



วิทยาการบริหารภาครัฐสมัยใหม่
Modern Public Administrative Science-MPAS

homepage: <https://so17.tci-thaijo.org/index.php/jppi>
E-mail: jppissues@gmail.com



Learning from What New Zealand Had to Undo: Four Decades of New Public Management and Options for Thai Public Sector Reform

Wannakan Wongwian ^{1*}

¹ Bachelor of Public Administration Programme, Faculty of Management Science, Sakon Nakhon Rajabhat University, Thailand

*Corresponding author's e-mail: 15saray15@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received: January 19, 2026

Revised: August 29, 2026

Accepted: August 30, 2026

Keyword: new public management, post-NPM, New Zealand, Public Service Act 2020, public sector reform, hybridization

ABSTRACT

New Zealand is routinely cited as the archetypal success of New Public Management (NPM), and Thai scholarship has tended to treat it as a model to be copied. This academic article argues that such a reading is incomplete and, for reform design, misleading. Using documentary analysis of New Zealand's public management legislation, official reviews and recent peer-reviewed literature, the article reconstructs the reform trajectory as four successive waves rather than a single event: the first-generation NPM settlement of 1984-1994; the corrective wave following the Schick review and the Review of the Centre; the results-and-capability wave of 2011-2018; and the integrative wave inaugurated by the Public Service Act 2020, which repealed the State Sector Act 1988 and introduced interdepartmental executive boards, interdepartmental ventures, a unified public service and an explicit spirit of service. Read across the four waves, the central finding is that roughly three decades of New Zealand's reform effort were spent repairing the fragmentation, vertical accountability bias and hollowing of collective capability that first-generation NPM itself produced. Recent scholarship characterizes the outcome not as the replacement of NPM but as hybridization, in which NPM instruments persist alongside post-NPM integrating mechanisms. The article therefore proposes the LEAP model, comprising Layered performance instruments, Embedded integration, Adaptive accountability and Public value with a spirit of service, and argues that Thailand should install the performance layer and the integration layer simultaneously rather than sequentially, so as to avoid repeating a thirty-year corrective cycle.

เรียนรู้จากสิ่งที่นิวซีแลนด์ต้องกลับมาแก้: บทเรียนสี่ทศวรรษของการจัดการภาครัฐแนวใหม่กับทางเลือกการปฏิรูประบบราชการไทย

วรรณกานต์ วงเวียน ^{1*}

¹ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

*Corresponding author's e-mail: 15saray15@gmail.com

ข้อมูลบทความ	บทคัดย่อ
ประวัติบทความ: Received: January 19, 2026 Revised: August 29, 2026 Accepted: August 30, 2026	
คำสำคัญ: การจัดการภาครัฐแนวใหม่, ยุคหลังการจัดการภาครัฐแนวใหม่, นิวซีแลนด์, พระราชบัญญัติบริการสาธารณะ ค.ศ. 2020, การปฏิรูประบบราชการ	นิวซีแลนด์มักถูกอ้างถึงในฐานะต้นแบบความสำเร็จของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) และงานวิชาการไทยจำนวนมากมีแนวโน้มนำเสนอกรณีนี้ในลักษณะแบบอย่างที่ควรลอกตาม บทความวิชาการนี้เสนอว่า การอ่านเช่นนั้นไม่ครบถ้วน และหากนำไปใช้ออกแบบการปฏิรูปอาจนำไปสู่ข้อสรุปที่คลาดเคลื่อน บทความนี้ใช้การวิเคราะห์เอกสารจากกฎหมายด้านการบริหารภาครัฐของนิวซีแลนด์ รายงานทบทวนของทางการ และวรรณกรรมที่ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิในระยะห้าปีที่ผ่านมา เพื่อประกอบสร้างเส้นทางการปฏิรูปขึ้นใหม่ ในรูปของสี่ระลอกที่ต่อเนื่องกัน มิใช่เหตุการณ์เดียว ได้แก่ ระลอกที่หนึ่งซึ่งเป็นการวางรากฐาน NPM รุ่นแรก ระหว่าง ค.ศ. 1984-1994 ระลอกที่สองซึ่งเป็นการแก้ไขผลข้างเคียงภายหลังรายงานทบทวนของ Schick และการทบทวนศูนย์กลางการบริหาร ระลอกที่สามที่มุ่งผลลัพธ์และสมรรถนะระหว่าง ค.ศ. 2011-2018 และระลอกที่สี่ที่เริ่มต้นด้วยพระราชบัญญัติบริการสาธารณะ ค.ศ. 2020 ซึ่งยกเลิกพระราชบัญญัติการราชการ ค.ศ. 1988 พร้อมสถาปนาคณะกรรมการบริหารข้ามส่วนราชการ กิจกรรมร่วมข้ามส่วนราชการ ระบบราชการที่เป็นเอกภาพ และการรับรองจิตสำนึกแห่งการบริการไว้ในกฎหมาย ข้อค้นพบหลักเมื่ออ่านทั้งสี่ระลอกร่วมกันคือ เวลาประมาณสามทศวรรษของความพยายามปฏิรูปในนิวซีแลนด์ถูกใช้ไปกับการแก้ปัญหาการแยกส่วนของหน่วยงาน ความลำเอียงของความรับผิดชอบที่มุ่งเฉพาะแนวดิ่ง และการบั่นทอนสมรรถนะร่วมของระบบราชการ ซึ่งล้วนเป็นผลพวงจาก NPM รุ่นแรกเอง วรรณกรรมร่วมสมัยจึงอธิบายสภาพปัจจุบันว่าเป็นการผสมผสาน (hybridization) ที่เครื่องมือแบบ NPM ยังคงอยู่ควบคู่กับกลไกบูรณาการแบบหลัง NPM มิใช่การแทนที่ บทความจึงเสนอ “โมเดล LEAP” อันประกอบด้วยเครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์แบบเป็นขั้น กลไกบูรณาการที่ฝังไว้ตั้งแต่ต้น ความรับผิดชอบที่ปรับตัวได้ และคุณค่าสาธารณะพร้อมจิตสำนึกแห่งการบริการ พร้อมข้อเสนอว่าประเทศไทยควรติดตั้งชั้นผลสัมฤทธิ์และชั้นบูรณาการไปพร้อมกัน มิใช่ตามลำดับก่อนหลัง เพื่อหลีกเลี่ยงการเดินซ้ำวงจรการแก้ไขที่กินเวลาสามทศวรรษ

บทนำ

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นชุดความคิดว่าด้วยการปฏิรูประบบราชการที่ทรงอิทธิพลที่สุด ชุดหนึ่งในรอบสี่ทศวรรษที่ผ่านมา สำคัญคือการนำตรรกะการจัดการแบบภาคเอกชนมาใช้กับภาครัฐ โดยเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การให้อิสระแก่ผู้บริหารควบคู่กับความรับผิดชอบที่วัดได้ การแยกบทบาทผู้ซื้อกับผู้ให้บริการ การใช้กลไกตลาดและการแข่งขัน และการวัดผลด้วยตัวชี้วัดที่ชัดเจน (Hood, 1991) ในบรรดาประเทศที่นำแนวคิดนี้ไปใช้นิวซีแลนด์ถูกกล่าวถึงบ่อยที่สุดในฐานะกรณีศึกษาดำเนินการ “ไกลกว่าและเร็วกว่า” ประเทศอื่นใด และกลายเป็นภาพแทนของ NPM ในตำราเรียนทั่วโลก

ในแวดวงวิชาการไทย กรณีนิวซีแลนด์มักถูกนำเสนอในลักษณะเรื่องเล่าความสำเร็จที่จบลงในทศวรรษ 1990 กล่าวคือ ประเทศเผชิญวิกฤตเศรษฐกิจ จึงปฏิรูปอย่างเข้มข้น แล้วได้ระบบราชการที่มีประสิทธิภาพและโปร่งใสเป็นผลตอบแทน ข้อสรุปที่ตามมาคือประเทศไทยควรเดินตามเส้นทางเดียวกัน บทความนี้เห็นว่าการอ่านเช่นนั้นไม่ครบถ้วน และหากนำไปใช้ออกแบบการปฏิรูปจริง อาจนำไปสู่ข้อผิดพลาดเชิงนโยบายที่มีต้นทุนสูง เพราะเรื่องราวของนิวซีแลนด์ไม่ได้จบลง ในทศวรรษ 1990 หากแต่ดำเนินต่อมาอีกสามทศวรรษ และสิ่งที่ดำเนินต่อมานั้นส่วนใหญ่คือความพยายาม “แก้” ผลข้างเคียงที่ NPM รุ่นแรกสร้างขึ้นเอง

หลักฐานที่ชัดเจนที่สุดคือเหตุการณ์ในปี ค.ศ. 2020 เมื่อรัฐสถานิวซีแลนด์ยกเลิกพระราชบัญญัติภาคราชการ ค.ศ. 1988 (State Sector Act 1988) ซึ่งเป็นเสาหลักทางกฎหมายของ NPM รุ่นแรก และแทนที่ด้วยพระราชบัญญัติบริการสาธารณะ ค.ศ. 2020 (Public Service Act 2020) ที่มุ่งสร้างระบบราชการซึ่งเป็นเอกภาพ ทำงานข้ามหน่วยงานได้ และรับผิดชอบร่วมกัน ผ่านกลไกใหม่อย่างคณะกรรมการบริหารข้ามส่วนราชการและกิจการร่วมข้ามส่วนราชการ พร้อมทั้งรับรอง “จิตสำนึกแห่งการบริการ” (spirit of service) ไว้ในตัวบทกฎหมาย (Te Kawa Mataaho Public Service Commission, 2020) การเปลี่ยนแปลงนี้มีใช้การปรับปรุงเล็กน้อย แต่เป็นการรื้อสมมติฐานพื้นฐานบางประการของ NPM รุ่นแรก โดยเฉพาะสมมติฐานที่ว่าความรับผิดชอบรายหน่วยงานในแนวดิ่งเป็นเงื่อนไขเพียงพอของผลลัพธ์สาธารณะที่ดี

ข้อโต้แย้งหลักของบทความนี้จึงมีว่า บทความที่แท้จริงจากนิวซีแลนด์มิใช่ “จงนำ NPM มาใช้” แต่คือ “หากจะนำเครื่องมือของ NPM มาใช้ ต้องติดตั้งกลไกบูรณาการไปพร้อมกันตั้งแต่ต้น มิฉะนั้นจะต้องเสียเวลาสามทศวรรษไปกับการตามแก้ปัญหาการแยกส่วน” ข้อโต้แย้งนี้สอดคล้องกับข้อสรุปของวรรณกรรมร่วมสมัยที่ชี้ว่า สภาพปัจจุบันของออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ มิใช่การล้มเลิก NPM แต่เป็นการผสมผสาน (hybridization) ที่เครื่องมือแบบ NPM ยังคงอยู่ โดยถูกซ้อนทับด้วยกลไกแบบหลัง NPM (Goldfinch & Halligan, 2024)

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ ได้แก่

- (1) เพื่อทบทวนกรอบแนวคิด NPM และการเคลื่อนตัวของวงวิชาการสู่ยุคหลัง NPM
- (2) เพื่อประกอบสร้างเส้นทางการปฏิรูปของนิวซีแลนด์ขึ้นใหม่ในรูปของสี่ระลอกที่ต่อเนื่องกัน
- (3) เพื่อวิเคราะห์ว่าผลข้างเคียงใดเกิดจากการออกแบบของ NPM รุ่นแรกเอง และถูกแก้ไขด้วยกลไกใด
- (4) เพื่อเสนอโมเดลเชิงบูรณาการและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการปฏิรูประบบราชการไทย

ในเชิงระเบียบวิธี บทความนี้ใช้การวิเคราะห์เอกสารจากสามกลุ่ม ได้แก่ กฎหมายและรายงานทางการของนิวซีแลนด์ บทความวิชาการที่ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเผยแพร่ระหว่างปี ค.ศ. 2021-2025 เป็นหลัก และงานคลาสสิกที่เป็นรากฐานทางทฤษฎีซึ่งยังถูกอ้างอิงอย่างกว้างขวาง โดยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเวลา (temporal analysis) เพื่อจำแนกระลอกการปฏิรูป และวิธีจับคู่ปัญหากับกลไกแก้ไข (problem-mechanism matching) เพื่อระบุว่าปัญหาแต่ละประการถูกตอบสนองด้วยเครื่องมือใดในระลอกถัดมา

กรอบแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่และการเคลื่อนตัวสู่ยุคหลัง NPM

1. องค์ประกอบหลักของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

NPM เกิดขึ้นจากการวิพากษ์ระบบราชการแบบดั้งเดิมที่ถูกมองว่ามีขนาดใหญ่ ข้ำซ้อน และให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามระเบียบมากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับประชาชน Hood (1991) สรุปองค์ประกอบของแนวคิดนี้ไว้เป็นชุดหลักการที่ประเทศต่าง ๆ หยิบไปใช้ในสัดส่วนที่แตกต่างกัน ได้แก่ การให้ผู้บริหารมีอำนาจจัดการอย่างชัดเจน การกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดผลงานที่วัดได้ การเน้นการควบคุมที่ผลผลิตมากกว่ากระบวนการ การแยกหน่วยงานออกเป็นหน่วยย่อยตามภารกิจ การส่งเสริมการแข่งขันในการจัดบริการสาธารณะ การนำแบบแผนการจัดการของภาคเอกชนมาใช้ และการเน้นวินัยและความประหยัดในการใช้ทรัพยากร

ในบริบทไทย แนวคิดนี้ถูกถ่ายทอดผ่านคำว่า “การบริหารภาครัฐแนวใหม่” ซึ่งเน้นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารแบบมีอาชีพ หลักความคุ้มค่า โครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวนราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขัน และการให้บริการประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ (รัชนิกร ผาวันษ์, จิรภา มาตราข, วรณช ไชยพรม และธิตยา พรใส, 2567) ข้อสังเกตที่ควรบันทึกไว้ตั้งแต่ต้นคือ การถ่ายทอดในลักษณะนี้มักนำเสนอ NPM เป็นชุดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยไม่ได้ระบุว่าคุณลักษณะเหล่านั้นมีต้นทุนเชิงระบบอะไรตามมาบ้าง ซึ่งเป็นช่องว่างที่บทความนี้ต้องการเติมเต็ม

2. ต้นทุนเชิงระบบที่ติดมากับการออกแบบของ NPM

ข้อวิพากษ์ที่มีน้ำหนักที่สุดต่อ NPM มิใช่ข้อวิพากษ์ว่าเครื่องมือของมันใช้ไม่ได้ผล แต่คือข้อวิพากษ์ว่าเครื่องมือที่ได้ผลในระดับหน่วยงานกลับสร้างปัญหาในระดับระบบ ปัญหาสำคัญมีสามประการ ประการแรก การแยกหน่วยงานออกเป็นหน่วยย่อยตามภารกิจเพื่อความชัดเจนของขอบเขตความรับผิดชอบ ทำให้เกิดการแยกส่วน (fragmentation) และลดทอนความสามารถในการจัดการปัญหาที่คาบเกี่ยวหลายหน่วยงาน ประการที่สอง การผูกความรับผิดชอบไว้กับผลผลิตของหน่วยงานเดียวในแนวดิ่ง ทำให้ผู้บริหารมีแรงจูงใจ ที่จะปกป้องตัวชี้วัดของตนมากกว่าจะลงทุนกับผลลัพธ์ร่วมที่ตนไม่ได้รับเครดิตเต็ม และประการที่สาม การเน้นตัวชี้วัดอย่างเข้มข้นเปิดช่องให้เกิดพฤติกรรมมุ่งตอบตัวเลขมากกว่าเป้าหมายที่แท้จริง

3. ยุคหลัง NPM และข้อถกเถียงว่าด้วยการผสมผสาน

การตอบสนองต่อข้อวิพากษ์ข้างต้นก่อให้เกิดกระแสความคิดที่มักเรียกรวมกันว่ายุคหลัง NPM (post-NPM) ซึ่งเน้นการเชื่อมโยงรัฐบาลทั้งระบบ การอภิบาลแบบเครือข่าย และการร่วมผลิตบริการสาธารณะ (Osborne, 2010) อย่างไรก็ตามวรรณกรรมร่วมสมัยเตือนว่าไม่ควรเข้าใจว่า post-NPM ได้เข้ามาแทนที่ NPM แล้ว การทบทวนสถานะของ NPM ในวาระสี่สิบปีชี้ว่าเครื่องมือแบบ NPM ยังคงถูกนำไปใช้และปรับแต่งอย่างต่อเนื่อง จนอาจกล่าวได้ว่าเรากำลังอยู่ในยุคของ “รูปแบบ NPM ที่คงทน” มากกว่ายุคที่ NPM ตายไปแล้ว (Dan, Lægreid, & Špaček, 2024)

สำหรับกรณีออสเตรเลียและนิวซีแลนด์โดยเฉพาะ การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบพบว่ากระบวนการที่เกิดขึ้นจริงมีลักษณะเป็นการคงไว้ การดัดแปลง และการรื้อฟื้นเครื่องมือแบบ NPM สลับกันไปตามวาระของรัฐบาลแต่ละชุด โดยชั้นของแนวคิดใหม่ถูกซ้อนทับลงบนโครงสร้างเดิมแทนที่จะแทนที่โครงสร้างเดิม ก่อให้เกิดระบบผสม (hybrid) ที่บางครั้งมีตรรกะขัดแย้งกันเองอยู่ภายใน (Goldfinch & Halligan, 2024) การวิเคราะห์เอกสารทางการของนิวซีแลนด์ในช่วงการออกพระราชบัญญัติบริการสาธารณะ ค.ศ. 2020 ยังพบว่าตัวบทกฎหมายดึงแนวคิดมาจากหลายสำนักพร้อมกัน ทั้งการอภิบาลสาธารณะแนวใหม่ การอภิบาลในยุคดิจิทัล และการบริการสาธารณะแนวใหม่ ขณะเดียวกันก็ฟื้นคืนคุณลักษณะบางประการของการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิม จนผู้เขียนเสนอว่าเราอาจกำลังเข้าสู่ภาวะ “ความซับซ้อนสาธารณะแบบใหม่” ที่หลักคิดต่าง ๆ ถูกผสมและซ้อนทับกัน (Scott, Donadelli, & Merton, 2023)

สรุปหัวข้อที่ 1

NPM เป็นชุดเครื่องมือที่มีพลังในการเพิ่มประสิทธิภาพระดับหน่วยงาน แต่ตรรกะการออกแบบของมัน โดยเฉพาะการแยกหน่วยงานและการผูกความรับผิดชอบไว้ในแนวดิ่ง ก่อให้เกิดต้นทุนเชิงระบบที่คาดการณ์ได้ งานร่วมสมัยชี้ตรงกันว่าสิ่งที่เกิดขึ้นในประเทศผู้บุกเบิกมิใช่การละทิ้ง NPM แต่คือการผสมผสาน ซึ่งหมายความว่าคำถามเชิงนโยบายที่ถูกต้องสำหรับประเทศผู้ตามอย่างไทย มิใช่ “จะรับหรือไม่รับ NPM” แต่คือ “จะรับเครื่องมือใด และจะติดตั้งกลไกกำกับผลข้างเคียงอย่างไร”

สี่ระลอกการปฏิรูปของนิวซีแลนด์: จากการวางรากฐานสู่การบูรณาการ

1. ระลอกที่หนึ่ง การวางรากฐาน NPM รุ่นแรก (ค.ศ. 1984-1994)

ต้นทศวรรษ 1980 นิวซีแลนด์เผชิญวิกฤตเศรษฐกิจที่มีลักษณะเฉพาะ คือหนี้สาธารณะสูง เงินเฟ้อเรื้อรัง และการอุดหนุนภาคเศรษฐกิจในระดับที่ไม่อาจดำรงอยู่ได้ในระยะยาว ภายใต้แรงกดดันนี้ รัฐบาลได้ดำเนินการปฏิรูปที่ครอบคลุมและรวดเร็วผิดปกติเมื่อเทียบกับประเทศอื่น โดยมีเสาหลักทางกฎหมายสี่ฉบับ ได้แก่ พระราชบัญญัติรัฐวิสาหกิจ ค.ศ. 1986 ซึ่งแปลงกิจกรรมเชิงพาณิชย์ของรัฐให้เป็นองค์กรที่ต้องรับผิดชอบต่อผลประกอบการ พระราชบัญญัติการราชการ ค.ศ. 1988 ซึ่งเปลี่ยนสถานะหัวหน้าส่วนราชการ ให้เป็นผู้บริหารสูงสุดที่มีสัญญาจ้างและเป็นนายจ้างของบุคลากรในหน่วยงาน พระราชบัญญัติการเงินสาธารณะ ค.ศ. 1989 ซึ่งนำระบบงบประมาณแบบมุ่งผลผลิตและบัญชีคงค้างมาใช้ และพระราชบัญญัติความรับผิดชอบต่อผลการคลัง ค.ศ. 1994 ซึ่งกำหนดหลักความโปร่งใสและวินัยทางการคลัง (Boston, Martin, Pallot, & Walsh, 1996)

สาระของการออกแบบชุดนี้คือการสร้างความสัมพันธ์แบบตัวการกับตัวแทนที่ชัดเจน รัฐมนตรีระบุผลผลิตที่ต้องการซื้อ ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานตกลงจะส่งมอบตามข้อตกลง และได้รับอิสระอย่างสูงในการจัดการทรัพยากรเพื่อบรรลุข้อตกลงนั้น ผลลัพธ์ระยะสั้นเป็นไปตามที่คาดการณ์ ทั้งการลดต้นทุน การเพิ่มความโปร่งใสทางการคลังจากระบบบัญชีคงค้าง และการยกระดับความเป็นมืออาชีพของฝ่ายบริหาร

2. ระลอกที่สอง การแก้ผลข้างเคียง (ค.ศ. 1996-2004)

ภายในเวลาไม่ถึงสิบปี ข้อจำกัดของการออกแบบก็ปรากฏชัด รายงานทบทวนที่มีอิทธิพลที่สุดในช่วงนี้คือ งานของ Schick (1996) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าระบบที่ให้ความสำคัญกับผลผลิต (outputs) ที่หน่วยงานส่งมอบ ประสบความสำเร็จในการควบคุมสิ่งที่วัดได้ แต่กลับอ่อนแอในการเชื่อมผลผลิตเหล่านั้นเข้ากับผลลัพธ์ (outcomes) ที่รัฐบาลต้องการเห็นในสังคม เพราะผลลัพธ์เชิงสังคมแทบไม่มีกรณีใดที่เกิดจากหน่วยงานเดียว ข้อค้นพบนี้นำไปสู่ความพยายามหลายรอบในการเชื่อมระบบกลับเข้าด้วยกัน ทั้งการผลักดันแนวทางการบริหาร ที่มุ่งผลลัพธ์ และการทบทวนบทบาทของหน่วยงานกลางเพื่อลดการแยกส่วนที่เกิดจากการกระจายหน่วยงานมากเกินไป

3. ระลอกที่สาม ผลลัพธ์ข้ามหน่วยงานและสมรรถนะองค์การ (ค.ศ. 2011-2018)

ระลอกนี้มีลักษณะเด่นคือการยอมรับอย่างเปิดเผยว่าปัญหาสาธารณะที่สำคัญที่สุดเป็นปัญหาข้ามหน่วยงาน จึงมีการกำหนดเป้าหมายผลลัพธ์ระดับชาติจำนวนจำกัดที่หน่วยงานหลายแห่งต้องรับผิดชอบร่วมกัน พร้อมกับพัฒนารอบการประเมินสมรรถนะองค์การเพื่อวินิจฉัยจุดอ่อนเชิงระบบของแต่ละหน่วยงาน จุดสำคัญเชิงแนวคิดของระลอกนี้คือการเริ่มแยกความรับผิดชอบออกเป็นสองระดับ คือความรับผิดชอบรายหน่วยงานที่ยังคงอยู่ตามกลไก NPM เดิม กับความรับผิดชอบร่วมต่อผลลัพธ์ ซึ่งไม่มีฐานทางกฎหมายรองรับโดยตรงและต้องอาศัยกลไกทางการเมือง อันเป็นข้อจำกัดที่นำไปสู่ระลอกถัดไป

4. ระลอกที่สี่ พระราชบัญญัติบริการสาธารณะ ค.ศ. 2020

ในปี ค.ศ. 2020 นิวซีแลนด์ยกเลิกพระราชบัญญัติการราชการ ค.ศ. 1988 และแทนที่ด้วยพระราชบัญญัติบริการสาธารณะ ค.ศ. 2020 ซึ่งมีสาระสำคัญคือการสร้างฐานทางกฎหมายให้แก่การทำงานร่วมกันที่ระลอกก่อนหน้านี้ทำได้เพียงกึ่งทางการ กลไกใหม่ที่สำคัญได้แก่ คณะกรรมการบริหารข้ามส่วนราชการ (interdepartmental executive boards) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสูงสุดของหลายหน่วยงานและรับผิดชอบร่วมกันต่อประเด็นที่มีลำดับความสำคัญสูง และกิจการร่วมข้ามส่วนราชการ (interdepartmental ventures) ซึ่งมีอำนาจจ้างบุคลากรและทำสัญญาได้ในนามของตนเอง นอกจากนี้กฎหมายยังกำหนดแนวคิดระบบราชการที่เป็นเอกภาพเพื่อให้บุคลากรเคลื่อนย้ายข้ามหน่วยงานได้สะดวกขึ้น รับรองหลักการของบริการสาธารณะและจิตสำนึกแห่งการบริการไว้ในตัวบท และระบุบทบาทของภาคราชการ ในการสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับชาวเมารีตามสนธิสัญญาไวตางีไว้อย่างชัดเจน (Te Kawa Mataaho Public Service Commission, 2020; New Zealand Government, 2020)

การวิเคราะห์เชิงข้อความของเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายฉบับนี้ชี้ว่า ตัวบทมิได้ยึดสำนักคิดใดสำนักหนึ่ง หากแต่ผสมแนวคิดหลายชุดเข้าด้วยกัน และในบางประเด็นยังฟื้นคืนคุณลักษณะของการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิม เช่น การเน้นความเป็นเอกภาพและค่านิยมร่วมของข้าราชการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ NPM รุ่นแรกกลดทอนลงไป ผู้เขียนกลุ่มนี้จึงสรุปว่าการเรียกยุคปัจจุบันว่า post-NPM อาจให้ภาพที่เรียบง่ายเกินจริง (Scott et al., 2023)

ตารางที่ 1 สี่ระลอกการปฏิรูประบบราชการของนิวซีแลนด์ ปัญหาที่ตอบสนอง และกลไกที่ใช้

ระลอก/ช่วงเวลา	โจทย์หลัก	กลไกสำคัญ	ผลข้างเคียงที่ตามมา
ที่หนึ่ง ค.ศ. 1984-1994	วิกฤตการคลังและระบบราชการที่ไร้ประสิทธิภาพ	แปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ สัญญา ผู้บริหารสูงสุด งบประมาณ มุ่งผลิต บัญชีคงค้าง	หน่วยงานแยกส่วน ความรับผิดชอบ ขาดขอบจำกัดอยู่ในแนวดิ่ง
ที่สอง ค.ศ. 1996-2004	ผลิตผลวัดได้ แต่ไม่เชื่อมกับผลลัพธ์ทางสังคม	รายงานทบทวนของ Schick การบริหารที่มุ่งผลลัพธ์ การทบทวนบทบาทหน่วยงานกลาง	กลไกประสานยังไม่มีฐานทางกฎหมายรองรับ
ที่สาม ค.ศ. 2011-2018	ปัญหาสำคัญเป็นปัญหาข้ามหน่วยงาน	เป้าหมายผลลัพธ์ระดับชาติที่รับผิดชอบร่วม กรอบประเมินสมรรถนะองค์กร	ความรับผิดชอบร่วมยังเป็นกลไกกึ่งทางการ
ที่สี่ ค.ศ. 2020 ถึงปัจจุบัน	ต้องการฐานกฎหมายรองรับการทำงานร่วมและค่านิยมร่วม	พระราชบัญญัติบริการสาธารณะ คณะกรรมการบริหารข้ามส่วนราชการ กิจการร่วม ระบบราชการที่เป็นเอกภาพ	ระบบผสมที่มีตรรกะซ้อนทับกัน ต้องบริหารความ ตึงเครียดระหว่างชั้น

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์จาก Boston et al. (1996); Schick (1996); Te Kawa Mataaho Public Service Commission (2020); Scott et al. (2023); Goldfinch และ Halligan (2024)

สรุปหัวข้อที่ 2

เมื่ออ่านทั้งสี่ระลอกต่อเนื่องกัน ภาพที่ปรากฏแตกต่างจากเรื่องเล่าความสำเร็จที่จบในทศวรรษ 1990 อย่างมีนัยสำคัญ ระลอกที่หนึ่งใช้เวลาราวสิบปีในการติดตั้งเครื่องมือ ขณะที่ระลอกที่สองถึงที่สี่ ซึ่งกินเวลารวมกว่าสามทศวรรษ

ส่วนใหญ่เป็นความพยายามแก้ผลข้างเคียงที่เกิดจากการออกแบบในระลอกแรกเอง ข้อสังเกตนี้มีนัยเชิงนโยบายที่ตรงไปตรงมา คือปัญหาการแยกส่วนมิได้เป็นความผิดพลาดในการนำไปปฏิบัติ หากแต่เป็นผลที่พยากรณ์ได้ของตรรกะการออกแบบ ดังนั้นประเทศที่กำลังจะนำเครื่องมือชุดนี้ไปใช้ จึงสามารถเตรียมกลไกรองรับไว้ล่วงหน้าได้ โดยไม่ต้องรอให้ปัญหาปรากฏก่อน

บทเรียนและข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับการปฏิรูประบบราชการไทย

1. ข้อควรระวังในการถอดบทเรียนข้ามบริบท

ก่อนเสนอข้อเสนอแนะ จำเป็นต้องระบุนความแตกต่างเชิงบริบทที่มีนัยสำคัญสามประการ ประการแรก นิวซีแลนด์เป็นรัฐเดี่ยวขนาดเล็กที่มีสภาเดียวและไม่มีรัฐธรรมนูญลายลักษณ์อักษรฉบับเดียว จึงสามารถออกและแก้กฎหมายสำคัญได้รวดเร็ว ขณะที่ไทยมีโครงสร้างราชการขนาดใหญ่และกระบวนการนิติบัญญัติที่ซับซ้อนกว่ามาก ประการที่สอง การปฏิรูปของนิวซีแลนด์เกิดขึ้นภายใต้วิกฤตการณ์ที่สร้างฉันทามติทางการเมืองอย่างเข้มข้น ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่ไม้อาจสร้างขึ้นตามอำเภอใจ และประการที่สาม ระบบราชการไทยมีวัฒนธรรมองค์การ และความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ให้น้ำหนักกับลำดับชั้นและอาวุโสมากกว่า จึงมีต้นทุนการเปลี่ยนแปลงสูงกว่า ข้อเสนอที่ตามมาจึงเป็นการถอดหลักการมากกว่าการลอกรูปแบบ

2. บทเรียนหลักห้าประการ

บทเรียนที่หนึ่ง เครื่องมือด้านการคลังคือจุดตั้งต้นที่ให้ผลตอบแทนสูงที่สุด ระบบงบประมาณที่ผูกกับสิ่งที่หน่วยงานต้องส่งมอบ ประกอบกับระบบบัญชีคงค้างที่แสดงต้นทุนที่แท้จริง เป็นสิ่งที่นิวซีแลนด์ทำสำเร็จตั้งแต่ระลอกแรกและไม่เคยถูกยกเลิก แม้ในระลอกที่สี่ เครื่องมือชุดนี้จึงมีความคงทนสูงและเหมาะแก่การนำมาปรับใช้

บทเรียนที่สอง ความรับผิดชอบต้องออกแบบเป็นสองระดับตั้งแต่ต้น ความผิดพลาดที่นิวซีแลนด์ต้องใช้เวลาสามทศวรรษแก้ไข คือการออกแบบความรับผิดชอบไว้เฉพาะระดับหน่วยงานเดียว การเพิ่มความรับผิดชอบร่วมต่อผลลัพธ์เข้ามาพร้อมกัน ตั้งแต่วันแรกจึงเป็นทางเลือกที่ประหยัดกว่ามาก

บทเรียนที่สาม ตัวชี้วัดต้องมีจำนวนจำกัดและมีการทบทวนตามวาระ เพราะระบบตัวชี้วัดที่ขยายตัวโดยไม่มีกลไกตัดทอน จะกลายเป็นภาระเชิงกระบวนการที่ขัดกับเจตนารมณ์เดิมของ NPM ที่ต้องการลดการควบคุมเชิงกระบวนการ

บทเรียนที่สี่ อิสระในการบริหารต้องมาพร้อมกับสมรรถนะที่พร้อมรองรับ การให้อิสระแก่ผู้บริหารที่ยังไม่มีระบบข้อมูล และทักษะการบริหารผลสัมฤทธิ์เพียงพอ จะให้ผลเป็นความเสี่ยงมากกว่าความคล่องตัว การลงทุนพัฒนาผู้นำภาครัฐจึงเป็นเงื่อนไขนำ มิใช่กิจกรรมเสริม

บทเรียนที่ห้า ค่านิยมร่วมของภาคราชการเป็นทรัพยากรที่ต้องรักษา ไม่ใช่สิ่งตกทอดที่ควรลดทอน การที่นิวซีแลนด์เลือกเขียนจิตสำนึกแห่งการบริการและหลักการของบริการสาธารณะไว้ในกฎหมายฉบับ ค.ศ. 2020 สะท้อนการยอมรับว่าการมองข้าราชการเป็นเพียงตัวแทนตามสัญญาไม่เพียงพอต่อการรักษาความไว้วางใจของสาธารณะ

3. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับประเทศไทย

ในบริบทไทย ข้อเสนอข้างต้นสามารถแปลงเป็นมาตรการที่จับต้องได้ โดยเชื่อมกับวาระที่ดำเนินอยู่แล้ว การขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัลเป็นช่องทางสำคัญในการเชื่อมข้อมูลข้ามหน่วยงานและลดขั้นตอน ซึ่งเป็นเงื่อนไขทางเทคนิคของการทำงานร่วมกันที่แท้จริง (สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง, 2569) ขณะที่การเสริมสร้างความโปร่งใสในระดับปฏิบัติเป็นกลไกที่ทำให้ระบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไม่ถูกบิดเบือน ไปสู่การรายงานตัวเลขที่ตรวจสอบไม่ได้ (สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง และอภิชัย บัวละพา, 2569) ในระดับพื้นที่ ประสิทธิภาพของการให้บริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนว่าเจตนารมณ์เชิงนโยบายส่งผ่านลงถึงประชาชนจริงหรือไม่ (ไพโลน สังครุฑ, 2569) และการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกลไกที่เติมเต็มช่องว่างซึ่งตรรกะแบบผู้ซื้อกับผู้ให้บริการไม่สามารถครอบคลุมได้ (พชรพร บุญปก, 2569)

ตารางที่ 2 ข้อเสนอมาตรการสำหรับประเทศไทย จำแนกตามบทเรียน กลไก และเงื่อนไขความสำเร็จ

บทเรียนจากนิวซีแลนด์	มาตรการที่เสนอสำหรับไทย	เงื่อนไขความสำเร็จที่ต้องมีควบคู่
งบประมาณมุ่ง ผลสัมฤทธิ์และบัญชี ต้นทุนจริง	ขยายการจัดทำงบประมาณที่ผูกกับผลผลิตและ ผลลัพธ์ พร้อมเปิดเผยข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยบริการ	ระบบข้อมูลต้นทุนที่เชื่อถือได้ และ บุคลากรด้านการวิเคราะห์ต้นทุน
ความรับผิดชอบ สอง ระดับ	กำหนดเป้าหมายร่วมข้ามกระทรวงจำนวนจำกัด พร้อมกลไกรับผิดชอบร่วมที่มีฐานทางกฎหมาย	อำนาจตัดสินใจและงบประมาณที่ผูก กับ เป้าหมายร่วม มิใช่เพียงการประชุม ประสานงาน
ตัวชี้วัดจำนวนจำกัดและ ทบทวนได้	ตัดทอนตัวชี้วัดที่ซ้ำซ้อน และกำหนดรอบทบทวน ตัวชี้วัดอย่างเป็นระบบ	การยอมรับทางการเมืองว่าการลด ตัวชี้วัดไม่เท่ากับการลดความรับผิดชอบ
อิสระต้องมาพร้อม สมรรถนะ	ลงทุนพัฒนาผู้นำภาครัฐด้านการบริหารผลสัมฤทธิ์ และการทำงานข้ามหน่วยงาน	เส้นทางความก้าวหน้าที่ทำให้คุณค่า กับ ประสบการณ์ข้ามหน่วยงาน
ค่านิยมร่วมของ ภาค ราชการ	ระบุหลักการและค่านิยมของการบริการสาธารณะ ไว้ในกรอบกฎหมายและระบบประเมินผล	การประเมินที่วัดพฤติกรรมตามค่านิยม ได้จริง มิใช่เพียงการประกาศ

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์

สรุปหัวข้อที่ 3

ข้อเสนอทั้งห้ากลุ่มมีตรรกะร่วมกันคือ การรับเครื่องมือของ NPM โดยไม่รับผลข้างเคียงของมันมาด้วย ซึ่งเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อออกแบบกลไกบูรณาการไว้ตั้งแต่ต้น มิใช่รอให้ปัญหาปรากฏก่อนแล้วจึงแก้ ทั้งนี้ ข้อเสนอเหล่านี้ต้องดำเนินไปพร้อมกัน เพราะการทำเพียงบางส่วนอาจให้ผลเสียมากกว่าการไม่ทำเลย เช่น การให้อิสระโดยไม่มีระบบข้อมูล หรือการกำหนดเป้าหมายร่วมโดยไม่มีอำนาจและงบประมาณรองรับ

องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์ข้างต้น บทความนี้เสนอองค์ความรู้ใหม่ในรูป “โมเดล LEAP สำหรับการปฏิรูประบบราชการของประเทศผู้ตาม” (LEAP Model for Late-Adopter Public Sector Reform) ซึ่งมีสมมติฐานตั้งต้นว่า ประเทศที่ปฏิรูปทีหลังมีข้อได้เปรียบที่ประเทศผู้บุกเบิกไม่มี คือสามารถมองเห็นผลข้างเคียงล่วงหน้าและติดตั้งกลไกป้องกันไว้พร้อมกัน โมเดลประกอบด้วยองค์ประกอบสี่ประการ ดังนี้

L - Layered performance instruments (เครื่องมือผลสัมฤทธิ์แบบเป็นชั้น): งบประมาณมุ่งผลผลิตและผลลัพธ์ บัญชีเชิงค่า และตัวชี้วัดจำนวนจำกัดที่มีรอบทบทวน โดยแยกชั้นการวัดระดับผลผลิตออกจากระดับผลลัพธ์อย่างชัดเจน

E - Embedded integration (กลไกบูรณาการที่ฝังไว้ตั้งแต่ต้น): กลไกทำงานข้ามหน่วยงานที่มีฐานทางกฎหมาย อำนาจตัดสินใจ และงบประมาณของตนเอง ติดตั้งพร้อมกับเครื่องมือในชั้น L ไม่ใช่ตามมาภายหลัง

A - Adaptive accountability (ความรับผิดชอบที่ปรับตัวได้): ความรับผิดชอบสองระดับที่ทำงานคู่กัน คือระดับหน่วยงานเดียวต่อผลผลิต และระดับกลุ่มหน่วยงานต่อผลลัพธ์ร่วม พร้อมกลไกจัดการความตึงเครียดระหว่างสองระดับ

P - Public value and spirit of service (คุณค่าสาธารณะและจิตสำนึกแห่งการบริการ): การรับรองค่านิยมของการบริการสาธารณะไว้ในกรอบกฎหมายและระบบประเมิน เพื่อถ่วงดุลตรรกะเชิงสัญญาไม่ให้ลดทอนแรงจูงใจเชิงคุณค่าของข้าราชการ

จุดที่โมเดล LEAP แตกต่างจากการนำเสนอ NPM ในวรรณกรรมไทยที่ผ่านมา มีสามประการ ประการแรก โมเดลนี้ปฏิเสธสมมติฐานเชิงลำดับเวลาที่ว่าต้องสร้างประสิทธิภาพก่อนแล้วจึงค่อยสร้างการบูรณาการ โดยเสนอว่าองค์ประกอบ L และ E ต้องติดตั้งพร้อมกัน เพราะประสบการณ์นิวซีแลนด์แสดงว่าการติดตั้งตามลำดับ มีต้นทุนสูงถึงราวสามทศวรรษ ประการที่สอง โมเดลนี้ถือว่าความตึงเครียดระหว่างความรับผิดชอบสองระดับ เป็นสิ่งที่ต้องบริหาร มิใช่ปัญหาที่ต้องขจัดให้หมดไป ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอเรื่องระบบผสมในวรรณกรรมร่วมสมัย (Goldfinch & Halligan, 2024; Scott et al., 2023) และประการที่สาม โมเดลนี้บรรจุมิติคุณค่าไว้เป็นองค์ประกอบ ในระดับเดียวกับเครื่องมือทางเทคนิค แทนที่จะกล่าวถึงเป็นเพียงข้อควรระวังท้ายบท

ในเชิงวิชาการ โมเดล LEAP นำไปสู่ข้อเสนอสอดคล้องที่ว่า ระบบราชการที่ติดตั้งองค์ประกอบ L และ E พร้อมกัน จะมีระดับการแยกส่วนต่ำกว่าและมีความสามารถในการจัดการปัญหาข้ามหน่วยงานสูงกว่า ระบบที่ติดตั้ง L ก่อน E เมื่อควบคุมขนาดของภาคราชการและระดับการรวมศูนย์อำนาจไว้แล้ว ซึ่งเป็นวาระวิจัยเชิงเปรียบเทียบที่ควรดำเนินการต่อไป

บทสรุป

บทความวิชาการนี้ทบทวนกรณีการนำการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปใช้ในนิวซีแลนด์ โดยขยายกรอบเวลาการวิเคราะห์ จากทศวรรษ 1990 มาจนถึงพระราชบัญญัติบริการสาธารณะ ค.ศ. 2020 และพบว่าเรื่องราวที่มีถูกเล่าในฐานะความสำเร็จอันสมบูรณ์นั้น แท้จริงประกอบด้วยการปฏิรูปสี่ระลอก ซึ่งสามระลอกหลังส่วนใหญ่เป็นการแก้ผลข้างเคียงที่ระลอกแรกสร้างขึ้น โดยเฉพาะการแยกส่วนของหน่วยงาน ความลำเอียงของความรับผิดชอบที่มุ่งเฉพาะแนวดิ่ง และการลดทอนค่านิยมร่วมของภาคราชการ

ข้อค้นพบนี้ไม่ได้ปฏิเสธคุณค่าของ NPM ตรงกันข้าม เครื่องมือด้านการคลังและการวัดผลสัมฤทธิ์ที่นิวซีแลนด์ติดตั้งไว้ ยังคงอยู่แม้ผ่านการปฏิรูปสี่ระลอก ซึ่งยืนยันความคงทนของเครื่องมือชุดนี้ วรรณกรรมร่วมสมัยจึงอธิบายสภาพปัจจุบันว่าเป็นการผสมผสานมากกว่าการแทนที่ สิ่งที่บทความนี้ต้องการเน้นคือ ตรรกะการออกแบบของ NPM มีผลข้างเคียงที่พยากรณ์ได้ และประเทศที่ปฏิรูปทีหลังไม่มีความจำเป็นต้องเรียนรู้ผลข้างเคียงนั้นด้วยตนเอง

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับประเทศไทยจึงมีห้าประการ คือ ขยายระบบงบประมาณและบัญชีที่สะท้อนต้นทุนจริง ออกแบบความรับผิดชอบสองระดับพร้อมกันตั้งแต่ต้นโดยให้กลไกข้ามหน่วยงานมีอำนาจและงบประมาณของตนเอง ควบคุมจำนวนตัวชี้วัดและกำหนดรอบทบทวน ลงทุนพัฒนาผู้นำภาครัฐก่อนขยายการมอบอิสระ และรับรองค่านิยมของการบริการสาธารณะไว้ในกรอบกฎหมายและระบบประเมินผล โดยมีโมเดล LEAP เป็นกรอบบูรณาการ

ข้อจำกัดของบทความนี้คือการอาศัยการวิเคราะห์เอกสารเป็นหลัก จึงยังไม่มีข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้ปฏิบัติ งานวิจัยในระยะต่อไปจึงควรศึกษาเปรียบเทียบเชิงประจักษ์ระหว่างหน่วยงานไทยที่มีกลไกทำงานข้ามหน่วยงาน กับหน่วยงานที่ไม่มี รวมทั้งประเมินว่าการรับรองค่านิยมไว้ในกฎหมายส่งผลต่อพฤติกรรมของข้าราชการจริงหรือไม่ ข้อเสนอสุดท้ายของบทความนี้จึงเรียบง่าย คือบทเรียนที่มีค่าที่สุดจากนิวซีแลนด์มีได้อยู่ในสิ่งที่ประเทศนี้ทำสำเร็จ หากแต่อยู่ในสิ่งที่ประเทศนี้ต้องกลับมาแก้

เอกสารอ้างอิง

- กนกพัชร แก้วศรีไตรย์. (2569). การบูรณาการแผนพัฒนาท้องถิ่นกับแผนพัฒนาระดับภูมิภาคในบริบทของไทย: กรอบการกำกับดูแลแบบพหุระดับเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. *วิทยาการบริหารภาครัฐสมัยใหม่*, 3(3), 279-294.
- พชรพร บุญปก. (2569). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น: กรอบทฤษฎีบูรณาการและแนวทางเชิงนโยบาย. *วิทยาการบริหารภาครัฐสมัยใหม่*, 3(3), 372-383.

- ไพลิน สังครุท. (2569). ประสิทธิภาพของการให้บริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วิทยาการ บริหารภาครัฐสมัยใหม่*, 3(3), 327-339.
- รัชนิกร ผาวันษ์, จิรภา มาตราช, วรณัฐ ไชยพรม และจิตยา พรใส. (2567). ภาครัฐยุคใหม่: การวิเคราะห์ข้อดี ข้อจำกัด และ แนวทางการปรับใช้. *วารสารการบริหาร การจัดการ และการพัฒนาที่ยั่งยืน*, 2(3), 591-597. เข้าถึงจาก <https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jamsd/article/view/475>
- สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง. (2569). การปฏิรูปการบริหารราชการไทยสู่ความทันสมัยและความเป็นสากลด้วยรัฐบาลดิจิทัล. *วิทยาการ บริหารภาครัฐสมัยใหม่*, 3(3), 310-326.
- สัญญาศรณ์ สวัสดิ์ไธสง และอภิชัย บัวละพา. (2569). การเสริมสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นไทย. *วิทยาการ บริหารภาครัฐสมัยใหม่*, 3(3), 340-354. เข้าถึงจาก <https://so17.tci-thaijo.org/index.php/jppi/article/view/1567>
- Boston, J., Martin, J., Pallot, J., & Walsh, P. (1996). *Public management: The New Zealand model*. Auckland: Oxford University Press.
- Dan, S., Lægreid, P., & Špaček, D. (2024). NPM reconsidered: Towards the study of enduring forms of NPM. *Public Management Review*, 26(9). <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2375561>
- Goldfinch, S., & Halligan, J. (2024). Reform, hybridization, and revival: The status of new public management in Australia and New Zealand. *Public Management Review*, 26(9), 2542-2560. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2329770>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- New Zealand Government. (2020). *Public Service Act 2020 (2020 No 40)*. Wellington: Parliamentary Counsel Office. <https://www.legislation.govt.nz>
- 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. (2017). *Public management reform: A comparative analysis - into the age of austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Schick, A. (1996). *The spirit of reform: Managing the New Zealand state sector in a time of change*. Wellington: State Services Commission.
- Scott, R. J., Donadelli, F., & Merton, E. R. K. (2023). Administrative philosophies in the discourse and decisions of the New Zealand public service: Is post-New Public Management still a myth? *International Review of Administrative Sciences*, 89(4), 941-957. <https://doi.org/10.1177/00208523221101727>
- Te Kawa Mataaho Public Service Commission. (2020). *Public Service Act 2020: An overview of the changes*. Wellington: Te Kawa Mataaho Public Service Commission. <https://www.publicservice.govt.nz>