รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะในเขตเมือง

กรณีศึกษา : การปฏิรูปเส้นทางเดินรถโดยสารในเมืองหลักเพื่อเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งอย่างไร้รอยต่อ

จัดทำโดย นางสุณี เหลืองศิริวัฒนา

รหัส 9734

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97

วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2566

ลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะในเขตเมือง
กรณีศึกษา : การปฏิรูปเส้นทางเดินรถโดยสารในเมืองหลัก
เพื่อเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งอย่างไร้รอยต่อ

จัดทำโดย นางสุณี เหลืองศิริวัฒนา
รหัส 9734

หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม รุ่นที่ 97
วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
ประจำปี 2566

สำนักงาน ก.พ.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมของสำนักงาน ก.พ.

ลงชื่อ.....
(ดร.ปัทมา เธียรวิศิษฎ์สกุล)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....
(นายเชิดศักดิ์ สันติวรวุฒิ)
อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....
(ดร.อารักษ์ พรหมณี)
อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

การขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะมีความจำเป็นต่อวิถีการดำเนินชีวิตประจำวันของประชาชน โดยเฉพาะในเมืองหลักที่มีจำนวนประชากรหนาแน่น เมืองที่เป็นแหล่งผลิตในภาคอุตสาหกรรม การศึกษา หรือการท่องเที่ยว เนื่องจากสามารถรองรับการเดินทางของคนได้จำนวนมาก หากมีการบริการ ที่สะดวก รวดเร็ว ทั่วถึง จะช่วยลดปัญหาการจราจร ปัญหาอุบัติเหตุ ปัญหาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และปัญหาการก่อหนี้ครัวเรือน อันเนื่องมาจากการใช้รถส่วนบุคคล จากผลสำรวจและรับฟังความคิดเห็นทั้งจากประชาชน นักวิชาการ และเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและท้องถิ่น พบว่าปัญหาที่ประชาชนไม่นิยมใช้บริการรถโดยสารสาธารณะ เพราะการจัดการบริการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้ใช้บริการ อันเนื่องมาจากหลากหลายปัจจัย เช่น เส้นทางว่างผู้ประกอบการ ความไม่สม่ำเสมอของเวลาการเดินรถ เส้นทางเดินรถไม่เชื่อมต่อกับระบบการขนส่งอื่นหรือแหล่งท่องเที่ยวและแหล่งกิจกรรมใหม่ เป็นต้น ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า ปัญหาดังกล่าวมาจากกรมการขนส่งทางบกซึ่งเป็นหน่วยงาน Regulator ขาดการติดตามประเมินผลและไม่มีการทบทวนหรือปรับเปลี่ยนเส้นทางการเดินรถให้สอดรับกับการขยายตัวของผังเมืองและการกระจายตัวของหมู่บ้าน สถานศึกษา โรงพยาบาล หรือแหล่งท่องเที่ยวที่เกิดขึ้นใหม่ และอีกหนึ่งสาเหตุคือคุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ไปถึงตัวผู้ประกอบการพบว่าสาเหตุที่ไม่มีการพัฒนาคุณภาพการบริการเนื่องจากประสบปัญหาการขาดทุน เนื่องจากจำนวนผู้ใช้บริการลดลง มีรถผิดกฎหมายวิ่งแย่งรับผู้โดยสาร และอัตราค่าโดยสารถูกควบคุมโดยภาครัฐที่ไม่สะท้อนต้นทุนการขนส่งที่แท้จริงและไม่มีการสนับสนุนงบประมาณจากท้องถิ่นหรือภาครัฐ ทำให้ผู้ประกอบการวิ่งรถเพื่อรักษาเส้นทาง แบบประคองตัวไม่ให้ขาดทุน จึงขาดการพัฒนา ทำให้ไม่มีผู้นิยมใช้บริการ เป็นปัญหา “งูกินหาง” ของระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารในเขตเมืองโดยเฉพาะในเมืองหลักในส่วนภูมิภาค เช่น จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดขอนแก่น หรือจังหวัดพิษณุโลก เป็นต้น

กรมการขนส่งทางบกในฐานะหน่วยงานที่มีหน้าที่ควบคุม กำกับ ดูแล และส่งเสริมระบบการขนส่งทางถนนให้มีคุณภาพและปลอดภัย ควรเข้าไปมีบทบาทในการขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพมาตรฐานของระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะ ตระหนักในปัญหาดังกล่าวว่าหากไม่มีการหยิบยกขึ้นมากำหนดเป็นวาระสำคัญที่จะต้องเร่งแก้ปัญหาจะทำให้ระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะในเขตเมืองถดถอยและสูญหายไป ทำให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและเกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่รัฐควรเป็นที่พึ่งให้กับประชาชน จึงเห็นควรมีการพลิกฟื้นระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารประจำทางในเส้นทางหมวด 1 (เส้นทางเดินรถในเขต

เทศบาลและสุขาภิบาล) และหมวด 4 (เส้นทางเดินรถระหว่างอำเภอกับจังหวัด หรืออำเภอกับอำเภอในเขตจังหวัดเดียวกัน) เพื่อให้สามารถตอบโจทย์การเดินทางของประชาชนในเขตเมืองหลักในส่วนภูมิภาค สามารถเข้าถึงการบริการสาธารณะได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียม ลดภาระค่าครองชีพของประชาชน ลดการใช้งานรถส่วนบุคคลซึ่งเป็นปัญหาหนี้ครัวเรือน การจราจร มลภาวะ และอุบัติเหตุ อีกทั้งเป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยวและความเจริญทางเศรษฐกิจ จึงมีความจำเป็นต้องปฏิรูปเส้นทางการเดินรถ เพื่อให้มีเส้นทางที่ **“ลัด สั้น ตรง”** เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถหมุนเวียนรถในเส้นทางได้เร็วขึ้น ประชาชนก็จะได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็ว เนื่องจากความถี่ในการเดินรถที่เพิ่มมากขึ้นทำให้ไม่ต้องเสียเวลารอรถนาน

ผู้ศึกษาเห็นว่า ระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะในเขตเมืองที่มีประสิทธิภาพควรเป็นโครงข่ายเส้นทางที่เข้าถึงง่าย สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย มีการเชื่อมต่อกับระบบการขนส่งในโหมด (**Mode**) อื่นได้อย่างไร้รอยต่อ โดยผ่านกระบวนการวางแผนที่ดีและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน และควรมีการประเมินและวิเคราะห์โครงข่ายเส้นทางเดินรถอยู่เสมอเพื่อปรับเปลี่ยนเส้นทางและความถี่ในการเดินรถให้เหมาะสมกับปริมาณความต้องการใช้บริการแหล่งกิจกรรมและแหล่งชุมชน มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ มาใช้ประโยชน์เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตของคนในสังคม เช่น การใช้แอปพลิเคชัน ViaBus ช่วยแก้ปัญหา “การรอคอยรถเมล์ที่คาดเดาเวลาไม่ได้” ซึ่งตัว App นำมาใช้ติดตามและนำทางในระบบขนส่งสาธารณะแบบเรียลไทม์ ช่วยให้การเดินทางง่าย สะดวก สามารถวางแผนล่วงหน้าได้ เป็นต้น ดังนั้นภาครัฐหรือองค์กรส่วนท้องถิ่นควรเข้ามาให้การสนับสนุนและส่งเสริมในกระบวนการปฏิรูปเส้นทางเดินรถโดยสารสาธารณะ เช่น การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น การให้เงินอุดหนุน หรือ การพิจารณาทบทวนอัตราค่าโดยสารที่เหมาะสมกับต้นทุนการขนส่งของผู้ประกอบการ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการจัดการเมืองในอนาคต เพื่อให้เป็น Smart City เมืองที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อประสิทธิภาพการจัดการเมือง โดยเน้นการออกแบบที่ดี การมีส่วนร่วมภายใต้แนวคิดการพัฒนาเมืองน่าอยู่ เมืองทันสมัย ประชาชนในเมืองมีคุณภาพชีวิตที่ดี

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความอนุเคราะห์จากบุคคลหลากหลายท่าน ทั้งเพื่อนร่วมหลักสูตร นบส.1 ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ที่ปรึกษา ดร.ปัทมา เธียรวิศิษฏ์สกุล ท่านเชิดศักดิ์ สันติวรวุฒิ และ ดร.อารักษ์ พรหมณี ที่ให้ความกรุณาให้คำแนะนำปรึกษา ปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มเติมเนื้อหารายงาน ด้วยความเอาใจใส่ด้วยดีมาโดยตลอดและขอขอบพระคุณท่านอธิบดีกรมการขนส่งทางบก ท่านจิรุตม์ วิศาลจิตร และท่านรองอธิบดี ที่ให้โอกาสผู้ศึกษาได้เข้ารับการอบรมในหลักสูตร นบส.1 รุ่นที่ 97 และขอขอบคุณทุกกำลังใจจากเพื่อน GP7 และอีกหลายท่านที่ผู้ศึกษามิได้กล่าวถึง ทั้งนี้ ผู้ศึกษาจะได้นำความรู้และประสบการณ์ในครั้งนี้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ทางราชการและต่อยอดการพัฒนาหน่วยงานต่อไป

สุณี เหลืองศิริวัฒนา

12 พฤษภาคม 2566

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ก

กิตติกรรมประกาศ ค

สารบัญ ง

สารบัญรูปภาพ จ

คำอธิบายนิยาม ฉ

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย 1

    1.1 การวิเคราะห์บริบทและทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ 1

    1.2 ตำแหน่งรองอธิบดีที่เป็นเป้าหมาย 8

    1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย 12

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ 12

    2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา 12

    2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย 14

    2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ 22

3. แผนพัฒนาตนเอง

    3.1 การวิเคราะห์ตนเอง 24

    3.2 การวางแผนพัฒนาตนเอง 25

    3.3 ผลการพัฒนาตนเอง 26

บรรณานุกรม 27

ภาคผนวก 28

ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล 44

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1	วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580	1
ภาพที่ 1.2	วิสัยทัศน์กรมการขนส่งทางบก	2
ภาพที่ 1.3	กรอบแนวคิดการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งชองไทย ระยะ 20 ปี	3
ภาพที่ 1.4	แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี กรมการขนส่งทางบก	4
ภาพที่ 1.5	รถโดยสารองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ (ขสมก.)	6
ภาพที่ 1.6	รถโดยสารในเขตเมืองจังหวัดตรัง	6
ภาพที่ 1.7	รถโดยสารในเขตเมืองจังหวัดภูเก็ต	7
ภาพที่ 1.8	รถโดยสารในเขตเมืองจังหวัดขอนแก่น	7
ภาพที่ 1.9	โครงข่ายการเดินทางผ่านแอปพลิเคชันในเขตเมืองจังหวัดสระบุรี	8
ภาพที่ 1.10	แผนภูมิโครงสร้างกรมการขนส่งทางบก/สายการบังคับบัญชา	9
ภาพที่ 2.1	ข้อมูลของระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS)	15
ภาพที่ 2.2	ระบบติดตามตัวรถ (GPS)	16
ภาพที่ 2.3	การนำสมาร์ทโฟนมาใช้กับการบริการด้วยรถโดยสารสาธารณะ	17

คำอธิบายนิยามศัพท์

ระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะ หมายถึง การขนส่งคนทางถนนด้วยรถรับจ้าง

รถโดยสารประจำทาง หมายถึง รถที่ใช้ในการขนส่งผู้โดยสารด้วยสินจ้างตามเส้นทางที่คณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบกกำหนดขึ้น

คณะกรรมการ หมายถึง คณะกรรมการควบคุมการขนส่งทางบกกลาง และคณะกรรมการควบคุมการขนส่งประจำจังหวัดแล้วแต่กรณี

เขตเหมืองหลัก หมายถึง พื้นที่เขตเมืองของจังหวัดที่มีความสำคัญในส่วนภูมิภาค เช่น มีกิจกรรมทางเศรษฐกิจ หรือมีจำนวนประชากรหนาแน่น เป็นต้น

เส้นทางหมวด 1 หมายถึง เส้นทางการขนส่งประจำทางด้วยรถโดยสารในเขตเทศบาล สุขาภิบาล และเส้นทางต่อเนื่องภายในเขตเมือง

เส้นทางหมวด 4 หมายถึง เส้นทางการขนส่งประจำทางด้วยรถโดยสารระหว่างอำเภอกับจังหวัด หรือ ระหว่างอำเภอกับอำเภอภายในเขตจังหวัดเดียวกัน

Smart City หมายถึง เมืองที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อประสิทธิภาพการจัดการเมือง โดยเน้นการออกแบบที่ดี การมีส่วนร่วม ภายใต้แนวคิดการพัฒนาเมืองน่าอยู่ เมืองทันสมัย ประชาชนในเมืองมีคุณภาพชีวิตที่ดี

Smart Mobility หมายถึง เมืองที่มุ่งพัฒนาระบบจราจรและขนส่งอัจฉริยะเพื่อขับเคลื่อนประเทศ โดยเพิ่มประสิทธิภาพและความเชื่อมโยงของระบบขนส่งและการสัญจรที่หลากหลายเพิ่มความสะดวก ความปลอดภัยในการเดินทางและการขนส่ง รวมถึงเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

1. วิสัยทัศน์ของตำแหน่งเป้าหมาย

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

2. ข้อเสนอเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2.1 การกำหนดประเด็นการศึกษา

เรื่อง การพัฒนาระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะในเขตเมือง

กรณีศึกษา : การปฏิรูปเส้นทางเดินรถโดยสารประจำทางในเขตเมือง (ส่วนภูมิภาค)

2.1.1 ขอบเขตการศึกษา

(1) **เขตเมืองในส่วนภูมิภาค** โดยใช้แนวทางที่สำนักนโยบายและแผนการขนส่งจราจร (สนข.) ได้คัดเลือกจังหวัดที่เป็นเมืองหลักในส่วนภูมิภาคเพื่อส่งเสริมระบบการขนส่งสาธารณะ จำนวน 6 จังหวัด ได้แก่ อุดรธานี เชียงใหม่ พิษณุโลก ภูเก็ต นครราชสีมา และขอนแก่น

(2) **เส้นทางหมวด 1** หมายถึง เส้นทางการขนส่งประจำทางด้วยรถโดยสารในเขตเทศบาล สุขาภิบาล เมือง และเส้นทางต่อเนื่อง

(3) **เส้นทางหมวด 4** เส้นทางการขนส่งประจำทางด้วยรถโดยสารระหว่างอำเภอกับจังหวัด หรือระหว่างอำเภอกับอำเภอภายในเขตจังหวัดเดียวกัน

2.1.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

(1) **การเจริญเติบโตของเมือง** การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจที่กระจายตัวไปสู่เมืองหลักในภูมิภาค เช่น นิคมอุตสาหกรรม สถานพยาบาล แหล่งท่องเที่ยว และสถานศึกษา ซึ่งล้วนเป็นตัวเร่งอุปสงค์ด้านการเดินทางของประชาชนเพิ่มมากขึ้นตามสภาพเมือง

(2) **พฤติกรรมและวิถีการดำเนินชีวิตของประชาชน** ที่มีผลต่อใช้บริการรถโดยสารสาธารณะ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตของผู้คนที่ปรับ

ตามสถานการณ์ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น การซื้อของออนไลน์ การเรียนออนไลน์ และ การทำงานแบบ **WFH** การบริการขนส่งผู้โดยสารผ่านแอปพลิเคชันแบบ door to door เป็นต้น

(3) **คุณภาพการให้บริการของผู้ประกอบการ** จัดการเดินรถไม่เป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในใบอนุญาตประกอบการ เช่น ลดจำนวนเที่ยวการเดินรถ เวลาการเดินรถ เรียกเก็บค่าโดยสารเกินอัตรา การผูกขาดเส้นทางการเดินรถ บางเส้นทางนำรถร่วมบริการเข้ามาวิ่งให้บริการเพื่อรักษาเส้นทางโดยที่ผู้ประกอบการไม่ได้เป็นเจ้าของรถเอง หรือบางเส้นทางคนใช้บริการน้อยทำให้ประสบภาวะขาดทุน ทำให้ไม่มีการพัฒนาคุณภาพการบริการ

(4) **การอุดหนุนจากภาครัฐ** ทั้งในด้านของเงินทุน แหล่งเงินทุน การกำหนดอัตราค่าโดยสารที่ไม่สะท้อนถึงต้นทุนที่เกิดขึ้นจริง รวมถึงการวางผังเมืองด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ไม่เอื้อต่อการเดินทางเข้าถึงการบริการขนส่งสาธารณะของประชาชน เช่น ศาลาพักรอรถข้างทางที่หายไปในการสร้างถนน ในปัจจุบันทำให้จุดจอดรับส่งต้องใช้พื้นที่ริมถนน ประชาชนไม่มีที่หลบพักระหว่างรอรถและเป็นปัญหาการ จัดระเบียบจุดขึ้นลงรถที่สับสนและเสี่ยงต่ออุบัติเหตุ

(5) **ด้านการกำหนดเส้นทางการเดินรถ** การกำหนดเส้นทางการเดินรถโดยขาดการวิเคราะห์ข้อมูลจากสภาพเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปและขาดฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้ การกำหนดเส้นทางของกรมการขนส่งทางบกที่มาจาก การร้องขอของประชาชน การเมืองท้องถิ่น และผู้ประกอบการซึ่งต่างมาจากมุมมองในส่วนของประโยชน์ตนจึงทำให้มีปัญหาเส้นทางทับซ้อน วกวน ระยะทางยาว อีกทั้งไม่มีการปรับปรุงเส้นทางให้สอดคล้องกับสภาพการเจริญเติบโตของเมืองไม่มีการเชื่อมต่อกับระบบขนส่งสาธารณะในโหมดอื่น ทำให้ไม่สนองตอบความต้องการของประชาชนในภาพรวม

(6) **ด้านบุคลากรของกรมการขนส่งทางบก** ซึ่งเป็นกลไกสำคัญต่อการกำหนดและปรับปรุงเส้นทางเดินรถในเขตจังหวัดที่อยู่ภายใต้กำกับดูแลของสำนักงานขนส่งจังหวัดที่รับผิดชอบ จากการวิเคราะห์พบว่า บุคลากรของกรมยังขาดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่จะเข้ามาจัดเก็บและบริหารจัดการข้อมูลด้านการประกอบการขนส่งที่ถูกต้อง

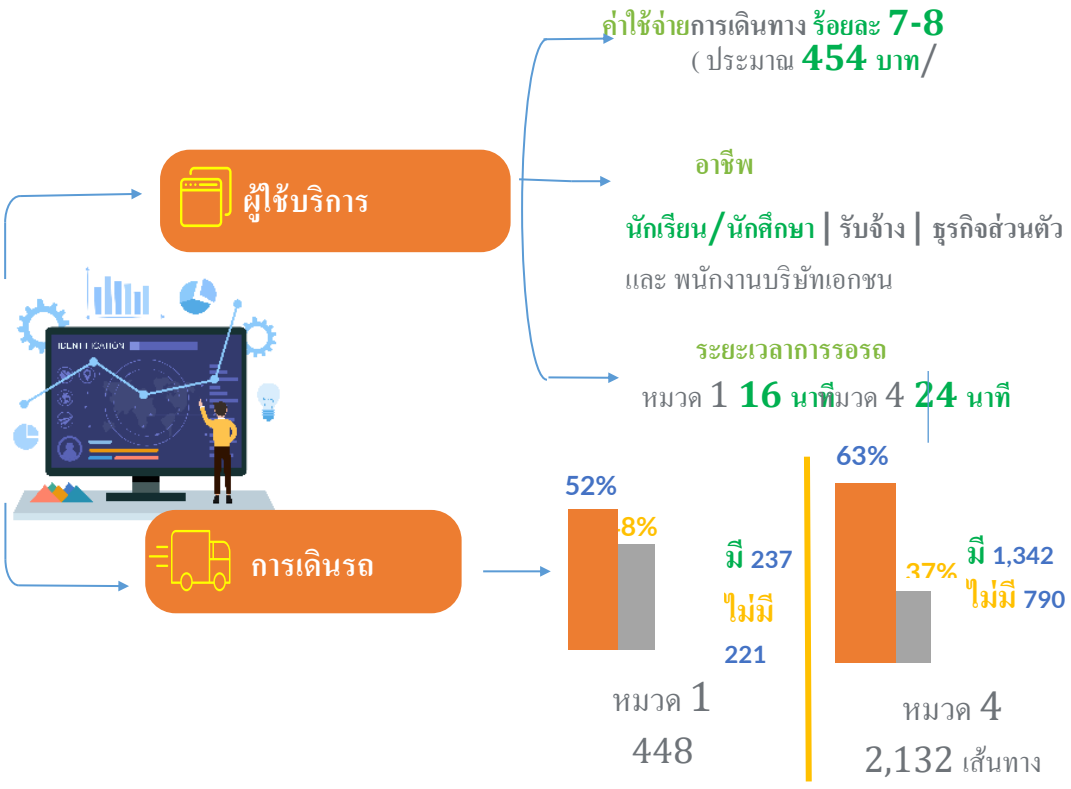
ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นว่า**การพลิกฟื้นระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารประจำทางในเส้นทางหมวด 1 และหมวด 4 ในส่วนภูมิภาคให้สามารถตอบโจทย์การเดินทางของประชาชน**ในเขตเมืองหลักในส่วนภูมิภาคเพื่อให้สามารถเข้าถึงการบริการสาธารณะได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียม ลดภาระค่าครองชีพของประชาชน ลดการใช้งานรถส่วนบุคคลซึ่งเป็นปัญหาหนี้ครัวเรือน การจราจร มลภาวะ และอุบัติเหตุ อีกทั้งเป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยวและความเจริญทางเศรษฐกิจ จึงมีความจำเป็นต้อง**ปฏิรูปเส้นทางการเดินรถ เพื่อให้มีเส้นทางที่ “ลัด สั้น ตรง”** เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถหมุนเวียนรถในเส้นทางได้เร็วขึ้น ประชาชนก็จะได้รับบริการ ที่สะดวก รวดเร็ว เนื่องจากความถี่ในการเดินรถที่เพิ่มมากขึ้นทำให้ไม่ต้องเสียเวลารอรถนาน

2.2 การกำหนดข้อเสนอเชิงนโยบาย

กรมการขนส่งทางบก ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการควบคุม กำกับ ดูแล ระบบการขนส่งทางถนนให้มีคุณภาพและปลอดภัย โดยกำหนดเป้าหมายการพัฒนาระบบการขนส่งด้วยรถสาธารณะในเขตเมืองภายใต้กรอบแนวคิดตามยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ซึ่งมุ่งหมายให้ประเทศไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน กรมการขนส่งทางบกจึงได้กำหนดแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) โดยเปิดรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้านจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทั้งในระดับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาควิชาการ ในประเด็นการพัฒนาระบบการขนส่งที่กรมการขนส่งทางบกควรให้ความสำคัญและนำมาสู่การสังเคราะห์แนวทางพัฒนาในบริบทของประเทศให้สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ในการ “เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในการควบคุม กำกับ ดูแลระบบการขนส่งทางถนน ให้มีคุณภาพและปลอดภัย” โดยกำหนดตัวชี้วัดด้านการบริการรถโดยสารสาธารณะจาก (1) ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการรถโดยสารสาธารณะทุกประเภท และ (2) จำนวนการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะในเมืองหลักภูมิภาค

2.2.1 ข้อมูลพื้นฐาน

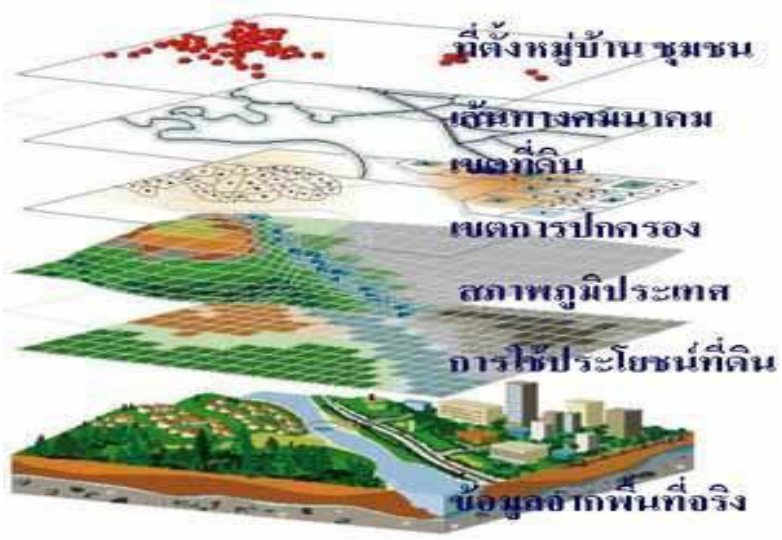
จากผลการศึกษาของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) และผลการสำรวจข้อมูลของกรมการขนส่งทางบกในส่วนของการให้บริการด้วยรถโดยสารสาธารณะ หมวด 1 และหมวด 4 ในเขตเมืองหลักของกรมการขนส่งทางบก พบข้อมูลพื้นฐานที่มีนัยสำคัญต่อการพัฒนาระบบการขนส่งสาธารณะ ดังนี้



จากข้อมูลดังกล่าวจะพบได้ว่า มีเส้นทางเดินรถโดยสารประจำทางที่ว่างผู้ประกอบการโดยเฉลี่ยทั้งสองหมวดเดินรถเกินกว่าร้อยละ 40 สะท้อนถึงปัญหาความล้มเหลวของการจัดบริการขั้นพื้นฐานด้านการเดินทางในชีวิตประจำวัน ต้องหันมาพึ่งพาตนเองด้วยการใช้รถส่วนบุคคล ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งที่เป็นต้นเหตุของปัญหามาจากสภาพด้านกายภาพโครงข่ายเส้นทางรถโดยสารประจำทางมีเส้นทางเดินรถที่ยาวเกินไปทำให้ไม่สามารถวางแผนการเดินรถและควบคุมเวลาการให้บริการได้ โดยเฉพาะเส้นทางบนถนนสายหลักบางเส้นทางมีความซ้ำซ้อนขาดการวางแผนเส้นทาง ไม่สามารถตอบสนองความต้องการเดินทางในพื้นที่พัฒนาใหม่จากการขยายตัวของผัง ภาครัฐเองก็ขาดประสิทธิภาพในการกำกับดูแลและติดตามประเมินผลการให้บริการของผู้ประกอบการขนส่ง ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะ โดยนำเขตเมืองหลัก 6 จังหวัดเป็นพื้นที่นำร่องในการดำเนินการก่อนขยายผลไปสู่พื้นที่อื่นต่อไป

2.2.2 เทคโนโลยี : การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ด้านการปฏิรูปเส้นทางเดินรถโดยสารประจำทางในเขตเมืองหลัก แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้

(1) ระยะแรก : การกำหนดและปรับปรุงเส้นทางเดินรถ โดยนำระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (Geographic Information System) GIS มาใช้สำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล



ที่มา : ศูนย์วิจัยภูมิสาสนเทศเพื่อประเทศไทย www.gisthai.org

GIS เป็นเทคโนโลยีที่ผู้ศึกษาเห็นว่าเหมาะสมในการนำมาใช้เก็บข้อมูล Data Collection เนื่องจากสามารถนำมาใช้วิเคราะห์โครงข่ายเส้นทางและออกแบบเส้นทางได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมพฤติกรรมของผู้เดินทาง เนื่องจากได้ข้อมูลครบทั้งในด้านความหนาแน่นประชากร สภาพถนนเส้นทางการจราจร ข้อมูลที่อยู่อาศัย สถานศึกษา โรงพยาบาล แหล่งกิจกรรม และแหล่งท่องเที่ยว ที่มีผลต่อการเดินทางสัญจรของประชาชน และสามารถแสดงพลวัตรการเปลี่ยนแปลงการใช้พื้นที่ การย้ายถิ่นฐาน การเกิดใหม่ของโครงข่ายคมนาคม เช่น ถนน สนามบิน เส้นทางรถไฟ และท่าเรือ ข้อมูลที่จัดเก็บใน GIS มีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงพื้นที่ (Spatial Data) ที่แสดงในรูปของภาพ (graphic)

แผนที่ (map) ที่เชื่อมโยงกับฐานข้อมูล (Database) สะดวกต่อการนำมาใช้วิเคราะห์และนำเสนอต่อที่ประชุมให้เห็นภาพและเข้าใจได้ง่าย มีความแม่นตรงและมีความน่าเชื่อถือสูง ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายภาครัฐในการใช้คนออกไปเดินสำรวจพื้นที่

(2) ระยะที่สอง : การควบคุม กำกับ และตรวจสอบ เพื่อสร้างความมั่นใจในด้านความปลอดภัยในการเดินทางของผู้โดยสารด้วยเทคโนโลยี : ระบบติดตามตัวรถ (Global Positioning System) GPS

ที่มา : https://thaigpstrackers.com

GPS Tracking นำมาใช้ประโยชน์ในการติดตามตัวรถและควบคุมพฤติกรรมการขับขี่ของพนักงานขับรถรถโดยสารสาธารณะ ซึ่งระบบ GPS สามารถตรวจสอบตำแหน่งรถ ตรวจสอบการใช้ความเร็วและเส้นทางการวิ่งรถของผู้ประกอบการว่าอยู่ในเส้นทางที่กำหนดหรือไม่ เพื่อเป็นเครื่องมือกำกับติดตามของภาครัฐและเพื่อสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยให้กับประชาชนที่ใช้บริการรถโดยสารสาธารณะ นอกจากนี้ ระบบ GPS ยังสามารถใช้ประโยชน์ในการติดตามการเดินรถหากมีปัญหาการจราจรติดขัด รถเกิดอุบัติเหตุ หรือรถเสียในเส้นทาง เป็นเหตุให้รถโดยสารขาดระยะจะสามารถจัดรถเสริมไปวิ่งให้บริการได้ทันต่อความต้องการใช้บริการ เป็นการช่วยเพิ่มความสะดวก รวดเร็วในการใช้บริการรถโดยสารได้อีกทางหนึ่งด้วย

(3) ระยะที่สาม : การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ด้วยการนำ Application และระบบตั๋วอิเล็กทรอนิกส์ ที่สามารถติดตั้งใน Smartphone มาใช้ประโยชน์ในการอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการเพื่อค้นหาเส้นทางเดินรถโดยสารการเชื่อมต่อระบบขนส่ง ตำแหน่งของตัวรถและระยะเวลาที่รถจะมาถึงจุดจอดรับ-ส่ง ระยะเวลาออกจากต้นทางหรือถึงจุดหมายปลายทางเพื่อความสะดวกในการวางแผนการเดินทางของประชาชน ไม่ต้องเสียเวลามารอรถโดยไม่รู้เวลาที่แน่นอน อีกทั้งปัจจุบันเป็นสังคมไร้เงินสด การใช้ e-Ticket จะช่วยอำนวยความสะดวกและรองรับการพัฒนาไปสู่ระบบตั๋วร่วมในโหมดการขนส่งอื่นต่อไป

ที่มา : https://men.kapook.com

2.2.3 การวิเคราะห์ข้อมูลระบบการขนส่งผู้โดยสารในเขตเมืองของต่างประเทศ (Best Practice)

(1) ประเทศอังกฤษ จุดเด่นในเรื่องการกำหนดเส้นทางที่สั้นและตรงสอดรับกับการวางผังเมืองและความนิยมเดินทางของผู้โดยสาร รัฐบาลท้องถิ่นเข้ามาสนับสนุนการจัดเดินรถผ่านองค์กร PTA (Passenger Transport Authority) เพื่อประโยชน์ทางสังคมโดยไม่มุ่งหวังเรื่องของผลกำไร

(2) ประเทศเกาหลีใต้ จุดเด่นในเรื่องการกำหนดเส้นทางเดินรถที่ชัดเจนแบ่งตามสีรถเพื่อความสะดวกในการใช้บริการของประชาชนและนักท่องเที่ยว เน้นการขนส่งที่ Smooth & Smart ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการให้บริการ ทั้ง GPS Map Application และระบบการจ่ายค่าโดยสารผ่านบัตรอิเล็กทรอนิกส์ โดยรัฐบาลกลางและส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนในการสนับสนุนงบประมาณการจัดเดินรถ

(3) ประเทศสิงค์โปร์ จุดเด่นในเรื่องเส้นทางการเดินรถที่เชื่อมต่อทุกโหมดการเดินทางครอบคลุมทั่วเมือง มีเลนส์เดินรถโดยสารเฉพาะทำให้สามารถควบคุมเวลาได้แน่นอน มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการอำนวยความสะดวกให้กับผู้เดินทางในลักษณะเดียวกับประเทศเกาหลีใต้ มีการทบทวนอัตราค่าโดยสารทุกปี ทำให้เอกชนมีความมั่นคงด้านการเงินสามารถพัฒนาคุณภาพตัวรถและการให้บริการ

2.2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยที่มีผลกระทบด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis

(1) จุดแข็ง (Strength)

(1.1) โครงสร้างองค์กรของกรมการขนส่งทางบก มีการกำหนดหน่วยงานที่กำกับดูแล ภารกิจในภาพรวมระดับกรมที่ชัดเจน โดยมีสำนักการขนส่งผู้โดยสารทำหน้าที่กำกับดูแลด้านการขนส่ง “คน” และสำนักการขนส่งสินค้ากำกับดูแลด้านการขนส่ง “สิ่งของ” และในระดับพื้นที่มีสำนักงานขนส่งจังหวัดเป็นหน่วยงานปฏิบัติ

(1.2) มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และขั้นตอนตามกฎหมายและประกาศของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

(1.3) บุคลากรของกรมการขนส่งทางบกมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความผูกพันต่อองค์กร

(2) โอกาส (Opportunity)

(2.1) มาตรการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก กระตุ้นให้บุคลากรในส่วนภูมิภาคศึกษาความต้องการเดินทางด้วยรถโดยสารสาธารณะในพื้นที่ความรับผิดชอบและใช้ข้อมูลรอบด้านในการพิจารณากำหนดเส้นทางและจัดให้มีเวทีเสวนาหรือระดมความเห็นร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่รับผิดชอบ ซึ่งต่างท้องที่ย่อมต่างความต้องการ

(2.2) มีการใช้เทคโนโลยีมาใช้แทนการทำงานในบางส่วนที่เป็น Repeated functions ที่สามารถใช้ระบบจัดการแทนเจ้าหน้าที่ได้ เช่น ข้อมูลสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (GIS) หรือเทคโนโลยีการติดตามตัวรถ (GPS) มาประยุกต์ใช้ในการกำหนดหรือปรับปรุงเส้นทางและการติดตามควบคุมการเดินรถโดยสารประจำทาง เป็นต้น

(3) จุดอ่อน (Weakness)

(3.1) การจัดการข้อมูลที่ไม่ User friendly เช่น ข้อมูลใบอนุญาตและข้อมูลเส้นทางยังถูกจัดเก็บอยู่ในแฟ้มเอกสาร ทำให้ไม่สะดวกในการนำไปใช้งาน

(3.2) จำนวน Transaction และ ภารกิจที่หลากหลายของเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบที่ต้อง Deal กับประชาชนรายย่อยและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ทำให้เกิดปัญหา Workload

(4) อุปสรรค (Threat)

(4.1) ศักยภาพของผู้ประกอบการขนส่ง ฐานความคิดผู้ประกอบการคนรุ่นเก่าที่มีความคิดว่าการได้รับใบอนุญาตประกอบการเป็นการได้สัมปทานเส้นทางและปัญหาการควบคุมค่าโดยสารที่ไม่สัมพันธ์กับต้นทุน ทำให้ขาดการพัฒนาคุณภาพตัวรถหรือมาตรฐานการให้บริการ

(4.2) ความต่อเนื่องของนโยบายทางการเมือง ส่งผลให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขาดความต่อเนื่อง ทำให้การกำหนดโครงข่ายเส้นทางการเดินรถที่จะเชื่อมต่อระบบการขนส่งโหมดอื่นขาดความชัดเจนและมีความไม่แน่นอน ทำให้มีผลต่อการลงทุนของผู้ประกอบการขนส่ง

2.2.5 การวางแผนกลยุทธ์ในการปฏิรูปเส้นทาง ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร (SWOT Analysis) ด้วยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกขององค์กร พบว่าสามารถกำหนดกลยุทธ์ 4 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่

(1) กลยุทธ์**เชิงรุก** (SO) >> ใช้จุดแข็งเพื่อพัฒนาโอกาส

(2) กลยุทธ์**เชิงแก้ไข** (WO) >> หาโอกาสที่จะลดจุดด้อย

(3) กลยุทธ์**เชิงป้องกัน** (ST) >> ใช้จุดแข็งเพื่อลดอุปสรรค

(4) กลยุทธ์**เชิงรับ** (WT) >> ลดความเสี่ยงการเกิดอุปสรรคและปรับลดจุดด้อย

2.2.6 แผนแม่บทการปฏิรูปเส้นทางการเดินรถโดยสารในเขตเมืองหลัก

(1) การกำหนดผู้รับผิดชอบ กรมการขนส่งทางบกโดย**สำนักการขนส่งผู้โดยสาร ภายใต้กำกับของรองอธิบดี (ฝ่ายบริหาร) เป็นหน่วยงานหลักเจ้าของโครงการรับผิดชอบดำเนินการ (Implement)** โดยอาศัยอำนาจและหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก พ.ศ.2522 ในการควบคุม กำกับ ดูแล และจัดระบบการขนส่งทางถนน ในการกำหนดหรือปรับปรุงเส้นทางการเดินรถ การออกหรือเพิกถอนใบอนุญาตประกอบการขนส่งในเส้นทางที่กำหนด

(2) การจัดทำแผนแม่บทการปฏิรูปเส้นทาง

(2.1) **นำเสนอโครงการ**ปฏิรูปเส้นทางให้กรมการขนส่งทางบกให้ความเห็นชอบโดยนำร่องการปฏิรูปเส้นทางในเขตเมืองหลัก 6 จังหวัดต้นแบบในระยะเริ่มต้น

(2.2) นำระบบ **GIS มาใช้ในการเก็บข้อมูลของสภาพพื้นที่** ทั้งในเรื่องของแหล่งชุมชน แหล่งกิจกรรมสำคัญที่ต้องพึ่งพาการเดินทางประจำวัน และแหล่งท่องเที่ยวที่เกิดขึ้นใหม่

(2.3) ประสาน**สำนักงานขนส่งจังหวัดต้นแบบจัดทำข้อมูลฐาน**ที่เกี่ยวข้องกับเส้นทางและสถานการณ์การเดินรถที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

(3) การจัดทำฐานข้อมูล โดยนำระบบ **GIS มาใช้ในการเก็บข้อมูลของสภาพพื้นที่** ทั้งในเรื่องของแหล่งชุมชน แหล่งกิจกรรมสำคัญที่ต้องพึ่งพาการเดินทางประจำวัน และแหล่งท่องเที่ยวที่เกิดขึ้นใหม่ รวมถึงสภาพถนน ระบบราง หรือเส้นทางบิน ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สร้างขึ้นใหม่หรือมีโครงการจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้นี้

(4) จัดทำแผนแม่บทและแบบจำลองโครงข่ายการเดินรถที่ออกแบบใหม่ที่สอดคล้องและเหมาะสม**โดยใช้ 4-Step Modelling** ได้แก่ การ**เกิด**การเดินทาง (Trip Generation) การ**กระจาย**การเดินทาง (Trip Distribution) การเลือก**รูปแบบ**การเดินทาง (Mode-Split) และการ**แจกแจง**การเดินทาง (Trip Assignment) ซึ่งเป็นการหา Demand ว่าจะเกิด Trip มากแค่ไหนในช่วงเวลาใด อะไรบ้างเป็นปัจจัยที่มนุษย์ทั่วไปจะพิจารณาเลือกใช้ในการเดินทาง และข้อมูลต้นทาง-ปลายทางในแต่ละรูปแบบนำมาจับเข้ากับ Network ว่าเส้นทางไหนจะ Link และครอบคลุมพื้นที่แหล่งชุมชุม แหล่งกิจกรรมใหม่และแหล่งท่องเที่ยวที่เหมาะสมกับคำว่า **“เส้นทางสังคม”** มากที่สุด

(5) การสร้างการรับรู้และสร้างการมีส่วนร่วม

(5.1) **การสร้างการรับรู้** นำเสนอจังหวัดเพื่อขอการสนับสนุนในการจัดตั้งคณะทำงานด้าน**การสื่อสารสาธารณะเพื่อสร้างการรับรู้ในระดับพื้นที่** ให้มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์โครงการฯ ประกอบด้วย ประชาสัมพันธ์จังหวัด ผู้แทนท้องถิ่นระดับอำเภอ ตำบล หมู่บ้าน สถานศึกษา ผู้แทนภาคเอกชน และส่วนราชการในจังหวัด เพื่อให้มีส่วนร่วมอย่างรอบด้าน

(5.2) **สร้างการมีส่วนร่วม** ขอความร่วมมือภาควิชาการหรือภาคประชาสังคมเป็นตัวกลางในการ**จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย** ได้แก่ ท้องถิ่น ผู้ประกอบการภาคเอกชน และประชาชนผู้ใช้บริการ

(6) จัดทำพิมพ์เขียว “แผนแม่บทการปฏิรูปเส้นทาง” นำเสนอกรมการขนส่งทางบกจัดประชุมภายในเพื่อระดมความเห็นระหว่างสำนักการขนส่งผู้โดยสาร (หน่วย Implement) และสำนักงานขนส่งจังหวัด (หน่วยปฏิบัติในพื้นที่) ร่วมกันพิจารณาแก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม **“แผนแม่บทการปฏิรูปเส้นทาง”** ให้มีความสมบูรณ์และเป็นโครงข่ายหลักในการเดินทางในเขตเมืองที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งภาครัฐและประชาชนในทุกมิติ ทั้งในด้านของความครอบคลุม ความสะดวกสบาย และความปลอดภัยในการเดินทาง

(7) ประชุมผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียโดยตรง ชี้แจงเหตุผลความจำเป็นในการกำหนดเส้นทางเดินรถใหม่ตามแผนปฏิรูปเส้นทาง สอบถามความประสงค์ว่าจะเดินรถต่อไปในเส้นทางที่ปรับปรุงใหม่หรือมีสิ่งใดที่จะให้ภาครัฐสนับสนุนให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ ทั้งนี้เห็นควรพิจารณาให้สิทธิกับผู้ประกอบการรายเดิมก่อน เพื่อลดผลกระทบด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจและป้องกันปัญหาข้อร้องเรียน

(8) ประกาศรับคำขอเป็นผู้จัดการเดินรถเป็นการทั่วไป กรณีเส้นทางที่กำหนดใหม่หรือเส้นทางเดิมที่ผู้ประกอบการไม่เดินรถต่อ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันอย่างเสรี

(9) ขอรับการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.

(9.1) **อปท.เป็นผู้จัดการเดินรถเอง**ในกรณีบางเส้นทางไม่มีเอกชนสนใจ เช่นกรณีของจังหวัดภูเก็ต และที่อยู่ระหว่างดำเนินการในจังหวัดพิจิตรและจังหวัดตราด เป็นต้น

(9.2) **อปท.ให้การสนับสนุนการเดินรถของเอกชน** ในรูปของการให้กู้ยืมเงินลงทุนหรือชดเชยอัตราค่าโดยสาร ทั้งนี้ เนื่องจากการจัดบริการรถโดยสารเป็นบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตและช่วยสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจท้องถิ่น โดยที่เงินภาษีรถยนต์ส่วนบุคคลที่กรมการขนส่งทางบกจัดเก็บได้โอนเป็นงบประมาณท้องถิ่นทั้งหมดจึงควรนำมาปันส่วนเพื่อดูแลคุณภาพชีวิตที่ดีในการเดินทางให้กับคนในท้องถิ่น

(10) นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่มาใช้ในการยกระดับคุณภาพการให้บริการด้วยรถโดยสารสาธารณะไปในคราวเดียวกัน ดังนี้

(10.1) ส่งเสริมให้ผู้ประกอบการนำรถที่ใช้พลังงานไฟฟ้าและรถชานต่ำมาใช้ให้บริการประชาชน

(10.2) ภาครัฐร่วมกับผู้ประกอบการ นำระบบ GPS มาใช้ในการติดตามตัวรถ และ Mobile Application บอกเส้นทางและตำแหน่งของรถเพื่อให้ประชาชนสามารถค้นหาหรือวางแผนการเดินทางได้สะดวกมากขึ้น เช่นกรณีของ ViaBus ที่จังหวัดสระบุรีนำมาใช้งานแล้ว

(10.3) นำระบบการชำระค่าโดยสารผ่าน e-Ticket หรือระบบตั๋วต่อตั๋วร่วม มาใช้ในการชำระค่าโดยสาร เพื่อความสะดวกและสอดรับกับวิถีชีวิตของคนในสังคมปัจจุบัน

ทั้งนี้ เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านของการปฏิรูปเส้นทางได้ผลสำเร็จอย่างยั่งยืน กรมการขนส่งทางบก โดย สำนักการขนส่งผู้โดยสารและสำนักงานขนส่งจังหวัดทั้ง 6 จังหวัดต้นแบบจะต้อง**ติดตามประเมินผลการเดินรถอย่างต่อเนื่อง**เพื่อให้สามารถเข้าไปช่วยแก้ไขหรือสนับสนุนในบางจุดที่ยังเป็นปัญหาข้อติดขัดทั้งในมุมของผู้ประกอบการและประชาชนผู้ใช้บริการ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะเป็นที่นิยม **สร้างความมั่นใจด้านคุณภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้กับผู้โดยสารได้อย่างยั่งยืนต่อไป**

2.2.7 ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

(1) ความมุ่งมั่นและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ผู้บริหารองค์กรในฐานะผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องเห็นถึงความสำคัญในการผลักดันโครงการเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม ให้การสนับสนุนงบประมาณ องค์ความรู้ และจัดสรรอัตรากำลังที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงาน

(2) บุคลากรของกรมการขนส่งทางบก ต้องมีการพัฒนาศักยภาพ พร้อมเรียนรู้และปรับตัวทั้งในด้านทัศนคติการทำงานและการเรียนรู้เทคโนโลยีนวัตกรรม นอกจากนี้ยังควรกำหนดให้มีการประเมินและพัฒนาคุณภาพการให้บริการอยู่เสมอ และมีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนเพื่อนำมาปรับปรุงโครงการอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

(3) เทคโนโลยีสารสนเทศ การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่และนวัตกรรมที่เหมาะสมกับลักษณะงานมาช่วยให้การทำงานและการวิเคราะห์ข้อมูลง่าย ชัดเจน รวดเร็ว มีความน่าเชื่อถือ และนำมาใช้ในการพัฒนางานให้เข้ากับวิถีการดำเนินชีวิตของคนในสังคม เช่น GIS GPS Application และ e-Ticket เป็นต้น

(4) ความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก การดำเนินโครงการจำเป็นต้องมีการบูรณาการกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคมและหน่วยงานในระดับท้องถิ่น ได้แก่ จังหวัด ประชาสัมพันธ์ และหน่วยงานด้านการบังคับใช้กฎหมาย เช่น ตำรวจจราจร เนื่องจากการเดินรถโดยสารเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิบัติตามกฎหมายจราจร ทั้งในเรื่องช่องทางเดินรถ การหยุดรับส่งผู้โดยสาร ณ จุดจอดที่ทางราชการกำหนด และการจัดวางผังเมือง เพื่อความคล่องตัวในการเดินรถ โดยเฉพาะ อปท. ซึ่งมีศักยภาพในการสนับสนุนทางด้านงบประมาณในการจัดเดินรถ

(5) ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรง ได้แก่ ผู้ประกอบการเดินรถ และประชาชนที่ใช้บริการ หากมีความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการปฏิรูปเส้นทางว่าเป็นการมุ่งที่ประโยชน์ส่วนรวม แผนการปฏิรูปเส้นทางที่ออกแบบใหม่อาจทำให้ผู้ประกอบการรายเดิมได้รับผลกระทบ อาจมีปัญหาการต่อต้านและข้อร้องเรียนซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาโครงการ แต่หากเข้าใจและเห็นร่วมกันว่าเป็นการพัฒนาระบบการขนส่งเพื่อความยั่งยืนเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่มีคุณภาพ ย่อมส่งผลให้มีจำนวนผู้ใช้รถโดยสารเพิ่มมากขึ้น ผลตอบแทนทางธุรกิจก็จะกลับมาสู่ผู้ประกอบการในที่สุด

2.3 ภาวะผู้นำเพื่อการขับเคลื่อนข้อเสนอ จากสภาพปัญหาและกรณีตัวอย่างการพัฒนาระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะในส่วนภูมิภาคที่มีรูปแบบปัญหาและวิธีการจัดการที่แตกต่างกันดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงเห็นควรขับเคลื่อนข้อเสนอในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

2.3.1 ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (Innovation and Creation) การคิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมควรเริ่มจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาบริหารจัดการฐานข้อมูลเชิงพื้นที่ด้านเส้นทางการให้บริการขนส่งสาธารณะที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยนำระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) มาใช้ในการวิเคราะห์และกำหนดเส้นทางเดินรถและบริหารจัดการเที่ยวการเดินรถที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนได้โดยไม่ต้องใช้เจ้าหน้าที่ออกไปสำรวจพื้นที่จริง และเป็นข้อมูลที่น่าเชื่อถือในการนำไปใช้อ้างอิงประกอบการขอการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ยังควรต่อยอดหรือขยายผลการใช้นวัตกรรมที่สามารถอำนวยความสะดวกในการเดินทาง เช่น ระบบ GPS โมบายแอปพลิเคชันบอกตำแหน่งรถ หรือ แสดงจุดเชื่อมต่อการเดินทาง และระบบตั๋วอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพการให้บริการไปสู่การเป็น Smart City และระบบการขนส่งอัจฉริยะ (Smart Mobility) ซึ่งจะเป็นรากฐานในการขับเคลื่อนประเทศต่อไป

2.3.2 ภาวะผู้นำด้านการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ผู้นำในยุคปัจจุบันซึ่งต้องประสบกับความท้าทายในการขับเคลื่อนองค์กรในสภาวการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งในเรื่องทางภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ และสังคม การวางแผนกลยุทธ์จึงต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และอำนาจขององค์กร โดยแสวงหาโอกาสมากกว่าการมองปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคในการพัฒนางาน เพื่อให้กรมการขนส่งทางบกสามารถพัฒนาระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะให้ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ รองรับคนทั้งมวล และเชื่อมโยงกับการขนส่งในรูปแบบอื่นได้อย่างไร้รอยต่อ อย่างไรก็ดีแม้ว่าผู้นำจะมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีเพียงใดก็ตาม แต่หากขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพก็ย่อมไม่สามารถนำนโยบายหรือแผนงานไปสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลตามที่คาดหวังได้ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีคุณลักษณะในด้านการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งกับคนในองค์กร หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และประชาชนที่เป็นผู้รับบริการ

2.3.3 ภาวะผู้นำด้านการสร้างความร่วมมือและบูรณาการ (Networking and Integration) การพัฒนาระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะในเขตเมืองหลักในส่วนภูมิภาคด้วยการปฏิรูปเส้นทางการเดินรถเป็นกระบวนงานที่ต้องได้รับการสนับสนุนทั้งในระดับนโยบายของกระทรวงคมนาคม และฝ่ายปกครองในพื้นที่ การจะสัมฤทธิ์ผลจึงต้องมีการสร้างการรับรู้ให้กับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ประกอบการ ประชาชนในพื้นที่ เพื่อให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือเพื่อร่วมกันขับเคลื่อนไปสู่การพัฒนาที่ดีกว่าเดิม โดยให้ทุกฝ่ายมองที่จุดหมายเดียวกันคือประโยชน์ต่อส่วนรวมและสร้างโอกาสในการพัฒนาเมืองให้ดีกว่าเดิมไปด้วยกัน

สรุปผลการศึกษา เรื่อง การพัฒนาระบบการขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะในเขตเมือง

<u>กรณีศึกษา : การปฏิรูปเส้นทางเดินรถโดยสารประจำทางในเมืองหลัก เพื่อเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งอย่างไร้รอยต่อ</u> จะสัมฤทธิ์ผลได้จะต้องมาจากความมุ่งมั่นของผู้บริหารที่จะผลักดันภารกิจดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงจะต้องอาศัยฐานข้อมูลที่ชัดเจนและเชื่อถือได้ สร้างความเชื่อมั่นและการให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องในการโน้มน้าวเพื่อให้เกิดความร่วมมือและสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ทั้งในส่วนของประชาชนผู้ใช้บริการ และผู้ประกอบการที่อาจได้รับผลกระทบ ยึดหลักประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานรัฐที่ใกล้ชิดและมีหน้าที่โดยตรง ในการดูแลส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ในความรับผิดชอบ ซึ่งจากผลการปฏิรูปเส้นทางรถโดยสารในเขตกรุงเทพมหานครพบว่าบางเส้นทางมีปัญหาการทับซ้อนหรือเสี่ยงต่อการขาดทุน แต่มีจำเป็นต่อการเดินทางของประชาชน ซึ่งหากไม่มีผู้ประกอบการเอกชนยื่นคำขอเดินรถ ขสมก. ก็ต้องเข้ามาเป็นผู้จัดการเดินรถเอง เช่นเดียวกันหากในต่างจังหวัดบางเส้นทางที่มีความจำเป็นต่อการเดินทางของประชาชน นักเรียน นักศึกษา หรือเป็นเส้นทางที่ใช้เดินทางเข้าสู่แหล่งท่องเที่ยว และหาผู้ประกอบการมาเดินรถไม่ได้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีท้องถิ่นและภาษีรถยนต์ จึงควรพิจารณาเข้ามาจัดการเดินรถเองหรือให้การอุดหนุนงบประมาณในการจัดเดินรถ ซึ่งถือเป็นบริการสาธารณะขั้นพื้นฐานที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนและสร้างโอกาสในการเติบโตทางเศรษฐกิจในพื้นที่ซึ่งอยู่ในความดูแลของตนเอง ดังนั้น ความต่อเนื่องและความยั่งยืนของระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองขึ้นอยู่กับการจัดการของภาครัฐที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและผู้นำท้องถิ่นมีความตั้งใจที่จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน

3. แผนพัฒนาตนเอง

(ข้อมูลส่วนบุคคลไม่เผยแพร่)

บรรณานุกรม

กรมการขนส่งทางบก (2566). *รายงานสถิติการขนส่งประจำปี 2560-2565 กองแผนงาน กลุ่มสถิติการขนส่ง* กรมการขนส่งทางบก (2565). *แผนปฏิบัติราชการกรมการขนส่งทางบกระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566 – 2570)*

สภาองค์กรผู้บริโภค (2565). *บทความ "พลิกฟื้นระบบขนส่งสาธารณะที่คนหันหลังให้"*

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (ทีดีอาร์ไอ) (2565). *การศึกษาสถานการณ์ปัญหาระบบขนส่งสาธารณะของไทย*

สำนักงานสภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570)*

เดชรัต สุขกำเนิด และ นุชประภา โมกข์ศาสตร์ (2565). *บทความขนส่งสาธารณะในเมืองภูมิภาค : ความเหลื่อมล้ำตั้งแต่ระดับนโยบาย ศูนย์นโยบายเพื่ออนาคต (Think Forward Center)*

พิมพ์สุภา บุตรสุวรรณ (2564). *แนวทางการวางแผนรถโดยสารประจำทางในเขตศูนย์กลางเมือง วิทยานิพนธ์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2564*

กระทรวงคมนาคม (2562). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทยระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)*

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร (2562). *แนวทางการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของประเทศ*

ชรินทร์ เกตุนาค (2561). *การส่งเสริมการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะ กรณีศึกษาการเป็น Smart City ของประเทศสิงคโปร์*

จรุรัตน์ วิถีธนพาณิชย์ (2560). *กรณีศึกษาของสิงคโปร์สู่การพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับภารกิจของกรมทางหลวงชนบท*

ขนิษฎา ช่วยคูณ (2559). *ระบบขนส่งสาธารณะในเมืองหลวงของสาธารณรัฐเกาหลีใต้*

ผศ.ภาณุ ธรรมสุวรรณ (2549). *บทความวิจัย Best Practices ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดภูเก็ต วารสารมหาวิทยาลัยทักษิณ ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2549*

ภาคผนวก

แบบฟอร์มการวางแผนพัฒนาตนเอง (IDP 1 – 5)

ประวัติผู้เขียนรายงานการศึกษาส่วนบุคคล

นางสุณี เหลืองศิริวัฒนา

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี - รัฐประศาสนศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2535

- นิติศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2552

ปริญญาโท - รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พ.ศ. 2557

ประสบการณ์การรับราชการ

- พ.ศ. 2562 เลขานุการกรม (ผู้อำนวยการต้น)
- พ.ศ. 2564 ผู้ตรวจราชการกรม (ผู้อำนวยการสูง)
- พ.ศ. 2565 ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ (ผู้อำนวยการสูง)

รางวัลหรือทุนการศึกษา (เฉพาะที่สำคัญ)

- การรับรองมาตรฐาน ISO 9002 ด้านการจัดระบบการให้บริการรับชำระภาษีรถ
- รางวัลคุณภาพงานให้บริการประชาชน จากสำนักงาน ก.พ.ร.

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันและสถานที่ทำงาน

ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ (ผู้อำนวยการสูง) กรมการขนส่งทางบก
1032 ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร