

บทบาทของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการเมือง สำหรับภาวะวิถีชีวิตถัดไป
(Next Normal) : กรณีศึกษาเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง*

The Role of Transformational Leadership in Urban Management for the next normal : A case
study of Rayong Municipality , Rayong Province

สาวิตรี บรรเทิงสุข**

Sawitri Bantoengsuk

6514832084@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) บทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทศบาลนครระยอง (2) ปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง และ (3) แนวทางในการพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการเมืองของเทศบาลนครระยองสำหรับภาวะวิถีชีวิตถัดไป (Next Normal) เพื่อบรรเทาภารกิจตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลเอกสารและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 5 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทศบาลนครระยองมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาเมืองด้วยนโยบายและยุทธศาสตร์ต่าง ๆ อย่างมีแบบแผน ด้วยอุดมการณ์แนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ตาม มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามในการมุ่งมั่นทำงาน เสริมสร้างคุณภาพชีวิต มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นแต่เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนดด้วยช่องทางและวิธีการที่จำกัด ขาดการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามยังไม่มีโอกาสค้นพบความสามารถและความถนัดของตน ปัญหา อุปสรรคและข้อจำกัด คือผู้ตามยังยึดติดแนวทางตามธรรมเนียมแบบแผนที่เคยปฏิบัติมา ขาดช่องทางในการเปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ตาม ขาดทักษะด้านเทคโนโลยี รวมถึงการสื่อสารที่ยังไม่สมบูรณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีอุปสรรคจากภายในทีมที่มีการปรับเปลี่ยนผู้ร่วมทีมบ่อยครั้ง และมีข้อจำกัดด้านระเบียบกฎหมายของทางราชการที่ทำให้ไม่อาจดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ผู้นำต้องพัฒนาบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับการพัฒนาเมืองในยุคภาวะวิถีชีวิตถัดไป (Next Normal) ที่เกิดความเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน และการปฏิบัติตนให้เป็นผู้มีอิทธิพลทางความคิด เพื่อให้ผู้ตามได้ตระหนักและเห็นเป็นแบบอย่าง พัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม เป็นผู้สื่อสารที่ดี เข้าใจความแตกต่างของบุคคล ส่งเสริมและต่อยอดเพื่อให้ผู้ตามพัฒนาตนเอง

คำสำคัญ: ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ; การบริหารจัดการเมือง ; ภาวะวิถีชีวิตถัดไป

Keywords: Transformational Leadership ; Urban Management ; The Next Normal

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระ เรื่อง บทบาทของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการเมือง สำหรับภาวะวิถีชีวิตถัดไป (Next Normal) : กรณีศึกษาเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง

**นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

สภาพสังคมในยุคปัจจุบัน เกิดการพัฒนาอย่างก้าวหน้ามาเป็นลำดับ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ทั่วโลกสามารถติดต่อกันได้อย่างเสรี แม้ที่ผ่านมาจะมีเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น สงครามโลก หรือสงครามระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่ทำให้เศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก ทำให้ทุกองค์กรเกิดการปรับตัว ทั้งการบริหารงาน บริหารเงิน และการบริหารด้านบุคคล สำหรับการเปลี่ยนแปลงสำคัญในช่วงเวลาที่ผ่านมาในปี 2563 เป็นต้นมา ทุกประเทศทั่วโลกต้องประสบกับปัญหาด้านสุขภาพ คือ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือ โรคโควิด-19 (Covid-19) ที่เป็นไวรัสสายพันธุ์ใหม่ที่พบครั้งแรกที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ในช่วงปลายปี 2562 ก่อนจะแพร่กระจายและพบผู้ป่วยทั่วโลก พันธนิย์ ธิติชัยและภานทิลลา ทวีวิทยการ (2564) ได้รายงาน ว่า องค์การอนามัยโลก (WHO) ตัดสินใจประกาศภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ (Public health emergency of international concern, PHEIC) เพื่อยับยั้งการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส ณ ขณะนั้นทั่วโลกมีผู้ป่วยจำนวน 7,834 ราย ส่วนใหญ่อยู่ในประเทศจีน (98 รายเป็นผู้ป่วยจากประเทศอื่น ๆ 18 ประเทศ) และมีผู้เสียชีวิต 170 ราย (ในประเทศจีนทั้งหมด) เมื่อการระบาดขยายวงกว้างออกไปในหลายประเทศมากขึ้น วันที่ 11 มีนาคม 2563 WHO จึงได้ประกาศให้การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็น "การระบาดใหญ่" หรือ Pandemic และในประเทศไทย การระบาดของโรคโควิด-19 ในช่วงเวลาดังกล่าว ทำให้เกิดผลกระทบวงกว้างทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย ที่มีการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร เมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2563 เนื่องจากมีการระบาดของโรคดังกล่าว จึงเป็นสถานการณ์อันกระทบต่อความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยของประชาชนซึ่งต้องใช้มาตรการที่เข้มงวดและเร่งด่วนเพื่อควบคุมมิให้โรคแพร่ระบาดออกไปในวงกว้าง โดยมีการกำหนดมาตรการห้ามมิให้ผู้คนออกนอกเคสสถานตามระยะเวลาที่กำหนด ห้ามชุมนุม ห้ามใช้อาคาร หรืออยู่ในสถานที่ใด ๆ ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงด้านวิถีชีวิตเป็นวงกว้าง ที่เรียกว่า "New Normal" โดยราชบัณฑิตยสภา ได้ให้ความหมายของ New Normal หรือ นิวนอร์มัล ว่า หมายความว่าถึงสถานการณ์หรือปรากฏการณ์ ที่แต่เดิมเป็นสิ่งที่ไม่ปกติ ผู้คนไม่คุ้นเคย ไม่ใช่มาตรฐาน ต่อมา มีเหตุหรือเกิดวิกฤติบางอย่างจึงมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้สถานการณ์หรือปรากฏการณ์นั้นกลายเป็นสิ่งที่ปกติและเป็นมาตรฐาน ไม่ว่าจะเป็นการสวมใส่หน้ากากอนามัยตลอดเวลา การล้างมือด้วยเจลแอลกอฮอล์ การเว้นระยะห่างกัน การเกิดรูปแบบการทำงานแบบ Work from home ในภาคธุรกิจเกิดความเปลี่ยนแปลง การซื้อขายสินค้า หรือการทำธุรกรรมผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น เนื่องจากไม่สามารถเดินทางพบปะกันได้ การเรียนในรูปแบบออนไลน์ แม้ในปัจจุบัน การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จะลดน้อยลง มีการค้นพบวัคซีนและกลายเป็นโรคประจำถิ่น แต่วิถีชีวิต New Normal ดังกล่าว ยังเป็นที่นิยมกับผู้คนในยุคปัจจุบัน และก้าวเข้าสู่ยุค "Next Normal" หรือ ชีวิตวิถีถัดไป เสกสันต์ พันธุ์บุญมี (มปป.) ได้ให้ความหมายของคำว่า "Next Normal" หรือ ชีวิตวิถีถัดไป คือ การใช้ชีวิตในรูปแบบใหม่ของประชาชนทุกเพศทุกวัย หลังจากที่ได้ปรับตัวกับสถานการณ์โควิด-19 เพื่อความอยู่รอด จนเกิดความคุ้นชิน ทั้งวิถีคิด วิถีเรียนรู้ วิถีสื่อสาร และวิถีปฏิบัติ ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ศึกษารูปแบบการใช้ชีวิตของผู้คนทั่วโลกที่เปลี่ยนไปหลังสถานการณ์โควิด-19 ที่ได้สะท้อนให้เห็นเทรนด์สำคัญ ๆ ในอนาคต โดยเฉพาะการเปิดรับเทคโนโลยีและบริการดิจิทัลใหม่ ๆ รวมถึงแพลตฟอร์มออนไลน์ ที่ตอบโจทย์เรื่องความสะดวกสบาย โดยมุ่งเน้นเรื่องความปลอดภัยด้านสุขอนามัย และผลกระทบกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ในสภาวะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะ

ระดับประเทศหรือในระดับท้องถิ่น แม้ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ไม่ได้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ไว้โดยเฉพาะ แต่เมื่อค้นหาความหมายแล้วพบว่า เกิดจากการผสมของคำสองคำ คือ “ผู้” และ “นำ” คำว่า “ผู้” เป็นคำนาม หมายความว่า คำใช้ประกอบคำกริยาหรือประกอบคำวิเศษณ์ให้เป็นนามขึ้น เช่น ผู้กิน ผู้ดี ส่วนคำว่า “นำ” เป็นคำกริยา หมายความว่า ไปข้างหน้า เช่น นำขบวน นำเสด็จ, ออกหน้า เช่น วิ่งนำ, เริ่มต้น โดยมีผู้อื่นหรือสิ่งอื่นตามหรือทำตาม เช่น นำสวด นำวิ่ง, พา เช่น นำเที่ยว นำไป นำมา ดังนั้น ผู้นำ จึงหมายความว่า ผู้ที่ไปข้างหน้า ผู้ที่เริ่มต้นโดยมีผู้อื่นหรือสิ่งอื่นตามหรือทำตาม ในทุกองค์กร จึงต้องมีผู้นำในการ เริ่มต้นการทำงานขององค์กรนั้น ๆ โดยมีผู้ตามปฏิบัติงานหรือดำเนินแนวทางตามทีผู้นำได้วางแนวทางไว้

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้มีการบัญญัติรับรองการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ในรัฐธรรมนูญ ในหมวดที่ 14 ดังนี้ (บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์, (2565), หน้า 23)

1. บัญญัติหลักการการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ในมาตรา 249 ว่า ให้มีการจัดการปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น ทั้งนี้ ตามวิธีการและรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กฎหมายบัญญัติ การจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบใดให้คำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นและความสามารถในการปกครองตนเองในด้านรายได้ จำนวนและความหนาแน่นของประชากร และพื้นที่ที่ต้องรับผิดชอบประกอบกัน

2. บัญญัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ในมาตรา 250 ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่และอำนาจดูแลและจัดทำบริการสาธารณะและกิจกรรมสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้ง ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

3. บัญญัติความเป็นอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการบริหาร การจัดทำบริการสาธารณะ การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา การเงินและการคลัง และการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นซึ่งต้องทำเพียงเท่าที่จำเป็นเพื่อการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นหรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม การป้องกันการทุจริตและการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความแตกต่างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ และต้องมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการป้องกันการขัดกันแห่งผลประโยชน์ และการป้องกันการก้าวร้าวการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการส่วนท้องถิ่นด้วย ตามมาตรา 7 ของ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้กำหนดให้มีเทศบาล 3 ประเภทคือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง หรือเทศบาลนคร เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล (มาตรา 9) เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด หรือท้องถิ่น ชุมชนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่หนึ่งหมื่นคนขึ้นไป ที่มีรายได้พอควร (มาตรา 10) และเทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ห้าหมื่นคนขึ้นไป (มาตรา 11) ทั้งมีรายได้พอควร ซึ่งเทศบาลประกอบด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี สำหรับเทศบาลนครระยอง เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ตั้งอยู่ใจกลางเมืองระยอง อันเป็นเขตพื้นที่เศรษฐกิจ มีจำนวนประชากรหนาแน่น รวมถึงพื้นที่ติดชายฝั่งทะเล จึงมีการประกอบอาชีพที่หลากหลาย ด้วยลักษณะทางกายภาพและภูมิศาสตร์ที่เหมาะสม ทั้งเกษตรกรรมที่เป็นอาชีพดั้งเดิม และอาชีพชาวประมง เทศบาลนครระยองเป็นหน่วยงานรัฐประเภทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และตามพระราชกฤษฎีกา

จัดตั้งเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง พ.ศ. 2542 มีอำนาจหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ป้องกันและระงับโรคติดต่อ ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น และเทศบาลนครอาจทำกิจการดังต่อไปนี้เพิ่มขึ้นมา ได้แก่ กิจการตามที่ระบุไว้ในอำนาจหน้าที่เทศบาลเมือง ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงมหรสพและสถานบริการอื่น จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว โดยมีนายกเทศมนตรีเป็นผู้มีอำนาจกำหนดนโยบายที่ไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบการบริหารราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเทศบัญญัติ และนโยบาย โดยมีอำนาจสั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล รวมถึงหน้าที่อื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

จากอำนาจหน้าที่และความเป็นมาดังที่ได้กล่าวมานั้น ผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการเมือง โดยเฉพาะในยุค Next Normal ที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัย เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม พื้นที่ และวิถีการดำรงชีพของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเอื้อให้การปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายบัญญัติโดยเป็นไปตามนโยบายการพัฒนาในระดับท้องถิ่น จังหวัดและระดับประเทศ เกิดประสิทธิผลต่อหน่วยงาน และเป็นอีกหนึ่งกลไกที่สนับสนุนในการพัฒนาด้านต่าง ๆ ของเทศบาลนครระยองให้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งต้องพิจารณาอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ในส่วนของความร่วมมือกับภาคประชาสังคมและภาครัฐ หรือหน่วยงานในกำกับของรัฐด้านอื่น ๆ เพื่อขยายความร่วมมือและพัฒนาท้องถิ่นอย่างบูรณาการร่วมกัน ภายใต้อำนาจหน้าที่ตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องต่อไป ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรที่ของเทศบาลนครระยอง จึงมีความสนใจที่จะศึกษาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทศบาลนครระยอง ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด รวมถึงแนวทางในการพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการเมืองของเทศบาลนครระยอง สำหรับภาวะวิถีชีวิตถัดไป (Next Normal) เพื่อบรรลุภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลนครระยอง ภายใต้วิสัยทัศน์ “นครระยองน่าอยู่ สู้สังคมแห่งความสุขและความปลอดภัย”

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทศบาลนครระยอง
2. เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการเมืองของเทศบาลนครระยอง ในยุคภาวะวิถีชีวิตถัดไป (Next Normal)
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการเมืองของเทศบาลนครระยอง สำหรับภาวะวิถีชีวิตถัดไป (Next Normal)

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัย ดังนี้ 1. ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารประกอบการบรรยาย ตำรา คู่มือ รวมถึงเอกสารทางวิชาการ สิ่งพิมพ์ งานวิจัย วารสาร วิทยานิพนธ์ พระราชบัญญัติ กฎระเบียบ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง 2. การรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อกำหนดไว้เท่านั้น และผู้วิจัยจะใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นคำถามในการสัมภาษณ์และจัดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงตามคำบอกของผู้ให้สัมภาษณ์เป้าหมาย จำนวน 5 คน ดังนี้

1. ผู้บริหารเทศบาลนครระยอง (ข้าราชการการเมือง) ที่มีส่วนกำหนดนโยบายการบริหารงานของเทศบาลนครระยอง จำนวน 1 คน
2. ปลัดเทศบาลนครระยอง เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของข้าราชการประจำ มีหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครระยอง จึงถือได้ว่าเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ จำนวน 1 คน
3. ประธานสภาเทศบาลนครระยอง หรือสมาชิกเทศบาลนครระยอง จำนวน 1 คน
4. ผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลนครระยอง จำนวน 1 คน
5. ประชาชนในเขตเทศบาลนครระยอง จำนวน 1 คน

กรอบการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass & Avolio (เบส & อวอลิโอ) (1993) (นุช สัทธาฉัตรมงคลและอรรรพพล ธรรมโพบูลย์, 2559 หน้า 167-181) มาใช้ประกอบการวิจัย กล่าวคือ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4Is) ตามทฤษฎี ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence:II) หมายถึง การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง นายกองเคาะพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงความทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก โดยอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเอง
3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ ทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรีกษา (Advisor) ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการเมือง สำหรับภาวะวิถีชีวิตถัดไป (Next Normal) : กรณีศึกษาเทศบาลนครระยอง จังหวัดระยอง ผู้วิจัยได้นำหลักทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาใช้เป็นกรอบในการศึกษาลักษณะบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทศบาลนครระยอง ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการเมืองของเทศบาลนครระยอง ในยุคภาวะวิถีชีวิตถัดไป (Next Normal) และศึกษาแนวทางในการพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการเมืองของเทศบาลนครระยอง สำหรับภาวะวิถีชีวิตถัดไป (Next Normal) ดังนี้

1. ลักษณะบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทศบาลนครระยอง

จากการศึกษา พบว่า

- ในด้านอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ จากศึกษาแผนพัฒนาเทศบาลนครระยอง (ปี 2566-2570) พบว่า ผู้นำในการบริหารจัดการเมืองของเทศบาลนครระยองในปัจจุบัน มีนโยบาย 4 ด้าน ได้แก่ การปรับปรุงบ้านเมือง โดยเพิ่มความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ให้ครอบคลุมพื้นที่เทศบาลนครระยองเพื่อสามารถดูแลช่วยเหลือประชาชนได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงการจัดระบบสาธารณสุขปโภคให้สมบูรณ์ ดูแลความสะอาดของบ้านเมือง เพิ่มแหล่งเรียนรู้ พื้นที่สีเขียว และนันทนาการ สำหรับคนทุกเพศทุกวัย มีการเสริมสร้างงานใหม่ มีการส่งเสริมเศรษฐกิจท้องถิ่นสร้างงานในชุมชนตลอดจนส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับชุมชน เทศบาลโปรงใส มีการเปิดเผยข้อมูลแหล่งรายได้งบประมาณและสร้างธรรมาภิบาลสามารถตรวจสอบได้ พัฒนาระบบบริการประชาชน มุ่งเน้นสะดวกรวดเร็วทั่วถึงเสมอภาคและเป็นธรรม และสร้างการมีส่วนร่วมในสังคม โดยสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนคนทุกรุ่น จากทุกภาคส่วนและเปิดโอกาสในการก้าวขึ้นมาร่วมพัฒนาเมืองและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างเทศบาลเทศบาลกับส่วนราชการอื่นและภาคเอกชนให้มีบริการที่รวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดยกำหนดวิสัยทัศน์ว่า “นครระยองนำอยู่ สู้สังคมแห่งความสุขและความปลอดภัย” ตามยุทธศาสตร์ 6 ด้าน ทั้งด้านโครงสร้างสาธารณะ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนการสร้างสมดุลของสิ่งแวดล้อม การพัฒนาการศึกษาและศิลปวัฒนธรรม พัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการบริหารจัดการด้วยการมีส่วนร่วม ถือว่าเป็นการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้นำของเทศบาลนครระยองมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล่าวตัดสินใจ มุ่งมั่นในการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของตนที่ได้วางไว้ มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ เป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้ตามได้มุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้แผนงานที่วางไว้ได้บรรลุผลสอดคล้องกับแนวคิดตามทฤษฎีของ Bass & Avolio คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง นายกย่องเคารพนับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะของผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้

ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

- ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้นำสามารถสื่อสารเป้าหมายได้อย่างชัดเจน มีความสามารถ มีความเก่งในการทำงาน มีผลงานในอดีตที่ดี และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งมีความมุ่งมั่น มีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยมีการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ด้วยลักษณะผู้นำที่เป็นคนเด็ดขาด เมื่อมีคำสั่งแล้วผู้นำต้องทำตาม ใช้อำนาจในฐานะผู้นำสั่งให้ผู้ตามต้องปฏิบัติตาม ด้วยระเบียบกฎหมายที่ใช้ในการทำงาน ผู้นำในปัจจุบันเน้นการปฏิบัติงานตามเอกสาร ขั้นตอน และระเบียบของราชการเป็นหลัก จึงส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินการตามระเบียบทุกขั้นตอน ต้องรอบคอบ และปฏิบัติงานด้วยความระมัดระวัง มีความอดทนในการปฏิบัติงาน ทำงานด้วยความตั้งใจ ภายในกรอบที่กำหนด และเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงานเพื่อประชาชน การกล้าตัดสินใจในการทำสิ่งต่าง ๆ การไปสู่เป้าหมายที่ตนวางไว้ จนทำให้ผู้ตามทุกคนเกิดการยอมรับ ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในการทำให้งานสำเร็จจริง ๆ และทำให้คนอื่นในที่ทำงานรู้สึกมีความสำคัญ รับฟังพนักงานด้วยความตั้งใจจริง เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาหรือความคิดเห็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไรลงไป และด้วยคำสั่งของผู้นำที่ผู้ตามต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ผู้นำมีนโยบายในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี เพื่อให้มีสุขภาวะที่ดี มีสุขภาพที่แข็งแรงมีความสุขในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่น การจัดกิจกรรมการสร้างความสุขในองค์กร โดยทุกหน่วยงานได้จัดกิจกรรมภายในหน่วยงานของตนเอง เช่น ต้อนรับพนักงานโอน/ย้ายมาดำรงตำแหน่งใหม่กิจกรรมมอบเค้กวันคล้ายวันเกิด การจัดงานสงฆ์ทำปีเก่า ต้อนรับปีใหม่ ฯลฯ มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพดี และจัดสถานที่ภายในเทศบาลให้มีสุขลักษณะที่ดี เช่น มีการให้บริการตรวจสอบสุขภาพประจำปีกับพนักงานเทศบาลพนักงานครูเทศบาล ลูกจ้างประจำ กิจกรรม 5 ส ทำความสะอาดห้องทำงาน จัดสถานที่ทำงานให้น่าอยู่ ห้องน้ำถูกสุขลักษณะ มีการพ่นสารเคมีกำจัดยุงและแมลงนำโรคนำในสำนักงาน สอดคล้องกับแนวความคิดตามทฤษฎีของ Bass & Avolio คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงการจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเอง

- ด้านการกระตุ้นสติปัญญา ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน รับฟัง และร่วมกันหาทางแก้ปัญหาให้ดีที่สุด โดยเฉพาะการรับฟังความคิดเห็นของผู้บริหารและประชาชนชุมชน เพราะผู้นำรับฟังเหตุผลที่สมควร ผู้เสนอมีความมั่นใจในตนเอง ข้อมูลครบถ้วน และถูกต้องตามระเบียบกฎหมาย แต่อย่างไรก็ดี แม้ว่าจะมีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ผู้ปฏิบัติหรือประชาชนให้ข้อเสนอแนะหรือให้ความคิด ก็ยังเป็นการแสดงความคิดเห็นภายใต้ระเบียบที่กำหนด หรือเป็นบางโอกาสตามระเบียบที่ต้องปฏิบัติ แต่ยังไม่พบว่ามีการเปิดรับความคิดเห็นโดยอิสระ เนื่องจากยังไม่ปรากฏว่ามีช่องทางในการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย หรือในการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นนั้น ผู้ให้ความคิดเห็นยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายเท่าที่ควร และยังไม่พบว่ามีการนำความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ ไปปรับใช้งานหรือ

ปรับปรุงการปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้นำมีความเด็ดขาด เชื่อมั่นในความคิดของตน ผู้ตามจึงมีโอกาสไม่บ่อยครั้งที่จะได้แสดงความคิดเห็นของตน และเมื่อผู้นำคิดเร็ว ทำเร็ว ก็ส่งผลให้ผู้ตามก็คิดเร็วทำเร็วเช่นกัน ซึ่งอาจส่งผลทำให้ผู้ตามไม่สามารถทบทวนให้ถี่ถ้วนก่อนลงมือทำได้ อาจเกิดความบกพร่องในการทำงานนั้น ๆ ผู้ปฏิบัติงานจึงมีวิธีปฏิบัติงานในแบบเดิม เพื่อป้องกันความผิดพลาดให้มากที่สุด จึงไม่เกิดสิ่งใหม่ ไม่โดดเด่นหรือสร้างสรรค์ ผู้นำมีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นเพียงแคในระดับผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจตัดสินใจในการดำเนินการของแต่ละสำนัก/กอง ควรเปิดโอกาสให้ฝ่ายนิติบัญญัติมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและพัฒนาเทศบาลนครระยอง และควรมีการสร้าง ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ในการบริหารงานให้ทุกคนทุกส่วนได้ทราบและเข้าใจก่อนดำเนินการใด ๆ และให้ผู้นำเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นมากขึ้น จึงยังไม่สอดคล้องกับแนวความคิดตามทฤษฎีของ Bass & Avolio คือ ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ ทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

- ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผู้นำได้ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน โดยการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมต่าง ๆ สร้างและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร รวมถึงพัฒนาผู้ร่วมงานในองค์กรให้เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นไปตามนโยบายและการดำเนินนโยบายการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เทศบาลนครระยองได้วางแผนไว้และดำเนินการตามนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นไปตามกฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหาคandidateคนเก่งเพื่อปฏิบัติงานในองค์กร การบรรจุแต่งตั้งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมจริยธรรมและ วิชาชีพ การสร้างความก้าวหน้าในสายอาชีพ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรในองค์กร โดยเป็นการพัฒนาในภาพรวม ยังไม่ปรากฏว่ามีการวางแผนการพัฒนารายบุคคล จึงไม่สอดคล้องกับแนวความคิดตามทฤษฎีของ Bass & Avolio คือ ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็น ที่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

2. ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการเมืองของเทศบาลนครระยอง ในยุคภาวะวิถีชีวิตถัดไป (Next Normal)

ด้านปัญหา :

- ผู้นำยังยึดติดแนวทางการปฏิบัติในแบบเดิม ประชาชนเองก็ยังคงยึดติดและเคยชินกับการพัฒนาในรูปแบบเดิม ยอมรับในสิ่งใหม่ค่อนข้างยาก ผู้นำต้องพัฒนาให้ถูกจุด กล่าวคือ พัฒนาให้ตรงกับวิถีชีวิตและการประกอบอาชีพของประชาชน ต้องดำเนินการแบบค่อยเป็นค่อยไป หากมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อาจเกิดกระแสต่อต้านได้ ถ้ามีแรงกระตุ้นก็จะทำให้ประชาชนปรับตัวเร็ว ปัจจุบันแผนงานมุ่งเน้นในการจัดสร้างสาธารณูปโภคเป็นหลัก ยังมีการพัฒนาอีกหลายด้านที่ยังไม่เกิดเป็นรูปธรรม ทั้งในแผนการดำเนินงาน

ของเทศบาลและการปฏิบัติจริง ทั้งโครงการเกี่ยวกับการศึกษา โครงการเสริมสร้างศักยภาพหรือพัฒนาบุคคลในด้านต่าง ๆ ทั้งบุคลากรภายใน และประชาชนทั่วไป และยังไม่พบว่ามีโครงการที่ส่งเสริมหรือผลักดันด้านการสร้างซอฟต์แวร์ในเขตเทศบาลนครระยอง

- ขาดการวางแผนระยะยาวในการทำงาน และยังไม่มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชนที่หลากหลายเพื่อมาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน มีการรับฟังความเห็นแค่เพียงกลุ่มเล็ก ควรจะรับฟังทีมงานมากขึ้น และขาดความรู้ความถนัดในบางเรื่องที่ต้องมีผู้เชี่ยวชาญเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานหรือให้คำแนะนำ

- ขาดทักษะภาวะผู้นำยุคใหม่ ไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำของทีม เช่น ด้านการใช้เทคโนโลยี แพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ ขาดความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน เพราะการเป็นผู้นำในวิถีใหม่ จำเป็นต้องเพิ่มเสริมทักษะที่สำคัญมากมาย โดยเฉพาะในเรื่องเทคโนโลยี และปัญหาการควบคุมสั่งการของการทำงานนอกสถานที่ ผู้นำอาจไม่สามารถควบคุมได้อย่างที่ต้องการ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาความไม่คล่องตัวในการทำงาน

- มีปัญหาในด้านการสื่อสาร ยังขาดการสื่อสารที่ดีในองค์กร รวมถึงสื่อสารถึงบุคคลภายนอกด้วยที่คลุมเครือ ไม่ทันต่อเหตุการณ์ ล่าช้า มีหลายขั้นตอน ไม่มีความชัดเจน ผิดพลาด และไม่มีอัตลักษณ์ของตน

- ผู้นำแม้จะมีความเด็ดขาดกล้าตัดสินใจ แต่ในบางเรื่องก็อาจกระทบต่อประชาชนบางกลุ่ม ก็ยังไม่มีความเด็ดขาด เนื่องด้วยความเกรงใจ ส่งผลให้ไม่อาจบริหารจัดการเมืองให้เป็นไปตามเป้าหมายได้

อุปสรรค : ด้านการบริหารจัดการทีม เนื่องจากปรากฏว่าทีมงานในทีมบริหารมีการลาออกจำนวนมาก เป็นไปได้ว่ามีปัญหาด้านการบริหารจัดการทีม การเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหารบ่อยครั้งอาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน เกิดความไม่ต่อเนื่อง และอาจมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่าง ต้องอาศัยเวลาในการจัดการทีมให้เป็นหนึ่งเดียวกัน หากไม่ได้มีการประสานงานกันที่ดี อาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ข้อจำกัด :

- ข้อจำกัดด้านกฎระเบียบของราชการที่เกี่ยวข้อง การจะพัฒนาหรือบริหารจัดการเมืองได้เป็นไปตามเป้าหมายหรือกลยุทธ์ที่วางไว้ได้นั้น ยังมีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบของราชการที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้นำไม่อาจดำเนินการ หรือสั่งการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้ ระเบียบบางข้อไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในยุคสมัยปัจจุบัน อีกทั้งผู้ปฏิบัติก็ยังไม่มีความเชี่ยวชาญ หรือไม่เข้าใจในเนื้องานที่กำลังทำ ส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้าและไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และในส่วนภาคราชการไม่ค่อยร่วมมือกับภาคการเมือง ด้วยอาจเป็นเพราะความเห็นไม่สอดคล้องกัน

- ข้อจำกัดด้านบุคลากร ที่ยังขาดแคลนในบางสาขา เช่น นายช่าง วิศวกร หรือครู โดยผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งการประสานงานกับประชาชน การพัฒนาบุคลากรที่ดีจะทำให้ออกไปประสานงานกับประชาชนได้อย่างตรงจุด เพราะประชาชนบางกลุ่มสามารถเข้าถึงข่าวสารได้ผ่านทางโซเชียลมีเดีย แต่ประชาชนบางกลุ่มยังไม่มีความสนใจด้านการเมือง ผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญในการสร้างองค์กรที่ดี เป็นที่พึงพา

อาศัยให้แก่ชาวบ้าน มีการวางแผนล่วงหน้า ใช้งบประมาณให้คุ้มค่า ลงทุนในส่วนที่ควรลงทุนสำหรับการบริหารจัดการเมือง

3. แนวทางในการพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการเมืองของเทศบาลนครระยอง สำหรับภาวะวิถีชีวิตถัดไป (Next Normal)

ยุค Next Normal หรือยุคภาวะวิถีชีวิตถัดไป เป็นยุคที่เกิดความเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ภายหลังจากที่ได้ผ่านพ้นการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 วิถีชีวิตของผู้คนเปลี่ยนไป ทั้งวิถีคิด วิถีเรียนรู้ วิถีสื่อสาร และวิถีปฏิบัติ เมื่อผู้คนเปลี่ยนไป ลักษณะของการบริหารจัดการเมืองจึงต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เพื่อให้ทันต่อวิถีของผู้คนที่ได้เปลี่ยนแปลงไปดังที่กล่าวมานั้น เทศบาลนครระยองที่มีที่ตั้งอยู่ในกลางเมืองระยอง มีประชาชนอาศัยอยู่ภายในเขตเป็นจำนวนมาก ผู้นำที่เข้ามาบริหารจัดการเมืองจึงต้องบริหารจัดการเมืองตามบริบทของผู้คนที่ต้องการเข้าถึงสุขภาพ การติดตามควบคุมโรค การศึกษา พื้นที่สาธารณะสำหรับประชาชน สร้างสังคมที่มีสุขภาพดี รองรับความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ควบคู่ไปกับความเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ ประสานความร่วมมือทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยไม่ลืมนำมาซึ่งการพัฒนาในส่วนที่เป็นเอกลักษณ์หรือตัวตนของคนในพื้นที่ในการต่อยอดสร้างเป็นอัตลักษณ์ประจำถิ่น และประสานความแตกต่างของผู้คนทั้งรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเมือง ซึ่งการจะนำคนทุกรุ่นเข้ามามีส่วนร่วมได้นั้น ต้องมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย จากประชาชนทุกพื้นที่ที่มีส่วนได้เสียสำหรับกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำแบบสอบถาม การทำประชาคม การทำประชาพิจารณ์ และเมื่อดำเนินการแล้ว จะต้องสรุปผลการดำเนินการนั้นให้ประชาชนทราบถึงสรุปผลการรับฟังความคิดเห็นด้วย และนำความคิดเห็นนั้นไปปรับปรุงพัฒนาและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การดำเนินการดังกล่าว ต้องทำโดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ผลออกมาแม่นยำตามหลักวิชาการ และต้องดำเนินการก่อนที่จะมีการดำเนินการทุกโครงการ

นอกจากเรื่องการพัฒนาเมืองดังกล่าว สิ่งทีผู้นำในการบริหารจัดการเมือง ต้องคำนึงถึงในการบริหารจัดการเมืองในยุค Next Normal คือการพิจารณาถึงความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มิใช่เพียงแค่การพัฒนาเมืองตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลที่ต้องปฏิบัติกันอยู่แล้วเท่านั้น แต่ต้องคำนึงถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการแพร่ระบาดของโรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้อีกครั้ง ภาวะโลกร้อนหรือโรคติดต่อ ที่ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันของผู้คน หรือปัญหาด้านดิจิทัลที่มาเร็วกว่าที่คาดถึง ดังปัญหาเรื่องแก๊งคอลเซ็นเตอร์ที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น ปัญหาต่าง ๆ อาจสร้างผลกระทบให้เมืองและผู้คนมากขึ้นในอนาคต ผู้นำ จึงต้องพิจารณาถึงแนวทางการป้องกัน การวางแผนรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และปรับเปลี่ยนเมืองให้เกิดความยืดหยุ่นเพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์ในอนาคต

อย่างไรก็ดี การบริหารจัดการเมืองของเทศบาลนครระยอง สำหรับภาวะวิถีชีวิตถัดไป (Next Normal) ดังที่ได้อ้างไว้มานั้น จะสำเร็จได้ ต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ และดำเนินการให้สอดคล้องกับบริบทของเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีแนวทางในการพัฒนาบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. บทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเมือง กล่าวคือ ผู้นำต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับการพัฒนาเมืองในยุค Next Normal การมีวิสัยทัศน์นั้นจะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของตัวผู้นำที่ได้เคยเรียนรู้มาและกลั่นกรองมาเป็นแนวความคิด ทั้งนี้ แนวความคิดหรือวิสัยทัศน์นั้นสามารถพัฒนาให้มีแนวทางที่ดีที่สุด ผู้นำต้องหมั่นเพิ่มเติมองค์ความรู้อยู่เสมอ โดยเฉพาะด้านทักษะในยุคใหม่ที่ผู้นำจะต้องศึกษาและปรับตัวให้ทันต่อการพัฒนา เช่น เทคโนโลยีในการสื่อสาร แพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ ที่จะช่วยอำนวยความสะดวกและทุนแรงในการปฏิบัติงาน จนนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงด้านวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์กร พร้อมทั้งถ่ายทอดสู่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม ทั้งนี้ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการเมืองในยุค Next Normal มิใช่เป็นเพียงผู้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดหรือให้อำนาจไว้เท่านั้น แต่ต้องมีอิทธิพลทางด้านความคิด เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ตาม

2. บทบาทในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมโดยสร้างแรงบันดาลใจแก่สมาชิกให้ผู้ตาม ในการทำงานร่วมกัน ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนในทีม เนื่องจากทุกคนเป็นฟันเฟืองที่สำคัญในการทำงาน จึงต้องสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้ผู้ตามหรือผู้ร่วมทีมมีความรักความผูกพันในทีมและองค์กร ด้วยการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลในทีม หากผู้นำเป็นกันเอง เข้าถึงง่าย สร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงานให้มีความสุข เหมาะแก่การทำงาน ผลงานก็จะออกมาดี ชื่นชมเมื่องานเกิดผลสำเร็จ ชี้แนะเมื่อพบเห็นความบกพร่อง ที่สำคัญคือต้องให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด เพื่อสร้างความศรัทธาให้แก่ผู้ตาม

3. บทบาทในการสื่อสาร การสื่อสารถือเป็นหัวใจหลักของการเป็นผู้นำ ทั้งการสื่อสารภายในหรือภายนอกองค์กร ผู้นำจำต้องให้ความสำคัญ โดยเฉพาะในยุค Next Normal ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำก็ต้องสื่อสารอย่างรวดเร็ว ตรงจุด ทั้งการสั่งการ การประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่อผู้อยู่นอกองค์กร ต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน

4. บทบาทการเป็นผู้รับฟังที่ดี ผู้นำในยุค Next Normal นอกจากต้องทันเทคโนโลยีที่ทันสมัยแล้ว ยังต้องปรับใช้ให้เข้ากับการทำงาน โดยเฉพาะการรับฟังความคิดเห็นจากผู้คนรอบข้าง โดยเฉพาะผู้ร่วมงานในทีมเดียวกัน ต้องเปิดใจกว้างเพื่อรับฟังทั้งปัญหา การเสนอแนะแนวทางดำเนินงาน รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้นำเสนอในสิ่งใหม่ เนื่องจากยุคที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เพียงแค่หนึ่งวันก็มีเหตุการณ์เกิดขึ้นมากมาย จะอาศัยเพียงตัวผู้นำคนเดียวในการแก้ไขปัญหาไม่อาจทำได้ จึงต้องรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานทุกคน ให้มีโอกาสนำเสนอความคิดเห็น สร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ เพื่อสร้างกระบวนการความคิดให้ผู้ตามแต่ละคนได้ฝึกฝน แล้วจึงนำมารวบรวมปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบทของทีมและองค์กร นำไปวางแผนการทำงานต่อไป

5. บทบาทการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในทีม ในโลกที่ก้าวไปข้างหน้า หากเราหยุดอยู่กับที่ ก็เท่ากับเรานั้นกำลังเดินถอยหลัง ผู้ปฏิบัติงานทุกคนก็ต้องพัฒนาตนเองให้เดินก้าวไปข้างหน้าพร้อมกับโลกใบนี้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สนับสนุนในการพัฒนาผู้ตาม ในฐานะผู้นำ ต้องกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ค้นพบความสามารถของตัวเอง ว่ามีความสามารถในด้านใด มีความชอบในสิ่งใด จากการมอบหมายงานต่าง ๆ ซึ่งหากผู้ตามค้นพบความถนัดหรือความชอบนั้นแล้ว ผู้นำก็จะเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้ผู้ตามพัฒนาต่อยอดจนเกิดความเชี่ยวชาญ โดยในแต่ละปี ควรต้องมีการจัดทำ ID Plan หรือแผนการพัฒนาบุคลากรส่วนบุคคล ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจัดทำ

แผนงานว่าในแต่ละปี มีความประสงค์จะพัฒนาตนเองไปในด้านใดบ้าง แต่อย่างไรก็ดี ผู้นำเองก็ต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดตามทฤษฎีของ Bass & Avolio คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีการสร้างแรงบันดาลใจ มีการกระตุ้นทางสติปัญญา และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Deoneacadem (อ้างถึงใน จิระเสกข์ ตรีเมธสุนทรและอภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์ , หน้า 188) ที่กล่าวว่า ในการบริหารงาน แม้วิธีคิดของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ แต่ผู้บริหารต้องมีทักษะต่างๆที่เหมาะสม ทั้งการสร้างผลงานและการบริหารทีม ที่ประกอบไปด้วยทักษะที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายที่มีความหมาย (Meaning) มีคุณค่า (Value) เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ ให้ทุกคนในทีมพร้อมทำงานร่วมกันมุ่งสู่เป้าหมาย โดยเป้าหมายที่สำคัญคือเป้าหมายระยะยาว หรือวิสัยทัศน์นั่นเอง 2) การวางแผน ที่มีการกำหนดแผนงานที่ชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้จริง ทั้งต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ รวมถึงวางรายละเอียดในการปฏิบัติงาน มอบนโยบาย วางแนวทางเพื่อผลลัพธ์ที่ตรงต่อเป้าหมายที่วางไว้ และต้องรู้จักยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ 3) การสื่อสาร เมื่อสื่อสารดี ทีมจะสามารถทราบถึงเป้าหมายขององค์กร และปรับแก้ไขได้หากพบเจอปัญหา หากผู้นำสื่อสารได้ชัดเจน ทุกคนย่อมอยากเป็นผู้มีส่วนร่วม และเพิ่มโอกาสในความสำเร็จ 4) การโค้ช หรือการชี้แนะ ที่สามารถดึงศักยภาพของผู้ร่วมทีมออกมาได้อย่างสูงสุด และ 5) การสร้างแรงจูงใจ เป็นการใช้ศิลปะการจูงใจและจิตวิทยาในการเข้าถึงและเข้าใจทีมงาน ผู้บริหารระดับสูงที่มีทักษะการสร้างแรงจูงใจ จะเข้าใจความเป็นปัจเจกบุคคล เข้าใจถึงจุดด้อย จุดเด่น จุดแข็งและจุดอ่อนของบุคคลในทีม เพื่อมอบหมายงานได้ตรงกับความถนัดและความสามารถ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการบริหาร

1. ควรเสริมสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม ด้วยการปรับทัศนคติร่วมกันทั้งผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้มีเป้าหมายไปในแนวทางเดียวกัน
2. เปิดรับฟังความคิดเห็นในการบริหารงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค และกำหนดกลยุทธ์ให้เป็นไปตามสภาพความเป็นจริง เพื่อนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงานต่อไป
3. ปรับปรุงแนวทางการสื่อสารให้ตรงจุด ชัดเจน เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ทุกคนรับทราบข้อมูลที่ถูกต้อง
4. บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ให้มีวิสัยทัศน์ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้โอกาสได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และยึดหลักการพัฒนามุคผล ด้วยความเป็นปัจเจก

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งควรดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทศบาลนครระยองควบคู่กันไปด้วยเพื่อสนับสนุนผลการวิจัย
2. ควรศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างของผู้ปฏิบัติงานภายในเทศบาลนครระยองเพิ่มเติม เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานภายใต้ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เอกสารอ้างอิง

- จิระเสกข์ ตริเมธสุนทรและอภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์. (2566). กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของพนักงานองค์กรสู่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. เศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจปริทัศน์ ปีที่ 19 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม – ธันวาคม 2566
- นุช สัทธาฉัตรมงคล, อรรถพล ธรรมไพบูลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน. วารสาร ธุรกิจปริทัศน์ ปีที่ 8 ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559) มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ. คณะบริหารธุรกิจ : 167-182
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์. (2565). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาพื้นฐานรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร 2563
- พันธ์ชัย ธิติชัย และกันทิลา ทวีวิทยการ, กระทรวงสาธารณสุข กรมควบคุมโรค. (2564). รายงานผลการทบทวนสถานการณ์โรคโควิด-19 และมาตรการควบคุมป้องกันในระดับโลก ค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2567 จาก <http://www.thaincd.com/document/file/download/knowledge/COVID19.65.pdf>
- ราชบัณฑิตยสภา. ราชบัณฑิตบัญญัติศัพท์คำว่า “New normal” (2563) ค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2567 จาก
- เสกสันต์ พันธุ์บุญมี, สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. ม.ป.ป.. Digital Transformation จาก New Normal สู่ Next Normal. ค้นเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2567 จาก <https://www.depa.or.th/th/article-view/digital-transformation-new-normal-next-normal>