



พลวัตภาครัฐ: การพัฒนานวัตกรรมเพื่อรับมือโลกยุคเปลี่ยนผ่าน

PUBLIC SECTOR DYNAMICS: INNOVATIONS FOR ADAPTING TO A CHANGING WORLD

สุริวรรณ สุนทรธ^{1*}Sureewan Sukontharos^{1*}

*Corresponding Author E-mail: 6701104248@mcu.ac.th

Received May 3, 2026; Revised June 2, 2026; Accepted June 15, 2026

บทคัดย่อ

บทความนี้นำเสนอเกี่ยวกับพลวัตภาครัฐในโลกปัจจุบันที่ขับเคลื่อนด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งและซับซ้อน ภาครัฐทั่วโลกเผชิญความท้าทายจากหลายมิติ ทั้งการปฏิวัติทางเทคโนโลยีและดิจิทัลที่พลิกโฉมวิถีชีวิตและความคาดหวังของประชาชน วิฤตการณ์และความไม่แน่นอนซึ่งกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ ปัญหาที่เชื่อมโยงซับซ้อนข้ามมิติ ตลอดจนข้อจำกัดด้านทรัพยากร ผู้เขียนสังเคราะห์แนวคิดจากกรอบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service) ซึ่งให้เห็นว่าภาครัฐต้องก้าวข้ามกรอบคิดและวิธีการทำงานแบบดั้งเดิม โดยอาศัยการสร้างสรรค่นวัตกรรมในห้ามิติ ได้แก่ การปลูกฝังวัฒนธรรมการทดลองและการเรียนรู้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด การเปิดกว้างสู่ความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ การพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะแห่งอนาคต และการทบทวนกฎระเบียบให้เอื้อต่อนวัตกรรม ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมในประเทศไทย เช่น ระบบบริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-Stop Service) แพลตฟอร์มยืนยันตัวตนดิจิทัล ThaiID และการนำปัญญาประดิษฐ์มาวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย บทความสรุปว่านวัตกรรมภาครัฐมิใช่ทางเลือก หากแต่เป็นภารกิจเร่งด่วนที่จะช่วยให้ภาครัฐปรับตัว ยืดหยุ่น และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ตลอดจนนำพาสังคมไปสู่อนาคตที่ยั่งยืนและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

คำสำคัญ: พลวัตภาครัฐ; นวัตกรรมภาครัฐ; การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลภาครัฐ

¹ นักวิชาการอิสระ

¹ Independent Academic



Abstract

This article examines the dynamics of public administration in a world driven by continuous and complex change. Public sector organizations worldwide face multi-dimensional challenges, including the technological and digital revolution that has reshaped citizens' lifestyles and expectations, recurring crises and uncertainties that have become the new normal, interconnected cross-sectoral problems, and resource constraints. Drawing on the conceptual frameworks of New Public Management and New Public Service, this article argues that the public sector must move beyond traditional mindsets and working methods by fostering innovation across five interrelated dimensions: cultivating a culture of experimentation and learning, leveraging data and technology intelligently, opening up to cross-sector collaboration, developing future-ready public servants, and reforming regulations to enable innovation. Concrete examples from Thailand, such as the One-Stop Service platform, the ThaiID digital identity system, and the use of artificial intelligence for evidence-based policy decisions, illustrate these dimensions in practice. The article concludes that public sector innovation is not optional but an urgent imperative that enables government to adapt, remain resilient, and respond meaningfully to citizens' needs, ultimately guiding society toward a sustainable future with a better quality of life.

Keywords: Public Sector Dynamics; Public Sector Innovation; Digital Transformation in the Public Sector

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งนิยามด้วยคำว่า ความไม่แน่นอน (Uncertainty) และ ความซับซ้อน (Complexity) โลกกำลังเคลื่อนตัวด้วยความเร็วและทิศทางที่ยากจะคาดเดา (สุชานุชพันธุ์นัยะ, 2567) การอุบัติขึ้นของเทคโนโลยีพลิกโฉม (Disruptive Technologies) อย่าง ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things) ได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต การทำงาน และการปฏิสัมพันธ์ของผู้คนอย่างถอนรากถอนโคน พร้อมกันนั้น วิกฤตการณ์ระดับโลกที่ไม่คาดฝันก็เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง



ตั้งแต่การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อระบบสาธารณสุขและเศรษฐกิจทั่วโลก ไปจนถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติที่มีความถี่และความรุนแรงเพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภายใต้บริบทเช่นนี้ ภาครัฐในฐานะกลไกหลักในการขับเคลื่อนประเทศ การกำหนดนโยบายสาธารณะ และการให้บริการประชาชน จำเป็นต้องเผชิญความท้าทายที่ซับซ้อนและหลากหลายอย่างไม่เคยมีมาก่อน (นราธิป ศรีราม, 2556)

เพื่อให้เห็นขนาดของภาครัฐไทยที่ต้องเผชิญพลวัตเหล่านี้ ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระบุว่าประเทศไทยมีบุคลากรภาครัฐรวมทุกประเภท ทั้งข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการประเภทอื่น พนักงานราชการ ลูกจ้าง และเจ้าหน้าที่ของรัฐในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและรัฐวิสาหกิจ รวมประมาณ 2.7 ล้านคน คิดเป็นสัดส่วนใกล้เคียงร้อยละ 4 ของประชากรทั้งประเทศ องค์กรขนาดใหญ่เช่นนี้ย่อมต้องการการบริหารจัดการที่คล่องตัวและกลไกนวัตกรรมที่ทรงพลังเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

หากภาครัฐยังคงยึดติดกับแนวปฏิบัติแบบเดิม โครงสร้างที่แข็งทื่อ และกระบวนการที่เชื่องช้า อาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศและการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเชิงประจักษ์ที่สะท้อนพลวัตการเปลี่ยนแปลงของนวัตกรรมภาครัฐไทย เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชัน “เป๋าตัง” ที่ใช้กระจายมาตรการเยียวยาในช่วงโควิด-19 การออกระบบยืนยันตัวตนดิจิทัล ThaiID เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการภาครัฐผ่านสมาร์ทโฟน และการพัฒนาแพลตฟอร์ม “ทางรัฐ” (Citizen Portal) ที่รวมบริการภาครัฐกว่า 100 บริการไว้ในจุดเดียว ตัวอย่างเหล่านี้สะท้อนว่านวัตกรรมภาครัฐกำลังเปลี่ยนรูปจากระบบกระดาษไปสู่ระบบดิจิทัลที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ดังนั้น บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์พลวัตของภาครัฐในบริบทโลกปัจจุบัน สังเคราะห์แนวทางการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐภายใต้กรอบคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service) ตลอดจนนำเสนอองค์ความรู้ใหม่ในรูปแบบโมเดลห้ามิตินวัตกรรมภาครัฐ เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของภาครัฐไทยให้สามารถปรับตัว ยืดหยุ่น โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง



การจัดการภาครัฐในอดีตและพัฒนารูปแบบปัจจุบัน

การทำความเข้าใจพลวัตภาครัฐในปัจจุบันไม่อาจแยกขาดจากพัฒนาการในอดีต กรอบแนวคิดการบริหารภาครัฐได้วิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองบริบทของแต่ละยุคสมัย อาจแบ่งเป็นสามกระบวนทัศน์หลัก ดังนี้

1. การบริหารราชการแบบดั้งเดิม (Traditional Public Administration) ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดระบบราชการของ Max Weber เน้นโครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น มีกฎระเบียบที่ชัดเจน และยึดการปฏิบัติตามขั้นตอน แม้ระบบนี้จะสร้างความมั่นคงและความเสมอภาคในการให้บริการ แต่ก็ถูกวิพากษ์ว่ายึดติดในขั้นตอน ขาดความยืดหยุ่น และไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2. การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management - NPM) เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 - 1990 โดยนำหลักการบริหารจัดการของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐ เน้นประสิทธิภาพ การกระจายอำนาจ การวัดผลด้วยตัวชี้วัด และการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม NPM ถูกวิพากษ์ในประเด็นการลดทอนคุณค่าสาธารณะและการให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพมากกว่าการมีส่วนร่วมของประชาชน (Pollitt & Bouckaert, 2017)

3. การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service) และการบริหารปกครองสาธารณะ (Public Governance): ในศตวรรษที่ 21 แนวคิดของ Denhardt และ Denhardt (2007) ได้เสนอให้ภาครัฐหันมาให้ความสำคัญกับการรับใช้ประชาชน (Serving) มากกว่าการกำกับ (Steering) เน้นคุณค่าประชาธิปไตย การมีส่วนร่วม และความร่วมมือระหว่างภาคส่วน ส่งผลให้แนวคิดธรรมาภิบาลดิจิทัล (Digital Governance) และนวัตกรรมภาครัฐ (Public Sector Innovation) เข้ามามีบทบาทสำคัญในปัจจุบัน (Bason, 2018; OECD, 2017)

จากพัฒนาการดังกล่าว เห็นได้ว่าภาครัฐกำลังเคลื่อนตัวจากระบบที่เน้นกฎระเบียบและประสิทธิภาพแบบเดียว ไปสู่ระบบที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ภายใต้บริบทที่เทคโนโลยีและความคาดหวังของประชาชนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษาการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานไทย เช่น กรณีกองบัญชาการตำรวจสืบสวนสอบสวนอาชญากรรมทางเทคโนโลยี สะท้อนให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ดังกล่าวกำลังเกิดขึ้นจริงในทางปฏิบัติ (อริศรา มีสติ และชนิดา จิตตรุทธะ, 2567)

พลวัตภาครัฐในปัจจุบัน

ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ภาครัฐทั่วโลกเผชิญแรงกดดันจากหลายทิศทาง ซึ่งมีใช้กระแสชั่วคราว หากเป็นพลวัตที่เป็นธรรมชาติใหม่ของโลก ทำให้บทบาทและหน้าที่ของภาครัฐต้องถูกทบทวนและปรับเปลี่ยนอย่างเร่งด่วน การทำความเข้าใจพลวัตเหล่านี้จึงเป็นก้าวแรกที่สำคัญในการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อรับมือกับความท้าทายและคว้าโอกาส (Bason, 2018)

1. การปฏิวัติทางเทคโนโลยีและดิจิทัล แรงขับเคลื่อนสำคัญประการแรกคือการปฏิวัติทางเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดด ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ถูกนำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อพยากรณ์แนวโน้มอาชญากรรม ปรับปรุงระบบบริการสาธารณะ และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย เทคโนโลยีบล็อกเชนสร้างความโปร่งใสและตรวจสอบย้อนกลับได้ในระบบทะเบียนที่ดินและการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ ขณะที่ 5G และ IoT เร่งให้เกิดเมืองอัจฉริยะ (Smart Cities) เทคโนโลยีเหล่านี้ส่งผลต่อความคาดหวังของประชาชนที่ต้องการบริการรวดเร็ว เข้าถึงง่าย และเป็นส่วนตัวมากขึ้นไม่ต่างจากบริการของภาคเอกชน (อุษณีย์ มงคลพิทักษ์สุข, 2555)

2. ประชาชนคือศูนย์กลาง พลังการมีส่วนร่วมและความคาดหวังที่สูงขึ้น พลเมืองในยุคดิจิทัลไม่ใช่ผู้รับบริการแบบพาสซีฟอีกต่อไป แต่เป็นผู้ที่มีข้อมูล ความรู้ และความต้องการเฉพาะเจาะจง สามารถเข้าถึงข้อมูลและรวมกลุ่มผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลได้อย่างรวดเร็ว ภาครัฐจึงต้องปรับบทบาทจาก ผู้ให้บริการ มาสู่ ผู้ร่วมสร้าง (Co-creator) ความโปร่งใส (Transparency) และการตรวจสอบได้ (Accountability) จึงเป็นหลักการพื้นฐานที่ประชาชนคาดหวังจากภาครัฐ (Denhardt & Denhardt, 2007)

3. วิฤตการณ์และความไม่แน่นอน บททดสอบความยืดหยุ่นของภาครัฐ โลกปัจจุบันเต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ตั้งแต่การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อระบบสาธารณสุข เศรษฐกิจ และสังคมทั่วโลก ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ก่อให้เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติรุนแรงและถี่ขึ้น สถานการณ์เหล่านี้เป็นบททดสอบความยืดหยุ่น (Resilience) และขีดความสามารถในการรับมือภาวะฉุกเฉินของภาครัฐ การวางแผนเชิงรับมืออย่างเดียวนั้นเพียงพอ ภาครัฐต้องสามารถคาดการณ์ วิเคราะห์ความเสี่ยง และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เพื่อลดผลกระทบและฟื้นฟูสถานการณ์ (ลัญชร ยอดดอกไม้ และบำเพ็ญ ไมตรีโสภณ, 2567)



4. ความซับซ้อนของปัญหา การทำงานแบบไซโลไม่ตอบโจทย์อีกต่อไป ปัญหาที่ภาครัฐเผชิญในปัจจุบันมิใช่ปัญหาเดียวที่หน่วยงานเดียวสามารถแก้ไขได้ ตัวอย่างเช่น ปัญหาความยากจนมิได้เกิดจากสาเหตุทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่ยังเชื่อมโยงกับปัญหาการศึกษา สุขภาพ โอกาสในการเข้าถึงทรัพยากร และการเข้าถึงเทคโนโลยี การแก้ไขปัญหาดังเช่นนี้ จำเป็นต้องอาศัยการทำงานแบบบูรณาการ (Integration) และความร่วมมือข้ามหน่วยงาน (Cross-agency Collaboration) ทั้งภายในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และสถาบันการศึกษา (พัชรราวลัย ศุภณะ, 2562)

5. ความกดดันด้านทรัพยากร ข้อจำกัดที่ต้องเผชิญ แม้ความท้าทายจะเพิ่มขึ้น แต่ภาครัฐกลับต้องเผชิญข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากรที่อาจยังขาดทักษะที่จำเป็นในการรับมือกับเทคโนโลยีและบริบทใหม่ พลวัตนี้บังคับให้ภาครัฐต้องคิดค้นนวัตกรรมที่สามารถ "ทำน้อยได้มาก" (Do More with Less) ด้วยการใช้เทคโนโลยี ปรับปรุงกระบวนการ และบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด (พระมหาสุทนต์ จิตตปัญญา และคณะ, 2567)

จากแรงกดดันทั้งห้าประการดังกล่าว ภาครัฐจึงจำเป็นต้องเร่งพัฒนากลไกนวัตกรรมในหลายมิติพร้อมกัน เพื่อก้าวข้ามกรอบคิดแบบเดิมและคงบทบาทเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมไปสู่อนาคตที่ยั่งยืน

แนวทางการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐเพื่อรับมือโลกที่เปลี่ยนแปลง

ภายใต้พลวัตที่ซับซ้อนข้างต้น การมุ่งเน้นนวัตกรรมจึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในภาครัฐไม่ได้หมายถึงเพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ หากแต่เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ในทุกมิติ ผู้เขียนสังเคราะห์แนวทางสำคัญในการพัฒนานวัตกรรมภาครัฐออกเป็นห้าด้าน ดังนี้

1. การปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการทดลองและการเรียนรู้ (Culture of Experimentation and Learning) หัวใจสำคัญของนวัตกรรมคือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทดลอง การคิดนอกกรอบ และการเรียนรู้จากความผิดพลาด ภาครัฐต้องลดความกลัวการล้มเหลว ส่งเสริมโครงการนำร่อง (Pilot Project) จัดให้มีพื้นที่ทดลอง (Sandbox) ที่ขอบเขตความเสี่ยงควบคุมได้ และมองความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมคือสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (NIA) ที่จัดตั้งห้องปฏิบัติการนวัตกรรมภาครัฐ (Government Innovation Lab) เพื่อเป็นเวทีให้หน่วยงานต่าง ๆ ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ผู้เขียนเห็นว่าการสนับสนุนจากผู้นำ



ระดับสูงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้วัฒนธรรมนี้หยั่งรากในองค์กรภาครัฐ ทั้งนี้ Borins (2014) ได้ศึกษาความต่อเนื่องของนวัตกรรมในภาครัฐและพบว่านวัตกรรมที่ยั่งยืนมักเกิดจากการริเริ่มของบุคลากรระดับปฏิบัติการควบคู่กับการสนับสนุนเชิงนโยบายจากผู้บริหาร

2. การใช้ประโยชน์จากข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างชาญฉลาด (Smart Utilization of Data and Technology) เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือทรงพลังในการขับเคลื่อนนวัตกรรม แต่การนำไปใช้ต้องตอบโจทย์ความต้องการที่แท้จริง ตัวอย่างรูปธรรม เช่น ระบบ Big Data Analytics ของกรมสรรพากรที่ใช้วิเคราะห์พฤติกรรมการเสียภาษีเพื่อลดการหลีกเลี่ยงภาษี การพัฒนาแพลตฟอร์มบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One-Stop Service) ผ่านแอปพลิเคชัน "ทางรัฐ" ที่รวมบริการกว่า 100 รายการไว้ในที่เดียว และการเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data) ผ่านศูนย์กลางข้อมูลเปิดภาครัฐ (data.go.th) เพื่อให้นักพัฒนาและประชาชนนำไปต่อยอด ทั้งนี้ การเสริมความมั่นคงทางไซเบอร์ (Cybersecurity) เป็นรากฐานสำคัญของความเชื่อมั่นในการใช้บริการดิจิทัล

3. การเปิดกว้างสู่การทำงานร่วมกันและสร้างเครือข่าย (Open Collaboration and Networking) ปัญหาซับซ้อนในปัจจุบันไม่อาจแก้ไขได้โดยภาครัฐเพียงลำพัง การมีส่วนร่วมของประชาชนผ่านการระดมความคิดเห็นแบบ Crowdsourcing หรือแพลตฟอร์มประชาพิจารณ์ออนไลน์ ความร่วมมือภาครัฐ-เอกชน (Public-Private Partnerships) ในโครงการโครงสร้างพื้นฐานและบริการดิจิทัล ตลอดจนเครือข่ายกับสถาบันการศึกษาและภาคประชาสังคม จะช่วยให้ภาครัฐสามารถดึงศักยภาพจากภายนอกเข้ามาเสริมความสามารถภายในได้ ผู้เขียนเห็นว่าโมเดล Quadruple Helix ซึ่งบูรณาการระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาควิชาการ และภาคประชาชน เป็นกรอบที่เหมาะสมสำหรับภาครัฐไทย สอดคล้องกับแนวคิดของ Mazzucato (2021) ที่เสนอว่าภาครัฐควรมีบทบาทเชิงรุกในการกำหนดภารกิจร่วม (Mission-Oriented) และร่วมลงทุนกับภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อนของสังคม

4. การพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะแห่งอนาคต (Future-Proofing Public Sector Workforce) บุคลากรเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนนวัตกรรม การลงทุนในการยกระดับทักษะ (Upskilling) และการสร้างทักษะใหม่ (Reskilling) โดยเฉพาะด้านดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking) และการบริหารโครงการแบบ Agile จึงเป็นสิ่งจำเป็น นอกจากนี้ การพัฒนาผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Leaders) และการสร้าง

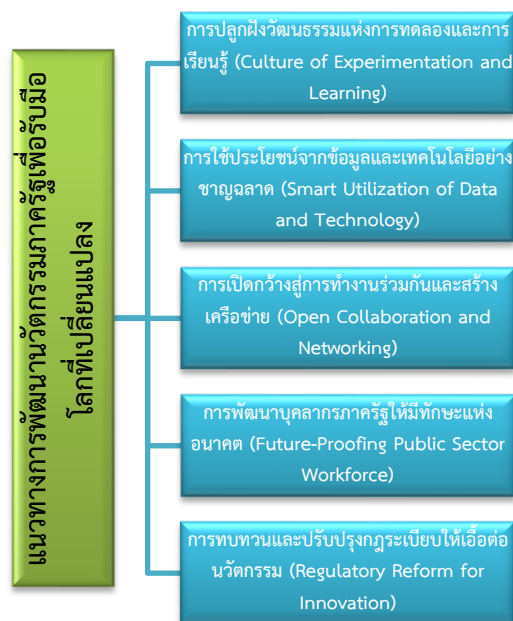


สภาพแวดล้อมที่ดึงดูดคนรุ่นใหม่ที่มีทักษะด้านนวัตกรรมเข้าสู่ระบบราชการ เป็นปัจจัยที่จะกำหนดความสำเร็จในระยะยาว

5. การทบทวนและปรับปรุงกฎระเบียบให้เอื้อต่อนวัตกรรม (Regulatory Reform for Innovation) กฎระเบียบที่ล้าสมัยมักเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรม ภาครัฐต้องทบทวนกฎหมายที่ล้าสมัย พัฒนารอบกฎระเบียบที่ยืดหยุ่น (Agile Regulation) และใช้เครื่องมือ Regulatory Sandbox เพื่อทดลองเทคโนโลยีหรือบริการใหม่ก่อนการขยายผล ตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จในประเทศไทย คือ Regulatory Sandbox ของธนาคารแห่งประเทศไทยและสำนักงาน ก.ล.ต. ที่เปิดให้ทดลอง Fintech และสินทรัพย์ดิจิทัลในขอบเขตที่ควบคุมได้

การขับเคลื่อนนวัตกรรมภาครัฐมิใช่ภารกิจระยะสั้น แต่เป็นการเดินทางที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่น ความร่วมมือ และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การลงทุนในแนวทางห้าด้านข้างต้นจะช่วยให้ภาครัฐปลดล็อกศักยภาพของตนเอง และนำพาประเทศไปสู่อนาคตที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ผู้เขียนได้สังเคราะห์แนวคิดทั้งหมดออกมาเป็นองค์ความรู้ใหม่ดังที่แสดงในภาพที่ 1

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่



จากภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ ประกอบด้วยห้ามิติที่มีความสัมพันธ์เชิงระบบและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ดังนี้

1) **มิติวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Pillar)** เป็นรากฐานที่หล่อหลอมให้บุคลากรทุกระดับยอมรับการเปลี่ยนแปลงและกล้าริเริ่มสิ่งใหม่ หากมิตินี้อ่อนแอ มิติดึงอื่นๆ ก็จะเคลื่อนตัวได้

2) **มิติข้อมูลและเทคโนโลยี (Data & Technology Pillar)** เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการตัดสินใจและพัฒนาบริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน มิติดึงนี้พึ่งพาวัฒนธรรมการทดลองในการนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้จริง

3) **มิติเครือข่ายความร่วมมือ (Collaboration Pillar)** ขยายขีดความสามารถของภาครัฐในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนข้ามมิติ โดยอาศัยทรัพยากรและความเชี่ยวชาญจากภาคเอกชน ภาคประชาสังคม สถาบันการศึกษา และประชาชน

4) **มิติทุนมนุษย์ (Human Capital Pillar)** เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สามมิติแรกบรรลุผลในทางปฏิบัติ บุคลากรที่มีทักษะแห่งอนาคตจะเป็นผู้ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ และเป็นผู้สร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ

5) **มิติกฎระเบียบ (Regulatory Pillar)** เป็นเงื่อนไขเชิงโครงสร้างที่เอื้ออำนวยและกำหนดขอบเขตให้นวัตกรรมในสามมิติแรกสามารถเกิดขึ้นได้จริง การปฏิรูปกฎระเบียบและการใช้ Regulatory Sandbox จึงเป็นกลไกสำคัญที่ปลดล็อกศักยภาพของทุกมิติ

ความสัมพันธ์ระหว่างห้ามิตินี้เป็นแบบเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน (Synergistic Relationship) หากมิติใดมิติหนึ่งอ่อนแอ จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของมิติอื่น การพัฒนานวัตกรรมภาครัฐจึงต้องดำเนินไปอย่างสมดุลและพร้อมกันในทุกมิติ ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือองค์กรภาครัฐที่ยืดหยุ่น (Resilient) โปร่งใส (Transparent) ตอบสนอง (Responsive) มีประสิทธิภาพ (Efficient) และมีส่วนร่วม (Participatory) อย่างแท้จริง

สรุป

ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ภาครัฐต้องเผชิญความท้าทายที่ซับซ้อนและหลากหลายจากการปฏิวัติทางเทคโนโลยีและดิจิทัล ความคาดหวังที่สูงขึ้นและพลังการมีส่วนร่วมของประชาชน วิฤตการณ์และความไม่แน่นอนที่กลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ ปัญหาที่เชื่อมโยงและซับซ้อนข้ามมิติ ตลอดจนข้อจำกัดด้านทรัพยากร แรงกดดันเหล่านี้ผลักดันให้ภาครัฐต้องก้าวข้ามกรอบความคิดและวิธีการทำงานแบบเดิมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้



บทความนี้ได้วิเคราะห์พลวัตภาครัฐในบริบทโลกปัจจุบัน ซึ่งมีไม่เพียงการปรับตัวเล็กน้อย หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและกระบวนการที่ค่อนข้างลึกซึ้ง ผู้เขียนได้สังเคราะห์แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) การบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) และธรรมาภิบาลดิจิทัล (Digital Governance) เพื่อนำเสนอโมเดลห้ามิตินวัตกรรมภาครัฐ อันประกอบด้วยมิติวัฒนธรรมองค์กร มิติข้อมูลและเทคโนโลยี มิติเครือข่ายความร่วมมือ มิติทุนมนุษย์ และมิติกฎระเบียบ ความสัมพันธ์เชิงระบบของทั้งห้ามิติคือกุญแจสำคัญที่จะทำให้ นวัตกรรมภาครัฐบรรลุผลในทางปฏิบัติ

ข้อค้นพบสำคัญที่บทความนี้เสนอคือ นวัตกรรมภาครัฐไม่ใช่เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้ หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบที่ต้องบูรณาการทุกมิติเข้าด้วยกัน หากภาครัฐดำเนินการเพียงด้านใดด้านหนึ่ง เช่น ลงทุนเฉพาะเทคโนโลยีโดยไม่พัฒนามนุษย์หรือไม่ปฏิรูปกฎระเบียบ นวัตกรรมก็ยากที่จะสร้างผลกระทบในวงกว้าง ดังนั้น การขับเคลื่อนนวัตกรรมในภาครัฐจึงเป็นภารกิจที่เร่งด่วนและต่อเนื่อง เป็นการเดินทางที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่น ความเข้าใจในบริบทที่เปลี่ยนแปลง และความกล้าหาญที่จะก้าวออกจากพื้นที่ปลอดภัย (Comfort Zone) เพื่อนำพาสังคมไปสู่อนาคตที่ยืดหยุ่น โปร่งใส และพร้อมรับมือกับทุกการเปลี่ยนแปลงที่จะมาถึง

เอกสารอ้างอิง

- นราธิป ศรีราม. (2556). การสังเคราะห์แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พระมหาสุทนต์ จิตตปัญญา และคณะ. (2567). การพัฒนาการจัดการปกครอง: นัยยะสำหรับการปฏิรูปภาครัฐในอนาคต. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(7), 1449-1460.
- พัชรพล ศุภะ. (2562). นโยบายสาธารณะและการวางแผนเพื่อจัดการองค์กรภาครัฐ. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ลัญจกร ยอดดอกไม้ และบำเพ็ญ ไมตรีโสภณ. (2567). แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 21(92), 151-166.
- สุชนุช พันธนิยะ. (2567). บทวิเคราะห์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ “เหล้าเก่าในขวดใหม่จริงหรือ?”. *วารสารรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, 15(1), 319-344.



- อริศรา มีสติ และชนิดา จิตตรุทธะ. (2567). การบริหารจัดการตามแนวทางการจัดการภาครัฐ
แนวใหม่ กรณี กองบัญชาการตำรวจสืบสวนสอบสวนอาชญากรรมทางเทคโนโลยี.
วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย,
30(1), 27-39.
- อุษณี มงคลพิทักษ์สุข. (2555). แนะนำหนังสือ การบริหารปกครองสาธารณะ: การบริหารรัฐกิจ
ในศตวรรษที่ 21 Public Governance. วารสารร่วมพฤษ มหาวิทยาลัยเกริก, 30(3),
175-188.
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*
(2nd ed.). Bristol, UK: Policy Press.
- Borins, S. (2014). *The persistence of innovation in government*. Washington, DC:
Brookings Institution Press.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2007). *The New Public Service: Serving, Not
Steering*. New York: M.E. Sharpe.
- Mazzucato, M. (2021). *Mission economy: A moonshot guide to changing
capitalism*. London, UK: Allen Lane.
- OECD. (2017). *Embracing innovation in government: Global trends 2017*. Paris, France: OECD
Publishing. Retrieved 23 May 2026, from. <https://doi.org/10.1787/58344dc5-en>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis
- Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.