อำนาจผ่านวาทกรรมในการกำหนดสิ่งที่สังคมควรยอมรับหรือปฏิเสธ นำไปสู่ความขัดแย้งที่ขยายวงกว้างในสังคม และองค์ความรู้ใหม่ที่เชื่อมโยงระหว่างการออกแบบนโยบายสาธารณะกับการยอมรับทางวัฒนธรรมและจริยธรรมของสังคมไทย ประกอบด้วย คือ รอบคอบทางเศรษฐกิจ สร้างจิตสำนึกวัฒนธรรม มีความชอบธรรมต่อสังคม สังคมความร่วมมือ ยึดถือแนวคิดของมวลชน และสรรค์สร้างสังคม คือ จุดหมายเดียวกัน

คำสำคัญ: ความชอบธรรมทางสังคม; บ่อนคาสิโน; นโยบายสาธารณะ; ศีลธรรม; โครงสร้างอำนาจ



Abstract

This academic article examined the social legitimacy of casinos, with a focus on the policy debates in Thailand. The objectives were to investigate the processes through which social legitimacy for casinos was constructed within the Thai social context, to analyze policy discourses and the political, economic, and ethical rationales used to support or oppose casinos, and to propose new knowledge that links public policy design with cultural and ethical acceptance in Thai society. The study was found that the process of legitimizing or rejecting casinos is not confined to economic or legal reasoning, but is closely tied to values, ethics, culture, and social power structures. Policy discourses of legitimacy are not power-neutral; rather, they are often shaped by the narratives of the state, capital, and the media such as emphasizing economic benefits or crime control. Conversely, opponents of casinos employed moral discourses grounded in Buddhist principles to construct value-based legitimacy. Both sides thus exercised power through discourse in defining what society ought to accept or reject, leading to broader social conflicts. The new body of knowledge emerging from this study connected public policy design with cultural and ethical acceptance in Thai society, highlighting the following dimensions: economic prudence, cultural consciousness, social legitimacy, collaborative engagement, adherence to public values, and the shared goal of creating a just society.

Keywords: Social Legitimacy; Casino; Public Policy; Morality; Power Structure

บทนำ

การถกเถียงเกี่ยวกับการจัดตั้งบ่อนกาสิโนอย่างถูกกฎหมายในประเทศไทยเป็นประเด็นที่ปรากฏในพื้นที่สาธารณะมาอย่างยาวนาน โดยเฉพาะในช่วงหลังวิกฤตเศรษฐกิจและการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่รัฐไทยเริ่มหันมาพิจารณานโยบายทางเลือกที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้เข้ารัฐอย่างเร่งด่วน หนึ่งในแนวทางที่ถูกเสนอซ้ำแล้วซ้ำเล่า คือ การออกกฎหมายให้การพนันบางประเภท เช่น บ่อนกาสิโน ถูกต้องตามกฎหมาย โดยมีเหตุผลหลัก คือ เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว เพิ่มรายได้ภาษี และลดอำนาจของระบบพนันใต้ดิน (รัฐสภาไทย, 2566) แม้ข้อเสนอเหล่านี้จะมีน้ำหนักในเชิงเศรษฐกิจและการควบคุมทางสังคม แต่ในทางกลับกัน การต่อต้านจากกลุ่มประชาสังคม นักวิชาการ และผู้นำศาสนา ก็แสดงให้เห็นถึงความท้าทายในการสร้างความชอบธรรมทางสังคมให้แก่บ่อนกาสิโนในบริบทวัฒนธรรมไทย ซึ่งยังคงให้ความสำคัญกับจริยธรรม ความเชื่อทางศาสนา และภาพลักษณ์ของรัฐในฐานะผู้ดูแลคุณธรรม



ของสังคม ผู้เขียนจึงสนใจศึกษาเรื่องนี้โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการสร้างความชอบธรรมทางสังคมของบ่อนคาสีโนในบริบทสังคมไทย รวมทั้งเพื่อวิเคราะห์แนวคิดเชิงนโยบายและเหตุผลทางการเมือง เศรษฐกิจ และจริยธรรม ที่ใช้สนับสนุนหรือคัดค้านบ่อนคาสีโน และเพื่อเสนอองค์ความรู้ใหม่ที่เชื่อมโยงระหว่างการออกแบบนโยบายสาธารณะกับการยอมรับทางวัฒนธรรมและจริยธรรมของสังคมไทย โดยมีการตั้งคำถามว่า การจัดตั้งบ่อนคาสีโนในประเทศไทยสามารถสร้างความชอบธรรมทางสังคมได้หรือไม่ และหากได้ จะต้องมีความเข้าใจใดในการออกแบบนโยบายให้ตอบสนองต่อทั้งมิติทางเศรษฐกิจ จริยธรรมและวัฒนธรรมร่วมกัน

แนวคิดทางที่เกี่ยวข้องกับความชอบธรรมของบ่อนคาสีโน

สำหรับประเด็นความชอบธรรมทางสังคมของบ่อนคาสีโน ซึ่งในการศึกษานี้อาศัยกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์และรัฐศาสตร์ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ แนวคิดเรื่องความชอบธรรม (Legitimacy) ซึ่งแนวคิดเรื่อง ความชอบธรรม ถูกนำเสนอโดยนักสังคมวิทยา ซึ่งแบ่งรูปแบบของอำนาจที่ได้รับการยอมรับออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ อำนาจแบบประเพณีนิยม (Traditional Authority) อำนาจแบบคาริสมาทิก (Charismatic Authority) และอำนาจแบบนิติ-เหตุผล (Legal-Rational Authority) ซึ่งความชอบธรรมในแต่ละรูปแบบนี้ขึ้นกับวัฒนธรรมและค่านิยมของสังคมนั้น ๆ (Weber, 1978) โดยนอกจากนี้ ความชอบธรรมทางสังคมสามารถเกิดขึ้นได้จาก 3 มิติ คือ ความชอบธรรมเชิงปฏิบัติการ (Pragmatic Legitimacy) เมื่อการกระทำขององค์กรสอดคล้องกับผลประโยชน์ของสาธารณะ ความชอบธรรมเชิงคุณค่า (Moral Legitimacy) เมื่อกิจกรรมนั้นถือว่าถูกต้องตามหลักจริยธรรม ความชอบธรรมเชิงความรู้ (Cognitive Legitimacy) เมื่อกิจกรรมนั้นกลายเป็นสิ่งที่สังคมคาดหวังให้มีอยู่ (Suchman, 1995)

แนวคิดนโยบายสาธารณะกับศีลธรรมสาธารณะ การกำหนดนโยบายสาธารณะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม เช่น การพนัน การทำแท้ง หรือการใช้กัญชา มักจะเกี่ยวข้องกับศีลธรรมสาธารณะ (Public Morality) ซึ่งเป็นชุดความเชื่อร่วมของสังคม (Habermas, 1996) การตัดสินใจว่านโยบายใด “เหมาะสม” หรือ “ควรยอมรับ” จึงมิได้ขึ้นกับผลประโยชน์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงภาพลักษณ์ของความถูกต้องทางคุณธรรม ซึ่งในบริบทไทย มักสัมพันธ์กับค่านิยมทางศาสนาและครอบครัว (ปิยบุตร แสงกนกกุล, 2564)

แนวคิดโครงสร้างอำนาจและวาทกรรม ซึ่งอำนาจไม่ใช่สิ่งที่มีอยู่เฉพาะในรัฐหรือกฎหมายเท่านั้น แต่อำนาจแทรกซึมอยู่ในวาทกรรม (Discourse) ซึ่งกำหนดสิ่งที่ “พูดได้” และ “พูดไม่ได้” การสร้างความชอบธรรมให้กับนโยบายหนึ่ง ๆ จึงขึ้นกับกระบวนการผลิตซ้ำของวาทกรรมในสื่อ สถาบัน และพื้นที่สาธารณะ (Foucault, 1980)

ดังนั้น การศึกษานี้ใช้แนวคิดหลัก 3 ประการในการวิเคราะห์ความชอบธรรมของบ่อนคาสีโน ได้แก่ แนวคิดเรื่องความชอบธรรมที่แบ่งเป็นเชิงปฏิบัติการ เชิงคุณค่า และเชิงความรู้

แนวคิดศีลธรรมสาธารณะซึ่งชี้ว่าการยอมรับนโยบายขึ้นอยู่กับค่านิยมทางศาสนาและวัฒนธรรมของสังคม และแนวคิดโครงสร้างอำนาจก็ว่าทบทรมที่มองว่าอำนาจแฝงอยู่ในถ้อยคำและสื่อซึ่งมีบทบาทในการกำหนดสิ่งที่สังคมยอมรับหรือปฏิเสธ

ประวัติศาสตร์บ่อนคาสีโนในประเทศไทยและโลก

บ่อนคาสีโนในฐานะสถานประกอบการการพนันที่ถูกกฎหมายมีประวัติศาสตร์ที่ยาวนานในโลกตะวันตก โดยเฉพาะในยุโรปและสหรัฐอเมริกา เช่น ลาสเวกัสและมาเก๊า ซึ่งพัฒนาเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจด้านการท่องเที่ยวและความบันเทิงระดับโลก (Eadington, 1999) ในทางกลับกัน ประเทศไทยมีลักษณะเฉพาะ คือ การพนันทุกประเภทที่มีได้รับอนุญาตถือเป็นสิ่งผิดกฎหมายตามพระราชบัญญัติการพนัน พ.ศ. 2478 และรัฐมักมองการพนันในฐานะภัยต่อศีลธรรมสาธารณะ อย่างไรก็ตาม บ่อนใต้ดินและรูปแบบการพนันออนไลน์ได้แพร่กระจายอย่างต่อเนื่องในไทย โดยเฉพาะในช่วงที่รัฐไม่สามารถควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กลุ่มธรรมาภิบาล, 2565) ข้อมูลจากศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคม (2564) ชี้ว่า มูลค่าการพนันในประเทศไทยสูงกว่า 500,000 ล้านบาทต่อปี ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการดำรงอยู่ของความจริงคู่ขนานระหว่างกฎหมายกับพฤติกรรมของประชาชน

ดังนั้น แม้ประเทศตะวันตก เช่น สหรัฐฯ และมาเก๊า พัฒนาคาสีโนเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวอย่างถูกกฎหมาย ขณะที่ประเทศไทยยังมองการพนันเป็นภัยต่อศีลธรรม แม้มีกฎหมายห้าม แต่บ่อนใต้ดินและการพนันออนไลน์ยังคงแพร่หลายและสร้างรายได้มหาศาล สะท้อนความจริงคู่ขนานระหว่างกฎหมายกับพฤติกรรมของประชาชน

รูปแบบการถกเถียงทางนโยบาย ของฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายต่อต้าน

การถกเถียงเรื่องบ่อนคาสีโนในประเทศไทยมีลักษณะเป็นนโยบายที่ขัดแย้งทางจริยธรรม (Moral Policy Conflict) ฝ่ายสนับสนุนเสนอเหตุผลหลักคือ การจัดตั้งบ่อนคาสีโนอย่างถูกกฎหมายจะช่วยดึงดูดนักท่องเที่ยวต่างชาติ สร้างรายได้เข้ารัฐ ลดอำนาจของกลุ่มอิทธิพลใต้ดิน และควบคุมผลกระทบได้ดีกว่าการปล่อยให้มืออย่างไม่เป็นทางการ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ในขณะที่ฝ่ายคัดค้าน เช่น กลุ่มศาสนา นักวิชาการด้านจริยธรรม และองค์กรภาคประชาชน มองว่า การพนันคือรากของปัญหาสังคม เช่น ความยากจน หนี้สิน และอาชญากรรม อีกทั้งขัดต่อหลักคำสอนของศาสนาพุทธซึ่งเป็นรากฐานของค่านิยมไทย (พระไพศาล วิสาโล, 2563) โดยความขัดแย้งในเชิงนโยบายนี้ไม่ได้จำกัดอยู่แค่การคำนวณต้นทุน-ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังสะท้อนถึงการปะทะกันระหว่างจริยธรรมแบบอนุรักษนิยมกับเหตุผลแบบเสรีนิยม ในการออกแบบนโยบายสาธารณะ (Rawls, 1993)



ดังนั้น การถกเถียงเรื่องบ่อนคาสิโนในไทยสะท้อนลักษณะของนโยบายที่ขัดแย้งทางจริยธรรม โดยฝ่ายสนับสนุนเน้นประโยชน์ทางเศรษฐกิจและการควบคุม ส่วนฝ่ายคัดค้านยึดหลักจริยธรรม ศาสนา และค่านิยมไทย ความขัดแย้งนี้จึงเป็นการปะทะกันระหว่างจริยธรรมแบบอนุรักษ์นิยมกับเหตุผลแบบเสรีนิยมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ

กระบวนการสร้างความชอบธรรมทางสังคม กรณีศึกษาข้อเสนอของภาครัฐ

ในช่วงปี พ.ศ. 2565-2566 มีข้อเสนออย่างเป็นทางการจากคณะกรรมการการของรัฐสภาไทยในการศึกษาความเป็นไปได้ของการจัดตั้ง Entertainment Complex ที่มีบ่อนคาสิโนเป็นส่วนหนึ่ง โดยมีการอ้างอิงถึงโมเดลของประเทศที่ประสบความสำเร็จ เช่น สิงคโปร์และเกาหลีใต้ ซึ่งสามารถควบคุมผลกระทบเชิงลบได้ผ่านระบบภาษีและใบอนุญาต (รัฐสภาไทย, 2566) การเสนอนี้พยายามสร้างความชอบธรรมเชิงปฏิบัติการ (Pragmatic Legitimacy) โดยเน้นย้ำว่า การพนันมีอยู่จริงในสังคมไทย และรัฐควรควบคุมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Suchman, 1995) อย่างไรก็ตาม การสำรวจความเห็นจากประชาชนโดยสถาบันวิจัยนิด้าโพล (2566) พบว่าร้อยละ 61.2 ของประชาชนไม่เห็นด้วยกับการตั้งบ่อนคาสิโนอย่างถูกกฎหมาย โดยให้เหตุผลด้านศีลธรรมและผลกระทบทางสังคม ซึ่งสะท้อนว่าความพยายามของรัฐยังไม่สามารถสร้างความชอบธรรมเชิงคุณค่าได้ เนื่องจากขาดการสื่อสารที่ครอบคลุมความห่วงกังวลของประชาชน และไม่มีการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมอย่างแท้จริง

ดังนั้น กระบวนการสร้างความชอบธรรมทางสังคม กรณีศึกษาข้อเสนอของภาครัฐ โดยในการศึกษาข้อมูลของฝ่ายกรรมการ ซึ่งจากการนำเสนอของภาครัฐ มีการอ้างอิงข้อมูลหรือกล่าวถึงประเทศที่มีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบ่อนคาสิโน ทั้งเกาหลีใต้และสิงคโปร์ ซึ่งพยายามสร้างความชอบธรรมเชิงปฏิบัติการ โดยเพื่อให้สามารถจัดเก็บภาษีที่สูญเสียไปได้ และความชอบธรรมเชิงคุณค่า โดยให้เหตุผลทางศีลธรรม เพื่อให้เกิดความเหมาะสมไม่ให้ละเมิดกฎหมายในการมีส่วนร่วมกับการกลไกในภาครัฐ

การวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง อำนาจ ทุน และความหมายของศีลธรรม

การสร้างความชอบธรรมทางนโยบายใด ๆ ไม่ได้ดำเนินไปในสุญญากาศทางอำนาจ เหล่านี้ ชี้ให้เห็นว่า อำนาจของรัฐและทุนสามารถกำหนดความจริงที่ยอมรับได้ ผ่านวาทกรรมที่ผลิตซ้ำในสื่อและนโยบาย การใช้ถ้อยคำอย่าง “สร้างรายได้เข้ารัฐ” “ควบคุมได้ดิน” หรือ “ลดอาชญากรรม” จึงเป็นกลไกของอำนาจที่ทำให้สังคมมองบ่อนคาสิโนในมุมที่เป็นประโยชน์ต่อรัฐ (Foucault, 1980) ในขณะเดียวกัน ศีลธรรมเองก็ถูกใช้เป็นเครื่องมือทางวาทกรรมเช่นกัน โดยฝ่ายที่คัดค้านบ่อนคาสิโนมักอ้างถึงหลักธรรมของพุทธศาสนา เช่น อบายมุข หรือ สติสัมปชัญญะ เพื่อสร้างความชอบธรรมเชิงคุณค่าในการต่อต้านการพนัน (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), 2562) ข้อสังเกต คือ ทั้งสองฝ่ายต่างใช้วาทกรรมที่เชื่อมโยงกับอำนาจ ฝ่ายหนึ่งใช้

เศรษฐกิจและกฎหมาย อีกฝ่ายใช้ศีลธรรมและค่านิยม เพื่อกำหนดขอบเขตของสิ่งที่สังคมควรหรือไม่ควรยอมรับ ซึ่งทำให้การถกเถียงนั้นเกิดการบานปลายในสังคม ทำให้กลุ่มบุคคลที่เห็นด้วยกับนโยบายนี้ หรือกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยมองว่า อาจเป็นกลไกที่นำไปสู่การมอมเมาประชาชน หรือกระตุ้นให้ประชาชนนั้นขาดศีลธรรมเมื่อมีบ่อนกาสิโนในประเทศไทย

ดังนั้น การสร้างความชอบธรรมทางนโยบายไม่ได้เป็นกลางทางอำนาจ แต่มักถูกกำหนดโดยวาทกรรมของรัฐ ทุน และสื่อ เช่น การเน้นประโยชน์ทางเศรษฐกิจหรือการควบคุมอาชญากรรม ขณะเดียวกันฝ่ายคัดค้านบ่อนกาสิโนก็ใช้วาทกรรมทางศีลธรรมอิงหลักพุทธศาสนา เพื่อสร้างความชอบธรรมเชิงคุณค่า ทั้งสองฝ่ายจึงต่างใช้อำนาจผ่านวาทกรรมในการกำหนดสิ่งที่สังคมควรยอมรับหรือปฏิเสธ นำไปสู่ความขัดแย้งที่ขยายวงกว้างในสังคม

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

สำหรับองค์ความรู้เกี่ยวกับ ความชอบธรรมทางสังคมของบ่อนกาสิโน : ศึกษาจากกรณีถกเถียงเชิงนโยบายในประเทศไทย ซึ่งผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์ และอธิบายไว้ ดังนี้

รอบคอบทางเศรษฐกิจ คือ การพิจารณาผลกระทบทางเศรษฐกิจอย่างรอบด้าน เช่น รายได้รัฐ การจ้างงาน และผลต่อธุรกิจท้องถิ่น ก่อนตัดสินใจอนุญาตหรือคัดค้านการเปิดบ่อนกาสิโน โดยไม่ละเลยต้นทุนแฝงหรือผลเสียระยะยาวที่อาจเกิดขึ้นกับสังคมและเศรษฐกิจโดยรวม

สร้างจิตสำนึกวัฒนธรรม คือ การปลูกฝังให้สังคมตระหนักถึงคุณค่าและอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมไทย เช่น ความพอเพียงและการหลีกเลี่ยงอบายมุข ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาความชอบธรรมของบ่อนกาสิโนในเชิงสังคมและศีลธรรม

มีความชอบธรรมต่อสังคม คือ การที่บ่อนกาสิโนได้รับการยอมรับจากสังคมว่าเหมาะสม และสอดคล้องกับคุณค่าทางศีลธรรม กฎหมาย และผลประโยชน์ร่วมของประชาชน ซึ่งต้องผ่านการพิจารณาอย่างรอบด้านทั้งด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และจริยธรรม



ส่งเสริมความร่วมมือ คือ การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่องระหว่างรัฐประชาชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคม เพื่อหาฉันทามติหรือแนวทางที่เหมาะสมในการตัดสินใจเกี่ยวกับบ่อนกาสิโน อันจะนำไปสู่ความชอบธรรมและการยอมรับในระดับสังคม

ยึดถือแนวคิดของมวลชน คือ การให้ความสำคัญกับความคิดเห็น ความรู้สึก และคุณค่าของประชาชนส่วนใหญ่ในการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับบ่อนกาสิโน เพื่อสะท้อนเจตจำนงของสังคมและสร้างความชอบธรรมในกระบวนการตัดสินใจของรัฐ

สรรค์สร้างสังคมคือจุดหมายเดียวกัน คือ การที่ทุกภาคส่วนในสังคมมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาสังคมให้น่าอยู่ ยั่งยืน และมีคุณธรรม ซึ่งการพิจารณาความชอบธรรมของบ่อนกาสิโนต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของเป้าหมายร่วมกัน ไม่ใช่เพียงผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม

สรุป

ผู้เขียนนำเสนอการวิเคราะห์ประเด็นความชอบธรรมทางสังคมของบ่อนกาสิโนในบริบทสังคมไทย โดยชี้ให้เห็นว่า ความยอมรับหรือปฏิเสธบ่อนกาสิโนไม่ได้จำกัดเพียงเหตุผลเชิงเศรษฐกิจหรือกฎหมาย หากแต่สัมพันธ์กับคุณค่า จริยธรรม วัฒนธรรม และโครงสร้างอำนาจทางสังคม การผลักดันนโยบายจากภาครัฐถูกวิพากษ์ในสามมิติหลัก ได้แก่ การมุ่งเน้นผลประโยชน์และการควบคุมปัญหาใต้ดิน ความไม่ไว้วางใจในระบบกำกับดูแล และการขาดจริยธรรมสาธารณะในกระบวนการสร้างความชอบธรรม ผู้เขียนเสนอแนวทางเชิงนโยบาย ได้แก่ การเปิดเวทีสาธารณะเพื่อการมีส่วนร่วม การออกแบบรูปแบบกาสิโนที่สอดคล้องกับบริบทไทย การจัดตั้งกลไกกำกับดูแลอิสระ และการส่งเสริมการเรียนรู้ด้านจริยธรรมเกี่ยวกับการพนัน

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มรณรงค์หยุดการพนัน. (2565). รายงานสถานการณ์การพนันในประเทศไทย ปี 2565. กรุงเทพฯ: สำนักงานเครือข่ายองค์กรงดเหล้า.
- ปิยบุตร แสงกนกกุล. (2564). จริยธรรมกับรัฐธรรมนูญ: การออกแบบนโยบายสาธารณะในสังคมพหุวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ: สถาบันนโยบายสาธารณะเพื่อสังคมประชาธิปไตย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). (2562). พุทธธรรมกับปัญหาสังคมร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระไพศาล วิสาโล. (2563). ศีลธรรมกับเศรษฐกิจสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สวนเงินมีมา.
- รัฐสภาไทย. (2566). รายงานผลการศึกษการจัดตั้ง Entertainment Complex. กรุงเทพฯ: สำนักกรรมาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- ศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคม. (2564). การวิเคราะห์ตลาดการพนันใต้ดินในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- สถาบันวิจัยนิด้าโพล. (2566). ผลสำรวจความคิดเห็นประชาชน เรื่อง “เห็นด้วยหรือไม่กับบ่อนคาสีโนถูกกฎหมาย”. กรุงเทพฯ: นิด้าโพล.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). รายงานการวิเคราะห์ผลกระทบทางเศรษฐกิจของบ่อนคาสีโนถูกกฎหมาย. กรุงเทพฯ: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- Eadington, W. R. (1999). The Economics of Casino Gambling. *Journal of Economic Perspectives*, 13(3), 173-192.
- Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972-1977*. New York: Pantheon.
- Habermas, J. (1996). *Between Facts and Norms: Contributions to A Discourse Theory of Law and Democracy*. Cambridge: MIT Press.
- Rawls, J. (1993). *Political Liberalism*. New York: Columbia University Press.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. California: University of California Press.





นโยบายภาษีตอบโต้ของสหรัฐอเมริกาภายใต้ทรัมป์ : เครื่องมือภูมิรัฐศาสตร์เชิงเศรษฐกิจในการจัดระเบียบโลกใหม่และผลกระทบต่อไทยและอาเซียน*

THE UNITED STATES' RETALIATORY TARIFF POLICY UNDER TRUMP: A GEOECONOMIC INSTRUMENT FOR RESHAPING THE NEW WORLD ORDER AND ITS IMPACT ON THAILAND AND ASEAN



อภิญา ฉัตรช่อฟ้า, จักกฤษ กระต่ายวงศ์พระจันทร์,
ชัยพงศ์ ภาคเดช, ธนกร มณีโชติ

Apinyar Chatchorfa, Jakkrit Krataiwongphachand,
Chatpong Pakdech, Thanakorn Maneechot
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: wrp.chan@gmail.com

บทคัดย่อ

นโยบายภาษีตอบโต้ของสหรัฐอเมริกาภายใต้ประธานาธิบดีโดนัลด์ ทรัมป์ในฐานะเครื่องมือภูมิรัฐศาสตร์เชิงเศรษฐกิจที่ใช้เพื่อจัดระเบียบโลกใหม่ในยุคหลังสงครามเย็น โดยผสมผสานมุมมองจากรัฐศาสตร์การเมือง เศรษฐศาสตร์การเมือง และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ การศึกษานี้อาศัยแนวคิดทฤษฎีสัจนิยม ภูมิรัฐศาสตร์เศรษฐกิจ และระเบียบโลกเสรีนิยมเพื่อวิเคราะห์ผลกระทบเบื้องหลังนโยบายภาษีของสหรัฐฯ ที่มีได้มีเป้าหมายเพียงเศรษฐกิจ แต่เป็นยุทธศาสตร์ในการควบคุมอิทธิพลของคู่แข่งในระบบโลก โดยเปรียบเทียบผลกระทบที่มีต่อไทยและประเทศสมาชิกอาเซียน 9 ประเทศ โดยพิจารณาทั้งด้านโครงสร้างการค้า อุตสาหกรรมสำคัญ ห่วงโซ่อุปทาน และนโยบายตอบโต้ของแต่ละประเทศ จากนั้นนำเสนอบทวิเคราะห์เชิงเหตุผลและข้อเสนอเชิงนโยบายอย่างเป็นระบบใน 4 มิติ ได้แก่ การทูตการค้าเชิงรุก การกระจายตลาด การยกระดับห่วงโซ่คุณค่า และการสร้างพันธมิตรภูมิภาค ดังนั้น ประเทศไทยควรเปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้รับแรงกระแทกเชิงรับสู่ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ที่สามารถรับมือกับแรงกระแทกจากมหาอำนาจและสร้างสมดุลในระเบียบโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

คำสำคัญ: นโยบายภาษีตอบโต้; ภูมิรัฐศาสตร์ทางเศรษฐกิจ; การจัดระเบียบโลกใหม่; ทรัมป์



Abstract

This article examined the United States' retaliatory tariff policy under President Donald Trump as a geoeconomic instrument for reshaping the global order in the post-Cold War era. Integrating theoretical perspectives from political science, political economy and international relations, it draws on realism, geoeconomics, and liberal international order theory to explain the strategic logic behind U.S. tariff which served not merely economic ends but sought to constrain the influence of rivals in the world system. The study conducted a comparative analysis of the policy's impacts on Thailand and nine other ASEAN member countries. It investigated structural effects across export-oriented industries, supply chains, and each country's policy responses. The analysis was followed by a systematic policy framework, offering four key strategic recommendations for Thailand: proactive trade diplomacy, market and production diversification, value chain upgrading, and regional alliance building. The article argued that Thailand should move from being a follower to becoming a strategy-setting actor capable of absorbing great-power shocks and maintaining balance within a rapidly changing global order.

Keywords: Retaliatory Tariff Policy; Geoeconomics; New World Order; Trump

บทนำ

ในโลกที่ไม่มีใครแจกฟรี และไม่มีใครยอมถูกเอาเปรียบ การค้าไม่เคยแยกขาดจากอำนาจ สะท้อนความจริงของเศรษฐกิจโลกยุคใหม่ได้อย่างชัดเจน นับตั้งแต่สิ้นสุดสงครามเย็น ระบบเศรษฐกิจโลกดำเนินไปภายใต้ระเบียบเสรีนิยมที่ให้ความสำคัญกับการค้าเสรี กฎกติกาพหุภาคี และบทบาทนำของสหรัฐอเมริกาในฐานะผู้ประกันเสถียรภาพของระเบียบโลก (Ikenberry, 2001) ทว่า เมื่อโลกเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 บริบทดังกล่าวเผชิญแรงท้าทายจากหลายปัจจัย กลับพลิกผันอย่างรวดเร็วทั้งการผงาดขึ้นของจีน ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และความไม่พอใจในสังคมตะวันตกที่มองว่า โลกาภิวัตน์ไม่เป็นธรรม ปัจจัยเหล่านี้ได้ส่งผลสะท้อนการเมืองภายในและโครงสร้างอำนาจโลก

การขึ้นสู่อำนาจของประธานาธิบดีโดนัลด์ ทรัมป์ ในปี ค.ศ. 2017 เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของยุทธศาสตร์สหรัฐฯ ภายใต้นโยบาย *America First* ที่ยึดแนวคิดการค้าแบบชาตินิยมและคุ้มครองผลประโยชน์ของสหรัฐฯ ก่อนพันธมิตรระหว่างประเทศ ทรัมป์ถอนตัวจากข้อตกลงพหุภาคีและใช้นโยบายกีดกันการค้าอย่างเข้มข้น โดยเฉพาะมาตรการภาษีตอบโต้ (Reciprocal Tariffs) อธิบายว่า เพื่อเรียกความเป็นธรรม เนื่องจากประเทศคู่ค้าจัดเก็บภาษีนำเข้าสินค้า



สหรัฐฯ ในอัตราที่สูงกว่า ขณะที่สหรัฐฯ เปิดตลาดกว้างเกินไป ประเทศที่ถูกตั้งเป้าหมายรวมถึง จีน สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น เวียดนาม และไทย

นโยบายนี้ทำให้สหรัฐฯ เรียกเก็บภาษีนำเข้าสูงถึง 36-54% โดยให้เหตุผลด้านเศรษฐกิจและอธิปไตย (Menon, 2025; The Australian, 2025) แต่ในเชิงลึก ภาษีตอบโต้ได้กลายเป็นเครื่องมือภูมิรัฐศาสตร์เชิงเศรษฐกิจที่ทรงพลัง เพื่อสกัดอิทธิพลของจีน ต่อรองกับพันธมิตร และกดดันให้เกิดการเจรจาเปิดการค้าโลกใหม่ ปรากฏการณ์นี้สอดคล้องกับแนวคิด การใช้อำนาจผ่านความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจ (Weaponized Interdependence) ที่มหาอำนาจสามารถใช้ความพึ่งพิงทางเศรษฐกิจสร้างอำนาจสั่งการเหนือรัฐอื่น สำหรับไทยและอาเซียน ผลกระทบมีความชัดเจน ไทยซึ่งเกินดุลการค้ากับสหรัฐฯ มูลค่ากว่า 1.3 ล้านล้านบาท (ฐานเศรษฐกิจ, 2568) ถูกเก็บภาษีในอัตรา 36-37% โดยเฉพาะสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ยางพารา อาหาร และยานยนต์ ส่วนเวียดนามถูกเก็บสูงถึง 46% และถูกกล่าวหาว่าแทรกแซงค่าเงิน ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จึงมีข้อเพียงผู้สังเกตการณ์ แต่เป็นผู้รับผลกระทบโดยตรงจากความขัดแย้งเชิงโครงสร้างในระบบการค้าโลก

แนวทางในการวิเคราะห์ปัญหานี้ตั้งอยู่บนจุดตัดของรัฐศาสตร์การเมืองระหว่างประเทศ และเศรษฐศาสตร์การเมืองระหว่างประเทศ โดยพิจารณาทฤษฎีที่ว่า รัฐสามารถใช้เครื่องมือทางเศรษฐกิจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางภูมิรัฐศาสตร์ หรือที่เรียกว่า แนวคิดภูมิรัฐศาสตร์เศรษฐกิจ (Goeconomics) ในกรณีนี้ ภาษีศุลกากร ซึ่งเดิมเป็นเครื่องมือหารายได้รัฐบาลและปกป้องอุตสาหกรรมภายใน กลับถูกนำมาใช้เป็นอาวุธเชิงนโยบายต่างประเทศเพื่อสร้างอำนาจต่อรอง และลงโทษประเทศอื่น มหาอำนาจจะใช้ความสัมพันธ์พึ่งพาอาศัยทางเศรษฐกิจให้เป็นประโยชน์แก่ตนเอง ซึ่งมีผู้วิเคราะห์เรียกปรากฏการณ์นี้ว่า การใช้อำนาจสั่งการผ่านความเชื่อมโยงทางเศรษฐกิจ (Weaponized Interdependence) ที่รัฐทรงอำนาจสามารถกำหนดเงื่อนไขทางการค้า การเงิน หรือเทคโนโลยี เพื่อบีบให้รัฐคู่ค้าอ่อนแอตามข้อเรียกร้องทางภูมิรัฐศาสตร์

อย่างไรก็ดี นโยบายของทรัมป์ได้ท้าทายทฤษฎีเสถียรภาพภายใต้การนำของมหาอำนาจ (Hegemonic Stability Theory) ที่มองว่า สหรัฐฯ ควรจัดหาสินค้าสาธารณะ เช่น การเปิดตลาดและการรักษาระเบียบการค้าเสรีเพื่อประโยชน์ของระบบโลกโดยรวม แต่ในทางปฏิบัติ สหรัฐฯ กลับเลือกใช้นโยบายกีดกันเพื่อผลประโยชน์ภายในประเทศ ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงดุลอำนาจทางเศรษฐกิจสู่ประเทศเกิดใหม่ โดยเฉพาะจีน

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องประเมินผลกระทบต่อไทยและประเทศสมาชิกอาเซียนทั้ง 9 ประเทศ โดยการศึกษาและวิเคราะห์นโยบายภาษีตอบโต้ของสหรัฐอเมริกาภายใต้ประธานาธิบดี ทรัมป์ในฐานะเครื่องมือภูมิรัฐศาสตร์เชิงเศรษฐกิจ โดยอาศัยฐานคิดแบบสหวิทยาการ ซึ่งผสมผสานทฤษฎีจากรัฐศาสตร์การเมือง เศรษฐศาสตร์การเมือง และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยทฤษฎีสถิตนิยม แนวคิดภูมิรัฐศาสตร์เชิงเศรษฐกิจ ทฤษฎีระเบียบโลกเสรีนิยม แนวคิดห่วงโซ่คุณค่าโลก โดยพิจารณาโครงสร้างการค้า อุตสาหกรรมสำคัญ ห่วงโซ่อุปทาน และนโยบายตอบ

โต้ของแต่ละประเทศ เพื่อเสนอข้อวิเคราะห์เชิงเหตุผลและแนวทางเชิงนโยบายที่สามารถเสริมสร้างขีดความสามารถของไทยและอาเซียนในการปรับตัวและสร้างสมดุลในระเบียบโลกใหม่ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ฐานคิดแบบสหวิทยาการ

โดยผศานทฤษฎีจากรัฐศาสตร์การเมือง เศรษฐศาสตร์การเมือง และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ภายใต้ข้อโต้แย้งของสหรัฐฯ ดังนี้

ทฤษฎีสัจนิยม (Realism) การค้าในฐานะการแข่งขันอำนาจ มองว่า ระบบโลกอยู่ภายใต้ภาวะไร้ศูนย์กลาง และรัฐเป็นผู้แสดงหลักที่แสวงหาอำนาจเพื่อความอยู่รอดและผลประโยชน์แห่งชาติ (Mearsheimer, 2001) การใช้ภายใต้ข้อโต้แย้งของสหรัฐฯ จึงสะท้อนการใช้อำนาจทางเศรษฐกิจเพื่อรักษาความเป็นมหาอำนาจและจำกัดคู่แข่งอย่างจีน รวมถึงประเทศที่มีดุลการค้ากับสหรัฐฯ สูง เช่น ไทย เวียดนาม เยอรมนี ทฤษฎีนี้ช่วยอธิบายว่า แม้สหรัฐฯ จะเป็นผู้ก่อตั้งระบบการค้าเสรี แต่เมื่อระบบไม่ตอบสนองต่อผลประโยชน์เชิงยุทธศาสตร์ รัฐก็พร้อมจะใช้นโยบายฝ่ายเดียวเพื่อคงอิทธิพลของตน

แนวคิดภูมิรัฐศาสตร์เชิงเศรษฐกิจ (Goeconomics) ภาชี คือ อาวุธ Luttwak (1990) เสนอว่า ในยุคที่สงครามทหารลดความสำคัญ รัฐมหาอำนาจหันมาใช้อาวุธทางเศรษฐกิจ เช่น ภาชี มาตรการกีดกัน และการควบคุมห่วงโซ่อุปทาน เพื่อต่อรองและกดดันประเทศคู่ค้า แนวทางของทรมป์ที่เน้นตอบโต้เท่าเทียม จึงเป็นการใช้ภาชีไม่ใช่เพียงเพื่อแก้ไขดุลการค้า แต่เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมเชิงยุทธศาสตร์ของคู่แข่ง เช่น บังคับให้เวียดนามเปิดตลาด หรือจำกัดการพึ่งพาสินค้าจีน กรอบนี้ชี้ให้เห็นว่าภาชีได้กลายเป็นสงครามไร้กระสุนที่ใช้เศรษฐกิจแทนกำลังทหาร

ทฤษฎีระเบียบโลกเสรีนิยม (Liberal International Order) ระบบที่ถูกท้าทาย Ikenberry (2011) อธิบายว่า สหรัฐฯ เคยเป็นผู้นำในการสร้างระเบียบโลกหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ผ่านการเปิดเสรีทางการค้าและการสร้างสถาบันระหว่างประเทศ เช่น GATT และ WTO อย่างไรก็ตาม นโยบายของทรมป์ที่ถอนตัวจากข้อตกลงพหุภาคี และตั้งกำแพงภาชีกับแม้แต่พันธมิตร เช่น สหภาพยุโรป ญี่ปุ่น และแคนาดา ได้ท้าทายหลักการเสรีนิยมเดิมอย่างสิ้นเชิง กรอบนี้จึงสะท้อนความย้อนแย้งของสหรัฐฯ ในฐานะผู้สร้างระบบที่กลับกลายเป็นผู้บ่อนทำลายระบบและบ่งชี้ว่า โลกกำลังเข้าสู่ระเบียบใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยอำนาจมากกว่ากติกา

แนวคิดห่วงโซ่คุณค่าโลก (Global Value Chains – GVCs) ช่องทางการปรับตัวของประเทศเล็ก Baldwin (2016) ชี้ว่า ระบบการผลิตปัจจุบันถูกกระจายเป็นห่วงโซ่อุปทานระหว่างประเทศ การที่สหรัฐฯ ใช้มาตรการภายใต้ข้อโต้แย้งส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ ไม่เพียงต่อประเทศเป้าหมาย แต่รวมถึงประเทศอื่น ๆ ในห่วงโซ่ เช่น ไทย เวียดนาม และมาเลเซีย ที่ผลิตชิ้นส่วนและส่วนประกอบให้แก่ฐานการผลิตหลัก แนวคิดนี้ทำให้เห็นว่า แม้ไทยจะไม่ได้เป็นผู้ส่งออก



ขั้นสุดท้าย แต่เมื่อจีนหรือประเทศต้นทางถูกเก็บภาษี สินค้าของไทยก็ได้รับผลกระทบทางอ้อม ทั้งด้านคำสั่งซื้อ การลงทุน และการผลิต ดังนั้น กรอบ GVCs ชี้ว่า ประเทศเล็กสามารถลดความเปราะบางได้ หากรู้จักยกระดับตนเองในห่วงโซ่มูลค่าและปรับโครงสร้างการผลิต

กรอบคิดทั้ง 4 ข้างต้น อธิบายนโยบายภาษีตอบโต้ของสหรัฐฯ ได้อย่างรอบด้าน ได้แก่

1. Realism อธิบายแรงจูงใจเชิงอำนาจ
2. Geoeconomics ชี้ว่า ภาษี คือ อาวุธยุทธศาสตร์
3. Liberal Order เผยให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของระบบกติกาสากล
4. GVCs เสนอทางรอดและการปรับตัวของประเทศเล็กอย่างไทยและอาเซียน

เมื่อเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน กรอบเหล่านี้ไม่เพียงอธิบายพฤติกรรมของสหรัฐฯ แต่ยังให้บทเรียนเชิงนโยบายแก่ประเทศกำลังพัฒนาในการสร้างสมดุลท่ามกลางระเบียบโลกใหม่ที่กำลังเปลี่ยนแปลง

นโยบายภาษีตอบโต้ของโดนัลด์ ทรัมป์: เครื่องมือจัดระเบียบโลกใหม่

นโยบายภาษีตอบโต้ (Reciprocal Tariffs) ของประธานาธิบดีโดนัลด์ ทรัมป์ มีรากฐานจากความเชื่อว่าสหรัฐฯ ถูกเอาเปรียบทางการค้ามายาวนาน โดยหลายประเทศตั้งกำแพงภาษีและให้เงินอุดหนุนสูง ขณะที่สินค้าจากประเทศเหล่านั้นกลับเข้าสู่ตลาดสหรัฐฯ ได้เกือบปลอดภาษี ทรัมป์จึงผลักดันแนวคิดเก็บภาษีเท่าที่คู่ค้าปฏิบัติกับสหรัฐฯ ตัวอย่างเช่น หากประเทศ X เก็บภาษีนำเข้ารถยนต์อเมริกัน 40% ขณะที่สหรัฐฯ เก็บแค่ 2.5% กับรถยนต์จากประเทศ X ทรัมป์ก็ต้องการปรับให้สหรัฐฯ เก็บภาษีรถนำเข้าจากประเทศ X ในอัตราใกล้เคียง 40% เช่นกัน เพื่อตอบโต้และสร้างแรงกดดันให้ประเทศนั้นลดภาษีลง ที่เสนอร่างกฎหมาย United States Reciprocal Trade Act ในสภาองเกรสปี 2019 แต่ยังไม่ผ่านความเห็นชอบ แม้กฎหมายจะไม่ผ่าน ทรัมป์ก็ได้ใช้อำนาจประธานาธิบดีและกฎหมายการค้าอื่น ๆ ดำเนินมาตรการภาษีตามแนวคิดนี้อย่างเป็นรูปธรรมหลายครั้ง

มาตรการภาษีสำคัญในยุคทรัมป์ รัฐบาลทรัมป์ขึ้นภาษีศุลกากรสินค้านำเข้าหลายประเภทและจากหลายประเทศในช่วงปี 2018-2020 ซึ่งมีทั้งการใช้เหตุผลด้านความมั่นคงแห่งชาติและความเป็นธรรมทางการค้า ตัวอย่างมาตรการหลัก ได้แก่

1. สงครามการค้ากับจีน สหรัฐฯ ใช้กฎหมาย Section 301 แห่ง Trade Act 1974 ขึ้นภาษีสินค้าจีนรวมมูลค่ากว่า 3.6 แสนล้านดอลลาร์ อัตรา 7.5-25% เพื่อบีบให้จีนยอมปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ ยุติการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา และลดการกีดกันการค้ากับสหรัฐฯ จีนตอบโต้ด้วยการขึ้นภาษีสินค้าอเมริกัน ผลคือห่วงโซ่อุปทานโลกสั่นสะเทือน แม้ท้ายที่สุดจะนำไปสู่การเจรจาข้อตกลงเฟส 1 ที่จีนยอมเพิ่มการนำเข้าสินค้าเกษตรจากสหรัฐฯ แต่ปัญหาเชิงโครงสร้างยังคงอยู่

2. ภาษีเหล็กและอะลูมิเนียม (มาตรา 232) ปี 2018 สหรัฐฯ ขึ้นภาษีนำเข้าเหล็ก 25% และอะลูมิเนียม 10% โดยอ้างเหตุผลด้านความมั่นคง ส่งผลกระทบต่อทั้งพันธมิตรใกล้ชิดและประเทศอาเซียน เช่น ไทยและเวียดนาม แม้บางประเทศ เช่น เกาหลีใต้และบราซิล ได้รับการยกเว้นบางส่วน แต่ประเทศอาเซียนส่วนใหญ่ไม่ได้รับยกเว้น บางประเทศถูกใช้มาตรการเยียวยา การทุ่มตลาดเพิ่มเติม เช่น เวียดนามที่สงสัยว่าเป็นเหล็กจีนแอบอ้างแหล่งกำเนิด

4. การใช้ภาษีเป็นเครื่องต่อรอง ทรมัปปู่เก็บภาษีนำเข้ารถยนต์จากสหภาพยุโรป 20% เพื่อบังคับให้ลดภาษีรถยนต์สหรัฐฯ และขู่เก็บภาษีสินค้าจากเม็กซิโก 5-25% เพื่อกดดันให้สกัดผู้อพยพ ซึ่งเม็กซิโกยอมเพิ่มความเข้มงวด จึงยกเลิกการเก็บภาษีนี้ แม้มาตรการบางอย่างไม่ถูกบังคับใช้จริง แต่แสดงให้เห็นว่าภาษีถูกใช้ทั้งในเชิงเครื่องมือต่อรอง และเครื่องมือลงโทษ

ภาษีในฐานะเครื่องมือภูมิรัฐศาสตร์

การใช้นโยบายภาษีเชิงรุกของทรมัปปู่สามารถมองเป็นยุทธศาสตร์จัดระเบียบโลกใหม่ด้วยเครื่องมือเศรษฐกิจ กล่าวคือ ทรมัปปู่ต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและความสัมพันธ์ของประเทศคู่ค้าทั่วโลกให้อยู่ในเงื่อนไขที่สหรัฐฯ ได้เปรียบมากขึ้น แทนที่จะพึ่งกลไกพหุภาคีอย่าง WTO ที่ถูกมองว่าไร้ประสิทธิภาพ (ทรมัปปู่เคยวิจารณ์ WTO ว่าไม่เป็นธรรมต่อสหรัฐฯ และถึงขั้นขู่จะถอนตัว) เขาเลือกใช้นโยบายฝ่ายเดียวและการเจรจาวิภาคิโดยถือภาษีเป็นไม้แข็ง ตัวอย่างสำคัญ ได้แก่ การถอนตัว ยอมให้ความตกลงการค้าพหุภาคีขนาดใหญ่ TPP (Trans-Pacific Partnership) ล่มไป แล้วหันมาเจรจาแบบทวิภาคีกับประเทศต่าง ๆ และปรับเงื่อนไขข้อตกลงที่สหรัฐฯ มีอยู่ให้เป็นธรรมมากขึ้น เช่น การเจรจาแก้ไขข้อตกลง NAFTA กับแคนาดาและเม็กซิโก จนกลายเป็นข้อตกลง USMCA ซึ่งมีเงื่อนไขเอื้ออุตสาหกรรมรถยนต์และแรงงานอเมริกันมากขึ้น เป็นต้น แม้กรณีเหล่านี้จะไม่ใช่ว่าภาษีตอบโต้โดยตรง แต่แนวคิดพื้นฐานเดียวกันคือสร้างระเบียบการค้ารูปแบบใหม่ที่สหรัฐฯ มีอำนาจต่อรองสูงสุด ดังนั้น นโยบายภาษีตอบโต้จึงเป็นส่วนหนึ่งของการรื้อระเบียบโลกเสรีทางการค้าที่เคยดำรงมาตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ไปสู่ระเบียบใหม่ที่ให้ความสำคัญกับอำนาจต่อรองเชิงลำพังของมหาอำนาจเป็นหลัก

ในเชิงภูมิรัฐศาสตร์กว้างๆ นโยบายของทรมัปปู่ส่งผลสองด้านพร้อมกัน ด้านหนึ่งมันเพิ่มอำนาจการต่อรองระยะสั้นให้สหรัฐฯ เห็นได้จากบางประเทศยอมเจรจาและอ่อนข้อเพื่อหลีกเลี่ยงภาษี (เช่น สหภาพยุโรปยอมเจรจาลดอุปสรรคการค้า หรือจีนยอมทำข้อตกลงบางส่วน) แต่อีกด้านหนึ่ง มันบั่นทอนความเชื่อมั่นระยะยาวที่โลกมีต่อความเป็นผู้นำของสหรัฐฯ ประเทศคู่ค้ารวมถึงพันธมิตรเริ่มมองว่าสหรัฐฯ เป็นคู่ค้าที่ไม่เสถียรและพร้อมจะใช้มาตรการรุนแรงฝ่ายเดียว ส่งผลให้หลายประเทศมองหาทางเลือกอื่น เช่น หันไปกระชับการค้ากับจีนหรือรวมกลุ่มกันเองมากขึ้น ซึ่งในระยะยาวอาจลดทอนอิทธิพลสหรัฐฯ ในเวทีระหว่างประเทศ



การวิเคราะห์เปรียบเทียบรายประเทศอาเซียน

1. ประเทศไทย ได้รับผลกระทบจากนโยบายภาษีตอบโต้ของสหรัฐฯ โดยสินค้าสำคัญ เช่น อิเล็กทรอนิกส์ ยางพารา อาหาร และยานยนต์ ถูกเก็บภาษีนำเข้าสูงถึง 36-37% (ฐานเศรษฐกิจ, 2568) ส่งผลให้ GDP ไทยอาจหดตัวลงถึง 1% ในปี 2568 แนวโน้มดังกล่าวยังสะท้อนผ่านอัตรา การขาดดุลของสหรัฐฯ ต่อไทย ซึ่งอยู่ที่กว่า 40,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือประมาณ 1.4 ล้าน ล้านบาท ส่งผลให้ไทยตกอยู่ในกลุ่มประเทศเป้าหมายทางการค้าของทรัมป์ ประเทศไทย จึงจำเป็นต้องเร่งปรับดุลการค้า ด้วยการนำเข้าสินค้าเกษตรจากสหรัฐฯ อาทิ ข้าวโพด และ ปลาทูน่า รวมถึงการลดอุปสรรคที่ไม่ใช่ภาษี เพื่อแสดงความตั้งใจในการรักษาสัมพันธ์ภาพทาง เศรษฐกิจระยะยาว (พีพีทีวี นิวส์, 2568) ในขณะเดียวกันมีโอกาจากการเบี่ยงเบนการค้า (Trade Diversion) เช่น ในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเคมีคอนดักเตอร์ ที่คำสั่งซื้อบางส่วน ไหลจากจีนมายังไทย แต่หากไทยแต่หากไม่พัฒนาไปสู่การถือครองเทคโนโลยี ก็คงจะยังคงอยู่ใน สถานะผู้รับแรงกระแทก มากกว่าจะเป็นผู้ออกแบบระเบียบเศรษฐกิจ (Baldwin, 2016)

2. ประเทศเวียดนาม ได้ประโยชน์จากการเบี่ยงเบนการค้า โดยเฉพาะในอุตสาหกรรม สิ่งทอ เฟอร์นิเจอร์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า ทำให้การส่งออกไปสหรัฐฯ พุ่งขึ้น แต่ก็ถูกเพ่งเล็งเรื่อง ดุลการค้าเช่นกัน โดยถูกระบุว่า จงใจแทรกแซงค่าเงินและถูกตั้งข้อสงสัยว่าจะถูกเก็บภาษี เพิ่มเติมในอนาคต (Menon, 2025) เวียดนามจึงเผชิญทั้งโอกาสจากการย้ายฐานผลิตจากจีน และความเสี่ยงถูกสหรัฐฯ ใช้มาตรการกีดกันในระยะยาว

3. ประเทศมาเลเซีย ได้รับผลกระทบในระดับปานกลางจากนโยบายภาษีของทรัมป์ เนื่องจากมีระดับการเกิดดุลการค้ากับสหรัฐฯ ต่ำกว่าไทยและเวียดนาม (Menon, 2025) อุตสาหกรรมเคมีคอนดักเตอร์และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ของมาเลเซียมีการเชื่อมโยงกับห่วงโซ่ อุปทานโลกที่สูง โดยเฉพาะการประกอบและทดสอบ (Assembly & Testing) ซึ่งส่งผลดีในช่วงแรกจากการย้ายฐานผลิตออกจากจีน มาเลเซียใช้กลยุทธ์ดึงดูดการลงทุน เช่น เขตเศรษฐกิจ พิเศษ และการเข้าร่วม RCEP และ CPTPP เพื่อลดความเสี่ยง

4. ประเทศอินโดนีเซีย มีสัดส่วนการส่งออกไปสหรัฐฯ ต่ำกว่าประเทศอื่นในอาเซียน และสินค้าเกษตร เช่น น้ำมันปาล์ม ถ่านหิน และยาง เป็นสินค้าหลักที่ส่งออกผ่านตลาดอื่นเป็น หลัก จึงได้รับผลกระทบจำกัด แต่อาจถูกกระทบในอนาคตหากสหรัฐฯ ใช้มาตรการด้าน สิ่งแวดล้อมหรือแรงงาน รัฐบาลจึงเน้นพัฒนาอุตสาหกรรมภายในและการแปรรูปทรัพยากรก่อน ส่งออก อย่างไรก็ตาม อินโดนีเซียมีความเสี่ยงในระยะกลางจากการเปลี่ยนแปลงของระบบภาษี สหรัฐฯ ที่อาจขยายขอบเขตไปถึงสินค้าโภคภัณฑ์ หรือกรณีการใช้มาตรการสิ่งแวดล้อมและ แรงงานเป็นข้ออ้างในการจำกัดการเข้าถึงตลาดในอนาคต

6. ประเทศฟิลิปปินส์ ไม่ได้ถูกขึ้นภาษีสูง เนื่องจากพึ่งพาการส่งออกชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ และเคมีคอนดักเตอร์ที่เชื่อมโยงกับบริษัทสหรัฐฯ และญี่ปุ่น ด้วยความสัมพันธ์ทางการค้าแบบ OEM แต่ได้รับผลกระทบทางอ้อมจากการที่บริษัทเทคโนโลยีลดคำสั่งซื้อ ทำให้ฟิลิปปินส์ได้รับ

ผลกระทบโดยอ้อมจากการที่บริษัทเทคโนโลยีลดคำสั่งซื้อในช่วงสงครามการค้า (Bloomberg, 2025) เพื่อปรับห่วงโซ่อุปทาน ทำให้รายได้จากการส่งออกลดลง ขณะเดียวกันตลาดในยุโรปและจีนก็ยังไม่สามารถชดเชยได้อย่างมีนัยสำคัญ รัฐบาลฟิลิปปินส์ตอบสนองด้วยการส่งเสริมอุตสาหกรรมดิจิทัลในประเทศและตั้งเป้าพัฒนาแรงงานด้าน ICT เพื่อยกระดับจากการเป็นผู้ประกอบชิ้นส่วนไปสู่ผู้พัฒนาเทคโนโลยีที่มีมูลค่าเพิ่มสูงในอนาคต

6. ประเทศสิงคโปร์ ไม่ได้รับผลกระทบจากภาษีตอบโต้ในเชิงตรงมากนัก เนื่องจากมีการกระจายตลาดและโครงสร้างภาษีที่โปร่งใส (The Diplomat, 2025) แต่กังวลว่านโยบายฝ่ายเดียวของสหรัฐฯ จะบ่อนทำลายระบบพหุภาคี จึงผลักดัน CPTPP และ RCEP และผลักดันแนวคิดเศรษฐกิจเปิดในยุคภูมิรัฐศาสตร์ใหม่ พร้อมดึงดูดการลงทุนใหม่ในเทคโนโลยีชีวภาพ การเงินดิจิทัล และโลจิสติกส์ขั้นสูง ซึ่งอาจเป็นแบบอย่างเชิงนโยบายที่ประเทศไทยสามารถนำมาปรับใช้ในบริบทของตนได้

7. ประเทศเมียนมา เผชิญความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการเมืองภายในเป็นทุนเดิม ภายหลังรัฐประหารในปี 2564 ทำให้การค้าระหว่างประเทศชะลอตัว และความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจการค้ากับสหรัฐฯ ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้เมียนมาไม่ได้รับผลกระทบจากภาษีตอบโต้โดยตรงจากทรัมป์ แต่ถูกกดดันจากมาตรการคว่ำบาตร อุตสาหกรรมสิ่งทอยังอ่อนไหวต่อมาตรฐานแรงงานและสิทธิมนุษยชนที่สหรัฐฯ อาจใช้เป็นเงื่อนไขในการจำกัดสิทธิทางการค้าในอนาคต

8. ประเทศกัมพูชา ได้รับผลกระทบเชิงโครงสร้างจากระบบภาษีของสหรัฐฯ โดยเฉพาะสิ่งทอ รองเท้า และสินค้าแรงงานเข้มข้น ซึ่งพึ่งพาดตลาดสหรัฐฯ สูง จึงถูกเก็บภาษี 40-49% (The Australian, 2025) รัฐบาลพยายามรักษาสิทธิพิเศษทางภาษี เช่น GSP และเจรจาในประเด็นแรงงานและสิ่งแวดล้อม เพื่อคงการเข้าถึงตลาด

9. ประเทศลาว ส่งออกไปสหรัฐฯ น้อยมาก จึงไม่ได้รับผลโดยตรง แต่เสี่ยงได้รับผลกระทบอ้อมจากการเปี่ยงเบนการค้าและการลงทุนไปประเทศเพื่อนบ้าน อีกทั้งยังพึ่งพาโครงสร้างพื้นฐานและการเงินจากจีน ซึ่งอาจถูกกระทบหากความขัดแย้งจีน-สหรัฐฯ ลุกลาม นอกจากนี้ ความผูกพันทางการเงินและโครงสร้างพื้นฐานของลาวกับจีน ผ่าน Belt and Road Initiative อาจทำให้ลาวได้รับแรงกดดัน หากเกิดความขัดแย้งระหว่างจีน-สหรัฐฯ ที่ลามไปสู่การคว่ำบาตรห่วงโซ่อุปทานในภูมิภาค

จากการศึกษากรณีประเทศอาเซียนทั้ง 9 ประเทศ พบว่า แต่ละประเทศมีระดับผลกระทบจากนโยบายภาษีตอบโต้ของสหรัฐฯ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ดังตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 1 สรุปเปรียบเทียบผลกระทบจากนโยบายภาษีตอบโต้ของสหรัฐฯ ต่อประเทศอาเซียน

กลุ่ม	ประเทศ	ผลกระทบ	อุตสาหกรรม/สินค้าเด่น
ผลกระทบสูง	ไทย เวียดนาม	พึ่งพาการส่งออกไปสหรัฐฯ สูง ถูกตั้งเป้าเก็บภาษี 36-46% ในสินค้าหลัก ตกเป็นประเทศเป้าหมายทางการค้า	ไทย: อิเล็กทรอนิกส์, ยางพารา, อาหาร, ยานยนต์ เวียดนาม: สิ่งทอ, เพอร์นิเจอร์, เครื่องใช้ไฟฟ้า
ผลกระทบปานกลาง	มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์	การพึ่งพาสหรัฐฯ ระดับกลาง ได้รับผลกระทบบางส่วนจากห่วงโซ่อุปทาน และการลดคำสั่งซื้อของบริษัทเทคโนโลยี	มาเลเซีย: เซมิคอนดักเตอร์, อิเล็กทรอนิกส์ อินโดนีเซีย: สินค้าโภคภัณฑ์ เช่น น้ำมันปาล์ม ฟิลิปปินส์: เซมิคอนดักเตอร์, ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์
ผลกระทบต่ำ/เฉพาะทาง	สิงคโปร์ เมียนมา กัมพูชา ลาว	ผลกระทบตรงต่ำ แต่มีความเปราะบางเชิงโครงสร้างและนโยบายเฉพาะ	สิงคโปร์: การเงิน, โลจิสติกส์ เมียนมา: สิ่งทอ (แต่ถูกมาตรการคว่ำบาตร) กัมพูชา: สิ่งทอ, รองเท้า, สินค้าแรงงานเข้มข้น ลาว: การค้าชายแดนกับไทยและจีน

ไทยและเวียดนาม คือประเทศเปราะบางที่สุดในอาเซียน ต้องปรับตัวเชิงโครงสร้างเร่งด่วน ส่วน มาเลเซีย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ แม้ไม่ถูกกระทบหนัก แต่ต้องจัดการความเสี่ยงในห่วงโซ่อุปทาน และสิงคโปร์ เมียนมา กัมพูชา ลาว ได้รับผลกระทบน้อยกว่า แต่ยังเผชิญความเปราะบางเฉพาะทาง

ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ ในเชิงยุทธศาสตร์ประเทศไทยควรเปลี่ยนบทบาทจากผู้รับแรงกระแทก ไปสู่ผู้สร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจ โดยมีข้อเสนอ 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ 1. เร่งเจรจาทางการค้าอย่างเชิงรุก โดยปรับดุลการค้า เพิ่มการนำเข้าสินค้าเกษตรสหรัฐฯ เช่น ข้าวโพด, ปลาทูน่า และลดอุปสรรคที่ไม่ใช่ภาษี 2. กระจายตลาดและฐานการผลิต ลดการพึ่งพาสหรัฐฯ เพียงตลาดเดียว โดยขยายไปจีน อินเดีย และตะวันออกกลาง 3. ยกระดับการผลิตสู่ห่วงโซ่คุณค่าสูงจากผู้ผลิตชิ้นส่วน สู่ ผู้พัฒนาเทคโนโลยี 4. สร้างพันธมิตรภูมิภาคเพื่อถ่วงดุลเชิงยุทธศาสตร์ การทูตการค้าเชิงรุก ทั้งทวิภาคี (US-Thailand FTA) และพหุภาคี (RCEP, CPTPP)

กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจ



การเจรจาทางการค้า	การกระจายตลาด	การยกระดับการผลิต	พันธมิตรเชิงกลยุทธ์
การเจรจาเชิงรุกเพื่อปรับปรุงดุลการค้า	การขยายตลาดเพื่อลดการพึ่งพาตลาดเดียว	การเปลี่ยนจากการผลิตชิ้นส่วนไปสู่การพัฒนาเทคโนโลยี	การสร้างพันธมิตรเพื่อความสมดุลเชิงกลยุทธ์

ภาพที่ 1 กลยุทธ์การสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจ

ข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับประเทศไทย

จากการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบทั้ง 9 ประเทศอาเซียน เสนอแนวทางเชิงนโยบายสำหรับประเทศไทยใน 4 มิติหลัก ซึ่งจะช่วยให้ไทยสามารถปรับตัวเชิงโครงสร้างและสร้างภูมิคุ้มกันในยุคภูมิรัฐศาสตร์เชิงเศรษฐกิจ

1. การทูตการค้าเชิงรุก (Proactive Trade Diplomacy) ไทยควรเสริมสร้างบทบาทเชิงรุกในเวทีการค้าโลก โดยไม่รอให้ถูกกดดันแล้วจึงตอบสนอง ควรใช้ดุลการค้าที่ได้เปรียบเป็นข้อแลกเปลี่ยนในการเปิดตลาดสินค้าและการลงทุนของไทยในสหรัฐฯ และพันธมิตร ไทยควรฟื้นฟูการเจรจา FTA กับสหรัฐฯ อย่างมีเงื่อนไข และเพิ่มบทบาทในกรอบ RCEP, CPTPP และ APEC เพื่อสร้างอำนาจต่อรองแบบพหุภาคี

2. การกระจายตลาดและฐานการผลิต (Diversification) ลดการพึ่งพาตลาดส่งออกเดียว เช่น สหรัฐฯ และจีน โดยขยายไปยังอินเดีย ตะวันออกกลาง แอฟริกา และลาตินอเมริกา ส่งเสริมการลงทุนของไทยในประเทศอาเซียนที่มีต้นทุนต่ำ เพื่อกระจายความเสี่ยงและใช้ประโยชน์จากแรงงานภูมิภาค จัดตั้งเขตการผลิตเพื่อส่งออกหลายตลาด (Multi-Market Industrial Zones)

3. การยกระดับห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Upgrading) ไทยต้องเลิกเป็นเพียงผู้ผลิตในห่วงโซ่ และมุ่งพัฒนา R&D, Design, Branding ส่งเสริมนวัตกรรม ผ่านมาตรการลดภาษี R&D, กองทุนนวัตกรรมอุตสาหกรรม และระบบมหาวิทยาลัย-อุตสาหกรรมแบบครบวงจร ดึงดูดบริษัทเทคโนโลยีให้ตั้งสำนักงานใหญ่ในไทยผ่าน Smart Visa และเขตเทคโนโลยีเฉพาะทาง

4. การสร้างพันธมิตรระดับภูมิภาค (Strategic Regional Coalition) ใช้บทบาทของไทยในอาเซียนเพื่อผลักดันพันธมิตรด้านการต่อต้านมหาอำนาจ เช่น กรณีเจรจาเกี่ยวกับ GSP, Climate Tariff หรือมาตรฐานสิ่งแวดล้อม พัฒนาความร่วมมือด้านข้อมูลข่าวสาร ความมั่นคงทางโลจิสติกส์ และการตอบโต้ภัยคุกคามทางเศรษฐกิจแบบกลุ่ม ไทยควรผลักดันแนวคิดอาเซียนในโลกหลายขั้ว โดยไม่เอนเอียงเกินไปต่อขั้วใด

สรุป

นโยบายภาษีตอบโต้ของสหรัฐอเมริกาภายใต้การนำของประธานาธิบดีโดนัลด์ ทรัมป์ ในฐานะเครื่องมือภูมิรัฐศาสตร์เชิงเศรษฐกิจที่ถูกนำมาใช้เพื่อปรับโครงสร้างระเบียบโลกที่กำลังเปลี่ยนผ่านจากระบบขั้วเดียวไปสู่ระบบหลายขั้ว การศึกษาอาศัยกรอบทฤษฎีสัจนิยมภูมิรัฐศาสตร์เศรษฐกิจ ระเบียบโลกเสรีนิยม และแนวคิดห่วงโซ่คุณค่าโลก (GVCs) เพื่อทำความเข้าใจทั้งเจตนาทางยุทธศาสตร์และผลกระทบเชิงโครงสร้าง นโยบายภาษีตอบโต้ไม่ได้มีจุดมุ่งหมายทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่เป็นกลไกเชิงอำนาจเพื่อควบคุมและปรับพฤติกรรมของประเทศคู่ค้า ประเทศในอาเซียนได้รับผลกระทบแตกต่างกันตามระดับการพึ่งพาการค้าและความสามารถในการแข่งขัน โดยประเทศไทยและเวียดนามได้รับผลกระทบสูงสุด เนื่องจากเป็นประเทศที่สหรัฐฯ ขาดดุลการค้าสูงและมีอุตสาหกรรมเป้าหมายตรงกับมาตรการกีดกัน ขณะที่



สิงคโปร์และอินโดนีเซียสามารถใช้บทบาทในห่วงโซ่คุณค่าเพื่อลดแรงกระแทกได้ ส่วนประเทศที่มีความเปราะบางทางการเมืองหรือพึ่งตลาดเดียว เช่น เมียนมาและกัมพูชา เผชิญข้อจำกัดในการสร้างอำนาจต่อรอง สำหรับประเทศไทยควรปรับจากการเป็นผู้รับแรงกระแทกเชิงรับไปสู่ผู้กำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก โดยมุ่งเน้น 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ 1. การทูตการค้าเชิงรุก ทั้งในระดับทวิภาคีและพหุภาคี เพื่อรักษาสถานะทางการค้า 2. การกระจายตลาดและฐานการผลิต ลดการพึ่งพาสหรัฐอเมริกา เพียงตลาดเดียว 3. การยกระดับห่วงโซ่คุณค่า เพื่อเปลี่ยนสถานะจากผู้ผลิตชิ้นส่วนไปสู่ผู้พัฒนาเทคโนโลยี และ 4. การสร้างพันธมิตรเชิงภูมิภาค เพื่อเสริมอำนาจต่อรองร่วมกันของอาเซียน

นโยบายภาษีตอบโต้ของสหรัฐฯ ภายใต้ทรัมป์ได้สะท้อนการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของระบบโลกที่ขับเคลื่อนด้วยอำนาจมากกว่ากติกา ประเทศไทยจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์เศรษฐกิจระหว่างประเทศอย่างมีวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันเชิงระบบและรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจและการเมืองในระยะยาว ท่ามกลางการแข่งขันเชิงอำนาจแบบใหม่ที่กำลังทวีความเข้มข้นในศตวรรษที่ 21

เอกสารอ้างอิง

- ฐานเศรษฐกิจ. (2568). ภาษีทรัมป์กระทบไทยส่งออกหด GDP โตต่ำกว่า 2%. สืบค้น 15 เมษายน 2568, จาก <https://www.thansettakij.com>
- พีพีทีวี นิวส์. (2568). “ภาษีทรัมป์” ฉุด GDP 1% “คลัง” จ่อปรับสมดุลการค้า เพิ่มนำเข้า “ข้าวโพด-ทุ่น้ำ”. สืบค้น 15 เมษายน 2568, จาก <https://shorturl.asia/DwOTI>
- Baldwin, R. (2016). *The Great Convergence: Information Technology and The New Globalization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bloomberg. (2025). *Southeast Asian Currencies, Stocks Highly Exposed to US Tariffs*. Bloomberg. Retrieved April 12, 2025, from <https://www.bloomberg.com>
- Ikenberry, G. J. (2001). *After Victory: Institutions, Strategic Restraint, and the Rebuilding of Order After Major Wars*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ikenberry, G. J. (2011). *Liberal Leviathan: The Origins, Crisis, And Transformation of The American World Order*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Luttwak, E. (1990). From Geopolitics to Geo-Economics: Logic of Conflict, Grammar of Commerce. *The National Interest*, 20, 17-23.
- Mearsheimer, J. J. (2001). *The Tragedy of Great Power Politics*. New York: W. W. Norton & Company.



- Menon, J. (2025). *Trump's Reciprocal Tariff Policy: Implications for Southeast Asia. Fulcrum (ISEAS – Yusof Ishak Institute)*. Retrieved April 15, 2025, from <https://shorturl.asia/feNXV>
- The Australian. (2025). *Southeast Asia Clobbered by Tariffs – But US Will Be Hit Too. The Australian*. Retrieved April 15, 2025, from <https://shorturl.asia/w5AM4>
- The Diplomat. (2025). *Southeast Asia Slammed by President Trump's 'Liberation Day' Tariffs*. Retrieved April 15, 2025, from <https://thediplomat.com>





รัฐในโลกไร้พรมแดน : การบริหารจัดการภาครัฐในยุคโลกาภิวัตน์*

THE STATE IN A BORDERLESS WORLD: PUBLIC ADMINISTRATION
IN AN ERA OF GLOBALIZATION



รัฐชญา วัฒนกุล

Rathchaya Watanakul

นักวิชาการอิสระ

Independent Academic

Corresponding Author E-mail: 6701104217@mcu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงบทบาทของรัฐในยุคโลกาภิวัตน์ และเสนอแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐที่เหมาะสมสำหรับโลกไร้พรมแดน ผลการวิเคราะห์พบว่า รัฐต้องเผชิญกับความท้าทายสำคัญ 5 ประการ คือ อำนาจอธิปไตยที่ถูกท้าทายจากองค์กรระหว่างประเทศและบริษัทข้ามชาติ ปัญหาระดับโลกที่ซับซ้อนและไร้พรมแดนเช่นโลกร้อนและโรคระบาด ความผันผวนทางเศรษฐกิจที่ควบคุมยากจากการเชื่อมโยงกันทั่วโลก การปฏิวัติดิจิทัลและภัยคุกคามไซเบอร์ที่เพิ่มขึ้น และความคาดหวังของประชาชนที่สูงขึ้นในยุคข้อมูลข่าวสาร การศึกษาเสนอแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ 5 ประการ คือ การเปิดกว้างและสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อพัฒนารัฐบาลดิจิทัล การเสริมสร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใส การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐให้มีทักษะแห่งอนาคต และการปรับตัวเชิงรุกและยืดหยุ่น นอกจากนี้ ยังนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ 2 แนวคิด คือ รัฐบาลเสมือนจริงที่ขยายการบริการสู่ Metaverse และการบริหารจัดการแบบพลวัตด้วยข้อมูลที่ใช้ AI วิเคราะห์ข้อมูลแบบเรียลไทม์ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการบริหารจัดการภาครัฐในยุคโลกาภิวัตน์จำเป็นต้องผสานเทคโนโลยีขั้นสูงเข้ากับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างรัฐที่ฉลาด ยืดหยุ่น และยั่งยืน

คำสำคัญ: โลกไร้พรมแดน; การบริหารจัดการภาครัฐ; ยุคโลกาภิวัตน์



Abstract

This article aimed to analyze the transformation of the state's role in the globalization era and proposed appropriate public administration approaches for a borderless world. The analysis revealed that states face five major challenges: sovereignty being challenged by international organizations and multinational corporations, complex global issues such as climate change and pandemics, uncontrollable global economic volatility, the digital revolution and cyber threats, and rising public expectations in the information age. The study proposed five public administration approaches to address these challenges: promoting openness and cooperation with all sectors, utilizing technology and innovation to develop digital government, strengthening good governance and transparency to build trust, developing public sector human resources with future skills, and adopting proactive and flexible adaptation strategies. Additionally, the study presented two new conceptual frameworks: Meta-Governance that extends services into virtual reality and the Metaverse, and Dynamic Data-Driven Governance that employs artificial intelligence for real-time data analysis to enable continuous decision-making and adaptation. The findings indicated that public administration in the globalization era requires the integration of advanced technology with strategic management to create smart, flexible states capable of leading society toward sustainable prosperity in an interconnected world.

Keywords: Borderless World; Public Administration; Globalization Era

บทนำ

ในอดีตรัฐ คือ ศูนย์กลางของอำนาจในการกำหนดนโยบาย ดูแลความสงบเรียบร้อย และพัฒนาเศรษฐกิจภายในเขตแดนที่ชัดเจน พรมแดนของรัฐเปรียบเสมือนเส้นแบ่งอธิปไตย และอัตลักษณ์ทางการเมือง แต่ในโลกยุคใหม่ที่เทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนาอย่างก้าวกระโดด การค้าระหว่างประเทศขยายตัวอย่างไร้ข้อจำกัด และผู้คนสามารถเชื่อมโยงกันได้ผ่านเครือข่ายดิจิทัล พรมแดนทางภูมิศาสตร์กลับกลายเป็นสิ่งที่เบาบางลงทุกขณะ ความเป็นรัฐที่เคยมั่นคงจึงต้องเผชิญกับคำถามใหม่ ๆ ทั้งด้านบทบาท อำนาจ และความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้พลวัตแห่งโลกไร้พรมแดน (ฉัตรวัฒน์ ชัชมนฐาภักดิ์, 2567)

ปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์ (Globalization) ทำให้ข้อมูล ข่าวสาร ทุน แรงงาน และสินค้า สามารถเคลื่อนย้ายข้ามพรมแดนได้อย่างรวดเร็วและเป็นอิสระมากขึ้น รัฐต่าง ๆ จึงไม่ได้เป็นเพียงผู้ควบคุมภายในประเทศอีกต่อไป หากแต่ต้องปรับตัวเพื่อแข่งขันและร่วมมือในเวทีโลก



ที่ซับซ้อนและไร้แนวเขตที่ชัดเจน นอกจากนี้ ปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล การโจมตีทางไซเบอร์ และโรคระบาดระดับโลก ต่างก็เป็นประเด็นที่รัฐเพียงลำพังไม่สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป นำไปสู่แนวคิดใหม่เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐที่ต้องเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการแบบเดิมไปสู่ระบบที่ยืดหยุ่น โปร่งใส ทำงานร่วมกับภาคส่วนอื่น และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน (กฤษฎวรรณ โล่ห์วัชรินทร์, 2565)

ดังนั้น บทความนี้มุ่งวิเคราะห์และทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงบทบาทของรัฐภายใต้บริบทโลกไร้พรมแดน โดยเน้นประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐในยุคโลกาภิวัตน์ ตั้งแต่แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง โอกาส ความท้าทาย ไปจนถึงแนวทางการพัฒนาและปรับตัวของภาครัฐไทยและประเทศอื่น ๆ ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่ยังคงเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง มีจุดมุ่งหมาย คือ เพื่อเสนอแนวทางการสร้างรัฐที่ยืดหยุ่นและทันสมัย ซึ่งสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงรักษาผลประโยชน์ของประชาชนไว้เป็นหัวใจหลักของการพัฒนา

ความท้าทายที่รัฐเผชิญในยุคโลกาภิวัตน์

ในโลกที่ไร้พรมแดนอย่างทุกวันนี้ โลกาภิวัตน์ได้ก้าวข้ามเส้นแบ่งทางภูมิศาสตร์และวัฒนธรรมอย่างสิ้นเชิง ส่งผลให้รัฐซึ่งเป็นกลไกหลักในการบริหารจัดการประเทศ ต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและหลากหลายกว่าที่เคยเป็นมา ความท้าทายเหล่านี้ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ภายในพรมแดนอีกต่อไป แต่เป็นปัญหาระดับโลกที่เชื่อมโยงถึงกันอย่างแยกไม่ออก

1. อำนาจอธิปไตยที่ถูกท้าทาย เคยเป็นยุคที่รัฐชาติมีอำนาจเบ็ดเสร็จเด็ดขาด แต่ในยุคโลกาภิวัตน์นี้ อำนาจอธิปไตยของรัฐกำลังถูกท้าทายจากหลายทิศทาง การเคลื่อนย้ายของทุน สินค้า บริการ และข้อมูลข่าวสาร ที่ไหลเวียนอย่างเสรีข้ามพรมแดน ทำให้รัฐไม่สามารถควบคุมทุกอย่างได้อย่างสมบูรณ์อีกต่อไป ลองนึกภาพบริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่ที่อาจมีอิทธิพลต่อเศรษฐกิจของประเทศมากกว่ารัฐบาล หรือองค์กรระหว่างประเทศอย่างสหประชาชาติที่เข้ามามีบทบาทในการกำหนดบรรทัดฐานและกฎเกณฑ์สากล สิ่งเหล่านี้ล้วนลดทอนอำนาจในการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวของรัฐลง (ติน ปรัชญาพฤทธิ์, 2553)

2. ปัญหาระดับโลกที่ซับซ้อนและไร้พรมแดน ปัญหาสำคัญในปัจจุบันไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการทำงานเพียงลำพังของรัฐใดรัฐหนึ่งอีกแล้ว ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ที่ส่งผลกระทบทั่วโลก โรคระบาด ที่แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว เช่น โควิด-19 ที่เราได้เห็นกันมาแล้ว อาชญากรรมข้ามชาติ ที่ขยายตัวผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือแม้แต่ การก่อการร้ายสากล ปัญหาเหล่านี้ต้องการความร่วมมือและการประสานงานจากทุกภาคส่วนทั่วโลก หากรัฐใดยังคงยึดติดกับการทำงานแบบโดดเดี่ยว ก็ยากที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วุฒิชัย วงศ์ปัญญา และคณะ, 2567)



3. ความผันผวนทางเศรษฐกิจที่ควบคุมยาก เศรษฐกิจโลกที่เชื่อมโยงถึงกันเหมือนใยแมงมุม ทำให้รัฐต้องเผชิญกับ ความผันผวนทางเศรษฐกิจ ที่มาจากภายนอกได้ง่ายขึ้น วิกฤตการเงินในประเทศหนึ่งสามารถแพร่กระจายไปยังประเทศอื่น ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ดังที่เราเคยเห็นในวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้งปี 2540 ที่เริ่มต้นในประเทศไทยแต่ส่งผลกระทบไปทั่วเอเชีย และวิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ในปี 2551 ที่มีจุดเริ่มต้นในสหรัฐอเมริกา การควบคุมเศรษฐกิจภายในประเทศจึงไม่ใช่เรื่องง่ายอีกต่อไปเมื่อมันผูกติดอยู่กับระบบเศรษฐกิจโลก (บุญทัน ดอกไธสง, 2565)

4. การปฏิวัติดิจิทัลและภัยคุกคามไซเบอร์ การมาถึงของ เทคโนโลยีดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นปัญญาประดิษฐ์ (AI) บล็อกเชน หรืออินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) ได้เปลี่ยนโฉมหน้าการให้บริการภาครัฐและวิถีชีวิตผู้คนไปอย่างสิ้นเชิง แต่เหรียญย่อมมีสองด้านเสมอ เมื่อเทคโนโลยีก้าวหน้า ภัยคุกคามทางไซเบอร์ ก็ทวีความรุนแรงขึ้นเช่นกัน การโจมตีโครงสร้างพื้นฐานสำคัญของประเทศ การจารกรรมข้อมูลภาครัฐและประชาชน กลายเป็นความท้าทายใหม่ที่รัฐต้องเร่งพัฒนาระบบป้องกันและบุคลากรให้ก้าวหน้า (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2566)

5. ความคาดหวังของประชาชนที่สูงขึ้น ในยุคที่ข้อมูลข่าวสารไร้ขีดจำกัด ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น มีความรู้ความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ มากขึ้น และเห็นตัวอย่างการบริการภาครัฐที่ดีจากทั่วโลก สิ่งเหล่านี้ทำให้ ความคาดหวังต่อประสิทธิภาพและความโปร่งใสของภาครัฐ สูงขึ้นตามไปด้วย รัฐบาลจึงต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นจากประชาชนให้ได้ (โสภารัตน์ จารุสมบัติ, 2562)

ดังนั้น โลกยุคใหม่นี้รัฐต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ที่แปลกตาไปจากเดิม อำนาจของรัฐไม่ได้มีแค่ตัวเดียวอีกแล้ว เพราะบริษัทข้ามชาติยักษ์ใหญ่และองค์กรระหว่างประเทศก็มีอิทธิพลเท่าๆ กัน ปัญหาต่างๆ เช่น โลกออนไลน์ โรคระบาด หรือภัยไซเบอร์ ไม่มีพรมแดน จึงต้องแก้ปัญหาร่วมกัน ไม่ใช่ทำคนเดียว เศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกันทั่วโลกทำให้ความวุ่นวายในที่ไหนก็แพร่มาถึงเราได้ง่ายๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ ก็มาพร้อมกับปัญหาใหม่ เช่น การโจมตีทางไซเบอร์ที่อันตรายกว่าเดิมเป็นเท่าตัว ประชาชนในยุคนี้ก็รู้มาก คาดหวังสูงขึ้น ต้องการให้รัฐทำงานได้ดี โปร่งใส ตอบโจทย์ความต้องการที่เปลี่ยนไปเร็วๆ ดังนั้น ความท้าทายเหล่านี้ไม่ใช่กำแพงที่ขวางกั้น แต่เป็นแรงผลักดันให้รัฐต้องคิดใหม่ ทำใหม่ และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เพื่อให้สามารถนำพาประเทศและประชาชนก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงในโลกที่ไร้พรมแดนนี้

แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐในยุคโลกาภิวัตน์

ในโลกที่พรมแดนเลือนรางและปัญหาต่าง ๆ เชื่อมโยงถึงกันอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน การบริหารจัดการภาครัฐแบบเดิม ๆ อาจไม่เพียงพออีกต่อไป รัฐในยุคโลกาภิวัตน์ไม่ได้เป็นเพียงผู้ควบคุมหรือผู้ออกกฎหมาย แต่ต้องเป็นผู้ขับเคลื่อน ผู้ประสานงาน และผู้สร้างนวัตกรรม



(วรรณมาฆะ เกษรดอกไม้ และธนวัฒน์ พิมลจินดา, 2567) เพื่อนำพาประเทศก้าวผ่านความท้าทายและคว้าโอกาสในยุคที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

1. การเปิดกว้างและความร่วมมือ ทลายกำแพงสู่การทำงานร่วมกัน หัวใจสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐในโลกไร้พรมแดนคือการ เปิดกว้างและการสร้างความร่วมมือ รัฐไม่สามารถทำงานอย่างโดดเดี่ยวได้อีกต่อไป จำเป็นต้องขยายแนวคิดการทำงานออกไปให้กว้างขึ้น ความร่วมมือระหว่างประเทศ (จารุวรรณ ประวันเน, 2563) ปัญหาใหญ่ ๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โรคระบาด หรืออาชญากรรมข้ามชาติ ล้วนต้องการการประสานงานและเจรจาความร่วมมือกับรัฐอื่น ๆ รวมถึงองค์กรระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ องค์กรการค้าโลก หรืออาเซียน การมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในเวทีโลกจะช่วยให้รัฐสามารถปกป้องผลประโยชน์ของตนเองและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในระดับโลกได้ ความร่วมมือกับภาคเอกชน ภาคเอกชนเป็นแหล่งรวมนวัตกรรม ทรัพยากร และความเชี่ยวชาญ การสร้างความร่วมมือแบบรัฐ-เอกชน (Public-Private Partnership - PPP) ในโครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การให้บริการสาธารณะ หรือการวิจัยและพัฒนา จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดภาระทางการคลังของรัฐ การมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคมและประชาชน รัฐต้องส่งเสริมกลไกการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคประชาสังคมในการกำหนดนโยบาย การติดตามตรวจสอบ และการประเมินผลการดำเนินงาน การรับฟังเสียงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลายจะทำให้แนวนโยบายสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง และสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน (ปิยะนุช เงินคล้าย, 2562)

2. การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม รัฐบาลดิจิทัลเพื่อประชาชนการปฏิวัติดิจิทัลเป็นโอกาสทองที่รัฐต้องคว้าไว้เพื่อยกระดับการบริหารจัดการ การนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ จะช่วยให้ภาครัฐมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเข้าถึงง่ายยิ่งขึ้น รัฐบาลดิจิทัล (e-Government) การพลิกโฉมบริการภาครัฐสู่รูปแบบดิจิทัล เช่น การยื่นเอกสารออนไลน์ การชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ การขอใบอนุญาตต่าง ๆ ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล ช่วยลดขั้นตอน ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายของประชาชนและภาคธุรกิจ การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และปัญญาประดิษฐ์ (AI) รัฐสามารถนำข้อมูลจำนวนมากมาวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมประชาชน คาดการณ์แนวโน้ม และกำหนดนโยบายได้อย่างแม่นยำและตอบโจทย์มากขึ้น AI สามารถนำมาใช้ในการบริการลูกค้าอัตโนมัติ การประมวลผลเอกสาร หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยง การสร้างนวัตกรรมในภาครัฐ (Public Sector Innovation) ส่งเสริมวัฒนธรรมการคิดนอกกรอบ การทดลอง และการเรียนรู้จากความผิดพลาดภายในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริการและนโยบายใหม่ ๆ ที่ทันสมัยและตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2564)

3. การเสริมสร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใส สร้างความเชื่อมั่นในยุคข้อมูลข่าวสาร ในยุคที่ข่าวสารแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส คือกุญแจสำคัญในการ

สร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนและนักลงทุน การต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน สร้างกลไกที่เข้มแข็งในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตคอร์รัปชัน รวมถึงการบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจังและเป็นธรรม ความโปร่งใสในการดำเนินงานเปิดเผยข้อมูลการทำงานของภาครัฐให้ประชาชนเข้าถึงได้ง่ายและตรวจสอบได้ เช่น งบประมาณ โครงการจัดซื้อจัดจ้าง ผลการดำเนินงาน เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและลดช่องว่างของการคอร์รัปชัน การรับผิดชอบ (Accountability) สร้างระบบที่บุคลากรภาครัฐต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่เกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหาย (Hersey et al., 2001)

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ ขีดความสามารถเพื่อโลกที่เปลี่ยนแปลง บุคลากรภาครัฐคือหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง รัฐต้องลงทุนในการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีขีดความสามารถและทักษะที่จำเป็นสำหรับยุคโลกาภิวัตน์ การพัฒนาทักษะแห่งอนาคต ผูกอบรมบุคลากรให้มีทักษะด้านดิจิทัล ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม และทักษะการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ส่งเสริมให้บุคลากรภาครัฐเปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ กล้าคิด กล้าทำ กล้าทดลอง และพร้อมปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง การดึงดูดและรักษาคadres ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน สวัสดิการ และโอกาสในการเติบโต เพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามารับราชการ และรักษาพวกเขาไว้ในองค์กร

5. การปรับตัวเชิงรุกและยืดหยุ่น ก้าวให้ทันโลกที่หมุนเร็ว สุดท้ายรัฐต้องมีทัศนคติแบบปรับตัวเชิงรุกและยืดหยุ่น ไม่ควรรอให้ปัญหาเกิดขึ้นก่อนแล้วค่อยแก้ไข การวิเคราะห์แนวโน้มล่วงหน้า ติดตามและวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น การออกแบบนโยบายที่ยืดหยุ่น พัฒนานโยบายที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ไม่ยึดติดกับกรอบเดิม ๆ และพร้อมที่จะเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว การสร้างเครือข่ายความร่วมมือสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายกับผู้เชี่ยวชาญจากภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศเพื่อให้สามารถระดมสมองและทรัพยากรเพื่อรับมือกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว (สุดารัตน์ อมรวิไลกุล และคณะ, 2567)

ดังนั้น รัฐในยุคใหม่ต้องทำงานแบบร่วมมือกันมากขึ้น ไม่ใช่ทำงานคนเดียวแล้วสั่งการอย่างเดียว ต้องจับมือทั้งประเทศอื่น ๆ ภาคเอกชน และประชาชนให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาใหญ่ ๆ ที่ไร้พรมแดน เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวช่วยสำคัญ ทำให้บริการรัฐสะดวกขึ้น ใช้ข้อมูลขนาดใหญ่และ AI วิเคราะห์ทำนายนโยบายที่ตรงจุดมากขึ้น แต่ที่สำคัญกว่า คือ รัฐต้องโปร่งใส มีธรรมาภิบาล ต่อสู้คอร์รัปชัน และพัฒนาคนในองค์กรให้มีทักษะใหม่ ๆ รัฐยังต้องปรับตัวได้เร็ว คิดล่วงหน้า ทำนโยบายที่ยืดหยุ่น และสร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบใหม่ ดังนั้น การบริหารจัดการภาครัฐในยุคโลกาภิวัตน์จึงเป็นมากกว่าแค่การปกครอง แต่เป็นการรังสรรค์ และปรับเปลี่ยนรัฐให้กลายเป็นองค์กรที่ว่องไว มีประสิทธิภาพ และสามารถนำพาสังคมไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้



อย่างยั่งยืนในโลกที่ไม่มีพรมแดนอีกต่อไป นี่คือนวัตกรรมใหม่ของรัฐ ที่ต้องกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

องค์ความรู้ใหม่

โลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุค Metaverse และการใช้ข้อมูลแบบเรียลไทม์ จึงจำเป็นต้องขยาย มิติการบริหารจัดการภาครัฐให้ก้าวข้ามขีดจำกัดเดิม แนวคิดรัฐบาลเสมือนจริงเกิดจากการมองเห็นโอกาสในการสร้างพื้นที่บริการสาธารณะในโลกเสมือนจริงที่ประชาชนสามารถเข้าถึงผ่าน Avatar ได้อย่างใกล้ชิด ขณะที่แนวคิด การบริหารจัดการแบบพลวัตด้วยข้อมูลพัฒนาจากการเห็นถึงความจำเป็นในการใช้ AI และ Machine Learning วิเคราะห์ข้อมูลแบบต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การสังเคราะห์แนวคิดทั้งสองนี้จึงเป็นการ ตอบโจทย์ความท้าทายของรัฐในยุคโลกาภิวัตน์ที่ต้องการความยืดหยุ่น ความเข้าถึงได้และการตอบสนองแบบเรียลไทม์ในเวลาเดียวกัน ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

ในยุคที่โลกดิจิทัลหลอมรวมกับโลกทางกายภาพ ภาครัฐจำเป็นต้องก้าวข้ามแนวคิด e-Government ไปสู่มิติใหม่ที่ลึกซึ้งและเชื่อมโยงยิ่งกว่าเดิม ผมขอเสนอสองแนวคิดหลักที่เชื่อมโยงกัน คือ รัฐบาลเสมือนจริง (Meta-Governance) และการบริหารจัดการแบบพลวัตด้วยข้อมูล (Dynamic Data-Driven Governance)"

1. รัฐบาลเสมือนจริง (Meta-Governance) การขยายมิติการบริการและการมีส่วนร่วมสู่โลกเสมือนจริงและ Metaverse จาก e-Government ที่เน้นการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัลสู่ Meta-Governance ที่นำพาภาครัฐเข้าไปอยู่ในโลกเสมือนจริงที่กำลังเติบโต รัฐบาลไม่เพียงแค่ให้บริการบนเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชัน แต่สร้างพื้นที่บริการสาธารณะเสมือนจริงที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ผ่าน Avatar หรือตัวแทนดิจิทัลของตนเอง

การพัฒนาระบบอัตลักษณ์ดิจิทัลที่ปลอดภัยและเชื่อมโยงกับ Avatar ของประชาชนในโลกเสมือนจริง เพื่อให้สามารถทำธุรกรรมกับภาครัฐได้เสมือนจริง เช่น การยื่นคำร้อง การรับ

คำปรึกษาจากเจ้าหน้าที่เสมือน การสร้างแพลตฟอร์มการมีส่วนร่วมของประชาชนในรูปแบบ 3 มิติหรือ VR/AR ที่ให้ประสบการณ์ที่ดื่มด่ำ (Immersive) มากขึ้น เช่น การจำลองผลกระทบของโครงการพัฒนาเมือง การร่วมออกแบบนโยบายในห้องประชุมเสมือนจริง หรือการสัมผัสประสบการณ์สถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมในรูปแบบเสมือนจริง การพัฒนากฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลพฤติกรรม อาชญากรรม และสิทธิในทรัพย์สินดิจิทัลที่เกิดขึ้นในโลกเสมือนจริง เพื่อให้ Meta-Governance สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย และการสำรวจความเป็นไปได้ในการนำแนวคิด DAO มาใช้ ในกระบวนการตัดสินใจบางอย่างของภาครัฐ เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับชุมชนหรือโครงการเฉพาะ จะช่วยยกระดับการเข้าถึงบริการ ลดข้อจำกัดทางกายภาพ เพิ่มระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนให้ใกล้ชิดและเข้าใจมากยิ่งขึ้น และสร้างประสบการณ์ใหม่ในการเข้าถึงภาครัฐ

2. การบริหารจัดการแบบพลวัตด้วยข้อมูล (Dynamic Data-Driven Governance) การใช้ข้อมูลเชิงลึกแบบเรียลไทม์เพื่อการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิด Data-Driven Governance สู่ Dynamic Data-Driven Governance ที่เน้นการใช้ข้อมูลเชิงลึกแบบเรียลไทม์เพื่อการปรับตัวและตัดสินใจอย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่น ภาครัฐไม่ได้เพียงแค่เก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ แต่พัฒนาระบบที่สามารถประมวลผลและแสดงผลข้อมูลเชิงลึกได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันท่วงที การพัฒนาระบบที่ใช้ AI และ Machine Learning ในการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่แบบเรียลไทม์ เช่น ข้อมูลการจราจร การใช้พลังงาน สภาพอากาศ แนวโน้มเศรษฐกิจ เพื่อเสนอแนะหรือปรับเปลี่ยนนโยบายและมาตรการตอบสนองได้โดยอัตโนมัติหรือกึ่งอัตโนมัติ เช่น การปรับเปลี่ยนสัญญาณไฟจราจร การแนะนำมาตรการประหยัดพลังงาน การใช้แบบจำลองเชิงคาดการณ์ขั้นสูง (Predictive Models) เพื่อคาดการณ์ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เช่น การแพร่ระบาดของโรคภัยธรรมชาติ วิกฤตเศรษฐกิจ) และวางแผนเชิงรุกก่อนที่ปัญหาจะรุนแรง การใช้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความต้องการและพฤติกรรมของประชาชนแต่ละบุคคล เพื่อนำเสนอการบริการภาครัฐที่ปรับให้เหมาะสมกับบุคคลนั้น ๆ โดยเฉพาะ เช่น การแจ้งเตือนสิทธิประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง การแนะนำหลักสูตรฝึกอบรมที่ตรงกับความสนใจ การพัฒนารอบนโยบายและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความไว้วางใจในข้อมูล (Data Trust) และอธิปไตยของข้อมูล (Data Sovereignty) ในบริบทที่ข้อมูลมีการไหลเวียนข้ามพรมแดนอย่างอิสระ รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นใจในความเป็นส่วนตัวของข้อมูล (Data Privacy) ในยุคที่ข้อมูลถูกนำมาใช้มากขึ้น จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการตอบสนองต่อวิกฤตและความเปลี่ยนแปลง ลดระยะเวลาการตัดสินใจ เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และนำเสนอการบริการที่ตอบโจทย์ประชาชนอย่างแท้จริง ดังนั้น จึงชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการภาครัฐในยุคโลกาภิวัตน์กำลังก้าวเข้าสู่ยุคที่



ต้องผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูงเข้ากับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างรัฐที่ไม่เพียงแค่ไร้พรมแดนแต่ยังเป็นรัฐที่ฉลาด สั้นไหล และพร้อมตอบรับการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง

สรุป

ในยุคที่พรมแดนทางภูมิศาสตร์เลือนหายไป สังคมโลกได้หลอมรวมเข้าด้วยกันภายใต้อิทธิพลของ โลกาภิวัตน์ ทำให้รัฐในฐานะผู้จัดการสูงสุดของประเทศต้องเผชิญกับพลวัตที่ไม่เคยมีมาก่อน บทความนี้ได้ฉายภาพให้เห็นถึง ความท้าทาย ที่ซับซ้อนและหลากหลาย รวมถึงเสนอ แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ ที่จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ความท้าทายที่รัฐเผชิญ จึงเป็นกำแพงที่มองไม่เห็นรัฐไม่ได้มีอำนาจอธิปไตยเบ็ดเสร็จเหมือนเดิมอีกต่อไป เมื่ออำนาจอธิปไตยถูกท้าทายจากการไหลเวียนของทุน สินค้า ข้อมูลและผู้คนอย่างเสรีข้ามพรมแดน ปัญหาระดับโลกอย่าง การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โรคระบาด หรือ อาชญากรรมข้ามชาติ ก็ซับซ้อนเกินกว่าที่รัฐเดียวจะแก้ไขได้เพียงลำพัง นอกจากนี้ ความผันผวนทางเศรษฐกิจ ของโลกก็ส่งผลกระทบต่อประเทศอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ขณะเดียวกัน การปฏิวัติด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล ก็สร้างทั้งโอกาสและความเสี่ยงด้าน ภัยคุกคามไซเบอร์ ท้ายที่สุด ความคาดหวังของประชาชน ที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้นก็เพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้ภาครัฐต้องปรับตัวอย่างมหาศาล

แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐสู่รัฐที่ชาญฉลาดและตอบโต้ เพื่อให้รัฐยังคงดำรงบทบาทสำคัญและสร้างประโยชน์สูงสุดในโลกไร้พรมแดน ภาครัฐจำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านสู่การบริหารจัดการที่เน้นนวัตกรรมและความยืดหยุ่น การเปิดกว้างและความร่วมมือ รัฐต้องก้าวข้ามการทำงานแบบโดดเดี่ยว และมุ่งเน้นการสร้าง ความร่วมมือ กับนานาชาติ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกันและขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (e-Government) การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และ ปัญญาประดิษฐ์ (AI) รวมถึงการส่งเสริม นวัตกรรมในภาครัฐ เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และการเข้าถึงบริการ การเสริมสร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใส การยึดมั่นใน ธรรมาภิบาล การต่อต้านการทุจริต และการเปิดเผยข้อมูลการทำงานอย่างโปร่งใส เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นจากประชาชนและนักลงทุน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ บุคลากรภาครัฐต้องได้รับการพัฒนา ทักษะแห่งอนาคต มีความพร้อมด้านดิจิทัล และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวเชิงรุกและยืดหยุ่น รัฐต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะ วิเคราะห์แนวโน้มล่วงหน้า และออกแบบ นโยบายที่ยืดหยุ่น พร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ในภาพรวมรัฐในโลกไร้พรมแดนไม่ได้เป็นแค่ความท้าทาย แต่ยังเป็นโอกาสอันยิ่งใหญ่ที่ผลักดันให้ภาครัฐต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็นองค์กรที่ฉลาด มีความคล่องตัว และพร้อมที่จะ



ร่วมสร้างสรรค์คุณค่าสาธารณะ กับทุกภาคส่วน เพื่อนำพาประเทศไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองอย่างยั่งยืนในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- กฤษวรรธน์ โล่ห์วัชรินทร์. (2565). รัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิดเพื่อการจัดการปกครอง
สาธารณะในศตวรรษที่ 21. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จารุวรรณ ประวันเน. (2563). กระบวนการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเมืองอัจฉริยะ : กรณีศึกษา
เทศบาลนครขอนแก่น. วารสารการบริหารท้องถิ่น, 13(3), 267-284.
- ฉัฐวัฒน์ ชัชณฐาภักดิ์. (2567). รัฐประศาสนศาสตร์ยุคใหม่. วารสารสถาบันวิจัยพินิจธรรม,
11(2), 205-216.
- ติน ปรัชญาพทุธิ. (2553). รัฐประศาสนศาสตร์เปรียบเทียบ เครื่องมือในการพัฒนาประเทศ.
กรุงเทพฯ: อินทภาษ.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2565). รัฐประศาสนศาสตร์เปลี่ยนโลก 2. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2556). รัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิด ทฤษฎี และวิธีปฏิบัติ. กรุงเทพฯ:
เอส. พี. เอ เจริญผล.
- ปิยะนุช เงินคล้าย. (2562). นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรรณมาฆะ เกษรดอกไม้ และธนวัฒน์ พิมลจินดา. (2567). แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
การนำไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จของเทศบาลนครนครสวรรค์. วารสารศิลปการ
จัดการ, 8(4), 645-661.
- วุฒิชัย วงศ์ปัญญา และคณะ. (2567). กลยุทธ์การบริหารจัดการภาครัฐอัจฉริยะขององค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครราชสีมา. วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ, 14(2), 88-106.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2564). การส่งเสริมเมืองอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน
ส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล.
- สุดาร์ตน์ อมรวิไลกุล และคณะ. (2567). แนวทางการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-18. วารสาร มจร เพชรบุรีปริทรรศน์,
7(2), 207-220.
- โสภารัตน์ จารุสมบัติ. (2562). พลิกภาครัฐสู่การบริหารจัดการยุคใหม่. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์.
- Hersey, P. et al. (2001). *Management of Organizational Behavior: Leading Human
Resources*. New Jersey: Prentice Hall.





กลยุทธ์การรักษาพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี (Generation Z) ในองค์กรสมัยใหม่*

STRATEGIES FOR RETAINING GENERATION Z EMPLOYEES IN MODERN ORGANIZATIONS



ณัฐวัฒน์ ปรียพาณิชย์

Natthawat Pariyaphanit

นักวิชาการอิสระ

Independent Academic

Corresponding Author E-mail: 6701104205@mcu.ac.th

บทคัดย่อ

การเข้าสู่ตลาดแรงงานของเจเนอเรชันซี หรือ Gen Z ได้สร้างความท้าทายใหม่ให้กับองค์กรในการดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การรักษาพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ในองค์กรสมัยใหม่ โดยวิเคราะห์แนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะและความต้องการของกลุ่มประชากรที่เกิดขึ้นระหว่างปี พ.ศ. 2540-2555 พบว่า กลยุทธ์การรักษาพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ประกอบด้วย ห้าองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและทันสมัย การพัฒนาระบบการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันทีและโปร่งใส การสร้างความหมายและจุดประสงค์ในการทำงาน และระบบผลตอบแทนและสวัสดิการที่หลากหลาย การศึกษานี้เผยให้เห็นว่าคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี มีความต้องการความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการทำงานที่มีความหมาย องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการรักษาพนักงานกลุ่มนี้จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม โดยเน้นการให้อิสระในการทำงาน การสื่อสารแบบสองทาง และการสนับสนุนการพัฒนาตนเองของพนักงาน ผลการวิเคราะห์ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีในการอำนวยความสะดวก การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง และการมุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ กลยุทธ์เหล่านี้ไม่เพียงช่วยเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เท่านั้น แต่ยังส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานและ

*Received August 21, 2025; Revised September 25, 2025; Accepted October 11, 2025



ความผูกพันต่อองค์กร การนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับแรงงานรุ่นใหม่และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

คำสำคัญ: การรักษาพนักงาน; เจเนอเรชันซี; องค์กรสมัยใหม่; การมีส่วนร่วมของพนักงาน

Abstract

The entry of Generation Z into the workforce has created new challenges for organizations in attracting and retaining quality personnel. This article aimed to study strategies for retaining Gen Z employees in modern organizations by analyzing human resource management approaches that align with the characteristics and needs of the population born between 1997-2012. The findings were that Gen Z employee retention strategies comprised five key components: creating flexible and modern work environments, developing continuous learning and career advancement systems, providing immediate and transparent communication and feedback, creating meaning and purpose in work, and implementing diverse compensation and benefits systems. This study showed that Gen Z requires work-life balance, continuous learning, and meaningful work. Organizations that successfully retain this employee group must transform traditional management approaches by emphasizing work autonomy, two-way communication, and supporting employee self-development. The analysis also highlighted the importance of using technology for facilitation, creating an open organizational culture, and focusing on outcomes rather than processes. These strategies not only helped increase Gen Z employee retention rates but also enhanced work efficiency and organizational commitment. Implementing these strategies will help organizations adapt to the new generation workforce and build competitive capabilities for the future.

Keywords: Employee Retention; Generation Z; Modern Organization; Employee Engagement

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรในตลาดแรงงานได้สร้างความท้าทายใหม่ให้กับองค์กรทั่วโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเข้าสู่ตลาดแรงงานของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี หรือที่เรียกว่า (Generation Z: Gen Z) ซึ่งเป็นกลุ่มประชากร การแบ่งกลุ่ม Generation สามารถจำแนกออกเป็น 5 รุ่นหลักตามปีเกิด โดยเริ่มจาก Gen B (Baby Boomer) พ.ศ. 2489-2507



ซึ่งเป็นคนที่เกิดหลังสงครามโลกครั้งที่สอง มีชีวิตผูกพันกับการทำงานหนัก อดทน เคารพกฎเกณฑ์ ซื่อสัตย์ต่อองค์กร และให้ความสำคัญกับความมั่นคง ถัดมาคือ Gen X (พ.ศ. 2508-2522) ที่เติบโตขึ้นมาในยุคเศรษฐกิจโลกมั่งคั่ง มีแนวคิดเรื่อง Work-life Balance ชัดเจน มีความรับผิดชอบสูง ปรับตัวเก่ง และเหมาะสมกับการเป็นผู้นำ ส่วน Gen Y หรือ Millennials (พ.ศ. 2523-2540) เป็นกลุ่มคนที่เติบโตพร้อมกับอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยี IT มีความคิดสร้างสรรค์ รักอิสระ ชอบการทำงานที่ยืดหยุ่นและเก่งด้านการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม ต่อมาคือ Gen Z (พ.ศ. 2541-2565) ซึ่งเติบโตมาพร้อมกับโลกดิจิทัลและออนไลน์ เรียนรู้เร็ว คล่องตัวกับเทคโนโลยี คิดสร้างสรรค์ เปิดรับความหลากหลายและปรับตัวได้ดี แต่มีข้อจำกัดคือ ความอดทนน้อย ขาดวินัย และมักยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ส่วน Gen Alpha (พ.ศ. 2566 เป็นต้นไป) เป็นรุ่นใหม่ที่เกิดในศตวรรษที่ 21 เติบโตท่ามกลางดิจิทัลและ AI ซึ่งยังอยู่ในวัยเด็ก ลักษณะนิสัยจึงยังไม่ชัดเจน

เมื่อเปรียบเทียบกันแล้วเจเนอเรชันซี มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นพิเศษ เนื่องจากจะกลายเป็นกำลังแรงงานหลักในอีก 5-10 ปีข้างหน้า ขณะที่ Gen B และ Gen X ใกล้เกษียณ และ Gen Y กำลังก้าวสู่บทบาทผู้บริหาร Gen Z จึงเป็นกำลังขับเคลื่อนสำคัญด้วยทักษะด้านดิจิทัล ความคิดนวัตกรรม และการเชื่อมโยงเครือข่ายสังคม องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์รักษาพนักงานรุ่นนี้ไว้ เพราะหากสูญเสียไปจะกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพในอนาคต และต้องเสียต้นทุนสูงในการสรรหาและพัฒนาคนใหม่ (ณัชพล บุรพานนท์, 2568) ปัจจุบันคนรุ่นใหม่เจเนอเรชันซี มีสัดส่วนประมาณร้อยละ 30 ของประชากรโลกและคาดว่าจะคิดเป็นร้อยละ 27 ของกำลังแรงงานภายในปี 2025 (Heugel, 2024) อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของกลุ่มคนรุ่นใหม่นี้ไม่เพียงแต่อยู่ที่จำนวนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงลักษณะเฉพาะและความต้องการที่แตกต่างจากเจเนอเรชันก่อนหน้าอย่างชัดเจน ดังนั้น สิ่งนี้ส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้

เป็นที่น่าสังเกตได้ว่าคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เป็นกลุ่มคนรุ่นแรกที่เติบโตมาในยุคดิจิทัลอย่างสมบูรณ์ คนกลุ่มดังกล่าวมีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีสูง มีทัศนคติที่เปิดกว้างต่อความหลากหลาย และให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานมากกว่าเจเนอเรชันก่อนหน้า (Patrick, 2025) อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการทำงานของคนรุ่นใหม่เจเนอเรชันซี ที่มีแนวโน้มเปลี่ยนงานบ่อยกว่าคนรุ่นเก่า โดยประมาณร้อยละ 40 ตั้งใจลาออกจากงานปัจจุบันภายในสองปี และร้อยละ 35 ยินดีลาออกแม้ไม่มีงานอื่นรองรับ (Patrick, 2025) สร้างความท้าทายสำคัญให้กับองค์กรในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ (2563) ได้ชี้ให้เห็นว่า คนรุ่นใหม่มีความเป็นตัวของตัวเองสูงและไม่ได้จงรักภักดีต่อองค์กรมากเท่าคนรุ่นเก่า ส่งผลให้คนกลุ่มดังกล่าวพร้อมเปลี่ยนงานได้ตลอดเวลาหากเห็นโอกาสที่ดีกว่า



นอกจากนี้ สถานการณ์นี้ได้ผลักดันให้องค์กรต้องทบทวนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม เนื่องจากการสูญเสียพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ไม่เพียงส่งผลกระทบต่อต้นทุนการสรรหาและฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังสูญเสียความรู้ ทักษะ และนวัตกรรมที่คนกลุ่มดังกล่าวนำมาสู่องค์กร (David, 2007) ยิ่งไปกว่านั้น การพัฒนากลยุทธ์การรักษาพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี จึงกลายเป็นความจำเป็นเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรไม่สามารถมองข้ามได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในยุคที่การแข่งขันเพื่อแย่งชิงบุคลากรที่มีความสามารถมีความรุนแรงมากขึ้น

จากการศึกษาและงานวิจัยต่าง ๆ โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงทำให้เจเนอเรชันซีก้าวขึ้นมาเป็นกำลังแรงงานหลักในอนาคต ด้วยความโดดเด่นด้านดิจิทัลและนวัตกรรม แต่ก็ยังมีข้อจำกัดเรื่องความอดทนและการเปลี่ยนงานบ่อย องค์กรจึงเผชิญความท้าทายในการ รักษาและพัฒนาพนักงานคนรุ่นใหม่ เพื่อลดการสูญเสียต้นทุนและศักยภาพที่สำคัญ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับ ค่านิยมและความต้องการเฉพาะของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เช่น ความยืดหยุ่น ความสมดุลชีวิต และการยอมรับความหลากหลาย เพื่อสร้างความผูกพันและคงไว้ซึ่งบุคลากรคุณภาพในระยะยาว

การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและทันสมัย

การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและทันสมัยถือเป็นกลยุทธ์สำคัญอันดับแรกในการรักษาพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างจากเจเนอเรชันก่อนหน้าอย่างชัดเจน ในขณะที่ภาณุ บุญสมบัติ (2567) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยการจัดสรรเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น การทำงานจากที่บ้านหรือการกำหนดเวลาทำงานตามความต้องการของพนักงาน เพื่อช่วยสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ให้ความสำคัญมาก ในขณะที่ Heugel (2024) ได้เผยให้เห็นว่าคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี มากถึงร้อยละ 72 มีแนวโน้มลาออกหรือพิจารณาออกจากงานเนื่องจากนายจ้างไม่ได้เสนอนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นอย่างเหมาะสม เมื่อเปรียบเทียบกับร้อยละ 69 ของคนรุ่นเก่า (Millennial) และร้อยละ 53 ของคนรุ่นใหม่ Gen X จึงเป็นที่เห็นได้ชัดว่า สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความยืดหยุ่นสำหรับคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี มากกว่าเจเนอเรชันอื่น นอกจากนี้ Patrick (2025) ยังได้ชี้ให้เห็นว่า ร้อยละ 73 ของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ต้องการรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid) ที่ผสมผสานระหว่างการทำงานที่สำนักงานและการทำงานจากระยะไกล

ในทำนองเดียวกัน Time Consulting (2023) ได้นำเสนอแนวคิดการทำงานแบบคล่องตัว (Agile) และยืดหยุ่นได้ (Flexible) ที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซีได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การทำงานแบบ Agile เน้นความคล่องตัว ยืดหยุ่น และการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตลอดเวลา ในขณะที่การทำงานแบบยืดหยุ่นได้ (Flexible) มุ่งเน้นการให้อิสระด้านเวลาและสถานที่ทำงานตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลซึ่งช่วย



สนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับลัทธิสุขุติวันภูมิ ธารพงศ์ และสุทรานันท์ ปียศักดิ์ (2568) ได้ศึกษาพบว่า การปรับเวลาทำงานให้ยืดหยุ่น เช่น การลดเวลาทำงานจาก 6 วันต่อสัปดาห์เหลือ 4-5 วันต่อสัปดาห์ หรือการเลือกการทำงานแบบ Work From Anywhere (WFA) สามารถเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซีอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังเสนอแนะให้องค์กรจัดให้มี คลินิกสุขภาพจิตเพื่อให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต และปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้ทันสมัยและน่าอยู่ยิ่งกว่านั้น (Assetofficepro, 2024) ได้วิเคราะห์ประโยชน์ของความยืดหยุ่นในการทำงานที่ส่งผลต่อทั้งพนักงานและองค์กร โดยพบว่าการทำงานที่ยืดหยุ่นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความเครียด เพิ่มความพึงพอใจในงาน และสร้างความผูกพันกับองค์กร อย่างไรก็ตาม การนำความยืดหยุ่นไปใช้ต้องมีการวางแผนที่เหมาะสม การสื่อสารที่ชัดเจน และการใช้เทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานจากระยะไกลอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและทันสมัยไม่เพียงเป็นการตอบสนองความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เท่านั้น แต่ยังเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดอัตราการลาออก และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ในฐานะนายจ้างแห่งทางเลือกสำหรับบุคลากรรุ่นใหม่

ระบบการพัฒนาอาชีพและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ระบบการพัฒนาอาชีพและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรต้องให้ความสำคัญในการรักษานักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เนื่องจากกลุ่มคนรุ่นนี้มีความกระหายในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่บุญยวีร์ สิริมายา (2567) ได้ชี้ให้เห็นว่า คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี กว่าร้อยละ 76 เชื่อว่า การเรียนรู้ไม่หยุดนิ่งเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จในอาชีพ และคนกลุ่มดังกล่าวหลายคนถึงเลที่จะอยู่กับบริษัทที่ไม่สนใจลงทุนพัฒนาทักษะให้กับพนักงาน สอดคล้องกับภาณุ บุญสมบัติ (2567) เน้นย้ำถึงความสำคัญของการส่งเสริมการพัฒนาและเรียนรู้ โดยการสนับสนุนให้พนักงานเข้าร่วมการอบรม การทำงานกลุ่ม หรือการเรียนรู้ทักษะใหม่ โดยเฉพาะการมีโปรแกรมพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าการเติบโตในอนาคตของคนกลุ่มดังกล่าว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษานักงานไว้ในระยะยาว นอกจากนี้ การเปิดทางสู่ความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ต้องการอย่างยิ่ง หากการเลื่อนตำแหน่งแบบเดิมไม่เป็นไปได้ ควรสร้างตำแหน่งใหม่หรือโปรเจกต์พิเศษที่ช่วยให้คนกลุ่มดังกล่าวได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะ

Patrick (2025) ได้วิเคราะห์ว่า ประมาณร้อยละ 80 ของพนักงานคนรุ่นใหม่เจเนซีให้ความสำคัญกับการให้คำปรึกษาและการเติบโตในอาชีพมากกว่าเงินเดือน ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษานี้ยังเผยว่าร้อยละ 86 ของคนรุ่นใหม่ Gen Z มองว่า การทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายเป็นหัวใจสำคัญต่อความเป็นอยู่และความพึงพอใจโดยรวม ดังนั้น องค์กรจึงควร



เชื่อมโยงบทบาทของพนักงานเข้ากับเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่กว่า เช่น ความยั่งยืน การมีส่วนร่วม หรือการตระหนักรู้ด้านสุขภาพจิต ในทำนองเดียวกัน วิลัย จันโต และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2561) ได้นำเสนอแนวทางการธำรงรักษานักงาน Generation Y ที่สามารถประยุกต์ใช้กับคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซีได้ โดยเน้นการสร้างเส้นทางอาชีพ (Career Path) เป็นระบบเฉพาะเพื่อรองรับคนที่มีความสามารถ (Talent Management System) การให้โอกาสในการเรียนรู้และฝึกอบรม (Learning and Training Opportunity) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียนรู้จริงในงาน (On the Job Training) เพื่อทำให้เติบโตสู่ตำแหน่งผู้บริหาร รวมถึงงบประมาณที่สนับสนุนการเรียนรู้เพิ่มเติม เช่น ทุนการศึกษาและการฝึกอบรม

Heugel (2024) ศึกษาพบว่า เมื่อถามถึงสิ่งที่เป็นแรงจูงใจในที่ทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ร้อยละ 61 ระบุว่าต้องการโอกาสในการก้าวหน้าหรือความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น และร้อยละ 76 ต้องการโอกาสในการเรียนรู้หรือฝึกฝนทักษะใหม่มากขึ้น การศึกษานี้ยังแสดงให้เห็นว่า คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี มักจะเห็นคุณค่าของทั้งคำติชมเชิงบวกและเชิงสร้างสรรค์มากกว่าคนรุ่นก่อน เมื่อรวมกับความต้องการที่จะได้รับข้อมูลป้อนกลับเพิ่มเติมในขณะเดียวกัน ลิมสุทธีวันภูมิ ธารพงศ์ และ สุทรานันท์ ปิยศักดิ์ (2568) ได้เสนอแนะให้องค์กรสร้างระบบการเจริญเติบโตภายในองค์กรให้แก่คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี และจัดระบบสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่น ตลอดจนพยายามปรับทัศนคติของผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เข้าใจถึงการทำงานร่วมกับคนรุ่นใหม่ การศึกษานี้ยังเน้นย้ำถึงความสำคัญของการใช้ ตัวชี้วัดผลการวัดความสำเร็จ Key Performance Indicator (KPI) ในการประเมินผลงาน แต่ต้องเป็นธรรมและอธิบายความหมายให้เข้าใจทุกฝ่ายได้

สรุปได้ว่า การสร้างระบบการพัฒนาอาชีพและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่เพียงตอบสนองความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เท่านั้น แต่ยังเป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ที่จะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว องค์กรที่สามารถสร้างระบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจนจะมีข้อได้เปรียบในการดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพ

การสื่อสารและการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันทีและโปร่งใส

การสื่อสารและการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันทีและโปร่งใสเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะการสื่อสารของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ในการนี้ ภาณุ บุญสมบัติ (2567) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการให้ข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอและตรงประเด็น โดยการสื่อสารที่ชัดเจนและตรงไปตรงมาเป็นกุญแจสำคัญ เนื่องจากการให้ข้อเสนอแนะ (Feedback) เป็นประจำจะทำให้พนักงานรู้ว่าคนกลุ่มดังกล่าวกำลังเดินไปในทิศทางที่ถูกต้องและมีโอกาสพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Patrick (2025) ได้ชี้ให้เห็นว่า คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซีที่เติบโตมากับสมาร์ทโฟนและโซเชียลมีเดีย คาดหวัง



การสื่อสารที่รวดเร็ว ชัดเจน และตรงไปตรงมา คนกลุ่มดังกล่าวชอบการใช้ Microsoft Teams และการส่งข้อความมากกว่าอีเมลแบบเดิม ซึ่งคนกลุ่มดังกล่าวมองว่าซ้ำและเป็นทางการมากเกินไป อย่างไรก็ตามร้อยละ 72 ของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ยังคงชอบการสื่อสารแบบเจอหน้ากันสำหรับการพูดคุยที่สำคัญ แต่เมื่อเป็นเรื่องงานประจำวัน คนกลุ่มดังกล่าวคาดหวังการแลกเปลี่ยนที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้น การศึกษาของบุญยวีร์ สิริมายา (2567) ได้เผยให้เห็นถึงความสำคัญของความโปร่งใสและการเปิดกว้างในการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ต้องการความโปร่งใสในการสื่อสาร โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร การสื่อสารที่เปิดเผยและชัดเจนจะสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้กับพนักงาน ดังนั้น เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลที่ตรงไปตรงมา คนกลุ่มดังกล่าวจะรู้สึกเชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัทมากขึ้น

ในทำนองเดียวกัน Heugel (2024) ได้วิเคราะห์ว่าคนรุ่นใหม่ Gen Z ให้ความสำคัญกับผู้จัดการที่มีความเห็นอกเห็นใจเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นในการมีส่วนร่วมที่ทำงานโดยพบว่าคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เกือบหนึ่งในสามมีแรงจูงใจที่จะทำงานหนักขึ้นและอยู่กับบริษัทนานขึ้นหากมีผู้จัดการที่คอยสนับสนุน และร้อยละ 37 จะไม่ยอมทนกับผู้จัดการที่ไม่สนับสนุนเลย นอกจากนี้ความโปร่งใสยังได้รับการยกย่องอย่างสูง โดยร้อยละ 87 ของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ระบุว่าความโปร่งใสด้านค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจรับงาน สอดคล้องกับลิมสุทิววันภูมิธราพงศ์ และสุทรานันท์ ปียศักดิ์ (2568) ได้ศึกษาพบว่า แนวคิดและลักษณะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการลาออกของพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องเข้าใจและเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกับพนักงานรุ่นใหม่เพื่อให้ทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังเผยว่า พนักงาน เจเนอเรชันซี หลายคนตัดสินใจลาออกเพราะไม่สามารถทำงานร่วมกับหัวหน้าได้

Patrick (2025) ได้เสนอแนะให้ผู้ผู้นำใช้วิธีการตรวจสอบบ่อย ๆ โดยไม่รอการประเมินผลประจำปี เนื่องจากการให้คำชมเชยจากสาธารณชนและข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอมีความหมายอย่างมากสำหรับคนกลุ่มดังกล่าว โดยเฉพาะการตรวจสอบควรเป็นไปเพื่อการสนับสนุน ไม่ใช่แค่การสั่งการ พนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ร้อยละ 75 ชอบให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่องมากกว่าการประเมินผลงานประจำปี โดยที่ (Kim et al., 2009) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งช่วยไม่ให้เกิดการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายภายในองค์กร ทำให้การทำงานราบรื่น มีการติดต่อประสานงานที่ดี งานออกมามีคุณภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะสัมผัสกับความเครียดน้อยลงและมีความพึงพอใจกับงานมากขึ้น

สรุปได้ว่า การสื่อสารและการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันทีและโปร่งใสไม่เพียงเป็นเครื่องมือในการสร้างความพึงพอใจเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและความผูกพันระหว่างพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซีกับองค์กร การปรับเปลี่ยนรูปแบบ



การสื่อสารให้สอดคล้องกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดอัตราการลาออกอย่างมีนัยสำคัญ

การสร้างความหมายและจุดประสงค์ในการทำงาน

การสร้างความหมายและจุดประสงค์ในการทำงานเป็นกลยุทธ์สำคัญที่แยกแยะคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี จากเจเนอเรชันก่อนหน้าอย่างชัดเจน เนื่องจากกลุ่มคนรุ่นนี้ไม่เพียงมองหาการจ้างงานเพื่อรายได้เท่านั้น แต่ต้องการงานที่มีผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคล ในการนี้ บุญยวีร์ สิริมายา (2567) ได้ชี้ให้เห็นว่า คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี สนใจเรื่องสังคมอย่างจริงจัง อยากทำงานกับองค์กรที่ใส่ใจเรื่องความหลากหลาย ความเท่าเทียม และการยอมรับความแตกต่าง หากองค์กรอยากรักษานักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซีไว้ การให้ความสำคัญกับประเด็นเหล่านี้ จึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยที่ Patrick Z2025) ได้วิเคราะห์ว่าร้อยละ 93 ของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ระบุว่า ผลกระทบต่อสังคมหรือสิ่งแวดล้อมของบริษัทมีอิทธิพลต่อสถานที่ทำงานที่คนกลุ่มดังกล่าวต้องการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อผู้จัดการเชื่อมโยงการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลเข้ากับผลกระทบในโลกแห่งความเป็นจริง คนกลุ่มดังกล่าวไม่เพียงแต่ปฏิบัติตามข้อกำหนดเท่านั้น แต่ยังปลดล็อกความมุ่งมั่นอีกด้วย การศึกษานี้ยังเผยว่าร้อยละ 86 ของพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี มองว่า การทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยเป้าหมายเป็นหัวใจสำคัญต่อความเป็นอยู่และความพึงพอใจโดยรวม โดยสอดคล้องกับภาณุ บุญสมบัติ (2567) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการสื่อสารอย่างเปิดเผยและโปร่งใส โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร การสื่อสารที่เปิดเผยและชัดเจนจะสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจให้กับพนักงาน เมื่อพนักงานได้รับข้อมูลที่ตรงไปตรงมา คนกลุ่มดังกล่าวจะรู้สึกเชื่อมโยงกับเป้าหมายของบริษัทมากขึ้นและสามารถร่วมทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างเต็มที่

Heugel (2024) ได้ศึกษาพบว่า อุปสรรคสำคัญที่สุดที่คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เผชิญในการเข้าร่วมองค์กร คือ การไม่รู้ว่า องค์กรเป็นอย่างไร โดยปัจจุบันร้อยละ 48 ของ คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ระบุว่า ตนเองมีความหลากหลายทางเชื้อชาติหรือชาติพันธุ์ และคนกลุ่มดังกล่าวต้องการเข้าร่วมกับบริษัทที่ให้ความสำคัญและยินดีต้อนรับความหลากหลายของภูมิหลัง ประสบการณ์ และความคิด ยิ่งไปกว่านั้น ในฐานะคนรุ่นใหม่ที่มีมุ่งหวังเป้าหมาย คนกลุ่มดังกล่าวต้องการทำงานกับบริษัทที่มีเป้าหมายที่สูงกว่าแค่การสร้างผลกำไร อีกทั้ง วิลัย จันโต และ ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2561) ได้เสนอแนะถึงความสำคัญของนโยบายขององค์กรและภาพลักษณ์ขององค์กร โดยที่บริษัทควรเน้นการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและภาพลักษณ์ที่ดี ทำให้สังคมภายนอกยอมรับ และบริษัทดำเนินนโยบายที่เน้นความเสมอภาค ความเท่าเทียมและความยุติธรรม การที่องค์กรมีภาพลักษณ์และผลประกอบการที่ดี การช่วยเหลือสังคมเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ตัดสินใจอยู่กับองค์กรและความจงรักภักดีระยะยาว



Dewan (2024) ได้วิเคราะห์ว่า คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี มีแรงจูงใจที่แตกต่างกันไป การเติบโตมาในโลกที่เต็มไปด้วยความท้าทายระดับโลกทำให้คนกลุ่มดังกล่าวกระตือรือร้นที่จะมีส่วนร่วมในองค์กรที่สอดคล้องกับค่านิยมของคนกลุ่มดังกล่าวและสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงไม่เพียงช่วยรักษาบุคลากรที่มีความสามารถในคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เท่านั้น แต่ยังส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความโปร่งใสและการทำงานร่วมกันอีกด้วย นอกจากนี้ Filatrovi & Attig (2020) ได้ชี้ให้เห็นว่า พนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี มุ่งมั่นในการแสวงหาโอกาสในการพัฒนาความรู้ไปกับการรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่เข้ามาแทนที่สิ่งจูงใจรูปแบบเดิม อย่างเช่น เงินพิเศษหรือโบนัส การแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในองค์กรของพนักงานคนรุ่นใหม่ คือ การที่คนกลุ่มดังกล่าวพยายามมุ่งมั่นพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเองเพื่อให้มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

สรุปได้ว่า การสร้างความหมายและจุดประสงค์ในการทำงานไม่เพียงเป็นแรงจูงใจสำหรับคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี เท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันระยะยาวกับองค์กร องค์กรที่สามารถเชื่อมโยงภารกิจและค่านิยมขององค์กรกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ในการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมจะมีข้อได้เปรียบในการดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพจากกลุ่มนี้

ระบบผลตอบแทนและสวัสดิการที่ตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลาย

ระบบผลตอบแทนและสวัสดิการสำหรับคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ต้องมีความซับซ้อนและหลากหลายมากกว่าเจเนอเรชันก่อนหน้า เนื่องจากคนกลุ่มดังกล่าวไม่เพียงมองค่าตอบแทนทางการเงินเท่านั้น แต่ยังต้องการสวัสดิการที่สนับสนุนคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีในแง่มุมต่าง ๆ ในการนี้ ลี้มสุทธีวันภูมิ ธราพงศ์ และ สุทรานันท์ ปียศักดิ์ (2568) ได้ศึกษาพบว่า ค่าตอบแทนมีอิทธิพลต่อการพิจารณาออกของพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี อันเป็นผลมาจากการที่คนกลุ่มดังกล่าวมีข้อมูลจากโซเชียลมีเดีย ซึ่งทำให้มีข้อมูลเปรียบเทียบและช่องทางการหารายได้ที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับภาณุ บุญสมบัติ (2567) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการส่งเสริมสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน การดูแลสุขภาพของพนักงานทั้งด้านร่างกายและจิตใจเป็นสิ่งที่องค์กรไม่ควรมองข้าม โปรแกรมสุขภาพ เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย โปรแกรมสนับสนุนด้านจิตใจ หรือการดูแลสุขภาพจิตผ่านการให้คำปรึกษาล้วนช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตเป็นที่ยอมรับและมีความสุขในที่ทำงาน

Heugel (2024) ได้วิเคราะห์ว่า คนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ให้ความสำคัญกับสุขภาพจิตเป็นอันดับแรก และได้รับแรงผลักดันจากนายจ้างที่ตระหนักถึงเรื่องนี้และเสนอวันสุขภาพจิตเป็นสวัสดิการให้กับพนักงาน คนกลุ่มดังกล่าวยังได้รับแรงผลักดันจากนายจ้างที่ตระหนักว่าคนกลุ่มดังกล่าวมีชีวิตที่ยืนยาวกว่าวัยทำงาน และสนับสนุนให้พนักงานทำตามความฝันและ



หารายได้เสริม การศึกษานี้ยังพบว่า ร้อยละ 73 ของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี รายงานว่ารู้สึกโดดเดี่ยวบางครั้งหรือตลอดเวลา ทำให้การสร้างวัฒนธรรมแห่งชุมชนกลายเป็นสวัสดิการที่สำคัญ ยิ่งไปกว่านั้น Patrick (2025) ได้ชี้ให้เห็นว่า ร้อยละ 83 ของพนักงานคนรุ่นใหม่ รายงานว่า รู้สึกหมดไฟ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากภาระงานที่ไม่ยั่งยืนและขอบเขตการทำงานและการใช้ชีวิตที่ไม่ชัดเจน ที่น่าตกใจ คือ ร้อยละ 71 ของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ระบุว่าตนเองมีคะแนนสุขภาพในการทำงานที่ต่ำ ซึ่งมากกว่าคนรุ่นอื่น การสร้างระบบสวัสดิการที่สนับสนุนสุขภาพจิตจึงเป็นสิ่งจำเป็น รวมถึงการจัดโครงการดูแลสุขภาพจิต เปิดช่องทางให้คำปรึกษา และจัดเวิร์กช็อปเกี่ยวกับการจัดการความเครียด ในทำนองเดียวกัน วิลัย จันโต และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2561) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ว่า ควรให้ความสำคัญในเรื่องเงินเดือนที่เหมาะสมตามความสามารถ และค่าตอบแทนพิเศษที่เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงาน เงินรางวัลจำนวนที่สูงเท่านั้นจึงดึงดูดใจพนักงาน เพราะการได้รับค่าตอบแทนสูงสะท้อนความเป็นคนที่มีค่า มีความสำคัญต่อองค์กร และมีพลังสูงสุดคือการเสริมแรงเชิงบวก

ลิมสุทิวาวันภูมิ ธารพวง และสุตธานันท์ ปียศศักดิ์ (2568) ได้เสนอแนะให้บริษัทปรับค่าตอบแทนรวมถึงค่าล่วงเวลาให้มากพอเมื่อเทียบกับบริษัทในธุรกิจเดียวกัน และควรปรับสวัสดิการให้มีลักษณะยืดหยุ่นให้มากที่สุดตรงตามความต้องการของทุกกลุ่ม เช่น จัดให้มีการประกันกลุ่มให้มากพอ มีสถานที่ออกกำลังกาย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังเสนอให้จัดให้มี คลินิกสุขภาพจิต เพื่อให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิตทั้งในหน้าที่การงานและชีวิตส่วนตัวอันเป็นการลดความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ยิ่งไปกว่านั้น Heugel (2024) ได้ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ที่ต้องการรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น ลองปรับให้มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น ทำงานแบบไฮบริด ตารางงานที่ยืดหยุ่น หรือให้วันหยุดพิเศษบ้าง ส่งเสริมให้พนักงานพักผ่อนและใช้วันหยุดอย่างเต็มที่ เพื่อฟื้นฟูพลังงานจะได้ไม่หมดไฟเร็ว การศึกษานี้ยังเน้นย้ำว่า งานไม่ใช่และไม่ควรเป็นศูนย์กลางของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี และวิถีชีวิตของคนกลุ่มดังกล่าว

Patrick (2025) ได้วิเคราะห์เพิ่มเติมว่า การสนับสนุนสุขภาพจิตของพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ไม่ใช่ปัญหาส่วนตัว แต่เป็นปัญหาเรื่องงาน การศึกษาระดับโลกพบว่า ร้อยละ 45 ของผู้ตอบแบบสอบถามคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ระบุว่าความวิตกกังวลเกี่ยวกับสภาพภูมิอากาศส่งผลกระทบต่อชีวิตประจำวันของคนกลุ่มดังกล่าว ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมที่ไม่มองว่าการขอความช่วยเหลือเป็นจุดอ่อนจึงเป็นสิ่งสำคัญ คนเจเนอเรชันซีร้อยละ 92 อยากพูดคุยเรื่องสุขภาพจิตในที่ทำงาน แต่มีน้อยคนนักที่จะรู้สึกปลอดภัยพอที่จะทำเช่นนั้น

สรุปได้ว่า ระบบผลตอบแทนและสวัสดิการสำหรับคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ต้องมีความครอบคลุมและหลากหลาย ไม่เพียงเป็นเรื่องของเงินเดือนและโบนัสเท่านั้น แต่ต้องรวมถึงการดูแลสุขภาพจิต ความยืดหยุ่นในการทำงาน การสร้างชุมชนในที่ทำงาน และการสนับสนุนการพัฒนาด้านตนเองในทุกมิติ องค์กรที่สามารถออกแบบระบบสวัสดิการที่ตอบโจทย์ความต้องการ



ที่หลากหลายของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี จะมีความได้เปรียบในการดึงดูดและรักษาบุคลากรคุณภาพจากกลุ่มนี้

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 กลยุทธ์การรักษาพนักงานคนรุ่นใหม่ Generation Z

พนักงานคนรุ่นใหม่ Generation Z กำลังสร้างความท้าทายใหม่ให้กับองค์กรทั่วโลก เนื่องจากมีแนวโน้มลาออกจากการงานสูงกว่าเจเนอเรชันก่อนหน้าอย่างชัดเจน โดยสถิติแสดงว่าร้อยละ 40 ของพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ตั้งใจลาออกจากการงานปัจจุบันภายในสองปีส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่าย ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน และการสูญเสียบุคลากรที่มีความสามารถขององค์กร

เพื่อรับมือกับสถานการณ์นี้ องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กรอบกลยุทธ์ห้าองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบแรกคือการสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยเน้นรูปแบบการทำงานแบบ การทำงานแบบไฮบริด และสนับสนุนความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ส่วนองค์ประกอบที่สองคือการพัฒนาอาชีพอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ให้ความสำคัญกับการเติบโตในสายอาชีพมากกว่าค่าตอบแทนทางการเงินเพียงอย่างเดียว

องค์ประกอบที่สามเป็นเรื่องการสื่อสารที่โปร่งใสและทันที โดยเฉพาะการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ที่เติบโตมาในยุค

ดิจิทัลและต้องการการตอบสนองที่รวดเร็ว องค์ประกอบที่สำคัญคือการสร้างความหมายและจุดประสงค์ในการทำงาน โดยเน้นให้พนักงานเห็นถึงผลกระทบเชิงบวกที่งานของคนกลุ่มดังกล่าวมีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่วนองค์ประกอบสุดท้ายคือระบบสวัสดิการแบบองค์รวมที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานในทุกมิติ

การนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้จะส่งผลให้องค์กรได้รับประโยชน์ในสามด้านสำคัญ ได้แก่ การเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงาน การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้านทรัพยากรมนุษย์ และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานพร้อมทั้งความผูกพันขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับแรงงานรุ่นใหม่และสร้างความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

สรุป

การศึกษากลยุทธ์การรักษาพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ในองค์กรสมัยใหม่เผยให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมให้สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะและความต้องการของกลุ่มประชากรที่จะกลายเป็นกำลังหลักของตลาดแรงงานในอนาคตอันใกล้ ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและทันสมัย การพัฒนาระบบการเรียนรู้และความก้าวหน้าในอาชีพอย่างต่อเนื่อง การสื่อสารและให้ข้อมูลป้อนกลับแบบทันทีและโปร่งใส การสร้างความหมายและจุดประสงค์ในการทำงาน และระบบผลตอบแทนและสวัสดิการที่ตอบโจทย์ความต้องการหลากหลาย การบูรณาการกลยุทธ์เหล่านี้ไม่เพียงช่วยเพิ่มอัตราการคงอยู่ของพนักงานคนรุ่นใหม่เท่านั้น แต่ยังส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ สิ่งที่สำคัญคือความต้องการของคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี ในการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการทำงานที่มีความหมายและส่งผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม ซึ่งแตกต่างจากเจเนอเรชันก่อนหน้านี้ที่มุ่งเน้นความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพเป็นหลัก

การนำกลยุทธ์เหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติต้องอาศัยความมุ่งมั่นจากผู้นำองค์กรในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานและการลงทุนในเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำงานแบบยืดหยุ่น องค์กรควรเริ่มต้นด้วยการประเมินสภาพปัจจุบันของระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์และระบุช่องว่างที่ต้องปรับปรุง จากนั้นจึงออกแบบแผนการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั้งด้านนโยบาย กระบวนการ และเครื่องมือสนับสนุน การจัดการการเปลี่ยนแปลงต้องเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับ โดยเฉพาะการฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาให้เข้าใจและปรับวิธีการทำงานกับพนักงานคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่นำมาใช้ส่งผลตามที่คาดหวังและสามารถปรับปรุงได้ตามความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป ในระยะยาว องค์กรที่สามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงาน



ที่น่าดึงดูดสำหรับคนรุ่นใหม่ เจเนอเรชันซี จะมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านบุคลากรและสามารถสร้างนวัตกรรมและการเติบโตที่ยั่งยืนในยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เอกสารอ้างอิง

- ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ. (2563). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : แนวทางสู่ความสำเร็จ. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 12(1), 197-207.
- ณัฏพล บุรพานนท์. (2568). *Gen B, Gen X, Gen Y และ Gen Z อยู่ในกลุ่มอายุเท่าไร แต่ละเจนมีความแตกต่างอย่างไร*. สืบค้น 11 สิงหาคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/QWdrk>
- บุญยวีร์ สิริมายา. (2567). *วิธีรักษานักงาน Gen Z ให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ ต้องทำอย่างไร?*. สืบค้น 6 กรกฎาคม 2568, จาก <https://www.amitysolutions.com/th/blogs/gen-z-employee-retention-secrets>
- ภาณุ บุญสมบัติ. (2567). *7 แนวทางในการเพิ่มแรงจูงใจและรักษานักงาน Gen Z*. สืบค้น 6 กรกฎาคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/Ae0qJ>
- ลัสมุทธีวันภูมิ ธารพงศ์ และสุทรานันท์ ปียศศักดิ์. (2568). *ทำอะไรให้คน Gen Z ทำงานอยู่ในองค์กรเอกชนได้นานและลดอัตราการลาออก*. *วารสารพหุวิทยาการสังคมศาสตร์และการสื่อสาร*, 8(1), 104-115.
- วิไลย์ จันโต และธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร. (2561). *การดำรงรักษานักงานกลุ่มเจเนอเรชันวายที่มีความสามารถสูงในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแบบครบวงจร ในเขตกรุงเทพมหานคร*. *วารสารปัญญาวิวัฒน์*, 10(1), 134-143.
- Assetofficepro. (2024). *Work: Organizational Life Balance*. Retrieved August 12, 2025, from <https://shorturl.asia/QpDT0>
- David, F. R. (2007). *Strategic Management: Concept and Cases* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Dewan, S. (2024). *A Manager's Guide to Working with Gen Z Employees*. Retrieved August 11, 2025, from <https://shorturl.asia/1d2Zk>
- Filatrovi, E. W. & Attig, K. (2020). *Managing Employee Engagement in Generation Z*. *International Journal of Economics. Business and Accounting Research (UEBAR)*, 4(4), 1164-1171.
- Heugel, A. (2024). *Managing Gen Z: How to Get the Most Out of Your Team*. Retrieved August 11, 2025, from <https://shorturl.asia/JaxfW>
- Kim, H. E. et al. (2009). *Generation Y Employees' Retail Work Experience: The Mediating Effect of Job Characteristics*. *Journal of Business Research*, 6(2), 548-556.



- Patrick. (2025). *How to Effectively Manage Gen Z Employees at Work*. Retrieved August 11, 2025, from <https://www.edstellar.com/blog/managing-genz-employees-effectively>
- Time Consulting. (2023). *Agile vs Flexible: The Modern Work Concept of Companies*. Retrieved August 12, 2025, from <https://shorturl.asia/Cvpga>





คุณาวุฒน์ : แนวปฏิบัติของผู้นำทางการเมืองเพื่อการพัฒนาประเทศไทย อย่างยั่งยืน*

KUNHAWAT: GUIDELINES FOR POLITICAL LEADERS FOR SUSTAINABLE
DEVELOPMENT OF THAILAND



อธิภัทร ไชยสร

Athiphat Chaisorn

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

Office of the Public Sector Development Commission

Corresponding Author E-mail: golfmew.gm@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีเป้าหมายในการศึกษาแนวปฏิบัติของผู้นำทางการเมืองเพื่อการพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน คุณาวุฒน์ หรือคุณความดีเหล่านี้ ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ความสามารถทางการบริหารงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงด้านคุณธรรมและความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วย โดยมีแนวทางการปฏิบัติสำคัญ คือ สร้างนโยบายเพื่ออนาคตด้วยการกำหนดแผนมุ่งพัฒนาประเทศให้ก้าวทันโลก สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน มุ่งเน้นสาธารณะประโยชน์ด้วยการให้ความสำคัญสูงสุดกับผลประโยชน์ของประชาชนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ยึดหลักความเท่าเทียมด้วยการสร้างสังคมที่ทุกคนมีโอกาสและสิทธิที่เท่าเทียมกัน เพียบพร้อมสามัคคีต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างความสามัคคีผ่านการกระทำที่เป็นรูปธรรม เพื่อหลอมรวมคุณลักษณะอันพึงประสงค์เหล่านี้ให้เป็นหนึ่งเดียว และสร้างแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับผู้นำทางการเมืองด้วยหัวใจสำคัญ คือ คิดไกล ให้เป็น เน้นส่วนร่วม พัฒนามาตรฐาน เป็นกระบวนทัศน์ที่มุ่งผลานคุณสมบัติด้านคุณธรรมและจริยธรรมเข้ากับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อสร้างการพัฒนาที่มั่นคงและยั่งยืน

คำสำคัญ: คุณาวุฒน์; แนวปฏิบัติ; ผู้นำทางการเมือง; การพัฒนาประเทศไทยอย่างยั่งยืน



Abstract

This academic article aimed to explore the practices of political leaders for the sustainable development of Thailand. These virtues are not limited to administrative abilities, but also include morality and the ability to build relationships with others. Key practices include: Creating policies for the future by establishing a national development plan to keep pace with the world; Communicating constructively requires those who are capable of using communication as a tool to foster shared understanding; Focusing on public benefit by prioritizing the public's interests over personal gain; Adhering to the principle of equality by creating a society where everyone has equal opportunities and rights; and Exemplifying unity requires demonstrating a commitment to unity through concrete actions. To unify these desirable characteristics, a clear set of guidelines for political leaders has been developed. The core principle is Thinking far, being effective, emphasizing participation, and developing standards. This paradigm aims to integrate moral and ethical qualities with administrative capabilities to create stable and sustainable development.

Keywords: Kunhawat; Practices; Political Leaders; Sustainable National Development

บทนำ

ประเทศไทยที่ปัจจุบันกำลังเข้าสู่สังคมยุคดิจิทัลทั้งสังคมภายในและภายนอก การเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของสังคมยุคดิจิทัลส่งผลให้ประชาชนนั้นมีความคิด ความต้องการ การใช้ชีวิตนั้นเปลี่ยนไปจากเดิมเป็นอย่างมาก และจากการเปลี่ยนแปลงไปของ โลกยุคดิจิทัล ก็ยังส่งผลให้กระบวนการการทำงานนั้นเปลี่ยนไป สถานการณ์ทางการเมืองในปัจจุบันของประเทศไทย ระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมาประเทศไทยเกิดภาวะวิกฤตการณ์ทางการเมืองที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อประเทศชาติ และประชาชนพลเมืองไทยเป็นอย่างมาก ทั้งผลกระทบด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความแตกแยกแบ่งฝ่ายของผู้คนในสังคม (บานชื่น นักการเรือน, 2565) สถานการณ์ปัจจุบันผู้นำทางการเมืองได้รับคำครหาในเรื่อง การขาดคุณธรรม และจริยธรรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดวิกฤตการณ์ทางการเมือง อันมีสาเหตุหลักมาจากการขาดภาวะผู้นำของนายกรัฐมนตรี รวมไปถึงพฤติกรรมการประชดประชันผู้ที่มีความเห็นขัดแย้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เล่ห์เหลี่ยมแสวงหาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจสำหรับตนเองและครอบครัว ซึ่งยังขาดวิธีการในการจัดการความขัดแย้งที่เหมาะสม เป็นเหตุทำให้ประเทศอยู่ท่ามกลางความขัดแย้งของคนในสังคม โดยที่ปัจจุบันยังไม่สามารถจัดการได้ (Suksai, 2011)



การปกครองประเทศปฏิเสธไม่ได้เลยว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศ ซึ่งคำว่า ผู้นำ กับผู้นำทางการเมือง เป็นสองคำที่หลายคนอาจใช้สลับกัน แต่จริง ๆ แล้วมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แม้ว่าทั้งคู่จะมีเป้าหมายในการนำและจูงใจผู้คน แต่บริบทและหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง เนื่องจากผู้นำทางการเมืองเจาะจงเฉพาะผู้ที่มีอิทธิพลและมีบทบาทอำนาจในทางการเมือง ซึ่งได้รับเลือกมาเป็นตัวแทนของประชาชนเพื่อมาทำหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลไกต่าง ๆ ที่จะพัฒนาประเทศไทยให้มีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น แน่นอนว่าความดีของบุคคล โดยเฉพาะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปกครองที่ดี เพราะคุณธรรมของผู้นำเป็นรากฐานของการตัดสินใจที่ซื่อสัตย์และเป็นธรรม การปกครองที่ดีไม่ได้ขึ้นอยู่กับความดีของบุคคลเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยทั้ง คุณธรรมของผู้นำ และระบบที่ดี ที่จะคอยกำกับและตรวจสอบการทำงานของพวกเขาด้วย หากขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไป การปกครองที่ดีก็จะเป็นไปได้ยาก เพลโตพูดถึงว่า ความดีเด่นของบุคคลต้องมีลักษณะ 3 อย่าง ประกอบด้วย ปัญญา กล้าหาญ และพัฒนา (เกรียงไกร เจริญธนาวัฒน์, 2556)

คุณสมบัติของผู้นำทางการเมืองในปัจจุบันมีความซับซ้อนและหลากหลายกว่าในอดีต เนื่องจากต้องเผชิญกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความท้าทายใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ผู้นำไม่ได้เป็นเพียงแค่ผู้สั่งการ แต่ต้องเป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม บทบาทของผู้นำจึงเปลี่ยนไปอย่างมาก ผู้นำที่ดีต้องมีภาพในใจที่ชัดเจนว่าต้องการนำพาประเทศหรือสังคมไปในทิศทางใด ไม่ใช่แค่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ผู้นำจึงเปรียบเสมือน ผู้รวมพลังให้สามารถทำงานได้จนสัมฤทธิ์ผล ซึ่งคุณลักษณะของการเป็นผู้นำทุกประเด็นที่คิดและทำต้องอยู่บนแนวคิดที่ว่า มองกว้าง คิดไกล และใฝ่สูง มองกว้าง คือ ไม่ใช่มองอยู่แค่องค์กรของตน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องมีผลส่งมาหรือมีอิทธิพลกระทบจากภายนอก จากคนพวกอื่น และกลุ่มอื่น จากปัญหาของโลก จากกระแสโลกาภิวัตน์ ต้องรู้ทั่วและรู้ทัน คิดไกล คือ คิดในเชิงเหตุปัจจัย ทั้งไปข้างหน้าและไปข้างหลัง (เรวัตร์ ขาตรีวิศิษฐ์, 2554) ผู้นำทางการเมืองจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกล พร้อมปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา และมีวุฒิภาวะในการทำงาน รวมถึงการใช้ชีวิตส่วนตัวมีการศึกษาที่ดี คุณธรรม จริยธรรม บุคลิกภาพที่ดีให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชน (อุไรวรรณ ธนสถิต, 2552) เน้นย้ำว่า ผู้นำต้องพร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และความไม่เท่าเทียมกัน การมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะช่วยให้เกิดการใช้เทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหของประเทศได้อย่างตรงจุด (Hickmann et al., 2024)

ดังนั้น คุณาวัฒน์จึงเป็นคำที่แสดงให้เห็นแนวปฏิบัติของผู้นำทางการเมืองได้อย่างชัดเจน ด้วยการเป็นผู้นำทางการเมืองที่มีความเจริญด้วยความดี ผู้นำที่มีคุณสมบัติทั้งในด้านจริยธรรมและความสามารถควบคู่กันไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่ผู้นำทางการเมืองต้องมุ่งพัฒนาด้านคุณธรรมโดยนำหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการบ้านเมือง และความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อความสงบสุข



ของประชาชนและสังคม เป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับสังคมได้ ผู้นำประเภทนี้จะทำให้ประเทศมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน

การพัฒนาประเทศไทย

การเมืองและการพัฒนาประเทศไทยมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด โดยการเมืองที่ดีจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ในขณะที่การเมืองที่ขาดเสถียรภาพจะขัดขวางการพัฒนา การเมืองที่ดีควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การบริหารจัดการที่ดี และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างสันติวิธี นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยในช่วงที่ผ่านมามุ่งเน้นทั้งการเติบโตทางเศรษฐกิจและการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนควบคู่กันไป ปัญหาความยากจนลดลงและประชาชนเข้าถึงบริการทางสังคมและสาธารณสุขไปมากขึ้นเป็นปัจจัยจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตได้กว้างขวางมากขึ้น (วลัยพร ชินสร, 2565) จะเห็นได้ว่าการเมืองกับการพัฒนาประเทศไทยในปัจจุบันมีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของเสถียรภาพทางการเมืองที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมโดยตรง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ด้วยเหตุที่กลุ่มธุรกิจได้เข้ามามีบทบาททางการเมืองมากขึ้น ประกอบกับประชาชนได้รับการศึกษามากขึ้น จึงมีการจับตามองความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มธุรกิจและกลุ่มการเมืองว่าจะก่อให้เกิดการทุจริต ฉ้อราษฎร์บังหลวงหรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสื่อมวลชนได้เข้ามามีบทบาทที่สำคัญในการตรวจสอบ และนำเสนอข่าวจนสร้างความเชื่อให้แก่ประชาชนในสังคมได้อย่างกว้างขวางว่า กลุ่มการเมืองและกลุ่มธุรกิจทุกกลุ่มย่อมมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน (ศรียาชา เจริญพานิช, 2557)

กระบวนการพัฒนาประเทศไทยจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพิจารณาสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เนื่องจากแผนดังกล่าวมีบทบาทสำคัญในฐานะที่เป็นแผนยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งกำหนดแนวทางการพัฒนาประเทศ โดยในแต่ละระยะของแผนพัฒนาฯ แต่ละฉบับจะมีแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาประเทศที่แตกต่างกันตามเวลาและสถานการณ์การกำหนดทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เพื่อให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตามเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ชาติ ได้อาศัยหลักการและแนวคิด 4 ประการ ดังนี้ 1. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยสืบสาน รักษา ต่อยอดการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2. การยึดหลักในการล้มแล้ว ลุกไว โดยมุ่งเน้นการพัฒนาและสร้างความสามารถใน 3 ระดับ คือ อยู่รอด พอเพียง และยั่งยืน 3. มีเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยการกำหนดทิศทางพัฒนาที่อยู่บนพื้นฐานหลักการไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง 4. การพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว โดยให้ความสำคัญกับ



การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และความคิดสร้างสรรค์ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

โดยต้องมุ่งเน้นเริ่มพัฒนาจากการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นประเด็นสำคัญของการพัฒนาประเทศ เนื่องจากระบบราชการเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ การให้บริการประชาชน และการรักษาเสถียรภาพของรัฐ โดยมีประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 8 ประเด็น ได้แก่ 1. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มุ่งปรับปรุงการให้บริการภาครัฐให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและเป็นมิตรมากขึ้น 2. ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายเพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายและการพัฒนาประเทศเป็นไปในทิศทางเดียวกันตามเป้าหมาย 3. ภาครัฐมีขนาดเล็กคล่องเหมาะสมกับการปฏิบัติงานการปรับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐให้มีขนาดเหมาะสม ไม่ซ้ำซ้อน และสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น 4. ภาครัฐมีความทันสมัย นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 5. บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม และเป็นมืออาชีพ ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่รัฐยึดมั่นในหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 6. ภาครัฐมีความโปร่งใส ส่งเสริมการทำงานที่โปร่งใสเปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนตรวจสอบได้ และใช้มาตรการทางกฎหมายอย่างจริงจัง 7. กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ของสังคมและมีการปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง 8. กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค (ธนิกันต์ ศรีจันทร์ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร, 2566)

บทบาทของผู้นำทางการเมือง

บุคคลที่มีบทบาทในการใช้อำนาจอธิปไตยเพื่อกำหนดนโยบายและทิศทางของประเทศหรือท้องถิ่น โดยอาจเป็นผู้นำในฝ่ายการเมือง หรือข้าราชการประจำก็ได้ ความเป็นผู้นำทางการเมืองเกี่ยวข้องกับความสามารถในการโน้มน้าวและจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำทางการเมืองมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาภาครัฐ เพราะเป็นผู้กำหนดทิศทางนโยบาย และเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่เข้มแข็งจะสามารถนำพาองค์กรภาครัฐให้ปรับปรุงและพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้นได้ ผู้นำทางการเมืองมีหน้าที่หลายประการในการขับเคลื่อนการพัฒนาภาครัฐให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ การใช้คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานภาครัฐและภาคเอกชนที่ผู้นำทางการเมืองพึงนำไปใช้ และขจัดสิ่งที่ไม่ดีให้หมดไปดังนี้ (โชติ บดีรัฐ, 2558)

1. ความซื่อสัตย์ ซึ่งมีใช่เป็นการประพฤติปฏิบัติตามกฎหมายเท่านั้น แต่ต้องถูกต้องตามศีลธรรมด้วย ผู้นำทางการเมืองต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจจากประชาชน



2. กฎหมาย ในฐานะที่กฎหมายเป็นเครื่องมือควบคุมที่อาจยังไม่สามารถอุดช่องโหว่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะกฎหมายวางมาตรฐานขั้นต่ำของการประพฤติไว้เท่านั้น ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ในการลงโทษผู้กระทำความผิดการทุจริตอย่างเสมอภาค โดยไม่มีข้อยกเว้น

3. ความเป็นธรรม บ้างว่า ความเป็นธรรมอยู่ที่กฎหมาย ถ้าทำถูกกฎหมายก็ถือว่าเป็นธรรม บ้างว่า ความเป็นธรรมอยู่ที่จิตสำนึกของผู้บริหาร บ้างก็ว่า ถ้าคนส่วนใหญ่ได้ประโยชน์สูงสุด ถือว่าเป็นธรรมผมเห็นว่าความเป็นธรรมของการบริหาร

4. ประสิทธิภาพ ในการบริหารงานมักถกเถียงกันเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า ในตัวประสิทธิภาพเองอาจไม่สอดคล้องกับจริยธรรม สามารถหาหนทางที่จะให้ประสิทธิภาพไปด้วยกันได้กับจริยธรรม การทำให้ระบบราชการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และคุ้มค่า เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ

5. ความโปร่งใส การที่ภาครัฐต้องเปิดเผยข้อมูลแก่ประชาชน ด้วยการเปิดเผยข้อมูลการทำงานของภาครัฐให้ประชาชนรับรู้และตรวจสอบได้ รวมถึงเป็นผู้สร้างและรักษาระบบที่โปร่งใสในภาครัฐ ความโปร่งใสไม่ใช่แค่การเปิดเผยข้อมูล แต่ยังต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลด้วย

6. ความมั่นคงของรัฐ ผู้นำต้องมีแนวทางในการจัดการกับความขัดแย้งทางการเมืองและสังคมอย่างสันติและมีเหตุผล ต้องมีนโยบายที่ครอบคลุมและยั่งยืนในการแก้ไขปัญหาและดำเนินนโยบายเศรษฐกิจที่สร้างความมั่นคงให้กับประเทศเพื่อลดปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำ

7. ค่านิยม คนไทยในปัจจุบันส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความร่ำรวยและชื่อเสียง เกียรติยศและฐานะมาก ปัจจุบันจะเห็นได้ว่ามักจะนิยมยกย่องคนมีฐานะที่ดีและชื่อเสียงทางสังคมว่าเป็นคนดี น่าเคารพนับถือ โดยไม่สนใจความเป็นมาที่แท้จริง ดังนั้นผู้นำควรปลูกฝังค่านิยมด้านความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบให้แก่ข้าราชการและประชาชน เพื่อให้เกิดค่านิยมที่เป็นไปด้วยคุณธรรมและประสิทธิภาพ

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า บทบาทของผู้นำทางการเมืองมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศอย่างแยกไม่ออก ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างบทบาทเหล่านี้ เพื่อนำพาประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างแท้จริง ซึ่งผู้นำต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันและมองเห็นภาพอนาคตที่ต้องการ โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติด้วยหลักคุณธรรมต้องสร้างระบบที่โปร่งใสในการบริหารงานภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานได้ พร้อมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างความมั่นคงให้กับประเทศ

คุณธรรมเพื่อสร้างความเจริญ

คุณธรรมเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างความเจริญที่ยั่งยืน ไม่ว่าจะเป็นความเจริญในระดับบุคคล องค์กร หรือประเทศชาติ เพราะคุณธรรมช่วยหล่อหลอมให้คนในสังคมอยู่ร่วมกัน



อย่างสงบสุขและมีทิศทางที่ถูกต้อง การขาดคุณธรรมอาจนำไปสู่ปัญหามากมาย เช่น การทุจริต ความขัดแย้ง และความไม่เป็นธรรม ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา การนำคุณธรรมมาใช้เพื่อสร้างความเจริญนั้นต้องอาศัยหลักการสำคัญหลายประการ หลักธรรมเพื่อสร้างความเจริญที่ยั่งยืนเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำทางการเมืองในการนำพาประเทศและสังคมให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างมั่นคง โดยเฉพาะหลักสังคหัตถุ เป็นเครื่องสงเคราะห์กันและกัน หลักธรรมสำหรับสั่งสอนสังคมเพื่อให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่มีความสุข ดังนี้

1. ทาน การให้ปันสิ่งของของตนแก่ผู้อื่น ถือเป็นหลักสำคัญเบื้องต้นเพราะการผูกใจกันนั้นต้องอาศัยหรือใช้การให้เป็นเบื้องต้น การให้เป็นการแสดงออกของไมตรีจิตของผู้ให้ ผู้รับย่อมพอใจ การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่กันนั้นเป็นความอบอุ่นของชีวิต

2. ปิยวาจา การเจรจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน เป็นหลักปฏิบัติที่มีความสำคัญรองลงมา เพราะการให้อย่างเดียวยังไม่พอต่อการยึดเหนี่ยวน้ำใจ จึงต้องใช้คำพูดที่ไพเราะช่วยยึดเหนี่ยวอีกด้วย อย่าพูดหยาบ ผรุสวาท ให้ใช้คำพูดที่ไพเราะต่อกัน

3. อตถจริยา ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ ต่อผู้อื่นและสังคมส่วนรวมจะทำให้เป็นคนน่ารัก น่านับถือ หมายความว่า เมื่อได้รับการร้องขอ หรือต้องการความช่วยเหลือด้วยกัน ทำเอื้อเฟื้อช่วยทำธุรกรรมงานของผู้อื่น เมื่อได้รับการร้องขอ หรือต้องการความช่วยเหลือ

4. สมานัตตตา ความมีตนเสมอ คือทำตัวให้เข้ากันได้ เสมอต้นเสมอปลาย ไม่ถือตัวร่วมสุขร่วมทุกข์กัน (สิริวัฒน์ ศรีเครือดง, 2551)

จะเห็นว่า คุณธรรมเพื่อสร้างความเจริญ หลักธรรมที่ช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารบ้านเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพและเข้าถึงประชาชนได้อย่างแท้จริง คือ การยึดถือและนำหลักสังคหัตถุ 4 มาใช้เพื่อสร้างความสามัคคี ความไว้วางใจ และการพัฒนาที่ยั่งยืน แนวทางในการปฏิบัติของผู้นำทางการเมืองที่จะต้องเข้ามาทำหน้าที่ในการพัฒนาประเทศให้เกิดความมั่นคงและสงบสุข ประกอบด้วย 1. ทาน คือ การเสียสละด้วยการสร้างโอกาสและมอบสิทธิประโยชน์ที่เท่าเทียมกันแก่ประชาชนทุกคน 2. ปิยวาจา คือ การสื่อสารที่มีความชัดเจนและสร้างสรรค์ที่สามารถชี้แนะแนวทางการปฏิบัติเพื่อพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสม 3. อตถจริยา คือ การทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้นำที่ดีต้องทุ่มเทกายใจในการแก้ไขปัญหาของประเทศอย่างจริงจัง 4. สมานัตตตา คือ การไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

คุณาวุฒน์ : แนวปฏิบัติของผู้นำทางการเมือง

คุณสมบัติและคุณลักษณะที่พึงมีที่ผู้นำควรมี เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและนำพาองค์กรหรือประเทศชาติไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน คุณาวุฒน์หรือคุณความดีเหล่านี้ไม่ได้จำกัดอยู่แค่ความสามารถทางสติปัญญาหรือการบริหารงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงด้านจริยธรรม คุณธรรม และความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วย ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติดังนี้



1. สร้างนโยบายเพื่ออนาคต ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมองเห็นความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ไม่ใช่เพียงแค่การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า แต่จะสร้างนโยบายที่มุ่งพัฒนาประเทศให้ก้าวทันโลกและรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ได้อย่างยั่งยืน การเป็นผู้นำที่ดีต้องรู้จักที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวถ้าที่จะตัดสินใจในเรื่องที่ยากลำบาก และไม่กลัวที่จะริเริ่มนโยบายใหม่ ๆ ที่อาจไม่เป็นที่นิยมในระยะสั้น โดยพิจารณาความคุ้มค่าที่ไม่ได้เน้นแค่การเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างเดียว แต่ยังคำนึงถึงมิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ตระหนักถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีหรือวิธีการใหม่ ๆ มาใช้เพื่อการพัฒนาประเทศได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และเป็นแนวทางที่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น

2. สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ประชาชน โดยไม่ได้จำกัดอยู่แค่การพูดในที่สาธารณะ แต่ยังรวมถึงการใช้สื่อทุกรูปแบบเพื่อเชื่อมโยงกับผู้คนอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องตั้งอยู่บนข้อมูลที่มีความจริงใจและความน่าเชื่อถือ ผู้นำต้องพูดในสิ่งที่สามารถทำได้และทำในสิ่งที่พูดจะช่วยสร้างความไว้วางใจจากประชาชน การสื่อสารแบบทางเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป ผู้นำต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องสามารถใช้คำพูดที่สร้างสรรค์เพื่อปลุกกระตุ้นให้ประชาชนเห็นคุณค่าของตนเองและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม พร้อมทั้งเป็นเครื่องมือในการลดความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจร่วมกันในสังคมที่มีความเห็นที่แตกต่างกัน

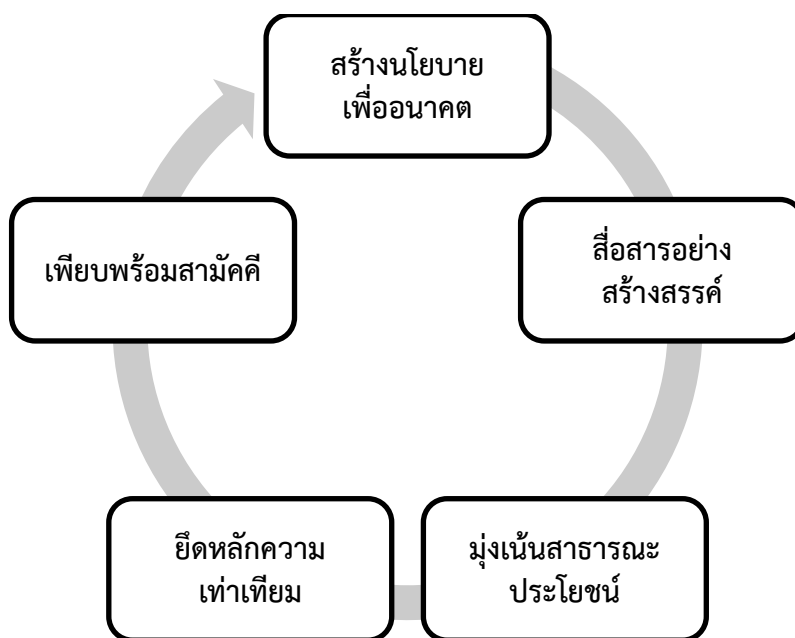
3. มุ่งเน้นสาธารณประโยชน์ ผู้นำให้ความสำคัญสูงสุดกับผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติโดยรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง การกระทำทุกอย่างของผู้นำเหล่านี้จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการสร้างความเจริญก้าวหน้า ความเป็นอยู่ที่ดี และความมั่นคงให้กับสังคมโดยรวม โดยเน้นความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการทำงานพร้อมที่จะเสียสละความสุขส่วนตนหรือแม้กระทั่งผลประโยชน์ทางการเมืองเพื่อประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่ ไม่มีการทุจริตคอร์รัปชันหรือใช้อำนาจเพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตัว ผู้นำที่มุ่งเน้นสาธารณประโยชน์จะแสดงออกผ่านการทำงานที่เป็นรูปธรรมด้วยการทำความเข้าใจและรับฟังปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนอย่างแท้จริง และนำมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย

4. ยึดหลักความเท่าเทียม ผู้นำทางการเมืองที่ยึดหลักความเท่าเทียมคือผู้นำที่มุ่งมั่นที่จะสร้างสังคมที่ทุกคนมีโอกาสและสิทธิที่เท่าเทียมกัน โดยไม่แบ่งแยกด้วยสถานะทางเศรษฐกิจชาติพันธุ์ เพศ หรือความเชื่อ การดำเนินนโยบายที่มุ่งลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมในทุกมิติของสังคม ส่งเสริมให้ประชาชนทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในกระบวนการทางการเมืองอย่างเท่าเทียมกัน เพื่อให้เสียงของคนทุกกลุ่มถูกนำไปพิจารณาในการกำหนดนโยบาย โดยเฉพาะการให้ความสำคัญด้วยการสร้างความเท่าเทียมในการเข้าถึงบริการสาธารณะ ทำให้การรักษาพยาบาลและสาธารณูปโภคให้สามารถเข้าถึงได้ง่ายสำหรับทุกคนในสังคม การยึดมั่นในหลักความเท่าเทียม



ของผู้นำทางการเมืองไม่เพียงแต่ช่วยให้สังคมมีความเป็นธรรมมากขึ้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความปรองดองและความสามัคคีในชาติอีกด้วย

5. เพียบพร้อมสามัคคี ผู้นำที่สามารถรวมพลังของผู้คนที่มีความแตกต่างหลากหลายเข้าไว้ด้วยกันได้ พวกเขาไม่ได้เน้นแค่การบริหารจัดการเชิงนโยบาย แต่ยังมุ่งสร้างความเข้าใจความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วม เพื่อให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชาติและพร้อมที่จะร่วมกันพัฒนาประเทศไปข้างหน้า ไม่ใช่แค่การเป็นผู้นำทางการเมืองเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้นำทางความคิดและจิตวิญญาณด้วยการสร้างแรงบันดาลใจและเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติตน ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างความสามัคคีผ่านการกระทำที่เป็นรูปธรรม เช่น หลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำที่สร้างความแตกแยกหรือการแบ่งฝ่ายทางการเมือง และสร้างวิสัยทัศน์ที่ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของร่วมกันได้

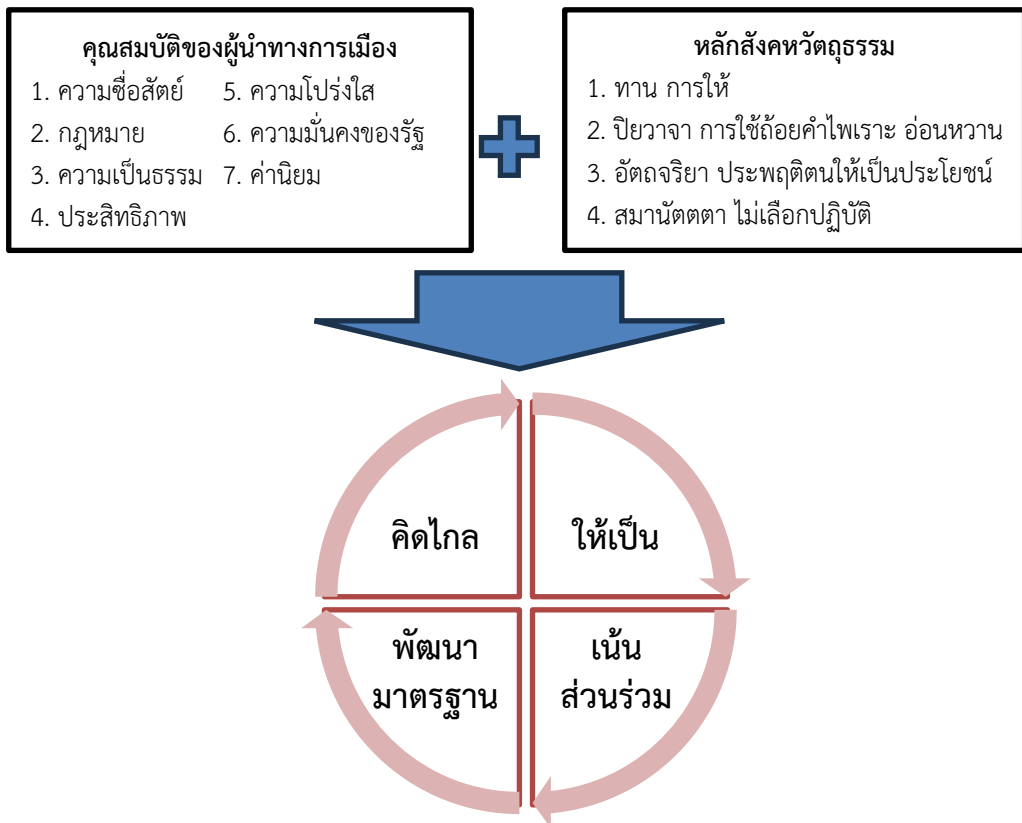


ภาพที่ 1 คุณาวัดน์ : แนวปฏิบัติของผู้นำทางการเมือง

สรุปได้ว่า คุณาวัดน์ที่มีความหมายถึงคุณธรรมและคุณสมบัติที่สำคัญซึ่งผู้นำควรมีเพื่อนำพาประเทศไปสู่ความเจริญอย่างยั่งยืน โดยมีแนวทางการปฏิบัติคือ สร้างนโยบายเพื่ออนาคตด้วยการกำหนดแผนมุ่งพัฒนาประเทศให้ก้าวทันโลกและรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ประชาชน มุ่งเน้นสาธารณประโยชน์ด้วยการให้ความสำคัญสูงสุดกับผลประโยชน์ของประชาชนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ยึดหลักความเท่าเทียมด้วยการสร้างสังคมที่ทุกคนมีโอกาสและสิทธิที่เท่าเทียมกัน เพียบพร้อมสามัคคีต้องแสดงให้เห็นถึง

ความมุ่งมั่นในการสร้างความสามัคคีผ่านการกระทำที่เป็นรูปธรรม ดังนั้น การมีคุณาวัตนที่เพียบพร้อมในทุกมิติจะช่วยให้ผู้นำทางการเมืองสามารถสร้างความเจริญที่มั่นคงและยั่งยืนให้กับประเทศได้อย่างแท้จริง

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่

จากภาพที่ 2 จากการวิเคราะห์ การผสมผสานระหว่างคุณสมบัติของผู้นำทางการเมืองและหลักสังคหวัตถุธรรมทำให้เห็นถึงหัวใจสำคัญในการทำหน้าที่ของผู้นำทางการเมือง แสดงให้เห็นการบรรจบกันของความพลิกผันทางจิตใจและวิกฤตศรัทธาในคุณธรรมของผู้นำ ทำให้เกิดความจำเป็นในการนิยามผู้นำทางการเมืองขึ้นใหม่ โดยต้องก้าวข้ามบทบาทของผู้บริหารที่มีอำนาจตามตำแหน่งไปสู่การเป็นรัฐบุรุษผู้สร้างแรงบันดาลใจ เพื่อหลอมรวมคุณลักษณะอันพึงประสงค์เหล่านี้ให้เป็นหนึ่งเดียว และสร้างแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับผู้นำทาง



การเมือง จึงสรุปกรอบหรือหัวใจของการยึดถือเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของผู้นำทางการเมืองที่จะแสดงถึงการมีคุณาวัจน์ ได้ดังนี้

คิดไกล ผู้นำทางการเมืองต้องมีวิสัยทัศน์ระยะยาว มองเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทั้งในประเทศและต่างประเทศ การกำหนดนโยบายต้องไม่เพียงตอบโจทย์ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ต้องวางรากฐานสำหรับอนาคต การคิดเชิงยุทธศาสตร์ช่วยลดความเสี่ยงและสร้างความพร้อมต่อวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น ผู้นำควรเชื่อมโยงแผนพัฒนาประเทศกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน เมื่อมีการคิดไกล จะทำให้การพัฒนาต่อเนื่องและไม่สะดุดตามการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ส่งผลให้ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต เศรษฐกิจ และสังคม จึงถือเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

ให้เป็น ผู้นำที่แท้จริง รัฐบาลบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบต่อประชาชนผู้นำต้องมีความสามารถในการตัดสินใจอย่างเด็ดขาดและยุติธรรม การให้เป็นยังสื่อถึงการงานบนหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และการเสียสละ ผู้นำที่มีความเป็นมืออาชีพจะสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่ประชาชน การยืนหยัดเพื่อประโยชน์สาธารณะมากกว่าผลประโยชน์เฉพาะกลุ่มทำให้การเมืองเป็นที่พึงพิงของสังคมได้จริงจึงเป็นรูปแบบการปฏิบัติที่สะท้อนคุณภาพผู้นำที่ดี

เน้นส่วนร่วม การเมืองที่ยั่งยืนต้องมีการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีบทบาท ผู้นำต้องสร้างกลไกประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม เช่น เวทีสาธารณะ และการรับฟังความคิดเห็นเมื่อประชาชนมีส่วนร่วม จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกับการพัฒนาประเทศ สิ่งนี้ช่วยลดความขัดแย้งทางสังคม และเพิ่มความไว้วางใจในผู้นำนโยบายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมมักตรงกับความต้องการจริงของประชาชนเป็นการสร้างพลังร่วมที่ขับเคลื่อนประเทศได้อย่างมั่นคง และสร้างความต่อเนื่องของนโยบายไม่ว่ารัฐบาลจะเปลี่ยนไป

พัฒนามาตรฐาน ผู้นำต้องยกระดับมาตรฐานการทำงานทางการเมืองให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ การกำหนดมาตรฐานช่วยให้เกิดความชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ ผู้นำควรผลักดันการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพมาตรฐานที่สูงขึ้นยังช่วยลดปัญหาทุจริตและการใช้อำนาจในทางมิชอบ การพัฒนามาตรฐานการศึกษา บริการสาธารณะ และการบริหารจัดการ เป็นแนวทางที่จะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม นี่คือนัยของการทำหน้าที่ของผู้นำที่จะช่วยสร้างให้เกิดการเมืองและการพัฒนาที่มั่นคงยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงไกร เจริญนาวัจน์. (2556). *หลักพื้นฐานกฎหมายมหาชน*. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.
- โชติ บดีรัฐ. (2558). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใต้ความขัดแย้งทางการเมือง. *Rajabhat Journal of Sciences Humanities and Social Sciences*, 16(1), 20-31.



- ธนิกานต์ ศรีจันทร์ และเสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2566). ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีกับการพัฒนาประเทศไทย. *Journal of Modern Learning Development*, 8(1), 413-435.
- บานชื่น นักการเรียน. (2565). รูปแบบภาวะผู้นำทางการเมืองเชิงพุทธเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งทางการเมือง. *วารสารศิลปะการจัดการ*, 6(1), 85-100.
- เรวัตร ชาตรีวิศิษฐ์. (2554). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: อิน เฮาส์โนเวล.
- วลัยพร ชินสร. (2565). นโยบายการพัฒนาประเทศที่ส่งผลต่อช่องว่างระหว่างเมืองกับชนบทและการอพยพย้ายถิ่น. *วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์*, 9(2), 451-464.
- ศรีราชา เจริญพานิช. (2557). *พัฒนาการของประชาธิปไตยแบบไทย ๆ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566-2570*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สิริวัฒน์ ศรีเครือดง. (2551). *การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ตามแนวพระพุทธศาสนา : หลักธรรมสำหรับสั่งสอนสังคม 20 ปี*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อุไรวรรณ ธนสถิต. (2552). วัฒนธรรมทางการเมืองแบบประชาธิปไตย. *วารสารสถาบันพระปกเกล้า*, 7(3), 49-75.
- Hickmann, T. et al. (2024). Scoping Article: Research Frontiers on The Governance of The Sustainable Development Goals. *Global Sustainability*, 7, e7, 1-12.
- Suksai, P. (2011). *Thai Political Conflict Management 2004-2010*. Bangkok: Conflict Management Club of Thailand.





ประชาคมเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ดีตามวิถีประชาธิปไตย*
THE COMMUNITY PROMOTES GOOD CITIZENSHIP IN A DEMOCRATIC WAY



นเรศ ฤทธิเดช

Naret Ritthidej

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: naret200430@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอ พลเมืองที่ดีตามวิถีประชาธิปไตย คือ ระบอบประชาธิปไตยประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องสร้างให้ประชาชนมีความเป็นพลเมืองที่สามารถปกครองตนเองได้ โดยมีหลักการพื้นฐานในการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่มีคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน การเคารพสิทธิ เสรีภาพ และกฎกติกาที่เป็นธรรมในสังคมประชาธิปไตย มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคมพลเมืองที่ดีในระบอบประชาธิปไตย โดยต้องตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง หน้าที่ของปวงชนชาวไทย ได้แก่ รักษาศาสนา พระมหากษัตริย์ ป้องกันรักษาลผลประโยชน์ชาติ ปฏิบัติตามกฎหมาย การศึกษาภาคบังคับ รับราชการทหาร ไม่ละเมิดสิทธิเสรีภาพ ใช้สิทธิเลือกตั้งหรือลงประชามติอย่างอิสระ อนุรักษ์คุ้มครองสิ่งแวดล้อม เสียภาษีอากร และไม่สนับสนุนการทุจริต ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 โดยมีลักษณะความเป็นพลเมืองที่ดีตามวิถีประชาธิปไตย มีอิสรภาพพึ่งตนเองได้ ความเท่าเทียมกัน ยอมรับความแตกต่าง เคารพสิทธิผู้อื่น รับผิดชอบต่อสังคม เข้าใจระบอบประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมในระบอบประชาธิปไตย และให้ยึดมั่นในหลักการทางประชาธิปไตยในการดำรงชีวิตตามกฎหมาย ความเป็นพลเมืองที่ดีจะต้องไม่เฉื่อยชา การส่งเสริมหลักการเหล่านี้จะช่วยให้ประชาชนสามารถปกครองตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการพัฒนาประเทศในระบอบประชาธิปไตยที่ยั่งยืน

คำสำคัญ: ประชาคม; พลเมือง; ประชาธิปไตย



Abstract

This article presented good democratic citizenship. For a sustainable democracy to succeed, it is essential to cultivate citizens capable of self-governance. This foundational principle emphasized respect for human dignity, equality, and dignity, respect for rights, freedoms, and fair rules in a democratic society, responsibility for oneself, others, and society. A good citizen in a democracy must be aware of their roles and responsibilities as all Thai citizens. These include loving the nation, religion, and monarchy, protecting and preserving national interests, obeying the law, engaging in compulsory education, serving in the military, not violating rights and liberties, exercising their right to vote or vote in a referendum independently, conserving the environment, paying taxes, and not supporting corruption, as stipulated in the 2017 Constitution. Characteristics of a good democratic citizen include freedom, self-reliance, equality, acceptance of differences, respect for the rights of others, social responsibility, understanding democracy and democratic participation, and adherence to democratic principles in living according to the law. Good citizenship must not be passive. Promoting these principles will enable citizens to effectively govern themselves and support sustainable democratic development.

Keywords: Community; Citizen; Democracy

บทนำ

ในปัจจุบันสถานการณ์ของประเทศต่าง ๆ ที่ปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตยกลับเผชิญกับปัญหาและข้อบกพร่องหลายประการ เช่น การขาดความรับผิดชอบของพลเมืองในการปฏิบัติตามหน้าที่ ข้อจำกัดในการเข้าถึงสิทธิและเสรีภาพของประชาชน และการขาดความเข้าใจในหลักการประชาธิปไตยที่แท้จริง ปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้ระบอบประชาธิปไตยในหลายประเทศขาดความยั่งยืนและไม่สามารถพัฒนาได้อย่างเต็มที่ (ณัฐพล บุญยพิพัฒน์, 2562) ตามระบอบประชาธิปไตยมีรากฐานมาจากแนวคิดที่ว่าประชาชนเป็นเจ้าของอำนาจอธิปไตยและมีสิทธิในการปกครองตนเอง ประชาธิปไตยได้กลายเป็นระบบการปกครองที่แพร่หลายในหลายประเทศทั่วโลก โดยเน้นการให้สิทธิและเสรีภาพแก่ประชาชนในการเลือกตั้งและการแสดงความคิดเห็น ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญในการบริหารประเทศ (รณชัย โตสมภาค, 2560)

พลเมืองที่มีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นผู้ที่ยึดมั่นในหลักศีลธรรมและคุณธรรมของศาสนามีหลักการทางประชาธิปไตยในการดำรงชีวิต พลเมือง คือ คนที่มีสิทธิและหน้าที่ในฐานะประชาชนของประเทศใดประเทศหนึ่งหรือประชาชนที่อยู่ภายใต้ผู้ปกครองเดียวกัน มักมี วัฒนธรรม



เดียวกัน เช่น คนไทยทุกคนควรทำตัวเป็นพลเมืองดี คือนอกจากตระหนักถึงสิทธิของตนเองแล้ว ยังต้องทำหน้าที่ที่กฎหมายรัฐธรรมนูญกำหนดและปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม โดยมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาสังคมและประเทศชาติเพื่อให้เป็นสังคมและเป็นประเทศประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ตามหลักการทางประชาธิปไตย (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2555)

ดังนั้น บทความนี้ผู้เขียนได้นำเสนอแนวคิดพลเมืองตามวิถีประชาธิปไตย ทั้งนี้ ผู้เขียนหวังว่า บทความนี้สามารถเป็นช่องทางที่จุดประกายกระแสการเมืองภาคพลเมืองที่ดีได้ และทำให้เกิดการตื่นตัวของประชาชนในสังคมและสามารถขับเคลื่อนประเทศ และเป็นพลเมืองมีความสำคัญยิ่งในระบบสังคมประชาธิปไตยในการร่วมกันพัฒนาประเทศปฏิรูปภาครัฐ พัฒนาประเทศด้วยการเสริมสร้างบทบาทของการเป็นพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตย เพราะความเป็นพลเมืองเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาประเทศ จึงควรให้ความสำคัญกับกระบวนการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อการเสริมสร้างบทบาทของความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตย

ประชาคมเสริมสร้างความเป็นพลเมือง

กระบวนการเสริมสร้างสำนึกความเป็นพลเมืองและแนวทางการจัดกิจกรรมเสริมสร้างสำนึกความเป็นพลเมืองที่เหมาะสมกับพลเมืองในยุคปัจจุบัน ซึ่งการเสริมสร้างสำนึกความเป็นพลเมืองเป็นกระบวนการที่ช่วยเพิ่มพลังและเสริมสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนหรือสังคมใกล้ตัว การจัดกิจกรรมเสริมสร้างสำนึกความเป็นพลเมืองจะช่วยเพิ่มความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ของพลเมือง อีกทั้งการแสดงออกผ่านบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับ สังคมในระดับต่าง ๆ ซึ่งกระบวนการนี้มีประโยชน์ในการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในสังคม ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการเมือง และเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างพลเมืองที่มีประสิทธิภาพตามกระบวนการประชาธิปไตย ผ่านกิจกรรมที่ได้กำหนดขึ้น 6 ขั้นตอน ด้วยเหตุนี้ การเสริมสร้างสำนึกความเป็นพลเมืองและการจัดกิจกรรมเสริมสร้าง สำนึกความเป็นพลเมืองจะส่งเสริมกระบวนการสร้างสังคมที่เข้มแข็ง อีกทั้งยังส่งเสริมให้พลเมืองสามารถรับมือกับ กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กฤตธี โอบอ้อม และคณะ, 2566) ทั้งนี้ ความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตย โดยเน้น การศึกษากรณีการพัฒนาทิศทางประชาธิปไตยในอนาคตตามแนวพุทธศาสตร์ ปัญหาหลักที่ต้องศึกษาเกี่ยวข้องกับการขาดความเข้าใจและปฏิบัติที่ถูกต้องของประชาชนในระบอบประชาธิปไตย โดยเฉพาะเรื่องความรับผิดชอบของพลเมือง การเคารพสิทธิและเสรีภาพ รวมถึงการร่วมมือในสังคมอย่างสันติสุข ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบอบประชาธิปไตยที่ยั่งยืน การศึกษานี้ใช้หลักการและหลักธรรมในพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางสำคัญในการวิเคราะห์ เช่น หลักศีลธรรม ความอดทน ความเคารพต่อผู้อื่น และการปฏิบัติที่ถูกต้องในฐานะพลเมือง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการประชาธิปไตย โดยเฉพาะการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การเคารพสิทธิเสรีภาพ

และกฎกติกาสังคมที่เป็นธรรม และความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม เช่น การส่งเสริมความยุติธรรมทางสังคม การมีส่วนร่วมในการเลือกตั้งและแสดงความคิดเห็น การเป็นพลเมืองดิจิทัล การรับผิดชอบต่อสังคม การเคารพเสียงข้างมากและสิทธิเสียงข้างน้อย และการเสริมสร้างศักยภาพทางการศึกษา ทั้งหมดนี้มีเป้าหมายเพื่อให้พลเมืองสามารถปกครองตนเองและมีส่วนร่วมในกระบวนการประชาธิปไตยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษานี้ คือ การนำเสนอแนวทางการพัฒนาพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยที่สอดคล้องกับหลักพุทธธรรม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการปกครองที่มีความยุติธรรม และการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขในสังคมประชาธิปไตย (ปลื้มจิต ลาภอุดมเลิศ และปาริชาติ ชุมพงค์, 2568)

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างความเป็นพลเมืองจำเป็นต้องมีการขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเสริมสร้างความเป็นพลเมือง ที่พึงประสงค์ต่อการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ในปัจจุบันนี้สังคมไทยให้ความสนใจที่จะพัฒนาการเมืองเข้าสู่ระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และเป็นการสร้างกลไกในการขับเคลื่อนภารกิจให้เข้าถึงประชาชนทุกระดับ

ความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตย

การพัฒนาความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยเสรีดังกล่าว ได้ให้ความสำคัญกับสิทธิเสรีภาพ และความเสมอภาคเป็นหลักการ ดังนั้นจึงสรุปความหมายของพลเมืองที่เกิดขึ้นตอบสนอง ต่อการเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตย อันเป็นการปกครองที่มีใช่เป็นของนักการเมืองหรือ ข้าราชการผู้มีอำนาจปกครองขณะที่ประชาชนเฝ้ามอง วิพากษ์วิจารณ์ ร้องขอหรือกดดันเอา ประโยชน์จากรัฐเท่านั้น (เอนก เหล่าธรรมทัศน์, 2543) เช่นเดียวกับวิชย ต้นศิริ (2547) กล่าวว่า พลเมืองต้องไม่เฉื่อยชา ต้องรุกและต้องการเข้ามีส่วนร่วม และสามารถทำการต่าง ๆ แทนรัฐได้ และต้องตระหนักว่าตนมีสิทธิมีเสียงที่จะมีส่วนร่วมในบ้านเมือง

ทสมล ขนาดิศัย (2557) ได้กล่าวถึง ความเป็นพลเมือง ประกอบด้วย 1. ด้านการเมือง การปกครอง เพราะพลเมืองดีจะใช้สิทธิและหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่ ตามที่กฎหมายและรัฐธรรมนูญบัญญัติไว้โดยมีส่วนร่วมทางการเมือง 2. ด้านสังคม เพราะพลเมืองดีจะไม่ก่อความวุ่นวายหรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น เพื่อรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยและสงบสุขแก่สังคม นอกจากนี้พลเมืองดีจะดักเตือน และปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลบางส่วนที่ยังหลงผิดประพฤติไม่ดีอยู่ 3. ด้านเศรษฐกิจ เพราะพลเมืองดีจะประกอบอาชีพสุจริตและใช้ชีวิตตามหลักเศรษฐกิจ พอเพียงซึ่งจะทำให้ตนเองมีฐานะมั่นคง และทำให้ครอบครัวเข้มแข็งสำหรับการส่งเสริมความเป็นพลเมืองของไทย ปริญญา เทวานฤมิตรกุล (2558) ได้อธิบายว่าพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยประกอบด้วยลักษณะ 6 ประการ คือ 1. มีอิสรภาพและพึ่งตนเองได้ 2. เห็นคนเท่าเทียมกัน 3. ยอมรับความแตกต่าง 4. เคารพสิทธิของผู้อื่น 5. รับผิดชอบต่อสังคม และ 6. เข้าใจระบอบประชาธิปไตยมีส่วนร่วมและได้นำไปใช้เป็นแนวทาง



ส่งเสริมความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยของไทยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการในเวลาต่อมา

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2556) ได้อธิบายถึง การปกครองในระบอบประชาธิปไตยเป็นการที่ประชาชนทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและการปกครองประเทศอย่างเท่าเทียมกัน การที่ระบอบประชาธิปไตยจะประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องสร้างให้ประชาชนมีความเป็นพลเมืองที่สามารถปกครองตนเองได้ การพัฒนาความเป็นพลเมืองในวิถีประชาธิปไตยจึงเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่

1. การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ทุกคนเกิดมามีคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ที่เท่าเทียมกัน ซึ่งไม่อาจถูกล่วงละเมิดได้ การยอมรับในอิสรภาพและความเสมอภาคของบุคคลเป็นหัวใจสำคัญของประชาธิปไตย โดยไม่คำนึงถึงสถานะทางสังคม เราจำเป็นต้องเคารพความแตกต่างและเกียรติภูมิของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

2. การเคารพสิทธิ เสรีภาพ และกฎกติกาที่เป็นธรรม ในสังคมประชาธิปไตย สิทธิและเสรีภาพของบุคคลต้องได้รับการคุ้มครองอย่างเต็มที่ และกฎกติกาของสังคมต้องถูกสร้างขึ้นบนพื้นฐานของความยุติธรรมและความชอบธรรม การปกครองที่ดีต้องยึดหลักนิติรัฐ (Rule of Law) เพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิและเสรีภาพของผู้อื่น

3. ความรับผิดชอบต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคมพลเมืองที่ดีในระบอบประชาธิปไตยต้องตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองในการรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคมโดยรวม การใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาด้วยเหตุและผล เป็นวิถีทางที่จะสร้างความร่วมมือและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างสันติในสังคมประชาธิปไตย การส่งเสริมหลักการเหล่านี้จะช่วยให้ประชาชนสามารถปกครองตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนการพัฒนาประเทศในระบอบประชาธิปไตยที่ยั่งยืน

พลเมืองในระบอบประชาธิปไตยนั้นจะเกี่ยวข้องกับการเป็นพลเมืองที่มีหน้าที่ของตนเอง และสามารถแสดงบทบาทได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมทั้งต่อตนเอง และต่อสังคมโดยรวม สำหรับเรื่องของความเป็นพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตย พลเมืองที่มีความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อภาระการกระทำของตน โดยให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ที่สำคัญต้องมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความกระตือรือร้นที่จะร่วมรับผิดชอบต่อความหวังต่อสังคมและประเทศชาติ โดยจะเข้าไปมีส่วนร่วมมีความรับผิดชอบต่อตลอดเวลา ความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตย 4 ประการ คือ 1. การเคารพในหลักสิทธิและเสรีภาพ 2. เคารพในกฎเกณฑ์และกติกาของสังคม 3. การมีจิตสำนึกสาธารณะ และ 4. การมีส่วนร่วมทางการเมือง (ภักดี โพธิ์สิงห์ และกมลทิพย์ ตรีเดช, 2562) ภาสุตา ภาคาผล (2560) ได้กล่าวถึงพลเมืองในวิถีประชาธิปไตย เป็นสมาชิกของสังคมที่มีความรับผิดชอบ รู้สิทธิเสรีภาพ เคารพในกฎกติกา เคารพในสิทธิเสรีภาพ ยอมรับในความแตกต่าง และเคารพความเสมอภาคกัน โดยให้

ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองที่มีฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของสังคมที่จะมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา และสามารถช่วยพัฒนาขับเคลื่อนชุมชน และประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้า

สรุปได้ว่า ความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยนั้นต้องมียอดค์ ประกอบด้วย ความมีสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค ทั้งด้านการเมืองการปกครอง ด้านสังคม และด้านเศรษฐกิจ ทั้งนี้ พลเมืองมีลักษณะ คือ มีอิสรภาพพึ่งตนเอง มีความเท่าเทียมกัน ยอมรับความคิดเห็นกัน มีความเคารพสิทธิผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเข้าใจในระบอบประชาธิปไตยและมีส่วนร่วมตามระบอบประชาธิปไตย

ความเป็นพลเมืองในรัฐธรรมนูญ

ประเทศไทยมีรัฐธรรมนูญเป็นกฎหมายสูงสุดในการปกครองประเทศเพื่อใช้ในการจัดระเบียบการปกครองของประเทศ ปัจจุบันใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับที่ 20 หรือที่เรียกกันว่ารัฐธรรมนูญฉบับปฏิรูป ที่ได้บัญญัติให้ทิศทางการมีส่วนร่วมของพลเมืองชัดเจนมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการยกระดับประชาชนคนไทยเป็นพลเมือง ตามมาตรา 50 แห่งรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 ได้บัญญัติหน้าที่ของปวงชนชาวไทย ไว้ว่าบุคคลมีหน้าที่ 10 ประการ คือ 1. พิทักษ์รักษาชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 2. ป้องกันประเทศ พิทักษ์รักษาเกียรติภูมิ ผลประโยชน์ของชาติ รวมตลอดทั้งสาธารณสมบัติของแผ่นดิน และให้ความร่วมมือในการบรรเทาสาธารณภัย 3. ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด 4. รับการศึกษาอบรมในการศึกษาภาคบังคับ 5. รับราชการทหารตามที่กฎหมาย 6. เคารพและไม่ละเมิดสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอื่น และไม่กระทำการใดที่อาจก่อให้เกิดความแตกแยกหรือเกลียดชังในสังคม 7. ไปใช้สิทธิเลือกตั้งหรือลงประชามติอย่างอิสระ โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของประเทศเป็นสำคัญ 8. ร่วมมือและสนับสนุนการอนุรักษ์และคุ้มครองสิ่งแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติความหลากหลายทางชีวภาพ รวมทั้งมรดกทางวัฒนธรรม 9. เสียภาษีอากรตามที่กฎหมายบัญญัติ และ 10. ไม่ร่วมมือหรือสนับสนุนการทุจริตและประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 4 หน้าที่ของปวงชนชาวไทย, 2560)

การสร้างพลเมืองให้เป็นใหญ่ในรัฐธรรมนูญฉบับปฏิรูปนี้ มีเจตนารมณ์ที่จะทำให้ประชาชนพ้นจากความเป็นราษฎรไปเป็นพลเมืองให้ตระหนักถึงสิทธิเสรีภาพ และหน้าที่ต่อบ้านเมือง ไม่ให้ผู้ปกครองหรือนักการเมืองมาสั่งการอีกต่อไป โดยได้ขยายและยกระดับสิทธิและเสรีภาพหลายประการ เริ่มตั้งแต่คุ้มครองสิทธิส่วนบุคคลตั้งแต่อยู่ในครรภ์จนถึงคลอดดูแลการศึกษาตั้งแต่ปฐมวัยไปจนถึงมัธยมปลายหรืออาชีวะ ให้ได้รับบริการสาธารณะทั่วถึงอย่างเป็นธรรม มีเสรีภาพในการจัดตั้งกลุ่มการเมือง และให้มีกลไกใหม่สำหรับภาคพลเมือง เช่น ให้มีสมัชชาพลเมือง ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา มีสภาตรวจสอบภาคพลเมืองในท้องถิ่นและระดับชาติ อีกทั้ง มีกระบวนการคืนความเป็นใหญ่ขยายพื้นที่ทางการเมืองให้พลเมืองใช้อำนาจ



อธิปไตยทางตรงมากขึ้น ในการออกเสียงประชามติเพื่อแก้รัฐธรรมนูญ การเสนอกฎหมายภาคพลเมือง รวมทั้งการให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองมากขึ้น มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ มีสิทธิร้องขอข้อมูลตรวจสอบผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง หน่วยงานรัฐและเจ้าหน้าที่รัฐ เป็นต้น (ยุทธพร อิศรัชย์, 2566) ทั้งนี้ ปลื้มจิต ลาภอุดมเลิศ และปาริชาติ ชุมพงศ์ (2568) ยังได้กล่าวว่า รัฐธรรมนูญเป็นกฎหมายสูงสุดในการปกครองประเทศไทย ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน (พ.ศ. 2560) เน้นการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ตระหนักถึงสิทธิ เสรีภาพ และหน้าที่ของตนเอง โดยมุ่งหมายให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเมืองและกำหนดทิศทางของประเทศมากขึ้น เช่น การออกเสียงประชามติ การเสนอกฎหมายภาคพลเมือง และการตรวจสอบเจ้าหน้าที่รัฐพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยตามรัฐธรรมนูญฉบับนี้มีหน้าที่สำคัญ 10 ประการ เช่น การพิทักษ์ชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ การป้องกันประเทศ การปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด การเคารพสิทธิผู้อื่น การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การเสียภาษี และไม่สนับสนุนการทุจริต การมีส่วนร่วมเหล่านี้ถือเป็นการปฏิรูปเพื่อสร้างสังคมที่เป็นธรรมและยั่งยืน

สรุปได้ว่า รัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2560 มีเจตนารมณ์ให้ประชาชนทำหน้าที่พลเมืองจึงได้กำหนดหน้าที่ของปวงชนชาวไทยไว้ 10 ประการ ได้แก่ 1. รักษาชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ 2. ป้องกันประเทศและรักษาผลประโยชน์ชาติ 3. ปฏิบัติตามกฎหมาย 4. รับการศึกษาภาคบังคับ 5. รับราชการทหาร 6. ไม่ละเมิดสิทธิและเสรีภาพผู้อื่น 7. ใช้สิทธิเลือกตั้งหรือลงประชามติอย่างอิสระ 8. สนับสนุนอนุรักษ์และคุ้มครองสิ่งแวดล้อม 9. เสียภาษีอากร และ 10. ไม่ให้การสนับสนุนการทุจริต และเป็นพลเมืองให้ตระหนักถึงสิทธิเสรีภาพ และหน้าที่ต่อบ้านเมือง

คุณลักษณะการเป็นพลเมือง

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (2565) กล่าวว่า ผู้เป็นพลเมืองต้องมีคุณลักษณะของการเป็น พลเมืองในระบอบประชาธิปไตย 3 ประการ ได้แก่

คุณลักษณะที่ 1 การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ได้แก่ การยอมรับนับถือและเคารพในความเป็นคนของตนเอง และผู้อื่น พร้อมทั้งปฏิบัติต่อกันในฐานะคนเหมือนกัน ไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามกัน

คุณลักษณะที่ 2 การเคารพสิทธิ เสรีภาพและกฎกติกาของสังคม ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อสิทธิเสรีภาพ กฎกติกา ของสังคม โดยเคารพและปกป้องสิทธิและเสรีภาพของตนเอง ของผู้อื่น ของชุมชน และสังคมส่วนรวม โดยไม่ให้ผู้ใดล่วงละเมิด ขณะเดียวกันตนก็ต้องไม่ละเมิดผู้อื่น

คุณลักษณะที่ 3 ความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อผู้อื่น ต่อสังคมและประเทศชาติ ได้แก่ การมีจิตสำนึกสาธารณะ ทำหน้าที่ของตนเองในฐานะสมาชิกของสังคมใช้หลักประชาธิปไตย

ในการมีส่วนร่วมทางการเมืองและแก้ปัญหาสังคม ยอมรับเสียงข้างมาก และเคารพสิทธิของเสียงข้างน้อย

Hoskins et al. (2006) ได้กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะความเป็นพลเมือง ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ 1. มีบทบาทหน้าที่ทั้งภายในชุมชนและทางการเมือง 2. เคารพกฎหมาย 3. เคารพความเสมอภาค 4. ซื่อสัตย์ สุจริต และ 5. ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักจริยธรรม ทั้งนี้ นักวิชาการอีกท่านได้กล่าวถึง คุณลักษณะความเป็นพลเมืองที่สำคัญว่า 1. มีความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของภาครัฐ 2. ทำงานอย่างสุจริตและซื่อสัตย์ 3. เคารพกฎหมาย และ 4. มีส่วนร่วมโดยเป็นสมาชิกในชุมชน และการพัฒนาชุมชน (Westheimer & Kahne, 2004)

คุณลักษณะของพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยมีความสำคัญต่อการสร้างสังคมที่เข้มแข็งและยั่งยืน พลเมืองควรมีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองและมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน โดยการเคารพสิทธิของผู้อื่นและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง นอกจากนี้ ความรู้เกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่จะช่วยให้พลเมืองสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการมีจิตสำนึกสาธารณะจะกระตุ้นให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ คุณลักษณะของพลเมืองในระบอบประชาธิปไตย ยังควรต้องประกอบด้วย

1. การมุ่งมั่นในการทำสิ่งที่ถูกต้องและดีงาม ถือว่ามีความสำคัญอันดับแรกของจิตสำนึกของพลเมืองที่จะแยกแยะได้ว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดีมีคุณค่า และสิ่งใดเป็นสิ่งไม่ดีและไม่เกิดประโยชน์

2. การมีจิตใจที่เสียสละเห็นประโยชน์ส่วนรวม พร้อมอุทิศตน และอาสาที่จะทำงานเพื่อสังคม ตลอดจนพร้อมที่เสียสละผลประโยชน์เพื่อส่วนรวมโดยไม่หวังผลตอบแทน

3. การเอาชนะใจตนเองสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่บุคคลจะสามารถแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ อย่างถูกต้องและชอบธรรม การที่ต้องรู้จักควบคุมตนเอง เอาชนะใจตนเอง ไม่หลงใหลอยู่ในสิ่งที่ไม่ดี ไม่ถูกต้อง หรือสิ่งที่มัวหมองนำไปสู่ความชั่วร้าย

4. การเรียนรู้และการฝึกฝนตนเอง อาจเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งสามารถทำได้ทั้งกับบุคคลและกับกลุ่มบุคคล และจากปรากฏการณ์ หรือสถานการณ์ในสังคม หรือจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่มีมากมายในปัจจุบัน

5. การหล่อหลอมและขัดเกลาทางสังคม เป็นกระบวนการอบรมสั่งสอนให้ได้รับรู้และประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง และดีงาม กระบวนการหล่อหลอมขัดเกลาทางตรง คือ การอบรมสั่งสอนจากพ่อ แม่ ส่วนการขัดเกลาทางอ้อม เป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้ได้จากสื่อหรือการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ กระบวนการหล่อหลอมและขัดเกลาทางสังคมนี้อาจเกิดการเรียนรู้โดยไม่รู้ตัวและซึมซับเข้าไปเป็นจิตใต้สำนึก และได้แสดงหรือประพฤติปฏิบัติออกมาได้ตลอด



6. การยึดมั่นและการประพฤติปฏิบัติเป็นประจำมักเกิดภายหลังจากที่บุคคลผ่านกระบวนการต่าง ๆ เกิดการตัดสินใจยอมรับในสิ่งต่าง ๆ หรือปรากฏการณ์ต่าง ๆ ดังที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีงามสำหรับตนเองและสังคมส่วนรวมเพื่อประพฤติปฏิบัติตามสถานการณ์ (สัมพันธรอดพิงครุฑ และคณะ, 2564) ปริญญา เทวานฤมิตรกุล (2555) ได้อธิบายถึง ความเป็นพลเมืองและประชาธิปไตย เป็นวงจรที่ขาดเสียมิได้ เริ่มต้นจากการเรียนรู้และเข้าใจหลักคิดและปรัชญาประชาธิปไตยอย่างจริงจังและถ่องแท้ ได้ซึมซับหลักประชาธิปไตยจนเกิดเป็นสำนึกประชาธิปไตยจิตสำนึกและจิตวิญญาณประชาธิปไตยได้แทรกซึมเข้าสู่วิถีชีวิตของประชาชนจนกลายเป็นพลเมืองที่พึงประสงค์ พลเมืองมีพฤติกรรมและการแสดงออกที่สอดคล้องกับ หลักประชาธิปไตยอย่างธรรมชาติ พฤติกรรมและการแสดงออกในมิติต่าง ๆ ล้วนแต่จะช่วยจรรโลง และเสริมสร้างระบอบประชาธิปไตยให้เข้มแข็งขึ้น

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาประชาคมเสริมสร้างความเป็นพลเมืองที่ดีตามวิถีประชาธิปไตยมีลักษณะสำคัญของประชาคมเสริมสร้างพลเมืองดี ดังนี้

1. ส่งเสริมสิทธิและหน้าที่พลเมือง ให้สมาชิกประชาคมเข้าใจสิทธิและหน้าที่ของตนเอง เช่น การเลือกตั้ง การชำระภาษี การเคารพกฎหมาย
2. สร้างความตระหนักต่อสังคมและส่วนรวม สมาชิกตระหนักถึงผลกระทบของการกระทำต่อผู้อื่นและชุมชน
3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองและสังคม สนับสนุนการแสดงความคิดเห็น การเข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะ การลงประชามติ
4. ปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความอดทนและความเคารพสิทธิผู้อื่น ดังปรากฏตามภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

สรุป

พลเมืองตามวิถีประชาธิปไตยเป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ของตนเองตามวิถีประชาธิปไตย โดยมีความเข้าใจในระบบการเมือง การปกครองของตน เคารพผู้อื่น ยอมรับในความแตกต่างของผู้อื่น รับผิดชอบต่อตนเองและสังคม เข้าร่วมเป็นสมาชิกกลุ่มหรือชุมชนเพื่อการแสดงออกอย่างสร้างสรรค์เป็นประโยชน์พร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการหาแนวทางแก้ไขปัญหาและขับเคลื่อนสังคมไปในทางที่ดี และเป็นผู้ที่ยึดมั่นในหลักการทางประชาธิปไตยในการดำรงชีวิตปฏิบัติตนตามกฎหมาย ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ก่อให้เกิดการพัฒนาสังคมและประเทศชาติตามหลักประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ซึ่งรัฐธรรมนูญได้บัญญัติหน้าที่ของปวงชนชาวไทย (พลเมือง) ไว้ 10 ประการ ได้แก่ 1. รักษา ศาสนา พระมหากษัตริย์ 2. ป้องกันรักษาผลประโยชน์ชาติ 3. ปฏิบัติตามกฎหมาย 4. การศึกษาภาคบังคับ 5. รับราชการทหาร 6. ไม่ละเมิดสิทธิเสรีภาพ 7. ใช้สิทธิเลือกตั้งหรือลงประชามติอย่างอิสระ 8. อนุรักษ์คุ้มครองสิ่งแวดล้อม 9. เสียภาษีอากร และ 10. ไม่สนับสนุนการทุจริต ดังสรุปตามภาพที่ 2 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2 หน้าที่ของปวงชนชาวไทย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560

เอกสารอ้างอิง

กฤตธี โอบอ้อม และคณะ. (2566). กระบวนการเสริมสร้างสำนึกความเป็นพลเมือง และแนวทางการจัดกิจกรรมสร้างสำนึกความเป็นพลเมือง. *The New Viridian Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*, 3(2), 50-61.



- ณัฐพล บุญยพิพัฒน์. (2562). ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาระบบประชาธิปไตยของไทย (พ.ศ. 2475-ปัจจุบัน) : ข้อสังเกตในเชิงทฤษฎี. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทสมล ขนาดิตย์. (2557). *อัจฉริยะ 100 หน้า* หน้าที่พักเมือง. กรุงเทพฯ: บริษัท อมรินทร์ พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน).
- ปริญญ์ เทวานฤมิตรกุล. (2555). *การศึกษาเพื่อสร้างพลเมือง*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิชั่นส์.
- _____. (2558). *การศึกษาเพื่อสร้างพลเมือง (Civic Education)*. กรุงเทพฯ: บริษัท นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- ปลื้มจิต ลาภออุดมเลิศ และปาริชาติ ชุมพงศ์. (2568). ความเป็นพลเมืองในระบบประชาธิปไตย : ศึกษากรณีการพัฒนาทัศนคติทางประชาธิปไตยในอนาคตตามแนวพุทธ. *วารสารบัณฑิตศึกษาวิชาการ*, 3(1), 21-33.
- ภักดี โพธิ์สิงห์ และกมลทิพย์ ตรีเดช. (2562). รูปแบบการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมจิตสำนึก ความเป็นพลเมืองตามวิถีประชาธิปไตยสำหรับนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ภาสุดา ภาคาผล และมนงค์ อังควาณิช. (2560). การจัดการเรียนรู้แบบโครงงานโดยใช้กิจกรรมบริการสังคม เพื่อสร้างความเป็นพลเมืองในวิถีประชาธิปไตย. *วารสารวิชาการ Veridian E-Journal กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 10(3), 975-990.
- ยุทธพร อิศรัชย์. (2566). *การออกเสียงประชามติ (Referendum)*. สืบค้น 16 สิงหาคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/rQdcs>
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 4 หน้าที่ของปวงชนชาวไทย. (2560, 6 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 134 ตอนที่ 40 ก. หน้า 13.
- รณชัย โตสมภาค. (2560). *ประชาธิปไตย*. สืบค้น 16 สิงหาคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/e1b7K>
- วิชัย ตันศิริ. (2547). *วัฒนธรรมทางการเมืองและการปฏิรูป* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท สุขุม และบุตรจำกัด.
- สัมพันธ์ รอดพิงครุฑ และคณะ. (2564). จิตสำนึกความเป็นพลเมืองในระบบประชาธิปไตย. *วารสารวิชาการ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์*, 8(2), 153-165.
- สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. (2565). *คู่มือประชาชน “พลเมืองคุณภาพ”*. สืบค้น 16 สิงหาคม 2568, จาก <https://shorturl.asia/LJ3Wf>
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2555). *พลเมืองในระบบประชาธิปไตย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- _____. (2556). *พื้นฐานความเป็นพลเมืองในระบบประชาธิปไตย*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.



- เอนก เหล่าธรรมทัศน์. (2543). *การเมืองของพลเมืองสู่สหัสวรรษใหม่*. กรุงเทพฯ: โครงการจัดพิมพ์ คบไฟ.
- Hoskins, B. et al. (2006). *Measuring Active Citizenship in Europe*. Ispra: European Commission Institute for the Protection and Security of the Citizen.
- Westheimer, J. & Kahne, J. (2004). What Kind of Citizen? The Politics of Educating for Democracy. *American Educational Research Journal*, 41(2), 237-269.





สื่อออนไลน์ในการหาเสียงเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง*
ONLINE MEDIA STRATEGIES FOR LOCAL ELECTION CAMPAIGNING
IN LAMPANG PROVINCE



อนรรักษ์ วงศ์เขียว, พัชรียา ฟองจันทา, ศิลาวัฒน์ ชัยวงศ์,
พระครูศรีปวรบัณฑิต (บวรวิทย์ आयुมน)

Anuruk Wongkhiao, Patchareeya Fongchanta, Silawat Chaiwong,
Phrakrusripavarabandit (Bowronwit Aryumun)

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: anuruk.wong@mcu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาวิเคราะห์สื่อออนไลน์ในการหาเสียงเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง โดยพิจารณาถึงพลวัตของการสื่อสารทางการเมืองในยุคดิจิทัล ผู้สมัครเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปางได้ประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มสื่อออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก ไลน์ ดีกิต็อก และยูทูบ เพื่อสื่อสารนโยบาย การสร้างภาพลักษณ์ และการระดมการสนับสนุนจากประชาชน งานศึกษานี้อ้างอิงกรอบแนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารทางการเมือง และทฤษฎีพื้นที่สาธารณะดิจิทัล เพื่อตีความปรากฏการณ์ดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่า สื่อออนไลน์ที่มีลักษณะสำคัญได้แก่ 1. การผลิตคอนเทนต์เชิงสร้างสรรค์ที่เข้าถึงง่าย 2. การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในสังคมออนไลน์ 3. การจัดการภาพลักษณ์และการตอบสนองต่อประเด็นสังคมอย่างทันเหตุการณ์ และ 4. การบูรณาการสื่อออนไลน์กับการหาเสียงภาคสนาม ทั้งนี้ยังพบปัญหาท้าทาย อาทิ ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ความน่าเชื่อถือของข้อมูล และกรอบการกำกับดูแลสื่อ ผลการศึกษาเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนากระบวนการเลือกตั้งท้องถิ่นให้โปร่งใส ยุติธรรม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

คำสำคัญ: สื่อออนไลน์; การหาเสียงเลือกตั้งท้องถิ่น; จังหวัดลำปาง



Abstract

This article analyzed the use of online media in local election campaigning in Lampang Province, focusing on the dynamics of political communication in the digital era. Local candidates employed platforms such as Facebook, Line, TikTok, and YouTube to communicate policies, build political images, and mobilize public support. Guided by the theoretical frameworks of political communication and the digital public sphere, the study interpreted the role of online media in shaping local political engagement. The findings revealed four key features: 1. production of creative and accessible content, 2. building networks and fostering participation in online communities, 3. managing image and responding promptly to social issues, and 4. integrating online media with field campaigning. Challenges were also identified, including digital inequality, information credibility, and media regulation. The study offered policy recommendations to enhance transparency, fairness, and responsiveness of local elections to technological change.

Keywords: Online Media; Local Election Campaign; Lampang Province

บทนำ

ในสังคมไทยร่วมสมัย การเลือกตั้งท้องถิ่นมีความสำคัญในฐานะกลไกประชาธิปไตยระดับฐานราก ที่ประชาชนสามารถใช้สิทธิในการเลือกผู้แทนเพื่อตัดสินใจด้านการบริหารท้องถิ่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะการขยายตัวของสื่อออนไลน์ ได้ส่งผลต่อรูปแบบการหาเสียงเลือกตั้งอย่างกว้างขวาง (Chadwick, 2017)

กลายเป็นกรณีศึกษาที่สะท้อนพลวัตใหม่ของการเมืองท้องถิ่นได้อย่างชัดเจน ผู้สมัครหลายคนเลือกใช้เฟซบุ๊ก ไลน์ ทวิตเตอร์ และยูทูบ ในการสร้างฐานเสียงและสื่อสารนโยบายกับประชาชน บทความนี้จึงมีความสำคัญในการวิเคราะห์การหาเสียงเลือกตั้งท้องถิ่นผ่านสื่อออนไลน์ในจังหวัดลำปาง เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบที่มีต่อการเมืองท้องถิ่น

การปกครองระดับท้องถิ่นเป็นพื้นฐานที่สำคัญของประชาธิปไตย เพราะเปิดพื้นที่ให้ประชาชนมีบทบาทโดยตรงในการกำหนดแนวทางการพัฒนาในชุมชนของตนเอง ในประเทศไทยการเลือกตั้งท้องถิ่น เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เป็นกระบวนการสำคัญที่สะท้อนการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนในระดับฐานราก อย่างไรก็ตามในทศวรรษที่ผ่านมา รูปแบบการหาเสียงได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญจากการพึ่งพาสื่อดั้งเดิม เช่น ป้ายประกาศ แผ่นพับ และการปราศรัย มาสู่การใช้สื่อออนไลน์เป็นกลยุทธ์หลัก (Chadwick, 2017)



จังหวัดลำปางเป็นพื้นที่ที่มีลักษณะเฉพาะในเชิงสังคมและวัฒนธรรม มีทั้งชุมชนเมืองและชนบทที่ผสมผสานกัน การใช้สื่อออนไลน์ในการหาเสียงจึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้สมัครสามารถเข้าถึงกลุ่มประชาชนที่หลากหลาย โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่และประชากรในเขตเมือง ขณะเดียวกันผู้สมัครยังต้องเผชิญกับข้อจำกัดในการเข้าถึงของประชาชนในชนบทที่อาจมีความเหลื่อมล้ำด้านดิจิทัล

บทความนี้จึงได้ใช้แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารทางการเมือง (Political Communication Strategy) (Blumler, 2016) และแนวคิดและทฤษฎีพื้นที่สาธารณะดิจิทัล (Digital Public Sphere) ที่เกิดจากการต่อยอดจากแนวคิดพื้นที่สาธารณะ (Public Sphere) ของเฮอร์เกนฮาเบอร์มาส (Habermas, 1989) รวมถึงการรวบรวมการเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปางเพื่อวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียและเป็นแนวทางการใช้สื่อออนไลน์ในการหาเสียงเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง

แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสารทางการเมือง (Political Communication Strategy)

การสื่อสารทางการเมืองหมายถึงกระบวนการที่ผู้ดำเนินกิจกรรมทางการเมือง ไม่ว่าจะเป็นนักการเมือง พรรค หรือองค์กรทางการเมือง ถ่ายทอดสารไปยังสาธารณชนผ่านสื่อหลากหลายรูปแบบ เพื่อก่อให้เกิดการรับรู้และมีผลต่อมุมมองหรือทัศนคติของประชาชน

ในบริบทออนไลน์การสื่อสารมีลักษณะเป็นสองทาง (Two-Way Communication) ที่เอื้อให้เกิดการโต้ตอบและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้สมัครกับประชาชน จึงเกิดแนวคิดและทฤษฎีทางการเมืองการสื่อสารทางการเมืองในยุคของสื่อออนไลน์ดังที่ Blumler (2016) กล่าวว่า ยุคที่สี่ของการสื่อสารการเมือง (Fourth Era of Political Communication) เป็นการก้าวเข้าสู่ยุคที่มีลักษณะสำคัญ คือ ความไม่แน่นอนสูง การแข่งขันทางวาระข่าวสาร และการพึ่งพาแพลตฟอร์มออนไลน์ซึ่งเปลี่ยนสมการอำนาจการเมือง ในการเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง สะท้อนชัดว่า ผู้สมัครไม่สามารถพึ่งพาเพียงสื่อมวลชนท้องถิ่น แต่ต้องหันมาใช้เฟซบุ๊ก ไลน์ ทวิตเตอร์ และยูทูบ เพื่อแข่งขันสร้างการรับรู้กับคู่แข่ง สอดคล้องกับที่ Bimber (2014) ได้กล่าวว่าความหลากหลายเร่งเร็ว (Accelerated Pluralism) ซึ่งว่า พัฒนาการของสื่อดิจิทัลก่อให้เกิดกลุ่มการเมืองและชุมชนทางการเมืองย่อย ๆ อย่างรวดเร็ว (Accelerated Pluralism) ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้สมัครท้องถิ่นเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเฉพาะโดยตรง กรณีของจังหวัดลำปางมีผู้สมัครบางรายใช้กลุ่มไลน์ชุมชนหมู่บ้าน เพื่อส่งสารหาเสียงตรงกับประชาชนเฉพาะพื้นที่ ซึ่งสะท้อนทฤษฎีนี้ได้อย่างชัดเจน

ตามที่ Gerbaudo (2019) ได้เสนอแนวคิดเทคโน-ป๊อปปูลิซึม (Techno-Populism) ถือเป็นการเมืองยุคดิจิทัลเกิดการผสมผสานระหว่างป๊อปปูลิซึม และเทคโนโลยี

โดยนักการเมืองใช้โซเชียลมีเดียเพื่อสร้างภาพว่า ตน คือ เสียงของประชาชนโดยตรง ผู้สมัครท้องถิ่นในจังหวัดลำปางหลายรายนำเสนอภาพลักษณ์คนธรรมดา ผ่านตึกตอก เช่น

การไลฟ์สดเดินตลาด เพื่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับประชาชน แต่ถึงอย่างไร Woolley และ Howard (2018) กล่าวว่า โฆษณาชวนเชื่อคำนวณ (Computational Propaganda) ว่า การเมืองดิจิทัลสมัยใหม่มีการใช้บอท อัลกอริทึม และข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อโน้มน้าวความคิดเห็นสาธารณะ ซึ่งอาจสร้างผลบวกหรือผลลบต่อประชาธิปไตย ในการเลือกตั้งท้องถิ่นไทยเริ่มมีข้อกังวลว่า ผู้สมัครอาจใช้เพจปลอมเพื่อโจมตีคู่แข่งในเฟซบุ๊ก หรือกระจายข่าวลวงผ่านไลน์ ทั้งนี้

ความยุติธรรมทางการสื่อสาร (Communicative Justice) ตามแนวคิดของ Couldry & Mejias (2019) เสนอแนวคิดใหม่ว่าการเมืองดิจิทัลไม่เพียงเป็นเรื่องการเข้าถึงข้อมูล แต่ต้องพิจารณาความเป็นธรรมของโครงสร้างข้อมูลและอำนาจของแพลตฟอร์มด้วย ประชาชนในจังหวัดลำปางจำนวนหนึ่งอาจไม่เข้าถึงดีกด็อก หรือยูทูบ เพราะข้อจำกัดด้านอินเทอร์เน็ต นำไปสู่คำถามเรื่องความยุติธรรมทางข้อมูลข่าวสาร

Kent & Taylor (2018) กล่าวถึงการสื่อสารแบบสนทนา (Dialogic Communication) ว่า การสื่อสารออนไลน์ไม่ควรถูกใช้เพียงทางเดียว แต่ต้องเปิดพื้นที่ให้ประชาชนตอบโต้ แสดงความคิดเห็น และรู้สึกมีส่วนร่วม ซึ่งผู้สมัครในจังหวัดลำปางที่เปิดเพจเฟซบุ๊ก ให้ประชาชนถามและตอบแบบเรียลไทม์ ได้รับการยอมรับมากกว่าการสื่อสารแบบสั่งการ สอดคล้องกับทฤษฎีอำนาจการเล่าเรื่อง (Framing & Narrative Effect) ของ Entman (2007) ซึ่งว่า การเล่าเรื่องและการจัดกรอบ (framing) มีผลต่อการตีความเหตุการณ์และการตัดสินใจของประชาชนซึ่งในจังหวัดลำปางบางผู้สมัครสร้างเรื่องเล่าผู้สมัครคนรุ่นใหม่แก้ปัญหาเก่า ๆ ผ่านสื่อยูทูบ และดีกด็อก จนกลายเป็นอัตลักษณ์ทางการเมือง

สรุปได้ว่า การสื่อสารทางการเมืองยุคดิจิทัลเปลี่ยนโครงสร้างอำนาจจากสื่อดั้งเดิมไปสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ ที่เปิดพื้นที่สื่อสารสองทางและสร้างชุมชนการเมืองย่อยอย่างรวดเร็ว โดยแนวคิดต่าง ๆ ได้อธิบายพลวัตและความท้าทายใหม่ของการเมืองออนไลน์ และกรณีจังหวัดลำปางสะท้อนการใช้โซเชียลมีเดียของผู้สมัคร ทั้งการสร้างภาพลักษณ์คนธรรมดา การเล่าเรื่องเพื่อดึงดูดประชาชน ตลอดจนความกังวลเรื่องข่าวลวง ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล และความเป็นธรรมด้านข้อมูล

แนวคิดและทฤษฎีพื้นที่สาธารณะดิจิทัล (Digital Public Sphere)

แนวคิดพื้นที่สาธารณะ (Public Sphere) เป็นเวทีที่ประชาชนสามารถอภิปรายประเด็นสาธารณะอย่างเสรี ซึ่งประชาชนสามารถเข้ามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ถกเถียงและสร้างฉันทามติร่วมกัน โดยพื้นที่ดังกล่าวเดิมอ้างอิงกับสื่อมวลชนดั้งเดิม เช่น หนังสือพิมพ์ และการพบปะในเชิงสังคม (Habermas, 1989) แต่เมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดิจิทัลเข้ามามีบทบาทสำคัญ นักวิชาการรุ่นใหม่ได้ต่อยอดแนวคิดนี้ไปสู่สิ่งที่เรียกว่า พื้นที่สาธารณะดิจิทัล (Digital Public Sphere) เมื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล พื้นที่ดังกล่าวได้ขยายเข้าสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ (Coleman & Freelon, 2015) ผลที่ตามมา คือ การรณรงค์เลือกตั้งในระดับท้องถิ่นมีความเป็นไปได้ที่จะ



เปิดพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนมุมมองและการสนทนาในวงกว้าง ทั้งนี้ สาธารณะดิจิทัลหมายถึง พื้นที่ออนไลน์ที่เอื้อให้ประชาชนเข้ามาแสดงออกทางความคิด ร่วมอภิปรายประเด็นการเมือง และเผยแพร่ข้อมูลอย่างเสรี โดยแพลตฟอร์มต่าง ๆ เช่น เฟซบุ๊ก ไลน์ ทวิตเตอร์ และยูทูบ ได้กลายเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างพื้นที่ถกเถียงทางการเมือง และยังเอื้อให้ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมกับผู้สมัครทางการเมืองหรือพรรคการเมืองโดยตรง

ขณะเดียวกัน มีนักวิชาการบางส่วนตั้งข้อสังเกตว่าพื้นที่สาธารณะออนไลน์ยังคงมีข้อบกพร่อง โดยเฉพาะปรากฏการณ์ Echo Chamber และ Filter Bubble ที่ส่งผลให้ผู้ผู้ใช้รับสารจากวงปิดหรือเฉพาะมุมมองที่สอดคล้องกับความเชื่อของตน ซึ่งอาจบั่นทอนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเชิงเหตุผล อย่างไรก็ตาม มีข้อถกเถียงว่าถึงแม้พื้นที่สาธารณะดิจิทัลจะเผชิญข้อจำกัดบางประการ แต่ก็ยังคงมีบทบาทสำคัญในฐานะเครื่องมือกระตุ้นการมีส่วนร่วมของสาธารณชน อีกทั้งยังทำหน้าที่เปิดโอกาสให้กลุ่มที่เคยถูกกีดกันจากเวทีสาธารณะดั้งเดิม เช่น เยาวชนและคนรุ่นใหม่ ได้ใช้สื่อออนไลน์เป็นช่องทางในการแสดงออกและขับเคลื่อนทางการเมือง

ดังนั้น แนวคิดและทฤษฎีพื้นที่สาธารณะดิจิทัลจึงช่วยอธิบายบทบาทของสื่อออนไลน์ในการเลือกตั้งท้องถิ่นว่าไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสื่อสารเชิงรณรงค์เท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นสนามประชาธิปไตย ที่ทำให้ผู้สมัครและประชาชนสามารถมีปฏิสัมพันธ์ทางการเมืองในมิติใหม่ ๆ ได้

การเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง

การเมืองท้องถิ่นในจังหวัดลำปางมีพัฒนาการจากรากฐานดั้งเดิมสู่ระบบการเลือกตั้งแบบสมัยใหม่ แม้ประชาชนมีบทบาทมากขึ้น แต่ยังสะท้อนอิทธิพลของกลุ่มผลประโยชน์และเครือญาติ ความหลากหลายทางชาติพันธุ์และโครงสร้างประชากร ประกอบกับปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล กลายเป็นความท้าทายสำคัญต่อการเข้าถึงข้อมูลและการมีส่วนร่วมทางการเมือง การเปลี่ยนผ่านจากสื่อดั้งเดิมสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ ทำให้เกิดเวทีสาธารณะใหม่ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการสื่อสาร การมีส่วนร่วม และพัฒนาการประชาธิปไตยท้องถิ่นยุคดิจิทัลในจังหวัดลำปาง ดังนี้

1. ภูมิหลังทางการเมืองท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง เป็นหนึ่งในศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและการเมืองของภาคเหนือตอนบน มีลักษณะเฉพาะทางสังคมวัฒนธรรมที่สะท้อนถึงความเป็นนครล้านนาเก่า การจัดการปกครองท้องถิ่นในจังหวัดลำปางมีพัฒนาการจากรูปแบบดั้งเดิมภายใต้ระบบเจ้าหลวงและเมืองประเทศราช สู่ระบบการปกครองท้องถิ่นแบบสมัยใหม่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2476 และพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 (ธนวรร จรรย์เมือง, 2542) ตลอดระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา การเมืองระดับท้องถิ่นในจังหวัดลำปางได้มีพัฒนาการที่สำคัญ โดยเฉพาะระบบการเลือกตั้งผู้บริหาร

ท้องถิ่นโดยตรง ซึ่งช่วยเปิดพื้นที่ให้ประชาชนเข้ามามีบทบาททางการเมืองมากขึ้น ทว่าในอีกด้านหนึ่งก็ยังสะท้อนถึงอิทธิพลของกลุ่มผลประโยชน์ท้องถิ่นและเครือข่ายที่ครอบงำโครงสร้างการเมืองอยู่ ขณะเดียวกัน บทบาทของสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศเริ่มเข้ามามีอิทธิพลต่อการรับรู้และการตัดสินใจของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงทศวรรษ 2560 เป็นต้นมา (วิทยา สุจริตนารักษ์, 2560) อย่างไรก็ตาม ความท้าทายที่สำคัญของการเมืองท้องถิ่นในจังหวัดลำปางยังคงอยู่ที่ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ สังคม และการเข้าถึงทรัพยากรทางการเมือง ซึ่งส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนและความเข้มแข็งของประชาธิปไตยท้องถิ่น (อภิชาติ สถิตนิรามัย, 2562)

2. ความหลากหลายของประชากรและความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล จังหวัดลำปางเป็นพื้นที่ที่มีความหลากหลายทางประชากร ทั้งในเชิงชาติพันธุ์ วัฒนธรรม และโครงสร้างอายุ โดยมีทั้งกลุ่มประชากรคนเมือง กลุ่มชาติพันธุ์ดั้งเดิม เช่น ไทยใหญ่ ไทลื้อ และชาวเขาเผ่าต่าง ๆ ตลอดจนประชากรอพยพที่ย้ายถิ่นเพื่อการทำงานในภาคอุตสาหกรรมและบริการ ความหลากหลายทางชาติพันธุ์และวิถีชีวิตนี้ ส่งผลต่อความแตกต่างด้านการเข้าถึงทรัพยากรทางสังคมและโอกาสในการมีส่วนร่วมทางการเมือง ในมิติด้านดิจิทัล แม้จังหวัดลำปางจะเป็นจังหวัดที่มีการขยายโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง แต่ยังคงพบความเหลื่อมล้ำระหว่างพื้นที่เมืองกับชนบท โดยครัวเรือนในเขตเทศบาลมีการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตสูงกว่าครัวเรือนในชนบทอย่างมีนัยสำคัญ (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2564) ความแตกต่างดังกล่าวยังสัมพันธ์กับปัจจัยด้านรายได้ ระดับการศึกษา และช่วงอายุของประชากร โดยกลุ่มผู้สูงอายุและผู้มีรายได้น้อยในพื้นที่ชนบทมีข้อจำกัดในการใช้สื่อดิจิทัลและทักษะ ICT (United Nations Development Programme (UNDP), 2021) นอกจากนี้ ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัลยังสัมพันธ์กับการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การบริการภาครัฐ และโอกาสทางเศรษฐกิจ ประชากรในกลุ่มที่มีทักษะดิจิทัลสูงกว่ามีแนวโน้มที่จะได้รับประโยชน์จากเทคโนโลยีมากกว่า ในขณะที่กลุ่มที่ขาดโอกาสทางดิจิทัลมีความเสี่ยงที่จะถูกกีดกันออกจากระบบการมีส่วนร่วมทางสังคมและการเมือง (Van Dijk, 2020) กล่าวโดยสรุป ความหลากหลายของประชากรในจังหวัดลำปางเมื่อนำมาประกอบกับปัญหาความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ได้สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายต่อการพัฒนาประชาธิปไตยท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมของประชาชนในยุคดิจิทัล

3. การเปลี่ยนแปลงจากการใช้สื่อแบบดั้งเดิมไปสู่แพลตฟอร์มดิจิทัลในจังหวัดลำปางมีรากฐานการสื่อสารสาธารณะที่สั่งสมอย่างต่อเนื่อง โดยในอดีตพึ่งพาหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น สถานีวิทยุชุมชน และวิทยุกระจายเสียงของภาครัฐ ในฐานะเครื่องมือหลักสำหรับการเผยแพร่ข่าวสารและการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างรัฐกับประชาชน อย่างไรก็ตาม ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา การแพร่หลายของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตและสมาร์ทโฟนได้ส่งผลให้บทบาทของสื่อดั้งเดิมลดลง และเกิดการเปลี่ยนผ่านไปสู่การใช้สื่อออนไลน์มากขึ้น ทั้งนี้ สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2564) พบว่า การเปลี่ยนผ่านดังกล่าวเห็นได้ชัดในกลุ่มคนรุ่นใหม่และประชากรเมืองที่นิยมใช้



แพลตฟอร์มอย่างเฟซบุ๊ก ไลน์ ดิจิต็อก และยูทูบเพื่อรับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในขณะที่กลุ่มผู้สูงอายุยังคงพึ่งพาสื่อวิทยุและโทรทัศน์ แต่ก็เริ่มปรับตัวเข้าสู่สื่อดิจิทัลมากขึ้น โดยเฉพาะในประเด็นการเมืองท้องถิ่นและกิจกรรมสาธารณะ (UNESCO, 2019) นอกจากนี้ งานศึกษาของธนสวรรค์ เจริญเมือง (2562) พบว่า สื่อออนไลน์ในจังหวัดลำปางไม่เพียงแต่เข้ามาแทนที่สื่อดั้งเดิม แต่ยังกลายเป็นเวทีสาธารณะใหม่ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น และสร้างแรงกดดันต่อผู้กำหนดนโยบายท้องถิ่น การเปลี่ยนผ่านนี้จึงไม่ใช่แค่ การเปลี่ยนช่องทางการสื่อสาร แต่ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการเมืองและสังคมในระดับท้องถิ่นด้วย

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนผ่านจากสื่อดั้งเดิมสู่สื่อออนไลน์ในจังหวัดลำปางสะท้อนถึง การปรับตัวของประชาชนต่อเทคโนโลยีสื่อใหม่ และมีผลต่อทั้งรูปแบบการสื่อสาร การมีส่วนร่วมทางการเมือง และการพัฒนาประชาธิปไตยท้องถิ่นในยุคดิจิทัล

สื่อออนไลน์ในการหาเสียงเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง

การเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปางแสดงให้เห็นการเปลี่ยนผ่านจากการใช้สื่อดั้งเดิม สู่การสื่อสารดิจิทัล ผู้สมัครนำภาษาถิ่นและวัฒนธรรมล้านนามาสร้างเนื้อหาให้ใกล้ชิดกับ ประชาชน พร้อมประยุกต์ใช้แพลตฟอร์มออนไลน์อย่าง TikTok และ Facebook Live เพื่อสร้าง การมีส่วนร่วมแบบโต้ตอบ ส่งผลให้การสื่อสารทางการเมืองมีความโปร่งใสและสอดคล้องกับ บริบทท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น

1. การสร้างคอนเทนต์ที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย

1.1 การนำภาษาท้องถิ่นภาคเหนือและวัฒนธรรมประจำถิ่นมาใช้ในการบวนการ สื่อสารการเมืองยุคดิจิทัล การออกแบบเนื้อหาที่ตรงกับกลุ่มผู้ชมเฉพาะพื้นที่ที่มีความสำคัญอย่าง ยิ่ง โดยเฉพาะในจังหวัดลำปางซึ่งมีเอกลักษณ์ด้านภาษาและวัฒนธรรมล้านนา การสื่อสารผ่าน คำเมือง หรือการนำสัญลักษณ์ท้องถิ่นเข้ามา เช่น รถม้า และวิถีชีวิตชุมชน ช่วยเสริมสร้างความ ใกล้ชิดและความสัมพันธ์ระหว่างผู้สมัครการเมืองกับประชาชนการใช้ภาษาเหนือและการอ้างอิง วัฒนธรรมท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือสื่อสารที่ทำให้คอนเทนต์เข้าถึง กลุ่มเป้าหมายได้ตรงจุด แต่ยังสะท้อนถึงพลวัตของการสื่อสารทางการเมืองที่ผสมผสานความเป็น ท้องถิ่น เข้ากับยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 การผลิตคลิปสั้น TikTok/Facebook Reels การวิจัยของ Kaplan & Haenlein (2020) ชี้ว่า วิดีโอสั้นที่มีความกระชับ เข้าใจง่าย และแฝงด้วยความบันเทิงสามารถสร้างอัตรา การมีส่วนร่วม (Engagement) ได้สูงกว่าสื่อรูปแบบอื่น ๆ ในจังหวัดลำปาง ผู้สมัครหลายราย หันมาใช้แพลตฟอร์ม TikTok เพื่อนำเสนอเรื่องราวในชีวิตประจำวัน การพบปะประชาชนและ กิจกรรมการลงพื้นที่ ผ่านวิดีโอสั้นที่รับชมได้อย่างรวดเร็วและส่งต่อได้ง่าย ส่งผลให้การหาเสียง กระจายไปยังผู้คนในวงกว้าง นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Phromsakha Na Sakon Nakhon

(2018) ยังชี้ว่า การสร้างคอนเทนต์ที่ผสมผสานอัตลักษณ์ท้องถิ่นกับรูปแบบสื่อใหม่ เช่น การใส่ ภาษาเหนือ เพลงหรือภาพวิถีชีวิตลำปางในคลิปสั้น ช่วยให้ประชาชนเกิดความรู้สึกใกล้ชิดและมีส่วนร่วมกับการเมืองมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การใช้คลิปสั้น TikTok และ Facebook Reels ในจังหวัดลำปาง ไม่เพียงเป็นแนวทางการตลาดการเมืองยุคใหม่ แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการ สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เป็นผู้ใช้งานหลักของแพลตฟอร์ม เหล่านี้

2. การสร้างการมีส่วนร่วมในโลกออนไลน์

2.1 การใช้ Facebook Live พบปะกับประชาชน สำหรับกรณีของจังหวัดลำปาง การใช้ Facebook Live ของผู้สมัครในช่วงการเลือกตั้งท้องถิ่นไม่เพียงช่วยกระจายข้อมูล นโยบายและแสดงภาพลักษณ์ของการทำงานเชิงรุก แต่ยังสร้างพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นโดยตรง ซึ่งสะท้อนถึงลักษณะของ พื้นที่สาธารณะดิจิทัล (Digital Public Sphere) ที่เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเสรี (Dahlgren, 2018) กล่าวโดยสรุป Facebook Live เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การหาเสียงทางการเมืองในจังหวัดลำปางมีความ ใกล้ชิด โปร่งใส และมี ส่วนร่วมมากขึ้น สอดคล้องกับแนวโน้มของการเมืองดิจิทัลในระดับท้องถิ่น

2.2 การตั้งกลุ่ม Line หรือกลุ่มชุมชนดิจิทัลในกรณีของจังหวัดลำปาง กลุ่ม Line ที่ตั้งขึ้นเพื่อการเลือกตั้งท้องถิ่นยังทำหน้าที่เป็นชุมชนดิจิทัลที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้สมัครโดยตรงไปตรงมา ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิด Digital Public Sphere ที่มองว่า สื่อออนไลน์ คือ พื้นที่ที่ประชาชนสามารถร่วมกัน ถกเถียงและสร้างความหมายทางการเมืองได้ (Dahlgren, 2018) ดังนั้น การสร้างกลุ่ม Line หรือกลุ่มชุมชนดิจิทัลในจังหวัดลำปางจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้ผู้สมัครสามารถสร้าง เครือข่ายทางการเมืองในเชิงรุก และเพิ่มระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งในโลกออนไลน์ และออฟไลน์

3. การจัดการภาพลักษณ์ทางการเมือง

3.1 การนำเสนอภาพผู้สมัครในบทบาทผู้นำที่เข้าถึงง่ายในบริบทของจังหวัด ลำปาง การจัดการภาพลักษณ์เช่นนี้ยังมีความสำคัญ เพราะสังคมท้องถิ่นให้ความสำคัญกับ ความเป็นกันเอง และความสัมพันธ์เชิงชุมชน มากกว่าภาพลักษณ์ที่หรูหราหรือเป็นทางการมาก เกินไป การสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ เช่น เพจบุ๊ก หรือ ดิจิต็อก ที่แสดงให้เห็นผู้สมัครในชีวิต ประจำวัน เช่น การทำกิจกรรมกับครอบครัว การช่วยงานชุมชน หรือการเข้าร่วมประเพณี ท้องถิ่น เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้ภาพลักษณ์ของผู้สมัครสอดคล้องกับค่านิยมท้องถิ่น (Kaewthep, 2022) กล่าวโดยสรุป การจัดการภาพลักษณ์ในฐานะผู้นำที่เข้าถึงง่ายไม่เพียงเป็นการสร้างความ นิยมทางการเมือง (Political Popularity) แต่ยังเป็นการสร้าง ทุนทางสัญลักษณ์ที่ช่วยเชื่อมโยง ผู้สมัครกับประชาชนในจังหวัดลำปางได้อย่างมีประสิทธิภาพ



3.2 การจัดการข้อมูลเท็จ (Fake News) ผู้สมัครจำนวนมากเลือกที่จะใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategies) เช่น การสร้างทีมงานตรวจสอบข้อเท็จจริงเพื่อเฝ้าระวังและตอบโต้ข้อมูลที่บิดเบือน นอกจากนี้ยังใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น เฟซบุ๊ก และไลน์ ในการเผยแพร่ข้อมูลชี้แจงอย่างเป็นทางการ เพื่อยืนยันข้อเท็จจริงและป้องกันความเสียหายต่อชื่อเสียง (McDougall, 2019)

4. การบูรณาการออนไลน์และออฟไลน์

4.1 การนัดหมายกิจกรรมชุมชนผ่านออนไลน์ การบูรณาการนี้ช่วยเชื่อมโยงการสื่อสารดิจิทัล เข้ากับ พื้นที่ทางกายภาพของชุมชน ทำให้ประชาชนรับข้อมูลได้สะดวกและสามารถเปลี่ยนจากผู้รับสารสู่ผู้เข้าร่วมกิจกรรมจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Chadwick, 2017) ตัวอย่างเช่น ในการเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ผู้สมัครหลายรายใช้ กลุ่ม Line ชุมชนเพื่อแจ้งกำหนดการลงพื้นที่ล่วงหน้า ส่งผลให้มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมจำนวนมากและเกิดปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชน (Lampang Provincial Election Commission Office, 2022)

4.2 การสื่อสารภาคสนามแบบทันที ผู้สมัครและทีมงานในจังหวัดลำปาง นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการสื่อสารกิจกรรมการหาเสียงแบบเรียลไทม์ กลยุทธ์นี้รวมถึงการสตรีมสดผ่าน เฟซบุ๊กไลฟ์ และการแจ้งข้อมูลทันทีในกลุ่มไลน์ ของชุมชน ทำให้ประชาชนสามารถรับรู้ความเคลื่อนไหวในพื้นที่ได้โดยไม่ต้องเข้าร่วมในสถานที่จริง การรายงานแบบ Real-Time ยังช่วยลดช่องว่างด้านความเชื่อมั่น เพราะประชาชนรับรู้เหตุการณ์โดยตรงจากแหล่งข้อมูลหลัก ไม่ผ่านการบิดเบือนของคู่แข่งหรือข่าวลวง ทั้งยังเป็นการสร้าง ภาพลักษณ์ทางการเมืองเชิงบวก ที่ทำให้ผู้สมัครถูกมองว่ามีความทันสมัยและตอบสนองต่อประชาชนได้อย่างรวดเร็ว (Gilmore, 2020)

จากภาพรวมดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การหาเสียงเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปางมิได้เป็นเพียงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อกระจายข้อมูลเท่านั้น แต่ยังเป็นกระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์สานความสัมพันธ์ และเพิ่มพลังการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกระดับ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาการเมืองท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามสื่อออนไลน์ยังเป็นอีกทางเลือกในการหาเสียงเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ซึ่งจะมีองค์ประกอบหลักกลยุทธ์และเครื่องมือที่ใช้ เป้าหมายและผลกระทบหลัก ตามตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 องค์ประกอบหลักในการหาเสียงเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง

ลำดับ	องค์ประกอบหลัก (Focus Area)	กลยุทธ์และเครื่องมือที่ใช้ (Key Strategies & Tools)	เป้าหมาย/ผลกระทบหลัก (Main Impact)
1	การสร้างคอนเทนต์ที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย (Targeted Content Creation)	- การใช้ภาษาถิ่นและวัฒนธรรมล้านนา (คำเมือง รถม้า วิถีชีวิต) - การผลิตคลิปสั้น (TikTok/Facebook Reels) ที่กระชับ สนุก ส่งต่อได้ง่าย	- เข้าถึงตรงจุด สร้างความใกล้ชิด - สะท้อนอัตลักษณ์ชุมชน - ดึงดูดคนรุ่นใหม่ เพิ่มอัตรา - การมีส่วนร่วม (Engagement)



ตารางที่ 1 องค์ประกอบหลักในการหาเสียงเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง (ต่อ)

ลำดับ	องค์ประกอบหลัก (Focus Area)	กลยุทธ์และเครื่องมือที่ใช้ (Key Strategies & Tools)	เป้าหมาย/ผลกระทบหลัก (Main Impact)
2	การสร้างการมีส่วนร่วม ในโลกออนไลน์ (Online Engagement Building)	- Facebook Live เพื่อพบปะประชาชน, แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยตรง - การตั้งกลุ่ม Line/ชุมชนดิจิทัล เพื่อถกเถียง แลกเปลี่ยนข้อมูล สร้างเครือข่ายเชิงรุก	สร้างปฏิสัมพันธ์ 2 ทาง เปิดพื้นที่สาธารณะดิจิทัล (Digital Public Sphere) เพิ่มระดับความใกล้ชิด และโปร่งใส
3	การจัดการภาพลักษณ์ทางการเมือง (Political Image Management)	- นำเสนอภาพผู้นำที่เข้าถึงง่าย แสดงกิจกรรมชีวิตประจำวัน การช่วยงานชุมชน - การจัดการข้อมูลเท็จ (Fake News) ใช้กลยุทธ์เชิงรุก ตั้งทีมตรวจสอบ เผยแพร่ข้อมูลชี้แจงอย่างเป็นทางการ	สร้างความน่าเชื่อถือ สร้างค่านิยมทางการเมือง สอดคล้องกับค่านิยมท้องถิ่น ปกป้องชื่อเสียง
4	การบูรณาการออนไลน์และ ออฟไลน์ (Online-Offline Integration)	- นัดหมายกิจกรรมชุมชนผ่านออนไลน์ ใช้กลุ่ม Line แจ้งกำหนดการลงพื้นที่ - การสื่อสารภาคสนามแบบทันที (Real-time Reporting) สตรีมสด (Facebook Live) รายงานทันทีในกลุ่ม Line ชุมชน	เชื่อมโยงโลกเสมือนจริง เปลี่ยนผู้รับสารเป็นผู้เข้าร่วมจริง สร้างความโปร่งใสและเชื่อมั่น ผ่านการรับรู้เหตุการณ์โดยตรง

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่



สรุป

จากการศึกษาพบว่า การใช้สื่อออนไลน์ในการหาเสียงเลือกตั้งท้องถิ่นในจังหวัดลำปาง ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อพลวัตของการเมืองท้องถิ่นในยุคดิจิทัล ผู้สมัครไม่เพียงใช้สื่อออนไลน์เป็นช่องทางสื่อสารนโยบาย แต่ยังนำมาใช้เพื่อสร้างภาพลักษณ์ เสริมสร้างความใกล้ชิดกับประชาชน และเพิ่มการมีส่วนร่วมทางการเมืองในมิติใหม่ ๆ โดยอาศัยแพลตฟอร์มหลัก ได้แก่ เฟซบุ๊ก ไลน์ ทวิตเตอร์ และยูทูบ ผลการวิเคราะห์สะท้อนลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. การสร้างคอนเทนต์ที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย ผ่านการใช้ภาษาเหนือ วัฒนธรรมท้องถิ่น และการผลิตคลิปสั้น เฟซบุ๊ก หรือทวิตเตอร์ เพื่อดึงดูดกลุ่มคนรุ่นใหม่และสะท้อนอัตลักษณ์ชุมชน
2. การสร้างการมีส่วนร่วมในโลกออนไลน์ เช่น การใช้ เฟซบุ๊กไลฟ์ พบปะประชาชน แบบเรียลไทม์ และการตั้งกลุ่มไลน์ หรือกลุ่มชุมชนดิจิทัลเพื่อสร้างพื้นที่ถกเถียงและแลกเปลี่ยนข้อมูล
3. การจัดการภาพลักษณ์ทางการเมือง โดยเน้นการนำเสนอภาพลักษณ์ผู้นำที่เข้าถึงง่าย และการจัดการข้อมูลเท็จ (Fake News) ผ่านการตอบโต้เชิงรุก
4. การบูรณาการออนไลน์และออฟไลน์ ทั้งการนัดหมายกิจกรรมชุมชนผ่านสื่อออนไลน์ และการรายงานกิจกรรมภาคสนามแบบ Real-Time เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความโปร่งใส อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อท้าทายที่สำคัญ ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล ที่ทำให้การเข้าถึงสื่อออนไลน์ไม่เท่าเทียมกัน ความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ถูกบิดเบือน และกรอบการกำกับดูแลสื่อที่ยังต้องปรับให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ทั้งหมดนี้สะท้อนให้เห็นว่าการเมืองท้องถิ่นในจังหวัดลำปางไม่ได้เผชิญเพียงการเปลี่ยนแปลงด้านเครื่องมือสื่อสาร แต่ยังเกี่ยวข้องกับโครงสร้างทางการเมืองสังคม และวัฒนธรรมในระดับฐานรากด้วย ดังนั้น การใช้สื่อออนไลน์ควรได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้าน โดยเน้นความโปร่งใส ยุติธรรม และการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อเสริมสร้างประชาธิปไตยท้องถิ่นให้เข้มแข็ง และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- ธเนศวร์ เจริญเมือง. (2542). *เทศบาลในทศวรรษหน้า : เลือกตั้งนายกเทศมนตรีโดยตรง*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- _____. (2562). *การเมืองภาคประชาชนกับสื่อใหม่ในสังคมไทย*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วิทยา สุจริตธนารักษ์. (2560). *การเมืองท้องถิ่นไทยในกระแสโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2564). *รายงานการสำรวจการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในครัวเรือน พ.ศ. 2564*. กรุงเทพฯ: สำนักงานสถิติแห่งชาติ.



- อภิชาติ สถิตนิรามัย. (2562). *เศรษฐกิจการเมืองไทย : ความเหลื่อมล้ำและประชาธิปไตย*. กรุงเทพฯ: ฟาเดียวกัน.
- Bimber, B. (2014). Digital Media in The Obama Campaigns of 2008 and 2012: Adaptation to The Personalized Political Communication Environment. *Journal of Information Technology & Politics*, 11(2), 130-150.
- Blumler, J. G. (2016). The Fourth Age of Political Communication. *Politiques de Communication*, 6(1), 19-30.
- Chadwick, A. (2017). *The Hybrid Media System: Politics and Power* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Coleman, S. & Freelon, D. (2015). *Handbook of Digital Politics*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Couldry, N. & Mejias, U. A. (2019). *The Costs of Connection: How Data is Colonizing Human Life and Appropriating It for Capitalism*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Dahlgren, P. (2018). *Media, Participation and Democracy: Toward a Communicative Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Entman, R. M. (2007). Framing Bias: Media In the Distribution of Power. *Journal of Communication*, 57(1), 163-173.
- Gerbaudo, P. (2019). *The Digital Party: Political Organization and Online Democracy*. London: Pluto Press.
- Gilmore, J. (2020). Real-Time Politics: Social Media and the 2019 UK General Election. *Information, Communication & Society*, 23(12), 1787-1795.
- Habermas, J. (1989). *The Structural Transformation of The Public Sphere: An Inquiry Into a Category of Bourgeois Society*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Kaewthep, K. (2022). *Local Identity and Political Communication in Northern Thailand*. Chiang Mai: Chiang Mai University Press.
- Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2020). Rethinking The Digital World: Social Media Strategies for Engaging Target Audiences. *Business Horizons*, 63(1), 37-50.
- Kent, M. L. & Taylor, M. (2018). *Dialogic Theory and Public Relations*. New York: Routledge.
- Lampang Provincial Election Commission Office. (2022). *Report on Public Participation in Local Elections in Lampang Province*. Lampang: Lampang Provincial Election Commission Office.

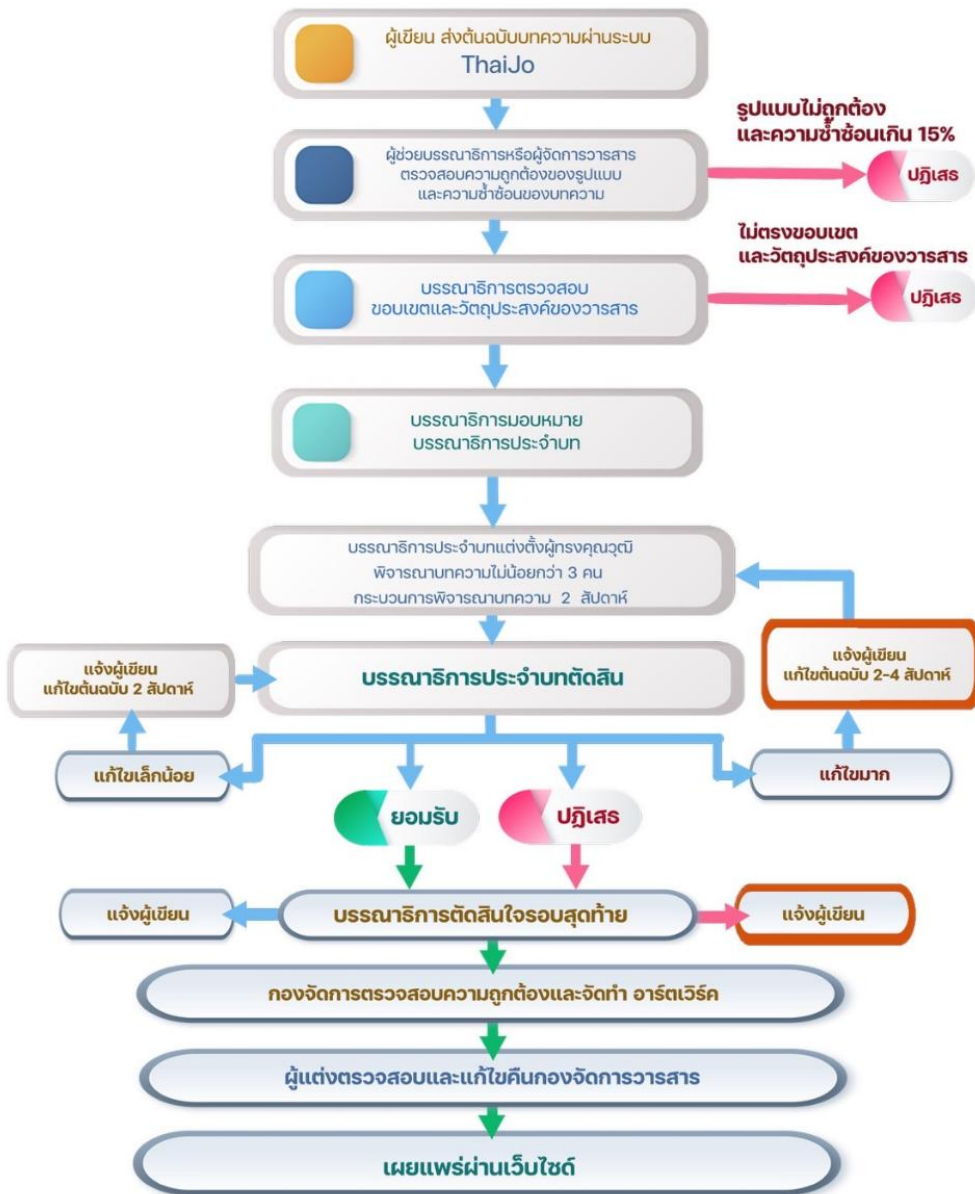


- McDougall, J. (2019). Fake News, Misinformation and Political Communication. *Journal of Media Literacy Education*, 11(1), 1-12.
- Phromsakha na Sakon Nakhon, K. (2018). Language, Culture, and Political Discourse in Northern Thailand. *Chiang Mai University Journal of Social Sciences*, 7(1), 101-120.
- UNESCO. (2019). *Journalism, 'Fake News' and Disinformation: Handbook for Journalism Education and Training*. Paris: UNESCO.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2021). *Human Development Report 2021/2022: Uncertain Times, Unsettled Lives*. New York: United Nations Development Programme (UNDP).
- Van Dijk, J. (2020). *The Digital Divide*. Cambridge: Polity Press.
- Woolley, S. C. & Howard, P. N. (2018). *Computational Propaganda: Political Parties, Politicians, and Political Manipulation on Social Media*. Oxford: Oxford University Press.

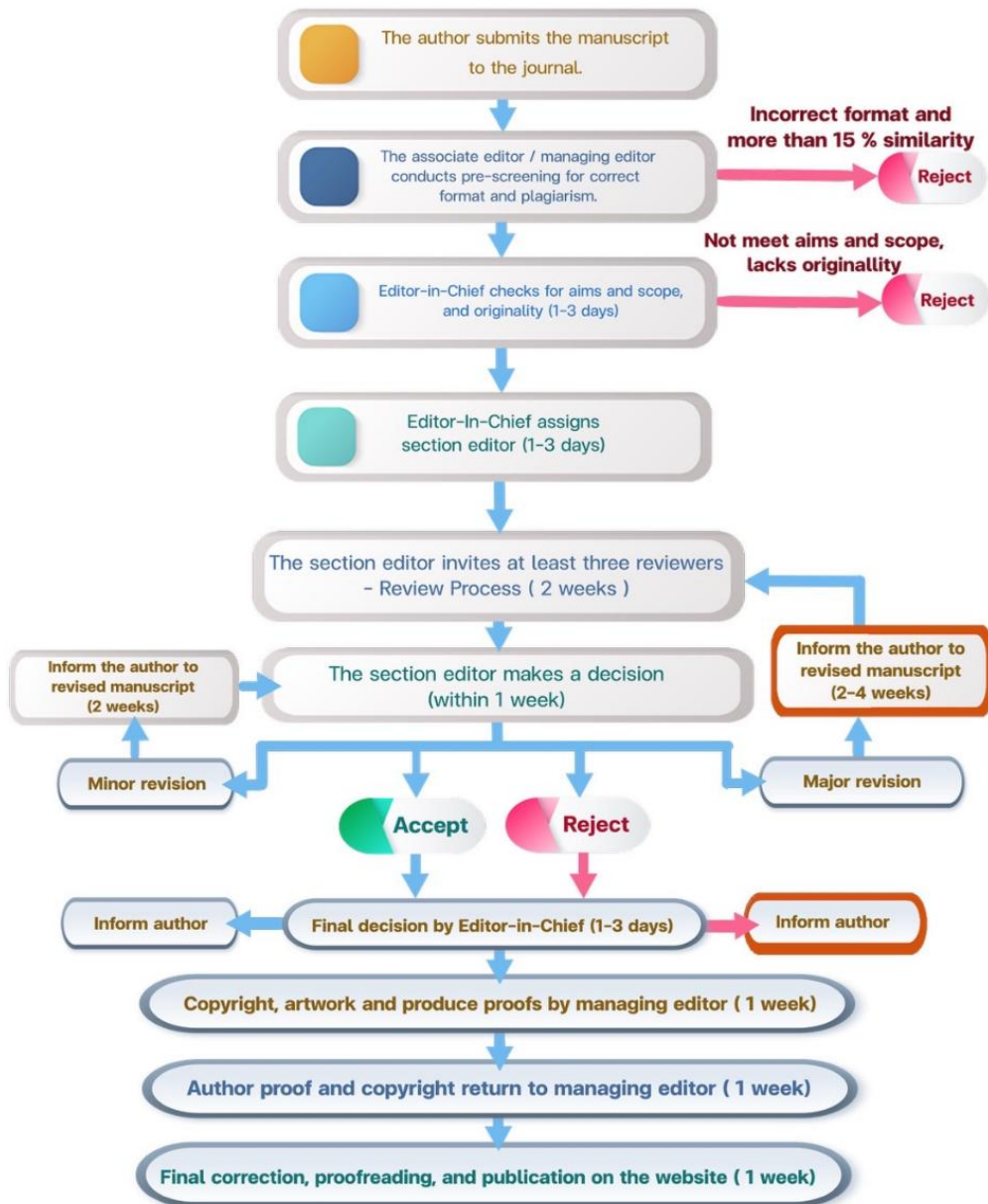


ภาคผนวก

กระบวนการพิจารณาบทความ



Peer Review Process



คำแนะนำสำหรับผู้เขียน

รูปแบบเอกสารอ้างอิงวารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์

เอกสารที่นำมาใช้ในการอ้างอิงบทความ ควรมีที่มาจากแหล่งตีพิมพ์ที่ชัดเจน และมีความน่าเชื่อถือสามารถสืบค้นได้ เช่น หนังสือ วารสาร หรืองานวิจัย เป็นต้น ผู้เขียนบทความจะต้องตรวจสอบความถูกต้องของรายการอ้างอิง เพื่อป้องกันความล่าช้าในการตีพิมพ์บทความ เนื่องจากบทความที่มีการอ้างอิงไม่ถูกต้อง จะไม่ได้รับการส่งต่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาจนกว่าการอ้างอิงเอกสารจะได้รับการแก้ไขให้สมบูรณ์

รูปแบบการอ้างอิงในเนื้อเรื่องใช้วิธีการอ้างอิงระบบนาม-ปี ตามรูปแบบของ American Psychological Association (APA) โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1. การอ้างอิงในเนื้อหาบทความ

1.1 การอ้างอิงต้นเนื้อความ ให้ใช้ระบบตัวอักษรโดยระบุชื่อ-นามสกุล ตามด้วย วงเล็บเปิด แล้วระบุปีที่ตีพิมพ์ วงเล็บปิด เช่น

1.1.1 กฤษฎา แซ่หลี่ (2562) กล่าวว่า...

1.1.2 ...สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤษฎา แซ่หลี่ (2562) ผลการวิจัยพบว่า...

1.1.3 Krisada Saelee (2019) explains to...

1.1.4 ... consistent with the research of Krisada Saelee (2019) the research results found...

1.2 การอ้างอิงท้ายเนื้อความ ให้ใช้ระบบตัวอักษรโดยใช้ วงเล็บเปิด แล้วระบุชื่อ-นามสกุลของผู้เขียน เครื่องหมายจุลภาค และปีที่ตีพิมพ์ วงเล็บปิด กำกับท้ายเนื้อความที่ได้อ้างอิง ดังนี้

1.2.1 อ้างอิงจากเอกสารภาษาไทย

1.2.1.1 พระไตรปิฎกและอรรถกถา วงเล็บเปิด ชื่อคัมภีร์/เล่มที่/ข้อที่/เลขหน้า วงเล็บปิด แล้วตามด้วย วงเล็บเปิด มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จุลภาค ปีที่พิมพ์ วงเล็บปิด ตัวอย่างเช่น “คูกรภิกขุทั้งหลาย จักร 4 ประการนี้ เป็นเครื่องเป็นไปแก่นมนุษย์และเทวดาผู้ประกอบเป็นเครื่องที่มนุษย์และเทวดาประกอบแล้ว ย่อมถึงความเป็นผู้ใหญ่และความไพบูลย์ในโคะทั้งหลายต่อกาลไม่นานนัก” (อง.จตุกก. 21/31/37) (มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539) เป็นต้น

1.2.1.2 ผู้แต่งหนึ่งราย ให้อ้างชื่อผู้แต่งแล้วตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และตามด้วยปีที่พิมพ์ เช่น (เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, 2560)

1.2.1.3 ผู้แต่งสองราย ให้อ้างชื่อของผู้แต่งทั้งสองรายโดยใช้คำว่า “และ” ในการเชื่อมผู้เขียนทั้งสองแล้วตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และปีที่พิมพ์ เช่น (พระมหาสุวณฺห์ สุวณฺโฑ และเกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, 2560)

1.2.1.4 ถ้ามีผู้แต่งมากกว่า 2 รายให้อ้างชื่อของผู้แต่งรายแรกแล้วเพิ่มคำว่า “และคณะ” แล้วตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และตามด้วยปีที่พิมพ์ เช่น (ธิดาวิมล หมั่นมีและคณะ, 2560)

1.2.1.5 กรณีที่เนื้อความเป็นเรื่องเดียวกันหรือผลการวิจัยเหมือนกัน แต่มีผู้อ้างอิงหลายคนให้ใช้รายการอ้างอิงที่ใกล้เคียงปีปัจจุบันมากที่สุด

1.2.2 อ้างอิงจากเอกสารภาษาอังกฤษ

2.2.1 ถ้ามีผู้แต่งหนึ่งรายให้อ้างนามสกุลของผู้แต่ง ตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และปีที่พิมพ์ เช่น (Keown, 2010)

2.2.2 ถ้ามีผู้แต่งสองรายให้อ้างนามสกุลของผู้แต่งทั้งสองราย โดยใช้เครื่องหมายแอนด์ (&) คั่นกลางระหว่างนามสกุลของผู้แต่งทั้งสอง แล้วตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และปีที่พิมพ์ เช่น (Hersey & Blanchard, 2010)

2.2.3 ถ้ามีผู้แต่งมากกว่า 2 รายให้อ้างนามสกุลของผู้แต่งรายแรกตามด้วย et al. ตามด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) และปีที่พิมพ์ (Kaiser et al., 2010)

เอกสารอ้างอิงที่ใช้อ้างอิงในเนื้อหาบทความ จะต้องปรากฏในเอกสารอ้างอิงท้ายบทความทุกรายการ

2. เอกสารอ้างอิงท้ายเล่ม (ภาษาไทย)

2.1 พระไตรปิฎก อรรถกถา ทุกเล่มให้อ้างอิงท้ายเล่มด้วยรูปแบบเดียวกันดังนี้

ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ชื่อพระไตรปิฎก อรรถกถา./สถานที่พิมพ์:/สำนักพิมพ์หรือโรงพิมพ์.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

_____. (2539). พระไตรปิฎกฉบับภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

2.2 หนังสือ

ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ชื่อหนังสือ/ (ครั้งที่พิมพ์)./สถานที่พิมพ์:/สำนักพิมพ์หรือโรงพิมพ์.

พระมหาสุทิตย์ อาภากร. (2548). เครือข่าย : ธรรมชาติ ความรู้ และการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่

2). กรุงเทพฯ: พิษณุ ไทย ออฟเซต.

2.3 บทความในหนังสือ

ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ชื่อบทความ./ใน ชื่อบรรณาธิการ(บรรณาธิการ)./ชื่อเรื่อง./ (เลขหน้าที่ย่าง)./สถานที่พิมพ์:/สำนักพิมพ์หรือโรงพิมพ์.

พระสุกิจ สุกจินโธ. (2559). การสร้างความคิดนามธรรมในวัฒนธรรมไทย. ใน ปวีตร ว่องวีระ, ทัศนวิทย์และวิวิทย์ของการวิจัยวัฒนธรรม. (น. 112). กรุงเทพฯ: อัมรินทร์.

2.4 บทความในวารสาร

ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ชื่อบทความ./ชื่อวารสาร,/ปีที่(ฉบับที่),/เลขหน้าแรกที่ตีพิมพ์-เลขหน้าสุดท้ายที่ตีพิมพ์.

จิตวิทย์ หนัมนี่. (2557). การวางแผนและการติดต่อประสานงานเชิงพุทธ. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 3(1), 25-31.

2.5 บทความในสารานุกรม

ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ชื่อบทความ./ใน/ชื่อสารานุกรม/(เล่มที่ย่าง, หน้า เลขหน้าที่ย่าง).

วุฒิชัย มูลศิลป์. (2549). กฎหมายตราสามดวง. ใน สารานุกรมประวัติศาสตร์ไทย (เล่ม 1, อักษร ก, น. 12-16).

2.6 หนังสือพิมพ์

ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์,/วันที่/เดือน)./ชื่อบทความ./ชื่อหนังสือพิมพ์,/เลขหน้า.

สุชาติ เผือกสกนธ์. (2549, 9 มิถุนายน). ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. ผู้จัดการรายวัน, น. 13.

2.7 สารนิพนธ์, วิทยานิพนธ์, ดุษฎีนิพนธ์

ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ชื่อวิทยานิพนธ์/(ระดับวิทยานิพนธ์ สาขาวิชา)./สถานที่พิมพ์:/สำนักพิมพ์.

พระครูพิศิษฐ์ประจักษ์. (2562). การพัฒนาการมีส่วนร่วมของพระสงฆ์ในการพัฒนาชุมชนตามแนววิถีพุทธในจังหวัดสมุทรสงคราม (ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

2.8 รายงานการวิจัย

ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ชื่อเรื่อง/(รายงานผลการวิจัย)./สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

พระมหากฤษฎา กิตติโสภโณ. (2562). รูปแบบการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับวัยรุ่นไทยยุคใหม่ตามหลักพุทธธรรม ผ่านกลไกการขับเคลื่อนโครงการคลินิกคุณธรรมของพระธรรมวิทยากร (รายงานผลการวิจัย). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

2.9 สัมภาษณ์

ชื่อผู้ที่ได้รับการสัมภาษณ์./ (ปีที่สัมภาษณ์, วัน เดือน)./ตำแหน่ง/[บทสัมภาษณ์].

พระอุดมสิทธินายก. (2563, 5 กุมภาพันธ์). ผู้อำนวยการหลักสูตรหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ [บทสัมภาษณ์].

2.10 สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ผู้แต่ง./ (ปีที่เผยแพร่)./ชื่อเรื่อง./สืบค้น วัน เดือน ปี./จาก/แหล่งที่มาของข้อมูล.

ธรรมะไทย. (2563). พระพุทธศาสนาในประเทศไทย. สืบค้น 20 มีนาคม 2563, จาก
<http://www.dhammathai.org/thailand/thailand.php>

2.11 ราชกิจจานุเบกษา

ชื่อเรื่อง./ (พ.ศ., วันที่ เดือนที่ประกาศ)./ราชกิจจานุเบกษา./เล่ม ตอน./หน้า.

ข้อกำหนดกรมตำรวจ เรื่อง กำหนดชื่อและประเภทของวัตถุที่ออกฤทธิ์ต่อจิตและประสาทและ
ประเภทของรถที่ใช้เจ้าพนักงานมีอำนาจตรวจสอบผู้ขับขี่. (2537, 13 กรกฎาคม). ราช
กิจจานุเบกษา. เล่ม 111 ตอนพิเศษ 30 ง. หน้า 31.

2.12 หนังสือพิมพ์

ผู้แต่ง./ (ปีพิมพ์, วัน เดือน)./ชื่อบทความ./ชื่อหนังสือพิมพ์./น. หรือ p. หรือ pp. เลขหน้า.

ไทยรัฐ. (2548, 19 เมษายน). เขียร์พระสอนศีลธรรม. ไทยรัฐ. น. 3.

3. เอกสารอ้างอิงท้ายเล่ม (ภาษาอังกฤษ)

3.1 Tripitaka Commentary

The name of the institution of the scriptures./ (Year)./Title of Tripitaka./
Location:/Publisher.

Mahachulalongkornrajavidyalaya University. (1996). *Thai Tripitaka*. Bangkok: MCU
Press.

3.2 Books

Author./ (Year)./Title of the book/(Edition ed.)./ Location:/Publisher.

Hunt, E. K. & Lautzenheiser, M. (2015). *History of Economic Thought* (3rd ed.).
New York: M. E. Sharpe.

3.3 Book Articles

Author./ (Year)./Title of the chapter./In Editor/(Eds.)./Title of the book/(xth
ed.)/(pp-pp)/Publisher.

Sparks, D. L. (2003). Environmental Soil Chemistry: An Overview. In Sparks, D. L.
(Eds.), *Environmental Soil Chemistry* (2nd Ed.). (pp. 1-42). Academic Press.

3.4 Encyclopaedia articles

Author./ (Year)./Title of Article./In Title of Encyclopaedia/(Pages)/Publisher.

Wasinsarakorn, W. (2004). Psychology and Developmental Psychology. In
Encyclopedia of Education. Collected edition of specific issues, 4th rank

(pp. 99-117). Thanat Printing Co., Ltd.

3.5 Journal Articles

Author./ (Year)./ Title of Article./ Title of Journal, Volume(Issue), Pages-Pages.

Limprasert, P. (2022). The Research of Punishment Suspension of Buddhist Monk and Secular of The Criminal Justice in Thailand. *Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology*, 7(11), 37-53.

3.6 Newspaper

Author./ (YY, MM DD)./ Colum Name./ Title of Newspaper./ Pages.

Nanuam, W. (2023, January 4). Plans proceeding for joint petroleum production with Cambodia. *Bangkok Post*. p. 22.

3.7 Thesis and Dissertations

Author./ (Year)./ Title/ (Doctoral or Master's thesis or dissertation)./

Location:/ Publisher.

Pittayawattanachai, P. (2019). *An Analysis of Buddhism Propagation by using Buddhist Arts and Landscape of Cetiya Phum Monastery, Namphong District, Khonkaen* (Doctoral dissertation). Ayutthaya: Mahachulalongkornrajavidyalaya University.

3.8 Interview

Key Informant./ (YY, DD MM)./ Position./ (Interview).

Anuchid, P. (2022, 5 November). Director of the Research Institute. (Interview).

3.9 Website

Author./ (Year)./ Title/ Retrieved MM DD, Year,/ from URL address.

Buddhism Meditation Triratna Find us Community. (2020). *Who Was The Buddha?*. Retrieved March 20, 2020, from <https://thebuddhistcentre.com/text/who-was-buddha>.

ตัวอย่างการเตรียมต้นฉบับบทความวิจัย (8-15 หน้า)

ชื่อบทความ (ไทย) (18 pt)

ชื่อบทความ (อังกฤษ) (16 pt) (ตัวพิมพ์ใหญ่ทั้งหมด)

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนหลัก (ไทย) (14 pt), ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนร่วม (ไทย) (14 pt)

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนหลัก (อังกฤษ) (14 pt), ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนร่วม (อังกฤษ) (14 pt)

หน่วยงานต้นสังกัดผู้เขียน (ไทย) (14 pt)

หน่วยงานต้นสังกัดผู้เขียน (อังกฤษ) (14 pt)

Corresponding Author E-mail: ...

บทคัดย่อ (18 pt) (ไม่เกิน 350 คำ)

(16 pt) บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ
ประเภทของการวิจัย ประชากรกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การ
วิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
ผลการวิจัยพบว่า

คำสำคัญ: 3-5 คำ (16 pt) เช่น พระพุทธศาสนา; การบริหารจัดการเชิงพุทธ; นวัตกรรม

Abstract (18 pt) (แปลตามภาษาไทย)

(16 pt) ให้ตรงตามบทคัดย่อภาษาไทย

Keywords: 3-5 words (16 pt) such as: Buddhism; Buddhist Management;
Innovation

บทนำ (18 pt) (ไม่ควรเกิน 4 ย่อหน้า และเขียนให้ครอบคลุมทุกประเด็น)

(16 pt) กล่าวถึงความเป็นมาของเรื่องที่ทำการศึกษาครั้งนี้ ว่ามีความเป็นมาอย่างไรบ้าง พร้อมทั้งอ้างอิงที่มาของข้อมูลนั้นอย่างถูกต้อง

(16 pt) กล่าวถึงปัญหาที่นำมาสู่การวิจัย ให้ตรงประเด็นกับเรื่องที่วิจัยและเชื่อมโยงกับพื้นที่วิจัย ปัญหานั้นเป็นปัญหาที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปและต้องการได้รับการแก้ไข นำเสนอผลงานวิจัยที่ผู้อื่นได้เคยศึกษาไว้แล้ว พร้อมทั้งอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูล

(16 pt) ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่นำมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้และหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย พร้อมทั้งอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูล

(16 pt) สรุปเพื่อเชื่อมโยงไปสู่คำถามและวัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย (18 pt)

1. (16 pt)
2. (16 pt)
3. (16 pt)

วิธีดำเนินการวิจัย (18 pt)

(16 pt) เขียนให้ครอบคลุม 5 หัวข้อ ได้แก่ 1. รูปแบบของการวิจัย 2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ) 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล (ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ) 5. การวิเคราะห์ข้อมูล (ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ) และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

.....

.....

.....

.....

ผลการวิจัย (18 pt) (เขียนให้ครบตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้)

(16 pt) ผลการวิจัยตอบวัตถุประสงค์ทุกข้อ

.....

.....

.....

.....



ภาพที่ 1 (ชื่อภาพ)

ที่มา: ... (ถ้ามี)

คำอธิบายภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

ตารางที่ 1 (ชื่อตาราง) (ถ้ามี)

.....คำอธิบายตาราง.....

อภิปรายผลการวิจัย (18 pt)

(16 pt) อภิปรายผลการวิจัยที่พบตามวัตถุประสงค์ (ค้นพบอะไร สะท้อนให้เห็นถึงอะไร สอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของใคร พร้อมทั้งอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูล.....

องค์ความรู้จากการวิจัย (18 pt)

(16 pt) ระบุนองค์ความรู้ที่ค้นพบจากการวิจัยหรือสังเคราะห์ออกมาในรูปแบบโมเดล พร้อมคำอธิบายรูปแบบ/โครงสร้างของโมเดล และโมเดลมีที่มาจากฐานคิดของแนวคิดหรือทฤษฎีใดอย่างกระชับ เข้าใจง่าย.....

ข้อเสนอแนะ (18 pt)

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (16 pt) (ถ้ามี)

.....

.....

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ (16 pt) (ถ้ามี)

.....

.....

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป (16 pt) (ถ้ามี)

.....

.....

กิตติกรรมประกาศ (18 pt) (ให้ใส่เฉพาะกรณีที่ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย หรือกรณีซื้อบทความมีชื่อเรื่องไม่ตรงกับงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์) (ถ้ามี)

(16 pt) ขอขอบคุณแหล่งทุน และควรระบุเลขที่สัญญาทุนวิจัย ตัวอย่าง เช่น ขอขอบคุณ ทุนสนับสนุนวิจัยจากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ปีงบประมาณ 2563 และข้อมูลจาก โครงการวิจัยย่อย เรื่องการพัฒนาศูนย์ประสานงานเครือข่ายความเข้มแข็งทางจิตปัญญาของผู้สูงอายุตามหลักพุทธธรรม.....

เอกสารอ้างอิง (18 pt)

(16 pt) รูปแบบการอ้างอิงท้ายเรื่องใช้วิธีการอ้างอิงระบบนาม-ปี ตามรูปแบบ American Psychological Association (APA) จำนวนการอ้างอิงในเนื้อหาและท้ายเรื่องต้องตรงกัน.....

ธรรมะไทย. (2563). พระพุทธศาสนาในประเทศไทย. สืบค้น 20 มีนาคม 2563, จาก <http://www.dhammathai.org/thailand/thailand.php>.

ธิดาวุฒิ หมั่นมี. (2557). การวางแผนและการติดต่อประสานงานเชิงพุทธ. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, 3(1), 25-31.

พระครูพิศิษฐ์ประทานภณ. (2562). การพัฒนาการมีส่วนร่วมของพระสงฆ์ในการพัฒนาชุมชน ตามแนววิถีพุทธในจังหวัดสมุทรสงคราม (ดุชนิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

- พระมหากษัตริย์ กิตติโสภโณ. (2562). รูปแบบการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับวัยรุ่นไทยยุคใหม่ตามหลักพุทธธรรม ผ่านกลไกการขับเคลื่อนโครงการคลินิกคุณธรรมของพระธรรมวิทยากร (รายงานการวิจัย). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาสุทนต์ อาภาภิโร. (2548). *เครือข่าย: ธรรมชาติ ความรู้ และการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พิสิษฐ์ไทย ออฟเซต.
- พระอุดมสิทธินายก. (2563, 5 กุมภาพันธ์). ผู้อำนวยการหลักสูตรหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ [บทสัมภาษณ์].
- มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2539). *พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วุฒิชัย มูลศิลป์. (2549). กฎหมายตราสามดวง. ใน *สารานุกรมประวัติศาสตร์ไทย* (เล่ม 1, อักษร ก, น. 12-16).
- สุชาติ เผือกสกนธ์. (2549, 9 มิถุนายน). ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. *ผู้จัดการรายวัน*, น. 13.
- Buddhism Meditation Tiratna Find us Community. (2020). *Who Was The Buddha?*. Retrieved March 20, 2020, from <https://thebuddhistcentre.com/text/who-was-buddha>.
- James, C. (2013). *Office markets & public policy*. Chichester, West Sussex: Wiley.

Sample of Original Research Article Preparation

NAME OF RESEARCH ARTICLE (ENGLISH) (18 pt)

Name of Research Article (Thai) (16 pt)

Name and Last name of main author, co-authors (English) (14 pt)

Name and Last name of main author, co-authors (Thai) (14 pt)

Affiliation of the main author (English) (14 pt)

Affiliation of the main author (Thai) (14 pt)

Corresponding Author E-mail:..

Abstract (18 pt) (Not more than 350 words)

(16 pt) Objectives of this research were: 1.....
2..... and 3..... Populations and sample, research tools. Data collection,
Data analysis. Statistics used for data analysis.

Findings were as follows: (present only the most interesting research
findings)

Keywords: 3-5 words (16 pt) such as Buddhism; Buddhist Management; Innovation

Abstract (Thai) (18 pt) (Not more than 350 words)

(16 pt) consistent with Thai abstract.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Keywords: (Thai)

Introduction (18 pt) (should not be more than 4 paragraphs)

(16 pt) mention background of the research topic with brief history as how the topic develops with correct references.

(16 pt) mention problems leading to research directly to the point of the research and relate the matter to locations in which research is conducted on the common problems generally accepted and want them to be solved.

(16 pt) Review related at least 2 concepts and theories to be used as guideline for the research and/or theories related to the research topic with correct references of data sources

(16 pt) Conclude to connect the matters to research questions and objectives of the research

Research Objectives (18 pt)

- 1.....(16 pt)
- 2.....(16 pt)
- 3.....(16 pt)

Methodology (18 pt)

(16 pt) Write to cover 5 sub-headlines: Research design, Populations and Samples and Key Informants, Research Instrument (quantitative and qualitative), Data Collection, (quantitative and qualitative) Data analysis (quantitative and qualitative), Statistics used to analyzed the data.

Results (18 pt) (Present to cover all set objectives)

(16 pt) results of the research answer all objectives



Figure 1: (Name of the figure)

Source: mention the name of the source (if any)

Figure captions.....

Table 1 (Name of table (if any))

Table explanation.....

Discussion (18 pt)

(16 pt) Discuss the research findings according to the research objectives (what is discovered? what is reflected? Is it related to at least two topics of the reviewed research works in chapter 2. Discuss them all with references of data sources

Body of knowledge (18 pt)

(16 pt) Point out the body of knowledge or achievement from the research work. Synthesize the knowledge in form of a model/ Model structure that is concise and easy to understand

Recommendations (18 pt)

Policy Recommendations (16 pt) (if any)

Operational Recommendations (16 pt) (if any)

Recommendations for Next Research (16 pt) (if any)

(16 pt) Write the appreciation note to the funding source. The author should indicate the grant contract number of the research, for example, “I would like to express my deepest appreciation for funding resource from National Research Council Of Thailand, the fiscal year 2016, and I am also grateful for the data from a research task on The Coordination Centre Development for Contemplative Strengthening of Elders according to Buddhism.

(16 pt) Format of reference is name-year as of American Psychological Associate (APA) References in contents and at the end must be consistent.

[illegible]

ตัวอย่างการเตรียมต้นฉบับบทความวิชาการ (8-15 หน้า)

ชื่อบทความ (ไทย) (18 pt)

ชื่อบทความ (อังกฤษ) (16 pt) (ตัวพิมพ์ใหญ่ทั้งหมด)

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนหลัก (ไทย) (14 pt), ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนร่วม (ไทย) (14 pt)

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนหลัก (อังกฤษ) (14 pt), ชื่อ-นามสกุลผู้เขียนร่วม (อังกฤษ) (14 pt)

หน่วยงานต้นสังกัดผู้เขียนหลัก (ไทย) (14 pt)

หน่วยงานต้นสังกัดผู้เขียนหลัก (อังกฤษ) (14 pt)

Corresponding Author E-mail: ...

บทคัดย่อ (18 pt) (ไม่เกิน 350 คำ)

(16 pt)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

คำสำคัญ: 3-5 คำ (16 pt) เช่น พระพุทธศาสนา; การบริหารจัดการเชิงพุทธ; นวัตกรรม

Abstract (18 pt) (แปลตามภาษาไทย)

(16 pt) ให้ตรงตามบทคัดย่อภาษาไทย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Keywords: 3-5 words (16 pt) such as: Buddhism; Buddhist Management; Innovation

เนื้อหา (18 pt)

(16 pt)



ภาพที่ 1 (ชื่อภาพ)

ที่มา: ... (ถ้ามี)

คำอธิบายภาพ

ตารางที่ 1 (ชื่อตาราง) (ถ้ามี)

คำอธิบายตาราง

สรุป (18 pt)

(16 pt)

เอกสารอ้างอิง (18 pt)

(16 pt) รูปแบบการอ้างอิงทำยเรื่องใช้วิธีการอ้างอิงระบบนาม-ปี ตามรูปแบบ American Psychological Association (APA) จำนวนการอ้างอิงในเนื้อหาและทำยเรื่องต้องตรงกัน

Sample of Original Academic Article Preparation

NAME OF ACADEMIC ARTICLE (ENGLISH) (18 pt)

Name of Academic Article (Thai) (16 pt)

Name and Last name of main author, co-authors (English) (14 pt)

Name and Last name of main author, co-authors (Thai) (14 pt)

Affiliation of the main author (English) (14 pt)

Affiliation of the main author (Thai) (14 pt)

Corresponding Author E-mail: ...

Abstract (18 pt) (Not more than 350 words)

(16 pt)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Keywords: 3-5 words (16 pt) such as Buddhism, Buddhist Management, Innovation

Abstract (Thai) (18 pt) (Not more than 350 words)

(16 pt) consistent with Thai abstract

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Keywords: (Thai)

Content (18 pt)

(16 pt).....

.....

.....

.....

.....

.....



Figure 1: (Name of the figure)

Source: mention the name of the source (if any)

Figure captions.....

.....

.....

Table 1 (Name of table) (if any)

Table explanation.....

.....

