ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2569
ISSN 3088-2567 (Online)

วารสารยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคม
Journal of Social Development Strategy (JSDS)



วารสารวิชาการชั้นนำในการสร้างและเผยแพร่องค์ความรู้เชิงยุทธศาสตร์และพหุวิทยาการด้านการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำและส่งเสริมความเท่าเทียมในทุกมิติ

วารสารยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคม
Journal of Social Development Strategy

ปีที่ 3 ฉบับที่ 2
(พฤษภาคม – สิงหาคม 2569)
Vol.3 No.2
(May – Aug 2026)

ISSN : 3088-2567 (Online)

วัตถุประสงค์

วารสารยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมมุ่งเน้นการเผยแพร่งานวิจัยและองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนามนุษย์และสังคมในทุกมิติ วารสารนี้เปิดรับบทความที่หลากหลาย ตั้งแต่งานวิจัยเชิงทฤษฎีไปจนถึงการปฏิบัติในพื้นที่จริง โดยมีขอบเขตครอบคลุมการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม และการพัฒนามนุษย์ วารสารเน้นการหลอมรวมศาสตร์พหุวิทยาการ เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่และแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมความเท่าเทียมในสังคม

กำหนดการเผยแพร่

วารสารเผยแพร่ปีละ 3 ฉบับ (ราย 4 เดือน) คือ ฉบับที่ 1 ระหว่าง มกราคม-เมษายน ฉบับที่ 2 ระหว่าง พฤษภาคม-สิงหาคม และ ฉบับที่ 3 ระหว่าง กันยายน-ธันวาคม

คณะที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์.ดร.สัญญา สะสอง	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
รองศาสตราจารย์.ดร.วินิจ ผาเจริญ	มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.ชุติมันต์ สะสอง	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

บรรณาธิการบริหาร

ดร.สมถวิล เอี่ยมโก๋	มูลนิธิจิตอาสา

กองบรรณาธิการ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา เลิศไกร	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณรงค์ ใจเที่ยง	สถาบันพระบรมราชชนก
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลัญจกร นิลกาญจน์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กฤตพร แซ่แง่ สายจันทร์	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
5. ดร.เรวัตร แก้วทองมูล	วิทยาลัยเทคนิคเวียงป่าเป้า
6. ดร.ปริวิชญ์ ไชยประเสริฐ	วิทยาลัยเทคนิคนครสวรรค์
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.ธนพล แสงสุวรรณ	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ธีรวัชร แก้วเปี้ย	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
9. ดร.กิตติ สุทธิจิระพันธ์	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
10. ดร.ณชจันทร์ ภูริวรางคกูล	โรงเรียนศูนย์การเรียนรู้ณชจันทร์

ฝ่ายจัดการวารสาร

นายเตชัส คนมั่น

สำนักงาน

มูลนิธิจิตอาสา เลขที่ 58 หมู่ 15 บ้านใหม่เจริญมิตร ต.เจริญเมือง อ.พาน จ.เชียงราย 57120

จัดพิมพ์โดย

มูลนิธิจิตอาสา เลขที่ 58 หมู่ 15 บ้านใหม่เจริญมิตร ต.เจริญเมือง อ.พาน จ.เชียงราย 57120

คณะกรรมการกลั่นกรองบทความวารสาร

ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2569)

1. อาจารย์ ดร.กฤษฎ์พงษ์ ภาษิตวิไลธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทศพร มูลรัตน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
3. อาจารย์ ดร.โกมินทร์ วังอ่อน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
4. ผู้ช่วยศาสตราจาร์ ดร.ธนายุทธ ช่างเรือนงาม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
5. อาจารย์ ดร.ราเชนทร์ พูลทรัพย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
6. อาจารย์ ดร.ลัทธพล มุ่งไธสง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูวนารถ ศรีทอง มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ฤทธิร่วม มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพชัย ฟองอิสสระ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

บทบรรณาธิการ

วารสารยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคม ฉบับนี้เป็นปีที่ 3 ฉบับที่ 2 ประจำเดือนพฤษภาคม – สิงหาคม 2569 เป็นฉบับที่ 8 ของการจัดพิมพ์ ซึ่งมุ่งเน้นการเผยแพร่งานวิจัยและองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนามนุษย์และสังคมในทุกมิติ วารสารนี้เปิดรับบทความที่หลากหลาย ตั้งแต่งานวิจัยเชิงทฤษฎีไปจนถึงการปฏิบัติในพื้นที่จริง โดยมีขอบเขตครอบคลุมการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม และการพัฒนามนุษย์ วารสารเน้นการหลอมรวมศาสตร์พหุวิทยาการ เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่และแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมความเท่าเทียมในสังคม

ฉบับนี้มีบทความวิจัยและบทความวิชาการที่ได้รับการคัดเลือกทั้งสิ้น 7 บทความ ประกอบด้วยบทความวิจัยจำนวน 1 เรื่อง คือ 1) การพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ผ่านกิจกรรมศิลปะภาพถ่ายเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเศรษฐกิจท้องถิ่นตำบลบ้านสหกรณ์ อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่

บทความวิชาการจำนวน 6 บทความ คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจเชิงอนาคตด้วยการวางแผนฉากทัศน์และภาวะผู้นำทางสังคมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนและความยั่งยืนของอุดมศึกษา 2) ภาวะผู้นำทางสังคมกับการสร้างฉากทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนผ่านระบบการผลิตในพื้นที่ไม่เหมาะสม (S3 และ N) 3) ภาวะผู้นำทางสังคมกับฉากทัศน์การเปลี่ยนผ่านสู่ธุรกิจเชื้อเพลิงทดแทนแบบเร่งรัด 4) ภาวะผู้นำทางสังคมกับการสร้างฉากทัศน์ระบบข้อมูลการใช้ที่ดินเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่อย่างยั่งยืน 5) ภาวะผู้นำทางสังคมในการขับเคลื่อนฉากทัศน์ความร่วมมือเชิงหุ้นส่วนทุนธรรมชาติเพื่อการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน และ 6) ภาวะผู้นำทางสังคมสู่การสร้างฉากทัศน์เพื่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในบริบทของศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงรายสู่การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน

กองบรรณาธิการต้องขอขอบพระคุณเจ้าของบทความทุกท่านที่เชื่อมั่นและไว้วางใจให้วารสารยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคม ทำหน้าที่ในการเผยแพร่ผลงานของท่าน และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้อนุเคราะห์กลั่นกรองและปรับปรุงบทความให้มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าวารสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์และนำไปสู่มุมมองที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสังคม ภูมิภาค และประเทศชาติต่อไป



(ดร.สมถวิล เอี่ยมโก๋)

บรรณาธิการ

ทัศนะและข้อคิดเห็นของบทความในวารสารนี้เป็นของผู้เขียนแต่ละท่าน จึงไม่ถือเป็นทัศนะและความรับผิดชอบของกองบรรณาธิการ

สารบัญ

กองบรรณาธิการ ข

คณะกรรมการกลั่นกรองบทความ ค

บทบรรณาธิการ ง

บทความวิจัย

การพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ผ่านกิจกรรมศิลปะภาพถ่าย เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเศรษฐกิจท้องถิ่นตำบลบ้านสหกรณ์ อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ 1

เอกพงศ์ สุริยงค์, รสสุคนธ์ ปัญส่งเสริม, อารีย์ บินประทาน, และพิชิตไพร สำราญ

บทความวิชาการ

การพัฒนาหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจเชิงอนาคตด้วยการวางแผนฉากทัศน์และภาวะผู้นำทางสังคมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนและความยั่งยืนของอุดมศึกษา 11

ภาษกรณ์ กาหลง, วิกรม บุญนุ่น, และอารีย์ บินประทาน

ภาวะผู้นำทางสังคมกับการสร้างฉากทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนผ่านระบบการผลิตในพื้นที่ไม่เหมาะสม (S3 และ N) 26

สุภัทรชัย โอฬารกิจกุลชัย, วิกรม บุญนุ่น, และอารีย์ บินประทาน

ภาวะผู้นำทางสังคมกับฉากทัศน์การเปลี่ยนผ่านสู่ธุรกิจเชื้อเพลิงทดแทนแบบเร่งรัด 38

รณรงค์ สีมารัตนกุล ,วิกรม บุญนุ่น, และอารีย์ บินประทาน

ภาวะผู้นำทางสังคมกับการสร้างฉากทัศน์ระบบข้อมูลการใช้ที่ดินเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่อย่างยั่งยืน 48

สลิลา เอี่ยมอิทธิพล วิกรม บุญนุ่น และอารีย์ บินประทาน

ภาวะผู้นำทางสังคมในการขับเคลื่อนฉากทัศน์ความร่วมมือเชิงหุ้นส่วนทุนธรรมชาติเพื่อการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน 59

ยุวดี ดีงามเลิศ, วีกรม บุญนุ่น, และอารีย์ บินประทาน

ภาวะผู้นำทางสังคมสู่การสร้างฉากทัศน์เพื่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในบริบทของศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงรายสู่การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน 71

อาคม พรหมเสน, วิกรม บุญนุ่น, และอารีย์ บินประทาน

การพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ผ่านกิจกรรมศิลปะภาพถ่าย เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเศรษฐกิจท้องถิ่นตำบลบ้านสหกรณ์ อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่

The Development of a Creative Tourism Model through Photography Activities to Enhance Local Economic Value in Ban Sahakon Sub-district, Mae On District, Chiang Mai Province

เอกพงศ์ สุริยงค์, รสสุคนธ์ ปัญส่งเสริม, อารีย์ บินประทาน, และ พิชิตไพร สำราญ

Ekaphong Suriyong, Rodsukon Pansongserm, Aree Binprathan, and Pichitprai Samram

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ผ่านกิจกรรมศิลปะภาพถ่ายในพื้นที่ตำบลบ้านสหกรณ์ อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ และ 2) ศึกษาแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจท้องถิ่นผ่านการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย ตัวแทนผู้นำชุมชน กลุ่มวิสาหกิจชุมชน และกลุ่มนักท่องเที่ยวผู้สนใจการถ่ายภาพ จำนวน 25 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมกับพื้นที่ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ (1) "วิถีสหกรณ์ผ่านเลนส์" การถ่ายภาพวิถีชีวิตและสถาปัตยกรรมชุมชน (2) "แสงเงาแห่งธรรมชาติ" การถ่ายภาพทิวทัศน์และแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ และ (3) "ศิลปะบนจานอาหารท้องถิ่น" โดยผลจากการพัฒนารูปแบบกิจกรรมดังกล่าวสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจท้องถิ่นได้ 2 มิติ คือ มิติทางตรงจากการกระจายรายได้สู่มัคคุเทศก์ท้องถิ่น ผู้ให้บริการที่พักและร้านอาหาร และมิติทางอ้อมจากการใช้ภาพถ่ายของนักท่องเที่ยวเป็นสื่อประชาสัมพันธ์บนสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งช่วยยกระดับภาพลักษณ์ของตำบลบ้านสหกรณ์ให้เป็นจุดหมายปลายทางใหม่สำหรับกลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์

คำสำคัญ: การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์; ศิลปะภาพถ่าย; เศรษฐกิจท้องถิ่น; ตำบลบ้านสหกรณ์

Abstract

This qualitative research aims to: 1) develop a creative tourism model through photography activities in Ban Sahakon Sub-district, Mae On District, Chiang Mai Province, and 2) study guidelines for enhancing local economic value through community participation. Key informants consisted of 25 individuals, including community leaders, community enterprise groups, and tourist photographers. Data were collected using in-depth interviews and focus group discussions, and analyzed via thematic analysis.

The findings revealed that the appropriate creative tourism model for the area consists of three main activities: (1) "Co-op Lifestyle Photo Walk", focusing on community lifestyle and architecture; (2) "Nature & Light Workshop", emphasizing landscape and natural attraction

photography; and (3) "Gastronomy Photography", highlighting local food art. The implementation of this model generated local economic value in two dimensions: directly, through income distribution to local guides, accommodation providers, and food vendors; and indirectly, through tourists' photographs serving as promotional media on social platforms. This effectively elevates the image of Ban Sahakon Sub-district as a new destination for creative tourists.

Keywords: Creative Tourism; Photography Art; Local Economy; Ban Sahakon Sub-district

บทนำ

อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวในปัจจุบันได้ปรับตัวจากรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงมวลชนเข้าสู่การท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์และการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นรูปแบบการท่องเที่ยวที่มุ่งเน้นให้นักท่องเที่ยวได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับคนในท้องถิ่น เพื่อพัฒนาศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ของตนเอง (Richards, 2011) ในบริบทนี้ศิลปะภาพถ่ายได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในฐานะเครื่องมือที่เชื่อมโยงนักท่องเที่ยวกับพื้นที่ ไม่ใช่เพียงเพื่อการบันทึกความทรงจำ แต่เป็นการเปลี่ยนบทบาทของนักท่องเที่ยวจากผู้สังเกตการณ์มาเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์ความหมายให้กับแหล่งท่องเที่ยวผ่านมุมมองทางศิลปะ ซึ่งสะท้อนถึงพฤติกรรมการบริโภคพื้นที่ผ่านมุมมองของนักท่องเที่ยว (Urry, 2002) แนวทางดังกล่าวมีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศ ที่มุ่งเน้นการยกระดับมูลค่าสินค้าและบริการทางการท่องเที่ยวด้วยความคิดสร้างสรรค์และทุนทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างรายได้คุณภาพและลดความเหลื่อมล้ำ (กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา, 2565)

ตำบลบ้านสหกรณ์ อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ เป็นพื้นที่ที่มีศักยภาพสูงทั้งด้านทุนทางธรรมชาติและทุนทางวัฒนธรรม โดยมีจุดเด่นด้านประวัติศาสตร์การก่อตั้งสหกรณ์ วิถีชีวิตเกษตรกรรม และภูมิทัศน์ที่โอบล้อมด้วยธรรมชาติ อย่างไรก็ตาม ที่ผ่านมาพื้นที่ดังกล่าวมักประสบปัญหาการเป็นเพียงพื้นที่ทางผ่านไปยังแหล่งท่องเที่ยวหลักยอดนิยม ทำให้นักท่องเที่ยวใช้เวลาพำนักในพื้นที่ค่อนข้างสั้นและขาดการจับจ่ายใช้สอยที่กระจายรายได้สู่ชุมชนอย่างเต็มศักยภาพ การนำกิจกรรมศิลปะภาพถ่ายมาบูรณาการเป็นเส้นทางหรือกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ จึงเป็นแนวทางที่น่าสนใจในการดึงดูดนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่มที่มีความสนใจด้านศิลปะ ให้เข้ามามีปฏิสัมพันธ์กับวิถีชีวิตชุมชนอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะช่วยยืดระยะเวลาการพำนักและกระตุ้นให้เกิดการบริโภคสินค้าและบริการในท้องถิ่น อันจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน

จากบริบทและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความมุ่งหวังที่จะนำกระบวนการทางศิลปะมาเป็นกลไกในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก โดยการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ผ่านกิจกรรมศิลปะภาพถ่ายในพื้นที่ตำบลบ้านสหกรณ์ อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ และ 2) ศึกษาแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจท้องถิ่นผ่านการมีส่วนร่วมของชุมชนในกิจกรรมศิลปะ

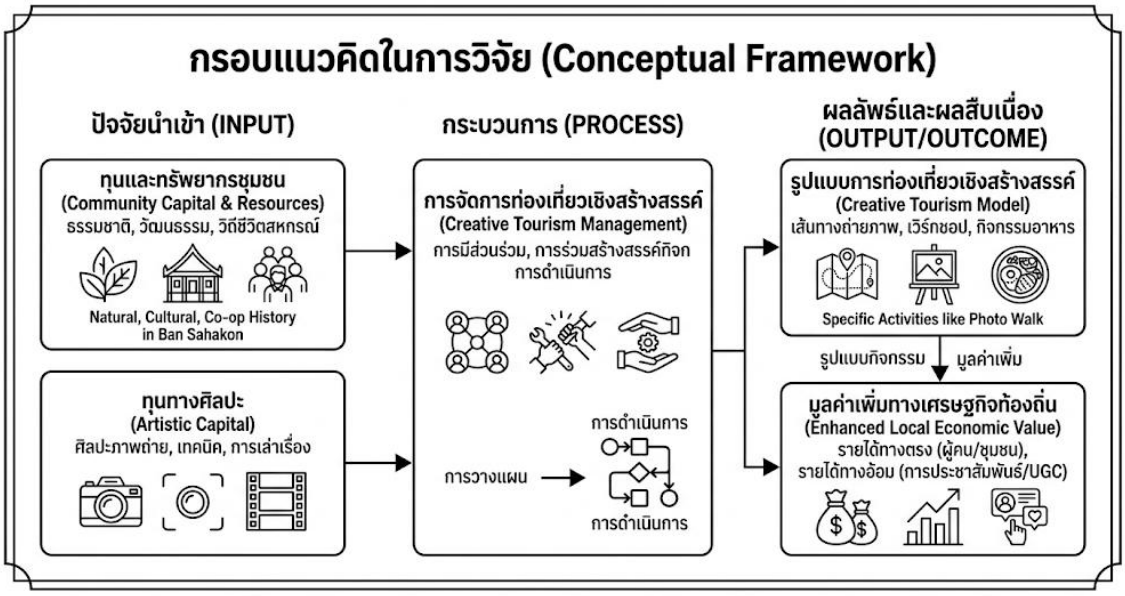
ภาพถ่าย ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยนี้จะเป็นแนวทางสำคัญในการส่งเสริมการท่องเที่ยวของชุมชนอย่างยั่งยืน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับพื้นที่อื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกันได้ในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1) เพื่อพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ผ่านกิจกรรมศิลปะภาพถ่ายในพื้นที่ตำบลบ้านสหกรณ์ อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่

2) เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจท้องถิ่นผ่านการมีส่วนร่วมของชุมชนในกิจกรรมศิลปะภาพถ่าย

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการลงพื้นที่ภาคสนามและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนถึงบริบทและความต้องการที่แท้จริง โดยมีขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ และความเกี่ยวข้องกับพื้นที่ตำบลบ้านสหกรณ์ อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนรวมทั้งสิ้น 25 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มผู้นำชุมชนและปราชญ์ชาวบ้าน จำนวน 5 คน เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ ทุนทางวัฒนธรรม วิถีชีวิต และสภาพแวดล้อมของชุมชน

กลุ่มผู้ประกอบการท้องถิ่น จำนวน 10 คน (เช่น ผู้ให้บริการที่พักโฮมสเตย์ ร้านอาหาร และตัวแทนกลุ่มวิสาหกิจชุมชน) เพื่อให้ข้อมูลด้านศักยภาพในการรองรับนักท่องเที่ยว การบริการ และห่วงโซ่อุปทานทางเศรษฐกิจของพื้นที่

กลุ่มนักท่องเที่ยวและผู้สนใจศิลปะภาพถ่าย จำนวน 10 คน เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการท่องเที่ยว ความคาดหวัง และมุมมองด้านสุนทรียศาสตร์ที่สามารถนำมาพัฒนาเป็นกิจกรรมการท่องเที่ยวได้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยชุดคำถามมีความยืดหยุ่นเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นเชิงลึกได้อย่างอิสระ

แนวทางการสนทนากลุ่ม เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินการประชุมระดมความคิดเห็น มุ่งเน้นการตั้งประเด็นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันออกแบบกิจกรรม

แบบสังเกต ทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม เพื่อบันทึกข้อมูลทางกายภาพ บริบทพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ และปฏิสัมพันธ์ของคนในชุมชน

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบตามขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ

ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัย นโยบายการท่องเที่ยว และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับตำบลบ้านสหกรณ์ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการสร้างเครื่องมือวิจัย

ระยะที่ 2 การลงพื้นที่เก็บข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสังเกตการณ์และดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 3 กลุ่ม โดยมีการบันทึกเสียง จดบันทึกภาคสนาม และถ่ายภาพบริบทพื้นที่ประกอบการศึกษา

ระยะที่ 3 การร่วมสร้างสรรค์และออกแบบ

จัดเวทีสนทนากลุ่ม โดยเชิญตัวแทนจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักมาร่วมกันวิเคราะห์ศักยภาพพื้นที่ และระดมสมองเพื่อออกแบบรูปแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ผ่านศิลปะภาพถ่ายให้เหมาะสมกับบริบทชุมชน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกต และการสนทนากลุ่ม มาตรวจสอบความถูกต้องและน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (การตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูล เวลา และสถานที่ที่แตกต่างกัน) จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา โดยการจัดหมวดหมู่ประเด็นหลัก สังเคราะห์ความเชื่อมโยงของข้อมูล และตีความพรรณนาเชิงวิเคราะห์ เพื่อสรุปผลการพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวและประเมินแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ผ่านกิจกรรมศิลปะภาพถ่าย เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเศรษฐกิจท้องถิ่นตำบลบ้านสหกรณ์ อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ผ่านกิจกรรมศิลปะภาพถ่าย

จากการลงพื้นที่ศึกษาบริบทและจัดเวทีระดมความคิดเห็นร่วมกับผู้นำชุมชน ผู้ประกอบการ และกลุ่มนักท่องเที่ยวผู้สนใจการถ่ายภาพ พบว่าตำบลบ้านสหกรณ์มีทุนทางทรัพยากรที่โดดเด่นทั้งด้านประวัติศาสตร์ระบบสหกรณ์ วิถีชีวิตชุมชนเกษตรกรรม และความอุดมสมบูรณ์ของภูมิทัศน์ทางธรรมชาติ ผู้วิจัยและชุมชนจึงได้ร่วมกันพัฒนารูปแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ที่ใช้ศิลปะภาพถ่ายเป็นสื่อกลางในการเล่าเรื่อง โดยแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบหลัก ซึ่งมีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ดังรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รูปแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ผ่านศิลปะภาพถ่ายในตำบลบ้านสหกรณ์

รูปแบบกิจกรรม	รายละเอียดและกระบวนการเรียนรู้ทางศิลปะ	บทบาทและการมีส่วนร่วมของชุมชน	กลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมาย
1. วิถีสหกรณ์ผ่านเลนส์ (Co-op Lifestyle Photo Walk)	กิจกรรมเดินถ่ายภาพเชิงสารคดีสตรีทตามเส้นทางประวัติศาสตร์สหกรณ์เก่าแก่ อาคารไม้ดั้งเดิม และวิถีชีวิตเกษตรกรรม นักท่องเที่ยวจะได้เรียนรู้เทคนิคการถ่ายภาพบุคคล (Portrait) และการจับจังหวะภาพ (Decisive Moment)	ปราชญ์ชาวบ้านและผู้นำชุมชนทำหน้าที่เป็น "นักเล่าเรื่อง" นำชมสถานที่ เล่าเกร็ดประวัติศาสตร์ และเปิดบ้านให้นักท่องเที่ยวเข้าไปสัมผัสวิถีชีวิตจริงเพื่อถ่ายภาพ	นักท่องเที่ยวกลุ่มที่ชื่นชอบภาพถ่ายสตรีท ภาพถ่ายสารคดี ผู้ใช้กล้องฟิล์ม และกลุ่มผู้สนใจประวัติศาสตร์ชุมชน
2. แสงเงาแห่งธรรมชาติ	เวิร์กชอปการถ่ายภาพทิวทัศน์ธรรมชาติ และดวงดาว โดย	กลุ่มวิสาหกิจชุมชนและเยาวชนในพื้นที่	นักท่องเที่ยวสายแคมป์ปิ้ง ช่างภาพทิวทัศน์

รูปแบบกิจกรรม	รายละเอียดและกระบวนการเรียนรู้ทางศิลปะ	บทบาทและการมีส่วนร่วมของชุมชน	กลุ่มนักท่องเที่ยวเป้าหมาย
(Nature & Light Workshop)	เรียนรู้เรื่องการจัดองค์ประกอบภาพ (Composition) กฎสามส่วน และการใช้แสงธรรมชาติในยามเช้า (Golden Hour) ณ จุดชมวิวและเส้นทางศึกษาธรรมชาติของชุมชน	ให้บริการพื้นที่ตั้งแคมป์อำนวยความสะดวกด้านความปลอดภัย และให้บริการรถสองแถวท้องถิ่นในการเดินทางขึ้นจุดชมวิว	(Landscape Photographer) และกลุ่มวัยรุ่นที่นิยมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ
3. ศิลปะบนจานอาหารท้องถิ่น (Gastronomy Photography)	การเรียนรู้ศิลปะการจัดองค์ประกอบภาพอาหาร (Food Styling) โดยบูรณาการการทำอาหารพื้นถิ่นเข้ากับการจัดจานด้วยวัสดุธรรมชาติในท้องถิ่น และเรียนรู้เทคนิคการจัดแสงเพื่อถ่ายภาพอาหารให้มีความน่าสนใจ	กลุ่มแม่บ้านและผู้ประกอบการร้านอาหารร่วมเป็นวิทยากรสอนทำอาหารพื้นถิ่น (เช่น แกงแค น้ำพริกต่างๆ) และจัดเตรียมวัตถุดิบทางการเกษตรที่ปลูกในตำบล	บล็อกเกอร์สายอาหาร (Food Blogger) นักท่องเที่ยวสายคาเฟ่ และผู้สนใจศิลปะการถ่ายภาพเพื่อนำไปต่อยอดธุรกิจ

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจท้องถิ่น

ผลจากการทดลองนำร่องกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ทั้ง 3 รูปแบบ พบว่าศิลปะภาพถ่ายทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของนักท่องเที่ยว จากเดิมที่เป็นเพียงกลุ่มเดินทางผ่าน (Transit Tourists) กลายเป็นกลุ่มที่พำนักค้างคืนและใช้จ่ายในพื้นที่เพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจท้องถิ่นใน 2 มิติที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แนวทางการสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจท้องถิ่นผ่านกิจกรรมศิลปะภาพถ่าย

มิติการสร้างมูลค่าเพิ่ม	กลไกการเกิดรายได้และผลกระทบเชิงประจักษ์ทางเศรษฐกิจ	ผู้ได้รับผลประโยชน์ในห่วงโซ่อุปทานชุมชน
1. มิติทางตรง	**การกระจายรายได้และสร้างงานใหม่:**	ปราชญ์ชาวบ้าน, กลุ่มเยาวชนนำเที่ยว, ผู้ประกอบการโฮมสเตย์, กลุ่มผู้ขับรถรับส่ง, ร้านอาหาร และกลุ่มเกษตรกรในชุมชน

มิติการสร้างมูลค่าเพิ่ม	กลไกการเกิดรายได้และผลกระทบเชิงประจักษ์ทางเศรษฐกิจ	ผู้ได้รับผลประโยชน์ในห่วงโซ่อุปทานชุมชน
(Direct Economic Value)	- เกิดรายได้จากการจัดแพ็กเกจเวิร์กชอปถ่ายภาพและค่าตอบแทนวิทยากรชุมชน/มัคคุเทศก์ท้องถิ่น - กิจกรรมถ่ายภาพแสงเช้า (Golden Hour) บังคับให้นักท่องเที่ยวต้องค้างคืน ส่งผลให้อัตราการเข้าพักโฮมสเตย์และจุดกางเต็นท์เพิ่มขึ้น - เกิดการเชื่อมโยงรายได้สู่ภาคการขนส่งท้องถิ่น (รถรับส่ง) และยอดขายอาหาร/สินค้าเกษตรที่นำมาใช้ในกิจกรรม Food Styling	
2. มิติทางอ้อม **(Indirect Economic Value)**	**การประหยัดต้นทุนการตลาดและสร้างมูลค่าแบรนด์:** - ผลงานภาพถ่ายคุณภาพสูงจากนักท่องเที่ยว ถูกนำไปเผยแพร่เป็น User-Generated Content (UGC) บนแพลตฟอร์มออนไลน์ เกิดเป็นไวรัลโปรโมทแหล่งท่องเที่ยวใหม่ - ชุมชนและองค์การบริหารส่วนตำบลประหยัดงบประมาณด้านการประชาสัมพันธ์เชิงรุก - ภาพลักษณ์ของชุมชนถูกยกระดับสู่การเป็น "Creative Destination" ดึงดูดการลงทุนหรือการสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภายนอกในระยะยาว	ชุมชนตำบลบ้านสหกรณ์โดยภาพรวม , องค์การบริหารส่วนตำบล, กลุ่มวิสาหกิจชุมชน, และผู้ประกอบการรายใหม่ในพื้นที่

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่าการบูรณาการศิลปะภาพถ่ายเข้ากับการท่องเที่ยวนั้น ช่วยเปลี่ยนสถานะของตำบลบ้านสหกรณ์จากเมืองผ่านให้กลายเป็นจุดหมายปลายทางที่นักท่องเที่ยวต้องใช้เวลาพำนักนานขึ้น ซึ่งระยะเวลาที่เพิ่มขึ้นนี้แปรผันตรงกับเม็ดเงินที่กระจายลงสู่ผู้ประกอบการรายย่อยในพื้นที่ นอกจากนี้ผลงานภาพถ่ายของนักท่องเที่ยวยังกลายเป็นสินทรัพย์ทางดิจิทัลที่ช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับภาพลักษณ์ของชุมชนในระยะยาวโดยที่ชุมชนไม่ต้องลงทุนด้านงบประมาณโฆษณา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกพบเพิ่มเติมว่า การสร้างมูลค่าเพิ่มนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงตัวเงิน (Monetary Value) แต่ยังรวมถึงมูลค่าทางอารมณ์และสังคม (Socio-emotional Value) การที่นักท่องเที่ยวใช้ความพยายามในการถ่ายภาพและเรียนรู้วิถีชีวิตผ่านเลนส์ ทำให้เกิดความผูกพันและเห็นคุณค่าของพื้นที่นำไปสู่การตัดสินใจซื้อสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนในราคาที่สูงขึ้นโดยไม่ต่อรอง เนื่องจากพวกเขารับรู้ถึง "เรื่องราว" (Storytelling) เบื้องหลังสินค้าเหล่านั้นผ่านกระบวนการถ่ายภาพแล้วอย่างลึกซึ้ง

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ผ่านกิจกรรมศิลปะภาพถ่าย เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับเศรษฐกิจท้องถิ่นตำบลบ้านสหกรณ์ อำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ สามารถนำมาอภิปรายผลตามประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ผ่านกิจกรรมศิลปะภาพถ่าย

ผลการวิจัยพบว่า การนำทุนทางธรรมชาติและทุนทางวัฒนธรรมของชุมชนมาบูรณาการร่วมกับศาสตร์ด้านการถ่ายภาพ จนเกิดเป็นรูปแบบกิจกรรมหลัก 3 รูปแบบ ได้แก่ การถ่ายภาพวิถีชีวิตสหกรณ์ การถ่ายภาพแสงเงาธรรมชาติ และการถ่ายภาพศิลปะอาหารท้องถิ่นนั้น เป็นกระบวนการที่ช่วยเปลี่ยนให้นักท่องเที่ยวมีส่วนร่วมอย่างลึกซึ้งกับพื้นที่ ผลการศึกษาในส่วนนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูสิทธิ์ ชูชาติ และคณะ 2563 ที่ได้ศึกษาเรื่องการจัดการการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับเศรษฐกิจชุมชน โดยพบว่าหัวใจสำคัญของการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์คือการนำสินทรัพย์ที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ผ่านกระบวนการเรียนรู้และลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งช่วยสร้างประสบการณ์ที่แปลกใหม่และมีความหมาย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุดสันต์ สุทธิพิศาล 2562 ซึ่งตีพิมพ์ในวารสารวิชาการระดับชาติ โดยระบุว่าการดึงเอาอัตลักษณ์เฉพาะถิ่นมาจับคู่กับกิจกรรมที่อาศัยทักษะความสนใจเฉพาะกลุ่ม เช่น งานศิลปะหรือการถ่ายภาพ จะช่วยสร้างจุดขายที่โดดเด่นและทำให้ชุมชนสามารถหลุดพ้นจากการแข่งขันด้านราคาในตลาดการท่องเที่ยวกระแสหลักได้

ประเด็นที่ 2 การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจท้องถิ่น

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่ากิจกรรมศิลปะภาพถ่ายก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจทั้งในมิติทางตรงจากการกระจายรายได้สู่ผู้ประกอบการรายย่อย และมิติทางอ้อมจากการที่ผลงานภาพถ่ายของนักท่องเที่ยวถูก

เผยแพร่บนสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นสื่อประชาสัมพันธ์ที่ทรงพลัง ประเด็นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราพันธ์ แดงเพ็ง และคณะ 2564 ที่ศึกษาอิทธิพลของภาพถ่ายบนสื่อสังคมออนไลน์ต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวเมืองรอง โดยพบว่าเนื้อหาที่สร้างขึ้นโดยผู้ใช้งานจริงมีอิทธิพลต่อความน่าเชื่อถือและการตัดสินใจเดินทางของนักท่องเที่ยวกลุ่มใหม่มากกว่าสื่อโฆษณาของหน่วยงานรัฐหรือเอกชน การที่นักท่องเที่ยวช่วยกันถ่ายทอดความงามของตำบลบ้านสหกรณ์ผ่านมุมมองทางศิลปะ จึงเปรียบเสมือนการทำการตลาดแบบบอกต่อที่มีประสิทธิภาพสูงและไร้ต้นทุน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากของ ธีระวัฒน์ จันทึก 2561 ที่ระบุว่าการท่องเที่ยวโดยชุมชนจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อเกิดห่วงโซ่อุปทานที่เชื่อมโยงรายได้ไปสู่กลุ่มอาชีพต่างๆ ในท้องถิ่นอย่างทั่วถึง ซึ่งกิจกรรมที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้ได้พิสูจน์ให้เห็นถึงการบูรณาการรายได้ตั้งแต่กลุ่มมัคคุเทศก์ ผู้ให้บริการรถโดยสาร ไปจนถึงกลุ่มเกษตรกรและแม่บ้านในชุมชนอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรนำรูปแบบกิจกรรมการท่องเที่ยวนี้ไปบรรจุในแผนพัฒนาชุมชนเพื่อจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

2) ควรมีการจัดอบรมทักษะพื้นฐานด้านการถ่ายภาพและการเล่าเรื่องให้กับปราชญ์ชาวบ้านและมัคคุเทศก์ท้องถิ่น เพื่อยกระดับศักยภาพในการสื่อสารความหมายกับนักท่องเที่ยว

3) ชุมชนหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสร้างแพลตฟอร์มออนไลน์ส่วนกลางหรือกำหนดแฮชแท็กเฉพาะ เพื่อรวบรวมผลงานภาพถ่ายของนักท่องเที่ยวมาใช้เป็นเครื่องมือทางการตลาด

4) การวิจัยในอนาคตควรบูรณาการระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อประเมินตัวเลขมูลค่าทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นและวัดระดับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวที่เข้าร่วมกิจกรรมอย่างเป็นระบบ

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา. (2565). แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566-2570). สำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา.

ชูสิทธิ์ ชูชาติ, อนันต์ ทิวาลัย, และ สมศรี จันทร์ประเสริฐ. (2563). การจัดการการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์เพื่อยกระดับเศรษฐกิจชุมชนในจังหวัดเชียงใหม่. วารสารการท่องเที่ยวไทย, 12(2), 45-60.

ธีระวัฒน์ จันทึก. (2561). แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากผ่านการท่องเที่ยวโดยชุมชนอย่างยั่งยืน. วารสารการจัดการและการพัฒนาท้องถิ่น, 3(1), 12-25.

วราพันธ์ แดงเพ็ง, สุจิตรา รัตนพงษ์, และ วีระศักดิ์ สุขสวัสดิ์. (2564). อิทธิพลของภาพถ่ายบนสื่อสังคมออนไลน์ต่อการตัดสินใจท่องเที่ยวเมืองรอง. วารสารนิเทศศาสตร์และนวัตกรรม, 9(3), 112-128.

สุดสันต์ สุทธิพิศาล. (2562). การบูรณาการอัตลักษณ์เฉพาะถิ่นเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์. วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏ, 14(2), 88-102.

Richards, G. (2011). Creativity and tourism: The state of the art. Annals of Tourism Research, 38(4), 1225-1253. https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.07.008

Urry, J. (2002). The tourist gaze (2nd ed.). SAGE Publications.

การพัฒนาหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจเชิงอนาคตด้วยการวางแผนฉากทัศน์และภาวะผู้นำทางสังคมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะผู้เรียนและความยั่งยืนของอุดมศึกษา

Development of a Future-Oriented Business Chinese Curriculum through Scenario Planning and Social Leadership for Enhancing Learner Competencies and Higher Education Sustainability

ภาษกรณ์ กาหลง วิกรม บุญนุ่น และอารีย์ บินประทาน

Phatsakorn Kalong, Vikrom Boonnun, Aree Binprathan

Corresponding Email: 699997001@crru.ac.th

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน และความคาดหวังของผู้เรียนต่อการศึกษาที่เชื่อมโยงกับการประกอบอาชีพล้วนส่งผลต่อการออกแบบและการบริหารหลักสูตรระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจซึ่งจำเป็นต้องเชื่อมโยงความสามารถทางภาษากับความรู้ทางธุรกิจ เทคโนโลยีดิจิทัล และการปฏิบัติงานจริง บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สังเคราะห์บริบทและความไม่แน่นอนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจ (2) เสนอกรอบการพัฒนาหลักสูตรที่บูรณาการสมรรถนะร่วมสมัย 4 มิติ ได้แก่ ดิจิทัลและ AI โลจิสติกส์และการค้าระหว่างประเทศ การบริการเฉพาะทางตามบริบทพื้นที่ และความเป็นผู้ประกอบการ และ (3) เสนอแนวทางการขับเคลื่อนหลักสูตรด้วยการวางแผนฉากทัศน์ ภาวะผู้นำทางสังคม และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

บทความใช้วิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด และข้อเสนอทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง แล้วจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างบริบทภายนอก การวางแผนฉากทัศน์ ภาวะผู้นำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการออกแบบหลักสูตร ผลการสังเคราะห์เสนอว่า การพัฒนาหลักสูตรควรเปลี่ยนจากการเน้นความรู้ทางภาษาเป็นหลักไปสู่หลักสูตรฐานสมรรถนะที่เชื่อมโยงภาษา เทคโนโลยี ธุรกิจ และการปฏิบัติจริง โดยใช้การวางแผนฉากทัศน์เป็นเครื่องมือในการเตรียมทางเลือกต่อความไม่แน่นอน และใช้ภาวะผู้นำทางสังคมเป็นกลไกในการสร้างความไว้วางใจ ประสานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และร่วมสร้างคุณค่าของหลักสูตร นอกจากนี้ บทความเสนอฉากทัศน์อนาคต 4 รูปแบบ และนำไปประยุกต์ในระดับพื้นที่ผ่านฉากทัศน์องค์กรชุมชน 3 รูปแบบ เพื่อเชื่อมโยงการเรียนรู้กับสถานการณ์จริง

องค์ความรู้จากการสังเคราะห์นำเสนอเป็นกรอบ SLCS Model (Scenario–Leadership–Competency–Sustainability) ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการมองอนาคต ภาวะผู้นำทางสังคม การออกแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะ และความยั่งยืน โดยมีการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลไกเชื่อมโยงตลอดกระบวนการ กรอบดังกล่าวสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจให้มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับโลกการทำงาน และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว

คำสำคัญ: หลักสูตรภาษาจีนธุรกิจ; การวางแผนฉากทัศน์; ภาวะผู้นำทางสังคม; หลักสูตรฐานสมรรถนะ; ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย; ความยั่งยืนของอุดมศึกษา

Abstract

Higher education is being reshaped by demographic change, artificial intelligence (AI), changing labor-market demands, and learners' increasing expectations for flexible and career-relevant education. These changes have important implications for Business Chinese curricula, which need to connect language proficiency with business knowledge, digital competencies, and authentic workplace practice. This academic article aims to (1) synthesize contextual changes and uncertainties affecting Business Chinese curriculum development, (2) propose a curriculum framework integrating four contemporary competency dimensions—digital and AI competencies, logistics and international trade, context-specific service competencies, and entrepreneurship—and (3) propose a curriculum implementation approach based on scenario planning, social leadership, and stakeholder engagement.

The article employs a document-based analytical and synthesis approach to examine relevant concepts and academic propositions and to organize the relationships among external contexts, scenario planning, leadership, stakeholders, and curriculum design. The synthesis suggests that Business Chinese education should move beyond a primarily language-oriented model toward a competency-based curriculum integrating language, technology, business, and authentic practice. Scenario planning can be used to prepare alternative responses to uncertainty, while social leadership can facilitate trust building, stakeholder coordination, and shared value creation. Four future scenarios are proposed and further translated into three community-organization scenarios to connect curriculum development with authentic local contexts.

The synthesized knowledge is presented as the SLCS Model (Scenario–Leadership–Competency–Sustainability), which explains the relationship between future-oriented thinking, social leadership, competency-based curriculum design, and sustainability, with stakeholder engagement functioning as a connecting mechanism throughout the process. The proposed framework provides a conceptual basis for higher education institutions to develop Business Chinese curricula that are flexible, relevant to the world of work, and capable of adapting to long-term changes.

Keywords: Business Chinese Curriculum; Scenario Planning; Social Leadership; Competency-Based Curriculum; Stakeholder Engagement; Higher Education Sustainability

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากร ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ การขยายตัวของเศรษฐกิจดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานกำลังทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องทบทวนบทบาทของหลักสูตร วิธีการจัดการเรียนรู้ และรูปแบบความสัมพันธ์กับภาคส่วนต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวไม่ได้หมายความว่าความรู้ทางภาษาจะมีความสำคัญลดลง แต่ทำให้ลักษณะของสมรรถนะทางภาษาเปลี่ยนไปจากการสื่อสารทั่วไปสู่ความสามารถในการใช้ภาษาเป็นเครื่องมือสำหรับการทำงาน การแก้ปัญหา การประสานงาน และการสร้างคุณค่าในบริบทวิชาชีพ

รายงาน Future of Jobs Report 2025 ของ World Economic Forum สะท้อนว่าการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีผลต่อทักษะที่องค์กรต้องการ โดยทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น ความสามารถในการปรับตัว การคิดเชิงระบบ ตลอดจน AI และข้อมูลขนาดใหญ่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นในโลกการทำงาน ประเด็นดังกล่าวมีนัยสำคัญต่อการออกแบบหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจ เพราะผู้เรียนจำเป็นต้องมีมากกว่าความสามารถด้านไวยากรณ์และการสนทนา แต่ต้องสามารถนำภาษาไปใช้ในกระบวนการทำงานจริง

ในบริบทของประเทศไทย สถาบันอุดมศึกษายังเผชิญการแข่งขันระหว่างหลักสูตร การเปลี่ยนแปลงของจำนวนประชากรวัยเรียน และความคาดหวังของผู้เรียนที่ต้องการเห็นความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนกับการประกอบอาชีพ หลักสูตรจึงจำเป็นต้องสื่อสารคุณค่าโดยอาศัยผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ตรวจสอบได้ เช่น ความสามารถในการจัดทำเอกสารธุรกิจ การสื่อสารกับคู่ค้า การวิเคราะห์ข้อมูล การใช้เครื่องมือดิจิทัล การนำเสนอ การเจรจา และการทำโครงงานจากสถานการณ์จริง

สำหรับหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจ ประเด็นดังกล่าวมีความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากภาษาจีนสามารถเชื่อมโยงกับการค้าระหว่างประเทศ โลจิสติกส์ การท่องเที่ยว การบริการ พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และความร่วมมือทางธุรกิจไทย–จีนได้ การพัฒนาหลักสูตรจึงควรมองภาษาจีนเป็น “แกนกลางด้านการสื่อสาร” ที่เชื่อมโยงกับสมรรถนะวิชาชีพอื่น มากกว่าการจัดภาษาเป็นทักษะแยกออกจากบริบทการทำงาน

ขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่สามารถคาดการณ์ได้ด้วยแนวโน้มเพียงเส้นเดียว การวางแผนฉากทัศน์จึงมีบทบาทสำคัญในฐานะเครื่องมือที่ช่วยให้หลักสูตรพิจารณาอนาคตหลายรูปแบบและเตรียมทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ ขณะที่ภาวะผู้นำทางสังคมมีบทบาทในการเชื่อมโยงผู้บริหาร อาจารย์ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ภาคธุรกิจ ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ Freeman (1984) ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับกลุ่มต่าง ๆ ที่สามารถส่งผลต่อองค์กรหรือได้รับผลกระทบจากการดำเนินงาน ขณะที่ Ireland และ Hitt (1999) เสนอว่าภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์มีความสำคัญต่อการนำองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอน

จากเหตุผลดังกล่าว บทความนี้จึงมุ่งสังเคราะห์กรอบการพัฒนาหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจเชิงอนาคต โดยเชื่อมโยง การวางแผนฉากทัศน์ ภาวะผู้นำทางสังคม การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการออกแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะ เข้าด้วยกัน เพื่อเสนอแนวทางที่สามารถนำไปปรับใช้กับบริบทของสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรชุมชนได้

เนื้อหา

บทความนี้เป็นบทความวิชาการเชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ ใช้การศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และรายงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรระดับอุดมศึกษา การจัดการศึกษาที่มุ่งผลลัพธ์ การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ การวางแผนฉากทัศน์ ทักษะแห่งอนาคต เทคโนโลยี AI และความยั่งยืน กระบวนการสังเคราะห์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์บริบท วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร เทคโนโลยี ตลาดแรงงาน เศรษฐกิจ และพฤติกรรมการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การจัดหมวดหมู่แนวคิด จัดกลุ่มสาระสำคัญเป็นด้านการมองอนาคต ภาวะผู้นำ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การออกแบบหลักสูตร และสมรรถนะผู้เรียน

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอก ฉากทัศน์ กลไกการนำการเปลี่ยนแปลง และองค์ประกอบหลักสูตร

ขั้นที่ 4 การสังเคราะห์กรอบแนวคิด นำผลการวิเคราะห์มาสร้างกรอบการพัฒนาหลักสูตรและข้อเสนอเชิงปฏิบัติ

ข้อเสนอทั้งหมดในบทความเป็นกรอบเชิงแนวคิดที่ควรนำไปตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ในบริบทของแต่ละสถาบันต่อไป

แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตร

1. **หลักสูตรฐานผลลัพธ์และฐานสมรรถนะ**

การจัดการศึกษาที่มุ่งผลลัพธ์ให้ความสำคัญกับสิ่งที่ผู้เรียนสามารถแสดงออกได้หลังผ่านกระบวนการเรียนรู้ ดังนั้นหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจควรกำหนดผลลัพธ์ที่สามารถประเมินได้จากการปฏิบัติ เช่น การนำเสนอ การจัดทำเอกสารธุรกิจ การเจรจา การวิเคราะห์กรณีศึกษา การผลิตสื่อดิจิทัล และการดำเนินโครงงาน

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์การเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ และการประเมินผล โดยผู้เรียนต้องมีโอกาสแสดงสมรรถนะผ่านการปฏิบัติจริง

2. **การวางแผนฉากทัศน์**

การวางแผนฉากทัศน์มิใช่การทำนายอนาคตเพียงรูปแบบเดียว แต่เป็นกระบวนการสร้างภาพอนาคตที่เป็นไปได้หลายรูปแบบ เพื่อทดสอบความพร้อมขององค์กรและเตรียมทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ ในบริบทหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจ ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ AI การเปลี่ยนแปลงของการค้าไทย–จีน พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ โครงสร้างประชากร ตลาดแรงงาน และความต้องการของผู้เรียน

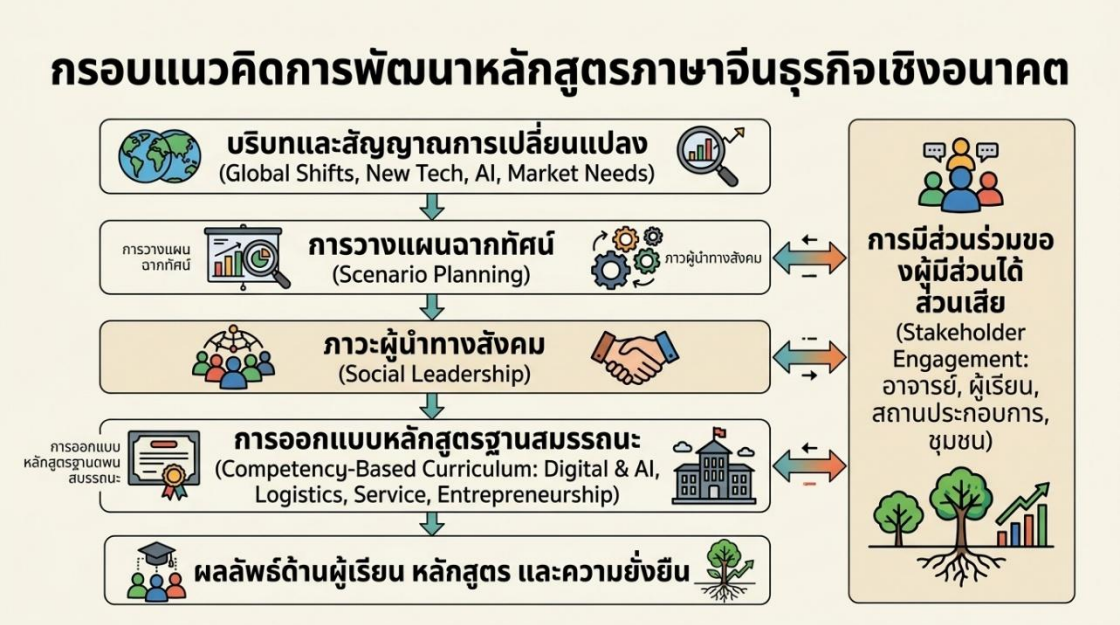
3. ภาวะผู้นำทางสังคม

บทความนี้ใช้คำว่า “ภาวะผู้นำทางสังคม” เพื่อหมายถึงความสามารถของผู้นำหลักสูตรในการสร้างความไว้วางใจ เชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประสานความแตกต่าง และสร้างความร่วมมือเพื่อเป้าหมายร่วม ดังนั้น ภาวะผู้นำไม่ได้จำกัดอยู่ที่การบริหารภายในมหาวิทยาลัย แต่ครอบคลุมการสร้างเครือข่ายกับภาคธุรกิจ ชุมชน ศิษย์เก่า ผู้เรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. การบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การพัฒนาหลักสูตรควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ การออกแบบกิจกรรม การสร้างโจทย์การเรียนรู้ ไปจนถึงการประเมินและปรับปรุงหลักสูตร แนวทางนี้สอดคล้องกับมุมมองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าผ่านความสัมพันธ์กับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Freeman, 1984)

กรอบแนวคิดการพัฒนาหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจเชิงอนาคต



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด (ที่มา: ผู้เรียบเรียง)

กรอบแนวคิดประกอบด้วย 6 องค์ประกอบที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ บริบทและสัญญาณการเปลี่ยนแปลง ⟶ การวางแผนฉากทัศน์⟶ ภาวะผู้นำทางสังคม⟶ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย⟶ การออกแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะ⟶ ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน หลักสูตร และความยั่งยืน ในกรอบนี้ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ได้เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของระบบ แต่ทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงตลอดกระบวนการ ขณะที่ภาวะผู้นำทางสังคมทำหน้าที่เปลี่ยนข้อมูลและความต้องการที่หลากหลายให้กลายเป็นการตัดสินใจและความร่วมมือเชิงหลักสูตร

การวิเคราะห์ฉากทัศน์อนาคตของหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจ

จากการสังเคราะห์สามารถเสนอฉากทัศน์เชิงสมมติฐาน 4 รูปแบบ ดังนี้

ตารางที่ 1 ฉากทัศน์เชิงสมมติฐาน 4 รูปแบบ

ฉากทัศน์	บริบทสำคัญ	ผลต่อหลักสูตร	แนวทางปรับตัว
1.การเติบโตอย่างยั่งยืน	ธุรกิจไทย–จีนและเศรษฐกิจดิจิทัลเติบโต	ความต้องการบุคลากรภาษาจีนธุรกิจเพิ่มขึ้น	บูรณาการภาษาจีน ดิจิทัล โลจิสติกส์ และบริการ
2.การปรับตัวและสร้างคุณค่าใหม่	AI มีบทบาทสูงในงานภาษา	งานพื้นฐานเปลี่ยนรูปแบบ	เน้นการวิเคราะห์ บริบทวัฒนธรรม การเจรจา และการใช้ AI
3.การรับมือความเสี่ยงและการฟื้นตัว	เศรษฐกิจหรือจำนวนผู้เรียนผันผวน	ต้องบริหารทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น	พัฒนาโมดูลระยะสั้นและระบบสะสมหน่วยกิต
4.การพลิกวิกฤตเป็นโอกาส	เกิดช่องทางการค้าและการเรียนรู้ใหม่	เกิดพื้นที่การเรียนรู้จากโจทย์จริง	พัฒนาโครงงาน E-commerce สื่อดิจิทัล และธุรกิจทดลอง

ทั้ง 4 ฉากทัศน์ไม่ได้หมายถึงการคาดการณ์ว่าอนาคตจะเกิดขึ้นแบบใดแบบหนึ่ง แต่เป็นเครื่องมือสำหรับตรวจสอบว่า “หากบริบทเปลี่ยนไปในลักษณะต่าง ๆ หลักสูตรจะสามารถปรับตัวได้หรือไม่”

การประยุกต์ฉากทัศน์ในระดับองค์กรชุมชน

องค์กรชุมชนในบทความนี้ทำหน้าที่เป็น พื้นที่ปฏิบัติการทางการเรียนรู้ ที่เชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับสถานการณ์จริง มิได้หมายความว่าหลักสูตรจะเปลี่ยนขอบเขตจากภาษาจีนธุรกิจไปเป็นหลักสูตรชุมชน จากฉากทัศน์ระดับหลักสูตร สามารถแปลงเป็นฉากทัศน์ระดับพื้นที่ 3 รูปแบบ ได้แก่

1. **ฉากทัศน์ชุมชนดิจิทัลข้ามพรมแดน**

ชุมชนและวิสาหกิจท้องถิ่นสามารถขยายตลาดสินค้าไปยังผู้บริโภคชาวจีนผ่านพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และสื่อดิจิทัล หลักสูตรจึงควรพัฒนาการใช้ภาษาจีนร่วมกับ AI การสร้างเนื้อหา การตลาดดิจิทัล การสื่อสารกับลูกค้าและพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ข้ามพรมแดน

2. **ฉากทัศน์บริการเชิงพื้นที่และการท่องเที่ยววัฒนธรรม**

พื้นที่มีความต้องการบุคลากรที่สามารถสื่อสารกับนักท่องเที่ยวและผู้ประกอบการชาวจีนในบริบทการท่องเที่ยว สุขภาพ การบริการ และธุรกิจเฉพาะทาง หลักสูตรจึงควรพัฒนาภาษาจีนเฉพาะทาง ความรู้ข้ามวัฒนธรรม และทักษะการจัดการสถานการณ์บริการ

3. **ฉากทัศน์การตั้งรับและฟื้นฟูศักยภาพชุมชน**

องค์กรชุมชนเผชิญข้อจำกัดด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี หรือทักษะบุคลากร หลักสูตรสามารถนำโครงงานจริง โมดูลระยะสั้น และการเรียนรู้แบบ Re-skill/Up-skill มาใช้ร่วมกับชุมชน โดยการสะสมและถ่ายโอนหน่วยกิตต้องดำเนินการตามเกณฑ์และระบบคุณภาพของสถาบัน

สมรรถนะ 4 มิติสำหรับหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจยุคใหม่

จุดสำคัญของหลักสูตรคือ ภาษาจีนธุรกิจทำหน้าที่เป็นแกนการสื่อสาร ที่เชื่อมโยงกับสมรรถนะวิชาชีพ 4 มิติ

1. ดิจิทัลและ AI

ผู้เรียนควรสามารถใช้เครื่องมือ AI เครื่องมือแปล แพลตฟอร์มดิจิทัล และข้อมูลเพื่อสนับสนุนการทำงาน โดยต้องสามารถตรวจสอบความถูกต้อง บริบท และความเหมาะสมของผลลัพธ์

2. โลจิสติกส์และการค้าระหว่างประเทศ

ผู้เรียนควรเข้าใจเอกสารและกระบวนการพื้นฐานของการนำเข้า–ส่งออก การประสานงานขนส่ง และการสื่อสารกับคู่ค้า

3. การบริการเฉพาะทางตามบริบทพื้นที่

ผู้เรียนควรสามารถใช้ภาษาจีนในบริบทการท่องเที่ยว สุขภาพ อสังหาริมทรัพย์ การบริการ และธุรกิจเฉพาะพื้นที่ รวมถึงเข้าใจความแตกต่างทางวัฒนธรรม

4. ความเป็นผู้ประกอบการ

ผู้เรียนควรสามารถวิเคราะห์ปัญหา สร้างข้อเสนอ เจรจาต่อรอง พัฒนาแนวคิดธุรกิจ และดำเนินโครงงานจากโจทย์จริง

ตารางที่ 2 การบูรณาการสมรรถนะ 4 มิติ

มิติสมรรถนะ	สาระสำคัญ	ผลลัพธ์การเรียนรู้	ตัวอย่างการประเมิน
ดิจิทัลและ AI	AI ดิจิทัล E-commerce ข้อมูล	ใช้ AI และเครื่องมือดิจิทัลอย่างมีวิจารณญาณ	Portfolio/ชิ้นงานดิจิทัล
โลจิสติกส์และการค้า	เอกสารและกระบวนการค้า	ใช้ภาษาจีนในงานการค้าได้	กรณีศึกษา/จำลองงาน
บริการเฉพาะทาง	ภาษา วัฒนธรรม และบริการ	จัดการสถานการณ์บริการได้	Role play/สถานการณ์จำลอง
ผู้ประกอบการ	ธุรกิจ การเจรจา โครงงาน	พัฒนาและนำเสนอข้อเสนอทางธุรกิจได้	Business Project

จากสมรรถนะดังกล่าวสามารถกำหนดผลลัพธ์การเรียนรู้ระดับหลักสูตร (PLOs) ดังนี้

PLO1 สื่อสารภาษาจีนในบริบทธุรกิจได้อย่างเหมาะสม

PLO2 ประยุกต์ใช้ภาษาจีนร่วมกับเครื่องมือดิจิทัลและ AI อย่างมีวิจารณญาณและมีจริยธรรม

PLO3 ประยุกต์ใช้ภาษาจีนในกระบวนการค้าระหว่างประเทศและโลจิสติกส์เบื้องต้นได้

PLO4 สื่อสารและจัดการสถานการณ์บริการเฉพาะทางตามบริบทพื้นที่ได้

PLO5 วิเคราะห์ปัญหาและพัฒนาแนวทางแก้ไขโดยใช้ภาษาจีนเป็นเครื่องมือทางธุรกิจ

PLO6 ทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรมได้

PLO7 พัฒนาและนำเสนอผลงานหรือโครงงานจากสถานการณ์จริงได้

PLO8 เรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโลกการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

โครงสร้างหลักสูตรที่ยืดหยุ่น

หลักสูตรควรประกอบด้วย 3 ระดับ

ระดับที่ 1 Chinese Communication Core (แกนกลางการสื่อสารภาษาจีน)

มุ่งพัฒนาพื้นฐานภาษาจีนเพื่อธุรกิจ การสื่อสารภาษาจีน การอ่านและทำความเข้าใจเอกสารทางธุรกิจ ตลอดจนทักษะการนำเสนอข้อมูลและแนวคิดทางธุรกิจเป็นภาษาจีน

ระดับที่ 2 Professional Competency Modules (โมดูลสมรรถนะวิชาชีพ)

ประกอบด้วย 4 โมดูลสำคัญ ได้แก่

1. Business Chinese & Digital AI (ภาษาจีนธุรกิจและดิจิทัล/ปัญญาประดิษฐ์) มุ่งพัฒนาทักษะการใช้ภาษาจีนร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัล เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์
2. Business Chinese & Logistics (ภาษาจีนธุรกิจและโลจิสติกส์) มุ่งพัฒนาความสามารถในการใช้ภาษาจีนในงานด้านโลจิสติกส์ การนำเข้า–ส่งออก การขนส่ง และการประสานงานทางการค้าระหว่างประเทศ
3. Business Chinese & Service (ภาษาจีนธุรกิจและการบริการ) มุ่งพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาจีนสำหรับธุรกิจบริการ การท่องเที่ยว สุขภาพ อสังหาริมทรัพย์ และบริการเฉพาะทางตามบริบทของพื้นที่
4. Business Chinese & Entrepreneurship (ภาษาจีนธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ) มุ่งพัฒนาความคิดเชิงธุรกิจ การเจรจาต่อรอง การนำเสนอข้อเสนอทางธุรกิจ การสร้างแนวคิดธุรกิจ และการแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์จริง

ระดับที่ 3 Authentic Practice (การฝึกปฏิบัติจากสถานการณ์จริง)

มุ่งให้ผู้เรียนประยุกต์ใช้ความรู้และสมรรถนะที่พัฒนาขึ้นผ่านประสบการณ์จริง ได้แก่ การฝึกงาน สหกิจศึกษา โครงงานร่วมกับสถานประกอบการ โครงงานพัฒนาชุมชน และโครงงานธุรกิจ

โครงสร้างหลักสูตรดังกล่าวเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาสมรรถนะตามความสนใจ ความถนัด และความต้องการของบริบททางวิชาชีพที่แตกต่างกัน อีกทั้งยังสามารถเชื่อมโยงกับระบบการสะสมและถ่ายโอนหน่วยกิตภายใต้หลักเกณฑ์และข้อกำหนดของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่น การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง

ภาวะผู้นำทางสังคมกับการขับเคลื่อนหลักสูตร

การขับเคลื่อนหลักสูตรภายใต้ความไม่แน่นอนจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่สามารถเชื่อมโยงความคิดกับผู้คนและทรัพยากร

สมรรถนะของผู้นำทางสังคม

1. การคิดเชิงฉากทัศน์และการมองอนาคต วิเคราะห์แนวโน้ม ความเสี่ยง และโอกาสหลายมิติ
2. การประสานผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เชื่อมโยงมหาวิทยาลัย ภาคธุรกิจ ชุมชน ศิษย์เก่า ผู้เรียน และหน่วยงานต่าง ๆ
3. การสร้างความไว้วางใจและคุณค่าร่วม เปลี่ยนความต้องการที่แตกต่างให้กลายเป็นเป้าหมายร่วม
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมหลักสูตรนำ OBE โมดูล การเรียนรู้จากโจทย์จริง และเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้

บทบาทดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำองค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การพัฒนาหลักสูตรควรมีการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 3 การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	**ความต้องการหลัก**	**บทบาท**
ผู้เรียน	สมรรถนะและประสบการณ์จริง	ผู้เรียนรู้และผู้ร่วมประเมิน
อาจารย์	คุณภาพการเรียนรู้	ผู้ออกแบบและจัดการเรียนรู้
สถานประกอบการ	กำลังคนที่มีสมรรถนะ	ร่วมกำหนดโจทย์และประเมิน
ศิษย์เก่า	ความเชื่อมโยงกับงาน	Mentor/ผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับ
ชุมชน	การยกระดับศักยภาพ	Learning Partner
ผู้ปกครอง	ความคุ้มค่าและผลลัพธ์	ผู้สนับสนุนและผู้รับข้อมูล
มหาวิทยาลัย	คุณภาพและความยั่งยืน	ผู้กำกับระบบ

การมีส่วนร่วมจึงควรเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการและดำเนินต่อจนถึงการประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร

กลไกการสร้างคุณค่าร่วม การสร้างคุณค่าร่วมสามารถดำเนินการผ่าน 3 กลไก

1. **การสื่อสารคุณค่าของหลักสูตร** สื่อสารจาก “เรียนภาษาจีน” ไปสู่ “พัฒนาสมรรถนะเพื่อใช้ภาษาจีนในโลกการทำงาน” โดยใช้หลักฐาน เช่น ผลงานผู้เรียน โครงงาน ฝึกงาน และผลการประเมินจากสถานประกอบการ
2. **การร่วมออกแบบและเจรจาผลประโยชน์** ภาคธุรกิจร่วมกำหนดโจทย์การเรียนรู้ ขณะที่มหาวิทยาลัยจัดกระบวนการเรียนรู้และสร้างพื้นที่ฝึกปฏิบัติ

3. **ระบบข้อมูลย้อนกลับ** รวบรวมข้อมูลจากผู้เรียน ผู้สำเร็จการศึกษา สถานประกอบการ และชุมชน แล้วนำกลับเข้าสู่กระบวนการปรับปรุงหลักสูตร

วงจรการขับเคลื่อนหลักสูตร 6 ขั้นตอน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำระหว่าง “ยุทธศาสตร์ 4 ระยะ” กับ “การดำเนินงาน 6 ขั้นตอน” บทความนี้สังเคราะห์เป็นวงจรเดียว ดังนี้

ตารางที่ 4 วงจรการขับเคลื่อนหลักสูตร 6 ขั้นตอน

ขั้นตอน	กิจกรรมหลัก	ผลผลิต
1. วิเคราะห์บริบท	วิเคราะห์ผู้เรียน ตลาดแรงงาน เทคโนโลยี และชุมชน	ฐานข้อมูลบริบท
2. สร้างฉากทัศน์	วิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนและความไม่แน่นอน	ชุดฉากทัศน์
3. ออกแบบหลักสูตร	กำหนด PLO พัฒนาโมดูลและกิจกรรมจริง	โครงสร้างหลักสูตร
4. สร้างเครือข่าย	ร่วมออกแบบกับธุรกิจและชุมชน	เครือข่ายพันธมิตร
5. ทดลองและประเมิน	นำร่องโมดูลและเก็บข้อมูลผลลัพธ์	หลักฐานผลลัพธ์
6. ปรับปรุงต่อเนื่อง	ทบทวนตามข้อมูลและฉากทัศน์	หลักสูตรแบบปรับตัว

วงจรนี้ควรเป็น วงจรหมุนต่อเนื่อง โดยผลจากขั้นที่ 6 ส่งกลับไปยังขั้นที่ 1 เพื่อให้หลักสูตรสามารถปรับตัวต่อบริบทใหม่

ตัวชี้วัดความสำเร็จของกรอบการพัฒนา

เพื่อให้กรอบแนวคิดสามารถประเมินได้ ควรกำหนดตัวชี้วัดอย่างน้อย 4 ระดับ

ตารางที่ 5 ตัวชี้วัดความสำเร็จของกรอบการพัฒนา

ระดับ	ตัวชี้วัด
ผู้เรียน	ผลการประเมิน PLO และคุณภาพผลงาน
หลักสูตร	จำนวนและคุณภาพโมดูลที่ได้รับการปรับปรุง
เครือข่าย	จำนวนและคุณภาพความร่วมมือกับสถานประกอบการ
ชุมชน	ผลงานที่นำไปประยุกต์ใช้จริง
สถาบัน	ระบบข้อมูลย้อนกลับและการปรับปรุงหลักสูตร
ความยั่งยืน	ความสามารถของหลักสูตรในการตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง

ผลการสังเคราะห์นำไปสู่ประเด็นอภิปรายสำคัญ 4 ประการ

1. **จากหลักสูตรภาษาสู่หลักสูตรสมรรถนะบูรณาการ**

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีไม่ได้ทำให้ความรู้ภาษาหมดความสำคัญ แต่ทำให้ความหมายของ “ความสามารถทางภาษา” กว้างขึ้น ผู้เรียนจำเป็นต้องใช้ภาษาเพื่อการวิเคราะห์ การเจรจา การแก้ปัญหา และการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี

ดังนั้น หลักสูตรภาษาจีนธุรกิจควรใช้ภาษาจีนเป็นแกนกลางที่เชื่อมกับความรู้ทางธุรกิจและวิชาชีพ

2. Scenario Planning ช่วยสร้างความยืดหยุ่นของหลักสูตร

ฉากทัศน์ทั้ง 4 รูปแบบทำหน้าที่เป็นเครื่องมือทดสอบความพร้อมของหลักสูตร ไม่ได้ทำหน้าที่ทำนายอนาคต เมื่อหลักสูตรสามารถระบุได้ว่าแต่ละฉากทัศน์ต้องการสมรรถนะและทรัพยากรแตกต่างกัน ก็สามารถเตรียมโมดูลและเครือข่ายที่ปรับเปลี่ยนได้

3. Social Leadership เป็นกลไกแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ

การมีภาพอนาคตเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร เพราะการปรับหลักสูตรเกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ภาวะผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้คน สร้างความไว้วางใจ และประสานผลประโยชน์ ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่มองว่าผู้นำต้องสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่แน่นอน

4. Stakeholder Engagement เป็นกลไกสร้างความยั่งยืน

ความยั่งยืนของหลักสูตรไม่ได้เกิดจากการปรับรายวิชาเพียงครั้งเดียว แต่เกิดจากระบบความสัมพันธ์ที่ทำให้หลักสูตรได้รับข้อมูลจากโลกการทำงานอย่างต่อเนื่อง แนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ Freeman จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นฐานในการออกแบบความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคธุรกิจ และชุมชนได้

สรุปผล

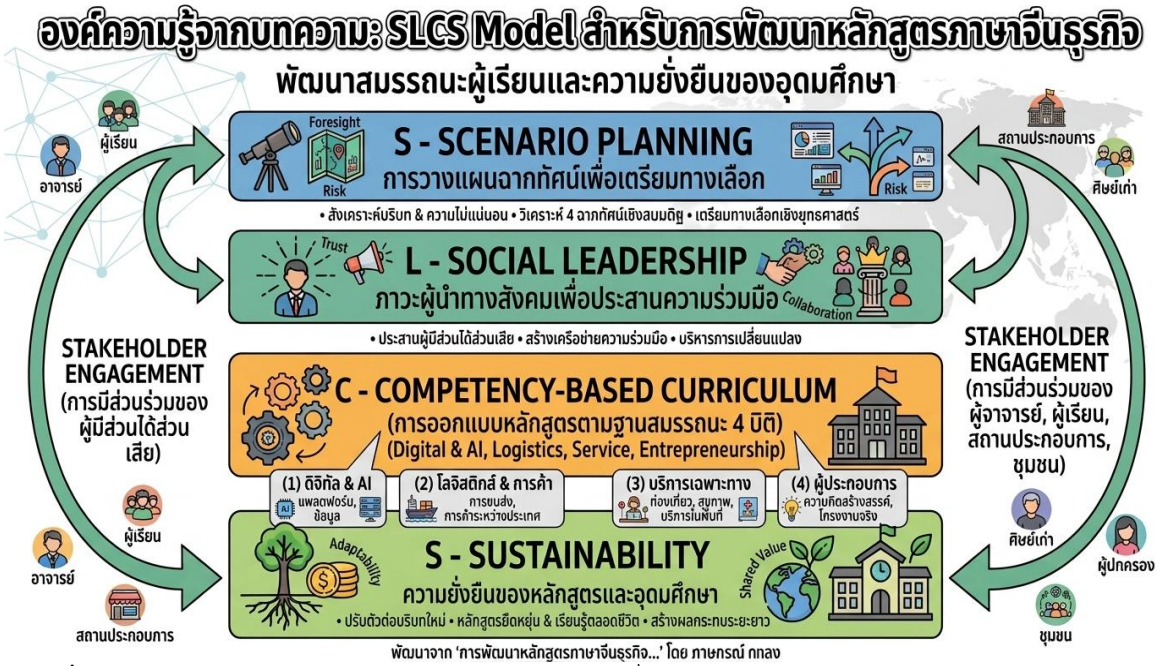
ผลการสังเคราะห์สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ได้ 3 ประเด็น

ประการแรก การพัฒนาหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจต้องพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ ตลาดแรงงาน โครงสร้างประชากร และพฤติกรรมการเรียนรู้ โดยการวางแผนฉากทัศน์ช่วยให้หลักสูตรสามารถเตรียมทางเลือกต่อความไม่แน่นอนแทนการพึ่งพาการคาดการณ์เพียงรูปแบบเดียว

ประการที่สอง หลักสูตรควรเปลี่ยนจากการเน้นภาษาและไวยากรณ์เป็นหลักไปสู่หลักสูตรฐานสมรรถนะที่บูรณาการภาษาจีนกับดิจิทัลและ AI โลจิสติกส์และการค้าระหว่างประเทศ การบริการเฉพาะทาง และความเป็นผู้ประกอบการ โดยเชื่อมโยงการเรียนรู้กับสถานการณ์จริง

ประการที่สาม การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำทางสังคมและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพราะการพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย การสร้างความไว้วางใจ การร่วมออกแบบ และระบบข้อมูลย้อนกลับจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

องค์ความรู้ที่ได้รับ



ภาพที่ 2 องค์ความรู้จากการสังเคราะห์: SLCS Model (ที่มา: ผู้เรียบเรียง)

กล่าวโดยสรุป

Scenario Planning ทำให้หลักสูตร “มองเห็นทางเลือก” Social Leadership ทำให้หลักสูตร “ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง” Competency-based Curriculum ทำให้หลักสูตร “ตอบโจทย์การทำงาน” Sustainability ทำให้หลักสูตร “ปรับตัวและดำรงคุณค่าได้ในระยะยาว”

จากบทความวิชาการเรื่อง "การพัฒนาหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจเชิงอนาคตฯ" นำเสนอองค์ความรู้สำคัญในการปรับเปลี่ยนหลักสูตรภาษาจีนธุรกิจจากเดิมที่เน้นทักษะภาษาเป็นหลัก ไปสู่ หลักสูตรฐานสมรรถนะ ที่ใช้ภาษาจีนเป็นแกนกลางเชื่อมโยงกับทักษะร่วมสมัย 4 มิติ ได้แก่ ดิจิทัลและ AI, โลจิสติกส์และการค้าระหว่างประเทศ, การบริการเฉพาะทางตามบริบทพื้นที่ และความเป็นผู้ประกอบการ โดยขับเคลื่อนผ่าน SLCS Model ซึ่งบูรณาการการวางแผนฉากทัศน์ เพื่อเตรียมรับมือกับความไม่แน่นอนในอนาคต, การใช้ภาวะผู้นำทางสังคม และการมีส่วนร่วมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกภาคส่วน เพื่อจัดการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง และโครงสร้างหลักสูตรแบบโมดูลยืดหยุ่นที่ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตลอดจนสร้างความยั่งยืนให้กับสถาบันอุดมศึกษาในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ระดับสถาบัน

1.1 พัฒนาสมรรถนะอาจารย์ด้าน AI ดิจิทัล และบริบทธุรกิจร่วมสมัย

1.2 สนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

1.3 พัฒนาระบบข้อมูลย้อนกลับจากผู้เรียน ศิษย์เก่า และสถานประกอบการ

1.4 สนับสนุนความร่วมมือระหว่างหลักสูตรกับภาคธุรกิจและชุมชน

2. ระดับหลักสูตร

2.1 กำหนด PLO ที่เชื่อมโยงภาษาและสมรรถนะวิชาชีพ

2.2 พัฒนาหลักสูตรแบบโมดูล

2.3 ใช้โจทย์จริงเป็นฐานในการจัดการเรียนรู้

2.4 ประเมินจากผลงานและสมรรถนะมากกว่าความรู้เชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว

2.5 ทบทวนหลักสูตรโดยใช้ข้อมูลจากฉากทัศน์และตลาดแรงงาน

3. ระดับเครือข่ายและนโยบาย

3.1 ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย ภาคธุรกิจ และชุมชน

3.2 สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตและระบบสะสม/ถ่ายโอนหน่วยกิตตามเกณฑ์คุณภาพ

3.3 พัฒนาฐานข้อมูลความต้องการสมรรถนะของตลาดแรงงาน

3.4 สนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรที่สามารถตอบสนองบริบทพื้นที่และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

ข้อจำกัดของบทความและข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

บทความนี้เป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงแนวคิด จึงยังไม่ได้ทดสอบกรอบ SLCS Model ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้เรียน ผู้สำเร็จการศึกษา สถานประกอบการ และองค์กรชุมชนโดยตรง การศึกษาครั้งต่อไปควรดำเนินการอย่างน้อย 3 แนวทาง ได้แก่

1. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาขององค์ประกอบและตัวชี้วัดโดยผู้เชี่ยวชาญ
2. พัฒนาแบบสอบถามหรือเครื่องมือประเมินสมรรถนะตามกรอบ 4 มิติ
3. ทดลองใช้โมดูลหรือหลักสูตรต้นแบบและประเมินผลก่อน–หลังการเรียน รวมถึงเก็บข้อมูลจากสถานประกอบการและชุมชน

นอกจากนี้ควรศึกษาว่าการใช้ AI ในการเรียนรู้ภาษาจีนธุรกิจส่งผลต่อสมรรถนะด้านการสื่อสาร การคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการทำงานจริงอย่างไร เพื่อให้การปรับหลักสูตรมีฐานข้อมูลเชิงประจักษ์รองรับมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2565). มาตรฐานการอุดมศึกษา พ.ศ. 2565. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ พ.ศ. 2560. กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). กรอบสมรรถนะหลักของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กระทรวงศึกษาธิการ.

วิกรม บุญนุ่น. (2567). ภาวะผู้นำทางสังคมและการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในบริบทของการวางแผนฉากทัศน์. ในหนังสือการวิเคราะห์และการสร้างฉากทัศน์องค์กรชุมชน. คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

Biggs, J., & Tang, C. (2011). Teaching for quality learning at university: What the student does (4th ed.). Open University Press.

Biggs, J., & Tang, C. (2020). Teaching for quality learning at university: What the student does (5th ed.). McGraw-Hill Education.

Elkington, J. (1997). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Capstone.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Gawel, A., Giovannetti, M., Li Pomi, G., Stefanska, M., Olejnik, I., Kulaga, B., & Cedrola, E. (2024). Stakeholder-centered development of new curriculum content in higher education: A case study in creating a course on the green and digital transformation of SMEs. Studies in Higher Education, 49(11), 2133–2152.

Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). The new psychology of leadership: Identity, influence and power. Psychology Press.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. Academy of Management Executive, 13(1), 43–57.

Kaytu, F. A. (2025). Rethinking curriculum for uncertain futures: A foresight-based framework for transformative education. Policy Futures in Education, 24(5), 683–703. https://doi.org/10.1177/14782103251411719

Meyer, M. H., & Bushney, M. J. (2008). Towards a multi-stakeholder-driven model for excellence in higher education curriculum development. South African Journal of Higher Education, 22(6), 1229–1240.

OECD. (2019). OECD Learning Compass 2030: A series of concept notes. OECD Publishing.

OECD. (2024). Curriculum flexibility and autonomy. OECD Publishing.

Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. Sloan Management Review, 36(2), 25–40.

Spady, W. G. (1994). Outcome-based education: Critical issues and answers. American Association of School Administrators.

Van der Heijden, K. (2005). Scenarios: The art of strategic conversation (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Wilson, C. B., & Slade, C. (2020). From consultation and collaboration to consensus: Introducing an alternative model of curriculum development. International Journal for Academic Development, 25(2), 113–126.

World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025. World Economic Forum.

UNESCO. (2023). Guidance for generative AI in education and research. UNESCO.World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. World Economic Forum.

ภาวะผู้นำทางสังคมกับการสร้างฉากทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนผ่านระบบการผลิตในพื้นที่ไม่เหมาะสม (S3 และ N)

Social Leadership and Strategic Scenario Building for Production System Transformation in Less-Suitable Land (S3 and N)

นายสุภัทรชัย โอฬารกิจกุลชัย วิกรม บุญนุ่น และอารีย์ บินประทาน
Supatchai Olankitkulchai, Vikrom Boonnun, and Aree Binprathan
699997006@crru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการใช้ที่ดิน การคิดเชิงระบบ การวางฉากทัศน์ และภาวะผู้นำทางสังคม เพื่อใช้วิเคราะห์การเปลี่ยนผ่านระบบการผลิตในพื้นที่ที่มีความเหมาะสมน้อยระดับ S3 และพื้นที่ไม่เหมาะสมระดับ N รวมทั้งสังเคราะห์ฉากทัศน์เชิงยุทธศาสตร์และกลไกการขับเคลื่อนที่ช่วยเชื่อมโยงระบบย่อยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ที่ดิน ผู้เขียนใช้วิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารและแนวคิดจากเอกสารต้นทางร่วมกับเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง ผลการสังเคราะห์พบว่า ปัญหาในพื้นที่ S3 และ N ไม่ควรถูกพิจารณาเฉพาะมิติการผลิต แต่เป็นปัญหาเชิงระบบที่เชื่อมโยงทรัพยากรดินและน้ำ ระบบการผลิต เศรษฐกิจและตลาด องค์ความรู้และเทคโนโลยี นโยบายและสถาบันสนับสนุน ตลอดจนเกษตรกรและชุมชน ภาวะผู้นำทางสังคมมีบทบาทเป็นกลไกเชื่อมโยงองค์ประกอบเหล่านี้ผ่านการคิดเชิงระบบ การประสานความร่วมมือ การเจรจาความแตกต่าง การใช้หลักฐานอย่างรับผิดชอบ และการเรียนรู้เพื่อปรับตัว ฉากทัศน์พึงประสงค์ทำหน้าที่เป็นภาพอนาคตเป้าหมายภายใต้ฉากทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ 3 ลักษณะ โดยมุ่งให้การใช้ที่ดินสอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ มีการผลิตที่หลากหลาย มีตลาดและกลไกสนับสนุนรองรับ พร้อมการอนุรักษ์ดินและน้ำและการมีส่วนร่วมของภาคีในพื้นที่ ทั้งนี้ การขับเคลื่อนจากภาพอนาคตสู่การปฏิบัติควรเริ่มจากพื้นที่นำร่องและปัญหาการตัดสินใจที่ชัดเจน วิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับภาพอนาคตที่ต้องการ แล้วพัฒนากลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง บทความนี้เป็นการสังเคราะห์เชิงแนวคิด จึงควรนำกรอบที่เสนอไปทดสอบกับบริบทพื้นที่จริงต่อไป

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางสังคม; การประเมินการใช้ที่ดิน; การเปลี่ยนผ่านระบบการผลิต; ฉากทัศน์เชิงยุทธศาสตร์; พื้นที่ S3 และ N

Abstract

This academic article aims to synthesize concepts and theories related to land evaluation, systems thinking, scenario planning, and social leadership in order to examine production system transformation in less-suitable S3 and not-suitable N areas. It also develops a strategic scenario framework and mechanisms for connecting the subsystems that shape land-use transformation. The study employs documentary analysis and conceptual synthesis based on the main source document and related academic literature. The synthesis indicates that challenges in S3 and N areas should not be viewed merely as crop-selection or production-technique problems. Rather, they represent a system-level challenge involving soil and water resources, agricultural production, economics and markets, knowledge and technology, policy and supporting institutions, and farmers and communities. Social leadership can connect these subsystems through systems thinking, stakeholder coordination, negotiation, evidence-informed decision making, and continuous learning. The strategic scenario framework comprises three future conditions, with the desirable scenario serving as the target future in which land use is aligned with local land potential, production is diversified, market and institutional support are connected, and soil and water resources are conserved with participation from local actors. Moving from the future scenario to implementation requires a focused pilot area and a clearly defined decision problem, followed by gap analysis, coordinated strategic mechanisms, and continuous monitoring and adaptation. The article is conceptual and should therefore be further tested in real local contexts.

Keywords: social leadership; land evaluation; production system transformation; strategic scenario; S3 and N areas

บทนำ

การใช้ประโยชน์ที่ดินให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ถือเป็นรากฐานและหัวใจสำคัญของการพัฒนาภาคการเกษตรอย่างยั่งยืน เนื่องจากที่ดินเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มีข้อจำกัดทั้งในมิติปริมาณ คุณภาพ และความหลากหลายเชิงกายภาพ การประเมินการใช้ที่ดินจึงมิได้ทำหน้าที่เพียงการจัดจำแนกระดับความเหมาะสมของพื้นที่ต่อการเพาะปลูกพืชชนิดใดชนิดหนึ่ง แต่เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะทางกายภาพของที่ดินกับความต้องการของกิจกรรมการใช้ประโยชน์ โดยพิจารณาปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ และบริบททางสังคมประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายอย่างรอบด้าน (FAO, 1976) ในเวลาต่อมา แนวคิดการวางแผนการใช้ที่ดินได้ยกระดับไปสู่กระบวนการที่มีความเป็นระบบ มีความยืดหยุ่น และเปิดรับการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในพื้นที่ (FAO, 1993) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ที่มีความเหมาะสม

น้อยระดับ S3 (Marginally Suitable) และพื้นที่ไม่เหมาะสมระดับ N (Not Suitable) ซึ่งเผชิญข้อจำกัดทางกายภาพรุนแรง เช่น ปัญหาความลาดชัน การขาดแคลนแหล่งน้ำ ความเสื่อมโทรมของดิน ตลอดจนความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การปล่อยให้มีการคงรูปแบบการผลิตที่ไม่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่จึงนำไปสู่ต้นทุนการผลิตที่สูงเกินคุ้มค่า ผลตอบแทนสุทธิลดลง และก่อให้เกิดการถดถอยของฐานทรัพยากรในระยะยาว

การปรับเปลี่ยนระบบการผลิตในพื้นที่ S3 และ N จึงจำเป็นต้องก้าวข้ามกรอบความคิดเดิมที่มุ่งเน้นเพียงการเปลี่ยน "ชนิดพืช" ไปสู่การปรับเปลี่ยนระบบการใช้ที่ดินในภาพรวม ซึ่งต้องอาศัยการเชื่อมโยงระบบย่อยที่เกี่ยวข้อง 6 ระบบเข้าด้วยกัน ได้แก่ ทรัพยากรดินและน้ำ การผลิตทางการเกษตร เศรษฐกิจและการตลาด องค์ความรู้และเทคโนโลยี นโยบายและสถาบันสนับสนุน ตลอดจนเกษตรกรและชุมชน อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมิอาจบรรลุผลได้ด้วยการใช้ข้อมูลหรือเทคนิคทางวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว เนื่องจากกระบวนการดังกล่าวเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายกลุ่มที่มีข้อจำกัด มุมมองและผลประโยชน์ทับซ้อนกัน จึงต้องอาศัยกระบวนการสร้างความเข้าใจร่วม การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การประสานความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันในระดับพื้นที่ ภาวะผู้นำทางสังคม (Social Leadership) จึงมีความสำคัญในฐานะกลไกเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและระบบย่อยต่าง ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงร่วมกันได้อย่างสอดคล้อง ซึ่งสอดรับกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ Maak และ Pless (2006) และแนวคิดภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงทิศทางระยะยาวกับการจัดสรรทรัพยากรและการปรับตัวของระบบ (Ireland & Hitt, 1999)

จากความสำคัญและสภาพปัญหาดังกล่าว บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ ได้แก่

1) เพื่อสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประเมินการใช้ที่ดิน การคิดเชิงระบบ การวางฉากทัศน์ และภาวะผู้นำทางสังคม เพื่อใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนการผลิตในพื้นที่ S3 และ N

2) เพื่อสังเคราะห์ฉากทัศน์พึงประสงค์และกลไกเชิงยุทธศาสตร์ โดยเน้นบทบาทของภาวะผู้นำทางสังคมในการเชื่อมโยงระบบย่อยและภาคีในพื้นที่ เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนการใช้ที่ดินให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ และสามารถรองรับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

เนื้อหา

1. ปัญหาการปรับเปลี่ยนการผลิตในพื้นที่ S3 และ N

ปัญหาการใช้ประโยชน์ที่ดินในพื้นที่ S3 และ N มีลักษณะเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างและมีความซับซ้อนหลายมิติ ประการแรก คือ ความไม่สอดคล้องระหว่างการใช้ที่ดินกับศักยภาพของพื้นที่ เมื่อข้อจำกัดทางกายภาพ เช่น ความอุดมสมบูรณ์ของดิน ปริมาณน้ำ ความลาดชัน และสภาวะภูมิอากาศไม่ได้ถูกนำมาพิจารณาอย่างเพียงพอ รูปแบบการผลิตแบบเดิมมักสร้างผลผลิตได้เพียงในระยะสั้น แต่ต้องแลกด้วยต้นทุนการผลิตและ ความเสี่ยงที่สูงขึ้นในระยะยาว การประเมินที่ดินตามกรอบของ FAO (1976) จึงมีความสำคัญเพราะช่วยเปรียบเทียบความต้องการของกิจกรรมการใช้ที่ดินกับคุณลักษณะของพื้นที่ ทำให้เห็นทางเลือกในการจัดการข้อจำกัดอย่างมีเหตุผล

ประการที่สอง คือ ปัญหาการคิดแบบแยกส่วน เช่น การมุ่งส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตโดยไม่พิจารณาต้นทุนแฝงด้านสิ่งแวดล้อม การเพิ่มรายได้โดยไม่คำนึงถึงคุณภาพดิน หรือการถ่ายทอดเทคโนโลยีโดยไม่พัฒนาความพร้อมของเกษตรกรและระบบตลาด การคิดเชิงระบบชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบเหล่านี้เชื่อมโยงกันผ่านโครงสร้างและวงจรป้อนกลับ (Feedback Loops) หากรายได้ที่เพิ่มขึ้นถูกนำกลับไปลงทุนในการอนุรักษ์ดินและน้ำ คุณภาพทรัพยากรย่อมยกระดับขึ้นและส่งผลดีต่อศักยภาพการผลิตอย่างต่อเนื่อง ในทางกลับกัน หากกลไกตลาดไม่รองรับหรือมาตรการสนับสนุนชะงักงัน วงจรป้อนกลับเชิงบวกย่อมไม่เกิดขึ้น

ประการที่สาม คือ ข้อจำกัดในการเปลี่ยนผ่านจากระบบเดิมไปสู่ระบบการผลิตใหม่ แม้เกษตรกรจะรับรู้ถึงประโยชน์ของการผลิตที่หลากหลาย แต่การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยเงินลงทุน ความรู้ แรงงาน เวลา และความเชื่อมั่น ทฤษฎีการเผยแพร่นวัตกรรมของ Rogers (2003) อธิบายว่าการยอมรับนวัตกรรมไม่ได้เกิดขึ้นพร้อมกันในเกษตรกรทุกกลุ่ม แต่ขึ้นอยู่กับช่องทางการสื่อสาร เครือข่ายทางสังคม และประสบการณ์จริง การปรับเปลี่ยนการผลิตจึงต้องถูกออกแบบให้เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมมากกว่าการสั่งการ ในมิติเศรษฐกิจ เอกสารต้นทางกรมพัฒนาที่ดิน (2568) ระบุว่า การปรับเปลี่ยนการผลิตตามศักยภาพพื้นที่สามารถเพิ่มผลตอบแทนสุทธิจาก 3,124.65 บาทต่อไร่ เป็น 7,806.62 บาทต่อไร่ (เพิ่มขึ้นร้อยละ 149.84) และเพิ่มอัตราส่วนผลตอบแทนต่อต้นทุนจาก 2.41 เป็น 3.21 รวมถึงรายงานของสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (2565) ที่ยืนยันว่าระบบเกษตรผสมผสานช่วยเพิ่มรายได้แก่เกษตรกรมากกว่าระบบพืชเชิงเดี่ยวอย่างมีนัยสำคัญ ตัวเลขเหล่านี้นำเสนอให้เห็นถึงศักยภาพเชิงเศรษฐกิจ แต่การบรรลุผลจริงในทุกพื้นที่ยังขึ้นอยู่กับความแตกต่างของฐานทรัพยากร ตลาด และความพร้อมของชุมชน

ประการที่สี่ คือ ปัญหาการประสานงานเชิงสถาบัน การเปลี่ยนผ่านระบบการผลิตจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายหน่วยงาน ทั้งด้านที่ดิน น้ำ การส่งเสริมการเกษตร สถาบันการเงิน ท้องถิ่น เอกชน และสถาบันการศึกษา หากต่างหน่วยงานต่างดำเนินโครงการและกำหนดตัวชี้วัดแยกส่วนกัน โดยไม่เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงพื้นที่ ความเสี่ยงที่การสนับสนุนจะกระจายตัวและไร้ทิศทางย่อมเกิดขึ้นได้สูง

2. ภาวะผู้นำทางสังคมกับการแก้ปัญหาเชิงระบบ

ภาวะผู้นำทางสังคมในบริบทนี้ หมายถึง ความสามารถในการนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากหลากหลายภาคส่วนให้เกิดความเข้าใจต่อปัญหาร่วมกัน สามารถประสานความแตกต่าง เจรจาต่อรองผลประโยชน์ และร่วมรับผิดชอบต่อผลกระทบจากการตัดสินใจ โดยไม่จำกัดอยู่เฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งบริหารอย่างเป็นทางการ (Freeman, 1984; Maak & Pless, 2006) สำหรับการปรับเปลี่ยนการผลิตในพื้นที่ S3 และ N ภาวะผู้นำทางสังคมจึงต้องอาศัยการคิดเชิงระบบและการอ่านบริบทพื้นที่ เพื่อเชื่อมโยงข้อจำกัดด้านที่ดิน น้ำ โครงสร้างพื้นฐาน ตลาด นโยบาย และเงื่อนไขของครัวเรือน เข้ากับการกำหนดทางเลือกการผลิตที่เหมาะสม ขณะเดียวกันต้องสามารถประสานเครือข่ายและสร้างความไว้วางใจระหว่างผู้ผลิตข้อมูล ผู้ใช้ประโยชน์ หน่วยงานสนับสนุน และชุมชน เพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางร่วมกัน

ภาวะผู้นำดังกล่าวยังครอบคลุมความสามารถในการเจรจาและจัดการความขัดแย้ง โดยเฉพาะการสร้างสมดุลระหว่างผลตอบแทนระยะสั้นกับการอนุรักษ์ทรัพยากรระยะยาว บนหลักผลประโยชน์ร่วมและ

ความเป็นธรรม (Fisher et al., 2011) รวมถึงการใช้ข้อมูลและหลักฐานอย่างวิพากษ์เพื่อประกอบการตัดสินใจ ตลอดจนการเรียนรู้และปรับตัวผ่านการทดลอง ติดตามผล และทบทวนบทเรียนอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น ภาวะผู้นำทางสังคมจึงเป็นกลไกเชื่อมโยง “ความรู้” กับ “การปฏิบัติ” โดยทำหน้าที่ประสานความรู้เชิงเทคนิค เครือข่ายผู้เกี่ยวข้อง และบริบทพื้นที่เข้าด้วยกัน เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถสร้างความเข้าใจร่วม มีพื้นที่สำหรับการเจรจาและเรียนรู้จากผลการดำเนินงาน การปรับเปลี่ยนระบบการผลิตในพื้นที่ S3 และ N ย่อมมีเงื่อนไขรองรับให้เกิดการเปลี่ยนผ่านที่เหมาะสมกับศักยภาพพื้นที่และมีความต่อเนื่องในระยะยาว

3. การทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

3.1 แนวคิดการประเมินการใช้ที่ดินและพื้นที่ S3 และ N กรอบการประเมินการใช้ที่ดินของ FAO (1976) เน้นการเปรียบเทียบระหว่างคุณลักษณะของที่ดินกับความต้องการของกิจกรรมการใช้ประโยชน์ การจำแนกพื้นที่ S3 (เหมาะสมน้อย) สื่อถึงพื้นที่ที่มีข้อจำกัดรุนแรงซึ่งต้องการการจัดการเฉพาะหรือการลงทุนสูงเพื่อปรับปรุง ในขณะที่พื้นที่ N (ไม่เหมาะสม) สะท้อนข้อจำกัดทางกายภาพหรือสิ่งแวดล้อมที่ทำให้การใช้ประโยชน์ในรูปแบบเดิมไม่คุ้มค่าหรือเกิดผลกระทบสูง FAO (1993) เสนอเพิ่มเติมว่า การวางแผนการใช้ที่ดินต้องเป็นกระบวนการต่อเนื่องยืดหยุ่น ตั้งแต่การตั้งเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา ประเมินทางเลือก นำไปปฏิบัติ ติดตาม และปรับปรุง

3.2 แนวคิดการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การคิดเชิงระบบมุ่งมองปรากฏการณ์ในลักษณะองค์รวมที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน แนวคิดของ Checkland (1999) เน้นการทำความเข้าใจปัญหาซับซ้อนในระบบสังคม ขณะที่ Senge (1990) และ Meadows (2008) ให้ความสำคัญกับโครงสร้าง วงจรป้อนกลับ และจุดคานงัด (Leverage Points) ที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของระบบได้ เมื่อประยุกต์ใช้กับพื้นที่ S3 และ N ระบบหลักคือ “การบริหารจัดการการใช้ที่ดินตามศักยภาพเพื่อการเกษตรยั่งยืน” ซึ่งเชื่อมโยงระบบย่อย 6 ด้านอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะระบบย่อยด้านดิน น้ำ และการผลิต ที่เน้นการนำระบบวนเกษตร (Agroforestry) มาใช้เป็นกลไกสำคัญในการอนุรักษ์ดินและน้ำ ตลอดจนฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติในพื้นที่ที่มีข้อจำกัดทางกายภาพ (Young, 1989) ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1: ระบบย่อยที่ต้องเชื่อมโยงในการปรับเปลี่ยนการผลิตในพื้นที่ S3 และ N

ระบบย่อย	ประเด็นหลัก	กลไกการเปลี่ยนแปลง	ผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง
ดินและน้ำ	ศักยภาพดิน น้ำ ภูมิประเทศ ความเสื่อมโทรม	อนุรักษ์ดินและน้ำ เพิ่มอินทรียวัตถุ จัดการน้ำ	ฐานทรัพยากรมีเสถียรภาพและยืดหยุ่น
การผลิต	ความเหมาะสมของพืช รูปแบบเกษตร	เกษตรผสมผสาน พืชหมุนเวียน วนเกษตร	ผลผลิตหลากหลายและความเสี่ยงลดลง
เศรษฐกิจและตลาด	ต้นทุน ผลตอบแทน ราคา ตลาด	เพิ่มมูลค่า เชื่อมตลาด สร้างแรงจูงใจ	รายได้และเสถียรภาพทางเศรษฐกิจดีขึ้น

ระบบย่อย	ประเด็นหลัก	กลไกการเปลี่ยนแปลง	ผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง
องค์ความรู้และเทคโนโลยี	ข้อมูล ภูมิสารสนเทศ เทคโนโลยีการผลิต	ถ่ายทอดความรู้ ใช้ข้อมูลเชิงพื้นที่ สนับสนุนการตัดสินใจ	ตัดสินใจแม่นยำและปรับตัวได้
ระบบย่อย	**ประเด็นหลัก**	**กลไกการเปลี่ยนแปลง**	**ผลลัพธ์ที่มุ่งหวัง**
นโยบายและสถาบัน	มาตรการ งบประมาณ สินเชื่อ เครือข่าย	บูรณาการหน่วยงานและทรัพยากร	เกิดกลไกสนับสนุนต่อเนื่อง
เกษตรกรและชุมชน	การยอมรับ การมีส่วนร่วม เครือข่าย	เรียนรู้ร่วม ทดลอง และขยายผล	การเปลี่ยนแปลงเกิดจากพื้นที่และได้รับการยอมรับ

ที่มา: สังเคราะห์จากเอกสารต้นทางและแนวคิดที่เกี่ยวข้อง

3.3 แนวคิดการวางฉากทัศน์ (Scenario Planning) ฉากทัศน์คือภาพอนาคตที่สร้างขึ้นอย่างมีเหตุผลจากแรงขับและความไม่แน่นอน เพื่อทดสอบทางเลือกและเตรียมยุทธศาสตร์ (Schoemaker, 1995) Lindgren และ Bandhold (2003) ระบุว่าฉากทัศน์ช่วยทดสอบสมมติฐานและเพิ่มความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ นอกจากนี้ การใช้เครื่องมือเชิงพื้นที่ร่วมกับการสร้างฉากทัศน์อนาคตผ่านเวทีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายภาคส่วน (Multi-stakeholder platforms) ยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสนับสนุนกระบวนการเจรจาต่อรองการใช้ที่ดินและการบริหารจัดการภูมิทัศน์อย่างครอบคลุมและมีส่วนร่วม (Siangulube et al., 2023) การวางฉากทัศน์ในพื้นที่ S3 และ N จึงช่วยให้เห็นว่า หากระบบย่อยประสานกันได้ดีหรือล้มเหลว จะส่งผลต่ออนาคตการใช้ที่ดินอย่างไร

3.4 แนวคิดภาวะผู้นำทางสังคมและภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำทางสังคมเน้นการสร้างความสัมพันธ์และความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Maak & Pless, 2006) ส่วนภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์เน้นการกำหนดทิศทางระยะยาว การจัดสรรทรัพยากร และการรักษาสภาพการแข่งขันและการปรับตัว (Ireland & Hitt, 1999) การรวมสองแนวคิดช่วยให้ผู้นำสามารถทำหน้าที่ทั้ง "การสร้างความร่วมมือ" และ "การรักษาทิศทางยุทธศาสตร์" ไปพร้อมกัน

4. กรอบแนวคิดการวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนการผลิตในพื้นที่ S3 และ N

จากการสังเคราะห์แนวคิดข้างต้น นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิเคราะห์ที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์จากปัญหา สู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดการวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนการผลิตในพื้นที่ S3 และ N (*ที่มา: ผู้เรียบเรียง*)

กรอบแนวคิดการวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนการผลิตในพื้นที่ S3 และ N เชื่อมโยง 6 ขั้นตอน ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหา การประเมินศักยภาพที่ดิน การมองระบบและระบบย่อย การสร้างฉากทัศน์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและช่องว่าง และการพัฒนากลไกสู่การปฏิบัติ โดยมุ่งเปลี่ยนข้อจำกัดของพื้นที่ให้เป็นทางเลือกการพัฒนาที่สอดคล้องกับบริบทและศักยภาพของพื้นที่ ทั้งนี้ ภาวะผู้นำทางสังคมทำหน้าที่เป็น “ผู้เชื่อมระบบ” ระหว่างข้อมูล ทางเลือก และการปฏิบัติ ผ่านการสร้างความเข้าใจร่วม การเจรจาความแตกต่าง และการระดมความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนการผลิตสู่การใช้ที่ดินอย่างเหมาะสมและยั่งยืน

5. แนวคิดฉากทัศน์เชิงยุทธศาสตร์และบทบาทภาวะผู้นำทางสังคม

บทความเสนอกรอบฉากทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ 3 ลักษณะ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือพิจารณาทางเลือกและเงื่อนไขการเปลี่ยนผ่าน ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2: ฉากทัศน์การปรับเปลี่ยนการผลิตและบทบาทภาวะผู้นำทางสังคม

ฉากทัศน์	ลักษณะระบบ	บทบาทภาวะผู้นำทางสังคม	สัญญาณที่ควรติดตาม
ฉากทัศน์พึงประสงค์	การใช้ที่ดินสอดคล้อง ศักยภาพ ผลิตหลากหลาย ตลาด เทคโนโลยี และมาตรการสนับสนุนเชื่อมโยงกัน	สร้างเป้าหมายร่วม เชื่อมหน่วยงาน เปิดพื้นที่เรียนรู้ ประสานกลไกตลาดและการอนุรักษ์	การใช้ที่ดินเปลี่ยนตามศักยภาพ รายได้ดีขึ้น การอนุรักษ์เพิ่มขึ้น การมีส่วนร่วมต่อเนื่อง
ฉากทัศน์ปรับตัวบางส่วน	บางพื้นที่ปรับเปลี่ยนได้ แต่ตลาด เงินทุน เทคโนโลยี หรือการประสานงานยัง	เลือกปัญหานำร่อง เจรจาข้อตกลง พัฒนาความพร้อม	จำนวนพื้นที่เปลี่ยน การเข้าถึงตลาดและแหล่งทุน

ฉากทัศน์	ลักษณะระบบ	บทบาทภาวะผู้นำทางสังคม	สัญญาณที่ควรติดตาม
	ไม่สอดคล้อง	ก่อนขยายผล	ความต่อเนื่องของเครือข่าย
ฉากทัศน์ที่ควรระวัง	ผลิตแบบเดิมในพื้นที่ข้อจำกัดทรัพยากรเสื่อม ความเสี่ยงราคาและภูมิอากาศเพิ่ม	ระบุความรับผิดชอบ ฟื้นความไว้วางใจ ลดความเสียหายก่อนขยายโครงการ	ต้นทุนสูงขึ้น ทรัพยากรเสื่อมโทรม รายได้ผันผวน การยอมรับมาตรการลดลง

ที่มา: สังเคราะห์จากแนวคิดการวางฉากทัศน์และภาวะผู้นำทางสังคม

ภายใต้ฉากทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ฉากทัศน์พึงประสงค์เป็นภาพอนาคตเป้าหมายของการเปลี่ยนผ่าน โดยภาวะผู้นำทางสังคมทำหน้าที่เชื่อมโยงระบบย่อยให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน เริ่มจากการสร้างความเข้าใจร่วมว่าพื้นที่ S3 และ N จำเป็นต้องมีรูปแบบการจัดการและการผลิตที่สอดคล้องกับข้อจำกัดเฉพาะพื้นที่ การเปลี่ยนคำถามจาก “ควรปลูกอะไร” สู่ “ควรออกแบบระบบการใช้ที่ดินอย่างไร” จึงเปิดทางสู่การผสมผสานกิจกรรม การกระจายความเสี่ยง และการอนุรักษ์ทรัพยากรอย่างเป็นระบบ ขณะที่ฉากทัศน์ปรับตัวบางส่วน ผู้นำควรลดความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงผ่านการเลือกประเด็นและพื้นที่นำร่อง ใช้ผลลัพธ์จริงสร้างความเชื่อมั่นก่อนขยายผล ส่วนฉากทัศน์ที่ควรระวัง ซึ่งเกิดจากการพัฒนาไม่สอดคล้องกับข้อจำกัดของระบบ ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างโปร่งใส การลดความขัดแย้ง และการฟื้นความไว้วางใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตระหนักถึงความเชื่อมโยงระหว่างการตัดสินใจในปัจจุบันกับผลกระทบระยะยาว และร่วมกันป้องกันวงจรปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงยุทธศาสตร์และการขับเคลื่อนจากช่องว่างสู่การปฏิบัติ

เมื่อกำหนดฉากทัศน์พึงประสงค์แล้ว ควรวิเคราะห์ความพร้อมของระบบปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับภาพอนาคตที่ต้องการ โดยพิจารณาปัจจัยภายใน ได้แก่ ความรู้และทักษะ ข้อมูลพื้นที่ ทรัพยากรดินและน้ำ เงินทุน โครงสร้างพื้นฐาน และกลไกการประสานงาน ควบคู่กับปัจจัยภายนอก ได้แก่ ตลาด นโยบาย เทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทั้งนี้ การวิเคราะห์ไม่ควรจำกัดอยู่ที่การจำแนกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด แต่ควรเชื่อมโยงกับฉากทัศน์เพื่อค้นหา “ช่องว่างเชิงระบบ” และจัดลำดับตามผลกระทบ ความเร่งด่วน และความพร้อมของพื้นที่ อันนำไปสู่การกำหนดจุดคานงัดและทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ S3 และ N

การขับเคลื่อนจากช่องว่างสู่การปฏิบัติควรเริ่มจากพื้นที่นำร่องที่มีประเด็นการตัดสินใจชัดเจน โดยกำหนดเป้าหมายร่วม วิเคราะห์ทรัพยากรและข้อจำกัด และพัฒนา “ชุดกลไก” ที่เชื่อมโยงการปรับรูปแบบการผลิต การอนุรักษ์ดินและน้ำ การเข้าถึงเงินทุน เทคโนโลยี การรวมกลุ่ม และตลาด แทนการดำเนินงาน

แบบแยกส่วน เพื่อให้ทรัพยากรถูกใช้ในจุดที่สามารถสร้างผลต่อระบบได้มากที่สุด การดำเนินงานควรเปิดโอกาสให้เกิดการทดลอง ติดตาม และเรียนรู้จากผลลัพธ์ เพื่อนำไปสู่การปรับมาตรการและขยายผลอย่างเหมาะสม

ภาวะผู้นำทางสังคมมีบทบาทในการเชื่อมโยงผู้เกี่ยวข้องให้เห็นปัญหา ช่องว่าง และเป้าหมายร่วม โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานเป็นฐานในการตัดสินใจ พร้อมสนับสนุนการประสานงาน การเรียนรู้ และการปรับตัวของระบบ เมื่อมาตรการไม่เป็นไปตามเป้าหมายควรทบทวนสมมติฐานและออกแบบแนวทางใหม่ ขณะที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นควรนำไปสู่การขยายผล กระบวนการดังกล่าวทำให้ฉากทัศน์เชื่อมโยงจากภาพอนาคตสู่การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์และการสร้างความยืดหยุ่นของระบบ (Lindgren & Bandhold, 2003) โดยประเมินผลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสะท้อนว่าการปรับเปลี่ยนการผลิตสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับระบบได้เพียงใด

สรุปผล

ผลการสังเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อแรกพบว่า การปรับเปลี่ยนการผลิตในพื้นที่ S3 และ N ต้องอาศัยการบูรณาการ 4 แนวคิดสำคัญ ได้แก่ การประเมินการใช้ที่ดิน เพื่อชี้ความสอดคล้องระหว่างศักยภาพกับกิจกรรม การคิดเชิงระบบ เพื่อทำความเข้าใจปฏิสัมพันธ์และวงจรป้อนกลับ การวางฉากทัศน์ เพื่อสร้างทางเลือกอนาคตภายใต้ความไม่แน่นอน และภาวะผู้นำทางสังคม เพื่อเป็นกลไกเชื่อมโยงความรู้กับการตัดสินใจร่วม ทั้งสี่แนวคิดทำหน้าที่เสริมซึ่งกันและกันโดยไม่มีแนวคิดใดทำงานได้โดยลำพัง

ผลการสังเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่สองพบว่า ฉากทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ควรประกอบด้วย 3 ภาพอนาคตทางเลือก โดยฉากทัศน์พึงประสงค์ทำหน้าที่เป็นเป้าหมายที่การใช้ที่ดินสอดคล้องกับศักยภาพ มีการผลิตหลากหลาย มีตลาดและสถาบันสนับสนุน เมื่อระบบย่อยทั้ง 6 ด้านทำงานสอดประสานกัน จะเกิดวงจรป้อนกลับเชิงบวก ยกระดับรายได้และการอนุรักษ์ทรัพยากรอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับข้อเสนอของกรมพัฒนาที่ดิน (2568)

ในเชิงบทบาท ภาวะผู้นำทางสังคมทำหน้าที่เป็น "ผู้เชื่อมระบบ" ผ่าน 5 สมรรถนะหลัก คือ การคิดเชิงระบบ การประสานเครือข่าย การเจรจาขัดแย้ง การใช้หลักฐานอย่างรับผิดชอบ และการเรียนรู้ปรับตัว บทบาทนี้มีความสำคัญต่อการสร้างความเข้าใจร่วมในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลประโยชน์แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม บทความนี้เป็นการสังเคราะห์เชิงแนวคิด ไม่ใช่การประเมินผลโครงการเฉพาะเจาะจง การนำกรอบแนวคิดไปใช้จึงจำเป็นต้องตรวจสอบสภาพทรัพยากร บริบทสังคม และความพร้อมของภาคีในพื้นที่จริงก่อนการขยายผลต่อไป

องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และกรอบการวิเคราะห์ในบทความนี้ สามารถประมวลเป็นองค์ความรู้เชิงระบบที่แสดงความสัมพันธ์ตั้งแต่การระบุข้อจำกัดของพื้นที่ S3 และ N การบูรณาการกรอบแนวคิด

การสร้างฉากทัศน์เป้าหมาย และการขับเคลื่อนจากช่องว่างสู่การปฏิบัติ โดยมีภาวะผู้นำทางสังคมทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมประสานระบบย่อยทั้ง 6 ด้าน เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านระบบการผลิตให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่และเกิดความยั่งยืน ทั้งนี้ กรอบองค์ความรู้ที่สังเคราะห์ได้แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: กรอบองค์ความรู้ภาวะผู้นำทางสังคมกับการสร้างฉากทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนผ่านระบบการผลิตในพื้นที่ S3 และ N (*ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์*)

องค์ความรู้สำคัญที่สังเคราะห์ได้จากบทความนี้ คือ "แบบจำลองภาวะผู้นำทางสังคมในฐานะกลไกเชื่อมระบบ (Social Leadership as System Integrator Model)" ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการแก้ปัญหาการใช้ที่ดินในพื้นที่ S3 และ N ไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยมาตรการทางเทคนิคเดี่ยว ๆ แต่ต้องเริ่มต้นจากการประเมินศักยภาพที่ดิน นำมาประสานกับการคิดเชิงระบบเพื่อมองปฏิสัมพันธ์ของ 6 ระบบย่อย แล้วใช้การวางฉากทัศน์สร้างภาพอนาคตเป้าหมายร่วมกัน

จุดเด่นขององค์ความรู้นี้อยู่ที่การระบุให้ "ภาวะผู้นำทางสังคม" เป็นกลไกขับเคลื่อนหลักที่เปลี่ยนภาพฉากทัศน์บนกระดาษสู่การปฏิบัติ ผ่านการวิเคราะห์ช่องว่าง การออกแบบกลไกยุทธศาสตร์ และการจัดวงรอบการเรียนรู้ปรับตัว กระบวนการนี้ทำให้เกิดวงจรป้อนกลับเชิงบวกต่อเนื่องที่เชื่อมโยงระหว่าง "พื้นที่-ระบบ-ผู้นำ-ฉากทัศน์-การปฏิบัติ-ผลลัพธ์" ส่งผลให้การเปลี่ยนผ่านระบบการผลิตดำเนินไปได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ภาครัฐควรกำหนดให้การปรับเปลี่ยนการผลิตในพื้นที่ S3 และ N เป็นการพัฒนาบนฐานพื้นที่ (Area-Based Development) โดยใช้ข้อมูลการประเมินศักยภาพที่ดินเป็นตัวตั้งในการจัดสรรงบประมาณและมาตรการสนับสนุน พร้อมทั้งบูรณาการบทบาทของหน่วยงานด้านที่ดิน น้ำ การส่งเสริมการเกษตร สินเชื่อ และพาณิชย์ให้มีตัวชี้วัดผลลัพธ์ร่วมกัน ตลอดจนสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะภาวะผู้นำทางสังคมแก่บุคลากรในพื้นที่เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนความร่วมมืออย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ ผู้ปฏิบัติงานและภาคีในพื้นที่ควรเริ่มนำกรอบแนวคิดนี้ไปทดสอบในพื้นที่นำร่องที่มีประเด็นปัญหาชัดเจน โดยจัดกระบวนการมีส่วนร่วมตั้งแต่วิเคราะห์ศักยภาพที่ดินร่วมกำหนดฉากทัศน์ คัดเลือกกลไกเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดตัวชี้วัดที่ครอบคลุมทั้งมิติกายภาพ เศรษฐกิจ และสังคม พร้อมทั้งติดตั้งระบบติดตามสัญญาณเตือนเพื่อปรับมาตรการให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) เพื่อทดสอบกรอบแนวคิดนี้ในพื้นที่ S3 และ N จริง โดยเปรียบเทียบผลลัพธ์ก่อนและหลังการปรับเปลี่ยนการผลิตทั้งในมิติรายได้สุทธิ เสถียรภาพระบบนิเวศ และการยอมรับของชุมชน ควบคู่ไปกับการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำทางสังคมที่เหมาะสมในบริบทวัฒนธรรมและภูมิสังคมที่แตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาที่ดิน. (2568). รายงานผลการประเมินโครงการปรับเปลี่ยนการผลิตในพื้นที่ไม่เหมาะสม. กรมพัฒนาที่ดิน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.

สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง (องค์การมหาชน). (2565). รายงานผลการศึกษาต้นแบบระบบเกษตรยั่งยืนในพื้นที่โครงการพัฒนาพื้นที่สูงแบบโครงการหลวงห้วยเป้า. สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง.

Checkland, P. (1999). *Systems thinking, systems practice*. John Wiley & Sons.

Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in (3rd ed.). Penguin Books

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (1976). A framework for land evaluation (FAO Soils Bulletin No. 32). FAO

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (1993). Guidelines for land-use planning (FAO Development Series No. 1). FAO

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. Academy of Management Perspectives, 13(1), 43–57.

Lindgren, M., & Bandhold, H. (2003). Scenario planning: The link between future andstrategy. Palgrave Macmillan.

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, *66*, 99–115.

Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.

Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. Sloan Management Review, 36(2), 25–40.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Siangulube, F. S., Ros-Tonen, M. A. F., Reed, J., Bayala, E. R. C., & Sunderland, T. (2023). Spatial tools for inclusive landscape governance: Negotiating land use, land-cover change, and future landscape scenarios in two multistakeholder platforms in Zambia. Land, 12(4), 804.

Young, A. (1989). *Agroforestry for soil conservation*. CAB International.

ภาวะผู้นำทางสังคมกับฉากทัศน์การเปลี่ยนผ่านสู่ธุรกิจเชื้อเพลิงทดแทนแบบเร่งรัด

Social Leadership and Scenarios for an Accelerated Transition to Renewable Fuels

รณรงค์ สีมารัตนกุล ,วิกรม บุญนุ่น, อารีย์ บินประทาน

Ronnarong Seemarattanakul, Vikrom Boonnun, and Aree Binprathan

Email: 699997004@crru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งสังเคราะห์แนวทางเปลี่ยนผ่านองค์กรธุรกิจพลังงานจากเชื้อเพลิงฟอสซิลสู่เชื้อเพลิงทดแทน โดยใช้กรณีโจทย์สมมติจากงานการวิเคราะห์ระบบความเร่งรัดการเปลี่ยนผ่านสู่ธุรกิจเชื้อเพลิงทดแทน วิเคราะห์เอกสารด้านเศรษฐกิจหมุนเวียน เชื้อเพลิงชีวภาพ ภาวะผู้นำที่รับผิดชอบ และการวางแผนฉากทัศน์ แล้วเรียงกระบวนการจากปัญหาเชิงพื้นที่ สู่สมรรถนะผู้นำ ฉากทัศน์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และแนวทางพัฒนา ปัญหาเชิงพื้นที่ครอบคลุมการรวบรวมน้ำมันหล่อลื่นใช้แล้วที่กระจัดกระจาย ความไม่พร้อมของเครือข่ายผู้ส่งมอบวัตถุดิบ ความเสี่ยงมลพิษ และข้อจำกัดด้านทักษะกับเทคโนโลยี ผลการสังเคราะห์เสนอสมรรถนะผู้นำห้าด้านและฉากทัศน์สามแบบ ได้แก่ การเปลี่ยนผ่านแบบเร่งรัด การปรับตัวบางส่วน และการเปลี่ยนผ่านติดขัด โดยฉากทัศน์ที่พึงปรารถนากำหนดเป้าหมายเชิงสมมติภายในห้าปี ได้แก่ การนำของเสียกลับใช้ประโยชน์ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 การเพิ่มกำลังผลิตไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 การลดการใช้เชื้อเพลิงฟอสซิลไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 และสัดส่วนรายได้จากเชื้อเพลิงทดแทนมากกว่าร้อยละ 40 เป้าหมายดังกล่าวต้องกำหนดปีฐาน ขอบเขตการวัด และความเป็นไปได้จากข้อมูลขององค์กรก่อนใช้จริง ข้อเสนอหลักคือเริ่มพื้นที่นำร่องพร้อมระบบติดตามวัตถุดิบ การประเมินวัฏจักรชีวิต และข้อตกลงแบ่งปันประโยชน์กับภาคี เพื่อให้การลงทุนและผลลัพธ์ด้านสิ่งแวดล้อมตรวจสอบได้

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางสังคม; การวางแผนฉากทัศน์; เชื้อเพลิงทดแทน; เศรษฐกิจหมุนเวียน; การเปลี่ยนผ่านพลังงาน

Abstract

This conceptual article develops a strategic pathway for an energy enterprise transitioning from fossil fuels to renewable fuels. It examines an illustrative organizational transition scenario and reviews circular economy, biofuels, responsible leadership, and scenario planning literature. The analysis proceeds from place based problems to leadership capabilities, alternative scenarios, environmental assessment, and development strategies. The identified problems include dispersed collection of used lubricating oil, weak feedstock partnerships, pollution risks, and gaps in technology and workforce skills. The synthesis

proposes five leadership capabilities and three scenarios: accelerated transition, partial adaptation, and stalled transition. The desirable scenario specifies illustrative five year targets: at least 90 percent recovery of eligible used oil, a 50 percent increase in renewable fuel capacity, a 30 percent reduction in fossil fuel use, a 25 percent reduction in greenhouse gas emissions, and renewable fuel revenue exceeding 40 percent of total revenue. These targets require an organizational baseline, explicit measurement boundaries, and feasibility assessment before adoption. A geographically bounded pilot, feedstock traceability, life cycle assessment, and stakeholder agreements are proposed to make investments and environmental outcomes verifiable.

Keywords: social leadership; scenario planning; renewable fuels; circular economy; energy transition

บทนำ

การเปลี่ยนผ่านด้านพลังงานทำให้ธุรกิจเชื้อเพลิงต้องพิจารณาทั้งความมั่นคงในการจัดหาพลังงาน ความสามารถในการแข่งขัน และการลดผลกระทบต่อภูมิอากาศพร้อมกัน รายงานขององค์การพลังงานระหว่างประเทศชี้ว่าเชื้อเพลิงชีวภาพเป็นส่วนหนึ่งของการลดการใช้น้ำมันในภาคขนส่ง ขณะที่อุปทานน้ำมันและไขมันเหลือใช้ที่ใช้เป็นวัตถุดิบมีข้อจำกัด การเพิ่มกำลังผลิตจึงไม่อาจพิจารณาแยกจากแหล่งวัตถุดิบและการตรวจสอบย้อนกลับได้ (International Energy Agency [IEA], 2023, 2025)

ในระดับพื้นที่ น้ำมันหล่อลื่นใช้แล้วเกิดจากสถานประกอบการ โรงงาน และกิจกรรมคมนาคมที่กระจายตัว การจัดเก็บและขนส่งที่ไม่เหมาะสมสร้างความเสี่ยงต่อดินและน้ำ ส่วนการรวบรวมเพื่อนำกลับไปกลั่นเป็นน้ำมันพื้นฐาน หรือใช้เป็นวัตถุดิบพลังงานต้องแยกตามคุณสมบัติและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง (United States Environmental Protection Agency [US EPA], 2025) เครือข่ายผู้รับซื้อ จุดพักวัตถุดิบ ระบบขนส่ง และชุมชนรอบโรงงานจึงเป็นองค์ประกอบของปัญหาเชิงพื้นที่ มิใช่เพียงประเด็นทางวิศวกรรมภายในโรงงาน

ผลการศึกษานี้กำหนดฉากทัศน์ที่พึงปรารถนาเป็นการเปลี่ยนผ่านสู่ธุรกิจเชื้อเพลิงทดแทนแบบเร่งรัด โดยเชื่อมระบบรวบรวมน้ำมันหล่อลื่นใช้แล้ว การผลิตเชื้อเพลิงทดแทน การบริหารคาร์บอน ห่วงโซ่อุปทาน ธรรมาภิบาล และนวัตกรรมเข้าด้วยกัน ตัวเลขที่ใช้ประกอบฉากทัศน์เป็นเป้าหมายเชิงแนวคิด มิใช่ผลการดำเนินงานจริง ทั้งนี้ การกลั่นน้ำมันหล่อลื่นใช้แล้วกลับเป็นน้ำมันพื้นฐานและการผลิตเชื้อเพลิงชีวภาพเป็นกระบวนการคนละเส้นทาง ซึ่งต้องประเมินความเหมาะสมของวัตถุดิบ เทคโนโลยี และผลกระทบตลอดวัฏจักรชีวิตแยกกัน

ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องสร้างผ่านสู่ธุรกิจเชื้อเพลิงทดแทนแบบเร่งรัด Accelerated Transition to Renewable Fuels โดยบทความวิชาการนี้ได้ให้ความสำคัญของการนำแนวคิดการวางฉากทัศน์ มาใช้เป็นเครื่องมือในการมองถึงอนาคต รวมถึงการมองควบคู่กับการ “ภาวะผู้นำทางสังคม”

และ “การวางแผนฉากทัศน์และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม” เพื่อทำหน้าที่ประสานความร่วมมือระหว่างองค์กร ชุมชน ภาคเอกชน และภาครัฐ บทความนี้ จึงมุ่งวิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำทางสังคม การวางแผนฉากทัศน์ และนำเสนอข้อค้นพบเชิงประจักษ์จากการกำหนดฉากทัศน์

วัตถุประสงค์

(1) วิเคราะห์ปัญหาและความเชื่อมโยงของระบบเชื้อเพลิงทดแทนในมิติเชิงพื้นที่

(2) สังเคราะห์สมรรถนะภาวะผู้นำทางสังคมและสร้างฉากทัศน์การเปลี่ยนผ่าน และ

(3) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายหลังการสร้างฉากทัศน์เพื่อเสนอแนวทางพัฒนาที่มีตัวชี้วัดตรวจสอบได้ วิธีดำเนินการเป็นการทบทวนและสังเคราะห์เอกสาร มิใช่การวิจัยภาคสนามหรือการประเมินความเป็นไปได้ทางการเงินขององค์กรแห่งใดแห่งหนึ่ง

กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิด (ภาพที่ 1) เริ่มจากการจำแนกปัญหาเชิงพื้นที่และขอบเขตการไหลของวัตถุดิบ จากนั้นสังเคราะห์สมรรถนะผู้นำที่จำเป็นต่อการเชื่อมภาคีและสร้างความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้นำร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสร้างฉากทัศน์สามแบบ โดยให้การเปลี่ยนผ่านแบบเร่งรัดเป็นภาพที่พึงปรารถนา แล้วจึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและช่องว่างระหว่างขีดความสามารถปัจจุบันกับผลลัพธ์ที่ต้องการ ขั้นสุดท้ายจึงจัดลำดับแนวทางพัฒนาและตัวชี้วัด กรอบนี้เป็นข้อเสนอสำหรับการศึกษาและทดลองใช้ ไม่ใช่ผลพิสูจน์เชิงเหตุและผลจากข้อมูลภาคสนาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการเปลี่ยนผ่านสู่ธุรกิจเชื้อเพลิงทดแทนแบบเร่งรัด

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

กรอบนี้ชี้ว่าเทคโนโลยีอย่างเดียวไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนผ่านได้หากไม่มีข้อมูลวัตถุดิบที่เชื่อถือได้และข้อตกลงที่ผู้เกี่ยวข้องยอมรับ ความสามารถของผู้นำจึงทำหน้าที่เชื่อมข้อมูลเชิงพื้นที่กับการสร้างทางเลือกอนาคต และเปลี่ยนฉากทัศน์ให้เป็นลำดับการลงทุนที่ตรวจสอบผลได้

1.ปัญหาเชิงพื้นที่และขอบเขตระบบการเปลี่ยนผ่าน

หากมองเพียงเป้าหมายเพิ่มสัดส่วนเชื้อเพลิงทดแทน องค์กรอาจลงทุนกำลังผลิตก่อนยืนยันปริมาณวัตถุดิบที่รวบรวมได้จริง ประเด็นตั้งต้นจึงต้องระบุพื้นที่แหล่งกำเนิดของเสีย ประเภทและคุณภาพวัตถุดิบ ระยะทางขนส่ง ผู้ประกอบการในห่วงโซ่ ตลอดจนพื้นที่รับผลกระทบจากโรงงาน การระบุขอบเขตเช่นนี้ช่วย

แยกปัญหาวัตถุดิบขาดแคลนออกจากปัญหาระบบรวบรวมขาดประสิทธิภาพ และทำให้เห็นต้นทุนที่ตกแก่ผู้ประกอบการรายย่อยหรือชุมชน

น้ำมันหล่อลื่นใช้แล้วอาจปนเปื้อนสิ่งอื่นระหว่างใช้งาน การเก็บรวบรวมและนำไปใช้จึงต้องอาศัยระบบคัดแยกและควบคุมคุณภาพ US EPA (2025) อธิบายแนวทางการนำกลับใช้ที่แตกต่างกัน เช่น การกลั่นใหม่เป็นน้ำมันหล่อลื่น และการแปรรูปเป็นเชื้อเพลิงในระบบที่เหมาะสม ในบทความนี้จึงไม่สมมติว่าน้ำมันหล่อลื่นใช้แล้วทั้งหมดสามารถแปลงเป็นดีเซลหมุนเวียนหรือเชื้อเพลิงอากาศยานยั่งยืนได้โดยตรง วัตถุดิบสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดต้องผ่านการพิสูจน์คุณสมบัติและข้อกำหนดเฉพาะ

ปัญหาอีกส่วนหนึ่งเป็นความไม่สมดุลระหว่างต้นน้ำกับปลายน้ำ หากเกณฑ์รับซื้อและวิธีตรวจสอบคุณภาพไม่ชัดเจน ผู้รวบรวมรายเล็กอาจแบกรับต้นทุนสูง ขณะที่โรงงานเผชิญวัตถุดิบไม่สม่ำเสมอ การกำหนดพื้นที่นำร่องจึงควรพิจารณาความหนาแน่นของแหล่งกำเนิด ระยะทางขนส่ง และความพร้อมของหน่วยงานท้องถิ่นพร้อมกัน พื้นที่ที่เหมาะสมในการเริ่มต้นไม่จำเป็นต้องเป็นพื้นที่ที่มีของเสียมากที่สุด แต่ต้องมีภาคีที่ร่วมตรวจสอบและปรับปรุงกระบวนการได้

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1**เศรษฐกิจหมุนเวียนและการจัดลำดับการใช้ทรัพยากร**

แนวคิดเศรษฐกิจหมุนเวียนมุ่งลดของเสีย คงคุณค่าของผลิตภัณฑ์และวัสดุให้อยู่ในระบบ และฟื้นฟูธรรมชาติ (Ellen MacArthur Foundation, n.d.) สำหรับน้ำมันหล่อลื่นใช้แล้ว แนวคิดนี้มิได้หมายถึงการส่งวัตถุดิบทุกชนิดเข้าสู่เตาเผาหรือโรงผลิตพลังงานโดยอัตโนมัติ แต่ต้องพิจารณาทางเลือกที่รักษาคุณค่าได้สูงและปลอดภัยตามคุณสมบัติของน้ำมัน การกลั่นกลับเป็นน้ำมันพื้นฐาน การนำกลับใช้ในกระบวนการที่ได้รับอนุญาต และการแปรรูปเป็นเชื้อเพลิงล้วนต้องเปรียบเทียบผลกระทบ

ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนและสิ่งแวดล้อมต้องวัดตลอดห่วงโซ่ ตั้งแต่การจัดเก็บ การขนส่ง การแปรรูป ไปจนถึงการใช้ผลิตภัณฑ์ หากวัตถุดิบต้องขนส่งไกลหรือใช้พลังงานฟอสซิลมากในการแปรรูป ผลลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกอาจต่ำกว่าที่คาด การประเมินวัฏจักรชีวิตจึงเป็นเครื่องมือกำหนดขอบเขตและเปรียบเทียบทางเลือก โดยมาตรฐาน ISO 14040 กำหนดหลักการและกรอบของการประเมินดังกล่าว (International Organization for Standardization [ISO], 2006)

ในระดับห่วงโซ่อุปทาน การหมุนเวียนของทรัพยากรเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ส่งมอบมีแรงจูงใจและมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ ข้อตกลงการรับซื้อควรระบุเกณฑ์คุณภาพ วิธีชั่งและบันทึกน้ำหนัก การป้องกันการปนเปื้อน และแนวทางจัดการกรณีวัตถุดิบไม่ผ่านเกณฑ์ การพิจารณาประสิทธิภาพเฉพาะโรงงานโดยไม่คิดต้นทุนของเครือข่ายรวบรวมอาจทำให้โครงการขยายตัวได้ยาก

2.2**เชื้อเพลิงทดแทน ความเสี่ยงวัตถุดิบ และผลกระทบภูมิอากาศ**

เชื้อเพลิงทดแทนในบทความหมายถึงกลุ่มเชื้อเพลิงที่ผลิตจากแหล่งหมุนเวียนหรือวัตถุดิบเหลือใช้ผ่านเส้นทางเทคโนโลยีที่เหมาะสม มิได้ถือว่าเชื้อเพลิงทุกชนิดมีผลลดการปล่อยเท่ากัน IEA (2023) ประเมินการขยายตัวของเชื้อเพลิงชีวภาพในบริบทนโยบายและตลาดที่แตกต่างกัน และ IEA (2022) เตือนถึงความเสี่ยง

ด้านความเพียงพอของน้ำมันและไขมันเหลือใช้สำหรับดีเซลหมุนเวียนและเชื้อเพลิงอากาศยานชีวภาพ ดังนั้น แผนเพิ่มกำลังผลิตต้องทดสอบขีดจำกัดของวัตถุดิบก่อน

ความยั่งยืนของเชื้อเพลิงขึ้นกับแหล่งกำเนิดและเส้นทางการผลิต ตลอดจนผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงการใช้ที่ดิน การใช้พลังงาน และความน่าเชื่อถือของการติดตามย้อนกลับ วัตถุดิบเหลือใช้ที่มีผู้ใช้เดิมอยู่แล้วอาจเกิดการย้ายผลกระทบแทนการลดผลกระทบสุทธิ จึงควรประเมินกรณีฐานและการใช้ทางเลือกอย่างชัดเจน มาตรการคาร์บอนหรือเครดิตไม่ใช่หลักฐานว่าการปล่อยลดลงโดยตัวมันเอง การกล่าวอ้างต้องมีข้อมูลกิจกรรม ปัจจัยการปล่อย และวิธีตรวจสอบที่เปิดเผยได้

การเปลี่ยนผ่านแบบเร่งรัดยังต้องคำนึงถึงความมั่นคงทางธุรกิจ เมื่อต้นทุนวัตถุดิบผันผวนหรือกฎเกณฑ์ผลิตภัณฑ์เปลี่ยน องค์กรควรมีทางเลือกด้านผลิตภัณฑ์และสัญญาจัดหา มากกว่าพึ่งเทคโนโลยีเดียว การลงทุนทีละระยะตามผลทดสอบจึงลดความเสี่ยงจากการสร้างกำลังผลิตเกินกว่าปริมาณวัตถุดิบที่เข้าถึงได้จริง

2.3 **ภาวะผู้นำทางสังคมและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**

ภาวะผู้นำทางสังคมในบริบทนี้หมายถึงความสามารถในการเชื่อมผู้ประกอบการ หน่วยงานกำกับ ผู้รวบรวมวัตถุดิบ แรงงาน และชุมชน ให้ร่วมกำหนดกติกาและตรวจสอบผลกระทบ Maak และ Pless (2006) อธิบายภาวะผู้นำที่รับผิดชอบว่าเกิดในความสัมพันธ์ทางสังคมและการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวคิดนี้ช่วยขยายกรอบตัดสินใจจากผลตอบแทนของโรงงานไปสู่ความเป็นธรรมของการจัดหาวัตถุดิบและการกระจายผลประโยชน์

สมรรถนะประการแรกคือการคิดเชิงระบบและอ่านพื้นที่ เพื่อเชื่อมแหล่งวัตถุดิบ ขีดความสามารถโรงงาน และพื้นที่รับผลกระทบ ประการที่สองคือการสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจผ่านข้อมูลและข้อตกลงที่ตรวจสอบได้ ประการที่สามคือการเจรจาผลประโยชน์และช่องทางรับข้อร้องเรียน ประการที่สี่คือการใช้หลักฐานเชิงวิพากษ์ โดยแยกค่าที่วัดจริงออกจากเป้าหมายหรือการคาดการณ์ ประการที่ห้าคือการเรียนรู้เชิงยุทธศาสตร์ซึ่งปรับนโยบายเมื่อสัญญาณจากพื้นที่เปลี่ยน

ภาวะผู้นำทั้งห้าประการเป็นผลสังเคราะห์เชิงข้อเสนอของบทความ มิใช่มาตรวัดสมรรถนะที่ผ่านการตรวจสอบเชิงสถิติ การนำไปใช้ควรกำหนดผู้รับผิดชอบ วิธีฝึก และหลักฐานการปฏิบัติงาน เช่น บันทึกการประชุมร่วม การแก้ข้อร้องเรียน รายงานคุณภาพวัตถุดิบ และการปรับแผนหลังการทบทวน

2.4การวางแผนฉากทัศน์และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวางแผนฉากทัศน์ช่วยสำรวจอนาคตที่อาจเกิดขึ้นภายใต้ความไม่แน่นอน แทนการยืนยันคำพยากรณ์อนาคตแบบเดียว Schoemaker (1995) เสนอให้ใช้ฉากทัศน์เพื่อขยายกรอบคิดเชิงยุทธศาสตร์ และทดสอบว่าการตัดสินใจยังใช้ได้เมื่อเงื่อนไขสำคัญเปลี่ยน สำหรับธุรกิจเชื้อเพลิงทดแทน ปัจจัยไม่แน่นอนที่มีอิทธิพลสูง ได้แก่ ปริมาณและราคาวัตถุดิบ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เกณฑ์รับรองคาร์บอน และการยอมรับจากภาคีในพื้นที่

บทความกำหนดฉากทัศน์ก่อนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างละเอียดตามลำดับของโจทย์ กล่าวคือเริ่มจากปัญหาและสมรรถนะผู้นำ แล้วสร้างภาพอนาคตที่แตกต่างกัน จากนั้นจึงวิเคราะห์จุดแข็ง ข้อจำกัด โอกาส และความเสี่ยงเทียบกับอนาคตที่ต้องการ วิธีนี้ทำให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมุ่งตอบคำถามว่าต้องแก้ช่องว่างใดเพื่อให้ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนาเป็นไปได้ แทนการจัดรายการปัจจัยโดยไม่เชื่อมการตัดสินใจ

ความแตกต่างระหว่างฉากทัศน์ต้องมีสัญญาณติดตามได้ เช่น อัตราการรับคืนวัตถุดิบที่ผ่านเกณฑ์ จำนวนคู่สัญญาที่มีระบบติดตามย้อนกลับ ผลตรวจวัดการปล่อย และเวลาปิดข้อร้องเรียน สัญญาณเหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจปรับขนาดการลงทุน เปลี่ยนเงื่อนไขจัดซื้อ หรือยุติกิจกรรมที่ไม่คุ้มผลกระทบ

4.ฉากทัศน์การเปลี่ยนผ่าน

ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนาคือการเปลี่ยนผ่านแบบเร่งรัดที่มีระบบรวบรวมและคัดแยกวัตถุดิบ ระบบแปรรูปตามคุณสมบัติวัตถุดิบ ระบบวัดผลคาร์บอน ห่วงโซ่อุปทานที่ติดตามได้ ธรรมาภิบาล และนวัตกรรมธุรกิจทำงานเชื่อมกัน เป้าหมายเชิงแนวคิดที่กำหนดไว้ ได้แก่ การใช้ประโยชน์จากน้ำมันหล่อลื่นใช้แล้วไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 เพิ่มกำลังผลิตไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ลดการใช้ฟอสซิลไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ลดการปล่อยไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 และให้รายได้จากธุรกิจเชื้อเพลิงทดแทนมากกว่าร้อยละ 40 ภายในห้าปี ตัวเลขทั้งห้าเป็นเกณฑ์ทดสอบความทะเยอทะยาน มิใช่ค่าคาดการณ์จาก IEA หรือผลการวิจัยในพื้นที่

ฉากทัศน์การปรับตัวบางส่วนเกิดเมื่อองค์กรเพิ่มเครื่องจักรและกำลังผลิตบางส่วน แต่เครือข่ายวัตถุดิบ คุณภาพข้อมูล และทักษะแรงงานพัฒนาไม่ทัน ผลคือกำลังผลิตที่ติดตั้งอาจไม่เท่ากับผลผลิตจริง ต้นทุนรับซื้อสูง และข้อมูลการปล่อยเทียบข้ามปีไม่ได้ ฉากทัศน์การเปลี่ยนผ่านติดขัดเกิดเมื่อราคาวัตถุดิบผันผวน กติกาไม่ชัด หรือข้อร้องเรียนสะสมจนความร่วมมือถดถอย องค์กรจึงยังพึ่งรายได้ฟอสซิลและมีความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ

เพื่อแยกฉากทัศน์ทั้งสาม ควรติดตามอัตรารวบรวมวัตถุดิบที่ผ่านเกณฑ์ เทียบกับประมาณการในพื้นที่ อัตราการใช้กำลังผลิตจริง ความครบถ้วนของข้อมูลย้อนกลับ ต้นทุนต่อหน่วย ผลประเมินการปล่อยตลอดวัฏจักรชีวิต และข้อร้องเรียนที่แก้ไขได้ตามเวลา หากสัญญาณบ่งชี้ฉากทัศน์การปรับตัวบางส่วน ผู้บริหารควรชะลอการเพิ่มกำลังผลิตและแก้ระบบต้นน้ำก่อน

บทบาทของภาวะผู้นำทางสังคมมิได้เหมือนกันในทุกฉากทัศน์ ตารางที่ 1 สรุปภารกิจที่ควรให้ความสำคัญและสัญญาณติดตาม เพื่อใช้ปรับการตัดสินใจเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน

ตารางที่ 1 บทบาทภาวะผู้นำทางสังคมในแต่ละฉากทัศน์

ฉากทัศน์	สภาพที่อาจเกิดขึ้น	บทบาทของผู้นำทางสังคม	สัญญาณที่ควรติดตาม
การเปลี่ยนผ่านแบบเร่งรัด	ระบบวัตถุดิบ การผลิต การวัดผลคาร์บอน และภาคีในพื้นที่เชื่อมกัน	ประสานผู้รวบรวม โรงงาน หน่วยงานกำกับ และชุมชนให้ใช้ข้อมูลกับ	วัตถุดิบผ่านเกณฑ์สม่ำเสมอ ข้อมูลย้อนกลับครบ ผลลดการ

		กติการ่วมกัน เจรจาแบ่งปันประโยชน์และเปิดเผยผลกระทบ	ปล่อยตรวจสอบได้ และข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไข
การปรับตัวบางส่วน	เทคโนโลยีและกำลังผลิตขยายตัว แต่ระบบจัดหาวัตถุดิบและทักษะภาคียังไม่ทัน	ระบุช่องว่างระหว่างกำลังผลิตกับวัตถุดิบจริง สร้างความไว้วางใจ พัฒนาทักษะร่วมกัน และปรับแผนลงทุนตามหลักฐาน	อัตราใช้กำลังผลิตต่ำ วัตถุดิบไม่สม่ำเสมอ ข้อมูลไม่ตรงกัน หรือต้นทุนต่อหน่วยสูงขึ้น
การเปลี่ยนผ่านติดขัด	วัตถุดิบขาดแคลน กติกาไม่ชัด ความขัดแย้งสะสม และยังพึ่งธุรกิจฟอสซิล	เปิดพื้นที่เจรจา ตรวจสอบข้อเท็จจริงร่วม ฟื้นความเชื่อมั่น และเสนอให้ชะลอกิจกรรมที่ยังพิสูจน์ความคุ้มค่าหรือผลกระทบไม่ได้	คู่สัญญาถอนตัว ข้อร้องเรียนค้าง ข้อมูลย้อนกลับขาดหาย หรือยืนยันผลสิ่งแวดล้อมไม่ได้

จากตารางจะเห็นว่า ในฉากทัศน์ที่พึงปรารถนา ผู้นำมุ่งรักษาความร่วมมือและความโปร่งใสของผลลัพธ์ เมื่อการปรับตัวเกิดเพียงบางส่วน บทบาทจะเปลี่ยนไปสู่การค้นหาช่องว่างของวัตถุดิบ ทักษะ และข้อมูลก่อนขยายการลงทุน ส่วนกรณีการเปลี่ยนผ่านติดขัด ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการคลี่คลายความขัดแย้งและฟื้นความไว้วางใจ โดยใช้หลักฐานร่วมกันแทนการเร่งขยายกำลังผลิต

5.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายหลังการสร้างฉากทัศน์

เมื่อใช้ฉากทัศน์พึงปรารถนาเป็นจุดเทียบ จุดแข็งภายในที่เป็นไปได้ขององค์กรพลังงานคือความรู้การจัดการโรงงาน ระบบควบคุมคุณภาพ และช่องทางตลาดเดิม อย่างไรก็ดี กรณีศึกษานี้ไม่ได้อ้างอิงองค์กรใดเป็นการเฉพาะ จึงต้องตรวจสอบทรัพย์สินและกำลังคนก่อนกล่าวอ้างว่าเป็นจุดแข็งที่มีอยู่ ส่วนช่องว่างที่ควรประเมิน ได้แก่ เทคโนโลยีแปรรูปที่รองรับวัตถุดิบหลายชนิด ความสามารถประเมินวัฏจักรชีวิต ระบบติดตามย้อนกลับ และงบลงทุนที่สัมพันธ์กับรายได้คาดหมาย

ด้านภายนอก โอกาสเกิดจากความต้องการลดการใช้ฟอสซิล การพัฒนาเชื้อเพลิงทดแทน และความสนใจต่อการจัดการของเสียอย่างมีคุณค่า อย่างไรก็ตาม IEA (2022) ระบุความเสี่ยงด้านอุปทานวัตถุดิบเหลือใช้ ขณะที่ข้อกำหนดคุณภาพเชื้อเพลิงและความต้องการของตลาดอาจเปลี่ยนได้ การเติบโตของระบบกำหนดราคาคาร์บอนตามรายงานธนาคารโลก (World Bank, 2024) เป็นบริบทเชิงนโยบาย แต่ไม่ควรแปลงเป็นรายได้คาร์บอนเครดิตของโครงการโดยไม่มีวิธีการรับรองที่ใช้ได้จริง

ผลวิเคราะห์จึงนำไปสู่ช่องว่างสำคัญสามประการ คือ ช่องว่างระหว่างวัตถุดิบที่คาดว่ามีกับวัตถุดิบที่จัดหาได้จริง ช่องว่างระหว่างกำลังผลิตกับผลลดการปล่อยสุทธิ และช่องว่างระหว่างการตัดสินใจขององค์กรกับการยอมรับของพื้นที่ การปิดช่องว่างทั้งสามต้องมีหลักฐานและผู้รับผิดชอบเฉพาะ ไม่อาจอาศัยถ้อยคำเชิงนโยบายอย่างเดียว

6.แนวทางพัฒนาและตัวชี้วัด

ระยะเตรียมการให้เลือกพื้นที่นำร่องหนึ่งแห่งและกำหนดขอบเขตวัตถุดิบที่รับได้ จัดทำแผนที่แหล่งกำเนิดและเส้นทางขนส่ง ตรวจตัวอย่างคุณภาพ และกำหนดปีฐานของปริมาณวัตถุดิบ การใช้พลังงาน การปล่อย และรายได้ ข้อมูลแต่ละรายการควรมีเจ้าของข้อมูล วิธีเก็บ ความถี่ และร่องรอยการแก้ไข การยืนยันปีฐานก่อนประกาศเป้าหมายจะช่วยลดความคลาดเคลื่อนของตัวหารและขอบเขตการนับ

ระยะทดลองให้ทำสัญญากับผู้รวบรวมและผู้แปรรูปตามเกณฑ์คัดแยก ทดลองการติดตามตั้งแต่แหล่งกำเนิดถึงโรงงาน พร้อมประเมินทางเลือกการกลั่นใหม่และการแปรรูปเป็นเชื้อเพลิงตามวัตถุดิบจริง ตั้งวงหารือกับชุมชนและหน่วยงานกำกับในพื้นที่ มีช่องทางร้องเรียนและรายงานผลตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรอนุมัติการลงทุนระยะต่อไปเฉพาะเมื่ออุปทาน คุณภาพผลิตภัณฑ์ และผลกระทบผ่านเกณฑ์ที่ประกาศล่วงหน้า

ระยะขยายผลให้ประเมินทั้งมิติธุรกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม ตัวชี้วัดหลัก ได้แก่ ร้อยละของน้ำมันใช้แล้วที่รับคืนและนำไปใช้ประโยชน์ตามนิยามที่กำหนด ปริมาณวัตถุดิบผ่านเกณฑ์ต่อเดือน อัตราใช้กำลังผลิต ปริมาณเชื้อเพลิงทดแทนที่จำหน่าย สัดส่วนรายได้ และปริมาณการปล่อยสุทธิเทียบปีฐานพร้อมขอบเขตวัฏจักรชีวิต ตัวชี้วัดกระบวนการ ได้แก่ ความครบถ้วนของข้อมูลย้อนกลับ สัดส่วนคู่สัญญาที่ผ่านการตรวจ และเวลาจัดการข้อร้องเรียน

การตีความผลต้องระวังความต่างระหว่าง “ลดการใช้เชื้อเพลิงฟอสซิล” กับ “ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก” ซึ่งใช้หน่วยและฐานเปรียบเทียบต่างกัน เช่นเดียวกับร้อยละการนำกลับใช้ประโยชน์ซึ่งต้องนิยามว่าเป็นสัดส่วนของปริมาณที่เกิดในพื้นที่หรือปริมาณที่เข้าสู่ระบบรับคืน หากปีฐานและขอบเขตเปลี่ยน ต้องเผยแพร่เหตุผลและคำนวณย้อนหลังให้เปรียบเทียบได้

สรุปผล

การเปลี่ยนผ่านจากธุรกิจเชื้อเพลิงฟอสซิลสู่เชื้อเพลิงทดแทนมีความเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขเชิงพื้นที่ตลอดห่วงโซ่ ตั้งแต่แหล่งกำเนิดน้ำมันหล่อลื่นใช้แล้วที่กระจายตัว การรวบรวมและคัดแยกตามคุณภาพ ระยะทางขนส่ง ตลอดจนผลกระทบที่ชุมชนอาจได้รับ การตัดสินใจเลือกผลิตภัณฑ์และขนาดกำลังผลิตจึงต้องตั้งอยู่บนข้อมูลปริมาณและคุณสมบัติของวัตถุดิบที่จัดหาได้จริง รวมทั้งผลประเมินสิ่งแวดล้อมของแต่ละเส้นทางการใช้ประโยชน์ มิอาจใช้เป้าหมายการผลิตเพียงอย่างเดียวเป็นหลักประกันว่าการเปลี่ยนผ่านจะเกิดผลดี

ภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าว ภาวะผู้นำทางสังคมมีบทบาทเชื่อมผู้ส่งมอบวัตถุดิบ โรงงาน หน่วยงานกำกับ และชุมชนเข้ากับการตัดสินใจร่วมกัน สมรรถนะที่จำเป็นประกอบด้วยการคิดเชิงระบบและอ่านพื้นที่ การสร้าง

ความไว้วางใจ การเจรจาผลประโยชน์ การใช้หลักฐานเชิงวิพากษ์ และการเรียนรู้เพื่อปรับยุทธศาสตร์ สมรรถนะเหล่านี้ช่วยให้สามารถพิจารณาฉากทัศน์การเปลี่ยนผ่านแบบเร่งรัด การปรับตัวบางส่วน และการเปลี่ยนผ่านติดขัดได้อย่างสัมพันธ์กับสัญญาณที่ติดตามได้ ภาพอนาคตที่พึงปรารถนากำหนดเป้าหมายห้ารายการภายในห้าปีในฐานะกรอบทดสอบเชิงแนวคิด ซึ่งต้องกำหนดปีฐาน ขอบเขตการวัด และความเป็นไปได้ขององค์กรก่อนนำไปใช้จริง

เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเทียบกับภาพอนาคตที่ต้องการ ช่องว่างสำคัญอยู่ที่ความเพียงพอและความสม่ำเสมอของวัตถุดิบ ความพร้อมของเทคโนโลยีและข้อมูลการปล่อย ตลอดจนความร่วมมือในพื้นที่ แนวทางพัฒนาจึงควรเริ่มจากพื้นที่นำร่องที่กำหนดขอบเขตชัดเจน จัดทำระบบติดตามย้อนกลับและประเมินผลตลอดวัฏจักรชีวิต สร้างข้อตกลงกับภาคี และใช้ผลตรวจสอบเป็นเงื่อนไขในการขยายการลงทุน ข้อสรุปนี้เป็นผลสังเคราะห์เชิงแนวคิดที่เชื่อมปัญหา ผู้นำ ฉากทัศน์ และการลงมือปฏิบัติ ส่วนผลสำเร็จด้านธุรกิจและสิ่งแวดล้อมยังต้องพิสูจน์ด้วยข้อมูลจากพื้นที่จริง

องค์ความรู้ที่ได้รับ

องค์ความรู้ที่ได้คือกรอบ “ผู้นำเชื่อมพื้นที่สู่การเปลี่ยนผ่านที่ตรวจสอบได้” ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ต่อเนื่องของห้าขั้น ได้แก่ การกำหนดปัญหาเชิงพื้นที่ การสร้างความร่วมมือด้วยสมรรถนะผู้นำ การออกแบบฉากทัศน์ การวิเคราะห์ช่องว่าง และการทดลองพร้อมวัดผล ความเชื่อมโยงนี้ช่วยป้องกันการกำหนดเป้าหมายกำลังผลิตโดยไม่ทราบปริมาณวัตถุดิบ หรือการประกาศผลลดคาร์บอนโดยยังไม่มีฐานการวัดร่วมกัน



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ที่ได้รับจากการสังเคราะห์

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

สาระสำคัญของภาพที่ 2 คือการทบทวนผลตามสัญญาณจริงย้อนกลับไปปรับสมรรถนะและทางเลือกฉากทัศน์เมื่อบริบทเปลี่ยน ตัวชี้วัดจึงต้องวัดได้ทั้งปริมาณที่จัดหา ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ผลตอบแทนทางธุรกิจ และคุณภาพของความร่วมมือในพื้นที่ กรอบนี้สามารถใช้เป็นสมมติฐานสำหรับการศึกษาพื้นที่นำร่องในขั้นต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. เชิงนโยบาย กำหนดมาตรฐานข้อมูลวัตถุดิบและการติดตามย้อนกลับร่วมกับหน่วยงานกำกับ กำหนดขอบเขตการคำนวณการปล่อยและการเปิดเผยข้อมูลให้สอดคล้องกับวิธีประเมินที่ใช้จริง

2. เชิงการดำเนินงาน เลือกพื้นที่นำร่องที่มีแหล่งวัตถุดิบและภาคีตรวจสอบพร้อม จัดทำปีฐานและสัญญารับซื้อที่กำหนดคุณภาพ ราคา และความรับผิดชอบต่อการปนเปื้อน

3. เชิงการบริหารองค์กร จัดทีมร่วมด้านวิศวกรรม สิ่งแวดล้อม การเงิน และการมีส่วนร่วมของชุมชน ใช้ผลทดลองเป็นเงื่อนไขก่อนอนุมัติการขยายกำลังผลิต

4. สำหรับการศึกษาครั้งต่อไป สำรวจปริมาณน้ำมันหล่อลื่นใช้แล้วในพื้นที่จริง ทดสอบคุณสมบัติและเส้นทางเทคโนโลยี ประเมินวัฏจักรชีวิต ความคุ้มทุน และการยอมรับของภาคี เปรียบเทียบอย่างน้อยสองทางเลือกการใช้ประโยชน์

เอกสารอ้างอิง

Ellen MacArthur Foundation. (n.d.). Circular economy principles. https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-principles

International Energy Agency. (2022). Is the biofuel industry approaching a feedstock crunch? https://www.iea.org/reports/is-the-biofuel-industry-approaching-a-feedstock-crunch

International Energy Agency. (2023). Renewables 2023. https://www.iea.org/reports/renewables-2023

International Energy Agency. (2025). Renewables 2025: Renewable transport. https://www.iea.org/reports/renewables-2025/renewable-transport

International Organization for Standardization. (2006). ISO 14040:2006 environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework. https://www.iso.org/standard/37456.html

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. Journal of Business Ethics, 66, 99–115. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z

Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. Sloan Management Review, 36(2), 25–40.

United States Environmental Protection Agency. (2025). Managing, reusing, and recycling used oil. https://www.epa.gov/recycle/managing-reusing-and-recycling-used-oil

World Bank. (2024). State and trends of carbon pricing 2024. https://www.worldbank.org/en/publication/state-and-trends-of-carbon-pricing

ภาวะผู้นำทางสังคมกับการสร้างฉากทัศน์ระบบข้อมูลการใช้ที่ดินเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่อย่างยั่งยืน

Social Leadership and Scenario Building for a Sustainable Land Use Information System

สลิลา เอี่ยมอิทธิพล วิกรม บุญนุ่น และอารีย์ บินประทาน

Salila Iamittipon, Vikrom Boonnun, and Aree Binprathan

Email: lddsalila@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายปัญหาการจัดทำและใช้ข้อมูลการใช้ที่ดินเชิงพื้นที่ สังเคราะห์สมรรถนะภาวะผู้นำทางสังคมที่จำเป็นต่อการประสานผู้เกี่ยวข้อง สร้างฉากทัศน์อนาคตของระบบข้อมูลการใช้ที่ดิน และเสนอแนวทางพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ ผู้เขียนใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับข้อมูลเชิงพื้นที่ ภาวะผู้นำทางสังคม การสร้างฉากทัศน์ และธรรมาภิบาลข้อมูล ผลการสังเคราะห์ชี้ว่าความแตกต่างด้านช่วงเวลา มาตราส่วน เกณฑ์จำแนก และความรับผิดชอบต่อข้อมูลระหว่างหน่วยงาน อาจทำให้การใช้ข้อมูลร่วมกันและการตัดสินใจเชิงพื้นที่คลาดเคลื่อน ภาวะผู้นำทางสังคมจึงมีบทบาทในการสร้างความเข้าใจปัญหาร่วมกัน ประสานเครือข่าย เจรจากติกาการใช้ข้อมูล ใช้หลักฐานอย่างวิพากษ์ และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บทความเสนอฉากทัศน์สามลักษณะ ได้แก่ ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนา ซึ่งข้อมูลมีมาตรฐานและตรวจสอบได้ ฉากทัศน์ปรับตัวบางส่วน ซึ่งเครื่องมือพัฒนาเร็วกว่าความร่วมมือและทักษะ และฉากทัศน์ที่ควรระวัง ซึ่งข้อมูลแยกส่วนและขาดกลไกความรับผิดชอบ การเปรียบเทียบฉากทัศน์กับความพร้อมขององค์กรและพื้นที่นำไปสู่ข้อเสนอให้เริ่มจากปัญหาการตัดสินใจที่ชัดเจนในพื้นที่นำร่อง กำหนดมาตรฐานและผู้รับผิดชอบข้อมูลร่วมกัน เปิดช่องทางตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาด และประเมินผลจากทั้งคุณภาพข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ ข้อเสนอเหล่านี้เป็นกรอบสำหรับการอภิปรายและทดสอบในพื้นที่จริง มิใช่ผลประเมินประสิทธิภาพของหน่วยงาน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางสังคม; ข้อมูลการใช้ที่ดิน; ฉากทัศน์อนาคต; ธรรมาภิบาลข้อมูล; การตัดสินใจเชิงพื้นที่

Abstract

This academic article examines challenges in the production and use of spatial land use data, synth esizes the social leadership competencies needed to coordinate stakeholders, develops scenarios for the future of land use information systems, and proposes strategic directions for their development. It draws on a synthesis of literature concerning spatial data, social leadership, scenario planning, and data governance. The synthesis indicates that differences in data collection periods, spatial scales, classification criteria, and institutional responsibilities may hinder data sharing and lead to inconsistent spatial decisions. Social leadership is therefore relevant to building a shared understanding of the problem,

coordinating stakeholders, and negotiating rules for data use, critically assessing evidence, and supporting continuous learning. Three scenarios are proposed: a desirable scenario in which data are standardized and verifiable; a partial adaptation scenario in which technological progress exceeds the development of institutional cooperation and skills; and a cautionary scenario characterized by fragmented data and weak accountability. Comparing these scenarios with organizational and local readiness suggests a phased approach: select a clearly defined decision problem in a pilot area, establish shared data standards and responsibilities, enable the review and correction of errors, and evaluate both data quality and its use in decision-making. These proposals provide a framework for discussion and field testing; they do not constitute an empirical assessment of any agency's performance.

Keywords: social leadership; scenario planning; land use information; territorial development; data governance.

บทนำ

การใช้ที่ดินเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามการขยายตัวของเมือง การปรับตัวของภาคเกษตร กิจกรรมทางเศรษฐกิจ และแรงกดดันด้านสิ่งแวดล้อม ข้อมูลการใช้ที่ดินที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบันจึงมีความสำคัญต่อการวางแผนพื้นที่เกษตร การติดตามการเปลี่ยนแปลงของพื้นที่ และการจัดบริการสาธารณะ อย่างไรก็ตาม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจจัดทำข้อมูลต่างช่วงเวลา ต่างมาตราส่วน และใช้คำนิยามหรือเกณฑ์จำแนกประเภทที่ไม่สอดคล้องกัน เมื่อข้อมูลเหล่านี้ถูกนำมาใช้ร่วมกัน ผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติงานจึงอาจตีความสภาพพื้นที่ต่างกัน ส่งผลให้การระบุปัญหา การกำหนดพื้นที่เป้าหมาย และการติดตามผลขาดความต่อเนื่อง ผลกระทบดังกล่าวครอบคลุมทั้งหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนที่ใช้ประโยชน์จากข้อมูลเชิงพื้นที่ Gómez และคณะ (2016) ชี้ให้เห็นศักยภาพของข้อมูลสำรวจระยะไกลหลายช่วงเวลาในการจำแนกการใช้ที่ดิน ขณะเดียวกันการนำผลวิเคราะห์ไปใช้ยังต้องพิจารณาคุณภาพข้อมูลและบริบทของพื้นที่ประกอบกัน

โจทย์สำคัญจึงอยู่ที่การพัฒนากระบวนการจัดทำ ตรวจสอบ เชื่อมโยง และใช้ข้อมูลการใช้ที่ดินให้หน่วยงานต่าง ๆ เข้าใจตรงกันและนำไปประกอบการตัดสินใจได้ การดำเนินงานดังกล่าวเกี่ยวข้องกับผู้ผลิตข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล หน่วยงานท้องถิ่น และชุมชน ซึ่งมีหน้าที่ ทรัพยากร และความต้องการแตกต่างกัน การกำหนดมาตรฐานข้อมูลหรือจัดหาเทคโนโลยีเพียงส่วนเดียวจึงยังไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหาการใช้ข้อมูลร่วมกัน ภาวะผู้นำทางสังคมมีบทบาทในการประสานผู้เกี่ยวข้องให้ร่วมกำหนดปัญหา ตรวจทานความหมายของข้อมูล และตกลงกติกาการเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากข้อมูล แนวคิดภาวะผู้นำที่รับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ Maak และ Pless (2006) ช่วยอธิบายความสัมพันธ์และความรับผิดชอบที่เชื่อมข้ามขอบเขตองค์กร ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของความร่วมมือในลักษณะนี้

การพัฒนาระบบข้อมูลการใช้ที่ดินอัจฉริยะจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกันตลอดกระบวนการ ตั้งแต่การได้มาซึ่งข้อมูล การบูรณาการข้อมูล การวิเคราะห์และติดตามการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนการตัดสินใจ ไปจนถึงธรรมาภิบาลและความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้อง การกำหนดฉากทัศน์ที่พึงปรารถนาช่วยให้เห็นทิศทางการพัฒนาขององค์ประกอบเหล่านี้ร่วมกัน ขณะเดียวกัน การแปลงภาพอนาคตให้เป็นแนวทางปฏิบัติจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ข้อจำกัด และความพร้อมของแต่ละพื้นที่ บทความนี้จึงเชื่อมแนวคิดภาวะผู้นำทางสังคมกับการสร้างฉากทัศน์ เพื่อพิจารณาว่าใครควรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง ข้อมูลส่วนใดต้องได้รับการตรวจสอบร่วมกัน และประเด็นใดควรได้รับการแก้ไขก่อน ทั้งนี้ ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนาเป็นกรอบสำหรับพิจารณาทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ มิใช่ข้อยืนยันว่าระบบดังกล่าวได้เกิดขึ้นหรือบรรลุผลแล้ว

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) อธิบายปัญหาการจัดทำและใช้ข้อมูลการใช้ที่ดินเชิงพื้นที่ พร้อมสังเคราะห์สมรรถนะภาวะผู้นำทางสังคมที่จำเป็นต่อการประสานผู้เกี่ยวข้อง (2) สร้างฉากทัศน์อนาคตของระบบข้อมูลการใช้ที่ดิน โดยให้ความสำคัญกับฉากทัศน์ที่พึงปรารถนา และ (3) สังเคราะห์ประเด็นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อเสนอแนวทางพัฒนาเชิงยุทธศาสตร์ เนื้อหาเป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากเอกสารเพื่อจัดทำข้อเสนอเชิงวิชาการ มิใช่รายงานผลประเมินประสิทธิภาพของหน่วยงานใด

เนื้อหา

กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดของบทความเริ่มจากการระบุปัญหาของข้อมูลการใช้ที่ดินเชิงพื้นที่ ทั้งด้านมาตรฐาน ความทันสมัย คุณภาพ และการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน จากนั้นจึงสังเคราะห์สมรรถนะภาวะผู้นำทางสังคมที่ช่วยให้ผู้ผลิตข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล และผู้ได้รับผลกระทบร่วมกำหนดปัญหาและภาพอนาคตที่ต้องการ เมื่อกำหนดฉากทัศน์แล้ว จึงพิจารณาปัจจัยแวดล้อมและช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับฉากทัศน์ที่พึงปรารถนา เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอในการพัฒนาระบบข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ตรวจสอบได้ และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงพื้นที่อย่างรับผิดชอบ กรอบดังกล่าวแสดงลำดับการวิเคราะห์ของบทความ มิใช่ผลยืนยันความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจากข้อมูลภาคสนาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางสังคมเพื่อพัฒนาระบบข้อมูลการใช้ที่ดินเชิงพื้นที่

ปัญหาข้อมูลการใช้ที่ดินกับการพัฒนาเชิงพื้นที่

ความล่าช้าและความไม่สอดคล้องของข้อมูลเป็นปัญหาทางสังคมเมื่อทำให้หน่วยงานและประชาชนตัดสินใจจากภาพพื้นที่คนละชุด ข้อมูลเกษตร เมือง ป่าไม้ และโครงสร้างพื้นฐานอาจมีหน่วยวิเคราะห์ ช่วงเวลา และเกณฑ์จำแนกต่างกัน การนำข้อมูลมาซ้อนทับโดยไม่บันทึกข้อจำกัดจึงสร้างความแม่นยำเทียม ข้อมูลภาพดาวเทียมแม้ช่วยเพิ่มความถี่ของการสังเกต ก็ยังอาจคลาดเคลื่อนจากเมฆ ฤดูกาล ความละเอียดภาพ และความคล้ายคลึงของพืชหลายชนิด (Gómez et al., 2016; Khatami et al., 2016)

ในระดับองค์กร ความรับผิดชอบการผลิต ตรวจสอบ ปรับปรุง และเผยแพร่ข้อมูลมักแยกอยู่ต่างส่วนงาน ส่งผลให้การแก้ไขข้อผิดพลาดไม่ไหลกลับสู่ฐานข้อมูลต้นทาง การพัฒนาระบบจึงต้องเริ่มจากการระบุว่าข้อมูลใดถูกใช้ตัดสินใจเรื่องใด ใครได้รับผลกระทบ และข้อผิดพลาดแบบใดมีต้นทุนสูงที่สุด การกำหนดปัญหาให้แคบพอสำหรับการทดลอง เช่น การติดตามการเปลี่ยนพื้นที่เกษตรในจังหวัดนำร่องจะทำให้ตรวจสอบผลของการเชื่อมข้อมูลได้ชัดกว่าการประกาศเป้าหมายระดับประเทศตั้งแต่ต้น

ในระดับพื้นที่ ข้อมูลทางการอาจไม่สะท้อนการใช้ที่ดินตามฤดูกาล สิทธิที่ซ้อนทับ หรือความรู้ท้องถิ่น ความแตกต่างระหว่างแผนที่กับประสบการณ์ของคนในพื้นที่เป็นเหตุให้ต้องมีกระบวนการรับฟังและตรวจสอบร่วม ไม่ควรตีความความเห็นของชุมชนว่าเป็นเพียงข้อมูลช่วยตรวจภาพถ่าย งานวิจัยว่าด้วยเครื่องมือเชิงพื้นที่และธรรมาภิบาลภูมิทัศน์แสดงให้เห็นว่าการสร้างภาพอนาคตร่วมกันช่วยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเจรจาทางเลือกการใช้ที่ดินได้ (Siangulube et al., 2023)

ประเด็นที่ต้องแก้จึงมีอย่างน้อย 4 ประเด็น ได้แก่ ความทันเวลาและความถูกต้องของข้อมูล ความสามารถเชื่อมโยงข้อมูลข้ามหน่วยงาน การแปลข้อมูลเป็นทางเลือกที่พื้นที่ใช้ได้ และความชอบธรรมของกติกาเข้าถึงข้อมูล หากแก้เพียงชั้นเทคนิคโดยไม่แก้ความสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้อง ระบบอาจทำงานได้ในห้องปฏิบัติการแต่ไม่เกิดการใช้ข้อมูลร่วมในการตัดสินใจจริง

ภาวะผู้นำทางสังคมในฐานะวิธีแก้ปัญหา

ภาวะผู้นำทางสังคมในบทความนี้หมายถึงความสามารถในการระดมผู้เกี่ยวข้องให้ร่วมเข้าใจปัญหาสาธารณะ ต่อรองความแตกต่าง และรับผิดชอบต่อผลกระทบของการตัดสินใจ โดยไม่จำกัดอยู่ที่ตำแหน่งบริหาร แนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ Freeman (1984) ช่วยระบุว่าการตัดสินใจขององค์กรส่งผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม ขณะที่ Maak และ Pless (2006) อธิบายความรับผิดชอบของผู้นำผ่านความสัมพันธ์และการสร้างคุณค่าร่วม หลักดังกล่าวเหมาะกับปัญหาข้อมูลการใช้ที่ดินที่ไม่มีหน่วยงานใดครอบครองข้อเท็จจริงทั้งหมด

สมรรถนะประการแรก คือ การคิดเชิงระบบและการอ่านพื้นที่ ผู้นำต้องเชื่อมการเปลี่ยนแปลงการใช้ที่ดินกับนโยบายการผลิต น้ำ โครงสร้างพื้นฐาน และสิทธิของคนในพื้นที่ พร้อมระบุสาเหตุที่แก้ได้และข้อจำกัดที่ต้องเฝ้าระวัง ประการที่สอง คือ การประสานเครือข่ายและสร้างความไว้วางใจ โดยเปิดพื้นที่ให้ผู้จัดทำข้อมูลและผู้ใช้ข้อมูลตกลงนิยาม ขั้นตอนตรวจทาน และบทบาทเจ้าของข้อมูลร่วมกัน ซึ่งต้องมีการติดตามข้อตกลงอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ประชุมเพียงครั้งเดียว ประการที่สาม คือ ความสามารถเจรจา

และจัดการความขัดแย้ง เช่น ความต้องการเปิดเผยข้อมูลเพื่อประโยชน์สาธารณะกับความจำเป็นต้องปกป้องข้อมูลอ่อนไหว ผู้นำควรใช้เกณฑ์ที่ตรวจสอบได้ เปิดเผยเหตุผลการตัดสินใจ และสร้างช่องทางอุทธรณ์หรือแก้ไขข้อมูล วิธีเจรจาโดยยึดผลประโยชน์ร่วมและเกณฑ์ที่เป็นธรรมสอดคล้องกับ Fisher และคณะ (2011) ประการที่สี่ คือ การใช้หลักฐานอย่างวิพากษ์ ผู้นำต้องถามที่มา ช่วงเวลา ความไม่แน่นอน และระดับความละเอียดที่เหมาะสมก่อนใช้แผนที่กำหนดมาตรการ ประการที่ห้า คือ การเรียนรู้และปรับตัวเชิงยุทธศาสตร์ ผู้นำต้องทำให้การทดลองนำร่องเกิดวงจรรับข้อผิดพลาด แก้ขั้นตอน และขยายผลเมื่อมีหลักฐานรองรับ ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ช่วยผูกทิศทางระยะยาวกับการจัดสรรทรัพยากรและการพัฒนาคน (Ireland & Hitt, 1999) แต่การขับเคลื่อนในพื้นที่ต้องเสริมด้วยความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่ไม่เท่ากันของข้อมูลต่อกลุ่มผู้ใช้

สมรรถนะทั้งห้าประการมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นกระบวนการ โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจปัญหาเชิงพื้นที่อย่างรอบด้าน การสร้างความร่วมมือระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การเจรจาเพื่อกำหนดกติกาที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน การใช้หลักฐานประกอบการตัดสินใจ และการนำผลจากการดำเนินงานมาปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นกรอบแนวคิดที่สังเคราะห์จากเอกสาร มิใช่ผลการวิเคราะห์เชิงสถิติหรือผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรในพื้นที่จริง

แนวคิดฉากทัศน์และบทบาทภาวะผู้นำทางสังคมในการกำหนดอนาคตของระบบข้อมูลการใช้ที่ดิน

ฉากทัศน์เป็นภาพอนาคตที่สร้างขึ้นจากการพิจารณาแรงขับและความไม่แน่นอนอย่างมีเหตุผล เพื่อช่วยให้ผู้กำหนดนโยบายเตรียมทางเลือกภายใต้เงื่อนไขที่แตกต่างกัน มิใช่การทำนายอนาคตที่แน่นอน Schoemaker (1995) อธิบายว่าฉากทัศน์ช่วยทดสอบสมมติฐานและขยายมุมมองของผู้ตัดสินใจ ขณะที่ Lindgren และ Bandhold (2003) เชื่อมการสร้างฉากทัศน์เข้ากับการเลือกยุทธศาสตร์ ในบริบทข้อมูลการใช้ที่ดิน ภาวะผู้นำทางสังคมจึงมีบทบาทตั้งแต่การประสานผู้จัดทำข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้แทนพื้นที่ให้ร่วมระบุปัญหา กำหนดขอบเขตของระบบ และพิจารณาแรงขับสำคัญ เช่น ความก้าวหน้าของข้อมูลดาวเทียม ความต้องการใช้ข้อมูล และนโยบายภาครัฐ ควบคู่กับความไม่แน่นอนด้านความร่วมมือ ทักษะบุคลากร และความไว้วางใจ จากนั้นผู้นำจึงเอื้อให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมตรวจสอบความสมเหตุสมผลของภาพอนาคตและกำหนดสัญญาณที่ควรติดตาม รายละเอียดตามตารางที่ 1

ในฉากทัศน์ที่พึงปรารถนา ภาวะผู้นำทางสังคมทำหน้าที่สร้างเป้าหมายและกติกาที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน เพื่อให้ระบบข้อมูลห้าส่วน ได้แก่ การได้มาซึ่งข้อมูล การบูรณาการข้อมูล การวิเคราะห์และติดตาม การสนับสนุนการตัดสินใจ และธรรมาภิบาลกับความร่วมมือ สามารถทำงานเชื่อมโยงกันได้ ผู้นำประสานให้หน่วยงานตกลงคำนิยาม มาตรฐาน ผู้รับผิดชอบ และวิธีตรวจสอบข้อมูล พร้อมเปิดช่องทางให้คนในพื้นที่ร่วมทบทวนผลวิเคราะห์เมื่อข้อมูลจากภาพดาวเทียม อากาศยานไร้คนขับ หรือแบบจำลองไม่สอดคล้องกับหลักฐานภาคสนาม การกำกับดูแลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ OECD (2019) ที่ให้ความสำคัญกับธรรมาภิบาลข้อมูล และข้อพิจารณาของ Khatami และคณะ (2016) เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อ

ความถูกต้องของการจำแนกข้อมูล บทบาทผู้นำในฉากทัศน์นี้จึงมุ่งรักษาทั้งคุณภาพข้อมูลและความรับผิดชอบต่อผลของการนำข้อมูลไปใช้ตัดสินใจ

ตารางที่ 1 บทบาทภาวะผู้นำทางสังคมในฉากทัศน์ระบบข้อมูลการใช้ที่ดิน

ฉากทัศน์	ลักษณะของระบบข้อมูล	บทบาทภาวะผู้นำทางสังคม	สัญญาณที่ควรติดตาม
ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนา	ข้อมูลมีมาตรฐาน ตรวจสอบได้ และเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานเพื่อนำไปใช้ตัดสินใจร่วมกัน	สร้างเป้าหมายและกติการ่วม ประสานผู้จัดทำและผู้ใช้ข้อมูล เปิดให้พื้นที่ร่วมตรวจทาน และกำกับความรับผิดชอบต่อผลการใช้ข้อมูล	การใช้มาตรฐานร่วม การแก้ไขข้อมูลที่ตรวจพบว่าคลาดเคลื่อน และการนำข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจจริง
ฉากทัศน์ปรับตัวบางส่วน	มีมีข้อมูลและเครื่องมือวิเคราะห์เพิ่มขึ้น แต่มาตรฐาน ทักษะ และการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานยังไม่สอดคล้องกัน	เจรจาข้อตกลงแลกเปลี่ยนข้อมูล เลือกชุดข้อมูลที่จำเป็นต่อปัญหานำร่อง และจัดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานระดับจังหวัดกับระดับท้องถิ่น	ความครบถ้วนของคำอธิบายชุดข้อมูล ระยะเวลาในการขอใช้ข้อมูล จำนวนกรณีข้อมูลไม่ตรงกัน และความคืบหน้าในการปรับมาตรฐานร่วม
ฉากทัศน์ที่ควรระวัง	ข้อมูลแยกส่วน ขาดผู้รับผิดชอบการปรับปรุง ข้อคลาดเคลื่อนถูกส่งต่อไปยังการตัดสินใจ และผู้ได้รับผลกระทบเสนอแก้ไขได้ยาก	ะบุเจ้าของข้อมูลและผู้รับผิดชอบ กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำ เปิดช่องทางตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาด และสื่อสารเหตุผลของการตัดสินใจเพื่อฟื้นความไว้วางใจ	ชุดข้อมูลที่ไม่มีผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาค้างแก้ไขข้อผิดพลาด ข้อร้องเรียนที่ไม่ได้รับการตอบกลับ และกรณีตัดสินใจจากข้อมูลที่ยังไม่ผ่านการตรวจสอบ

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์จากแนวคิดการสร้างฉากทัศน์และภาวะผู้นำทางสังคม

สำหรับฉากทัศน์ปรับตัวบางส่วน เทคโนโลยีและข้อมูลมีความก้าวหน้า แต่หน่วยงานยังใช้มาตรฐานต่างกันหรือมีทักษะในการจัดการข้อมูลไม่เท่าเทียมกัน ภาวะผู้นำทางสังคมจึงเปลี่ยนจุดเน้นจากการขยายระบบไปสู่การสร้างความพร้อมร่วม โดยเจรจาข้อตกลงการแลกเปลี่ยนข้อมูล เลือกชุดข้อมูลที่จำเป็นต่อ

ปัญหานำร่อง และจัดกระบวนการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานระดับจังหวัดกับระดับท้องถิ่น ผู้นำต้องทำให้ข้อขัดแย้งของข้อมูลกลายเป็นประเด็นสำหรับตรวจสอบและปรับมาตรฐาน มิใช่เหตุให้แต่ละหน่วยงานกลับไปใช้ข้อมูลของตนเองเพียงฝ่ายเดียว สัญญาณที่ควรติดตาม ได้แก่ ความครบถ้วนของคำอธิบายชุดข้อมูล ระยะเวลาในการขอข้อมูล และจำนวนกรณีที่พบข้อมูลไม่ตรงกัน เพื่อประเมินว่าความร่วมมือกำลังพัฒนาไปสู่ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนาหรือไม่

ส่วนฉากทัศน์ที่ควรระวัง เกิดขึ้นเมื่อการลงทุนด้านเทคโนโลยีไม่มีกลไกความรับผิดชอบรองรับ ข้อมูลขาดผู้ดูแลที่ชัดเจน ข้อคลาดเคลื่อนถูกส่งต่อสู่การตัดสินใจ และผู้ได้รับผลกระทบไม่สามารถเสนอแก้ไขข้อมูลได้ ในสถานการณ์นี้ ภาวะผู้นำทางสังคมต้องเร่งฟื้นความไว้วางใจด้วยการระบุผู้รับผิดชอบข้อมูล กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำ เปิดช่องทางตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาด ตลอดจนสื่อสารเหตุผลของการตัดสินใจอย่างโปร่งใส ก่อนขยายการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ขั้นสูง

เมื่อพิจารณาทั้งสามฉากทัศน์ร่วมกัน (ตารางที่ 1) บทบาทของภาวะผู้นำทางสังคมเปลี่ยนตามเงื่อนไขของระบบข้อมูล ในฉากทัศน์ที่พึงปรารถนา ผู้นำมุ่งรักษาความร่วมมือและกำกับการใช้ข้อมูลอย่างรับผิดชอบ ในฉากทัศน์ปรับตัวบางส่วน ผู้นำมุ่งเชื่อมมาตรฐานและพัฒนาความพร้อมของหน่วยงาน ส่วนในฉากทัศน์ที่ควรระวัง ผู้นำต้องเริ่มจากการระบุความรับผิดชอบ แก้ข้อผิดพลาด และฟื้นความไว้วางใจ ฉากทัศน์เหล่านี้เป็นเครื่องมือสำหรับพิจารณาทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้เงื่อนไขที่แตกต่างกัน มิใช่ผลการจัดระดับหน่วยงานที่เกิดขึ้นจริง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหลังการกำหนดฉากทัศน์

เมื่อกำหนดฉากทัศน์อนาคตแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการพิจารณาความพร้อมขององค์กรและพื้นที่เทียบกับภาพอนาคตที่พึงปรารถนา โดยวิเคราะห์ปัจจัยภายในด้านสมรรถนะบุคลากรภูมิสารสนเทศและวิทยาการข้อมูล คุณภาพและความครบถ้วนของข้อมูลต้นทาง ระบบจัดเก็บและสำรองข้อมูล ตลอดจนกติกาการควบคุมคุณภาพและการแก้ไขข้อมูลข้ามสายงาน ขณะเดียวกัน ปัจจัยภายนอกครอบคลุมความพร้อมของข้อมูลดาวเทียมและเครื่องมือประมวลผล นโยบายการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงข้อจำกัดด้านงบประมาณและกฎหมาย OECD (2019) ชี้ว่าการใช้ข้อมูลภาครัฐให้เกิดคุณค่าต้องจัดการข้อจำกัดด้านระบบเดิม ทักษะ และกฎระเบียบควบคู่กัน ดังนั้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะสนับสนุนฉากทัศน์ที่พึงปรารถนาได้เมื่อมีกระบวนการทำงานและธรรมาภิบาลข้อมูลรองรับ ทั้งนี้ประเด็นดังกล่าวเป็น กรอบสำหรับตรวจสอบในพื้นที่จริง ยังไม่ใช่ข้อสรุปว่าหน่วยงานใดมีจุดแข็งหรือจุดอ่อนตามที่ระบุ

การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับฉากทัศน์ที่พึงปรารถนาอาจทำให้เห็นช่องว่างในระบบย่อยทั้งห้า ได้แก่ ความครอบคลุมและความต่อเนื่องของข้อมูล มาตรฐานการเชื่อมโยง ความเพียงพอของการประเมินความถูกต้อง ความสามารถของเครื่องมือในการตอบคำถามผู้ใช้ และช่องทางตรวจสอบหรือแก้ไขข้อผิดพลาด ภาวะผู้นำทางสังคมมีบทบาทชวนผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบหลักฐานและจัดลำดับช่องว่างตามผลกระทบ ความเร่งด่วน และความเป็นไปได้ ก่อนกำหนดแนวทางพัฒนา เช่น ใช้ความชำนาญด้านการสำรวจพื้นที่ร่วมกับ

ข้อมูลเปิดเพื่อจัดทำข้อมูลอ้างอิง อาศัยเครือข่ายหน่วยงานปรับมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูล และกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำเพื่อรองรับข้อจำกัดด้านงบประมาณ แนวทางเหล่านี้เป็นข้อเสนอสำหรับนำไปอภิปรายและทดสอบร่วมกับหน่วยงานและพื้นที่เป้าหมาย มิใช่ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่ผ่านการเก็บข้อมูลและให้คะแนนแล้ว

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในบทความนี้จึงมีสองระดับที่สัมพันธ์กัน ระดับแรกคือการตรวจสอบความพร้อมภายในและเงื่อนไขภายนอกที่อาจสนับสนุนหรือขัดขวางการพัฒนา ระดับที่สองคือการเปรียบเทียบความพร้อมดังกล่าวกับหน้าที่ของระบบข้อมูลทั้งห้าส่วนในฉากทัศน์ที่พึงปรารถนา ผลจากการเปรียบเทียบจะช่วยตั้งคำถามเชิงยุทธศาสตร์ว่า ควรเริ่มจากการปรับมาตรฐานข้อมูล การสร้างกลไกตรวจสอบ การพัฒนาทักษะ หรือการจัดกติกาความร่วมมือก่อน อย่างไรก็ดี การระบุลำดับความสำคัญและค่าเป้าหมายสำหรับหน่วยงานใดโดยเฉพาะยังต้องอาศัยข้อมูลฐานและการหารือกับผู้เกี่ยวข้องในพื้นที่จริง

แนวทางการพัฒนาจากช่องว่างสู่การปฏิบัติ

การพัฒนาควรดำเนินเป็นลำดับ โดยเริ่มจากการเลือกพื้นที่นำร่องและประเด็นการตัดสินใจที่ชัดเจนหนึ่งเรื่อง แล้วจัดตั้งคณะทำงานซึ่งประกอบด้วยเจ้าของข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล และผู้แทนพื้นที่ เพื่อสำรวจชุดข้อมูลที่มีอยู่ จัดทำพจนานุกรมข้อมูล และระบุข้อจำกัดของข้อมูลแต่ละชุด พร้อมกำหนดค่าฐาน เช่น ความถี่ในการปรับปรุงข้อมูล ความครบถ้วนของข้อมูลกำกับ และระยะเวลาที่ใช้แก้ไขข้อผิดพลาด เมื่อทราบสภาพตั้งต้นแล้ว จึงเชื่อมโยงชุดข้อมูลนำร่องด้วยมาตรฐานร่วมและกระบวนการควบคุมคุณภาพ กำหนดหลักเกณฑ์ตรวจสอบพื้นที่ตามระดับความเสี่ยง และเปิดช่องทางรับหลักฐานจากพื้นที่ หากข้อมูลภาคสนามขัดแย้งกับผลจำแนกจากภาพถ่าย ควรบันทึกผลการตรวจสอบและเหตุผลของการแก้ไขไว้ด้วย ในระยะนี้ภาวะผู้นำทางสังคมมีบทบาทประสานการทำงานข้ามหน่วยงานและส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจความไม่แน่นอนของข้อมูล การคุ้มครองสิทธิ์ และการสื่อสารผลวิเคราะห์แก่ผู้ใช้ต่างกลุ่ม

เมื่อข้อมูลผ่านการตรวจสอบและมีกติกาการใช้ร่วมกันแล้ว จึงพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์และสนับสนุนการตัดสินใจ พร้อมติดตามว่าข้อมูลถูกนำไปใช้ในเรื่องใด ส่งผลต่อการแก้ปัญหาเชิงพื้นที่อย่างไร และก่อให้เกิดผลกระทบที่ไม่ตั้งใจหรือไม่ กลไกกำกับควรระบุผู้รับผิดชอบข้อมูล กติกาการอนุมัติและเผยแพร่ รอบทบทวนมาตรฐาน ตลอดจนช่องทางร้องเรียนและขอแก้ไขข้อมูล โดยจำกัดการเปิดเผยข้อมูลที่อาจกระทบสิทธิของบุคคลหรือชุมชนตามความจำเป็น การประเมินผลควรพิจารณาทั้งคุณภาพทางเทคนิคและคุณค่าจากการใช้งาน เช่น ความถูกต้องจากตัวอย่างตรวจสอบอิสระ ระยะเวลาตั้งแต่ตรวจพบการเปลี่ยนแปลงจนยืนยันผล จำนวนข้อผิดพลาดที่แก้ไขพร้อมบันทึกเหตุผล และสัดส่วนผู้ใช้ที่นำข้อมูลไปประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้ ควรกำหนดค่าเป้าหมายหลังตรวจสอบค่าฐานและความพร้อมของพื้นที่ เพื่อให้ตัวชี้วัดสะท้อนคุณภาพของการพัฒนามากกว่าปริมาณผลผลิตเพียงอย่างเดียว

สรุปผล

การศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อแรกชี้ให้เห็นว่า ปัญหาสำคัญของระบบข้อมูลการใช้ที่ดิน ได้แก่ ความแตกต่างของมาตรฐาน ความล่าช้าในการปรับปรุงข้อมูล การเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานที่ไม่ต่อเนื่อง

และข้อจำกัดของกระบวนการให้ผู้ได้รับผลกระทบมีส่วนร่วมตรวจสอบข้อมูล การแก้ปัญหาดังกล่าวต้องอาศัยภาวะผู้นำทางสังคมที่มีสมรรถนะด้านการคิดเชิงระบบ การประสานความร่วมมือ การเจรจาความขัดแย้ง การใช้หลักฐานอย่างรับผิดชอบ และการเรียนรู้เพื่อปรับตัว สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่สอง ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนาคือระบบข้อมูลการใช้ที่ดินอัจฉริยะที่เชื่อมโยงการได้มาซึ่งข้อมูล การกำหนดมาตรฐานและบริหารจัดการฐานข้อมูล การวิเคราะห์และติดตาม การสนับสนุนการตัดสินใจ ตลอดจนธรรมาภิบาลข้อมูลเข้าด้วยกัน โดยผู้นำทางสังคมมีบทบาททำให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมกำหนดกติกา ตรวจสอบ และแก้ไขข้อมูลที่คลาดเคลื่อน ขณะที่ฉากทัศน์ปรับตัวบางส่วนและฉากทัศน์ที่ควรระวังช่วยให้เห็นเงื่อนไขและสัญญาณที่ต้องติดตามภายใต้ความเป็นไปได้ที่แตกต่างกัน

สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่สาม การนำฉากทัศน์มาเปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อมช่วยกำหนดประเด็นที่ต้องตรวจสอบเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร คุณภาพและมาตรฐานข้อมูล การเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน นโยบายที่เกี่ยวข้อง และความไว้วางใจของผู้ใช้ข้อมูล แนวทางพัฒนาจึงควรเริ่มจากการเลือกพื้นที่นำร่องและจัดทำค่าฐานของข้อมูล ก่อนพัฒนามาตรฐานร่วมและกลไกตรวจสอบข้อผิดพลาด แล้วจึงขยายเครื่องมือวิเคราะห์พร้อมติดตามผลจากการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม บทความนี้เป็นการสังเคราะห์เอกสารและเสนอฉากทัศน์เชิงแนวคิด ยังไม่ได้สำรวจองค์กรหรือทดสอบระบบในพื้นที่จริง การนำข้อเสนอไปใช้จึงต้องตรวจสอบบริบท รับฟังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกำหนดตัวชี้วัดให้เหมาะกับภารกิจและความพร้อมของแต่ละพื้นที่

องค์ความรู้ที่ได้รับ

องค์ความรู้ที่สังเคราะห์ได้จากบทความนี้คือ กรอบการพัฒนาระบบข้อมูลการใช้ที่ดินที่มีภาวะผู้นำทางสังคมเป็นกลไกเชื่อมโยง โดยเริ่มจากการระบุปัญหาเชิงพื้นที่และผู้ได้รับผลกระทบ ก่อนพิจารณาสมรรถนะของผู้นำในการประสานความร่วมมือ เจรจาความแตกต่าง และใช้หลักฐานประกอบการตัดสินใจ สมรรถนะดังกล่าวเอื้อให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมสร้างฉากทัศน์อนาคต จากนั้นจึงนำฉากทัศน์มาเปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน เพื่อระบุช่องว่าง จัดลำดับความสำคัญ และกำหนดแนวทางพัฒนาที่สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ที่ได้รับ

กรอบองค์ความรู้นี้ (ภาพที่ 2) มีลักษณะเป็นวงจรการเรียนรู้และปรับตัว เมื่อการดำเนินงานนำร่องพบข้อมูลคลาดเคลื่อนหรือเกิดข้อขัดแย้ง ผู้นำทางสังคมต้องประสานผู้เกี่ยวข้องให้ทบทวนนิยามปัญหา สมมติฐานของฉากทัศน์ และวิธีจัดการข้อมูลร่วมกัน ผลลัพธ์ที่มุ่งหวังจึงครอบคลุมทั้งข้อมูลที่ตรวจสอบและใช้งานร่วมกันได้ การตัดสินใจที่อธิบายเหตุผลได้ และกระบวนการพัฒนาที่ผู้ได้รับผลกระทบมีส่วนร่วม ทั้งนี้ กรอบดังกล่าวเป็นข้อเสนอเชิงสังเคราะห์ซึ่งต้องทดสอบกับบริบทพื้นที่จริงต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับข้อมูลการใช้ที่ดินร่วมกัน โดยครอบคลุมคำนิยามชั้นข้อมูล มาตราส่วน แหล่งที่มา วันที่ปรับปรุง และวิธีตรวจสอบความถูกต้อง พร้อมระบุหน่วยงานเจ้าของข้อมูลและผู้รับผิดชอบการแก้ไขอย่างชัดเจน ตลอดจนจัดให้มีกลไกประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกำหนดหลักเกณฑ์การเข้าถึง การใช้ และการคุ้มครองข้อมูลให้เหมาะสมกับระดับความอ่อนไหวของข้อมูล

ภาครัฐควรจัดสรรงบประมาณอย่างต่อเนื่องสำหรับการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลและการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรควบคู่กับการลงทุนด้านเทคโนโลยี โดยกำหนดเกณฑ์ประเมินผลที่สะท้อนการนำข้อมูลไปใช้แก้ปัญหาเชิงพื้นที่ ความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูล และความเชื่อมั่นของผู้ใช้ข้อมูล มากกว่าพิจารณาเพียงจำนวนชั้นข้อมูลหรือเครื่องมือที่จัดทำขึ้น

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

หน่วยงานควรเลือกพื้นที่นำร่องและประเด็นการตัดสินใจที่มีขอบเขตชัดเจนหนึ่งเรื่อง แล้วจัดเวทีร่วมระหว่างผู้ผลิตข้อมูล ผู้ใช้ข้อมูล และผู้แทนพื้นที่ เพื่อสำรวจข้อมูลที่มีอยู่และกำหนดค่าฐานก่อนดำเนินงาน จากนั้นจึงทดลองกระบวนการตรวจทานและแก้ไขข้อผิดพลาดร่วมกัน โดยใช้ผลการดำเนินงานจริงเป็นฐานในการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายสำหรับการขยายผล

ควรพัฒนาสมรรถนะของผู้นำและคณะทำงานด้านการสื่อสารความไม่แน่นอนของข้อมูล การเจรจาข้อขัดแย้ง และการพิจารณาผลกระทบต่อผู้ใช้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม พร้อมเผยแพร่รายงานคุณภาพข้อมูลและเหตุผลในการปรับแก้เป็นระยะ เพื่อให้กระบวนการใช้ข้อมูลสามารถตรวจสอบได้และสร้างความไว้วางใจระหว่างหน่วยงานกับพื้นที่

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

ควรนำกรอบแนวคิดไปศึกษาในพื้นที่จริง โดยสัมภาษณ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เปรียบเทียบคุณภาพข้อมูลก่อนและหลังการดำเนินงาน และติดตามว่าข้อมูลถูกนำไปใช้ในกระบวนการตัดสินใจอย่างไร การศึกษาดังกล่าวจะช่วยประเมินว่าสมรรถนะด้านใดของภาวะผู้นำทางสังคมมีความสัมพันธ์กับระดับความร่วมมือ คุณภาพข้อมูล และผลลัพธ์การพัฒนาเชิงพื้นที่มากที่สุด

เอกสารอ้างอิง

Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in (3rd ed.). Penguin Books.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Gómez, C., White, J. C., & Wulder, M. A. (2016). Optical remotely sensed time series data for land cover classification: A review. ISPRS Journal of Photogrammetry and Remote Sensing, 116, 55–72.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21 st century: The role of strategic leadership. Academy of Management Perspectives, 13(1), 43–57.

Khatami, R., Mountrakis, G., & Stehman, S. V. (2016). A meta-analysis of remote sensing research on supervised pixel-based land-cover image classification processes: General guidelines for practitioners and future research. Remote Sensing of Environment, 177, 89–100.

Lindgren, M., & Bandhold, H. (2003). Scenario planning: The link between future and strategy. Palgrave Macmillan.

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—A relational perspective. Journal of Business Ethics, 66, 99–115.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). The path to becoming a data-driven public sector. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/059814a7-en

Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. Sloan Management Review, 36(2), 25–40.

Siangulube, F. S., Ros-Tonen, M. A. F., Reed, J., Bayala, E. R. C., & Sunderland, T. (2023). Spatial tools for inclusive landscape governance: Negotiating land use, land-cover change, and future landscape scenarios in two multistakeholder platforms in Zambia. Land, 12(4), 804.

ภาวะผู้นำทางสังคมในการขับเคลื่อนฉากทัศน์ความร่วมมือเชิงหุ้นส่วนทุนธรรมชาติเพื่อการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน

Social Leadership in Advancing a Natural Capital Partnership Scenario for Sustainable Forest Management

ยุวดี ดีงามเลิศ, วีกรม บุญนุ่น, อารีย์ บินประทาน

Yuwadee Deengamlert, Vikrom Boonnun, and Aree Binprathan

Email: 69997005@crru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำทางสังคมและความร่วมมือในการจัดการทุนธรรมชาติ (2) วิเคราะห์ฉากทัศน์ความร่วมมือเชิงหุ้นส่วนสำหรับการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน และ (3) เสนอแนวทางขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์จากความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยและสภาพแวดล้อม โดยใช้การวิเคราะห์เอกสารและสังเคราะห์แนวคิดด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการทรัพยากรร่วม การวางแผนฉากทัศน์ และการติดตามทรัพยากรป่าไม้ ผลการสังเคราะห์ชี้ว่า ภาวะผู้นำทางสังคมทำหน้าที่เชื่อมความรู้ทางวิชาการกับความรู้ของชุมชน เจรจากติกาและประโยชน์ที่เป็นธรรม ตลอดจนสร้างความรับผิดชอบต่อข้อมูลและผลของการตัดสินใจ ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนาประกอบด้วยระบบติดตามป่าไม้และคาร์บอน ฐานข้อมูลทุนธรรมชาติการบริหารป่าชุมชน เศรษฐกิจชีวภาพและกลไกผลประโยชน์ ธรรมาภิบาล และการสนับสนุนการตัดสินใจ ซึ่งต้องทำงานภายใต้สิทธิชุมชนและการตรวจสอบร่วมกัน บทความเสนอให้เริ่มจากพื้นที่นำร่อง จัดทำฐานข้อมูลตั้งต้นที่ตรวจสอบได้ กำหนดกติกาการใช้ข้อมูลและการแบ่งประโยชน์ ติดตามผลด้วยตัวชี้วัดที่มีฐานอ้างอิง และปรับยุทธศาสตร์ตามสัญญาณการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ ตัวเลขเป้าหมายในฉากทัศน์เป็นสมมติฐานเพื่อการอภิปราย มิใช่ผลการดำเนินงานหรือข้อค้นพบเชิงประจักษ์

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำทางสังคม; การวางแผนฉากทัศน์; ทุนธรรมชาติ; ป่าชุมชน; ธรรมาภิบาล

Abstract

This academic article aims to (1) synthesize social leadership and collaborative natural capital governance, (2) examine a partnership scenario for sustainable forest management, and (3) propose strategic pathways based on interactions among system components and contextual conditions. It draws on a documentary synthesis of stakeholder theory, commons governance, scenario planning, and forest monitoring. The synthesis identifies social leadership as a process that connects scientific and local knowledge, negotiates fair rules and benefits, and strengthens accountability for information and decisions. The desirable scenario links forest and carbon monitoring, natural capital data, community forest governance, bioeconomy and benefit mechanisms, institutional governance, and decision support. Its implementation depends on recognized community participation and

joint verification. The proposed pathway begins with a pilot area and a verifiable baseline, followed by shared data rules and benefit arrangements, indicator-based monitoring, and periodic strategy adjustment. Numerical aspirations in the scenario remain propositions for discussion rather than measured achievements or empirical findings.

Keywords: Social Leadership; Scenario Planning; Natural Capital; Community Forest; Governance

บทนำ

ทรัพยากรป่าไม้เป็นฐานของความหลากหลายทางชีวภาพ การคุ้มครองดินและน้ำการดำรงชีพของชุมชน และการบรรเทาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การจัดการป่าจึงต้องรับมือกับผลกระทบที่เชื่อมโยงกันในหลายระดับ ทั้งความเสื่อมโทรมของระบบนิเวศ การเปลี่ยนแปลงการใช้ที่ดิน และความไม่แน่นอนของภูมิอากาศ องค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO, 2020) ชี้ให้เห็นความสำคัญของการติดตามสถานภาพป่าไม้ด้วยนิยามและข้อมูลที่เปรียบเทียบกันได้ ขณะที่ IPCC (2019) อธิบายว่ามาตรการด้านที่ดินต้องพิจารณาผลต่อการปรับตัว การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และความมั่นคงของผู้ใช้ประโยชน์ในพื้นที่พร้อมกัน

ในทางปฏิบัติ ข้อมูลป่าไม้ ขอบเขตสิทธิ การใช้ประโยชน์ที่ดิน และข้อมูลคาร์บอนมักอยู่ภายใต้ผู้รับผิดชอบและวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน ภาพถ่ายดาวเทียมช่วยให้ตรวจพบการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง แต่ไม่อาจอธิบายสิทธิ ประวัติการใช้พื้นที่ หรือเงื่อนไขทางสังคมได้ด้วยตัวเอง เมื่อกระบวนการกำหนดนโยบายขาดเวทีตรวจสอบและรับฟังผู้ได้รับผลกระทบ ความแม่นยำทางเทคนิคจึงไม่เพียงพอที่จะทำให้การตัดสินใจได้รับความไว้วางใจ แนวคิดการจัดการทรัพยากรร่วมของ Ostrom (1990) แสดงให้เห็นบทบาทของกติกาที่ผู้ใช้ทรัพยากรร่วมกันยอมรับ การติดตามตรวจสอบ และช่องทางคลี่คลายข้อขัดแย้ง

ปัญหาเชิงพื้นที่ที่บทความมุ่งแก้คือการจัดการป่าไม้ที่ข้อมูล สิทธิ และผลประโยชน์ยังเชื่อมกันไม่เพียงพอ ผู้กำหนดนโยบายอาจมีข้อมูลภาพรวม ขณะที่ชุมชนรู้รายละเอียดการใช้พื้นที่ แต่สองฝ่ายไม่มีเวทีตรวจสอบความหมายของข้อมูลร่วมกัน บทความจึงพิจารณาภาวะผู้นำทางสังคมเป็นวิธีประสานผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สังเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นก่อนสร้างฉากทัศน์อนาคต แล้วจึงวิเคราะห์บริบทเพื่อกำหนดแนวทางพัฒนา ตามกรอบความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ Freeman (1984) และ Maak และ Pless (2006)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำทางสังคมและความร่วมมือในการจัดการทุนธรรมชาติ (2) วิเคราะห์องค์ประกอบและทางเลือกของฉากทัศน์ความร่วมมือเชิงหุ้นส่วนเพื่อการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน และ(3) เสนอแนวทางขับเคลื่อนเชิงยุทธศาสตร์จากการวิเคราะห์ระบบและสภาพแวดล้อม บทความเป็นการศึกษาเชิงเอกสารและการสังเคราะห์เชิงแนวคิด มิได้เก็บข้อมูลภาคสนามหรือประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการใด

วิธีการศึกษาและขอบเขตการสังเคราะห์

บทความใช้การวิเคราะห์เอกสารเชิงแนวคิด โดยจัดกลุ่มหลักฐานจากงานด้านทรัพยากรป่าไม้และภูมิอากาศ ภาวะผู้นำและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการทรัพยากรร่วม และการวางแผนฉากทัศน์ แล้วเชื่อมข้อค้นพบเป็นลำดับจากปัญหาเชิงพื้นที่ สมรรถนะผู้นำ ระบบย่อยของภาพอนาคต ไปสู่การวิเคราะห์ช่องว่างและข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ ฉากทัศน์และตัวชี้วัดในบทความมีฐานะเป็นข้อเสนอเพื่อทดสอบกับผู้เกี่ยวข้อง มิใช่ผลสำรวจภาคสนามหรือค่าประมาณผลสัมฤทธิ์

เนื้อหา

กรอบแนวความคิด

กรอบแนวคิดในภาพที่ 1 เริ่มจากปัญหาเชิงพื้นที่ที่ข้อมูลป่าไม้ ขอบเขตสิทธิ และการกระจายผลประโยชน์ยังไม่เชื่อมโยงกัน ปัญหาดังกล่าวต้องอาศัยภาวะผู้นำทางสังคมในการประสานผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยใช้การคิดเชิงระบบ สร้างความไว้วางใจ เจรจากติกา และพิจารณาหลักฐานร่วมกัน สมรรถนะเหล่านี้เป็นฐานของการสร้างฉากทัศน์อนาคตสามรูปแบบ ได้แก่ ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนา ฉากทัศน์ปรับตัวบางส่วน และฉากทัศน์ที่ควรระวัง เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเห็นทั้งเป้าหมายและเงื่อนไขที่อาจทำให้การดำเนินงานแตกต่างไป

ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนาเชื่อมระบบย่อยหกด้านเข้าด้วยกัน คือ การติดตามป่าไม้และคาร์บอน ฐานข้อมูลทุนธรรมชาติ การจัดการป่าชุมชน เศรษฐกิจชีวภาพ ธรรมาภิบาล และระบบสนับสนุนการตัดสินใจ จากนั้นจึงนำภาพอนาคตมาเปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อมและความพร้อมของพื้นที่ เพื่อระบุช่องว่างด้านข้อมูล สิทธิ ความร่วมมือ ทรัพยากร และความเสี่ยง ผลการวิเคราะห์นำไปสู่แนวทางขับเคลื่อนที่เริ่มจากพื้นที่นำร่อง จัดทำฐานข้อมูลร่วม และกำหนดกติกาการใช้ข้อมูลกับการแบ่งผลประโยชน์อย่างโปร่งใส

ขั้นสุดท้ายคือการติดตามผลทั้งด้านสภาพป่า คุณภาพข้อมูล การมีส่วนร่วม และความเป็นธรรมของผลประโยชน์ ข้อมูลและข้อคิดเห็นที่ได้จะย้อนกลับไปใช้ทบทวนนิยามปัญหา สมมติฐานของฉากทัศน์ และยุทธศาสตร์ที่เลือก กรอบนี้จึงเป็นวงจรการเรียนรู้ร่วมกัน มิใช่แบบจำลองที่ยืนยันผลลัพธ์แล้ว โดยต้องนำไปตรวจสอบและปรับให้เหมาะกับบริบทของพื้นที่จริง



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำทางสังคมเพื่อขับเคลื่อนฉากทัศน์ทุนธรรมชาติ

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทุนธรรมชาติและการจัดการป่าไม้อย่างยั่งยืน

ทุนธรรมชาติหมายถึงฐานทรัพยากรและกระบวนการทางนิเวศที่เอื้อให้เกิดประโยชน์ต่อมนุษย์และสิ่งมีชีวิตอื่น ในบริบทป่าไม้ คุณค่าดังกล่าวครอบคลุมไม้และผลผลิตที่ไม่ใช่ไม้ การรักษาต้นน้ำ ความหลากหลายทางชีวภาพ การกักเก็บคาร์บอน และคุณค่าทางวัฒนธรรม การลดบทบาทของป่าให้เหลือมูลค่าคาร์บอนเพียงด้านเดียวอาจทำให้ประโยชน์ที่ชุมชนได้รับและข้อจำกัดด้านความหลากหลายทางชีว ภาพถูกมองข้าม IPCC (2019) จึงเน้นการออกแบบมาตรการที่พิจารณาผลได้และผลเสียข้ามเป้าหมายด้านที่ดิน ภูมิอากาศ และการดำรงชีพ

การติดตามป่าไม้ต้องกำหนดนิยามพื้นที่ป่า หน่วยวิเคราะห์ ช่วงเวลา และวิธีประเมินการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน FAO (2020) เสนอชุดข้อมูลและนิยามสำหรับการรายงานทรัพยากรป่าระดับประเทศ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวเลขพื้นที่ป่ามีความหมายเมื่อระบุวิธีผลิตและข้อจำกัดของข้อมูล การเปรียบเทียบผลจากดาวเทียมต่างเซนเซอร์หรือต่างปีโดยไม่ควบคุมวิธีจำแนกอาจทำให้ตีความการเพิ่มหรือลดของป่าผิดพลาด การตรวจสอบในพื้นที่จึงเป็นส่วนหนึ่งของความน่าเชื่อถือ มิใช่ขั้นตอนเสริมหลังการวิเคราะห์

แนวทางแก้ปัญหาภูมิอากาศที่อาศัยธรรมชาติชี้ให้เห็นศักยภาพของการอนุรักษ์ การฟื้นฟู และการจัดการป่าอย่างเหมาะสม แต่ศักยภาพเชิงทฤษฎีไม่เท่ากับผลลดการปล่อยจริง เพราะขึ้นอยู่กับความคงอยู่ของป่า ความเสี่ยงจากไฟ การรั่วไหลของการใช้ที่ดินไปพื้นที่อื่น และวิธีนับคาร์บอน (Griscom et al., 2017) การออกแบบเศรษฐกิจชีวภาพและตลาดคาร์บอนจึงต้องผูกกับหลักฐานเชิงพื้นที่ ข้อกำหนดสิทธิ และผลประโยชน์ของชุมชนอย่างรอบคอบ

ภาวะผู้นำทางสังคมและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ภาวะผู้นำทางสังคมในบทความนี้หมายถึงความสามารถในการทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่ายร่วมกำหนดปัญหา กติกา และความรับผิดชอบต่อผลกระทบจากการตัดสินใจ ไม่จำกัดเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งบริหารหรือผู้นำชุมชน ความเป็นผู้นำจึงปรากฏผ่านการสร้างความไว้วางใจ การจัดพื้นที่สนทนา การแปลภาษาทางเทคนิคให้ทุกฝ่ายเข้าใจ และการคงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับชุมชนในระยะยาว แนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของ Freeman (1984) ช่วยให้ตั้งคำถามว่าใครได้รับประโยชน์ ใครแบกรับต้นทุน และใครยังไม่มีโอกาสมีเสียงในการกำหนดนโยบาย

Maak และ Pless (2006) อธิบายภาวะผู้นำที่รับผิดชอบผ่านความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม เมื่อนำมาประยุกต์กับการจัดการป่า ผู้นำต้องทำให้ข้อมูลเชิงเทคนิคและประสบการณ์ของผู้ใช้ทรัพยากรในพื้นที่สามารถตรวจสอบซึ่งกันและกัน เช่น การชี้แจงพื้นที่ที่ภาพถ่ายดาวเทียมระบุว่าป่าเสื่อมโทรม แต่ชุมชนทราบว่าเป็นวงจรเกษตรหรือพื้นที่ฟื้นตัวตามฤดูกาล การเปิดช่องให้แก้ไขข้อมูลพร้อมบันทึกเหตุผลช่วยลดความขัดแย้งและยกระดับคุณภาพฐานข้อมูลไปพร้อมกัน

สมรรถนะสำคัญประกอบด้วยการคิดเชิงระบบ การอ่านความสัมพันธ์เชิงพื้นที่ การรับฟังและสร้างความไว้วางใจ การเจรจาผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม ความสามารถใช้หลักฐานอย่างวิพากษ์ และการเรียนรู้ปรับตัว การเชื่อมสมรรถนะเหล่านี้ทำให้ผู้นำไม่ใช้เพียงภาพอนาคตที่สวยงามเป็นเครื่องมือโน้มน้าว แต่ใช้ฉากทัศน์เป็นพื้นที่ต่อรองทางเลือกที่แต่ละฝ่ายสามารถตรวจสอบสมมติฐานและความเสี่ยงได้

การจัดการทรัพยากรร่วมและสิทธิของชุมชน

Ostrom (1990) แสดงให้เห็นว่าการจัดการทรัพยากรที่ผู้คนใช้ร่วมกันอาจพึ่งพากติกาซึ่งผู้ใช้ทรัพยากรร่วมกันออกแบบและตรวจสอบได้ ในบริบทป่าไม้ การกำหนดขอบเขตผู้ใช้และพื้นที่ การร่วมตัดสินใจ กฎที่สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ ระบบติดตาม การจัดการข้อพิพาท และการยอมรับสิทธิในการรวมตัวเป็นประเด็นที่ต้องพิจารณาควบคู่กัน การนำหลักการเหล่านี้ไปใช้ต้องคำนึงถึงกฎหมายและสิทธิที่มีอยู่จริงในแต่ละพื้นที่ ไม่อาจถือว่าป่าทุกประเภทมีระบอบการใช้ประโยชน์เหมือนกัน

การมีส่วนร่วมจะมีความหมายเมื่อชุมชนเข้าถึงข้อมูลก่อนตัดสินใจ สามารถโต้แย้งผลวิเคราะห์ และมีบทบาทกำหนดการใช้ประโยชน์และการแบ่งผลตอบแทน หากการประชุมเป็นเพียงการรับทราบแผนที่ที่จัดทำเสร็จแล้ว ความเห็นต่างมักถูกผลักไปสู่ขั้นตอนร้องเรียน การออกแบบกติกาตั้งแต่ต้นจึงลดต้นทุนทางสังคมของโครงการ ขณะเดียวกันต้องคุ้มครองข้อมูลอ่อนไหวของชุมชนและไม่เปิดเผยตำแหน่งทรัพยากรที่อาจเพิ่มความเสี่ยงต่อการบุกรุก

ความเป็นหุ้นส่วนมิได้แปลว่าทุกฝ่ายมีอำนาจเท่ากันโดยทันที หน่วยงานรัฐถือครองอำนาจทางกฎหมาย ภาคเอกชนอาจถือครองเงินทุน ส่วนชุมชนถือครองความรู้และภาระในการดูแลพื้นที่ ภาวะผู้นำทางสังคมจึงต้องจัดกติกาที่ชดเชยความไม่สมดุล เช่น ค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วม เวลาสำหรับพิจารณาข้อมูล และช่องทางอุทธรณ์ที่เข้าถึงได้

การวางแผนฉากทัศน์และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์

การวางแผนฉากทัศน์เป็นกระบวนการสำรวจอนาคตที่อาจเกิดขึ้นหลายแบบภายใต้ความ ไม่แน่นอน ไม่ใช่การพยากรณ์ตัวเลขเพียงค่าเดียว Schoemaker (1995) เสนอให้ระบุแรงขับเคลื่อน ความไม่แน่นอนที่สำคัญ และผลต่อการตัดสินใจเพื่อทดสอบความแข็งแรงของยุทธศาสตร์ สำหรับป่าไม้ แรงขับเคลื่อนอาจรวมสภาพภูมิอากาศ ความต้องการใช้ที่ดิน การยอมรับสิทธิชุมชน และความเชื่อมั่นในตลาดคาร์บอน แต่ละแรงขับมีผลต่อการทำงานของระบบข้อมูลและความร่วมมือ

ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ต้องรักษาทิศทางระยะยาวควบคู่กับการปรับการดำเนินงานเมื่อบริบทเปลี่ยน Ireland และ Hitt (1999) ชี้ความสัมพันธ์ของการกำหนดทิศทาง การพัฒนาทุนมนุษย์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว เมื่อนำมาปรับใช้กับการบริหารป่า ความสำเร็จจึงไม่ขึ้นกับการติดตั้งเครื่องมือเท่านั้น แต่รวมถึงการฝึกบุคลากร ความต่อเนื่องของงบประมาณ และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนาทำหน้าที่เป็นเป้าหมายเชิงคุณค่า ส่วนฉากทัศน์การปรับตัวบางส่วนและฉากทัศน์ที่ควรระวังช่วยให้เห็นจุดเปราะบาง การกำหนดสัญญาณเตือนล่วงหน้า เช่น ข้อมูลไม่ตรงกันเป็นเวลานาน ข้อร้องเรียนที่ไม่ได้รับคำตอบ หรือการแบ่งผลประโยชน์ที่ไม่เปิดเผย ทำให้การมองอนาคตเชื่อมกับการติดตามปัจจุบันได้จริง

ข้อมูลภูมิสารสนเทศและธรรมาภิบาลข้อมูล

ภาพถ่ายดาวเทียม อากาศยานไร้คนขับ และการสำรวจภาคสนามทำหน้าที่ต่างกัน ดาวเทียมช่วยติดตามความเปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง อากาศยานไร้คนขับให้รายละเอียดเฉพาะจุด ส่วนการสำรวจภาคสนามใช้ยืนยันสภาพพื้นที่และบริบทของชุมชน การใช้ปัญญาประดิษฐ์ช่วยคัดกรองจุดเปลี่ยนแปลงที่ควรตรวจสอบได้ แต่ผลจำแนกต้องรายงานความคลาดเคลื่อน วิธีสุ่มตรวจ และความไม่แน่นอน ไม่ควรใช้ผลลัพธ์โดยไม่เปิดเผยข้อจำกัด

ธรรมาภิบาลข้อมูลครอบคลุมผู้รับผิดชอบชุดข้อมูล คำนิยามร่วม รอบการปรับปรุง สิทธิในการเข้าถึง การแก้ไขข้อมูล และประวัติการเปลี่ยนแปลง แผนที่ของรัฐและข้อมูลที่ชุมชนบันทึกอาจมีมาตราส่วนหรือความหมายต่างกัน จึงต้องมีกระบวนการเทียบเคียงที่ตรวจสอบย้อนกลับได้ หากข้อมูลที่ขัดกันถูกปิดทับด้วยชั้นข้อมูลเดียว ความไม่แน่นอนจะย้ายจากฐานข้อมูลไปสู่การตัดสินใจโดยไม่ปรากฏให้เห็น

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจควรแสดงทั้งผลวิเคราะห์ เงื่อนไขที่ใช้ และผลกระทบต่อกลุ่มต่าง ๆ เช่น ทางเลือกฟื้นฟูพื้นที่ต้นน้ำอาจมีผลต่อรายได้และสิทธิการใช้ประโยชน์ การออกแบบทางเลือกจึงต้องใช้ความรู้ทางนิเวศร่วมกับหลักฐานสังคมและเศรษฐกิจ ทำให้ข้อมูลเป็นเครื่องมือสำหรับสนทนานโยบาย มิใช่คำตัดสินแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กรอบการวิเคราะห์ฉากทัศน์ความร่วมมือเชิงหุ้นส่วนทุนธรรมชาติ

กรอบการวิเคราะห์เริ่มจากการนิยามปัญหาเชิงพื้นที่ คือความไม่ต่อเนื่องของข้อมูลป่าไม้ ความไม่ชัดของสิทธิ และการประสานผลประโยชน์ที่ยังไม่ทั่วถึง ขั้นถัดมาจึงสังเคราะห์สมรรถนะภาวะผู้นำทางสังคม ได้แก่ การคิดเชิงระบบ การสร้างความไว้วางใจ การเจรจากติกา การใช้หลักฐาน และการเรียนรู้ร่วม เพื่อนำสมรรถนะเหล่านั้นไปสร้างภาพอนาคตที่พึงปรารถนาและทางเลือกอื่น เมื่อกำหนดฉากทัศน์แล้วจึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ช่องว่างระหว่างปัจจุบันกับอนาคต ก่อนสังเคราะห์แนวทางพัฒนาและสัญญาณติดตาม กระบวนการนี้เป็นกรอบข้อเสนอของผู้เขียน มิใช่แบบจำลองที่ผ่านการทดสอบเชิงสถิติ

ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนาประกอบด้วยระบบย่อยหกด้าน ได้แก่ การติดตามทรัพยากรป่าไม้และคาร์บอน ฐานข้อมูลทุนธรรมชาติและภูมิสารสนเทศ การจัดการป่าชุมชน เศรษฐกิจชีวภาพและกลไกผลประโยชน์ ธรรมาภิบาลและนโยบาย และระบบสนับสนุนการตัดสินใจ ระบบแรกผลิตสัญญาณการเปลี่ยนแปลง ระบบที่สองจัดเก็บคำนิยามและหลักฐาน ระบบที่สามยืนยันบริบทพื้นที่ ระบบที่สี่จัดแรงจูงใจ ระบบที่ห้ากำหนดสิทธิและความรับผิดชอบ ส่วนระบบที่หกนำข้อมูลมาพิจารณาทางเลือกอย่างเปิดเผย

ในข้อความตั้งต้นมีเป้าหมายเสนอให้รักษาพื้นที่ป่าไม้อย่างน้อยร้อยละ 40 เพิ่มพื้นที่ป่าชุมชนไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 ภายในสิบปี เพิ่มการกักเก็บคาร์บอนสุทธิร้อยละ 10–15 และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ตัวเลขดังกล่าวยังไม่มีนิยามตัวตั้ง ตัวหาร ปีฐาน หรือวิธีวัดที่ครบถ้วน จึงควรใช้เป็นโจทย์ให้ผู้เกี่ยวข้องเจรจาและกำหนดฐานข้อมูลก่อน ไม่ควรอ้างเป็นเป้าหมายราชการ ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น หรือประมาณการทางวิทยาศาสตร์ที่ผ่านการประเมินแล้ว

ฉากทัศน์ทางเลือกและสัญญาณติดตาม

ฉากทัศน์ทั้งสามไม่ใช่ลำดับขั้นที่ทุกพื้นที่ต้องผ่าน แต่เป็นภาพอนาคตที่ช่วยทดสอบว่าแนวทางเดียวกันจะให้ผลต่างกันอย่างไรเมื่อคุณภาพข้อมูล สิทธิ และความร่วมมือเปลี่ยนไป ตัวอย่างเช่น การลงทุนระบบตรวจป่าอัตโนมัติอาจเพิ่มความเร็วของข้อมูล แต่ในฉากทัศน์ปรับตัวบางส่วนยังมีพื้นที่ที่ไม่สามารถยืนยันผลได้ทันเวลา ส่วนในฉากทัศน์ที่ควรระวัง เครื่องมือเดียวกันอาจขยายความขัดแย้งเมื่อประชาชนไม่มีสิทธิแก้ไขข้อผิดพลาด

บทบาทของผู้นำทางสังคมจึงเปลี่ยนตามฉากทัศน์ ในภาพที่พึงปรารถนา ผู้นำทำให้เวทีร่วมรักษาคุณภาพการตัดสินใจ ในภาพปรับตัวบางส่วน ผู้นำต้องระบุช่องว่างการเข้าถึงและลงทุนพัฒนาศักยภาพและในภาพที่ควรระวัง ผู้นำต้องฟื้นช่องทางร้องเรียนและความโปร่งใสก่อนขยายระบบเทคโนโลยี การกำหนดบทบาทตามเงื่อนไขนี้ช่วยให้ฉากทัศน์เป็นเครื่องมือปรับยุทธศาสตร์ ไม่ใช่ถ้อยคำอุดมคติ

ตารางที่ 1 ฉากทัศน์เชิงแนวคิดและสัญญาณติดตาม (ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน)

ฉากทัศน์	ลักษณะความร่วมมือ	สัญญาณที่ควรติดตาม	บทบาทภาวะผู้นำทางสังคม
พึงปรารถนา	ข้อมูลตรวจสอบร่วม สิทธิชัดเจน กติกาแบ่งประโยชน์โปร่งใส	ข้อมูลมีประวัติแก้ไข ข้อพิพาทคลี่คลาย การตัดสินใจอ้างหลักฐาน	สร้างกติกาและเป้าหมายร่วม เปิดเวทีตรวจสอบข้อมูล สิทธิ และการแบ่งประโยชน์
ปรับตัวบางส่วน	เทคโนโลยีพัฒนา แต่ข้อมูลและศักยภาพของบางพื้นที่ยังไม่เชื่อมกัน	รอบปรับปรุงต่างกัน ผู้ใช้เข้าถึงไม่เท่ากัน ข้อผิดพลาดซ้ำ	ประสานมาตรฐานและพัฒนาทักษะร่วมกัน เลือกข้อมูลและพื้นที่นำร่องที่จำเป็น
ควรระวัง	ข้อมูลขัดกัน สิทธิไม่ชัด และผลประโยชน์กระจุกตัว	ร้องเรียนค้าง ไม่มีผู้รับผิดชอบข้อมูล ความไว้วางใจลดลง	ระบุผู้รับผิดชอบ แก้ข้อมูลที่ขัดกัน เปิดช่องร้องเรียน และฟื้นความไว้วางใจ

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์จากแนวคิดการสร้างฉากทัศน์และภาวะผู้นำทางสังคม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแนวทางขับเคลื่อน

สภาพแวดล้อมภายในมีทั้งฐานข้อมูลภูมิสารสนเทศ บุคลากรด้านทรัพยากรธรรมชาติ และเครือข่ายชุมชนที่สามารถต่อยอดเป็นกลไกตรวจสอบร่วม ในอีกด้านหนึ่ง หน่วยงานอาจใช้คำนิยามและรอบปรับปรุงต่างกัน บุคลากรด้านข้อมูลไม่เพียงพอ และงบติดตามภาคสนามไม่ต่อเนื่อง การวิเคราะห์ความพร้อมจึงต้องทำในระดับพื้นที่และระดับหน่วยงาน โดยแยกความพร้อมเชิงข้อมูล ความพร้อมด้านกติกา และความพร้อมด้านการมีส่วนร่วม

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยโอกาสจากเทคโนโลยีสำรวจระยะไกล ความต้องการข้อมูลเพื่อรับมือภูมิอากาศ และความสนใจต่อผลิตภัณฑ์ชีวภาพ ขณะเดียวกันมีความเสี่ยงจากไฟป่า ความแปรปรวนของฝน การเปลี่ยนการใช้ที่ดิน ความผันผวนของราคาหรือกติกาตลาดคาร์บอน และข้อขัดแย้งเรื่อง สิทธิ ผู้นำต้องไม่ถือว่าโอกาสเชิงตลาดเป็นรายได้ที่เกิดขึ้นแน่นอน และไม่อาศัยตัวเลขคาร์บอนที่ยังไม่ผ่านการตรวจสอบมาเป็นเหตุผลลดสิทธิการใช้ประโยชน์ของชุมชน

การเปรียบเทียบสภาพปัจจุบันกับฉากทัศน์ที่พึงปรารถนา

การวิเคราะห์ช่องว่างควรตรวจสอบระบบย่อยทั้งหกด้านเทียบกับหลักฐานพื้นที่จริง ได้แก่ ความต่อเนื่องและความถูกต้องของการติดตามป่า ความเชื่อมโยงของฐานข้อมูล ความชัดของสิทธิและบทบาทชุมชน ความโปร่งใสของผลประโยชน์ ความรับผิดชอบเชิงนโยบาย และการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ผู้นำทางสังคมควรให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมจัดลำดับช่องว่างตามผลกระทบต่อผู้คนและระบบนิเวศ ความเร่งด่วน และความพร้อมในการแก้ไข โดยบันทึกทั้งข้อเห็นร่วมและข้อโต้แย้งไว้ ไม่สรุปว่าปัจจัยใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของหน่วยงานก่อนตรวจสอบข้อมูลจริง

แนวทางการพัฒนาจากช่องว่างสู่การปฏิบัติ

ระยะเริ่มต้นควรเลือกพื้นที่นำร่องที่มีปัญหาการตัดสินใจชัดเจน เช่น การฟื้นฟูพื้นที่ต้นน้ำหรือการติดตามแนวเขตป่าชุมชน จัดทำบัญชีข้อมูลเดิม แหล่งที่มา ความถูกต้อง และข้อพิพาท ตั้งคณะทำงานที่มีตัวแทนผู้ได้รับผลกระทบจริง กำหนดขั้นตอนตรวจสอบข้อมูลร่วม และบันทึกข้อเห็นต่างโดยไม่ลบความไม่แน่นอนออกจากฐานข้อมูล

ระยะพัฒนาระบบควรเชื่อมข้อมูลตามมาตรฐานเดียวกัน กำหนดผู้ดูแลข้อมูลและผู้อนุมัติการแก้ไข จัดอบรมการอ่านแผนที่ให้ผู้ใช้ข้อมูลทุกฝ่าย และทดลองวงจรแจ้งเตือน – ตรวจสอบ – แก้ไข – สื่อสารผล ระบบสนับสนุนการตัดสินใจควรนำเสนอหลายทางเลือกพร้อมข้อแลกเปลี่ยนด้านนิเวศน์ รายได้ ต้นทุน และสิทธิ ไม่ควรใช้ค่าคะแนนรวมเพียงตัวเดียวแทนความเห็นของชุมชน

ระยะขยายผลต้องอาศัยหลักฐานจากพื้นที่นำร่อง ก่อนตั้งค่าเป้าหมายระดับจังหวัดหรือประเทศ ตัวชี้วัดที่เหมาะสม ได้แก่ ความถูกต้องของการจำแนกป่าพร้อมช่วงความไม่แน่นอน ระยะเวลาแก้ไขข้อมูล การเข้าถึงเวทีของกลุ่มต่าง ๆ สัดส่วนข้อร้องเรียนที่ได้รับคำตอบ การเปลี่ยนแปลงสภาพป่า และความเป็นธรรมของผลประโยชน์ การประเมินควรมีทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและคำอธิบายจากผู้ได้รับผลกระทบ และทบทวนตามรอบเพื่อแก้กติกาเมื่อพบผลที่ไม่ตั้งใจ

สรุปผล

ตามวัตถุประสงค์ข้อแรก การทบทวนแนวคิดชี้ว่า ภาวะผู้นำทางสังคมมีบทบาทในการเชื่อมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีข้อมูล อำนาจ และผลประโยชน์ต่างกัน สมรรถนะที่จำเป็นประกอบด้วยการคิดเชิงระบบ การสร้างความไว้วางใจ การเจรจากติกา การใช้หลักฐานอย่างวิพากษ์ และการเรียนรู้ร่วมกัน แนวคิดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการจัดการทรัพยากรร่วมช่วยอธิบายว่าคุณภาพการตัดสินใจขึ้นอยู่กับทั้งหลักฐานและความชอบธรรมของกระบวนการ

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่สอง ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนาเป็นระบบความร่วมมือที่เชื่อมการติดตามป่าฐานข้อมูลทุนธรรมชาติ การจัดการป่าชุมชน กลไกเศรษฐกิจ ธรรมาภิบาล และการตัดสินใจเข้าด้วยกัน ฉากทัศน์การปรับตัวบางส่วนและฉากทัศน์ที่ควรระวังชี้เงื่อนไขที่ระบบอาจสะดุด โดยเฉพาะความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงข้อมูล สิทธิที่ไม่ชัด และการขาดผู้รับผิดชอบผลวิเคราะห์ การสร้างฉากทัศน์จึงเป็นการสำรวจทางเลือกภายใต้ความไม่แน่นอน มิใช่การทำนายผลที่แน่นอน

ตามวัตถุประสงค์ข้อที่สาม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนำไปสู่แนวทางเริ่มจากพื้นที่และโจทย์ตัดสินใจที่ชัด จัดทำฐานข้อมูลร่วม กำหนดสิทธิและกลไกแก้ข้อมูล ทดลองใช้ระบบติดตามและเวทีเจรจา แล้วประเมินผลก่อนขยายพื้นที่ ความสำเร็จควรวัดพร้อมกันทั้งผลทางนิเวศ ความน่าเชื่อถือของข้อมูล การมีส่วนร่วมที่มีความหมาย และความเป็นธรรมของผลประโยชน์

ข้อสรุปดังกล่าวเป็นการสังเคราะห์จากแนวคิดและเอกสาร ยังไม่อาจยืนยันว่าการดำเนินงานตามกรอบนี้จะเพิ่มพื้นที่ป่า เพิ่มคาร์บอน หรือแก้ความขัดแย้งได้ตามค่าที่เสนอในฉากทัศน์ การทดสอบในพื้นที่นำร่องและการกำหนดฐานข้อมูลเปรียบเทียบจึงเป็นขั้นตอนจำเป็นก่อนนำตัวเลขใดไปใช้เป็นตัวชี้วัดผลงาน

องค์ความรู้ที่ได้รับ

องค์ความรู้ที่สังเคราะห์ได้คือ “กรอบภาวะผู้นำทางสังคมเพื่อพัฒนาฉากทัศน์ทุนธรรมชาติ” ซึ่งจัดลำดับจากการระบุปัญหาเชิงพื้นที่ สังเคราะห์สมรรถนะผู้นำทางสังคม สร้างฉากทัศน์ที่พึงปรารถนา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและช่องว่าง แล้วเสนอแนวทางพัฒนา วงจรการติดตามผลเชื่อมกลับสู่การกำหนดปัญหาอีกครั้ง เพื่อให้ยุทธศาสตร์ปรับตามหลักฐานและเสียงของผู้ได้รับผลกระทบ



ภาพที่ 2 วงจรภาวะผู้นำทางสังคมเพื่อขับเคลื่อนฉากทัศน์ทุนธรรมชาติ

ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้เขียน

ภาพสรุปนี้ทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำมิใช่เพียงการกำหนดวิสัยทัศน์ หากรวมถึงการสร้างเงื่อนไขให้ข้อเสนอถูกทดสอบ แก้ไข และยอมรับร่วมกัน ในการนำไปใช้จริง แต่ละพื้นที่อาจเริ่มต่างขั้นได้ เช่น พื้นที่ที่มีข้อมูลพร้อมแต่สิทธิยังมีข้อโต้แย้งควรให้ความสำคัญกับกติกาและช่องทางอุทธรณ์ก่อนขยายตลาดผลประโยชน์ ส่วนพื้นที่ที่มีกติกาชัดแต่ขาดข้อมูลควรเร่งพัฒนาการตรวจสอบร่วม

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำของข้อมูลป่าไม้และทุนธรรมชาติ ระบุหน่วยงานเจ้าของข้อมูล รอบปรับปรุง วิธีตรวจความถูกต้อง และช่องทางให้ชุมชนขอแก้ไขข้อมูล โดยเชื่อมกับการคุ้มครองสิทธิและข้อมูลอ่อนไหว

ควรจัดกลไกประสานภาครัฐ ท้องถิ่น ชุมชน และภาคเศรษฐกิจที่ระบุอำนาจหน้าที่ วิธีตัดสินใจ และหลักการแบ่งผลประโยชน์อย่างเปิดเผย รวมทั้งงบประมาณสำหรับการตรวจสอบภาคสนามและพัฒนาความสามารถของผู้เข้าร่วม

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ควรเริ่มจากพื้นที่นำร่องหนึ่งแห่งและปัญหาการตัดสินใจหนึ่งเรื่อง จัดทำปีฐานและคำนิยามของตัวชี้วัดก่อนใช้ค่าร้อยละในฉากทัศน์เป็นเป้าหมาย จากนั้นทดลองวงจรแจ้งเตือน ตรวจสอบ แก้ไข และทบทวนผลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ควรประเมินทั้งสภาพป่า ความถูกต้องของข้อมูล ระยะเวลาจัดการข้อร้องเรียน คุณภาพการมีส่วนร่วม และการกระจายประโยชน์ พร้อมเผยแพร่ข้อจำกัดและผลที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

ควรทดสอบกรอบที่เสนอกับพื้นที่ซึ่งมีรูปแบบสิทธิและความเสี่ยงต่างกัน เปรียบเทียบผลก่อนและหลังการใช้เวทีตรวจสอบร่วม และศึกษาว่ากติกาใดช่วยลดข้อขัดแย้งโดยไม่เพิ่มภาระให้ชุมชน

เอกสารอ้างอิง

Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2020). Global forest resources assessment 2020: Main report. https://doi.org/10.4060/ca9825en

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Griscom, B. W., Adams, J., Ellis, P. W., Houghton, R. A., Lomax, G., Miteva, D. A., Schlesinger, W. H., Shoch, D., Siikamäki, J. V., Smith, P., Woodbury, P., Zganjar, C., Blackman, A., Campari, J., Conant, R. T., Delgado, C., Elias, P., Gopalakrishna, T., Hamsik, M. R., … Fargione, J. (2017).

Natural climate solutions. Proceedings of the National Academy of Sciences, 114(44), 11645–11650. https://doi.org/10.1073/pnas.1710465114

Intergovernmental Panel on Climate Change. (2019). Climate change and land: An IPCC special report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems. https://www.ipcc.ch/srccl/

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. Academy of Management Executive, 13(1), 43–57. https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567311

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. Journal of Business Ethics, 66, 99–115. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z

Ostrom, E. (1990). Governing the commons: The evolution of institutions for collective action. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511807763

Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. Sloan Management Review, 36(2), 25–40.

ภาวะผู้นำทางสังคมสู่การสร้างฉากทัศน์เพื่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในบริบทของศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงรายสู่การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน

Social Leadership via Scenario Establishment for Driving Chiang Rai Vocational and Technology Learning Center Strategies towards Sustainable Human Capital Development

อาคม พรหมเสน, วิกรม บุญนุ่น, และอารีย์ บินประทาน

Arkhom Promsen, Vikrom Boonnun, and Aree Binprathan

Corresponding Email: tl500832025@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการสังเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำทางสังคมและภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในกระบวนการวางแผนฉากทัศน์ และนำเสนอฉากทัศน์การขับเคลื่อนการพัฒนาทุนมนุษย์และลดความเหลื่อมล้ำเชิงพื้นที่ขององค์กรชุมชนตลอดจนสถาบันการศึกษาทางเลือก การศึกษาดำเนินการผ่านกรณีศึกษาของศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงรายภายใต้สถาบันการเรียนรู้ตลอดชีวิตองค์กรเพื่อการพัฒนาสังคมภาคเหนือ ซึ่งมุ่งแก้ไขปัญหาการจัดการศึกษาแบบดั้งเดิมที่ขาดความยืดหยุ่นจนส่งผลให้กลุ่มคนเปราะบางหลุดออกจากระบบการศึกษา ผลการศึกษาพบว่าการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ห้าองค์ประกอบและสมรรถนะผู้นำทางสังคมสามประการนำไปสู่การสร้างฉากทัศน์การพัฒนาทุนมนุษย์สามรูปแบบ ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนาคือระบบนิเวศการศึกษาฐานสมรรถนะที่ยั่งยืนและไร้รอยต่อผ่านภาคีเครือข่ายที่มีชีวิตสี่ฝ่ายควบคู่กับกลยุทธ์ศูนย์บาทสร้างอนาคตและการบูรณาการระบบธนาคารหน่วยกิต ฉากทัศน์ที่ควรระวังคือวิกฤตความล้มเหลวเชิงเครือข่ายและวังวนการศึกษาต่ำกว่ามาตรฐาน ฉากทัศน์ที่เป็นไปได้คือการปรับตัวเชิงโครงสร้างท่ามกลางภาวะการถูกก่อกวนผ่านรูปแบบการเรียนวิชาการควบคู่กับการฝึกประสบการณ์วิชาชีพ ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้นำไปสู่การกำหนดสามยุทธศาสตร์หลักได้แก่ ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ธุรกิจการศึกษาเชิงพื้นที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ฐานสมรรถนะสูงและยุทธศาสตร์การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์และการขยายคุณค่าทางธุรกิจ การขับเคลื่อนกลไกเหล่านี้ช่วยเปลี่ยนบทบาทของสถาบันการศึกษาให้เป็นแกนหลักในการสร้างระบบนิเวศทางสังคมและเศรษฐกิจเพื่อยกระดับกำลังคนตอบโจทย์ตลาดแรงงานลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความยั่งยืนทางการเงินให้แก่องค์กรชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม

คำสำคัญ ภาวะผู้นำทางสังคม; การขับเคลื่อนกลยุทธ์; การวางแผนฉากทัศน์; ทุนมนุษย์สมรรถนะสูง; เครือข่ายที่มีชีวิต

Abstract

This academic article aims to present the synthesis of the roles of social leadership and strategic leadership in the scenario planning process and to present scenarios for driving human capital development and reducing spatial inequality in community organizations and alternative educational institutions. The study was conducted through a case study of the Chiang Rai Vocational and Technology Learning Center under the Lifelong Learning Institute of the Northern Social Development Organization which aims to solve the problem of rigid traditional education systems that cause vulnerable groups to drop out of the education system. The findings reveal that integrating five components of strategic leadership and three competencies of social leadership leads to the creation of three scenarios for human capital development. The desirable scenario is a sustainable and seamless competency-based education ecosystem driven by a four-party living partnership network alongside the zero baht creates future strategy and the integration of a credit bank system. The cautionary scenario involves network failure crises and a cycle of substandard education. The plausible scenario highlights structural adaptation amid double disruption through a model of parallel academic learning and professional experience training. The environmental analysis led to the formulation of three main strategies namely the spatial educational business paradigm shift strategy the high competency human capital development strategy and the strategic partnership building and business value expansion strategy. Driving these mechanisms transforms the role of educational institutions into a core foundation for building a socio-economic ecosystem to elevate the workforce meet modern labor market demands reduce inequality and achieve concrete financial sustainability for community organizations.

Keywords Social Leadership; Strategic Implementation; Scenario Planning; High-Competency Human Capital; Living Partnership

บทนำ

ในยุคปัจจุบัน โลกกำลังก้าวเข้าสู่สภาวะที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างก้าวกระโดดและการปฏิวัติตลาดแรงงานระดับโลกได้ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อโครงสร้างเศรษฐกิจ สังคม และระบบการศึกษาในทุกระดับ รายงานของ World Economic Forum (2020) ได้ชี้ให้เห็นว่า โลกแห่งการทำงานในปัจจุบันกำลังเผชิญกับภาวะผลกระทบที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นผลพวงจากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาด สภาพเศรษฐกิจรูปแบบใหม่ ตลอดจนการ

รุกคืบของเทคโนโลยีอัตโนมัติ และระบบปัญญาประดิษฐ์ที่เข้ามาทดแทนการใช้แรงงานมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนำไปสู่การประมาณการที่ว่า แรงงานมากกว่าร้อยละ 50 กำลังสุ่มเสี่ยงต่อการตกงานหรือเผชิญกับภาวะความไม่สอดคล้องทางทักษะ Skill Mismatch หากองค์กรและสถาบันการศึกษาขาดการวางแผนเพื่อพัฒนาทักษะแห่งอนาคต

เมื่อพิจารณาในมิติยุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิภาคเชิงพื้นที่ การศึกษาและการพัฒนาทุนมนุษย์นับเป็นโครงสร้างพื้นฐานและเป็นกลไกที่ทรงอิทธิพลที่สุดในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชากร อย่างไรก็ตาม จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ในพื้นที่จริง โดยเฉพาะในบริบทของจังหวัดเชียงรายและพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่ามีช่องว่างทางปฏิบัติและปัญหาเชิงวิกฤตซ่อนอยู่ ประเด็นสำคัญคือ ผู้เรียนในภูมิภาคมีแนวโน้มความสนใจในการเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาอาชีวศึกษาในระบบปกติลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบดั้งเดิมมักมีความแข็งตัวและขาดความยืดหยุ่น ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อพลวัตของโลกอาชีพได้อย่างทันท่วงที อีกทั้งยังไม่อาจเป็นหลักประกันการมีงานทำให้แก่ผู้เรียนได้ ช่องว่างดังกล่าวยิ่งทวีความรุนแรงขึ้นเมื่อวิเคราะห์เจาะลึกไปยังกลุ่มประชากรเฉพาะกลุ่ม อาทิ เด็กด้อยโอกาสทางการศึกษา ผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ เยาวชนบนพื้นที่สูง เยาวชนในถิ่นทุรกันดาร หรือนักเรียนจากโรงเรียนขยายโอกาส ระบบการศึกษาแบบรวมศูนย์ในอดีตไม่มีความยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรองรับข้อจำกัดทางสภาวะเศรษฐกิจและวิถีชีวิตของกลุ่มคนเหล่านี้ ส่งผลให้ผู้เรียนกลุ่มเปราะบางต้องหลุดออกจากระบบการศึกษาและถูกผลักเข้าสู่ภาคแรงงานไร้ฝีมือ ปรากฏการณ์นี้ไม่ได้มีสาเหตุมาจากการที่ผู้เรียนปฏิเสธการเรียนรู้ หากแต่เกิดจากความไม่ยืดหยุ่นเชิงโครงสร้างของระบบการศึกษาแบบดั้งเดิม

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ท่ามกลางสภาวการณ์ที่บริบทโลกและภูมิภาคต้องเผชิญกับความซับซ้อนความผันผวน จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอัตโนมัติ และวิกฤตเศรษฐกิจและสังคม ภาวะผู้นำทางสังคมมีบทบาทสำคัญยิ่งในการทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยง และผู้ประสานประโยชน์เชิงพื้นที่ การประยุกต์ใช้เครื่องมือ ทำให้มองเห็นอนาคตและเกิดฉากทัศน์ยุทธศาสตร์ 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนา ว่าด้วยระบบนิเวศการศึกษาฐานสมรรถนะที่ยั่งยืนและไร้รอยต่อ 2) ฉากทัศน์ที่ควรระวัง ว่าด้วยวิกฤตความล้มเหลวเชิงเครือข่าย และ 3) ฉากทัศน์ที่เป็นไปได้ ว่าด้วยการปรับตัวเชิงโครงสร้างท่ามกลางภาวะการถูกก่อกวน ผลจากการวิเคราะห์โครงสร้างระบบหลัก ระบบย่อย และสภาพแวดล้อม TOWS Matrix ได้นำไปสู่การเสนอกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ผ่านภาคีเครือข่ายที่มีชีวิต 4 ฝ่าย ควบคู่กับกลยุทธ์ "0 บาท สร้างอนาคต" ภายใต้กฎหมายการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 12 และ 18(3) รวมถึงการบูรณาการระบบธนาคารหน่วยกิต Credit Bank และการรับรองมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ ซึ่งของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ(องค์การมหาชน) เป็นนวัตกรรมการศึกษาเชิงพื้นที่ที่นำไปสู่ความยั่งยืนทางการเงินและสังคม

ด้วยเหตุนี้ จึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องสร้างการเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ธุรกิจการศึกษา Educational Business Transformation โดยบทความวิชาการฉบับนี้ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการนำแนวคิดการวางแผนฉากทัศน์ มาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการมองอนาคตหลายรูปแบบ ควบคู่ไปกับการบูรณาการ "ภาวะผู้นำทางสังคม" และ "ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์" เพื่อทำหน้าที่ประสานความร่วมมือระหว่าง

องค์กรชุมชน ภาคประชาสังคม ภาคเอกชน และภาครัฐ บทความนี้จึงมุ่งวิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำทางสังคม การวางแผนฉากทัศน์ และนำเสนอข้อค้นพบเชิงประจักษ์จากการกำหนดฉากทัศน์ยุทธศาสตร์ของศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย เพื่อเป็นตัวแบบยุทธศาสตร์ที่เป็นรูปธรรมในการขับเคลื่อนการพัฒนาภูมิภาคอย่างยั่งยืน

โดยบทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอผลการสังเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำทางสังคม Social Leadership และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Leadership ในกระบวนการวางแผนฉากทัศน์ Scenario Planning และนำเสนอฉากทัศน์การขับเคลื่อนการพัฒนาทุนมนุษย์และลดความเหลื่อมล้ำเชิงพื้นที่ขององค์กรชุมชนตลอดจนสถาบันการศึกษาทางเลือก โดยดำเนินการศึกษาผ่านกรณีศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการวิเคราะห์และกำหนดฉากทัศน์ยุทธศาสตร์ของศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย ซึ่งอยู่ภายใต้สถาบันการเรียนรู้ตลอดชีวิต องค์กรเพื่อการพัฒนาสังคมภาคเหนือ

วัตถุประสงค์

1. นำเสนอผลการสังเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำทางสังคม Social Leadership และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Leadership ในกระบวนการวางแผนฉากทัศน์ Scenario Planning
2. นำเสนอฉากทัศน์การขับเคลื่อนการพัฒนาทุนมนุษย์และลดความเหลื่อมล้ำเชิงพื้นที่ขององค์กรชุมชนตลอดจนสถาบันการศึกษาทางเลือก

กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำทางสังคมสู่การสร้างฉากทัศน์เพื่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในบริบทของศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงรายสู่การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน ผู้เขียนได้ให้ความสำคัญกับประเด็นทางด้าน บริบท บริบทศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย ตลอดจน กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์และภาวะผู้นำทางสังคม โดยจะกล่าวถึงลักษณะของ ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ความหมาย ความสำคัญ กรอบแนวคิดภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบ เข้ากับกรณีของ ศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย ถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของศูนย์ฯ โดยมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ การสื่อสารและการสร้างการมีส่วนร่วม การตัดสินใจและการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาทุนมนุษย์และสร้างเครือข่าย จริยธรรมและการสร้างความไว้วางใจ เพื่อนำไปการเชื่อมโยงสู่การวิเคราะห์และสร้างฉากทัศน์ เมื่อนำกรอบภาวะผู้นำทั้ง 5 องค์ประกอบไปใช้ ตลอดจนสมรรถนะและกลไกการขับเคลื่อนของผู้นำทางสังคมในบริบทฉากทัศน์ เพื่อให้ผู้นำ มีสมรรถนะที่สำคัญ 3 ประการ คือ การคิดเชิงอนาคตและเชิงระบบ การแปลฉากทัศน์เป็นทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ การสร้างความเข้าใจร่วมและการประสานงาน ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของฉากทัศน์ซึ่งเป็นทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนกลยุทธ์ในบริบทของศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงรายสู่การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างยั่งยืนดังกรอบแนวคิดต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด (ที่มา: ผู้เรียบเรียง)

บริบทศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย

ศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย จัดตั้งขึ้นภายใต้สถาบันการเรียนรู้ตลอดชีวิตองค์กรเพื่อการพัฒนาสังคมภาคเหนือ ซึ่งเป็นองค์กรสาธารณประโยชน์ โดยอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเชียงราย การดำเนินงานของศูนย์การเรียนฯ อาศัยฐานคิดทางกฎหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 12 ที่เปิดโอกาสให้องค์กรภาคประชาสังคม ชุมชน และเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควบคู่กับมาตรา 18(3) ที่รองรับการจัดการศึกษาในสถานประกอบการเพื่อยกระดับทักษะอาชีพ

เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งศูนย์การเรียนแห่งนี้ คือการมุ่งแก้ไขปัญหาช่องว่างความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและป้องกันไม่ให้ผู้เรียนหลุดออกจากระบบการศึกษา โดยเน้นการช่วยเหลือกลุ่มประชากรเป้าหมายเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลและด้อยโอกาส ไม่ว่าจะเป็นเด็กบนพื้นที่สูง นักเรียนจากโรงเรียนขยายโอกาส หรือผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ในถิ่นทุรกันดาร เพื่อสร้างระบบการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น เข้าถึงได้ และตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตรวมถึงสมรรถนะอาชีพของผู้เรียนในระดับพื้นที่ได้อย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุป บริบทของศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย เป็นองค์กรสาธารณประโยชน์มีเป้าหมายเพื่อมุ่งแก้ไขปัญหาช่องว่างความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและป้องกันไม่ให้ผู้เรียนหลุดออกจากระบบการศึกษาโดยเน้นการช่วยเหลือกลุ่มประชากรเป้าหมายเฉพาะในพื้นที่ห่างไกลและด้อยโอกาส ในหัวข้อถัดไปจะขอนำเสนอกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์และภาวะผู้นำทางสังคมอันเป็นเครื่องในการขับเคลื่อนการพัฒนาทุนมนุษย์และลดความเหลื่อมล้ำเชิงพื้นที่ขององค์กรชุมชนตลอดจนสถาบันการศึกษาทางเลือก

กรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์และภาวะผู้นำทางสังคม

การบริหารจัดการองค์กรชุมชนและสถาบันการศึกษาในยุคแห่งความไม่แน่นอน จำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการองค์ความรู้ระหว่างกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ Strategic Leadership Theory (Ireland & Hitt, 1999; Yukl, 2013) และภาวะผู้นำทางสังคม Social Leadership หรือ

Responsible Leadership (Maak & Pless, 2006) เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรและการสร้างคุณค่าร่วมให้แก่สังคม

ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ เป็นความสามารถขั้นสูงของผู้บริหารในการกำหนดทิศทางระยะยาว การวิเคราะห์และมองอนาคตหลายรูปแบบผ่านเครื่องมือฉากทัศน์ การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์บนฐานของความไม่แน่นอน การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว

ภาวะผู้นำทางสังคม คือ กระบวนการนำที่มุ่งเน้นการสร้างผลกระทบเชิงบวก ต่อสังคม โดยมีรากฐานมาจากทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Freeman, 1984) ซึ่งเน้นย้ำว่าองค์กรที่ยั่งยืนต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และความอยู่ดีมีสุขของผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนอย่างเป็นธรรมและสมดุล ไม่ใช่มุ่งเน้นเพียงผลกำไรหรือผลตอบแทนทางการเงินขององค์กรเท่านั้น ผู้นำทางสังคมจึงต้องสวมบทบาทเป็นผู้สร้างอิทธิพล ผู้เจรจาต่อรอง และผู้ประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคธุรกิจ สถาบันการศึกษา ภาคประชาสังคม และชุมชนฐานราก

การศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาภูมิภาคและการขับเคลื่อนองค์กรระดับพื้นที่ การเชื่อมโยง กรอบแนวคิดภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบ เข้ากับกรณีของ ศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย ถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

1. กรอบแนวคิดภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบตามหลักการบริหารและยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร กรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ประกอบด้วย 5 มิติหลัก ดังนี้ 1.วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ การมองเห็นทิศทางอนาคต และโอกาสในการพัฒนาร่วมกัน 2.การสื่อสารและการสร้างการมีส่วนร่วม 3.การถ่ายทอดความคิด สร้างความเข้าใจ และผูกมัดผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4.การตัดสินใจและการบริหารการเปลี่ยนแปลง การประเมินความเสี่ยง การแก้ปัญหา และการนำพาองค์กรผ่านความท้าทายใหม่ๆ การพัฒนาทุนมนุษย์และสร้างเครือข่าย 5.การดึงศักยภาพของผู้คน การสร้างผู้นำรุ่นใหม่ และการเชื่อมโยงพันธมิตรจริยธรรมและการสร้างความไว้วางใจ การบริหารด้วยความโปร่งใส ยึดมั่นในประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นฐานของภาวะผู้นำทางสังคม

2. ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของศูนย์ฯ และการสร้างฉากทัศน์ชุมชนการประยุกต์ใช้ทั้ง 5 องค์ประกอบกับ ศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย เพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน มีความเชื่อมโยงเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ มีความสำคัญดังนี้ บริบทของจังหวัดเชียงรายเป็นเมืองชายแดน (GMS)และมีอัตลักษณ์ด้านเกษตรนวัตกรรม รวมทั้งการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ภาวะผู้นำต้องมองเห็นว่า "อาชีวศึกษา" ไม่ใช่แค่การสอนทักษะแรงงาน แต่เป็น "กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก" และการนำไปใช้เพื่อกำหนดทิศทางหลักสูตรอาชีวะให้สอดคล้องกับทักษะอนาคต Future Skills และการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) อ้างอิงเชื่อมโยงจาก แผนพัฒนาจังหวัดเชียงราย พ.ศ. 2566-2570 ด้านการส่งเสริมเกษตรนวัตกรรมและการท่องเที่ยว GMS ร่วมกับ กรอบยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนอาชีวศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ของ UNESCO-UNEVOC และเป้าหมาย SDGs ข้อที่ 4 และ 8

2) การสื่อสารและการสร้างการมีส่วนร่วม มีความสำคัญดังนี้ การขับเคลื่อนภาวะผู้นำทางสังคมจำเป็นต้องทลายกั้นระหว่างสถานศึกษากับชุมชน และการนำไปใช้เพื่อ สื่อสารและสร้างความร่วมมือแบบ Quadruple Helix (ภาครัฐ ภาคการศึกษา ภาคเอกชน และชุมชน/ประชาสังคม) เพื่อให้องค์กรชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้

3) การตัดสินใจและการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญดังนี้ บริบทเทคโนโลยีและตลาดแรงงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องกล้าตัดสินใจปรับเปลี่ยนโครงสร้างการเรียนรู้ และการนำไปใช้เพื่อ ปรับเปลี่ยนจากการเรียนในห้องเรียนแบบเดิม ไปสู่นวัตกรรมการเรียนรู้เชิงพื้นที่ Area-based Learning และการใช้เทคโนโลยีในอาชีวศึกษา

4) การพัฒนาทุนมนุษย์และสร้างเครือข่าย มีความสำคัญดังนี้ ทุนมนุษย์คือศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างยั่งยืนและการนำไปใช้เพื่อ พัฒนาทักษะของนักเรียนและคนในชุมชน Reskill/Upskill ให้เป็น "นวัตกรชุมชน" หรือ "ผู้ประกอบการสังคม" Social Entrepreneur เพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว

5) จริยธรรมและการสร้างความไว้วางใจ มีความสำคัญดังนี้ การพัฒนาชุมชนจะยั่งยืนได้ต้องอาศัยความไว้วางใจ (Social Trust) ระหว่างสถานศึกษาและชุมชน และการนำไปใช้เพื่อ สร้างการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อส่วนรวม โปร่งใส และเคารพในภูมิปัญญาท้องถิ่นของเชียงราย

เชื่อมโยงสู่การวิเคราะห์และสร้างฉากทัศน์ เมื่อนำกรอบภาวะผู้นำทั้ง 5 องค์ประกอบไปใช้สามารถสร้างฉากทัศน์ ขององค์กรชุมชนในการพัฒนาทุนมนุษย์ได้ 3 รูปแบบหลักดังตารางที่1

ฉากทัศน์	ลักษณะของภาวะผู้นำและบทบาทของศูนย์ฯ	ผลลัพธ์ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ในเชียงราย
1. ฉากทัศน์ฐาน	ผู้นำเน้นการบริหารตามภารกิจประจำ สื่อสารเฉพาะภายใน	ทุนมนุษย์ได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานเดิม แต่อาจไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและตลาดแรงงานท้องถิ่น
2. ฉากทัศน์ตั้งรับ	ผู้นำปรับเปลี่ยนเมื่อเกิดปัญหาหรือแรงกดดันภายนอก ขาดการวางเครือข่ายเชิงรุก	เกิดการพัฒนาเฉพาะจุด ขาดความต่อเนื่อง และไม่สามารถสร้างความยั่งยืนให้แก่ชุมชนได้
3. ฉากทัศน์เชิงรุกและยั่งยืน	ผู้นำมีวิสัยทัศน์ทางสังคมสูง สร้างความร่วมมือเชิงพื้นที่ ดึงเทคโนโลยีมาพัฒนาคน	ชุมชนเข้มแข็ง เกิดนวัตกรท้องถิ่น ทุนมนุษย์มีทักษะสูง และขับเคลื่อนเศรษฐกิจภูมิภาคได้อย่างยั่งยืน

ตารางที่1 ที่มา: ประยุกต์จาก Lindgren & Bandhold (2003), Shoemaker (1995) และแนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงพื้นที่ (สศช., 2565)

กล่าวโดยสรุปการนำกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์และภาวะผู้นำทางสังคมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์กรชุมชนและสถาบันการศึกษา ถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างความยั่งยืนในยุคแห่งความไม่แน่นอน โดยเฉพาะกรณีศึกษาของศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย การขับเคลื่อนจะสำเร็จได้ต้องอาศัยการบูรณาการภาวะผู้นำ 5 มิติ เริ่มจากการนำ วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ มากำหนดทิศทางหลักสูตรอาชีวะให้สอดคล้องกับทักษะอนาคต Future Skillsและอัตลักษณ์ของเชียงรายในฐานะเมืองชายแดน GMS ยกระดับสถานศึกษาจากการฝึกทักษะแรงงานไปสู่กลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก ผสานกับการใช้การสื่อสารและการสร้างการมีส่วนร่วม ผ่านโมเดล Quadruple Helix เพื่อทลายกำแพงระหว่างสถาบันและชุมชน ดึงทุกภาคส่วนเข้ามาร่วมออกแบบการเรียนรู้เชิงพื้นที่ ควบคู่ไปกับ การตัดสินใจและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่กล้าปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ดั้งเดิมสู่นวัตกรรมการเรียนรู้เชิงพื้นที่ Area-based Learning เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างเท่าทัน

ในมิติของการสร้างผลกระทบระยะยาว การขับเคลื่อนเน้นย้ำ การพัฒนาทุนมนุษย์และสร้างเครือข่ายเพื่อยกระดับและปรับเปลี่ยนทักษะ Reskill/Upskill ของนักเรียนและคนในชุมชน ให้ก้าวสู่การเป็น "นวัตกรชุมชน" และ "ผู้ประกอบการสังคม" ที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ และเสริมความแข็งแกร่งด้วย จริยธรรมและการสร้างความไว้วางใจ ที่ยึดมั่นในความโปร่งใสและเคารพภูมิปัญญาท้องถิ่น สรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้คีย์เวิร์ดสำคัญอย่าง วิสัยทัศน์อนาคต การมีส่วนร่วมหลายภาคส่วน นวัตกรรมการเรียนรู้เชิงพื้นที่ การพัฒนานวัตกรชุมชน และ จริยธรรมเพื่อความยั่งยืน ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรปรับตัวรอดพ้นจากความยุ่งยากซับซ้อน แต่ยังเป็นการเปลี่ยนบทบาทของสถาบันการศึกษาให้กลายเป็นแกนหลักในการสร้างคุณค่าร่วม Shared Value และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบให้กับสังคมได้อย่างแท้จริง อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำ5 องค์ประกอบตามหลักการบริหารและยุทธศาสตร์เพื่อไปสู่หัวข้อสมรรถนะและกลไกการขับเคลื่อนของผู้นำทางสังคมในบริบทฉากทัศน์ต่อไป

สมรรถนะและกลไกการขับเคลื่อนของผู้นำทางสังคมในบริบทฉากทัศน์

เพื่อให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์บรรลุผล ผู้นำทางสังคมในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องเร่งพัฒนามิติสมรรถนะที่สำคัญ 3 ประการ ประกอบด้วย

1.การคิดเชิงอนาคตและเชิงระบบ ผู้นำต้องมีความสามารถในการมองเห็นความเชื่อมโยงของภาพรวมระหว่างมิติด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม สิ่งแวดล้อม และบริบทเชิงกฎระเบียบในพื้นที่

2.การแปลฉากทัศน์เป็นทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ เป็นความสามารถในการนำผลการวิเคราะห์อนาคตมาปรับใช้ในการจัดโครงสร้างองค์กร การกระจายทรัพยากร และการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับอนาคตหลายรูปแบบ

3.การสร้างความเข้าใจร่วมและการประสานงาน เป็นทักษะในการสื่อสารวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดเป้าหมาย เพื่อลดแรงต้านทานการเปลี่ยนแปลง จัดการกับความขัดแย้ง และสร้างความไว้วางใจ ให้เกิดขึ้นในระบบเครือข่ายนอกจากนี้ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์จริงในทางปฏิบัติ ยังต้องอาศัยกลไกหลัก 3

ประการ ตามแนวคิดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และการเจรจาแบบมุ่งผลประโยชน์ร่วม (Fisher, Ury & Patton, 2011) ได้แก่ การสร้างอิทธิพลผ่านความน่าเชื่อถือและความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์และการกระทำ การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ร่วม และการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุปการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยผู้นำทางสังคมที่มีสมรรถนะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การคิดเชิงอนาคตและเชิงระบบ ที่สามารถมองเห็นภาพรวมและความเชื่อมโยงในทุกมิติ การแปลฉากทัศน์เป็นทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อปรับโครงสร้าง ทรัพยากร และกระบวนการทำงานให้ยืดหยุ่นพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง และ การสร้างความเข้าใจร่วมและการประสานงานผ่านการสื่อสารวิสัยทัศน์เพื่อลดแรงต้านทาน จัดการความขัดแย้ง และสร้างความไว้วางใจในเครือข่าย โดยทำงานควบคู่กับกลไกขับเคลื่อนสำคัญ 3 ด้าน คือ การสร้างอิทธิพลผ่านความน่าเชื่อถือและการปฏิบัติจริง การเจรจาต่อรองเชิงยุทธศาสตร์เพื่อผลประโยชน์ร่วม และการเปิดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมดำเนินการอย่างแท้จริง เพื่อนำแนวทางไปใช้ประโยชน์และการพัฒนาการนำไปใช้ประโยชน์ในระดับปฏิบัติการ: หน่วยงานและองค์กรสังคมสามารถนำกรอบสมรรถนะนี้ไปใช้เป็น เกณฑ์ในการคัดเลือก ประเมิน และวางแผนพัฒนาศักยภาพผู้นำ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางจัดตั้ง "กลไกความร่วมมือ" ในการบริหารจัดการโครงการพัฒนาพื้นที่ เพื่อลดความขัดแย้งและสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนอย่างเป็นรูปธรรมตลอดจนการนำไปต่อยอดและพัฒนาในอนาคตและควรยกระดับการพัฒนาผู้นำผ่าน การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านการมองอนาคต และเทคนิคการเจรจาต่อรองบนพื้นฐานผลประโยชน์ร่วม พร้อมทั้งสร้าง เครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้นำภาคส่วนต่างๆ เพื่อให้เกิดการนำฉากทัศน์ไปปรับใช้จริง และร่วมกันขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างยั่งยืนเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์และการสร้างฉากทัศน์องค์กรชุมชน กรณีศึกษา ศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย

การวิเคราะห์และการสร้างฉากทัศน์องค์กรชุมชน กรณีศึกษา ศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย

ในการนำแนวคิดเรื่องฉากทัศน์มาประยุกต์ใช้กับองค์กรชุมชนทางเลือก ศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย ซึ่งดำเนินงานภายใต้สถาบันการเรียนรู้ตลอดชีวิต องค์กรเพื่อการพัฒนาสังคมภาคเหนือได้ริเริ่มนำกระบวนการวางแผนฉากทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ มาใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์อนาคตขององค์กร การดำเนินการดังกล่าวขับเคลื่อนภายใต้กรอบฐานคิดทางกฎหมายจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 12 ที่รับรองสิทธิขององค์กรชุมชนและภาคเอกชนในการร่วมจัดการศึกษา และมาตรา 18(3) ที่ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในสถานประกอบการ โดยมีการบูรณาการเข้ากับทฤษฎีการจัดการศึกษาฐานสมรรถนะ Competency-Based Education และกรอบคุณวุฒิวิชาชีพ Vocational Qualification Framework จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง สามารถกำหนดฉากทัศน์ยุทธศาสตร์ออกเป็น 3 รูปแบบหลัก ดังนี้

ด้านที่ 1 ฉากทัศน์ที่พึงปรารถนา "ระบบนิเวศการศึกษาฐานสมรรถนะที่ยั่งยืนและไร้รอยต่อเชิงพื้นที่" เป็นภาพอนาคตในอุดมคติที่มุ่งหวังให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะเด่นคือการบรรลุโมเดลความสำเร็จ 5 มิติ ได้แก่ "เรียนฟรี มีเงินใช้ ได้งานทำ ลดความเหลื่อมล้ำ ทำงานพร้อมเรียน" ซึ่งเป็นผลมาจากการขับเคลื่อนกลยุทธ์ "0 บาท สร้างอนาคต" ในฉากทัศน์นี้จะเกิดภาคีเครือข่ายที่มีชีวิต จากการบูรณาการร่วมกันอย่างเข้มแข็งของ 4 ภาคส่วนหลัก ได้แก่ ศูนย์การเรียน ผู้เรียน สถานประกอบการภาคเอกชน อาทิ บริษัทเชียงรายล้านนาทัวร์ เซ็นทรัลรีเทล และภาครัฐ ผ่านกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน ตามรูปแบบโครงการ 3 ม. "มีงาน มีเงิน มีวุฒิการศึกษาเพิ่ม" เครือข่ายดังกล่าวช่วยทลายข้อจำกัดความเหลื่อมล้ำเชิงพื้นที่ โดยการขยายห้องเรียนปกติและห้องเรียนพิเศษผ่านระบบธนาคารหน่วยกิต Credit Bank ไปยังกลุ่มเด็กด้อยโอกาสและเยาวชนบนพื้นที่สูง นอกจากนี้ ผู้เรียนจะได้รับการรับรองมาตรฐานสมรรถนะตามเกณฑ์ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ(องค์การมหาชน) ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 5 นำไปสู่ความยั่งยืนทางการเงินของศูนย์การเรียนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ผ่านแหล่งรายได้หลายทาง

ด้านที่ 2 ฉากทัศน์ที่ควรระวัง "วิกฤตความล้มเหลวเชิงเครือข่ายและวังวนการศึกษาต่ำกว่ามาตรฐาน" เป็นภาพความเสี่ยงขั้นวิกฤตที่องค์กรต้องเตรียมการป้องกันและหลีกเลี่ยง โดยเฉพาะความเสี่ยงที่จะตกสู่วังวนการจัดการศึกษาที่ต่ำกว่ามาตรฐาน หากขาดระบบการกำกับดูแลคุณภาพการจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะอย่างรัดกุม ส่งผลให้หลักสูตรขาดความน่าเชื่อถือ ในขณะเดียวกัน องค์กรอาจเผชิญกับสภาวะ "เครือข่ายบนกระดาษ" ซึ่งเกิดจากความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์หรือการขาดการประสานงานอย่างจริงจังกับภาคเอกชน ทำให้ข้อตกลงในการมอบทุน 100% หรือสัญญาจ้างงานต้องหยุดชะงัก นำไปสู่วิกฤตความไม่สอดคล้องทางทักษะและวิกฤตสภาพคล่องทางการเงินขององค์กรในท้ายที่สุด

ด้านที่ 3 ฉากทัศน์ที่เป็นไปได้ "การปรับตัวเชิงโครงสร้างท่ามกลางภาวะ Double-Disruption" เป็นสภาวการณ์ในอนาคตที่มีความเป็นไปได้สูงที่สุดเมื่ออ้างอิงจากแนวโน้มเชิงสถิติในปัจจุบัน ซึ่งได้แก่ การถูกแทนที่ด้วยเทคโนโลยีอัตโนมัติในตลาดแรงงานส่วนภูมิภาค ส่งผลให้เกิดแรงกดดันต่อภาคแรงงานในพื้นที่ที่ต้องเร่งดำเนินการยกระดับทักษะ ใน 4 กลุ่มทักษะสำคัญ ดังนี้ การคิดวิเคราะห์ ทักษะด้านบุคคล เทคโนโลยี และการบริหารจัดการตนเอง ฉากทัศน์นี้ยังชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มการเคลื่อนย้ายของผู้เรียนที่ย้ายถิ่นฐานการเรียนรู้จากสถาบันอาชีวศึกษาในระบบปกติที่มีความแข็งตัว มาสู่ศูนย์การเรียนทางเลือกที่มีความยืดหยุ่นสูง โดยเฉพาะการเรียนในรูปแบบ "2 + 1" เรียนวิชาการ 2 ปี และฝึกประสบการณ์วิชาชีพในสถานประกอบการพร้อมมีรายได้ 1 ปี และมีงานทำ

กรณีศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ในภูมิภาค ไม่จำเป็นต้องรอโครงสร้างจากส่วนกลาง แต่สามารถใช้ช่องว่างทางกฎหมาย(พ.ร.บ. การศึกษาฯ มาตรา 12 และ 18(3)) เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมการศึกษาผ่านองค์กรชุมชนได้และกุญแจความสำเร็จคือการมี "ผู้นำทางสังคมเชิงยุทธศาสตร์" ที่สามารถเปลี่ยนอนาคตที่คลุมเครือ ให้เป็นโอกาสทางยุทธศาสตร์ (โมเดล 2+1) และสามารถร้อยรัดภาคเอกชนให้เข้ามาเป็นผู้ร่วมลงทุนในการสร้างคน “ไม่ใช่แค่ผู้รอรับผลผลิต”ซึ่งจะนำไปสู่ระบบนิเวศเศรษฐกิจและสังคมระดับภูมิภาคที่ยืดหยุ่นและพึ่งพาตนเองได้อย่างแท้จริง

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาองค์กรชุมชนเชิงพื้นที่ ไม่ใช่แค่มิติของการจัดการศึกษา แต่คือการสร้าง" ระบบนิเวศทางสังคมและเศรษฐกิจร่วมกับภาคธุรกิจ" การขับเคลื่อนด้วยความเข้าใจทั้งยุทธศาสตร์และบริบทสังคม จะช่วยให้ภูมิภาคพร้อมรับมือกับความไม่แน่นอนได้อย่างยั่งยืนนำไปสู่การสังเคราะห์โครงสร้างระบบและการกำหนดยุทธศาสตร์ต่อไป

ผลการสังเคราะห์โครงสร้างระบบและการกำหนดยุทธศาสตร์

จากการสังเคราะห์โครงสร้างระบบและการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายตามฉากทัศน์ที่พึงปรารถนา องค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจการทำงานของระบบหลักและระบบย่อยอย่างลึกซึ้ง ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ TOWS Matrix ซึ่งพบว่าจุดแข็ง ที่สำคัญคือโมเดลหลักสูตรยืดหยุ่นแบบ "0 บาท สร้างอนาคต" ที่ตอบโจทย์ความต้องการในพื้นที่ได้อย่างตรงจุด ผนวกกับการเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยพันธมิตรผ่านระบบธนาคารหน่วยกิต แม้ว่าจะมีจุดอ่อนในด้านภาระการปรับตัวของบุคลากรที่ต้องเปลี่ยนบทบาทจาก"ผู้สอน" ไปเป็น "โค้ช" ตลอดจนความเสี่ยงด้านกระแสเงินสดในระยะเริ่มต้น แต่เมื่อพิจารณาถึงโอกาส จากนโยบายภาครัฐที่คอยหนุนเสริมอย่างโครงการ 3 ม. และสภาพที่ตั้งเชิงยุทธศาสตร์ของจังหวัดเชียงรายในฐานะประตูการค้าชายแดน(GMS)องค์กรจึงสามารถกำหนดยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อรับมือกับอุปสรรค ด้านภูมิประเทศและค่านิยมของสังคมได้ การบูรณาการข้อมูลนี้นำไปสู่การกำหนด 3 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ธุรกิจการศึกษาเชิงพื้นที่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาและยกระดับทุนมนุษย์ฐานสมรรถนะสูง และยุทธศาสตร์การสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์และการขยายคุณค่าทางธุรกิจ ดังตารางที่2

ตารางที่ 2 จำแนกโครงสร้างระบบหลักและระบบย่อย ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมาย

ระบบ	ชื่อระบบ	กลไกขับเคลื่อนหลัก	เป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ระบบหลัก	ระบบการพัฒนาทุนมนุษย์สมรรถนะสูงเชิงพื้นที่	การบูรณาการยุทธศาสตร์ภูมิภาคร่วมกับ 4 ระบบย่อยอย่างไร้รอยต่อ	ผลิตและยกระดับกำลังคนให้มีทักษะระดับสากล (มาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพ ระดับ 1-5) ตอบโจทย์ตลาดแรงงานสมัยใหม่ ลดความเหลื่อมล้ำ และสร้างความยั่งยืนทางการเงิน
ระบบย่อยที่ 1	ระบบสวัสดิการและการเข้าถึงโอกาส	-กลยุทธ์ "0 บาท สร้างอนาคต" (เรียนฟรี มีเงิน	ลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ขยายโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

ระบบ	ชื่อระบบ	กลไกขับเคลื่อนหลัก	เป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวัง
		ใช้ ได้งานทำ ทำงานพร้อมเรียน) -ขยายระบบสะสมหน่วยกิต Credit Bank สู่กลุ่มเด็กด้อยโอกาสและพื้นที่สูง	
ระบบย่อยที่ 2	ระบบภาคีเครือข่ายร่วมผลิตที่มีชีวิต	-บูรณาการ 4 ฝ่าย: ศูนย์การเรียน, ผู้เรียน, สถานประกอบการ, กระทรวงแรงงาน/กรมการจัดหางาน -ขับเคลื่อนผ่านโครงการ 3 ม. (มีงาน มีเงิน มีวุฒิการศึกษาเพิ่ม)	ผลิตกำลังคนได้ตรงตามความต้องการจริงของภาคเอกชนและตลาดแรงงาน
ระบบย่อยที่ 3	ระบบมาตรฐานและการรับรองสมรรถนะ	-การเทียบเคียงและรับรองมาตรฐานโดยสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) ตามมาตรฐานระดับ 1-5	-กำลังคนได้รับการยอมรับในระดับสากลตามทักษะจริง (ตั้งแต่ปฏิบัติงานเบื้องต้นจนถึงเชี่ยวชาญ)
ระบบย่อยที่ 4	ระบบบริหารจัดการกลไกการเงินที่พึ่งพาตนเอง	-ตัวแบบธุรกิจการศึกษา Education Business Model สร้างรายได้ 3 ทาง: เงินอุดหนุน, งบสมทบจากเอกชน, ส่วนแบ่งรายได้จากมหาวิทยาลัยพันธมิตร	-องค์กรมีความมั่นคงและยั่งยืนทางการเงินในระยะยาวโดยไม่ต้องพึ่งพางบรัฐเพียงอย่างเดียว

ตารางที่2 ตารางนี้แสดงการประสานงานแบบไร้รอยต่อของ 4 ระบบย่อย เพื่อขับเคลื่อนระบบหลักไปสู่เป้าหมายระดับสากล (ศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย, 2569)

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมบริบทการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ประกอบด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ผู้เขียนได้ทำการรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์เป็นประเด็นในการนำมาจัดทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังตาราง ที่ 2 โดย ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ผู้วิจัยได้มุ่งเน้นการศึกษาประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตร บุคลากร พันธมิตร ข้อจำกัด และความเสี่ยงทางด้านเศรษฐกิจ เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญของปัจจัยภายใน และในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาด้านนโยบายที่เกี่ยวข้อง สภาพสังคมในปัจจุบันที่มีต่อการศึกษา และสภาพเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการศึกษาเพื่อกำหนดประเด็นสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก รายละเอียดนำเสนอดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย

บริบทสภาพแวดล้อม	**จุดแข็ง (Strengths - S)**	**จุดอ่อน (Weaknesses - W)**
ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	1. โมเดลและหลักสูตรยืดหยุ่น: มีจุดขาย "0 บาท สร้างอนาคต" ที่ตอบโจทย์ Pain Point ของกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ได้ตรงจุด 2. พันธมิตรระดับอุดมศึกษา: มีระบบส่วนแบ่งรายได้และเชื่อมต่อมหาวิทยาลัยผ่านระบบ Credit Bank ช่วยให้ผู้เรียนศึกษาต่อระดับสูงได้ง่าย 3. หลักสูตรอิงสมรรถนะจริง: มีความพร้อมในการจัดสอบและประเมินผลตามเกณฑ์ของสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพฯ สร้างความน่าเชื่อถือในตลาดแรงงาน	1. บุคลากรขาดทักษะยุคใหม่: ครู/ผู้สอนยังขาดความเชี่ยวชาญในทักษะสมัยใหม่และการจัดการเรียนรู้ในระบบนิเวศใหม่ 2. ข้อจำกัดในการเปลี่ยนบทบาท: บุคลากรต้องปรับตัวจาก "ครูผู้สอน" ไปเป็น "โค้ช" หรือครูนิเทศ ซึ่งยังเป็นข้อจำกัด 3. ความเสี่ยงด้านกระแสเงินสด: ในระยะแรก แหล่งรายได้จากสถานประกอบการและมหาวิทยาลัยยังไม่นิ่ง อาจเกิดปัญหาสภาพคล่องได้ง่าย
บริบทสภาพแวดล้อม	**โอกาส (Opportunities - O)**	**อุปสรรค (Threats - T)**
ปัจจัยภายนอก (External Factors)	1. นโยบายรัฐหนุนเสริม: มีกลไกกฎหมายรองรับ เช่น โครงการ 3 ม. (มีงาน มีเงิน มีวุฒิฯ เพิ่ม) และระบบ National Credit Bank ของประเทศ	1. ข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์: พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นดอยสูงและถิ่นทุรกันดาร (เช่น ดอยวาวี แม่สะลอง ผาตั้ง ภูชี้ฟ้า) เป็นอุปสรรค

บริบทสภาพแวดล้อม	จุดแข็ง (Strengths - S)	จุดอ่อน (Weaknesses - W)
	2. ทำเลเชิงยุทธศาสตร์เศรษฐกิจ: เชียงรายเป็นประตูการค้าชายแดน (GMS) และมีเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ต้องการแรงงานฝีมือที่ได้รับการรับรองมาตรฐานสากล (ระดับ 1-5) 3. กระแส ESG ของภาคเอกชน: สถานประกอบการใหญ่ต้องการลงทุนเพื่อสังคม (ลดความเหลื่อมล้ำ) สามารถดึงงบสมทบทุนการศึกษา หรือเงินบริจาคมาใช้ลดหย่อนภาษีได้	ต่อการเดินทาง การฝึกงานในเมือง และการส่งผ่านเทคโนโลยี 2. ทัศนคติและค่านิยมฝังลึก: ผู้ปกครองบนพื้นที่สูงยังยึดติดกับค่านิยม "ปริญญาบัตร" มากกว่าวุฒิวิชาชีพ ดึงดูดคนเข้าสู่ระบบเรียนไปทำงานไปได้ยาก 3. ความผันผวนทางเศรษฐกิจ: หากเศรษฐกิจชะลอตัว ภาคเอกชนอาจลดงบสมทบหรือลดโควตานักศึกษาฝึกงาน กระทบต่อความยั่งยืนทางการเงิน

ตารางที่3 การวิเคราะห์บริบทสภาพแวดล้อม Internal & External Environment Analysis เมื่อนำระบบหลักและระบบย่อยข้างต้นมาฉายภาพร่วมกับข้อเท็จจริงในบริบทการศึกษาของจังหวัดเชียงรายและแนวโน้มการพัฒนาภูมิภาค จะสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน (ศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย, 2569)

กล่าวโดยสรุปผลการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมของศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย เพื่อนำไปสู่แนวทางจากการสังเคราะห์โครงสร้างระบบและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ TOWS Matrix ของศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย พบว่าการบรรลุเป้าหมายตามฉากทัศน์ที่พึงปรารถนามี ระบบหลัก คือ "การพัฒนาทุนมนุษย์สมรรถนะสูงเชิงพื้นที่" ซึ่งขับเคลื่อนผ่านความเชื่อมโยงของ 4 ระบบย่อย ได้แก่ การขยายโอกาสด้วยโมเดล "0 บาท สร้างอนาคต" และ Credit Bank (ระบบย่อยที่ 1), การบูรณาการภาคีเครือข่าย 4 ฝ่ายร่วมกับโครงการ 3 ม. (ระบบย่อยที่ 2), การรับรองมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพระดับ 1-5 สู่ระดับสากล (ระบบย่อยที่ 3) และการบริหารกลไกการเงินพึ่งพาตนเองจากรายได้ 3 ทาง (ระบบย่อยที่ 4) โดยเป็นการดึงจุดแข็งด้านหลักสูตรยืดหยุ่นที่ตอบโจทย์พื้นที่ ร่วมกับโอกาสจากนโยบายรัฐ กระแส ESG ของภาคเอกชน และทำเลเชิงยุทธศาสตร์ประตูการค้าชายแดน GMS ของเชียงราย มาใช้แก้จุดอ่อนด้านการปรับบทบาทบุคลากรสู่การเป็น "โค้ช" ตลอดจนรับมือกับอุปสรรคทางภูมิศาสตร์ดอยสูง ค่านิยมยึดติดปริญญาบัตร และความผันผวนทางเศรษฐกิจ นำไปสู่ 3 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ การเปลี่ยนผ่านกระบวนทัศน์ธุรกิจการศึกษาเชิงพื้นที่ การยกระดับทุนมนุษย์ฐานสมรรถนะสูง และการสร้างพันธมิตรขยายคุณค่าทางธุรกิจเพื่อสร้างความยั่งยืนทางการเงินและลดความเหลื่อมล้ำอย่างเป็นรูปธรรม

สรุปผล

การศึกษาครั้งนี้สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

การสังเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำทางสังคมและภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ไม่ใช่เพียงกระบวนการสั่งการจากบนลงล่าง หากแต่เป็นกระบวนการสร้างพื้นที่เรียนรู้ร่วมของทั้งระบบ ซึ่งผู้นำต้องใช้ทักษะขั้นสูงในการสร้างอิทธิพล การเจรจาต่อรอง และการดึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมวางแผนเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอน

การวางแผนฉากทัศน์และการขับเคลื่อนกลยุทธ์ กรณีศึกษาของศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย ยืนยันถึงความสำเร็จในการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ฉากทัศน์ร่วมกับโครงสร้างทางกฎหมายและเครือข่ายภาคี 4 ฝ่ายที่มีชีวิต ซึ่งสามารถแปรเปลี่ยนทฤษฎีไปสู่กลยุทธ์ "0 บาท สร้างอนาคต" และการบูรณาการระบบธนาคารหน่วยกิตได้อย่างเป็นรูปธรรม

การพัฒนาทุนมนุษย์และการลดความเหลื่อมล้ำ กลไกยุทธศาสตร์ที่ขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบไม่เพียงแต่ช่วยแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและสร้างความยั่งยืนทางการเงินให้แก่องค์กรชุมชนเท่านั้น แต่ยังนำไปสู่การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อยกระดับทุนมนุษย์ระดับภูมิภาคอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ที่ได้รับ

แนวคิด “ภาวะผู้นำไปสู่ยุทธศาสตร์” จะเริ่มจากการพัฒนาภาวะผู้นำทางสังคมและเชิงยุทธศาสตร์ที่มีวิสัยทัศน์ การสื่อสาร การตัดสินใจ การพัฒนาทุนมนุษย์ และจริยธรรม ควบคู่กับความสามารถในการคิดเชิงอนาคตและการสร้างความเข้าใจร่วม จากนั้นนำเครื่องมือการมองอนาคตมาใช้กำหนดฉากทัศน์ที่พึงปรารถนา ควรระวัง และเป็นไปได้ เพื่อนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค แล้วเชื่อมโยงสู่ระบบยุทธศาสตร์ทั้งระดับหลักและระดับย่อย ได้แก่ สวัสดิการ ภาคีเครือข่าย มาตรฐานวิชาชีพ และระบบการเงิน โดยมีผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ประสานประโยชน์เชิงพื้นที่ ผลลัพธ์ที่มุ่งหวังคือการสร้างระบบนิเวศการศึกษาฐานสมรรถนะที่ยั่งยืนและไร้รอยต่อ ทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนฟรี มีรายได้ มีงานทำ ทำงานควบคู่กับการเรียน และลดความเหลื่อมล้ำ อันนำไปสู่การยกระดับทุนมนุษย์และการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของเชียงรายอย่างยั่งยืน ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2: องค์ความรู้ที่ได้รับจากการศึกษา (ที่มา: ผู้เรียบเรียง)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ภาครัฐควรส่งเสริมและขยายผลนโยบายโครงการ 3 ม.(มีงาน มีเงิน มีวุฒิการศึกษาเพิ่ม)และสนับสนุนระบบธนาคารสะสมหน่วยกิตแห่งชาติ ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ห่างไกล เพื่อรองรับการจัดการศึกษาขององค์กรชุมชนตามมาตรา 12 และมาตรา 18(3) แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้ องค์กรชุมชนและสถาบันการศึกษาทางเลือกในภูมิภาคอื่นๆ ควรนำโมเดล "ภาคีเครือข่ายที่มีชีวิต" ไปประยุกต์ใช้ โดยมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมืออย่างลึกซึ้งกับสถานประกอบการในรูปแบบ Co-developed Curriculum และระบบการเรียนแบบ "2 + 1" เพื่อสร้างความยั่งยืนทางการเงิน ให้แก่องค์กร

ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณเพื่อติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนที่ผ่านระบบนิเวศการศึกษาฐานสมรรถนะ ตลอดจนขยายขอบเขตการศึกษาวิจัยการประยุกต์ใช้ฉากทัศน์ยุทธศาสตร์ในสถาบันการอาชีวศึกษาในพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจชายแดน (GMS) จังหวัดอื่นๆ

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงแรงงาน. (2568). แนวทางการดำเนินงานโครงการ 3 ม. (มีงาน มีเงิน มีวุฒิการศึกษาเพิ่ม) เพื่อส่งเสริมความมั่นคงทางแรงงานและเสถียรภาพการพัฒนาภูมิภาคเชิงพื้นที่. กรมการจัดหางาน.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม. ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก.

ศูนย์การเรียนอาชีวศึกษาและเทคโนโลยีเชียงราย. (2569). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาและธุรกิจการศึกษาเพื่อลดความเหลื่อมล้ำเชิงพื้นที่. สถาบันการเรียนรู้ตลอดชีวิต องค์กรเพื่อการพัฒนาสังคมภาคเหนือ.

สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน). (2567). คู่มือมาตรฐานอาชีพและคุณวุฒิวิชาชีพสำหรับการรับรองสมรรถนะกำลังคนในตลาดแรงงานสมัยใหม่ระดับ 1–5. สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน).

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570): หมุดหมายที่ 12 การกำลังคนที่มีทักษะสูงและสังคมแห่งการเรียนรู้. สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

Fisher, R., Ury, W. L., & Patton, B. (2011). Getting to yes: Negotiating agreement without giving in (3rd ed.). Penguin Books.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. Academy of Management Perspectives, 13(1), 43–57.

Lindgren, M., & Bandhold, H. (2003). Scenario planning: The link between future and strategy. Palgrave Macmillan.

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—A relational perspective. Journal of Business Ethics, 66(1), 99–115.

Schoemaker, P. J. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. Sloan Management Review, 36(2), 25–40.

World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020. World Economic Forum.

Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson Education.