



ภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาการจัดการภาครัฐ PARTICIPATORY LEADERSHIP AND THE DEVELOPMENT OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT

พงศ์ธสิษฐ์ ปิจนันท์^{1*}

Phongsathit Pichanan^{1*}

*Corresponding Author E-mail: 6701104238@mcu.ac.th

Received March 3, 2026; Revised April 23, 2026; Accepted May 11, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอความสำคัญและความเชื่อมโยงของภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมที่มีต่อการพัฒนาการจัดการภาครัฐในยุคปัจจุบัน ทำการวิเคราะห์สังเคราะห์ พบว่า การเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมและการสร้างความโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนผ่านระบบราชการจากการบริหารแบบแนวดิ่งที่เน้นการใช้อำนาจสั่งการไปสู่การบริหารแบบเครือข่ายที่เน้นความร่วมมือและการกระจายอำนาจตัดสินใจ ผู้นำที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับและภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมจะสามารถสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยาภายในองค์กร ส่งผลให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลและการคิดค้นนวัตกรรมบริการสาธารณะที่ตอบโจทย์ความต้องการของพลเมืองได้อย่างแท้จริง ในขณะที่มิติของธรรมาภิบาล ภาวะผู้นำรูปแบบนี้จะช่วยยกระดับความโปร่งใสผ่านกลไกการเปิดเผยข้อมูลและการตรวจสอบโดยภาคพลเมือง ซึ่งช่วยลดปัญหาการทุจริตและสร้างความเชื่อมั่นในระบบบริหารราชการแผ่นดิน นอกจากนี้ บทความยังได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการจัดการภาครัฐยุคถัดไป 4 ประการ ได้แก่ การสร้างโครงสร้างเครือข่ายไร้รอยต่อ การออกแบบนวัตกรรมร่วมแบบฝังตัว การสร้างระบบธรรมาภิบาลดิจิทัล และการประเมินผลสัมฤทธิ์เชิงคุณค่าสาธารณะ

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; การมีส่วนร่วม; การพัฒนาการจัดการภาครัฐ

¹ นักวิชาการอิสระ

¹ Independent Scholar



Abstract

This academic article aims to present the importance and connection of participatory leadership to the development of modern public sector management. Analysis and synthesis reveal that, in fostering a culture of innovation and promoting transparency based on good governance principles, participatory leadership is a key driver in transforming the civil service from a vertical, authoritarian system to a network-based system emphasizing collaboration and decentralized decision-making. Leaders who allow personnel at all levels and the public to participate can create a sense of psychological security within the organization, resulting in the flow of information and the creation of innovative public services that truly meet the needs of citizens. In the dimension of good governance, this leadership style enhances transparency through mechanisms for information disclosure and citizen oversight, thereby reducing corruption and building confidence in the public administration system. Furthermore, the article presents four new areas of knowledge regarding next-generation public sector management: creating seamless network structures, designing embedded collaborative innovation, establishing digital governance systems, and evaluating public value outcomes.

Keywords: Leadership; Participation; Development of Public Sector Management

บทนำ

ในกระบวนการบริหารจัดการภาครัฐภายใต้บริบทของโลกยุคปัจจุบันที่มีความผันผวนและความซับซ้อนสูง การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการบริหารงานแบบแนวดิ่งที่เน้นการใช้อำนาจสั่งการจากส่วนกลางไปสู่รูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้างมากขึ้นถือเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมจึงก้าวเข้ามาเป็นบทบาทสำคัญในฐานะเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักการพื้นฐานของภาวะผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงแค่การตัดสินใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นการสร้างพื้นที่และโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ทั้งข้าราชการ พนักงานของรัฐ และประชาชนทั่วไป ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผน และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่นในระบบการทำงานของรัฐ (นัธพงศ์ วิบูลรังสรรค์ และคณะ, 2568)



การพัฒนาการจัดการภาครัฐในยุคใหม่มุ่งเน้นไปที่การสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่าต่อสาธารณะ โดยมีเป้าหมายหลักคือการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้นั้น ผู้นำในหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องปรับบทบาทจากผู้ควบคุมสั่งการมาเป็นผู้สนับสนุนและผู้อำนวยความสะดวก (คณิตา ราษฎร์นุ้ย, 2563) ซึ่งกระบวนการนี้ต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมช่วยทลายกำแพงของระบบราชการแบบเดิมที่มักติดขัดอยู่กับกฎระเบียบที่เคร่งครัดจนเกินไป โดยการส่งเสริมให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารแบบรอบด้านและการทำงานเป็นทีมข้ามหน่วยงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการแก้ไขปัญหาเชิงโครงสร้างที่ซับซ้อนที่หน่วยงานเดียวไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงได้

ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมยังสะท้อนผ่านความพยายามในการปฏิรูประบบราชการที่ต้องการความคล่องตัวและการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคม เมื่อผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร จะก่อให้เกิดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของและความผูกพันต่อภารกิจ ส่งผลให้การขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะเป็นไปอย่างราบรื่นและลดแรงต้านทานที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมยังเป็นกลไกสำคัญในการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจ ทำให้การใช้ทรัพยากรภาครัฐเป็นไปอย่างคุ้มค่าและลดโอกาสในการเกิดทุจริตคอร์รัปชัน เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจมีความเปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้จากหลายมุมมอง (ภัครธรณ์ เี่ยมอำภา, 2567)

ในมิติของการพัฒนาการจัดการภาครัฐนั้น การสร้างนวัตกรรมในการบริการสาธารณะถือเป็นหัวใจสำคัญ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมเป็นตัวเร่งให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการทดลองวิธีการใหม่ ๆ โดยการรับฟังเสียงจากผู้ปฏิบัติงานหน้างานที่สัมผัสกับปัญหาจริงและเสียงจากประชาชนผู้รับบริการ การรวบรวมมุมมองที่หลากหลายเหล่านี้จะช่วยให้ภาครัฐสามารถออกแบบนโยบายและบริการที่ตรงจุดและมีประสิทธิภาพสูงสุด (กระทรวงมหาดไทย, 2563) การนำภาวะผู้นำรูปแบบนี้มาใช้อย่างได้ผลนั้น ผู้นำต้องมีความอดทนและมีทักษะในการสื่อสารที่ดีเยี่ยม รวมถึงต้องมีความจริงใจในการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อให้การมีส่วนร่วมนั้นมีความหมายอย่างแท้จริงและไม่ใช่เพียงแค่การสร้างภาพลักษณ์ทางการบริหาร

ดังนั้น การบูรณาการภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมเข้ากับการพัฒนาการจัดการภาครัฐไม่ใช่เพียงการปรับเปลี่ยนเทคนิคการบริหาร แต่เป็นการสร้างรากฐานใหม่ของระบบประชาธิปไตยในเชิงปฏิบัติที่ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือระหว่างรัฐและสังคมอย่างยั่งยืน การทำ

ความเข้าใจในมิติต่าง ๆ ของภาวะผู้นำประเภทนี้จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำพาองค์กรภาครัฐไปสู่ความทันสมัยและสามารถเป็นที่พึ่งพาให้กับประชาชนได้อย่างแท้จริงในอนาคต ซึ่งการศึกษาและทำความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการภาครัฐ จะช่วยให้เห็นภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระบบราชการไทยที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศและประโยชน์สุขของมหาชนเป็นสำคัญ

การเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมภาครัฐผ่านภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วม

โครงสร้างแบบสายบังคับบัญชาที่เข้มงวด ซึ่งมักจะสกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์และทำให้การตอบสนองต่อปัญหาล่าช้า ภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมจึงทำหน้าที่เป็นเหตุปัจจัยสำคัญในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้นำที่เปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานทุกระดับจะช่วยลดความกลัวในการทำผิดพลาดและส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เมื่อพนักงานรู้สึกว่าเขาตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางงาน พวกเขาจะมีความกระตือรือร้นในการคิดค้นวิธีการทำงานใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมบริการที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ส่งผลให้การจัดการภาครัฐเปลี่ยนจากการทำงานตามระเบียบไปสู่การทำงานเชิงรุกที่เน้นผลสัมฤทธิ์

1. การเปลี่ยนผ่านจากวัฒนธรรมการใช้อำนาจสั่งการสู่พื้นที่แห่งการสร้างสรรค์ร่วมกัน ในระบอบการบริหารราชการไทยแบบดั้งเดิม รากฐานของความสัมพันธ์ภายในองค์กรมักยึดโยงอยู่กับโครงสร้างอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เคร่งครัด ซึ่งแม้จะมีข้อดีในเรื่องของการควบคุมและความเป็นเอกภาพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552) แต่ในโลกยุคการเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยี วัฒนธรรมแบบแนวตั้งนี้กลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางการเกิดนวัตกรรม ภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมจึงเป็นกลไกสำคัญในการทลายกำแพงดังกล่าว โดยเริ่มจากการที่ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่ออำนาจ จากเดิมที่มองว่าอำนาจคือสิทธิในการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ไปสู่การมองว่าอำนาจคือเครื่องมือในการอำนวยความสะดวกเพื่อให้คนทำงานสามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

เมื่อผู้นำเริ่มลดทอนบทบาทของการเป็นผู้สั่งการและเพิ่มบทบาทของการเป็นผู้ฟัง จะเกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่าความปลอดภัยทางจิตวิทยาภายในทีม ซึ่งเป็นสารตั้งต้นที่สำคัญที่สุดของนวัตกรรม ในสภาพแวดล้อมที่ข้าราชการหรือพนักงานของรัฐรู้สึกว่าการนำเสนอความคิดที่แตกต่างหรือการทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ จะไม่นำมาซึ่งความผิดพลาดหรือการลงโทษ พวกเขาจะเริ่มกล้าที่จะตั้งคำถามกับกระบวนการทำงานเดิมที่ล้าสมัย ภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมใน



บริบทนี้จึงไม่ใช่แค่การจัดประชุมเพื่อขอความเห็น แต่คือการสร้างนิเวศการทำงานที่อนุญาตให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างลื่นไหลจากล่างขึ้นบน (เจริญ ภูสุวรรณ และกมลวรรณ วรรณธน์, 2566)

นวัตกรรมในภาครัฐมักเกิดขึ้นเมื่อปัญหาหน้างานได้รับความสนใจและถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้มุมมองที่หลากหลาย ผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วมจะใช้การทำงานแบบข้ามสายงานเพื่อทำลายระบบแบ่งของหน่วยงานรัฐ การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่จากกองงานที่ต่างกันมานั่งทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน (Bass, B. M., & Avolio, B. J., 1990) จะช่วยให้เกิดการผสมผสานขององค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน กระบวนการนี้ไม่เพียงแต่ช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ดียิ่งขึ้น แต่ยังเป็นการเพาะบ่มเมล็ดพันธุ์แห่งความคิดสร้างสรรค์ให้หยั่งรากลึกลงในวัฒนธรรมองค์กร ทำให้การจัดการภาครัฐมีความยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การเสริมสร้างวัฒนธรรมนวัตกรรมผ่านการมีส่วนร่วมยังเกี่ยวข้องกับการสร้างระบบการให้รางวัลและการยอมรับในรูปแบบใหม่ ผู้นำต้องเปลี่ยนเกณฑ์การประเมินผลงานจากการเน้นเพียงแค่การทำตามระเบียบให้ครบถ้วน มาเป็นการประเมินที่ให้ความสำคัญกับความพยายามในการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือการสร้างคุณค่าใหม่ ๆ ให้กับประชาชน การที่ผู้นำให้ความสำคัญและยกย่องผู้ที่กล้าคิดกล้าทำ จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรคนอื่น ๆ เห็นว่านวัตกรรมไม่ใช่เรื่องไกลตัวหรือเป็นภาระที่เพิ่มขึ้น แต่เป็นส่วนหนึ่งของวิถีการปฏิบัติราชการที่จะนำไปสู่ความภาคภูมิใจในอาชีพ

2. กลยุทธ์การขยายผลนวัตกรรมบริการสาธารณะผ่านเครือข่ายความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาการจัดการภาครัฐให้ก้าวไปสู่นวัตกรรมอย่างยั่งยืนนั้น ไม่สามารถจำกัดวงอยู่เพียงแค่ภายในหน่วยงานราชการเท่านั้น แต่ต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมที่แผ่ขยายออกไปนอกองค์กร เพื่อเชื่อมโยงกับภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และประชาชนผู้รับบริการ (เลิศชัย สุธรรมานนท์, 2560) หัวใจสำคัญคือการเปลี่ยนสถานะของประชาชนจากผู้รับบริการที่นิ่งเฉย ไปสู่การเป็นผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมร่วมกับรัฐ ซึ่งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เชิงการมีส่วนร่วมจะมองว่าความต้องการและข้อร้องเรียนของประชาชนคือแหล่งข้อมูลอันมีค่าในการพัฒนานวัตกรรม ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างโลกสองใบ คือโลกของกฎระเบียบราชการและโลกของความเป็นจริงในสังคม การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาใช้ในการบริหารภาครัฐเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของภาวะผู้นำที่เน้นการมีส่วนร่วม โดยผู้นำจะ

สนับสนุนให้ทีมงานออกไปสัมผัสชีวิตจริงของประชาชนเพื่อทำความเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง และนำข้อมูลเหล่านั้นกลับมาเป็นฐานในการทดสอบแนวคิดต้นแบบ การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้ช่วยลดความเสี่ยงที่รัฐจะลงทุนมหาศาลไปกับโครงการที่ประชาชนไม่ต้องการหรือไม่สามารถใช้งานได้จริง (พสุ เดชะรินทร์, 2549)

การสร้างเครือข่ายนวัตกรรมยังรวมไปถึงการสร้างความร่วมมือแบบประชารัฐ หรือการทำงานร่วมกับภาคเอกชนที่มีความคล่องตัวสูงกว่า ผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมจะต้องกล้าที่จะเปิดเผยปัญหาและข้อจำกัดของรัฐ เพื่อดึงดูดความร่วมมือและทรัพยากรจากภายนอกเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาบริการสาธารณะ การบริหารจัดการภาครัฐในลักษณะนี้จะมีความคล้ายคลึงกับแพลตฟอร์มที่คอยเชื่อมโยงผู้มีความรู้ความสามารถเข้าด้วยกัน มากกว่าที่จะเป็นโรงงานผลิตบริการขนาดใหญ่ที่ทำงานล่าช้า (Anand, P. & Saraswati, A. K., 2014)

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำงบประมาณท้องถิ่นผ่านแนวคิด Co-production หรือการร่วมสร้างสรรค์บริการสาธารณะถือเป็นมิติใหม่ของการพัฒนานวัตกรรมบริการของเทศบาลที่ก้าวข้ามการบริหารแบบแนวดิ่งในอดีต โดยเปลี่ยนบทบาทจากเดิมที่เทศบาลเป็นผู้จัดทำ และประชาชนเป็นผู้รับบริการมาสู่การเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ที่ร่วมกันคิด ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติ (ชัชรินทร์ ทองหม่อมราม, ธานีทธิ์ สันตะพันธ์ และบรรเจิด สิงคะเนติ, 2568) ตั้งแต่การระบุปัญหาชุมชนไปจนถึงการร่วมออกแบบโครงการนวัตกรรมที่ตอบโจทย์พื้นที่อย่างแท้จริง กระบวนการนี้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความโปร่งใสและการจัดสรรทรัพยากรที่คุ้มค่า แต่ยังสร้างความเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) ให้แก่พลเมืองซึ่งนำไปสู่ความยั่งยืนของนวัตกรรมบริการสาธารณะที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างรัฐและราษฎรอย่างเป็นรูปธรรม

การพัฒนาการจัดการภาครัฐผ่านภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมในมิตินี้ จะส่งผลให้เกิดนวัตกรรมที่เรียกว่านวัตกรรมเชิงสถาบัน คือการที่หน่วยงานรัฐสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและระเบียบข้อบังคับให้เอื้อต่อการสร้างคุณค่าในระยะยาว วัฒนธรรมนวัตกรรมจึงไม่ใช่เพียงเรื่องของเทคโนโลยีใหม่ ๆ แต่เป็นเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์ใหม่ระหว่างรัฐกับพลเมือง โดยมีผู้นำเป็นผู้จุดประกายและประคับประคองให้ความร่วมมือนี้เติบโตเป็นวิถีปฏิบัติปกติของประเทศไทยในยุคหน้า



การสร้างความปลอดภัยและธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภาครัฐผ่านกลไกการมีส่วนร่วม

ภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่โยงเข้าหาธรรมาภิบาลโดยตรง เมื่อผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ภาคประชาสังคมและประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบโครงการหรือให้ข้อมูลย้อนกลับ จะทำให้กระบวนการตัดสินใจมีความรับผิดชอบมากขึ้น ความโปร่งใสที่เกิดขึ้นนี้ไม่ได้เป็นเพียงผลจากการทำตามกฎหมาย แต่เป็นผลจากการที่ผู้นำมีทัศนคติที่ต้องการสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งช่วยลดข้อขัดแย้งและทำให้การบริหารราชการแผ่นดินได้รับความยินยอมพร้อมใจจากสังคม

1. การยกระดับความโปร่งใสเชิงรุกด้วยการบริหารจัดการแบบเปิดและกระบวนการตัดสินใจร่วมกัน ในระบอบการบริหารราชการยุคดั้งเดิม ความลับของทางราชการมักถูกใช้เป็นเกราะบังหน้าในการปกปิดข้อมูลที่อาจนำไปสู่การวิพากษ์วิจารณ์ แต่ภายใต้ภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วม ผู้นำจะปรับเปลี่ยนทัศนคติจากการเก็บกักข้อมูลมาเป็นการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะโดยไม่รอให้มีการร้องขอ การสร้างความโปร่งใสในลักษณะนี้เริ่มต้นจากภายในองค์กรเอง โดยผู้นำต้องทำให้กระบวนการจัดสรรทรัพยากรและการเลื่อนขั้นแต่งตั้งข้าราชการมีความเป็นธรรมและชัดเจน (Boyatzis, R.E., 1982) เมื่อบุคลากรภายในเกิดความเชื่อมั่นในความโปร่งใสของระบบบริหารงานบุคคล พวกเขาจะกลายเป็นแรงผลักดันสำคัญในการรักษามาตรฐานธรรมาภิบาลในงานที่ได้รับมอบหมายต่อไป

กลไกสำคัญในหัวข้อนี้คือการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นช่องทางในการสร้างความโปร่งใส ผู้นำต้องส่งเสริมให้มีการเปิดเผยข้อมูลการใช้งานงบประมาณและรายละเอียดของโครงการรัฐในรูปแบบที่ประชาชนสามารถเข้าถึงและทำความเข้าใจได้ง่าย การมีส่วนร่วมไม่ได้หยุดอยู่เพียงแค่การให้ข้อมูล แต่รวมไปถึงการเชิญภาคประชาชนและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในคณะกรรมการหรือผู้สังเกตการณ์ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการวางแผนยุทธศาสตร์ การกระทำเช่นนี้เป็นการแสดงออกถึงความบริสุทธิ์ใจของผู้นำในการบริหารงาน ซึ่งช่วยลดช่องว่างความหวาดระแวงระหว่างรัฐกับประชาชน และสร้างรากฐานของความโปร่งใสที่ตรวจสอบได้จากทุกทิศทาง (Hay-Group, 1996)

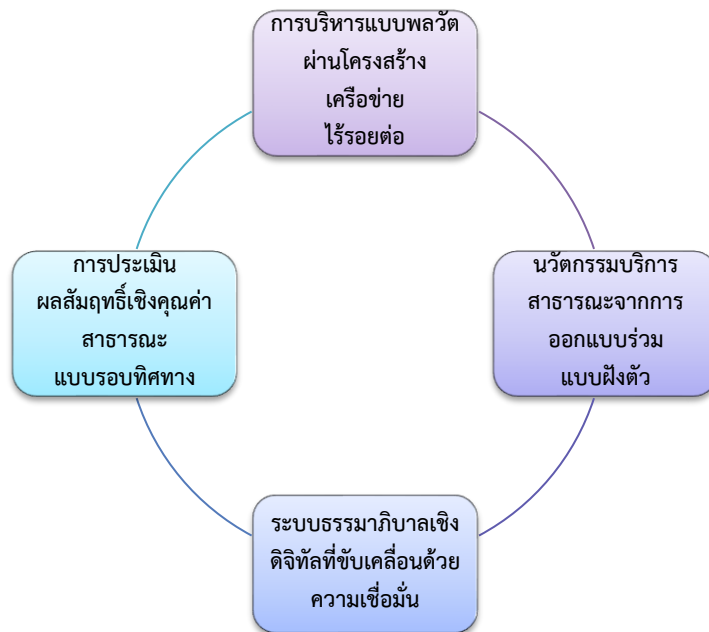
การตัดสินใจร่วมกันยังเป็นกลไกในการป้องกันการใช้อำนาจในทางมิชอบ เมื่อกระบวนการตัดสินใจไม่ได้ผูกขาดอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่ผ่านการกลั่นกรองจากคณะทำงานที่ประกอบด้วยตัวแทนที่หลากหลาย ความเสี่ยงในการเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้องจะ

ถูกจำกัดลงโดยธรรมชาติ ภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมจึงเป็นตัวแปรที่เปลี่ยนการตรวจสอบจากการไล่ตามแก้ไขปัญหาลงไปสู่การสร้างระบบป้องกันปัญหาตั้งแต่ต้นน้ำผ่านความร่วมมือของภาคส่วนต่าง ๆ ในสังคม

2. การเสริมสร้างธรรมาภิบาลผ่านเครือข่ายภาคพลเมืองและการประเมินผลโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาการจัดการภาครัฐที่ยึดหลักธรรมาภิบาลอย่างแท้จริง ต้องสามารถสร้างความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างรอบด้าน ภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมมีบทบาทอย่างยิ่งในการออกแบบโครงสร้างที่อนุญาตให้ภาคพลเมืองเข้ามามีบทบาทในฐานะผู้ร่วมประเมินผลการทำงานของหน่วยงานรัฐ การสร้างช่องทางให้ประชาชนสะท้อนความพึงพอใจและชี้เบาะแสความผิดปกติโดยได้รับการคุ้มครองความปลอดภัย (ปรัชญา จ่านงค์, 2566) เป็นการสร้างดุลอำนาจที่สมดุลระหว่างรัฐบาลและประชาชน ทำให้เจ้าหน้าที่รัฐต้องตระหนกอยู่เสมอว่าการปฏิบัติหน้าที่ของตนถูกจับจ้องและประเมินค่าโดยสังคมตลอดเวลา

ในมิติของธรรมาภิบาล ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นผู้สร้างเวทีสาธารณะเพื่อชี้แจงผลการดำเนินงานและรับฟังข้อเสนอนะอย่างสม่ำเสมอ การจัดการข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็วและเป็นธรรมถือเป็นบทพิสูจน์ภาวะผู้นำในเรื่องนี้ เมื่อประชาชนเห็นว่าเสียงของพวกเขามีน้ำหนักและสามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานของรัฐบาลได้ ความร่วมมือในมิติต่าง ๆ จะตามมาเองโดยอัตโนมัติ ซึ่งกระบวนการนี้จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในสังคมที่เกิดจากการขาดข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและการถูกกีดกันออกจากการตัดสินใจในโครงการที่ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของชุมชน (เจริญ ภูสุวรรณ และ กมลวรรณ วรรณชนง, 2566)

การสร้างธรรมาภิบาลผ่านกลไกการมีส่วนร่วมยังส่งผลดีต่อการพัฒนาภาวะเปี่ยมของรัฐบาลให้มีความทันสมัยและเป็นธรรมมากขึ้น เมื่อผู้นำเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมเข้ามาให้ข้อมูลเกี่ยวกับอุปสรรคในการติดต่อราชการ รัฐบาลจะสามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ลดขั้นตอนที่ซับซ้อนอันเป็นบ่อเกิดของการเรียกรับสินบน การจัดการภาครัฐในยุคใหม่จึงไม่ใช่เรื่องของการออกกฎหมายมาบังคับใช้เพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องของการสร้างกติกาทางสังคมร่วมกันผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมที่โปร่งใสและเป็นธรรม ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนของสถาบันภาครัฐและการยอมรับจากประชาคมโลก ดังแผนภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่

1. การบริหารแบบพลวัตผ่านโครงสร้างเครือข่ายไร้รอยต่อ การสร้างพื้นที่การทำงานแบบเครือข่ายที่ยืดหยุ่น โดยภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมทำหน้าที่เป็นตัวประสานให้เกิดการทำงานข้ามหน่วยงานที่ไม่มีกำแพงกัน การบริหารงานในรูปแบบนี้จะเน้นการดึงทรัพยากรและองค์ความรู้จากหลายส่วนมาแก้ปัญหาหนึ่งปัญหา ซึ่งช่วยลดความล่าช้าในขั้นตอนราชการและทำให้รัฐสามารถปรับตัวได้ทันกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน

2. นวัตกรรมบริการสาธารณะจากการออกแบบร่วมแบบฝังตัว เดิมทีนวัตกรรมภาครัฐมักถูกคิดจากความเชี่ยวชาญของข้าราชการเพียงอย่างเดียว นวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพสูงสุดต้องเกิดจากการฝังตัวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอนของการออกแบบ ผู้นำต้องสร้างระบบการทำงานที่ประชาชนไม่ได้เป็นเพียงผู้ประเมินผลตอนจบ แต่เป็นผู้ร่วมกำหนดปัญหาและร่วมทดสอบแนวคิดตั้งแต่เริ่มต้น ทำให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถแก้ปัญหาเชิงลึกได้ตรงจุดและลดการสูญเสียงบประมาณไปกับโครงการที่ไม่ตอบโจทย์สังคม

3. ระบบธรรมาภิบาลเชิงดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วยความเชื่อมั่น ความโปร่งใสไม่ใช่เพียงการเปิดเผยข้อมูลตามหน้าที่ แต่เป็นการสร้างระบบนิเวศข้อมูลที่โปร่งใสโดยพื้นฐานผ่านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมต้องผลักดันให้เกิดกระบวนการตัดสินใจที่ตรวจสอบได้แบบเรียลไทม์ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างเชื่อมั่นเชิงโครงสร้างที่แข็งแกร่ง เมื่อประชาชน



สามารถเห็นความเชื่อมโยงระหว่างเงินภาษีกับผลสัมฤทธิ์ของโครงการได้อย่างชัดเจน จะเกิดความยินยอมพร้อมใจในการให้ความร่วมมือกับรัฐในการกิจด้านอื่น ๆ ตามมา

4. การประเมินผลสัมฤทธิ์เชิงคุณค่าสาธารณะแบบรอบทิศทาง การวัดผลงานภาครัฐแบบเดิมมักเน้นที่ตัวเลขความสำเร็จตามตัวชี้วัดภายใน เปลี่ยนมาเป็นการประเมินคุณค่าสาธารณะที่สะท้อนผ่านการยอมรับและความพึงพอใจของทุกภาคส่วน ผู้นำต้องส่งเสริมให้มีการประเมินผลแบบ 360 องศา ที่น้ำหนักของคะแนนไม่ได้มาจากผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว แต่มาจากเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และที่สำคัญที่สุดคือประชาชนผู้รับบริการ เพื่อให้การพัฒนาการจัดการภาครัฐมุ่งเน้นไปที่การสร้างประโยชน์สุขให้แก่สังคมอย่างแท้จริง

สรุป

แม้ภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมจะเป็นกุญแจสำคัญสู่การพัฒนาการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ แต่ในทางปฏิบัติยังคงเผชิญข้อจำกัดด้านโครงสร้างอำนาจแบบรวมศูนย์ และวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่าง ซึ่งขัดขวางการตัดสินใจที่รวดเร็วและบั่นทอนพลวัตของการทำงานเป็นทีม ข้อจำกัดเรื่องความพร้อมและทัศนคติของผู้นำที่อาจขาดความเข้าใจในทักษะการเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) มักส่งผลให้การมีส่วนร่วมเป็นเพียงเชิงพิธีกรรมมากกว่าการให้อำนาจตัดสินใจจริง อีกทั้งความล่าช้าในการสร้างฉันทามติท่ามกลางความขัดแย้งของกลุ่มผลประโยชน์ที่หลากหลาย ยังเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐไม่สามารถบรรลุผลลัพธ์ที่เป็นนวัตกรรมได้อย่างเต็มประสิทธิภาพในกรอบเวลาที่จำกัด

นวัตกรรมภาครัฐจะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืนก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ลดทอนความกลัวจากการทำผิดพลาดและเปิดพื้นที่ให้บุคลากรทุกระดับได้แสดงศักยภาพ ภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมช่วยทลายกำแพงของระบบแท่งในส่วนราชการ โดยการส่งเสริมการทำงานข้ามสายงานและการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้จากผู้ปฏิบัติงานหน้างานสู่ระดับนโยบาย นอกจากนี้การดึงเอาประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในฐานะผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม ยังช่วยให้รัฐสามารถออกแบบบริการที่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง ลดการสูญเสียทรัพยากร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศผ่านแนวคิดระบบรัฐเปิดที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง



การพัฒนาการจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพต้องตั้งอยู่บนความเชื่อมั่นของประชาชน ภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมทำหน้าที่เป็นกลไกตรวจสอบเชิงรุก โดยเปลี่ยนจากการเปิดเผยข้อมูลตามระเบียบมาเป็นการเปิดเผยข้อมูลเชิงรุกผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้นำที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจะกล้าเปิดรับการตรวจสอบจากภาคประชาสังคมและบูรณาการความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจงบประมาณและโครงการสำคัญ กระบวนการนี้ไม่เพียงแต่ช่วยลดช่องว่างของการทุจริตคอร์รัปชัน แต่ยังเป็นการสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานที่วัดผลได้จริงจากความพึงพอใจของสาธารณะ

จากการบูรณาการเนื้อหาทั้งหมด นำไปสู่ข้อสรุปเชิงองค์ความรู้ 4 ประการที่จะเปลี่ยนโฉมหน้าการจัดการภาครัฐ ได้แก่ 1. การสร้างโครงสร้างเครือข่ายที่ไร้รอยต่อเพื่อความคล่องตัว 2. การใช้นวัตกรรมจากการออกแบบร่วมที่ฝังตัวอยู่กับปัญหาจริง 3. การสร้างระบบธรรมาภิบาลดิจิทัลที่ขับเคลื่อนด้วยความเชื่อมั่นของพลเมือง และ 4. การเปลี่ยนเกณฑ์การประเมินผลงานไปสู่การสร้างคุณค่าสาธารณะแบบรอบทิศทาง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงการมีส่วนร่วมคือกุญแจสำคัญที่จะเปลี่ยนผ่านระบบราชการไทยจากการเป็นผู้ใช้อำนาจรัฐไปสู่การเป็นหุ้นส่วนในการพัฒนาสังคม การพัฒนาการจัดการภาครัฐในระยะยาวจึงต้องมุ่งเน้นที่การบ่มเพาะผู้นำที่มีทักษะในการประสานความร่วมมือ มีความโปร่งใสในพฤติกรรม และมีวิสัยทัศน์ที่พร้อมเปิดรับความหลากหลาย เพื่อสร้างระบบบริหารราชการที่เข้มแข็ง ยืดหยุ่น และเป็นที่ยอมรับให้กับประชาชนได้อย่างแท้จริงภายใต้สภาวะการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงมหาดไทย. (2563). *คู่มือหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย.
- คณิดา ราชภรณ์นุ้ย. (2563). *คู่มือหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. สงขลา: สำนักงานจังหวัดสงขลา.
- เจริญ ภูสุวรรณ และกมลวรรณ วรรณธำ. (2566). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของพนักงานในเทศบาลเมืองเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 9(3), 103-117.



- ชัชรินทร์ ทองหม่อมราม, ฌานิทธิ์ สันตะพันธุ์ และบรรเจิด สิงคะเนติ. (2568). เสริมพลัง
ประชาธิปไตย: พลังแห่งการเปลี่ยนแปลงของการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วมใน
พื้นที่กลาง. *วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 18(1), 149-178.
- นันทพงศ์ วิบูลรังสรรค์ และคณะ. (2568). การจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามหลักธรรมาภิบาลของ
สำนักงานการท่องเที่ยวและกีฬาจังหวัดในเขตพื้นที่ภาคกลาง. *วารสาร มจร เพชรบุรี
ปริทรรศน์*, 8(1), 135-145.
- ปรัชญา จำนงค์. (2566). นวัตกรรมการบริหารจัดการงานบริการขององค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น ในจังหวัดนครปฐม. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 7(4), 1402-
1413.
- พสุ เดชะรินทร์. (2549). *การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง*. กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์
มีเดีย.
- ภัครธรณ์ เี่ยมอำภา. (2567). ความร่วมมือภาครัฐและเอกชนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวโดย
ชุมชน. *วารสาร มจร เพชรบุรีปริทรรศน์*, 7(1), 33-47.
- เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2560). *กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน*. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2552). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ:
ภาพรวม ระบบบริหารผลงานและระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการ*. กรุงเทพฯ:
บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- 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 Publishers.