

แนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น*

Strategic Planning Approaches in Tourism Destinations

โกศล จันทรสมคัย

Koson Jansomkhoi

วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

College of Local Administration, Khonkaen University, Thailand

E-mail: koson.j@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมและหาแนวทางที่เหมาะสมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น มีกรอบแนวคิดในการศึกษา 2 ประเด็น คือ 1) ด้านความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร กระบวนการบริหารจัดการภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ภาวะผู้นำและทัศนคติของผู้บริหารท้องถิ่นและศักยภาพด้านการเงิน การคลังท้องถิ่น โดยทำการสัมภาษณ์กับคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร และผู้บริหารภาครัฐ และ ด้านความพร้อมของชุมชนท้องถิ่น ประกอบด้วย ทัศนคติ ความกระตือรือร้นของประชาชน รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยทำการสอบถามกับผู้นำชุมชน ตัวแทนของครัวเรือนและ 2) แนวทางที่เหมาะสมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์การท่องเที่ยวท้องถิ่น

ผลการวิจัยพบว่า มีความพร้อมในด้านโครงสร้างการบริหารพร้อมกับหน่วยงานภาครัฐ ในการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น แต่ยังมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพและความสามารถทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ และศักยภาพด้านการเงินการคลัง ด้านความพร้อมของชุมชนพบว่า ประชาชนมีทัศนคติ และมีความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมและกำหนดรูปแบบในการพึ่งพาตนเองในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น โดยคาดหวังกับคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร จะต้องมีความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ จึงจะทำให้แหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นมีความโดดเด่น เป็นรูปธรรม และยั่งยืน ด้านแนวทางที่เหมาะสมในการวางแผนกลยุทธ์แหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น ควรเริ่มต้นด้วยการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน การสร้างความตื่นตัว และการสร้างความรู้ในการบริหารแหล่ง

*ได้รับบทความ: 10 กันยายน 2561; แก้ไขบทความ: 19 เมษายน 2562; ตอรับตีพิมพ์: 12 มิถุนายน 2562



ท่องเที่ยวท้องถิ่นแก่ประชาชน ตามด้วยกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมืออาชีพ ตั้งแต่ การวางแผน กลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลแผนเชิงกลยุทธ์ให้เป็นไปตามหลักวิชาการ ด้านข้อเสนอแนะจากการศึกษาในครั้งนี้ คือ 1) ต้องมีการกำหนดนโยบายพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น ให้เป็นรูปธรรม 2) พัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้บริหาร ประชาชน และเครือข่ายที่ปรึกษา เข้ามาร่วมวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น และ 3) ทำการศึกษาความเป็นไปได้และประเมิน โครงการ แล้วจัดทำเป็นแผนธุรกิจการท่องเที่ยวท้องถิ่น

คำสำคัญ: การวางแผนเชิงกลยุทธ์; แหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น; ความพร้อมของชุมชน

Abstract

This research had the objectives to study the readiness and guidelines for strategic planning in local tourism destinations. The conceptual frameworks consist of the following: (1) Readiness of the Chaipayorn Tambon Administrative Organization (TAO) in terms of the structure, public administration, local leadership, and attitudes capacity of local administrators in local finance. Readiness of the community in terms of attitudes and motivation of local residents, and models of local participation. Data were collected by in-depth interviews with local administrators, community leaders and household heads. (2) An essential component of this effort is local participation of the community.

This study found that: the TAO has the readiness in terms of management structure to produce strategic plans for tourism destinations in the locality. However, there is still a need to build capacity in strategic management and financing. This study found that the community residents have positive attitudes and motivation to participate in the planning activity to develop models of self-reliance in local tourism promotion. The expectation is that the TAO has the capacity to play a leadership role in strategic plan development and supporting implementation of the plan, including evaluation of outcomes. The goal is a sustainable model of local tourism promotion. An essential component of this effort is local participation of the community, backed up by strategic management, including strategic planning, application of plans toward implementation, and evaluation of the implementation and outcomes, using technical standard measurements. Based on this study, the following recommendations are offered: (1) There needs to be a clear policy



to develop tourism destinations in the locality; (2) There needs to be capacity development of local administrators, the community and advisory network to participate in the planning process; and (3) There should be a feasibility study and evaluation of the project business plan for local tourism.

Keywords: Strategic Planning; Local Attractions; Community Availability

1. บทนำ

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นเป็นการวางแผนที่เป็นการกำหนดกรอบแผนผัง ทิศทาง โครงสร้างหรือแนวทางในการดำเนินงานของท้องถิ่นต่อการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อแก้ปัญหา อุปสรรคหรือข้อจำกัดต่างๆ ในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวระดับท้องถิ่นที่ยังมีปัญหาดังกล่าวในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว เช่น ข้อจำกัดด้านวิสัยทัศน์และนโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น ข้อจำกัดด้านงบประมาณท้องถิ่น ข้อจำกัดด้านความพร้อมของบุคลากรท้องถิ่น ข้อจำกัดด้านนโยบายการส่งเสริมพัฒนาการวางแผนการท่องเที่ยว ข้อจำกัดในการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ตลอดจนข้อจำกัดในระเบียบการวางแผนพัฒนาของท้องถิ่นที่ได้กำหนดไว้ชัดเจนว่าต้องวางแผนให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล จังหวัด กลุ่มจังหวัด อำเภอ และหนังสือสั่งการต่างๆ ตามนโยบายของภาครัฐ (Phra Wisit Thitavisiddho, 2017 : 25-38)

นอกจากนี้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นยังมีความสำคัญต่อพื้นที่และชุมชน กล่าวคือ ทำให้พื้นที่หรือชุมชนนั้นเกิดการพัฒนามีการใช้ประโยชน์ในพื้นที่ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ มีการสร้างมูลค่าของแหล่งทรัพยากร

ร่วมกัน การเสริมสร้างความเข้มแข็งของวงจรเศรษฐกิจในชุมชนและการสร้างโอกาสให้กับพื้นที่และชุมชน รวมทั้งสร้างความเป็นตัวตนของชุมชนร่วมกัน เกิดอัตลักษณ์ด้านการท่องเที่ยวในชุมชน การสร้างชื่อเสียงให้ชุมชนในด้านการท่องเที่ยว เกิดความภาคภูมิใจของคนในชุมชนร่วมกัน (Phramaha Praphon Katasaro, 2017 : 99-114) เกิดมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรในพื้นที่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น จึงเป็นการสร้างเครื่องมือซึ่งเปรียบเสมือนเข็มทิศที่จะทำใหทราบถึงทิศทาง โครงสร้าง กรอบหรือแผนผังที่จะนำชุมชน องค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการบรรลุผล โดยอาจทำออกมาในลักษณะการวางแผนที่มีการกำหนดเป้าหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กร การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการติดตามประเมินผล และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นจะทำให้นักท่องเที่ยวได้รับการบริการที่พึงพอใจและรู้สึกว่าคุณค่ากับการเดินทางมาท่องเที่ยว นอกจากนี้ยังเป็นการเปิดแหล่งท่องเที่ยวสำหรับนักท่องเที่ยวรายใหม่และการกลับมาเที่ยวซ้ำของนักท่องเที่ยวรายเก่า ชุมชนสามารถต่อยอดโดยการสร้างอาชีพ สร้างรายได้ก่อให้เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจชุมชน ทั้งยังทำให้



ประชาชนในชุมชนเกิดความภาคภูมิใจและ
หวงแหน มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์แหล่งทรัพยากร
การท่องเที่ยวร่วมกัน ขณะเดียวกันหากปราศจาก
การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพขาดความ
ยืดหยุ่น ไม่สอดคล้องกับบริบทและสภาพการณ์
ปัจจุบันและศักยภาพในแหล่งท่องเที่ยวของพื้นที่
อย่างแท้จริง ตลอดจนไม่สอดคล้องกับความต้องการ
ของประชาชน ก็จะทำให้การวางแผนนั้น
ขาดประสิทธิภาพ ขาดความร่วมมือและการบูรณา
การร่วมกัน การผลักดันให้แผนที่วางไว้บรรลุไปสู่
เป้าหมายได้ย่อมเป็นเรื่องยาก

ภายใต้แผนการท่องเที่ยวแห่งชาติ 20 ปี
ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560-2579
ได้คาดการณ์ว่าภายในปี 2579 ประเทศไทยจะมี
โอกาสมีรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มสูงถึง 13 ล้าน
ล้านบาทจากนักท่องเที่ยวต่างชาติ และ 9 ล้านล้าน
บาทจากนักท่องเที่ยวภายในประเทศ อันเป็นผล
สืบเนื่องจากการเติบโตของปัจจัยพื้นฐานด้านการ
ท่องเที่ยวที่แข็งแกร่ง และการพัฒนาด้านอุปสงค์การ
รองรับการเติบโตด้านการท่องเที่ยวอย่างเพียงพอ
(Ministry of Tourism and Sports, 2016)
ซึ่งภายใต้แผนดังกล่าวรัฐบาลได้ดำเนินนโยบายที่
สนับสนุนส่งเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นได้เพิ่มศักยภาพ
แหล่งท่องเที่ยวของชุมชนตนเองการส่งเสริมการ
ท่องเที่ยวในท้องถิ่นตามนโยบายรัฐบาล

จังหวัดบึงกาฬ เป็นจังหวัดที่ตั้งขึ้นใหม่
เป็นจังหวัดที่ 77 ของประเทศไทยมีพรมแดนติดกับ
ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
แบ่งการปกครองออกเป็น 8 อำเภอ 53 ตำบล 615
หมู่บ้าน ซึ่งภายใต้แผนพัฒนาจังหวัด 4 ปี พ.ศ.

2557-2560 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของจังหวัด คือ
“สังคมมั่นคง เศรษฐกิจมีพลัง ทรัพยากรธรรมชาติ
และสิ่งแวดล้อม สมดุลยั่งยืน” โดยได้กำหนด
ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวไว้ใน
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาการท่องเที่ยว การจัดการ
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีคุณภาพ
และยั่งยืน ด้านศักยภาพการท่องเที่ยวของจังหวัด
มีหลากหลาย มีสถานที่ท่องเที่ยวที่ติดอันดับสถาน
ที่ท่องเที่ยวที่น่าไปเที่ยวในเว็บไซต์ของการ
ท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และเป็นพื้นที่ที่มี
ศักยภาพการท่องเที่ยว ทั้งทางนิเวศธรรมชาติ
และทางวัฒนธรรม วิถีชีวิตชุมชน (Bungkan
Provincial Statistical Office, 2016)

องค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร ตั้งอยู่ทาง
ทิศตะวันออกเฉียงใต้ ห่างจากอำเภอเมืองบึงกาฬ
27 กิโลเมตร เป็นเมืองชายแดนติดกับแม่น้ำโขง
และตรงข้ามกับเมืองปากกะดิงและแขวงบอลิคำไซ
ของประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชน
ลาว มีแหล่งทรัพยากรด้านการท่องเที่ยว ทั้งอยู่ใน
พื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง เช่น การท่องเที่ยวริม
แม่น้ำโขง แก่งสะดอก ซึ่งเป็นแก่งขนาดยาวขวาง
กั้นแม่น้ำโขง มีแหล่งทรัพยากรธรรมชาติตามแนว
สันเขาภูวัว ภูสิงห์ ภูทอก ภูทอกน้อย ภูแก้ว มีน้ำตก
ตาดชะแนน น้ำตกตาดนกเขียน น้ำตกถ้ำฝุ่น น้ำตก
ตาดตาลก และถ้ำต่างๆ นอกจากนี้ ยังมีเขื่อน
บังบาตร ซึ่งเป็นเขื่อนกั้นลำน้ำบังบาตรเป็นลำน้ำ
ที่ไหลผ่านเป็นแนวคดโค้งไปตามแนวสันเขาภูวัว
ภูสิงห์ไหลผ่านหลายหมู่บ้านซึ่งนอกจากจะกักเก็บ
น้ำสำหรับใช้ในการเกษตรแล้วยังสามารถพัฒนาให้
เป็นสถานที่ท่องเที่ยวได้ อ่างเก็บน้ำบ้านนาต้อง



ซึ่งมองเห็นวิญญูทอได้โดดเด่น และงานประเพณี
แข่งเรือยาว ซึ่งจัดขึ้นทุกปี งานสืบสานวัฒนธรรม
ประเพณีท้องถิ่นต่างๆ และทรัพยากรด้าน
วัฒนธรรมอื่นๆ เช่น วัดกุโล้น ซึ่งเป็นวัดที่มองเห็น
ทิวทัศน์และทัศนียภาพลำห้วยบังบาตรและภูเขา
รายรอบได้อย่างงดงาม วัดตาดชะแนน ซึ่งติดกับ
น้ำตกตาดชะแนน เขตภูววิ ทรัพยากรแหล่งท่องเที่ยว
ในชุมชนท้องถิ่นอื่นๆ อีกมากมายในเขตพื้นที่
ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา พ.ศ.
2558 -2562 องค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร
มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา คือ “ชัยพรน่าอยู่ เชิดชู
คุณธรรม เลิศล้ำการศึกษา พัฒนาการเกษตรและ
การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ
วัฒนธรรม ด้วยการน้อมนำแนวทางเศรษฐกิจ
พอเพียงมาสู่สังคมอย่างยั่งยืน” ได้กำหนด
ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวไว้ใน
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ ลงทุน
การเกษตร การท่องเที่ยวและการกีฬา เชื่อมโยงกับ
ยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด
ตามลำดับ (Chaiyaporn Tambon Administrative
Organization, 2015) อย่างไรก็ตาม แม้จะมีแผน
งานโครงการรวมถึงงบประมาณที่บรรจุไว้ในแผน
พัฒนาท้องถิ่น แต่ก็ยังเป็นเพียงการบรรจุแผนงาน
โครงการและงบประมาณตามระเบียบและข้อสั่ง
การต่างๆ จากภาครัฐเท่านั้น จากประสบการณ์
ในการจัดทำแผนพัฒนาของผู้วิจัยที่ผ่านมาพบว่า
ประชาชนขาดการมีส่วนร่วมและความสามารถในการ
นำเสนอแผนของประชาชนยังไม่มี
ประสิทธิภาพและความร่วมมือเท่าที่ควร ประชาชน
ในชุมชนยังไม่เข้าใจ ขาดความตื่นตัวและขาดความรู้

ในการบริหารพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นการ
เสนอโครงการต่างๆ ไม่สอดคล้องกับศักยภาพของ
ชุมชนอย่างแท้จริง มีการเสนอโครงการหรือแผน
งานของชุมชนซ้ำซ้อนกับปีที่ผ่านมาหลายๆ
โครงการ และส่วนมากจะเน้นหนักโครงการด้าน
โครงสร้างพื้นฐานเป็นหลัก การเสนอโครงการด้าน
การส่งเสริมการท่องเที่ยวมีน้อยมาก หรือบางปี
แทบจะไม่มีชุมชนที่นำเสนอโครงการด้านท่องเที่ยว
ท้องถิ่นในแผนเลย ทำให้การวางแผนเชิงกลยุทธ์
แหล่งท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลชัย
พรยังไม่สอดคล้องกับศักยภาพทางด้านการ
ท่องเที่ยวที่มีอยู่ และไม่ตอบสนองความต้องการ
ในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวของชุมชนได้
การพัฒนาด้านการท่องเที่ยวจึงไม่ประสบผลสำเร็จ
ได้เท่ากับศักยภาพการท่องเที่ยวที่มีอย่างแท้จริง

ด้วยเหตุผลข้างต้น จึงเป็นเหตุให้ผู้วิจัย
สนใจที่จะศึกษาวิจัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์แหล่ง
ท่องเที่ยวท้องถิ่น เพื่อเสาะแสวงหาแนวทางหรือ
รูปแบบใหม่ในการวางแผนพัฒนาด้านแหล่ง
ท่องเที่ยวให้กับท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ตลอดจนเป็นการค้นหาข้อเปรียบเทียบ ข้อดี
ข้อด้อย ข้อแตกต่างในรูปแบบการวางแผนใน
ปัจจุบันของท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นใช้เป็นแนวทาง
ในการเพิ่มศักยภาพพัฒนาการวางแผนเชิงกลยุทธ์
ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นของชุมชนได้อย่าง
สอดคล้องกับศักยภาพแหล่งท่องเที่ยวที่มีในพื้นที่
สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่น
ตลอดจนสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐต่างๆ
เพื่อให้การวางแผนนั้นเกิดประโยชน์กับชุมชน
ตลอดจนชุมชนใกล้เคียงอย่างยั่งยืนต่อไป



2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลชัยพรและความพร้อมของชุมชนในเขตตำบลชัยพรต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์การท่องเที่ยวท้องถิ่น

2. เพื่อศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการวางแผนเชิงกลยุทธ์การท่องเที่ยวท้องถิ่น

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) กำหนดพื้นที่ในการศึกษาเฉพาะหมู่บ้านที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร จำนวน 10 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 4 หมู่ที่ 5 หมู่ที่ 6 หมู่ที่ 7 หมู่ที่ 8 หมู่ที่ 9 หมู่ที่ 10 หมู่ที่ 11 หมู่ที่ 12 และหมู่ที่ 13 เนื่องจากหมู่บ้านทั้ง 10 หมู่บ้านดังกล่าวเป็นหมู่บ้านที่มีทรัพยากรด้านการท่องเที่ยวที่สามารถพัฒนาส่งเสริมการท่องเที่ยวได้เป็นอย่างดี

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจะเลือกศึกษาจากประชากรที่มีลักษณะตรงตามวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา รวมถึงการศึกษาประชากรที่อยู่ใกล้เคียง โดยมีกลุ่มเป้าหมายแยกออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้บริหารท้องถิ่นและผู้นำองค์กรภาคีรัฐ จำนวน 8 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และ 2) กลุ่มผู้นำและประชาชนในชุมชนท้องถิ่น จำนวน 230 คน เป็นการคัดเลือกโดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยเน้นครัวเรือนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจปานกลาง และยากจน รวมถึงครัวเรือนที่ไม่ค่อยมีบทบาทในการวางแผน

ท้องถิ่นมาก่อน

การเก็บข้อมูลของผู้ทำการวิจัยในครั้งนี้ เริ่มต้นด้วยการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ทั้ง 2 แหล่งข้อมูล เพื่อเก็บข้อมูล ในช่วงเดือน มิถุนายน-กรกฎาคม พ.ศ. 2560 ส่วนแหล่งข้อมูลทุติยภูมินั้นจะเริ่มต้นการเก็บข้อมูลจากการรวบรวม เอกสาร งานวิจัย และการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนแล้ว จึงทำการตรวจสอบข้อมูล ความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูลเพื่อนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาของผู้ทำการวิจัยคือการใช้แบบสอบถาม ซึ่งมีประเด็นดังนี้ คำถามชุดที่ 1 เป็นกลุ่มคณะผู้บริหารท้องถิ่นและผู้นำองค์กรภาคีรัฐ ซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของคณะผู้บริหาร ส่วนที่ 2 ทักษะและความสามารถของผู้บริหารการจัดการจัดทำแผนแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น ส่วนที่ 3 โครงสร้างการบริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนที่ 4 ความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและความพร้อมของชุมชนในเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการวางแผนการท่องเที่ยวท้องถิ่น และส่วนที่ 5 ความคิดเห็นอื่นๆ ต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น และคำถามชุดที่ 2 เป็นกลุ่มผู้นำและประชาชนในชุมชนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 ทักษะและความกระตือรือร้นและการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น ส่วนที่ 3 ความพร้อมของชุมชนในเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการ



วางแผนการท่องเที่ยวท้องถิ่น ส่วนที่ 4 แนวทางที่เหมาะสมในการวางแผนกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น และส่วนที่ 5 ความคิดเห็นด้านอื่นๆ ต่อการจัดการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นในชุมชน

การวิเคราะห์ข้อมูล นี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ โดยใช้ค่าการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) คือ ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่สะสม (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อมาวิเคราะห์สถิติออกมาเป็นตารางและกราฟต่อไป และการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ โดยวิเคราะห์เป็นสถิติพรรณนาเบื้องต้น เช่น ค่าร้อยละ ค่าความถี่สะสม ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อมาวิเคราะห์สถิติออกมาเป็นตารางและกราฟ

4. สรุปผลการวิจัย

1. ด้านความพร้อมของชุมชนในตำบลชัยพรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์การท่องเที่ยวท้องถิ่นความพร้อมของชุมชนในตำบลชัยพรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์การท่องเที่ยวท้องถิ่น เป็นการประเมินความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร และความพร้อมของชุมชนที่มีแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น พบว่า

1.1 ความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร โดยคณะผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 8 คน ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนและบริหารแผนพัฒนาท้องถิ่นทุกคน

มีทัศนคติที่ดีและมีความเข้าใจต่อแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น ซึ่งจะต้องมีการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายประชาคมหรือสมาคม ทำการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้วยการค้นหาความโดดเด่นที่เป็นความท้าทายและแตกต่างจากแหล่งท่องเที่ยวอื่นๆ จึงจะเป็นที่ยอมรับของนักท่องเที่ยว ความพร้อมด้านโครงสร้างการบริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ที่การมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นำพาเครือข่ายประชาคมหรือสมาคม มาร่วมวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น โดยองค์การบริหารส่วนตำบลชัยพรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก และต้องเพิ่มเครือข่ายการวางแผนที่มีมากกว่าเดิม เช่น หอการค้า จังหวัด สมาคม ชมรม บริษัทนำเที่ยว เข้ามาร่วมวางแผนเชิงกลยุทธ์ ความพร้อมด้านงบประมาณจะต้องเป็นขององค์การบริหารส่วนตำบลชัยพรมีความพร้อมและสามารถระดมทุนจากสมาคม ชมรม และเครือข่ายการท่องเที่ยว

1.2 ความพร้อมของชุมชนที่มีแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น ความพร้อมของชุมชนในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น เป็นการประเมินจากทัศนคติและความกระตือรือร้นรูปแบบการมีส่วนร่วม และการพึ่งตนเอง พบว่าประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 230 คน เป็นตัวแทนประชาชนที่เป็นหัวหน้าครัวเรือนและตัวแทนครัวเรือน ที่มีบทบาทต่อการเป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชนด้านต่างๆ เกือบทุกคนมีความเข้าใจในทัศนคติที่ดี ความสำคัญและประโยชน์ต่อชุมชนท้องถิ่น และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น และได้ให้มุมมองเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัญหาในการวางแผนของแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น



คือ ยังไม่มีการกำหนดนโยบาย จุดเน้น และวิสัยทัศน์ ต่อการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นอย่างเป็น รูปธรรม ขาดงบประมาณในการพัฒนาและ ประชาชนยังขาดความรู้ที่จะพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ให้เป็นรูปธรรม ประชาชนต้องการเครือข่ายจาก ภายนอกมาร่วมพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวในท้องถิ่น โดยเฉพาะสมาคม ชมชน บริษัทฯ ใดๆ ที่มีศักยภาพในการจูงใจนักท่องเที่ยวให้มาเที่ยว มากยิ่งขึ้น โดยคาดหวังต่อองค์การบริหารส่วน ตำบลช่วยพรในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่ง ท่องเที่ยวท้องถิ่น คือ 1) เข้ามามีส่วนร่วมในการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น 2) แต่งตั้งกรรมการบริหารแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น 3) อบรมให้ความรู้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่ง ท่องเที่ยว ท้องถิ่น 4) สนับสนุนงบประมาณให้ต่อเนื่อง และยั่งยืน

ในด้านการมีส่วนร่วม ส่วนใหญ่อยากเข้ามา มีส่วนร่วมในการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น โดยอยากมี 1) แกนนำในชุมชนที่มีวิสัยทัศน์นำพา ปฏิบัติในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยว ท้องถิ่น 2) ปลุกกระตุ้นให้ประชาชนเห็นคุณค่าและ หวงแหนแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น 3) กำหนดเป็น ธรรมนูญการท่องเที่ยวท้องถิ่น และ 4) ประชาชน ทุกคนทุกครัวเรือน ได้รับผลประโยชน์ทั้งทางตรง และทางอ้อม รูปแบบการพึ่งตนเองในการบริหาร จัดการแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นควรต้องมีการบูรณา การระหว่างการศึกษาจิตสำนึกของประชาชนใน พื้นที่ให้ใช้วัฒนธรรมดั้งเดิมมาเป็นจุดเชื่อมกับวิถี การและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่จะทำให้แหล่งท่อง เที่ยวตอบสนองความต้องการกับนักท่องเที่ยวได้ดี

กว่าที่เป็นมา

2. แนวทางที่เหมาะสมในการวางแผน เชิงกลยุทธ์การท่องเที่ยวท้องถิ่น ผลการศึกษาของ คณะผู้บริหารและชุมชน ที่มีต่อการวางแผนเชิง กลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น การแก้ไขปัญหา และพัฒนาการท่องเที่ยวที่สอดคล้องและเหมาะสม กับบริบทของพื้นที่ เป็นต้นี้ ขั้นที่ 1 จัดทำประชาคม ชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อแหล่งท่องเที่ยว ท้องถิ่น ขั้นที่ 2 กำหนดให้มีหน่วยงาน อาจจะเป็น ภาครัฐหรือเอกชน มาศึกษาความเป็นไปได้และ ประเมินโครงการก่อน ขั้นที่ 3 คณะผู้บริหารประชาชน ในท้องถิ่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำเอาผลการ ศึกษาความเป็นไปได้มาจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น และแผนปฏิบัติการ ขั้นที่ 4 ดำเนินการตามแผนตามระยะ (Phase) ที่ได้จากขั้นที่ 2 และขั้นที่ 5 กำหนดให้มีคณะ กรรมการบริหาร กำกับ ติดตาม และประเมินผล การดำเนินงาน ผู้บริหารทุกคน มีความเห็นตรงกัน ว่า การวัดและประเมินผลความสำเร็จของการ วางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น มีมุมมองที่ชัดเจนตั้งแต่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ ดังนี้

2.1 ด้านปัจจัยนำเข้า พิจารณาจาก ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานการศึกษา ความเป็นไปได้ของแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นระดับ ความสำเร็จของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่ง ท่องเที่ยวท้องถิ่น และระดับความสำเร็จของการมี ส่วนร่วมของประชาชน ภาคีเครือข่ายชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความพร้อมของคณะ กรรมการบริหาร



2.2 ด้านกระบวนการพิจารณาจากระดับความสำเร็จของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (ถนน ไฟฟ้า น้ำประปา ความปลอดภัย การกู้ชีพ เป็นต้น) รองรับแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น ระดับความสำเร็จในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์แหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น อัตราการเพิ่มขึ้นของแหล่งที่พัก ร้านอาหาร การค้าขายผลิตภัณฑ์ในชุมชน อัตราการเพิ่มขึ้นของมัคคุเทศก์ท่องเที่ยวท้องถิ่นและอัตราการเพิ่มขึ้นของโปรแกรมการจัดทัวร์ท่องเที่ยวท้องถิ่นโดยชุมชน

2.3 ด้านผลลัพธ์ พิจารณาจาก อัตรานักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นทั้งนักท่องเที่ยวเก่าที่มาเที่ยวประจำและมีนักท่องเที่ยวใหม่เพิ่มขึ้น อัตราการใช้จ่ายในแหล่งท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น และอัตรารายได้ของประชาชนในชุมชนดีขึ้น ผลการศึกษาที่ได้ในด้านความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร ได้มุมมองเชิงบริหารที่เป็นปัจจัยต่อความสำเร็จในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น ที่แตกต่างจากเดิม คือ 1) การบริหารแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นในรูปแบบคณะกรรมการบริหาร อาจเป็นการจัดตั้งเป็นประชาคมหรือสมาคมหรือวิสาหกิจ ในรูปแบบธุรกิจการท่องเที่ยว 2) ศักยภาพและความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารแหล่งงบประมาณ และ 3) ความเป็นหุ้นส่วนของประชาชนในการจัดการแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น

รูปแบบธุรกิจการท่องเที่ยวในรูปแบบชมรมหรือสมาคม หรือวิสาหกิจ เป็นผลที่ได้จากการศึกษาเชิงโครงสร้างองค์กร และกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่น ที่แตกต่างจากรูปแบบเดิมที่เคยดำเนินการมานั้น ไม่ค่อยประสบความสำเร็จ เนื่องจากขาดความคล่องตัว วิธีการบริหารจัดการไม่ได้มีกระบวนการที่ทันสมัย มีการวางแผนแบบเดิมๆ โดยภาพรวมหากประเมินแล้วก็อาจเป็นวิธีที่ดีอยู่ประสิทธิภาพ หากมีทางเลือกที่ดีภายใต้กฎหมายระเบียบของทางราชการและท้องถิ่น การนำเอาแบบนี้มาใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นน่าจะเป็นวิธีที่ดีและเหมาะสมกว่า แต่จะต้องมีการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ในด้านศักยภาพและความสามารถของผู้บริหาร เป็นผลการศึกษาที่น่าสนใจ ถึงแม้โดยรวมจะมีทัศนคติที่ดีต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น การพัฒนาองค์ความรู้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีความจำเป็นมาก ตั้งแต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง มีเครือข่ายที่ปรึกษาจากภายนอก น่าจะเป็นแนวทางในการทำให้แหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นการบริหารจัดการให้เกิดความยั่งยืน ขณะเดียวกันด้านแหล่งงบประมาณ น่าจะเป็นผลต่อเนื่องจากการพัฒนาศักยภาพ ความพร้อมทางการบริหารของผู้บริหาร เพราะศักยภาพทางการบริหารของผู้นำ จะสามารถประสานแผนงาน โครงการเพื่อหาแหล่งงบประมาณมาสนับสนุนได้มากกว่าที่เป็นอยู่ เพราะงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร มีข้อจำกัด ขณะเดียวกัน ก็น่าจะเป็นผู้นำในการหาแหล่งทุนจากภายนอกหรือระดมทุนจากประชาชน ตั้งเป็นกองทุนได้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์



(Strategic Leadership) จึงเป็นประเด็นที่สำคัญของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร ที่จะต้องได้รับการพัฒนาความพร้อมของชุมชน เป็นปัจจัยสำคัญอีกด้านหนึ่ง ต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแสดงให้เห็นและเป็นจุดยืนทั้งในด้านทัศนคติ และความกระตือรือร้นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมและ กำหนดรูปแบบการพึ่งตนเองในการสร้างและพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นให้เป็นรูปธรรม โดดเด่น ยิ่งยืนมากกว่าที่เคยเป็นมาในอดีต ในประเด็นนี้จึงนับได้ว่า เป็นความได้เปรียบที่มาจากจุดแข็ง (Strengths) ที่คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร จะต้องนำมาพิจารณาให้ความสำคัญโดยเร่งด่วน ขณะเดียวกันการมุ่งไปที่ การปรับปรุงพัฒนาจุดอ่อน (Weaknesses) อยู่ 2 ประเด็นด้วยกัน คือ การพัฒนาศักยภาพและความสามารถทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ของคณะผู้บริหาร จะต้องมีการเข้าร่วมเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องในสถาบันหรือแหล่งการเรียนรู้ที่มีความรู้ทันสมัย และจะต้องพัฒนาศักยภาพและความสามารถของประชาชนไปพร้อมๆ กันด้วย ในด้านการบริหารแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นให้ยั่งยืน ที่จะทำให้เกิดเป็นมรดกของชุมชนต่อไป อีกด้านหนึ่งจะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนา คือ ต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่นแบบมีอาชีพที่เป็นแบบฉบับในการพึ่งพาตนเองให้ได้ ภายใต้การมีความได้เปรียบจากโอกาส (Opportunities) ทั้งจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดบึงกาฬ สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬา จังหวัดบึงกาฬ และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

รวมทั้งนโยบายของรัฐบาล และกระทรวงมหาดไทย ให้การสนับสนุนเชิงนโยบายในด้านความเป็นไปได้ของงบประมาณ จึงน่าจะเป็นผลที่ดีต่อการสนับสนุนภายใต้แหล่งท่องเที่ยวที่คล้ายคลึงกัน ตามเส้นทางของแม่น้ำโขงนั้น การเอาชนะความท้าทายจากภาวะคุกคาม (Threats) ให้แหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น ตำบลชัยพร มีความโดดเด่น เป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยว จำเป็นต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์อย่างมีชั้นเชิงทางกลยุทธ์ การให้มีเครือข่ายที่ปรึกษาจากภายนอกเข้ามาช่วยในการร่วมคิด วิเคราะห์ ออกแบบ ค้นหาความเป็นเอกลักษณ์ที่เฉพาะตัว (Branding Identity) จะทำให้พื้นที่ตำบลชัยพร มีความเติบโตด้านการท่องเที่ยวท้องถิ่นเร็วกว่าที่เป็นอยู่ เครือข่ายที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น จึงมีความสำคัญมากไม่แพ้ด้านอื่นๆ ที่กล่าวมา

5. ข้อเสนอแนะ

การศึกษาแนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร อำเภอเมืองบึงกาฬ จังหวัดบึงกาฬ ในครั้งนี้ ได้มีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย องค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร ควรกำหนดแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น ที่มีศักยภาพสูง ให้เป็นนโยบายการพัฒนา แล้วผลักดันเข้าสู่แผนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดบึงกาฬ และแผนพัฒนาจังหวัดบึงกาฬ

2. ข้อเสนอแนะเชิงการพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร จะต้องกำหนดประเด็น



การพัฒนา 3 ด้าน บรรจุไว้ในแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลชัยพร ดังนี้ 1) หลักสูตรการอบรมนักบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับผู้บริหาร 2) หลักสูตรการอบรมการบริหารแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น สำหรับประชาชน และ 3) แต่งตั้งเครือข่ายที่ปรึกษาร่วมดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์แหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น

3. ข้อเสนอแนะเชิงวิจัย ด้วยศักยภาพและความสามารถของแหล่งท่องเที่ยวท้องถิ่น

ในพื้นที่ตำบลชัยพร ควรมีการจัดทำโครงการ (Project) แล้วทำการศึกษาวิจัยความเป็นไปได้และประเมินโครงการ (Project Feasibility Study and Appraisal) แล้วนำมาจัดทำเป็นแผนธุรกิจการท่องเที่ยว (Business Plan) ดังนี้ 1) ด้านเศรษฐกิจหรือการลงทุน 2) ด้านการเงิน 3) ด้านการตลาด 4) ด้านการบริหารจัดการ 5) ด้านเทคโนโลยี 6) ด้านกฎหมาย (7) ด้านสังคม และ 8) ด้านสิ่งแวดล้อม

References

- Bungkan Provincial Statistical Office. (2016). *Provincial Statistical Report*. BungKan : BungKan Provincial statistical Office Publisher.
- Chaiyaporn Tambon Administrative Organization. (2015). *Three Year Development Plan of Chaiyaporn Tambon Administrative Organization 2015-2017*. BungKan : Chaiyaporn Tambon Administrative Organization Publisher.
- Ministry of Tourism and Sports. (2016). *Road Map of Tourism Thailand twenty year*. <http://www.thansettakij.content/79408> (Accessed 12 September 2016).
- Phramaha Praphon Katararo. (2017). Wooden Buddha Statue: the Value and Principle on E-San People's way of Life. *Dhammathas Academic Journal*, 17(2), 99-114.
- Phra Wisit Thitavisiddho. (2017). The Development of Tourist and Tourism Management Potential of Buddhist with Public Consciousness in Chiang Mai. *Dhammathas Academic Journal*, 17(3), 25-38.

