



การบริหารภาครัฐแบบยืดหยุ่น ปรับตัวอย่างไรให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง*

AGILE PUBLIC ADMINISTRATION: HOW TO ADAPT TO RAPID CHANGES?

บงกช บวรฤกษ์

Bongkot Borwornrerk

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

Corresponding Author E-mail: bua400@gmail.com

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจที่รวดเร็วในยุคปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ ทำให้หน่วยงานภาครัฐเผชิญกับความท้าทายในการตอบสนองความต้องการของประชาชนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างทันทั่วทั้งที่ แนวคิดการบริหารภาครัฐแบบยืดหยุ่น (Agile Public Administration) จึงถูกหยิบยกขึ้นมาเป็นแนวทางสำคัญในการปรับโครงสร้างและกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัว กระชับ และส่งมอบคุณค่าแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลักและแนวทางการประยุกต์ใช้ Agile ในภาครัฐ โดยเน้นถึงความสำคัญของโครงสร้างองค์กร การทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการลองผิดลองถูก ตลอดจนการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับการทำงานรูปแบบใหม่ ผลการศึกษาสะท้อนว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้ภาครัฐสามารถปรับตัวสู่ความเป็น Agile ได้อย่างยั่งยืน ได้แก่ ผู้นำที่เข้าใจและสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว การมีเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: การบริหารภาครัฐแบบยืดหยุ่น; การปรับตัว; การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

Abstract

Rapid changes in technology, society, and the economy have significantly impacted public administration worldwide, compelling government agencies to respond more swiftly and effectively to citizens' needs. Agile Public Administration has been proposed as a key approach to restructuring organizational processes and workflows to be more flexible, compact, and value driven. This article aimed to explore the core elements and practical implementations of Agile in the public sector, with emphasis on organizational structures, cross-functional teams, fail-fast cultures, and the adaptation of legal frameworks and performance indicators. The findings suggested that leadership support, inter-agency collaboration, and ongoing technological innovation were critical factors in fostering a sustainable Agile transition in government. By incorporating these elements, public agencies can better deliver timely and high-quality services, ultimately enhancing public value.

Keywords: Agile Public Administration; Adaptation; Digital Transformation

*Received April 15, 2025; Revised June 8, 2025; Accepted June 19, 2025





บทนำ

ในช่วงไม่กี่ทศวรรษที่ผ่านมา การเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตได้เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้คนอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ไม่ว่าจะเป็นในด้านเศรษฐกิจ การสื่อสาร หรือพฤติกรรมของพลเมืองยุคใหม่ รัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับกระบวนการทำงานแบบดั้งเดิมที่มีโครงสร้างซับซ้อนและเต็มไปด้วยระเบียบขั้นตอน ให้สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในแง่ความโปร่งใส การบริการสาธารณะ และความคล่องตัวในการปรับปรุงนโยบาย

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและประชากรศาสตร์ เช่น การเข้าสู่สังคมสูงวัย (Aging Society) และการเคลื่อนย้ายประชากรจากชนบทสู่เมือง ยิ่งทำให้ภาครัฐต้องเผชิญกับความหลากหลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) และความซับซ้อนในเชิงนโยบาย จึงก่อให้เกิดความท้าทายใหม่ ๆ ในการออกแบบบริการสาธารณะและการบริหารจัดการงบประมาณ ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด การตอบสนองแบบเฉื่อยชาหรือยึดติดกับแนวทางปฏิบัติแบบเดิม อาจส่งผลให้ระบบราชการไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของสังคมได้อย่างทันทั่วถึง

กระแสการปฏิรูประบบราชการในหลายประเทศจึงหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารภาครัฐแบบยืดหยุ่น (Agile Public Administration) ซึ่งนำแนวคิด Agile ที่เคยประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจสตาร์ทอัพและการพัฒนาซอฟต์แวร์ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานของหน่วยงานรัฐ หลักการสำคัญ ได้แก่ การแบ่งงานเป็นรอบสั้น ๆ (Iterations) เปิดรับข้อเสนอแนะจากผู้ให้บริการจริงอย่างต่อเนื่อง และให้ความสำคัญกับ “ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง” มากกว่าการยึดติดกับกระบวนการที่ตายตัว ส่งผลให้ภาครัฐสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้อย่างว่องไว และลดความเสี่ยงจากการลงทุนโครงการขนาดใหญ่ที่อาจใช้เวลายาวนานแต่ไม่ตอบโจทย์ประชาชน

อย่างไรก็ตาม การปรับใช้ Agile ในภาครัฐไม่ได้หมายความว่าจะนำหลักการจากภาคเอกชนมาใช้ได้ทันทีโดยปราศจากอุปสรรค หรือสามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในระยะเวลาอันสั้น เนื่องจากภาครัฐยังมีปัจจัยท้าทายหลายประการ เช่น กรอบกฎหมายและระเบียบที่เข้มงวด ระบบงบประมาณที่ซับซ้อน วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความปลอดภัย (Risk-Averse) รวมถึงการตัดสินใจเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสาธารณะที่มีผลกระทบกว้าง

ดังนั้น บทความนี้จึงมุ่งศึกษาแนวคิดหลักของ Agile Public Administration และสรุปแนวทางการประยุกต์ใช้ที่เป็นรูปธรรม พร้อมอภิปรายถึงปัจจัยเกื้อหนุนและข้อจำกัด เพื่อให้การบริหารภาครัฐสามารถปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาแนวคิดที่ว่าด้วย “การบริหารภาครัฐแบบยืดหยุ่น” (Agile Public Administration) ไม่ได้เกิดขึ้นแบบฉับพลัน หากแต่มีรากฐานที่สั่งสมมาจากทฤษฎีและรูปแบบการบริหารภาครัฐสมัยใหม่หลายกระแส โดยส่วนนี้จะขยายความในสองมิติหลัก ได้แก่ 1. การพัฒนากระแสดคิดในการบริหารภาครัฐที่เชื่อมโยงกับ Agile และ 2. การนำแนวคิด Agile ภาคธุรกิจ/เทคโนโลยีมาปรับใช้ในภาครัฐ

1. การพัฒนากระแสดคิดในการบริหารภาครัฐที่เชื่อมโยงกับ Agile

กระแส New Public Management (NPM) เริ่มต้นตั้งแต่ช่วงคริสต์ทศวรรษ 1980 ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์และแรงกดดันต่อรัฐบาลในประเทศตะวันตกให้ปรับปรุงประสิทธิภาพและลดขนาดราชการ (Pollitt





& Bouckaert, 2011) แนวคิด NPM เน้นความสำคัญของผลลัพธ์ (Outcome) และประสิทธิภาพ (Efficiency) ผ่านกลไกการแข่งขันหรือการนำเทคนิคการจัดการภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐ เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance-Driven) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) จุดร่วมสำคัญของ NPM กับ Agile คือ การให้ความสำคัญกับ “ลูกค้า” หรือ “ประชาชน” และการลดกระบวนการที่ไม่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ แม้ว่ารูปแบบการบริหารแบบ Agile จะมีลักษณะกระชับและยืดหยุ่นกว่าวิธีการทั่วไปใน NPM ก็ตาม (Christensen & Lægreid, 2011)

กระแส New Public Governance (NPG) ต่อมาในช่วงคริสต์ทศวรรษ 2000 มีการมองว่าภาครัฐต้องทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลายภาคส่วนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชน ภาคประชาสังคม หรือเครือข่ายความร่วมมือระดับนานาชาติ (Osborne, 2010) NPG มีแนวคิดเด่นคือ “การร่วมมือและสื่อสาร (Collaboration and Communication)” และ “การมีส่วนร่วมของประชาชน” ในการกำหนดและปรับใช้นโยบายสาธารณะ แนวคิด Agile สอดรับกับ NPG ในด้านการเปิดรับข้อเสนอแนะจากกลุ่มต่าง ๆ โดยเฉพาะ “การออกแบบร่วมกัน (Co-Creation)” และ “การให้บริการเป็นศูนย์กลาง” นอกจากนี้ ยังเห็นพ้องกันในเรื่อง “การทดลองและเรียนรู้ (Experimentation and Learning)” ที่หน่วยงานของรัฐจะร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ ในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อตอบโจทย์สังคม

Public Value และการสร้างคุณค่าแก่สังคม ทฤษฎี Public Value ชี้ให้เห็นว่าภาครัฐไม่เพียงทำหน้าที่ส่งมอบบริการสาธารณะ (Public Services) อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังต้องสร้างคุณค่าที่จับต้องได้และตอบโจทย์ความต้องการเชิงสังคมให้แก่ประชาชน เช่น ความเสมอภาค ความโปร่งใส และการพัฒนาคุณภาพชีวิต ในบริบท Agile การสร้างคุณค่าต่อประชาชนเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาหรือดำเนินโครงการต่าง ๆ ด้วยการนำแนวคิด “ประชาชนเป็นศูนย์กลาง” (Citizen-Centric) มาเป็นแกนหลักในการออกแบบบริการและนโยบาย นับเป็นการบรรจบกันของแนวคิด Public Value กับ Agile ในภาครัฐ (Moore, 1995)

โดยสรุป กระแสคิดหลัก ๆ ของการบริหารภาครัฐในช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมา ทั้ง New Public Management, New Public Governance และ Public Value ต่างปูพื้นฐานให้ภาครัฐต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับตัวให้เท่าทันบริบทที่เปลี่ยนแปลง และเปิดรับแนวทางที่เน้นพลวัตสูง (Dynamic) และการมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งสอดคล้องได้ดีกับแนวคิด Agile ที่ให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น การทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน และวงจรการพัฒนาเชิงทดลอง

2. การนำแนวคิด Agile ภาครัฐกิจ/เทคโนโลยีมาปรับใช้ในภาครัฐ

ต้นกำเนิดของ Agile และ Agile Manifesto เกิดขึ้นในวงการพัฒนาซอฟต์แวร์ในช่วงปลายคริสต์ทศวรรษ 1990 ถึงต้นคริสต์ทศวรรษ 2000 โดยมีจุดมุ่งหมายหลักคือปรับกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้ Agile Manifesto ประกาศในปี ค.ศ. 2001 (Beck Et Al., 2001) โดยเน้น 4 คุณค่าหลัก ได้แก่ 1. ให้ความสำคัญกับคนและการปฏิสัมพันธ์มากกว่ากระบวนการและเครื่องมือ 2. ผลงานที่ใช้งานได้จริงมากกว่าการทำเอกสาร 3. การร่วมมือกับลูกค้ามากกว่าการเจรจาต่อรองสัญญา 4. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการยึดติดกับแผนการที่วางไว้

หลักการ Agile ที่ปรับใช้ได้กับภาครัฐ

Iterative & Incremental การทำงานเป็นรอบสั้น ๆ (Sprints) ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถแบ่งโครงการใหญ่เป็นส่วนย่อย ลดความเสี่ยงจากการลงทุนระยะยาว และปรับเปลี่ยนแนวทางได้อย่างรวดเร็วหากพบปัญหา





Cross-Functional Collaboration การรวมผู้เชี่ยวชาญหลากหลายสาขา (เช่น นักกฎหมาย นักวิเคราะห์นโยบาย นักเทคโนโลยีสารสนเทศ และนักออกแบบบริการ) ตั้งแต่เริ่มโครงการ ช่วยให้การแก้ปัญหามีประสิทธิภาพและบูรณาการมากขึ้น

Feedback Loop การเปิดรับข้อเสนอแนะจากผู้ให้บริการ (ประชาชน) หรือเจ้าหน้าที่แนวหน้าที่ปฏิบัติงาน (Frontline Staff) อย่างต่อเนื่อง มีส่วนสำคัญในการปรับปรุงบริการให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริง

Fail Fast, Learn Fast ส่งเสริมการลองผิดลองถูกในขอบเขตที่ควบคุมได้ ทำให้ภาครัฐสามารถเรียนรู้และปรับปรุงได้อย่างรวดเร็ว ทว่าต้องคำนึงถึงหลักความโปร่งใสและรับผิดชอบ (Accountability) ที่เป็นรากฐานของการบริหารสาธารณะ (Bason, 2018)

สรุปได้ว่าแนวคิด Agile ที่มีรากฐานจากภาคธุรกิจและเทคโนโลยีนั้น มีหลายหลักการที่สามารถปรับใช้ในภาครัฐได้ โดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน การรับฟังความคิดเห็นผู้ให้บริการ และการทดลองปรับปรุงบริการอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม หน่วยงานของรัฐต้องคำนึงถึงบริบทเฉพาะของตน เช่น กฎระเบียบ งบประมาณ และข้อจำกัดด้านความโปร่งใส ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องสมดุลกับการสร้างนวัตกรรมและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ทันทั่วถึง จึงจะกล่าวได้ว่าเป็นการบริหารภาครัฐที่ยืดหยุ่นอย่างแท้จริง

องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารภาครัฐแบบยืดหยุ่น

แนวคิดการบริหารภาครัฐแบบยืดหยุ่น (Agile Public Administration) ประกอบด้วยหลากหลายปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานของรัฐสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ทันเวลา และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ในส่วนนี้จะขยายความองค์ประกอบหลักที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวโดยอ้างอิงจากแนวคิดทางวิชาการและบทเรียนจากภาคปฏิบัติ

1. โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่น

องค์กรแบบแบน (Flat Organization) และการกระจายอำนาจตัดสินใจ (Decentralization) การลดระดับชั้นหรือสายบังคับบัญชา (Hierarchy) ที่มากเกินไป ทำให้การสื่อสารและการตัดสินใจภายในหน่วยงานรวดเร็วขึ้น อีกทั้งยังส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์จากบุคลากรในระดับปฏิบัติการ (Operational Level) โดยที่ไม่ต้องรอให้การอนุมัติมาจากระดับสูงเสมอ การกระจายอำนาจตัดสินใจ (Empowered Decision-Making) ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมที่บุคลากรกล้าลงมือทำ กล้ารับผิดชอบ และสามารถปรับเปลี่ยนแนวทางได้อย่างยืดหยุ่นหากบริบทของงานเปลี่ยนไป หรือมีข้อมูลใหม่เข้ามา (Osborne, 2010)

การทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional Teams) การจัดตั้งทีมที่มีความหลากหลายของผู้เชี่ยวชาญ (Multidisciplinary Teams) ตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำของโครงการ ช่วยลดขั้นตอนการประสานงานระหว่างฝ่าย และทำให้การแก้ไขปัญหาเกิดขึ้นได้ในทันทีโดยไม่ต้องส่งต่อเรื่องกลับไปกลับมา

ทีมข้ามสายงานยังช่วยเสริมสร้าง “การมองภาพรวม” เพราะสมาชิกทีมเข้าใจข้อจำกัดหรือความต้องการในแต่ละด้านได้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวทาง Agile ที่มองว่าทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ จึงจะก่อให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

การจัดสรรงานและโครงการในระยะสั้น (Sprints) หรือเฟสย่อย (Phases) การแบ่งงานออกเป็นเฟสสั้น ๆ ช่วยให้หน่วยงานสามารถทดลองแนวคิดใหม่หรือฟังก์ชันใหม่ในวงจำกัดได้ก่อนที่จะขยายผลไปยังโครงการใหญ่ ช่วยลดความเสี่ยงเมื่อเกิดความผิดพลาดการทำงานเป็นรอบ (Iterations) ทำให้เกิดวงจรเรียนรู้





ต่อเนื่อง (Continuous Learning) และเพิ่มความโปร่งใส เนื่องจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถติดตามความคืบหน้าของโครงการได้อย่างใกล้ชิดและให้ข้อเสนอแนะได้ทันที (Bason, 2018)

2. การมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Approach)

การออกแบบบริการโดยยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง หน่วยงานของรัฐที่เป็น Agile จะมอง “ประชาชน” หรือ “ผู้รับบริการ” ในลักษณะเดียวกับลูกค้าของภาคธุรกิจ คือ ต้องทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังเชิงลึก เพื่อออกแบบบริการหรือโครงการที่ตอบโจทย์อย่างแท้จริง กระบวนการออกแบบร่วม (Co-Creation) เช่น การใช้ Design Thinking และ Service Design ช่วยให้ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่รัฐได้รับมุมมองจากผู้ใช้งานโดยตรง ผ่านการสัมภาษณ์ สังเกต หรือการนำเสนอแนวคิดต้นแบบ (Prototype) เพื่อให้ประชาชนทดลองใช้งานและแสดงความคิดเห็น (Lindquist, 2010)

การเปิดรับข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง ภาครัฐแบบ Agile ให้ความสำคัญกับ “วงจรป้อนกลับ (Feedback Loop)” ที่สั้นและถี่ ไม่ว่าจะผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น เว็บไซต์ แอปพลิเคชัน โซเชียลมีเดีย หรือผ่านเวทีรับฟังความคิดเห็นในชุมชน ข้อมูลที่รวบรวมได้จะถูกนำกลับมาปรับปรุงบริการหรือโครงการอย่างรวดเร็ว แทนที่จะรอให้โครงการเสร็จสมบูรณ์แล้วค่อยประเมิน ทำให้เกิดการปรับปรุงต่อเนื่องตลอดวัฏจักรโครงการ (PDCA Cycle)

ความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หนึ่งในหลักการสำคัญของ Agile คือการสื่อสารแบบเปิดเผยและโปร่งใส ซึ่งในบริบทภาครัฐยิ่งจำเป็นมากขึ้น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและเสริมสร้างความชอบธรรมทางนโยบาย (Legitimacy) การประกาศข้อมูลผลการดำเนินงานให้ประชาชนทราบ หรือเปิดข้อมูลสาธารณะ (Open Data) ที่เป็นประโยชน์ ช่วยให้ภาคประชาสังคมและประชาชนทั่วไปสามารถติดตามตรวจสอบ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาต่อไป

3. วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการลองผิดลองถูก (Fail Fast, Learn Fast)

ส่งเสริมให้เกิด “พื้นที่ปลอดภัย” สำหรับนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมต้องอาศัยการทดลอง (Experimentation) ซึ่งมีความเสี่ยงที่จะเกิดข้อผิดพลาด จำเป็นต้องมีกลไกเชิงโครงสร้างหรือเชิงวัฒนธรรมที่ช่วยลดความตึงเครียดหรือกลัวต่อความล้มเหลว การจัดสรรโครงการนำร่อง (Pilot Projects) หรือ Sandbox ทางนโยบาย ถือเป็นแนวทางที่หน่วยงานรัฐสามารถทดลองไอเดียหรือแนวทางใหม่ ๆ ในวงจำกัด และประเมินผลก่อนการขยายผล (Bason, 2018)

การเรียนรู้จากความผิดพลาดอย่างเป็นระบบ Agile ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ (Learning) อย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่การค้นหาวิธีแก้ไขปัญหา แต่ยังรวมถึงการนำบทเรียนจากความล้มเหลวมาออกแบบกระบวนการใหม่เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ การสร้าง “วัฒนธรรมเชิงบวกต่อข้อผิดพลาด (Positive Error Culture)” จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำในระดับสูง เพื่อปลูกฝังให้บุคลากรทุกระดับกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าลอง และกล้ารับผิดชอบ เมื่อเกิดข้อผิดพลาดย่อมใช้เป็นโอกาสในการปรับปรุงมากกว่าการลงโทษ (Christensen & Lægreid, 2011)

การเปลี่ยนบทบาทของผู้นำเป็น “โค้ช” (Coach) หรือ “ผู้สนับสนุน” (Facilitator) ในองค์กรแบบ Agile ผู้นำไม่ได้เป็นแหล่งคำสั่งเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นผู้สร้างบรรยากาศที่ให้ทีมสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีทรัพยากรเพียงพอ ผู้นำต้องมีความไว้วางใจ (Trust) ในทีม และเปิดรับมุมมองที่หลากหลาย รวมถึงการตัดสินใจร่วมกัน (Shared Decision-Making) เพื่อส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Ownership) ในหมู่สมาชิก





4. การปรับปรุงตัวชี้วัดและกฎระเบียบให้สนับสนุน Agile

การจัดทำและเลือกใช้ตัวชี้วัดที่เน้นผลลัพธ์ (Outcome-Based Metrics) ระบบชี้วัด (Kpis) เดิมในหน่วยงานภาครัฐอาจมุ่งวัดปริมาณกิจกรรมหรือการใช้จ่ายงบประมาณ (Inputs/Outputs) มากกว่าการประเมินคุณภาพหรือผลกระทบต่อประชาชน (Outcomes/Impacts) ในบริบทของ Agile จึงให้ความสำคัญกับการวัดว่าบริการหรือนโยบายที่ดำเนินไปนั้น “สร้างคุณค่า” หรือ “แก้ไขปัญหา” ให้ประชาชนได้จริงมากน้อยเพียงใด เช่น ระดับความพึงพอใจของประชาชน การลดเวลารอคอย การเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงบริการ เป็นต้น

การปรับปรุงกฎระเบียบให้รองรับกระบวนการที่คล่องตัว หนึ่งในอุปสรรคสำคัญของการนำแนวคิด Agile มาใช้ในภาครัฐ คือ กฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ที่ออกแบบมาเพื่อความรอบคอบและโปร่งใส แต่อาจซับซ้อนจนขัดขวางความคล่องตัว การปรับระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง (Procurement) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี หรือนวัตกรรมอาจจำเป็นต้องมีกลไกที่อนุมัติได้เร็วขึ้น หรือมีวงเงินทดลอง (Prototype/Testing Budget) ที่สามารถบริหารอย่างยืดหยุ่นได้ โดยยังคงหลักความโปร่งใสและตรวจสอบได้ บางประเทศมีการออกกฎหมายหรือระเบียบเฉพาะที่รองรับ “การจัดซื้อจัดจ้างเชิงนวัตกรรม” (Innovation Procurement) เพื่อให้หน่วยงานสามารถเลือกวิธีดำเนินการที่คล่องตัวขึ้น เช่น เปิดรับโซลูชันจากภาคเอกชนหลายรายในลักษณะการแข่งขันผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล (Chan & Holosko, 2016)

การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลและการแบ่งปันข้อมูล การเป็นองค์กร Agile จำเป็นต้องมีข้อมูลที่ครบถ้วน ทันสมัย และแลกเปลี่ยนกันได้อย่างไร้รอยต่อ (Seamless Data Sharing) การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data) สามารถกระตุ้นการมีส่วนร่วมจากผู้ประกอบการ ภาคประชาสังคม และนักพัฒนา (Developers) ในการสร้างนวัตกรรมดิจิทัลบนฐานข้อมูลของรัฐ เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชันให้บริการประชาชนแบบเรียลไทม์ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2564)

โดยรวมแล้ว “องค์ประกอบที่สำคัญ” ของการบริหารภาครัฐแบบยืดหยุ่นต้องผสมผสานกันหลายมิติ เริ่มตั้งแต่โครงสร้างองค์กรที่คล่องตัว กระบวนการทำงานแบบข้ามสายงาน วัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาด ไปจนถึงระบบตัวชี้วัดและกรอบกฎหมายที่สอดคล้องกับแนวทาง Agile ทั้งหมดนี้จะมีประสิทธิผลสูงสุดได้ก็ต่อเมื่อมีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากผู้นาระดับสูง และมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในหน่วยงานให้ก้าวพ้นจากระบบราชการแบบดั้งเดิมมาสู่การเน้น “คุณค่าที่ส่งมอบให้ประชาชน” เป็นหัวใจสำคัญ

แนวทางการประยุกต์ใช้ในภาคปฏิบัติ

การบริหารภาครัฐแบบยืดหยุ่น (Agile Public Administration) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐได้หลากหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับบริบท เช่น ขนาดของหน่วยงาน ลักษณะและพันธกิจของงาน รวมถึงความพร้อมของบุคลากรและงบประมาณ ทั้งนี้ ในการดำเนินงานจริง จำเป็นต้องคำนึงถึงข้อจำกัดของระบบราชการและกฎหมายที่เกี่ยวข้องควบคู่กันไป ส่วนนี้จะขยายความแนวทางหลักที่สามารถปรับใช้ได้ ในบริบทภาครัฐหลายระดับ

1. เริ่มจากโครงการนำร่อง (Pilot Projects) หรือโครงการเชิงทดลอง (Experimental Projects)

เลือกโครงการที่มีเงื่อนไขเหมาะสม โครงการนำร่องควรมีขอบเขตหรือเป้าหมายชัดเจน สามารถวัดผลลัพธ์ได้ในระยะสั้น หรือเป็นงานที่ประชาชนให้ความสนใจและต้องการการปรับปรุงเร่งด่วน ควรเป็น





โครงการที่มีความเสี่ยงหรือความซับซ้อนระดับปานกลาง เพื่อให้สามารถควบคุมและประเมินผลการปรับเปลี่ยนได้จริง เมื่อทดลองสำเร็จแล้วจึงขยายผลไปยังโครงการขนาดใหญ่ในลำดับถัดไป

จัดสรรทรัพยากรและบุคลากรอย่างยืดหยุ่น ในโครงการนำร่อง อาจจัดตั้ง “ทีมข้ามสายงาน” (Cross-Functional) ที่ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย การเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อร่วมกันออกแบบและบริหารโครงการตั้งแต่ต้นจนจบหมายให้ทีมเหล่านี้มีอำนาจตัดสินใจบางส่วน (Empowered Team) และวางกลไกการประสานงานกับผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง

ดำเนินการตามหลักการ Agile อย่างเป็นระบบ แบ่งการทำงานเป็นรอบสั้น ๆ (Sprints) และกำหนดเป้าหมายในแต่ละรอบอย่างชัดเจน เช่น การพัฒนาโมดูลย่อยของระบบดิจิทัล หรือการทดลองขั้นตอนราชการรูปแบบใหม่ในวงจำกัด ทดสอบผลลัพธ์ (Outcomes) กับผู้ใช้งานจริง หรือประชาชนกลุ่มเป้าหมายทันทีที่มีต้นแบบ (Prototype) พร้อมรับฟังข้อเสนอแนะ และนำกลับมาปรับปรุงในรอบถัดไปอย่างรวดเร็ว

2. ปรับรูปแบบการทำงานเป็นรอบสั้น (Sprints) และการพัฒนาแบบ Iterative

สร้างวงจรเรียนรู้ต่อเนื่อง (Continuous Learning) ภายใต้แนวทาง Agile การทำงานเป็น “รอบ” (Sprints) หมายถึงการกำหนดช่วงเวลาสั้น ๆ ที่ทีมจะโฟกัสทำงานเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งของโครงการให้ได้ผลลัพธ์มากที่สุด โดยไม่ต้องรอให้โครงการเสร็จสมบูรณ์ทั้งหมด เมื่อสิ้นสุดแต่ละรอบ ควรมีการทบทวน (Retrospective) อย่างเป็นระบบเพื่อสรุปบทเรียน ทั้งในเชิงกระบวนการทำงาน (Process) และข้อจำกัดที่พบในเชิงเทคนิค (Technical Constraints) ก่อนจะวางแผนการปรับปรุงในรอบถัดไป

เชื่อมโยงวงจร Pdca (Plan-Do-Check-Act) แนวทาง Iterative ของ Agile มีความคล้ายคลึงกับวงจร Pdca ซึ่งเป็นเครื่องมือบริหารคุณภาพ (Quality Management) ที่ใช้กันแพร่หลายในภาคอุตสาหกรรมและภาครัฐ ในภาคปฏิบัติ สามารถสร้างขั้นตอนหรือ “พิธีการ” (Rituals) ที่ชัดเจนในแต่ละรอบ เช่น การประชุมวางแผน (Sprint Planning) การประชุมประจำวัน (Daily Stand-Up) การสรุปผลหลังการทำงาน (Sprint Review And Retrospective) เพื่อให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมและเห็นทิศทางเดียวกัน

เปิดรับ “ความเปลี่ยนแปลง” แทนการยึดติดกับแผนเดิม Agile เน้นความยืดหยุ่น จึงมองว่าการเปลี่ยนแปลงของข้อกำหนด (Requirements) ไม่ใช่ “ปัญหา” หากแต่เป็นโอกาสที่จะปรับปรุงระบบหรือบริการสาธารณะให้ตรงกับความต้องการที่แท้จริงมากขึ้นอย่างไรก็ตาม จำเป็นต้องมีกรอบเวลาที่กำหนดชัดเจนในแต่ละรอบเพื่อหลีกเลี่ยงการแก้ไขไม่สิ้นสุด (Scope Creep) และเพื่อให้สามารถส่งมอบงานได้ตรงตามระยะเวลาที่วางไว้

3. สร้างระบบการสื่อสารภายในและภายนอกที่โปร่งใส

สื่อสารภายในหน่วยงาน จัดให้มีการประชุมแบบสั้น (Daily Stand-Up หรือ Check-In) เป็นประจำ เพื่อให้ทุกฝ่ายรายงานความคืบหน้า อุปสรรค และความต้องการความช่วยเหลืออย่างสม่ำเสมอ ใช้เครื่องมือสนับสนุนการทำงานร่วมกัน (Collaboration Tools) เช่น ระบบติดตามงาน (Task Management), ระบบจัดเก็บข้อมูลออนไลน์ (Cloud Storage) หรือบอร์ดแสดงสถานะโครงการ (Kanban Board) เพื่อให้ข้อมูลเข้าถึงได้รวดเร็วและเกิดความโปร่งใส

สื่อสารกับประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดช่องทางให้ประชาชนมีส่วนร่วมตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของโครงการ เช่น การเปิดเวทีประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น (Public Consultation) การสำรวจออนไลน์ หรือกิจกรรมทดลองใช้งาน (User Testing) สื่อสารข้อมูลเชิงรุกเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลการดำเนินงานของโครงการอย่างต่อเนื่อง ผ่านเว็บไซต์หรือสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและลดการคาดเดาที่คลาดเคลื่อน (Misinformation)





ส่งเสริมวัฒนธรรมความโปร่งใส (Transparency Culture) หน่วยงานรัฐควรเปิดเผยข้อมูลที่ไม่กระทบต่อความมั่นคงหรือความเป็นส่วนตัวของประชาชน เช่น ข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง การใช้ยางงบประมาณ หรือสถิติผลลัพธ์โครงการ (Key Performance Indicators) การเปิดเผยข้อมูลช่วยให้ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ ลดข้อสงสัยเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่องจากผู้ที่นำข้อมูลไปใช้ต่อยอด (Open Data Initiatives)

4. ส่งเสริม Digital Transformation ควบคู่กับ Agile

ลงทุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและโครงสร้างพื้นฐาน หน่วยงานรัฐต้องเตรียมความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี เช่น ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ฐานข้อมูลกลาง (Data Lake) และเครื่องมือด้านความปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) การมีแพลตฟอร์มดิจิทัลที่แข็งแกร่ง ช่วยให้การพัฒนาบริการสาธารณะหรือการวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data Analytics) เพื่อการตัดสินใจเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2564)

พัฒนาระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่ตอบสนองเร็ว (Responsive E-Services) ปรับปรุงหรือสร้างช่องทางการให้บริการออนไลน์ (E-Services) ให้ตอบสนองได้ตลอดเวลา (24/7) และรองรับผู้ใช้งานจำนวนมาก โดยยึดหลักการ “ประชาชนเป็นศูนย์กลาง” (Citizen-Centric) ในการออกแบบ ตั้งเป้าหมายให้กระบวนการทางราชการ เช่น การขอเอกสารราชการ การชำระค่าธรรมเนียม หรือการร้องเรียน สามารถทำได้บนระบบดิจิทัลทั้งหมด และเชื่อมโยงข้อมูลได้ข้ามหน่วยงาน

ปรับกระบวนการจัดการข้อมูลและสารสนเทศให้คล่องตัว การแบ่งปันข้อมูล (Data Sharing) ระหว่างหน่วยงานรัฐควรเกิดขึ้นแบบ “ไร้รอยต่อ” (Seamless) ภายใต้กฎหมายและระเบียบที่คำนึงถึงการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและความมั่นคง จัดตั้งศูนย์กลางข้อมูล (Data Hub) หรือบูรณาการฐานข้อมูลให้เป็นเอกภาพ ลดความซ้ำซ้อนและความผิดพลาดจากการป้อนข้อมูลหลายครั้ง

5. เสริมสร้างผู้นำที่เข้าใจและสนับสนุน Agile

พัฒนาภาวะผู้นำสมัยใหม่ (Modern Leadership) ผู้นำในองค์กรภาครัฐที่ต้องการปรับใช้ Agile ควรแสดงบทบาทเป็น “โค้ช” หรือ “ผู้สนับสนุน” (Facilitator) แทนการเป็นผู้สั่งการจากเบื้องบน โดยใช้แนวทางรับฟังและให้ความสำคัญกับการทำงานของทีมเป็นอันดับแรก ส่งเสริมการสื่อสารสองทางอย่างสม่ำเสมอ เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ จากบุคลากรทุกระดับ จึงจะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตขององค์กรแบบ Agile (Bason, 2018)

จัดตั้งเครือข่ายผู้นำ Agile ระหว่างหน่วยงาน การเปลี่ยนผ่านสู่ Agile ในภาครัฐมักต้องการความร่วมมือของหลายหน่วยงาน หากผู้นำในแต่ละหน่วยงานมีความเข้าใจและเห็นประโยชน์ของ Agile ในระดับเดียวกัน จะช่วยสร้างเครือข่ายร่วมมือ (Inter-Agency Collaboration) ได้ง่ายขึ้น ผู้นำสามารถร่วมแลกเปลี่ยนบทเรียน กำหนดมาตรฐานร่วม หรือแม้แต่ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายในระดับสูง

สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่เข้าใจ Agile จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ทั้งทักษะด้านเทคโนโลยี (Digital Skills) ทักษะสหวิทยาการ (Multidisciplinary Competencies) และทักษะการทำงานร่วมกัน (Collaboration Skills) จัดตั้งโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หรือให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากโครงการนำร่องหรือจากภาคเอกชนที่มีประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยให้เกิด “การเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรม” ในระยะยาว

แนวทางการประยุกต์ใช้ Agile ในภาคปฏิบัติสำหรับหน่วยงานของรัฐ สามารถเริ่มต้นได้จากการวางโครงสร้างและกระบวนการทำงานใหม่ให้สอดคล้องกับหลักการ Agile ผ่านโครงการนำร่องหรือโครงการ





ทดลองขนาดเล็กก่อน การจัดการงานเป็นรอบสั้นและมีวงจรเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงและข้อผิดพลาดได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การสื่อสารที่โปร่งใสภายในและภายนอกหน่วยงาน และการขับเคลื่อน Digital Transformation อย่างเป็นระบบ ต่างเป็นกลไกสนับสนุนให้ Agile ปฏิบัติได้จริงและมีประสิทธิภาพ สุดท้าย การมีผู้นำที่เข้าใจและส่งเสริมแนวทาง Agile รวมถึงการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารภาครัฐสามารถยกระดับสู่ความเป็น Agile ได้อย่างยั่งยืนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมและประชาชน

ข้อจำกัดและความท้าทาย

แม้แนวคิดการบริหารภาครัฐแบบยืดหยุ่น (Agile Public Administration) จะมีศักยภาพในการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพการบริการของภาครัฐ แต่ในทางปฏิบัติย่อมเผชิญกับข้อจำกัดและความท้าทายหลายประการ ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่นหรือไม่ประสพผลตามที่คาดหวัง โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความซับซ้อนของกฎหมายและระเบียบราชการ

ข้อจำกัดด้านกฎหมายที่เข้มงวด โดยทั่วไป กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการใช้งบประมาณในภาครัฐมีหลักเกณฑ์ที่ซับซ้อน เพื่อป้องกันการทุจริตและรักษาความโปร่งใส ซึ่งอาจขัดแย้งกับหลักการของ Agile ที่ต้องการความรวดเร็วและยืดหยุ่นในการเลือกสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนแนวทาง การปรับแก้กฎหมายหรือระเบียบเพื่อรองรับการทดลอง (Pilot Projects) หรือ “การจัดซื้อจัดจ้างเชิงนวัตกรรม” (Innovation Procurement) มักใช้เวลานาน และอาจต้องผ่านขั้นตอนทางนิติบัญญัติหลายชั้น ส่งผลให้หน่วยงานรัฐไม่สามารถเคลื่อนตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมหรือเทคโนโลยี

กระบวนการทางเอกสาร (Paperwork) ที่ยุ่งยาก ระบบราชการมักกำหนดให้มีการจัดทำเอกสารรับรองและรายงานในทุกขั้นตอน ทั้งเพื่อการตรวจสอบภายในและการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก (Audit) ทำให้เกิดงานธุรการจำนวนมาก (Administrative Burden) ซึ่งอาจขัดกับหลักการ “ลดการใช้เอกสาร” (Working Software Over Comprehensive Documentation) ของ Agile ในภาคเอกชน การหาจุดสมดุลระหว่าง “ความคล่องตัว” และ “ความรับผิดชอบต่อกฎระเบียบ” จำเป็นต้องดำเนินการอย่างระมัดระวังเพื่อไม่ให้เกิดช่องโหว่ทางกฎหมายหรือช่องทางทุจริต

2. การต้านทานจากวัฒนธรรมองค์กรเดิม

แนวคิดปกป้องความเสี่ยง (Risk-Averse Culture) ระบบราชการในหลายประเทศมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลง เพราะเกรงว่าจะก่อให้เกิดปัญหาในเชิงความรับผิดชอบ (Accountability) และภาพลักษณ์หากโครงการล้มเหลว การทดลอง (Experiment) ที่มักนำไปสู่ความผิดพลาดระหว่างการปรับปรุง (Fail Fast, Learn Fast) อาจถูกมองว่าเป็นความไม่รอบคอบหรือไม่เป็นมืออาชีพในสายตาของผู้บริหารบางกลุ่มที่คุ้นเคยกับระบบราชการแบบดั้งเดิม (Christensen & Lægreid, 2011)

ขาดแรงจูงใจในการปรับเปลี่ยน บุคลากรในภาครัฐอาจขาดแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนวิธีทำงาน หากไม่ได้รับประโยชน์ตอบแทนที่ชัดเจน หรือเกรงว่าการเปลี่ยนแปลงอาจกระทบต่ออำนาจหน้าที่และขอบเขตงานของตน ผู้นำจึงต้องสร้างความเข้าใจ ทัศนคติ และให้คุณค่ากับการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร พร้อมจัดระบบ “จูงใจเชิงบวก” (Positive Incentives) เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรตระหนักถึงคุณค่าและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

บุคลากรขาดทักษะร่วมสมัย Agile ต้องการทีมงานที่มีทักษะหลากหลาย ทั้งด้านเทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูล การทำงานร่วมกัน และการสื่อสารกับภาคส่วนต่าง ๆ หากบุคลากรในหน่วยงานยังขาดความ





ชำนาญด้านเหล่านี้ จะทำให้การดำเนินงานติดขัดหน่วยงานรัฐบาลบางแห่งมีข้อจำกัดในการดึงดูด “คนรุ่นใหม่” หรือผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีเข้าร่วมงาน ซึ่งเป็นผลมาจากระบบค่าตอบแทนและโครงสร้างตำแหน่งงานที่ยืดหยุ่นน้อยกว่าภาคเอกชน

3. ความพร้อมของทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน

งบประมาณและเวลาไม่เพียงพอ แม้ Agile จะส่งเสริมการพัฒนาโครงการเป็นรอบสั้น ๆ แต่การขับเคลื่อนโครงการนำร่อง (Pilot Projects) หลายโครงการพร้อมกัน หรือการสร้างสภาพแวดล้อมทดลอง (Sandbox) เพื่อทดสอบนวัตกรรม อาจต้องใช้งบประมาณเริ่มต้นที่สูงและการบริหารความเสี่ยงที่ดี ความผันผวนของงบประมาณประจำปีอาจส่งผลให้โครงการ Agile ต้องหยุดชะงักกลางคัน หรือขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

ขาดระบบไอทีและโครงสร้างข้อมูลรองรับ การทำงานแบบ Agile ต้องอาศัยเครื่องมือดิจิทัลในการสื่อสารและติดตามความคืบหน้า เช่น ระบบจัดเก็บเอกสารกลาง (Document Sharing) หรือระบบติดตามงาน (Project Management Tools) หากหน่วยงานยังไม่มีโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ที่เหมาะสม จะทำให้ไม่สามารถปรับใช้ Agile ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ยังคงเป็นความท้าทาย เนื่องจากขาดมาตรฐานร่วมในการจัดเก็บและแบ่งปันข้อมูล (Data Interoperability)

4. ความขัดแย้งระหว่าง “ความยืดหยุ่น” กับ “หลักธรรมาภิบาล”

ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ (Accountability) Agile ส่งเสริมการตัดสินใจในระดับโครงการหรือทีมงานได้อย่างรวดเร็ว แต่บางครั้งอาจลดทอนกระบวนการตรวจสอบหลายขั้นตอน ที่ปกติถูกออกแบบมาเพื่อป้องกันการคอร์รัปชันและรับรองความโปร่งใสในภาครัฐ จำเป็นต้องออกแบบกลไกสมดุล (Checks And Balances) เช่น การกำหนดขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจ (Decision-Making Boundaries) หรือการตั้งคณะทำงานตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่ไม่ทำให้โครงการล่าช้าเกินไป

ความเท่าเทียมและการเข้าถึงบริการ (Equity And Access) แม้ Agile จะตอบสนองได้ดีต่อความต้องการของประชาชนที่มีความพร้อมด้านดิจิทัล แต่ก็อาจละเลยกลุ่มเปราะบางที่ขาดการเข้าถึงเทคโนโลยีหรือมีข้อจำกัดด้านต่าง ๆ เช่น ผู้สูงอายุ คนพิการ หรือผู้มีรายได้น้อย หน่วยงานภาครัฐจึงต้องคำนึงถึงการออกแบบที่ครอบคลุมทุกกลุ่ม (Inclusive Design) และมีช่องทางการให้บริการทางเลือก (Alternative Channels) ที่สอดคล้องกับหลักการบริการสาธารณะที่เท่าเทียม

5. ปัจจัยทางการเมืองและอิทธิพลภายนอก

การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง โครงการปฏิรูปในภาครัฐมักถูกยกเลิกหรือปรับเปลี่ยนทิศทางเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลหรือผู้บริหารระดับสูงที่มีมุมมองต่อนวัตกรรมภาครัฐแตกต่างกัน การพัฒนา Agile ที่ต้องการความต่อเนื่องและการสนับสนุนในระยะยาว อาจถูกขัดจังหวะหรือเปลี่ยนแปลงนโยบายกลางคันได้ง่ายหากไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีพื้นฐานรองรับในระดับรัฐสภาหรือระดับกฎหมาย (Chan & Holosko, 2016)

แรงกดดันจากภาคประชาสังคมและสื่อมวลชน แม้วัฒนธรรม Agile จะเปิดรับข้อเสนอแนะจากภายนอกได้ดี แต่บางครั้งอาจมีแรงกดดันจากสาธารณะให้รีบดำเนินการภายใต้กรอบเวลาอันสั้นหรือเร่งให้เกิดผลลัพธ์ทางการเมืองทันที ซึ่งอาจขัดกับหลักการเรียนรู้และทดลองอย่างเป็นระบบ ภาครัฐอาจประสบแรงต้านหรือข้อกังขา หากปฏิรูปในลักษณะ Agile ที่ดู “แปลกใหม่” ไม่เป็นไปตามแบบแผนเดิม ๆ และการสื่อสารไม่ครอบคลุมพอที่จะสร้างความเข้าใจร่วมกับสาธารณะ





การปรับใช้แนวคิด Agile ในภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลายมิติ ตั้งแต่กรอบกฎหมายและระเบียบราชการที่อาจขัดขวางความคล่องตัว วัฒนธรรมองค์กรที่คุ้นชินกับความเสถียรและการยึดติดกับกระบวนการเดิม ๆ ไปจนถึงข้อจำกัดทางทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล อย่างไรก็ตาม การตระหนักถึงประเด็นเหล่านี้โดยตรงไปตรงมา และการวางแผนรับมืออย่างเป็นระบบ จะเป็นกุญแจสำคัญในการผลักดัน Agile ให้เกิดขึ้นจริงในภาครัฐ โดยยังคงรักษาหลักธรรมาภิบาล และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนในระยะยาว

สรุป

การบริหารภาครัฐแบบยืดหยุ่น (Agile Public Administration) ได้กลายเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่หน่วยงานของรัฐต้องคำนึงถึง เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและความซับซ้อนในสังคมสมัยใหม่ องค์ประกอบหลักได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัว ทีมข้ามสายงานที่มุ่งเน้นนวัตกรรม การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric) วัฒนธรรมการทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้จากความผิดพลาด (Fail Fast, Learn Fast) และการปรับปรุงกฎระเบียบกับตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับแนวทาง Agile ทั้งนี้ ความสำเร็จยังต้องอาศัยผู้นำที่เข้าใจและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่ไปกับ Agile รวมถึงการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรอย่างโปร่งใส อย่างไรก็ตาม การปรับใช้ Agile ในภาครัฐย่อมเผชิญกับข้อจำกัดและความท้าทายหลายด้าน เช่น กฎหมายและระเบียบที่เข้มงวด วัฒนธรรมองค์กรที่คุ้นชินกับความเสถียรและโครงสร้างลำดับชั้น การขาดทักษะและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่พร้อม ตลอดจนปัจจัยทางการเมืองและอิทธิพลภายนอกที่อาจทำให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่องหรือถูกเบี่ยงเบนไป การตระหนักถึงอุปสรรคเหล่านี้และเตรียมแผนรับมืออย่างรอบคอบ จะเป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยให้ภาครัฐสามารถบริหารงานได้อย่างยืดหยุ่น โปร่งใส และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเท่าทันในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงนี้

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2564). แนวทางการพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2564–2568. สืบค้น 10 เมษายน 2568, จาก <https://www.dga.or.th>
- Bason, C. (2018). Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society. Bristol: Policy Press.
- Beck, K. et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Retrieved April 10, 2025, from <http://agilemanifesto.org>
- Chan, C., & Holosko, M. J. (2016). A Review of Information and Communication Technology Enhanced Social Work Interventions. Research on Social Work Practice, 26(1), 88–100.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2011). The Ashgate Research Companion to New Public Management. Surrey: Ashgate.
- Kalvet, T. (2012). Innovation: A Factor Explaining E-Government Success in Estonia. Electronic Government, 9(2), 142–157.
- Kettl, D. F. (2017). The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century America. Maryland: Johns Hopkins University Press.





- Lindquist, E. (2010). Putting Citizens First: Engagement in Policy and Service Delivery for the 21st Century. *Optimum Online*, 40(2), 49–56.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The New Public Governance? : Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. London: Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.

