

Government ไม่ควรแปลตรงตัวตามภาษาอังกฤษ ควรแปลให้สอดคล้องกับบริบทไทย ในที่นี้คือ ฝ่ายบริหารเทศบาลเกาะลันตา หรือหากผู้เขียนต้องการเสนอไปยังรัฐบาลไทย (จากเนื้อหาที่นำเสนอตีความได้ว่าอย่างนั้น) การตั้งชื่อเรื่องไม่ควรเฉพาะเจาะจงไปที่เทศบาลเกาะลันตา เพราะรัฐบาลไทยไม่สามารถเลือกปฏิบัติได้เฉพาะบางองค์กร หากการให้รัฐบาลแก้ไขปัญหาเชิงระบบก็ต้องเปลี่ยนชื่อเรื่อง

การประยุกต์ใช้ทฤษฎี Reinventing Government ในการแก้ไขปัญหการบริหารงานเทศบาล

ตำบลเกาะลันตา: ความท้าทายระหว่างการปฏิรูปและระบบราชการแบบดั้งเดิม

Applying Reinventing Government Theory to Address Administrative

Challenges in Koh Lanta Subdistrict Municipality: The Tension Between Reform

and Traditional Bureaucracy

บททวนความเป็นเหตุเป็นผลของเนื้อหา บทคัดย่อระบุว่าเทศบาลเกาะลันตาไม่สามารถบริหารงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ แต่เนื้อหาที่นำเสนอส่วนใหญ่มุ่งไปที่รัฐบาล แทนไม่มีประเด็นใดที่เสนอแนะต่อการบริหารเทศบาลฯ

บทคัดย่อ

บทความนี้วิเคราะห์การประยุกต์ใช้ทฤษฎี Reinventing Government ของ Osborne และ Gaebler ในการแก้ไขปัญหการบริหารงานของเทศบาลตำบลเกาะลันตา จังหวัดกระบี่ ซึ่งประสบปัญหาในการบริหารจัดการที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ผู้นำนโยบายพยายามปฏิรูปการบริหารตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) แต่ยังคงเผชิญกับอุปสรรคจากระบบราชการแบบดั้งเดิมที่มีความเป็นลำดับขั้น เน้นกฎเกณฑ์ และขาดความยืดหยุ่น การศึกษาใช้กรอบแนวคิดหลักการทั้ง 10 ประการของ Reinventing Government ได้แก่ รัฐบาลแบบเร่งปฏิริยา รัฐบาลที่เป็นของชุมชน รัฐบาลที่มีการแข่งขัน รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยพันธกิจ รัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า รัฐบาลที่หารายได้ รัฐบาลที่มีการป้องกัน รัฐบาลที่กระจายอำนาจ และรัฐบาลที่มุ่งตลาด มาวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การประปาไม่สะอาด ไฟฟ้าดับบ่อย ขยะทางทะเล ถนนชำรุด และการขาดบุคลากร

ผลการวิเคราะห์พบว่า แม้หลักการของ Reinventing Government จะมีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาก็ตาม การนำไปปฏิบัติในบริบทไทยเผชิญกับความท้าทายสำคัญ ได้แก่ ปราบกฎการ path dependence ที่ระบบราชการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้งระหว่างค่านิยม NPM กับวัฒนธรรมไทยที่เน้นลำดับขั้นและความสามัคคี การขาดความพร้อมด้านสถาบันและบุคลากร และความซับซ้อนของกฎระเบียบ บทความเสนอแนะให้มีการผสมผสานหลักการ NPM กับค่านิยมไทย ดำเนินการปฏิรูปอย่างค่อยเป็นค่อยไป พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประยุกต์ใช้ทฤษฎี Banishing Bureaucracy เป็นเครื่องมือเสริมในการปฏิรูประบบราชการให้มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การปฏิรูปภาครัฐ, การจัดการภาครัฐแนวใหม่, เทศบาลตำบลเกาะลันตา, การปฏิรูประบบราชการ, การบริหารท้องถิ่น

Abstract

This article analyzes the application of Osborne and Gaebler's Reinventing Government theory to address administrative challenges in Koh Lanta Subdistrict Municipality, Krabi Province, which faces difficulties in managing services that effectively respond to citizens' needs. Despite organizational leaders' efforts to reform administration according to New Public Management (NPM) principles, the municipality continues to encounter obstacles from traditional bureaucratic systems characterized by hierarchy, rule-orientation, and lack of flexibility. The study employs the framework of ten Reinventing Government principles: Catalytic Government, Community-Owned Government, Competitive Government, Mission-Driven Government, Results-Oriented Government, Customer-Driven Government, Enterprising Government, Anticipatory Government, Decentralized Government, and Market-Oriented Government to analyze various problems such as unclean water supply, frequent power outages, marine debris, damaged roads, and personnel shortages.

The analysis reveals that while Reinventing Government principles hold potential for problem-solving, their implementation in the Thai context faces significant challenges including path dependence phenomena where bureaucratic systems resist change, conflicts between NPM values and Thai cultural values emphasizing hierarchy and harmony, lack of institutional and personnel readiness, and regulatory complexity. The article recommends integrating NPM principles with Thai values, implementing gradual reforms, developing transformational leadership, and applying Banishing Bureaucracy theory as a complementary tool to reform the bureaucratic system toward greater flexibility and sustainable responsiveness to citizens' needs.

Keywords: Reinventing Government, New Public Management, Koh Lanta Subdistrict Municipality, Bureaucratic Reform, Local Administration

บทนำ (Introduction)

ปัญหาการบริหารงานภายในเทศบาลตำบลเกาะลันตาที่ผู้บังคับการพยายามจะเปลี่ยนแปลงให้การบริหารเป็นไปในรูปแบบของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ แต่อุปสรรคปัญหาในระบบราชการไทยที่ยังคงมีรูปแบบการจัดการภาครัฐแบบเก่าอยู่ทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนและแก้ปัญหาภายในท้องถิ่นได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ จากกรณีศึกษาที่ได้ลงพื้นที่และได้พูดคุยกับผู้บังคับการซึ่งเป็นนายกเทศมนตรีตำบลเกาะลันตาและได้ทราบถึงปัญหาของการบริหารงานที่เป็นไปอย่างยากลำบาก โดยในพื้นที่เทศบาลตำบลเกาะลันตานั้นมีปัญหาหลายอย่างที่เป็นปัญหามานานแต่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ จากการที่ฟังผู้นำในพื้นที่ได้บอกเล่าถึงปัญหาพบตัวอย่างปัญหาที่สำคัญ เช่น การประปาที่ไม่สะอาด ไฟฟ้าดับที่บางครั้งก็ดับเป็นเวลานานโดยไม่มีสาเหตุ ขยะทางทะเล น้ำขังจนเกิดการเน่าเสีย ถนนเป็นหลุมเป็นบ่อ การมั่วสุมของวัยรุ่น ขาดบุคลากร ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่มีมายาวนานแต่ไม่สามารถแก้ไขได้สักที ผู้บังคับการจึงมีแนวคิดที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทางเทศบาลตำบลเกาะลันตาสามารถแก้ไขปัญหาเหล่านี้เพื่อที่จะได้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงความขัดแย้งระหว่างความพยายามในการปฏิรูประบบราชการสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ~~กล่าวถึงในบทความแล้ว ไม่ต้องกล่าวซ้ำ~~ (New Public Management: NPM) กับอุปสรรคที่เกิดจากระบบราชการแบบดั้งเดิมที่ยังคงมีลักษณะเป็นระบบราชการแบบเก่า (Old Public Administration) ที่มีความเป็นลำดับชั้น เน้นกฎเกณฑ์และขั้นตอน และขาดความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน การจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ได้รับแรงบันดาลใจจากแนวคิด “Reinventing Government” ของ Osborne และ Gaebler (Osborne & Gaebler, 1992, pp. 19-20) เน้นการนำหลักการจากภาคธุรกิจมาปรับใช้ในภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบต่อประชาชน โดยเสนอ 10 หลักการสำคัญที่ชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อประชาชนมากขึ้น หลักการเหล่านี้ประกอบด้วย รัฐบาลแบบเร่งปฏิริยา (Catalytic Government) ที่ทำหน้าที่เป็นผู้กำกับทิศทางมากกว่าการเป็นผู้ปฏิบัติการโดยตรง รัฐบาลที่เป็นของชุมชน (Community-Owned Government) ที่เน้นการให้อำนาจแก่ชุมชนในการแก้ปัญหาของตนเอง รัฐบาลที่มีการแข่งขัน (Competitive Government) ซึ่งส่งเสริมการแข่งขันระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยพันธกิจ (Mission-Driven Government) ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และเป้าหมายมากกว่ากฎเกณฑ์และขั้นตอน รัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ (Results-Oriented Government) ที่วัดผลและประเมินผลตามผลลัพธ์แท้จริงแทนที่จะวัดจากปัจจัยนำเข้าหรือกระบวนการ รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า (Customer-Driven Government) ที่ปรับเปลี่ยนมุมมองจากการให้บริการตามที่ราชการกำหนดมาเป็นการตอบสนองความต้องการของประชาชน รัฐบาลที่หารายได้ (Enterprising Government) ที่เน้นการสร้างรายได้แทนการใช้จ่ายเพียงอย่างเดียว รัฐบาลที่มีการป้องกัน (Anticipatory Government) ที่ลงทุนในการป้องกันปัญหาซึ่งมีต้นทุนต่ำกว่าการแก้ไขปัญหาหลังจากเกิดขึ้นแล้ว รัฐบาลที่กระจายอำนาจ (Decentralized

Government) ที่กระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติการ และรัฐบาลที่มุ่งตลาด (Market-Oriented Government) ที่ใช้กลไกตลาดและการจูงใจทางเศรษฐกิจเพื่อแก้ปัญหาสาธารณะ

อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในประเทศไทยเผชิญกับอุปสรรคสำคัญหลายประการ ดังที่ Bowornwathana (2013) ชี้ให้เห็นว่าการปฏิรูปภาครัฐในประเทศไทยถูกกำหนดโดยลักษณะเฉพาะของระบบการเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างนักการเมืองกับข้าราชการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทิศทางและรูปแบบของการปฏิรูป (Bowornwathana, 2013, pp. 27-34) ปัญหาเหล่านี้สะท้อนถึงความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรภาครัฐที่มีรากฐานมาจากระบบราชการแบบดั้งเดิมอย่างลึกซึ้ง อุปสรรคหลักในการนำแนวคิด Reinventing Government มาใช้เกิดจากปรากฏการณ์ที่เรียกว่า “path dependence” หรือการพึ่งพาเส้นทางประวัติศาสตร์ ซึ่ง Pierson (2000) อธิบายว่าสถาบันต่างๆ มีแนวโน้มที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากต้นทุนการปรับเปลี่ยนและผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจากการคงรูปแบบเดิมไว้ ในบริบทของเทศบาลไทย ระบบราชการที่ถูกสร้างขึ้นตามแบบแผนของการบริหารแบบรวมศูนย์และเน้นลำดับชั้นมีความแข็งแกร่งสูง ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ยาก (Pierson, 2000, p. 252) สิ่งเหล่านี้สอดคล้องกับงานของ Kuipers, Higgs, Kickert, Tummers, Grandia และ Van der Voet (2014) ที่ศึกษาการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาครัฐและพบว่าองค์กรภาครัฐมีลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากภาคเอกชน คือมีกฎระเบียบที่ซับซ้อน มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลาย และมีวัฒนธรรมองค์กรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้กระบวนการปฏิรูปเป็นไปได้ยากและยากลำบาก (Kuipers, Higgs, Kickert, Tummers, Grandia & Van der Voet, 2014, p. 11)

ขณะที่งานวิจัยของ Jingjit และ Fotaki (2011) ที่ศึกษาการนำ NPM มาใช้ในประเทศไทยพบว่าการปฏิรูประบบราชการตามแนวทาง NPM ที่เน้นการแข่งขัน ความเป็นปัจเจกนิยม และความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ มักจะขัดแย้งกับค่านิยมทางวัฒนธรรมไทยที่เน้นความสัมพันธ์แบบลำดับชั้นและความสำคัญของกลุ่ม ทำให้การปฏิรูปไม่บรรลุผลตามที่คาดหวัง ค่านิยมที่ยึดโยงกับขงจื้อที่เน้นการเคารพผู้อาวุโส ความสามัคคีในกลุ่ม และการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยตรง ส่งผลให้รูปแบบการบริหารแบบเน้นผลงานและการแข่งขันที่ NPM เสนอไม่สามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Jingjit & Fotaki, 2011, p. 68) นอกจากนี้ McCourt (2013) ยังชี้ให้เห็นว่าการนำ NPM ไปใช้ในประเทศกำลังพัฒนามักประสบปัญหาเนื่องจากขาดความพร้อมด้านสถาบัน ขาดบุคลากรที่มีทักษะเพียงพอ และมีระบบราชการที่มีความเปราะบาง (McCourt, 2013, p. 542) ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Christensen และ Lægreid (2007) ที่สนับสนุนข้อค้นพบนี้ด้วยการชี้ให้เห็นว่าการปฏิรูปภาครัฐตามแนวทาง NPM มักถูกนำไปใช้โดยไม่คำนึงถึงบริบทท้องถิ่น ส่งผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติและการต่อต้านจากข้าราชการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Christensen & Lægreid, 2007, p. 1065) ซึ่งในกรณีของเทศบาลตำบลเกาะลันตา การขาดบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการปฏิรูปเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แม้หลักการทั้ง 10 ประการของ Osborne และ Gaebler (1992) จะมีความน่าสนใจและมีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในเทศบาลตำบลเกาะลันตา แต่การนำไปปฏิบัติจริงในบริบทของเทศบาลท้องถิ่นไทยเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญ ดังที่ Van der Voet (2014) เสนอว่าความสำเร็จของการปฏิรูปภาครัฐขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าจะอยู่ในโครงสร้างที่เป็นระบบราชการ (Van der Voet, 2014, p. 380) นอกจากนี้การปฏิรูปควรเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปแทนที่จะเป็นการปฏิวัติครั้งใหญ่ เพื่อให้บุคลากรและระบบมีเวลาปรับตัว โดย Pollitt และ Bouckaert (2011) ยังแนะนำว่าการปฏิรูปภาครัฐควรคำนึงถึงบริบททางการเมือง วัฒนธรรม และโครงสร้างทางสังคมของแต่ละประเทศ ไม่ควรนำแบบอย่างจากประเทศอื่นมาใช้โดยไม่มีการปรับให้เหมาะสม (Pollitt & Bouckaert, 2011, p. 30) สำหรับประเทศไทย การผสมผสานระหว่างหลักการ NPM กับค่านิยมไทยที่เน้นความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของชุมชนอาจเป็นแนวทางที่เหมาะสมกว่าการนำ NPM มาใช้อย่างเคร่งครัดตามตัวอักษร กรณีของเทศบาลตำบลเกาะลันตาจึงสะท้อนให้เห็นถึงความตึงเครียดระหว่างแรงผลักดันในการปฏิรูปกับแรงต้านจากระบบราชการแบบดั้งเดิม ดังที่ Osborne (2006) กล่าวว่า การปฏิรูปภาครัฐไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือกระบวนการ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องใช้เวลาและความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง (Osborne, 2006, p. 384) **ไม่พบอ้างอิงท้ายบทความ**

ด้วยเหตุนี้ การวิเคราะห์หลักการทั้ง 10 ประการของ Reinventing Government ในบริบทของปัญหาที่เกิดขึ้นในเทศบาลตำบลเกาะลันตาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อทำความเข้าใจว่าหลักการแต่ละประการสามารถนำมาประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาเฉพาะด้านได้อย่างไร ข้อจำกัดและอุปสรรคในการนำไปปฏิบัติมีอะไรบ้าง และควรมีการปรับเปลี่ยนหรือดัดแปลงหลักการเหล่านี้ให้สอดคล้องกับบริบทของระบบราชการไทยและวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างไร การวิเคราะห์ในเชิงลึกดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำองค์กรและผู้บริหารท้องถิ่นสามารถกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการปฏิรูปที่เหมาะสมและมีโอกาสประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงทั้งศักยภาพของแนวคิดทฤษฎีและข้อจำกัดของบริบทปฏิบัติที่แท้จริง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในที่สุด

ประเด็นที่ 1: รัฐบาลแบบเร่งปฏิกิริยา (Catalytic Government) จากผู้ปฏิบัติสู่ผู้กำกับทิศทางการแก้ไขปัญหาสาธารณสุข

รัฐบาลควรเน้นบทบาทในการสร้างนโยบายและกระตุ้นให้เกิดการดำเนินงานมากกว่าการเป็นผู้ให้บริการโดยตรง รัฐบาลควรที่จะเป็นผู้ที่คอยสนับสนุนและอยู่เบื้องหลังคอยกำกับดูแลความเรียบร้อยมากกว่าที่จะต้องลงมือปฏิบัติเอง คอยประสานงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เช่น ออกนโยบายเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ เพื่อสร้างความสะดวกให้กับผู้นำในท้องถิ่นในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานแก้ไขปัญหาของประชาชนมีความรวดเร็วและง่ายดายเพื่อ

รัฐบาลทำงานเชิงระบบ ไม่ใช่เฉพาะแห่ง ควรเน้นที่การบริหารภายในเทศบาล
ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ยกตัวอย่างการแก้ไขปัญหาในเทศบาลตำบลเกาะลันตา ถ้าหากรัฐบาล
สนับสนุนงบประมาณ ทรัพยากร และให้อำนาจในการดำเนินงานก็จะสามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความ
ต้องการของประชาชนได้รวดเร็วกว่าการที่จะต้องรอกระบวนการ ขั้นตอนต่างๆระหว่างภาคส่วน การแก้ไขปัญหา
การประปาและการไฟฟ้า การประปาส่วนภูมิภาคกับการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นหน่วยงานที่อยู่คนละภาคส่วนกับ
ส่วนท้องถิ่นทำให้ผู้นำท้องถิ่นไม่สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้
อย่างรวดเร็ว ทำให้การบริหารงานมีความล่าช้าและไม่สามารถไปต่อได้ต้องรอการประสานงานและ การอนุมัติ
งบประมาณและทรัพยากรจากส่วนภูมิภาค เหตุนี้เองทำให้ควรที่จะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของระบบ
ราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อที่ภาครัฐจะได้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
และเต็มประสิทธิผล

ประเด็นที่ 2: รัฐบาลที่เป็นของชุมชน (Community-Owned Government) การเสริมสร้างพลังชุมชนใน การแก้ปัญหาท้องถิ่น

การให้คนในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการบริการที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่ของตนเอง ทำให้รู้สึกว่าเป็น
เจ้าของและอยากมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพวกเขา เมื่อคนในชุมชนมีส่วน
ร่วมในการตัดสินใจเรื่องบริการสาธารณะ เช่น การสร้างสวนสาธารณะหรือศูนย์การเรียนรู้ จะทำให้บริการเหล่านั้น
ตรงกับความต้องการของคนในพื้นที่ นอกจากนี้ เป็นบทบาทของเทศบาล
บริการต่าง ๆ จะทำให้เกิดความรับผิดชอบในชุมชน การจัดการทรัพยากรท้องถิ่น เช่น น้ำประปาหรือการจัดการ
ขยะ โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วม จะช่วยให้การใช้ทรัพยากรมีความยั่งยืนมากขึ้น รัฐบาลสามารถสนับสนุนโครงการ
ที่คนเสนอมา โดยให้ทุนหรือทรัพยากรในการพัฒนากิจกรรมในชุมชน การใช้เทคโนโลยีก็มีความสำคัญ เช่น แอป
พลิเคชันที่ให้ประชาชนรายงานปัญหาหรือเสนอไอเดียได้ง่าย ๆ นอกจากนี้ การพัฒนาทักษะให้กับประชาชนในการ
จัดการบริการยังช่วยเสริมสร้างความรู้และทักษะในชุมชนได้ดี การสร้างเครือข่ายระหว่างชุมชนที่มีความสนใจ
เดียวกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดี จะทำให้การพัฒนาชุมชนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งหมด
นี้จะช่วยให้คนในชุมชนรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมและมีอำนาจในการดูแลและพัฒนาชุมชนของตนเองอย่างยั่งยืนใน
ระยะยาว

ปกติรัฐก็เปิดให้แข่งขันอยู่แล้วเช่น การรับเหมาก่อสร้างเส้นทาง อาคารสาธารณะ
ถ้าต้องการเสนอไปยังรัฐบาลกลางก็ให้ระบุชัดเจนว่ามีปัญหาอะไรที่เทศบาลเกาะลันตา
ควรแข่งขันในแง่ใดที่จะช่วยให้การพัฒนาพื้นที่เร็วขึ้น
ประเด็นที่ 3: รัฐบาลที่มีการแข่งขัน (Competitive Government) การส่งเสริมการแข่งขันในการให้บริการ
สาธารณะ

รัฐบาลควรเปิดโอกาสให้เกิดการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ เช่น การแข่งขันระหว่างหน่วยงานของ
รัฐเองหรือกับภาคเอกชนเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและลดต้นทุนการแก้ไขปัญหาของเทศบาลตำบลเกาะลันตา
ที่ถนอมเป็นหลุมเป็นบ่อสามารถดึงเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่เปิดโอกาสให้มีการแข่งขัน

กันในภาคเอกชน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและลดต้นทุนของภาครัฐจะเป็นการดีกว่าที่จะให้เอกชนทำหน้าที่ในส่วนนี้แทนหน่วยงานของภาครัฐ เช่น กรมโยธา กรมชลประทาน แต่ทั้งนี้เองอาจจะมีปัญหาในเรื่องของผลประโยชน์ทับซ้อนภาครัฐเองก็ควรที่จะมีองค์กรอิสระที่คอยดูแลกำกับเพื่อไม่ให้เกิดการทุจริตให้การแข่งขันเป็นไปอย่างเรียบร้อย การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมยังช่วยให้เกิดการสร้างงานและการเพิ่มเม็ดเงินเข้ามาในท้องถิ่นอีกด้วย นอกจากนี้ปัญหาของถนนที่เป็นหลุมเป็นบ่อแล้ว การแก้ไขไฟฟ้ากับประปาก็สามารถดึงเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาได้อีกด้วยและยังเป็นการแก้ไขปัญหาในเรื่องของงบประมาณที่หน่วยงานในท้องถิ่นไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากภาครัฐและการดึงเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วต่อการแก้ไขปัญหาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 4: รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยพันธกิจ (Mission-Driven Government) จากการยึดติดกฎเกณฑ์สู่การมุ่งผลสัมฤทธิ์

การให้รัฐบาลมีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน ทำให้การจัดการปัญหาต่าง ๆ ในชุมชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ถ้าน้ำประปาไม่สะอาด หรือไฟฟ้าดับบ่อย รัฐบาลก็ควรจะต้องตั้งเป้าว่าจะปรับปรุงคุณภาพน้ำให้ได้มาตรฐานในระยะเวลาที่กำหนด หรือทำให้ไฟฟ้าดับน้อยลง การมีเป้าหมายชัดเจนแบบนี้ช่วยให้ประชาชนเห็นผลที่เป็นรูปธรรมและตามได้ง่าย อย่างการตรวจสอบว่าน้ำประปาที่ใช้มีคุณภาพดีขึ้นหรือเปล่า หรือว่าไฟฟ้ายังดับบ่อยเหมือนเดิมหรือไม่ นอกจากนี้ รัฐบาลควรเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาเหล่านี้ เช่น จำนวนวันที่ไฟฟ้าดับ หรือคุณภาพน้ำ เพื่อวางแผนแก้ไขได้ตรงจุดมากขึ้น ถ้าหน่วยงานรัฐไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็ต้องมีการรายงานให้ประชาชนรู้ว่าทำไมถึงไม่สำเร็จ และจะแก้ไขยังไง การทำแบบนี้จะทำให้ทุกอย่างโปร่งใส และช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนว่ารัฐบาลจริงจังในการพัฒนาชุมชน การทำงานแบบนี้ยังช่วยให้เจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น เพราะรู้ว่าผลงานของตัวเองมีความหมายกับคนในชุมชน โดยรวมแล้ว การเน้นพันธกิจแบบนี้จะช่วยให้ภาครัฐตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น และสร้างความร่วมมือระหว่างรัฐบาลกับชุมชนเพื่อพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

ประเด็นที่ 5: รัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ (Results-Oriented Government) การวัดประสิทธิภาพจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง

คือการทำงานของรัฐบาลที่มองที่ผลลัพธ์จริง ๆ มากกว่าการทำตามขั้นตอนแค่ให้เสร็จ ๆ ไป ตัวอย่างเช่น ถ้ารัฐบาลบอกว่าจะปรับปรุงน้ำประปาให้ดีขึ้น ก็ต้องมีการวัดผลให้ชัดเจน ว่าภายในระยะเวลาหนึ่ง น้ำที่ให้บริการต้องสะอาดตามมาตรฐานที่กำหนด ไม่ใช่แค่ทำตามขั้นตอนเฉย ๆ **ภาษาพูด**

ลองคิดดูว่า ถ้ารัฐบาลบอกว่าจะลดปัญหาไฟฟ้าดับ ก็ต้องตั้งเป้าให้ชัดเจน เช่น ดับไม่เกิน 5 วันต่อปี แล้วต้องมีการรายงานผลให้ประชาชนได้เห็นกันแบบชัดเจน ว่ามีการพัฒนาหรือไม่ เพื่อให้รู้ว่ามีการแก้ปัญหาเกิดขึ้น

จริง ๆ การมองผลลัพธ์แบบนี้ยังช่วยให้เจ้าหน้าที่รัฐมีความรับผิดชอบมากขึ้นด้วย เพราะทุกคนจะรู้ว่าเป้าหมายคืออะไร และต้องทำอย่างไรเพื่อให้ถึงเป้าหมาย อย่างเช่น ถ้ารัฐบาลตั้งเป้าว่าจะปรับปรุงถนนให้ดีขึ้น ก็ต้องมีการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ประชาชนพอใจ การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนว่า รัฐบาลทำงานเพื่อคนจริง ๆ ไม่ใช่แค่ทำตามกระบวนการเพื่อให้เสร็จๆไป แต่คือการพยายามทำให้ชีวิตของประชาชนดีขึ้นอย่างแท้จริง

ประเด็นที่ 6: รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า (Customer-Driven Government) การปรับเปลี่ยนจากการให้บริการแบบราชการสู่การตอบสนองความต้องการประชาชน

รัฐบาลควรฟังเสียงประชาชนและปรับบริการให้ตรงกับความต้องการของพวกเขา แทนที่จะทำตามความสะดวกของหน่วยงานเอง เริ่มจากการเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากประชาชน โดยสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดประชุมชุมชน การสำรวจออนไลน์ หรือการเปิดช่องทางให้ประชาชนรายงานปัญหาและเสนอความคิดเห็นได้ง่าย ๆ อย่างแอปพลิเคชันที่ให้ส่งข้อเสนอแนะหรือถามตอบได้ตรงไปตรงมา เช่น ถ้าประชาชนรู้สึกวุ่นวายกับไฟฟ้าดับบ่อย หรือน้ำประปามีปัญหา รัฐบาลควรสร้างช่องทางที่ง่ายในการแจ้งปัญหาและตอบสนองอย่างรวดเร็ว เพื่อแก้ไขปัญหาที่นั่นไม่ให้คาราคาซังไปนาน การเน้นผู้รับบริการแบบนี้ยังเป็นการพัฒนาบริการให้ตรงกับประชาชนมากขึ้น นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับบริการ จะช่วยให้ประชาชนรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อชุมชนของตน ทั้งหมดนี้จะช่วยสร้างความไว้วางใจระหว่างรัฐบาลและประชาชน และทำให้รัฐบาลสามารถให้บริการที่ตรงตามความต้องการได้มากขึ้น ส่งผลให้คุณภาพชีวิตของประชาชนดีขึ้น

ประเด็นที่ 7: รัฐบาลที่หารายได้ (Enterprising Government) การสร้างรายได้เพื่อความยั่งยืนทางการคลัง

การกระจายอำนาจในระบบราชการช่วยให้การตัดสินใจใกล้ชิดกับประชาชนมากขึ้น ทำให้สามารถแก้ปัญหาได้ไวและตรงจุดมากกว่าเดิม เช่น ที่เทศบาลตำบลเกาะลันตา เทศบาลสามารถดูแลระบบน้ำประปาและไฟฟ้าเองได้ ไม่ต้องรอคำสั่งจากหน่วยงานใหญ่ ซึ่งช่วยให้แก้ปัญหาน้ำประปาหรือไฟฟ้าดับได้ทันที ทำให้ประชาชนไม่ต้องทนกับความไม่สะดวกนานเกินไป การกระจายอำนาจยังเปิดโอกาสให้ชุมชนร่วมมือกันจัดการขยะและสิ่งแวดล้อม เช่น การคัดแยกขยะที่ต้นทาง การทำโครงการรีไซเคิล หรือการจัดกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้คนในชุมชนรู้สึกมีส่วนร่วมและรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมของตัวเอง นอกจากนี้ การซ่อมแซมถนนและโครงสร้างพื้นฐานก็ทำได้ไวขึ้น เพราะเทศบาลมีอำนาจจัดสรรงบประมาณและกำหนดแนวทางการซ่อมแซมตามความต้องการของพื้นที่ การกระจายอำนาจจึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาชุมชน ทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นดีขึ้นและชุมชนสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

ประเด็นที่ 8: รัฐบาลที่มีการป้องกัน (Anticipatory Government) การลงทุนในการป้องกันปัญหาแทนการแก้ไขภายหลัง

การหาวิธีสร้างรายได้หรือหาเงินเข้ามาช่วยในงบประมาณ ไม่ใช่แค่รอเงินจากรัฐบาลกลางอย่างเดียว การทำแบบนี้ทำให้รัฐมีความยืดหยุ่นและจัดการทรัพยากรได้ดีขึ้น ตัวอย่างง่ายๆ คือ ถ้ารัฐบาลสามารถตั้งโครงการที่ตอบโจทย์ประชาชนและยังทำเงินได้ด้วย เช่น จัดเก็บค่าธรรมเนียมจากบริการที่พวกเขาจัดให้ หรือสร้างพื้นที่สาธารณะที่มีการทำกิจกรรมเพื่อเก็บค่าเช่า หรือขายสินค้าในงานต่างๆ ลองนึกถึงการจัดการขยะในชุมชน ถ้ารัฐบาลตั้งโครงการรีไซเคิลที่ให้ประชาชนนำขยะมาขายหรือแลกเงินได้ จะช่วยทั้งเรื่องการลดขยะและยังทำให้มีรายได้เข้ามาอีกด้วย การที่รัฐมีแนวทางแบบนี้ไม่แค่ช่วยประหยัดงบประมาณ แต่ยังทำให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาสิ่งที่ดีให้กับตัวเองด้วย ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของในโครงการต่างๆ และส่งเสริมให้คนในชุมชนรับผิดชอบร่วมกันมากขึ้นอีกด้วย

ประเด็นที่ 9: รัฐบาลที่กระจายอำนาจ (Decentralized Government) การกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ

การเตรียมตัวและวางแผนล่วงหน้าเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยไม่รอให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นก่อนแล้วค่อยจัดการ วิธีนี้จะช่วยให้การทำงานของรัฐบาลมีประสิทธิภาพและทันสมัยมากขึ้น ถ้าชุมชนไหนมีปัญหาน้ำท่วมในช่วงฤดูฝน รัฐบาลก็น่าจะคิดล่วงหน้าโดยการสร้างระบบระบายน้ำที่ดี หรือทำแนวป้องกันน้ำท่วม เช่น คูน้ำหรือกำแพงกันน้ำ เพื่อที่จะไม่ให้เกิดปัญหาน้ำท่วมใหญ่ๆ แบบเดิมเมื่อฝนตกหนัก หรือถ้ารู้ว่าจะมีประชากรเพิ่มมากขึ้น รัฐบาลก็ควรจะวางแผนในการจัดการทรัพยากรให้เพียงพอ เช่น การพัฒนาระบบน้ำประปา ไฟฟ้า และสร้างโรงเรียนหรือโรงพยาบาลเพิ่มเติม เพื่อให้พร้อมรับมือกับการเติบโตของชุมชน ซึ่งการคิดล่วงหน้ายังรวมถึงการติดตามแนวโน้มของประชาชนด้วย ถ้ารัฐบาลมีแผนล่วงหน้าดีๆ ก็จะช่วยให้สามารถจัดการกับปัญหาได้เร็วและมีประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงที่จะเกิดผลกระทบไม่ดีต่อชุมชน และทำให้ประชาชนรู้สึกมั่นใจมากขึ้น

ประเด็นที่ 10: รัฐบาลที่มุ่งตลาด (Market-Oriented Government) การใช้กลไกตลาดในการแก้ปัญหาสาธารณะ

การนำวิธีการแบบตลาดมาช่วยในการจัดการบริการสาธารณะให้ดีขึ้นและประหยัดค่าใช้จ่าย โดยแนวคิดนี้ทำให้ภาครัฐมีความยืดหยุ่นมากขึ้นและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดีกว่าเดิม ถ้าเทศบาลมีโครงการซ่อมถนนหรือปรับปรุงระบบน้ำประปา ก็สามารถเปิดให้บริษัทเอกชนมาประมูลเสนอราคาหรือแนวทางในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ได้งานที่มีคุณภาพในราคาที่เหมาะสม เพราะมีการแข่งขันกันระหว่างผู้ประกอบการทำให้พวกเขาต้องพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น หรือถ้ามีบริการจัดเก็บขยะหรือทำความสะอาดพื้นที่สาธารณะ ก็สามารถให้บริษัทเอกชนเข้ามาแข่งขันกันได้ เพื่อให้ประชาชนได้บริการที่ดีและมีคุณภาพมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ช่วยให้

รัฐบาลประหยัดค่าใช้จ่ายได้ด้วย การใช้กลไกตลาดยังช่วยให้รัฐบาลสร้างรายได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยเฉพาะในเรื่องบริการดิจิทัล เช่น การทำแอปพลิเคชันหรือเว็บไซต์ที่ทำให้ประชาชน การนำแนวคิด Market-Oriented Government (ภาครัฐที่ใช้กลไกตลาด) มาใช้ในการจัดการปัญหาของเทศบาลตำบลเกาะลันตา สามารถปรับปรุงการให้บริการและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะปัญหาที่เกี่ยวข้องกับระบบโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างการประยุกต์ในการใช้มีดังนี้

1. การจัดการขยะเน่าเสียในทะเล : เกาะลันตาเป็นพื้นที่ท่องเที่ยวที่ประสบปัญหาขยะทะเล ซึ่งส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและภาพลักษณ์ของเกาะ การใช้แนวคิด Market-Oriented Government ในกรณีนี้สามารถทำได้โดยการเปิดโอกาสให้บริษัทเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการขยะและฟื้นฟูทะเลเข้ามาแข่งขันกันนำเสนอแผนการแก้ไขปัญหา การจัดการขยะอย่างยั่งยืน และการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการเก็บขยะทะเล โดยภาครัฐจะเลือกผู้ให้บริการที่มีประสิทธิภาพที่สุด

2. การพัฒนาถนนและโครงสร้างพื้นฐานบนเกาะ : ถนนในเกาะลันตามีหลายพื้นที่ที่ชำรุดหรือเสื่อมสภาพ การใช้กลไกตลาดเพื่อเปิดให้บริษัทเอกชนเข้ามาประมูลโครงการซ่อมแซมหรือพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เช่น ถนนทางเดิน หรือท่าเรือ จะทำให้การทำงานมีคุณภาพมากขึ้น ด้วยการเลือกบริษัทที่สามารถเสนอแผนที่มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าที่สุด

3. การปรับปรุงคุณภาพน้ำประปาและระบบสาธารณสุข : น้ำประปาที่ไม่มีคุณภาพเป็นปัญหาที่กระทบต่อทั้งชาวบ้านและนักท่องเที่ยว การนำเอกชนเข้ามาจัดการระบบน้ำประปาหรือซ่อมแซมระบบท่อที่ชำรุด จะสามารถแก้ปัญหาน้ำไม่สะอาดหรือน้ำขาดแคลนได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพขึ้น โดยการให้หลายฝ่ายแข่งขันในการเสนอวิธีการจัดการปัญหา

4. การแก้ปัญหาขาดแคลนบุคลากรในภาครัฐ : เทศบาลตำบลเกาะลันตาอาจมีปัญหขาดแคลนบุคลากรในการให้บริการ การใช้แนวทางการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) โดยเปิดโอกาสให้บริษัทเอกชนเข้ามาให้บริการด้านต่างๆ เช่น การเก็บขยะ การบำรุงรักษาพื้นที่สาธารณะ หรือการจัดการท่าเรือ จะช่วยให้การดำเนินงานต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. การจัดการปัญหาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน : เกาะลันตาเป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ การใช้กลไกตลาดเพื่อสร้างการแข่งขันระหว่างหน่วยงานที่ดูแลด้านการท่องเที่ยวหรือการให้สัมปทานการจัดการพื้นที่ท่องเที่ยว จะกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาบริการที่มีคุณภาพและสามารถสร้างประโยชน์สูงสุดจากการท่องเที่ยวในระยะยาว โดยที่ยังคงรักษาสิ่งแวดล้อมไว้ได้ การประยุกต์ใช้แนวคิด Market-Oriented Government ในเทศบาลตำบลเกาะลันตา จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในด้านการจัดการขยะ การปรับปรุงคุณภาพน้ำประปา และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การใช้กลไกตลาดจะช่วยให้เกิดการแข่งขัน ส่งเสริมการปรับปรุงคุณภาพของบริการ

จะเห็นได้ว่าทฤษฎี Reinventing Government เป็นทฤษฎีแนวคิดที่พยายามที่จะแก้ไขปัญหาของภาครัฐในการทำหน้าทีที่เป็นผู้สนับสนุนและขับเคลื่อนให้การดำเนินงานในการแก้ไขปัญหามีความรวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นและยังเป็นการพยายามเปลี่ยนให้ภาครัฐเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ ให้การบริการสาธารณะให้กับประชาชนในรูปแบบที่คล้ายคลึงกับภาคเอกชนที่ตอบโจทย์กับลูกค้า ซึ่งก็คือประชาชนในการได้รับประโยชน์จากนโยบายสาธารณะ และยังเป็น การเปลี่ยนแปลงทำให้ภาพลักษณ์ของภาครัฐดูมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นจากการที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำหน้าที่ของภาครัฐในการออกนโยบายต่างๆหรือการปฏิบัติงานต่างๆ แม้กระทั่งการมีส่วนร่วมในการนำเสนอโครงการต่างๆในชุมชนเอง นอกจากนี้ในการทำโครงการต่างๆส่วนท้องถิ่นเองก็สามารถจัดเก็บรายได้ในท้องถิ่นในการเข้าใช้บริการเพื่อที่จะนำรายได้ในการเก็บค่าใช้บริการไปทำหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาหรือป้องกันความเสียหายในกรณีที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่อยู่นอกเหนือการควบคุม สามารถนำเงินตรงนี้ไปสร้างเป็นทางระบายน้ำเพื่อกันไม่ให้ น้ำท่วม และการจัดเก็บค่าใช้บริการควรที่จะเก็บไม่แพงจนเกินไปและควรต่ำกว่าราคามาตรฐานเนื่องจากเป็นโครงการนโยบายของภาครัฐที่เป็นการอำนวยความสะดวกต่อประชาชน

แนวคิดนี้ไม่ได้เป็นเพียงแนวคิดแต่ยังได้รับการนำไปปรับใช้มาแล้วในหลากหลายประเทศทั่วโลกเพื่อพัฒนาให้ภาครัฐมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดว่ามีการนำทฤษฎีนี้ไปใช้และได้ผลดีในต่างประเทศ ได้แก่

1. สหรัฐอเมริกา: โครงการ National Performance Review (NPR)

ในปี 1993 ประธานาธิบดี Bill Clinton ได้เปิดตัวโครงการ National Performance Review (NPR) ซึ่งใช้แนวคิดของทฤษฎี Reinventing Government โดยมีรองประธานาธิบดี Al Gore เป็นผู้นำโครงการ จุดประสงค์ของ NPR คือการทำให้หน่วยงานราชการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้มากขึ้น (Gore, 1993) โดยเน้นการลดขนาดของภาครัฐ ลดต้นทุน และลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน การให้หน่วยงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ และสร้างความโปร่งใสในการทำงาน และการเพิ่มการแข่งขันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการให้บริการบางประเภท

โดยผลลัพธ์ในช่วงแรกของการดำเนินงาน NPR สามารถลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐได้มากกว่า 136,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ อีกทั้งยังลดขนาดกำลังพลของรัฐบาลกลางลงกว่า 250,000 ตำแหน่ง พร้อมทั้งทำให้หน่วยงานราชการต่าง ๆ เช่น Social Security Administration เพิ่มความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โครงการ NPR เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการปรับใช้ทฤษฎี Reinventing Government ในการปฏิรูปภาครัฐในระดับประเทศ และได้รับการยกย่องในด้านการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มความโปร่งใสในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ

2. นิวซีแลนด์: การปฏิรูประบบราชการในปี 1980s

ประเทศนิวซีแลนด์นำแนวคิดจากทฤษฎี Reinventing Government มาใช้ในการปฏิรูประบบราชการในช่วงปลายทศวรรษ 1980 โดยเน้นการทำให้ภาครัฐมีความยืดหยุ่นและทำงานแบบผู้ประกอบการมากขึ้น ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงนี้คือการปฏิรูป State-Owned Enterprises (SOEs) (Boston et al., 1996) หรือองค์กรของรัฐที่ดำเนินธุรกิจเพื่อแสวงหากำไร เช่น การเปลี่ยนหน่วยงานที่เคยผูกขาดตลาดให้กลายเป็นองค์กรที่มีการแข่งขันและแสวงหาประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดโครงสร้างองค์กร โดยการแบ่งหน่วยงานราชการออกเป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบในการดำเนินการเชิงธุรกิจ ทำให้หน่วยงานเหล่านี้สามารถบริหารจัดการได้คล่องตัวขึ้น และการมุ่งเน้นผลลัพธ์ โดยที่หน่วยงานต้องรายงานผลการดำเนินงานที่วัดได้ชัดเจน และต้องบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น การสร้างกำไรจากการดำเนินงาน

ผลลัพธ์ที่สำคัญคือการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจ โดยเฉพาะในภาคพลังงานไปรษณีย์ และโทรคมนาคม ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการดีขึ้น ทำให้ภาครัฐสามารถลดต้นทุนการดำเนินงานและเพิ่มรายได้ให้กับประเทศได้อย่างมีนัยสำคัญ

3. สหราชอาณาจักร: การปฏิรูประบบสาธารณสุข (NHS)

รัฐบาลสหราชอาณาจักรในยุคของนายกรัฐมนตรี Tony Blair ได้นำแนวคิดจากทฤษฎี Reinventing Government มาปรับใช้กับ National Health Service (NHS) ระบบสาธารณสุขของประเทศ โดยการสร้างระบบที่เน้นความรับผิดชอบต่อการแข่งขันภายในองค์กร (Pollitt & Bouckaert, 2017) มีการสร้างการแข่งขันระหว่างโรงพยาบาล โดยเฉพาะโรงพยาบาลใน NHS ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการในลักษณะขององค์กรที่แข่งขันกัน โดยมีการจัดสรรงบประมาณตามผลลัพธ์และประสิทธิภาพในการดูแลผู้ป่วย รวมถึงมีการมอบอำนาจให้หน่วยงานท้องถิ่นผ่านการกระจายอำนาจให้กับหน่วยงานท้องถิ่นในการบริหารจัดการทรัพยากร ทำให้การบริหารจัดการใกล้ชิดกับชุมชนมากขึ้น

ผลลัพธ์ที่สำคัญที่เกิดขึ้น คือ คุณภาพการบริการของโรงพยาบาลดีขึ้นจากการแข่งขันภายในระบบ ส่งผลให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการรักษาพยาบาลได้อย่างรวดเร็วขึ้น เนื่องจากระบบการจัดการมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. สิงคโปร์: การพัฒนาเศรษฐกิจและการบริการภาครัฐ

สิงคโปร์เป็นหนึ่งในประเทศที่ประสบความสำเร็จในการใช้แนวคิดของ Reinventing Government ในการปรับปรุงการให้บริการภาครัฐและพัฒนาประสิทธิภาพของเศรษฐกิจ โดยเฉพาะการพัฒนาสำนักงานบริการสาธารณะ เช่น Public Service Division (PSD) (Low, 2000) ซึ่งเน้นการบริหารแบบผลลัพธ์ (Results-Oriented Management): หน่วยงานราชการของสิงคโปร์มีการตั้งเป้าหมายและวัดผลลัพธ์การทำงานอย่างชัดเจน โดยเน้นที่ความพึงพอใจของประชาชนและผลกระทบที่เกิดขึ้นจริง รวมทั้งมีการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน

แบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Governance): ลิงคโพร์สนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินงานแบบผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการจัดการและการปรับตัวตามสถานการณ์ใหม่ๆ

ผลลัพธ์สะท้อนผ่านการที่ลิงคโพร์มีชื่อเสียงในการให้บริการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพสูง ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ อีกทั้งยังมีการปรับปรุงเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นหนึ่งในศูนย์กลางทางการเงินและเศรษฐกิจที่สำคัญของโลก

ตัวอย่างเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการนำแนวคิดจากทฤษฎี Reinventing Government ไปใช้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกให้กับภาครัฐได้ โดยการลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ และการทำงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ชัดเจน ซึ่งนำไปสู่การบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดีขึ้น ซึ่งทฤษฎีแนวคิด Reinventing Government เป็นทฤษฎีที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ในระดับหนึ่งของการพัฒนาระบบราชการให้มีความทันสมัยและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้และการนำทฤษฎีนี้ไปปรับใช้ในการทำงาน อย่างเช่น การบริหารงานในระดับท้องถิ่นจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นยิ่งขึ้นในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ไม่ใช่แค่การแก้ไขปัญหาแต่ยังรวมไปถึงการที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงออกต่อการดำเนินงาน ที่เป็นจุดที่คิดว่าสำคัญมากในการบริหารงานราชการให้บรรลุเป้าหมายเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

นอกจากนี้เองก็ยังสามารถนำแนวคิดทฤษฎี Banishing Bureaucracy (Osborne, D., & Plastrik, P. (1997) ที่เป็นทฤษฎีต่อยอดจากทฤษฎี Reinventing Government ในการปรับใช้ในการบริหารงานราชการ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สุด โดยทฤษฎี Banishing Bureaucracy จะกล่าวถึง การลดระบบราชการที่ซับซ้อนและไม่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐทำงานได้รวดเร็วขึ้นและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ดีขึ้น โดยทฤษฎีนี้มี 5 กลยุทธ์ หรือที่เรียกว่า “Five Cs” 5 กลยุทธ์หลักที่ใช้ในการปฏิรูประบบราชการ ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ความชัดเจนของเป้าหมาย (Core Strategy: Clarity of Purpose)

กลยุทธ์ความชัดเจนของเป้าหมายมุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ต้องการมากกว่าการปฏิบัติตามขั้นตอนหรือระเบียบอย่างเคร่งครัด การดำเนินงานจึงควรยึดความรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก เพื่อให้ทุกกระบวนการสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในการให้บริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สุด

2. กลยุทธ์ผลตอบแทน (Consequences Strategy: Incentivizing Performance)

กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นการสร้างระบบที่ให้รางวัลและผลตอบแทนตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานหรือบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างแท้จริง โดยใช้ผลลัพธ์เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ พร้อมทั้งส่งเสริมการแข่งขันอย่างเหมาะสมระหว่างหน่วยงานภาครัฐ หรือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้เกิดการ

พัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังเป็นแรงผลักดันให้แต่ละหน่วยงานแสวงหาวิธีการทำงานที่ดีขึ้น คุ่มค่ามากขึ้น และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

3. กลยุทธ์เน้นลูกค้า (Customer Strategy: Focusing on Citizens' Needs)

กลยุทธ์นี้เน้นให้หน่วยงานภาครัฐปฏิบัติต่อประชาชนในฐานะ “ลูกค้า” โดยมุ่งให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของพวกเขาอย่างของประชาชนอย่างแท้จริง ผ่านการรับฟังความคิดเห็น ปัญหา และข้อเสนอแนะของประชาชนเพื่อนำไปปรับปรุงการให้บริการให้มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้นยิ่งขึ้น พร้อมทั้งปรับกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ให้เข้าใจง่าย ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส ทั้งนี้ การดำเนินงานที่ยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางจะช่วยสร้างความพึงพอใจ ความไว้วางใจ และเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับประชาชนในการพัฒนาคุณภาพบริการสาธารณะและชุมชนโดยรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. กลยุทธ์การควบคุม (Control Strategy: Empowering Frontline Workers)

กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นการกระจายอำนาจให้เจ้าหน้าที่ระดับแนวหน้ามีสิทธิ์ในการตัดสินใจมากขึ้นยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ได้ทันที และลดความล่าช้าอันเกิดจากขั้นตอนหรือการรอคำสั่งจากระดับบน พร้อมทั้งส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมภายในหน่วยงาน เนื่องจากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดมักเป็นผู้ที่เข้าใจปัญหาอย่างแท้จริง การให้อำนาจในการตัดสินใจจึงจะช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการทำงานและเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่คิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับสถานการณ์จริง ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพบริการและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวมได้ดียิ่งขึ้น

5. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Culture Strategy: Changing Organizational Mindsets)

กลยุทธ์นี้มุ่งเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานในหน่วยงานภาครัฐจากรูปแบบที่ยึดติดกับกฎระเบียบและขั้นตอนแบบเดิม ไปสู่การให้ความสำคัญกับนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทดลองสิ่งใหม่ ๆ พร้อมกับสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานสรรหาวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม การส่งเสริมวัฒนธรรมเชิงนวัตกรรมและการเรียนรู้ยังช่วยกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่องและยังเป็นการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย รวมถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ และการกล้าตัดสินใจเพื่อยกระดับคุณภาพของการบริการสาธารณะ ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนทัศนคติภายในองค์กรถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างภาครัฐที่คล่องตัว ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

โดยรวมแล้วทฤษฎีนี้เน้นการปรับปรุงระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และสามารถให้บริการที่มีคุณภาพสูงแก่ประชาชนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนหากเสริมทฤษฎีนี้เข้าไปในการบริหารงานราชการเชื่อว่าจะเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นแน่นอนทั้งในแง่มุมมองของการบริหารงานและการให้บริการต่อประชาชน

บทสรุป

เทศบาลตำบลเกาะลันตา จังหวัดกระบี่ เผชิญกับปัญหาการบริหารงานที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าผู้นำน้องค์กรจะพยายามปฏิรูปการบริหารสู่รูปแบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) แต่ก็ยังคงประสบอุปสรรคจากระบบราชการแบบดั้งเดิมที่มีความเป็นลำดับชั้น เน้นกฎเกณฑ์ และขาดความยืดหยุ่น ปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ที่มีความหลากหลาย ตั้งแต่การประปาที่ไม่สะอาด ไฟฟ้าดับบ่อยครั้งโดยไม่ทราบสาเหตุ ขยะทางทะเลที่สะสม น้ำขังจนเกิดการเน่าเสีย ถนนที่ชำรุดเป็นหลุมเป็นบ่อ การมั่วสุมของวัยรุ่น รวมถึงการขาดแคลนบุคลากร ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาที่มีมานานแต่ยังไม่สามารถแก้ไขได้อย่างเป็นรูปธรรม

การศึกษาครั้งนี้นำแนวคิดทฤษฎี Reinventing Government ของ Osborne และ Gaebler มาวิเคราะห์และประยุกต์ใช้เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยทฤษฎีนี้เสนอหลักการสำคัญ 10 ประการที่ชี้แนะการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของภาครัฐ ประกอบด้วย รัฐบาลแบบเร่งปฏิริยา (Catalytic Government) ที่เน้นบทบาทการกำกับทิศทางมากกว่าการปฏิบัติโดยตรง รัฐบาลที่เป็นของชุมชน (Community-Owned Government) ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการแก้ปัญหาของตนเอง รัฐบาลที่มีการแข่งขัน (Competitive Government) ที่เปิดโอกาสให้เกิดการแข่งขันระหว่างหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยพันธกิจ (Mission-Driven Government) ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่ากฎเกณฑ์ รัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ (Results-Oriented Government) ที่วัดความสำเร็จจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า (Customer-Driven Government) ที่ปรับเปลี่ยนมาตอบสนองความต้องการของประชาชน รัฐบาลที่หารายได้ (Enterprising Government) ที่เน้นการสร้างรายได้เพื่อความยั่งยืน รัฐบาลที่มีการป้องกัน (Anticipatory Government) ที่ลงทุนในการป้องกันปัญหาล่วงหน้า รัฐบาลที่กระจายอำนาจ (Decentralized Government) ที่กระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ระดับปฏิบัติการ และ รัฐบาลที่มุ่งตลาด (Market-Oriented Government) ที่ใช้กลไกตลาดในการแก้ปัญหาสาธารณะ

การวิเคราะห์การนำหลักการทั้ง 10 ประการมาประยุกต์ใช้กับปัญหาของเทศบาลตำบลเกาะลันตาพบว่า หลักการเหล่านี้มีศักยภาพในการแก้ไขปัญหาได้อย่างหลากหลาย เช่น การใช้หลักการรัฐบาลแบบเร่งปฏิริยาในการแก้ปัญหาสาธารณูปโภคโดยการให้รัฐบาลกลางสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรแก่ท้องถิ่นแทนที่จะเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด การใช้หลักการรัฐบาลที่เป็นของชุมชนในการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรท้องถิ่น เช่น น้ำประปาและการจัดการขยะ การใช้หลักการรัฐบาลที่มีการแข่งขันในการเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันในการซ่อมแซมถนน ปรับปรุงระบบไฟฟ้า และจัดการน้ำประปา ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้หลักการรัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยพันธกิจและเน้นผลลัพธ์ในการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น การ

ปรับปรุงคุณภาพน้ำประปาให้ได้มาตรฐานหรือการลดจำนวนครั้งที่ไฟฟ้าดับ และการใช้หลักการรัฐบาลที่มุ่งตลาดในการจัดการขยะทะเล การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม การนำแนวคิด Reinventing Government มาประยุกต์ใช้ในประเทศไทยเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรคสำคัญหลายประการ ประการแรกคือปรากฏการณ์ path dependence หรือการพึ่งพาเส้นทางประวัติศาสตร์ที่ระบบราชการไทยมีแนวโน้มต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากความแข็งตัวของโครงสร้างแบบรวมศูนย์และเน้นลำดับชั้น ประการที่สองคือความขัดแย้งระหว่างค่านิยมของ NPM ที่เน้นการแข่งขัน ความเป็นปัจเจกนิยม และความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ กับค่านิยมทางวัฒนธรรมไทยที่เน้นความสัมพันธ์แบบลำดับชั้น ความสามัคคีในกลุ่ม และการหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยตรง ประการที่สามคือการขาดความพร้อมด้านสถาบัน การขาดบุคลากรที่มีทักษะเพียงพอ และความเปราะบางของระบบราชการในการรองรับการปฏิรูป ประการที่สี่คือการนำ NPM ไปใช้โดยไม่คำนึงถึงบริบทท้องถิ่น ส่งผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติและการต่อต้านจากข้าราชการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องกฎระเบียบที่ซับซ้อน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่หลากหลาย และวัฒนธรรมองค์กรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างความสำเร็จจากการนำทฤษฎี Reinventing Government ไปใช้ในต่างประเทศแสดงให้เห็นถึงศักยภาพของแนวคิดนี้ เช่น โครงการ National Performance Review (NPR) ในสหรัฐอเมริกาที่สามารถลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐได้มากกว่า 136,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐและลดกำลังพลลงกว่า 250,000 ตำแหน่ง การปฏิรูประบบราชการในนิวซีแลนด์ที่ปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันของรัฐวิสาหกิจในภาคพลังงาน ไปรษณีย์ และโทรคมนาคม การปฏิรูประบบสาธารณสุข NHS ในสหราชอาณาจักรที่เพิ่มคุณภาพการบริการและความรวดเร็วในการเข้าถึงการรักษา และความสำเร็จของสิงคโปร์ในการพัฒนาการบริการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพสูงจนกลายเป็นศูนย์กลางทางการเงินและเศรษฐกิจของโลก ตัวอย่างเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าการนำแนวคิดไปใช้อย่างเหมาะสมสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกได้

เพื่อให้การปฏิรูปประสบความสำเร็จในบริบทไทย การศึกษาเสนอแนะให้มีการผสมผสานระหว่างหลักการ NPM กับค่านิยมไทยที่เน้นความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของชุมชน การดำเนินการปฏิรูปควรเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปแทนที่จะเป็นการปฏิวัติครั้งใหญ่ เพื่อให้บุคลากรและระบบมีเวลาปรับตัว การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการคำนึงถึงบริบททางการเมือง วัฒนธรรม และโครงสร้างทางสังคมในการออกแบบการปฏิรูป นอกจากนี้ การศึกษายังเสนอให้นำทฤษฎี Banishing Bureaucracy ซึ่งเป็นทฤษฎีต่อยอดจาก Reinventing Government มาใช้เป็นเครื่องมือเสริม โดยทฤษฎีนี้เสนอกลยุทธ์ 5 ประการ (Five Cs) ที่ช่วยลดความซับซ้อนของระบบราชการ ได้แก่ กลยุทธ์ความชัดเจนของเป้าหมาย (Core Strategy) ที่เน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าการปฏิบัติตามขั้นตอน กลยุทธ์ผลตอบแทน (Consequences Strategy) ที่สร้างระบบรางวัลตามผลงาน กลยุทธ์เน้นลูกค้า (Customer Strategy) ที่ปรับบริการให้ตอบสนองความต้องการของประชาชน กลยุทธ์การควบคุม (Control Strategy) ที่กระจายอำนาจให้

เจ้าหน้าที่ระดับแนวหน้า และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (Culture Strategy) ที่เปลี่ยนจากการยึดติดกฎระเบียบสู่การให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและผลลัพธ์

โดยสรุป การนำทฤษฎี Reinventing Government มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาการบริหารงานของเทศบาลตำบลเกาะลันตามีความเป็นไปได้และมีศักยภาพสูง แต่จำเป็นต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่นและวัฒนธรรมไทย การปฏิรูปไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือกระบวนการ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีคิดและวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องใช้เวลาและความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่อง ความสำเร็จของการปฏิรูปขึ้นอยู่กับการสร้างสมดุลระหว่างศักยภาพของแนวคิดทฤษฎีกับข้อจำกัดของบริบทปฏิบัติที่แท้จริง โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2555). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: รัตนไตร.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546). *ราชกิจจานุเบกษา*.

เล่ม 120 ตอนที่ 100 ก.

ตรวจสอบชื่อผู้เขียน

รเดช จันทรรต. (2556). *ทฤษฎีการบริหารรัฐกิจ*. กรุงเทพฯ: สมาคมรัฐประศาสนศาสตร์แห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลัก*

ธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ

ราชการ.

ภาษาอังกฤษ

Boston, J., Martin, J., Pallot, J., & Walsh, P. (1996). *Public management: The New Zealand model*. Auckland: Oxford University Press.

✓ Bowornwathana, B. (2013). Autonomisation of the Thai state: Some observations. *Public Administration and Development*, 26(1), 27-34. <https://doi.org/10.1002/pad.368>

✓ Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059-1066. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>

- Gore, A. (1993). *From red tape to results: Creating a government that works better and costs less*. Washington, DC: Government Printing Office.
- Jingjit, R., & Fotaki, M. (2011). Confucian ethics and the limited impact of the New Public Management reform in Thailand. *Journal of Business Ethics*, 97(Supplement 1), 61-73. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1073-9>
- Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1-20. <https://doi.org/10.1111/padm.12040>
- Low, J. (2000). *The Singapore public service: Strategies for change and excellence*. Singapore: Times Academic Press.
- McCourt, W. (2013). Models of public service reform: A problem-solving approach. *Policy Research Working Paper Series 6428*. Washington, DC: World Bank.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Osborne, D., & Plastrik, P. (1997). *Banishing bureaucracy: The five strategies for reinventing government*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pierson, P. (2000). Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251-267. <https://doi.org/10.2307/2586011>
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: A comparative analysis* (3rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373-382. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.10.001>