



# วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Journal of Yanasangvorn Research Institute Mahamakut Buddhist University

ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม- ธันวาคม 2568)

Vol.16 No.2 (July - December 2025) ISSN 3027 - 6801 (Online)

## บทความวิจัย

การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อธรรมาภิบาลการใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่  
จรุงกรณ์ กลางบุรัมย์

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร

ชัยวัฒน์ หิรัญเทื่อ

การศึกษานโยบายการขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานักเรียนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษขั้นพื้นฐาน

วรัญญูภรณ์ ชาลรักษ์

## บทความวิชาการ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของแผนการติดตามชำระหนี้ที่เกี่ยวข้องกับการมีงานทำของ  
ผู้กู้ยืมเงินกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

อาสิน ไชยกุล

ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่

ณิชนัน ชื่นสมบูรณ์

วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Journal of Yanasangvorn Research Institute Mahamakut Buddhist University

ปรัชญาสถาบันวิจัยญาณสังวร

วิทยา สัพพกิจจานวพัฒน์ฐานา

การวิจัยเป็นรากฐานแห่งการพัฒนาทุกชนิด

The research is the best bases for every  
type of works development.

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>เจ้าของ</b>                | สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย<br>เลขที่ 248 หมู่ที่ 1 บ้านวัดสุวรรณ ถนนศาลายา-นครชัยศรี ตำบลศาลายา<br>อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170 โทร 0-2444-6000 ต่อ 1125-1127                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>วัตถุประสงค์</b>           | 1. เพื่อเป็นศูนย์กลางการเผยแพร่ผลงานวิจัยและบทความวิชาการทางพระพุทธศาสนา<br>สู่สาธารณชน<br>2. เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยและความเจริญก้าวหน้า<br>ในการวิจัยทางพระพุทธศาสนา รวมทั้งการประกันคุณภาพการศึกษา<br>3. เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพผลงานการวิจัยทางพระพุทธศาสนาสู่ระดับสากล |                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>ที่ปรึกษา</b>              | พระธรรมวชิรจินดาภรณ์, รศ.ดร.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | อธิการบดี                                                                                                                                                                                                            |
| <b>หัวหน้ากองบรรณาธิการ</b>   | พระครูปลัดสุวัฒนวิสุทธิสารคุณ, ผศ.ดร.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>บรรณาธิการ</b>             | พระราชวชิรญาณเมธี, ผศ.ดร.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>ผู้ช่วยบรรณาธิการ</b>      | ดร.वलันต์ ฉายรัศมีกุล<br>นางสาวสุดัฒดา กงภูเวศ                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>ผู้จัดการวารสาร</b>        | นางนุชวลี กิจคำ                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>ผู้ช่วยผู้จัดการวารสาร</b> | นางสาวรุ่งทิพย์ มณเฑียร                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>กองบรรณาธิการ</b>          | พระครูศรีวีระคุณสุนทร, ผศ.ดร.<br>พระมหาวิโรจน์ คุดตวีโร, ผศ.ดร.<br>พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ, ศ.ดร.<br>พระปลัดสมชาย ปโยโค, ดร.<br>ศาสตราจารย์ ดร.ชัยยุทธ ชินณะราศรี<br>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ เบญจศิริ                                                                                                                     | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย<br>มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<br>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี<br>มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย |

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพงษ์ มะลิซ้อน  
ดร.วีรชัย คำธ  
ดร.ธเนศ เกษศิลป์

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี  
มหาวิทยาลัยมหิดล

#### ฝ่ายจัดทำ

1. นางนุชวลี กิจคำ
2. ดร.วสันต์ ฉายรัศมีกุล
3. นางสาวสุลัดดา กงภูเวศ
4. นายบุญนาท หินไชยศรี
5. นางสาวรุ่งทิพย์ มณเฑียร

กำหนดเผยแพร่ ปีละ 2 ฉบับ (ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน และ ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม)

สถานที่ติดต่อ สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

เลขที่ 248 หมู่ที่ 1 บ้านวัดสุวรรณ ถนนศาลายา-นครชัยศรี ตำบลศาลายา

อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170 โทร 0-2444-6000 ต่อ 1125-1127

---

\* ผลงานวิจัยหรือบทความวิชาการที่ปรากฏในวารสารนี้ เป็นความรับผิดชอบของผู้เรียบเรียง  
ซึ่งสถาบันวิจัยญาณสังวรไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย

\* การนำผลงานวิจัยหรือบทความวิชาการในวารสารนี้ไปเผยแพร่ สามารถ Down load ได้ที่  
เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย [www.mbu.ac.th](http://www.mbu.ac.th) พร้อมระบุว่าได้รับความเอื้อเฟื้อจากสถาบันวิจัยญาณสังวร  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย



วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Journal of Yanasangvorn Research Institute Mahamakut Buddhist University

ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2568) Vol.16 No.2 (July – December 2025)

ISSN 3027 – 6810 (Online)

---

### บทบรรณาธิการ (Editor note)

วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย (Journal of Yanasangvorn Research Institute Mahamakut Buddhist University) วารสารฉบับนี้จัดพิมพ์ขึ้นเป็นปีที่ 16 ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคมถึงเดือนธันวาคม 2568 มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นศูนย์กลางการเผยแพร่ผลงานวิจัยและบทความวิชาการทางพระพุทธศาสนาสู่สาธารณชน ใช้เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็น เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย และความเจริญก้าวหน้าในการวิจัยทางพระพุทธศาสนา เพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพผลงานการวิจัยทางพระพุทธศาสนาสู่ระดับสากล โดยใช้เป็นแหล่งรวบรวมและเผยแพร่ผลงานวิจัยและบทความวิชาการทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งแต่ละผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ลงในวารสารเป็นผลงานที่มีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นองค์ประกอบสำคัญ โดยวารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยเปิดรับผลงานวิจัย บทความของอาจารย์ นักวิจัย นักวิชาการ และนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาตามเกณฑ์วารสารระดับชาติ

ดังนั้นวารสารสถาบันวิจัยญาณสังวรจึงเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่ผู้สนใจสามารถเข้าถึงข้อมูลวิชาการทางพระพุทธศาสนาได้เป็นอย่างดี

กองบรรณาธิการวารสารสถาบันวิจัยญาณสังวรหวังเป็นอย่างยิ่งว่าทุกท่านจะได้รับความรู้ด้านวิชาการทางพระพุทธศาสนาอย่างเต็มที่ จะเป็นประโยชน์ต่อสังคม ใช้เป็นแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาสังคมไทยต่อไป

พระราชวรญาณเมธี, ผศ.ดร.

บรรณาธิการ

## สารบัญ

หน้า

### บทบรรณาธิการ

### บทความวิจัย

|                                                                                                                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่<br>จรุงภรณ์ กลางบุรัมย์                                                                                                               | 1  |
| สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร<br>ธนต์ เอี่ยมนาค, สมชัย ขวลิทธาตา และวิเชียร อินทรสมพันธ์  | 12 |
| ความสำเร็จและแนวทางในการจัดการขยะด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน<br>กรณีศึกษาชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย<br>สมิตานันท์ กุลตัน และปริญญา หุ่นโพธิ์                                                         | 25 |
| ปัญหาและอุปสรรคในการสืบสวนสอบสวนคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์<br>กรณีศึกษาการใช้บัญชีม้า สถานีตำรวจภูธรศรีราชา<br>ชัยวัฒน์ หิรัญเกื้อ และกฤษฎณพงศ์ พุตระกูล                                        | 38 |
| การศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานักเรียนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม<br>สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>วรัญญภรณ์ ชาลิรักษ์ และอารีย์ หาญสมศักดิ์กุล                           | 52 |
| การวิเคราะห์ระบอบนโยบายในการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา<br>สู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560<br>สุริยะ แสงทอง, มาโนชญ์ อารีย์ และกัลยา แซ่อึ้ง | 65 |
| ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของขยะพลาสติกในประเทศไทย<br>สมศักดิ์ สิทธิชาญคุณะ และณัฐธราลักษณ์รายา คณานุรักษ์                                                              | 78 |

## บทความวิชาการ

- ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของแผนการติดตามชำระหนี้ที่เกี่ยวข้องกับการมีงานทำ  
ของผู้กู้ยืมเงินกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา 89  
อาสิน ไชยกุล, พระมหาบุญเลิศ อินทปญฺโญ และพระมหาประกาศิต ฐิตีปสิทธิกร
- การสร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 101  
ภานุมาส เทพทอง, พระมหาบุญเลิศ ช่วยธานี และพระมหาประกาศิต ฐิตีปสิทธิกร
- ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ 113  
ศิขริน ชื่นสมบูรณ์, พระครูสังฆวิสุทธินุญ และนารี วงศ์ทิม

การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่  
INTEGRATION OF BUDDHIST METHODS TO CAMPAIGN FOR THE USE OF THAI  
LANGUAGE AMONG MODERN YOUTHS

จรูญกรณ์ กลางบุรีรัมย์<sup>1\*</sup>  
CHARUNGPORN KLANGBURUM<sup>1\*</sup>  
ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2567

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ 2. เพื่อสร้างและพัฒนาแบบการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่จากข้อมูลเชิงประจักษ์ 3. เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักศึกษา บุคลากรสถาบันการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ จากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด และมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด จำนวน 136 รูป/คน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ มี 4 องค์ประกอบ 32 ตัวบ่งชี้ และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2. การพัฒนาแบบการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ ประกอบด้วย ด้านการฟัง ด้านการเขียน หลักการใช้ภาษา และด้านการอ่าน 3. การถ่ายทอดองค์ความรู้การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ โดยใช้คู่มือที่มีส่วนประกอบต่าง ๆ และเนื้อหาสาระด้านรูปแบบและการใช้ภาษา ด้านการออกแบบ ด้านรูปเล่ม ความเป็นไปได้จากการนำคู่มือไปใช้ ด้านประโยชน์จากการนำคู่มือไปใช้ มีความเหมาะสมมากที่สุด สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : 1. การบูรณาการพุทธวิธี 2. รณรงค์การใช้ภาษาไทย 3. วัยรุ่นยุคใหม่

<sup>1</sup> ปร.ด. อาจารย์ มหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด

Ph.D. Lecturer, Mahamakut Buddhist University, Roi Et Campus

\*Corresponding author; Email: jamee9551@hotmail.com

(Received: 7 July 2025; Revised: 24 October 2025; Accepted: 29 October 2025)

### ABSTRACT

The objectives of this research were as follows: 1. to study the components of Buddhist methods to promote the use of Thai language among modern teenagers. 2. to create and develop a model for integrating Buddhist methods to promote the use of Thai language among modern teenagers from empirical data and 3. to convey knowledge on integrating Buddhist methods to promote the use of Thai language among modern teenagers. The sample group consisted of students, personnel from educational institutions, and experts from Mahamakut Buddhist University, Roi Et Campus, and Roi Et Rajabhat University, totaling 136 persons, with 4 key informants. The research instruments used were interview forms and questionnaires with a reliability of 0.93. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and content analysis.

The research results found that; 1. Components and indicators of the integration of Buddhist methods to promote the use of Thai language among modern teenagers consist of 4 components and 32 indicators, and the level of opinion regarding the integration of Buddhist methods to promote the use of Thai language among modern teenagers is overall at a high level. 2. Development of an integrated Buddhist method model to promote the use of Thai language among modern teenagers, consisting of listening, writing, Principles of language use and reading and 3. Transfer of knowledge on integrating Buddhist methods to promote the use of Thai language among modern teenagers by using a manual with various components and content, In terms of format and language use, design, layout, feasibility of using the manual, and benefits from using the manual, it is most appropriate and can be used effectively.

**Keywords :** 1. Integration Buddhism 2. Thai language campaign 3. Modern youth

## 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

พระราชดำรัสเกี่ยวกับการอนุรักษ์ภาษาไทย พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ได้พระราชทานพระราชดำรัสในการประชุมทางวิชาการของชุมนุมภาษาไทย คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2505 แสดงถึงพระปรีชาญาณและความห่วงใยในภาษาไทย โดยทรงเน้นย้ำถึงความโชคดีของคนไทยที่มีภาษาเป็นของตนเอง และควรช่วยกันรักษาไว้ ทั้งในด้านการออกเสียงให้ถูกต้อง วิธีใช้คำให้เหมาะสม และการใช้ศัพท์ไทยที่มีอยู่โดยไม่จำเป็นต้องบัญญัติศัพท์ใหม่ให้ยุ่งยากโดยไม่จำเป็น นอกจากนี้ ในพระบรมราโชวาทที่พระราชทานในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่นิสิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2512 ได้ทรงเตือนถึงการใช้คำอย่างฟุ่มเฟือยและไม่ถูกต้องว่า หากปล่อยไว้ภาษาไทยจะเสื่อมลง ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ควรเกิดขึ้นกับมรดกอันล้ำค่านี้ และทรงขอให้ทุกคนร่วมกันรักษาและส่งเสริมภาษาไทยเพื่อความมั่นคงของชาติ (สำนักกราชเลขาธิการ, 2562)

ภาษาไทยเป็นมรดกทางวัฒนธรรมที่สำคัญและมีบทบาทต่อการธำรงเอกลักษณ์ของชาติ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันภาษาไทยกำลังเผชิญกับภาวะเสื่อมโทรมจากอิทธิพลของเทคโนโลยีและวัฒนธรรมต่างชาติ ทำให้การใช้ภาษาไทยในหมู่วัยรุ่นมีแนวโน้มเบี่ยงเบนจากหลักภาษาเดิม (สุชาติ สวัสดิ์ศรี, 2547) เพื่อแก้ไขปัญหานี้ แนวทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้คือ การบูรณาการหลักโยนิโสมนสิการจากพระพุทธศาสนา ซึ่งประกอบด้วย ด้านที่ 1: การฟัง (สติสัมปชัญญะ: การมีสติและความรอบรู้) ด้านที่ 2: การเขียน (โยนิโสมนสิการ: คิดก่อนเขียนอย่างมีเหตุผล) ด้านที่ 3: หลักการใช้ภาษา (สัมมาวาจา: ใช้ภาษาสุภาพ ชัดเจน และสร้างสรรค์) ด้านที่ 4: การอ่าน (สติปัญญา: 4: อ่านด้วยสมาธิและสติ) (พระพรหมคุณาภรณ์, 2555) ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับการปลูกฝังทัศนคติที่ต้องต่อการเรียนรู้ภาษาไทยในหมู่นักศึกษา ด้วยเหตุนี้ สถาบันการศึกษาพุทธ เช่น มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ควรมีบทบาทในการบูรณาการหลักธรรมเพื่อส่งเสริมภาษาไทย โดยเน้นการสร้างจิตสำนึกผ่านคุณธรรมและวิถีคิดเชิงพุทธ (วศิน อินทสระ, 2546) การส่งเสริมการใช้ภาษาไทยจึงไม่เพียงแต่เป็นการรักษาวัฒนธรรม แต่ยังเป็นการปลูกฝังคุณค่าและจิตวิญญาณของชาติให้คงอยู่กับเยาวชนไทยต่อไปในอนาคต

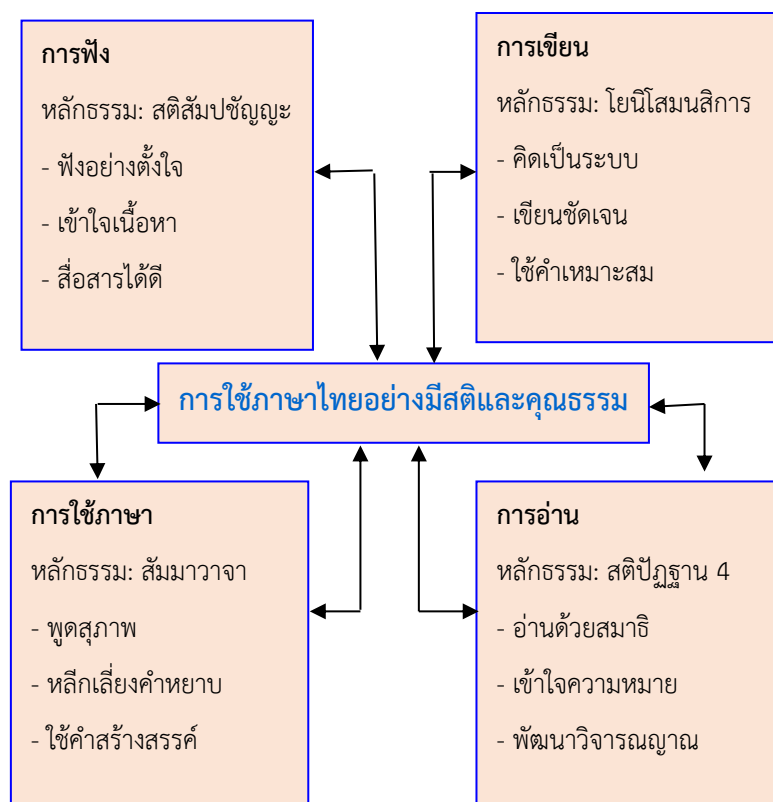
ด้วยเหตุดังกล่าวผู้วิจัยที่จะศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อธำรงการใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้ง เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อธำรงการใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ ในการทดลองความสอดคล้องรูปแบบการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อธำรงการใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ และเพื่อถ่ายทอดแนวการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อธำรงการใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ เพื่อที่จะนำข้อมูลที่ได้รับเป็นแนวทางในการส่งเสริมกระบวนการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อธำรงการใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ และนโยบายการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อธำรงการใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ เสนอต่อมหาวิทยาลัย หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่
- 2.2 เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่จากข้อมูลเชิงประจักษ์
- 2.3 เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่

## 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 โมเดลการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงหลักธรรมในพระพุทธศาสนากับทักษะภาษาไทยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การฟัง การเขียน การใช้ภาษา และการอ่าน โดยมีหลักธรรมสนับสนุนคือ สติสัมปชัญญะ โยนิโสมนสิการ สัมมาวาจา และสติปัญญา 4 องค์ประกอบเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้วัยรุ่นใช้ภาษาไทยอย่างมีสติ คิดก่อนพูดและเขียน ใช้ถ้อยคำสุภาพชัดเจน และอ่านอย่างเข้าใจ



3.2 ปลุกฝังคุณธรรม ความมีวินัย และความรับผิดชอบต่อการใช้ภาษาของตนเอง ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา ชุมชน หรือกิจกรรมพัฒนาเยาวชนได้อย่างเหมาะสม เพื่อรักษาเอกลักษณ์และคุณค่าของภาษาไทยให้คงอยู่ต่อไปอย่างยั่งยืน

#### 4. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างเชิงปริมาณกับเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักศึกษา บุคลากรสถาบันการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญ จากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด และมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด จำนวน 136 รูป/คน โดยวิธีการเทียบตารางสำเร็จของเคซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างใน ชีรวิทย์ เอกะกุล, 2543) ผู้ให้ข้อมูล สำคัญ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการใช้ภาษาไทยหรืออาจารย์ประจำสาขาวิชาการสอน ภาษาไทย จากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด จำนวน 2 คน และมหาวิทยาลัย ราชภัฏร้อยเอ็ด จำนวน 2 คน รวมจำนวน 4 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถามและแบบประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นแบบมาตรา ส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหาระหว่าง 0.80-1.00 ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

#### 5. ผลการวิจัย

5.1 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อธรรมาภิบาลการใช้ภาษาไทยของวัยรุ่น ยุคใหม่ มี 4 องค์ประกอบ 32 ตัวบ่งชี้

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อธรรมาภิบาลการใช้ ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อธรรมาภิบาลการใช้ภาษาไทยของวัยรุ่น ยุคใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ ด้านการฟัง อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการเขียน หลักการใช้ภาษา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการอ่าน

ตารางค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการ  
พุทธวิธี เพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ โดยรวม

| การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์<br>การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ | ระดับความคิดเห็น |      |           |           |
|------------------------------------------------------------------|------------------|------|-----------|-----------|
|                                                                  | $\bar{X}$        | S.D. | แปลผล     | อันดับที่ |
| 1. ด้านการอ่าน                                                   | 4.47             | 0.68 | มาก       | 4         |
| 2. ด้านการเขียน                                                  | 4.55             | 0.65 | มากที่สุด | 2         |
| 3. ด้านการฟัง                                                    | 4.55             | 0.64 | มากที่สุด | 1         |
| 4. หลักการใช้ภาษา                                                | 4.53             | 0.65 | มากที่สุด | 3         |
| รวมเฉลี่ย                                                        | 4.50             | 0.67 | มาก       | -         |

2. พัฒนารูปแบบการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่จาก  
ข้อมูลเชิงประจักษ์

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิทำให้ได้องค์ประกอบที่บูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์  
การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ จำนวน 4 ด้าน 32 ตัวชี้วัด รูปแบบที่ได้หลังการสนทนากลุ่ม

1. ด้านการฟัง (สติสัมปชัญญะ: การมีสติและความรอบรู้)
2. ด้านการเขียน (โยนิโสมนสิการ: คิดก่อนเขียนอย่างมีเหตุผล)
3. หลักการใช้ภาษา (สัมมาวาจา: ใช้ภาษาสุภาพ ชัดเจน และสร้างสรรค์)
4. ด้านการอ่าน (สติปัญญา 4: อ่านด้วยสมาธิและสติ)

3. การถ่ายทอดองค์ความรู้การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุค  
ใหม่ ผ่านคู่มือการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ พบว่า

การจัดทำคู่มือเพื่อการถ่ายทอดองค์ความรู้การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้  
ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ คู่มือฉบับนี้ประกอบด้วย ส่วนประกอบต่าง ๆ และเนื้อหาสาระ  
ด้านรูปแบบและการใช้ภาษา ด้านการออกแบบ ด้านรูปเล่ม ความเป็นไปได้จากการนำคู่มือไปใช้  
ด้านประโยชน์จากการนำคู่มือไปใช้ มีความเหมาะสมมากที่สุด สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความเหมาะสมของคู่มือการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่โดยรวม

| รายการ                             | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับความเหมาะสม | อันดับ |
|------------------------------------|-----------|------|------------------|--------|
| 1. ด้านเนื้อหา                     | 4.67      | 0.50 | มากที่สุด        | 2      |
| 2. ด้านรูปแบบและการใช้ภาษา         | 4.71      | 0.45 | มากที่สุด        | 1      |
| 3. ด้านการออกแบบ                   | 4.32      | 0.81 | มาก              | 5      |
| 4. ด้านรูปเล่ม                     | 4.40      | 0.71 | มาก              | 4      |
| 5. ด้านประโยชน์จากการนำคู่มือไปใช้ | 4.29      | 0.49 | มาก              | 6      |
| 6. ด้านความเป็นไปได้               | 4.51      | 0.65 | มากที่สุด        | 3      |
| รวม                                | 4.48      | 0.60 | มาก              | -      |

## 6. สรุปผลการวิจัย

6.1 องค์ประกอบของพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การอ่าน คือ ใช้กระบวนการอ่านสร้างความรู้และความคิด เพื่อนำไปใช้ตัดสินใจแก้ปัญหาในการดำเนินชีวิตและมีนิสัยรักการอ่าน 8 ตัวบ่งชี้ 2. การเขียน คือ ใช้กระบวนการเขียน เขียนสื่อสาร เขียนเรียงความ ย่อความ และเขียนเรื่องราวในรูปแบบต่าง ๆ เขียนรายงานข้อมูลสารสนเทศและรายงานการศึกษาค้นคว้าอย่างมีประสิทธิภาพ 8 ตัวบ่งชี้ 3. การฟัง การดู และการพูด คือ สามารถเลือกฟังและดูอย่างมีวิจารณญาณ และพูดแสดงความรู้ ความคิด ความรู้สึกในโอกาสต่าง ๆ อย่างมีวิจารณญาณ และสร้างสรรค์ 8 ตัวบ่งชี้ 4. หลักการใช้ภาษาไทย คือ เข้าใจธรรมชาติของภาษาและหลักภาษาไทย การเปลี่ยนแปลงของภาษาและพลังของภาษา ภูมิปัญญาทางภาษา และรักษาภาษาไทยไว้เป็นสมบัติของชาติ 8 ตัวบ่งชี้ รวม 32 ตัวบ่งชี้ ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเรียงจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปต่ำ ได้แก่ ด้านการฟัง อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการเขียน หลักการใช้ภาษา ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการอ่าน

6.2 การสร้างและพัฒนาารูปแบบการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ สรุปองค์ประกอบของการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ ทั้ง 4 ด้าน ในรูปแบบความเรียงภาษาไทยอย่างเป็นทางการ:

ด้านที่ 1: การฟัง (สติสัมปชัญญะ: การมีสติและความรอบรู้)

ด้านที่ 2: การเขียน (โยนิโสมนสิการ: คิดก่อนเขียนอย่างมีเหตุผล)

ด้านที่ 3: หลักการใช้ภาษา (สัมมาวาจา: ใช้ภาษาสุภาพ ชัดเจน และสร้างสรรค์)

ด้านที่ 4: การอ่าน (สติปัญญา 4: อ่านด้วยสมาธิและสติ)

การอ่านโดยมีสติและสมาธิเป็นแนวทางสำคัญในการแสวงหาความรู้และพัฒนาทักษะทางภาษาไทยอย่างยั่งยืน ผู้ที่อ่านด้วยความตั้งใจจะสามารถเข้าใจความหมายของเนื้อหาได้อย่างลึกซึ้ง และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพูดและเขียนได้อย่างถูกต้อง อีกทั้งยังสามารถใช้การอ่านเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความรู้รอบตัว รู้เท่าทันเหตุการณ์ และเข้าใจประเด็นต่าง ๆ ได้ดีขึ้น นอกจากนี้ การอ่านยังเป็นกิจกรรมที่สร้างความเพลิดเพลิน เสริมสร้างจินตนาการ และเปิดโลกทัศน์ให้กว้างไกลยิ่งขึ้น ผู้ที่มีทักษะการอ่านที่ดีมักจะสามารถสรุปเนื้อหา วิเคราะห์ และประเมินสาระสำคัญจากสิ่งที่อ่านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้องตามหลัก

6.3 การถ่ายทอดองค์ความรู้การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ ผ่านคู่มือการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ พบว่า คู่มือการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่นี้ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 หลักการและเหตุผล ส่วนที่ 2 สาระสำคัญ ส่วนที่ 3 องค์ประกอบ ในการจัดทำคู่มือเพื่อการถ่ายทอดองค์ความรู้การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ คู่มือฉบับนี้ประกอบด้วย ส่วนประกอบต่าง ๆ และเนื้อหาสาระ ด้านรูปแบบและการใช้ภาษา ด้านการออกแบบ ด้านรูปเล่ม ความเป็นไปได้จากการนำคู่มือไปใช้ ด้านประโยชน์จากการนำคู่มือไปใช้ มีความเหมาะสมมากที่สุด สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 7. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจเพื่อนำมาอภิปรายผล ดังนี้

7.1 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ มี 4 องค์ประกอบ 32 ตัวบ่งชี้ และพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่า องค์ประกอบที่ศึกษาเป็นการนำหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา (พุทธวิธี) มาประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมและรณรงค์ให้วัยรุ่นในยุคปัจจุบันตระหนักถึงความสำคัญของภาษาไทย และใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง เหมาะสม และสร้างสรรค์ องค์ประกอบของพุทธวิธีที่นำมาบูรณาการ ได้แก่ สติสัมปชัญญะ: การมีสติและความรอบรู้, โยนิโสมนสิการ: คิดก่อนเขียนอย่างมีเหตุผล, สัมมาวาจา: ใช้ภาษาสุภาพ ชัดเจน และสร้างสรรค์, สติปัญญา 4: อ่านด้วยสมาธิและสติ มาประกอบการรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกให้วัยรุ่นเห็นความสำคัญของภาษาไทย โดยการใช้เทคโนโลยีและสื่อออนไลน์ในการเผยแพร่แนวคิดผ่านช่องทางที่วัยรุ่นเข้าถึงง่าย และจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการใช้ภาษาไทยอย่างสร้างสรรค์

7.2 การพัฒนาการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ จำนวน 4 องค์ประกอบ 32 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1. ด้านการฟัง (สติสัมปชัญญะ: การมีสติและความรอบรู้) 8 ตัว

บ่งชี้ 2. ด้านการเขียน (โยนิโสมนสิการ: คิดก่อนเขียนอย่างมีเหตุผล) 8 ตัวบ่งชี้ 3. หลักการใช้ภาษา (สัมมาวาจา: ใช้ภาษาสุภาพ ชัดเจน และสร้างสรรค์) 8 ตัวบ่งชี้ 4. ด้านการอ่าน (สติปัญญา 4: อ่านด้วยสมาธิและสติ) 8 ตัวบ่งชี้ สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาทักษะทางภาษาไทยของวัยรุ่นสามารถเชื่อมโยงกับหลักพุทธศาสนาได้อย่างเป็นระบบ การฟัง (สติสัมปชัญญะ) เน้นการฟังอย่างมีสติและความรอบรู้ ทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง การเขียน (โยนิโสมนสิการ) มุ่งเน้นการคิดอย่างเป็นระบบก่อนเขียน ช่วยให้การสื่อสารเป็นเหตุเป็นผล หลักการใช้ภาษา (สัมมาวาจา) ส่งเสริมการใช้ถ้อยคำที่สุภาพ ชัดเจน และสร้างสรรค์ สอดคล้องกับจริยธรรมทางพุทธศาสนา และการอ่าน (สติปัญญา 4) สนับสนุนให้มีสมาธิและสติขณะอ่าน ซึ่งช่วยเพิ่มความเข้าใจและการไตร่ตรองเนื้อหาอย่างลึกซึ้ง ซึ่งการใช้พุทธวิธีเป็นแนวทางช่วยเสริมสร้างจิตสำนึกและพฤติกรรมที่เหมาะสมในการใช้ภาษาไทย แนวคิดนี้ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงแค่ทักษะทางภาษาตามหลักวิชาการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงมิติทางศีลธรรมและจริยธรรม ช่วยให้วัยรุ่นพัฒนาทักษะทางภาษาควบคู่ไปกับการฝึกสติ สมาธิ และปัญญา เป็นแนวทางการบูรณาการที่ครอบคลุมทั้งกระบวนการสื่อสาร (ฟัง พูด อ่าน เขียน) เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ด้านภาษาไทยต้องมีความสมดุลระหว่างการรับสาร (ฟังและอ่าน) และการส่งสาร (พูดและเขียน) การมีตัวชี้วัดที่ชัดเจน 8 ข้อต่อองค์ประกอบช่วยให้สามารถประเมินผลและปรับปรุงแนวทางการส่งเสริมภาษาไทยในวัยรุ่นได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับกระบวนการเรียนการสอนและการรณรงค์ภาษาไทยในสังคมได้จริง สามารถใช้เป็นแนวคิดในการพัฒนานโยบายด้านการอนุรักษ์ภาษาไทยและส่งเสริมการใช้ภาษาไทยที่เหมาะสมในยุคดิจิทัล โดยรวมแล้ว แนวทางนี้เป็น การบูรณาการพุทธศาสนาเข้ากับการใช้ภาษาไทยในลักษณะที่เสริมสร้างทั้ง ทักษะภาษา จิตสำนึก และคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งเป็นแนวทางที่เหมาะสมต่อวัยรุ่นยุคใหม่ที่ต้องเผชิญกับอิทธิพลของเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

7.3 การถ่ายทอดองค์ความรู้การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ คู่มือฉบับนี้ประกอบด้วย ส่วนประกอบต่าง ๆ และเนื้อหาสาระ ด้านรูปแบบและการใช้ภาษา ด้านการออกแบบ ด้านรูปแบบ ความเป็นไปได้จากการนำคู่มือไปใช้ ด้านประโยชน์จากการนำคู่มือไปใช้ มีความเหมาะสมมากที่สุด สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1. สถานศึกษาควรรายงานผลการวิจัยในรูปแบบที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เช่น วิทยุชุมชน นักการศึกษา หรือผู้ประกอบการ โดยการใช้สื่อที่เข้าถึงง่าย เช่น คุ่มือออนไลน์ วิดีโอ หรือสื่อโซเชียล

8.1.2 จากผลการวิจัย พบว่า ด้านประโยชน์จากการนำคู่มือไปใช้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้น สถานศึกษาควรเสริมสร้างการทำความเข้าใจและความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการใช้ภาษาไทยที่ถูกต้องในกลุ่มวิทยุชุมชน และส่งเสริมการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในชีวิตประจำวัน

### 8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวิทยุชุมชนใหม่ เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกให้วิทยุชุมชนเห็นความสำคัญของภาษาไทย

8.2.2 องค์ประกอบของพุทธวิธีที่นำมาบูรณาการ ช่วยให้วิทยุชุมชนมีจิตสำนึกในการใช้ภาษาไทยอย่างถูกต้อง ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ผ่านการใช้ภาษาที่สุภาพและสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการสื่อสารที่ดี ทั้งในชีวิตประจำวันและในสังคม

### 8.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

8.3.1 ควรศึกษาและหาแนวทางที่หลากหลายเพื่อพัฒนาองค์ประกอบการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวิทยุชุมชนใหม่

8.3.2 ควรศึกษาการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาไทยที่บูรณาการหลักพุทธวิธีสำหรับวิทยุชุมชน

## 9. บรรณานุกรม

พระปฐมมฤตโร (ลาเสน) (2564) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ภาษาไทยของวิทยุชุมชนในสังคม

ดิจิทัล. วารสารปัญญาและคุณธรรม, 1(1), 31–38.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2555). โยนิโสมนสิการ: วิธีคิดที่ถูกต้อง. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.

วสิน อินทสระ. (2546). พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาชีวิต. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.

สมใจ ตันติวัฒน์. (2560). การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการให้การศึกษาแก่นักเรียนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. วารสารมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 4(2), 1-15.

สำนักราชเลขาธิการ. (2562). รวมพระราชดำรัสและพระบรมราโชวาทเกี่ยวกับภาษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักราชเลขาธิการ.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities.

Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.

## 10. คำขอบคุณ

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ คณะผู้วิจัยขอขอบคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งทำให้งานวิจัยนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณ สถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ที่ให้โอกาสและสนับสนุนในการทำวิจัยครั้งนี้ รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิจัยครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน และให้กำลังใจมาโดยตลอด ขอขอบคุณบิดาผู้อยู่บนฟ้า ที่เป็นแรงบันดาลใจให้สู้ต่อ

ขอบคุณคณะผู้บริหาร บุคลากร สถาบันการศึกษา ผู้เชี่ยวชาญหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ชุมชน และประชาชน ที่คณะผู้วิจัยได้ลงพื้นที่เพื่อศึกษาองค์ประกอบของพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างและพัฒนารูปแบบการบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่จากข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมถึงผู้ที่สนใจทั่วไป ตลอดจนจะเป็นประโยชน์ในการถ่ายทอดองค์ความรู้การบูรณาการพุทธวิธีเพื่อรณรงค์การใช้ภาษาไทยของวัยรุ่นยุคใหม่ต่อไป

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร  
COMPETENCIES OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING SCHOOLS' DEVELOPMENT AS  
LEARNING ORGANIZATIONS UNDER THE SAMUTSAKHON PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE

ธันตต์ เอี่ยมนาค<sup>1\*</sup>, สมชัย ขวลิทธาดา<sup>2</sup>, วิเชียร อินทรสมพันธ์<sup>3</sup>  
THANUT AERMNAK<sup>1\*</sup>, SOMCHAI CHAVALITTHADA<sup>2</sup>, WICHIAN INTARASOMPUN<sup>3</sup>  
ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 2. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ 3. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษา จำนวน 322 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาตนเองและด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ และด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่วนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

---

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยธนบุรี  
Student in Master of Education Program in Educational Administration, Thonburi University

<sup>2</sup> ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธนบุรี  
Dr. Lecturer in Educational Administration, Thonburi University

<sup>3</sup> รองศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา  
Associate Professor, Dr. Faculty of Education, Bansomdejchaopraya Rajabhat University

\*Corresponding author; Email: thanut.a27@gmail.com

(Received: 28 August 2025; Revised: 20 October 2025; Accepted: 27 October 2025)

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่วนด้านการมีแบบแผนการคิด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และ 3. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และเรียงตามลำดับอิทธิพลจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการพัฒนาศักยภาพ (X7) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X1) และด้านการทำงานเป็นทีม (X4) สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ได้ร้อยละ 50.80 ( $R^2 = 0.50$ )

**คำสำคัญ :** 1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

## ABSTRACT

The objectives of this research were to: 1. study the competency level of school administrators under the Samutsakhon Primary Educational Service Area Office, 2. examine the level of schools as learning organizations under the Samutsakhon Primary Educational Service Area Office, 3. investigate the competencies of school administrators that influence the development of schools as learning organizations under the Samutsakhon Primary Educational Service Area Office. The sample consisted of 322 school administrators and teachers during the 2024 academic year, selected through stratified random sampling. The research instrument was a questionnaire. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression analysis.

The research findings revealed that 1. the overall competency level of school administrators under the Samutsakhon Primary Educational Service Area Office was at the highest level. Considering each aspect, the highest averages were in self-development and visionary leadership, followed by analytical and synthetic thinking and personnel potential development. The lowest average was in achievement orientation. 2. The overall level of schools as learning organizations was at a high level. By aspect, systematic thinking scored the highest average, followed by team learning, while mental models scored the lowest; and 3. The competencies of school

administrators that significantly influenced the development of schools as learning organizations at the 0.01 level of statistical significance were, in order of influence: personnel development (X7), achievement orientation (X1), and teamwork (X4). Together, these factors could predict 50.80% of the variance in schools becoming learning organizations ( $R^2 = 0.50$ )

**Keywords :** 1. Competencies of school administrators 2. learning organization  
3. Samutsakhon Primary Educational Service Area Office

### 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ในสภาวะปัจจุบันโลกในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ อันจะให้เห็นชัดจากปัญหาและสภาพของวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การเตรียมคนในสังคมให้มีความพร้อมในการดำเนินชีวิตในสถานการณ์ดังกล่าวที่กล่าวมาข้างต้นก็คือ ระบบการศึกษา ดังจะเห็นได้จากการที่ประเทศไทยกำลังพยายามปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้นเป็นสิ่งที่ต้องแสดง ภาวะ ความเป็นผู้นำโดยการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ (Generative Learning) ผู้บริหารเป็นปัจจัยและเป็นกลไกสำคัญ ในการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจ รับรู้ถึงความสำคัญ และความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ผลลัพธ์ เพื่อให้เกิดทัศนคติและพฤติกรรมในความร่วมมือร่วมใจในการพัฒนา (ชัยสิทธิ์ เถลิมีประเสริฐ, 2545)

โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีลักษณะเช่นนี้ได้ ผู้บริหารต้องมองโรงเรียนเป็นระบบขององค์กร (Organizational System) ซึ่งส่วนต่าง ๆ ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของขนาดหรือความซับซ้อนขององค์กร การตัดสินใจ อำนาจในองค์กร วัฒนธรรมในองค์กร ภาวะผู้นำในองค์กร การเปลี่ยนแปลงในองค์กร ความมีประสิทธิภาพในองค์กร การติดต่อสื่อสาร และเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร (Razik & Swanson, 2001) เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับ สมรรถนะของผู้บริหารในการที่จะสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

สมรรถนะของผู้บริหาร มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์การ และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนและปรับตำแหน่งหน้าที่การงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในองค์การปฏิบัติงาน ได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ซึ่งที่มาของคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมนั้นมาจากแรงผลักดัน เบื้องลึก อุปนิสัย

ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาท ที่แสดงออกต่อสังคมที่แต่ละบุคคล มีความแตกต่างกัน ทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานที่ต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรหลักของโรงเรียนและเป็นผู้นำวิชาชีพที่ต้องมีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม จริยธรรมตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล (วีระเชษฐ ฮาติเวช, 2551)

ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่ง que ผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้ในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีนโยบายที่ต้องการให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษานำไปปฏิบัติพบปัญหามากมาย จากรายงานการทดสอบทางการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน (o-net) มีผลการประเมินโดยรวมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่ามีแนวโน้มลดต่ำลงทุกปี (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร, 2567) การพัฒนาให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเรียนรู้ เข้าใจ และปรับเปลี่ยนยุทธวิธีกระบวนการที่เอื้อและส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จ โดยศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เนื่องจากสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง การบริการที่ดี การคิดวิเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ การมีวิสัยทัศน์ สามารถนำไปพัฒนาและปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการและพัฒนาด้านการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทันต่อเหตุการณ์ในสังคมโลกในปัจจุบันจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เพื่อนำข้อมูลที่ได้และข้อเสนอแนะมาเป็นแนวทางในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารของสถานศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

2.2 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

2.3 เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

- 3.1 ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในสมุทรสาครนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงต่อไป
- 3.2 ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครนำไปเป็นแนวทางในวางแผนการศึกษาต่อไป

4. วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ได้แก่ ขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก รวม 1,982 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสถานศึกษา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเทียบกับตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำเร็จรูปของเครจซี่ และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 322 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการแบบแบ่งชั้น

ตาราง 4.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดโรงเรียน

| ที่ | ขนาดโรงเรียน | ประชากร   |       |       | กลุ่มตัวอย่าง |     |     |
|-----|--------------|-----------|-------|-------|---------------|-----|-----|
|     |              | ผู้บริหาร | ครู   | รวม   | ผู้บริหาร     | ครู | รวม |
| 1   | ใหญ่พิเศษ    | 10        | 162   | 172   | 2             | 26  | 28  |
| 2   | ใหญ่         | 49        | 623   | 672   | 8             | 101 | 109 |
| 3   | กลาง         | 77        | 868   | 945   | 13            | 141 | 154 |
| 4   | เล็ก         | 24        | 169   | 193   | 4             | 27  | 31  |
| รวม |              | 160       | 1,822 | 1,982 | 27            | 295 | 322 |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิด ทฤษฎี ตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มี 3 ตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่ง มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร เป็นการสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีลักษณะเป็น

มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) โดยกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถาม ตามเกณฑ์การให้คะแนนตามแนวทางการสร้างเครื่องมือ ของลิเคิร์ต (Likert's five Rating Scale)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มีลักษณะเป็น มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) โดยกำหนดค่าคะแนนของแบบสอบถาม ตามเกณฑ์การให้คะแนนตามแนวทางการสร้างเครื่องมือ ของลิเคิร์ต (Likert's five Rating Scale)

ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ด้วยการหาความเที่ยงตรง ได้ค่า IOC (Index of item Objective Congruence) เท่ากับ 1.00 หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.98

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะดำเนินการเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ด้วยค่าสถิติ ตามวัตถุประสงค์ดังนี้

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) โดยการคำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

2. แบบสอบถามตอนที่ 2 วิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหาร โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และแปลความหมายตามเกณฑ์ขอบเขตของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด, 2556 ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. แบบสอบถามตอนที่ 3 วิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และแปลความหมายตามเกณฑ์ขอบเขตของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ บุญชม ศรีสะอาด (2556, หน้า 121) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน

- 1.1 ค่าร้อยละ (Percentage)
- 1.2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )
- 1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.)

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ในการวิเคราะห์หาว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยใช้การทดสอบวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

5. ผลการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม

| สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา |                               | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ |
|------------------------------|-------------------------------|-----------|------|-----------|----------|
| 1.                           | ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์         | 4.42      | 0.53 | มาก       | 8        |
| 2.                           | ด้านการบริการที่ดี            | 4.48      | 0.53 | มาก       | 7        |
| 3.                           | ด้านการพัฒนาตนเอง             | 4.59      | 0.49 | มากที่สุด | 1        |
| 4.                           | ด้านการทำงานเป็นทีม           | 4.57      | 0.51 | มากที่สุด | 5        |
| 5.                           | ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ | 4.58      | 0.50 | มากที่สุด | 3        |
| 6.                           | ด้านการสื่อสารและการจูงใจ     | 4.57      | 0.51 | มากที่สุด | 5        |
| 7.                           | ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร    | 4.58      | 0.50 | มากที่สุด | 3        |
| 8.                           | ด้านการมีวิสัยทัศน์           | 4.59      | 0.49 | มากที่สุด | 1        |
| รวม                          |                               | 4.53      | 0.52 | มากที่สุด |          |

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาครโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53, S.D. = 0.52$ )

เมื่อพิจารณาตามตารางเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.59, S.D. = 0.49$ ) และด้านการมีวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.59, S.D. = 0.49$ ) รองลงมาคือ ด้านการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ( $\bar{X} = 4.58, S.D. = 0.50$ ) และด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ( $\bar{X} = 4.58, S.D. = 0.50$ ) ส่วนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.42, S.D. = 0.53$ )

### 1. ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวม

|    | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ     | ลำดับที่ |
|----|------------------------------------------|-----------|------|-----------|----------|
| 1. | ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้                | 4.42      | 0.55 | มาก       | 3        |
| 2. | ด้านการมีแบบแผนการคิด                    | 4.38      | 0.55 | มาก       | 5        |
| 3. | ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม                  | 4.39      | 0.50 | มาก       | 4        |
| 4. | ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม            | 4.48      | 0.52 | มาก       | 2        |
| 5. | ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ                  | 4.54      | 0.53 | มากที่สุด | 1        |
|    | รวม                                      | 4.44      | 0.53 | มาก       |          |

จากตารางที่ 2 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ( $\bar{X} = 4.44, S.D. = 0.53$ .)

เมื่อพิจารณาตามตารางเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.54, S.D. = 0.53$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.48, S.D. = 0.52$ ) ส่วนด้านการมีแบบแผนการคิด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.38, S.D. = 0.55$ )

## 2. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์อำนาจทำนายของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

| ตัวแปรทำนาย                  | b     | $\beta$ | t     | p    |
|------------------------------|-------|---------|-------|------|
| 1. ด้านการพัฒนาศักยภาพ(X7)   | 0.88  | 0.39    | 6.27  | 0.00 |
| 2. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์(X1) | 0.66  | 0.20    | 3.99  | 0.00 |
| 3. ด้านการทำงานเป็นทีม(X4)   | 2.17  | 0.21    | 3.49  | 0.00 |
| 4. ค่าคงที่ (Constant)       | 79.89 | -       | 26.43 | 0.00 |

$R = 0.71$   $R^2 = 0.50$   $R^2_{adj} = 0.50$ ,  $F = 12.22$ ,  
 $df1 = 1$ ,  $df2 = 318$ ,  $Sig. < 0.01$ ,  $SE_{est.} = 3.63$ ,

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 3 พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดของงานวิจัย ด้านการพัฒนาศักยภาพ ( $X_7$ ) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_1$ ) และ ด้านการทำงานเป็นทีม ( $X_4$ ) สามารถร่วมกันทำนายตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 71.30 ( $R^2 = 0.50$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อปรับค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ที่มีค่าเท่ากับ 3.63 ( $SE_{est} = 3.63$ ) พบว่า ปัจจัยทั้งหมดสามารถร่วมกันทำนายตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้ถึงร้อยละ 50.00 ( $R^2_{adj} = 0.50$ ) ส่วนอีกร้อยละ 49.50 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นที่ไม่นำมาเป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาครั้งนี้ ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการทำนายสูงสุด คือ ด้านการพัฒนา ศักยภาพ ( $\beta = 0.39$ ) รองลงมา ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $\beta = 0.20$ ) ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถเขียนเป็นสมการทำนายในรูปของคะแนนดิบและสมการในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการทำนายในรูปของคะแนนดิบ ได้แก่

$$Y' = 79.89 + 0.88 (X_7) + 0.66 (X_1) + 2.17 (X_4)$$

หรือ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา = 79.89 + 0.88 ด้านการพัฒนา ศักยภาพ + 0.66 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ + 2.17 ด้านการทำงานเป็นทีม

สมการรูปคะแนนมาตรฐาน ได้แก่

$$Zy' = 0.39 Zx_7 + 0.20 Zx_1 + 0.21 Zx_4$$

หรือ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา = 0.39 ด้านการพัฒนา ศักยภาพ + 0.20 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ + 0.21 ด้านการทำงานเป็นทีม

## 6. สรุปผลการวิจัย

6.1 ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาตามตารางเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการพัฒนาตนเองและด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ และด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ส่วนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

6.2 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามตารางเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่วนด้านการมีแบบแผนการคิด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

6.3 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเรียงตามลำดับอิทธิพลจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการพัฒนาศักยภาพ ( $X_7$ ) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ( $X_1$ ) และด้านการทำงานเป็นทีม ( $X_4$ ) สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร ได้ร้อยละ 50.80

## 7. อภิปรายผลการวิจัย

7.1 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาครโดยรวมอยู่ระดับมากที่สุด เมื่อมีการพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ ด้านการพัฒนาตนเอง รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนมากในปัจจุบันมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและมีการพัฒนาตนเอง มีการนำหลักทฤษฎีทางการบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาอย่างมืออาชีพมากขึ้น อีกทั้งคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินให้ข้าราชการครูขอวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะต้องมีการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานก่อนการแต่งตั้งหรือเลื่อนวิทยฐานะ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณีกัญญา สายธนู (2562, หน้า 74) ได้ทำการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมาเขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวีณา รอดเจริญ, 2565, ได้ทำการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 9 จังหวัดนครปฐม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับ ซึ่งข้อค้นพบดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานต่อไป

7.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านที่สูงที่สุด คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่วนด้านการมีแบบแผนการคิด มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ทั้งนี้เนื่องจาก สภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวพริบ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนต้องส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และทักษะเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม ด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การเสวนา อภิปราย การสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภา ใจทัน (2555, หน้า 117) ได้ทำการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร เขต 2 ภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ หนูกันท์ ปาโส (2562) ได้ทำการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดร้อยเอ็ดอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

7.3 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร มี 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการพัฒนาศักยภาพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีขึ้นหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ มีการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ร่วมกัน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทำให้ครูได้มีการคิดอย่างเป็นระบบและมีการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาให้เกิดผลสำเร็จสูงสุด ผู้บริหารควรส่งเสริมและพัฒนาด้านการทำงานเป็นทีมเป็นสำคัญ

8.1.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาด้านการมีแบบแผนการคิด ให้มีความรู้ความสามารถ ทำความเข้าใจในระเบียบ วิธีการ หลักการ กฎเกณฑ์ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การบริหารสถานศึกษา การวิเคราะห์สภาพปัญหา ความต้องการ เพื่อจัดทำนโยบายและวางแผนการ

บริหารสถานศึกษาในการพัฒนางานหรือแก้ปัญหา การพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งผลให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี

8.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาปัจจัยหลายๆด้านมองเห็นปัญหาและสามารถนำปัญหามาแก้ไขด้านผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาต่อไป

## 8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

ควรมีการศึกษาแนวคิดทฤษฎี การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ให้สมบูรณ์มากขึ้น

## 8.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

8.3.1 ควรนำแนวคิด ทฤษฎี สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในแบบอื่นๆ มาใช้ในงานวิจัยกับการบริหารงานด้านอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการนำมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

8.3.2 ควรศึกษาเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ หรือหน่วยงานอื่น ๆ เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเป็นตัวชี้วัดอย่างหนึ่งของความสำเร็จของสถานศึกษา ทางด้านวิชาการและด้านการบริหารจัดการ

8.3.3 ควรศึกษาเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษากับปัจจัยอื่นๆ ปรับประยุกต์ให้เหมาะกับสถานศึกษาแต่ละแห่งและเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความแตกต่างกัน

## 9. บรรณานุกรม

ณิกัญญา สายธนู. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.

นิภา ใจทัน. (2555). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, นครปฐม.

ปวีณา รอดเจริญ. (2565). สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง, ราชบุรี.

หนูกัญท์ ปาโส. (2562). สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิตบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด, ร้อยเอ็ด.

ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ. (2545). *เอกสารประกอบการสอนวิชาวิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*.  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

วีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ. (2551). *สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
หนองคาย เขต 3* (รายงานการศึกษาอิสระ). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. (2567). *รายงานผลการดำเนินงานตาม  
แผนงานในปีงบประมาณ 2567*. สมุทรสาคร : กลุ่มนโยบายและแผน. สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.

Razik, T.A. & Swanson, A. D.,(2001). *Fundamental concepts of educational  
leadership*. (2nd ed.), New Jersey : Merrill Prentice-Hall.

#### 10. คำขอบคุณ

งานวิจัยเรื่องนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องด้วยได้รับคำแนะนำจากดร.ปฐมพรณ์ อินทรางกูร  
ณ อยุธยา คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธนบุรี ดร.สมชัย ขวลิทธาดา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
และรองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร อินทรสมพันธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา เสนอแนะการทำงานนี้ให้สำเร็จ  
ผู้วิจัยขอขอบคุณบุคคลและหน่วยงานดังกล่าวไว้ในโอกาสนี้

ความสำเร็จและแนวทางในการจัดการขยะด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน  
กรณีศึกษาชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย  
SUCCESS AND APPROACHES IN WASTE MANAGEMENT THROUGH  
THE CONCEPT OF CIRCULAR ECONOMY: CASE STUDY OF KOA KLANG  
COMMUNITY, KHLONG TOEI DISTRICT

สมิตานันท์ กุลตัน<sup>1\*</sup>, ปริญญา หรุ่นโพธิ์<sup>2</sup>  
SAMITANUN KULTUN<sup>1\*</sup>, PARINYA ROONPHO<sup>2</sup>  
ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ 2567

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพการณ์และกระบวนการจัดการขยะมูลฝอยด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน 2. ศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการจัดการขยะมูลฝอยด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการเก็บข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการขยะด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ผ่านการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล และเก็บข้อมูลจากการลงพื้นที่ภาคสนามด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ สมาชิกในชุมชนและกลุ่มผู้นำของชุมชนเกาะกลาง ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการขยะมูลฝอยด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนของชุมชนเกาะกลาง เป็นความสำเร็จจากการบูรณาการของทุกภาคส่วน โดยมีการจัดการตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทางผ่านศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบการจัดการขยะครบวงจร พร้อมทั้งสร้างกลไกเศรษฐกิจหมุนเวียนที่ครอบคลุมการแปรรูปขยะทุกรูปแบบ ผ่านการประยุกต์หลักการ 3Rs-5Rs ในทุกขั้นตอน รวมถึงการ

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
Master's Degree Student, Master of Arts Program in Public and Private Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University

<sup>2</sup> อาจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
Lecturer, Faculty of Management Science, Silpakorn University

\*Corresponding author; Email: samitanun.kultun@outlook.co.th

(Received: 21 October 2025; Revised: 21 November 2025; Accepted: 28 November 2025)

เพิ่มมูลค่าขยะรีไซเคิลเพื่อสร้างรายได้และสวัสดิการแก่ชุมชน ส่งผลให้ปริมาณขยะที่ต้องส่งไปกำจัดภายนอกลดลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบว่าปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ได้แก่ ความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน การมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชนอย่างต่อเนื่องและการสนับสนุนเชิงนโยบายจากภาครัฐและเอกชน ซึ่งนำไปสู่การสร้างระบบการจัดการขยะที่ยั่งยืนสามารถพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ :** 1. เศรษฐกิจหมุนเวียน 2. การจัดการขยะมูลฝอย 3. ปัจจัยความสำเร็จ

## ABSTRACT

This research aims to study the current situation and processes of municipal solid waste management through the concept of circular economy, and to identify the key success factors in solid waste management through the concept of circular economy. A qualitative research methodology was used, collecting data from documents related to the concepts and theories of circular economy-based waste management, as well as field data obtained through in-depth interviews with key local informants. The findings revealed that the solid waste management process of Koh Klang community exemplifies a successful model resulting from the integration and collaboration among all sectors. The community emphasizes self-management throughout the waste management chain, from source to the final result, through the establishment of a model learning center for integrated waste management. In addition, a waste separation system and circular economy mechanisms have been implemented to support waste transformation, recycling, and value addition, thereby generating income and welfare to the community. This approach has significantly reduced the amount of waste sent for external disposal. The study also found that the most crucial success factors is the strong leadership of community leaders and continuous participation of community members, which fostered a self-reliant economic mechanism through waste management, along with effective policy support from both public and private sectors.

**Keywords :** 1. Circular Economy 2. Municipal solid Waste Management 3. Success Factors

## 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ปัญหาขยะมูลฝอยเป็นประเด็นสิ่งแวดล้อมที่ทวีความรุนแรงในประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ในปี พ.ศ. 2566 ประเทศไทยมีขยะมูลฝอยเกิดขึ้นประมาณ 26.95 ล้านตัน หรือเฉลี่ย 73,840 ตันต่อวัน โดยประชากรสร้างขยะเฉลี่ย 1.12 กิโลกรัมต่อคนต่อวัน (กรมควบคุมมลพิษ, 2566) ซึ่งการกำจัดขยะอย่างถูกวิธียังมีสัดส่วนน้อยกว่าสถานที่ที่กำจัดไม่ถูกต้อง และยังพบการทิ้งขยะโดยไม่มีการจัดการที่เหมาะสมในหลายพื้นที่ ปัญหาหลักจึงอยู่ที่ “การกำจัดที่ไม่ถูกต้องและการรีไซเคิลที่ต่ำ” ซึ่งทำให้ทรัพยากรที่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่สูญหายจำนวนมากและกลายเป็นภาระต่อสิ่งแวดล้อม

เพื่อรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (ยุทธศาสตร์ที่ 5) โดยมุ่งให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่กับการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและการปรับพฤติกรรมกรมการบริโภคและการผลิตอย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์นี้มุ่งสร้างสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผ่านมาตรการต่าง ๆ เช่น การลดของเสียให้เหลือศูนย์ (Zero Waste), การส่งเสริมการจัดซื้อจัดจ้างสีเขียว, การใช้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการสร้างแรงจูงใจทางเศรษฐศาสตร์เพื่อให้ภาคส่วนต่าง ๆ ปรับพฤติกรรมให้ยั่งยืน (ราชกิจจานุเบกษา, 2561)

นอกจากนี้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) มุ่งเน้นเป้าหมายการเพิ่มมูลค่าจากเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) โดยตั้งเป้าให้มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมจากเศรษฐกิจหมุนเวียนเพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 1 ภายในปี 2570 ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักของยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่ การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ การสร้างโอกาสที่เป็นธรรม และการเปลี่ยนผ่านสู่การบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน (ราชกิจจานุเบกษา, 2565) แนวทางนี้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDG 12) ที่มุ่งให้มีรูปแบบการผลิตและการบริโภคอย่างยั่งยืน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) จึงได้ขับเคลื่อนโมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) พ.ศ. 2564-2569 เพื่อแก้ไขการใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพในอดีตซึ่งก่อให้เกิดปัญหาสิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจ โดยมุ่งสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนด้วยนวัตกรรมผ่านการใช้ทรัพยากรชีวภาพและวัฒนธรรมของประเทศอย่างคุ้มค่าเพื่อหลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง โดยเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ถือเป็นแกนสำคัญในการลดของเสียและสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่

ในระดับชุมชนปัญหาขยะสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนในชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย ซึ่งเป็นชุมชนแออัดขนาดใหญ่ที่มีข้อจำกัดด้านภูมิศาสตร์และระบบขนส่ง การเก็บและขนย้ายขยะต้องใช้เรือเป็นหลัก ทำให้การจัดการขยะมีต้นทุนสูงและขาดประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีปัญหาพฤติกรรมทิ้งขยะไม่เป็นที่ ส่งผลให้เกิดการอุดตันของทางระบายน้ำและสภาพลักษณะชุมชนที่ไม่ดี แม้จะมีการพัฒนาด้านกายภาพของชุมชนต่อเนื่อง แต่การจัดการขยะยังเป็นจุดอ่อนสำคัญที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง

แม้ปัญหาขยะมูลฝอยในประเทศไทยจะได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางและมีนโยบายระดับประเทศที่มุ่งเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังคงพบว่า องค์ความรู้ด้านการประยุกต์ใช้เศรษฐกิจหมุนเวียนในระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะในบริบทชุมชนเมืองแออัดที่มีข้อจำกัดเชิงพื้นที่และสังคมยังมีอยู่อย่างมาก งานวิจัยส่วนใหญ่เน้นการวิเคราะห์เชิงนโยบายหรือเชิงเทคนิคเกี่ยวกับการลดขยะและการรีไซเคิล แต่ยังขาดการศึกษาที่ลงลึกถึงปัจจัยความสำเร็จเชิงสาเหตุและบทบาทของการมีส่วนร่วมของชุมชนในพื้นที่ที่มีข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน

ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องเร่งเปลี่ยนผ่านสู่แนวคิด “เศรษฐกิจหมุนเวียน” (Circular Economy: CE) เพื่อส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดของเสีย และเพิ่มการใช้ซ้ำหรือรีไซเคิล ซึ่งจะช่วยสร้างความยั่งยืนทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในระยะยาว จากบริบทดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จและแนวทางการจัดการขยะตามแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน โดยใช้กรณีศึกษาชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย เพื่อเป็นต้นแบบในการจัดการขยะอย่างยั่งยืนในชุมชนเมืองของประเทศไทยต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาสภาพการณ์และกระบวนการจัดการขยะมูลฝอยด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนของชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการจัดการขยะมูลฝอยด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนของชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย

## 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 ทำให้ทราบถึงสภาพการณ์การจัดการขยะมูลฝอยตามแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนของชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย

3.2 ทำให้ทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการขยะมูลฝอยตามแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนของชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย

3.3 เกิดการพัฒนากระบวนการแนวคิด ทฤษฎี และกรอบการวิเคราะห์การพัฒนางานองค์ความรู้ ความเข้าใจพื้นฐาน ทักษะและมุมมองใหม่ ต่อด้านการจัดการขยะมูลฝอยตามแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน

## 4. วิธีการดำเนินการวิจัย

### 4.1 วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. ข้อมูลทางเอกสาร (Documentary research) ผู้วิจัยศึกษาเอกสารวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการขยะด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน และรวมถึงการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการขยะด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนของชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย

2. การเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Data) มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 การเก็บข้อมูลในพื้นที่ศึกษา ได้แก่ ชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย จังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นพื้นที่ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลภาคสนาม

2.2 การเก็บข้อมูลด้านการจัดการขยะด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน ของชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย ประกอบด้วย

2.2.1 การศึกษาสภาพการณ์ กระบวนการในการจัดการขยะมูลฝอยด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนของชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย

2.2.2 ศึกษาปัจจัยที่ทำให้ชุมชนประสบความสำเร็จในการจัดการขยะมูลฝอยด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนของชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย

**4.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key-Information)**

กลุ่มที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม โดยการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key-Information) แบบเจาะจงสามารถแบ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) สมาชิกในชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย จำนวน 10 คน และ 2) กลุ่มผู้นำชุมชนหรือแกนนำที่ร่วมกันพัฒนากระบวนการจัดการขยะด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนของชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น 15 คน

**4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

1. การสัมภาษณ์ (interview) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการและแบบกึ่งทางการ ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มผู้นำชุมชน และสมาชิกในชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย

2. การศึกษาข้อมูลจากงานเอกสาร (Documentary Study) โดยทางผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ทั้งจากหนังสือ วิทยานิพนธ์ บทความวิชาการ เอกสารงานวิชาการ และสื่อสิ่งพิมพ์ออนไลน์

**4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล**

1. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกถูกนำมาถอดเทปและจัดหมวดหมู่หัวข้อตามประเด็นเพื่อให้ครอบคลุมคำถามการวิจัย โดยผู้วิจัยพิจารณาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและบริบททางสังคมร่วมกัน เพื่อเปรียบเทียบความถูกต้องและความสอดคล้องของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม แล้ววิเคราะห์หาความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อสรุปผลให้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำไปสู่การสร้างข้อสรุปเชิงทฤษฎีต่อไป

2. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาข้อมูลจากงานเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารและนำเสนอในรูปแบบของการพรรณนา

3. การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลว่าได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพียงพอแล้ว และข้อมูลสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ โดยทางผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลที่

ได้มาผ่านการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Data triangulation) โดยใช้การเปรียบเทียบข้อมูลเรื่องเดียวกันที่มาจากผู้ให้ข้อมูลหลักหลาย ๆ คน (Different participants) ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน

4. ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยใช้กระบวนการเข้ารหัสข้อมูล (Coding) ตามแนวทางของ Braun และ Clarke (2006) ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1. การเข้ารหัสแบบเปิด (Open Coding) โดยอ่านข้อมูลอย่างละเอียดเพื่อระบุประเด็นสำคัญและกำหนดรหัสเบื้องต้น 2. การจัดหมวดหมู่แกนสาร (Axial Coding) โดยนำรหัสที่มีความหมายสอดคล้องกันมาจัดกลุ่มเป็นหมวดหมู่ และ 3. การสกัดธีมหลัก (Selective/Thematic Coding) โดยสังเคราะห์หมวดหมู่ให้เป็นธีมที่สะท้อนความหมายเชิงลึกและอธิบายปรากฏการณ์ตามประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลอย่างเป็นระบบ

## 5. ผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ 1. สภาพการณ์การจัดการขยะมูลฝอย และ 2. ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการขยะมูลฝอยด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน ดังต่อไปนี้

### 5.1 สภาพการณ์การจัดการขยะมูลฝอย

5.1.1 การจัดการขยะชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย เคยประสบปัญหาสิ่งแวดล้อมและภัยพิบัติอย่างรุนแรง โดยเฉพาะเหตุการณ์ไฟไหม้ครั้งใหญ่ในปี พ.ศ. 2552 ซึ่งสร้างความเสียหายอย่างหนักและก่อให้เกิดเศษซากขยะจำนวนมาก ประกอบกับข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์ของพื้นที่ที่ตั้งอยู่กลางคลองพระโขนง การขนย้ายขยะทำได้เพียงทางเรือ ทำให้ปัญหาการจัดการขยะเป็นไปได้อย่างยากลำบาก

สถานการณ์นี้เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้คนในชุมชนตระหนักถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และเริ่มรวมกลุ่มกันแก้ไขปัญหาโดยอาศัยความร่วมมือจากภายในชุมชนก่อนขยายสู่การประสานกับหน่วยงานภายนอก กระบวนการดังกล่าวช่วยปลูกฝังจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมและสร้างความร่วมมือในการจัดการขยะอย่างเป็นระบบ ภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ซึ่งกลายเป็นรากฐานสำคัญของการจัดการขยะที่ยั่งยืนในปัจจุบัน

5.1.2 แนวคิดและนโยบายในการจัดการขยะ กระบวนการจัดการขยะของชุมชนเกาะกลางเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันหลังเผชิญปัญหาสิ่งแวดล้อมในอดีต ผู้นำชุมชนมีบทบาทสำคัญในการสร้างความร่วมมือผ่านกิจกรรมทางสังคมและวัฒนธรรม นำไปสู่แนวทางการจัดการขยะที่ยั่งยืนตามหลักเศรษฐกิจหมุนเวียน โดยใช้หลัก 4R ได้แก่ Reduce, Reuse, Recycle และ Repair

ชุมชนจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจร ทำหน้าที่เป็นวิสาหกิจชุมชนบริหารจัดการขยะอย่างมีระบบ ตั้งแต่การผลิตปุ๋ยและก๊าซชีวภาพจากขยะอินทรีย์ การแปรรูปวัสดุเหลือใช้ (Upcycling) ไปจนถึงการส่งต่อขยะอันตรายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำจัดอย่างถูกวิธี แนวทาง

นี้สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ที่ผลักดันโมเดลเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) เพื่อมุ่งสู่สังคมคาร์บอนต่ำและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

5.1.3 แนวโน้มการพัฒนาการจัดการขยะของชุมชนมีทิศทางที่ก้าวหน้า และยั่งยืน โดยเกิดจากความร่วมมือระหว่างชุมชนกับภาคีเครือข่ายภายนอก เช่น กลุ่มบริษัท ดาว ประเทศไทย (Dow) และสถาบัน TIPMSE ที่สนับสนุนระบบจัดการขยะครบวงจรในระดับฐานราก ชุมชนสามารถดำเนินการคัดแยกขยะ รีไซเคิล ผลิตพลังงานทดแทน และสร้างมูลค่าเพิ่มจากของเหลือใช้อย่างเป็นระบบ ช่วยลดปริมาณขยะ เพิ่มรายได้ และลดค่าใช้จ่ายของครัวเรือน

นอกจากนี้ ชุมชนยังพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ให้เป็นแหล่งถ่ายทอดองค์ความรู้สู่พื้นที่ใกล้เคียง และได้รับการยอมรับให้เป็นต้นแบบการจัดการขยะในเขตเมือง โดยมีแนวโน้มพัฒนาไปสู่การขยายเครือข่าย การเพิ่มศักยภาพด้านการแปรรูปขยะ และการประเมินผลกระทบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs)

5.1.4 กระบวนการจัดการขยะมูลฝอย ชุมชนเกาะกลางมีจุดเด่นในการบูรณาการแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนเข้ากับบริบทของชุมชนเมืองขนาดเล็กได้อย่างเหมาะสม โดยพัฒนาโมเดลการจัดการขยะครบวงจรที่เน้นการคัดแยกขยะตั้งแต่ต้นทางเพื่อให้ขยะทุกประเภทได้รับการจัดการอย่างถูกต้องและสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมที่ยั่งยืน

ชุมชนจัดการขยะ 4 ประเภทหลัก ได้แก่ 1. ขยะอินทรีย์ เช่น ผลิตปุ๋ย น้ำหมัก ก๊าซชีวภาพ และสบู่น้ำมันใช้แล้ว 2. ขยะรีไซเคิล เช่น คัดแยกและส่งต่อเข้าสู่โครงการรีไซเคิล เช่น โครงการวน (WON Project) และการอัปไซเคิล 3. ขยะทั่วไป เช่น แปรรูปเป็นของใช้หรือของตกแต่งภายในบ้าน 4. ขยะอันตราย เช่น จัดเก็บในจุดเฉพาะและส่งต่อให้สำนักงานเขตคลองเตย กำจัดอย่างถูกวิธี

นอกจากนี้ ยังพัฒนาแอปพลิเคชัน OK RECYCLE ชุมชนเกาะกลาง เพื่อบันทึกและประเมินมูลค่าวัสดุรีไซเคิลอย่างโปร่งใส และจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ 7 ฐาน เช่น ฐานคัดแยกขยะ ฐานขยะแปลงร่าง และฐานเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้เชิงปฏิบัติการให้แก่ชุมชนและเยาวชน

5.1.5 ผลลัพธ์และนวัตกรรมจากการจัดการขยะ การดำเนินงานของชุมชนก่อให้เกิดผลลัพธ์และนวัตกรรมที่สะท้อนถึงความยั่งยืนในสามมิติ ได้แก่ สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคม ชุมชนสามารถคัดแยกและรีไซเคิลขยะได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนนำไปสู่การจัดตั้งกลุ่มวิสาหกิจชุมชนเกาะกลางเพื่อผลิตสินค้ารีไซเคิล และอัปไซเคิล เช่น 1. ขยะอินทรีย์ เช่น ผลิตปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ ก๊าซชีวภาพ และสบู่น้ำมันพืชใช้แล้ว 2. ขยะรีไซเคิล เช่น นำกลับเข้าสู่ระบบได้กว่า 7.09 ตันต่อปี สร้างรายได้กว่า 24,000 บาท และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้ถึง 12,228 กิโลกรัม

คาร์บอนไดออกไซด์เทียบเท่า 3. ขยะทั่วไปและพลาสติก เช่น แปรรูปเป็นของใช้ ของตกแต่ง และกระถางต้นไม้จากฝาขวดน้ำ สร้างรายได้เพิ่มกว่า 30,000 บาทต่อปี 4. ผลลัพธ์ต่อยอด เช่น ผลลัพธ์จากฟักข้าวและน้ำหมักชีวภาพ สร้างรายได้รวมกว่า 107,400 บาทต่อปี ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวช่วยลดความถี่ในการเก็บขยะจากสัปดาห์ละ 3 ครั้ง เหลือเพียง 1 ครั้ง สะท้อนถึงการจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพตามแนวทาง “Zero Waste” และเป็นแบบอย่างของการพัฒนาชุมชนเมืองอย่างยั่งยืน

## 5.2 ปัจจัยความสำเร็จในการจัดการขยะมูลฝอยด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน

ผลการศึกษาชี้ว่าความสำเร็จของชุมชนเกาะกลางเกิดจากการบูรณาการภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม การสนับสนุนภายนอก ระเบียบชุมชนและการถ่ายทอดความรู้ภายใต้กรอบเศรษฐกิจหมุนเวียน ทำให้ระบบจัดการขยะเดินหน้าอย่างมีแบบแผน เกิดผลลัพธ์เชิงสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และสังคมที่ยั่งยืน

5.2.1 ภาวะผู้นำของผู้นำชุมชนเกาะกลาง ผู้นำชุมชนมีวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการขับเคลื่อนงานจิตอาสาและมุ่งมั่นในการพัฒนาชุมชน โดยแสวงหาความรู้จากการอบรมและศึกษาดูงานเพื่อนำมาปรับใช้กับบริบทพื้นที่ สามารถสร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการคิด วางแผน และตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการขยะ รวมถึงสื่อสารให้เข้าใจง่าย เช่น การตั้งจุด Drop-off และการรณรงค์อย่างต่อเนื่องจนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในครัวเรือน ภาวะผู้นำแบบทำให้ดู ทำให้เห็น แล้วชวนทำ ช่วยปลูกฝังจิตสำนึกสิ่งแวดล้อม และนำชุมชนสู่ต้นแบบเศรษฐกิจหมุนเวียนที่ยั่งยืน

5.2.2 การมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน สมาชิกชุมชนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การสำรวจ วิเคราะห์ และวางแผนจัดการขยะ เพื่อบรรลุเป้าหมายการลดขยะและเพิ่มมูลค่าของเหลือใช้ผ่านการทำงานของคณะทำงานและศูนย์การเรียนรู้การจัดการขยะครบวงจร สมาชิกช่วยกำหนดแนวทางคัดแยกขยะ การตั้งราคารับซื้อ และใช้แอปพลิเคชัน O.K. Recycle เพื่อบริหารข้อมูลอย่างโปร่งใส ส่งผลให้ปริมาณขยะในครัวเรือนลดลงเกิดผลลัพธ์สร้างมูลค่าเพิ่ม และระบบมีการติดตามพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.2.3 การสนับสนุนจากภาครัฐและภาคเอกชน ชุมชนได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานเขตคลองเตย กลุ่มบริษัท ดาว ประเทศไทย (Dow) และสถาบัน TIPMSE ซึ่งเป็นพี่เลี้ยงด้านนโยบาย ความรู้ งบประมาณ และเทคโนโลยี เขตคลองเตยส่งเสริมการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ ส่วน Dow และ TIPMSE สนับสนุนด้านเทคนิค การคัดแยก การเก็บพลาสติกเข้าสู่ระบบรีไซเคิล และจัดอบรมพัฒนาผลลัพธ์จากขยะ เช่น สบู่และน้ำหมักชีวภาพ การสนับสนุนต่อเรื่องนี้ ช่วยให้ชุมชนจัดการขยะได้อย่างเป็นระบบ พึ่งพาตนเองได้ และก้าวสู่ต้นแบบเศรษฐกิจหมุนเวียนในเขตเมือง

5.2.4 การกำหนดกติกาชุมชนด้านความสะอาด ชุมชนร่วมกันจัดทำ “ธรรมนูญชุมชนเกาะกลาง” 10 ข้อ เพื่อเป็นแนวทางการอยู่ร่วมกันอย่างสงบและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ครอบคลุม

ทั้งด้านสังคม สิ่งแวดล้อม และวินัย เช่น การห้ามทำลายทรัพย์สินสาธารณะ การไม่รบกวนผู้อื่น และการรักษาความสะอาดในพื้นที่ การมีส่วนร่วมกำหนดและบังคับใช้กติกาช่วยสร้างความรู้สึกรับผิดชอบพื้นที่และความภาคภูมิใจ ส่งผลให้ชุมชนมีระเบียบและยั่งยืน

5.2.5 การถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่ชุมชนใกล้เคียง ชุมชนเกาะกลางพัฒนาเป็นศูนย์เรียนรู้ต้นแบบภายใต้แนวคิด Zero Waste จัดตั้งฐานเรียนรู้ 4 ประเภท ได้แก่ ขยะอินทรีย์ ขยะรีไซเคิล ขยะทั่วไป และขยะอันตราย ถ่ายทอดความรู้เชิงเทคนิคและพฤติกรรม เช่น การคัดแยก การผลิตก๊าซชีวภาพ การอัดรีดพลาสติก และการทำน้ำหมักชีวภาพ องค์ความรู้ถูกขยายสู่ชุมชนอื่นในเขตคลองเตยและกรุงเทพฯ ผ่านการอบรมและศึกษาดูงาน โดยมีผู้นำและสมาชิกเป็นครูภูมิปัญญาถ่ายทอดประสบการณ์จริงที่ปรับใช้ได้ตามบริบทแต่ละพื้นที่ ช่วยเสริมสร้างเครือข่ายประชาชนที่เข้มแข็งและยั่งยืน

## 6. สรุปผลการวิจัย

6.1 การศึกษาสภาพการณ์การจัดการขยะมูลฝอยด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน กรณีศึกษาชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย มีพัฒนาการด้านการจัดการขยะที่เป็นระบบและมีความก้าวหน้าต่อเนื่อง ภายใต้การประยุกต์ใช้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ในระดับฐานรากอย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มจากการตระหนักถึงปัญหาสิ่งแวดล้อมภายหลังเหตุการณ์ไฟไหม้ใหญ่ในปี พ.ศ. 2552 จนนำไปสู่การรวมกลุ่มของผู้นำและสมาชิกในการวางระบบจัดการขยะร่วมกัน

ปัจจุบันชุมชนเกาะกลางได้ดำเนินการจัดการขยะแบบครบวงจร ตั้งแต่การคัดแยกขยะต้นทาง การรีไซเคิล การอัดรีดพลาสติก และการจัดการขยะอันตรายอย่างถูกวิธี พร้อมนำเทคโนโลยีมาเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขยะ และการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนให้ดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายเศรษฐกิจ BCG (Bio-Circular-Green Economy) ของประเทศ ผลการดำเนินงานของชุมชนยังส่งผลให้เกิดผลิตภัณฑ์และนวัตกรรมจากการจัดการขยะ เช่น ปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ สบู่จากน้ำมันพืชใช้แล้ว และผลิตภัณฑ์อัดรีดพลาสติก ซึ่งสามารถสร้างรายได้ ลดรายจ่าย และลดปริมาณขยะและก๊าซเรือนกระจกได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ชุมชนยังพัฒนาศูนย์การเรียนรู้การจัดการขยะครบวงจรให้เป็นแหล่งถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมไปยังชุมชนใกล้เคียงสะท้อนให้เห็นถึงระบบการบริหารจัดการขยะที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน

6.2 การศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการจัดการขยะมูลฝอยด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน ของชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย เกิดจากการบูรณาการองค์ประกอบหลายด้านที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยมีภาวะผู้นำของผู้นำชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและสร้างแรงบันดาลใจ

ใจให้สมาชิกในชุมชนเกิดความตระหนักและร่วมมือในการจัดการขยะ ผู้นำมีบทบาททั้งในด้านการวางแผน การสื่อสารสร้างความเข้าใจ และการเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนอย่างกว้างขวาง ทั้งในกระบวนการคิด วางแผน ดำเนินงาน และการติดตามประเมินผล ซึ่งช่วยสร้างระบบการบริหารจัดการขยะที่เข้มแข็งและโปร่งใสควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกันของคนในพื้นที่

และการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและภาคเอกชน ได้แก่ สำนักงานเขตคลองเตย กลุ่มบริษัท ดาว ประเทศไทย (Dow) และสถาบันการจัดการบรรจุภัณฑ์และรีไซเคิลเพื่อสิ่งแวดล้อม (TIPMSE) ซึ่งมีส่วนสำคัญในการเสริมองค์ความรู้ เทคโนโลยี และงบประมาณให้กับชุมชน ทำให้การดำเนินงานเกิดความต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม อีกทั้งการกำหนดธรรมนูญชุมชนและกฎกติกาการอยู่ร่วมกัน ยังเป็นกลไกทางสังคมที่ช่วยสร้างวินัย ความรับผิดชอบ และจิตสำนึกด้านสิ่งแวดล้อมในชุมชน จนนำไปสู่พฤติกรรมการรักษาความสะอาดอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ชุมชนเกาะกลางยังมีความโดดเด่นในด้านการถ่ายทอดองค์ความรู้และขยายผลสู่ชุมชนใกล้เคียง ผ่านการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ต้นแบบและกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งช่วยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และเสริมสร้างศักยภาพให้กับชุมชนอื่นในการนำแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนไปปรับใช้ในบริบทของตนเองได้อย่างเหมาะสม

โดยภาพรวมปัจจัยเหล่านี้สามารถสะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จของชุมชนเกาะกลางไม่ได้เกิดจากการแก้ปัญหาขยะเพียงระยะสั้น แต่เป็นผลจากการพัฒนาเชิงโครงสร้างที่เน้นการมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน และการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืนภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน ซึ่งสามารถเป็นแบบอย่างในการขับเคลื่อนชุมชนเมืองอื่น ๆ สู่การบริหารจัดการขยะอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต

## 7. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความสำเร็จและแนวทางในการจัดการขยะด้วยแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนของชุมชนเกาะกลาง เขตคลองเตย โดยผ่านการสัมภาษณ์ผู้นำชุมชน และสมาชิกในชุมชน พบว่าการดำเนินงานของชุมชนสะท้อนถึงแนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าได้อย่างเป็นระบบ โดยชุมชนได้นำหลัก 3Rs-5Rs (Reduce, Reuse, Recycle, Recover, Refuse) มาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอนของการจัดการขยะ ตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวทาง Zero Waste ที่มุ่งเน้นให้ขยะหมดไปจากระบบโดยใช้หลักคิดขยะคือทรัพยากร สอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย (วว.) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, (2562) ที่ชี้ว่าหลักการสำคัญของเศรษฐกิจหมุนเวียน คือ เศรษฐกิจที่ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากร และผลิตภัณฑ์ได้นานที่สุด เป็นการลดขยะหรือของเสียเหลือศูนย์ ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนจึงเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนา

เศรษฐกิจที่ยั่งยืน และตอบสนองต่อความต้องการในการรักษาสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

นอกจากนี้การประสบความสำเร็จของชุมชนเกาะกลางเกิดจากการมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่สำคัญที่สุด เนื่องจากผู้นำทำหน้าที่กำหนดทิศทาง ประสานงานระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ และสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติตามหลักการคัดแยกขยะอย่างสม่ำเสมอ กระบวนการดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจภายในชุมชน อันเป็นเงื่อนไขสำคัญของการมีส่วนร่วมในระยะยาว สอดคล้องกับทฤษฎีความสำเร็จชุมชนของ หาญศึก ทรงสวัสดิ์ (2550) ที่กล่าวว่าชุมชนที่เข้มแข็งและประสบความสำเร็จต้องสามารถคิดและกำหนดทิศทางวิถีการดำเนินชีวิตที่เป็นไปตามความต้องการของตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีส่วนร่วมในการพัฒนาของตนเองและสามารถพึ่งตนเองได้ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภายใต้ภูมิปัญญาของตนได้ ซึ่งชุมชนเกาะกลางได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการดังกล่าวอย่างชัดเจนผ่านการมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชนทุกขั้นตอนของการจัดการขยะ ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและความภาคภูมิใจร่วมกัน

อีกประการหนึ่งผลการวิจัยยังชี้ว่า การมีส่วนร่วมของสมาชิกในชุมชน ในทุกขั้นตอนของการคัดแยก การรวบรวมและการแปรรูปขยะ ช่วยให้การจัดการขยะสามารถลดต้นทุนเพิ่มประสิทธิภาพการแยกประเภท และสร้างข้อมูลขยะที่มีความแม่นยำ ซึ่งเอื้อต่อการวางระบบเศรษฐกิจหมุนเวียนในระดับท้องถิ่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ UN-Habitat (2020) และ Ellen MacArthur Foundation (2019) ต่างยืนยันว่าการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระบบจัดการขยะมีความยั่งยืน เนื่องจากชุมชนเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมคัดแยกตั้งแต่แหล่งกำเนิด ซึ่งเป็นจุดที่มีผลกระทบสูงที่สุดต่อระบบทั้งหมด

ขณะเดียวกันการได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและภาคเอกชน ยังช่วยเสริมศักยภาพด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี และเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการแปรรูปและรีไซเคิลขยะ ส่งผลให้ระบบการจัดการขยะมีความเป็นมาตรฐาน โปร่งใส และตรวจสอบได้ การสนับสนุนลักษณะนี้สอดคล้องกับแนวคิดความร่วมมือภาครัฐ-เอกชน Public-Private Partnership (PPP) ที่ช่วยเพิ่มเสถียรภาพของโครงการในระยะยาว ทั้งยังสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) โดยเฉพาะเป้าหมายที่ 11 เมืองและถิ่นฐานมนุษย์ที่ยั่งยืน และเป้าหมายที่ 12 การบริโภคและการผลิตที่ยั่งยืน

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 การจัดทำแผนแม่บทการจัดการขยะในพื้นที่ชุมชนพิเศษที่สอดคล้องกับข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์ของชุมชนริมคลองหรือเกาะกลางน้ำ โดยครอบคลุมด้านโครงสร้างพื้นฐาน การขนส่งทางน้ำ และการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อให้การจัดการขยะมีประสิทธิภาพและลดความเหลื่อมล้ำด้านสิ่งแวดล้อมในเขตเมือง

8.1.2 การพัฒนาระบบการเก็บและขนย้ายขยะทางน้ำอย่างเป็นทางการ กรุงเทพมหานครควรจัดตั้งระบบเรือเก็บขยะ สำหรับชุมชนที่ตั้งอยู่กลางน้ำหรือริมคลองเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเก็บขยะลดการตกค้างในลำคลอง และรองรับลักษณะภูมิประเทศของเมืองที่มีการสัญจรทางน้ำจำนวนมาก

### 8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 การสร้างกลไกด้านเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) ในระดับครัวเรือนและชุมชนที่มากขึ้น และการพัฒนาการจัดการขยะชุมชนในรูปแบบอื่น ๆ ร่วมด้วย

8.2.2 การส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างชุมชนต้นแบบผ่านการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานระหว่างชุมชนที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการขยะ ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ อย่างเหมาะสมกับบริบทของชุมชนเกาะกลาง

8.2.3 การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างชุมชน ภาครัฐ และเอกชน เพื่อสร้างความร่วมมืออย่างต่อเนื่องระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ สนับสนุนทรัพยากร การดำเนินงาน และยกระดับชุมชนเกาะกลางให้เป็นต้นแบบการจัดการขยะอย่างยั่งยืน

### 8.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

8.3.1 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการแยกขยะกับปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจ เพื่อทำความเข้าใจความแตกต่างของการมีส่วนร่วมในระดับครัวเรือน และใช้เป็นแนวทางในการออกแบบมาตรการรณรงค์ที่เหมาะสมกับบริบทของกลุ่มเป้าหมาย

8.3.2 การวิเคราะห์ต้นทุนและผลตอบแทนทางเศรษฐกิจของการจัดการขยะชุมชน โดยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับต้นทุนและรายได้จากกิจกรรมรีไซเคิล เพื่อประเมินความคุ้มค่า

8.3.3 การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการจัดการขยะของชุมชนในลักษณะใกล้เคียง เพื่อวิเคราะห์อุปสรรค วิธีดำเนินงาน และผลลัพธ์ของแต่ละพื้นที่ นำไปสู่การพัฒนาแนวทางและนโยบายการจัดการขยะที่สอดคล้องกับลักษณะพื้นที่และบริบททางสังคมที่แตกต่างกัน

## 9. บรรณานุกรม

- กรมควบคุมมลพิษ. (2566). รายงานสถานการณ์สถานที่กำจัดขยะมูลฝอยของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2566. กรุงเทพมหานคร: ส่วนขยะมูลฝอยชุมชน กองจัดการกากของเสียและสารอันตราย กรมควบคุมมลพิษ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. (2562) Circular Economy เศรษฐกิจหมุนเวียน...ที่ทุกคนควรรู้. ปทุมธานี: สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566—2570). ราชกิจจานุเบกษา.
- หาญศึก ทรงสวัสดิ์. (2550). ปัจจัยที่ส่งผลต่อชุมชนเข้มแข็ง กรณีศึกษา เทศบาลตำบลท่าข้าม อำเภอชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์ วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ยุทธศาสตร์การพัฒนา). มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, เพชรบูรณ์
- UN-Habitat. (2020). Solid waste management in the world's cities: Integrating community participation and circular economy models. United Nations Human Settlements Programme.
- United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. United Nations.

## 10. คำขอบคุณ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเนื่องจากได้รับความกรุณาและการสนับสนุนจากหลายภาคส่วน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและประธานกรรมการสอบซึ่งได้กรุณาให้คำแนะนำ คำปรึกษา และชี้แนะแนวทางในการดำเนินงานวิจัยอย่างใกล้ชิดด้วยความเมตตา อดทน และเอื้ออาทรตลอดระยะเวลาการศึกษา และขอขอบคุณผู้นำชุมชนและสมาชิกในชุมชนเกาะกลางเขตคลองเตย ที่ให้การสนับสนุนองค์ความรู้ หนังสือ และให้ความอนุเคราะห์ผู้วิจัยได้เข้าไปสัมภาษณ์ลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการทำวิจัยครั้งนี้ซึ่งช่วยให้ผลงานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบคุณกองบรรณาธิการวารสารสถาบันวิจัย ที่รับเผยแพร่ผลงานวิจัยฉบับนี้

ปัญหาและอุปสรรคในการสืบสวนสอบสวนคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์  
กรณีศึกษาการใช้บัญชีม้า สถานีตำรวจภูธรศรีราชา  
CHALLENGES AND OBSTACLES IN INVESTIGATING ONLINE TRADING FRAUD:  
A CASE STUDY ON THE USE OF MULE ACCOUNTS AT  
SI RACHA PROVINCIAL POLICE STATION

ชัยวัฒน์ หิรัญเกื้อ<sup>1\*</sup>, กฤษณพงศ์ พูตระกูล<sup>2</sup>  
CHAIWAT HIRANKUE<sup>1\*</sup>, KRISANAPHONG POOTHAKOOL<sup>2</sup>  
ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2568

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสถานการณ์การฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์ กรณีศึกษาการใช้บัญชีม้า 2. ศึกษาปัญหาอุปสรรคในการสืบสวนสอบสวนคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์ กรณีการใช้บัญชีม้าของสถานีตำรวจภูธรศรีราชา และ 3. เสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสืบสวนสอบสวนคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์ กรณีศึกษาการใช้บัญชีม้า สถานีตำรวจภูธรศรีราชา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 17 ราย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจ ผู้เสียหาย ผู้กระทำความผิด นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านอาชญากรรมทางเทคโนโลยี ผู้พิพากษา และพนักงานอัยการจังหวัดชลบุรี และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษานี้ พบว่า การฉ้อโกงซื้อขายสินค้า

---

<sup>1</sup> พันตำรวจตรี, นักศึกษาปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอาชญาวิทยาและการบริหารงานยุติธรรม, คณะอาชญาวิทยาและการบริหารงานยุติธรรม มหาวิทยาลัยรังสิต

Pol. Maj., Master of Arts in Criminology and Justice Administration, Faculty of Criminology and Justice Administration, Rangsit University

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ พันตำรวจโท ดร., อาจารย์ที่ปรึกษา, คณะอาชญาวิทยาและการบริหารงานยุติธรรม มหาวิทยาลัยรังสิต

Assoc.Prof.Pol.Lt.Col. Dr., Advisor, Faculty of Criminology and Justice Administration, Rangsit University

\*Corresponding author; Email: aemearn1208@gmail.com

(Received: 26 August 2025; Revised: 20 November 2025; Accepted: 28 November 2025)

ออนไลน์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น คนร้ายมักสร้างบัญชีปลอม โฆษณาหลอกลวงโดยเลียนแบบสินค้าจริง และใช้บัญชีม้าในการรับโอนเงิน ปัญหา และอุปสรรคสำคัญ ได้แก่ 1. ความล่าช้าในการขอข้อมูลจากธนาคารและเส้นทางการเงินที่ซับซ้อน 2. ภาระงานของพนักงานสอบสวนที่มากเกินไป 3. ความขัดแย้งด้านเขตอำนาจสอบสวน 4. ความยากในการพิสูจน์เจตนาของผู้ต้องหาบัญชีม้า และ 5. การประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ประชาชนที่ยังไม่ทั่วถึง

**คำสำคัญ :** 1.ปัญหาและอุปสรรค 2.ฉ้อโกง 3.ซื้อขายสินค้าออนไลน์ 4.บัญชีม้า 5. สถานีตำรวจภูธรศรีราชา

## ABSTRACT

This research aims to 1. examine the situation of online trading fraud, with a specific focus on cases involving the use of mule accounts 2. investigate the challenges and obstacles in the investigation of online trading fraud cases that involve mule accounts under the jurisdiction of the Si Racha Provincial Police Station; and 3. propose guidelines for improving the investigative process of online trading fraud cases that involve the use of mule accounts at the Si Racha Provincial Police Station. This study employs a qualitative research design, collecting data through semi-structured, in-depth interviews with 17 key informants selected through purposive sampling. The informants include police officers, victims, offenders, academics, technology-related crime experts, judges, and public prosecutors in Chonburi Province. The data were analyzed using content analysis. The findings revealed that online trading fraud is becoming more frequent and severe. Offenders often create fake accounts, post fraudulent advertisements mimicking genuine products, and use mule accounts to transfer money. The main problems and obstacles identified include 1. delays in obtaining information from banks and difficulty tracing complex financial transactions; 2. heavy workload of investigating officers; 3. jurisdictional conflicts in investigation; 4. challenges in proving the intent of mule account holders; and 5. limited public awareness and insufficient dissemination of preventive information.

**Keywords:** 1. Problems and Obstacles 2. Fraud 3. Online Trading 4. Mule Accounts 5. Si Racha Provincial Police Station

### 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

สถานการณ์การฉ้อโกงออนไลน์เป็นอาชญากรรมทางเทคโนโลยีที่พบบ่อยที่สุดในปัจจุบัน โดยมีความรุนแรงและมูลค่าความเสียหายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผลจากการแพร่ระบาดของโรค Covid-19 และมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคมทำให้รูปแบบการใช้ชีวิตและการบริโภคเปลี่ยนไปสู่วิถีดิจิทัลมากยิ่งขึ้น รายงานการสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2565 ของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมชี้ว่า ผู้บริโภคหันมาทำกิจกรรมออนไลน์มากขึ้น เช่น การซื้อสินค้าออนไลน์แทนการเดินทางไปห้างสรรพสินค้า ส่งผลให้เกิดช่องว่างที่เอื้อต่อการก่ออาชญากรรมทางเทคโนโลยีหลากหลายรูปแบบ ผู้กระทำผิดมักใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์และโทรศัพท์มือถือ เป็นเครื่องมือในการกระทำความผิด โดยรูปแบบที่พบบ่อยและสร้างผลกระทบสูงสุด ได้แก่ การฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์ ซึ่งมีวิธีการหลอกลวงหลายลักษณะ อาทิ เสนอขายแบบผ่อนชำระแต่ไม่ส่งมอบสินค้า ผู้เสียหายโอนเงินแล้วไม่ได้รับสินค้า หรือการจัดส่งแบบเก็บเงินปลายทางแต่ได้รับสินค้าที่ไม่ตรงตามจริงหรือเป็นของปลอม (ไทยพีบีเอส, 2565) และเป็นคดีที่มีจำนวนมากที่สุด คือ 47,864 คดี โดยก่อให้เกิดความเสียหายรวม 695,562,100 บาท (แนวหน้า, 2565) ซึ่งคดีฉ้อโกงออนไลน์ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับบัญชีม้า ซึ่งช่วยให้ผู้กระทำผิดปกปิดตัวตนและสร้างความน่าเชื่อถือ บัญชีม้ามักได้มาจากการจ้างบุคคลเปิดบัญชีรับค่าตอบแทน หลอกให้ผู้อื่นเปิดบัญชีแทน หรือซื้อขายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ การมีเครือข่ายบัญชีม้าจำนวนมากทำให้การสืบสวนติดตามผู้กระทำผิดซับซ้อนและยากขึ้น จากรายงานข้อมูลสถิติการแจ้งความออนไลน์ ระหว่างวันที่ 17 มีนาคม 2566 – 3 มีนาคม 2567 เกี่ยวกับคดีอาชญากรรมทางเทคโนโลยีผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ (<https://thaipoliceonline.go.th/>) พบว่าจังหวัดชลบุรี ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของกองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 2 มีสถานีตำรวจภูธรในสังกัดจำนวน 19 แห่ง สำหรับคดีหลอกลวงซื้อขายสินค้าและบริการที่ไม่ได้มีลักษณะเป็นขบวนการ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 3,645 คดี โดยแยกเป็นรายสถานีตำรวจภูธรที่มีจำนวนคดีมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ สถานีตำรวจภูธรศรีราชา 675 คดี สถานีตำรวจภูธรบางละมุง 602 คดี สถานีตำรวจภูธรแหลมฉบัง 524 คดี ตามลำดับ (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ, 2567) ดังนั้น ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคในการสืบสวนคดีฉ้อโกงออนไลน์ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถอธิบายภายใต้กรอบทฤษฎีปฏิทินิสัย (Routine Activity Theory) ซึ่งอธิบายว่าอาชญากรรมเกิดจากผู้กระทำผิดที่มีแรงจูงใจ เป้าหมายที่เหมาะสม และการขาดผู้คุ้มกันที่มีประสิทธิภาพ ในพื้นที่อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ปัญหาหลัก ได้แก่ ความล่าช้าในการขอข้อมูลจากธนาคารและภาคเอกชน ความซับซ้อนของบัญชีม้า ภาระงานของพนักงานสอบสวน ความขัดแย้งเขตอำนาจการสอบสวน และการขาดความรู้ของประชาชน ส่งผลให้กระบวนการสืบสวนสอบสวนยังไม่มีประสิทธิภาพ งานวิจัยจึงมุ่งเสนอแนวทางพัฒนาการสืบสวนคดีฉ้อโกงออนไลน์เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตำรวจและสร้างความยุติธรรมแก่ประชาชนอย่างยั่งยืน

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาสถานการณ์คดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์ กรณีศึกษาการใช้บัญชีม้า
- 2.2 เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการสืบสวนสอบสวนคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์ กรณีศึกษาการใช้บัญชีม้า สถานีตำรวจภูธรศรีราชา
- 2.3 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการสืบสวนสอบสวนคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์ กรณีศึกษาการใช้บัญชีม้า สถานีตำรวจภูธรศรีราชา

## 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

- 3.1 ทราบถึงสถานการณ์การกระทำความผิดในคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์และการรับแจ้งเปิดบัญชีในปัจจุบัน
- 3.2 ทราบถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรศรีราชาในการปฏิบัติงานด้านสืบสวนสอบสวนคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์กรณีศึกษาการรับแจ้งเปิดบัญชี
- 3.3 ได้ข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรศรีราชาในการปฏิบัติงานด้านการสืบสวนสอบสวนคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์กรณีศึกษาการรับแจ้งเปิดบัญชี

## 4. วิธีการดำเนินการวิจัย

### 4.1 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

### 4.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 17 ราย ประกอบด้วย 1. กลุ่มเจ้าหน้าที่ตำรวจสถานีตำรวจภูธรศรีราชา 4 ราย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับรองผู้กำกับการสอบสวน 1 ราย เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับสารวัตรสอบสวน 2 ราย และเจ้าหน้าที่ตำรวจระดับสารวัตรสืบสวน 1 ราย 2. ผู้เสียหายในคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์ 3 ราย 3. กลุ่มผู้กระทำความผิดคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์ กรณีการรับแจ้งเปิดบัญชีม้า 3 ราย 4. นักวิชาการด้านอาชญาวิทยา และผู้เชี่ยวชาญด้านอาชญากรรมทางเทคโนโลยี 3 ราย 5. เจ้าหน้าที่ตำรวจกองบัญชาการตำรวจสืบสวนสอบสวนอาชญากรรมทางเทคโนโลยี (บช.สอท.) 2 ราย 6. ผู้พิพากษาศาลจังหวัดชลบุรี 1 ราย และ 7. พนักงานอัยการจังหวัดชลบุรี 1 ราย

#### 4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งประกอบด้วยคำถามปลายเปิด และได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพัฒนาเครื่องมือให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย และให้ผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษาประเมินความเหมาะสมของนิยาม ขอบเขตเนื้อหา และความสอดคล้องของประเด็นคำถาม

#### 4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยตนเอง พร้อมทั้งวิเคราะห์ความสอดคล้องและความแตกต่างของข้อมูล เพื่อสรุปและตีความตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์การวิจัย โดยใช้การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ทั้งนี้ การวิจัยได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในคนจากมหาวิทยาลัยรังสิต โครงการประเภท Full Board Review (เลขที่ COA. No. RSUERB2024-039)

#### 4.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) โดยอาศัยข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารที่เกี่ยวข้องและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อนำมาจำแนกและจัดหมวดหมู่ข้อมูลอย่างเป็นระบบ พร้อมตีความให้เกิดความเชื่อมโยงในการนำเสนอเชิงพรรณนา (Descriptive Research)

### 5. ผลการวิจัย

5.1 สถานการณ์คดียึดโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์ กรณีศึกษาการใช้บัญชีม้า รูปแบบการกระทำความผิดในลักษณะนี้ แม้จะไม่ต่างจากในอดีตนัก แต่มีแนวโน้มซับซ้อนและแพร่หลายมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้กระทำความผิดมักแฝงตัวในสื่อสังคมออนไลน์ ใช้กลยุทธ์ที่แนบเนียน เช่น การสร้างบัญชีปลอมบนแพลตฟอร์มยอดนิยม หรือคัดลอกข้อมูลจากร้านค้าจริงเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ หลอกให้เหยื่อโอนเงินชำระค่าสินค้าที่ไม่มีอยู่จริง ก่อนตัดการติดต่อทันทีหลังได้รับเงิน โดยกลไกสำคัญที่เอื้อต่อการกระทำความผิดคือ บัญชีม้า ซึ่งเป็นบัญชีธนาคารที่เปิดโดยผู้อื่นตามการว่าจ้าง เพื่อใช้รับเงินจากเหยื่อและโอนต่อไปยังบัญชีอื่นอย่างรวดเร็ว อำพรางเส้นทางการเงินและหลีกเลี่ยงการตรวจสอบของเจ้าหน้าที่รัฐ การกระทำลักษณะนี้สร้างความซับซ้อนในการสืบสวนและติดตามตัวผู้กระทำความผิด โดยเฉพาะเมื่อมีการใช้สกุลดิจิทัลหรือโอนเงินข้ามประเทศ การขยายตัวของเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะระบบ Internet Banking และ Mobile Banking มีบทบาทสำคัญในการเอื้อต่อการก่ออาชญากรรมลักษณะนี้ เนื่องจากการทำธุรกรรมสามารถดำเนินการได้รวดเร็วและไม่จำกัดสถานที่ ดังนั้น พฤติกรรมการรับจ้างเปิดบัญชีธนาคารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้การฉ้อโกงออนไลน์

## 5.2 สภาพปัญหาและอุปสรรคในการสืบสวนสอบสวนคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์ กรณีศึกษาการใช้บัญชีม้า สถานีตำรวจภูธรศรีราชา

5.2.1 ด้านการเข้าถึงข้อมูลบัญชีและยืนยันตัวบุคคลจากธนาคาร กระบวนการสืบสวนคดีอาชญากรรมทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะคดีหลอกลวงออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับการโอนเงิน เข้าบัญชีผู้กระทำความผิด จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากธนาคารในการระบุตัวบุคคลเจ้าของบัญชี อย่างไรก็ตาม การเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวเผชิญอุปสรรคหลายประการ ทั้งในด้านระยะเวลา รูปแบบข้อมูล และความสมบูรณ์ของหลักฐานยืนยันตัวตน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความรวดเร็วของกระบวนการยุติธรรม ได้แก่ 1.ความล่าช้าในการประสานขอข้อมูลจากธนาคาร เจ้าหน้าที่ตำรวจไม่สามารถระบุตัวเจ้าของบัญชีที่รับเงินจากผู้เสียหายได้โดยตรงทันที ต้องจัดทำหนังสือราชการส่งคำขออย่างเป็นทางการไปยังธนาคารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งธนาคารต้องใช้เวลาในการตรวจสอบภายใน จัดเตรียมเอกสาร และส่งกลับมายังหน่วยงานผู้ร้องขอ กระบวนการทั้งหมดอาจใช้เวลาหลายเดือน หรือบางกรณีอาจถึงหนึ่งปี ทำให้ผู้กระทำความผิดมีโอกาสหลบหนีหรือหลีกเลี่ยงการติดตาม 2.รูปแบบข้อมูลที่ไม่ได้มาตรฐาน ข้อมูลจากธนาคารมักอยู่ในรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น ไฟล์ Excel ที่ขาดลายเซ็นหรือตราประทับ จึงไม่สามารถใช้เป็นพยานหลักฐานในศาลได้ นอกจากนี้ ข้อมูลอาจไม่ครบถ้วน เช่น ขาดสำเนาบัตรประชาชน รูปถ่าย หรือหมายเลขโทรศัพท์ ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องยื่นคำร้องเพิ่มเติมส่งผลให้กระบวนการในการดำเนินคดีล่าช้าและอาจกระทบต่อการออกหมายเรียกหรือหมายจับ และ 3.ความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลยืนยันตัวตน คือ ในหลายกรณี ธนาคารไม่สามารถจัดส่งข้อมูลยืนยันตัวบุคคลได้อย่างครบถ้วน เช่น ขาดรูปถ่าย หมายเลขโทรศัพท์ หรือแม้แต่สำเนาบัตรประชาชน ส่งผลให้ไม่สามารถระบุตัวตนเจ้าของบัญชีได้อย่างแน่ชัด ยิ่งไปกว่านั้น ในบางกรณีผู้เปิดบัญชีเป็นบุคคล ไร้สัญชาติ หรืออยู่ในพื้นที่ห่างไกล ไม่มีข้อมูลถาวรที่สามารถติดตามได้ อีกทั้งในปัจจุบันการเปิดบัญชีสามารถทำผ่านระบบออนไลน์ได้ ซึ่งอาศัยเพียงการถ่ายภาพใบหน้าหรือยืนยันตัวตนผ่านแอปพลิเคชันของธนาคาร ซึ่งยังขาดความเข้มงวดและการตรวจสอบอย่างละเอียด ส่งผลให้ผู้กระทำความผิดอาศัยช่องว่างนี้เปิดบัญชีโดยไม่เปิดเผยตัวตนที่แท้จริง ทำให้ไม่สามารถติดตามผู้กระทำความผิดได้

5.2.2 ด้านความซับซ้อนของกระบวนการติดตามเส้นทางการเงิน กระบวนการติดตามเส้นทางการเงินในคดีอาชญากรรมทางเทคโนโลยีมีความซับซ้อนสูง โดยเฉพาะกรณีที่มีการใช้บัญชีม้าเพื่ออำพรางการเคลื่อนย้ายเงินที่ได้จากการกระทำความผิด ขบวนการเหล่านี้มักวางแผนล่วงหน้าและโอนเงินผ่านหลายบัญชีภายในเวลาอันรวดเร็ว ทำให้การตรวจสอบย้อนหลังทำได้ยาก นอกจากนี้ เงินที่ผ่านบัญชีเหล่านี้มักถูกเปลี่ยนรูปเป็นเงินสด หรือสกุลเงินดิจิทัล ส่งผลให้การติดตามและยึดคืนทรัพย์สินล่าช้าหรืออาจไม่สามารถยึดคืนได้ อีกทั้งในส่วนของการสืบสวนสอบสวน ยังพบอุปสรรคสำคัญ คือ การที่ผู้ครอบครองบัญชีม้ามักปฏิเสธความเกี่ยวข้องกับผู้เสียหายโดยตรง โดยให้การเพียงว่าได้รับค่าจ้างในการเปิดบัญชี โดยไม่มีข้อมูลหรือความรู้เกี่ยวกับผู้ว่าจ้าง หรือขบวนการ

เบื้องหลัง ซึ่งทำให้ไม่สามารถขยายผลสู่ตัวการใหญ่ได้ เช่น คดีที่มีการอายัดบัญชีม้าได้ทันตามที่ผู้เสียหายแจ้ง แต่สุดท้ายการสืบสวนก็ยุติลงเพียงแค่บุคคลที่รับจ้างเปิดบัญชีเท่านั้น ไม่สามารถสืบไปถึงผู้ว่าจ้าง หรือหัวหน้าเครือข่ายได้

5.2.3 ด้านกำลังคนและภาระงานของเจ้าหน้าที่สอบสวน เจ้าหน้าที่ตำรวจในระดับท้องที่ต้องแบกรับภาระงานจำนวนมาก ซึ่งกระจายอยู่ในหลายด้าน ทั้งการเข้าเวรรับแจ้งความร้องทุกข์ประจำวัน การรับผิดชอบคดีทั้งใหม่และเก่า การจัดทำสำนวนการสอบสวนให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่จำกัด ส่งผลให้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ไม่เพียงพอจะรองรับภารกิจที่ซับซ้อนและต้องการความละเอียดอ่อนอย่างคดีอาชญากรรมทางเทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ที่ต้องอาศัยเวลาในการวิเคราะห์เชิงเทคนิค มีความจำเป็นต้องประสานงานกับหน่วยงานภายนอกหลายฝ่าย เช่น สถาบันการเงิน หรือผู้ให้บริการระบบเครือข่าย และยังต้องมีการติดตามข้อมูลดิจิทัลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งต่างจากคดีอาญาทั่วไปที่อาศัยพยานบุคคล หรือพยานแวดล้อมเป็นหลัก

5.2.4 ด้านความขัดแย้งของเขตอำนาจสอบสวนในคดีอาชญากรรมทางเทคโนโลยี คดีอาชญากรรมทางออนไลน์ สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกพื้นที่ โดยผู้เสียหายมักถูกหลอกให้โอนเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ไปยังบัญชีม้าของคนร้าย เดิมตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 18 พนักงานสอบสวนมีอำนาจเฉพาะในท้องที่ที่ความผิดเกิดขึ้น แต่ต่อมาได้มีการตรา พ.ร.ก.มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ. 2566 มาตรา 8 กำหนดให้ผู้เสียหายสามารถแจ้งความได้ทั่วประเทศ และพนักงานสอบสวนที่รับคำร้องทุกข์มีอำนาจดำเนินคดีได้โดยชอบด้วยกฎหมาย อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างของบทบัญญัติทั้งสองกฎหมายก่อให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติของพนักงานสอบสวนและอัยการ ว่าควรยึดหลักเขตท้องที่ตามมาตรา 18 แห่งประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา หรือหลักแจ้งความได้ทั่วประเทศตาม พ.ร.ก.มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ. 2566 มาตรา 8 เพื่อให้การสอบสวนเป็นไปโดยชอบและสอดคล้องกับกระบวนการยุติธรรม

5.2.5 ด้านการบังคับใช้พระราชกำหนดมาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ. 2566 ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความซับซ้อนในการพิสูจน์เจตนาและองค์ประกอบความผิด โดยเฉพาะกรณีการเปิดบัญชีม้า แม้ว่ากฎหมายกำหนดให้ถือเป็นการกระทำความผิด แต่การพิสูจน์ว่าเจ้าของบัญชี มีเจตนาเกี่ยวข้องกับการฉ้อโกงหรือไม่ เป็นเรื่องซับซ้อน ต้องวิเคราะห์บริบทและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง การเปิดบัญชีออนไลน์ด้วยเอกสารเพียงสำเนาบัตรประชาชนยิ่งทำให้ตรวจสอบยาก และอาจมีการใช้ข้อมูลบุคคลอื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต ส่งผลให้บางคดีอัยการหรือศาล ไม่สามารถพิสูจน์เจตนาได้ชัดเจน จนอาจมีคำสั่งไม่ฟ้องหรือยกฟ้อง ส่งผลกระทบต่อสิทธิผู้เสียหาย เพราะหากฟ้องเพียงฐานผิด พ.ร.ก.ฯ ผู้เสียหายจะไม่สามารถเรียกคืนทรัพย์สินหรือขอชดเชย ค่าสินไหมทดแทนได้

เนื่องจากความผิดถือเป็นความผิดต่อรัฐ ไม่ใช่ความผิดที่มีผู้เสียหายเฉพาะราย อีกทั้ง ความไม่ชัดเจนของบทบัญญัติทางกฎหมายเกี่ยวกับการจัดความผิด ว่าควรเป็นกรรมเดียวกับฉ้อโกง หรือแยกเป็นความผิดคนละกรรม ซึ่งส่งผลต่อกระบวนการฟ้องร้องและการลงโทษ บางครั้ง ผู้เปิดบัญชีม้าอาจถูกลงโทษหนักกว่าตัวการหลัก แม้พฤติการณ์จะเป็นเพียงผู้สนับสนุน ทำให้การดำเนินคดีในแต่ละพื้นที่ไม่สม่ำเสมอและเกิดความสับสน โดยเฉพาะการพิสูจน์เจตนาและความเชื่อมโยงระหว่างการเปิดบัญชีและการฉ้อโกง

2. ความไม่ชัดเจนของบทบัญญัติทางกฎหมายและการฟ้องคดีซ้ำซ้อน การบังคับใช้ พ.ร.ก.ฯ ยังเกิดความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับการพิจารณาว่าการเปิดบัญชีม้าเป็นความผิดกรรมเดียวกับการฉ้อโกง หรือเป็นความผิดคนละกรรม ส่งผลโดยตรงต่อกระบวนการฟ้องร้องและการลงโทษ โดยในทางปฏิบัติพบว่า การฟ้องคดีในฐานะผู้เปิดบัญชีม้าอาจเกิดซ้ำซ้อน ผู้รับจ้างเปิดบัญชีม้าอาจถูกดำเนินคดีทั้งฐานเปิดบัญชีม้าและฐานร่วมฉ้อโกงพร้อมกัน ทำให้ได้รับโทษหนักกว่าตัวการหลักที่เป็นผู้วางแผนฉ้อโกงเพียงฐานเดียว โดยปัญหาหลักเกิดจากความยากในการพิสูจน์เจตนาและองค์ประกอบของความผิด เช่น ต้องระบุให้ชัดว่าผู้เปิดบัญชีม้ามีเจตนาเล็งเห็นว่าจะใช้บัญชีในการฉ้อโกงตั้งแต่แรกหรือเกิดภายหลัง การแยกฟ้องเป็นสองกรรมทำให้กระบวนการซับซ้อนและใช้เวลานาน ส่งผลต่อความสม่ำเสมอในการบังคับใช้กฎหมายและอาจก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมต่อผู้ถูกกล่าวหา ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของระบบยุติธรรม

3. สิทธิและกระบวนการคืนทรัพย์สินของประชาชน ข้อจำกัดด้านสิทธิและกระบวนการคืนทรัพย์สินแก่ผู้เสียหายก็ชัดเจน หากคดีฟ้องเพียงฐานเปิดบัญชีม้า ผู้เสียหายไม่สามารถเข้าถึงสิทธิเรียกร้องคืนทรัพย์สินได้ แม้ว่าทรัพย์สินที่ถูกหลอกลวงยังอยู่ในบัญชี ทำให้ผู้เสียหายไม่ได้รับความเป็นธรรม ขณะที่ผู้กระทำผิดได้รับโทษตามกฎหมายโดยตรง

4. การประชาสัมพันธ์ และความเข้าใจของประชาชน เกี่ยวกับข้อกฎหมาย การประชาสัมพันธ์และความเข้าใจของประชาชนเกี่ยวกับข้อกฎหมายใหม่ยังไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบางที่อาจถูกชักชวนให้เปิดบัญชีโดยไม่ทราบว่าการกระทำดังกล่าวเป็นความผิด แม้กฎหมายใหม่จะช่วยให้การดำเนินคดีง่ายขึ้นในเชิงข้อกฎหมายและพยานหลักฐาน แต่หากประชาชนขาดความตระหนักและความเข้าใจ ปัญหาการรับจ้างเปิดบัญชีและการนำบัญชีไปใช้ในการกระทำผิดก็จะยังคงเกิดต่อเนื่อง

5.3 แนวทางการพัฒนาการสืบสวนสอบสวนคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์  
กรณีศึกษาการใช้บัญชีม้า สถานีตำรวจภูธรศรีราชา

ผู้วิจัยสรุปข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับแนวทางการสืบสวนคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์ กรณีศึกษาการใช้บัญชีม้าที่สถานีตำรวจภูธรศรีราชา เพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.3.1 การพัฒนาด้านกฎหมายและความร่วมมือกับธนาคาร การเข้าถึงข้อมูลทางการเงินถือเป็นข้อจำกัดสำคัญของพนักงานสอบสวน จึงเสนอให้ 1. กำหนดกรอบเวลาในการส่งมอบข้อมูลจากธนาคารเพื่อลดความล่าช้า 2. ปรับปรุงกฎหมายให้เจ้าหน้าที่เข้าถึงข้อมูลทางการเงินได้รวดเร็วผ่านช่องทางกลางที่มีอำนาจตามกฎหมาย และ 3. กำหนดบทบาทเชิงรุกให้ธนาคารคัดกรองบัญชีต้องสงสัยและบังคับใช้มาตรการยืนยันตัวตนอย่างเข้มงวดเพื่อลดการใช้บัญชีม้าในการก่ออาชญากรรมออนไลน์

5.3.2 การแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างและทรัพยากรบุคคล ข้อจำกัดด้านกำลังคนทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถสืบสวนเชิงลึกได้อย่างทั่วถึง จึงเสนอให้ 1. เพิ่มบุคลากรหรือจัดการภาระงานให้เหมาะสมเพื่อลดการเร่งปิดคดีและเพิ่มโอกาสขยายผลไปยังเครือข่ายใหญ่ 2. จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจด้านอาชญากรรมทางเทคโนโลยีในแต่ละพื้นที่ พร้อมงบประมาณและเทคโนโลยีสนับสนุน และ 3. พัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่ด้านเทคโนโลยีการเงินดิจิทัล การวิเคราะห์ธุรกรรม และการติดตามเส้นทางเงินสกุลดิจิทัล เพื่อรับมือกับอาชญากรรมซับซ้อนอย่างมีประสิทธิภาพ

## 6. สรุปผลการวิจัย

ปัญหาการฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์โดยใช้บัญชีม้ามีความซับซ้อนและขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผู้กระทำผิดมักใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นเครื่องมือสำคัญ ในการสร้างความน่าเชื่อถือ โดยสร้างบัญชีปลอมหรือคัดลอกข้อมูลจากร้านค้าจริงเพื่อหลอกลวง ให้เหยื่อโอนเงินชำระค่าสินค้าที่ไม่มีอยู่จริง จากนั้นจึงตัดการติดต่อทันที โดยมีบัญชีม้า เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยอำพรางเส้นทางการเงิน และหลีกเลี่ยงการตรวจสอบของเจ้าหน้าที่รัฐ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Internet Banking และ Mobile Banking ยิ่งเพิ่มความสะดวกในการเคลื่อนย้ายเงิน ทำให้การติดตามและยึดคืนทรัพย์สินเป็นไปได้ยากมากขึ้น ในกระบวนการสืบสวนสอบสวน เจ้าหน้าที่ตำรวจยังเผชิญอุปสรรคหลายประการ ทั้งความล่าช้าในการประสานขอข้อมูลจากธนาคาร ความไม่ครบถ้วนของหลักฐานยืนยันตัวบุคคล และรูปแบบข้อมูลที่ไม่เป็นมาตรฐาน นอกจากนี้ การติดตามเส้นทางการเงินยังมีความซับซ้อนสูง เนื่องจากเงินมักถูกโอนผ่านหลายบัญชีภายในเวลาอันสั้น หรือถูกเปลี่ยนเป็นสกุลเงินดิจิทัล ทำให้ไม่สามารถขยายผลไปถึงตัวการใหญ่ได้ ขณะเดียวกัน เจ้าหน้าที่ในระดับพื้นที่ต้องแบกรับภาระงานจำนวนมาก และขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค ส่งผลให้การสืบสวนคดีอาชญากรรมทางเทคโนโลยีดำเนินไปอย่างล่าช้า และความขัดแย้งของเขตอำนาจสอบสวนในคดีอาชญากรรมทางเทคโนโลยี การขาดความชัดเจนว่าพนักงานสอบสวนผู้ใดมีอำนาจสอบสวนคดีอาชญากรรมทางเทคโนโลยี เมื่อเกิดเหตุในพื้นที่หนึ่ง แต่ผู้เสียหายแจ้งความร้องทุกข์ในอีกพื้นที่หนึ่ง เดิมตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มาตรา 18 พนักงานสอบสวนมีอำนาจเฉพาะในท้องที่เกิดเหตุ แต่ พ.ร.ก.มาตรการป้องกันอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ. 2566 มาตรา 8 เปิดให้แจ้งความได้ทั่ว

ประเทศ จึงเกิดความสับสนในการกำหนดเขตอำนาจสอบสวนให้ถูกต้องตามกฎหมาย นอกจากนี้การบังคับใช้กฎหมายดังกล่าวยังมีข้อจำกัดในด้านการพิสูจน์เจตนาและองค์ประกอบความผิดของผู้เปิดบัญชีม้า รวมถึงสิทธิของผู้เสียหายในกระบวนการขอคืนทรัพย์สิน ซึ่งไม่สามารถทำได้หากคดีถูกฟ้องเพียงฐานเปิดบัญชีตาม พ.ร.ก.ฯ โดยไม่รวมข้อหาฉ้อโกง ขณะเดียวกัน การประชาสัมพันธ์กฎหมายและการสร้างความเข้าใจแก่ประชาชนยังไม่ทั่วถึง ทำให้กลุ่มเปราะบางจำนวนมากยังคงตกเป็นเหยื่อของขบวนการอาชญากรรมโดยไม่รู้ตัว ดังนั้น จากสถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างเจตนารมณ์ของกฎหมาย กับการปฏิบัติจริง ที่ยังไม่สอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านโครงสร้างการทำงานของหน่วยงานรัฐ ระบบข้อมูล และการสื่อสารกับประชาชน อันเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน

## 7. อภิปรายผลการวิจัย

7.1 สถานการณ์คดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์ กรณีศึกษาการใช้บัญชีม้า ผลการวิจัยพบว่าการฉ้อโกงจากการซื้อขายสินค้าออนไลน์ในประเทศไทยยังคงทวีความรุนแรง โดยเฉพาะการใช้บัญชีธนาคารหรือบัญชีม้าเป็นเครื่องมือกระทำความผิดเพื่อรับเงินจากผู้เสียหายและหลีกเลี่ยงการตรวจสอบ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีปกตินิสัย (Routine Activity Theory) ของ Cohen & Felson (1979) ที่อธิบายว่าอาชญากรรมเกิดขึ้นเมื่อมีผู้กระทำความผิดที่มีแรงจูงใจ เหยื่อที่เหมาะสม และการขาดผู้ควบคุมดูแลที่มีประสิทธิภาพ หลังการแพร่ระบาดของ Covid-19 พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนจากออฟไลน์สู่โลกออนไลน์ ทำให้กลุ่มผู้ไม่คุ้นชินกับความเสี่ยงกลายเป็นเป้าหมายง่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hentig (1984) เรื่อง The Socially Weak Victim หรือผู้ที่ขาดภูมิคุ้มกันทางสังคมและเทคโนโลยี ซึ่งถูกแสวงหาประโยชน์โดยง่าย

7.2 สภาพปัญหาและอุปสรรคในการสืบสวนสอบสวนคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์ กรณีศึกษาการใช้บัญชีม้า สถานีตำรวจภูธรศรีราชา ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

7.2.1 ด้านการเข้าถึงข้อมูลบัญชีและยืนยันตัวบุคคลจากธนาคาร ผลการวิจัยพบว่าการสืบสวนคดีอาชญากรรมทางเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการโอนเงินเข้าบัญชีผู้กระทำความผิดพึ่งพาข้อมูลจากธนาคาร แต่การเข้าถึงข้อมูลเผชิญข้อจำกัดหลายประการ ได้แก่ 1. ความล่าช้าในการประสานงานระหว่างตำรวจและธนาคาร 2. ข้อมูลไม่เป็นมาตรฐานและไม่ครบถ้วน และ 3. ข้อมูลยืนยันตัวตนไม่สมบูรณ์ ส่งผลต่อความรวดเร็วและประสิทธิภาพของกระบวนการยุติธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีระบบราชการของ Weber (1947) กระบวนการขอข้อมูลบัญชีจากธนาคารสะท้อนความชัดเจนและเป็นระบบของราชการ แต่ความเข้มงวดนี้ลดความยืดหยุ่นและความรวดเร็ว ทำให้การสืบสวนอาชญากรรมทางเทคโนโลยีล่าช้า ข้อมูลที่ส่งมามากไม่เป็นมาตรฐานหรือไม่ครบถ้วน เช่น ไฟล์ขาดลายเซ็นต์ สำเนาบัตรประชาชน หรือข้อมูลติดต่อ ส่งผลให้ขั้นตอนซ้ำซ้อนและไม่สามารถใช้เป็น

หลักฐานได้ อีกทั้งความไม่สมบูรณ์ของข้อมูลยืนยันตัวตน โดยเฉพาะบัญชีออนไลน์ ทำให้ผู้กระทำความผิดใช้ช่องว่างหลบหนีได้ และมีความสอดคล้องกับทฤษฎีความล้มเหลวของนโยบายของ Pressman and Wildavsky (1984) แม้กฎหมายและขั้นตอนถูกออกแบบเพื่อคุ้มครองสิทธิ แต่การปฏิบัติจริงล้มเหลวจากขั้นตอนซับซ้อน การประสานงานไม่ทั่วถึง และทรัพยากรหรือเทคโนโลยีไม่เพียงพอ จึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการ ให้ยืดหยุ่น มีมาตรฐาน และเสริมการประสานงานข้ามหน่วยงาน

7.2.2 ด้านความซับซ้อนของกระบวนการติดตามเส้นทางการเงิน ผลการวิจัยพบว่าการติดตามเส้นทางการเงินในคดีอาชญากรรมทางเทคโนโลยีซับซ้อน เนื่องจากผู้กระทำความผิดใช้บัญชีม้าและโอนเงินผ่านหลายบัญชีอย่างรวดเร็ว ก่อนแปลงเป็นเงินสดหรือสกุลเงินดิจิทัล อีกทั้งเจ้าของบัญชีม้ามักปฏิเสธความเกี่ยวข้อง ทำให้การสืบสวนไม่สามารถขยายผลไปถึงผู้กระทำความผิดหรือเครือข่ายแท้จริงได้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีระบบราชการตามแนวคิด Weber (1947) ที่เน้นความเป็นทางการ มีลำดับชั้นชัดเจน และแบ่งหน้าที่ตามกฎระเบียบ แม้ช่วยควบคุมและสร้างความน่าเชื่อถือ แต่ขั้นตอนซับซ้อน เช่น การขอข้อมูลจากธนาคารและรอผลตอบกลับ ทำให้ล่าช้า เปิดโอกาสให้ผู้กระทำความผิดหลบหนี และทำลายหลักฐาน นอกจากนี้ ความเป็นทางการและลำดับชั้นยังทำให้การประสานงานระหว่างตำรวจ ธนาคาร และ ปปง. ขาดเอกภาพ ข้อมูลไม่เป็นมาตรฐาน และไม่สามารถติดตามเส้นทางการเงินแบบเรียลไทม์ ทำให้ระบบราชการไม่ตอบสนองต่อความรวดเร็วของอาชญากรรมทางทางการเงินได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

7.2.3 ด้านกำลังคนและภาระงานของเจ้าหน้าที่สอบสวน ผลการวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่ตำรวจในพื้นที่ต้องรับภาระงานจำนวนมากและหลากหลาย ส่งผลให้กำลังคนไม่เพียงพอต่อการสืบสวนคดีอาชญากรรมทางเทคโนโลยีที่ซับซ้อน ต้องใช้เวลาในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเทคนิค ประสานงานหลายหน่วยงาน และติดตามข้อมูลดิจิทัลต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้เต็มประสิทธิภาพเมื่อเทียบกับคดีอาญาทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของระบบราชการตามแนวคิด Weber (1947) ซึ่งเน้นโครงสร้างเป็นระเบียบ ขั้นตอนชัดเจน และการทำงานตามกฎเกณฑ์ แม้จะสร้างความเป็นระบบ แต่ลักษณะเฉพาะและความซับซ้อนของคดีออนไลน์ ทำให้โครงสร้างเดิมไม่ตอบสนอง ภาระงานที่ทับซ้อนและขาดบุคลากรชำนาญเฉพาะทางทำให้การติดตามหลักฐานและสืบสวนมีความล่าช้า ประสิทธิภาพลดลง และจำกัดความสามารถในการดำเนินคดีอย่างเต็มที่

7.2.4 ด้านความขัดแย้งของเขตอำนาจสอบสวนในคดีอาชญากรรมทางเทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า คดีอาชญากรรมทางออนไลน์เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและทุกพื้นที่ ผู้เสียหายมักถูกหลอกให้โอนเงินไปยังบัญชีม้า จึงต้องอาศัยกระบวนการรับแจ้งและสืบสวนที่ยืดหยุ่น แม้มาตรา 18 แห่งประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญากำหนดอำนาจพนักงานสอบสวนตามเขตท้องที่เกิดเหตุ แต่ พ.ร.ก.มาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ. 2566 มาตรา 8 เปิดให้ผู้เสียหายแจ้งความได้ทั่วประเทศ ส่งผลให้เกิดความไม่ชัดเจนว่าควรยึดหลักเขตท้องที่หรือหลักการ

แจ้งความได้ทุกสถานี เพื่อให้การสอบสวนเป็นไปโดยชอบและสอดคล้องกับกระบวนการยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความล้มเหลวของนโยบายของ Pressman and Wildavsky (1984) ซึ่งระบุว่า ความล้มเหลวของนโยบายไม่ได้เกิดจากการออกแบบที่ไม่เหมาะสมเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากปัจจัยในขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ เช่น ความไม่ชัดเจนของบทบาทของหน่วยงาน การตีความกฎหมายที่ขัดแย้ง และข้อจำกัดของระบบราชการที่มีลำดับขั้นสูงและยืดหยุ่นต่ำ แม้ พ.ร.ก.ฯ จะออกแบบมาเพื่อตอบโจทย์อาชญากรรมยุคใหม่ แต่ในการปฏิบัติพบว่าบุคลากรบางส่วนไม่สามารถปรับตัวเข้ากับบทบัญญัติใหม่ได้ โดยเฉพาะเมื่อเผชิญกับกฎหมายเดิมที่ใช้งานต่อเนื่องมาเป็นเวลานาน ความเห็นที่แตกต่างกัน เรื่องเขตอำนาจสอบสวนยังสร้างความไม่แน่นอนต่อกระบวนการฟ้องคดี ซึ่งส่งผลให้ผู้เสียหายไม่ได้รับความเป็นธรรมและลดความเชื่อมั่นต่อระบบยุติธรรมโดยรวม

7.2.5 ด้านการบังคับใช้พระราชกำหนดมาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ. 2566 ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังนี้ 1. ความซับซ้อนในการพิสูจน์เจตนาและองค์ประกอบความผิด ผลการวิจัยพบว่า การพิสูจน์เจตนาของผู้เปิดบัญชีมาเชื่อมโยงกับการฉ้อโกงมีความซับซ้อน โดยเฉพาะบัญชีออนไลน์หรือใช้ข้อมูลผู้อื่น ทำให้บางคดีไม่สามารถฟ้องหรือยกฟ้องได้ ความไม่ชัดเจนว่าควรถือเป็นกรรมเดียวกับการฉ้อโกงหรือคนละกรรม ส่งผลให้การลงโทษไม่สม่ำเสมอและกระทบสิทธิผู้เสียหายในการเรียกคืนทรัพย์สิน ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของปิ่นพันธุ์ฐ ชันเขต (2559) ที่ระบุว่าการรวบรวมพยานหลักฐานอิเล็กทรอนิกส์ยังขาดประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในชั้นพนักงานสอบสวน เนื่องจากข้อมูลส่วนใหญ่อยู่ในการควบคุมของผู้ให้บริการ เช่น บริษัทโทรคมนาคมหรือธนาคาร การเข้าถึงจึงต้องคำนึงถึงสิทธิส่วนบุคคลตามรัฐธรรมนูญ และหากกฎหมายไม่กำหนดอำนาจอย่างชัดเจน เจ้าหน้าที่ตำรวจจะไม่สามารถตรวจสอบหรือใช้ข้อมูลได้ ส่งผลให้การใช้กฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอในการจัดการพยานหลักฐานอิเล็กทรอนิกส์ในคดีดังกล่าว 2. ความไม่ชัดเจนของบทบัญญัติทางกฎหมายและการฟ้องคดีซ้ำซ้อน ผลการวิจัยพบว่า การบังคับใช้ พ.ร.ก.ฯ ยังไม่ชัดเจนว่าการเปิดบัญชีมาเป็นการผิดเดียวกับการฉ้อโกงหรือเป็นความผิดแยก ทำให้การฟ้องคดีไม่สม่ำเสมอ ผู้รับจ้างเปิดบัญชีมาอาจถูกลงโทษหนักกว่าตัวการหลัก เนื่องจากการพิสูจน์เจตนาและองค์ประกอบของความผิดซ้ำซ้อน การแบ่งฟ้องหรือรวมฟ้องจึงสร้างความไม่แน่นอนและอาจไม่เป็นธรรมต่อกระบวนการยุติธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีความล้มเหลวของนโยบาย Pressman and Wildavsky (1984) อธิบายว่าความล้มเหลวเกิดจากความแตกต่างระหว่างเจตนารมณ์ของนโยบายกับผลลัพธ์ในทางปฏิบัติ ซึ่งมักมาจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง การตีความที่คลุมเครือ และความไร้ประสิทธิภาพของกลไก บังคับใช้ ในกรณีของ พ.ร.ก.ฯ แม้กฎหมายมีเป้าหมายชัดเจนในการป้องกันการเปิดบัญชีมาเพื่อฉ้อโกง แต่บทบัญญัติยังไม่ชัดเจนว่าการเปิดบัญชีมาควรถูกจัดเป็นความผิดแยกจากการฉ้อโกงหรือรวมเป็นกรรมเดียว การตีความและการบังคับใช้จึงไม่เป็นเอกภาพ ทำให้หน่วยงานผู้บังคับใช้กฎหมายในแต่ละพื้นที่ดำเนินคดีต่างกัน บางพื้นที่รวมความผิด บางพื้นที่แยกความผิด ส่งผลให้ผู้เปิดบัญชีมาอาจถูกลงโทษหนักกว่าผู้กระทำความผิดหลัก เกิดความเหลื่อมล้ำและช่องว่างระหว่างกฎหมายกับการปฏิบัติจริง 3. สิทธิและกระบวนการคืนทรัพย์สินของประชาชน ผลการวิจัยพบว่าหากคดีฟ้องเฉพาะฐานเปิดบัญชีมา ผู้เสียหายไม่สามารถเรียกคืนทรัพย์สินหรือเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนได้

แม้เงินยังอยู่ในบัญชี ส่งผลให้ผู้เสียหายไม่ได้รับความเป็นธรรม ขณะที่ผู้กระทำผิดถูกลงโทษตามกฎหมายโดยตรง แม้เจตนารมณ์ของ พ.ร.ก.ฯ มุ่งควบคุมและลงโทษผู้เกี่ยวข้องกับบัญชีม้าอย่างเข้มงวด ในทางปฏิบัติการฟ้องเฉพาะฐานเปิดบัญชีม้ากลับสร้างข้อจำกัดต่อสิทธิของผู้เสียหาย ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีความล้มเหลวของนโยบาย Pressman and Wildavsky (1984) ซึ่งชี้ว่าความล้มเหลวอาจเกิดจากการแปลงเจตนารมณ์ของกฎหมายไปสู่การปฏิบัติที่ไม่สอดคล้องกับปัญหาสังคมหรือไม่สามารถบรรลุผลลัพธ์ที่คาดหวัง กรณีนี้เป็นตัวอย่างชัดเจน เนื่องจากแม้รัฐพยายามปราบปรามอาชญากรรมบัญชีม้า แต่ผู้เสียหายกลับไม่ได้รับความคุ้มครองตามมาตรา 43 หรือ 44/1 ของกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา 4. การประชาสัมพันธ์และความเข้าใจของประชาชนเกี่ยวกับข้อกฎหมาย ผลการวิจัยพบว่า การประชาสัมพันธ์กฎหมายใหม่ยังไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะกลุ่มเปราะบางทำให้บางคนถูกชักชวนเปิดบัญชีโดยไม่รู้ว่ามีผิดกฎหมาย แม้กฎหมายช่วยให้ดำเนินคดีง่ายขึ้น แต่ปัญหาการรับแจ้งเปิดบัญชีและการนำบัญชีไปใช้กระทำผิดยังคงเกิดต่อเนื่อง ซึ่งมีความสอดคล้องกับความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติของ Pressman and Wildavsky (1984) ซึ่งอธิบายว่าแม้นโยบายหรือกฎหมายจะถูกออกแบบมาอย่างดี แต่หากในทางปฏิบัติไม่มีการดำเนินงานหรือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้เป้าหมายของนโยบายไม่สำเร็จ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ แม้รัฐจะมีเจตนารมณ์ในการแก้ปัญหาอาชญากรรมทางเทคโนโลยีแต่หากประชาชนไม่ได้รับรู้หรือเข้าใจกฎหมาย ก็จะทำให้ยังคงทำผิดโดยไม่เจตนา ส่งผลให้ปัญหาดังกล่าวไม่มีแนวโน้มที่จะลดลง

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 เสนอให้ปรับปรุงแก้ไข พระราชกำหนดมาตรการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมทางเทคโนโลยี พ.ศ. 2566 เพิ่มข้อกำหนดกรอบระยะเวลาในการส่งข้อมูลจากธนาคารให้ชัดเจน เช่น ภายใน 15 หรือ 30 วัน เพื่อให้ทุกธนาคารดำเนินการตามมาตรฐานเดียวกัน ลดความล่าช้าในการตรวจสอบเส้นทางการเงิน

8.1.2 เสนอให้สถาบันทางการเงินมีอำนาจในการโอนเงินคืนให้แก่ผู้เสียหายได้ หากพิสูจน์และได้รับการยืนยันจากเจ้าหน้าที่ตำรวจได้อย่างชัดเจนแล้วว่าเงินที่นั่นเป็นเงินที่ถูกหลอกลวงจริง

### 8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

8.2.1 เสนอให้สถาบันทางการเงิน มีบทบาทเชิงรุกมากขึ้นในการคัดกรองบัญชีต้องสงสัย โดยบังคับให้ผู้เปิดบัญชีต้องยืนยันตัวตนให้ตรงกับเบอร์โทรศัพท์และข้อมูลส่วนบุคคล หากไม่สามารถยืนยันตัวตนได้ ธนาคารควรมีสิทธิระงับบัญชีชั่วคราว

8.2.2 เสนอให้สถาบันทางการเงินร่วมกันจัดทำแบบฟอร์มเอกสารกลางที่มีมาตรฐานเดียวกัน เพื่อใช้ในการส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกรรมทางการเงินให้แก่พนักงานสอบสวนในการประกอบสำนวนคดี เพื่อให้เอกสารดังกล่าวสามารถใช้เป็นพยานหลักฐานที่สามารถรับฟังได้ในชั้นศาล

### 8.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

8.3.1 ควรขยายพื้นที่ศึกษาไปยังสถานที่ตำรวจในพื้นที่อื่นที่มีลักษณะทางเศรษฐกิจ หรือ โครงสร้างอาชญากรรมคล้ายคลึงกัน เช่น เขตเมืองท่องเที่ยว เขตนิคมอุตสาหกรรม หรือเขตชานเมือง เพื่อเปรียบเทียบปัญหาและแนวทางการสืบสวนสอบสวนในบริบทที่แตกต่าง

8.3.2 ควรศึกษาบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม เช่น ธนาคารพาณิชย์ สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปปง.) หรือกรมสอบสวนคดีพิเศษ (DSI) เพื่อให้ได้ ภาพรวมของระบบความร่วมมือในการสืบสวนสอบสวนคดีฉ้อโกงออนไลน์อย่างครบถ้วน

## 9. บรรณานุกรม

ไทยพีบีเอส. (2565). ETDA เปิดเทรนด์ใช้อินเทอร์เน็ตปี 65 คนไทยดู - ซื้ออะไรในออนไลน์.

สืบค้นจาก <https://www.thaipbs.or.th/news/content/318784>

แนวหน้า. (2565). เปิดสถิติ 10 อันดับภัยออนไลน์ รอรับเลยส่งเตือน 18 รูปแบบกลโกงถึงบ้าน.

สืบค้นจาก <https://www.naewna.com/local/698041>

ปิ่นรัตน์ ชันเขต. (2559). ปัญหากฎหมายเกี่ยวกับการรวบรวมพยานหลักฐานอิเล็กทรอนิกส์ในชั้น พนักงานสอบสวน (ปริญญานิติศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2567).สถิติการรับแจ้งความคดีออนไลน์. สืบค้นจาก

<https://www.thaipoliceonline.com>

Cohen, L. E., & Felson, M. (1979). Social Change and Crime Rate Trends a Routine Activity Approach. *American Sociological Review*, 44, 588-608.

Hentig, H. (1984). *The Criminal and His Victims*. New Haven, CT: Yale University Press.

Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B. (1984). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; or, why it's amazing that federal programs work at all*. Berkeley: University of California Press.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (A. M. Henderson & T. Parsons, Trans.). New York: Oxford University Press.

## 10. คำขอบคุณ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษา และคณาจารย์ประจำคณะอาชีววิทยาและงานยุติธรรม มหาวิทยาลัยรังสิตทุกท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และข้อเสนอแนะอันทรงคุณค่า ตลอดระยะเวลาการดำเนินงานวิจัยจนบรรลุผลสำเร็จ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน ตลอดจนสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการสืบสวนสอบสวนคดีฉ้อโกงซื้อขายสินค้าออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน ทั้งที่ได้เอ่ยนามและมิได้เอ่ยนามไว้ ณ ที่นี้ ด้วยความซาบซึ้งในไมตรีและความกรุณาอย่างยิ่ง

การศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานักเรียนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

THE STUDY OF GUIDELINE TO DRIVE STUDENT COUNCIL OPERATIONS THROUGH  
A PARTICIPATORY PROCESS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC EDUCATION COMMISSION

วรญาณภรณ์ ชาลีรักษ์<sup>1</sup>, อารีย์ หาญสมศักดิ์กุล<sup>2\*</sup>

WARANYAPORN CHALEERAK<sup>1</sup>, AREE HANSOMSAKKUL<sup>2\*</sup>

ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2567

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานักเรียนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เจ้าหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบด้านการดำเนินงานสถานักเรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบโครงการการดำเนินงานสถานักเรียน จำนวน 24 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตอนที่ 1 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.86-1.00 และ ตอนที่ 2 มีค่าเท่ากับ 1.00 สร้างข้อสรุปโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานักเรียนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นหลัก ดังนี้ 1. การมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการดำเนินงานส่งเสริมสถานักเรียนและประชาธิปไตยในโรงเรียน 2. การมีส่วนร่วมของสถานักเรียนในการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน 3. การสร้างและส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือของสถานักเรียนกับชุมชน องค์กรภาครัฐ และเอกชน 4. การนิเทศ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน

คำสำคัญ : 1. แนวทางการขับเคลื่อน 2. สถานักเรียน 3. กระบวนการมีส่วนร่วม

---

<sup>1</sup> ผู้อำนวยการสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
Director, the Office of Basic Education Monitoring and Evaluation, Office of the Basic Education Commission

<sup>2</sup> ศึกษาพิเศษชำนาญการพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
Educational supervisor, Office of the Basic Education Commission

\*Corresponding author; Email: aree.non@gmail.com

(Received: 5 November 2025; Revised: 2 December 2025; Accepted: 4 December 2025)

## ABSTRACT

This research aimed to study the guidelines for advancing student council operations using a participatory approach under the Office of the Basic Education Commission. The study's key informants consisted of 24 individuals, including directors of educational service area offices, staff, school directors, and teachers responsible for student council projects. The research tool used was a comprehensive interview guide, which was approved by seven experts. Part 1 achieved an Index of Items Objective Congruence ranging from 0.86 to 1.00, while Part 2 scored a perfect 1.00. Data were analyzed using content analysis.

The results were as follows: The guideline to drive student council operations through a participatory process under the Office of the Basic Education Commission. there are main issues: 1. The network's involvement in promoting student councils and fostering democracy in schools. 2. The participation of student councils in supporting and enhancing school activities. 3. The establishment and promotion of cooperative networks between student councils, communities, government agencies, and private organizations. 4. The supervision, monitoring, and evaluation of operations.

**Keywords :** 1. Guideline to drive 2. Student council 3. A participatory process

### 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

การส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในกลุ่มเด็กและเยาวชนที่จะเป็นอนาคตของชาติถือเป็นเรื่องหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพ ความเป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตย กระบวนการสำคัญที่ได้ถูกนำมาใช้ในประเทศที่มีระดับความเป็นประชาธิปไตยสูง ๆ ของโลก คือ กิจกรรมสถานักเรียน (เลิศพร อุตมพงษ์, 2564) เป็นกิจกรรมสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตยในสถานศึกษาให้นักเรียนได้เรียนรู้และฝึกฝนบทบาทพลเมืองที่ดี นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาความเป็นพลเมือง ปลุกฝังความตระหนักรู้สิทธิและหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ ความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ และการมีจิตสาธารณะซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประชาธิปไตยในสังคม การส่งเสริมกิจกรรมสถานักเรียนจึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน, 2567) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ที่มุ่งพัฒนาประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ผ่านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) รวมถึงแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 และนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) การดำเนินงานสถานักเรียนจึงเป็นเวทีที่ช่วยให้นักเรียนได้ฝึกฝนการเป็นประชาธิปไตยอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังมุ่งหวังให้นักเรียน มีจิตอาสาและพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ รวมถึงมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร เพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับการดำเนินงานต่อไป สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตระหนักถึงความสำคัญนี้ จึงได้ขับเคลื่อนกิจกรรมสถานักเรียนสู่สถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม โดยส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับนโยบาย แม้จะได้กำหนดให้กิจกรรมสถานักเรียนเป็นหนึ่งในจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และมีการจัดการแข่งขันโรงเรียนต้นแบบเพื่อส่งเสริมการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม (สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน, 2567, หน้า 6) แต่ก็ยังพบปัญหาด้านการดำเนินงานในหลายมิติ ซึ่งข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่า แม้กิจกรรมสถานักเรียนจะเป็นกิจกรรมที่ได้รับความนิยมสูงในโรงเรียน สถิติจากปี 2564-2565 แสดงให้เห็นว่าความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการดำเนินงานสถานักเรียนของประธานนักเรียนยังคงแตกต่างกัน นอกจากนี้ การเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมศักยภาพในระดับประเทศยังอยู่ในระดับน้อยเมื่อเทียบกับจำนวนโรงเรียนทั้งหมด และยังคงมีจุดด้อยในการดำเนินงานที่ต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สถานักเรียนสามารถเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสังคมไทยได้อย่างแท้จริง กระบวนการบริหารงานสถานักเรียนผ่านเครือข่ายความร่วมมือจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของระบบการบริหารจัดการองค์กรและจะเป็นการรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำ และร่วมเรียนรู้ร่วมกันของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนที่จะเป็นเครือข่ายความร่วมมือ รวมทั้งเกิดประโยชน์สูงสุดในการส่งเสริมทักษะชีวิตของนักเรียนผ่านกระบวนการวางแผน การนำไปปฏิบัติ การจัดองค์กร การนำองค์กร การควบคุม และการประเมินผล นอกจากนี้ ทฤษฎีการมีส่วนร่วมยังชี้ให้เห็นว่า การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมจะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (ทินกร พูลพุด และ อรอนงค์ อุทราเวสารัช, 2560)

จากความสำคัญและปัญหาที่พบ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานักเรียนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารงานสถานักเรียนอย่างเป็นรูปธรรมและเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานักเรียนและพัฒนาเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่ดีในสังคมต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานักเรียนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ใช้ในการกำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารงานสถานักเรียนอย่างเป็นรูปธรรมและปฏิบัติได้จริง โดยได้สรุปแนวทางการขับเคลื่อนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน

3.2 การขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานักเรียนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางหลักในการยกระดับสถานักเรียนให้เป็นทั้งพื้นที่เรียนรู้ประชาธิปไตย และเครื่องมือสำคัญในการปลูกฝังคุณลักษณะพลเมืองที่พึงประสงค์ ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานักเรียน และส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่ดีในสังคม

3.3 งานวิจัยได้ระบุ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ 5 ด้านหลักที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานสถานักเรียนอย่างยั่งยืน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ งบประมาณ บุคลากร ทรัพยากร และการวัดประเมินผล ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถจัดสรรทรัพยากร วางแผนการดำเนินงาน รวมถึงการติดตามและปรับปรุงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินงานสถานักเรียนในระยะยาว

## 4. วิธีการดำเนินการวิจัย

4.1 ผู้ให้ข้อมูล คือ กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 24 คน เป็นการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีบทบาทและบริบทที่แตกต่างกัน จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในหลายระดับและหลายบทบาท ตั้งแต่ระดับนโยบายถึงระดับปฏิบัติ ช่วยให้เกิดการยืนยันความสอดคล้องของข้อมูลและมุมมองที่หลากหลายต่อแนวทางการขับเคลื่อนสถานักเรียน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลอย่างมีวัตถุประสงค์ ประกอบกับเทคนิคการเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบอ้างอิงด้วยบุคคลและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (สมชาย วรภิรมย์สกุล, 2554) โดยการตั้งเกณฑ์ที่เหมาะสมกับเรื่องที่ศึกษาและกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เจ้าหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบด้านการดำเนินงานสถานักเรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครูผู้รับผิดชอบโครงการการดำเนินงานสถานักเรียน รวมทั้งสิ้น 24 คน

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานักเรียนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (รัตนะ บัวสนธ์, 2556) โดยใช้โครงสร้างข้อ

คำถามและคำถามปลายเปิดมาตรฐาน (Patton, 1990) ตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน ความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ความครอบคลุมเนื้อหา และความเที่ยงตรงของเนื้อหา เพื่อนำข้อเสนอแนะมาดำเนินการปรับปรุงแก้ไข โดยการหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน พิจารณาเลือกเฉพาะข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ซึ่งค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสัมภาษณ์ ตอนที่ 1 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.86-1.00 ตอนที่ 2 มีค่า เท่ากับ 1.00

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยประสานงานและนัดหมายวันเวลาในการสัมภาษณ์ล่วงหน้าทางโทรศัพท์ เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลหลักกระจายตัวอยู่ในหลายพื้นที่ จึงเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัวผ่านระบบ VDO Conference โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบเดี่ยว เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกใช้เวลาประมาณ 1-1.30 ชั่วโมงต่อคน ขออนุญาตบันทึกเสียงและจดบันทึกควบคู่กันไป และได้นำข้อมูลที่ได้นำมาสรุปและวิเคราะห์ตามประเด็นที่กำหนดไว้

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการตรวจทานความเที่ยงตรงของข้อมูลโดยผู้วิจัยทั้งสองท่าน ได้ทำการตรวจสอบและยืนยันการลงรหัสข้อมูลและการตีความร่วมกัน เพื่อลดอคติส่วนบุคคลและเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์โดยดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหาตามแนวคิดของ Miles and Heberman (1984) โดยดำเนินการ 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1. การทบทวนข้อมูล (Data Reduction) 2. จัดระเบียบข้อมูล (Data Display) 3. จินหาข้อสรุปและการตีความ (Conclusion and Interpretation) โดยการวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1. นำข้อมูลตามกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานักเรียน ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาจัดกลุ่มเพื่อแยกประเด็นสำคัญ 2. นำประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะที่สำคัญนำเสนอเป็นความเรียง และนำข้อความที่ให้สัมภาษณ์ที่สำคัญมาอ้างอิงประกอบ จัดจำแนกข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ตามประเด็นและตีความตามกรอบความคิดจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และส่งแนวทางที่ได้วิเคราะห์สังเคราะห์กลับคืนให้ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ ทั้ง 24 คน เพื่อยืนยันผล

## 5. ผลการวิจัย

ผลการศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานักเรียนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 24 คน มาสรุปเพื่อเป็นฐานการวิเคราะห์ ดังแสดงตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** ผลการสรุปแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานักเรียนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

| ประเด็น                                                                                                | ข้อสรุป                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ตอนที่ 1</b> ความคิดเห็นต่อแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานกิจกรรมสถานักเรียนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 1.1 การดำเนินงานส่งเสริมสถานักเรียนและประชาธิปไตยในโรงเรียน                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมความเป็นผู้นำและหลักการของประชาธิปไตย</li> <li>- สร้างความตระหนักในงานสถานักเรียนกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง-จัดทำโครงการ/กิจกรรมและจัดสรรงบประมาณไว้ในแผนงาน</li> <li>- พัฒนาองค์ความรู้ให้กับครูและนักเรียนในเรื่องสถานักเรียนและหลักประชาธิปไตย</li> <li>- มีการวางแผนและการบูรณาการร่วมกัน</li> </ul> |
| 1.2 การมีส่วนร่วมของสถานักเรียนในการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้สถานักเรียนมีบทบาทสนับสนุนในการขับเคลื่อนกิจกรรม</li> <li>- นำเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียน</li> <li>- ประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย</li> <li>- มีส่วนร่วมในการวางแผนระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน</li> </ul>                                                                                               |
| 1.3 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของสถานักเรียนกับชุมชน / องค์กรภาครัฐและเอกชน                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานักเรียนมีการประสานความร่วมมือใน ระดับประเทศ ระดับจังหวัด ระดับเขตพื้นที่และระดับสถานศึกษา</li> <li>- มีการกำหนดเป้าหมายและข้อตกลงในความร่วมมือ</li> <li>- มีแผนงานโครงการในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ</li> </ul>                                                                                       |
| 1.4 การส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจน</li> <li>- มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันและพัฒนาการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น</li> <li>- มีการระดมทรัพยากรร่วมกัน</li> <li>- มีการอบรมให้ความรู้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง</li> </ul>                                                            |

| ประเด็น                                                                                                          | ข้อสรุป                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.5 การนิเทศ กำกับ ติดตาม                                                                                        | - มีการตั้งเป้าหมายและการวางแผนการนิเทศ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ประเมินผลการดำเนินงาน                                                                                            | - มีการสร้างองค์ความรู้ ในภารกิจงานและบทบาทหน้าที่ทุกฝ่าย<br>- มีการนิเทศอย่างเป็นระบบ<br>- มีการวัดและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>ตอนที่ 2 แนวทางและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</b>                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2.1 จากประสบการณ์การดำเนินงานสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ โปรดให้แนวทางการดำเนินงานสถานศึกษาด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม | - การสร้างความตระหนักในความสำคัญของสถานศึกษา<br>- มีการวางแผนและเป้าหมายร่วมกัน<br>- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการอย่างชัดเจน<br>- มีกระบวนการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน<br>- กระบวนการมีส่วนร่วม                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2.2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม                                                                                          | - ให้สถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำกับติดตามและประเมินผล<br>- ส่งเสริมการยกย่องเชิดชูเกียรติคณะกรรมการสถานศึกษา<br>- โรงเรียนควรให้สถานศึกษามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน<br>- การบูรณาการกิจกรรมสถานศึกษาเข้ากับการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ<br>- การศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับสถานศึกษา<br>- ควรเปิดโอกาสให้ตัวแทนสถานศึกษาร่วมกิจกรรมสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |

จากตารางที่ 1 สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ เป็น 3 ด้าน คือ ด้านแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานศึกษาด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านแนวทางการดำเนินงาน และปัจจัยสู่ความสำเร็จ

## 6. สรุปผลการวิจัย

ด้านแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานศึกษาด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการดำเนินงานส่งเสริมสถานศึกษาและประชาธิปไตยในโรงเรียน ประกอบด้วย 1.1 ส่งเสริมความเป็นผู้นำและหลักการของประชาธิปไตย 1.2 สร้างความตระหนักในงานสถานศึกษากับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย 1.3 จัดทำโครงการ/กิจกรรมและจัดสรรงบประมาณไว้ในแผนงานของโรงเรียน 1.4 พัฒนาองค์ความรู้ให้กับครูและนักเรียนในเรื่องสถานศึกษา

และหลักประชาธิปไตย 1.5 มีการวางแผนการดำเนินงานสถานักเรียนและบุคลากรในกิจกรรมการเรียนรู้

2. การมีส่วนร่วมของสถานักเรียนในการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน ประกอบด้วย 2.1 กำหนดให้สถานักเรียนมีบทบาทในการขับเคลื่อนกิจกรรมของโรงเรียน 2.2 นำเสนอความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียน 2.3 ประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายในโรงเรียน 2.4 มีบทบาทในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของสถานักเรียนกับชุมชน/ องค์กรภาครัฐและเอกชน ประกอบด้วย 3.1 สร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกัน กำหนดแผนงาน วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ความร่วมมือจากเครือข่าย 3.2 ประสานความร่วมมือระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่ ระดับจังหวัด และระดับประเทศ 3.3 ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายที่หลากหลาย 3.4 สนับสนุนการใช้ทรัพยากรร่วมกันภายในเครือข่าย

4. การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4.1 มีการตั้งเป้าหมายและการวางแผนการนิเทศแบบบูรณาการร่วมกันของเครือข่าย 4.2 การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ด้านแนวทางการดำเนินงานทั้ง 3 ระดับ ประกอบด้วย 1. การเตรียมความพร้อม 2. การดำเนินงานตามรูปแบบ 3. การนิเทศ กำกับ ติดตามประเมินผล

ด้านปัจจัยสู่ความสำเร็จ

1. ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1.1 มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน มีแผนงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษา ส่งเสริมภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของนักเรียนตามหลักประชาธิปไตย 1.2 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานักเรียนในทุกระดับ (สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัด ประเทศ) จัดประชุมและเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และมีการนิเทศติดตามอย่างเป็นระบบ

2. ด้านการจัดการงบประมาณ ประกอบด้วย 1.1 ได้รับงบประมาณที่เพียงพอและต่อเนื่อง มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล 1.2 มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ (สถานศึกษา) กำหนดแนวทางและติดตามการใช้จ่าย (เขตพื้นที่ฯ) และประสานงานและจัดตั้งกองทุน (จังหวัดและประเทศ)

3. ด้านบุคลากร ประกอบด้วย บุคลากรทุกระดับมีคุณภาพ มีวิสัยทัศน์ และน่านโยบายไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง คณะกรรมการสถานักเรียนมีทักษะความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี และทุกภาคส่วนให้ความร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ

4. ด้านการจัดการทรัพยากร ประกอบด้วย 4.1 มีการสนับสนุนจากภาคีเครือข่าย ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างการมีส่วนร่วม 4.2 ประสานงานกับ

หน่วยงานต่างๆ (ชุมชน ภาครัฐ เอกชน) เพื่อระดมทุนและจัดทำฐานข้อมูลเครือข่ายความร่วมมืออย่างเป็นระบบ

5. ด้านการวัดและประเมินผล ประกอบด้วย 5.1 มีระบบการติดตามและประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุง และมีการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน 5.2 มีการจัดทำแผนการนิเทศและประเมินผลอย่างเป็นระบบในทุกระดับ 5.3 ใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และมีการรายงานผลต่อผู้เกี่ยวข้อง

## 7. อภิปรายผลการวิจัย

การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็ง เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาสถานักเรียนให้เป็นทั้งพื้นที่การเรียนรู้ประชาธิปไตยและเครื่องมือในการส่งเสริมคุณลักษณะพลเมืองที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

ประเด็นแรก การมีส่วนร่วมของเครือข่ายในการดำเนินงานส่งเสริมสถานักเรียนและประชาธิปไตยในโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลนี้สอดคล้องกับแนวคิดแบบขั้นบันไดการมีส่วนร่วมของพลเมือง (Arnstein, 1969) ที่กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในระดับสูงจะเกิดขึ้นเมื่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถกำหนดทิศทางและร่วมวางแผน ดังนั้นการพัฒนาผู้นำ การจัดทำแผนงานและงบประมาณ ตลอดจนการพัฒนาองค์ความรู้แก่ครูและนักเรียนจึงเป็นกลไกที่ทำให้สถานักเรียนมีความชัดเจนและต่อเนื่อง

ประเด็นที่สอง การมีส่วนร่วมของสถานักเรียนในการส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องเสียงและการแปลงเสียง (ฟิลิฐฎ์ นาสี, 2564) ที่เน้นว่าการเปิดพื้นที่ให้ผู้เรียนได้แสดงความเห็นและกำหนดบทบาทในการดำเนินกิจกรรมจะมุ่งเน้นที่การเสริมพลังให้ผู้เรียนเพื่อให้อาจสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้จริง ครูมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงประสบการณ์ช่วยสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นที่หลากหลายอย่างอิสระ ผลวิจัยของ ชลัมพล วิเชียรนรา, สามิตร อ่อนคง และบุญเลิศ วีระพรกานต์ (2567) สรุปว่างานกิจกรรมสถานักเรียนต้องอาศัยความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่

ประเด็นที่สาม การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของสถานักเรียนกับชุมชน/ องค์กรภาครัฐและเอกชนสอดคล้องกับแนวคิดทุนทางสังคม ของ Putnam (เกษรศิริ อรุณชัยพร, 2559) ซึ่งการที่สถานักเรียนสามารถเชื่อมโยงความร่วมมือทั้งในระดับสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ จังหวัด และประเทศ รวมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายหลากหลาย จึงช่วยเสริมสร้างทุนทางสังคมและเพิ่มศักยภาพในการดำเนินกิจกรรม สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2564) กล่าวว่า

ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ เสนอแนะ อุดหนุนหรือให้ความร่วมมือในการจัดการศึกษาของ สถานศึกษาและการจัดการศึกษาในจังหวัด

ประเด็นที่สี่ การนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานสอดคล้องกับหลักการ บริหารคุณภาพตาม วงจร PDCA ของ Deming ที่เน้นการวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง ผลนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Chaiyamart, S., Masena, C., Singpun, P., Kotta, P., and Morris, T. (2025) ที่พบว่ารูปแบบการนิเทศที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการ บริหารหลักสูตรที่เน้นสมรรถนะของผู้เรียน แนวทางที่เป็นระบบของรูปแบบนี้ช่วยให้มั่นใจได้ว่าจะมี การบริหารจัดการหลักสูตรที่ครอบคลุมและยั่งยืน ตอบสนองความต้องการของโรงเรียน โดยภาพรวม การขับเคลื่อนสถานักเรียนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมสามารถเชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดการติดตาม และประเมินผลแบบมีส่วนร่วม ที่เน้นให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีส่วนร่วมตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน ไปจนถึงการประเมินผล ทำให้สถานักเรียนเป็นพื้นที่เรียนรู้ที่ปลูกฝังวัฒนธรรม ประชาธิปไตย การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในสังคมอย่างยั่งยืน

โดยแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานักเรียนด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องมีปัจจัยสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นปัจจัยสนับสนุน ในการดำเนินงาน ในด้านการบริหารจัดการ สามารถอภิปรายได้ว่า การมีโครงสร้างการบริหารงานที่ ชัดเจน ช่วยให้การดำเนินงานของสถานักเรียนมีทิศทางและเป้าหมายที่สอดคล้องกับระบบการศึกษา โดยรวม ยืนยันว่า โครงสร้างการกำกับดูแล และนโยบายการมีส่วนร่วมของนักเรียน เป็นวิธีการสำคัญ ที่ทำให้การมีส่วนร่วมของนักเรียนไม่เป็นเพียงเชิงสัญลักษณ์ หากแต่สามารถส่งผลการตัดสินใจได้ จริง และ หากมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานักเรียนในทุกระดับ รวมถึงการจัดประชุมและเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ส่งผลให้นักเรียนรู้สึกถึงบทบาทและความสำคัญในระบบการจัดการ โรงเรียน (Sousa & Ferreira, 2024)

ส่วนด้านการจัดการงบประมาณ สามารถอภิปรายได้ว่า การได้รับงบประมาณที่เพียงพอ และต่อเนื่อง มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณตามหลักธรรมาภิบาล เป็นเงื่อนไขสำคัญที่ส่งผลต่อ คุณภาพการเรียนการสอนและบริการสนับสนุนของโรงเรียน ในการใช้งบประมาณซึ่ง Crouch, Luis, and Winkler, Donald (2008) กล่าวว่า การกำกับดูแล การจัดการ และการจัดหาเงินทุนเพื่อ การศึกษาสำหรับทุกคนที่ดีต้องมีความรับผิดชอบและการตรวจสอบ เพื่อป้องกันการใช้งบประมาณที่ ไม่เหมาะสม และการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

ด้านบุคลากร สามารถอภิปรายได้ว่า บุคลากรทางการศึกษาในทุกระดับมีบทบาทสำคัญต่อ ความสำเร็จของการดำเนินงานสถานักเรียน หากบุคลากรมีคุณภาพ มีวิสัยทัศน์ และสามารถนำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่องทำให้การขับเคลื่อนเป็นระบบและเกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีทุนมนุษย์ที่ชี้ว่าการลงทุนในคุณภาพบุคลากรจะเพิ่มผลผลิตและประสิทธิภาพ

ขององค์กร และบุคลากรที่มีวิสัยทัศน์เป็นคุณลักษณะที่โดดเด่นของผู้นำจะบทบาทต่อการกำหนดทิศทางและนโยบาย (วชิรวิทย์ สุรสา และเอกราช โฆษิตพิมานเวช, 2565)

ด้านการจัดการทรัพยากร สามารถอธิบายได้ว่า การได้รับการสนับสนุนจากภาคีเครือข่าย และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มศักยภาพการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังที่งานวิจัยของ รัฐพงษ์ มั่นต่อ และหยกแก้ว กมลวรเดช (2564) พบว่า โรงเรียนที่มีการระดมทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอก รวมถึงมีการวางแผนงบประมาณ การบริหารวัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ช่วยให้สามารถจัดการศึกษายุคชีวิตวิถีใหม่ได้เหมาะสม

ด้านการวัดและประเมินผล สามารถอธิบายได้ว่า การมีระบบการติดตามและประเมินผลที่เป็นมาตรฐาน พร้อมการนำผลประเมินมาปรับปรุงและเผยแพร่ผลการดำเนินงาน สอดรับกับแนวทางการติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม ทำให้ข้อมูลไม่ใช่แค่รายงาน แต่เป็นเครื่องมือเรียนรู้และปรับปรุง ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้สามารถเกิดขึ้นได้ในทุกขั้นตอนของกระบวนการประเมินผล ตั้งแต่การออกแบบการประเมิน ไปจนถึงการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผลการศึกษา แนวทางการมีส่วนร่วมสามารถใช้ได้กับการออกแบบการประเมินผลกระทบบุคคลทุกรูปแบบ ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Gujit, 2014) สิ่งสำคัญคือควรมีส่วนร่วมอย่างไรเพื่อให้แนวทางนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด

การขับเคลื่อนสถานักเรียนสู่ความสำเร็จต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายความร่วมมือซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างพื้นที่เรียนรู้ประชาธิปไตยอย่างยั่งยืน การดำเนินงานต้องมีการบริหารจัดการที่ชัดเจน มีงบประมาณเพียงพอ มีบุคลากรที่มีคุณภาพ และการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและต้องควบคู่กับการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและช่วยปลูกฝังความเป็นพลเมืองและภาวะผู้นำแก่นักเรียนได้อย่างแท้จริง

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรกำหนดให้การดำเนินงานสถานักเรียนเป็นกลไกหลักและเป็นวาระสำคัญในนโยบายการบริหารสถานศึกษา โดยบรรจุให้การดำเนินงานสถานักเรียนเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างการบริหารโรงเรียน โดยมีบทบาทที่ชัดเจนในการร่วมเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจในกิจกรรมของโรงเรียน จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่เพียงพอและต่อเนื่องสำหรับการดำเนินงานของสถานักเรียนโดยเฉพาะ พร้อมทั้งกำหนดให้การบริหารจัดการงบประมาณเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อเป็นแบบอย่างด้านความโปร่งใสและตรวจสอบได้

### 8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

นำผลวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างนักเรียน ครู ผู้บริหาร และผู้ปกครองอย่างจริงจัง จัดโครงสร้างการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจของสถานักเรียนในทุกระดับ เพื่อให้การดำเนินงานมีทิศทางที่ชัดเจนและ

ต่อเนื่อง และนำแนวคิดการประเมินแบบมีส่วนร่วมไปใช้ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เรียนรู้และนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานร่วมกันได้อย่างยั่งยืน

### 8.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบเชิงลึกเกี่ยวกับการดำเนินงานสถานักเรียนในโรงเรียนที่มีบริบทต่างกันเพื่อหาปัจจัยความสำเร็จที่เฉพาะเจาะจง พร้อมทั้งพัฒนารูปแบบการประเมินผลและตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับแต่ละบริบท เพื่อให้สามารถวัดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและนำไปสู่การพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด

## 9. บรรณานุกรม

- เกษรศิริ อรุณชัยพร. (2559). ทูทางสังคม. *วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง*, 5 (2). มปป.
- เลิศพร อุดมพงษ์. (2564). *การศึกษากระบวนการเสริมสร้างประชาธิปไตยในโรงเรียนผ่านกระบวนการสถานักเรียน*. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- ชลัมพล วิเชียรนรา, สามิตร อ่อนคง, และบุญเลิศ วีระพรกานต์. (2567). การบริหารกิจกรรมสถานักเรียนเพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนโรงเรียนบ้านชะอวด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3. *วารสารสังคมศาสตร์ปัญญาพัฒนา*, 6 (3), 497-508.
- ทินกร พูลพุ่ม และอรอนงค์ อุทาร์เวสารัช (2560). การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารงานสถานักเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิจัยและพัฒนาโดยองค์กรในพระบรมราชูปถัมภ์*, 12(3), 263-273.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : บริษัทสุวีริยาสาส์น จำกัด.
- พิสิษฐ์ นาสี (2564). แนวคิดเรื่องเสียงและการแปลงเสียงเพื่อเสริมพลังอำนาจผู้เรียน. *Journal of Inclusive and Innovative Education*, 5(2), 92-103.
- รัฐพงษ์ มั่นต่อ และหยกแก้ว กมลวรรณ. (2564). แนวทางการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1. *วารสาร Roi Kaensam Academi*, 6(10), 229-237.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2556). วิจัยเชิงคุณภาพการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วชิรวิทย์ สุราสา และเอกราช โฆษิตพิมานเวช. (2565). ผู้บริหารที่นำสถานศึกษาสู่ความสำเร็จบนวิถีแห่งความเปลี่ยนแปลง. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 5(2), 186-201.
- สมชาย วรภิเษมสกุล. (2554). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 3). อุดรธานี: อักษรศิลป์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิค จำกัด.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของภาคประชาสังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ : บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580. สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน. (2567). *คู่มือแนวทางการปฏิบัติงานกิจกรรมสถานักเรียน (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2567)*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224.
- Chaiyamart, S., Masena, C., Singpun, P., Kotta, P., & Morris, T. (2025). The Supervision Model to Promote Curriculum Administration Emphasizes Learner Competency of Schools under the Office of Primary Educational Service Area. *Journal of Education and Learning*, 14(1), 227-234.
- Crouch, Luis, & Winkler, Donald. (2008). *Governance, Management and Financing of Education for All: Background paper prepared for the EFA Global Monitoring Report 2009*. RTI International.
- Guijt, I. (2014). *Participatory Approaches*. UNICEF Office of Research.
- Miles M. B. & Huberman A. M. (1984). Drawing valid meaning from qualitative data: Toward a shared craft. *Educational researcher*, 13(5), 20 - 30.
- Patton, M, Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2<sup>nd</sup> ed.). Newbury Park, California, USA: Sage.
- Sousa, A., & Ferreira, F. (2024). Students' participation in democratic school management: A systematic literature review. *Journal of Education and Learning*, 13(1), 45-60.

## 10. คำขอบคุณ

ขอขอบพระคุณอย่างสูงต่อ ผู้บริหารการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์และให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการวิจัย ในครั้งนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 24 ท่าน ความรู้และข้อเสนอแนะที่ได้รับจากท่าน จะถูกนำไปใช้เป็นรากฐานในการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของสถานักเรียน ให้เป็นกลไกในการเรียนรู้ประชาธิปไตยและพัฒนาเยาวชนให้เป็น พลเมืองที่มีคุณภาพและยั่งยืน ต่อสังคมต่อไป

การวิเคราะห์ระบอบนโยบายในการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา  
สู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560  
AN ANALYSIS OF POLICY REGIME IN DRIVING THE DECENTRALIZATION  
OF EDUCATION MANAGEMENT TO SCHOOLS  
UNDER THE CONSTITUTION OF THE KINGDOM OF THAILAND (B.E. 2560 (2017))

สุริยะ แสงทอง<sup>1\*</sup>, มาโนชญ์ อารีย์<sup>2</sup>, กัลยา แซ่อึ้ง<sup>3</sup>  
SURIYA SANGTONG<sup>1\*</sup>, MANOCH\_AREE<sup>2</sup>, KANLAYA SAEOUNG<sup>3</sup>  
ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2568

บทคัดย่อ

บทความวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ระบอบนโยบายในการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ระบอบนโยบายในการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เอกสารเป็นหลัก โดยใช้แนววิเคราะห์ระบอบนโยบายของ ปีเตอร์ เจ. เมย์ และแอชลีย์ อี. โจคิม (2013) ซึ่งมีองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ ความคิด , องค์กรเชิงสถาบัน และผลประโยชน์ ผลการวิจัย พบว่าการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันมีความซับซ้อนและเผชิญกับความท้าทายหลายประการ เนื่องจากความคิดดังกล่าวยังไม่ชัดเจน และถูกบดบัง

<sup>1</sup> นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการจัดการสาธารณะ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพฯ

Graduate student in Public Policy and Management, Faculty of Social Science, Srinakharinwirot University, Bangkok

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพฯ  
Assistant Professor Dr., Department of Political Science, Faculty of Social Science, Srinakharinwirot University, Bangkok

<sup>3</sup> อาจารย์ ดร. ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพฯ  
Lecturer, Department of Political Science, Faculty of Social Science, Srinakharinwirot University, Bangkok

\*Corresponding author; Email: stg.suriya@g.mail.com

(Received: 7 November 2025; Revised: 28 November 2025; Accepted: 4 December 2025)

ด้วยแนวความคิดทางการศึกษาอื่นที่มีอิทธิพลจากการได้รับแรงสนับสนุนมากกว่า ขณะเดียวกัน ด้านองค์กร  
เชิงสถาบัน โครงสร้างเชิงสถาบันและกลไกการบริหารจัดการที่ยังไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจ  
โดยยังคงมีลักษณะรัฐราชการรวมศูนย์ที่ชัดเจน รวมถึงในด้านผลประโยชน์การจัดสรรงบประมาณ  
และทรัพยากรทางการศึกษาที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ ขาดความเท่าเทียม ดังนั้น จึงส่งผลทำให้การขับเคลื่อน  
การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย  
พุทธศักราช 2560 ลงสู่การปฏิบัตินี้เป็นเพียงในเชิงสัญลักษณ์เท่านั้น ยังไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่น  
ขาดประสิทธิภาพ และไม่มีคามยั่งยืน

**คำสำคัญ :** 1. ระบอบนโยบาย 2. การกระจายอำนาจ 3. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย  
พุทธศักราช 2560

### ABSTRACT

This Research Article, Titled Analysis of the Policy Regime in Driving the Decentralization of Education Management to Basic Education Institutions under the Constitution of the Kingdom of Thailand B.E. 2560 (2017), aimed to analyze the policy regime propelling the decentralization of educational management to basic education institutions under the 2017 Constitution. The study employed a qualitative research method, primarily relying on document analysis. The analytical framework used was the Policy Regime Analysis developed by Peter J. May and Ashley E. Jochim (2013), which focuses on three core components: Ideas, Institutional Arrangements, and Interests. The findings reveal that the drive for educational decentralization to basic education institutions under the current Constitution is complex and faces numerous challenges. Specifically, the component of Ideas is problematic, as the concept of decentralization remains unclear and is overshadowed by other educational ideas that possess greater influence due to stronger political support. Concurrently, concerning Institutional Arrangements, the existing institutional structure and management mechanisms are not conducive to decentralization, clearly retaining a centralized bureaucratic character. Furthermore, in terms of Interests, the allocation of educational budget and resources is still inefficient and lacks equity. Consequently, the implementation of the decentralization of education management under the Constitution of the Kingdom of Thailand B.E. 2560 (2017) is rendered merely symbolic, unable to proceed smoothly, lacking efficiency, and ultimately unsustainable.

**Keywords :** 1. Policy regime 2. Decentralization 3. Constitution of the Kingdom of Thailand B.E. 2560

## 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ประเทศไทยมีการปฏิรูปและพัฒนากระบวนการศึกษามาเป็นระยะเวลายาวนานอย่างต่อเนื่อง โดยการศึกษาตามแบบแผนสมัยใหม่นั้น ได้เริ่มต้นตั้งแต่ขึ้นในช่วงรัชสมัยรัชกาลที่ 5 - 6 - 7 ซึ่งเป็นยุคของการวางรากฐานของการศึกษาสมัยใหม่ของไทยอย่างต่อเนื่องไปจนกระทั่งถึงยุคการอภิวัฒน์สยาม ภายหลังเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 รัฐบาลได้ดำเนินนโยบายกระจายอำนาจการปกครอง ซึ่งครอบคลุมไปถึงการกระจายอำนาจและการถ่ายโอนบทบาทภารกิจในการจัดการศึกษาด้วย จึงนับได้ว่าการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังหน่วยย่อยในระดับปฏิบัติการในพื้นที่นั้นได้เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในครั้งแรกในช่วงเวลานั้น ทั้งนี้ ในช่วงแรกของการดำเนินนโยบายนั้น ด้วยความไม่พร้อมของทรัพยากรทางการศึกษาของหน่วยย่อยในระดับปฏิบัติการในพื้นที่จึงทำให้ในบางช่วงเวลาก็มีการดึงอำนาจรวมศูนย์ไปที่หน่วยงานราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเป็นระยะสลับช่วงกับการกระจายอำนาจและถ่ายโอนภารกิจทางการศึกษา จึงทำให้การกระจายอำนาจทางการศึกษาไม่บังเกิดผลสำเร็จอย่างแท้จริง (อุทัย บุญประเสริฐ และคณะ, 2544)

จนกระทั่งเกิดการปฏิรูปการศึกษานานใหญ่ ซึ่งการจัดการศึกษาของประเทศไทยได้เริ่มเข้าสู่ทิศทางการกระจายอำนาจครั้งสำคัญซึ่งเกิดขึ้นในช่วงของการเคลื่อนไหวเพื่อการปฏิรูปการเมืองการปกครอง ในปี พ.ศ. 2540 การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ทั้งนี้ก็เพื่อปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม โดยมีหลักการที่สำคัญ คือ ความมีเอกภาพ ด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ การมุ่งกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษา และการให้สังคมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้กับประชาชน โดยได้มีการจัดทำร่างกฎหมายการศึกษาแห่งชาติขึ้น ซึ่งต่อมา คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 อันเป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ซึ่งพระราชบัญญัติฉบับดังกล่าวนี้มีความสำคัญอย่างมาก โดยถือว่าเป็นธรรมนูญทางการศึกษาไทยและนับตั้งแต่นั้น เป็นต้นมา (วิจิตร ศรีสอาน, 2565 : ออนไลน์) ประเทศไทยได้เกิดการปฏิรูปการศึกษาขึ้นอีกหลายครั้งตามมา และเมื่อพิจารณาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการปฏิรูปการศึกษาในแต่ละครั้ง พบว่า การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มักปรากฏเป็นส่วนหนึ่งในเนื้อหาสาระสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาในแต่ละครั้ง จนได้กลายมาเป็นกรอบโครงสร้างสำคัญในนโยบายปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย ในแต่ละครั้งที่ผ่านมา จวบจนกระทั่งการปฏิรูปการศึกษาล่าสุด ตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560

แม้ว่าการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะเป็นทิศทางของนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาลแต่ละยุคสมัยไปแล้ว ดังจะพิจารณาได้จากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แต่ละฉบับ โดยนับจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ทั้งนี้ นับตั้งแต่การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาจวบจนกระทั่งถึงปัจจุบัน ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาเกือบจะทศวรรษการขับเคลื่อนประเด็นวาระการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานกลับไม่ได้ดำเนินการอย่างราบรื่น ต่อเนื่อง การขับเคลื่อนมีทั้งส่วนที่พยายามดำเนินการดึงอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง และความพยายามในการผลักดันให้คลี่คลายไปในทางกระจายอำนาจปะปนกัน สภาพตั้งต้นของประเด็นวาระการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อถูกนำมาขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบขับเคลื่อนให้เกิดขึ้นจริงน้อยมาก เพราะอำนาจในการบริหารจัดการยังคงรวมศูนย์ แม้กระทรวงศึกษาธิการจะได้มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างอิสระ คล่องตัว มีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ

การศึกษา แต่ถึงกระนั้นก็ยังไม่ประสบผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยสภาพที่เกิดขึ้นในทางปฏิบัติจริงนี้ กลับสะท้อนถึงความล้มเหลวในการขับเคลื่อนลงสู่การปฏิบัติอย่างเห็นได้ชัด

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่า แม้จะมีความพยายามในการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจทางการศึกษา ภายใต้การปฏิรูปการศึกษาในหลายครั้งหลายครา แต่เพราะเหตุใดการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าวนี้จึงจบจนกระทั่งปัจจุบันจึงยังไม่ประสบผลสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ การศึกษาวิจัยในครั้งนี้จึงได้อาศัยแนววิเคราะห์ระบอบนโยบาย (Policy regime approach) เพื่อทำความเข้าใจถึงกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายลงสู่การปฏิบัติและเพื่อให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบที่สำคัญทางระบอบนโยบาย คือ ความคิด (Ideas) , องค์การเชิงสถาบัน (Institutions) และผลประโยชน์ (Interests) ซึ่งเป็นฟันเฟืองที่มีบทบาทสำคัญที่ส่งผลทำให้นโยบายนี้ถูกขับเคลื่อนไปได้อย่างต่อเนื่อง หรือหยุดชะงักในบางช่วงเวลา และยังช่วยทำให้เห็นถึงข้อจำกัด หรืออุปสรรคของการขับเคลื่อนนโยบายลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งแนววิเคราะห์ระบอบนโยบายนี้เกิดขึ้นในแวดวงการรัฐศาสตร์ โดยถูกพัฒนาขึ้นจากคำว่า “ระบอบ” ซึ่งนักวิชาการใช้ประโยชน์จากแนวคิดนี้เพื่อทำความเข้าใจถึงการขับเคลื่อนนโยบายลงสู่การปฏิบัติ โดยระบอบนโยบายเกิดขึ้นจากการก่อรูปขององค์ประกอบสำคัญ 3 ประการที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน อันได้แก่ ความคิด ซึ่งผ่านกระบวนการสร้างชุดคุณค่าที่ทำให้ความคิดหนึ่ง ๆ กลายเป็นความคิดหลักของนโยบาย, องค์การเชิงสถาบัน ซึ่งผ่านกระบวนการจัดตั้งขึ้นที่มีลักษณะเป็นทางการ ได้แก่ กฎหมาย หรือกฎกติกา รวมถึงองค์กร หรือหน่วยงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นกลไกรองรับการขับเคลื่อนการดำเนินงาน และผลประโยชน์ (Interests) ซึ่งเป็นการจัดสรรปันส่วนผลประโยชน์ ซึ่งจะมีส่วนช่วยสนับสนุนทำให้ประเด็นวาระทางนโยบายหนึ่ง ๆ เกิดขึ้นได้จริง รวมถึงการกระจายบทบาทภารกิจที่รองรับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงเป็นรูปธรรม ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ประการดังกล่าวนี้ได้ประกอบสร้างขึ้นจนเกิดเป็นระบอบนโยบาย

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์ระบอบนโยบายในการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

## 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

3.1 พัฒนาแนวทางการออกแบบนโยบาย ให้มีการวางแผนไปถึงการออกแบบกลไกและการจัดตั้งองค์เชิงสถาบันไว้ตั้งแต่เริ่มแรก

3.2 พัฒนาแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยปฏิบัติโดยคำนึงถึงกระบวนการสร้างความชอบธรรมให้แก่นโยบาย

3.3 พัฒนาแนวทางการทบทวนระเบียบ ข้อบังคับ การแตกหน่วยงานให้มีความสอดคล้องประสานกัน เพื่อผลักดันการขับเคลื่อนนโยบายไปในทิศทางเดียวกัน

3.4 พัฒนาแนวทางการจัดการกับแรงสนับสนุน และแรงคัดค้านที่เกิดขึ้นระหว่างการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติเพื่อให้นโยบายถูกขับเคลื่อนไปอย่างต่อเนื่องกัน

#### 4. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิจัยเชิงเอกสารเป็นหลัก เพื่อมุ่งศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารสำคัญ เช่น งานวิจัย บทความวิชาการ และเอกสารทางนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้แนวโน้มวิเคราะห์ระบอบนโยบาย การเก็บข้อมูลครอบคลุมช่วงเวลาตั้งแต่หลังการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ถึง พ.ศ. 2565 โดยข้อมูลทั้งหมดจะถูกวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และอธิบายด้วยวิธีเชิงพรรณนา (Descriptive Method) เพื่อให้เห็นถึงลักษณะของระบอบนโยบายในการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจทางการศึกษา โดยเน้นวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความคิด (Ideas) ซึ่งศึกษาและวิเคราะห์ชุดคุณค่าที่ปรากฏในเนื้อหาสาระสำคัญของนโยบาย 3 ระดับ โดยนำเสนอผ่านเรื่องเล่า (Narratives) ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยปรากฏในนโยบายระดับชาติ คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560) ตลอดจนกรอบแนวทางนโยบายในระดับต่าง ๆ ที่ถูกจัดทำขึ้นตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) (ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580), 2561) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 – 2564) (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) นโยบายระดับรัฐบาล คือ แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา (คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา, 2560) ตลอดจนคำแถลงนโยบายหลักและนโยบายเร่งด่วนของคณะรัฐมนตรีในสมัยรัฐบาล พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา เป็นนายกรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา (สำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2562) และรวมถึงนโยบายระดับกระทรวงศึกษาธิการ คือ คำแถลงนโยบายการศึกษาของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการที่อยู่ในสมัยวาระการดำรงตำแหน่งในช่วงปี พ.ศ. 2560-2565, องค์กรเชิงสถาบัน (Institutions) ซึ่งศึกษาและวิเคราะห์จากกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ตราขึ้นภายหลังกฎรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้แก่ คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ (คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ, 2560) พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 (พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา, 2560) ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา, 2564) รวมถึงกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งองค์กร หรือหน่วยงานซึ่งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจทางการศึกษา ตลอดจนเอกสารเกี่ยวกับโครงสร้างและกลไกการบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงหน่วยงานส่วนราชการในระดับต่าง ๆ ตั้งแต่หน่วยงานราชการส่วนกลาง หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค หน่วยงานราชการส่วนจังหวัด และหน่วยงานราชการในระดับพื้นที่ และผลประโยชน์ (Interests) ซึ่งศึกษาและวิเคราะห์

จากเอกสารแนวทางการดำเนินงานตามโครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2565) และคำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ 1341/2560 เรื่อง การมอบอำนาจเกี่ยวกับเงินรายได้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2560) รวมถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งเกี่ยวกับการกระจายงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งข้อมูลส่วนนี้จะเห็นได้ถึงกระบวนการกระจายภาระและผลได้ของหน่วยในระดับต่าง ๆ ภายในกระทรวงศึกษาธิการ

## 5. ผลการวิจัย

จากการศึกษาการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 นั้น โดยการประยุกต์ใช้แนววิเคราะห์ระบอบนโยบาย เพื่อวิเคราะห์หา “ระบอบ” ผ่านการประกอบร่างของทั้ง 3 องค์ประกอบที่สำคัญ อันได้แก่ ความคิด การจัดตั้งองค์กรเชิงสถาบัน และผลประโยชน์ เพื่อหาคำตอบสำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ว่าอะไรคือข้อจำกัดของการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

### 1. ความคิดอันเป็นแกนกลางของนโยบายการศึกษา

ความคิด (Ideas) ที่เป็นแกนกลางของนโยบายการศึกษาได้ก่อรูปขึ้นจาก “คุณค่าทางการศึกษา (Values)” ซึ่งถูกถ่ายทอดผ่าน “เรื่องเล่า (Narratives)” ที่สะท้อนปัญหาและแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยในมิติต่าง ๆ โดยปรากฏอยู่ตามกรอบแนวทางนโยบายที่ถูกจัดทำขึ้นภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 โดยเรื่องเล่าเหล่านี้ได้ค่อย ๆ หล่อหลอมให้เกิดการสร้างอุดมการณ์ทางการศึกษา (Ideological Construction) ที่ผลักดันให้ความคิดบางประการที่ทรงพลังให้อยู่ในกระแสหลักและกลายเป็นแนวคิดหลักทางนโยบายการศึกษา คุณค่าที่ปรากฏอยู่ในกรอบแนวทางนโยบายการศึกษานี้มีความหลากหลาย ซึ่งครอบคลุมการแก้ไขปัญหาและพัฒนายกระดับคุณภาพการศึกษาในมิติต่าง ๆ ทั้งการพัฒนาการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ การพัฒนาเด็กเล็กและเด็กก่อนวัยเรียน การพัฒนาการจากระบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศผ่านการสร้างระบบการศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ การลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จากการศึกษาวิเคราะห์คุณค่าเหล่านี้พบว่า บรรดาคุณค่าต่าง ๆ เหล่านี้ที่ปรากฏตามกรอบแนวทางการพัฒนาของนโยบายการศึกษาในระดับต่าง ๆ นี้ มีลักษณะกระจัดกระจายขาดความต่อเนื่องและไม่มีความเป็นเอกภาพส่งผลให้บรรดาคุณค่าเหล่านี้ต่างก็ช่วงชิงบทบาท และความโดดเด่นกันเอง

จึงทำให้ “ความคิดอันเป็นแกนกลางของนโยบายการศึกษา” นี้ จึงมิได้มีเพียงความคิดใดความคิดหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นการผสมผสานของหลายความคิดที่อยู่ในพื้นที่สนามนโยบาย จึงทำให้ภายในพื้นที่อันเป็นศูนย์กลางของนโยบายการศึกษานี้ ได้ถูกล้อมกรอบด้วยความคิดที่หลากหลาย

ด้วยเหตุนี้ คุณค่าที่เกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งมีบทบาทต่อการผลักดันและขับเคลื่อนประเด็นวาระการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาลงสู่หน่วยย่อยในระดับปฏิบัติการทางการศึกษา แต่กลับไม่สามารถพัฒนาให้เป็น “ความคิดหลัก” ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางการนโยบายได้อย่างเด่นชัด เนื่องจากขาดความชัดเจนเชิงเนื้อหาและแรงขับเคลื่อนทางสังคมในการสนับสนุนที่เพียงพอ จึงทำให้มีได้มีเพียงความคิดใดความคิดหนึ่งที่ครอบครองพื้นที่นโยบายเป็นหลัก หากแต่เป็นการประกอบด้วยความคิดในหลากหลายมิติของการแก้ไขและพัฒนายกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งสะท้อนถึงความพยายามในการประสานระหว่างคุณค่าทางสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและระบบการศึกษาของประเทศไทยอย่างรอบด้าน

## 2. องค์กรเชิงสถาบันที่รับผิดชอบดำเนินการตามนโยบายการศึกษา

การศึกษาของประเทศไทยยังคงอยู่ภายใต้กลไกและโครงสร้างการบริหารจัดการของระบบราชการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่การบริหารราชการส่วนกลางซึ่งสัมพันธ์กับสถานการณ์ทางการเมือง ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการระบบการเมืองของประเทศไทยตกอยู่ในวังวนการรัฐประหารที่เกิดขึ้นเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และด้วยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 นี้ ได้ถูกจัดทำขึ้นภายใต้บรรยากาศทางการเมืองที่เฟื่องผ่านพ้นการรัฐประหาร ประกอบกับคณะรัฐบาลซึ่งมีที่มาจากคณะรัฐประหารนี้มีการดึงรวมศูนย์อำนาจรัฐในการบริหารราชการไว้ที่หัวหน้าคณะรัฐประหาร ซึ่งนำไปสู่การใช้อำนาจในรูปแบบบังคับบัญชาการกำกับสั่งการจากการบริหารราชการส่วนกลาง และด้วยสภาพการณ์โดยทั่วไปของการบริหารราชการภาคีรัฐมีลักษณะรวมศูนย์นี้ จึงย่อมส่งผลกระทบต่อกระจายอำนาจและรวมถึงการถ่ายโอนบทบาทภารกิจในการจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐานลงสู่สถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นกิจการที่มีลักษณะเป็นการให้บริการสาธารณะของรัฐที่สำคัญไปโดยปริยาย โดยจะเห็นได้จากการที่ประเทศไทยเกิดการปฏิรูปการศึกษาอยู่บ่อยครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองส่งผลกระทบเป็นวงกว้างต่อการศึกษาของประเทศที่มีคุณภาพตกต่ำลงซึ่งสวนทางกันกับการปฏิรูปการศึกษาที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งอย่างมีนัยยะ โดยหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สำคัญ คือ แม้ว่าจะมีความพยายามในการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและการจัดการศึกษา ตลอดจนสัมพันธ์ภาพของหน่วยในระดับต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งรวมถึงการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน ภายใต้การปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หากแต่สภาพของการขับเคลื่อนนโยบายลงสู่การปฏิบัติจริงนี้กลับสวนทางกันอย่างเห็นได้ชัด โดยจะเห็นได้จากการปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ ตามประกาศคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/1560 ซึ่งการปฏิรูปดังกล่าวนี้ (คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/1560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ, 2560) ได้มีการจัดวางโครงสร้างในการบริหารราชการโดยยึดพื้นที่ในระดับภูมิภาคและจังหวัดเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษา และที่สำคัญก็คือ การดึงรวบอำนาจการบริหารงบประมาณและการบริหารงานบุคคลจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยย่อยในระดับปฏิบัติการทางการศึกษาในพื้นที่ ประกอบกับการขยายตัวของโครงสร้างการบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลาง ซึ่งมีการขยายขนาดที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิมจากที่ผ่านการปฏิรูปเชิงโครงสร้างระบบการบริหารราชการในช่วงทศวรรษที่ 2540 อันเนื่องมาจากการปฏิรูปการศึกษาร่วมกับการปฏิรูประบบการบริหารราชการแผ่นดิน

ซึ่งจากข้อมูลข้างต้นได้สะท้อนถึงโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการและอำนาจการพิจารณาตัดสินใจต่อการดำเนินการจัดการศึกษานี้ที่มีลักษณะถูกกดทับด้วยหน่วยระดับนโยบายและการกำกับ

สั่งการตามลำดับชั้นในแต่ละหน่วยที่มีลักษณะจากบนลงล่าง (Top-down command) โดยที่ Top down มีพลังอำนาจในการ “กำกับ” “สั่งการ” และการพิจารณา “ตัดสินใจ” แต่ Bottom up ทำหน้าที่เพียงรองรับข้อสั่งการ นโยบายจากเบื้องบนลงมาเป็นทอด ๆ โดยยังขาดอำนาจในการตัดสินใจต่อการดำเนินการในหลาย ๆ เรื่องที่สำคัญ ซึ่งยิ่งเป็นการสะท้อนถึงการดึงรวบอำนาจกลับเข้าสู่การบริหารราชการส่วนกลางมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลทำให้ภาพการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจและถ่ายโอนบทบาทภารกิจทางการศึกษานี้ ภาพความชัดเจนกลับปรากฏชัดอยู่ที่บทบาท อำนาจ หน้าที่ของหน่วยงานราชการส่วนกลาง รวมถึงหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค และหน่วยงานราชการส่วนจังหวัด แต่ภาพการขับเคลื่อนลงสู่การปฏิบัติของหน่วยงานราชการในระดับพื้นที่อย่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น กลับเลือนลางไม่ชัดเจนเท่าที่ควร

อีกทั้งกลไกการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และกลไกนอกภาครัฐราชการ ยังคงอาศัยโครงสร้างและกลไกทางกฎหมายที่มีอยู่แต่เดิม ซึ่งถูกจัดทำขึ้นตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 40 จนกระทั่งถึงช่วงทศวรรษที่ 50 โดยมีใช้โครงสร้างและกลไกที่ถูกจัดตั้งขึ้นมาใหม่ให้รองรับกับการกระจายอำนาจและการถ่ายโอนบทบาทภารกิจทางการศึกษารวมถึงการปรับปรุงโครงสร้าง การบริหารงานและการจัดการศึกษาของหน่วยงานทางการศึกษา ในกระทรวงศึกษาธิการ ตลอดจนการเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมให้แก่ประชาชนและทุกภาคส่วนในสังคมในการจัดการศึกษา ตามเจตนารมณ์แห่งบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 จึงทำให้เกิดช่องว่างระหว่างกลไกเชิงสถาบันที่ขาดการเชื่อมประสานกันระหว่างกลไกเชิงสถาบันระดับชาติ กลไกเชิงสถาบันระดับรัฐบาล กลไกเชิงสถาบันระดับกระทรวงศึกษาธิการ กับกลไกเชิงสถาบันในระดับการขับเคลื่อนนโยบายลงสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน

ในขณะเดียวกันนี้ กลไกการกระจายอำนาจผ่าน “พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” ซึ่งถือเป็นกลไกเชิงนโยบายที่สะท้อนการปฏิรูปการศึกษาในมิติของการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ที่ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติจริงนั้น พบว่า ยังถูกจำกัดด้วยโครงสร้างและกลไกในการบริหารและการจัดการศึกษาไว้หลายระดับพอสมควร กล่าวคือ มีรูปแบบการบริหารงานด้วยองค์คณะบุคคลหลายลำดับชั้น ทั้งในระดับนโยบายไปจนถึงระดับจังหวัด จึงทำให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานนาร่องก็ยังคงเป็นหน่วยปฏิบัติการที่ถูกการควบคุม กำกับ ดูแลอย่างเหนียวแน่นและจำต้องรองรับนโยบายและข้อสั่งการจากเบื้องบนลงมาเป็นทอด ๆ อยู่เช่นเดิม โดยยังขาดอิสระ ความยืดหยุ่น และความคล่องตัวจากการถูกกดทับหลายชั้น รวมถึงการขับเคลื่อนการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมศึกษานี้ ยังมีข้อจำกัดของเงื่อนไขของกรอบระยะเวลาเพียงแค่ 7 ปีเท่านั้น จึงทำให้กลไกของพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษานี้ไม่มีความยั่งยืน

ดังนั้น จึงทำให้เห็นถึงสภาพของการขับเคลื่อนประเด็นวาระการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 นี้ ที่ขาดโครงสร้าง และกลไกเชิงสถาบันรองรับกับกรอบแนวทางนโยบายในระดับต่าง ๆ ที่ถูกจัดทำขึ้นตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญฉบับดังกล่าวที่จะสนับสนุนและเอื้อต่อการผลักดันและขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมชัดเจน แม้ว่าจะมีความพยายามผลักดันและขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปสู่หน่วยย่อยในระดับปฏิบัติการในหลายระดับ หากแต่ในทางปฏิบัติจริงกลับยังขาดโครงสร้างและกลไกเชิงสถาบันรองรับในการเชื่อมโยงระหว่างนโยบายกับการนำไปลงสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงส่งผลทำให้การขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่บรรลุตามเป้าหมายของการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาอย่างแท้จริง

### 3. การจัดผลประโยชน์ และงบประมาณในการสนับสนุนการจัดการศึกษา

แม้ว่าภาครัฐมีการลงทุนไปกับการขับเคลื่อนภารกิจด้านการศึกษาเป็นจำนวนมาก ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับงบประมาณแผ่นดิน คิดเป็นประมาณร้อยละ 20 ของงบประมาณแผ่นดินของประเทศ หรือคิดเป็นร้อยละ 42 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) โดยกระทรวงศึกษาธิการซึ่งหน่วยงานส่วนราชการหลักที่มีภารกิจในการดำเนินการบริหารและการจัดการศึกษาของประเทศไทย ซึ่งถือเป็นหนึ่งในกระทรวงสำคัญที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจำนวนมากเป็นลำดับต้น ๆ หรืออาจจะมากที่สุดสำหรับในบางช่วงเวลา จากในบรรดากระทรวงทั้งหมดที่มีอยู่ 20 กระทรวง ซึ่งดำเนินมาเป็นระยะเวลาต่อเนื่องกัน ในหลายปีงบประมาณ หากแต่การใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินนโยบายการศึกษา เพื่อการกำหนดทิศทางในภาพรวมการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและคุณภาพของผู้เรียนทุกมิติของประเทศไทย กลับยังไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างเท่าที่ควร

ทั้งนี้ กระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานส่วนราชการหลักในการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งเป็นเงินอุดหนุนรายบุคคล (เงินอุดหนุนรายหัว) เป็นหลัก และมีส่วนประกอบอื่น ๆ เช่น ค่าหนังสือเรียน ค่าอุปกรณ์การเรียน ค่าเครื่องแบบนักเรียน และค่ากิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ซึ่งได้ยึดตามจำนวนนักเรียนแบบรายบุคคลเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม การจัดสรรงบประมาณดังกล่าวนี้ จึงทำให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดใหญ่ได้รับการจัดสรรงบประมาณในจำนวนที่มากกว่าสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ส่งผลทำให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนมากกว่าร้อยละ 50.35 ของจำนวนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งหมดในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประสบกับปัญหาข้อจำกัดต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการขาดแคลนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษา จนเกิดเป็นปัญหาความเหลื่อมล้ำทางคุณภาพการศึกษาในระดับโครงสร้างพื้นฐาน

นอกจากนี้ ในส่วนของอำนาจในการกำหนดงบประมาณและกรอบการใช้จ่ายงบประมาณ พบว่า ในปัจจุบันนี้ ขอบข่ายอำนาจในการพิจารณาตัดสินใจในการบริหารจัดการ ยังคงจำกัดไว้ที่หน่วยงานราชการส่วนกลางเป็นหลัก โดยสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีขอบข่ายอำนาจในการบริหารจัดการและการใช้จ่ายตามกรอบเงินงบประมาณ อันเป็นไปตามหลักเกณฑ์และแนวทางในการโอนจัดสรรงบประมาณที่ถูกกำหนดโดยหน่วยงานราชการส่วนกลางที่มีลักษณะเป็นการมอบอำนาจตามลำดับชั้นการบริหารและสายการบังคับบัญชาสั่งการ ซึ่งลักษณะของโครงสร้างการมอบอำนาจทางงบประมาณดังกล่าวนี้ ได้สะท้อนถึงรูปแบบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจต่อการบริหารจัดการที่เป็นไปอย่างจำกัด แต่ในขณะเดียวกันนี้ ก็ยังพอที่จะเอื้อต่อการเสริมสร้างสภาพความคล่องตัวได้ในระดับหนึ่งให้แก่หน่วยย่อยในระดับปฏิบัติการทางการศึกษา ซึ่งสภาพการบริหารจัดการงบประมาณดังกล่าวนี้ แม้ว่าจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ แต่ในขณะเดียวกันนี้ก็สะท้อนถึงการบริหารจัดการที่จะขาดอิสระและความคล่องตัวในการตัดสินใจของหน่วยในระดับปฏิบัติการทางการศึกษา ซึ่งสะท้อนในภาพใหญ่ของการบริหารงบประมาณของหน่วยงานทางการศึกษาของประเทศไทยที่ยังขาดประสิทธิภาพในการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรให้เกิดความเท่าเทียมและความเสมอภาคทางการศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาในภาพรวมที่ยังไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางการศึกษาของภาครัฐ

## 6. สรุปผลการวิจัย

การขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ข้อจำกัดเกิดจากความไม่สอดคล้องกันปฏิสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการขององค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนระหว่างความคิดที่พัฒนามาจากคุณค่าจนกลายมาเป็นความคิดหลัก (Core Ideas) , การจัดตั้งองค์กรเชิงสถาบัน (Institutional arrangement) และการจัดสรรบรรดาผลประโยชน์ (Interests) ภายใต้ระบอบนโยบาย กล่าวคือ ความคิด (Ideas) ที่ถูกพัฒนามาจากคุณค่ามีความไม่คงที่ มีลักษณะกระจัดกระจาย ขาดเอกภาพ โดยที่มิได้มีความคิดใดความคิดหนึ่งที่มีพลังและทรงอิทธิพลมากพอจนกลายเป็น “ความคิดหลัก” ของนโยบายการศึกษาได้อย่างชัดเจน อีกทั้งคุณค่าที่ถูกพัฒนามาเป็นความคิดที่ส่งผลต่อการผลักดันและขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่หน่วยย่อยในระดับปฏิบัติการทางการศึกษานี้ ไม่ถูกพัฒนาให้เป็น “ความคิดอันทรงพลัง” และในขณะเดียวกันนี้ องค์กรเชิงสถาบัน (Institutions) โดยในส่วนของโครงสร้างเชิงสถาบันทางนโยบายในระดับชาติ ระดับรัฐบาล ระดับกระทรวงศึกษาธิการ กับกลไกทางกฎหมายที่รองรับในการนำไปสู่การขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ กลับไม่สอดคล้องกันอย่างเห็นได้ชัด อีกทั้ง สภาพการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ณ ปัจจุบันนี้ ยังคงอาศัยโครงสร้างและกลไกทางกฎหมายต่าง ๆ ที่มีอยู่แต่เดิม ประกอบกับภาพรวมของกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายการศึกษา ยังคงยึดติดอยู่กับระบบราชการที่เน้นการกำกับบังคับบัญชาสั่งการหลายชั้นตอนตามลำดับชั้น ซึ่งมีศูนย์กลางของอำนาจในการตัดสินใจอยู่ที่การบริหารราชการส่วนกลาง จึงเกิดเป็น “ความย้อนแย้งเชิงโครงสร้าง” ที่สะท้อนถึงความสลับซับซ้อนและความย้อนแย้งระหว่างการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กับโครงสร้างและกลไกการบริหารราชการส่วนกลางแบบรวมศูนย์อำนาจ นอกจากนี้ ในส่วนของผลประโยชน์ พบว่า การบริหารจัดการงบประมาณที่ใช้ในการจัดการศึกษาของประเทศไทยยังขาดประสิทธิภาพและเกิดเป็นปัญหาความเหลื่อมล้ำของคุณภาพทางการศึกษา เนื่องจากระบบการจัดสรรงบประมาณเอื้อต่อการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดใหญ่ แต่ไม่เอื้อต่อสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็กซึ่งมีสัดส่วนมากกว่าครึ่งของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งหมดนั้น ประกอบกับอำนาจในการตัดสินใจยังถูกจำกัดภายใต้กรอบวงเงินงบประมาณและขอบข่ายอำนาจที่ถูกกำหนดจากหน่วยงานราชการส่วนกลาง จึงทำให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังขาดอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา

ดังนั้นจากผลการวิจัยข้างต้นได้ชี้ให้เห็นว่า การขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 นี้ ยังไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย เนื่องจากคุณค่าที่เกี่ยวข้องที่พัฒนามาความคิดเชิงนโยบายนี้ มิได้อยู่ในกระแสหลัก ไม่เป็นเอกภาพ และขาดความชัดเจนต่อการนำไปสู่การปฏิบัติ โครงสร้างและกลไกเชิงสถาบันยังคงยึดโยงกับระบบราชการรวมศูนย์อำนาจ และการจัดสรรผลประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษายังไม่เกื้อหนุนต่อการดำเนินการตามนโยบายส่งผลกระทบทำให้การปฏิรูปประเทศด้านการศึกษาไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

## 7. อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาและวิเคราะห์การขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 นี้ โดยอาศัยแนววิเคราะห์ระบอบนโยบายนี้ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงประเด็นวาระการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เพิ่งเริ่มปรากฏและลงหลักปักฐานเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยได้ไม่นาน เมื่อเปรียบเทียบ

กับการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่การบริหารราชการส่วนกลาง โดยเกี่ยวพันอยู่กับประเด็นแวดล้อมอันซับซ้อนของนโยบายการปฏิรูปอื่น ๆ ของประเทศไทยซึ่งควั่นเกลียวกันอยู่ และการปรากฏขึ้นอย่างไม่สม่ำเสมอในฐานะประเด็นวาระนโยบาย จึงทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติไม่ได้เป็นกระบวนการเชิงกลที่ต่อเนื่องและเป็นเอกภาพ หากแต่มีลักษณะแยกย่อยและถูกขัดจังหวะ ตามที่ Ayee (1994), Mazmanian, et al (1989) และ White (1990) ซึ่งได้ชี้ไว้ว่า นโยบายใหม่ ๆ มักเผชิญกับอุปสรรคจากโครงสร้างเดิม และความไม่พร้อมของการกระจายผลประโยชน์ ซึ่งในแง่นี้ Bardach (1994) อธิบายว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเปรียบเสมือนกระบวนการประกอบชิ้นส่วน (Assembly Process) ซึ่งมาจากที่มาแตกต่างกัน บางชิ้นสนับสนุน บางชิ้นไม่สอดคล้อง หรือแม้กระทั่งขัดแย้ง หรือเป็นปฏิปักษ์กับนโยบาย ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้นั้นจึงมักไม่ตรงกับอดีตเดิมของนโยบายตั้งต้น ซึ่งในส่วนนี้ได้สะท้อนภาพการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาสู่สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ไปสู่การปฏิบัติจริงที่ต้องเผชิญกับความย้อนแย้งเชิงโครงสร้าง (Structural Paradox) ระหว่างการรวมศูนย์อำนาจกับการกระจายอำนาจ ซึ่งมีความสลับซับซ้อนและย้อนแย้งกันเอง และขัดกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดั้งเดิม ซึ่งการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติจริงภายใต้กระบวนการทำงานและปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบทั้ง 3 ประการ คือ (1) ความคิด ที่พัฒนามาจากคุณค่าซึ่งถูกนำเสนอผ่านเรื่องเล่าปัญหาการศึกษาที่ปรากฏในกรอบแนวทางนโยบายในระดับต่าง ๆ ทั้งนโยบายในระดับชาติ ระดับรัฐบาล และระดับกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งถูกจัดทำขึ้นตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการทำงานของบทบาททางความคิดที่ส่งผลต่อการผลักดันและขับเคลื่อนประเด็นวาระนี้มิได้เป็นความคิดอันทรงพลัง (Baumgartner & Jones, 1993) ที่สามารถพัฒนากลายเป็นความคิดแกนหลักของนโยบายการศึกษา จึงทำให้เข้าใจได้ว่า แม้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจะสะดุดหรือไม่ต่อเนื่อง แต่สาเหตุสำคัญนี้อาจไม่ได้ขึ้นอยู่กับเพียงการนำไปสู่การปฏิบัติระหว่างหน่วยต่าง ๆ เท่านั้น หากแต่ยังเกี่ยวพันกับการต่อสู้ทางความคิด (Ideas) ที่ฝังตัวอยู่ใน “ระบอบ” ที่ครอบงำนโยบาย (2) องค์กรเชิงสถาบัน หรือการจัดตั้งกลไกและโครงสร้างรองรับที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการขับเคลื่อนนโยบาย โดยที่องค์กรเชิงสถาบัน (Institution) และกลไกการดำเนินงานที่จัดตั้งขึ้นนั้นกลับมีลักษณะการดำเนินงานที่ย้อนแย้ง ดังจะเห็นได้จากการปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ ตามประกาศคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/1560 และสาระสำคัญของพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งสะท้อนถึงโครงสร้างและกลไกการบริหารจัดการและอำนาจการพิจารณาตัดสินใจที่มีลักษณะถูกกดทับด้วยหน่วยระดับนโยบายและการกำกับสั่งการตามลำดับชั้นในแต่ละหน่วยที่มีลักษณะจากบนลงล่าง หรือการรวมศูนย์ที่ชัดเจน และรวมถึง (3) ผลประโยชน์ (Interests) หรือกระบวนการกระจายภาระงานและผลได้ที่ไม่สามารถส่งแรงสนับสนุนต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเพียงพอ ดังจะเห็นได้จากการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางการดำเนินงานตามโครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนอำนาจในการตัดสินใจและใช้งบประมาณของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ยังไม่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจและการถ่ายโอนบทบาทภารกิจ โดยยังคงถูกจำกัดตามอำนาจที่ถูกส่งมอบโดยหน่วยงานราชการส่วนกลาง ซึ่งสะท้อนถึงระบอบนโยบายที่ฝังตัวอยู่ในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Peter J. May and Ashley E. Jochim, 2013) อันเกิดจากการประกอบสร้างขึ้นขององค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน คือ กระบวนการสร้างอุดมการณ์จากคุณค่าที่พัฒนาเป็นความคิดที่ยังขาดพลังและไม่สามารถเป็นความคิดแกนหลักของนโยบายการศึกษาได้ อีกทั้งองค์กรเชิงสถาบันและกลไกที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับกลับมีสภาพเป็นปฏิปักษ์ต่อการกระจายอำนาจไปสู่หน่วยปฏิบัติการในระดับพื้นที่อย่างสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงการถ่ายแจกทรัพยากรและงบประมาณ

ตลอดจนการส่งมอบอำนาจในการตัดสินใจต่อการใช้งบประมาณที่ไม่เกื้อหนุนต่อการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติ นั้นจึงทำให้เข้าใจได้ว่า เพราะเหตุใดนโยบายบางเรื่องถึงไม่ประสบผลสำเร็จ หรือไปไม่ถึงฝั่งนั้นก็เพราะว่าขาดพลังที่เกื้อหนุนเสริมต่อการขับเคลื่อนการดำเนินการที่ทรงพลังของความคิดที่เชื่อมประสานกลไกระหว่างหน่วย ขาดการสนับสนุนทางผลประโยชน์ และถูกรอปรงด้วยโครงสร้างและกลไกขององค์กรเชิงสถาบันที่ไม่เอื้อต่อการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

8.1.1 คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษาควรพัฒนากรอบเนื้อหาแนวนโยบายการศึกษาที่มุ่งเน้นนำเสนอความคิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจและการถ่ายโอนบทบาท หน้าที่ ภารกิจการบริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่หน่วยย่อยในระดับปฏิบัติการทางการศึกษา โดยให้มีความเชื่อมโยงกับประเด็นวาระระดับชาติและระดับรัฐ เพื่อให้เป็นความคิดแกนหลักของนโยบายการศึกษา

8.1.2 กระทรวงศึกษาธิการควรปรับปรุงแก้ไขและพัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรการ หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจและเอื้อต่อการถ่ายโอนบทบาทภารกิจในการบริหารและการจัดการศึกษาในเชิงพื้นที่ รวมถึงออกแบบโครงสร้างและกลไกการดำเนินการบริหารจัดการศึกษาที่เสริมสร้างความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของหน่วยในระดับต่าง ๆ

### 8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

หน่วยงานราชการในส่วนกลางของกระทรวงศึกษาธิการควรปรับลดกลไกการบริหารที่มีความซ้ำซ้อน และหลายลำดับชั้น และรวมถึงองค์คณะบุคคลในระดับนโยบาย หรือในระดับบริหาร กำกับ ควบคุม สั่งการ ที่อยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของหน่วยในระดับนโยบาย อันจะเกิดความเสี่ยงต่อการจำกัดความเป็นอิสระ และความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษาของหน่วยย่อยในระดับปฏิบัติการทางการศึกษาในพื้นที่

### 8.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

8.3.1 ศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างและกลไกของระบบราชการ และผลกระทบต่อการกระจายอำนาจ และการถ่ายโอนอำนาจบทบาทภารกิจทางการศึกษา

8.3.2 ศึกษาวิเคราะห์แรงกดดันทางการเมืองและผลประโยชน์ที่แข่งขันกันกับผลกระทบต่อความต่อเนื่องของกระบวนการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจและการถ่ายโอนอำนาจบทบาทภารกิจทางการศึกษา

## 9. บรรณานุกรม

คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ. (2560, 3 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*, 134 (ตอนพิเศษ 96 ง), 14-22. คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. (2560). *แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา*. สำนักนายกรัฐมนตรี. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. (2564, 17 กุมภาพันธ์). *ราชกิจจานุเบกษา*, 138 (ตอนพิเศษ 38 ง), 4-9. พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562. (2562, 30 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*, 136(56 ก), 102-120. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (2560, 6 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา* 134(40 ก), 1-90.

- วิจิตร ศรีสอาน. (2565). *เหลียวหลัง แลหน้า การปฏิรูปการศึกษาไทย*. สืบค้นเมื่อ สืบค้น 3 พฤษภาคม 2566, จาก <https://shorturl.asia/Oh7Qt>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). *คำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ 1341/2560 เรื่อง การมอบอำนาจเกี่ยวกับเงินรายได้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สืบค้นเมื่อ สืบค้น 25 ธันวาคม 2566, จาก <http://finance.obec.go.th>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ* (พ.ศ. 2560-2564).
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี* (พ.ศ. 2561-2580), (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม).
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2565). *แนวทางการดำเนินงานตามโครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณพ.ศ. 2565*.
- สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี. (2562). *คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี, พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี แถลงต่อรัฐสภา*. สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580). (2561, 13 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*, 135(82 ก), 30-37.
- อุทัย บุญประเสริฐ, สมศักดิ์ ดลประเสริฐ, และสุรจนา มัณยานนท์. (2544). *การกระจายอำนาจด้านการศึกษาในประเทศไทย* (รายงานโครงการวิจัย). วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า.
- Ayee. (1994). *Regionalisation in Ghana: An Overview*. สืบค้น 10 สิงหาคม 2566, จาก <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0019556119940105>.
- Baumgartner and Jones. (1993). *Agendas and Instability in American Politics*, Second Edition. The University of Chicago Press.
- Eugene Bardach. (1994). Comment: The Problem of "Best Practice" Research. *Journal of Policy Analysis and Management*, 13(2), (Spring, 1994), p. 260-268, Published By : Wiley, p. 36.
- Mazmanian, Daniel A., and Paul A. Sabatier. (1989). *Implementation and Public Policy* (rev. ed.). Lanham, MD: University Press of America. Google Scholar, P. 36.
- Peter J. May and Ashley E. Jochim (2013). Policy regime perspectives: policies, politics, and governing. *Policy Studies Journal (PSJ)*, 41(3), 426-452.
- White. (1990). "Internationalizing the curriculum." Challenges to public administration. *International Journal of Public Administration*, Published by Taylor & Francis. 13(1-2) p.203-222.

## 10. คำขอบคุณ

งานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณแหล่งข้อมูลจากสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและสังคมไทยต่อไป

ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของขยะพลาสติกในประเทศไทย  
FACTORS CONTRIBUTING TO THE SUSTAINABLE MANAGEMENT OF PLASTIC  
WASTE IN THAILAND

สมศักดิ์ สิทธิชาญคุณะ<sup>1\*</sup>, ณัฐธราลักษณ์รายา คณานุรักษ์<sup>2</sup>  
SOMSAK SITTHICHANCUN<sup>1\*</sup>, NUTCHARALUCKRAYA KHANANURUX<sup>2</sup>  
ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2567

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของขยะพลาสติก ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการขยะพลาสติกประเภทขวดพลาสติกใส (PET) 2. เพื่อศึกษาพัฒนาการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมในการนำขยะพลาสติกสู่กระบวนการรีไซเคิล 3. เพื่อนำเสนอปัจจัยการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของขยะพลาสติก ในประเทศไทย ตามหลักธรรมาภิบาลในกระบวนการบริหารจัดการในกระบวนการรีไซเคิล ซึ่งเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้รูปแบบการวิจัยแบบเจาะจง ด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก ประชากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 5 กลุ่ม รวม 15 คน โดยสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลวิเคราะห์มีความเชื่อมั่นสัมพันธสอดคล้องในเรื่องการมีส่วนร่วม ส่งผลต่อการบริหารจัดการ ค่าความเชื่อมั่นสัมพันธสอดคล้องในเรื่องการมีส่วนร่วม โดยใช้ค่าสถิติ ด้วยการหาขนาดตัวอย่างจำนวนประชากรสูตร Cochran (Cochran, 1977) ระดับความเชื่อมั่นที่กำหนด คือ ความเชื่อมั่น 95% ค่า $Z=1.96$  ค่า  $P(1-P)$  จะมีค่ามากที่สุด เมื่อสัดส่วนการสุ่มประชากร 50% หรือ  $P=0.50$  ขนาดตัวอย่างน้อยสุด 385 คน ได้ค่าทางสถิติภาพรวม ขนาดตัวอย่าง 400 คน ค่าเฉลี่ย 4.09 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.56 ซึ่งแปลความว่า คนส่วนใหญ่เห็นด้วย

คำสำคัญ : 1. การมีส่วนร่วม 2. การบริหารจัดการ 3. กระบวนการรีไซเคิลขยะพลาสติก

<sup>1</sup> ปร.ด. (กฎหมายกับการบริหาร) กรรมการผู้จัดการ บริษัท เอสเทรต คอนซัล จำกัด  
Ph. D (law & administration) ceo / strade consult ltd.

<sup>2</sup> บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต ที่ปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคลและแรงงานสัมพันธ์ บจ.สงน.กฎหมาย กัญญาอินเตอร์  
Dba.advisor hr & labour law management ganya inter law office co., ltd.

\*Corresponding author; Email: somsak8426@gmail.com

(Received: 24 September 2025; Revised: 4 November 2025; Accepted: 16 November 2025)

## ABSTRACT

This research is a study of the factors of participation in the sustainable development management of plastic waste in Thailand. The objectives are: 1. To study the management process of plastic waste such as clear plastic bottles (PET). 2. To study the development and participation in the management of plastic waste recycling processes. 3. To present the factors of participation in the sustainable development management of plastic waste in Thailand. According to the principles of good governance in the management process of recycling, which is a mixed - method research between qualitative research and quantitative research uses a specific research format with in-depth interviews. The population of key informants used in the research consisted of 5 groups, totaling 15 people, using statistics used These include frequency, percentage, mean, and standard deviation. The analysis results showed consistent reliability values in terms of participation. Using the correlation statistics by finding the population sample size of the Cochran's formula. The specified confidence level is 95% confidence, Z value=1.96, P(1-P) value will be the highest. When the population sampling ratio is 50% or P=0.50, the population is more than 385 people. The overall statistical value was obtained from a sample size of 400 people, with a mean of 4.09 and a standard deviation of 0.56, which means that most people agreement.

**Keywords:** 1. Participation 2. Management 3. Recycling processes of plastic waste

### 1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย

ปัจจุบันสถานการณ์โลกยังคงให้ความสนใจตระหนักถึงการดูแลสภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อให้อยู่ในระดับที่ดี มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแบบยั่งยืน เพื่อส่งต่อสภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีแก่คนรุ่นหลังต่อไป รัฐบาลได้มีการเสริมสร้างและการพัฒนาประเทศไปสู่การพัฒนาแบบยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม โดยการกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) เน้นการพัฒนาประเทศด้านสิ่งแวดล้อม ควบคู่กับการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม (Delahaye, 2005) โดยน้อมนำหลัก "ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง" มาใช้เป็นต้นแบบในการกำหนดทิศทางแผนการพัฒนาประเทศในระยะ และเป็นแผนแม่บทหลักสำคัญของการขับเคลื่อนแผนพัฒนาตลอดจนทั้งการเชื่อมโยงกับเป้าหมายแผนการพัฒนาโลกแบบยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้น

ในการนำประเทศไทยให้ก้าวไปสู่การเป็นประเทศที่มีเศรษฐกิจ สังคมเติบโตก้าวหน้าควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลในระยะยาว (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570) คือ การเสริมสร้างเพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลสำเร็จ เพื่อการพัฒนาก้าวสู่นวัตกรรมแห่งอนาคตแบบยั่งยืนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการรองรับความต้องการที่แตกต่างหลากหลายในสังคมให้ครอบคลุมทุกมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เสมือนเป็นหนึ่งเดียวของห่วงโซ่มูลค่าของโลก (Global Value Chain) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

ปัจจุบันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (2560) ได้ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจหมวดหน้าที่ของชาวไทย เรื่องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ การจัดทำบริการสาธารณะทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่น และหมวด 3 สิทธิและเสรีภาพของปวงชนชาวไทย มาตรา 43 (2) จัดการด้าน บำรุงรักษา กับการใช้ประโยชน์ในทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และหลากหลายทางชีวภาพอย่างสมดุลและยั่งยืนตามวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ และยังกำหนดไว้ในหมวด 4 หน้าที่ของปวงชนชาวไทย มาตรา 50 (8) ร่วมมือและสนับสนุนการอนุรักษ์และคุ้มครองสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ ความหลากหลายทางชีวภาพ รวมทั้งมรดกทางวัฒนธรรม และ หมวด 5 หน้าที่ของรัฐ ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 57 (2) การอนุรักษ์ คุ้มครอง บำรุงรักษา พัฒนา บริหารจัดการ ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และความหลากหลายทางชีวภาพ ให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและยั่งยืนโดยต้องให้ประชาชนและชุมชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมดำเนินการและได้รับประโยชน์จากการดำเนินการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม มีหลักเกณฑ์ที่สำคัญนับได้ว่าเป็นคู่มือการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์ธรรมาภิบาลสิ่งแวดล้อม (2567) ซึ่งได้กล่าวถึงหลักธรรมาภิบาลสิ่งแวดล้อม (Environmental Governance) ว่า หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร พร้อมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกำหนดและดำเนินนโยบายยุทธศาสตร์ กิจกรรมที่จะส่งผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นข้อยึดถือซึ่งความยุติธรรม ถือเป็นองค์ประกอบธรรมาภิบาลสิ่งแวดล้อม หลักการมีส่วนร่วม หลักความโปร่งใสและความยุติธรรมที่ยั่งยืน (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560)

การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการเปิดโอกาสให้การพัฒนาในกระบวนการจัดการความต้องการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เป็นการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจร่วมกันในการวางแผนการบริหารจัดการในกิจกรรม ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม (ปพนสรณ์ โพธิพิทักษ์. ,2562) ความสำคัญของการริเริ่มถือเป็นการพัฒนาการบริหารจัดการขยะพลาสติกมีเป้าหมาย เพื่อลดปริมาณขยะพลาสติกที่ใช้แล้วสามารถนำมาสู่กระบวนการนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้ใหม่ หรือการรีไซเคิลที่มีประสิทธิภาพ

## 2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษากระบวนการบริหารจัดการขยะพลาสติกประเภทขวดพลาสติกใส (PET)
- 2.2 เพื่อศึกษาพัฒนาการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วมในการนำขยะพลาสติกสู่กระบวนการรีไซเคิล
- 2.3 เพื่อนำเสนอปัจจัยการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของขยะพลาสติก ในประเทศไทย

## 3. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

- 3.1 เพื่อให้เป็นแนวทางในการกำหนดกระบวนการจัดการขยะพลาสติก
- 3.2 เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานในการจัดการนำขยะพลาสติกกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์

## 4. วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธี การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิจัยเอกสาร วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลและการสัมภาษณ์เชิงลึกในการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) ด้วยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจงแบบ 5 กลุ่ม กลุ่มละ 3 คน รวม 15 คน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิสิ่งแวดล้อม กลุ่มผู้บังคับใช้กฎหมาย ผู้พิพากษา อัยการ ทนายความ กลุ่มผู้แทนชุมชน กลุ่มการปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวข้องกับการวิจัย

ส่วนแบบสอบถาม การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 สร้างแบบสอบถามบน Google Form

ขั้นตอนที่ 2 นำผลสำรวจ จากการตอบคำถาม มาประเมินค่า ทางสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และสรุปผล

## 5. ผลการวิจัย

การสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าทุกกลุ่มอาชีพที่ให้การสัมภาษณ์มีความเห็นในทาง ที่ประเทศไทยควรมีการออกกฎหมายขยายความรับผิดชอบของผู้ผลิต กฎหมายขยายความรับผิดชอบของผู้บริโภค กฎหมายการรีไซเคิล และเห็นด้วยกับการเก็บเงินมัดจำแต่ต้องไม่สร้างภาระต่อผู้บริโภค ตลอดจนมีองค์การความรับผิดชอบของผู้ผลิต ( PRO ) มาบริหารจัดการขยะพลาสติกเป็นการบริหารจัดการอย่างมีคุณภาพ (สุรางค์ จันทวานิช, 2551)

การตอบแบบสอบถามแล้วนำมาคำนวณค่าทางสถิติผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS  
ตารางที่ 1 แสดงจำนวนเพศ

|           | เพศ     | Frequency | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|-----------|---------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid     | ผู้ชาย  | 163       | 40.50   | 40.80            | 40.80                 |
|           | ผู้หญิง | 237       | 59.30   | 59.30            | 100                   |
|           | รวม     | 400       | 99.50   | 100              |                       |
| Miss sing |         | 2         | 0.50    |                  |                       |
| Total     |         | 402       | 100     |                  |                       |

ด้านประชากรผู้ตอบแบบสอบถามมีรายละเอียดดังนี้ ผลของผู้มาตอบแบบสอบถามเป็นผู้หญิง 59.3 เปอร์เซ็นต์ และเป็นผู้ชาย 40.8 เปอร์เซ็นต์ ดูรายละเอียดได้จากตารางที่ 1

ตารางที่ 2 แสดงประกอบอาชีพ

|       | อาชีพ                                               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|-----------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid |                                                     | 3         | 0.70    | 0.70          | 0.70                  |
|       | กลุ่มเจ้าหน้าที่รัฐ/<br>รัฐวิสาหกิจ                 | 215       | 53.50   | 53.50         | 54.20                 |
|       | กลุ่มผู้แทนชุมชน                                    | 3         | 0.70    | 0.70          | 55                    |
|       | ประกอบอาชีพส่วนตัว/<br>ค้าขาย                       | 72        | 17.90   | 17.90         | 72.90                 |
|       | ผู้ทรงคุณวุฒิสิ่งแวดล้อม                            | 3         | 0.70    | 0.70          | 73.60                 |
|       | ผู้บังคับใช้กฎหมาย<br>ผู้พิพากษา อัยการ<br>ทนายความ | 6         | 1.50    | 1.50          | 75.10                 |
|       | พนักงานเอกชน                                        | 100       | 24.90   | 24.90         | 100                   |
| Total |                                                     | 402       | 100     | 100           |                       |

ผู้ตอบแบบสอบถามมีอาชีพ กลุ่มเจ้าหน้าที่รัฐ/รัฐวิสาหกิจ มี 53.50 เปอร์เซ็นต์ พนักงานเอกชน มี 24.90 เปอร์เซ็นต์ ประกอบอาชีพส่วนตัวค้าขาย มี 17.90 เปอร์เซ็นต์ ผู้บังคับใช้กฎหมาย

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ค่าทางสถิติ

ผู้พิพากษา อัยการ ทนายความ มี 1.50 เปอร์เซนต์ และกลุ่มผู้แทนชุมชน มี 0.70 เปอร์เซนต์  
รายละเอียดตามตารางข้างต้น

| ระดับการศึกษา                                                                                                                                                  | N   | Minimum | Maximum | Mean | Std.<br>Deviation |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|---------|------|-------------------|
| 1. ควรมีกฎหมายบังคับให้ผู้ผลิตแสดง<br>ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์หรือ<br>บรรจุภัณฑ์ที่โรงงานผลิตออกมา<br>สู่ตลาด เช่น ขวดน้ำดื่ม น้ำอัดลม ขยะ<br>พลาสติก เป็นต้น | 400 | 1.00    | 5.00    | 4.56 | 0.60              |
| 2. ควรมีกฎหมายบังคับให้ผู้บริโภค<br>แสดงความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์<br>หรือบรรจุภัณฑ์หลังการใช้ เช่น ขวด<br>น้ำดื่ม น้ำอัดลม ขยะพลาสติก เป็นต้น                  | 400 | 1.00    | 5.00    | 4.35 | 0.82              |
| 3. ควรมีกฎหมายบังคับภาคธุรกิจ จัด<br>ให้มีถังแยกขยะ เปียก ขยะรีไซเคิล<br>เพื่อเป็นการแยกขยะตั้งแต่ต้นทาง<br>นำไปสู่การรีไซเคิลต่อไป                            | 400 | 1.00    | 5.00    | 4.59 | 0.64              |
| 4. ควรรอกกฎหมายมาบังคับให้ผู้<br>นำเข้าพลาสติกรับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการ<br>จัดการขยะพลาสติกกระบวนการรี<br>ไซเคิล                                                | 399 | 1.00    | 5.00    | 4.48 | 0.72              |
| 5. ควรรอกกฎหมายมาบังคับให้ผู้ผลิต<br>รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการจัดการขยะ<br>พลาสติกสู่กระบวนการรีไซเคิล                                                          | 400 | 1.00    | 5.00    | 4.40 | 0.80              |

|                                                                                                                                                                 |     |      |      |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|------|
| 6. ควรรออกกฎหมายมาบังคับให้ผู้จำหน่าย รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการจัดการขยะพลาสติกสู่กระบวนการรีไซเคิล                                                              | 400 | 1.00 | 5.00 | 4.26 | 0.83 |
| 7. ควรมีกฎหมายกำหนดให้องค์กรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบโดยเฉพาะเพื่อบริหารจัดการขยะพลาสติกกลับสู่กระบวนการรีไซเคิล และเป็นหน่วยงานที่เปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับขยะพลาสติก | 399 | 1.00 | 5.00 | 4.51 | 0.64 |
| 8. ควรมีกฎหมายออกมาบังคับให้มีการใช้พลาสติกที่สามารถรีไซเคิลได้เพื่อบริหารจัดการขยะพลาสติกสู่กระบวนการรีไซเคิล                                                  | 400 | 1.00 | 5.00 | 4.55 | 0.64 |
| 9. ควรมีระบบให้ผู้ผลิตมัดจำขวดพลาสติก เพื่อบรรจุน้ำ หรือน้ำอัดลม ให้ผู้บริโภคนำขวดเปล่ามาคืนหรือเพื่อเป็นส่วนลดในการซื้อสินค้าครั้งถัดไป                        | 400 | 1.00 | 5.00 | 4.27 | 0.99 |
| 10. กรณีตามข้อ 9 ขวดเปล่าสามารถลดได้ 1 บาทเมื่อนำมาคืน จากข้อความข้างต้น เห็นด้วยระดับใด                                                                        | 384 | 1.00 | 5.00 | 4.27 | 1.03 |
| 11. กรณีตามข้อ 9 ขวดเปล่าสามารถลดได้ 0.75 บาทเมื่อนำมาคืน จากข้อความข้างต้น เห็นด้วยระดับใด                                                                     | 399 | 1.00 | 5.00 | 3.65 | 1.14 |
| 12. กรณีตามข้อ 9 ขวดเปล่าสามารถลดได้ 0.5 บาทเมื่อนำมาคืน จากข้อความข้างต้น เห็นด้วยระดับใด                                                                      | 397 | 1.00 | 5.00 | 3.42 | 1.20 |

|                                                                                                                                                                                 |     |      |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|------|------|------|------|
| 13. กรณีตามข้อ 9 ขวดเปล่าสามารถ<br>ลดได้ 0.25 บาทเมื่อนำมาคืน<br>จากข้อความข้างต้น เห็นด้วยระดับใด                                                                              | 398 | 1.00 | 5.00 | 3.04 | 1.40 |
| 14. กรณีตามข้อ 9 ขวดเปล่าสามารถ<br>ลดได้ 0.15 บาทเมื่อนำมาคืน<br>จากข้อความข้างต้น เห็นด้วยระดับใด                                                                              | 399 | 1.00 | 5.00 | 2.77 | 1.55 |
| 15. ควรมีกฎหมายบังคับให้มีถังแยก<br>ขยะ ในพื้นที่ร้านค้าที่มีการจำหน่าย<br>น้ำดื่ม น้ำอัดลม หรือที่มีการจำหน่าย<br>บรรจุภัณฑ์พลาสติก ตามร้านค้า<br>ห้างสรรพสินค้า ร้านสะดวกซื้อ | 400 | 2.00 | 5.00 | 4.52 | 0.67 |
| 16. ควรกำหนดให้มีการเรียกขยะ<br>พลาสติก เป็น วัสดุรีไซเคิลที่ประสม<br>ปนเป                                                                                                      | 398 | 1.00 | 5.00 | 3.86 | 1.08 |
| 17. ควรกำหนดให้มีการเรียกขยะ<br>พลาสติก เป็น วัสดุรีไซเคิลที่ประสม<br>ปนเป มีค่า                                                                                                | 400 | 1.00 | 5.00 | 3.92 | 1.04 |
| 18. ควรกำหนดให้มีการเรียกขยะ<br>พลาสติก เป็น วัสดุพลาสติกกรีไซเคิล                                                                                                              | 400 | 1.00 | 5.00 | 4.25 | 0.84 |
| ความเห็นโดยรวม 18 ข้อ                                                                                                                                                           | 400 | 2.11 | 5.00 | 4.09 | 0.56 |
| Valid N (listwise)                                                                                                                                                              | 380 |      |      |      |      |

การกำหนดค่าคะแนน

เกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยที่ใช้ในการแปลความเป็นดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง เห็นด้วย

ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ไม่แน่ใจ

ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ผลการประเมิน ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นผู้มีความรู้อยู่ในระดับมากที่สุด เห็นด้วยกับการแบบสอบถามอยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ย 4.09 ซึ่งมีความเห็นด้วยในระดับมาก เมื่อเทียบกับการกำหนดค่าคะแนน แปลความผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากกับคำถามทั้ง 18 ข้อ และเมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า ข้อที่คะแนนอยู่ในค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 ซึ่งแปลความว่า เห็นด้วยมากที่สุด คือ ข้อ 1 ถึงข้อ 10 ข้อ 15 และ ข้อ 18 ซึ่งคือผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุด ที่ต้องมีการออกกฎหมายมาบังคับใช้ให้ผู้ผลิตต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ที่ตนเองผลิตในการนำกลับคืน และผู้บริโภคต้องแสดงความรับผิดชอบต่อหลังการใช้ผลิตภัณฑ์ที่จะส่งคืนบรรจุภัณฑ์หลังการใช้และผู้ที่นำเข้าบรรจุภัณฑ์พลาสติกก็ต้องรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินการกับขยะพลาสติกที่ตนนำมาจำหน่าย และเห็นด้วยในระดับกลาง มีอัตราขาดมาคืนได้ส่วนลด 0.15 บาท หรือ 0.25 บาท

ผู้วิจัยเห็นด้วยที่จะต้องมีการพัฒนาด้านกฎหมายและการบริหารจัดการด้านการออกกฎหมายและการบริหารจัดการที่ต้องมีองค์การความรับผิดชอบต่อผู้ผลิตมาดูแลเรื่องการนำกลับคืนสู่การรีไซเคิล เรื่องเงินมัดจำ และเรื่องการจัดให้มีถังแยกประเภทขยะในสถานที่ร้านค้า หรือห้างสรรพสินค้าอย่างทั่วถึงเพียงพอ

## 6. สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อศึกษาปรากฏว่า

ข้อมูลที่ได้มาจากวิจัยจะนำมาวิเคราะห์ร่วมกันตามประเด็นที่กำหนดไว้ และทำการจัดทำเป็นแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นตาม มาตรการทางกฎหมายและการบริหารจัดการขยะพลาสติกสู่กระบวนการรีไซเคิลโดยมีโครงสร้างปัจจัยของการมีส่วนร่วม ควรมีกฎหมายที่กำหนดให้องค์กรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อโดยเฉพาะเพื่อบริหารจัดการขยะพลาสติกสู่กระบวนการรีไซเคิล และเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับขยะพลาสติก ผลการสำรวจในการสำรวจในข้อนี้ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยมากที่สุด 58.50 % มาก 34.90 % ผลคือผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการมีกฎหมายที่กำหนดองค์กรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อโดยเฉพาะเพื่อบริหารจัดการขยะพลาสติกสู่กระบวนการรีไซเคิล การบริหารจัดการควรมีกฎหมายบังคับให้มีถังขยะแยกเพื่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการคัดแยกขยะพลาสติก ผลการสำรวจเห็นด้วยมากที่สุด 62.90 % มาก 27.80 % ปานกลาง 8.80 % ผลคือผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยว่าควรมีกฎหมายบังคับ เพื่อแสดงถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของชุมชนโดยให้มีถังขยะแยกในพื้นที่การจำหน่าย

ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของขยะพลาสติก เพื่อให้ประชาชน ผู้ประกอบการธุรกิจทั่วไป สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการประเมินผลการบริหารจัดการและนำไปประยุกต์ใช้เป็นมาตรฐานในการมีส่วนร่วมในการบริหารการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อรองรับกับความต้องการของธุรกิจ เพื่อส่งผลในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมในระยะยาว ผู้วิจัยจึงขอสรุปผลการวิจัย ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของขยะพลาสติก

## 7. อภิปรายผลการวิจัย

กระบวนการบริหารจัดการขยะพลาสติกควรมีกฎหมายบังคับให้ผู้ผลิตแสดงความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ หรือบรรจุภัณฑ์ที่โรงงานผลิตออกมาสู่ตลาด เช่น ขวดพลาสติก การพัฒนาการบริหารจัดการ ต้องสร้างการมีส่วนร่วม ของภาคประชาชน ภาครัฐ ภาคธุรกิจ หรือเรียกว่าเป็นสามประสาน โดยสร้างความตระหนักรู้ การเผยแพร่ข้อมูลและแนวปฏิบัติด้านขยะพลาสติก มีกฎหมายบังคับการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการขยะพลาสติกของภาคธุรกิจผู้ผลิต ควรจัดให้มีถังขยะในการแยกขยะเปียก ขยะรีไซเคิล ปัจจัยที่สำคัญ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการพัฒนาอย่างยั่งยืนของขยะพลาสติกคือ การมีส่วนร่วมมือของประชาชนผู้บริโภคทั่วไปในการจัดการขยะพลาสติกที่ต้นทาง การคัดแยก ทั้งขยะให้ถูกถังขยะแต่ละประเภท การนำขยะพลาสติกมารีไซเคิล การบริหารจัดการพัฒนาขยะพลาสติกของประเทศไทย มีรูปแบบองค์กรการปกครองท้องถิ่น เป็นพื้นฐานการดูแลรับผิดชอบในการจัดการหลัก แต่ควรมีแบบของโครงสร้างองค์กรที่มีอำนาจหน้าที่กำกับดูแลประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมในการดูแลรักษารับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมร่วมกัน

## 8. ข้อเสนอแนะ

### 8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ประโยชน์เชิงวิชาการด้านการบริหารจัดการมีส่วนร่วมของชุมชน ประชาชนทั่วไป ในการต่อยอดเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการอย่างมีทักษะเป็นการเพิ่มความรู้แบบบูรณาการองค์รวมได้อย่างยั่งยืน

### 8.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

ประโยชน์เชิงปฏิบัติการต่อการจัดด้านสิ่งแวดล้อม สามารถนำไปเสริมสร้างปรับปรุง และพัฒนากระบวนการรีไซเคิลขยะพลาสติก เพื่อให้ทันกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบัน เป็นแนวทางกำหนดมาตรฐานหลักเกณฑ์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

### 8.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

ประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางด้านการลดบรรยากาศคาร์บอน : เป็นรูปแบบแนวทางการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นตามมาตรการทางกฎหมายและการบริหารจัดการขยะพลาสติกสู่กระบวนการรีไซเคิลที่มีประสิทธิภาพ จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการดูแลลดค่าคาร์บอน ที่ประเทศไทยมีพันธกรณีต่อข้อตกลงด้านสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ

## 9. บรรณานุกรม

กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (2560) หมวด 3 สิทธิและเสรีภาพของปวงชนชาวไทย.  
(มาตรา ๒๕ - ๔๙)

ปพนสรรค์ โพธิพิทักษ์. (2562) “ทฤษฎีการบริหาร” (300) สังคมศาสตร์ 19 ตุลาคม 2019 สืบค้น

<https://blog.nsr.u.ac.th/paponsan-p/2937> วันที่ 22 ตุลาคม 2564 เวลา 13.41 น.

พระราชบัญญัติยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 ออนไลน์ สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2565 :

<https://pmdu.soc.go.th>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2562) ออนไลน์ สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2565 : <https://pmdu.soc.go.th>

สุภางค์ จันทวานิช.(2551) “การวิจัยเชิงคุณภาพ” พิมพ์ครั้งที่ 16 กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Available on <https://www.wri.org/research/world-resources-2002-2004>

Cochran (1977). การหาขนาดตัวอย่างการวิจัย ออนไลน์ เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2568 : [www.youtube.com](http://www.youtube.com)

#### 10. คำขอบคุณ

ผลงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือจากคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้บริหารหน่วยงานราชการองค์การบริหารส่วนตำบลนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ขออ้อมกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการติดตามชำระหนี้ที่เกี่ยวข้องกับการมีงานทำ  
ของผู้กู้ยืมเงินกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา  
FACTORS AFFECTING THE SUCCESS OF EMPLOYMENT- RELATED DEBT COLLECTION  
OF STUDENT LOAN FUND BORROWERS

อาสิน ไชยกุล<sup>1\*</sup>, พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ<sup>2</sup>, พระมหาประกาศิต ฐิติปสิทธิกร<sup>3</sup>  
ARSIN CHAIYAKUN<sup>1\*</sup>, PHRAMAHA BOONLERT INTTHAPANYO<sup>2</sup>,  
PHRAMAHA PRAKASIT THITIPASITTHIKORN<sup>3</sup>  
ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2568

บทคัดย่อ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการติดตามการชำระหนี้ในกรณีผู้กู้ยืมเงินกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสภาพคล่องทางการเงินความสามารถในการจัดการรายได้ และการจัดสรรเงินเพื่อชำระหนี้ ส่วนสำคัญที่ต้องพิจารณา ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและตลาดแรงงาน การมีทักษะและความเชี่ยวชาญที่ตรงกับความต้องการของตลาด รวมถึงโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นองค์ประกอบที่ช่วยส่งเสริมความสำเร็จในแผนติดตามและการชำระหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทความวิชาการนี้ได้เสนอประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างการมีงานทำกับการชำระหนี้ 2. ระบบข้อมูลและการติดตามผล 3. บทบาทของสถานศึกษาและนายจ้าง 4. แรงจูงใจและจิตสำนึกของผู้กู้ยืม และ 5. นโยบายภาครัฐและการสนับสนุนจากกองทุน ทั้งนี้ ผู้ที่สนใจสามารถนำแนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการติดตามการชำระหนี้ในกรณีของกองทุนเงินให้กู้ยืม เพื่อการศึกษาซึ่งมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับสถานการณ์มีงานทำของผู้กู้ยืม หากผู้กู้ยืมสามารถประกอบอาชีพและมีรายได้ที่มั่นคง จะเพิ่มโอกาสในการชำระหนี้ได้ตามกำหนด การสร้างกลไกสนับสนุน การให้คำปรึกษาเรื่องอาชีพ การพัฒนาทักษะ หรือการส่งเสริมการมีงานทำตามความเหมาะสมกับแต่ละบุคคล ถือเป็นแนวทางที่สามารถช่วยผลักดันให้แผนการติดตามชำระหนี้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ :** 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 2. การติดตามชำระหนี้ 3. กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาสังคม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
PhD student Department of Social Development, Faculty of Social Sciences,  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University

<sup>2,3</sup> อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการพัฒนาสังคม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
Lecturer, Department of Social Development, Faculty of Social Sciences,  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University

\*Corresponding author; Email: mcsu.arsin@gmail.com

(Received: 4 September 2025; Revised: 6 November 2025; Accepted: 28 November 2025)

## ABSTRACT

Factors affecting the success of the debt collection in the case of borrowers of the Student Loan Fund, which is an important factor affecting financial liquidity, ability to manage income, and allocation of funds to repay debts. Important factors to consider include economic and labor market conditions, having skills and expertise that meet market demands, and opportunities for career advancement. All of these are elements that help promote the success of the debt collection and repayment plan effectively.

This academic article presents important issues, including: 1. The relationship between employment and debt repayment 2. Information systems and monitoring 3. The role of educational institutions and employers 4. Borrowers' motivation and awareness and 5. Government policies and support from the fund. Those interested can apply the approaches that affect the success of the debt collection in the case of the Student Loan Fund directly related to the borrowers' employment situation. If borrowers can work and have a stable income, it will increase the chances of debt repayment on time. Creating support mechanisms, such as career counseling, skill development, or employment promotion, as appropriate for each individual, is an approach that can help push the debt collection plan to be more successful.

**Keywords:** 1. Factors affecting success 2. Debt collection 3. Student Loan Fund

## บทนำ

กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา มีฐานะเป็นนิติบุคคลและอยู่ในการกำกับดูแลของกระทรวงการคลัง โดยกองทุนฯ มีอำนาจและหน้าที่ดำเนินการใดให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้กู้ยืมเงินแก่นักเรียนหรือนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ให้เป็นค่าเล่าเรียนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการศึกษาและค่าใช้จ่ายที่จำเป็นในการครองชีพระหว่างที่ศึกษาอยู่ โดยอำนาจและหน้าที่ของกองทุนฯ ให้รวมถึง 1. การถือกรรมสิทธิ์มีสิทธิครอบครองและมีทรัพย์สินต่างๆ 2. การก่อตั้งสิทธิหรือทำนิติกรรมใดๆเกี่ยวกับทรัพย์สิน 3. การให้นักเรียนหรือนักศึกษากู้ยืมเงินเพื่อการศึกษา 4. การจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศเก็บรักษาหลักฐานและเอกสารเกี่ยวกับการให้กู้ยืมเงิน 5. การกระทำการอย่างอื่นที่เกี่ยวกับหรือเกี่ยวเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกองทุน นอกจากอำนาจและหน้าที่ต่างๆของ กยศ. ตามที่กล่าวมาข้างต้นแล้วกองทุนฯ มีพันธกิจที่ต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ 1. ให้กู้ยืมแก่

นักศึกษาที่มีความประสงค์จะศึกษาในระดับที่ กยศ.กำหนด 2. ให้กู้ยืมแก่นักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ 3. ให้มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโปร่งใสและตรวจสอบได้ 4. ให้เงินให้เปล่าแก่นักเรียน นักศึกษาที่ยากจนและมีผลการเรียนดี 5. มีฐานข้อมูลของผู้กู้ยืมและผู้รับเงินให้เปล่าใช้ในการ บริหารงาน 6. ติดตามและเร่งรัดการชำระหนี้ 7 จัดหาเงินทุนให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาและทุนเงินให้เปล่า 8. ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจในภาพลักษณ์และบทบาทของกองทุนฯ (Thai Financial & Banking Institute, 2020)

นโยบายกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาเป็นนโยบายที่มีประโยชน์ต่อบุคลากรของรัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนจะมีโอกาสได้รับการศึกษาที่สูงขึ้น ซึ่งภาครัฐก็ได้อนุมัติเงินจำนวนมาก พอสมควรในแต่ละปี ทว่าประเด็นปัญหาที่สำคัญตามมาของนโยบายนี้คือเยาวชนที่สำเร็จการศึกษา โดยการกู้ยืมเงินจากกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาแล้ว ไม่ยอมใช้หนี้กองทุนฯ ทำให้ส่งผลให้เกิดผล เสียต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจากการดำเนินงานของกองทุนฯ มีการคาดการณ์ว่า เมื่อเยาวชนสำเร็จการศึกษาแล้ว และได้งานทำแล้วจะนำเงินมาชำระหนี้ ซึ่งเงินจำนวนนี้ก็จะนำมาส่ง ต่อให้เยาวชนรุ่นน้องได้กู้ยืมต่อไปเป็นวัฏจักรอย่างนี้สืบไป โดยปัญหาสำคัญสำหรับ กยศ. ที่จะต้อง ทบทวนปรับปรุงจะเป็นเรื่องของภาวะขาดทุนเรื้อรังของ กยศ. ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลัก 2 ส่วน ด้วยกัน คือ 1. ขาดทุนเพราะไม่คืนหนี้เงินกู้ และ 2. ขาดทุนอัตราเงินเฟ้อ ในส่วนแรกนั้นก็มิใช่เหตุผลใดๆอีก หลายประการ เช่น การที่ผู้กู้ยืมไม่สามารถคืนเงินกู้ยืม ก็เพราะเรียนในสาขาไม่มีงานทำ เช่น สังคมสงเคราะห์, ปรัชญา, โบราณคดี ฯลฯ สาขาเหล่านี้ยังประโยชน์ให้แก่สังคมมาก แต่มีรายได้ ประจำในตลาดค่อนข้างน้อยจึงไม่สามารถคืนเงินต้นได้ตามระยะเวลา, การใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือยของผู้จบ การศึกษาเอง และสุดท้ายเป็นเรื่องของคุณภาพของผู้เรียน ที่เมื่อจบไปแล้วแม้อยู่ในสาขาทำเงิน มีความอดออมแล้วก็ตามแต่ความก้าวหน้าในการทำงานไม่สูงมากนัก จึงทำให้รายได้ไม่เพียงพอจะจ่าย หนี้ที่ก่อมาในส่วนที่สองเรื่องการขาดทุนอัตราเงินเฟ้อก็เนื่องจาก กยศ. คิดอัตราดอกเบี้ยที่ร้อยละ 1 ต่อปี ในขณะที่อัตราเงินเฟ้อเป้าหมายของธนาคารแห่งประเทศไทยอยู่ที่ ร้อยละ 0.5-3.0 ต่อปี ทำให้มีโอกาสสูงมากที่จะมีอัตราเงินเฟ้อสูงกว่าอัตราดอกเบี้ยที่ กยศ. ได้รับ และทำให้อัตรา ผลตอบแทนของเงินกู้ยืมติดลบแม้จะมีการคืนหนี้ตรงตามระยะเวลาชำระทั้งหมดของเงินกู้ที่ปล่อยไปก็ ตาม (PwC,2020)

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กองทุนฯ ไปสู่การปฏิบัติจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของทุก หน่วยงาน ทั้งจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนให้สามารถบูรณาการความร่วมมือและ ดำเนินการ และก่อให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบายยุทธศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม ควบคู่ไปกับการบริหาร จัดการทรัพยากร และการติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่ความสัมฤทธิ์ผลในการ ดำเนินงานของกองทุนฯ เป็นองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาด้วยการให้เงินกู้ยืมแก่นักเรียน นักศึกษา และประชาชนวัยทำงานในการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้ง ยกระดับศักยภาพทักษะ และสมรรถนะของคนในช่วงวัยทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของ

ตลาดแรงงาน ในการสร้างความเข้มแข็งเศรษฐกิจและผลิตภาพเพิ่มขึ้นให้กับประเทศ การเสริมสร้างความมีส่วนร่วมและการพัฒนาเครือข่าย ความร่วมมือกับหน่วยงานภาคีต่างๆ ยกระดับการให้บริการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่ การเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Smart Organization)

โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เพิ่มประสิทธิภาพให้กองทุนฯ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ขาดไม่ได้ คือการพัฒนาองค์กรและบุคลากรของกองทุนฯ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามการจัดทำแผนปฏิบัติการ กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา พ.ศ. 2566 – 2570 จึงมีความจำเป็นจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 และมติคณะรัฐมนตรีเพื่อให้เกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม และยังใช้เป็นแผนที่นำทางให้กองทุนฯ ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้กำกับของกระทรวงการคลัง ได้ยึดถือปฏิบัติตามภารกิจและเป้าหมายร่วม โดยให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายของรัฐบาลและประเทศต่อไป (กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา, 2566)

ปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการติดตามการชำระหนี้ในกลุ่มผู้กู้ยืมเงินจากกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา มักเกี่ยวข้องโดยตรงกับสถานการณ์มีงานทำของผู้กู้ยืมเงินเหล่านั้น โดยหนึ่งในปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้คือการมีรายได้ที่มั่นคงจากการประกอบอาชีพ หากผู้กู้ยืมเงินสามารถหางานทำได้ตรงกับความรู้ความสามารถหรือได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ โอกาสในการปฏิบัติตามแผนการชำระหนี้ย่อมเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ในทางกลับกัน หากผู้กู้ยืมต้องเผชิญกับปัญหาการว่างงาน หรือมีรายได้ไม่คงที่และไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต จะทำให้การทำตามเงื่อนไขการชำระเงินเป็นไปได้อย่างขึ้น ปรากฏการณ์นี้สะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างระบบการสนับสนุนกองทุนฯ และระบบเศรษฐกิจ รวมถึงตลาดแรงงานที่ต้องสามารถรองรับบัณฑิตใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ (กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา, 2568)

ดังนั้น การแก้ไขปัญหานี้จึงจำเป็นต้องเป็นไปอย่างรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงระบบติดตามและสนับสนุนผู้กู้ยืมในด้านอาชีพ การจัดหาโอกาสการฝึกอบรมพัฒนาทักษะเพิ่มเติม และเสริมสร้างความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในภาครัฐและเอกชน ให้ผู้กู้ยืมสามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างสมบูรณ์และสร้างความมั่นคงทางการเงินให้กับตนเอง ซึ่งจะส่งผลเชิงบวกต่อความสำเร็จของแผนการชำระหนี้ในระยะยาว (Duckworth, A. 2016)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น การติดตามผลดังกล่าวไม่เพียงช่วยรักษาความมั่นคงทางการเงินของกองทุนฯ เท่านั้น แต่ยังช่วยแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการศึกษา การประเมินผลสำเร็จควรพิจารณาหลายแง่มุม เช่น ความสามารถในการส่งเสริมโอกาสการจ้างงาน การลดอัตราหนี้ค้างชำระ และการสร้างรากฐานที่มั่นคงให้แก่ทั้งตัวผู้กู้ยืมและเศรษฐกิจในภาพรวม

## เนื้อเรื่อง

### แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

ความสำเร็จ (Success) หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่คาดหวัง ไม่ว่าจะเป็นด้านการทำงาน การเรียน ธุรกิจ หรือการพัฒนาตนเอง โดยทั่วไป ความสำเร็จไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นผลจากการผสมผสานของหลายองค์ประกอบที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ทั้งจากภายในตัวบุคคล และปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนถือเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญ เพราะช่วยให้บุคคลมีทิศทางและแรงขับเคลื่อนในการดำเนินชีวิต การตั้งเป้าหมายในลักษณะ SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) ยังเอื้อให้เกิดการติดตามความก้าวหน้าและประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Locke & Latham, 2002) เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน การวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบจึงมีความสำคัญไม่แพ้กัน ความสำเร็จต้องอาศัยการจัดลำดับความสำคัญของงาน การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องควบคู่กับความพยายาม ความมุ่งมั่น และความไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค บุคคลที่ประสบความสำเร็จมักมีแรงจูงใจภายในสูง และมีความเชื่อมั่นว่าความพยายามจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในที่สุด (Duckworth, 2016)

นอกจากนี้ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องถือเป็นปัจจัยสำคัญในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้ที่มีนิสัยรักการเรียนรู้จะสามารถเพิ่มพูนทักษะและความรู้ใหม่ ๆ ในการปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) จึงเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จระยะยาว (Senge, 2006) อีกทั้งการบริหารจัดการทรัพยากร เช่น เวลา เงินทุน บุคลากร และข้อมูลข่าวสาร อย่างเหมาะสม ยังช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดความสูญเปล่า ในอีกมิติหนึ่ง ความสัมพันธ์และเครือข่ายทางสังคม (Networking) มีบทบาทอย่างมากในการเปิดโอกาสและสร้างความร่วมมือที่เกื้อหนุนต่อความสำเร็จ การมีพันธมิตรหรือทีมงานที่ดีช่วยให้สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทรัพยากร และแรงสนับสนุนที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ภาวะผู้นำ (Leadership) ก็เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จ โดยเฉพาะในระดับองค์กร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสารและจูงใจ จะช่วยเสริมสร้างความสามัคคีและขับเคลื่อนทีมไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้

กล่าวโดยสรุป ความสำเร็จเป็นผลลัพธ์ของการบูรณาการระหว่างปัจจัยภายใน เช่น ทักษะ ความพยายาม และการพัฒนาตนเอง กับปัจจัยภายนอก เช่น การสนับสนุนจากผู้อื่น เครือข่าย และการจัดการทรัพยากรอย่างมีระบบ การเข้าใจและพัฒนาปัจจัยเหล่านี้อย่างสมดุลจะช่วยเพิ่มโอกาสให้บุคคลหรือองค์กรบรรลุความสำเร็จได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

### แนวคิดและกระบวนการติดตามชำระหนี้ (Debt Collection Concept)

การติดตามชำระหนี้ (Debt Collection) เป็นกระบวนการสำคัญในการบริหารจัดการทางการเงินขององค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการปล่อยสินเชื่อหรือการให้กู้ยืม เช่น ธนาคาร กองทุน หรือสถาบันการเงินต่าง ๆ การบริหารจัดการการติดตามชำระหนี้ที่มีประสิทธิภาพช่วยให้สภาพคล่องทางการเงินขององค์กรมีความมั่นคง ลดปริมาณหนี้เสีย (Non-Performing Loan: NPL) และเสริมสร้างความยั่งยืนทางการเงินในระยะยาว นอกจากนี้ยังเป็นส่วนสำคัญในการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเจ้าหนี้และลูกหนี้ เพื่อให้การชำระหนี้เป็นไปโดยสมัครใจและลดความจำเป็นในการดำเนินคดีทางกฎหมายในเชิงแนวคิด การติดตามชำระหนี้หมายถึงกระบวนการดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นระบบเพื่อกระตุ้นให้ลูกหนี้ชำระหนี้ตามกำหนดเวลา ซึ่งอาจประกอบด้วย การแจ้งเตือน การติดต่อสอบถาม การเจรจาปรับโครงสร้างหนี้ หรือการดำเนินคดีตามกฎหมายหากลูกหนี้ไม่สามารถชำระได้ตามสัญญา (Nguyen & Huynh, 2021) ทั้งนี้ เป้าหมายของการติดตามชำระหนี้ไม่เพียงต่อการเรียกคืนหนี้เท่านั้น แต่ยังมุ่งสร้างวินัยทางการเงินและความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างคู่สัญญา โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐที่มีการกิจด้านสังคมควบคู่กับประสิทธิภาพทางการบริหารวัตถุประสงค์หลักของการติดตามชำระหนี้ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่ 1. เพื่อให้ลูกหนี้ชำระหนี้ตามกำหนดเวลา 2. ลดความเสี่ยงจากหนี้สูญ 3. เสริมสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับลูกหนี้ และ 4. ส่งเสริมวินัยทางการเงินทั้งในฝ่ายเจ้าหนี้และลูกหนี้ กระบวนการติดตามหนี้มักดำเนินไปตามลำดับขั้นตอน ได้แก่ การแจ้งเตือนก่อนครบกำหนด การติดต่อสอบถามหลังครบกำหนด การเจรจาปรับโครงสร้างหนี้หรือขยายระยะเวลาการชำระ และในกรณีสุดท้ายคือการดำเนินคดีทางกฎหมายเมื่อการเจรจาไม่เป็นผล การบริหารจัดการในแต่ละขั้นตอนต้องอาศัยข้อมูลลูกหนี้ที่ถูกต้อง ความสามารถในการสื่อสารของเจ้าหน้าที่ และระบบติดตามที่มีประสิทธิภาพ (Duckworth, 2016)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการติดตามชำระหนี้มีหลายประการ เช่น ความถูกต้องของฐานข้อมูลลูกหนี้ ความพร้อมของระบบสารสนเทศ เครื่องมือการติดตามที่ทันสมัย และทักษะของเจ้าหน้าที่ในการเจรจาและสื่อสารกับลูกหนี้ นอกจากนี้ ปัจจัยทางเศรษฐกิจและทัศนคติของลูกหนี้ก็มีผลอย่างยิ่งต่อความสามารถในการชำระหนี้ ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา องค์กรหลายแห่งได้เริ่มนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการติดตามหนี้ เช่น ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) การแจ้งเตือนผ่าน SMS หรืออีเมล และระบบคอลเซ็นเตอร์อัตโนมัติ ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อและลดต้นทุนในการดำเนินการแนวนอนในอนาคตของการติดตามชำระหนี้จะมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อคาดการณ์พฤติกรรมการชำระหนี้ของลูกหนี้ และกำหนดกลยุทธ์การติดตามที่เหมาะสมสำหรับแต่ละกลุ่ม (PwC, 2020) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการติดตามหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และลดความขัดแย้งกับลูกหนี้ได้มากขึ้น สุดท้าย การติดตามชำระหนี้จึงไม่ใช่เพียงกระบวนการทางการเงินเท่านั้น แต่ยังเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างระบบบริหารจัดการทางการเงินที่ยั่งยืนและเป็นธรรมในสังคม

### แนวคิดเกี่ยวกับการมีงานทำของผู้กู้ยืมเงินกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) เป็นกลไกสำคัญของภาครัฐในการสร้างความเท่าเทียมทางโอกาสทางการศึกษา โดยเฉพาะสำหรับผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ ทั้งนี้ เป้าหมายหลักของกองทุนไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการส่งเสริมให้ประชาชนได้รับการศึกษาเท่านั้น แต่ยังมุ่งให้ผู้กู้ยืมสามารถประกอบอาชีพและมีรายได้หลังสำเร็จการศึกษา เพื่อให้สามารถชำระหนี้คืนเข้าสู่ระบบได้อย่างยั่งยืน การมีงานทำ (Employment) จึงถือเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่สะท้อนถึงความสำเร็จของนโยบายการกู้ยืมเพื่อการศึกษาในเชิงประจักษ์ เพราะเมื่อผู้กู้ยืมมีรายได้ ย่อมสามารถชำระหนี้คืนกองทุน และช่วยให้เงินทุนหมุนเวียนกลับมาใช้สนับสนุนผู้เรียนรุ่นต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดความยั่งยืนของระบบในระยะยาว

จากแนวคิดของทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ของ Becker (1993) อธิบายว่า การลงทุนทางการศึกษาเป็นการลงทุนในทุนมนุษย์ที่สร้างผลตอบแทนในรูปของรายได้และโอกาสการจ้างงานที่สูงขึ้น การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มผลิตภาพของแรงงานและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากร ในบริบทของกองทุน กยศ. ผู้กู้ที่ได้รับโอกาสทางการศึกษา ย่อมมีแนวโน้มที่จะมีความสามารถในการหางานทำมากกว่าผู้ที่ขาดโอกาสทางการศึกษา อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในการมีงานทำของผู้กู้ยืมยังขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เช่น ความสอดคล้องของสาขาวิชากับความต้องการของตลาดแรงงาน คุณภาพของการเรียนรู้ ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 การแนะนำอาชีพ ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจและโอกาสในการจ้างงานของแต่ละพื้นที่

แนวคิดเรื่อง “ความสามารถในการจ้างงาน” (Employability) ก็มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการมีงานทำของผู้กู้ยืม โดย Yorke (2006) ให้ความหมายว่า ความสามารถในการจ้างงานคือการผสมผสานของทักษะ ความรู้ เจตคติ และพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลสามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดนี้จึงเน้นการเตรียมความพร้อมของผู้เรียนให้สามารถปรับตัวเข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานได้ การพัฒนานโยบายของกองทุน กยศ. จึงควรมุ่งเน้นทั้งการให้โอกาสทางการศึกษาและการส่งเสริมศักยภาพในการทำงานของผู้กู้ควบคู่กันไป เช่น การจัดโครงการอบรมเสริมทักษะอาชีพ การเชื่อมโยงกับสถานประกอบการเพื่อการฝึกงานหรือจับคู่จ้างงาน (Job Matching) ตลอดจนการสนับสนุนผู้กู้ให้มีโอกาสประกอบอาชีพอิสระหรือเป็นผู้ประกอบการ

กล่าวโดยสรุป การมีงานทำของผู้กู้ยืมเงินจากกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงประสิทธิผลของนโยบายการศึกษาของภาครัฐ และเป็นตัวแปรหลักที่เชื่อมโยงกับความยั่งยืนทางการเงินของกองทุน การสร้างระบบสนับสนุนให้ผู้กู้สามารถมีงานทำหลังสำเร็จการศึกษา ไม่เพียงช่วยให้สามารถชำระหนี้คืนได้ แต่ยังช่วยสร้างวงจรแห่งโอกาสทางการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

### บทบาทของภาครัฐต่อกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา

กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) เป็นเครื่องมือเชิงนโยบายที่มีความสำคัญยิ่งของภาครัฐในการสร้างความเท่าเทียมทางโอกาสทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับนักเรียนหรือนักศึกษาที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ซึ่งอาจไม่สามารถเข้าถึงการศึกษาระดับสูงได้หากขาดการสนับสนุนจากภาครัฐ การจัดตั้งกองทุนดังกล่าวมีเป้าหมายเพื่อให้การศึกษาเป็นสิทธิพื้นฐานของประชาชนทุกคน ไม่จำกัดด้วยฐานะทางเศรษฐกิจ อีกทั้งยังเป็นการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital Investment) ที่จะช่วยยกระดับคุณภาพแรงงานและศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว (Becker, 1993) ภาครัฐมีบทบาทสำคัญทั้งในด้านการจัดตั้งนโยบายและการบริหารจัดการกองทุนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เริ่มตั้งแต่การออกแบบหลักเกณฑ์การให้กู้ยืมที่มีความเป็นธรรม โปร่งใส และเข้าถึงได้สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่แท้จริง รวมถึงการกำหนดอัตราดอกเบี้ยและเงื่อนไขการชำระหนี้ที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้ผู้กู้ยืมได้รับภาระทางการเงินที่เกินกำลัง การบริหารจัดการเงินกองทุนต้องอาศัยกลไกที่มีประสิทธิภาพในการติดตามและควบคุมการใช้จ่าย เพื่อให้เงินทุนหมุนเวียนสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

นอกจากนี้ ภาครัฐยังมีบทบาทในการส่งเสริมระบบการติดตามและการชำระหนี้ที่มีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลที่ช่วยในการบริหารลูกหนี้ รวมทั้งการสร้างแรงจูงใจและมาตรการสนับสนุนให้ผู้กู้ยืมสามารถชำระหนี้ได้ตรงตามกำหนด การจัดการดังกล่าวไม่เพียงลดความเสี่ยงจากหนี้ค้างชำระ แต่ยังช่วยสร้างวินัยทางการเงินและความรับผิดชอบในหมู่ผู้กู้ยืม ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพในสังคม (Nguyen & Huynh, 2021) ภาครัฐยังควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการมีงานทำของผู้กู้ยืมหลังสำเร็จการศึกษา ผ่านการจัดอบรมทักษะอาชีพ การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ และการประสานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและสถานประกอบการ เพื่อสร้างโอกาสในการจ้างงานและเสริมสร้างความสามารถในการชำระหนี้ การสนับสนุนดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด “ความสามารถในการจ้างงาน” (Employability) ของ Yorke (2006) ที่ชี้ว่าการศึกษาคควรมุ่งพัฒนาทักษะและศักยภาพที่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวและประสบความสำเร็จในอาชีพได้

กล่าวโดยสรุป บทบาทของภาครัฐต่อกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาครอบคลุมทั้งการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการกองทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมให้ผู้กู้ยืมสามารถชำระหนี้ได้อย่างยั่งยืน ภาครัฐไม่เพียงเป็นผู้สนับสนุนด้านการเงินเท่านั้น แต่ยังทำหน้าที่สร้างระบบการศึกษาและตลาดแรงงานที่เกื้อหนุนกัน เพื่อให้กองทุน กยศ. สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาวและเป็นกลไกสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม รวมถึงพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศให้มีคุณภาพและความสามารถในการแข่งขันในอนาคต

### สรุป

แนวทางปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการติดตามชำระหนี้ที่เกี่ยวข้องกับการมีงานทำของผู้กู้ยืมเงินกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ถือเป็นกลไกสำคัญในการทำให้ระบบกองทุนมีความยั่งยืนและสามารถหมุนเวียนสนับสนุนโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้เรียนรุ่นต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง การที่ผู้กู้ยืมมีงานทำถือเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการชำระหนี้ เนื่องจากรายได้จาก

การทำงานเป็นแหล่งทุนสำคัญในการคืนเงินกู้ให้กับกองทุน ซึ่งช่วยให้ระบบทางการเงินของกองทุนดำเนินไปได้อย่างมั่นคงและมีประสิทธิภาพ (Nguyen & Huynh, 2021)

การมีงานทำหรือความสามารถในการหางาน (Employability) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เชื่อมโยงโดยตรงกับความสำเร็จในการชำระหนี้ ผู้กู้ยืมที่สามารถหางานทำได้หลังจบการศึกษา ย่อมมีรายได้และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ซึ่งเอื้อต่อการวางแผนและชำระหนี้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาทักษะที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน การฝึกอบรมวิชาชีพ และการส่งเสริมความรู้ด้านการสมัครงาน ล้วนช่วยเพิ่มโอกาสให้ผู้กู้ยืมสามารถเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน การมีระบบติดตามสถานการณ์ชำระหนี้ที่เข้มแข็งและทันสมัย เช่น การแจ้งเตือนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ หรือการติดตามผลแบบเรียลไทม์ จะช่วยให้ผู้กู้ยืมตระหนักถึงภาระหน้าที่และดำเนินการชำระหนี้ตามกำหนดได้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ การมีนโยบายที่ยืดหยุ่นของกองทุนฯ ถือเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้กระบวนการติดตามชำระหนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การขยายระยะเวลาชำระหนี้ การลดอัตราดอกเบี้ย หรือการปรับโครงสร้างหนี้สำหรับผู้กู้ที่ประสบปัญหาทางการเงิน การดำเนินนโยบายในลักษณะนี้ไม่เพียงช่วยบรรเทาภาระของผู้กู้ยืม แต่ยังส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการชำระหนี้โดยสมัครใจ และลดอัตราหนี้ค้างชำระในระบบ

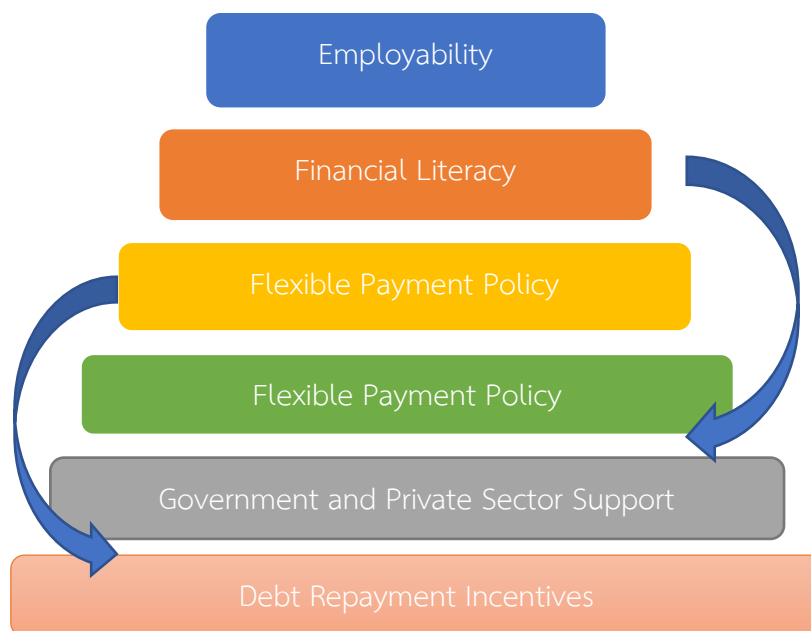
อีกด้านหนึ่ง การส่งเสริมความรู้ด้านการจัดการการเงิน (Financial Literacy) เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้กับระบบการชำระหนี้ ผู้กู้ยืมที่มีความรู้ด้านการวางแผนทางการเงินจะสามารถจัดการรายได้ รายจ่าย และภาระหนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดปัญหาหนี้เสียและส่งเสริมพฤติกรรมทางการเงินที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น

ท้ายที่สุด ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการสนับสนุนด้านอาชีพ เช่น การจัดโครงการฝึกงาน การจับคู่ระหว่างผู้เรียนกับนายจ้าง (Job Matching) และการส่งเสริมผู้กู้ยืมให้ประกอบอาชีพอิสระ ถือเป็นกลไกที่ช่วยเพิ่มโอกาสในการมีงานทำของผู้กู้ยืม ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของแผนการติดตามชำระหนี้โดยรวม กล่าวโดยสรุป การมีงานทำ การพัฒนาทักษะอาชีพ และการบริหารจัดการการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์ประกอบที่หลอมรวมกันเพื่อสร้างความยั่งยืนให้กับกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาและระบบการติดตามชำระหนี้ในระยะยาว

### องค์ความรู้ใหม่

สามารถสรุปองค์ความรู้ “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการติดตามชำระหนี้ที่เกี่ยวข้องกับการมีงานทำของผู้กู้ยืมเงินกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา” ได้ดังนี้

ความสำเร็จของการติดตามการชำระหนี้ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์มีงานทำของผู้กู้ยืมเงินจากกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ถือเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาระบบการบริหารจัดการหนี้ที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ



แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้

แนวทางปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการติดตามชำระหนี้ที่เกี่ยวข้องกับการมีงานทำของผู้กู้ยืมเงินกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา การติดตามชำระหนี้จากผู้กู้ยืมเงินกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) เป็นกระบวนการที่สำคัญในการทำให้ระบบการกู้ยืมสามารถหมุนเวียนและสนับสนุนโอกาสทางการศึกษาสำหรับผู้เรียนรุ่นต่อไป โดยการที่ผู้กู้ยืมมีงานทำเป็นปัจจัยหลักในการช่วยให้ผู้กู้ยืมสามารถชำระหนี้ได้ตามกำหนดเวลา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการติดตามชำระหนี้ที่เกี่ยวข้องกับการมีงานทำ ดังนี้

1. ความสามารถในการหางาน (Employability) ความสามารถในการหางานหลังจากสำเร็จการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการชำระหนี้ ผู้กู้ยืมที่สามารถหางานทำได้มีรายได้ที่มั่นคงจะมีความสามารถในการชำระหนี้คืนได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาทักษะที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานและการฝึกอบรมทางวิชาชีพที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมที่เติบโต จะช่วยเพิ่มโอกาสในการหางานทำ

2. การส่งเสริมทักษะในการจัดการการเงิน (Financial Literacy) การจัดการการเงินอย่างมีประสิทธิภาพมีความสำคัญในการชำระหนี้ หากผู้กู้ยืมมีความรู้ในการจัดการรายได้และการเงินส่วนบุคคล จะสามารถวางแผนการชำระหนี้ได้ดีขึ้น การส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการการเงินจะช่วยลดความเสี่ยงในการเกิดหนี้เสียจากการขาดการวางแผนทางการเงิน

3. การติดตามและการกระตุ้นการชำระหนี้ (Debt Repayment Monitoring and Motivation) การติดตามผลการชำระหนี้อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญในการกระตุ้นให้ผู้กู้ยืมชำระหนี้

ตามกำหนด โดยการใช้เทคโนโลยี เช่น ระบบอัตโนมัติในการแจ้งเตือน หรือการติดตามสถานการณ์ชำระหนี้ผ่านช่องทางออนไลน์ ช่วยให้ผู้กู้ยืมรู้สถานะหนี้ของตนเองและสามารถจัดการการชำระหนี้ได้ตามกำหนด

4. การมีนโยบายชำระหนี้ที่ยืดหยุ่น (Flexible Payment Policy) การกำหนดนโยบายการชำระหนี้ที่มีความยืดหยุ่นสามารถช่วยให้ผู้กู้ยืมที่มีปัญหาทางการเงินสามารถชำระหนี้ได้ตามความสามารถ เช่น การขยายระยะเวลาการชำระหนี้หรือการลดอัตราดอกเบี้ยในกรณีที่ผู้กู้ยืมมีปัญหาทางเศรษฐกิจ การมีนโยบายที่ยืดหยุ่นช่วยให้ผู้กู้ยืมสามารถชำระหนี้ได้โดยไม่ก่อให้เกิดภาระหนัก

5. การสนับสนุนจากภาครัฐและภาคเอกชน (Government and Private Sector Support) การสนับสนุนจากภาครัฐและภาคเอกชนในการสร้างโอกาสการจ้างงานและการส่งเสริมทักษะของผู้กู้ยืมจะช่วยให้พวกเขามีงานทำ และสามารถชำระหนี้ได้ในที่สุด การสร้างเครือข่ายการจ้างงานหรือการร่วมมือกับสถานประกอบการในการฝึกอบรมและคัดเลือกผู้กู้ยืมให้ได้งานทำ มีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นคงทางการเงินสำหรับผู้กู้ยืม

6. การสร้างแรงจูงใจในการชำระหนี้ (Debt Repayment Incentives) การสร้างแรงจูงใจให้ผู้กู้ยืมเห็นถึงความสำคัญของการชำระหนี้ และผลประโยชน์จากการชำระหนี้ตรงเวลา เช่น การให้เครดิตดี หรือการได้รับการยกเว้นหนี้บางส่วนหากชำระหนี้ครบตามกำหนด จะช่วยกระตุ้นให้ผู้กู้ยืมมีความมุ่งมั่นในการชำระหนี้

## บรรณานุกรม

- กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา. (2568). *การวางแผนผ่อนชำระหนี้* กยศ. Retrieved from <https://www.studentloan.or.th/th/highlight/1547359402>
- กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา. (2566). *แผนปฏิบัติการ กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)* (ฉบับทบทวน). กรุงเทพฯ: กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. Scribner.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Nguyen, T. T., & Huynh, P. K. (2021). Debt collection management and performance in financial institutions: Evidence from Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 123–131. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0123>

Nguyen, V. T., & Huynh, T. L. D. (2021). Factors affecting debt collection effectiveness: Evidence from microfinance institutions. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(2), 85.

PricewaterhouseCoopers (PwC). (2020). *The future of debt collection: How analytics and automation are transforming recovery management*. PwC Global Report. <https://www.pwc.com>

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Thai Financial & Banking Institute. (2020). *Public policies and education financing in Thailand*.

Yorke, M. (2006). *Employability in higher education: What it is – what it is not*. The Higher Education Academy.

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน  
CREATING A PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP NETWORK TO INCREASE  
COMPETITIVENESS

พานูมาส เทพทอง<sup>1\*</sup>, พระมหาบุญเลิศ ช่วยธานี<sup>2</sup>, พระมหาประกาศิต ฐิติปัสสิทธิกร<sup>3</sup>  
PANUMAS THEPTHONG<sup>1\*</sup>, PHRAMAHA BOONLERT CHAUYTHANEE<sup>2</sup>,  
PHRAMAHA PRAKASIT THITIPASITTHIKORN<sup>3</sup>  
ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2568

บทคัดย่อ

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนเป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระดับสากล การบูรณาการทรัพยากรและศักยภาพจากทั้งสองภาคส่วนช่วยส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรม เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และพัฒนาบุคลากรคุณภาพสูง ความร่วมมือดังกล่าวยังเป็นเวทีแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ การปรับตัวต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และการตอบสนองต่อเศรษฐกิจโลกที่ผันผวน ทั้งนี้ กลไกการทำงานที่ยืดหยุ่นมีประสิทธิภาพ และการสื่อสารที่ครบถ้วนระหว่างหน่วยงาน ถือเป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญสู่ความยั่งยืนบทความนี้นำเสนอประเด็นหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1. การสร้างความร่วมมือรัฐ-เอกชน 2. การเพิ่มขีดความสามารถของภาคการผลิตและบริการ 3. การสนับสนุนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม 4. การส่งเสริมการลงทุนและสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ และ 5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับความต้องการของตลาด ทั้งหมดนี้มุ่งสร้างความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายที่ชัดเจน โดยเริ่มจากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมร่วมที่เกิดประโยชน์ เช่น โครงการวิจัยและนวัตกรรม หรือการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นต้น เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเป้าหมาย องค์ความรู้ที่ได้จะเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความร่วมมือรัฐ – เอกชนเพื่อยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ :** 1. การสร้างเครือข่าย 2. ความร่วมมือภาครัฐเอกชน 3. การเพิ่มขีดความสามารถ

<sup>1</sup> นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาสังคม วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

Ph.D. student Department of Social Development, Buddhapanyasri Dvaravati Buddhist College

<sup>2,3</sup> อาจารย์ประจำนิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาสังคม วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี

Ph.D. student Department of Social Development, Buddhapanyasri Dvaravati Buddhist College

\*Corresponding author; Email: mcupanumas@gmail.com

(Received: 4 September 2025; Revised: 6 November 2025; Accepted: 28 November 2025)

## ABSTRACT

The establishing a public-private partnership network is a key strategy for enhancing the country's international competitiveness. Integrating resources and capabilities from both sectors promotes innovation, increases production efficiency, and develops a high-quality workforce. Such partnerships also serve as a platform for knowledge exchange, adapting to rapidly changing technologies, and responding to a volatile global economy. Flexible, efficient working mechanisms and comprehensive communication between agencies are key drivers of sustainability. This article presents five key areas: 1. building public-private partnerships; 2. enhancing the capabilities of the manufacturing and service sectors; 3. supporting research and innovation; 4. promoting investment and creating economic value; and 5. developing human resources to meet market needs. All of these focus on building a shared understanding of clear goals, beginning with effective communication and developing joint projects or beneficial activities, such as research and innovation projects or personnel development, to support entrepreneurs in targeted industries. The knowledge gained will serve as a guideline for enhancing public-private partnerships to enhance sustainable competitiveness.

**Keywords :** 1. Networking 2. Public-private partnership 3. Capacity building

## บทนำ

ปัจจุบันประเทศไทยมีความร่วมมือทางด้านการค้ากับประเทศเพื่อนบ้านหลายรูปแบบ ประกอบด้วย ลาว กัมพูชา เวียดนาม พม่า จีน และสมาคมประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations: ASEAN) ที่ประกอบด้วยกลุ่มประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทั้ง 10 ประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนทุนสินค้าและบริการส่วนเกินที่เกิดจากความแตกต่างทางด้านสภาพภูมิประเทศภายใต้ข้อจำกัดระหว่างประเทศที่น้อยกว่าการค้าขายโดยทั่วไป ซึ่งสินค้าส่งออกหลักส่วนใหญ่ของประเทศไทยเป็นสินค้าอุตสาหกรรมที่มีมูลค่าเพิ่มต่ำและสินค้าเกษตรขั้นพื้นฐานโดยสินค้าเกษตรแปรรูปประเภทอาหารและมิใช่อาหารยังมีน้อยประเภททำให้ฐานสินค้าส่งออกค่อนข้างแคบขาดความหลากหลายจากผลการรายงานมูลค่าการค้าไทยกับกัมพูชาในอดีตที่ผ่านมา มีแนวโน้มของมูลค่าส่งออกและนำเข้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากการสนับสนุนจากภาครัฐทั้งด้านนโยบายและเงินทุนหมุนเวียนแต่ก็ยังพบว่า มีปัญหาหลากหลาย

รูปแบบที่เกิดขึ้นอันเป็นผลให้การพัฒนาด้านการส่งออกเป็นไปได้ไม่เต็มความสามารถ โดยปัญหาที่สามารถจับต้องได้หรือเห็นได้อย่างชัดเจน ได้แก่ เขตแดน-การประกันภัยของรถขนส่งสินค้าไม่ชัดเจน ขาดแคลนแรงงาน แรงงานไม่มีทักษะ การจราจรติดขัดโดยเฉพาะจุดผ่านแดนถาวร การละเมิดลิขสิทธิ์สินค้า การสื่อสาร ระบบศุลกากรที่มีปัญหาการตีความพิกัด และการเก็บค่าธรรมเนียมฯ รวมถึงปัญหาที่ยากแก่การจับต้อง เช่น ปัญหาเชิงแนวความคิดในการพัฒนาระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ที่ไม่ครอบคลุมทุกปัจจัย เป็นต้น ซึ่งมุ่งเน้นในเรื่องความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparative Advantage) โดยมองว่าความสามารถในการแข่งขันนั้นเกิดจากการได้เปรียบทางด้านปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ (Factor Endowment) เป็นต้น และการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เกิดจากการแข่งขันการพัฒนาเทคโนโลยีทักษะแรงงานระบบการบริหารจัดการที่ดีและการสร้างมูลค่าเพิ่มเพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) เป็นหลัก ซึ่งยังขาดการพัฒนาความพร้อมของผู้ประกอบการในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันจากกระบวนการจัดการที่เหมาะสมต่อกิจการของตนเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพของภาคอุตสาหกรรมให้เข้ากับกิจการของตนเอง ซึ่งภายหลังจากปี 2558 เป็นต้นมา ภาครัฐได้มีแผนการพัฒนาเส้นทางการค้าระหว่างไทยกับกัมพูชาอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นมีการสร้างถนนและเปิดใช้เส้นทางการขนส่งขนาดใหญ่เพิ่มเติม รวมถึงมีนโยบายจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษที่ระยะแรกของไทยใน 5 พื้นที่ โดยมีอำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้วรวมอยู่ด้วย ซึ่งการจัดการพัฒนาระบบต่างๆ นั้นส่งผลให้รูปแบบการขนส่งสินค้าผ่านชายแดนเปลี่ยนไปทั้งด้านของปริมาณการขนส่ง และปริมาณผู้ขนส่ง ซึ่งอาจทำให้เกิดสภาพปัญหาและอุปสรรคของผู้ประกอบการการค้าชายแดนไทยในรูปแบบใหม่ขึ้นได้ (World Economic Forum. 2023)

การแข่งขันด้านการค้าถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาของผู้ประกอบการและส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจในภาพรวม เมื่อธุรกิจต่างๆ ต้องแข่งขันกันเพื่อดึงดูดลูกค้า พวกเขาจึงถูกกระตุ้นให้คิดค้นนวัตกรรม ปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ ลดต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งท้ายที่สุดจะนำไปสู่ประโยชน์ต่อผู้บริโภคและเศรษฐกิจโดยรวมแม้ว่าการแข่งขันจะมีประโยชน์มากมาย แต่ก็มีผลทำให้บางประการที่ผู้ประกอบการต้องเผชิญ เช่น การแข่งขันด้านราคาที่สามารถนำไปสู่การลดคุณภาพ หรือการที่ผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีอำนาจตลาดเหนือกว่าอาจใช้กลยุทธ์ที่ไม่เป็นธรรมเพื่อกีดกันคู่แข่งรายเล็ก เป็นต้น นอกจากนี้ รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีบทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เป็นธรรมและส่งเสริมการพัฒนาผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน ซึ่งรวมถึงการบังคับใช้กฎหมายการแข่งขันทางการค้าอย่างเข้มงวด การสนับสนุนด้านการเงินและองค์ความรู้แก่ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และการลดอุปสรรคในการเริ่มต้นธุรกิจ การแข่งขันด้านการค้าเป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญสำหรับการพัฒนาของผู้ประกอบการและสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการที่สามารถปรับตัวเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรมภายใต้แรงกดดันจากการแข่งขัน จะสามารถเติบโตและประสบ

ความสำเร็จได้ในระยะยาว ในขณะเดียวกัน การมีสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่เป็นธรรมและได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐจะเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาผู้ประกอบการอย่างยั่งยืนและนำไปสู่การเติบโตทางเศรษฐกิจที่ครอบคลุม (Krugman, 2014)

การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทั้งบุคคล องค์กร และประเทศโดยมีเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจให้สามารถก้าวทันกับตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถรักษาความได้เปรียบทางธุรกิจและสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระยะยาวหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันคือการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาปรับใช้ในกระบวนการผลิตหรือการให้บริการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดต้นทุน และตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ นอกจากนี้การพัฒนาทักษะของบุคลากร เช่น การฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะใหม่ การเพิ่มความชำนาญเฉพาะด้าน รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความคิดริเริ่ม เป็นต้น เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรหรือประเทศมีกลยุทธ์ที่โดดเด่นนอกเหนือจากนั้น การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรในระดับท้องถิ่นและระดับสากลก็ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญ เนื่องจากจะช่วยเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากรซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังช่วยสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งซึ่งจะส่งผลดีต่อความมั่นคงในระยะยาวด้วยเหตุนี้ การมุ่งเป้าไปที่การพัฒนาในทุกมิติอย่างสมดุล รวมถึงการปรับตัวตามสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลง จะทำให้สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนที่สุด (OECD, 2012)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันนั้น มักมีหลายมิติซึ่งต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ ทั้งด้านนโยบาย การบริหารจัดการ และการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ โดยการสื่อสารและการประสานงานระหว่างสองภาคส่วนที่อาจไม่ราบรื่น เนื่องจากความแตกต่างด้านเป้าหมายและวัฒนธรรมองค์กร โดยภาครัฐอาจมุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์สาธารณะและการกำกับดูแลที่รัดกุม ในขณะที่ภาคเอกชนมักให้ความสำคัญกับแนวทางที่รวดเร็วเพื่อผลกำไรและประสิทธิภาพสูงสุด ความแตกต่างนี้อาจนำไปสู่ความขัดแย้งในแง่ของการกำหนดขอบเขตและบทบาทของแต่ละฝ่าย ความท้าทายด้านสภาพแวดล้อมการแข่งขันในตลาดโลกยังเพิ่มแรงกดดันให้ทั้งสองฝ่ายต้องร่วมกันพัฒนาแนวทางที่ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ ซึ่งไม่เพียงแค่พัฒนาขีดความสามารถในประเทศ แต่ยังต้องตอบสนองต่อเทรนด์และความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับนานาชาติ ดังนั้น เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว จำเป็นต้องมีการออกแบบกระบวนการสร้างความร่วมมืออย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งสร้างเสริมความไว้วางใจระหว่างทั้งสองภาคส่วนเพื่อสร้างเครือข่ายที่แข็งแกร่ง สามารถสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Rhodes, 2016)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น จึงสนใจศึกษาถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนถือเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน ซึ่งความเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แนวทางนี้ไม่ได้เพียงแค่ช่วยยกระดับความสามารถขององค์กรหรือธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งเท่านั้น แต่ยังส่งผลเชิงบวกต่อการพัฒนาศักยภาพในระดับประเทศอีกด้วย

## เนื้อเรื่อง

### แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Collaborative Network) เป็นแนวคิดที่เน้นการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผ่านการแลกเปลี่ยนทรัพยากร ความรู้ เทคโนโลยี และประสบการณ์อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารภาครัฐร่วมกับภาคเอกชน แนวคิดนี้ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นภายใต้บริบทของ “ธรรมาภิบาลเชิงเครือข่าย” (Network Governance) ซึ่งเสนอว่ารัฐไม่ใช่ผู้กำหนดนโยบายเพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความซับซ้อนของปัญหาในสังคมร่วมสมัย

แนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ได้แก่ แนวคิดของ Ansell และ Gash (2008) ซึ่งได้พัฒนาโมเดล "Collaborative Governance" โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจร่วม และการสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 1. เงื่อนไขตั้งต้น (starting conditions) ระดับความไว้วางใจและความไม่เสมอภาคระหว่างฝ่ายต่าง ๆ 2. แรงผลักดันจากสถาบัน (institutional design) ที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น และ 3. กระบวนการร่วมมือ (collaborative process) ที่ต้องเน้นการเจรจา การเรียนรู้ร่วมกัน และการสร้างผลประโยชน์ร่วม (mutual gains) เป็นต้น

นอกจากนี้ แนวคิดเครือข่ายยังสอดคล้องกับมุมมองของ Provan และ Kenis (2008) ที่เสนอว่าเครือข่ายความร่วมมือมีหลายรูปแบบ เช่น เครือข่ายที่มีการบริหารแบบรวมศูนย์ (centralized network) และเครือข่ายแบบกระจายศูนย์ (Shared Governance Network) เป็นต้น โดยการเลือกรูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับระดับของความไว้วางใจ ทรัพยากร และเป้าหมายของเครือข่ายนั้น ๆ ในบริบทของการพัฒนาประเทศถือเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เนื่องจากช่วยทำให้เกิดการผนึกกำลังในด้านนโยบาย การลงทุน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน

ดังนั้น การสร้างเครือข่ายความร่วมมือถือเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งและการพัฒนาที่ยั่งยืนระหว่างกลุ่มบุคคล องค์กร หรือหน่วยงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน โดยแนวคิดสำคัญเกี่ยวข้องกับการประสานงาน การแบ่งปันทรัพยากร และการส่งเสริมความเข้าใจซึ่งกันและกัน อันดับแรก การสร้างเครือข่ายควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความโปร่งใส ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของความสัมพันธ์ที่มั่นคงและสนับสนุนระยะยาว

### แนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) หมายถึง ความสามารถของประเทศ องค์กร หรือหน่วยธุรกิจในการผลิตสินค้าและบริการที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดทั้งในระดับประเทศ และระดับนานาชาติ โดยยังคงรักษาและยกระดับมาตรฐานการครองชีพของประชาชนในระยะยาว (World Economic Forum, 2023) การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจึงไม่ได้มุ่งเน้นเพียงด้าน ต้นทุนหรือประสิทธิภาพในการผลิตเท่านั้น แต่รวมถึงความสามารถในการสร้างนวัตกรรม การพัฒนา ทุนมนุษย์ การยกระดับโครงสร้างพื้นฐาน และการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดเรื่องขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับมหภาคมีรากฐานมาจากผลงานของ Michael E. Porter (1990) ซึ่งเสนอ “ทฤษฎีความได้เปรียบเชิงแข่งขันของชาติ” (The Competitive Advantage of Nations) โดยมองว่าความสามารถในการแข่งขันของประเทศขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ 1. เงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) เช่น ทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยี 2. เงื่อนไขด้านอุปสงค์ (Demand Conditions) 3. อุตสาหกรรมสนับสนุน (Related and Supporting Industries) และ 4. กลยุทธ์ โครงสร้าง และการแข่งขันขององค์กร (Firm Strategy, Structure, and Rivalry) เป็นต้น ในขณะที่ World Economic Forum (WEF) ได้เสนอ Global Competitiveness Index (GCI) ซึ่งวัดขีดความสามารถของประเทศในหลายมิติ เช่น เสถียรภาพทาง เศรษฐกิจ ระบบการศึกษา การวิจัยและพัฒนา การใช้เทคโนโลยี และการบริหารภาครัฐ เป็นต้น โดยเน้นความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและนวัตกรรม ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการเติบโตอย่างยั่งยืน การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันจึงต้องอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาครัฐ และภาคเอกชน เพื่อสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการลงทุน การเรียนรู้และการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่าง ยั่งยืน

ดังนั้น การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเป็นกระบวนการที่สำคัญในยุคปัจจุบัน ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เพื่อให้ ธุรกิจ องค์กร หรือประเทศสามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลก และรักษาความได้เปรียบเชิงกล ยุทธ์ไว้ได้ในระยะยาว แนวคิดหลักคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเสริมสร้างนวัตกรรม และการ ยกระดับเทคโนโลยี โดยผ่านการลงทุนในด้านการศึกษา การวิจัย และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งนี้ การปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญเช่นกัน

### แนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) เป็นแนวทางการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ที่เน้นการใช้ทรัพยากรและศักยภาพของทั้งสองภาคส่วนอย่าง

มีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับการให้บริการสาธารณะ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ความร่วมมือนี้ช่วยลดภาระงบประมาณของรัฐ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน

แนวคิดพื้นฐานของ PPP สะท้อนถึงหลักการของ "Governance through Networks" ซึ่งมองว่าการบริหารจัดการในยุคใหม่ควรเป็นลักษณะของการมีส่วนร่วมจากหลากหลายภาคส่วน ไม่ใช่การควบคุมแบบเบ็ดเสร็จโดยรัฐเท่านั้น (Rhodes, 1996) ความร่วมมือจึงเป็นกลไกสำคัญในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งยังช่วยสร้างความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้นในทางปฏิบัติ PPP มักมีลักษณะของการร่วมลงทุน การบริหารจัดการร่วม หรือการจัดจ้างภาคเอกชนเข้ามาดำเนินการแทนรัฐ โดยยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลที่โปร่งใส ตัวอย่างเช่น การสร้างโครงสร้างพื้นฐานคมนาคม โรงพยาบาล โรงเรียน หรือแม้แต่ระบบดิจิทัลภาครัฐ โดยภาครัฐจะให้สิทธิ ประโยชน์ หรือผลตอบแทนบางประการแก่เอกชน เพื่อดึงดูดให้เกิดการลงทุน นอกจากนี้ ความสำเร็จของ PPP ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจ ความโปร่งใส และกรอบกฎหมายที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ตลอดจนการออกแบบโครงการที่ชัดเจน เป็นธรรม และสามารถแบ่งปันความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

ดังนั้น การสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการผสมผสานรวมทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพจากทั้งสองภาคส่วน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมโดยรวม แนวทางนี้มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือการเสริมสร้างความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกัน ลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่รวดเร็วและยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

### บทบาทของภาครัฐในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ

แนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Public-Private Partnership: PPP) ในช่วง 5 ปีหลังมีการพัฒนาและปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทด้านนโยบาย เศรษฐกิจ และความยั่งยืนในระดับนานาชาติ ดังนี้ ในบริบทปัจจุบัน แนวคิด PPP ได้ขยับจากการเป็นกลไกเพียง “การลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน” ไปสู่การเป็น “กลไกบูรณาการทรัพยากรและความเชี่ยวชาญ” ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในมิติหลากหลาย โดยมีจุดเน้นที่การแบ่งความเสี่ยง (risk-sharing) และการผลักดันนวัตกรรม (innovation) ภาคเอกชนเข้ามาช่วยตอบโจทย์งบประมาณที่จำกัดและภาระงานของรัฐที่เพิ่มขึ้น (Teo, 2024) นอกจากนี้ งานศึกษาทบทวนเชิงระบบยังชี้ว่าในประเทศไทยรายได้ปานกลางและต่ำ PPP ยังถูกใช้เป็นเครื่องมือปรับปรุง “คุณภาพบริการ” โดยเฉพาะในภาคสาธารณสุข ซึ่งบ่งชี้ว่า PPP ไม่ได้จำกัดเฉพาะโครงสร้างพื้นฐานแบบเดิมอีกต่อไป (BMC Health Services Research, 2024) ประการถัดมา แนวคิด PPP ถูกขยายให้รวมมิติของความยั่งยืน

(sustainability) และจุดมุ่งหมายทางสังคมสอดคล้องกับวาระโลก เช่น การลด CO<sub>2</sub> และการเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับภูมิอากาศเปลี่ยนแปลง งานวิจัยในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกพบว่าโครงการ PPP ด้านขนส่งสามารถลดการปล่อย CO<sub>2</sub> ได้หากมีการลงทุนอย่างเหมาะสมและมีการเชื่อมโยงกับพลังงานหมุนเวียน (Binsuwadan, 2025) งานด้านนโยบายในฟิลิปปินส์ซึ่งออกกฎหมาย PPP Code เมื่อ ปี 2023 ก็สะท้อนว่ารัฐบาลเริ่มมองว่า PPP เป็นกลไกสำหรับ “โครงสร้างพื้นฐานคุณภาพสูงและบริการสาธารณะที่เข้มแข็ง” มากกว่าจะเป็นเพียงแหล่งเงินทุน (Department of Finance, 2023) อีกทั้ง แนวคิด PPP ล่าสุดยังให้ความสำคัญกับการเลือก “โมเดลความร่วมมือ” ที่เหมาะสมกับนโยบายของรัฐ ตลาดทุน โครงสร้างกฎหมาย และความสามารถภาคเอกชน งานวิจัยล่าสุดในภาคอวกาศ (space sector) นำเสนอกรอบการตัดสินใจว่า โมเดล PPP ควรพิจารณาตัวชี้วัด 6 ด้าน ได้แก่ เป้าหมายนโยบายชาติ บทบาทรัฐ โครงสร้างกฎระเบียบ การเข้าถึงทุน ความสามารถภาคเอกชน และความต้องการเชิงพาณิชย์ (Adm, 2025) ความหมายคือ แนวคิด PPP ไม่ได้เป็นโมเดลเดียวแบบ “รัฐเชิญเอกชนเข้ามา” แต่เป็นการเลือกแบบแผนที่เหมาะสมกับบริบทโดยมีบทบาทของรัฐและเอกชนชัดเจน

สุดท้าย แนวคิด PPP ในระยะหลังสะท้อนว่าการดำเนินงานให้สำเร็จจำเป็นต้องมี “กรอบกติกา และสถาบัน” ที่มั่นคง เช่น กฎหมาย นโยบาย และมาตรฐานการกำกับดูแล รวมถึงความร่วมมือระดับท้องถิ่นและการประเมินผลอย่างรอบด้าน ตัวอย่างเช่น ในเวียดนามมีการจัดสัมมนาและเปิดเผยรายงาน “Review report on PPP model contracts” พร้อมข้อเสนอการพัฒนากลไกทางกฎหมาย และการระดมทุนใหม่ในช่วง 2022-2023 เช่นเดียวกับงานวิเคราะห์ว่าแม้ PPP จะมีศักยภาพ แต่หากไม่มีกรอบกฎหมายที่มั่นคง และการประสานงานที่ดี โครงการ PPP ในบังกลาเทศยังพบอุปสรรคเช่น การใช้เวลานานผิด การได้มาซึ่งที่ดิน และความอ่อนแอของสถาบัน (Afroz, 2024)

## สรุป

จากการศึกษาความสำคัญของประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น แนวทางการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เน้นกระบวนการสร้างความร่วมมือเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน โดยตั้งอยู่บนฐานของประโยชน์ที่ทุกฝ่ายสามารถได้รับอย่างเท่าเทียม การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันจึงเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี ทั้งนี้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการดำเนินงานยังช่วยเพิ่มความมั่นใจและลดความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้ ในการวิเคราะห์บทความนี้ได้ข้อค้นพบบทสรุปที่เป็นองค์ความรู้ คือ

1. ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Public-Private Partnership) ช่วยให้เราสามารถผนึกกำลัง

ระหว่างทรัพยากรของภาครัฐกับประสิทธิภาพของภาคเอกชน เกิดการเสริมพลังกัน (synergy) เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจและบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. ภาครัฐต้องปรับบทบาทจาก “ผู้ควบคุม” สู่ “ผู้เอื้ออำนวย” บทบาทใหม่ของรัฐคือการเป็น “facilitator” หรือ “ผู้อำนวยความสะดวก” ในการสร้างพื้นที่ความร่วมมือ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และกำหนดกรอบกติกาที่โปร่งใส ยืดหยุ่น และเปิดกว้างต่อภาคีเครือข่าย

3. ปัจจัยสู่ความสำเร็จของเครือข่ายความร่วมมือคือ ความไว้วางใจ ความโปร่งใส และผลประโยชน์ร่วม การดำเนินงานต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่เชื่อถือได้ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และการจัดสรรผลประโยชน์ที่เป็นธรรมเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการทำงานร่วมกัน

4. กลไกความร่วมมือที่ดีต้องมีโครงสร้างชัดเจน และเน้นการสื่อสารสองทาง โดยการจัดตั้งคณะกรรมการร่วม เวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และระบบติดตามประเมินผลที่โปร่งใส เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจัดการเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ

5. เครือข่ายความร่วมมือมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศผ่านการพัฒนานวัตกรรม การยกระดับทักษะแรงงาน และการสร้างโอกาสในการลงทุน ซึ่งสะท้อนแนวคิดจาก Michael E. Porter (1990) และดัชนีความสามารถในการแข่งขันของ WEF

6. การวางนโยบายและกฎหมายที่สนับสนุน PPP เป็นเงื่อนไขสำคัญหากนโยบายไม่ชัดเจน กฎหมายล้าสมัย หรือระบบราชการขาดความยืดหยุ่น จะเป็นอุปสรรคต่อการสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่แท้จริง

7. ตัวอย่างเชิงประจักษ์ โครงการ EEC หรือการศึกษาแบบทวิภาคี แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ของความร่วมมือที่มีผลเชิงบวกประเทศไทยมีตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมในการประยุกต์ใช้แนวคิดเครือข่าย PPP โดยเฉพาะในด้านโครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาทุนมนุษย์

ทั้งนี้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนเป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ตอบโจทย์โลกยุคใหม่ ทั้งในมิติของประสิทธิภาพการมีส่วนร่วม และการขับเคลื่อนเศรษฐกิจสู่ความยั่งยืน โดยภาครัฐต้องเปลี่ยนบทบาทจาก “ผู้ควบคุม” มาเป็น “ผู้เอื้ออำนวย” ที่เปิดกว้างให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

### ข้อเสนอองค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษาจึงมีข้อเสนอที่เป็นองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยหัวใจสำคัญของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนคือการผลักดันและสนับสนุนให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน โดยเน้นไปที่การแบ่งปันทรัพยากร ความเชี่ยวชาญ และเป้าหมายที่สอดคล้องกัน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและเศรษฐกิจในภาพรวม ความโปร่งใส ความเชื่อมั่น และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความสำเร็จให้กับความร่วมมือนี้ ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้

จากแผนภาพแสดงให้เห็นถึงแนวทางการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภาครัฐและเอกชนในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย

1. ความร่วมมือเชิงนวัตกรรม (Innovative Partnership) เป็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างรัฐและเอกชนในปัจจุบันต้องขับเคลื่อนด้วย “นวัตกรรม” ไม่ใช่แค่ทรัพยากรหรือเงินทุน ความร่วมมือในการพัฒนา AI, เทคโนโลยีสีเขียว, หุ่นยนต์, เมตาเวิร์ส และ Smart City แนวโน้มใหม่ ความร่วมมือเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ เช่น outcome-based PPP เป็นต้น

2. ระบบนิเวศความร่วมมือ (Collaborative Ecosystem) เป็นการประสานแบบคู่ (รัฐ-เอกชน) กำลังเปลี่ยนเป็น “ระบบนิเวศความร่วมมือ” (multi-stakeholder ecosystem) ซึ่งรวมถึงประชาชน สถาบันวิจัย สตาร์ทอัพ และองค์กรระหว่างประเทศการบริหารเครือข่ายต้องใช้เทคโนโลยีในการเชื่อมโยง เช่น Blockchain เพื่อความโปร่งใส และ Big Data เพื่อการตัดสินใจร่วมกัน เป็นต้น

3. ความเป็นพลวัตของความร่วมมือ (Adaptive Collaboration) เป็นการประสานเครือข่ายที่ยั่งยืนต้องมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง (Resilience & Agility) เช่น การปรับตัวต่อวิกฤต COVID-19 เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ หรือความผันผวนของเศรษฐกิจโลกองค์ความรู้ใหม่เสนอว่าเครือข่ายต้องมี “ระบบเรียนรู้ร่วม” (Joint Learning System) ที่ทุกฝ่ายสามารถปรับปรุงนโยบายและแผนงานได้ตลอดเวลา

4. จากการประสานงานสู่การบริหารแบบร่วมสร้าง (Co-Creation Governance) การที่ภาครัฐเป็นผู้ริเริ่มและเอกชนเข้าร่วม เปลี่ยนมาเป็น “การร่วมออกแบบ-ร่วมตัดสินใจ-ร่วมรับผิดชอบ” (co-design, co-decision, co-implementation) ใช้เครื่องมือใหม่ เช่น Design Thinking, Stakeholder Mapping, Participatory Budgeting เป็นต้น

5. การวัดผลและความโปร่งใสในความร่วมมือ (Transparent Accountability Framework) การที่การขับเคลื่อนเครือข่ายความร่วมมือที่ประสบผลสำเร็จต้องมีตัวชี้วัดร่วม (Joint KPIs) ที่สามารถตรวจสอบได้ใช้เทคโนโลยีเปิด เช่น Open Data Platform หรือ Dashboard เพื่อการติดตามผลแบบเรียลไทม์ เป็นต้น

### บรรณานุกรม

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Afroz, S. (2024, March 20). *Public-Private Partnerships in Bangladesh: Evolution, challenges and way forward*. The Business Standard. Retrieved from <https://www.tbsnews.net/supplement/public-private-partnerships-bangladesh-evolution-challenges-and-way-forward-1053421>
- Adm. Sci. (2025). *An analytical framework for selecting appropriate PPP models for the space sector*. *Administrative Sciences*, 15(9), 367. <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/9/367>
- Binsuwadan, A., Al-Qudrah, A., & Al-Khaled, M. (2025). *Transportation infrastructure investments and CO<sub>2</sub> reduction through PPP models in Asia-Pacific*. *Sustainability*, 17(20), 9074. <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/20/9074>
- BMC Health Services Research. (2024). *A systematic review of public-private partnerships in healthcare in low- and middle-income countries*. *BMC Health Services Research*, 24(10802). <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-024-10802-w>
- Department of Finance. (2023, December 5). *Newly enacted PPP Code optimizes public-private collaborations, ensures high-quality infra and services in PH*. Government of the Philippines. Retrieved from <https://www.dof.gov.ph/newly-enacted-ppp-code-optimizes-public-private-collaborations-ensures-high-quality-infra-and-services-in-ph>

- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. London: Sage Publications.
- Krugman, P. (2014). *Competitiveness: A Dangerous Obsession*. *Foreign Affairs*, 73(2), 28–44.
- Teo, E. A. L. (2024). *Public-private partnerships for sustainable urban development: The case of Singapore*. *Buildings*, 14(7), 2203. <https://www.mdpi.com/2075-5309/14/7/2203>
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- OECD. (2012). *Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2012). *Strategic Public-Private Partnerships: Innovation and Growth*. Paris: OECD Publishing.
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). *Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252.
- Rhodes, R. A. W. (2016). *The New Governance: Governing without Government*. *Political Studies*, 44(4), 652–667.
- Vietnam International Arbitration Centre (VIAC). (2023, October 18). *Launching seminar of review report on PPP model contracts and new financing in Vietnam*. Retrieved from <https://www.viac.vn/en/news-events/viac-and-vcci-cohost-launching-seminar-of-review-report-on-publicprivate-partnership-ppp-model-contracts-report-on-mobilizing-new-financing-to-infrastructure-projects-in-vietnam-n1533.html>
- World Economic Forum. (2023). *The Global Competitiveness Report 2023*. Geneva: WEF.

ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่  
BUDDHIST LEADERSHIP IN MODERN THAI BUSINESS ORGANIZATIONS

ศิขริน ชื่นสมบุญ<sup>1\*</sup>, พระครูสังฆวิสุทธิคุณ<sup>2</sup>, นารี วงศ์ทิม<sup>3</sup>  
SIKARIN CHUENSOMBOON<sup>1\*</sup>, PHRAKHRUSUNGKAWISUTTHIKUN<sup>2</sup>, NAREE WONGTHIM<sup>3</sup>  
ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ. 2568

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ และ 2. เพื่อพัฒนาแบบจำลองโมเดลภาวะผู้นำเชิงพุทธในบริบทขององค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ บทความวิชาการนี้เป็นการรวบรวมข้อมูลโดยการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธ และการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่จากการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงวัตถุเพียงด้านเดียวย่อมไม่เพียงพอต่อการสร้างความยั่งยืน ผู้นำจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงจากภายใน การฝึกฝนสติ และ ปัญญา เพื่อเอาชนะความโลภ ความโกรธ และความหลง ซึ่งเป็นรากฐานของปัญหาในองค์กร หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาสำคัญที่บูรณาการและเป็นเครื่องมือในการบริหารได้แก่ 1. หลักธรรมทางอิทธิบาท 4 ในการสร้างแรงจูงใจและความเพียรในการทำงาน 2. หลักธรรมทางพรหมวิหาร 4 เพื่อการบริหารความสัมพันธ์และสร้างความผูกพันทางใจ และ 3. หลักธรรมทางสัปปริยธรรม 7 เพื่อเป็นกรอบจริยธรรมให้ผู้นำมีความมั่นคงในการตัดสินใจที่ยุติธรรมและสมดุล จากผลการศึกษาในครั้งนี้ได้นำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ 3 ระดับ ได้แก่ 1. ระดับส่วนบุคคล หมายถึง การเป็นผู้นำตนเอง 2. ระดับส่วนตัว หมายถึง การเป็นผู้นำในกลุ่มใกล้ชิด และ 3. ระดับสาธารณะ หมายถึง ขอบเขตอิทธิพลของผู้นำต่อสังคมและองค์กร

**คำสำคัญ :** 1. ภาวะผู้นำเชิงพุทธ 2. การบริหารองค์กร 3. หลักธรรมทางพุทธศาสนา 4. องค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่

---

<sup>1,2,3</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตร สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ วิทยาลัยสงฆ์ระยอง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
Curriculums Lecturer, Program in Buddhist Management Rayong Buddhist College, Mahachulalongkornrajavidyalaya University,

\*Corresponding author; Email: sikarin1978@gmail.com

(Received: 24 November 2025; Revised: 8 December 2025; Accepted: 15 December 2025)

### ABSTRACT

This academic article, titled "Buddhist Leadership in Modern Thai Business Organizations," has two main objectives: 1. To study the characteristics and application guidelines of Buddhist leadership and 2. To develop a Buddhist leadership model applicable for modern Thai business organizations. The article employs a documentary research approach, synthesizing concepts, theories, and research related to Buddhist leadership and Modern Business Management. The study found that leadership focused solely on material outcomes is insufficient for achieving sustainability. It suggests that leaders must initiate an inner transformation through the cultivation of Mindfulness (Sati) and Wisdom (Panya) to overcome greed, anger, and delusion—the root causes of organizational problems. Key Buddhist principles integrated as management tools include the following: 1. The principles of Iddhipada 4 (Four Bases of Accomplishment) for fostering motivation and perseverance in work, 2. The principles of Brahmavihara 4 (Four Sublime States) for relationship management and building emotional connection, and 3. The principles of Sappurisa-dhamma 7 (Seven Qualities of a Virtuous Person), providing an ethical framework for stable, fair, and balanced decision-making. These findings led to the development of a three-level Buddhist Leadership Model in modern Thai business organizations, comprising the following levels: 1. The Personal Level (self-leadership), 2. The Private Level (leadership within close teams), and 3. The Public Level (the leader's sphere of influence on society and the organization).

**Keywords :** 1. Buddhist leadership 2. Organizational management 3. Buddhist Principles 4. Modern Thai Business Organization

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน ทั้งจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความผันผวนทางเศรษฐกิจ ความหลากหลายทางสังคมและการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมของคนรุ่นใหม่ ทำให้ “ภาวะผู้นำ” กลายเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินองค์กรยุคใหม่ คำว่า “ผู้นำ” ตรงกับคำศัพท์ในภาษาอังกฤษว่า Leader หมายถึง บุคคลผู้กระทำให้ภารกิจขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรและเป็นผู้มีความสามารถในการจูงใจให้สมาชิกผู้ร่วมงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ (พระธรรมปิฎก, 2540) องค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ในบริบทของบทความวิชาการนี้ หมายถึง องค์กรที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และยุคดิจิทัล ซึ่งเผชิญกับความท้าทายหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1. การแข่งขันที่รุนแรงและไร้พรมแดน 2. ความคาดหวังที่ซับซ้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3. ปัญหาด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล ในอดีตภาวะผู้นำองค์กรไทยมักได้รับอิทธิพลแนวคิดตะวันตกที่เน้นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และผลลัพธ์ทางการเงินเป็นหลัก ซึ่งมักจะนำมาซึ่งความสำเร็จทางด้านวัตถุแต่ก็มักจะละเลยมิติทางด้านจิตใจและจริยธรรม ทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งและการขาดความผูกพันในองค์กร ผู้นำจึงต้องแสวงหาแนวทางใหม่ที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางธุรกิจกับคุณค่าทางจิตใจและความ แม้จะมีแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำในมิติที่หลากหลายจากโลกตะวันตก เช่น ภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) หรือ ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) แนวคิดเหล่านี้ส่วนใหญ่ยังเน้นมิติด้านการบริหารงาน การจูงใจ และความสามารถส่วนบุคคล มากกว่าการหล่อหลอมจริยธรรมและจิตสำนึกทางคุณธรรมในกระบวนการตัดสินใจ ในขณะเดียวกันสังคมไทยที่มีพื้นฐานทางวัฒนธรรมอันลึกซึ้งกับพระพุทธศาสนา ก็แสดงให้เห็นว่า “การนำ” ไม่ควรจำกัดอยู่แค่การบริหารจัดการงานเท่านั้น หากแต่ควรเป็นการ “นำจิตใจ” ของผู้คนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งร่วมกัน (Gunaratna, 2003) ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงพุทธ” (Buddhist Leadership) จึงกลายเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่น่าสนใจในการพัฒนาองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ โดยเป็นการบูรณาการหลักธรรมในพระพุทธศาสนา อาทิ พรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) อิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) และ สัมปยุตธรรม 7 เข้ากับหลักการบริหารจัดการร่วมสมัย หลักธรรมเหล่านี้มิได้มีไว้เพียงสำหรับผู้ปฏิบัติธรรม แต่สามารถนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารที่เน้นการไม่เบียดเบียน การตัดสินใจด้วยสติและปัญญา และการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นทั้งต่อตนเองและผู้อื่น (Payutto, 2005) การบริหารโดยใช้หลักพุทธธรรมเหล่านี้ จะช่วยส่งเสริมคุณธรรม ความไว้วางใจ และความร่วมมือในองค์กรอย่างยั่งยืน ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่มีเมตตาและกรุณาจะสามารถสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพูดคุย เปิดใจ รับฟัง และพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้อย่างแท้จริง ในขณะที่อิทธิบาท 4 ส่งเสริมให้ผู้นำเกิดแรงจูงใจจากภายใน มุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นไม่เพียงแต่เพื่อผลกำไรขององค์กร และสัมปยุตธรรม 7 ยังเป็นเครื่องมือในการพิจารณาว่าผู้นำมีคุณสมบัติของ “คนดีที่ควรค่าแก่การยึดถือ” หรือไม่ (Dhammananda, 2012) งานวิจัยของ

Sujai (2020) พบว่า ผู้นำที่ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในระดับที่สูงขึ้น เกิดความผูกพันกับองค์กร และมีแนวโน้มในการทำงานร่วมกันด้วยจิตอาสามากกว่าการแข่งขัน งานศึกษาของ Suwankiri (2021) ยังแสดงให้เห็นว่าองค์กรธุรกิจของไทยที่ส่งเสริมการฝึกสติและสมาธิในที่ทำงาน มีแนวโน้มที่จะลดความเครียดและอัตราการลาออกของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ แม้แนวความคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธจะยังไม่เป็นที่แพร่หลายเทียบเท่ากับแนวคิดจากโลกตะวันตก แต่จากการประยุกต์ใช้ในองค์กรไทยจำนวนหนึ่งเริ่มแสดงให้เห็นว่า การบริหารที่มีฐานจากหลักธรรมสามารถสร้างสมดุลระหว่าง “ผลลัพธ์ทางธุรกิจ” กับ “คุณค่าทางจิตใจ” ได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะในบริบทที่องค์กรต้องการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีจริยธรรม ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรให้มีความหมายยิ่งขึ้น

ดังนั้น บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำเชิงพุทธ และเพื่อพัฒนาโมเดลภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยโดยเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ โดยเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการบริหารจัดการแบบมีประสิทธิภาพกับการบริหารใจด้วยหลักธรรม ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์เชิงองค์รวมในการพัฒนาองค์กรให้มีความมั่นคง ยั่งยืน และมีคุณค่าทางจริยธรรมอย่างแท้จริงในระยะยาว เนื้อหาในบทความนี้จะนำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ โดยเน้นหลักธรรมที่นำมาประยุกต์ใช้ให้ชัดเจน ได้แก่ อิทธิบาท 4 พรหมวิหาร 4 และสัปปริยธรรม 7 เพื่อศึกษาลักษณะและแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ และเพื่อพัฒนาแบบจำลองโมเดลภาวะผู้นำเชิงพุทธในบริบทองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ในท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมไทยในปัจจุบัน

## เนื้อเรื่อง

### ภาวะผู้นำเชิงพุทธ : แนวคิดและหลักการประยุกต์ใช้

ในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันอย่างรุนแรง การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ซับซ้อนมากขึ้น ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมซึ่งมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์เชิงวัตถุ เช่น กำไรและประสิทธิภาพอย่างเดียวอาจไม่เพียงพออีกต่อไป ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีความสามารถในการจัดการทั้งภายนอกและภายในองค์กรอย่างสมดุล โดยเฉพาะในบริบทของสังคมไทยซึ่งมีรากฐานทางวัฒนธรรมและจิตวิญญาณที่ลึกซึ้งจากพระพุทธศาสนา แนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงพุทธ” จึงเป็นแนวทางที่มีศักยภาพในการส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรที่ยั่งยืน มีจริยธรรม และเอื้อต่อความสุขของพนักงานและสังคมโดยรวม ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership) หมายถึง การนำองค์กรโดยใช้หลักคำสอนของพระพุทธศาสนาเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การบริหารคน และการดำเนินกิจการ จุดเด่นของภาวะผู้นำลักษณะนี้คือการเน้น “การรู้จักตนเอง” (self-awareness) “การพัฒนาจิตใจ” (mental development) และ “การอยู่ร่วมกันอย่างเมตตาและกรุณา”

(compassion and loving-kindness) ผู้นำจะต้องฝึกฝนตนเองให้มี “สติ” และ “ปัญญา” เป็นหลักในการตัดสินใจ โดยไม่ตกอยู่ใต้อำนาจของอารมณ์หรือความโลภ ความโกรธ และความหลง (ทุจริตทางใจ) ซึ่งเป็นต้นเหตุของปัญหาในหลายองค์กร ในการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธในบริบทขององค์กรธุรกิจไทย โดยการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ ได้แก่

1. อิทธิบาท 4 คือ หลักธรรมแห่งความสำเร็จ หรือ ธรรมอันเป็นเครื่องให้ถึงความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง เป็นหลักคำสอนในพระพุทธศาสนาที่เน้นการพัฒนาคุณธรรมภายใน 4 ประการ เพื่อใช้เป็นรากฐานในการทำงาน การศึกษา หรือการดำเนินชีวิตให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งในทางโลกและทางธรรม หลักธรรมทั้ง 4 ประการนี้ต้องทำงานร่วมกันอย่างสมดุล จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน โดยพระธรรมโกศาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ) (n.d.). ได้อธิบายว่า อิทธิบาท คือ ทางที่จะไปสู่ ความสำเร็จมี 4 ประการ คือ

1. ฉันทะ คือ ความพอใจ
2. วิริยะ คือ ความเพียร
3. จิตตะ คือ ความเอาใจใส่
4. วิมังสา คือ การไตร่ตรองค้นคว้าในสิ่งนั้นๆ

2. พรหมวิหาร 4 คือ ธรรมะอันเป็นเครื่องอยู่ของพระพรหม หรือ ธรรมะของผู้เป็นใหญ่ เป็นหลักธรรมสำคัญในพระพุทธศาสนาที่เน้นการพัฒนาคุณธรรมในจิตใจ 4 ประการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิต การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและการบริหารงานด้วยความเมตตาและเป็นธรรม หลักธรรมนี้เปรียบเสมือนธรรมประจำใจที่ทำให้บุคคลมีความประพฤติบริสุทธิ์และเยือกเย็นเสมอ โดยแผ่ความปรารถนาดีไปยังสรรพสัตว์โดยไม่มีขอบเขตจำกัด มี 4 ประการได้แก่

1. เมตตา คือ ความรักความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข Kumkeiw (2002)

2. กรุณา คือ ความสงสารที่อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดปล่อยบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งหลาย Jindasawad (2021)

3. มุทิตา คือ ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิงกปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงอยู่ในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญอกงามยิ่งขึ้นไป Mokharat (2017)

4. อุเบกขา คือ ความมีใจเป็นกลาง ปราศจากอคติความลำเอียง มองตามเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง เทียงตรงดุจตาชั่ง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุที่แต่ละคนกระทำและพร้อมที่จะวินิจฉัย (Pannawaro, 2017)

3. สัปรีธรรม 7 คือ ธรรมะที่ทำให้คนเป็นสัปบุรุษซึ่งหมายถึงบุคคลที่มีคุณธรรม เป็นสัมมาทิฐิ คือเป็นผู้ที่มีความรู้มีปัญญาหรือมีมุมมองที่ถูกต้องตรงกับความจริงเป็นคนที่ประพฤติธรรมเป็นปกติมีศรัทธามั่นคงในศาสนาเป็นคนที่มีความเห็นชอบตามทำนองคลองธรรม หรือเป็นคนดีอันประกอบด้วยลักษณะ 7 ประการ คือ (พระปลัดชัยรัตน์, 2023)

1. อัมมัญญาตา (การรู้จักเหตุ) คือ การเป็นผู้รู้จักวิเคราะห์สาเหตุของสถานการณ์และความเป็นไปของชีวิตหรือรู้จักหลักความจริงจะคิดจะทำสิ่งใดก็มีหลักรู้ว่าเมื่อกระทำสิ่งนี้ได้ผลตอบแทนเป็นความสุขแต่ถ้ากระทำอีกอย่างหนึ่งจะได้ผลเป็นความทุกข์

2. อัตถัญญาตา (การรู้จักผล) คือเป็นผู้รู้จักผลกล่าวคือเมื่อมีเหตุก็ย่อมมีผลเมื่อมีปัญหาอันใดเกิดขึ้นเราจะต้องใช้หลักเหตุผลมาพิจารณาปัญหาเหล่านั้นเพราะผลเกิดจากเหตุเสมอ การรู้จักเปรียบเทียบเหตุและผลจะทำให้เราเป็นคนใจกว้างยอมรับฟังเหตุผลของผู้อื่น

3. อัตตัญญาตา (การรู้จักตน) คือเป็นผู้รู้จักตนโดยฐานะ ภาวะ เพศ วัย ความรู้ ความสามารถและคุณธรรมอื่นๆ มีศรัทธา ศีล สุตตะ จาคะ ปัญญาเป็นต้น แล้วประพฤติตนให้เหมาะสมแก่ภาวะของตนและเมื่อรู้ว่บกพร่องในเรื่องใดก็ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

4. มัตตัญญาตา (การรู้จักประมาณ) คือความเป็นผู้รู้จักความพอดี ความพอเหมาะพอสมควรการรู้จักประมาณ คือการรู้จักทำทุกสิ่งทุกอย่างหรือดำเนินชีวิตให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสม เป็นต้น การรู้จักประมาณนี้เป็นทางสายกลางที่พระพุทธเจ้าทรงสอนให้บุคคลต่างๆ ได้ประพฤติปฏิบัติกันมา

5. กาลัญญาตา (การรู้จักกาล) คือเป็นผู้รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจกรรมต่างๆ และรู้จักปฏิบัติตนให้ถูกกับกาลเทศะ กล่าวคือ รู้ว่าในเวลาเช่นไรควรจะทำอะไรการรู้จักกาลเวลาจะทำให้ไม่ดำรงตนอยู่ในความประมาทไม่ทำให้เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

6. ปริสัณญญาตา (การรู้จักชุมชน) คือความเป็นผู้รู้จักหมู่คณะหรือกลุ่มชนว่าดีหรือไม่ดีควรคบหาสมาคมควรเข้าไปอยู่เป็นพวกหรือไม่ เมื่ออยู่ในชุมชนหรือที่ประชุมนั้นๆ ควรวางตัวอย่างไรควรทำอะไร ควรพูดอย่างไร เช่น เมื่อเข้าหาผู้ใหญ่ควรแสดงอาการนอบน้อมมีสัมมาคารวะ เมื่อเข้าวัดควรสำรวมกาย วาจา ใจ ไม่แสดงอาการตลกคึกคะนอง เป็นต้น ความเป็นผู้รู้จักบริษัท คือรู้จักชุมชนและสังคม รู้ரியที่จะพึงประพฤติ แล้วประพฤติตนให้เหมาะสมต่อชุมชนและสังคมนั้นๆ

7. ปุคคลโลปปริญญาตา (การรู้จักบุคคล) คือความเป็นผู้รู้จักประเภทบุคคลแต่ละคนว่าฉลาดหรือโง่เขลาเป็นคนพาลหรือเป็นดี การรู้จักความแตกต่างของบุคคลโดยอัธยาศัย ความสามารถและคุณธรรม ตลอดจนรู้ในความสามารถของบุคคลและการมอบงานที่เหมาะสมให้การบริหารจัดการในการรู้บุคคล มีความสามัคคี สร้างความเป็นธรรมและเสมอภาคให้แก่บุคคลากรในองค์กรรวมถึงการทำงานเป็นหมู่คณะการติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรไมตรีรวมทั้งมีความจริงใจต่อกัน

การวิจัยโดย ศิริพร มหากิจศิริ (2563) พบว่า องค์กรที่มีผู้นำยึดหลักพุทธธรรมมักมีบรรยากาศการทำงานที่ดี พนักงานมีแรงจูงใจจากภายในและอัตราการลาออกของบุคลากรต่ำลง นอกจากนี้ยังมีกรณีศึกษาจากบริษัทในประเทศไทย เช่น กลุ่มบริษัทที่ดำเนินธุรกิจสุขภาพ หรือธุรกิจเพื่อสังคม ที่นำแนวคิดพุทธศาสนามาปรับใช้กับวัฒนธรรมองค์กร และได้รับผลตอบแทนที่ดีจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในโลกยุคดิจิทัลที่ท้าทายและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำเชิงพุทธจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวโดยใช้ หลักมัชฌิมาปฏิปทา หรือทางสายกลาง หมายถึง การดำเนินชีวิตและบริหารงานอย่างพอดี ไม่สุดโต่งไปในด้านใดด้านหนึ่ง ความสามารถนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์ทางธุรกิจและจริยธรรมทางสังคมได้อย่างเหมาะสม และสามารถต้านทานต่อแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่อาจโน้มเอียงไปทางความโลภหรือการแสวงหากำไรเกินพอดี แม้ว่าแนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธจะดูเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยเป็นพิเศษ แต่ก็สามารถปรับใช้ได้ในระดับสากลเช่นกัน องค์กรข้ามชาติในหลายประเทศเริ่มตระหนักถึงคุณค่าของ “ความมีมนุษยธรรม” และ “ความหมายของการทำงาน” ซึ่งเป็นหลักที่สอดคล้องกับพุทธธรรม การบูรณาการหลักคำสอนของพระพุทธศาสนาจึงไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดทางจริยธรรมเท่านั้น หากแต่เป็นยุทธศาสตร์ทางธุรกิจในระยะยาว

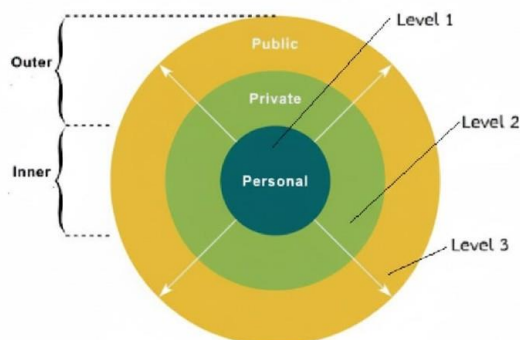
ภาวะผู้นำเชิงพุทธมิได้เป็นเพียงแนวคิดในเชิงอุดมคติ แต่เป็นแนวปฏิบัติที่สามารถประยุกต์ใช้จริงในองค์กรธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของไทยที่ประชาชนส่วนใหญ่นับถือพระพุทธศาสนาและมีวัฒนธรรมองค์กรที่สัมพันธ์กับแนวคิดแบบครอบครัว (family-oriented culture) ซึ่งเอื้อให้เกิดการบริหารจัดการด้วยเมตตา การเข้าใจความแตกต่างของบุคลากร และการส่งเสริมศักยภาพของแต่ละบุคคล แนวทางภาวะผู้นำเชิงพุทธจึงสามารถเชื่อมโยงได้กับหลักการบริหารยุคใหม่ เช่น การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management), การเป็นผู้รับใช้ (servant leadership) และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ได้อย่างลงตัว ในทางจิตวิทยาองค์กรการที่ผู้นำสามารถสร้างความมั่นคงทางใจให้กับพนักงานผ่านการแสดงออกซึ่งความเห็นอกเห็นใจ (empathy) และความเข้าใจในบริบทชีวิตของพนักงานย่อมทำให้เกิดความผูกพัน (organizational commitment) และแรงจูงใจในการทำงานที่ยั่งยืน (intrinsic motivation) ซึ่งเป็นสิ่งที่ภาวะผู้นำเชิงพุทธเน้นย้ำตลอดเวลา อีกตัวอย่างหนึ่งคือการใช้ หลักเมตตาและอุเบกขา ในการให้ feedback อย่างตรงไปตรงมาแต่ไม่ทำร้ายจิตใจ การใช้หลักนี้จะช่วยให้พนักงานรู้สึกได้รับความเคารพแม้ในขณะรับคำวิจารณ์

### โมเดลพัฒนาจากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธและหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่

โมเดลภาวะผู้นำ 3 ระดับ (Three Levels of Leadership Model) นี้ พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงพุทธและหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยมีรากฐานจากแนวความคิดจากการพัฒนาตนเองจากภายในสู่ภายนอก (Inner to Outer Transformation) ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่เน้นการฝึกจิตใจเป็นพื้นฐานก่อนการกระทำภายนอก เช่น หลักไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ ปัญญา โมเดลนี้แสดงให้เห็น

เห็นว่าภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่แค่การปฏิสัมพันธ์กับสาธารณะเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่ต้องพัฒนาตนเองจากแกนกลางออกสู่โลกภายนอก

### Three Levels of Leadership Model



รูปที่ 1 : โมเดลภาวะผู้นำ 3 ระดับ

Three Levels of Leadership Model : โมเดลพัฒนาโดยผู้เขียน

#### โมเดลภาวะผู้นำ 3 ระดับ (Three Levels of Leadership Model)

แบบจำลองนี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่แค่การปฏิสัมพันธ์กับสาธารณะเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่ต้องพัฒนาตนเองจากแกนกลางออกสู่โลกภายนอก แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ส่วนภายใน (Inner) เป็นส่วนแกนกลางที่กำหนดตัวตนและความสามารถของผู้นำ ประกอบด้วย 2 ระดับ ได้แก่

1.1 ระดับส่วนบุคคล (Personal) หมายถึง การเป็นผู้นำตนเอง โดยคุณลักษณะภายใน ค่านิยม จริยธรรม การจัดการตนเอง ความตระหนักรู้ในตนเอง และการพัฒนาจิตใจ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่กำหนดว่าผู้นำคนนั้นจะมี ความแท้จริงและมีความมั่นคงทางอารมณ์หรือไม่

1.2 ระดับส่วนตัว (Private) หมายถึง การเป็นผู้นำในกลุ่มใกล้ชิด โดยมีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสารกับทีมงานโดยตรง การโค้ชชิ่ง การสร้างความไว้วางใจ และการบริหารจัดการลูกน้องโดยตรงการพัฒนาความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งกับกลุ่มคนที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วยบ่อยครั้ง เช่น ทีมงานหลัก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง

2. ส่วนภายนอก (Outer) เป็นส่วนที่ใหญ่ที่สุดซึ่งแสดงถึงขอบเขตอิทธิพลของผู้นำต่อสังคมและองค์กรโดยรวม ประกอบด้วย 1 ระดับ ได้แก่

2.1 ระดับสาธารณะ (Public) หมายถึง การเป็นผู้นำในระดับองค์กรและสังคม โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ การบริหารกลยุทธ์ การจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) การสร้างภาพลักษณ์ภายนอกองค์กร และการรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ซึ่งแสดงถึงผลลัพธ์และอิทธิพลที่ผู้นำแผ่ออกไปสู่โลกภายนอก ซึ่งส่งผลต่อ ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในภาพรวม

กล่าวโดยสรุป โมเดลนี้สอดคล้องกับแนวคิด ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเน้นย้ำว่า "การเปลี่ยนแปลงจากภายใน" (Inner Transformation) ในระดับส่วนบุคคล (Personal) และ ระดับส่วนตัว (Private) เป็นจุดเริ่มต้นที่ขาดไม่ได้ในการสร้างภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จและมีจริยธรรม ในส่วนภายนอกในระดับสาธารณะ (Public)

ผลการศึกษาในบทความวิชาการเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ สามารถนำเสนอ และตอบวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้นคว้าได้ ดังนี้

#### 1. คุณลักษณะและแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ

จากการศึกษาคุณลักษณะและแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ พบว่า คุณลักษณะสำคัญของ ผู้นำเชิงพุทธ ได้แก่ การมีสติ และปัญญา เป็นฐานในการตัดสินใจ โดยประยุกต์ใช้หลักธรรม 3 ประการในการ บริหารจัดการองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ ดังนี้

| หลักธรรม      | การประยุกต์ใช้ในองค์กรธุรกิจสมัยใหม่                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| อิทธิบาท 4    | สำหรับใช้ในการสร้างแรงจูงใจภายใน และความเพียรในการทำงาน โดยเฉพาะการส่งเสริมให้พนักงานมี <b>ฉันทะ</b> (ความพอใจ) ในงาน และใช้ <b>วิมังสา</b> (การไตร่ตรอง) ในการปรับปรุง กระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง                                                  |
| พรหมวิหาร 4   | สำหรับใช้ในการบริหารความสัมพันธ์และสร้างความผูกพันทางใจ โดย <b>เมตตา</b> และ <b>กรุณา</b> สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน <b>มุทิตา</b> ส่งเสริมการยอมรับความสำเร็จของผู้อื่น และ <b>อุเบกขา</b> ช่วยให้ผู้นำตัดสินใจอย่างเป็นกลางและยุติธรรม |
| สัปปริยธรรม 7 | สำหรับใช้เป็นกรอบจริยธรรมในการตัดสินใจที่มั่นคงและสมดุล โดยเฉพาะ <b>ธัมมัญญตา</b> (รู้จักเหตุ) และ <b>อัตถัญญตา</b> (รู้จักผล) ช่วยให้ผู้นำวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบอย่างรอบด้าน และ <b>อัตตัญญตา</b> (รู้จักตน) เป็นพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่แท้จริง  |

## 2. การพัฒนาแบบจำลองภาวะผู้นำเชิงพุทธ 3 ระดับ

ผลการศึกษาได้พัฒนา โมเดลภาวะผู้นำ 3 ระดับ ซึ่งเป็นแบบจำลองที่แตกต่างจากโมเดลตะวันตก โดยเน้นย้ำว่าภาวะผู้นำเชิงพุทธต้องเริ่มต้นจากการ เปลี่ยนแปลงภายใน (Inner Transformation) ก่อนส่งผลต่อภายนอก และได้ขยายขอบเขตอิทธิพลของผู้นำให้ครอบคลุมทั้งระดับส่วนบุคคล (Personal) และระดับส่วนตัว (Private) นอกเหนือจากระสาธารณะ (Public) ที่โมเดลตะวันตกมักเน้นเฉพาะทักษะการบริหารจัดการภายนอกเป็นหลัก

### บทสรุป

ในยุคสมัยที่ความผันผวนทางธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยหลักในการกำหนดทิศทางขององค์กร ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นการวัดผลจากกำไรและประสิทธิภาพเชิงวัตถุอย่างเดียวจึงขาดความสมบูรณ์และไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังที่ซับซ้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อีกต่อไป บทความวิชาการนี้จึงนำเสนอแนวคิด "ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่" โดยเน้นการบูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเข้ากับการจัดการสมัยใหม่ องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษา คือ การยืนยันว่าภาวะผู้นำเชิงพุทธเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการสร้างความยั่งยืนและจริยธรรมในองค์กรธุรกิจไทยยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทที่ผู้นำต้องเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและหลากหลาย จากการศึกษาค้นคว้าสามารถสรุปโดยมีแนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำเชิงพุทธ ได้แก่ การใช้หลักอริยบท 4 ในการสร้างแรงจูงใจ พรหมวิหาร 4 ในการบริหารความสัมพันธ์ และ สัปปุริสธรรม 7 ในการเป็นกรอบจริยธรรม ตลอดจนการพัฒนาแบบจำลองโมเดลภาวะผู้นำเชิงพุทธ ได้แก่ โมเดลภาวะผู้นำ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับส่วนตัว และระดับสาธารณะ ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก ภาวะผู้นำเชิงพุทธยังสามารถบูรณาการเข้ากับทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ได้อย่างลงตัว และยังสามารถพัฒนารูปแบบโมเดลที่มีความเหมาะสมกับภาวะผู้นำทางองค์กรธุรกิจสมัยใหม่กับการผสมผสานกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา โดยมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในมิติของการให้ความสำคัญกับการดูแลและส่งเสริมการเติบโตของบุคลากรก่อนผลประโยชน์ส่วนตัว และสอดคล้องกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในมิติของการสร้างแรงบันดาลใจและวิสัยทัศน์ ในทาง จิตวิทยาองค์กร การแสดงออกซึ่งความเมตตาและอุเบกขาในการให้ข้อเสนอแนะหรือการใช้ ชันติ และ สติปัญญา 4 ในการจัดการกับความล้มเหลวและความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าช่วยเพิ่ม ความผูกพันต่อองค์กร และลดอัตราการลาออกของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงพุทธในองค์กรธุรกิจไทยสมัยใหม่ จึงไม่ใช่เพียงแนวคิดในเชิงอุดมคติ แต่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว การบูรณาการหลักธรรมนี้จะต้องดำเนินการด้วยความละเอียดอ่อนและเคารพในความหลากหลายทางวัฒนธรรม

ท้ายที่สุดนี้ ภาวะผู้นำเชิงพุทธมิใช่เพียงการปฏิบัติเพื่อ “ภาพลักษณ์องค์กร” เท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายใน (inner transformation) ที่จะช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างองค์กรที่สมดุลระหว่างความสำเร็จทางธุรกิจและความดีงามทางสังคมอย่างยั่งยืน เมื่อผู้นำมีจิตใจที่มั่นคง สงบ และเปี่ยมด้วยเมตตาแล้ว ย่อมสามารถเป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างแรงบันดาลใจ และนำพาองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างมีความหมาย

## บรรณานุกรม

- พระธรรมปิฎก. (2540). พุทธธรรมกับกรพัฒนาชีวิต. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา. (2546). ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมสภา.พระธรรมโกศาจารย์ (ปัญญานันทภิกขุ). (n.d.). พจนานุกรมธรรมปัญญานันทะ. ธรรมสภา.
- พระปลัดชัยรัตน์ ปิยสีโล (เกตุสุวรรณ). (2023). สัมปยุต ธรรม 7, การบริหารงานบุคคล. *วารสาร มจร บาลี ศึกษาพุทธโฆสปริทรรศน์*, 9(3), 196-208.
- ศิริพร มหากิจศิริ. (2563). *การประยุกต์ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาในการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Gunaratna, V. (2003). *Buddhist Leadership in Modern Management*. Wisdom Publications.
- Jindasawad, W. (2021). Students aid system based on the four Brahmavihara. *Journal of BovornMulti-Education and Human Social Sciences*, 2(2), 33–40.
- Kumkeiw, W. (2002). A critique of Buddhism's "Compassion". *MANUTSAT PARITAT: Journal of Humanities*, 24(1), 15–19.
- Mokharat, B. (2017). The relationship between Brahmavihāra and ethics of teacher towards students. *Journal of Graduate MCU KhonKaen Campus*, 4(1), 1–14.
- Nair, S., & Ramnarayan, S. (2020). *Compassionate leadership: Buddhist philosophy and modern business practice*. *Business Horizons*, 63(2), 273–283.  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.004>
- Pannawaro, K. (2017). Principles of 4 growth in daily life. *Journal of Philosophical Vision*, 22(1), 64–71.
- Payutto, P. A. (2005). *Buddhist Economics: A Middle Way for the Marketplace*. Buddhaddhamma Foundation.
- Sujai, P. (2020). Buddhist Leadership and Human Resource Development in Thai Organizations. *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 8(1), 45–57.
- Suwankiri, P. (2021). The Application of Buddhist Virtues in Thai Corporate Culture. *Asian Management Review*, 13(2), 23–39.

**หลักเกณฑ์และวิธีส่งต้นฉบับ “บทความวิจัย” เพื่อลงพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร  
ของสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย**

**1. คำแนะนำทั่วไป**

- 1.1 ต้องเป็น “บทความวิจัย” หรือ “บทความวิชาการ” ทางพระพุทธศาสนาหรือสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องในสาขาปรัชญา ศีลศาสตร์ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และสหวิทยาการทางด้านสังคมศาสตร์
- 1.2 ต้องเป็นบทความวิจัยที่ยังไม่เคยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารใดมาก่อน และไม่อยู่ระหว่างการรอผลการพิจารณาจากวารสารอื่น ๆ
- 1.3 รับผิดชอบบทความวิจัย (Research Article) และบทความวิชาการ (Academic Article) ภาษาไทยเท่านั้น
- 1.3 ต้องเป็นบทความวิจัยที่เขียนตามแบบ (Modeling) ที่กำหนดไว้
- 1.4 บทความวิจัยที่จะได้รับการตีพิมพ์ ต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนั้น ถ้ามีการปรับปรุงแก้ไขก็ต้องแก้ไขก่อนจึงจะลงได้
- 1.5 การลงบทความในวารสารของสถาบันวิจัยญาณสังวรหรือไม่นั้นเป็นสิทธิ์ของสถาบันวิจัยญาณสังวร

**2. การพิจารณาบทความวิจัยและบทความวิชาการ**

- 2.1 กองบรรณาธิการแจ้งให้ผู้ส่งบทความวิจัยและบทความวิชาการทราบ เมื่อได้รับบทความเรียบร้อยแล้ว
- 2.2 กองบรรณาธิการตรวจสอบชื่อเรื่องบทความ รวมไปถึงเนื้อหาของบทความ โดยบทความนั้น ๆ ต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของวารสาร
- 2.3 ในกรณีที่กองบรรณาธิการพิจารณาเห็นชอบรับบทความไว้พิจารณาตีพิมพ์ กองบรรณาธิการจะส่งบทความเพื่อทำการกลั่นกรองต่อไป โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย 2 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของบทความว่าเหมาะสมหรือไม่ในการตีพิมพ์ โดยใช้วิธีการประเมินแบบผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เขียนบทความไม่ทราบชื่อของแต่ละฝ่าย (Double Blinded Review)
- 2.4 เมื่อผู้ทรงคุณได้พิจารณากลับกรองบทความแล้ว กองบรรณาธิการจะตัดสินใจโดยอ้างอิงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒินั้น ว่าควรได้รับการตีพิมพ์ หรือควรส่งกลับไปให้ผู้ส่งบทความเพื่อแก้ไขก่อนพิจารณาอีกครั้ง หรือจะปฏิเสธการลงตีพิมพ์ในวารสาร
- 2.5 ผู้วิจัยต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กองบรรณาธิการกำหนด โดยผู้วิจัยต้องยินยอมให้บรรณาธิการแก้ไขความสมบูรณ์ของบทความก่อนเผยแพร่
- 2.6 การอนุมัติให้ลงตีพิมพ์ได้หรือไม่นั้น บรรณาธิการของวารสารถือเป็นที่สุด

**3. การเตรียมบทความต้นฉบับ**

- 3.1 เขียนตามแบบ (Modeling) ที่กำหนดไว้ เช่น ใช้กระดาษ A4 พิมพ์เต็มหน้าความยาว 7 – 9 หน้า และกั้นหน้าด้านบนกับด้านซ้าย เท่ากัน 1.5 นิ้ว ส่วนกั้นด้านขวาและด้านล่างเท่ากัน 1 นิ้ว และตารางให้มีขีดเส้นบนและล่างเท่านั้น เป็นต้น
- 3.2 ใช้แบบอักษร TH Sarabun New เท่านั้น

- 3.3 ชื่อเรื่อง และหัวข้อใช้ตัวอักษรขนาด 16 (ตัวหนา) จัดกึ่งกลาง
- 3.4 ชื่อผู้เขียนภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ขนาดตัวอักษร 16 pt. (ตัวหนา) จัดชิดขวา
- 3.5 ชื่อสังกัดหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยภาษาไทยและภาษาอังกฤษ และ Corresponding Author, E-mail: ขนาดตัวอักษร 14 pt. (ตัวปกติ) จัดชิดซ้าย
- 3.6 หัวข้อ ได้แก่ บทคัดย่อ Abstract ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย ผลการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย ข้อเสนอแนะ บรรณานุกรม / เอกสารอ้างอิง และคำขอบคุณ ขนาดตัวอักษร 16 pt. (ตัวหนา) จัดชิดซ้าย
- 3.7 ชื่อภาพ ขนาดตัวอักษร 16 pt. (ตัวหนา) ให้ระบุไว้ใต้ภาพ จัดกึ่งกลางหน้ากระดาษใต้ภาพ
- 3.8 หลักการอ้างอิงให้ใช้ “ระบบฝังใน” และตัวเลขให้ใช้ “ตัวเลขอารบิก” ที่เป็นสากล
- 3.9 เขียนตามแบบที่กำหนดไว้

#### 4. ส่วนประกอบของบทความ

- 4.1 ชื่อเรื่องบทความ (ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)
- 4.2 ชื่อผู้แต่งและหน่วยงานที่สังกัด (ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)
- 4.3 บทคัดย่อ (Abstract) ความยาวไม่เกิน 250 คำ และคำสำคัญ (Keyword) ระหว่าง 3-5 คำ (ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ)
- 4.4 เนื้อหาบทความวิจัย ควรเป็นการนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้า ข้อค้นพบ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการมาอย่างเป็นระบบตามขั้นตอน โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้
  - 4.4.1 ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย (ความยาวประมาณ 2 ส่วน 3 หน้ากระดาษ A4)
  - 4.4.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย
  - 4.4.3 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย (อย่างน้อย 2 ข้อ)
  - 4.4.4 วิธีดำเนินการวิจัย (ความยาวประมาณ ครึ่งหน้ากระดาษ A4)
  - 4.4.5 ผลการวิจัย (ความยาวประมาณ 2 - 3 หน้ากระดาษ A4)
  - 4.4.6 สรุปผลการวิจัย (ความยาวประมาณ 2 ส่วน 3 หน้ากระดาษ A4)
  - 4.4.7 อภิปรายผลการวิจัย (ความยาวประมาณ 1 ส่วน 3 หน้ากระดาษ A4)
  - 4.4.8 ข้อเสนอแนะ
  - 4.4.9 บรรณานุกรม / เอกสารอ้างอิง (เฉพาะที่มีอ้างอิงในบทความวิจัยเท่านั้น)
  - 4.4.10 คำขอบคุณ
- 4.5 เนื้อหาบทความวิชาการ ควรมีการกำหนดประเด็นที่ต้องการอธิบายหรือวิเคราะห์อย่างชัดเจน โดยมีการวิเคราะห์ประเด็นที่ต้องการนำเสนอตามหลักวิชาการ โดยมีการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนจนสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ในประเด็นนั้น ๆ ได้ อาจเป็นการนำความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มาประมวลร้อยเรียงเพื่อวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยผู้ส่งบทความแสดงทัศนะทางวิชาการของตนไว้อย่างชัดเจน มีลำดับเนื้อหาและบทสรุปที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ชัดเจน
  - 4.5.1 บทนำ (Introduction) หลักการและเหตุผล (Rationale) หรือความเป็นมาหรือภูมิหลัง (Background) หรือความสำคัญของเรื่องที่เขียน (Justification) วัตถุประสงค์เป็นการเขียนว่าในการ

เขียนบทความในครั้งนี้อาจต้องการให้อ่านให้ทราบเรื่องอะไรบ้าง คำจำกัดความหรือนิยามต่าง ๆ ที่ผู้เขียนเห็นว่าควรระบุไว้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน

4.5.2 เนื้อเรื่อง (Body) การจัดลำดับเนื้อหาสาระ การเรียบเรียงเนื้อหา การวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ การใช้ภาษา วิธีการนำเสนอ

4.5.3 ส่วนสรุป (Conclusions) บทความทางวิชาการที่ดีควรมีการสรุปประเด็นสำคัญ ๆ ของบทความนั้น ๆ ซึ่งอาจทำในลักษณะที่เป็นการย่อคือ การเลือกเก็บประเด็นสำคัญ ๆ ของบทความนั้น ๆ มาเขียนรวมกันไว้อย่างสั้น ๆ ท้ายบท

## 5. การเขียนเอกสารอ้างอิง

เอกสารที่นำมาอ้างอิงควรได้มาจากแหล่งที่มีการตีพิมพ์ชัดเจน อาจเป็นวารสาร หนังสือ หรือ อินเทอร์เน็ตก็ได้ ทั้งนี้ผู้พิมพ์เป็นผู้รับผิดชอบต่อความถูกต้องของเอกสารอ้างอิงทั้งหมด ในการเขียนเอกสารอ้างอิงใช้รูปแบบการเขียนอ้างอิงตามรูปแบบของ The American Psychological Association (APA, 6<sup>th</sup> Edition) โดยเนื้อหาเอกสารอ้างอิงแบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

5.1 การอ้างอิงในเนื้อหา โดยระบุชื่อผู้แต่งและปีพิมพ์ ในกรณีอ้างอิงเนื้อหาโดยตรงหรือเป็นการคัดลอกข้อความบางส่วน ต้องระบุเลขหน้า โดยพิมพ์ต่อท้ายปีพิมพ์ คั่นด้วยเครื่องหมายจุลภาค (,) รูปแบบอ้างอิงมี 2 รูปแบบ ดังนี้

5.1.1 (ผู้แต่ง, ปีพิมพ์: เลขหน้า) ไว้ท้ายข้อความที่อ้างอิง เช่น

(วสันต์ ฉายศรีศรีกุล, 2561: 16-17)

5.1.2 ผู้แต่ง (ปีพิมพ์: เลขหน้า) กรณีมีการระบุชื่อผู้แต่งในเนื้อหาแล้ว ไม่ต้องระบุไว้ในวงเล็บท้ายข้อความที่อ้างอิงอีก เช่น

วสันต์ ฉายศรีศรีกุล (2561: 16) ได้ศึกษาถึง.....

5.2 การอ้างอิงท้ายบทความ โดยระบุชื่อผู้แต่งและปีพิมพ์ โดยรูปแบบอ้างอิงมีดังนี้

### การอ้างอิงวารสาร

ชื่อผู้แต่ง. (ปีพิมพ์). ชื่อบทความ. ชื่อวารสาร, เลขของปีที่(เลขของฉบับที่), เลขหน้า.

#### ตัวอย่าง

วสันต์ ฉายศรีศรีกุล. (2561). องค์ประกอบหลักในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน : กรณีศึกษาชุมชนในจังหวัดนนทบุรี. วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 9(1), 38-48.

### การอ้างอิงหนังสือ

ผู้แต่ง. (ปีพิมพ์). ชื่อเรื่อง (พิมพ์ครั้งที่). สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

#### ตัวอย่าง

สุวิมล ติรภานันท์. (2555). การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### การอ้างอิงวิทยานิพนธ์และปริญญาานิพนธ์

ผู้แต่ง. (ปีพิมพ์). ชื่อเรื่อง (ปริญญาคุชฎบัณฑิต หรือ วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ชื่อสถาบัน,สถานที่พิมพ์.

#### ตัวอย่าง

วสันต์ ฉายรัศมีกุล. (2561). ผลของความแตกต่างทางเพศและบุคลิกภาพในผู้ใหญ่ตอนต้นที่มีต่อเสียงดิจิทัลที่เราอารมณ์ด้านความประทับใจ: การศึกษาเชิงพฤติกรรมและคลื่นไฟฟ้าสมองสัมพันธ์กับเหตุการณ์ (ปริญญาคุชฎบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

### การอ้างอิงรายงานการวิจัย

ผู้แต่ง. (ปีพิมพ์). ชื่อเรื่อง (รายงานผลการวิจัย). สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

#### ตัวอย่าง

วสันต์ ฉายรัศมีกุล. (2561). องค์ประกอบหลักในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน : กรณีศึกษาชุมชนในจังหวัดนนทบุรี. (รายงานผลการวิจัย). นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

### เอกสารอิเล็กทรอนิกส์

ผู้แต่ง. (ปีพิมพ์). ชื่อบทความ. สืบค้น วัน เดือน ปี, จาก <http://www.xxxxxxxxxxxx>

#### ตัวอย่าง

สุรัชย์ เลียงบุญเลิศชัย. (2554). จัดระเบียบสำนักงานทนายความ. สืบค้น 21 มิถุนายน 2554, จาก <http://www.lawyerscouncil.or.th/2011/index.php?name=knowledge>

### หนังสือพิมพ์

ผู้แต่ง. (ปีพิมพ์, วัน เดือน). ชื่อบทความ. ชื่อหนังสือพิมพ์, น. หรือ p. หรือ pp. เลขหน้า.

#### ตัวอย่าง

วรินทร์ ตรีโน. (2554, 28 เมษายน). ห่วงเงินทุนไหลเข้า. มติชน, น. 15.

## 6. การส่งต้นฉบับ

ให้ส่งบทความวิจัยต้นฉบับทั้งไฟล์ Word และ PDF ผ่านระบบ THAIJO ของวารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/yri> เท่านั้น

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) ขนาดตัวอักษร 16 pt.

ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ) ขนาดตัวอักษร 16 pt.

ชื่อ-สกุล ผู้วิจัย<sup>1</sup>, ชื่อ-สกุล ผู้วิจัย<sup>2</sup>, ชื่อ-สกุล ผู้วิจัย<sup>3</sup> ขนาดตัวอักษร 16 pt.

ชื่อ-สกุล ภาษาอังกฤษ<sup>1</sup>, ชื่อ-สกุล ภาษาอังกฤษ<sup>2</sup>, ชื่อ-สกุล ภาษาอังกฤษ<sup>3</sup> ขนาดตัวอักษร 16 pt.

ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ.....

## บทคัดย่อ

ย่อหน้า 0.63 นิ้ว ขนาดตัวอักษร 16 pt. (ไม่เกิน 250 คำ)

[illegible]

คำสำคัญ : 1. .... 2. .... 3. .... (ระหว่าง 3-5 คำ)

## ABSTRACT

ย่อหน้า 0.63 นิ้ว ขนาดตัวอักษร 16 pt.

[illegible]

1 วุฒิต่างธรรม.....ทางโลก .....ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....ขนาดตัวอักษร 14 pt. (ภาษาไทย)  
 วุฒิต่างธรรม.....ทางโลก .....ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....ขนาดตัวอักษร 14 pt. (ภาษาอังกฤษ)  
 2 วุฒิต่างธรรม.....ทางโลก .....ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....ขนาดตัวอักษร 14 pt. (ภาษาไทย)  
 วุฒิต่างธรรม.....ทางโลก .....ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....ขนาดตัวอักษร 14 pt. (ภาษาอังกฤษ)  
 3 วุฒิต่างธรรม.....ทางโลก .....ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....ขนาดตัวอักษร 14 pt. (ภาษาไทย)  
 วุฒิต่างธรรม.....ทางโลก .....ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....ขนาดตัวอักษร 14 pt. (ภาษาอังกฤษ)  
 Corresponding author; Email: xxxxxxxxxxx (ต้องเป็นอีเมลที่ติดต่อตลอดจนกว่าจะตอบรับการตีพิมพ์บทความ)  
 (Received: xxxxxxxxxxx; Revised: xxxxxxxxxxx; Accepted: xxxxxxxxxxx;)

1. ความสำคัญและที่มาของปัญหาที่ทำการวิจัย (ความยาวประมาณ  $\frac{2}{3}$  หน้ากระดาษ A4)

[illegible]

[illegible]

5. ผลการวิจัย (ความยาวประมาณ 2-3 หน้ากระดาษ A4)

ย่อหน้า 0.63 นิ้ว ขนาดตัวอักษร 16 pt. ประกอบด้วยตาราง / รูปภาพ / แผนภูมิ ประกอบ ถ้าวิจัยเชิงคุณภาพให้ใส่รูปภาพ 1 – 2 รูป

[illegible]





[illegible]

## 8.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ក្រសួងសេដ្ឋកិច្ច និងហិរញ្ញវត្ថុ  
អគ្គនាយកដ្ឋានពន្ធដារ  
អគ្គនាយកដ្ឋានពន្ធដារ

ក្រសួងពាណិជ្ជកម្ម  
អគ្គនាយកដ្ឋានពាណិជ្ជកម្ម  
អគ្គនាយកដ្ឋានពាណិជ្ជកម្ម

ព្រឹត្តិបត្រ  
 ព្រឹត្តិបត្រ  
 ព្រឹត្តិបត្រ



ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) ขนาดตัวอักษร 16 pt.

ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ) ขนาดตัวอักษร 16 pt.

ชื่อ-สกุล ผู้วิจัย<sup>1</sup>, ชื่อ-สกุล ผู้วิจัย<sup>2</sup>, ชื่อ-สกุล ผู้วิจัย<sup>3</sup> ขนาดตัวอักษร 16 pt.

ชื่อ-สกุล ภาษาอังกฤษ<sup>1</sup>, ชื่อ-สกุล ภาษาอังกฤษ<sup>2</sup>, ชื่อ-สกุล ภาษาอังกฤษ<sup>3</sup> ขนาดตัวอักษร 16 pt.

ทำวิจัยเมื่อ พ.ศ.....

## บทคัดย่อ

ย่อหน้า 0.63 นิ้ว ขนาดตัวอักษร 16 pt. (ไม่เกิน 250 คำ)

[illegible]

คำสำคัญ : 1. .... 2. .... 3. .... (อย่างน้อย 3 คำ)

## ABSTRACT

ย่อหน้า 0.63 นิ้ว ขนาดตัวอักษร 16 pt.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

1 วุฒิทางธรรม.....ทางโลก .....ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....ขนาดตัวอักษร 14 pt. (ภาษาไทย)  
 วุฒิทางธรรม.....ทางโลก .....ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....ขนาดตัวอักษร 14 pt. (ภาษาอังกฤษ)  
 2 วุฒิทางธรรม.....ทางโลก .....ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....ขนาดตัวอักษร 14 pt. (ภาษาไทย)  
 วุฒิทางธรรม.....ทางโลก .....ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....ขนาดตัวอักษร 14 pt. (ภาษาอังกฤษ)  
 3 วุฒิทางธรรม.....ทางโลก .....ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....ขนาดตัวอักษร 14 pt. (ภาษาไทย)  
 วุฒิทางธรรม.....ทางโลก .....ตำแหน่ง.....หน่วยงาน.....ขนาดตัวอักษร 14 pt. (ภาษาอังกฤษ)  
 Corresponding author; Email: xxxxxxxxxxx (ต้องเป็นอีเมลที่ติดต่อตลอดจนกว่าจะตอบรับการตีพิมพ์บทความ)  
 (Received: xxxxxxxxxxx; Revised: xxxxxxxxxxx; Accepted: xxxxxxxxxxx;)



### การอ้างอิงหนังสือ

ผู้แต่ง. (ปีพิมพ์). ชื่อเรื่อง (พิมพ์ครั้งที่). สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

#### ตัวอย่าง

สุวิมล ติรกานันท์. (2555). การวิเคราะห์ตัวแปรพหุในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

### การอ้างอิงวิทยานิพนธ์และปริญญาานิพนธ์

ผู้แต่ง. (ปีพิมพ์). ชื่อเรื่อง (ปริญญาคุชฎีบัณฑิต หรือ วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ชื่อสถาบัน, สถานที่พิมพ์.

#### ตัวอย่าง

วสันต์ ฉายรัศมีกุล. (2561). ผลของความแตกต่างทางเพศและบุคลิกภาพในผู้ใหญ่ตอนต้นที่มีต่อเสียงดิจิทัลที่เร้าอารมณ์ด้านความประทับใจ: การศึกษาเชิงพหุกรรมและคลื่นไฟฟ้าสมองสัมพันธ์กับเหตุการณ์ (ปริญญาคุชฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.

### การอ้างอิงรายงานการวิจัย

ผู้แต่ง. (ปีพิมพ์). ชื่อเรื่อง (รายงานผลการวิจัย). สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

#### ตัวอย่าง

วสันต์ ฉายรัศมีกุล. (2561). องค์ประกอบหลักในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน : กรณีศึกษาชุมชนในจังหวัดนนทบุรี. (รายงานผลการวิจัย). นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.