

รายงานส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง  
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ  
ในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวโดยภาครัฐ : การถอดบทเรียน  
จากโครงการสกายวอร์ค ทะเลหมอกอัยเยอร์เวง  
อำเภอเบตง จังหวัดยะลา

จัดทำโดย  
นายวิสุทธิ บุตรศรีภูมิ  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ  
กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด  
สำนักงานจังหวัดยะลา สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๔๓  
สถาบันพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร  
สำนักงาน ก.ก.

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

๑. หัวข้อ ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวโดยภาครัฐ : การถอดบทเรียนจากโครงการ สกายวอร์ค ทะเลหมอกอัยเยอร์เวง อำเภอเบตง จังหวัดยะลา

## ๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

จังหวัดยะลาเป็นหนึ่งในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม และต้องเผชิญความท้าทายกับการพัฒนาจังหวัดภายใต้สถานการณ์ความไม่สงบ และการบังคับใช้กฎหมายพิเศษต่าง ๆ ตั้งแต่กฏอัยการศึก จนถึงพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ.๒๕๔๘ เป็นต้น ส่งผลให้การลงทุนของภาคเอกชนเป็นไปอย่างจำกัดและมีการเติบโตอยู่ในระดับคงที่ตลอดระยะเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมา ดังนั้น บทบาทของจังหวัดด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม อันถือเป็นภารกิจควบคู่ไปกับการปฏิบัติการทางด้านความมั่นคงของฝ่ายทหาร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการลดเงื่อนไขความขัดแย้งและการก่อความไม่สงบ เนื่องจากหากประชาชนในพื้นที่ทุกเชื้อชาติ ศาสนามีความอยู่ดีกินดี มีรายได้ที่มั่นคง และเข้าถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่าง ๆ ย่อมนำมาซึ่งความสันติสุข ความปรองดองสมานฉันท์ และความรักใคร่กลมเกลียวกันของประชาชนทุกฝ่ายทุกกลุ่มในสังคม อันจะทำให้ความไม่สงบในพื้นที่ลดน้อยลงจนไม่เกิดเหตุการณ์ความรุนแรงในที่สุด

จากข้อเท็จจริงดังกล่าว จังหวัดยะลาจึงมีภารกิจและบทบาทสำคัญในการเป็นหน่วยงานหลักในการชี้เป้า ส่งเสริม สนับสนุน และเป็นผู้ริเริ่มลงทุนในโครงการด้านเศรษฐกิจต่าง ๆ ซึ่งรวมถึงโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว แทนการลงทุนและการนำจากภาคเอกชนที่มีข้อจำกัดจากที่ได้กล่าวมาในเบื้องต้น โดยการบูรณาการความร่วมมือ ทรัพยากร และองค์ความรู้จากหน่วยงานรัฐในจังหวัด โดยใช้งบประมาณแผ่นดินผ่านการบรรจุแผนงานโครงการต่าง ๆ ไว้ในแผนพัฒนาจังหวัดและแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาการทางด้านเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวในจังหวัด การสร้างรายได้ และการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ จะศึกษา ประเมินและวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของโครงการสกายวอร์ค ทะเลหมอกอัยเยอร์เวง อำเภอเบตง จังหวัดยะลา เพื่อถอดบทเรียนให้ทราบปัญหาอุปสรรคและปัจจัยแห่งความสำเร็จ จะสามารถใช้เป็นต้นแบบการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ ของจังหวัดยะลาและจังหวัดอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกับจังหวัดยะลาต่อไปในอนาคต เนื่องจากโครงการดังกล่าว เป็นโครงการที่ใช้งบประมาณแผ่นดินโดยตรง และดำเนินการโดยหน่วยงานของรัฐที่ถือได้ว่าประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ความคุ้มค่าและเป็นการใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลดีต่อพัฒนาการของจังหวัดยะลาทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมในภาพรวม

สำหรับโครงการสกายวอร์คฯ เป็นการดำเนินการที่สอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการท่องเที่ยว ที่ให้ความสำคัญกับการรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวระดับโลกที่จะต้องมีการพัฒนาการท่องเที่ยวทั้งระบบ มุ่งเน้นนักท่องเที่ยวกลุ่มคุณภาพ สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยวให้สอดคล้องกับความต้องการของนักท่องเที่ยว มุ่งเน้นการพัฒนาการท่องเที่ยวในสาขาที่มีศักยภาพเพื่อให้ตลาดการท่องเที่ยวของประเทศไทยสามารถแข่งขันกับประเทศในกลุ่มอาเซียน

ได้ โดยรักษาจุดเด่นของประเทศด้านขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม อัตลักษณ์ความเป็นไทย และความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนถึงการส่งเสริมและการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในเมืองรองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้างและกระจายรายได้ให้กับชุมชน และรักษาอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน

นอกจากนั้น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๖๐ มาตรา ๕๗ ได้บัญญัติไว้ว่า “รัฐต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ (๒) อนุรักษ์ คุ้มครอง บำรุงรักษา ฟื้นฟู บริหารจัดการ และใช้หรือจัดให้มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และความหลากหลายทางชีวภาพให้เกิดประโยชน์อย่างสมดุลและยั่งยืน โดยต้องให้ประชาชนและชุมชนในท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมดำเนินการและได้รับประโยชน์” กอปรกับนโยบายของรัฐบาลในการพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ในประเด็นการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเศรษฐกิจส่วนรวม ในเรื่องการพัฒนาภาคบริการและการท่องเที่ยว โดยการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเชิงบูรณาการ ซึ่งมีแนวทางการส่งเสริมการสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว โดยดำเนินการ ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวโดยใช้ประโยชน์จากอัตลักษณ์และเอกลักษณ์แห่งความเป็นไทยที่สะท้อนวัฒนธรรมท้องถิ่นและวิถีชีวิตชุมชน อาทิ การท่องเที่ยว เชื่อมโยงกับหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะเป็นการกระจายรายได้ไปสู่คนในชุมชนและท้องถิ่นทั่วประเทศอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม รวมทั้งส่งเสริมการท่องเที่ยวที่คำนึงถึงขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศ เพื่อให้เกิดความสมดุลและยั่งยืนในการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทย ตลอดจนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ที่มนุษย์สร้างขึ้นเพื่อให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวใหม่ที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพจากทั่วโลก ดังนั้น การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน จึงเป็นภารกิจหน้าที่ของรัฐที่จะต้องดำเนินการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ยิ่งไปกว่านั้น การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวสกายวอร์คฯ ยังเป็นการดำเนินการตามแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน พ.ศ.๒๕๖๑-๒๕๖๔ ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้ “เมืองยางพารา การค้าชายแดน และการท่องเที่ยวเชื่อมโยงอาเซียนอย่างยั่งยืน” และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนา กลุ่มจังหวัดฯ ไว้ ๔ ประเด็น โดยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและวัฒนธรรม จะเห็นได้ว่ากลุ่มจังหวัดมองเห็นถึงความสำคัญของการท่องเที่ยวและมุ่งเน้นการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญในกลุ่มจังหวัด เพื่อการรองรับการเข้ามาของนักท่องเที่ยวทั้งในและนอกประเทศ และมีการพัฒนาเพื่อการรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและต่างประเทศทั่วโลก จำเป็นต้องพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดนอย่างต่อเนื่อง เฉกเช่นเดียวกับแผนพัฒนาจังหวัด ๔ ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ ที่กำหนดวิสัยทัศน์ของจังหวัดว่า “คุณภาพชีวิตมั่นคง เกษตรมั่งคั่ง ท่องเที่ยวยั่งยืน” ซึ่งหมายถึง การพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ และสร้างความสุข สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม สามารถแข่งขันในระบบเศรษฐกิจได้ โดยนำจังหวัดยะลาไปสู่เมือง

ท่องเที่ยวที่น่าอยู่ โดยหนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและวัฒนธรรม

### ๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อใช้บทเรียนที่ได้รับเป็นข้อมูลประกอบการเขียนโครงการ/แผนงาน ในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอื่น ๆ ในจังหวัดยะลา

๓.๒ จังหวัดยะลามีแผนการกระตุ้นเศรษฐกิจและมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์

### ๔. เป้าหมาย

๔.๑ วิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว กรณีโครงการสกายวอร์คทะเลหมอกอัยเยอร์เวง จำนวน ๑ รายงาน ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๗

๔.๒ มีรูปแบบและแนวทางการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ จำนวน ๑ แนวทาง ภายในเดือนกันยายน ๒๕๖๗

### ๕. แนวคิด / หลักการที่ใช้ในการศึกษา

#### ๕.๑ ประวัติความเป็นมา



#### รูปภาพแสดงแผนที่และที่ตั้งของแหล่งท่องเที่ยวต่าง ๆ ของอำเภอเบตง

จากรายงานการวิเคราะห์ความเหมาะสมการก่อสร้างโครงการสกายวอร์คฯ ที่เสนอโดยองค์การบริหารส่วนตำบลอัยเยอร์เวง อำเภอเบตง จังหวัดยะลา พบว่า ตำบลอัยเยอร์เวงมีจุดเด่นทางแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีป่าฮาลา-บาลา ซึ่งเป็นป่าดิบชื้น

ที่อุดมสมบูรณ์ที่สุดในภูมิภาค ที่ยังคงมีชนเผ่าซาไกอาศัยอยู่ในแบบวิถีดั้งเดิม ประกอบกับมีแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่สมบูรณ์โดยรอบอีก ๒๗ แห่ง เป็นแหล่งกำเนิดแม่น้ำปัตตานี แหล่งพันธุ์ไม้และสมุนไพรที่มีคุณค่าทางเศรษฐกิจ เป็นแหล่งผลิตพืชผลทางการเกษตรหลากหลายชนิด พร้อมด้วยกลุ่มอาชีพ ผลิตผลิตภัณฑ์พื้นเมือง ภูมิอากาศดีตลอดปี ชุมชนมีความสามัคคีภายใต้ความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีชายแดนติดประเทศมาเลเซีย นอกจากนี้ ยังมีสนามบินนานาชาติเบตงตั้งอยู่ในเขตตำบลยะรม อำเภอเบตง อีกด้วย

ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีแหล่งท่องเที่ยวอื่น ๆ ใกล้เคียง เช่น สวนดอกไม้เมืองหนาวแห่งเดียวในภาคใต้ โดยสามารถแบ่งแหล่งท่องเที่ยวออกเป็น ๖ โซน ได้แก่

๑) โซนเอ (ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ) ประกอบด้วย ป่าฮาลา-บาลา ตั้งอยู่ปากคลองฮาลา หมู่บ้านฮาลา (หมู่บ้านที่สาบสูญ) แหล่งชมนกเงือกสัตว์ ป่าฮาลา ชนเผ่าซาไก (มานิ) และ น้ำตกโต๊ะโมะ ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ หมู่ที่ ๒ ต.อัยเยอร์เวง อ.เบตง จ.ยะลา

๒) โซนบี (แหล่งท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ) ประกอบด้วย บ่อน้ำร้อนบ้านนากอน้ำตก นากอใหญ่ น้ำตกนากอเล็ก ถ้ำนางพราย และแกรนแคนยอนนากอ ต.

๓) โซนซี (แหล่งท่องเที่ยวแวะพักริมทาง) ประกอบด้วย จุดชมทะเลหมอกเขาไมโครเวฟ น้ำตกเฉลิมพระเกียรติ ร.๙ และน้ำตกละออกรุง ซึ่งทั้งหมดตั้งอยู่ริมถนนทางหลวง ๔๑๐ เส้นทางปิ้ง - ปัตตานี

๔) โซนดี (แหล่งท่องเที่ยวผจญภัย) ประกอบด้วย น้ำตกช่องแคบ ล่องแก่งแม่น้ำปัตตานี น้ำตกอัยเยอร์ควีนล่า และแหล่งตกปลาแม่น้ำ ซึ่งทุกแห่งตั้งอยู่บริเวณตลอดริมแม่น้ำปัตตานี เลียบถนนทางหลวง ๔๑๐

๕) โซนอี (แหล่งท่องเที่ยวประวัติศาสตร์) ประกอบด้วย หมู่บ้านประวัติศาสตร์จุฬารัตน์พัฒนา ๑๐ และต้นไม้ใหญ่ที่สุดในภาคใต้

๖) โซนเอฟ (แหล่งท่องเที่ยวเพื่อการศึกษาเกษตรโฮมสเตย์) ประกอบด้วย สวนเกษตรโบราณ (เที่ยวไปชิมไป) หมู่บ้านปิยะมิตร ๓ แหล่งผลิตผักน้ำและน้ำตกสอยดาว ซึ่งทุกแห่งตั้งอยู่บนเส้นทางถนนโยธาธิการ กม.๒๗ - คอกช้าง

ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๔๖ องค์การบริหารส่วนตำบลอัยเยอร์เวง (อบต.) ได้สำรวจบุกเบิก และจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ ซึ่งหนึ่งในโครงการพัฒนา คือ จุดชมทะเลหมอกเขาไมโครเวฟ หรือ จุดชมทะเลหมอกอัยเยอร์เวง เดิมชาวบ้านเรียกว่า “บูเก๊ะแดง” หรือ “ภูเขาดัง” เพราะกว่าจะเดินทางถึงก็หมดแรง ต้องทิ้งข้าวของจึงจะไปต่อได้ ต่อมาเมื่อ อบต. ได้เข้ามาสำรวจ จึงตั้งชื่อใหม่ว่า “เขาไมโครเวฟ” เพื่อให้เป็นสากลและเพื่อให้จดจำได้ง่าย ท้ายที่สุด จึงเปลี่ยนชื่อเป็น “จุดชมทะเลหมอกอัยเยอร์เวง” เพื่อให้ง่ายต่อการประชาสัมพันธ์ตำบลอัยเยอร์เวงให้เป็นที่รู้จักให้มากยิ่งขึ้น

ในปี พ.ศ. ๒๕๕๗ อบต. ได้ว่าจ้างอาจารย์อุสมาน เจ๊ะชู อาจารย์แผนกสถาปัตยกรรมศาสตร์เพื่อเขียนแบบโครงการฯ และได้บรรจุเข้าในยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวเชิงนิเวศของจังหวัดยะลา ซึ่งในระยะเวลาดังกล่าว ทะเลหมอกอัยเยอร์เวงได้เป็นที่รู้จักในฐานะแหล่งท่องเที่ยวอันซีนอย่างรวดเร็วเนื่องจากความก้าวหน้าของสื่อสังคมออนไลน์ ในที่สุด อบต. ได้เสนอโครงการ พร้อมแบบแปลนที่สมบูรณ์ เพื่อขออนุมัติงบประมาณจากกลุ่มจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในวงเงินงบประมาณ ๕ ล้านบาท (ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘) ตามด้วยโครงการพัฒนาซ่อมแซมแหล่งท่องเที่ยว น้ำตกเฉลิมพระเกียรติ

ร.๙ วงเงินงบประมาณ ๒ ล้านบาท ซึ่งทั้ง ๒ โครงการล้วนอยู่ในพื้นที่ป่าสงวนเบตง ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดยะลา

ในปลายปี พ.ศ. ๒๕๕๗ เริ่มมีปริมาณนักท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้เกิดปัญหาการบริหารจัดการตามมา โดยเฉพาะระบบการจัดการขยะ ความสะอาด ระบบจราจร การจำหน่ายอาหาร และระบบรักษาความปลอดภัย อบรม.ฯ โดยสภาสันติสุขตำบลอัยเยอร์เวง ได้จัดประชุมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมอบหมายให้อาสาสมัครตำรวจท่องเที่ยวเป็นผู้รับผิดชอบรักษาความปลอดภัยนักท่องเที่ยว โดยมีเจ้าหน้าที่ตำรวจเป็นพี่เลี้ยง และรับผิดชอบรักษาความปลอดภัยตลอดเส้นทาง สำหรับกองกำลังทหารพราน มอบหมายให้ดูแลรักษาความปลอดภัยรอบนอกโดย อบรม. สนับสนุนงบประมาณจ้างเหมายามท้องถื่นหรือ อส.ทท. (อาสาสมัครช่วยเหลือนักท่องเที่ยว) สมทบ และ เจ้าหน้าที่รักษาความสะอาด ซึ่งทั้งหมดเป็นเพียงมาตรการชั่วคราวที่ออกมาเพื่ออำนวยความสะดวกแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าแก่นักท่องเที่ยวและประชาชนในพื้นที่ ก่อนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะดำเนินการบริหารจัดการตามระบบมาตรฐานของอุทยานแห่งชาติ ต่อไป

## ๕.๒ โครงการก่อสร้างสกายวอร์ค ทะเลหมอกอัยเยอร์เวง อำเภอเบตง



### รูปภาพสกายวอร์ค ทะเลหมอก อัยเยอร์เวง อำเภอเบตง

โครงการพัฒนาสกายวอร์ค ทะเลหมอกอัยเยอร์เวง อำเภอเบตง แบ่งการดำเนินงานออกเป็น ๓ ระยะเวลาละเอียด ดังนี้

**ระยะที่ ๑** โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและวัฒนธรรม กิจกรรมก่อสร้างจุดชมวิวทะเลหมอกอัยเยอร์เวง (SKY WALK) (๙๑,๑๖๐,๐๐๐ บาท) งบประมาณของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน (สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดยะลา) เริ่มต้นมกราคม – กันยายน ๒๕๖๐ ประกอบไปด้วย

#### ส่วนตัวอาคาร

- ๑) ส่วนหอสูงชมวิว (Tower Scenic) ขนาดประมาณ กว้าง ๙.๐๐ x ยาว ๙.๕๐ ม. สูง ๓๗ ม. มี Lift ขนาด ๑๕ คน (๑,๑๕๐Kg) ส่วนหน้าทางเข้าและทางออก, ห้องน้ำชายหญิง, ส่วนเก็บตัว-ขายตั๋ว, บันไดป็นหอสูง
- ๒) ชานพักชมวิว ขนาด ๑.๕๐ x ๗.๕๐ (ไม่รวมทางเดิน)
- ๓) จุดชมวิวชั้นบนหอสูง ขนาด ๘.๐๐ x ๘.๐๐

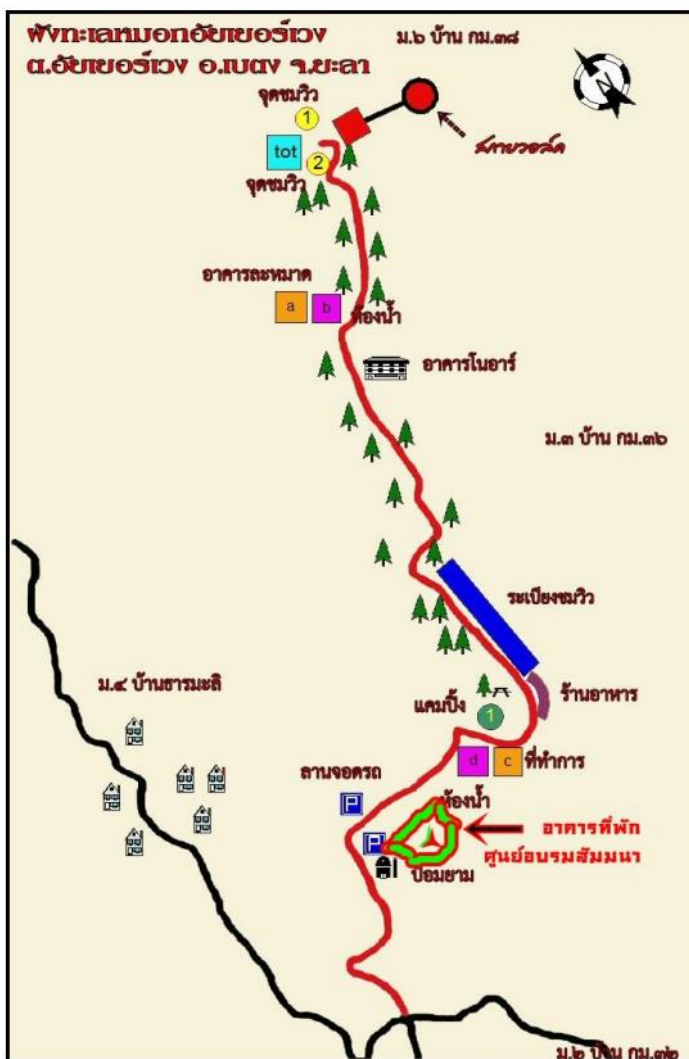
#### ทางเดินลอยฟ้า

ขนาดกว้าง ๓.๐๐ ม. ส่วนที่ยื่นออกไปยาว ๕๑ ม. ส่วนวงกลมด้านปลาย

ขนาด ๑๒ ม. ลักษณะเป็นทางเดิน ๒ ชั้น โดยชั้นล่างเป็นส่วนทางเดินเข้ามีพื้นเป็นพื้นไม้ ๒ ข้าง กว้าง ๐.๘๐ ม. (ตรงกลางทางเดินเป็นพื้นเหล็กฉีกโปร่งสามารถมองลงไปยังด้านล่างได้ และเพื่อลดแรงลมที่มาประทะกับตัวโครงสร้างไปในตัวชั้นบนเป็นส่วนทางเดินกลับ เพื่อไม่ให้ทางสัญจรตัดกันและยังช่วยบังฝนในช่วงฝนตก โดยสามารถเปิดให้เข้าเฉพาะชั้นล่างได้) โดยมีลานวงกลมชมวิว (Scenic Ping) ขนาดเส้นผ่าศูนย์กลาง ๑๒ ม. ขนาดพื้นที่ทั้งหมด ๑๑๓ ตร.ม.

**ระยะที่ ๒** โครงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวจุดชมวิวทะเลหมอกอัยเยอร์เวง กิจกรรมก่อสร้างระบบส่งน้ำเพื่อการอุปโภค และพัฒนาพื้นที่ต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยวทะเลหมอกอัยเยอร์เวง (๔๘,๙๐๐,๐๐๐ บาท) งบประมาณของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน (สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดยะลา) เริ่มต้น ๑ ตุลาคม ๒๕๖๓ สิ้นสุด ๓๐ กันยายน ๒๕๖๔

**ระยะที่ ๓** โครงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวจุดชมวิวทะเลหมอกอัยเยอร์เวง กิจกรรมก่อสร้างระบบป้องกันการพังทลายของดิน บริเวณจุดชมวิวทะเลหมอกอัยเยอร์เวง เพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยวทะเลหมอกอัยเยอร์เวง (๙,๕๐๐,๐๐๐บาท) งบประมาณของกลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน (สำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดยะลา) เริ่มต้น ๑ สิงหาคม ๒๕๖๔ สิ้นสุด ๓๑ ธันวาคม ๒๕๖๔



รูปภาพแสดงที่ตั้งของสกายวอร์ค และเส้นทางการเดินทาง

### ๕.๓ นิยามและความหมายของการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

องค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO, ๒๐๒๐) ได้ให้อธิบายคำจำกัดความของการพัฒนาการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน (sustainable Tourism) ว่าการท่องเที่ยวแบบยั่งยืนไม่ใช่เป็นเพียงแค่การท่องเที่ยวขนาดเล็กหรือการตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche tourism segments) หากแต่การท่องเที่ยวแบบยั่งยืนจะต้องครอบคลุมถึงการตลาดโดยรวมหรือที่เรารู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “การท่องเที่ยวแบบมวลชน” (Mass tourism) โดยทั่วไปการท่องเที่ยวแบบยั่งยืน หมายถึงการท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญต่อการเสมอภาคระหว่างเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมรวมถึงสังคมและวัฒนธรรมของคนทั้งในรุ่นปัจจุบันต่อไปจนถึงคนในอนาคต ดังนั้น หลักการและแนวคิดที่สำคัญของการท่องเที่ยวแบบยั่งยืนในคำจำกัดความของ UNWTO จึงประกอบด้วย

๑) การท่องเที่ยวต้องตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติตามความหลากหลายทางชีวภาพ ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

๒) การเคารพในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของประชาชนพื้นเมือง รวมถึงการรู้จักปรับตัว และเข้าใจถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมและประเพณีของแต่ละชุมชน

๓) การสร้างความเจริญมั่นคงทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนควรก่อให้เกิด การกระจายของรายได้อย่างเป็นธรรมและทั่วถึงแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการท่องเที่ยว (tourism stakeholder) นอกจากนี้ยังควรที่จะก่อให้เกิดการจ้างงานและการสร้างรายได้ให้กับชุมชนท้องถิ่น รวมไปถึงการมีส่วนร่วมสำคัญ ในการช่วยลดความยากจนในท้องถิ่นด้วย

นอกจากการท่องเที่ยวแบบยั่งยืนจะต้องให้ความสำคัญในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม วัฒนธรรม และ เศรษฐกิจแล้ว ยังจะต้องคำนึงถึงความร่วมมือกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการท่องเที่ยว (Tourism stakeholder) ทุกฝ่ายรวมไปถึงจะต้องสามารถรักษาความพึงพอใจสูงสุดของนักท่องเที่ยว การดำเนินการ วางแผนอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญจะต้องมีเครื่องมือดัชนีที่ใช้วัดประสิทธิภาพต่อผลกระทบของ การดำเนินการในส่วนต่างๆ เพื่อสามารถนำไปปรับปรุง และแก้ไขเพื่อให้เกิดความยั่งยืนได้ต่อไปในอนาคต โดยมีปัจจัยสำคัญ ๕ ประการ ในการนำมาพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนประกอบด้วย

๑) ทรัพยากรการท่องเที่ยว หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่างๆ ทั้งที่เป็นสิ่งแวดล้อมที่กำเนิดขึ้นมาเอง ตามธรรมชาติและสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นแล้วสืบทอดต่อกันมา เช่น ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี วิถีชีวิต ประวัติศาสตร์

๒) นักท่องเที่ยว เป็นกลุ่มคนที่มีความสำคัญต่อการท่องเที่ยวในฐานะผู้บริโภค ทรัพยากรการท่องเที่ยว มีความต้องการ (Demand) ที่ทำให้คนในแหล่งท่องเที่ยวและกลุ่มนักท่องเที่ยวต้องตอบสนองซึ่งก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงทรัพยากรการท่องเที่ยวและก่อผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม ด้วยเหตุนี้ นักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพจึงจำเป็นต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน

๓) กลุ่มธุรกิจท่องเที่ยว กลุ่มธุรกิจให้ความสำคัญกับธุรกิจการท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก และพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงทรัพยากรการท่องเที่ยวเพื่อตอบสนองความต้องการ

ของนักท่องเที่ยวจนอาจละเลยผลกระทบต่อด้านลบที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้น ถ้าจะให้เกิดการพัฒนากการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน กลุ่มธุรกิจนี้จะต้องคำนึงถึงขีดความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยวและเป็นตัวกลางที่จะช่วยกลั่นกรองคุณภาพของนักท่องเที่ยว

๔) ชุมชนที่มีแหล่งท่องเที่ยว มีบทบาทเป็นทั้งผู้ผลิตทรัพยากรการท่องเที่ยว เช่น วิถีชีวิตวัฒนธรรม ประเพณีของคนในชุมชน ขณะเดียวกันในชุมชนเองมีบทบาทเป็นผู้ดูแลทรัพยากรการท่องเที่ยวด้วยเช่นกัน ที่ผ่านมามีคนในแหล่งท่องเที่ยวมักเป็นฝ่ายตั้งรับการท่องเที่ยวที่เข้ามา โดยคนในแหล่งท่องเที่ยวส่วนใหญ่ จะมองเห็นผลประโยชน์ในเชิงรายได้แต่อาจไม่ตระหนักและคาดการณ์ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมา นอกจากการตั้งรับกับทรัพยากรที่เปลี่ยนแปลงไปแล้ว คนในชุมชนที่มีแหล่งท่องเที่ยวกลับไม่ได้รับผลประโยชน์จากการท่องเที่ยวอย่างยุติธรรม หรืออาจกล่าวได้ว่าคนในชุมชนได้ประโยชน์เพียงส่วนน้อยเมื่อเทียบกับผลกระทบที่เกิดขึ้นด้วยเหตุนี้แนวทางการพัฒนากการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนจึงให้ความสำคัญกับเรื่องการกระจายผลประโยชน์ให้กับคนในท้องถิ่นอย่างเท่าเทียมกัน ความรักท้องถิ่นเป็นอีกปัจจัยหนึ่งอยู่ในหลักการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน กระบวนการเรียนรู้ในชุมชนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเน้นการให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวที่มีส่วนช่วย อนุรักษ์วิถีชีวิตและทรัพยากรของชุมชน สร้างความภาคภูมิใจในท้องถิ่น ทำให้คนในชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม ในการจัดการกับทรัพยากรของตนเองซึ่งเป็นความสำคัญอย่างยิ่งที่คนในชุมชนจะต้องมีสิทธิเลือกได้ว่าต้องการให้ทรัพยากรของตนเป็นทรัพยากรการท่องเที่ยวหรือไม่ และควรมีรูปแบบเช่นไร

๕) นักวิชาการและสถาบันการศึกษา ได้เข้ามามีบทบาทในการเป็นหน่วยงานสนับสนุน (Facilitator) ที่ช่วยนำความรู้ในทางวิชาการหรือภูมิปัญญาสากลมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าเพื่อยกระดับและคำอธิบายองค์ความรู้ท้องถิ่นที่เรียกว่า ภูมิปัญญาให้เป็นองค์ความรู้ที่เป็นสากลได้และยิ่งทรัพยากรการท่องเที่ยวได้รับ การศึกษาค้นคว้ามากเท่าใด คนในชุมชน นักท่องเที่ยว และกลุ่มธุรกิจการท่องเที่ยวก็จะเห็นคุณค่าของ ทรัพยากรการท่องเที่ยวมากเท่านั้น นอกจากบทบาทการเป็นผู้ศึกษาค้นคว้าแล้วนักวิชาการอาจเข้าไปมีบทบาท ในการเป็นวิทยากรช่วยประสานงานและอำนวยความสะดวกให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับแหล่งท่องเที่ยว อันจะนำไปสู่การพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน

การพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน (Sustainable Tourism Development) ยังหมายถึงการพัฒนา การท่องเที่ยวที่มุ่งเป้าด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมไปพร้อมกัน ในขณะเดียวกันยังมีส่วนร่วมจากชุมชน และ อปท. ตลอดจนได้รับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจจากการท่องเที่ยวอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน หลักการจัดการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนนั้น จึงประกอบด้วยหลักการที่สำคัญอยู่ 10 ประการ ดังนี้

๑) อนุรักษ์โดยใช้ทรัพยากรอย่างพอดี (Using resource sustainable) หมายถึง ต้องมีวิธีการจัดการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิม ทั้งมรดกทางธรรมชาติและมรดกทางวัฒนธรรมอย่างเพียงพอหรือใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดโดยคำนึงถึงต้นทุนอันเป็นคุณค่าของธรรมชาติ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ประกอบด้วย การสงวนรักษาคุณภาพของทรัพยากรให้มีความคุ้มค่าต่อชีวิต

ที่ดีรู้วิธีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ปรับปรุง บำรุงให้เกิดประโยชน์ได้นาน เพิ่มพูน และ เสริมสร้างไว้ให้มากเพียงพอต่อการใช้เพื่อการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม และการปรับปรุงและฟื้นฟูทรัพยากรนั้น ต้องคงความเป็นเอกลักษณ์อย่างดั้งเดิมไว้ให้มากที่สุด เกิดผลกระทบอันเป็นผลเสียน้อยที่สุด โดยการใช้ภูมิปัญญาพื้นบ้านประยุกต์กับเทคโนโลยีแบบใหม่ และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดอย่างเหมาะสมจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยาวนาน

๒) ลดการบริโภคและใช้ทรัพยากรที่เกินความจำเป็น และการลดการปล่อยของเสีย (Reducing over-consumption and waste) โดยผู้ที่เกี่ยวข้องต้องร่วมกันวางแผนการจัดการการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือจัดหาทรัพยากรอื่นที่มีคุณสมบัติและมีคุณภาพเหมือนกันใช้ทดแทนกันได้เพื่อลดการใช้ทรัพยากรที่หายาก สำหรับการลดการปล่อยของเสีย จะต้องหาวิธีการจัดการโดยการแยกประเภทขยะ ขยะแห้งอาจนำระบบการหมุนเวียนการใช้การใช้ซ้ำ และการแปรรูปกลับมาใช้ประโยชน์ใหม่ (Reuse Renew Recycle) ขยะเปียกอาจนำไปทำปุ๋ยอินทรีย์และนำหมักปุ๋ยจุลินทรีย์ต่อไปได้

๓) รักษาและส่งเสริมความหลากหลายของธรรมชาติ สังคม และวัฒนธรรม (Maintain diversity) โดยต้องวางแผนขยายรากฐานการท่องเที่ยว การรักษาและส่งเสริมให้มีความหลากหลายเพิ่มขึ้นในแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติและวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิม โดยการเพิ่มคุณค่าและมาตรฐานการบริการ เพื่อให้ให้นักท่องเที่ยวใช้เวลาในการท่องเที่ยว ณ สถานที่นั้นนานขึ้นหรือกลับไปเที่ยวซ้ำอีก

๔) ผสานแผนการพัฒนากการท่องเที่ยว (Integrating tourism into planning) จะต้องมีการผสานแผนการพัฒนาในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ แผนพัฒนาท้องถิ่นของอปท. แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด แผนพัฒนาของกระทรวง ทบวง กรม ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ เพื่อให้การพัฒนากการทำงานในสถานที่ท่องเที่ยวเดียวกันมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และสามารถเข้าถึงแหล่งงบประมาณได้อย่างต่อเนื่อง

๕) นำการท่องเที่ยวขยายฐานเศรษฐกิจในท้องถิ่น (Supporting local economy) จะต้องประสานงานกับ อปท. หน่วยงานรัฐ และเอกชนที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมกิจกรรมการท่องเที่ยวในท้องถิ่น โดยสรรหาความโดดเด่นของทรัพยากรในท้องถิ่นนำไปประชาสัมพันธ์และส่งเสริมการขายการท่องเที่ยว เพื่อให้ให้นักท่องเที่ยวเดินทางไปเที่ยวให้มากขึ้นเป็นการสร้างรายกระจายสู่ประชาชนในชุมชน

๖) การมีส่วนร่วมโดยการสร้างเครือข่ายพัฒนากการท่องเที่ยวกับท้องถิ่น (Involving local communities) จะต้องมีการทำงานร่วมกับ อปท. แบบเป็นองค์การรวม (Participation Approach) โดยเข้าร่วมในลักษณะหน่วยงานร่วมจัด เช่น เป็นหน่วยงานร่วมทำกิจกรรม สาธารณะประโยชน์ เป็นหน่วยงานร่วมวิเคราะห์หรือร่วมแก้ปัญหาด้วยกัน เป็นหน่วยงานร่วมส่งเสริมการขายการท่องเที่ยวด้วยกัน เป็นต้น

๗) มีการประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน (Consulting stakeholders and the public) จะต้องมีการประสานกับชุมชนในพื้นที่ อปท. กลุ่มผู้ประกอบการท่องเที่ยว สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา และหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบในพื้นที่ ในการร่วมประชุมหารือประเด็นเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพให้กับแหล่งท่องเที่ยว การประเมินผลกระทบการท่องเที่ยว การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการตลาด โดยควรมีประชุมกัน

ร่วมและสื่อสารระหว่างกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แนวทางปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ลดข้อขัดแย้งในด้านผลประโยชน์และเป้าประสงค์ที่ต่างกัน

๘) การพัฒนาบุคลากร (Training staff) ต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมความรู้ มีการส่งเจ้าหน้าที่ดูงานสถานที่ที่มีความคล้ายคลึงกันของทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้มีเกิดแนวคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ มาใช้ในการบริหารจัดการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ซึ่งทรัพยากรบุคคลนี้ ถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

๙) การจัดเตรียมข้อมูล คู่มือในการบริการข่าวสารการท่องเที่ยว (Marketing tourism responsibly) จะต้องร่วมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดเตรียมข้อมูลข่าวสารการท่องเที่ยว การจัดกิจกรรมต่าง ๆ การจัดงานเทศกาลที่อยู่ในบริเวณสถานที่ท่องเที่ยวให้พร้อมและเพียงพอต่อการเผยแพร่ อาจจัดทำในรูปแบบสื่อทัศนูปกรณ์รูปแบบต่างๆ เช่น คู่มือการท่องเที่ยว คู่มือการตลาดการท่องเที่ยวในรูปเอกสาร แผ่นพับ หนังสือคู่มือ วิดีโอ แผ่นซีดีรอม ตลอดจนผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เป็นต้น

๑๐) การประเมินผล ตรวจสอบ และวิจัย (Undertaking research) การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืนจำเป็นต้องการแก้ปัญหาและเพิ่มคุณค่าคุณภาพของแหล่งท่องเที่ยว การลงทุนในธุรกิจท่องเที่ยว โดยจะต้องมีการประเมินผล การตรวจสอบผลกระทบ และการศึกษาวิจัยอย่างสม่ำเสมอ โดยจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยว เพื่อนำผลของการบริการนำมาปรับปรุง และแก้ไขการจัดการการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความประทับใจและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว ให้เกิดความต้องการที่จะมาเที่ยวสถานที่แหล่งท่องเที่ยวของเราอีกครั้ง

**สรุป** การท่องเที่ยวแบบยั่งยืนไม่ใช่เป็นเพียงแค่การท่องเที่ยวขนาดเล็กหรือการตลาดเฉพาะกลุ่ม แต่เป็นการท่องเที่ยวที่ให้ความสำคัญต่อการเสมอภาคระหว่างเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมรวมถึงสังคมและวัฒนธรรมของคนทั้งในรุ่นปัจจุบันต่อไปจนถึงคนในอนาคตที่ต้องตระหนักถึงการใช้นโยบายการธรรมชาติตามความหลากหลายทางชีวภาพ ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด และต้องคำนึงถึงสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของประชาชนพื้นเมือง และยังต้องการสร้างความเจริญมั่นคงทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน การท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนควรก่อให้เกิดการกระจายของรายได้อย่างเป็นธรรม และเข้าถึงแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการท่องเที่ยว (tourism stakeholder)

## ๕.๔ การบริหารจัดการสินทรัพย์ในภาครัฐ

### ๕.๔.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารจัดการสินทรัพย์ในภาครัฐ

การบริหารจัดการสินทรัพย์ของหน่วยงานรัฐในอดีตก่อนการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๖๕

การบริหารจัดการสินทรัพย์ของหน่วยงานรัฐมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการใช้งบประมาณแผ่นดินในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อให้โครงการดังกล่าวเกิดความยั่งยืน ใช้งานได้ต่อเนื่อง และสามารถพัฒนาต่อยอดต่อไปได้ ในปกติแล้วเมื่อจังหวัดและกลุ่มจังหวัดได้รับจัดสรรงบประมาณรายจ่ายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัดแล้ว จะต้องเร่งรัดดำเนินโครงการตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับ

เป้าหมายการดำเนินงาน และเป็นไปตามระเบียบกระทรวงว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม การจัดงาน และการประชุมระหว่างประเทศ พ.ศ. ๒๕๔๙ (แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ ๓ พ.ศ. ๒๕๕๕) หรือกฎหมายระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินโครงการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และหากจังหวัดและกลุ่ม จังหวัดเห็นว่าในการดำเนินโครงการดังกล่าว นั้น มีเหตุอันสมควรที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ บางส่วนหรือทั้งหมด หรือดำเนินโครงการเสร็จเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการแล้วมีเงินเหลือจ่าย และมีความประสงค์จะใช้เงินเหลือจ่ายดังกล่าว เพื่อดำเนินโครงการอื่นที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาจังหวัดให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดดำเนินการตามหลักเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด และการใช้เงินเหลือจ่าย ตามที่กฎหมายกำหนด

อย่างไรก็ตาม ผลจากการมอบหมายให้ส่วนราชการส่วนภูมิภาค ส่วนราชการส่วนกลาง และรัฐวิสาหกิจในพื้นที่ดำเนินโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ส่งผลให้จังหวัดและกลุ่มจังหวัดได้รับ “สินทรัพย์” ที่เป็นพัสดุคงรูปประเภทครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ซึ่งเป็นผลผลิต (output) จากการทำโครงการ และจังหวัดและกลุ่มจังหวัดจะต้องบริหารสินทรัพย์นั้นให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์โครงการ และเป็นไปตามเป้าหมาย (outcome) ที่กำหนดไว้ การที่จังหวัดและกลุ่มจังหวัดจะต้องผลิตสินทรัพย์ที่มีคุณภาพดี และใช้งานได้สมประโยชน์ตามความต้องการของกลุ่มเป้าหมายนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่เนื่องจาก จังหวัดและกลุ่มจังหวัดไม่สามารถขอต้งงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการชำระค่าสาธารณูปโภค ค่าซ่อมแซม และบำรุงรักษาสินทรัพย์ที่ได้รับจากการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีได้ ดังนั้น การบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพโดยมีหน่วยงานที่มีศักยภาพรับผิดชอบดูแล บำรุงรักษาและใช้ประโยชน์ยิ่งสำคัญกว่า เพราะนอกจากจะทำให้สินทรัพย์นั้นเกิดประโยชน์ตามเป้าหมายที่กำหนดตามแผนปฏิบัติการประจำปีและแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ที่มุ่งตอบสนองการแก้ไขปัญหาในพื้นที่และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนแล้ว สินทรัพย์นั้นยังมีผู้ดูแล รักษาและใช้ประโยชน์ได้เต็มศักยภาพ

จากการสำรวจของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยสำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด ณ วันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๒ พบว่ามีสินทรัพย์ที่เกิดขึ้นจากการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดที่มีคุณภาพดีและยังไม่สามารถโอนให้หน่วยรับโอนได้ จำนวน ๕,๙๖๐ โครงการ ๓๖,๘๙๑ รายการ มูลค่าสินทรัพย์รวม ๒๒,๖๒๓.๗๑๐๗ ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๒๐ ของงบประมาณรายจ่ายลงทุนที่จังหวัดและกลุ่มจังหวัดได้รับ โดยสินทรัพย์ดังกล่าวยังอยู่ในการครอบครองของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ทำให้การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ได้ไม่เต็มศักยภาพ สินทรัพย์บางรายการอยู่ในสภาพชำรุด ไม่สามารถใช้งานได้ ส่งผลให้การดำเนิน

โครงการไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และ ไม่สามารถแก้ไขปัญหาในการพัฒนาพื้นที่ให้เกิดความยั่งยืนได้ตามที่จังหวัดและกลุ่มจังหวัดคาดหวังไว้

เพราะฉะนั้น จะเห็นได้ว่า จากการดำเนินการที่ผ่านมา จังหวัดและกลุ่มจังหวัดไม่สามารถใช้จ่ายงบประมาณเพื่อดูแลและบำรุงรักษาสิทธิประโยชน์ได้ เนื่องจากกฎหมายไม่อนุญาตให้ใช้งบประมาณของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดเพื่อการซ่อมแซมหรือก่อสร้างอาคารสถานที่และชำระค่าสาธารณูปโภคของส่วนราชการ จังหวัดและกลุ่มจังหวัดจึงไม่สามารถขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรือขอใช้งบประมาณจากแหล่งใดเพื่อชำระค่าสาธารณูปโภคได้ ดังนั้น เมื่อสิทธิประโยชน์ยังอยู่ในการครอบครองของจังหวัด เกิดความชำรุดหรือเสียหาย จังหวัดและกลุ่มจังหวัดไม่สามารถซ่อมแซมสิทธิประโยชน์ให้ กลับคืนสภาพการใช้งานตามปกติได้

#### การบริหารจัดการสิทธิประโยชน์ของหน่วยงานรัฐในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการบังคับใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๖๕ เป็นต้นมา ซึ่งได้ยกเลิกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๕๑ และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยให้มีคณะกรรมการนโยบายการบริหารงานเชิงพื้นที่แบบบูรณาการเป็นองค์กรหลักแต่เพียงองค์กรเดียว และให้ สศช. ปฏิบัติหน้าที่เป็นเลขานุการแทนสำนักงาน ก.พ.ร. จึงส่งผลให้มีช่องทางการใช้งบประมาณในการบริหารจัดการสิทธิประโยชน์ของภาครัฐดังกล่าวได้รับการแก้ไขและมีช่องทางในการดูแลรักษาสิทธิประโยชน์ของภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๒.๔.๒ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๖๕ โดยสังเขป (เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา)

พ.ร.ฎ ฉบับนี้ ออกมาบังคับใช้แทน พ.ร.ฎ. ว่าด้วยการบริหารจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๕๑ และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยมีรายละเอียดโดยสังเขป ดังนี้

##### ๑) ด้านระบบงาน

- กรณีที่ ผวจ. ไม่อาจบริหารงานจังหวัดหรือกลุ่มจังหวัดได้ เพราะหน่วยงานและรัฐไม่ให้ความร่วมมือ ให้ ผวจ. รายงานต่อคณะอนุกรรมการประจำภาคพิจารณา ทั้งนี้ ให้หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ปฏิบัติตามมติของคณะอนุกรรมการฯ

- การให้หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขปัญหาตามมติ ก.น.บ. ในการจัดให้มีกฎขึ้นใหม่ ปรับปรุง ยกเลิก หรือยกเว้นกฎที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการตามแผนพัฒนาจังหวัด ภายในระยะเวลาที่ ก.น.บ. กำหนด

- การมอบอำนาจของปลัดกระทรวง/อธิบดี ให้ดำเนินการตาม พ.ร.ฎ. ว่าด้วยการมอบอำนาจ โดย ผวจ. อาจกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับระยะเวลาดำเนินการหรือเงื่อนไขอื่นเพิ่มเติมก็ได้

- การจัดตั้งและยุบเลิกราชการส่วนภูมิภาค หรือราชการส่วนกลางในภูมิภาค  
ให้ขอความเห็นจาก ผวจ.

## ๒) ด้านระบบแผนและงบประมาณ

### ขั้นตอนการจัดทำแผนและงบประมาณ

- ให้หน่วยงานแจ้งโครงการที่จะดำเนินการในพื้นที่ให้จังหวัดทราบ เพื่อ  
ประกอบการทำแผนพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด

- กรณีโครงการต้องได้รับการอนุมัติอนุญาตจากผู้มีอำนาจ ให้ผู้มีอำนาจแจ้ง  
ผลภายใน ๓๐ วัน

- การจัดทำบันทึกความร่วมมืออย่างน้อยต้องระบุหน้าที่ของหน่วยงาน  
งบประมาณ การแบ่งงาน การประสานงาน การดูแลบำรุงรักษา และให้เสนอขอรับจัดสรรงบประมาณ  
ตามกฎหมายว่าด้วยวิธีงบประมาณ

### ขั้นตอนการบริหารโครงการ

- ผวจ. ควบคุมดูแลการบริหารงบประมาณของหน่วยงานต่าง ๆ ในเขต  
จังหวัด รวมทั้งการกำกับดูแล

- หาก ผวจ. ไม่เห็นด้วยกับโครงการหรือระยะเวลาเริ่มดำเนินโครงการ ให้  
ผวจ. แจ้ง หัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อปรับแผนหรือระยะเวลา

- การแก้ไขเปลี่ยนแปลงโครงการแบ่งเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับจังหวัด ระดับ  
ทีมหน่วยงานกลาง และระดับอนุกรรมการ

- การกำหนดวิธีการได้มาและบริหารจัดการสินทรัพย์ที่เกิดงานงบประมาณ  
จังหวัด (ตั้งแต่การจัดทำงบประมาณและการนำไปใช้ประโยชน์)

- การให้ ผวจ. มอบอำนาจ/มอบหมายให้หัวหน้าหน่วยงานในพื้นที่เป็น  
ผู้ดำเนินการจัดซื้อ จัดจ้าง และบริหารงบประมาณ

## ๓) แนวทางการบริหารจัดการสินทรัพย์

มาตรา ๕๖ ของ พ.ร.ฎ ว่าด้วยการบริหารงานเชิงพื้นที่แบบบูรณาการ พ.ศ.  
๒๕๖๕ ได้วางหลักไว้ว่า “...เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติ  
ราชการประจำปีของจังหวัดให้จัดทำบันทึกความร่วมมือระหว่างจังหวัดกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นของรัฐโดยอย่างน้อยต้องระบุหน้าที่และความรับผิดชอบ  
ของหน่วยงานตลอดจนงบประมาณที่ใช้ การแบ่งงานและการเชื่อมประสานงาน เพื่อให้การดำเนินงาน  
ตามแผนบรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนการดูแลบำรุงรักษาสิ่งสาธารณูปโภคหรือสิ่งก่อสร้างหรือระบบอื่น  
ที่เกิดขึ้น...” ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาและข้อจำกัดของการบริหารจัดการสินทรัพย์ของรัฐ

ที่ผ่านมาในอดีต โดยในมาตรานี้ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ต้องวางแผนการบริหารจัดการ การบำรุงรักษา การดูแลและพัฒนาสินทรัพย์ที่ได้มาอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ และแหล่งที่มาของงบประมาณ ก่อนที่จะดำเนินการก่อสร้างโครงการใดโครงการหนึ่ง ได้ รวมถึงโครงการที่ก่อสร้างและดำเนินการแล้วเสร็จอีกด้วย

จากบทบัญญัติของกฎหมายข้างต้น เมื่อมีการนำมาปรับใช้กับกรณีโครงการ ก่อสร้างสกายวอร์ค ทะเลหมอกอัยเยอร์เวง อำเภอเบตง ส่งผลให้ปัจจุบัน จังหวัด/กลุ่มจังหวัด สามารถ ทำความตกลงและจัดสรรงบประมาณให้กับสำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่ ๑๓ สาขาธาราวาส ซึ่งเป็น เจ้าของพื้นที่ที่สกายวอร์คตั้งอยู่ ในการบำรุงและดูแลรักษา ตลอดจนจนถึงสามารถตั้งงบประมาณในการ พัฒนาต่อยอดโครงการสกายวอร์ค ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีความยั่งยืน และดึงดูดนักท่องเที่ยวทั้งราย เก้าและรายใหม่ ให้เดินทางมาท่องเที่ยวสกายวอร์คอย่างต่อเนื่อง อันจะสร้างรายได้ให้กับชุมชนและ จังหวัดยะลาในภาพรวม ตลอดจนจนถึง เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คืบค้ำมากที่สุดต่อไป

**สรุป** การบริหารจัดการสินทรัพย์ของภาครัฐที่ดี จะต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการ บำรุงรักษา และการพัฒนาและต่อยอดสินทรัพย์ที่ได้สร้างขึ้นทำให้เกิดความคุ้มค่าต่อการใช้งบประมาณมากที่สุด โครงการที่ดี เมื่อมีการก่อสร้างเสร็จแล้ว จะต้องกำหนดหน่วยงานหลักที่เป็นเจ้าภาพพร้อมการสนับสนุน งบประมาณในการดูแลรักษาโครงการนั้นอย่างต่อเนื่อง โดยไม่ปล่อยทิ้งร้างและไม่ได้ใช้ประโยชน์ ตลอดจนจนถึงจะต้องก่อประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ดังนั้น การบริหารจัดการสินทรัพย์ โดยเฉพาะในกรณีการ พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนนั้น จะคำนึงแค่เพียงหน่วยงานที่ต้องรับโอนสินทรัพย์ไปในการดูแล เท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ของบุคลากรที่ดูแลโครงการนั้น ๆ อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนจนการพัฒนาและต่อยอดโครงการให้เกิดความยั่งยืน สามารถดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเดินทาง กลับมาท่องเที่ยวอีกครั้งด้วย

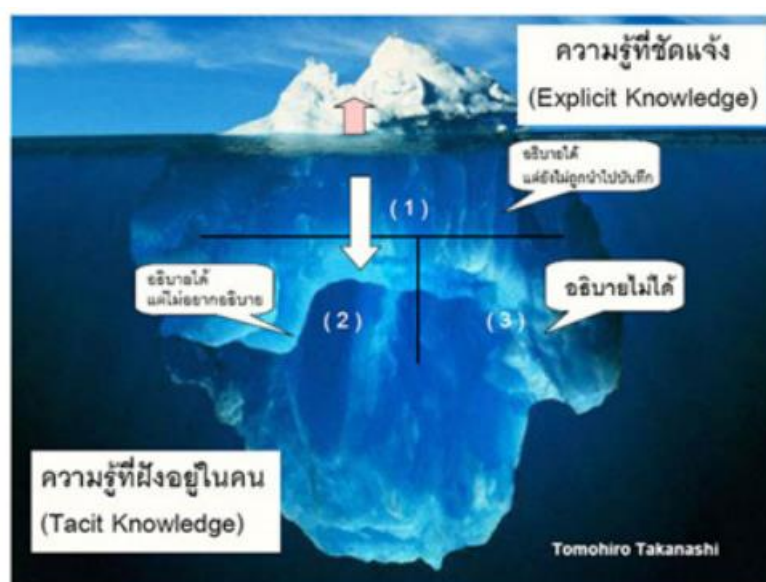
## ๕.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการถอดบทเรียน

### ๕.๕.๑ นิยามและความหมายของการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียน (Lesson Learned) เป็นแนวคิดและเครื่องมือ เพื่อสร้าง การเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการ หนึ่งของการจัดการความรู้ ที่เน้นเสริมสร้างการเรียนรู้ในกลุ่มอย่างเป็นระบบ เพื่อสกัดความรู้จากประสบการณ์/การทำงานที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ภูมิปัญญาของ ท้องถิ่น องค์ความรู้ขององค์กรและกลุ่มออกมา เป็นบทเรียน/ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) สามารถนำไปสรุปและสังเคราะห์เป็นชุดความรู้ คู่มือ หรือสื่อรูปแบบต่าง ๆ และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ของผู้เข้าร่วมกระบวนการ อันนำมาซึ่งการปรับวิธีคิด อีกทั้ง เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น

การถอดบทเรียน คือ การทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาใน มุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัย ทั้งภายในและภายนอกซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบันทั้งที่สำเร็จหรือล้มเหลวหรือการสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการสกัดความรู้

และประสบการณ์ที่ฝังลึกจากกลุ่มเป้าหมายที่ได้ร่วมการปฏิบัติงานพร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานและความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงานทั้งที่สำเร็จหรือล้มเหลวเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและสามารถเผยแพร่ศึกษาเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตามการถอดบทเรียนที่จะใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กระบวนการทบทวน สรุบบทเรียนจากการกระทำ ประสบการณ์ที่ผ่านมาในมนุษย์ ที่แสดงให้เห็นถึงรายละเอียดหรือความรู้ทั้งมุมมองและลบไปสู่การพัฒนาโครงการในอนาคต ดังนั้น การถอดบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ จึงเป็นทั้งแนวคิด เครื่องมือ เพื่อสร้างการเรียนรู้ในการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้ในตัวคนมนุษย์ โดยเป็นกระบวนการดึงเอาความรู้ที่ได้รับมา ใช้ในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น การถอดบทเรียนจึงเป็นการสกัดความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นบทเรียนหรือความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งผลที่ได้จากการถอดบทเรียน ทำให้ได้บทเรียนในรูปแบบชุดความรู้ที่เป็นรูปธรรมอันจะนำมาซึ่งการปรับวิธีคิด และเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้ ที่สร้างสรรค์ผ่านกระบวนการคิด การปฏิบัติส่งผลต่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น



รูปภาพแสดงลักษณะของภูเขาน้ำแข็งที่มีองค์ประกอบเป็นความรู้ที่ชัดเจนและความรู้ในตัวคน

ความรู้ที่ชัดเจน หรือความรู้ทั่วไป (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม การจัดการความรู้เด่นชัดจะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบและตีความได้ เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดความรู้ใหม่นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิงหรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้ต่อไป ความรู้ที่ฝังอยู่ในคนหรือความรู้เฉพาะตัว (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ยังไม่ถ่ายทอดออกมา เป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงานงานฝีมือ หรือการคิดเชิง

วิเคราะห์ บางคนจึง เรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม ซึ่งมี ๓ ระดับ คือ ๑) ความรู้ที่อธิบายได้แต่ยังไม่ถูกนำออกมาบันทึก ๒) ความรู้ที่อธิบายได้แต่ยังไม่อยากอธิบาย (ต้องกระตุ้น) ๓) ความรู้ที่อธิบายไม่ได้ การจัดการความรู้ซ่อนเร้น จะเน้นไปที่การจัดเวทีเพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ที่อยู่ในตัวผู้ปฏิบัติ ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อันนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ที่แต่ละคนสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ต่อไป

สำหรับความหมายและนิยามของการถอดบทเรียนนั้น วิจารณ์ พานิช (๒๕๔๘: ๓-๕) กล่าวว่า การถอดบทเรียนช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากความสำเร็จ หรือ ความผิดพลาด จากการทำงาน กล่าวคือ การถอดบทเรียนจะช่วยให้เราสามารถสกัดบทเรียน ออกมาว่า เพราะอะไรหรือเพราะเราทำอย่างไร จึงทำงานสำเร็จ หรือมีปัจจัยอะไรบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จเช่นกัน รวมทั้งอาจพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ในขณะที่เดียวกันหากการปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การถอดบทเรียนจะช่วยให้เราทราบว่าเราพลาดตรงจุดใด พลาดเพราะอะไรและควรปรับปรุงอย่างไร การถอดบทเรียนจึงช่วยให้เราไม่เกิดความผิดพลาดซ้ำซาก และยังช่วยต่อยอดความรู้ที่มีอยู่ให้ลึกซึ้งหรือกว้างขวางยิ่งขึ้น ในขณะที่ วาสนา จักรแก้ว (๒๕๕๗: ๑๐) การถอดบทเรียน คือ การทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ปัจจุบันทั้งที่สำเร็จหรือล้มเหลว หรืออาจกล่าวได้ว่า เราถอดบทเรียนก็เพื่อสืบค้นความรู้จากการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการสกัดความรู้และประสบการณ์ที่ลงลึกจากกลุ่มเป้าหมายที่ได้ร่วมการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งบันทึกรายละเอียดขึ้นตอนการปฏิบัติงาน ผลการปฏิบัติงานและความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่งการปฏิบัติงานทั้งที่สำเร็จหรือล้มเหลวเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและสามารถเผยแพร่ศึกษาเรียนต่อไปได้

### ๕.๕.๒ ความสำคัญและประโยชน์ของการถอดบทเรียน

นักวิชาการให้ความสำคัญและความสำคัญของการถอดบทเรียนว่า สิ่งที่เกิดขึ้นจากการถอดบทเรียน คือการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การปรับวิธีคิด และระบบคุณค่าที่เกิดจากการเรียนรู้มีความเข้าใจเป็นอย่างดี สรุปความ สำคัญ คือ

- การถอดบทเรียนเป็นเป้าหมายสำคัญของการทำงาน คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเรียนรู้ ปรับวิธีเรียน เปลี่ยนวิธีคิด (Conceptualization) เสริมระบบคุณค่า (Values) ที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learning) ความเข้าใจ อันเป็นผลมาจากการดำเนินชีวิต

- การถอดบทเรียนเป็นการเรียนรู้ (Learning) การรับรู้ (Reception) ความเข้าใจ (Comprehension) โดยเชื่อมโยงจากสิ่งที่รับรู้กับความรู้เดิมของเรา และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transformation) ถือเป็นสิ่งสำคัญของการเรียนรู้

- การถอดบทเรียน (Lesson Learned) เป็นทั้งแนวคิดและเครื่องมือ เพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยเป็นกระบวนการดึงเอาความรู้จากการทำงาน ออกมาใช้เป็นทุนในการทำงาน เพื่อยกระดับให้ดียิ่งขึ้น

- การถอดบทเรียนเป็นการสรุปบทเรียนว่าที่ผ่านมาได้เรียนรู้อะไร (What) มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้นบ้างในระดับบุคคลและระดับองค์กรองค์ความรู้ที่ได้รับจากการดำเนินงาน มี อะไรบ้าง (Knowledge) สร้างโอกาสและเป็นเวทีสำหรับการใช้พลังปัญญา (Wisdom) และทุนทางสังคม วัฒนธรรมที่มีอยู่

สำหรับประโยชน์ของการถอดบทเรียนนั้น มีทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว ดังนี้

๑) ประโยชน์ระยะสั้น คือ การถอดบทเรียนทำให้เกิดการปรับปรุงเทคนิคการทำงาน เนื่องจากเป็นกระบวนการกลุ่มที่ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์ จึงทำให้มีการขับเคลื่อนงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อให้ผลการดำเนินงานโครงการดีขึ้น

๒) ประโยชน์ระยะกลาง คือ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานและการเผชิญปัญหามากขึ้น ทั้งยังเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้เห็นพัฒนาการของโครงการที่ดีขึ้นหลังจากการนำ บทเรียนไปใช้ปรับปรุงพัฒนา

๓) ประโยชน์ระยะยาว คือ ทำให้เกิดต้นแบบการทำงานที่ดี สามารถพัฒนาเป็นระบบ หรือรูปแบบกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดความเข้าใจปัญหาการทำงาน และเกิดการพัฒนา ยุทธศาสตร์การทำงาน ในระยะต่อไป

### ๕.๕.๓ กระบวนการและวิธีวิทยาการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียน สามารถกระทำ ได้ ๓ ช่วง คือ

๑. ถอดบทเรียนก่อนดำเนินการ เป็นการเรียนรู้ก่อนที่จะเกิดข้อผิดพลาด
๒. ถอดบทเรียนระหว่างดำเนินการ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน
๓. ถอดบทเรียนหลังดำเนินการ เป็นการเรียนรู้เพื่อการดำเนินงานในครั้งต่อไป

สำหรับวิธีวิทยาการถอดบทเรียน ประกอบด้วย ๑) การถอดบทเรียนด้วยการเรียนรู้จากเพื่อน (Peer Assist - PA) เป็นการเรียนรู้ก่อนการทำกิจกรรม โดยเป็นการเรียนรู้จากเขา เขาเรียนรู้จากเราทั้งเราและเขาเรียนรู้ร่วมกัน และสิ่งที่เราร่วมกันสร้าง (เกิดความรู้ใหม่) โดยมีลักษณะเป็นการประชุม/ประชุมเชิงปฏิบัติ ๒) การถอดบทเรียนแบบเล่าเรื่อง (Story Telling) เป็นการเรียนรู้ก่อน หรือระหว่างทำกิจกรรมด้วยการให้ผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ ปลอดภัยความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่ในตัว ออกมาแลกเปลี่ยนความรู้ โดยผู้เล่าจะเล่าความรู้สึกที่ฝังลึกอยู่ในตัวที่เกิดจากการปฏิบัติ ซึ่งผู้ฟังสามารถตีความได้โดยอิสระ และเมื่อเกิดการแลกเปลี่ยนผลการตีความแล้ว จะทำให้ได้ความรู้ที่สามารถบันทึกไว้

เป็นชุดความรู้ ซึ่งการถอดบทเรียนในลักษณะนี้ จะเป็นการสกัดความรู้จากเรื่องเล่าออกมา ว่ามีคุณค่า และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างไร ไม่ใช่เป็นเพียงการเล่าเรื่องในอดีต ๓) การถอดบทเรียนหลังปฏิบัติการ (After Action Review : AAR) เป็นการจับความรู้ที่เกิดขึ้น ภายหลังจากทำกิจกรรม แล้วนำไปสู่การวางแผนในครั้งต่อไป ทำให้คนทำรู้สึกตื่นตัวและมีความรู้สึกผูกพันกับงาน โดยโครงการ/กิจกรรมที่ทำครั้งเดียวแล้วจบไม่จำเป็นต้องทำ AAR ซึ่งรูปแบบการทำ AAR สามารถดำเนินการได้ทั้งระหว่างการทำกิจกรรมเพื่อปรับปรุง/แก้ไขระหว่างการทำงาน การทำไปคิดไป แก้ไขไป และภายหลังจากสิ้นสุดแต่ละกิจกรรมเพื่อนำ ไปวางแผนกิจกรรมครั้งต่อไป

#### ๕.๕.๔ ขั้นตอนการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนควรดำเนินงานตามขั้นตอน ดังนี้

๑. ขั้นเตรียมการถอดบทเรียน โดยผู้ถอดบทเรียนต้องมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ การถอดบทเรียน บทเรียนที่ต้องการถอด ดังนี้

๑.๑ สร้างทีมงานถอดบทเรียนที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้จริง ประมาณ ๓-๖ คน พร้อมทั้งทำคำสั่งแต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษรและประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

๑.๒ เรียนรู้ทีมงานถอดบทเรียนโดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นภายในทีมงาน เน้นการเคารพซึ่งกันและกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกันและความเท่าเทียมกัน

๑.๓ วิเคราะห์โครงการ เพื่อให้ทีมงานมีความเข้าใจตรงกันในแต่ละหัวข้อในโครงการ ได้แก่ หลักการและเหตุผลของโครงการ วัตถุประสงค์ของโครงการ กลุ่มเป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงานและกิจกรรมในโครงการ ระยะเวลาในการดำเนินงาน และงบประมาณ

๑.๔ กำหนดบทบาทหน้าที่ของทีมงานถอดบทเรียน ซึ่งประกอบด้วย ดังนี้

- หัวหน้าทีมหรือผู้เอื้อ เป็นผู้ที่ทำให้การถอดบทเรียนดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

- ผู้อำนวยการกระบวนการ เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นจากกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติ ดังนั้น จึงต้องมีทักษะในการตั้งคำถามที่ กระตุ้นให้ผู้ร่วมถอดบทเรียนได้วิเคราะห์สาเหตุของความสำเร็จและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

- ผู้จัดบันทึก เป็นผู้จัดบันทึกการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ การอภิปรายของผู้ร่วมถอดบทเรียน พร้อมทั้งเขียนเรียบเรียงเป็นเรื่องราวให้น่าสนใจตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ

- ผู้ประสานงาน เป็นผู้ช่วยเหลือให้ทีมงานถอดบทเรียนมีความสะดวกในการติดต่อ ระหว่างสมาชิกทีมงานถอดบทเรียนเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี รวมทั้งประสานความร่วมมือจากบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการถอดบทเรียน

๑.๕ จัดทำแผนภูมิโครงสร้างกระบวนการถอดบทเรียนซึ่งประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ ๑) หัวข้อกิจกรรมที่ต้องการถอดบทเรียน ๒) กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมการถอดบทเรียน ๓) เลือกวิธีการถอดบทเรียนที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ๔) กำหนดขั้นตอนในการถอดบทเรียนตามลำดับก่อนหลัง ๕) กำหนดประเด็นคำถามที่มีความชัดเจน โดยเรียงลำดับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุด ๖) กำหนดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังจากการถอดบทเรียน พร้อมทั้งจัดทำ เอกสารการถอดบทเรียน ๑.๖ เลือกเทคนิคการถอดบทเรียน ควรเป็นเทคนิคที่ช่วยให้ทีมงานถอดบทเรียนและ ผู้ร่วมถอดบทเรียนเกิดการเรียนรู้ในระหว่างการทำงานและได้บทเรียนพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น เช่น เทคนิคการวิเคราะห์หลังการปฏิบัติ (After Action Review : AAR) ๑.๗ รวบรวมและศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับบทเรียนที่จะถอด เพื่อใช้เป็นกรอบความคิดในการถอดบทเรียนและกำหนดประเด็นในการถอดบทเรียน ต่อจากนั้นจึงร่างแนวคำถามสำหรับการถอดบทเรียนที่เน้นในเรื่อง What Why How to ๑.๘ จัดทำปฏิทินการถอดบทเรียน เพื่อวางแผนการดำเนินการถอดบทเรียนของแต่ละกิจกรรมตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดการดำเนินงาน

๒. ขั้นตอนการเนิมนการถอดบทเรียน ควรแจ้งกำหนดการ ระยะเวลา และสถานที่ที่จะดำเนินการถอดบทเรียนให้กลุ่มเป้าหมายที่ร่วม ถอดบทเรียนทราบล่วงหน้า ดำเนินการดังนี้

๒.๑ การถอดบทเรียนมีขั้นตอนที่สำคัญ ๓ ขั้นตอน คือ ๑) การสร้างบรรยากาศ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมการถอดบทเรียนมีความผ่อนคลายเป็นกันเอง ซึ่งอาจใช้เพลงหรือเกมในการละลายพฤติกรรม รวมทั้งการชี้แจงถึงความเสมอภาคและสิทธิในการ ร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้ร่วมการถอดบทเรียน ๒) การกำหนดกติกาในการถอดบทเรียนอย่างมีส่วนร่วม โดยกติกาควรครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ เช่น เป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการถอดบทเรียน เช่น ใช้การระดมความคิดเห็น เน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไม่ได้เถียงหรือทะเลาะวิวาท กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ร่วมถอดบทเรียน และไม่ตำหนิ ไม่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมถอดบทเรียน ๓) ดำเนินการถอดบทเรียน ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญในการสกัดความรู้จากผู้ร่วมถอดบทเรียน โดยมีขั้นตอนดังนี้ (๑) การเล่าประสบการณ์จากวิธีการปฏิบัติงานของผู้ร่วมถอดบทเรียน (๒) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวิธีการปฏิบัติงานที่กำหนดจริง (๓) การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ทำ ได้เป็นอย่างดี (๔) การให้ข้อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานต่อไปให้ดีขึ้น (๕) การวิเคราะห์อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน (๖) ข้อเสนอแนะในสิ่งที่ควรทำเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา (๗) การประเมินความพึงพอใจผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทั้งนี้ผู้จัดบันทึกต้องจดรายละเอียดของข้อมูลทุกขั้นตอน บันทึกเสียง พร้อมทั้งสังเกตบรรยากาศในระหว่างการถอดบทเรียน และจัดบันทึกไว้ประกอบการจัดทำรายงานการถอดบทเรียน

**สรุป** การถอดบทเรียนมีความสำคัญและเป็นอย่างยิ่งต่อการวางแผนและพัฒนาโครงการต่าง ๆ ของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ดังนั้น จึงควรมีการนำการถอดบทเรียน โดยเฉพาะภายหลังจากโครงการแล้วเสร็จ มาใช้เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการกำหนดเป็นแนวทางในการพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ของการพัฒนาโครงการต่อไป ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ จะนำเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดสนทนากลุ่มย่อย ซึ่งเป็นเทคนิคที่ใช้ในการถอดบทเรียนนำมาปรับใช้

#### ๕.๖ การวิเคราะห์ SWOT Analysis ของโครงการสกายวอร์คฯ

<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <p><b>S๑</b> ความอุดมสมบูรณ์และความเป็นเอกลักษณ์ของพื้นที่ตำบลอัยเยอร์เวง</p> <p><b>S๒</b> การสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของชุมชน</p> <p><b>S๓</b> ราคาค่าเข้าชมโครงการที่กำหนดไว้ถูกมาก</p> <p><b>S๔</b> สามารถชมวิวทะเลหมอกได้ทุกวันตลอดปี</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b></p> <p><b>W๑</b> การดำเนินการ ดูแล และให้บริการของรัฐ</p> <p><b>W๒</b> บุคลากรยังขาดความเข้าใจในการให้บริการในเชิงอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ เนื่องจากเป็นบุคลากรในภาครัฐทั้งหมด</p> <p><b>W๓</b> เป็นโครงการที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร ทำให้ขาดงบประมาณในการมาซ่อมบำรุง และพัฒนาโครงการอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่อง เช่น การสร้างที่พัก/โรงแรม ร้านอาหาร/คาเฟ่ ในบริเวณสกายวอร์ค เป็นต้น</p>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <p><b>O๑</b> ความพร้อมและการสนับสนุนของจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p><b>O๒</b> การสร้างความรับรู้ของโครงการฯ ผ่านปากต่อปาก และในระบบ Social Media ต่าง ๆ ทำให้มีนักท่องเที่ยวอยากเดินทางมาเยี่ยมชมเยือนโครงการจากทุกมุมโลก</p> <p><b>O๓</b> การเปิดให้บริการเที่ยวบินระยะสั้น (หาดใหญ่ - เบตง / ภูเก็ต - เบตง) ในต้นปี พ.ศ. ๒๕๖๗ และการขยายรันเวย์และการขอเปิดสนามบินศุลกากรของท่าอากาศยานเบตงให้รองรับเครื่องบินไอพ่นที่จะสามารถให้บริการเที่ยวบินนานาชาติได้</p>	<p><b>อุปสรรค (Threats)</b></p> <p><b>T๑</b> การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในรูปแบบเดียวกันของจังหวัดอื่น ๆ และในประเทศมาเลเซีย</p> <p><b>T๒</b> เหตุการณ์ความไม่สงบในเส้นทางและพื้นที่ก่อนเข้าถึงอำเภอเบตง</p> <p><b>T๓</b> มุมมองและทัศนคติ (Perception) ของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินในการเดินทางเข้ามาในพื้นที่</p>

### ๕.๗ สถานการณ์การท่องเที่ยวเปรียบเทียบก่อนและหลังการก่อสร้างโครงสร้างสกายวอร์คฯ

สกายวอร์ค ทะเลหมอกอัยเยอร์เวง อำเภอเบตง เปิดให้บริการอย่างไม่เป็นทางการ ตั้งแต่เดือนกันยายน ๒๕๖๓ โดยในระยะแรก จำกัดจำนวนนักท่องเที่ยวให้ขึ้นไปยังบนตัวอาคารได้ครั้ง ละไม่เกิน ๓๖๐ คน โดยถือเป็นสถานที่ท่องเที่ยวและแลนด์มาร์คแห่งใหม่ล่าสุดของอำเภอเบตง มีความโดดเด่นในเรื่องของการชมพระอาทิตย์ขึ้นรับแสงแรกยามเช้าตรู่ของวัน ควบคู่ไปกับการชมทะเลหมอก อลังดงาม ซึ่งนักท่องเที่ยวสามารถมองเห็นทะเลหมอกได้ตลอดทั้งปี และยังสามารถชมวิวทิวทัศน์ ของผืนป่าฮาลาบาลา ทะเลสาบเขื่อนบางลาง รวมถึงสามารถมองไปไกลได้ถึงประเทศมาเลเซียอีกด้วย ซึ่งในภายหลังจากการเปิดให้บริการสกายวอร์คฯ เพียงไม่นาน สกายวอร์คฯ ได้สร้างชื่อเสียงให้กับ อำเภอเบตงผ่านสื่อช่องทางต่าง ๆ และกลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวอันซีนแห่งใหม่ของประเทศไทย ที่เป็นที่ต้องมาเยือนของนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ โดยเมื่อเหตุการณ์ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ สิ้นสุดลง มีนักท่องเที่ยวเดินทางมาเที่ยวในพื้นที่ จังหวัดยะลาสูงเป็นประวัติการณ์

ปี / ข้อมูล	พ.ศ. ๒๕๖๑	พ.ศ. ๒๕๖๒	พ.ศ. ๒๕๖๓	พ.ศ. ๒๕๖๔	พ.ศ. ๒๕๖๕
จำนวน นักท่องเที่ยว (คน)	๓๐๓,๙๓๒	๓๑๒,๔๗๖	๔๙,๙๑๑	๒๒๙,๕๕๕	๑,๐๕๓,๘๓๒
รายได้จาก นักท่องเที่ยว (ล้านบาท)	๖๖๗	๕๘๙	๒๒๗	๕๖๗	๒,๐๘๐

ข้อมูลแสดงจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเยือนจังหวัดยะลา ๕ ปี ย้อนหลัง (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๕)

ที่มา : กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

จากข้อมูลของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา แสดงให้เห็นว่า ปริมาณนักท่องเที่ยว ที่เดินทางมาเยือนจังหวัดยะลา ได้เพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยยะสำคัญตั้งแต่การก่อสร้างสกายวอร์คฯ แล้วเสร็จ โดยในปี พ.ศ. ๒๕๖๕ จังหวัดยะลามีจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาท่องเที่ยวในจังหวัดยะลา สูงสุดเป็นประวัติการณ์ถึงเกือบ ๑.๑ ล้านคน ซึ่งสูงกว่าจำนวนนักท่องเที่ยวก่อนที่สกายวอร์คเปิด ให้บริการในปลายปี ๒๕๖๓ ที่มีจำนวนเพียง ๓ แสนคน ถึงเกือบ ๔ เท่า ในขณะที่สร้างรายได้ให้กับ จังหวัดยะลามากกว่า ๒ พันล้านบาท หรือคิดเป็นเกือบ ๔ เท่า เมื่อเทียบกับยอดรายได้จากการท่องเที่ยว ก่อนการเปิดให้บริการของสกายวอร์คฯ

นอกจากนี้ สกายวอร์คฯ ยังมีส่วนสำคัญต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจในภาพรวมของจังหวัดยะลา โดยข้อมูลจาก สศช. ที่ได้มีการรวบรวมอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ (GPP per capita) ๕ ปี ย้อนหลัง ระหว่างช่วงปี พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔ พบว่า เศรษฐกิจของจังหวัดยะลามีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีลำดับขนาดของเศรษฐกิจของประเทศในลำดับที่สูงขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง โดยในปีก่อน พ.ศ. ๒๕๖๓ ช่วงระยะเวลาที่สกายวอร์คเปิดให้บริการอย่างเป็นทางการ จังหวัดยะลา มี GPP per capita ๘๘,๕๐๑ บาทต่อหนึ่งประชากร และมีลำดับขนาดเศรษฐกิจอยู่ลำดับที่ ๔๘ ของประเทศ แต่ภายหลังจากการเปิดให้บริการสกายวอร์คอย่างเป็นทางการในปลายปี พ.ศ. ๒๕๖๓ จังหวัดยะลา มี GPP per capita สูงขึ้นเป็น ๑๐๕,๔๕๓ บาทต่อหนึ่งประชากร และมีลำดับดีขึ้นกว่าในปี พ.ศ. ๒๕๖๒ ถึง ๕ ลำดับ โดยอยู่ในลำดับที่ ๔๓ ของประเทศ และเป็นจังหวัดที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดในกลุ่มสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีแนวโน้มของการเติบโตและขยายตัวทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๖๐ เป็นต้นมา อันแสดงให้เห็นถึงทิศทางของการพัฒนาจังหวัดที่เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเติบโตของรายได้จากภาคบริการและการท่องเที่ยว ที่เป็นปัจจัยส่งเสริมให้จังหวัดยะลาประสบความสำเร็จทางด้านเศรษฐกิจมาอย่างต่อเนื่องตลอดมา

ปี		ตัวชี้วัด	ยะลา	ปัตตานี	นราธิวาส
ปี ๒๕๖๐	GPP per capita	๘๖,๘๖๗	๘๘,๔๔๒	๖๑,๗๖๕	
	ลำดับประเทศ	๔๔	๕๑	๗๔	
ปี ๒๕๖๑	GPP per capita	๘๑,๑๘๕	๗๕,๖๘๗	๖๒,๐๖๖	
	ลำดับประเทศ	๕๒	๕๕	๗๔	
ปี ๒๕๖๒	GPP per capita	๘๘,๕๐๑	๗๖,๙๙๗	๕๙,๔๙๘	
	ลำดับประเทศ	๔๘	๕๙	๗๗	
ปี ๒๕๖๓	GPP per capita	๑๐๒,๘๒๑	๗๕,๗๗๙	๕๕,๔๑๗	
	ลำดับประเทศ	๔๔	๖๕	๗๗	
ปี ๒๕๖๔	GPP per capita	๑๐๕,๔๕๓	๗๘,๑๓๑	๖๑,๗๘๗	
	ลำดับประเทศ	๔๓	๖๗	๗๗	

ข้อมูลแสดง GPP per capita และลำดับขนาดของเศรษฐกิจของจังหวัดยะลา ปัตตานี และ นราธิวาส ๕ ปี ย้อนหลัง (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

## ๖. แนวทางการดำเนินการ / ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

### ๖.๑ แนวทางการดำเนินการ

การศึกษาคั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้การทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารทางวิชาการ ทั้งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิที่เกี่ยวข้องกับโครงการสกายวอร์คฯ เช่น เอกสารรายงานการดำเนินการของโครงการ เอกสารเสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณของโครงการ เป็นต้น โดยจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) กับการจัดสนทนากลุ่มย่อย (focus group) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ของปัจจัยแห่งความสำเร็จจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการ โดยเมื่อได้ข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการจัดสนทนากลุ่มย่อยแล้ว จะนำเนื้อหาจากทั้งสามทางมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) ต่อไป

### ๖.๒ ระยะเวลาการดำเนินการ

การศึกษาคั้งนี้ มีระยะเวลาการดำเนินการ ๑ เดือน เริ่มตั้งแต่วันที่ ๔ สิงหาคม ๒๕๖๖ เป็นต้นไป

### ๖.๓ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานจังหวัดยะลา กลุ่มงานบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัดภาคใต้ชายแดน สำนักงานท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดยะลา เทศบาลเมืองเบตง และสำนักงานจัดการป่าไม้เขตพื้นที่ ๑๓ สาขานราธิวาส ตลอดจนถึงภาคเอกชนและธุรกิจ และประชาชน/นักท่องเที่ยวที่เคยมีประสบการณ์เดินทางมาท่องเที่ยวที่สกายวอร์คฯ

## ๗. ประโยชน์จากการศึกษา

๗.๑ จังหวัดยะลา และจังหวัดอื่น ๆ (โดยเฉพาะจังหวัดชายแดนทั้ง ๓๐ จังหวัดทั่วประเทศ) สามารถนำการถอดบทเรียนที่ได้รับจากการศึกษาคั้งนี้ ไปปรับใช้ในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศ/ธรรมชาติที่มีที่ตั้งอยู่ในจังหวัด

๗.๒ จังหวัดยะลามีอัตราการเติบโตของ GPP เพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ ๔ ต่อปี (ค่าฐาน GPP per capita ปี พ.ศ. ๒๕๖๔ ของจังหวัดอยู่ที่ ๑๐๕,๔๕๓ บาทต่อหนึ่งหัวประชากร)

๗.๓ จังหวัดยะลามีปริมาณนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจังหวัดยะลาเติบโตอย่างต่อเนื่องเฉลี่ยร้อยละ ๑๐ ต่อปี (ค่าฐานปี พ.ศ. ๒๕๖๕ มีปริมาณนักท่องเที่ยวจำนวน ๑.๐๕ ล้านคน)

๗.๔ จังหวัดยะลามีรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ ๑๐ ต่อปี (ค่าฐานรายได้จากการท่องเที่ยวปี พ.ศ.๒๕๖๕ จำนวน ๒,๐๘๐ ล้านบาท)

## ๘. งบประมาณ

การศึกษาคั้งนี้ เป็นการถอดบทเรียนการดำเนินโครงการสกายวอร์คฯ ซึ่งใช้ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิจากเอกสารทางวิชาการและทางราชการที่เกี่ยวข้อง จึงไม่ต้องใช้งบประมาณแต่อย่างใด

## ๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

### ๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลผลิต (Output) และระดับผลลัพธ์ (Outcome)

#### ๙.๑.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จระดับผลผลิต (Output)

- รายงานการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวโดยภาครัฐ กรณีการถอดบทเรียนจากโครงการสกายวอร์ค ทะเลหมอก อัยเยอร์เวง จำนวน ๑ ฉบับ
- รูปแบบและแนวทางการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวของภาครัฐ จำนวน ๑ รายงาน

#### ๙.๑.๒ ตัวชี้วัดระดับผลลัพธ์ (Outcomes)

การผลักดันให้มีการนำแนวทางที่ได้รับจากการศึกษาไปใช้กับการกำหนดโครงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอื่น ๆ ที่จะได้รับการบรรจุไว้ในแผนพัฒนาจังหวัดยะลา ๕ ปี (๒๕๖๖ – ๒๕๗๐) และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดยะลา ๕ ปี (๒๕๖๖ – ๒๕๗๐)

### ๙.๒ วิธีการ / เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและการประเมินผลสำเร็จ

#### ๙.๒.๑ ข้อเสนอแนะแนวทางการในการดำเนินโครงการ

#### ๙.๒.๒ จำนวนพื้นที่/หน่วยงานเป้าหมายที่นำแนวทางไปปรับใช้

## ๑๐. ข้อเสนอแนะ

### ๑๐.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑๐.๑.๑ การพัฒนาโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ควรเป็นโครงการที่เกิดขึ้นโดยความต้องการของชุมชน/ท้องถิ่น อย่างแท้จริง โดยควรผ่านการรับรองและสนับสนุนจากหน่วยงานระดับอำเภอและ อปท. เพื่อให้ความต้องการในการพัฒนาโครงการตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ทั้งทางด้านนิติกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และงบประมาณ

๑๐.๑.๒ โครงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวควรมีการกำหนดรูปแบบการกระจายรายได้คืนสู่สังคม/ชุมชน โดยรอบที่ตั้งของโครงการอย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนต้องมีแผนการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องจากโครงการ เช่น ผลิตภัณฑ์/สินค้าที่ระลึก ร้านอาหาร/ร้านกาแฟ สถานที่ท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงกับตัวโครงการ เพื่อให้เกิดเส้นทางท่องเที่ยวที่สมบูรณ์ สร้างรายได้ให้กับชุมชนตลอดเส้นทางที่ต้องเดินทางผ่านมายังโครงการ

๑๐.๑.๓ โครงการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่ใช้งบประมาณแผ่นดินและดำเนินการโดยหน่วยงานของรัฐ ควรต้องคำนึงถึงการบริหารจัดการสินทรัพย์หลังก่อสร้างเสร็จและส่งมอบตัวโครงการให้กับหน่วยดำเนินงาน โดยควรมีการตั้งงบประมาณสนับสนุนจากทั้งจังหวัดและหน่วยงานที่รับผิดชอบโครงการอย่างต่อเนื่อง ในการบำรุงรักษา ฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในภารกิจและกิจการที่รับผิดชอบ ตลอดจนการวางแผนต่อยอดโครงการเพื่อให้เกิดความยั่งยืน คุ่มค่าต่อการใช้งบประมาณแผ่นดินอย่างสูงที่สุด

๑๐.๑.๔ หากหน่วยงานของรัฐอาจจะติดขัดและมีอุปสรรคต่อการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก และการพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องจากแหล่งท่องเที่ยว อันเนื่องมาจากระเบียบ กฎข้อบังคับ และนโยบายจากหน่วยงานส่วนกลาง ควรให้เอกชนเข้ามาดำเนินการแทนในลักษณะการแบ่งรายได้ให้กับหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนถึง พิจารณาความร่วมมือที่หลากหลายมิติมากยิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานภาครัฐ

และเอกชน เนื่องจากภาคเอกชนมีศักยภาพในการสร้างเครือข่าย การประชาสัมพันธ์ ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ มาส่งเสริมการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว

๑๐.๑.๕ แหล่งท่องเที่ยวที่จะนำมาพัฒนา ควรมีอัตลักษณ์ที่มีความโดดเด่น แปลกใหม่ และแตกต่างจากแหล่งท่องเที่ยวที่ได้พัฒนาหรือมีอยู่เดิมแล้วในจังหวัดและพื้นที่จังหวัดใกล้เคียง โดยควรมีการศึกษาข้อมูลอย่างละเอียดก่อนดำเนินโครงการหรือขอรับงบประมาณสนับสนุน เพื่อสร้างความมั่นใจว่า เมื่อได้มีการพัฒนาโครงการไปแล้ว จะสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เดินทางมาสัมผัสความแปลกใหม่และความโดดเด่นแตกต่างของแหล่งท่องเที่ยวที่จะพัฒนาได้

## ภาคผนวก

-ร่าง-

ข้อคำถามประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวโดยภาครัฐ : การถอดบทเรียนจากโครงการ  
สกายวอร์ค ทะเลหมอกอัยเยอร์เวง อำเภอเบตง จังหวัดยะลา

- 1. ข้อมูลส่วนบุคคล (ตำแหน่ง ลักษณะงาน และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว/ การท่องเที่ยวในภาพรวม)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- 2. ท่านคิดว่าการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวจำเป็นหรือไม่ และมีความสำคัญอย่างไร

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- 3. ท่านคิดว่าการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืนได้ จะต้องอาศัยปัจจัยอะไรบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. จากข้อ 3 ท่านคิดว่าปัจจัยใดสำคัญที่สุด เพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของสกายวอร์ค ทะเลหมอกอัยเยอร์เวง อำเภอบัตอง ประกอบไปด้วยปัจจัยใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ท่านมีข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกหรือไม่

.....

.....

.....

.....

.....

.....

-ร่าง-

ข้อคำถามประกอบการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group)

กลุ่มที่ 1 (ข้าราชการ)

1. ท่านคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าปัจจัยจากข้อ 1 สะท้อนได้จากความสำเร็จของสกายวอร์ค ทะเลหมอกอัยเยอร์เวง ได้หรือไม่

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืนมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่ารัฐควรมีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืนอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

-ร่าง-

ข้อคำถามประกอบการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)

กลุ่มที่ 2 (ภาคธุรกิจ/เอกชน)

1. ท่านคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้เกิดความยั่งยืน มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าปัจจัยจากข้อ 1 สะท้อนได้จากความสำเร็จของสกายวอร์ค ทะเลหมอกอัยเยอร์เวง ได้หรือไม่

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนในอนาคตของจังหวัดยะลาควรมีทิศทาง/การปรับปรุง/การพัฒนา อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าภาคเอกชนมีบทบาทอย่างไรบ้างต่อการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

.....

.....

.....

.....

-ร่าง-

ข้อคำถามประกอบการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)

กลุ่มที่ 3 (ประชาชน/นักท่องเที่ยว)

1. ท่านเดินทางไปท่องเที่ยวที่สกายวอร์คเมื่อใด รู้สึกอย่างไร มีความประทับใจในจุดใดมากที่สุด และจะเดินทางมาเที่ยวที่สกายวอร์ค อีกหรือไม่

.....  
.....  
.....  
.....

2. ท่านคิดว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จของการสกายวอร์ค ทะเลหมอกอัยเยอร์เวงมีอะไรบ้าง และท่านคิดว่าปัจจัยใดสำคัญที่สุด เพราะเหตุใด

.....  
.....  
.....  
.....

3. ท่านคิดว่าการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนควรเป็นอย่างไร อยากเห็นหน่วยงานรัฐ มีนโยบายและมีการดำเนินการอะไรบ้างในอนาคต

.....  
.....  
.....  
.....

4. ข้อเสนอแนะ/อื่น ๆ

.....  
.....  
.....  
.....