

การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่นผ่านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม EMPOWERING LOCAL PERSONNEL THROUGH INNOVATIVE LEADERSHIP

กฤตพงศ์ ปานผา*

Kritpong Panpha*

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

*Corresponding Author E-mail: 6701104242@mcu.ac.th

Received January 9, 2026; Revised March 1, 2026; Accepted March 19, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้นำเสนอเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่นผ่านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน ช่องว่างสำคัญของสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่นในปัจจุบันประกอบด้วย การติดขัดในกรอบความคิดแบบแนวดิ่งที่ขาดความยืดหยุ่น ความไม่เท่าทันของทักษะดิจิทัลในการตัดสินใจบนฐานข้อมูล และวัฒนธรรมองค์กรแบบอำนาจนิยมที่ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะและความพึงพอใจของประชาชนในยุคดิจิทัล สำหรับแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ คือ การบูรณาการภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่าน 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1. การปรับปรุงระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้โดยการสร้างพื้นที่ปลอดภัยในการทดลองนวัตกรรมและการทำงานข้ามสายงาน 2. การวางรากฐานโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลเพื่อเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และ 3. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบร่วมสร้างสรรค์กับทุกภาคส่วนในพื้นที่ และจัดทบทวนความรู้ใหม่ในด้านนิเวศวิทยาแห่งนวัตกรรมท้องถิ่นและจิตวิญญาณผู้ประกอบการสาธารณะ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการเปลี่ยนบทบาทของบุคลากรท้องถิ่นจากผู้ปฏิบัติตามคำสั่งไปสู่การเป็นผู้นำความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาชุมชนเชิงรุก ซึ่งให้เห็นว่า การเสริมสร้างสมรรถนะผ่านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความคล่องตัวและสามารถส่งมอบบริการสาธารณะที่มีคุณค่าได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางความผันผวนในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: สมรรถนะบุคลากรท้องถิ่น, ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม, การจัดการภาครัฐสมัยใหม่

Abstract

This academic article presented the empowerment of local personnel through innovative leadership in developing the sustainable capabilities of local administrative organizations. Key competency gaps currently include rigid, inflexible vertical mindset, a lack of digital literacy for data-driven decision-making, and an authoritarian organizational culture that stifles creativity. These factors directly impact the efficiency of public service delivery and citizen satisfaction in the digital age. A key development approach is integrating innovative leadership through three main strategies: 1. Improving the learning ecosystem by creating safe spaces for innovation experimentation and cross-functional collaboration; 2. Laying the foundation for digital infrastructure to transition to a data-driven organization; and 3. Building collaborative networks with all sectors in the area, along with creating new knowledge in the field of local innovation

ecology and public entrepreneurship. This is crucial in transforming the role of local personnel from mere followers to proactive facilitators of community problem-solving. The article indicated that empowering local personnel through innovative leadership will result in more agile local government organizations capable of delivering valuable public services sustainably amidst the volatility of the 21st century.

Keywords: Local Workforce Competencies, Innovative Leadership, Modern Public Sector Management

บทนำ

ในกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 ที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือส่งผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ต่อการบริหารงานภาครัฐในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552) ภารกิจหลักของท้องถิ่นในปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การให้บริการสาธารณะพื้นฐานตามอำนาจหน้าที่เดิมเท่านั้น แต่ยังต้องเผชิญกับความคาดหวังที่สูงขึ้นของประชาชนที่ต้องการคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด การก้าวข้ามความท้าทายเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการบริหารจัดการจากการทำงานเชิงรับไปสู่การทำงานเชิงรุกที่เน้นประสิทธิภาพและความยั่งยืน ซึ่งหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้คือทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรท้องถิ่นผู้เป็นกลไกหลักในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (อภีรักษ์ บุปผาชื่น, 2563)

การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่นบุคลากรท้องถิ่น หมายถึง ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักตามโครงสร้างการเมืองและการบริหารฝ่ายการเมือง ได้แก่ นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสมาชิกสภาท้องถิ่น ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ฝ่ายประจำ ได้แก่ ปลัดท้องถิ่น หัวหน้าส่วนราชการ ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น และลูกจ้าง ซึ่งทำหน้าที่ขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติในยุคปัจจุบันจึงไม่ใช่เพียงการเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการหรือทักษะตามสายงานเดิมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องเป็นการพัฒนาขีดความสามารถที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมดิจิทัลและการบริหารจัดการสมัยใหม่ สมรรถนะในความหมายกว้างครอบคลุมถึงพฤติกรรม ทักษะคิและทักษะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2560) เมื่อพิจารณาถึงสภาพปัญหาในปัจจุบันจะพบว่า บุคลากรท้องถิ่นจำนวนไม่น้อยยังติดขัดอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมที่เน้นการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัดจนขาดความยืดหยุ่นและการคิดสร้างสรรค์ ส่งผลให้การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนล่าช้าหรือไม่ตรงจุด ดังนั้น การเสริมสร้างสมรรถนะจึงต้องมุ่งเน้นไปที่การปลูกฝังจิตสำนึกแห่งการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความพร้อมในการเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลาเพื่อลดช่องว่างระหว่างทักษะที่มีอยู่กับความต้องการที่เปลี่ยนไป (พสุ เดชะรินทร์, 2549)

ปัจจัยสำคัญที่จะเข้ามาเป็นตัวเร่งให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม คือ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ซึ่งถือเป็นมิติใหม่ของภาวะผู้นำที่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่เป็นคุณลักษณะที่ควรมีอยู่ในบุคลากรทุกระดับชั้น ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมหมายถึงความสามารถในการมองเห็นโอกาสท่ามกลางวิกฤต การกล้าคิดนอกกรอบเพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ในการทำงาน และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร เมื่อผู้นำมีวิสัยทัศน์เชิงนวัตกรรมจะส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดพลังแห่งความสร้างสรรค์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการยอมรับในความแตกต่างหลากหลายและการกล้า

ที่จะทดลองทำสิ่งใหม่โดยไม่กลัวความผิดพลาด ซึ่งลักษณะเช่นนี้เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการสร้างนวัตกรรม การบริการสาธารณะที่ตอบโจทย์ความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง (Anand & Saraswati, 2014)

การเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมกับการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่นจึงเป็น กระบวนการที่มีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น ผู้นำที่เปี่ยมไปด้วยจิตวิญญาณแห่งนวัตกรรมจะเป็นผู้สร้าง แรงบันดาลใจและเป็นตัวอย่างในการปรับตัวให้เท่าทันโลก ในขณะที่บุคลากรที่มีสมรรถนะสูง จะกลายเป็นรากฐานที่เข้มแข็งในการรองรับนโยบายเชิงนวัตกรรมและการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ ในการทำงาน การบูรณาการทั้งสองส่วนเข้าด้วยกันจะช่วยเปลี่ยนผ่านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากระบบ ราชการที่ล่าช้าไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ ซึ่งไม่ได้ส่งผลดีเพียงแค่อต่อบุคลากร ในด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบโดยตรงต่อประโยชน์สุขของประชาชนในท้องถิ่น ที่จะได้รับบริการที่มีคุณภาพ รวดเร็ว และเข้าถึงง่ายยิ่งขึ้น (Boyatzis, 1982)

ดังนั้น การขับเคลื่อนเรื่องดังกล่าวให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยกลไกการสนับสนุนที่รอบด้าน ทั้งในส่วนของระบบบริหารงานบุคคลที่ต้องเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพ การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอสำหรับ การฝึกอบรมและพัฒนา รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อแลกเปลี่ยนนวัตกรรมและ บทเรียนความสำเร็จ การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่นผ่านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงไม่ใช่เพียง โครงการระยะสั้นแต่เป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อให้องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและพร้อมที่จะเป็นเสาหลักในการพัฒนาประเทศในอนาคต โดยมีบุคลากรที่เปี่ยม ด้วยขีดความสามารถและภาวะผู้นำเป็นฟันเฟืองสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองที่มั่นคง และเท่าเทียมกันในทุกมิติของชีวิตสืบต่อไป

ช่องว่างของสมรรถนะบุคลากรภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน

ช่องว่างสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่นในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนนี้ เป็นการวิเคราะห์ลึกลงไปถึง รากเหง้าของปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นยังไม่สามารถก้าวไปสู่จุดสูงสุด ของประสิทธิภาพได้ โดยจะแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อหลักที่ครอบคลุมทั้งมิติด้านทัศนคติ ด้านทักษะ และด้าน วัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. การติดยึดในกรอบความคิดแบบแน่วกับการเผชิญหน้ากับความท้าทาย สาเหตุประการแรก ที่สร้างช่องว่างขนาดใหญ่ในสมรรถนะของบุคลากรท้องถิ่นคือ ความเหลื่อมล้ำระหว่างกรอบความคิดแบบดั้งเดิม กับความเป็นจริงของสังคมที่เปลี่ยนไป ในอดีตการบริหารงานท้องถิ่นเน้นการสั่งการตามสายงานอย่างเคร่งครัด และยึดถือระเบียบเป็นตัวตั้ง ซึ่งในสถานการณ์ปัจจุบันนี้อาจสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยได้ดี (Hay-Group, 1996) แต่เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคที่ความซับซ้อนและความคลุมเครือกลายเป็นเรื่องปกติ สมรรถนะ ด้านการคิดเชิงระบบและการคิดเชิงนวัตกรรมจึงกลายเป็นสิ่งที่ขาดหายไป บุคลากรจำนวนมากยังขาดทักษะ ในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของปัญหาที่ทับซ้อนกัน เช่น ปัญหาขยะที่สัมพันธ์กับเศรษฐกิจชุมชนและ สิ่งแวดล้อมโลก เมื่อสมรรถนะในการมองภาพรวมไม่ได้รับการพัฒนา บุคลากรจึงทำหน้าที่เพียงแค่ปฏิบัติตาม คำสั่งมากกว่าผู้แก้ไขปัญหเชิงรุก ช่องว่างนี้เห็นได้ชัดเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ที่ไม่คาดคิด บุคลากรที่ขาดภาวะผู้นำ เชิงนวัตกรรมมักจะรอคอยคำสั่งหรือแนวทางจากส่วนกลาง ซึ่งในบางครั้งความล่าช้าเพียงไม่กี่วันอาจส่งผล กระทบมหาศาลต่อประชาชน การพัฒนาสมรรถนะในส่วนนี้จึงต้องมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนผ่านจากกรอบความคิด แบบตายตัวไปสู่กรอบความคิดแบบเติบโต ที่มองว่า ปัญหา คือ โอกาสในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หากบุคลากร ยังไม่สามารถก้าวข้ามขีดจำกัดทางความคิดนี้ได้ ช่องว่างของสมรรถนะจะยิ่งกว้างขึ้นเรื่อย ๆ ตามความเร็ว

ของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม จนส่งผลให้ท้องถิ่นสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขันและการดูแลประชาชนไปในที่สุด

2. ความไม่เท่าทันของทักษะดิจิทัลและทักษะในการตัดสินใจเชิงพื้นที่ ในปัจจุบัน ข้อมูลขนาดใหญ่หรือบิ๊กดาต้าได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย แต่เมื่อหันมามองที่สมรรถนะของบุคลากรท้องถิ่น (พยอม วงศ์สารศรี, 2549) กลับพบช่องว่างขนาดใหญ่ในด้านทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล บุคลากรส่วนใหญ่ยังคงคุ้นชินกับการเก็บข้อมูลในรูปแบบเอกสารหรือระบบฐานข้อมูลแบบแยกส่วนที่ไม่สามารถเชื่อมโยงกันได้ ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาแนวโน้มหรือคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าเป็นสมรรถนะที่ขาดแคลนอย่างมากในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้การตัดสินใจหลายอย่างยังคงอาศัยประสบการณ์ส่วนตัวหรือความรู้สึกมากกว่าการใช้หลักฐานเชิงประจักษ์ที่ถูกต้องแม่นยำ การขาดทักษะด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และการใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อการสื่อสารสองทางกับประชาชน ยังส่งผลให้การบริการสาธารณะในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างเต็มรูปแบบ ช่องว่างของสมรรถนะในส่วนนี้ไม่ได้เป็นเพียงเรื่องของการใช้คอมพิวเตอร์เป็นหรือไม่เป็น แต่เป็นเรื่องของความสามารถในการแปลงข้อมูลให้กลายเป็นความรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม หากบุคลากรท้องถิ่นยังไม่สามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการทำงานได้อย่างเชี่ยวชาญ การจะสร้างภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนท้องถิ่นสู่สมรรถนะที่ดีก็จะเป็นเพียงนโยบายที่ล่องลอยอยู่บนกระดาษโดยไม่มีทางเป็นไปได้จริง

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบอำนาจนิยมที่ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์และจิตวิญญาณผู้ประกอบการสาธารณะ ช่องว่างด้านวัฒนธรรมและจิตวิทยาการทำงาน ภายใต้บริบทการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน (Schermerhorn et al, 2002) องค์กรต้องการบุคลากรที่มีจิตวิญญาณผู้ประกอบการสาธารณะ คือ ความเป็นเจ้าของงานและกล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม แต่ในความเป็นจริง วัฒนธรรมการทำงานในท้องถิ่นมักให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสและความอาวุโสทางตำแหน่งงานมากกว่าความคิดสร้างสรรค์ สมรรถนะในการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการสื่อสารข้ามสายงานจึงถูกปิดกั้นด้วยกำแพงของกองหรือฝ่ายที่ต่างคนต่างทำหน้าที่ของตนเอง ช่องว่างนี้ส่งผลให้บุคลากรที่มีศักยภาพและมีความคิดสร้างสรรค์สูญเสียแรงจูงใจในการนำเสนอนวัตกรรม เพราะเกรงว่าจะกระทบต่อความสัมพันธ์หรือขัดต่อประเพณีปฏิบัติเดิม ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ในบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความกลัวและความระแวง การพัฒนาสมรรถนะจึงต้องรวมไปถึงการสร้างความปลอดภัยทางอารมณ์และการสื่อสารที่สร้างสรรค์ เพื่อทำลายกำแพงแห่งอำนาจนิยมและแทนที่ด้วยวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์และการมีส่วนร่วม หากไม่สามารถปิดช่องว่างทางวัฒนธรรมนี้ได้ การเสริมสร้างสมรรถนะในเชิงเทคนิคประการอื่น ๆ ก็จะไม่สามารถแสดงผลออกมาได้อย่างเต็มที่ เพราะถูกกักขังไว้ภายในระบบโครงสร้างองค์กรที่แข็งตัวเกินไป

แนวทางการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

การกำหนดแนวทางการบูรณาการภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมเข้าสู่ระบบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถือเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการเปลี่ยนผ่านจากระบบราชการแบบดั้งเดิมไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สามารถปรับตัวและสร้างคุณค่าให้กับประชาชนได้อย่างยั่งยืน ดังนี้

1. การปรับปรุงระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาขีดความสามารถเชิงรุกการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบ่มเพาะภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบุคลากรทุกระดับ การพัฒนาสมรรถนะในยุคใหม่ต้องก้าวข้ามการฝึกอบรมแบบบรรยายในห้องเรียน ไปสู่การสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ (เจริญ ภูสุวรรณ และกมลวรรณวรรณธน์, 2566) ที่เน้นการลงมือทำจริงและการแก้ปัญหาเชิงพื้นที่เป็นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดตั้งพื้นที่ทดลองนวัตกรรมหรือที่เรียกว่าพื้นที่ปลอดภัย เพื่อให้บุคลากรได้นำแนวคิดสร้างสรรค์มาทดสอบ

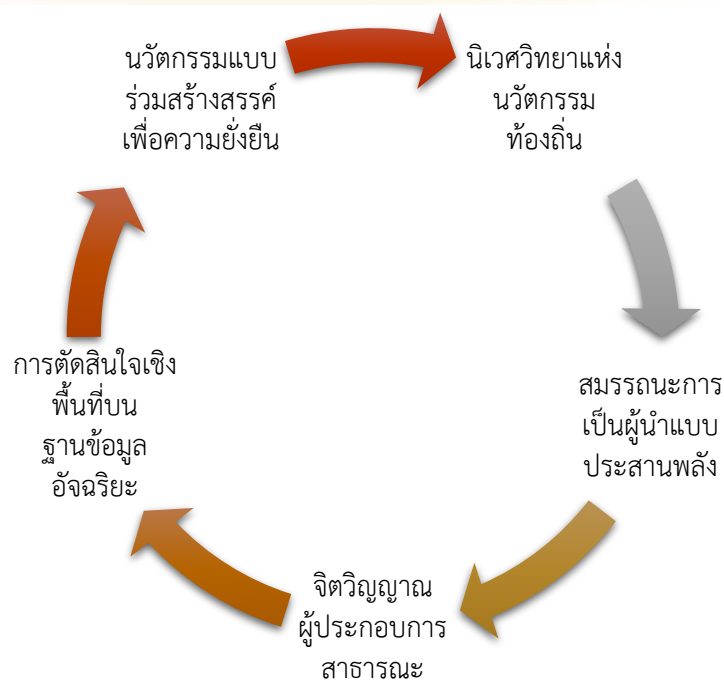
ปฏิบัติจริงโดยไม่ต้องกังวลเรื่องความผิดพลาดที่อาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน กระบวนการนี้เริ่มต้นจากการจัดตั้งทีมงานข้ามสายงาน ที่นำบุคลากรจากกองงานต่าง ๆ มาทำงานร่วมกันในโครงการนวัตกรรมเดียว เพื่อหลีกภัยกำแพงการทำงานแบบไซโลและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน การบูรณาการภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในมิตินี้ยังรวมถึงการใช้ระบบพี่เลี้ยง และการเป็นโค้ช โดยผู้บริหารต้องปรับบทบาทจากผู้สั่งการมาเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก เพื่อดึงศักยภาพที่ซ่อนอยู่ของบุคลากรออกมา การพัฒนาในลักษณะนี้จะช่วยให้เกิดการถ่ายทอดทัศนคติแบบนวัตกรรม จากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนมากกว่าการพึ่งพาตัวบุคคลเพียงอย่างเดียว

2. การวางรากฐานโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและวัฒนธรรมการตัดสินใจด้วยข้อมูล ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมไม่ได้หากขาดเครื่องมือสนับสนุนที่ทันสมัย แนวทางที่สองจึงมุ่งเน้นไปที่การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกระบวนการคิดและปฏิบัติงาน (Bass & Avolio, 1990) องค์กรต้องลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ช่วยให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลที่ได้รับรวดเร็วและแม่นยำ ท้องถิ่นควรมีการจัดทำระบบคลังข้อมูลกลาง ที่เชื่อมโยงข้อมูลด้านประชากร สภาพแวดล้อม และสวัสดิการสังคมเข้าด้วยกัน เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจด้านการบริการสาธารณะ สิ่งที่ต้องพัฒนาควบคู่กันคือการสร้างวัฒนธรรมการตัดสินใจเชิงประจักษ์ ผู้นำเชิงนวัตกรรมในท้องถิ่นต้องได้รับการฝึกฝนให้มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อมองหาแนวโน้มและคาดการณ์ปัญหาในอนาคต เช่น การใช้ข้อมูลสถิติเพื่อพยากรณ์พื้นที่เสี่ยงอุทกภัยหรือการวิเคราะห์ความหนาแน่นของประชากรเพื่อวางแผนการเก็บขยะ การนำเทคโนโลยีมาใช้อาจช่วยลดภาระงานซ้ำซ้อนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีเวลาไปพัฒนาแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าต่อชุมชนมากขึ้น การบูรณาการในส่วนนี้จะทำให้การบริหารงานท้องถิ่นมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีประสิทธิภาพในระดับสากล

3. การขับเคลื่อนกลไกเครือข่ายความร่วมมือและการมีส่วนร่วมเพื่อความยั่งยืน การขยายขอบเขตของภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมออกสู่ภายนอกองค์กรผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Hodge & Johnson, 1970) ผู้นำท้องถิ่นยุคใหม่ต้องมีสมรรถนะในการประสานพลัง ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และภาคประชาชน การพัฒนาที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อท้องถิ่นสามารถดึงเอาศักยภาพของทุกภาคส่วนมาทำงานร่วมกันในลักษณะพันธมิตรนวัตกรรม แนวทางนี้เน้นการสร้างช่องทางให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการคิดนวัตกรรม เช่น การจัดกิจกรรมแข่งขันแนวคิดพัฒนานำร่อง ในระดับท้องถิ่น หรือการจัดทำห้องปฏิบัติการสังคม เพื่อรับฟังความต้องการที่แท้จริงของชุมชน การทำงานแบบเครือข่ายจะช่วยลดข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากรของท้องถิ่น ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของให้กับประชาชน เมื่อนวัตกรรมถูกสร้างขึ้นจากการมีส่วนร่วม นวัตกรรมนั้นย่อมมีความยั่งยืนและได้รับการยอมรับจากสังคม การบูรณาการภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมผ่านการเป็นผู้ประสานงานความร่วมมือจึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะยกระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างสมรรถนะบุคลากรและภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในบริบทท้องถิ่น สามารถสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยให้ก้าวสู่ความยั่งยืนได้ 5 ประเด็น ดังภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

1. นิเวศวิทยาแห่งนวัตกรรมท้องถิ่น การมองว่านวัตกรรมไม่ใช่เพียงผลิตภัณฑ์ หรือแอปพลิเคชัน แต่คือระบบนิเวศ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็ต่อเมื่อมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการลองผิดลองถูก ผู้นำเชิงนวัตกรรมต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ควบคุมระเบียบมาเป็นผู้สร้างพื้นที่ปลอดภัย เพื่อให้บุคลากรระดับปฏิบัติการสามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่โดยไม่มีความกลัวเป็นอุปสรรค
2. สมรรถนะการเป็นผู้นำแบบประสานพลัง ในอดีตสมรรถนะเน้นที่การทำงานตามหน้าที่ แต่อนาคตต้องเน้นที่การบูรณาการ มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการทำงานข้ามสายงานและการทลายกำแพงระหว่างกองงาน เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาแบบองค์รวม ผู้นำเชิงนวัตกรรมจะต้องเป็นผู้เชื่อมโยงทรัพยากรทั้งงบประมาณ บุคลากร และความรู้จากภายนอกมาปรับใช้ในพื้นที่ได้อย่างไร้รอยต่อ
3. จิตวิญญาณผู้ประกอบการสาธารณะ คือ การสร้างจุดร่วมระหว่างความเป็นข้าราชการ และความเป็นผู้ประกอบการเข้าด้วยกัน บุคลากรท้องถิ่นยุคใหม่ต้องมีสมรรถนะในการบริหารจัดการเชิงรุก กล้าตัดสินใจภายใต้ข้อมูล และมุ่งเน้นความคุ้มค่าของทรัพยากรเหมือนเจ้าของกิจการ โดยมีผลกำไรคือความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน ไม่ใช่เพียงการเบิกจ่ายงบประมาณให้ครบตามแผนงานเท่านั้น
4. การตัดสินใจเชิงพื้นที่บนฐานข้อมูลอัจฉริยะ การพัฒนาสมรรถนะต้องก้าวข้ามการใช้ความรู้ลึก หรือประสบการณ์เดิมไปสู่การใช้ข้อมูลอัจฉริยะ การสร้างสมรรถนะด้านการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก เพื่อให้บุคลากรสามารถคาดการณ์วิกฤตและโอกาสในพื้นที่ได้ล่วงหน้า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมในมิตินี้คือการเปลี่ยนท้องถิ่นให้เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล เพื่อความแม่นยำในการจัดบริการสาธารณะ
5. นวัตกรรมแบบร่วมสร้างสรรค์เพื่อความยั่งยืน การเปลี่ยนผ่านจากการทำให้ประชาชนเป็นการทำร่วมกับประชาชน สมรรถนะสำคัญที่ต้องเสริมสร้างคือการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการระดมความคิด เพื่อสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของชุมชน เมื่อประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการคิดและลงมือทำ นวัตกรรมนั้นจะมีความยั่งยืนและได้รับการปกป้องดูแลจากคนในพื้นที่เอง

สรุป

การเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่นในปัจจุบันไม่ใช่เพียงการฝึกอบรมตามระเบียบงานราชการอีกต่อไป แต่ต้องสอดคล้องกับสถานะโลกที่มีความผันผวนและซับซ้อนอย่างยิ่ง ท่ามกลางวิกฤตและความคาดหวังของประชาชนที่สูงขึ้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องเร่งปิดช่องว่างของสมรรถนะใน 3 มิติหลัก คือ มิติด้านความคิดที่ต้องเปลี่ยนจากความแข็งตัวในระเบียบไปสู่การคิดเชิงระบบและนวัตกรรม มิติด้านทักษะดิจิทัลที่ต้องเปลี่ยนจากการทำงานเอกสารไปสู่การบริหารจัดการด้วยฐานข้อมูลขนาดใหญ่ และมิติด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องทลายกำแพงอำนาจนิยมไปสู่พื้นที่แห่งการสร้างสรรค์ร่วมกัน

หัวใจสำคัญของการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นในอนาคต คือ การเปลี่ยนผ่านจากผู้ปฏิบัติตามระเบียบสู่การเป็นผู้นำนวัตกรรมเชิงพื้นที่ที่เน้นการสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเปิดโอกาสให้เกิดการลองผิดลองถูกในพื้นที่ปลอดภัย โดยมี ผู้นำแบบประสานพลัง เป็นตัวกลางในการทลายกำแพงระหว่างกองงาน เพื่อบริหารการทรัพยากรและทักษะข้ามสายงานเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวมในมิติของการปฏิบัติงาน บุคลากรต้องปลูกฝังจิตวิญญาณผู้ประกอบการสาธารณะ ที่กล้าตัดสินใจเชิงรุกและมุ่งเน้นผลลัพธ์คือความสุขของประชาชนมากกว่าเพียงการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยอาศัยการตัดสินใจบนฐานข้อมูลอัจฉริยะเพื่อเปลี่ยนการทำงานจากระบบสัญญาตัญญูสู่ความแม่นยำในการคาดการณ์และแก้ไขปัญหาพื้นที่ได้อย่างตรงจุด และท้ายที่สุด คือ การยกระดับสู่ต้นนวัตกรรมแบบร่วมสร้างสรรค์ที่เปลี่ยนบทบาทของท้องถิ่นจากผู้ให้บริการเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่ดึงประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในฐานะเจ้าของนวัตกรรม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นเติบโตอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมถือเป็นกุญแจสำคัญที่ทำหน้าที่เป็นตัวเร่งปฏิกิริยาให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ผู้นำในยุคนี้ไม่จำเป็นต้องหมายถึงผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่หมายถึงบุคลากรในทุกระดับที่มีจิตวิญญาณของผู้ประกอบการสาธารณะ กล้าที่จะเผชิญหน้ากับความท้าทาย และมีความสามารถในการดึงศักยภาพของคนรอบข้างออกมาเพื่อแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์ การบูรณาการภาวะผู้นำเช่นนี้ต้องทำผ่านการสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่ยอมรับการผิดพลาดจากการทดลองสิ่งใหม่ และการสร้างกลไกการตัดสินใจที่อ้างอิงจากข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าความรู้สึกส่วนตัว

แนวทางการพัฒนาที่นำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ต้องมุ่งเน้นการจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการทำงานเชิงรุก ควบคู่ไปกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคส่วนภายนอก ทั้งเอกชน สถาบันการศึกษา และประชาชนในพื้นที่ การเปลี่ยนบทบาทของท้องถิ่นจากการเป็นผู้ให้บริการเพียงฝ่ายเดียวไปสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกับชุมชน

องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการครั้งนี้ คือ โมเดลการบริหารที่เน้นความคล่องตัวและการเข้าถึงหัวใจของปัญหาเชิงพื้นที่อย่างแท้จริง การพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นผ่านภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมจึงไม่ใช่เพียงการเพิ่มพูนความรู้ส่วนบุคคล แต่เป็นการปฏิรูปกระบวนการทัศน์การทำงานของราชการส่วนท้องถิ่นให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และสามารถส่งมอบบริการสาธารณะที่มีคุณค่าเหนือความคาดหวังเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทยในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

เจริญ ภูสุวรรณ และกมลวรรณ วรรณธำ. (2566). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น, 9(3), 103–117.
เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: บริษัท ทริบเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด.

- พยอม วงศ์สารศรี. (2549). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: พรานนกการพิมพ์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2560). กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิรักษ์ บุปผาชื่น. (2563). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม: การขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศ นวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย. วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย, 4 (3), 203-216.
- Anand, P. & Saraswati, A. K. (2014). Innovative Leadership: A Paradigm in Modern HR Practices. Global Journal of Finance and Management, 6(6), 497-502.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Transformational Leadership Development. California: Consulting Psychologist.
- Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager: A model of Effective Performance. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Hay-Group. (1996). Generic Competency Dictionary for Internal Use. New York: Harper and Row.
- Hodge, B. J. & Johnson, H. J. (1970). Management and Organization Behavior. New York: John Willey & Sons.
- Schermerhorn, J. R. et al. (2002). Managing Organization Behavior. USA: John Wiley and Sons.