



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการที่ราชพัสดุเพื่อเพิ่มรายได้  
และมูลค่าทรัพย์สิน : กรณีศึกษาพื้นที่ที่ราชพัสดุ  
บริเวณแนวถนนสุขุมวิท อำเภอเมืองสมุทรปราการ  
และอำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ

จัดทำโดย นางธมลวรรณ รัตติรุจิเสวต

รหัส 94016

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2564

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการที่ราชพัสดุเพื่อเพิ่มรายได้และมูลค่าทรัพย์สิน :  
กรณีศึกษาพื้นที่ที่ราชพัสดุ บริเวณแนวถนนสุขุมวิท  
อำเภอเมืองสมุทรปราการ และอำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ

จัดทำโดย นางธมลวรรณ รัตติรุจิเสวต  
รหัส 94016

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 94  
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.  
ประจำปี 2564

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



(หน้าอนุมัติ)  
สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรมหลักสูตร  
นักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ.

ชาญเชาวน์ ไชยานุกิจ  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ณัฐธญา พัฒนะวาณิชนันท์  
อาจารย์ที่ปรึกษา

ปัทมา เจริญวิเศษกุล  
อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทสรุปผู้บริหาร

การศึกษาเรื่อง แนวทางการบริหารจัดการที่ราชพัสดุเพื่อเพิ่มรายได้และมูลค่าทรัพย์สิน กรณีศึกษาพื้นที่ที่ราชพัสดุ อำเภอเมืองสมุทรปราการ และอำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ และเพื่อเสนอแนวทางการบริหารจัดการที่ราชพัสดุบริเวณสุขุมวิท (สายเก่า) ให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุดทางเศรษฐกิจ สาเหตุที่ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษาในเรื่องนี้ สืบเนื่องจากการมรณารักษ์ ได้มีนโยบายที่จะนำที่ราชพัสดุบริเวณสุขุมวิท (สายเก่า) มาบริหารเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยที่ราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิท (สายเก่า) อยู่บริเวณถนนสุขุมวิท กิโลเมตรที่ 27.00 ถึงกิโลเมตรที่ 61.450 เป็นเส้นทางเชื่อมต่อถึงจังหวัดฉะเชิงเทรา มีเนื้อที่รวม ประมาณ 811 - 1 - 87 ไร่ เดิมใช้ประโยชน์ในราชการกรมชลประทาน ต่อมากรมชลประทานหมดความจำเป็นที่จะใช้ประโยชน์ในการชลประทานกรมชลประทานจึงส่งคืนให้กรมธนารักษ์นำมาบริหารจัดการ ปัจจุบันมีการใช้ประโยชน์ในราชการต่างๆ จำนวน 33 หน่วยงานและมีราษฎรบุกรุกเข้าไปทำการเกษตรและอยู่อาศัย และบางส่วนกรมธนารักษ์ได้จัดให้ราษฎรเช่ารวมทั้งสิ้น 45 ราย โดยกรมธนารักษ์มีรายได้จากค่าเช่าที่ราชพัสดุบริเวณนี้รวม ปีละ 799,219 บาท คิดเป็นอัตราผลตอบแทน 0.113% ของมูลค่าทรัพย์สินที่นำมาจัดให้เช่า และเมื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุดังกล่าว พบว่าพื้นที่ส่วนใหญ่จะเป็นการเช่าเพื่อประกอบการเกษตร การทำบ่อเลี้ยงปลาที่เป็นอาชีพดั้งเดิมตั้งแต่บริเวณดังกล่าวยังเป็นเพียงถนนที่ใช้ประโยชน์ในการกั้นน้ำเค็ม ประกอบกับอัตราค่าเช่าที่ราชพัสดุเพื่อประกอบการเกษตรกรมธนารักษ์จัดเก็บเป็นอัตราที่ต่ำมากและไม่ได้คำนวณจากราคาประเมินที่ดินที่นำมาจัดให้เช่าทำให้กรมธนารักษ์จัดเก็บรายได้จากการจัดให้เช่าไม่เหมาะสมกับศักยภาพของที่ดิน ที่ปัจจุบันทางราชการได้ปรับปรุงขยายผิวจราจรให้มีขนาด 6 - 8 ช่องจราจร เพื่อใช้เป็นเส้นทางคมนาคมขนส่ง กระจายสินค้ารองรับการพัฒนาเมือง และการพัฒนาอุตสาหกรรม ตามแผนผังการใช้ประโยชน์ในที่ดินและแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภค โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) เนื่องจากที่ดินแปลงนี้มีแนวเขตติดต่อกับอำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ดังนั้น กรมธนารักษ์จึงมีนโยบายที่จะนำที่ราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิท (สายเก่า) มาพัฒนาเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าทางด้านเศรษฐกิจและเหมาะสมกับศักยภาพในปัจจุบัน โดยไม่ต่ออายุสัญญาเช่าที่ราชพัสดุประเภท ใช้ประโยชน์เพื่อประกอบการเกษตร และเพื่อประโยชน์อย่างอื่น เมื่อครบกำหนดอายุตามสัญญา ทำให้ผู้เช่าที่ราชพัสดุส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วยกับนโยบายดังกล่าวของกรมธนารักษ์

การพัฒนาที่ราชพัสดุ ตามพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562 และกฎกระทรวงที่ออกตามความในพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุดังกล่าวได้ให้อำนาจให้กรมธนารักษ์นำที่ราชพัสดุไปจัดหาประโยชน์ได้ แต่เนื่องจากการพัฒนาที่ดินราชพัสดุดังกล่าวข้างต้นมิใช่เป็นการพัฒนาที่ดินที่ไม่มีผู้ใช้ประโยชน์ แต่เป็นการพัฒนาที่ดินที่มีผู้เช่าเดิมทำการเกษตร และมีผู้บุกรุกด้วย ดังนั้นเพื่อให้ได้ความคุ้มค่าทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เห็นควรดำเนินการดังนี้

1. กรมธนารักษ์ควรตั้งคณะทำงานจัดทำผังแม่บทการใช้ประโยชน์พื้นที่ เพื่อศึกษาสภาพการใช้ประโยชน์ แนวโน้มการพัฒนาพื้นที่ กฎหมายผังเมืองที่เกี่ยวข้อง และวางแผนการใช้ประโยชน์ที่ดินให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเมืองและกำหนดพื้นที่การใช้ประโยชน์ (Zoning) ให้เหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่และรองรับการพัฒนาเมืองและชุมชนในอนาคต โดยครอบคลุมทั้งด้านที่อยู่อาศัย เกษตรกรรม พาณิชยกรรม และด้านอุตสาหกรรม โดยกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการทั้งระยะสั้นและระยะปานกลาง และต้องมีการตรวจสอบประเมินผลเป็นระยะๆ เพื่อปรับแผนการใช้ประโยชน์ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่

2. กรมธนารักษ์ควรจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้เช่าที่ราชพัสดุในพื้นที่ เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อนำไปใช้ประกอบในการจัดทำผังแม่บทการใช้ประโยชน์ในพื้นที่ให้มีความเหมาะสมต่อไป

3. กรมธนารักษ์ควรจะมีการประชาสัมพันธ์นโยบายการพัฒนาที่ราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิท (สายเก่า) ให้ผู้เช่าที่ราชพัสดุรับทราบล่วงหน้าในระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้เช่าที่ราชพัสดุมีเวลาในการเตรียมตัว

ข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการที่ราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิท (สายเก่า)  
กรมธนารักษ์ควรกำหนดแนวทางการใช้ประโยชน์พื้นที่ให้เหมาะสมกับศักยภาพของพื้นที่ และสอดคล้องกับแผนผังการใช้ประโยชน์ที่ดินและในการกำหนดนโยบายที่มีผลกระทบต่อผู้เช่าที่ราชพัสดุ ต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กับชุมชน ผู้เช่าที่ราชพัสดุในพื้นที่ ระบบนิเวศ ต้องใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เช่าที่ราชพัสดุได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และควรมีการประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความรับรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายของกรมธนารักษ์อย่างถูกต้องเพื่อกำหนดแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องและรองรับยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ระยะ 5 ปี และ 15 ปี ด้านการเพิ่มมูลค่าทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

---

## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล เรื่องแนวทางในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุบริเวณถนน สุขุมวิท (สายเก่า) ให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุดทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดีด้วยความกรุณา อย่างยิ่ง จากอาจารย์ชาญเชาวน์ ไชยานุกิจ อาจารย์ที่ปรึกษา อาจารย์ณัฐธญา พัฒนะวานิช นันท์และอาจารย์ปัทมา เขียววิศิษฐ์สกุล ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำกรอบแนวคิดในการศึกษาและ ข้อเสนอแนะในการจัดทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลครั้งนี้จนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งขอขอบคุณอาจารย์ เพื่อน ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และ คุณธรรมของสำนักงาน ก.พ. และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำรายงานการศึกษาส่วนบุคคลครั้งนี้ทุกท่านที่ได้ กรุณาให้การสนับสนุนช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกระหว่างการศึกษาจนสำเร็จเรียบร้อยจบหลักสูตรตาม วัตถุประสงค์

สุดท้ายนี้ ผู้จัดทำรายงานการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการศึกษาส่วนบุคคลในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและสำหรับผู้สนใจศึกษา และหากการศึกษานี้มีข้อผิดพลาด มีข้อบกพร่อง หรือไม่สมบูรณ์ประการใด ผู้ศึกษาขออภัยไว้ ณ โอกาสนี้

ชลวรรณ รัตติรุจิเสวต

กันยายน 2564

## สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง (ถ้ามี)	ช
สารบัญภาพ (ถ้ามี)	ซ
สารบัญแผนภูมิ (ถ้ามี)	ฅ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ (ถ้ามี)	ญ
1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	1
1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ	1
1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย	8
1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย	9
2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	10
2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา	10
2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย	15
2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ	29
3. แผนพัฒนาตนเอง	
3.1 การวิเคราะห์ตนเอง	30
3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง	35
3.3 ผลการพัฒนาตนเอง	
บรรณานุกรม	37
ภาคผนวก	
ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล	38

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1	ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ด้านที่ราชพัสดุ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 - 2565)	6
ตารางที่ 1.2	ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ด้านที่ราชพัสดุ ระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2566 - 2580)	6
ตารางที่ 1.3	ความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจด้านที่ราชพัสดุของกรมธนารักษ์ กับยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง	7
ตารางที่ 1.4	ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุ ระยะ 5 ปี และระยะ 15 ปี	9
ตารางที่ 2.1	ตารางแสดงการใช้ประโยชน์ในที่ดินบริเวณถนนสุขุมวิท (สายเก่า)	11
ตารางที่ 2.2	การจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิท (ไม่รวมค่าตอบแทน ทางเข้า - ออก)	14
ตารางที่ 2.3	ตารางแสดงการจัดให้เช่าที่ดินราชพัสดุแนวถนนสุขุมวิท	14
ตารางที่ 2.4	ตารางการวิเคราะห์ (SWOT Analysis)	24
ตารางที่ 2.5	ตารางการวิเคราะห์ (TOWS Matrix)	25
ตารางที่ 2.6	ตารางการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแผนงาน / โครงการ	26
ตารางที่ 2.7	ระดับความเสี่ยงและมาตรการควบคุม	28
ตารางที่ 2.8	วิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยที่อาจมีผลกระทบ และการบริหารความเสี่ยง	28

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1	ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์	2
ภาพที่ 1.2	Smart Treasury 4.0	3
ภาพที่ 1.3	แผนที่ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ (Strategy Map)	5
ภาพที่ 2.1	การใช้ประโยชน์ที่ดินบริเวณแนวถนนสุขุมวิท (บางส่วน)	12

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1	กระบวนการ PDCA	21
แผนภูมิที่ 2	วงจรบริหารงาน	23
แผนภูมิที่ 3	แผนงานโครงการกรมธนารักษ์จากการกำหนดกลยุทธ์ ระยะเวลา 3 ปี	27

## 1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

### 1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

กรมธนารักษ์เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงการคลัง ภายใต้วิสัยทัศน์ “บริหารทรัพย์สินของแผ่นดินอย่างมืออาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อเศรษฐกิจสังคมที่สมดุล และยั่งยืน” และเพื่อให้บรรลุพันธกิจหลักไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม การประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ให้ได้มาตรฐานสากล การผลิตและบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ในระบบเศรษฐกิจ และการจัดแสดง เผยแพร่ และดูแลทรัพย์สินมีค่าของชาติตามหลักวิชาการเพื่อสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรมของชาติ ซึ่งล้วนมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของไทย ประกอบกับ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันอาจกล่าวได้ว่าเป็นการก้าวเข้าสู่ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 หรือโลกยุค 4.0 จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเข้ามามีบทบาทต่อการใช้ชีวิต รวมถึงรูปแบบการทำงานระบบเศรษฐกิจ และบริบททางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่ได้วางโรดแมปประเทศไทย Thailand 4.0 ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” จึงส่งผลให้กรมธนารักษ์ต้องร่วมขับเคลื่อนประเทศตามโรดแมปดังกล่าว โดยได้กำหนดแผนการดำเนินงานในยุค Thailand 4.0 ที่มีความท้าทายอย่างมาก เนื่องจากภารกิจของกรมธนารักษ์ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งจะต้องมีการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Transformations) เพื่อให้สอดคล้องกับโรดแมปของรัฐบาลตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และสอดคล้องกับทิศทางการบริหารประเทศ โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) ด้วยการวางระบบและวิธีการปฏิบัติราชการใหม่ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรและการให้บริการประชาชน เช่น โครงการศูนย์บริหารจัดการราคาประเมินทรัพย์สินแห่งชาติ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพช่องทางการชำระค่าเช่าที่ราชพัสดุทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Payment) การเพิ่ม Quick Response Code : QR Code ลงในใบแจ้งการชำระเงินกรมธนารักษ์ โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมธนารักษ์เข้าสู่ระบบการรับรองคุณภาพมาตรฐานสากล เป็นต้น นอกจากนี้ กรมธนารักษ์ยังได้มีกรอบแนวคิดที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของรัฐบาลภายใต้ Treasury Platform 4.0 ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ไอทีใหม่ เป็น 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว (1-20 ปี) การปฏิรูปภารกิจ (Action Reform) เพื่อผลักดัน เพื่อเข้าสู่การเป็น Asset Intelligence center ของประเทศ การผนึกกำลังและทรัพยากรของทุกภาคส่วนกรมธนารักษ์ เพื่อพลิกโฉมภาพลักษณ์ใหม่ที่สมบูรณ์เพื่อก้าวสู่การเป็นกรมธนารักษ์แห่งอนาคต (Sustainable Growth Department)

1.1.1 ความเชื่อมโยงระหว่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ระยะ 20 ปี และประเด็นยุทธศาสตร์ กรมธนารักษ์ ปรากฏตามแผนภาพความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ดังนี้

ภาพที่ 1.1 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์



สำหรับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี ประกอบด้วยยุทธศาสตร์กระทรวงการคลังระยะ 20 ปี ตามแผนภาพข้างต้น นับเป็นกรอบสำคัญที่กรมธนารักษ์ได้นำมาวิเคราะห์และจัดทำยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) โดยภารกิจเร่งด่วนที่จะดำเนินการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ใน 3 ด้าน หลักๆ ประกอบด้วย

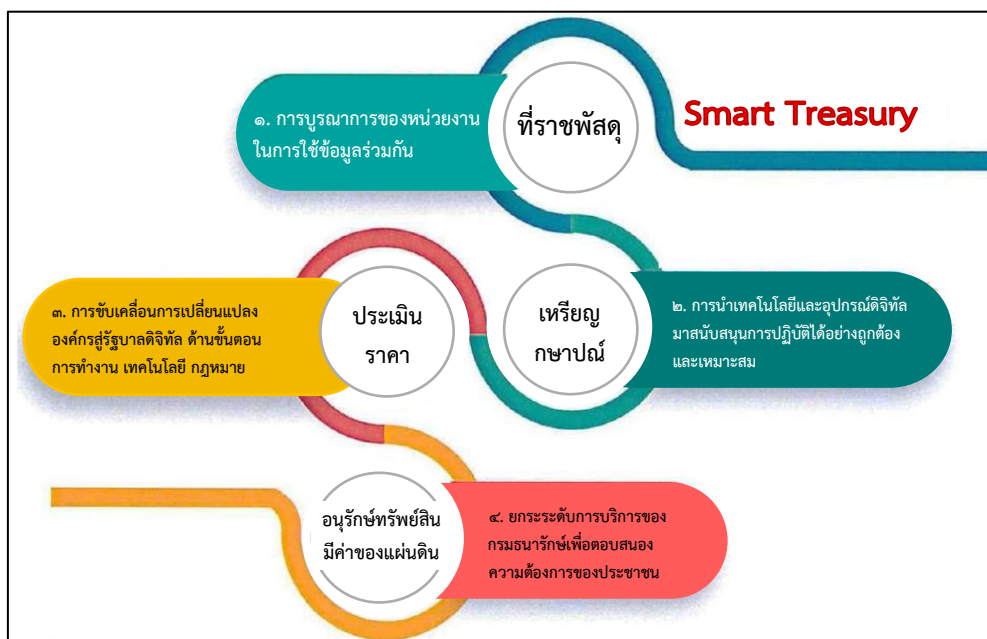
**ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** ได้แก่ โครงการนำที่ราชพัสดุมาสนับสนุนเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ โครงการศูนย์บริหารจัดการราคาประเมินทรัพย์สินแห่งชาติ โครงการแผนบริหารจัดการที่ราชพัสดุระยะ 5 ปี

**ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม** ได้แก่ โครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยสำหรับผู้มีรายได้น้อย เพื่อแก้ไขปัญหาการบุกรุกที่ราชพัสดุ โครงการบ้านคนไทยประชารัฐ และโครงการศูนย์ที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุแบบครบวงจร (Senior Complex) บนที่ดินราชพัสดุ

ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ โครงการปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกรมธนารักษ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 - 2564 โครงการกระทรวงการคลังคุณธรรม โปร่งใส ไร้ทุจริต

นอกจากนี้ เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี Thailand 4.0 กรมธนารักษ์ยังได้วางโครงสร้างทางสถาปัตยกรรมและแนวทางการพัฒนาองค์การสูงการเป็น Smart Treasury โดยมีการออกแบบและปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารของกรมธนารักษ์ ผ่านระบบเทคโนโลยี Mobile Social Cloud Technology เพื่อก้าวสู่ยุคดิจิทัล ประกอบด้วย การปรับวิธีการบูรณาการการทำงานภายใน รวมไปถึงการปรับปรุงการให้บริการใหม่ และการให้ความสำคัญกับระบบดิจิทัลหรือสร้างวัฒนธรรมดิจิทัลของบุคลากร โดยวิธีคิดดังกล่าวจะส่งผลให้ยกระดับคุณภาพ การให้บริการประชาชนและตอบสนองต่อประชาชนได้ชัดเจนยิ่งขึ้นตามแผนภาพ ดังนี้

ภาพที่ 1.2 Smart Treasury 4.0



กรมธนารักษ์มีแผนงานที่จะดำเนินการในแต่ละด้าน ดังนี้

**ด้านที่ราชพัสดุ** ปัจจุบันกรมธนารักษ์ดูแลที่ราชพัสดุคิดเป็นร้อยละ 4 ของที่ดินทั่วประเทศ (ที่ดินทั่วประเทศจำนวน 321 ล้านไร่) โดยกรมธนารักษ์บริหารจัดการแบ่งเป็นใช้ในราชการถึงร้อยละ 96 นำมาจัดหาประโยชน์คิดเป็นร้อยละ 4 และได้วางแผนแนวทางดำเนินการออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) การพัฒนาระบบภายใน โดยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพเกี่ยวกับข้อมูลที่ราชพัสดุทั้ง GIS และ MIS การพัฒนาระบบบริหารสัญญาเช่าเพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และวางแผนการบริหารจัดการที่ราชพัสดุ การเพิ่มช่องทางการชำระค่าเช่าผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นการรองรับนโยบาย E-Payment ของรัฐบาล รวมทั้งการบูรณาการฐานข้อมูลของกรมธนารักษ์ เพื่อการบริหารงาน การวิจัยและการพัฒนางานด้านที่ราชพัสดุตามแผนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

2) การบริหารจัดการที่ราชพัสดุ กรมธนารักษ์ได้จัดทำแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ราชพัสดุที่อยู่ในความครอบครองของส่วนราชการ โดยจะตรวจสอบว่าหากส่วนราชการได้รับอนุญาตให้ใช้แล้ว แต่ไม่ได้ใช้ประโยชน์หรือไม่ตรงตามเงื่อนไขที่กรมธนารักษ์กำหนด จะมีมาตรการเรียกคืนที่ดินดังกล่าว เพื่อนำมาพัฒนาและจัดหาประโยชน์ให้เหมาะสมกับศักยภาพ ของที่ราชพัสดุแปลงนั้นๆ ผ่านโครงการต่างๆ ขณะเดียวกัน

จะต้องมีการเพิ่มผลตอบแทนจากที่ราชพัสดุ

**ด้านการประเมินราคาทรัพย์สิน** ปัจจุบันกรมธนารักษ์ได้ประกาศใช้บัญชีราคาประเมินที่ดินรายแปลงทั้ง 32 ล้านแปลงแล้ว โดยกรมธนารักษ์ได้มีการเตรียมการปรับรอบการใช้บัญชีราคาประเมินจากราวละไม่เกิน 4 ปี เป็นคราวละ 2 ปี เพื่อให้บัญชีราคาประเมินสะท้อนราคาตลาดและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของพื้นที่ เพื่อให้การทำงานถูกต้อง ครบถ้วนทันเวลา และเป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ระยะเวลาในการจัดทำบัญชีราคาประเมินที่ดินสั้นลง

**ด้านการผลิตเหรียญกษาปณ์** ถือเป็นภารกิจหลักของกรมธนารักษ์เช่นเดียวกันและมีความสำคัญของประเทศที่มีความอ่อนไหวและส่งผลกระทบในวงกว้าง โดยการกระจายเหรียญกษาปณ์หมุนเวียนเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจให้สอดคล้องกับความต้องการในระบบเศรษฐกิจ ต้องเป็นไปอย่างเหมาะสมเพียงพอเพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการใช้จ่ายใช้สอยและประกอบธุรกิจต่างๆ และรับคืนเหรียญกษาปณ์ออกใช้หมุนเวียนใหม่ ซึ่งถือเป็นกลไกหนึ่งในการสนับสนุนการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจให้มีการขยายตัว

**ด้านทรัพย์สินมีค่าของแผ่นดิน** กรมธนารักษ์มีพิพิธภัณฑสถานในส่วนกลาง คือ พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติและพิพิธภัณฑสถานบางลำพู รวมทั้งมีแผนจะเปิดพิพิธภัณฑสถานในส่วนภูมิภาคที่จังหวัดขอนแก่นเพิ่มเติมจากเดิมมีเฉพาะที่จังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดสงขลา ซึ่งการบริหารจัดการพิพิธภัณฑสถานมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับรูปแบบการใช้ชีวิตและพฤติกรรมของคนในยุคปัจจุบัน

การดำเนินงานตามแผนงานดังกล่าว กรมธนารักษ์ได้กำหนดหน้าที่และอำนาจในการดำเนินการเป็นภารกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ราชพัสดุ ด้านประเมินราคาทรัพย์สิน ด้านเหรียญกษาปณ์และบริหารเงินตราและด้านทรัพย์สินมีค่า ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ดังนี้

**วิสัยทัศน์** “บริหารทรัพย์สินของแผ่นดินอย่างมืออาชีพ ด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่สมดุล และยั่งยืน”

#### **พันธกิจ**

- บริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- ประเมินราคาอสังหาริมทรัพย์ให้ได้มาตรฐานสากล
- ผลิตและบริหารจัดการเหรียญกษาปณ์ให้เพียงพอต่อความต้องการใช้ในระบบเศรษฐกิจ
- จัดแสดง เผยแพร่ และดูแลรักษาทรัพย์สินมีค่าของชาติตามหลักวิชาการ เพื่อสืบทอดมรดกทางวัฒนธรรมของชาติ

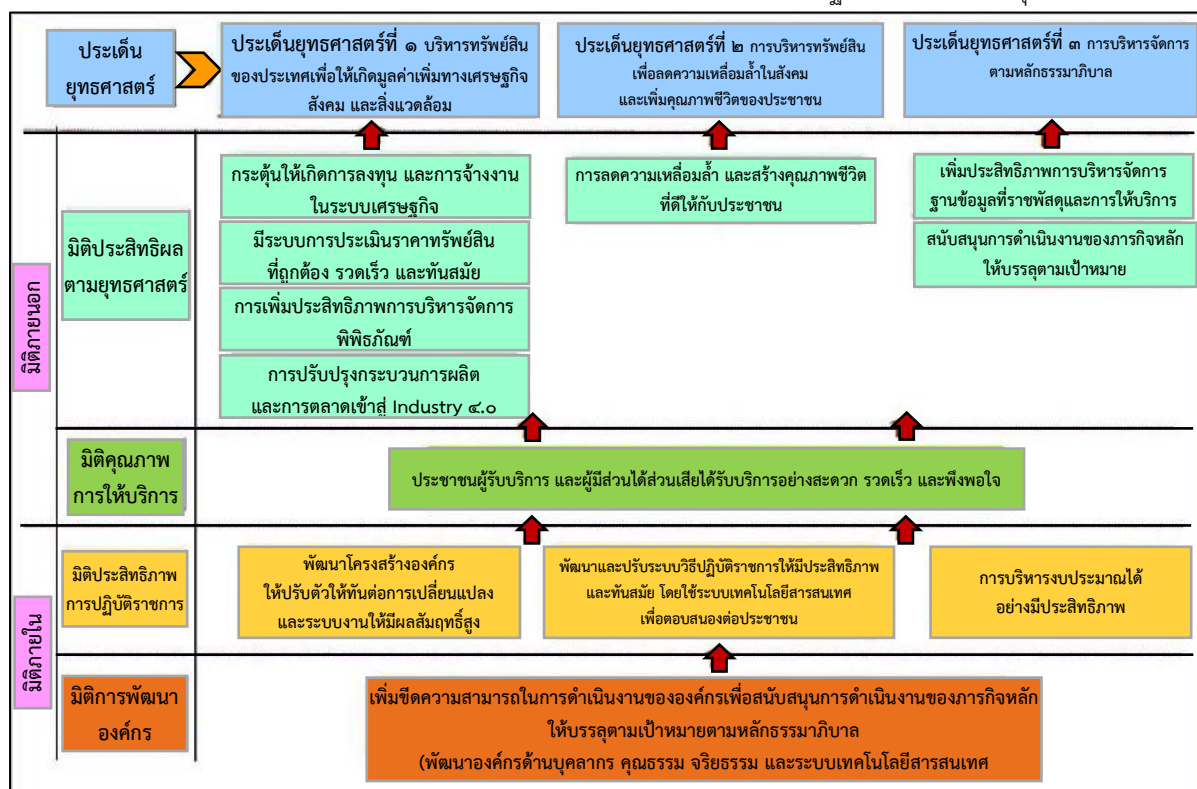
### เป้าประสงค์

- กระตุ้นให้เกิดการลงทุน และการจ้างงานในระบบเศรษฐกิจ
- การลดความเหลื่อมล้ำและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชน
- เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ และการให้บริการ
- มีราคาประเมินทุนทรัพย์ที่ดินรายแปลงครอบคลุมทั่วประเทศ
- การปรับปรุงกระบวนการผลิตและการตลาดเข้าสู่ Industry 4.0
- การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์
- เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรด้วยระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

การดำเนินงานด้านที่ราชพัสดุถือเป็นภารกิจที่สำคัญและมีส่วนในการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของรัฐบาล เนื่องจากที่ราชพัสดุนอกจากจะมีไว้เพื่อประโยชน์ของส่วนราชการต่างๆ แล้ว ยังเป็นปัจจัยพื้นฐานในการสนับสนุนการบริหารราชการของรัฐบาล ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม รวมไปถึงด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะเห็นได้จากนโยบายต่างๆ ของรัฐบาลที่นำมาขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยรัฐบาลได้ใช้ที่ราชพัสดุเพื่อดำเนินโครงการต่างๆ ตามนโยบาย เช่น โครงการรับรองสิทธิให้แก่ผู้ที่อยู่อาศัยในที่ดินราชพัสดุโดยมิชอบมาแล้วเป็นเวลานานให้ได้เป็นผู้เช่าโดยถูกต้อง เพื่อสร้างความมั่นคงเรื่องที่อยู่อาศัยแก่ราษฎร โครงการที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ โครงการนำที่ราชพัสดุมาสนับสนุนการพัฒนาในเชิงเศรษฐกิจ โดยกำหนดเป็นพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ เป็นต้น

### ภาพที่ 1.3 แผนที่ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ (Strategy Map)

วิสัยทัศน์ “บริหารทรัพย์สินของแผ่นดินอย่างมีอาชีพด้วยหลักธรรมาภิบาล เพื่อเศรษฐกิจและสังคมที่สมดุล และยั่งยืน”



จากภารกิจแผนงานของกรมธนารักษ์ที่กล่าวข้างต้น ผู้เขียนในฐานะผู้รับผิดชอบหน้าที่ด้านที่ราชพัสดุเป็นหลัก จึงขอแสดงทิศทางยุทธศาสตร์ด้านที่ราชพัสดุเป็นสำคัญในรายงานการศึกษานี้ ดังนี้

#### ตารางที่ 1.1 ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ด้านที่ราชพัสดุ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561 - 2565)

ภารกิจ	โครงการ
(1) บริหารจัดการที่ราชพัสดุให้ได้ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (ROA) ในระดับร้อยละ 3	- โครงการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ - โครงการพัฒนาปรับปรุงท่าเรือภูเก็ต
(2) บริหารที่ราชพัสดุเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม	- โครงการศูนย์ที่พักอาศัยสำหรับผู้สูงอายุแบบครบวงจร (Senior Complex) บนที่ราชพัสดุ - โครงการพัฒนาชุมชนริมคลองเพื่อรองรับนโยบายของรัฐบาลในการแก้ไขปัญหาการล้นคูคลอง
(3) พัฒนาและจัดทำฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ	- โครงการพัฒนาฐานข้อมูลที่ราชพัสดุเชิงคุณภาพ

#### ตารางที่ 1.2 ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ด้านที่ราชพัสดุ ระยะ 15 ปี (พ.ศ.2566 - 2580)

ภารกิจ/เป้าหมายหลัก	แนวทางดำเนินการ
(1) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารที่ราชพัสดุ	- บริหารจัดการที่ราชพัสดุในระบบ Leasehold เพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพย์สินในการสนับสนุนเศรษฐกิจของประเทศ
(2) Return on asset (ROA) เป็นไปตามกลไกตลาด (3 - 5%)	- จัดทำรายงานต้นทุนการถือครองที่ดิน (Capital Charge)
(3) บริหารจัดการที่ราชพัสดุเพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน สร้างความโปร่งใสและเท่าเทียมกันในสังคม	- สร้างแรงจูงใจในการคืนที่ราชพัสดุที่ส่วนราชการครอบครองไว้โดยไม่มีการใช้ประโยชน์
(4) ระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและเป็นธรรม	- จัดทำ/วิเคราะห์ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data/Data Analytics)

ที่มาข้อมูล : กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมธนารักษ์

ยุทธศาสตร์ในการบริหารงานด้านที่ราชพัสดุดังกล่าวมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์การพัฒนาภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ระยะ 20 ปี โดยกรมธนารักษ์ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ด้านที่ราชพัสดุภายใต้ภารกิจ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ดังนี้

**ภารกิจ** ปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ให้ใช้ จัดประโยชน์ จัดทำนิติกรรม และดำเนินการในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ

**พันธกิจ** บริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

**เป้าประสงค์** การกระตุ้นให้เกิดการลงทุน การจ้างงานในระบบเศรษฐกิจ การลดความเหลื่อมล้ำและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชน และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการฐานข้อมูลที่ราชพัสดุและการให้บริการ

### 1.1.2 ความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจด้านที่ราชพัสดุของกรมธนารักษ์กับยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง

ตารางที่ 1.3 ความเชื่อมโยงระหว่างภารกิจด้านที่ราชพัสดุของกรมธนารักษ์กับยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง

ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ระยะ 20 ปี	ประเด็นยุทธศาสตร์ กรมธนารักษ์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
<b>เชิงเศรษฐกิจ</b> <u>ยุทธศาสตร์ที่ 1</u> การเสริมสร้างความมั่นคง ทางการคลัง	การบริหารทรัพย์สิน ของประเทศเพื่อให้เกิด มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม	<u>เป้าประสงค์ระยะสั้น</u> กระตุ้นให้เกิดการลงทุน และการจ้างงานในระบบ เศรษฐกิจ
<u>ยุทธศาสตร์ที่ 2</u> การสนับสนุนศักยภาพและ ความสามารถในการแข่งขัน		<u>กลยุทธ์</u> การนำที่ราชพัสดุไปใช้ประโยชน์ เพื่อสนับสนุนพื้นที่ในการลงทุน
<u>ยุทธศาสตร์ที่ 5</u> การคลังการเงิน เพื่อสิ่งแวดล้อม		<u>เป้าประสงค์ระยะยาว</u> จัดเก็บรายได้ไม่ต่ำกว่า 3% ของมูลค่าทรัพย์สิน
<b>เชิงสังคม</b> <u>ยุทธศาสตร์ที่ 4</u> การลดความเหลื่อมล้ำ ทางเศรษฐกิจและสังคม	การบริหารทรัพย์สิน เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ ในสังคมและเพิ่มคุณภาพ ของประชาชน	<u>กลยุทธ์</u> การปรับอัตราค่าเช่าให้สอดคล้องกับ มูลค่าทรัพย์สินในปัจจุบัน
		<u>เป้าประสงค์ระยะสั้น</u> การลดความเหลื่อมล้ำและสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับ ประชาชน
		<u>กลยุทธ์</u> การนำที่ราชพัสดุไปใช้ประโยชน์ เพื่อสนับสนุนพื้นที่ ในการก่อสร้างหรือดำเนินการอื่นใด เพื่อประโยชน์แก่ ผู้มีรายได้น้อยหรือผู้สูงอายุให้สามารถเข้าถึงปัจจัยขั้น พื้นฐานในการดำรงชีวิต
		<u>เป้าประสงค์ระยะยาว</u> สังคม ชุมชนและประชาชนมีคุณภาพ ชีวิตที่ดี
		<u>กลยุทธ์</u> การนำที่ราชพัสดุไปสนับสนุนการดำเนินการสร้าง โครงสร้างพื้นฐานสำหรับการดำรงชีวิตของประชาชน ผู้มีรายได้น้อยหรือผู้สูงอายุเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลัง ระยะ 20 ปี	ประเด็นยุทธศาสตร์ กรมธนารักษ์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
เชิงธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร กระทรวงการคลัง	การบริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาล	<u>เป้าประสงค์ระยะสั้น</u> เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการฐานข้อมูล ที่ราชพัสดุและการให้บริการ
		<u>กลยุทธ์</u> การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูล และการดำเนินงาน
ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเป็นองค์กรต้นแบบ ในการบริหารงาน อย่างมี ธรรมาภิบาลและมีมืออาชีพ		<u>เป้าประสงค์ระยะยาว</u> ฐานข้อมูลที่ราชพัสดุมีความทันสมัย เพื่อการบริหาร จัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
		<u>กลยุทธ์</u> การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการฐานข้อมูล ให้มีความทันสมัยและพัฒนานวัตกรรมที่จะใช้บริหาร จัดการข้อมูลให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

ที่มาข้อมูล : กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมธนารักษ์

แนวโน้มหรือทิศทางในการบริหารงานที่ราชพัสดุในระยะ 5 - 15 ปี ข้างหน้า จึงเป็นการเน้นในเรื่องของประสิทธิภาพและประโยชน์คุ้มค่าในทางเศรษฐกิจตามศักยภาพของที่ราชพัสดุและการแก้ไขปัญหาสังคมในเรื่องของความเหลื่อมล้ำ โดยนำเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้สมัยใหม่มาใช้และเป้าหมายสุดท้ายคือความยั่งยืน ดังที่ปรากฏอยู่ในประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมธนารักษ์ ที่ (1) การบริหารทรัพย์สินของประเทศเพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม และประเด็นที่ (2) การบริหารทรัพย์สินเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชนซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560 - 2564 ยุทธศาสตร์ ที่ 3 : การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ที่กำหนดว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

## 1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย

กรมธนารักษ์มีโครงสร้างอัตรากำลังตำแหน่งรองอธิบดี 4 ตำแหน่งแบ่งหน้าที่ตามภาระกิจ 4 ด้านตามโครงสร้างดังนี้

- 1.2.1 รองอธิบดีด้านการบริหาร
- 1.2.2 รองอธิบดีด้านที่ราชพัสดุ
- 1.2.3 รองอธิบดีด้านเหรียญกษาปณ์
- 1.2.4 รองอธิบดีด้านประเมินราคาทรัพย์สิน

สำหรับตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมายคือ “รองอธิบดีด้านที่ราชพัสดุ” มีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานต่างๆ ในกรมธนารักษ์ที่ปฏิบัติงานด้านที่ราชพัสดุภายใต้พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562 กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง และปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและความสามารถในการบริหารจัดการ โดยองค์ความรู้และทักษะที่สำคัญ เช่น มีความรู้ความเข้าใจ ในหลักการสำคัญของกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ มีความรอบรู้ในการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมืออาชีพ ทั้งในเรื่องการบริหารงานและการบริหารคน การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายบริหารงานของรัฐบาล กระทรวงการคลัง กรมธนารักษ์ รวมถึงมีความประพฤติที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่มีความซื่อสัตย์ ครองตน ครองงานโดยธรรม กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง และมีความโปร่งใส

### 1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

จากบริบทของกรมธนารักษ์และทิศทางยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ดังกล่าว หากผู้เขียนได้ดำรงตำแหน่ง “รองอธิบดีด้านที่ราชพัสดุ” จะยึดถือนโยบาย/เป้าหมายของกระทรวงการคลังมาเป็นกรอบในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความเข้มแข็งทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งลดความเหลื่อมล้ำในสังคมและเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน ภายใต้วิสัยทัศน์ว่า “การบริหารจัดการที่ราชพัสดุเพื่อเพิ่มรายได้และมูลค่าทรัพย์สิน เพื่อสร้างความเข้มแข็งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่สมดุล” สำหรับในอนาคตกรมธนารักษ์จะต้องดำเนินการบริหารจัดการที่ราชพัสดุดังนี้

#### ตารางที่ 1.4 ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุ ระยะ 5 ปี และระยะ 15 ปี

ยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี	ยุทธศาสตร์ ระยะ 15 ปี
<b>ด้านเศรษฐกิจ</b> (1) เน้นเพิ่มรายได้จากการบริหารที่ราชพัสดุให้เป็นไปตามกลไกตลาด Return on asset (ROA) ระดับ 3% (2) พัฒนาและจัดทำระบบฐานข้อมูลที่ราชพัสดุ (Big Data/Data Analytics)	<b>ด้านเศรษฐกิจ</b> (1) เน้นเพิ่มรายได้จากการบริหารที่ราชพัสดุให้เป็นไปตามกลไกตลาด Return on asset (ROA) ระดับ 8% (2) วิเคราะห์และบริหารจัดการฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data/Data Analytics) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุ
<b>ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม</b> (1) เน้นเพิ่มรับรองสิทธิการเช่าที่ราชพัสดุเพื่ออยู่อาศัยและทำกินให้กับประชาชน จำนวน 30,000 ราย เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชน (2) พัฒนาระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและเป็นธรรม (3) จัดหาที่ราชพัสดุเพื่อเป็นโรงพยาบาลสนามในสถานการณ์โรคระบาด Covid 19	<b>ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม</b> (1) เน้นเพิ่มรับรองสิทธิการเช่าที่ราชพัสดุ เพื่ออยู่อาศัยและทำกินให้กับประชาชนจำนวน 60,000 ราย เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในสังคม เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชน (2) เน้นเพิ่มพื้นที่สาธารณะให้กับชุมชน (3) เพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการที่โปร่งใสและเป็นธรรม

## 2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

แผนยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ 5 ปี (พ.ศ. 2561 – 2565) ได้กำหนดกรอบแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารที่ราชพัสดุด้านเศรษฐกิจ (Return on Asset : ROA) ระดับ 3% โดยการนำที่ราชพัสดุที่ส่วนราชการไม่ได้ ใช้ประโยชน์และที่ดินที่ใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่ากับศักยภาพ นำมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางด้านเศรษฐกิจและสร้างมูลค่าเพิ่ม เพิ่มมูลค่าทรัพย์สินและรายได้ภาครัฐ

### 2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา : แนวทางการบริหารจัดการที่ราชพัสดุเพื่อเพิ่มรายได้และมูลค่าทรัพย์สินกรณีศึกษาพื้นที่ที่ราชพัสดุ บริเวณถนนสุขุมวิท (สายเก่า) อำเภอเมืองสมุทรปราการ และอำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ

#### 2.1.1 สภาพทั่วไป

ที่ราชพัสดุ ตามคำจำกัดความนัยพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2518 มาตรา 4 หมายความว่า อสังหาริมทรัพย์ อันเป็นทรัพย์สินของแผ่นดินทุกชนิด เว้นแต่สาธารณสมบัติของแผ่นดิน ดังต่อไปนี้

1. ที่ดินรกร้างว่างเปล่าและที่ดินซึ่งมีผู้เวนคืนหรือทอดทิ้งหรือกลับมาเป็นของแผ่นดินโดยประการอื่น ตามประมวลกฎหมายที่ดิน

2. อสังหาริมทรัพย์สำหรับพลเมืองหรือสงวนไว้เพื่อประโยชน์ของพลเมืองใช้ร่วมกัน เป็นต้นว่า ที่ชายตลิ่ง ทางน้ำ ทางหลวง ทะเลสาบ

ส่วนอสังหาริมทรัพย์ของรัฐวิสาหกิจที่เป็นนิติบุคคลและขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ถือว่าเป็น “ที่ราชพัสดุ”

ที่ราชพัสดุ ตามพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562

มาตรา 6 ที่ราชพัสดุ ได้แก่

- (1) อสังหาริมทรัพย์อันเป็นทรัพย์สินของแผ่นดินทุกชนิด
- (2) ที่ดินที่สงวนหรือหวงห้ามไว้เพื่อประโยชน์ของแผ่นดินโดยเฉพาะ
- (3) ที่ดินที่สงวนหรือหวงห้ามไว้เพื่อประโยชน์ของทางราชการตามกฎหมาย

มาตรา 8 ให้กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์ในที่ราชพัสดุ ให้กรมธนารักษ์มีหน้าที่ในการปกครอง ดูแล และบำรุงรักษาที่ราชพัสดุ ส่วนการใช้และการจัดหาประโยชน์ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัตินี้

ความเป็นมาและสภาพที่ราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิท (สายเก่า) ตำบลบางปู อำเภอเมืองสมุทรปราการ และตำบลคลองด่าน อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ

1. เมื่อปี พ.ศ. 2458 พระบาทสมเด็จพระรามาธิบดีศรีสินทรมหาวชิราวุธ พระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 โปรดเกล้าให้กระทรวงเกษตรธิการจัดการทอนน้ำขึ้นในแนวป่าสักตอนเหนือ และในปี พ.ศ. 2467 ทรงพระราชดำริเห็นว่าที่ดินบริเวณทุ่งเชียงรากน้อย และบางเหี้ยตอนใต้ นั้นก็มีปริมาณกว้างขวางใหญ่โต ถ้าแม้ว่าได้ขุดคลองทอนน้ำส่งน้ำให้สปีลงมาได้จากแนวป่าสักแล้วจะเป็นประโยชน์แก่การเพาะปลูก และสะดวกแก่กิจการสาธารณชนทั่วไป จึงทรงโปรดเกล้าให้กำหนดเขตที่ดินที่จะทำการทอนน้ำขึ้นน้ำในเขตบริเวณท้องทุ่งทั้งสองนี้ เพื่อไว้สำหรับจัดซื้อที่ดิน ทำการขุดคลอง ซ่อมคลอง ก่อสร้างทำนบประตูน้ำ

คันกันน้ำ ทำตลิ่งดิน คลอง หรือการอื่นๆ ที่จำเป็นต้องจัดทำขึ้นเกี่ยวกับการระบายน้ำเชิงรากน้อยและบางเหี้ย ซึ่งในท้องที่จังหวัดสมุทรปราการเริ่มตั้งแต่ประตูระบายน้ำบางปิ้ง ตำบลบางปู อำเภอเมืองสมุทรปราการ (กิโลเมตรที่ 27 ถนนสุขุมวิท) ถึงตำบลคลองด่าน อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ สิ้นสุดที่อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา (กิโลเมตรที่ 61) ที่ดินดังกล่าวจึงเป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมาย

2. ที่ดินดังกล่าวเนื้อที่ประมาณ 2,889 ไร่ แยกเป็นคลองชายทะเล เนื้อที่ประมาณ 1,000 ไร่ ถนนสุขุมวิทเนื้อที่ประมาณ มี 800 ไร่ สภาพพื้นดินมีเนื้อที่ประมาณ 811 ไร่ มีความกว้างตั้งแต่ถนนสุขุมวิทบริเวณกิโลเมตรที่ 27 ถึง กิโลเมตรที่ 38 (สถานตากอากาศบางปู) ประมาณ 90 เมตร และความกว้างเขตทางประมาณ 130 - 199 เมตร ตั้งแต่ถนนสุขุมวิทกิโลเมตรที่ 38 ไปจนสุดเขตจังหวัดสมุทรปราการ ที่ดินดังกล่าวข้างต้นอยู่ในความดูแลของกรมชลประทาน ต่อมากรมชลประทานหมดความจำเป็นที่จะใช้ประโยชน์และได้ส่งคืนให้กรมธนารักษ์ในส่วนที่เหลือจากการใช้ประโยชน์ในการชลประทาน ปัจจุบันมีการใช้ประโยชน์ดังนี้

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงการใช้ประโยชน์ในที่ดินบริเวณถนนสุขุมวิท (สายเก่า)

การใช้ประโยชน์	เนื้อที่ (ไร่ - งาน - วา)	จำนวน ผู้ใช้ประโยชน์
1. ส่วนราชการต่างๆ ใช้เป็นที่ตั้งสำนักงานและบ้านพัก	347 - 3 - 17	31 หน่วยงาน
2. จัดให้เช่าเพื่ออยู่อาศัยตามโครงการบ้านมั่นคงในที่ราชพัสดุ	22 - 0 - 43	5 โครงการ
3. จัดให้เช่าเพื่อพาณิชย์	14 - 0 - 35	4 ราย
4. จัดให้เช่า		
- เพื่อประกอบการเกษตร	111 - 1 - 96	23 ราย
- เพื่ออยู่อาศัย	13 - 2 - 98	18 ราย
5. ราษฎรครอบครองทำประโยชน์ ปลูกรับ อยู่อาศัยชั่วคราวและเลี้ยงปลา	216 - 1 - 62	34 แปลง
6. ใช้เป็นทางเข้า - ออก สู่ที่ดินเอกชน	11 - 3 - 19	20 ราย
7. พินาศกับเอกชน	73 - 0 - 17	4 ราย
<b>รวม</b>	<b>810 - 1 - 87</b>	<b>-</b>

ภาพที่ 2.1 การใช้ประโยชน์ที่ดินบริเวณแนวถนนสุขุมวิท (บางส่วน)



### 2.1.2 สภาพปัญหาที่ผ่านมา และแนวโน้มปัญหาในอนาคตและผลกระทบที่เกิดขึ้น

กรมธนารักษ์ เป็นหน่วยงานสังกัดกระทรวงการคลัง จัดตั้งขึ้นโดยการรวมกรมพระคลังมหาสมบัติ กรมเงินตรา กรมรักษาที่หลวงและกัลปนา กับกรมกาษาปณฺสสิทธิการ รวม 4 กรม เข้าด้วยกัน เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม 2476 โดยใช้ชื่อว่า “กรมพระคลัง” เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2476 ตามพระราชกฤษฎีกา จัดการระเบียบราชการสำนักงานและกรมในกระทรวงการคลัง พุทธศักราช 2476 จากนั้นได้มีพระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พุทธศักราช 2495 พระราชบัญญัติโอนอำนาจ และหน้าที่เกี่ยวกับราชการของ กระทรวง ทบวง กรม ซึ่งได้มีการปรับปรุงใหม่พุทธศักราช 2495 จึงได้เปลี่ยนชื่อจากกรมพระคลังเป็น “กรมธนารักษ์” เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2495ตลอดจนปัจจุบัน ตามพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พุทธศักราช 2562 มาตรา 8 ให้กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์ในที่ดินที่ราชพัสดุ และให้กรมธนารักษ์มีหน้าที่ในการ ปกครอง ดูแล และบำรุงรักษาที่ราชพัสดุ และที่ราชพัสดุส่วนใหญ่จะใช้ประโยชน์ในราชการ เช่น ใช้เป็นที่ตั้ง หรือที่ทำการของหน่วยราชการต่างๆ รวมทั้งองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงการใช้ประโยชน์ในบริการ สาธารณะ เช่น สวนสาธารณะ สนามกีฬา เป็นต้น ปัจจุบันที่ราชพัสดุทั้งประเทศมีประมาณ 12.6 ล้านไร่ ใช้ประโยชน์ในราชการประมาณ 12.1 ล้านไร่ หรือประมาณ 96% ส่วนที่ยังไม่ได้ใช้ประโยชน์ในราชการ กรมธนารักษ์จะนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาภาครัฐในเรื่องการลดความเหลื่อมล้ำของสังคมตามนโยบายของรัฐบาล โดยนำมาจัดให้ราษฎรที่ไม่มีที่อยู่อาศัยหรือที่ทำกินได้เช่า ส่วนในกรณีที่ราชพัสดุที่มีศักยภาพสูง อยู่ในทำเลที่มีความเจริญ กรมธนารักษ์จะนำมาพัฒนาเพื่อนำรายได้เข้ารัฐอีกทางหนึ่ง

จังหวัดสมุทรปราการมีที่ราชพัสดุประมาณ 58,183 - 1 - 77 ไร่ ใช้ประโยชน์ในราชการประมาณ 54,114 - 3 - 93 ไร่ (รวมพื้นที่บริเวณกรมท่าอากาศยานใช้ประโยชน์เป็นสนามบินสุวรรณภูมิด้วย) และนำมาจัดหาประโยชน์ โดยการจัดให้เช่าเพื่อที่อยู่อาศัย เพื่อการเกษตร และเพื่อประโยชน์อย่างอื่น เนื้อที่ประมาณ 4,068 - 1 - 84 ไร่ หรือคิดเป็นร้อยละ 6.99 ของที่ราชพัสดุทั้งจังหวัด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 สำนักงานธนารักษ์พื้นที่สมุทรปราการ จัดเก็บรายได้จากค่าเช่าที่ราชพัสดุ เป็นเงิน 36,148,638.- บาท (รวมค่าตอบแทนการทำทางเชื่อมด้วย) โดยที่ราชพัสดุที่นำมาจัดให้เช่า มีมูลค่ารวมประมาณ 19,677,904,923.- บาท ซึ่งจะเห็นว่ารายได้จากการนำที่ราชพัสดุนำมาจัดให้เช่า คิดเป็นร้อยละ 0.184 ของมูลค่าที่ราชพัสดุที่นำมาจัดให้เช่า ซึ่งเป็นอัตราผลตอบแทนที่ต่ำเมื่อนำมาเทียบกับอัตราผลตอบแทนตลาดที่จะอยู่ที่ประมาณ 3% ของมูลค่าทรัพย์สินที่นำมาจัดให้เช่า แต่เนื่องจากที่ราชพัสดุพื้นที่ที่นำมาจัดให้เช่าส่วนใหญ่จะให้เช่าประเภทเพื่อประกอบการเกษตร และเพื่ออยู่อาศัย ในการคิดอัตราค่าเช่าจึงจัดเก็บในอัตราที่ต่ำตามลักษณะการใช้ประโยชน์ และตามนโยบายรัฐบาลเรื่องลดความเหลื่อมล้ำของสังคม ช่วยเหลือราษฎรให้มีที่อยู่อาศัย และที่ทำกินสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยไม่เดือดร้อน

จังหวัดสมุทรปราการเป็นจังหวัดที่อยู่ในเขตปริมณฑล เป็นพื้นที่รองรับการพัฒนาเมืองและจังหวัดสมุทรปราการโดยคณะกรรมการร่วมภาครัฐ และเอกชนเพื่อพัฒนาแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจจังหวัดสมุทรปราการที่จะผลักดันให้จังหวัดสมุทรปราการเข้าเป็นจังหวัดในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC) จึงได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาพื้นที่ ทั้งทางด้านกายภาพและทางสังคม ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับสาธารณูปโภค สาธารณูปการ (Infrastructures) เพื่อเป็นการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ จึงมีโครงการต่างๆ เกิดขึ้นในพื้นที่ เช่น โครงการขยายและปรับปรุงเส้นทางคมนาคมให้มีมาตรฐานเพื่อเชื่อมโยงระบบการคมนาคมขนส่งระหว่างภาคตะวันออกไปยังพื้นที่ต่างๆ ทั่วประเทศ ส่งผลให้ราคาที่ดินในพื้นที่จังหวัดสมุทรปราการปรับราคาสูงขึ้นเป็นอย่างมากจากโครงการต่างๆ ดังกล่าว รวมถึงราคาประเมินที่ดินราชพัสดุในพื้นที่สมุทรปราการที่ได้รับผลสืบเนื่องมาจากการลงทุนของภาครัฐในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructures) โดยเฉพาะด้านการคมนาคมขนส่ง เช่น ที่ราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิท (สายเก่า) ในพื้นที่ตำบลบางปู อำเภอเมืองสมุทรปราการ ต่อเนื่องถึงอำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ที่ได้รับงบการพัฒนาภายใต้โครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) มีการปรับปรุงขยายผิวจราจรถนนสุขุมวิท (สายเก่า) เพื่อรองรับการขยายตัวของชุมชน และอุตสาหกรรมที่จากสภาพเดิมถนนมีเพียง 4 ช่องทางจราจร ปัจจุบันมีการขยายผิวจราจรเป็น 6 - 8 ช่องทางจราจร ประกอบกับได้มีประกาศคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก เรื่อง แผนผังการใช้ประโยชน์ที่ดินและแผนผังการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภค เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พ.ศ. 2562 ที่กำหนดการใช้ประโยชน์ที่ดินในบริเวณถนนสุขุมวิท (สายเก่า) อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ให้เป็นที่ดินประเภทพัฒนาอุตสาหกรรมและประเภทรองรับการพัฒนาเมือง ทำให้ที่ราชพัสดุบริเวณดังกล่าวมีศักยภาพในการรองรับการพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ และการลงทุน อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม ตลอดจนที่อยู่อาศัย ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้ผู้เขียนได้สำรวจข้อมูลการจัดประโยชน์โดยการจัดให้เช่าที่ราชพัสดุของจังหวัดสมุทรปราการและเฉพาะที่ดินบริเวณถนนสุขุมวิท (สายเก่า) มีรายละเอียดดังนี้

## ตารางที่ 2.2 การจัดหาประโยชน์ในที่ราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิท (ไม่รวมค่าตอบแทน ทางเข้า-ออก)

ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2563

หน่วย : ล้านบาท

ประเภทการเช่า	จำนวนสัญญา	เนื้อที่	มูลค่าทรัพย์สิน	รายได้	ROA
เพื่อยู่ออาศัย	1411	235 - 1 - 97	1,984.676	3.304	0.166%
เพื่อการเกษตร	186	3,629 - 2 - 44	16,001.213	2.205	0.013%
ที่ดินพาณิชย์	69	203 - 1 - 42	1,749.082	8.565	0.489%
อาคารพาณิชย์	374	-	844.699	9.813	1.161%
<b>รวม</b>	<b>2,040</b>	<b>4,068 - 1 - 83</b>	<b>20,579.67</b>	<b>23.887</b>	<b>0.116%</b>

ที่มา : ข้อมูลรายงานการจัดประโยชน์กรมธนารักษ์

ประเด็นสำคัญ

- ผู้เช่าที่ราชพัสดุทั้งหมด 2,040 สัญญา
- เป็นผู้เช่าเชิงสังคม (เพื่อยู่ออาศัยและเกษตรกรรม) จำนวน 1,597 สัญญา ร้อยละ 78.284 ของผู้เช่าทั้งหมด สร้างรายได้รวม 5,509 ล้านบาท (คิดเป็นสัดส่วนรายได้ทั้งหมดร้อยละ 23.062)
- เป็นผู้เช่าเชิงพาณิชย์กรรม (ที่ดินและอาคาร) จำนวน 443 ราย ร้อยละ 21.715 สร้างรายได้รวม 18.378 ล้านบาท (คิดเป็นสัดส่วนรายได้ทั้งหมดร้อยละ 76.937)

กรมธนารักษ์จึงมีนโยบายที่จะต้องปรับเปลี่ยนการใช้ประโยชน์ในที่ดินแบบเดิมๆ เพื่อนำพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

## ตารางที่ 2.3 ตารางแสดงการจัดให้เช่าที่ดินราชพัสดุแนวถนนสุขุมวิท

ประเภทการเช่า	จำนวนสัญญา	เนื้อที่	มูลค่าทรัพย์สิน	รายได้	ROA
เพื่อยู่ออาศัย	18	13 - 2 - 98	61,831,000	110,864/ปี	0.179%
เพื่อการเกษตร	23	111 - 1 - 96	568,166,500	318,428/ปี	0.056%
ที่ดินพาณิชย์	4	14 - 0 - 35	72,510,500	369,927/ปี	0.510%
อาคารพาณิชย์	-	-	-	-	-
<b>รวม</b>	<b>45</b>	<b>139 - 1 - 29</b>	<b>702,508,000</b>	<b>799,219/ปี</b>	<b>0.113%</b>

ที่มา : ข้อมูลรายงานการจัดประโยชน์กรมธนารักษ์

ซึ่งปัญหาดังกล่าวเกิดจาก

1. ไม่ได้พัฒนาที่ดินให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และสร้างรายได้ภาครัฐ
2. ไม่สามารถไปปรับปรุงอัตราค่าเช่ากับผู้เช่าเดิมในอัตราที่ควรจะได้
3. ผู้เช่าไม่มีเงินทุนและประสบการณ์ในการที่จะเปลี่ยนแปลงอาชีพ

ซึ่งในการจัดให้เช่าดังกล่าวเป็นอัตราผลตอบแทนที่ต่ำมากเมื่อเทียบกับมูลค่าที่ดินและศักยภาพของที่ดินบริเวณดังกล่าว เนื่องจากการใช้ประโยชน์ในที่ราชพัสดุยังเป็นการใช้ประโยชน์เพื่อการเกษตร เช่น ใช้พื้นที่เพื่อทำนาเกลือ บ่อเลี้ยงปลา บ่อเพาะเลี้ยงลูกปลากระพง หรือปล่อยทิ้งร้างว่างเปล่าไม่มีการใช้ประโยชน์เป็นต้น

จึงทำให้การจัดเก็บรายได้จากค่าเช่าตามลักษณะการใช้ประโยชน์อยู่ในอัตราที่ต่ำมาก ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและไม่สอดคล้องกับศักยภาพและสภาพทำเลในปัจจุบัน ประกอบกับกรมธนารักษ์ได้มีนโยบายไม่ต่อสัญญาเช่ากับผู้เช่าที่ราชพัสดุที่ใช้ประโยชน์เพื่อประกอบการเกษตร จำนวน 23 ราย โดยจะนำที่ราชพัสดุบริเวณดังกล่าวมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าเหมาะสมกับศักยภาพที่ดิน ดังนั้น ผู้ทำการศึกษาจึงได้ศึกษาเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิท (สายเก่า) ให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุดทางเศรษฐกิจ ตามนโยบายกรมธนารักษ์

### 2.1.3 แนวโน้มของปัญหาในอนาคตและผลกระทบที่เกิดขึ้น

จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการบริหารจัดการที่ดินราชพัสดุ ถนนสุขุมวิท จำเป็นต้องมีการพัฒนาเนื่องจากปัจจุบันถนนสุขุมวิทได้มีการขยายผิวจราจรจากเดิม 2 ช่องทางเป็น 6 - 8 ช่องทางจราจร เพื่อใช้เป็นเส้นทางคมนาคมขนส่ง การกระจายสินค้ามีความคล่องตัว เมื่อความเจริญเข้ามาถนนหนทางสะดวกจากสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันเมื่อก่อสร้างถนนแล้วเสร็จ ประชาชนจะเข้ามาก่อสร้างบ้านพักอาศัยชั่วคราว สร้างร้านค้าริมถนนสุขุมวิททันที ดังนั้น หากไม่ได้มีการวางแผนติดตามและพัฒนาที่ดินราชพัสดุแปลงนี้ นอกจากปัญหาการจัดเก็บรายได้ภาครัฐไม่เป็นไปตามศักยภาพของที่ดินแล้ว ยังมีปัญหาการบุกรุกที่ดินราชพัสดุเพิ่มขึ้นในอนาคต ซึ่งยากในการแก้ไขและเปลี่ยนแปลงงบประมาณในการดำเนินคดีและไม่เป็นผลดีกับทางราชการ

### 2.1.4 ความจำเป็นในการดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนา

ที่ดินราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิทมีการใช้ประโยชน์แบบผสมผสานทั้งใช้ในราชการจัดให้เช่า การเกษตรและอยู่อาศัยและมีผู้บุกรุกด้วย ดังนั้นในการศึกษาแก้ไขปัญหาการใช้ประโยชน์ในที่ราชพัสดุแปลงนี้โดยการจัดวางผังให้ใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับสภาพพื้นที่แล้ว ยังเป็นการแก้ไขปัญหาการบุกรุกที่ดินของรัฐและกรมธนารักษ์สามารถนำไปขยายผลการปฏิบัติในการบริหารที่ราชพัสดุแปลงอื่นได้ทั่วประเทศที่มีปัญหาในลักษณะคล้ายคลึงกันต่อไป

## 2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

### 2.2.1 หลักการแนวคิดที่ใช้เป็นกรอบหรือแนวทางตามข้อเสนอ

กรมธนารักษ์มีนโยบายที่จะนำที่ราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิท (สายเก่า) ตั้งแต่ตำบลบางปู อำเภอเมืองสมุทรปราการ และตำบลคลองด่าน อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ ไปพัฒนาเพื่อให้เกิดรายได้และมูลค่าทรัพย์สิน เกิดมูลค่าสูงสุดทางด้านเศรษฐกิจมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยที่ราชพัสดุบริเวณนี้เดิมใช้ประโยชน์ในราชการกรมชลประทาน ต่อมาเมื่อมีราษฎรบุกรุกเข้าไปอยู่อาศัยและทำกิน (เลี้ยงปลา กุ้ง หอยแครง) กรมชลประทานจึงได้ส่งคืนที่ดินให้กรมธนารักษ์นำมาบริหารจัดการ ปัจจุบันสำนักงานธนารักษ์พื้นที่สมุทรปราการได้จัดให้ราษฎรเช่าไปแล้ว จำนวน 45 ราย โดยกรมธนารักษ์มีรายได้จากค่าเช่ารวมปีละ 799,219.- บาท คิดเป็นอัตราผลตอบแทนร้อยละ 0.113 ของมูลค่าทรัพย์สินที่นำมาจัดให้เช่า และเมื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการใช้ประโยชน์ในที่ราชพัสดุดังกล่าว พบว่าพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นการเช่าเพื่อประกอบการเกษตร เช่น ทำบ่อเลี้ยงปลา กุ้ง ซึ่งเป็นอาชีพดั้งเดิมตั้งแต่บริเวณดังกล่าว ถนนเพียงใช้ประโยชน์

เป็นคันกันน้ำเค็ม ซึ่งปัจจุบันกรมทางหลวงได้ปรับปรุงขยายผิวจราจรให้มีขนาด 6 - 8 ช่องจราจร เพื่อใช้เป็นเส้นทางคมนาคมขนส่งกระจายสินค้า รองรับการพัฒนาเมือง และการพัฒนาอุตสาหกรรมตามแผนผังการใช้ประโยชน์ที่ดินและแผนผังพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบสาธารณูปโภค เนื่องจากที่ดินบริเวณดังกล่าวนี้มีแนวเขตติดต่อกับอำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งโครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ได้กำหนดการใช้ที่ดินบริเวณถนนสุขุมวิทในเขตอำเภอบางปะกงเป็นที่ดินประเภทรองรับการพัฒนาเมือง และประเภทพัฒนาอุตสาหกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่คณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจจังหวัดสมุทรปราการ ได้เสนอจังหวัดสมุทรปราการเข้าเป็นจังหวัดในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC)

## 2.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประกอบการจัดทำข้อเสนอ

### 1) ศึกษาวิเคราะห์ระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ตามพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ.2562

มาตรา 6 ที่ราชพัสดุ ได้แก่ อสังหาริมทรัพย์อันเป็นทรัพย์สินของแผ่นดินทุกชนิด ที่ดินที่สงวนหรือหวงห้ามไว้เพื่อประโยชน์ของแผ่นดินโดยเฉพาะ และที่ดินที่สงวนหรือหวงห้ามไว้เพื่อประโยชน์ของราชการตามกฎหมาย

มาตรา 8 ให้กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือกรรมสิทธิ์ในที่ราชพัสดุ ให้กรมธนารักษ์มีหน้าที่ในการปกครองดูแล และบำรุงรักษาที่ราชพัสดุ ส่วนการใช้และการจัดหาประโยชน์ให้เป็นไปตามที่บัญญัติในพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 19 ที่ราชพัสดุให้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในทางราชการในการปฏิบัติตามหน้าที่และอำนาจของส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มาตรา 24 ที่ราชพัสดุที่ยังไม่ได้ใช้เพื่อประโยชน์ในทางราชการของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือที่ราชพัสดุที่อยู่ในความครอบครองของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ละส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นยังไม่ได้ใช้ประโยชน์ กระทรวงการคลังสามารถนำมาจัดหาประโยชน์ได้

มาตรา 25 การจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุต้องเป็นไปเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ และให้กระทำได้เพื่อการดังต่อไปนี้

- (1) การสนับสนุนการดำเนินการกิจของส่วนราชการหรือหน่วยงานของรัฐ
- (2) การสาธารณประโยชน์หรือสาธารณกุศล การสงเคราะห์ข้าราชการ หรือสวัสดิการของข้าราชการ
- (3) กิจการอื่นตามที่คณะกรรมการกำหนด

มาตรา 26 การจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไข ที่กำหนดในกฎกระทรวง โดยให้ทำเป็นสัญญาเช่าหรือสัญญาต่างตอบแทนอื่นนอกเหนือจากสัญญาเช่ากับกระทรวงการคลัง

กฎกระทรวงการจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2564

ข้อ 6 กรมธนารักษ์สามารถนำที่ราชพัสดุมาจัดหาประโยชน์ได้ ในกรณีดังต่อไปนี้

- (1) ที่ราชพัสดุที่ยังไม่ได้ใช้เพื่อประโยชน์ในทางราชการของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(2) ที่ราชพัสดุที่อยู่ในความครอบครองของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นยังไม่ได้ใช้ประโยชน์

ข้อ 7 ที่ราชพัสดุที่อยู่ในความครอบครองของส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามข้อ 6 (2) กรมธนารักษ์จะนำมาจัดหาประโยชน์ได้ ในกรณีดังต่อไปนี้

(1) ส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ครอบครองที่ราชพัสดุนั้น แจ้งความประสงค์เป็นหนังสือให้กรมธนารักษ์ดำเนินการจัดหาประโยชน์

(2) กรมธนารักษ์ประสงค์จะจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุแปลงนั้นด้วยตนเอง โดยให้กรมธนารักษ์แจ้งแผนการจัดหาประโยชน์ให้ส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ครอบครองที่ราชพัสดุทราบ หากส่วนราชการ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นมีแผนการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ ให้แจ้งกรมธนารักษ์ทราบภายในหกสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้งจากกรมธนารักษ์ หากพ้นกำหนดระยะเวลาดังกล่าวแล้ว กรมธนารักษ์ไม่ได้รับแจ้งให้ดำเนินการต่อไปได้

เมื่อกรมธนารักษ์ได้รับแจ้งจากส่วนราชการหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายในหกสิบวัน ตาม (2) แล้ว แต่เห็นว่าแผนการจัดหาประโยชน์ของกรมธนารักษ์มีความเหมาะสมหรือก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการ มากกว่า ให้กรมธนารักษ์เสนอปลัดกระทรวงการคลังพิจารณา เมื่อปลัดกระทรวงการคลังวินิจฉัยเป็นประการใดแล้วให้ปฏิบัติ ไปตามนั้น

ข้อ 14 บทบัญญัติในหมวดนี้ให้ใช้บังคับแก่การจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุที่มีราคาไม่เกินห้าร้อยล้านบาท จากเอกชน

ข้อ 15 ในการคัดเลือกเอกชนเพื่อจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุตามหมวดนี้ ทั้งกรณีที่เป็นการทำสัญญาเช่าหรือสัญญาต่างตอบแทนอื่น ให้ใช้วิธีประมูล เว้นแต่เป็นกรณีที่กำหนดไว้ในข้อ 16 หรือข้อ 17 จะกระทำโดยไม่ใช้วิธีประมูลก็ได้

วิธีการคัดเลือกเอกชนตามวรรคหนึ่ง ให้เป็นไปตามระเบียบที่รัฐมนตรีกำหนด

ข้อ 16 การจัดหาประโยชน์ที่ราชพัสดุโดยการทำสัญญาเช่า ในกรณีดังต่อไปนี้ จะกระทำโดยไม่ใช้วิธีประมูลก็ได้

(1) การจัดให้เอกชนทำสัญญาเช่าที่ดินที่เป็นที่ราชพัสดุเพื่อใช้เป็นที่อยู่อาศัย ซึ่งมีเนื้อที่ไม่เกินหนึ่งร้อยตารางวา และมีราคาไม่เกินตารางวาละห้าหมื่นบาท

(2) การจัดให้เอกชนทำสัญญาเช่าที่ดินที่เป็นที่ราชพัสดุเพื่อใช้ประกอบการเกษตร ซึ่งมีเนื้อที่ไม่เกินสิบห้าไร่ และมีราคาไม่เกินไร่ละห้าแสนบาท

(3) การจัดให้องค์กรสาธารณประโยชน์หรือองค์กรสาธารณกุศลทำสัญญาเช่าที่ราชพัสดุเพื่อใช้ในกิจการอันเป็นสาธารณประโยชน์หรือสาธารณกุศลที่ไม่ได้มุ่งหากำไร

(4) การจัดให้ข้าราชการทำสัญญาเช่าที่ราชพัสดุตามโครงการสงเคราะห์ข้าราชการหรือ สวัสดิการของข้าราชการ ซึ่งมีเนื้อที่รายละไม่เกินหนึ่งร้อยตารางวา

(5) การจัดให้คณะกรรมการสวัสดิการภายในส่วนราชการทำสัญญาเช่าที่ราชพัสดุเพื่อจัดสวัสดิการในเชิงธุรกิจตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ



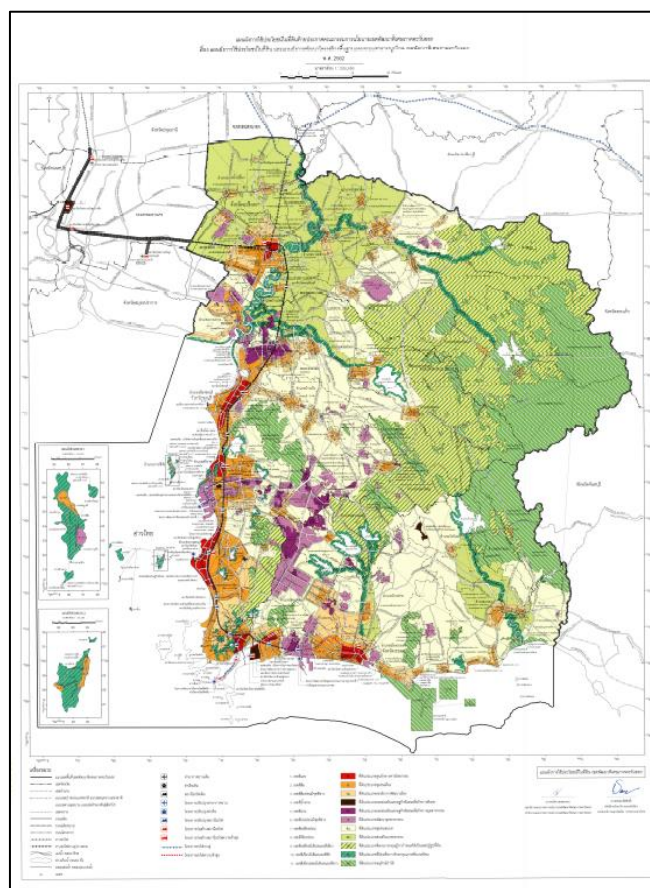
การใช้ประโยชน์ที่ดินริมทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 3 (ถนนสุขุมวิท) ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 34 สายบางนา - บางปะกง และทางหลวงพิเศษหมายเลข 9 สายถนนวงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานคร ให้มีที่ว่างตามแนวนานริมเขตทางไม่น้อยกว่า 15 เมตร

รายการประกอบแผนผังกำหนดการใช้ประโยชน์ที่ดินตามที่ได้จำแนกประเภทท้ายกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองสมุทรปราการ พ.ศ. 2556

การใช้ประโยชน์ที่ดินให้เป็นไปตามแผนผังกำหนดการใช้ประโยชน์ที่ดินตามที่ได้จำแนกประเภทท้ายกฎกระทรวงตามที่ได้กำหนดไว้ในข้อ 6 คือ การใช้ประโยชน์ที่ดินบริเวณถนนสุขุมวิทกำหนดไว้เป็นสีเขียวเพื่อเกษตรกรรม

3) ประกาศคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก เรื่องแผนผังการใช้ประโยชน์ที่ดิน และแผนผังการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภค เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พ.ศ. 2562

แผนที่ท้ายประกาศ



รายงานประกอบแผนผังการใช้ประโยชน์ที่ดินท้ายประกาศคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกเรื่อง แผนผังการใช้ประโยชน์ที่ดิน และแผนผังการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภคเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พ.ศ. 2562

ข้อ 7 (3) ที่ดินประเภท รม. - 1 ถึง รม. - 56 ที่กำหนดไว้เป็นสีส้มอ่อนจุดขาว ให้เป็นที่ดินประเภทรองรับการพัฒนาเมือง มีรายการดังต่อไปนี้

รม. - 21           ด้านเหนือ จดถนนเจริญยานนท์ ฟากใต้  
                          ด้านตะวันออก จดทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 34 ฟากตะวันตก  
                          ด้านใต้ จดทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 3 (ถนนสุขุมวิท) ฟากเหนือ  
                          ด้านตะวันตก จดเขตพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกต้นตะวันตก ซึ่ง

เป็น เส้นแบ่งเขตการปกครองระหว่างจังหวัดฉะเชิงเทรากับจังหวัดสมุทรปราการ เส้นขนานระยะ 800 เมตร กับศูนย์กลาง ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 3 (ถนนสุขุมวิท) เส้นขนานระยะ 7,000 เมตร กับศูนย์กลางแผ่นดินหมายเลข 34 และเส้นขนานระยะ 600 เมตร กับศูนย์กลางถนนเจริญยานนท์

รม. =           รองรับการพัฒนาเมือง

4) ศึกษาแผนพัฒนาจังหวัดสมุทรปราการ แผน 5 ปี (พ.ศ. 2561 - 2565) วิสัยทัศน์การพัฒนาจังหวัดสมุทรปราการตามแผนพัฒนาจังหวัดสมุทรปราการ 5 ปี (พ.ศ. 2561 - 2565) “เมืองอุตสาหกรรมสะอาดปลอดภัย น่านอยู่” ภายใต้วิสัยทัศน์ในการพัฒนาพื้นที่ (Area Vision) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมระบบ Logistics เชื่อมโยงเขตเศรษฐกิจอาเซียน และประเทศคู่เจรจาการค้ากับเขตเศรษฐกิจอาเซียน โดยการพัฒนาการบริหารจัดการ และการปรับปรุงเครือข่ายคมนาคมขนส่ง ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

#### 5) แนวคิดและทฤษฎีวงจรคุณภาพ (PDCA Cycle)

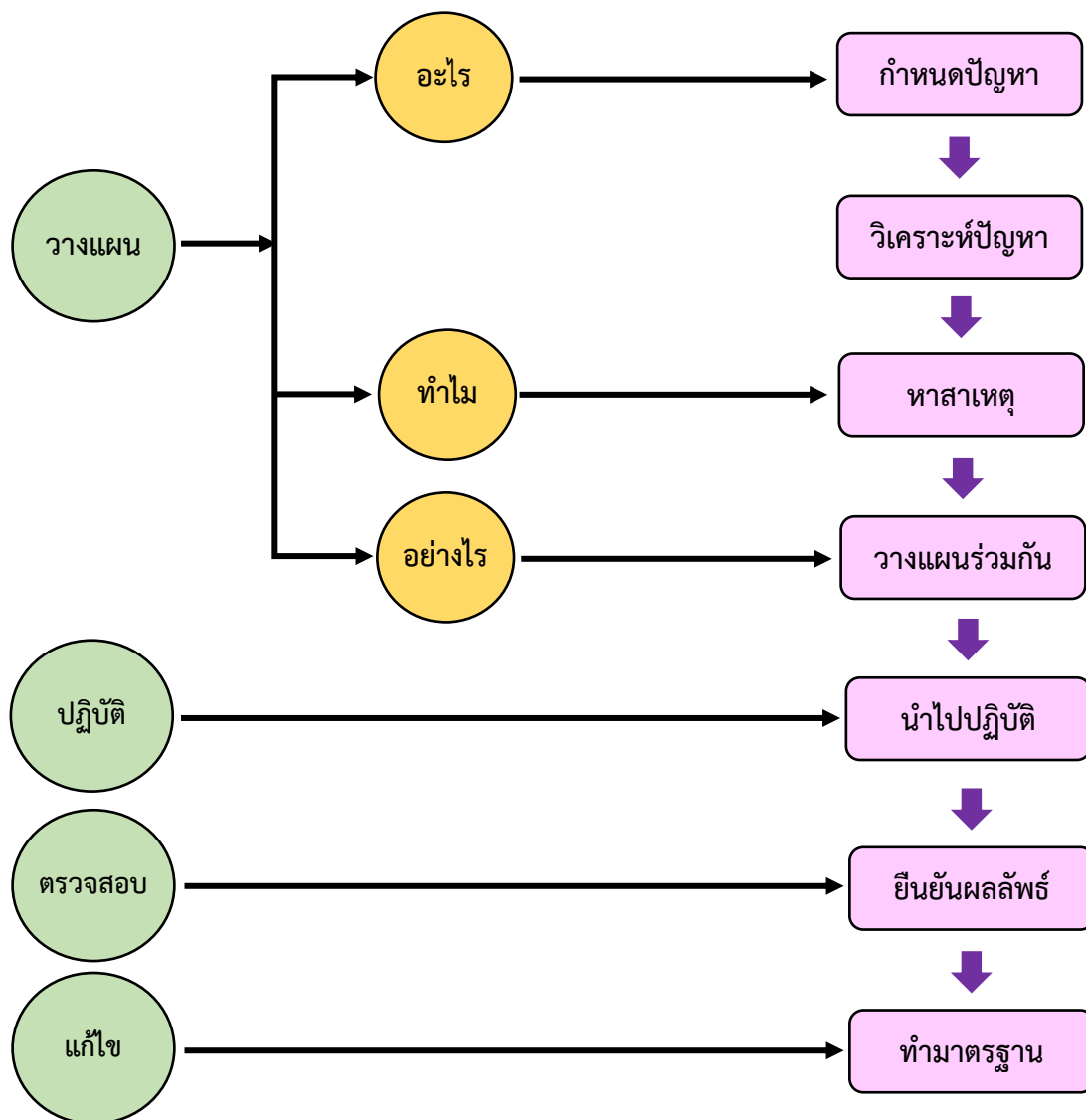
วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545, หน้า 43-47) กล่าวถึง วงจรคุณภาพ (PDCA) หมายถึง กิจกรรมที่จะนำไปสู่การปรับปรุงงานและการควบคุมอย่างเป็นระบบอันประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การนำไปปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) กล่าวคือ จะเริ่มจากการวางแผน การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ และหากไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหมายไว้ จะต้องทำการทบทวนแผนการโดยเริ่มต้นใหม่อีกครั้งหนึ่งและทำตามวงจรคุณภาพซ้ำอีก เมื่อวงจรคุณภาพหมุนซ้ำไปเรื่อยๆ จะทำให้เกิดการปรับปรุงงานและทำให้ระดับผลลัพธ์สูงขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น การกระทำตามวงจรคุณภาพจึงเท่ากับการสร้างคุณภาพที่น่าเชื่อถือมากขึ้น โดยจุดเริ่มต้นของวงจรคุณภาพอยู่ที่การพยายามตอบคำถามให้ได้ว่าทำอะไรจึงจะดีขึ้น

สมศักดิ์ สีนุระเวชย์ (2542, หน้า 188-190) กล่าวถึงแนวคิดของวงจรคุณภาพ (PDCA) ว่าเป็นกิจกรรมพื้นฐานในการบริหารคุณภาพนั้นมิใช่เพียงแค่การปรับแก้ผลลัพธ์ที่เบี่ยงเบนออกไปจากเกณฑ์มาตรฐานให้กลับมาอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องการเท่านั้น แต่เพื่อก่อให้เกิดการปรับปรุงใจแต่ละรอบของ PDCA อย่างต่อเนื่องเป็นระบบและมีการวางแผน PDCA ที่ม้วนไต่สูงขึ้นเรื่อยๆ

วงจรคุณภาพ PDCA มีภารกิจหลัก 4 ขั้นตอน ดังแผนภูมิที่ 1

- ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan - P)
- ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการตามแผน (DO - D)
- ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ (Check - C)
- ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขปัญหา (Act - A)

# แผนภูมิที่ 1 กระบวนการ PDCA



ที่มา : (สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์, 2542, หน้า 188)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Plan) การวางแผนงานจะช่วยพัฒนาความคิดต่างๆ เพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริงขึ้นมาในรายละเอียดให้พร้อมในการเริ่มต้นลงมือปฏิบัติ แผนที่ดีควรมีลักษณะ 5 ประการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง (realistic)
2. สามารถเข้าใจได้ (understandable)
3. สามารถวัดได้ (measurable)
4. สามารถปฏิบัติได้ (behavioral)
5. สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ (achievable)

และควรมีองค์ประกอบดังนี้

1. กำหนดขอบเขตปัญหาให้ชัดเจน
2. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย
3. กำหนดวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจนถูกต้องแม่นยำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

จะเป็นไปได้

#### ขั้นตอนที่ 2 ปฏิบัติ (Do) ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ

1. การวางแผนกำหนดการ
  - 1) แยกแยะกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องการกระทำ
  - 2) กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่าง
  - 3) การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ
2. การจัดการแบบแมทริกซ์ (Matrix management) การจัดการแบบนี้สามารถช่วยดึงผู้เชี่ยวชาญจากแขนงแหล่งต่างๆ มาได้ และเป็นวิธีช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่างๆ
3. การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจถึงงานทั้งหมด และทราบเหตุผลที่ต้องกระทำให้ผู้ร่วมงานพร้อมในการใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสม รวมถึงพัฒนาให้มีจิตใจให้การร่วมมือ

ขั้นตอนที่ 3 การตรวจเช็ค (Check) ทำให้รับรู้สถานการณ์ของงานที่เป็นอยู่ เปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผนซึ่งมีกระบวนการดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ
2. รวบรวมข้อมูล
3. การทำงานเป็นตอนๆ เพื่อแสดงจำนวนและคุณภาพของผลงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน เปรียบเทียบกับที่วางแผนไว้
4. การรายงานจะเสนอผลการประเมิน รวมทั้งมาตรการป้องกันข้อผิดพลาด หรือความล้มเหลว

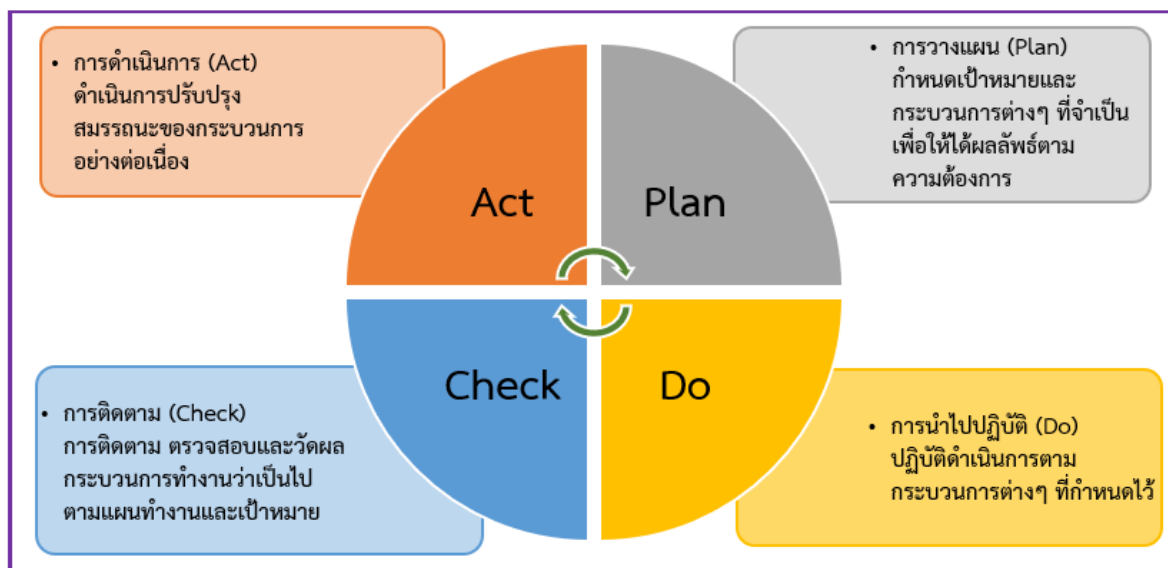
ขั้นตอนที่ 4 การแก้ไขปัญหา (Act) หากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้นทำให้งานได้ไม่ตรงตามเป้าหมาย หรือผลงานไม่ได้มาตรฐานให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาลักษณะปัญหาที่ค้นพบ และค้นหาสาเหตุพร้อมทำการป้องกัน เพื่อมิให้ความผิดพลาดเกิดขึ้นอีก

ในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้ผลงานได้มาตรฐาน อาจใช้มาตรการดังต่อไปนี้

1. การย้ายนโยบาย
2. การปรับปรุงระบบหรือวิธีการทำงาน
3. การประชุมเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน

สมคิด พรหมอุทัย และสุพัตร์ พิบูลย์ (2544, หน้า 7 - 8) กล่าวว่า การบริหารงานเป็นกระบวนการงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ประกอบด้วย การดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ตามแผนภูมิที่ 2

## แผนภูมิที่ 2 วงจรบริหารงาน



จากแนวคิดและทฤษฎีวงจรคุณภาพ (PDCA Cycle) สามารถนำมาปรับใช้กับข้อเสนอในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุ บริเวณถนนสุขุมวิทได้โดยเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายแล้ววางแผนระยะเวลาในการดำเนินการ (P) เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด จากนั้นจึงดำเนินการตามแผน (D) ในขณะที่ดำเนินการก็ทำการตรวจสอบ (C) ว่าดำเนินการไปแล้วนำไปสู่เป้าหมายหรือไม่เพียงใด แล้วนำผลการตรวจสอบมาใช้แก้ไขปรับปรุง (A) แล้ววางแผนให้การทำงานในข้อต่อไปดีขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะต้องทำให้เป็นวงจรตลอดเวลา มีการติดตามทุกระยะ

6) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ TOWS Matrix และการกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารจัดการที่ราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิทให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยวิเคราะห์จุดแข็ง - จุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด ในการพัฒนาที่ราชพัสดุแปลงนี้ซึ่งสามารถวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการ ดังนี้

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT Analysis)

ตารางที่ 2.4 ตารางการวิเคราะห์ (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กฎหมายที่ราชพัสดุกำหนดให้กรมธนารักษ์สามารถนำที่ราชพัสดุไปพัฒนาจัดหาประโยชน์ได้</li> <li>2. ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ด้านที่ราชพัสดุ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 - 2565) กำหนดภารกิจในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุให้ได้ผลตอบแทนต่อทรัพย์สิน (Return on Asset : ROA) ในระดับร้อยละ 3</li> <li>3. กรมธนารักษ์มีภารกิจในการบริหารที่ราชพัสดุให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม</li> <li>4. มีงบประมาณและเงินนอกงบประมาณในการสำรวจรังวัดจัดทำแผนที่ขออนุญาตหนังสือสำคัญ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ที่ดินที่มีพื้นที่ติดต่อกับอำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ถูกกำหนดให้เป็นพื้นที่รองรับการพัฒนาเมืองอยู่ในเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC)</li> <li>2. แผนพัฒนาจังหวัดสมุทรปราการ ระยะ 5 ปี ภายใต้วิสัยทัศน์ในการพัฒนาพื้นที่ Area Vision มีประเด็นยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมระบบ Logistic เชื่อมโยงเศรษฐกิจอาเซียน</li> <li>3. จังหวัดสมุทรปราการเสนอคณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ จังหวัดสมุทรปราการ ที่จะผลักดันให้จังหวัดสมุทรปราการ เข้าเป็นจังหวัดในเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor : EEC)</li> <li>4. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (เทศบาลตำบลบางปู และ อบต.คลองด่าน) ให้การสนับสนุนการพัฒนาพื้นที่</li> </ol>
จุดอ่อน (Weakness)	ข้อจำกัด (Threat)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สภาพที่ดินต่ำกว่าถนน (เป็นบ่อเลี้ยงปลา)</li> <li>2. ราคาประเมินทุนทรัพย์ที่ดินสูง ทำให้ค่าตอบแทนที่จะต้องจ่ายให้รัฐสูง และเมื่อก่อสร้างอาคารแล้วต้องยกกรรมสิทธิ์ให้กระทรวงการคลัง</li> <li>3. ที่ดินบางแปลงยังไม่มีหนังสือสำคัญสำหรับที่ดินขอบเขตที่ดินไม่ชัดเจน</li> <li>4. มีผู้เช่าเดิมและราษฎรทำการเกษตรในพื้นที่</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ข้อบังคับใช้กฎหมายผังเมืองรวมเมืองสมุทรปราการ กำหนดการใช้ประโยชน์เป็นพื้นที่สีเขียวเพื่อเกษตรกรรม</li> <li>2. เป็นการพัฒนาในภาวะโรคระบาดโควิด 19</li> </ol>

## 2. การวิเคราะห์ TOWS Matrix และกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix) ของการบริหารจัดการที่ราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิทให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis) ของโครงการพัฒนาที่ดินบริเวณดังกล่าว โดยมุ่งเน้นในประเด็นการบริหารจัดการที่ดินราชพัสดุที่มี ผู้เช่าและใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่ากับศักยภาพของที่ดิน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

ตารางที่ 2.5 ตารางการวิเคราะห์ (TOWS Matrix)

โอกาส (Opportunity)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	<p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>วางแผนการใช้ประโยชน์ในที่ดินให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ด้านที่ราชพัสดุ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2561 - 2565) ในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุ ให้ได้ผลตอบแทนต่อทรัพย์สินในระดับร้อยละ 3</li> <li>เปิดโอกาสให้ผู้เช่าที่ราชพัสดุเสนอโครงการในการพัฒนาที่ดินเพื่อให้คุ้มค่ากับศักยภาพสำหรับที่ดินแปลงว่างนำมาเปิดประมูลให้เอกชนเสนอโครงการพัฒนา ภายในระยะ 1 - 3 ปี</li> <li>สร้างความสัมพันธ์กับหน่วยงานท้องถิ่น กรมทางหลวงในการแก้ไขปัญหาบุกรุกที่ราชพัสดุ</li> </ol>	<p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดมาตรการลดค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ในช่วง 1-3 ปีแรก เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการลงทุน</li> <li>ตรวจสอบแนวเขตที่ดินราชพัสดุให้ถูกต้อง และจัดให้มีหนังสือสำคัญสำหรับที่ดินทุกแปลง</li> </ol>

อุปสรรค (Threat)	จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
	<p>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>ประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจกับประชาชนและผู้เช่าที่ราชพัสดุให้เข้าใจนโยบายของรัฐบาล</li> <li>ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยคิด ช่วยทำ และร่วมตัดสินใจ</li> </ol>	<p>กลยุทธ์เชิงรับ (WT)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>จัดให้มีการตรวจสอบติดตามสถานการณ์การบุกรุกที่ราชพัสดุ อย่าให้มีการบุกรุกเพิ่มเติม</li> <li>ดำเนินการสอบเขตที่ราชพัสดุ เพื่อให้มีขอบเขตที่ชัดเจนและขอออกหนังสือสำคัญสำหรับที่ดิน กรณียังไม่มีหนังสือสำคัญ</li> <li>เสนอขอแก้ไขกฎหมายผังเมือง เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนา</li> </ol>

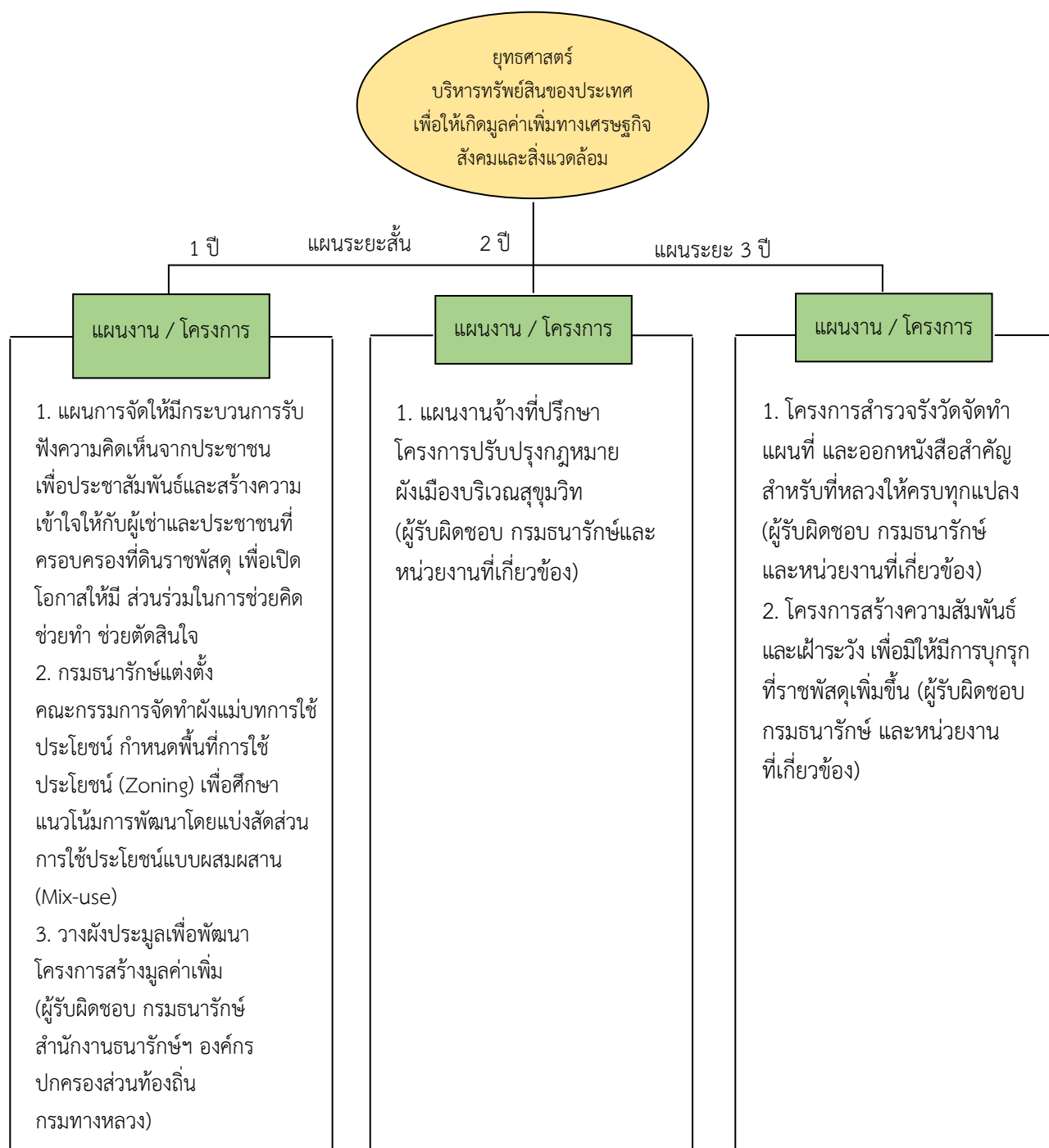
จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix สามารถสรุปแนวทางในการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ขององค์กรนำมาสู่การกำหนดเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแผนงาน/โครงการ เพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนาที่ดินราชพัสดุให้เกิดประโยชน์สูงสุดคุ้มค่ากับศักยภาพของที่ดินได้ดังนี้

ตารางที่ 2.6 ตารางการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแผนงาน / โครงการ

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	หน่วยงานรับผิดชอบ
1. บริหารทรัพย์สินของ ประเทศเพื่อให้เกิด มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม	1. ทรัพย์สินของรัฐมี มูลค่าเพิ่มขึ้นทั้งทาง เศรษฐกิจ สังคมและ สิ่งแวดล้อม  2. รัฐหรือกรมธนารักษ์ มีรายได้เพิ่มขึ้นจาก การจัดให้เช่าที่ราชพัสดุ	1. วางแผนการใช้ ประโยชน์ ที่ดินให้ สอดคล้องและรองรับ ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ ระยะ 5 ปี และระยะ 15 ปี ในด้านการเพิ่ม มูลค่าทรัพย์สินอย่าง มีประสิทธิภาพ	1.1 แผนการจัดให้มี กระบวนการรับฟังความ คิดเห็นจากประชาชนเพื่อ ประชาสัมพันธ์และสร้าง ความเข้าใจให้กับผู้เช่าและ ประชาชนที่ครอบครองที่ดิน ราชพัสดุ เพื่อเปิดโอกาส ให้มี ส่วนร่วมในการช่วยคิด ช่วยทำ ช่วยตัดสินใจ	กรมธนารักษ์ กับหน่วยงาน องค์กรปกครอง ท้องถิ่น
			1.2 กรมธนารักษ์แต่งตั้ง คณะกรรมการจัดทำผังแม่บท การใช้ประโยชน์ กำหนดพื้นที่ การใช้ประโยชน์ (Zoning) เพื่อศึกษาแนวโน้มการพัฒนา โดยแบ่งสัดส่วนการใช้ ประโยชน์แบบผสมผสาน (Mix-use)	กรมธนารักษ์
			1.3 แผนงานการขอปรับปรุง แก้ไขกฎหมายผังเมืองบริเวณ แนวถนนสุขุมวิท	กรมธนารักษ์ กรมโยธาธิการ และผังเมือง

3. การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการที่ได้จากการกำหนดกลยุทธ์ กรมธนารักษ์ สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามแผนงานโครงการที่ได้จากการกำหนดกลยุทธ์ ภายในระยะเวลา 3 ปี โดยจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ ได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 3 แผนงานโครงการกรมธนารักษ์จากการกำหนดกลยุทธ์ ระยะเวลา 3 ปี



ภาพที่ 5 ลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ที่กำหนด (แผนระยะ 3 ปี)

### 2.2.3 ปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามข้อเสนอและ แนวทางการบริหารจัดการ

- 1) ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19
- 2) สภาพพื้นที่เป็นบ่อปลามีน้ำท่วมขังใช้เงินในการปรับถมดินสูง
- 3) สูญเสียความเป็นธรรมชาติหรือสภาพความเป็นอยู่แบบเดิม
- 4) ขาดความร่วมมือจากประชาชน (ผู้เช่าที่ราชพัสดุ)

#### การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยที่อาจจะมีผลกระทบ

ตารางที่ 2.7 ระดับความเสี่ยงและมาตรการควบคุม

ระดับความเสี่ยง	มาตรการควบคุม
ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง
ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการควบคุม
สูง	ต้องมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก	ต้องมีมาตรการควบคุมความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือแปลงพฤติกรรม

ตารางที่ 2.8 วิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยที่อาจมีผลกระทบ และการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง				การจัดการความเสี่ยง
	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	
1. ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19			✓		- ให้ผู้ได้รับสิทธิในการพัฒนาสามารถขยายระยะเวลาการก่อสร้างได้โดยไม่เรียกเก็บค่าปรับหรือเงินเพิ่มโดยเสนอกรมธนารักษ์ ให้ความเห็นชอบ
2. สภาพพื้นที่เป็นหลุมบ่อ มีน้ำท่วมขังต้องใช้เงินทุนและคนจำนวนมาก และใช้เวลานานในการปรับสภาพพื้นที่		✓			- ใช้เทคนิคทางด้านวิศวกรรมในการปรับปรุงสภาพดิน
3. สูญเสียความเป็นธรรมชาติหรือสภาพความเป็นอยู่แบบเดิม		✓			- ให้มีการวางแผนจัดที่ดิน - ให้มีพื้นที่สีเขียวตามสัดส่วนที่เหมาะสม
4. ขาดความร่วมมือจากประชาชนผู้เช่าที่ราชพัสดุ			✓		- เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการและให้โอกาสผู้เช่าเดิมเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์การเช่า โดยเสนอแผนในการพัฒนาที่ดินภายใน 1 - 3 ปี

## 2.2.4 ประโยชน์ที่จะได้รับ

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษาดังนี้

- 1) ได้แนวทางในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิท (สายเก่า) ให้เกิดความคุ้มค่า สูงสุดทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
- 2) หากข้อเสนอโครงการพัฒนาที่ดินราชพัสดุดังกล่าวเกิดผลสัมฤทธิ์ระยะสั้นภายใน 1 - 3 ปี กรมธนารักษ์สามารถจัดเก็บรายได้จากการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 3 ของมูลค่าทรัพย์สิน
- 3) ผลสัมฤทธิ์ในระยะยาว  $\geq 5$  ปี ทำให้พื้นที่ถนนสุขุมวิท (สายเก่า) ซึ่งเชื่อมต่อกับจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความเจริญเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นพื้นที่รองรับการพัฒนาเมืองและพัฒนาอุตสาหกรรมตามแผนผังการใช้ประโยชน์ที่ดินและแผนผังการพัฒนาโครงสร้างขั้นพื้นฐานระบบสาธารณูปโภค เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก
- 4) ผลลัพธ์ทางอ้อม ได้แก่ ทำให้เกิดจ้างงาน ทำให้เกิดการลงทุนทางด้านโลจิสติกส์และภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น

## 2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ

ในการขับเคลื่อนข้อเสนอเชิงนโยบายในการบริหารจัดการที่ราชพัสดุบริเวณถนนสุขุมวิท เพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพย์สินและรายได้ภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องใช้ทักษะและความสามารถดังนี้

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ในการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพปัญหา ภูมิหาระเปียบที่เกี่ยวข้อง แยกแยะจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การคาดการณ์ปัญหาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่มีผลกระทบกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถจัดทำแผนกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาเสนอต่อกรมธนารักษ์ต่อไป

2. ความสามารถและทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การชี้แจงทำความเข้าใจกับประชาชน การมีเหตุมีผลในการนำเสนอในที่ประชุมเพื่อโน้มน้าวใจให้ประชาชนได้ทราบเหตุผลความจำเป็นในการแก้ไขปัญหาและการให้ความร่วมมือในการดำเนินการ

3. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจต่อผู้ได้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาและความภาคภูมิใจ หากดำเนินการได้สำเร็จรวมถึงการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ

4. การมีหลักธรรมาภิบาล เพราะในการดำเนินการดังกล่าวมีผลกระทบต่อประชาชนโดยตรง นอกจากต้องยึดประโยชน์ของทางราชการแล้ว จำต้องรับฟังข้อเสนอของประชาชนเพื่อนำไปพิจารณาแก้ไขด้วย เช่น การแก้ไขเรื่องที่อยู่อาศัยของประชาชนที่อยู่ในพื้นที่เดิมให้เขาในลักษณะแปลงรวม

5. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution an Results) กำกับดูแลบุคลากรให้มีการวางแผน กำกับตรวจสอบการดำเนินการให้เหมาะสม ตัดสินใจบนข้อมูลที่ถูกต้อง และรับผิดชอบตระหนักถึงผลกระทบและผลลัพธ์ของการตัดสินใจ รวมถึงการพัฒนาฐานข้อมูลที่ราชพัสดุให้ครบถ้วนถูกต้องง่ายในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

### 3. แผนพัฒนาตนเอง

#### เป้าหมาย วิสัยทัศน์ของการดำรงตำแหน่ง และการวิเคราะห์ตนเอง

- (1) ตำแหน่งเป้าหมาย รองอธิบดีกรมธนารักษ์ (ด้านที่ราชพัสดุ) กระทรวงการคลัง
- (2) บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ บริหารงานในฐานะรองอธิบดีกรมธนารักษ์ (ด้านที่ราชพัสดุ) ในการกำกับดูแลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภายในกรมธนารักษ์ ที่ปฏิบัติงานด้านที่ราชพัสดุภายใต้พระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารจัดการที่ราชพัสดุให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- (3) วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย “บริหารจัดการที่ราชพัสดุ เพื่อเพิ่มมูลค่าทรัพย์สินและรายได้ สร้างความเข้มแข็ง ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล

#### 3.1 การวิเคราะห์ตนเอง

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	การพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
<b>ความรู้ที่จำเป็น</b> ๑. ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ.๒๕๖๒ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องในการบริหารงานที่ราชพัสดุ ๒. ความรู้ในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing vision and strategy)	✓    -	- ศึกษาทำความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน เช่น พ.ร.บ.การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ กฎหมายว่าด้วยสิ่งแวดล้อม กฎหมายผังเมือง พ.ร.บ. ควบคุมอาหาร - เทคนิควิธีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ทันสมัย เช่น Design thinking - การศึกษาวิเคราะห์สภาพสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร - การคาดการณ์ผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งเป้าหมาย	การวิเคราะห์ตนเอง	
	มีเพียงพอ	การพัฒนาเพิ่มเติม (ระบุประเด็นสำคัญ)
<b>ทักษะที่จำเป็น</b> ๑. ทักษะด้านภาวะผู้นำ (Leadership Skillset) ๒. เพื่อให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ ๓. ทักษะด้านดิจิทัล Digital Skills	- - -	- เพิ่มเติมทักษะเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานตามบทบาทหน้าที่บุคลากร ความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ - ศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับเครื่องมือในการสร้างแผนปฏิบัติการ - ศึกษาเตรียมความพร้อมในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน และในสังคมยุคใหม่
<b>ความสามารถที่จำเป็น</b> - ภาวะผู้นำ	-	- ความสามารถในการบูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอก - ความสามารถในการนำเสนอแบบมืออาชีพ
<b>คุณลักษณะที่จำเป็น</b> - ความมีเมตตาธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต	✓	- สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา - เชื่อมั่นในตนเองที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ - สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดีในสถานการณ์ต่างๆ

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา

	ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 ปี	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 เดือน (ในระหว่างการศึกษาอบรม นบส.1)
จุดแข็ง	ความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562 และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องในการบริหารที่ราชพัสดุ	1. เสนอประเด็นในการทบทวนหรือปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติที่ราชพัสดุ พ.ศ. 2562 เพื่อให้มีการทบทวนหรือแก้ไขให้ทันสมัยเข้าใจและปฏิบัติง่าย 2. ศึกษาเรียนรู้กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กฎหมายควบคุมอาคาร กฎหมายผังเมือง ทั้งในรูปแบบการเข้ารับการอบรมของหน่วยงาน และต่างหน่วยงาน ศึกษาด้วยตนเองทางอินเทอร์เน็ต	การจัดการให้มีการเสวนา ประชุมแสดงความคิดเห็นปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามกฎหมายที่ราชพัสดุเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับสาระสำคัญของกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
จุดที่ต้องการพัฒนาเพิ่ม	1. ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 2. การผลักดันให้เกิดการปฏิบัติและผลสัมฤทธิ์ (Driving Execution and Results)	1. เข้ารับการฝึกอบรมการคิดวิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารงานที่ราชพัสดุ 2. ค้นคว้าศึกษาหาความรู้ทางอินเทอร์เน็ต	(1) ศึกษาเรียนรู้การเป็นผู้นำ Agile Leader ในหลักสูตร นบส.1 ที่จะช่วยกระตุ้นทีมงานให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพด้วยพลังคิดเชิงบวก และเรียนรู้จากการฝึกอบรม นบส.1 ได้

	ประเด็นการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 ปี	เป้าหมายการพัฒนาในระยะ 2 เดือน (ในระหว่างการประชุม นบส.1)
จุดที่ต้องการ พัฒนาเพิ่ม	3. การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการทำงาน บูรณาการและความร่วมมืออย่างเต็มที่ (Facilitation Hyper - collaboration)	ทบทวนและพัฒนากลยุทธ์ในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น	ทบทวนพัฒนาจากการฝึกอบรม นบส.1 กว่า 1 ครั้ง เรียนรู้การมองภาพอนาคต (Scenario System) ในหลักสูตร นบส.1 เพื่อเปิดโลกทัศน์นวัตกรรมใหม่ กับความคิด วิเคราะห์ที่เป็นระบบเพื่อออกนโยบายเกี่ยวกับ การบริหารจัดการที่ราชพัสดุ
	4. การพัฒนาตนเองสู่ผู้อื่น และสร้างการมี ส่วนร่วมในองค์กร	จัดให้มีกิจกรรมการมีส่วนร่วมในองค์กรปีละ อย่างน้อย 2 ครั้ง	ศึกษาจากผู้ประสบความสำเร็จทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร
	5. ทักษะดิจิทัล	ศึกษาด้วยตนเองเพื่อให้สามารถบริหารจัดการ ข้อมูลด้วยเครื่องมือดิจิทัลได้	ได้เรียนรู้ฝึกฝนทักษะดิจิทัลเบื้องต้นที่ใช้ ในการฝึกอบรม

หมายเหตุ : \*โปรดเลือกเฉพาะประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งเป้าหมาย จำนวนไม่เกิน ๕ ประเด็น

**ประเด็นพัฒนา** หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ต้องการพัฒนา เช่น ทักษะการนำการประชุม

**เป้าหมายการพัฒนา** หมายถึง ระดับที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงจากการพัฒนา เช่น สามารถนำการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพโดยการสื่อสาร  
วัตถุประสงค์ของการประชุมได้อย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศโดยผู้เข้าร่วมมีโอกาสแสดงความคิดเห็น และสามารถสรุปผลการประชุมได้อย่างชัดเจน

แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 เดือน (ระหว่างการฝึกอบรม นบส.1)

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะ ที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา		แนวทางการประยุกต์ ในการทำงาน
			เดือนที่ 1	เดือนที่ 2	
ทักษะการจัดการข้อมูลด้วย Digital และทักษะความเข้าใจ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	สามารถใช้เครื่องมือหรือ อุปกรณ์ ต่างๆ และ เทคโนโลยีดิจิทัลในปัจจุบัน มาปรับใช้ในการทำงานได้ เช่น จัดทำ Infographics ข้อมูลสำคัญเสนอผู้บริหาร และการเรียนรู้อุปกรณ์ ต่างๆ ที่ใช้เกี่ยวกับ Digital	ศึกษาด้วยตนเอง จากตำราและ อินเทอร์เน็ต	←	→	ติดตามงานหรือนำเสนอข้อมูล เกี่ยวกับการบริหารจัดการ ที่ราชพัสดุได้อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ

ปัญหา / อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น : .....

แนวทางการป้องกันปัญหา / อุปสรรค : .....

## 3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง

แผนพัฒนารายบุคคล : ระยะเวลา 2 ปี

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการประยุกต์ ในการทำงาน
			ปีที่ 1				ปีที่ 2				
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
1. ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์	1.1 เข้ารับการฝึกอบรมการ คิดวิเคราะห์ในเชิง กลยุทธ์ เพื่อนำไปปรับ ใช้ในการ บริหารงานที่ราชพัสดุ โดยเข้ารับการฝึกอบรม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	(1) ศึกษาเรียนรู้ ด้วยตนเอง  (2) ฝึกอบรมจาก สถาบันที่มีความ เชี่ยวชาญ	←			→					- วางแผนเชิงกลยุทธ์ในการ บริหารจัดการที่ราชพัสดุ เพื่อให้การพัฒนาและ แก้ปัญหาเกี่ยวกับที่ราชพัสดุ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
2. การผลักดันให้เกิดการ ปฏิบัติตามและผลสัมฤทธิ์	ศึกษาด้วยตนเอง		←			→					- สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ งานให้กับบุคลากรภายใน องค์กร

ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ คุณลักษณะที่ต้องการพัฒนา	เป้าหมายการพัฒนา	วิธีการพัฒนา	ช่วงเวลาที่ต้องการพัฒนา								แนวทางการประยุกต์ ในการทำงาน				
			ปีที่ 1				ปีที่ 2								
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4					
3. การสร้างและส่งเสริมให้ เกิดการทำงานแบบบูรณาการ และความร่วมมือพัฒนาอย่าง เต็มที่	จัดให้มีกิจกรรมการมี ส่วนร่วม ปีละ 2 ครั้ง	(1) ศึกษาเรียนรู้ ด้วยตนเอง (2) จัดให้มี กิจกรรมการมี ส่วนร่วม ศึกษา ด้วยตนเอง	←			→					←			→	- นำทักษะที่ได้ไปใช้ในการ ทำงาน เพื่อให้บรรลุผลทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร เข้าใจเข้าถึงในการพัฒนา ภายในองค์กร
4. การพัฒนาตนเอง และผู้อื่น และสถานะการมีส่วนร่วมใน องค์กรด้านดิจิทัล	ติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายใน หน่วยงานและภายนอก หน่วยงานและนำไปปรับใช้ ในการปฏิบัติงาน	ศึกษาด้วยตนเอง	←			→									- สร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ภายในองค์กร
5. ทักษะดิจิทัล	ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง และเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อประสิทธิภาพในการ ปรับใช้และบริหารโครงการ เกี่ยวกับที่ราชพัสดุด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ และนำไปปรับ ใช้ในการปฏิบัติงาน	(1) ศึกษาเรียนรู้ ด้วยตนเอง  (2) ฝึกอบรม จากสถาบันที่มี ความเชี่ยวชาญ	←			→									นำทักษะทางดิจิทัลเกี่ยวกับ อุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย มาใช้ในการจัดการข้อมูล ที่ราชพัสดุ เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุดในการ บริหารจัดการที่ราชพัสดุ

### บรรณานุกรม

ยุทธศาสตร์กระทรวงการคลังตามร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) (2560).

กระทรวงการคลัง

ยุทธศาสตร์กรมธนารักษ์ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) (2562). กรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง

รายงานประจำปีกรมธนารักษ์ (2563). กรมธนารักษ์ กระทรวงการคลัง

ประกาศกระแสพระบรมราชโองการฯ พ.ศ. 2467 วันที่ 14 กันยายน 2467. ราชกิจจานุเบกษา.

เล่ม 41 หน้า 85

## ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นางธมลวรรณ รัตติรุจิเสวต

### ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรีเศรษฐศาสตรบัณฑิต ปีที่สำเร็จการศึกษา 2530

### ประสบการณ์การรับราชการ

ปี 2559 - 2561	ธนารักษ์พื้นที่อ่างทอง
ปี 2561 - 2562	ธนารักษ์พื้นที่นครนายก
ปี 2562 - 2563	ธนารักษ์พื้นที่ฉะเชิงเทรา
ปี 2563 - ปัจจุบัน	ธนารักษ์พื้นที่สมุทรปราการ

### ผลงานทางวิชาการ

-

### รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

-

### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ตำแหน่งธนารักษ์พื้นที่สมุทรปราการ สถานที่ทำงาน : สำนักงานธนารักษ์พื้นที่สมุทรปราการ  
เลขที่ 1/1 ถนนศรีสมุทร ตำบลปากน้ำ อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ 10270