

รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตเพื่อการบริหารจัดการ  
เขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่  
A Transformational Leadership Model of District Director  
for Administration of Bangkok Metropolis Toward Being a Very Livable City

สันธิรา สายเชื้อ\*

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์ ปัญหาและ อุปสรรคในการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครของผู้อำนวยการเขต 3) เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนหรือเอื้อประโยชน์ให้การบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ 4) เพื่อเสนอรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตในการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ ดำเนินการวิจัยด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้บริหารของกรุงเทพมหานคร จำนวน 45 คน นำผลที่ได้จากการศึกษา มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ ตามแนวคิด นโยบาย ทฤษฎี และหลักวิชาการบริหารจัดการ ในการพัฒนาอันจะนำไปสู่ รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตเพื่อการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ ซึ่งสามารถสรุปได้เป็น 8 ปัจจัยหลัก ทั้งนี้เมื่อได้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพแล้วจึงนำมาดำเนินการด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 380 คน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อเป็นการตรวจสอบความคิดเห็นที่มีต่อผลการวิจัยเชิงคุณภาพอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งสามารถเสนอเป็น รูปแบบของ BMA'S HERO Model ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้ B : Building successful team หมายถึง การสร้างทีมงานแห่งความสำเร็จ M : Motivation and Inspiration หมายถึงมีความสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ A : Achievement vision หมายถึงมีวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จ S : Spiritual Quotient หมายถึง มีความฉลาดทางจิตวิญญาณ H : High performance and potential หมายถึง มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพสูง E : Effective communication and people skill หมายถึงมีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน R : Respectability and Integrity หมายถึง มีความซื่อสัตย์ถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการนำเชื่อถือ O : Organizing for innovation and change หมายถึง มีความสามารถสร้างนวัตกรรมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

**คำสำคัญ :** ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมืองน่าอยู่

\* ผู้ประสานงานหลัก

## Abstract

The objectives of this study were (1) to analyze the current problems and obstacles in the administration of Bangkok Metropolis toward being a very livable city; (2) to study and analyze the leadership of district directors in administration of Bangkok Metropolis; (3) to study supporting factors that facilitate the administration of Bangkok Metropolis toward being a very livable city; and (4) to propose a transformational leadership model of district director for administration of Bangkok Metropolis toward being a very livable city. This study employed the qualitative research methodology with the use of in-depth interviews to collect research data from 45 executives of Bangkok Metropolis. The obtained data were analyzed and synthesized based on the concepts, policy, theory, and administration principles for development in order to formulate a transformational leadership model of district director for administration of Bangkok Metropolis toward being a very livable city. The results lead to the conclusion and identification of eight main factors. After that, a quantitative research was conducted with the use of a questionnaire to collect research data from the sample of 380 government officials under the Bangkok Metropolitan Administration. Research data were analyzed using the descriptive statistics of percentage, mean, and standard deviation to examine the opinions toward the results of the qualitative research. The final result can be presented as the BMA'S HERO model. Components of the model are the following: B means building a successful work team; M means motivation and inspiration; A means achievement vision; S means spiritual quotient; H means high performance and potential; E means effective communications and people skill; R means respectability and integrity; and O means organizing for innovation and change

## บทนำ

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงและท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงส่งผลให้หน่วยงานของราชการจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การ เพื่อให้มีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก รัฐบาลจึงได้ปฏิรูประบบราชการเพื่อมุ่งเน้นประสิทธิภาพการบริหารราชการและเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติราชการให้อยู่บนพื้นฐานแนวคิดผสมผสานกันระหว่างหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งเน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขัน การบริหารแบบเอกชน การจัดการองค์การขนาดกะทัดรัด และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2545)

แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 รัฐบาลได้กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์การพัฒนากรุงเทพมหานครให้เป็นเมืองที่มีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีโครงสร้างพื้นฐานที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสังคมเมือง เพื่อให้ได้รับการยอมรับในความเป็นเมืองน่าอยู่ รวมทั้งมีการกำหนดยุทธศาสตร์โดยการปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตลอดจนการพัฒนากระบวนการเพื่อสร้างความพึงพอใจคุณภาพการบริการจากภาครัฐให้กับประชาชนได้รับการยกระดับสู่ความเป็นเลิศ มีความน่าเชื่อถือ

การป้องกันและปราบปรามทุจริต รวมทั้งการเสริมจริยธรรมให้การปฏิบัติราชการมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในขณะที่สภาวะการณ์ของกรุงเทพมหานครกำลังประสบกับปัญหาวิกฤตเมือง (Urban Crisis) อันเนื่องมาจากการหลั่งไหลของประชาชนเข้าสู่เมืองหลวง ทำให้มีการเพิ่มของประชากรอย่างรวดเร็ว และรุนแรงซึ่งทำให้เกิดผลตามมามีคือ ระบบนิเวศน์เสื่อมโทรม ระบบน้ำเสีย ขยะตกค้าง อากาศที่มีมลพิษและฝุ่นละอองเพิ่มขึ้น ปัญหาชุมชนแออัด ปัญหาการจราจร เป็นต้น ซึ่งปัญหาต่างๆ เหล่านี้ เป็นปัญหาที่หนักหน่วง จำเป็นต้องมีการแก้ไข อย่างรวดเร็ว เหตุการณ์เช่นนี้ มิได้เกิดขึ้นเพียงเฉพาะกับกรุงเทพมหานครเท่านั้น แต่ได้เคยเกิดและกำลังเกิดกับเมืองใหญ่ๆ ทั่วโลก โดยองค์การอนามัยโลกได้ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างจริงจังได้ให้การสนับสนุนให้เมืองใหญ่ๆ สร้างและประสานกระบวนการที่ให้ชื่อว่า “Healthy Cities Project” ทั่วโลก จากคำนิยามของคำว่าเมืองน่าอยู่ (Healthy cities) หมายถึง เมืองที่มีการสร้างสรรค์และปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทั้งด้านกายภาพและสังคมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการขยายแหล่งทรัพยากรของชุมชน โดยให้ประชาชนในชุมชนได้มีส่วนร่วมและช่วยเหลือซึ่งกันและกันเกี่ยวกับการดำเนินวิถีทางของชีวิต เพื่อให้ได้ศักยภาพหรือคุณภาพชีวิตที่ดีที่สุด (ไชยยันตร์ กัมปนาทแสนยากร, 2538) ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการบริหารภาครัฐแนวใหม่รวมทั้งเป็นการปรับปรุงกระบวนการวางแผนพัฒนากรุงเทพมหานครให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกรุงเทพมหานครจึงได้จัดทำแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2548–2551 ขึ้นเพื่อเป็นกรอบชี้้นำการดำเนินงานของทุกหน่วยงานสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยกำหนดวิสัยทัศน์มุ่งให้ “กรุงเทพมหานครเป็นเมืองที่น่าอยู่อย่างยั่งยืน ชุมชนเข้มแข็ง ครอบคลุมอบอุ่น ด้วยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคม”

การเปลี่ยนแปลงแผนบริหารราชการกรุงเทพมหานครไปสู่การปฏิบัติในลักษณะแผนปฏิบัติราชการประจำปี ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีทั้งระดับสำนักและสำนักงานเขต มีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ภาวะผู้นำที่ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุดในปัจจุบัน คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Dunham Talor and Klafehn, 1995) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการติดต่อสื่อสารทั้งในองค์กรและนอกองค์กรที่ดี โดยอาศัยเทคโนโลยีทางด้านข้อมูลข่าวสารต่างๆ เป็นเครื่องมือในการที่จะรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้กรอบทางด้านคุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลัก โดยเน้นไปที่กระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

การศึกษาถึงแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับรูปแบบของภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับผู้บริหารเขต เพื่อจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ กล่าวคือผู้อำนวยการเขตที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจะสามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง และนำพาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างพลังร่วมภายในองค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงจนเป็นที่ยอมรับ ทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองที่น่าอยู่ได้ในที่สุด

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการแก้ไข ในการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ในปัจจุบัน
2. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครของผู้อำนวยการเขต
3. เพื่อศึกษาปัจจัยสนับสนุนหรือเอื้อประโยชน์ให้การบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่
4. เพื่อเสนอรูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตเพื่อการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง “รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตเพื่อการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่” ผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ มาใช้เป็นวิธีการหลักในการดำเนินการวิจัย โดยศึกษาข้อมูลเชิงลึกจากแนวคิดทฤษฎี เอกสาร ตำรา งานวิจัย และศึกษาข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งประกอบไปด้วยแนวการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด เพื่อใช้เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ แบบสัมภาษณ์ ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลจะมีรูปแบบซึ่งมีคำถามที่สร้างขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลโดยวิธีการตรวจสอบความน่าเชื่อถือแบบสามเส้า (Triangulation) และเมื่อได้ผลการวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจึงใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อสำรวจความคิดเห็นที่มีต่อผลการวิจัยคุณภาพดังกล่าว โดยมีขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 380 คนที่ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ในการสุ่มข้าราชการสังกัดสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร ระดับ 1-8 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อใช้ประกอบในการวิเคราะห์ผลการศึกษา

## ผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามประเภทของข้อมูลที่รวบรวมจาก แหล่งต่างๆ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแหล่งปฐมภูมิ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และข้อมูลจากแบบสอบถาม รวมทั้งข้อมูลที่ได้จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ด้วยการรวบรวมจากหนังสือตำรา บทความและงานวิจัยต่างๆ จากนั้นนำข้อมูลทั้ง 2 ประเภท มาตีความ จัดหมวดหมู่ วิเคราะห์และสังเคราะห์ตามประเด็นที่กำหนด โดยการนำเสนอข้อมูล อธิบายการวิเคราะห์แบบพรรณนา ของ รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตเพื่อการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ ในรูปของ BMA'S HERO Model ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาในการสรุปผลการวิจัยออกเป็น 4 หัวข้อใหญ่ ดังนี้

- 1) การอภิปรายผลการศึกษาจากสรุปผลการวิเคราะห์การบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครในด้านปัญหา และอุปสรรคที่ส่งต่อการบรรลุเป้าหมายความเป็นเมืองน่าอยู่พบว่า มีนโยบายการบริหารกรุงเทพมหานครมีการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม แต่การปฏิบัติงานตามนโยบายยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และไม่มี การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง มีความซ้ำซ้อนในการทำงานจึงเกิดความล่าช้า การบริหารงานยังยึดติดกับกฎระเบียบ

การบริหารงานของเขตเป็นแบบตอบสนองนโยบายของส่วนกลาง เขตยังไม่มีอำนาจเต็มรวมไปถึงระบบสาธารณูปโภค ยังต้องพึ่งส่วนกลาง แนวทางการแก้ไขและการพัฒนา พบว่าในด้านด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ต้องแก้ไขพระราชบัญญัติ ระเบียบ กฎหมาย ต่างๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ให้เขตมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารงานได้อย่างครบวงจร การกำหนดนโยบายการบริหารงานกรุงเทพมหานครให้มีความชัดเจนและต่อเนื่อง และต้องมีความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล ส่งเสริมการบริหารงานแบบใหม่ที่มีความทันสมัยเน้นการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล หลักการกระจายอำนาจ ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างจริงจัง ในด้านงบประมาณ รัฐบาลต้องให้การสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างจริงจัง สำหรับด้านการบริหารของผู้อำนวยการเขต ต้องมีนโยบายที่ชัดเจนต่อเนื่อง เป็นอิสระในการทำงานจากฝ่ายการเมือง การบริหารงานต้องเบ็ดเสร็จอยู่ที่เขต มีอำนาจการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความคล่องตัว พัฒนาระบบการทำงานให้มีความรวดเร็ว และโปร่งใส ติดตามผลงาน สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน อีกทั้งด้านบุคลากรควรให้มีการจัดการศึกษาและอบรมเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุงโครงสร้างอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานในแต่ละเขต สนับสนุนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ ด้านปัจจัยภายนอกนโยบายจากภาครัฐ รัฐบาลกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์การพัฒนา กรุงเทพมหานครให้เป็นเมืองที่มีคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน

2) ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตในปัจจุบัน มีความเหมาะสมหรือเอื้อต่อการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตในการบริหารจัดการพื้นที่เขตกรุงเทพมหานคร มีความเป็นภาวะผู้นำในระดับหนึ่งแต่ส่วนใหญ่ยังขาดภาวะผู้นำที่ดี กฎหมายไม่ให้อำนาจในการบริหารจัดการเบ็ดเสร็จ การบริหารงานบนพื้นฐานที่มีอคติถือตนเองเป็นใหญ่ การบริหารงานทำตามคำสั่ง ไม่กล้าคิด ไม่กล้าทำ ขาดความริเริ่มสร้างสรรค์ ในอีกมุมมองผู้อำนวยการเขตบางคนที่เป็นคนของพรรคการเมือง ในด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตในการบริหารจัดการพื้นที่เขตกรุงเทพมหานครในปัจจุบัน ยังขาดลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี ยังไม่มีวิสัยทัศน์ที่ดี ขาดทักษะในการบริหารงาน ยังขาดการประสานงานกับหน่วยงานภายในและภายนอก ขาดทักษะในการสื่อสารสร้างความร่วมมือ และการเป็นผู้พัฒนาการสื่อสารระหว่างผู้อำนวยการเขตกับผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่ทั่วถึง ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ขาดความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีในการบริหาร ขาดความรู้ในพื้นที่มีข้อจำกัดในการทำงานได้ ไม่เต็มประสิทธิภาพ และขาดการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

3) ปัจจัยที่สนับสนุน หรือเอื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ พบว่า กรุงเทพมหานครมีนโยบาย และแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร รวมทั้งมีนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครที่เอื้อและสนับสนุนการบริหารราชการกรุงเทพมหานคร แต่ควรมีการพัฒนาต่อยอดให้เป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งคุณลักษณะของผู้อำนวยการเขตจะต้องมีภาวะผู้นำที่ดีในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ ด้านปัจจัยภายนอก พบว่า นโยบายรัฐบาล ผู้นำชุมชน ผู้นำประชาคม การเมืองท้องถิ่น นโยบายของผู้บริหารกรุงเทพมหานคร ให้การสนับสนุนในการบริหารงานของผู้อำนวยการเขต มีการกระจายอำนาจของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้บริหารระดับสูง ไปสู่ผู้บริหารเขต มีการกระจายอำนาจไปสู่ผู้อำนวยการเขต มีการบริหารโดยยึดหลักการบริหารยุคใหม่ที่มีความทันสมัย รัฐบาลต้องออกกฎหมายใหม่เพื่อให้มีการบังคับใช้กฎหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม ต้องสร้างการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนให้ประชาชนมีส่วนร่วม ให้ประชาชน

รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของวัฒนธรรมของคนในชุมชนและเป็นพลังขับเคลื่อนไปสู่การพัฒนาชุมชน

4) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเขตเพื่อการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการเชื่อมโยงเชิงบูรณาการตามกรอบแนวคิดของการวิจัยสามารถนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเขตเพื่อการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ในรูปของ BMA'S HERO Model

**B : Building successful team** (การสร้างทีมงานแห่งความสำเร็จ) หมายถึงมีความสามารถในการสร้างทีมงานที่มีคุณลักษณะการมุ่งความสำเร็จสูง เพื่อเตรียมความพร้อมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง มอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ทีมงานในการเลือกวิธีการทำงาน รวมทั้งมอบหมายให้พิจารณาตัดสินใจ ในการหาวิธีการที่ดีที่สุดที่จะนำกลยุทธ์ลงสู่การปฏิบัติ ให้การสนับสนุนในการแก้ปัญหา การลดอุปสรรคที่เกิดขึ้นให้น้อยลง แต่เพิ่มการเป็นอิสระทางความคิดให้แก่ทีมงาน รวมทั้งการจัดหาทรัพยากร ต่างๆให้แก่ทีมงานอย่างเพียงพอ ต้องพัฒนาฝึกอบรมศักยภาพของสมาชิกให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้น เพราะการที่บุคลากรในองค์กรมีความรู้เพิ่มขึ้น จะสามารถสร้างมูลค่าและความสำเร็จให้กับองค์กรสูงขึ้นด้วย

**M: Motivation and Inspiration** (มีความสามารถสร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจ) หมายถึง สามารถสร้างแรงจูงใจและแรงบันดาลใจให้บุคลากรในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาของตน ทำในสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ กระตุ้น ปลุกเร้าให้สมาชิกในทีมกล้าคิด กล้าแสดงออกในการทำงาน เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์กรด้วยความเต็มใจ ผลักดันให้ทีมงานทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถหรือคิดค้นสิ่งใหม่ๆของคนเหล่านั้นจากภายใน โดยการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้น

**A: Achievement vision** (มีวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จ) หมายถึง ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล สามารถสร้างภาพในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย ความหวัง ค่านิยม ความเชื่อที่ยึดถือขององค์กร โดยต้องเป็นภาพที่ชัดเจน สมจริงสมจัง น่าเชื่อถือ และเป็นวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จ ให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ หรือปณิธานความมุ่งมั่น เป้าหมาย และวิธีการปฏิบัติ รวมทั้งพฤติกรรม ความเชื่อ คุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของร่วม (Ownership) ในวิสัยทัศน์นั้น สามารถถ่ายทอดกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรหรือทีมงานนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงานไปพร้อมๆ กัน เพื่อพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าและทันสมัยอยู่เสมอ

**S: Spiritual Quotient** (มีความฉลาดทางจิตวิญญาณ) หมายถึง การเป็นผู้นำที่รักองค์กร รักสถาบัน รักประชาชน รักประเทศชาติ มีความปรารถนาที่จะสร้างสรรค์ และประโยชน์ให้ไม่เฉพาะแก่ตนเองเท่านั้น แต่กับสังคม ชุมชน และผู้อื่น มีจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในการเป็นข้าราชการของกรุงเทพมหานคร ดำรงตำแหน่งและปฏิบัติหน้าที่อย่างภาคภูมิใจ มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี ความมีจิตวิญญาณ มีความรักและความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ตั้งใจทำงานด้วยความมุ่งมั่น และทุ่มเทอย่างเต็มกำลังความสามารถ

**H: High performance and potential** (เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพสูง) หมายถึง เป็นผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์อันเกิดจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบด้วยความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ และในการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งเกิดจากการพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีความกระตือรือร้น และเสียสละที่ได้ทำงานที่ท้าทาย มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ ได้รับความยกย่องและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปและเป็นผู้มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ให้แก่ผู้อื่นเป็นอย่างดี มีทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

E: Effective communication and people skill (มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน) หมายถึง ต้องสามารถสะท้อนค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรในระหว่างการสื่อสารได้ ไม่ว่าจะเป็นการพูด การฟัง หรือการเขียน ข้อความถึงบุคลากรในองค์กร สามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ การคิดวิเคราะห์ที่ตัดสินใจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หรือปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น มีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรใช้ความสามารถ ประสิทธิภาพ หรือความชำนาญในการทำงาน สนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ และพยายามในการสร้างผลงาน เพื่อสร้างขีดความสามารถความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จและการมีเครือข่าย (Network) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ ผู้อำนวยการเขตสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจ และ ใช้คนทำงานได้สำเร็จตามที่ต้องการ

R: Respectability and Integrity (มีความซื่อสัตย์ถือคุณธรรมยึดมั่นในหลักการน่าเชื่อถือ) หมายถึง เป็นผู้ที่มีค่านิยมรักความซื่อสัตย์ สุจริต มีความยุติธรรม ยึดถือประชาชนหรือผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นเป้าหมายหลักยึดมั่นในหลักการที่ถูกต้อง ปฏิบัติในสิ่งที่ดีงามที่ควรปฏิบัติโดยการทำสิ่งใดๆอย่างเปิดเผย ถูกต้องตามหลักจริยธรรมและคุณธรรม ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเหมาะสมและประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตนยึดถือด้วยจิตใจที่มั่นคง และภาคภูมิใจและ เป็นที่ยอมรับ (Respect) หรือให้ได้รับความศรัทธาจากประชาชน ด้วยไมตรีจิต ซึ่งครอบคลุมถึงการมีมารยาท ความสุภาพ ความเอื้อเฟื้อ มีอัธยาศัย และมนุษยสัมพันธ์ดี

O: Organizing for innovation and change (มีความ สามารถสร้างนวัตกรรมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง) หมายถึงเป็นนักบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ที่มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management ability) คือ เป็นผู้ที่กระตุ้น ผลักดัน สร้างขวัญกำลังใจ สร้างความรู้สึกที่เชื่อมั่น และความเข้าใจให้กับบุคลากรให้เกิดการยอมรับและพร้อมเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการในเชิงรุก (Proactiveness) กล้าคิดและกล้าทำนอกกรอบและมีความสามารถในการพัฒนา และสร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (คิดสิ่งใหม่ๆ ทำสิ่งใหม่ๆ)

## สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

### 1. สรุปผลการศึกษา

จากการสังเคราะห์และบูรณาการผลการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยภาษามิติเชิงลึกปรากฏผลเป็นรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ผู้อำนวยการเขตเพื่อการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ ประกอบด้วย 8 ปัจจัยด้วยกัน และผู้วิจัยได้นำรูปแบบการบริหารจัดการทั้ง 8 ปัจจัยดังกล่าว มาทำการสำรวจความคิดเห็น เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้อย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพปรากฏผล ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ผู้อำนวยการเขตเพื่อการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานครสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับที่เห็นด้วยมากที่สุด จนถึงน้อยที่สุด เรียงลำดับดังนี้ อันดับที่หนึ่ง มีสองหัวข้อ คือ มีความฉลาดทางจิตวิญญาณและมีความซื่อสัตย์ถือคุณธรรมยึดมั่นในหลักการน่าเชื่อถือ อันดับที่สอง คือ มีความสามารถสร้างนวัตกรรมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง อันดับที่สาม คือ

มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพสูง อันดับที่ดี คือ มีความสามารถในการสื่อสารและเก่งคน อันดับที่ย่ำ คือ มีวิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จ อันดับที่ย่ำ คือ การสร้างทีมงานแห่งความสำเร็จ และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก อันดับที่ย่ำ คือ ความสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ

## 2. ข้อเสนอแนะ

### 2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) รัฐบาลควรเพิ่มสมรรถนะหรือเพิ่มอำนาจในการบริหารจัดการของกรุงเทพมหานคร
- 2) กรุงเทพมหานครควรกำหนดหรือสร้างบุคคลต้นแบบ (Model) ของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขต
- 3) กรุงเทพมหานครควรจัดทำโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและสมรรถนะสูงเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการเขตและพัฒนาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงของกรุงเทพมหานคร

### 2.2 ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติ

- 1) ผู้อำนวยการเขตควรติดตามผลและความก้าวหน้าในการนำทรัพยากร (บุคลากร งบประมาณ และงบลงทุน) เข้าสู่กระบวนการด้วยการบริหารจัดการให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ของการพัฒนา โดยเน้นการบูรณาการและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ
- 2) ในการจัดทำแผนบริหารราชการระดับเขต ผู้อำนวยการเขตควรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการพัฒนาเขต
- 3) ผู้อำนวยการเขตควรพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงสามารถผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน เพื่อการบริหารจัดการเขตกรุงเทพมหานคร สู่วิถีความเป็นเมืองน่าอยู่

### 2.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาทบทวนตัวชี้วัดและเป้าหมายการพัฒนาในระดับผลลัพธ์ เพื่อใช้เป็นกลไกประเมินความสำเร็จของการพัฒนาตามเป้าประสงค์ (Core competency)
- 2) ควรศึกษาทบทวนการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการเขตให้สอดคล้องกับการปฏิบัติราชการตามแผนบริหารราชการและการปรับเปลี่ยนของนโยบายการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
- 3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารมหานครที่ตอบสนองต่อการมุ่งสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน

## เอกสารอ้างอิง

- ไชยยันตร์ กัมปนาทแสนยากร. (2538). เมืองน่าอยู่ (Healthy Cities). กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองศาสน์การพิมพ์  
 สำนักงาน ก.พ.. (2545). เอกสารประกอบการบรรยาย การสร้างความเข้าใจแก่ข้าราชการและประชาชนเกี่ยวกับการปฏิรูประบอบราชการ เรื่อง “ร่วมกันปฏิรูปประเทศไทยร่วมใจปฏิรูปราชการ”, (เอกสารอัดสำเนา).  
 สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล. (2548). แผนบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2548–2551 กรุงเทพมหานคร.  
 Dunham-Taylor , J PhD., RN; and Klafehn, K,DBA. (1995). Identifying the Best in Nurse Executive Leadership. **Journal of Nursing Administration:** (June) Volume 25 – Issue 6. pp. 68–70.

## ผู้เขียน

สันธีรา สายเชื้อ

นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรการจัดการสุขภาวะบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

e-mail: Sunteera\_saicheua@windowlive.com

