



การจัดการภาครัฐเชิงบูรณาการกับภาวะผู้นำท้องถิ่นในยุคดิจิทัล*
INTEGRATED PUBLIC SECTOR MANAGEMENT AND LOCAL LEADERSHIP
IN THE DIGITAL AGE



อรรัญญา ชูโอชา

Aranya Chuocha

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

Corresponding Author E-mail: 6701104220@mcu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งศึกษาแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐเชิงบูรณาการ โดยให้ความสำคัญกับการยกระดับสมรรถนะของผู้นำท้องถิ่นในการบริหารจัดการข้ามหน่วยงานท่ามกลางบริบทการปฏิรูประบอบราชการสมัยใหม่ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายอันซับซ้อน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การบริหารงานแบบแยกส่วนตามภารกิจเดิมไม่สามารถตอบโจทย์การพัฒนาพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกต่อไป หัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จจึงอยู่ที่การปรับเปลี่ยนสมรรถนะหลักของผู้นำท้องถิ่น จากบทบาทผู้ใช้อำนาจสั่งการสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและนักสร้างเครือข่ายที่มีขีดความสามารถสูงในการประสานภารกิจร่วมกัน ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมีสมรรถนะเชิงยุทธศาสตร์ในการประยุกต์ใช้ระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการตัดสินใจที่แม่นยำ ลดความซ้ำซ้อนของโครงการและงบประมาณ ควบคู่ไปกับการสร้างมาตรฐานด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และจริยธรรมข้อมูลเพื่อสร้างความไว้วางใจจากภาคประชาชน องค์ความรู้ใหม่ที่สังเคราะห์ได้ คือ “โมเดลผู้นำแบบตัวกลางประสานพลัง” ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการร้อยเรียงศักยภาพของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาสังคมเข้าด้วยกันอย่างไร้รอยต่อ อันจะนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและการปรับปรุงระเบียบปฏิบัติที่เอื้อต่อการทำงานข้ามหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: การจัดการภาครัฐเชิงบูรณาการ; ภาวะผู้นำท้องถิ่น; บริการสาธารณะ



Abstract

This academic article aimed to study the approach of integrated public sector management, focusing on enhancing the competence of local leaders in cross-agency management amidst the complex challenges of modern bureaucratic reform. The study indicated that traditional mission-based, fragmented management was no longer effective in addressing regional development. The key to success lied in transforming the core competencies of local leaders, shifting from a commanding role to a facilitator and highly capable network builder, enabling them to coordinate collaborative tasks. Modern leaders need strategic competencies in applying big data systems for accurate decision-making, reducing project and budget duplication, and establishing cybersecurity and data ethics standards to build public trust. The synthesized new knowledge is the “Centrist Leadership Model,” a key to seamlessly integrating the capabilities of various sectors public, private, and civil society leading to enhanced personnel capabilities and improved procedures that facilitate cross-agency collaboration. This results in highly efficient regional management and sustainably improves the quality of life for citizens, in accordance with good governance in the digital age.

Keywords: Integrated Public Sector Management; Local Leadership; Public Services

บทนำ

การบริหารจัดการภาครัฐในยุคปัจจุบันกำลังเผชิญกับความท้าทายที่หลากหลายและซับซ้อนภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้รูปแบบการบริหารงานภาครัฐแบบเดิมที่เน้นใช้อำนาจตามสายบังคับบัญชาหรือการทำงานแบบแยกส่วนเริ่มขาดประสิทธิภาพและไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างครอบคลุมและทันทั่วถึง แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐเชิงบูรณาการจึงกลายเป็นหัวใจสำคัญในการปรับปรุงระบบราชการ และการปกครองส่วนท้องถิ่น (มูจจรินทร์ ทศตรกุลพัฒน์, 2568) โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในการทำงาน ลดความซ้ำซ้อนของภารกิจ และมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดผ่านการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ การบริหารเชิงบูรณาการนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การเชื่อมโยงโครงสร้างภายในภาครัฐเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการดึงภาคเอกชน ภาคประชาสังคม



และประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ เพื่อสร้างแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับบริบทเฉพาะของแต่ละพื้นที่ (ปิยากร หวังมหาพร, 2560)

ท่ามกลางกระบวนการเปลี่ยนผ่านไปสู่การบริหารงานเชิงบูรณาการนั้น องค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดคือภาวะผู้นำท้องถิ่น เนื่องจากท้องถิ่นเป็นหน่วยงานปกครองที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหาและความต้องการของราษฎรมากที่สุด ผู้นำท้องถิ่นจึงเป็นตัวกลางสำคัญในการส่งผ่านนโยบายจากส่วนกลางไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม (ปรารณา มะลิไทย และคณะ, 2568) ภาวะผู้นำในระดับท้องถิ่นภายใต้บริบทใหม่นี้จึงไม่ใช่เพียงการใช้อำนาจตามกฎหมายหรือการบริหารงานตามระเบียบแบบแผนเท่านั้น แต่ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีทักษะในการสื่อสารที่ทรงพลัง และมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างกว้างขวาง ผู้นำท้องถิ่นยุคใหม่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกที่สามารถประสานผลประโยชน์และลดความขัดแย้งของกลุ่มคนที่มีความหลากหลายในชุมชน โดยเน้นการสร้าง ความเชื่อมั่นและการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อให้เกิดกระบวนการแก้ไขปัญหาที่มาจากฐานรากอย่างแท้จริง ซึ่งความเข้มแข็งของภาวะผู้นำท้องถิ่นจะเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐเชิงบูรณาการประสบความสำเร็จและมีเสถียรภาพ (ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2563)

เมื่อพิจารณาถึงความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารจัดการภาครัฐเชิงบูรณาการกับภาวะผู้นำท้องถิ่น จะพบว่าทั้งสองส่วนมีความสัมพันธ์กันในเชิงเกื้อกูลและไม่อาจแยกออกจากกันได้ ระบบการบริหารงานที่ดีหากขาดผู้นำที่มีศักยภาพย่อมยากจะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย ในขณะที่ผู้นำที่มีความสามารถหากต้องทำงานภายใต้ระบบที่ติดขัดและขาดการบูรณาการย่อมไม่สามารถแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นการบูรณาการในมิตินี้จึงหมายถึงรวมถึงการบูรณาการทางความคิดและพฤติกรรมของผู้นำให้สอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่น การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้นำท้องถิ่นในต่างพื้นที่ รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งและการจัดการภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในโลกปัจจุบัน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนกลไกการพัฒนาท้องถิ่นให้มีความทันสมัยและเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป (อัมพร อารังลักษณ์, 2565)

การเสริมสร้างภาวะผู้นำท้องถิ่นให้มีความพร้อมต่อการบริหารงานเชิงบูรณาการยังต้องให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลและการยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เนื่องจากการทำงานแบบบูรณาการมักเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรและการตัดสินใจที่กระทบต่อคนหมู่มาก ผู้นำท้องถิ่นจึงต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างสูงสุด (สุรพงษ์ มาลี, 2566) เพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในหมู่ประชาชนและภาคีเครือข่ายพัฒนา ความท้าทายประการสำคัญ คือ การก้าวข้ามขีดจำกัดทางด้านงบประมาณและกฎระเบียบที่อาจไม่เอื้อต่อการทำงานข้ามหน่วยงาน ซึ่งผู้นำท้องถิ่นที่ชาญฉลาดจะต้อง



มีความคิดสร้างสรรค์ในการแสวงหาทางออกและสร้างนวัตกรรมทางการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในพื้นที่ของตน โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานเดิมที่อาจไม่ตอบโจทย์ความต้องการของสังคมอีกต่อไป

ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการภาครัฐเชิงบูรณาการกับภาวะผู้นำท้องถิ่น จะช่วยให้เรามองเห็นภาพรวมของการพัฒนาประเทศที่เริ่มต้นจากการสร้างความเข้มแข็งในระดับท้องถิ่น การบูรณาการที่ไม่ใช่เพียงการนำงานมารวมกันแต่เป็นการรวมหัวใจและอุดมการณ์ของคนทำงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน คือ คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน บทน่านี้นจึงมุ่งหวังที่จะฉายภาพให้เห็นถึงความจำเป็นและทิศทางของการปรับตัวของผู้นำท้องถิ่นในฐานะผู้ขับเคลื่อนหลักของระบบการปฏิบัติงานภาครัฐแนวใหม่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนตามเจตนารมณ์ของการปกครองระบอบประชาธิปไตยและการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไปในอนาคต

สมรรถนะผู้นำท้องถิ่นในการบริหารจัดการข้ามหน่วยงาน

ตัวผู้นำในฐานะที่เป็นเหตุปัจจัยสำคัญ เนื่องจากปัญหาในระดับพื้นที่มักมีความคาบเกี่ยวกันระหว่างหลายหน่วยงาน เช่น การจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่ทับซ้อนกับเขตพื้นที่ป่าและที่ดินทำกิน หรือการบริหารจัดการน้ำที่ต้องประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นข้างเคียงและหน่วยงานส่วนกลาง ภาวะผู้นำท้องถิ่นแบบเดิมที่เน้นการสั่งการภายในองค์กรตนเองจึงกลายเป็นข้อจำกัดที่ทำให้การบริหารเชิงบูรณาการไม่เกิดขึ้น การพัฒนาสมรรถนะผู้นำท้องถิ่นถือเป็นพันธกิจสำคัญที่จะขับเคลื่อนการบริหารจัดการภาครัฐเชิงบูรณาการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ (กิตติชัย รัตนะ, 2568) เนื่องจากผู้นำท้องถิ่น คือ ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับสภาพปัญหาและทรัพยากรในพื้นที่มากที่สุด การทำงานในโลกยุคใหม่ที่มีความสลับซับซ้อนไม่สามารถอาศัยเพียงอำนาจตามกฎหมายหรือการบริหารงานภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านที่เอื้อต่อการประสานความร่วมมือข้ามหน่วยงาน ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และการเจรจาต่อรองเพื่อความร่วมมือในโลกของการทำงานเชิงบูรณาการ ผู้นำท้องถิ่นต้องเผชิญกับหน่วยงานที่มีที่มาของงบประมาณระเบียบปฏิบัติ และวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน สมรรถนะประการแรกที่สำคัญ คือ ความสามารถในการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ ผู้นำต้องไม่เพียงแต่พูดเพื่อสั่งการ แต่ต้องสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน และการโน้มน้าวใจให้หน่วยงานอื่นมองเห็นผลประโยชน์ร่วมกันที่จะเกิดขึ้นกับประชาชน (Fayol, 1930) ทักษะการเจรจาต่อรองจึงเป็นสิ่งจำเป็นในการลดช่องว่างระหว่างหน่วยงาน ผู้นำต้องมีความเป็นนักการทูตที่สามารถประสานผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกันให้กลายเป็นจุดร่วมที่ตกลงกันได้ การสื่อสารเชิงบูรณาการนี้ยังรวมถึงการเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำต้องรับฟังข้อจำกัดของหน่วยงานภาคี ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่เข้ามาปฏิบัติงานในพื้นที่ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นข้างเคียง เพื่อนำมาหาจุดกึ่งกลาง

ในการทำงานร่วมกัน การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจผ่านการสื่อสารที่โปร่งใสและ
สม่ำเสมอจะช่วยลดกำแพงระหว่างองค์กร และทำให้การบริหารจัดการข้ามหน่วยงานมีความ
ลื่นไหลและยั่งยืน

2. สมรรถนะด้านการคิดเชิงระบบและการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของปัญหา ปัญหา
ของท้องถิ่นในปัจจุบัน เช่น ปัญหาสิ่งแวดล้อม ขยะมูลฝอย หรือการจัดการน้ำ ไม่ใช่ปัญหา
ที่เกิดขึ้นและจบลงภายในเขตอำนาจเดียว ผู้นำท้องถิ่นจึงต้องมีสมรรถนะในการคิดเชิงระบบ
เพื่อมองเห็นภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกัน ผู้นำต้อง
สามารถวิเคราะห์ได้ว่า การตัดสินใจในระดับท้องถิ่นจุดหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นหรือ
พื้นที่อื่น (วลีรัตน์ แสงไชย, 2567) และจะสามารถดึงทรัพยากรจากจุดใดมาช่วยเสริม
ความแข็งแกร่งให้กันได้ การคิดเชิงระบบช่วยให้ผู้นำสามารถจำแนกได้ว่า ภารกิจใดที่ท้องถิ่น
ทำได้เอง และภารกิจใดที่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชนหรือ
ส่วนราชการภูมิภาค สมรรถนะนี้จะช่วยลดความซ้ำซ้อนของโครงการและงบประมาณเพราะ
ผู้นำจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างมูลค่าเพิ่มผ่านการเชื่อมโยงงาน แทนที่จะทำงานแบบต่างคนต่างทำ
ซึ่งความสามารถในการมองความเชื่อมโยงนี้เองจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนา
ท้องถิ่นเชิงยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับแผนระดับจังหวัดและระดับชาติ

3. สมรรถนะด้านการสร้างและบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือข้ามภาคส่วน
หัวใจสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่คือการทำงานแบบเครือข่าย ผู้นำท้องถิ่น
ต้องพัฒนาตนเองให้เป็นนักสร้างเครือข่ายที่มีทักษะในการดึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกกลุ่มเข้ามา
มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน สมรรถนะนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการรู้จักคนจำนวนมาก
แต่หมายถึงความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์และการสร้างพันธสัญญา ระหว่างเครือข่าย
ให้มีความต่อเนื่องและเข้มแข็ง (ชัยนันท์ กันชัยภูมิ และคณะ, 2567) ผู้นำต้องมีความเป็นกลาง
และมีความสามารถในการบริหารจัดการความขัดแย้งภายในเครือข่าย โดยทำหน้าที่เป็นโศ
กข์กลางที่เชื่อมประสานระหว่างภาคประชาชนที่มีความต้องการหลากหลาย กับหน่วยงานรัฐ
ที่มีระเบียบเคร่งครัด การบริหารเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ท้องถิ่นสามารถเข้าถึง
ทรัพยากรที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของตนเองได้ ไม่ว่าจะเป็นองค์ความรู้จากมหาวิทยาลัย
ในพื้นที่ เงินทุนสนับสนุนจากภาครัฐกิจ หรือกำลังพลจากอาสาสมัครภาคประชาชน ซึ่งจะช่วย
ให้การจัดการสาธารณะมีประสิทธิภาพมากกว่าการใช้ทรัพยากรของรัฐเพียงอย่างเดียว

4. สมรรถนะด้านการบริหารนวัตกรรมและการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ภายใต้
สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้นำท้องถิ่นต้องมีสมรรถนะในการเป็นผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ที่พร้อมจะนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ
ข้ามหน่วยงาน การบูรณาการในยุคปัจจุบันมักอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นฐาน เช่น การทำ
Big Data ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน ผู้นำจึงต้องมีความรอบรู้เท่าทันเทคโนโลยีและมีวิสัยทัศน์



ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความทันสมัยและคล่องตัว (สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล, 2564)

นอกจากนี้ นวัตกรรมยังหมายถึงนวัตกรรมทางการบริหาร เช่น การคิดค้นรูปแบบการทำงานที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ร่วมกัน ที่มีสภาพบังคับและเห็นผลจริง หรือการตั้งคณะทำงานร่วมระหว่างหน่วยงานที่มีความยืดหยุ่นสูง ผู้นำท้องถิ่นต้องกล้าที่จะออกจากกรอบการทำงานเดิม ๆ และพร้อมจะเรียนรู้จากความล้มเหลวเพื่อปรับปรุงแนวทางการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้ดีขึ้น การมีจิตสำนึกในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้การบริหารจัดการข้ามหน่วยงานไม่เป็นเพียงกิจกรรมชั่วคราว แต่จะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งในที่สุด

การส่งเสริมการบริการสาธารณะผ่านภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์และการบูรณาการฐานข้อมูลท้องถิ่น

ในปัจจุบันข้อมูลถือเป็นสินทรัพย์สำคัญ แต่ข้อมูลของภาครัฐมักถูกจัดเก็บแบบแยกส่วน ทำให้ผู้นำท้องถิ่นขาดข้อมูลที่แม่นยำในการวางแผนพัฒนาพื้นที่ ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นเหตุปัจจัยที่จะต้องเข้ามาจัดการให้เกิดการบูรณาการข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อยกระดับการบริหารงาน

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลท้องถิ่น หัวใจสำคัญของการส่งเสริมบริการสาธารณะยุคใหม่เริ่มต้นที่ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึงความสามารถของผู้นำท้องถิ่นในการมองเห็นโอกาสจากเทคโนโลยีและกำหนดทิศทางขององค์กรให้มุ่งสู่การเป็นท้องถิ่นดิจิทัล ผู้นำต้องไม่เพียงแต่จัดซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยี แต่ต้องสร้างพิมพ์เขียวด้านยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนว่า การบูรณาการข้อมูลจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน (บุญทัน ดอกโธสง, 2565) เช่น การวางเป้าหมายให้องค์กรเป็นศูนย์กลางข้อมูล ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการทุกอย่างได้ผ่านจุดเดียว การกำหนดวิสัยทัศน์นี้ยังต้องครอบคลุมถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากการเก็บข้อมูลแบบไซโลหรือการจัดเก็บแยกตามส่วนราชการ ไปสู่การเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ต้องแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อความโปร่งใสและลดขั้นตอนที่ยุงยาก โดยพิจารณาถึงความคุ้มค่าในระยะยาวและการเข้าถึงบริการของคนทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียม ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะเป็นเข็มทิศให้บุคลากรในสังกัดและภาคีเครือข่ายรับทราบถึงเป้าหมายการพัฒนาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2. การบูรณาการฐานข้อมูลกลางและการจัดการข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการตัดสินใจ ปัญหาสำคัญของการบริหารท้องถิ่นที่ผ่านมาคือ ข้อมูลมีความกระจัดกระจายและไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้การจัดสวัสดิการหรือการแก้ไขปัญหาในพื้นที่มีความคลาดเคลื่อน ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในประเด็นนี้จึงต้องเน้นไปที่การสร้างระบบบูรณาการฐานข้อมูลท้องถิ่น (ดิน ปรัชญาพทุทธิ, 2553) โดยการเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ข้อมูลทะเบียนราษฎร ข้อมูลผู้มีรายได้

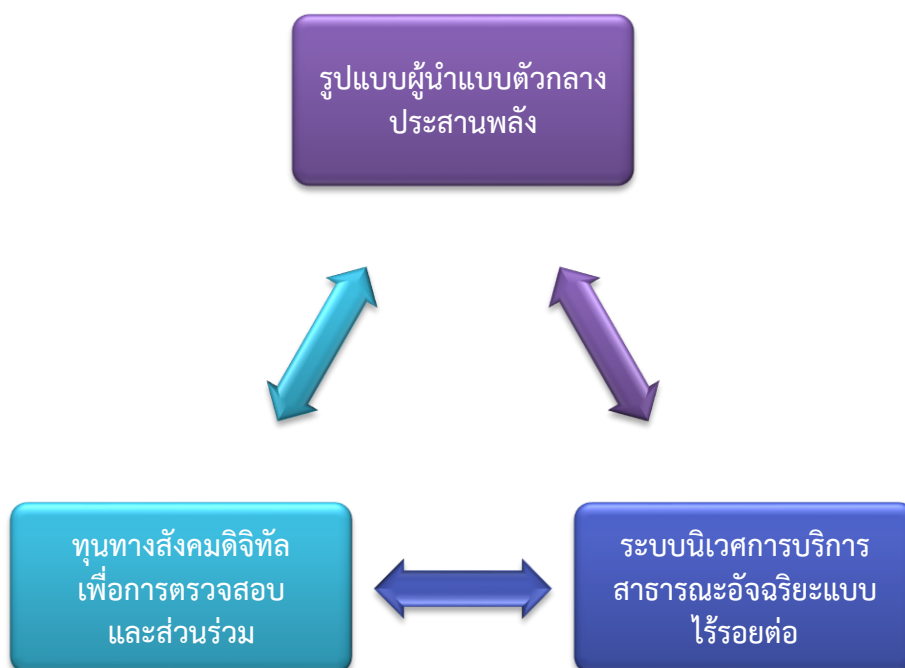
น้อยจากกระทรวงการคลัง ข้อมูลสุขภาพจาก รพ.สต. และข้อมูลที่ติดจากกรมที่ดิน มาไว้ในระบบเดียวกัน การจัดการข้อมูลขนาดใหญ่นี้ช่วยให้ผู้นำท้องถิ่นสามารถวิเคราะห์ปัญหาเชิงลึกได้ เช่น การใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ เพื่อระบุพิกัดกลุ่มเปราะบางหรือพื้นที่เสี่ยงภัยพิบัติได้อย่างแม่นยำ เมื่อข้อมูลถูกบูรณาการอย่างเป็นระบบ ผู้นำจะสามารถตัดสินใจเชิงนโยบายบนพื้นฐานของความเป็นจริง แทนการใช้ความรู้สึกหรือประสบการณ์เพียงอย่างเดียว ส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณลงไปสู่โครงการต่าง ๆ มีความคุ้มค่าและตรงกับความต้องการของประชาชนมากที่สุด

3. การพัฒนานวัตกรรมบริการสาธารณะที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง เมื่อมีการบูรณาการข้อมูลที่สมบูรณ์ ผู้นำท้องถิ่นต้องใช้ภาวะผู้นำในการผลักดันให้เกิดนวัตกรรมบริการสาธารณะที่ตอบสนองต่อความต้องการของพลเมือง (ซัชชาย จีระวัฒน์วงศ์ และคณะ, 2567) สมรรถนะในส่วนนี้ คือ การเปลี่ยนวิธีคิดจากการให้บริการตามหน้าที่ไปสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้รับบริการ โดยใช้นวัตกรรมดิจิทัลมาลดช่องว่างและเพิ่มความรวดเร็ว เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันแจ้งเหตุฉุกเฉินที่เชื่อมโยงกับหน่วยกู้ชีพและตำรวจทันที หรือการใช้ระบบประเมินความพึงพอใจแบบเรียลไทม์เพื่อนำมาปรับปรุงงานบริการ การส่งเสริมบริการสาธารณะผ่านนวัตกรรมยังรวมถึงการสร้างช่องทางการมีส่วนร่วมทางดิจิทัล (e-Participation) ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถร่วมโหวตโครงการพัฒนาพื้นที่ หรือแจ้งเบาะแสการทุจริตได้อย่างปลอดภัย ผู้นำท้องถิ่นที่ชาญฉลาดจะใช้ข้อมูลจากการมีส่วนร่วมเหล่านี้มาเป็นโจทย์ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนการบริหารจัดการและเพิ่มความคล่องตัวในการบริการประชาชนได้อย่างยั่งยืน

4. การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และจริยธรรมข้อมูลท้องถิ่นในมิติของการบูรณาการข้อมูล ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ การสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัย เนื่องจากข้อมูลส่วนบุคคลของประชาชนเป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อน ผู้นำท้องถิ่นต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ เพื่อให้ประชาชนมั่นใจว่าข้อมูลของพวกเขาจะไม่ถูกนำไปใช้ในทางที่ผิดหรือถูกโจรกรรม (อัญญรัชย์ ศรีประจันต์, 2567) ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการตรวจสอบสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลและการสร้างระบบสำรองข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องมีจริยธรรมในการใช้ข้อมูล โดยต้องสื่อสารให้ประชาชนทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดเก็บและใช้ประโยชน์จากข้อมูลอย่างโปร่งใส การสร้างมาตรฐานด้านความปลอดภัยที่เข้มงวดไม่เพียงแต่ช่วยป้องกันความเสียหายทางกฎหมายและเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างต้นทุนทางสังคม ในรูปของความไว้วางใจ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐเชิงบูรณาการในระดับท้องถิ่นได้รับการยอมรับและร่วมมือจากภาคประชาชนอย่างแท้จริง ดังภาพที่ 1



องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

1. รูปแบบผู้นำแบบตัวกลางประสานพลัง ผู้นำต้องสร้างโครงสร้างความร่วมมือที่ยืดหยุ่น โดยใช้เป้าหมายของพื้นที่เป็นตัวตั้งแทนที่จะยึดติดกับระเบียบของหน่วยงานตนเอง องค์ความรู้นี้เน้นว่าความสำเร็จของการบูรณาการไม่ได้เกิดจากกฎหมายบังคับ แต่เกิดจากความสามารถของผู้นำในการสร้างพันธสัญญาทางใจและทางยุทธศาสตร์ระหว่างหน่วยงานที่อยู่คนละสายบังคับบัญชา

2. ระบบนิเวศการบริการสาธารณะอัจฉริยะแบบไร้รอยต่อ การบูรณาการฐานข้อมูลท้องถิ่นไม่ใช่แค่การนำข้อมูลมารวมกันในเซิร์ฟเวอร์เดียว แต่คือการสร้างกระบวนการใหม่ ที่ข้ามผ่านขีดจำกัดของกองหรืองาน เช่น เมื่อประชาชนมาแจ้งเรื่องที่ดิน ระบบจะเชื่อมโยงไปถึงข้อมูลภาษีและสวัสดิการสังคมโดยอัตโนมัติ ผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ต้องเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลระหว่างหน่วยงานรัฐและเอกชนในท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการบริการที่ตอบสนองโจทย์เชิงป้องกันมากกว่าการตามแก้ปัญหา

3. ทุนทางสังคมดิจิทัลเพื่อการตรวจสอบและส่วนร่วม ผู้นำท้องถิ่นต้องใช้ในการบูรณาการข้อมูลเพื่อสร้างความโปร่งใสแบบเรียลไทม์ (Real-time Transparency) ผ่านระบบเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data) ซึ่งจะช่วยให้ภาคประชาชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของทีมบริหาร

จัดการ องค์ความรู้นี้ชี้ให้เห็นว่า ยิ่งข้อมูลถูกบูรณาการและเปิดเผยมากเท่าใด ความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อผู้นำจะยิ่งสูงขึ้น ส่งผลให้การขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะที่ซับซ้อนได้รับความร่วมมือจากมวลชนได้ง่ายขึ้น ลดแรงต้านและสร้างความยั่งยืนในพื้นที่

สรุป

การบริหารจัดการภาครัฐเชิงบูรณาการภายใต้บทบาทของผู้นำท้องถิ่นในยุคปัจจุบัน คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการทำงานแบบแยกส่วนไปสู่การสร้างระบบนิเวศแห่งความร่วมมือที่ยึดเอาผลประโยชน์ของประชาชนเป็นตัวตั้ง ความสำคัญของเรื่องนี้เริ่มต้นจากการตระหนักว่า ปัญหาความเดือดร้อนของราษฎรในระดับพื้นที่มีความสลับซับซ้อนเกินกว่าที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งจะแก้ไขได้โดยลำพัง ภาวะผู้นำท้องถิ่นจึงเปรียบเสมือนฟันเฟืองสำคัญที่ต้องทำหน้าที่ประสานพลังระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นให้สามารถทำงานสอดประสานกันได้อย่างไร้รอยต่อ โดยมีหัวใจหลักอยู่ที่การก้าวข้ามขีดจำกัดทางด้านสายบังคับบัญชาและการมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรมแก่ชุมชน สมรรถนะของผู้นำท้องถิ่นในการบริหารจัดการข้ามหน่วยงานถือเป็นปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จ ผู้นำยุคใหม่ต้องพัฒนาทักษะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์และการเจรจาต่อรองเพื่อสร้างความไว้วางใจท่ามกลางความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละหน่วยงาน การมีความคิดเชิงระบบจะช่วยให้ผู้นำมองเห็นความเชื่อมโยงของปัญหาและสามารถวิเคราะห์จุดคุ้มทุนของการบูรณาการทรัพยากรได้อย่างแม่นยำ นอกจากนี้ความสามารถในการสร้างและบริหารจัดการเครือข่ายความร่วมมือยังช่วยขยายขอบเขตการทำงานไปสู่ภาคเอกชนและประชาสังคม ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่างด้านงบประมาณและกำลังคนที่จำกัดของรัฐ พร้อมกับการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและการปรับตัวให้เท่าทันต่อวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด

ในมิติของการยกระดับบริการสาธารณะ ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการบูรณาการฐานข้อมูลท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ การเปลี่ยนโฉมหน้าท้องถิ่นสู่รัฐบาลดิจิทัลไม่ใช่เพียงการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ การสร้างฐานข้อมูลกลางที่เชื่อมโยงถึงกันเพื่อนำมาใช้วิเคราะห์และตัดสินใจเชิงนโยบายบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง ข้อมูลที่ถูกบูรณาการจะช่วยให้ผู้นำสามารถออกแบบบริการที่ตรงใจประชาชนและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแม่นยำ เช่น การดูแลผู้สูงอายุหรือการจัดการภัยพิบัติ ขณะเดียวกันผู้นำต้องให้ความสำคัญกับจริยธรรมข้อมูลและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนว่าการบูรณาการข้อมูลนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์สาธารณะและความปลอดภัยของบุคคลอย่างแท้จริง

การผสมผสานการบริหารเชิงบูรณาการเข้ากับภาวะผู้นำท้องถิ่นได้นำไปสู่รูปแบบใหม่ของการปกครองที่เน้นการเป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือผู้อำนวยเพลงที่ร้อยเรียงศักยภาพ



ของทุกภาคส่วนเข้าด้วยกัน การสร้างระบบนิเวศการบริการที่ไร้รอยต่อและการเสริมสร้างทุนทางสังคมผ่านความโปร่งใสทางข้อมูล จะกลายเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้ การปฏิรูปในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภาครัฐเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นในระดับฐานราก โดยมีผู้นำท้องถิ่นที่มีวิสัยทัศน์และสมรรถนะสูงเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในการนำพาชุมชนไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการมีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กิตติชัย รัตน์ะ. (2568). การบูรณาการตัดข้ามภารกิจองค์กรเพื่อการพัฒนาสมรรถนะ นักบริหารกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. *วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี*, 12(1), 287-316.
- ชัชชาย จีระวัฒน์วงศ์ และคณะ. (2567). นวัตกรรมการบริหารจัดการเชิงรุกเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของยุคปัญญาประดิษฐ์. *วารสารวิจัยสังคมและปริทัศน์*, 47(1), 270666.
- ชัยนันท์ กันชัยภูมิ และคณะ. (2567). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานที่ดินจังหวัดนครพนม. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 4(4), 1389-1401.
- ดิน ปรัชญาพฤทธิ. (2553). *รัฐประศาสนศาสตร์เปรียบเทียบ เครื่องมือในการพัฒนาประเทศ*. กรุงเทพฯ: อินทภาษ.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2565). *รัฐประศาสนศาสตร์เปลี่ยนโลก 2*. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ปรารธนา มะลิไทย, และคณะ. (2568). *ภาวะผู้นำท้องถิ่นในยุคการเปลี่ยนผ่านทางการเมืองและสังคม*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยากร หวังมหาพร. (2560). *รัฐประศาสนศาสตร์ไทย : การจัดการภาครัฐแบบประชารัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มัจฉรินทร์ ทัศนกุลพัฒน์. (2568). ธรรมาภิบาลในยุคดิจิทัล: ความท้าทายและโอกาสสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์ไทย. *วารสารสังคมศึกษาศาสตร์และวัฒนธรรม*, 6(2), 83-192.
- วรภรณ์ สืบสภาร. (2546). *อีคิวสำหรับผู้ผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- วลีรัตน์ แสงไชย. (2567). กระบวนการประชาธิปไตยชุมชนเพื่อการบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลนาดี จังหวัดอุดรธานี. *วารสารสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยทักษิณ*, 13, 22-34.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล. (2564). *การส่งเสริมเมืองอัจฉริยะ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล.



- สุรพงษ์ มาลี. (2566). *ธรรมาภิบาลและการบริหารภาครัฐในยุคดิจิทัล*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.).
- อัญญรัชย์ ศรีประจันต์. (2567). แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. *วารสารศรีล้านช้างปริทรรศน์*, 10(2), 147-158.
- อัมพร อารงลักษณ์. (2565). *การบริหารรัฐกิจแนวใหม่และธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Fayol, H. (1930). *Industrial and General Administration*. New York: McGraw-Hill.

