



ประสบการณ์การบริหารจัดการภาครัฐของประเทศนิวซีแลนด์ ต่อการแพร่ระบาดของโควิด-19

New Zealand's Public Administration Experience in the COVID-19 Pandemic

ณพัชญ์ปภา สว่างนุวัตกุล*

Naphatpapa Sawangnuwatkul

Received : May 4, 2023

Revised : October 24, 2023

Accepted : November 7, 2023

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารงานของภาครัฐ กรณีการจัดการการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 โดยถอดบทเรียนจากประสบการณ์ในการจัดการภาครัฐของประเทศนิวซีแลนด์ที่เป็นหนึ่งในประเทศที่ได้รับการยอมรับว่ามีการจัดการการแพร่ระบาดของ โควิด-19 ที่ดีอันดับต้นๆ ของโลก โดยนิวซีแลนด์ใช้ประสบการณ์จากการจัดการการแพร่ระบาดใช้หัวใจใหญ่มาเป็นแนวทางในการจัดการกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 ภายใต้กลยุทธ์การดำเนินงาน Elimination Strategy for Aotearoa New Zealand โดยปรับให้มี 4 ระยะในการดำเนินการ ประกอบไปด้วย 1) Keep it out 2) Prepare for it 3) Stamp it out และ 4) Manage the impact จากการถอดบทเรียนพบว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการประกอบไปด้วย การมีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจในการทำงานร่วมกัน การบริหารนโยบายที่มีประสิทธิภาพ และการมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน ซึ่งข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่าประเทศนิวซีแลนด์ปฏิบัติตามหลักการจัดการภาวะวิกฤติอย่างมีประสิทธิภาพโดยให้ความสำคัญกับการมีนโยบายที่มีความชัดเจน สามารถปรับกลยุทธ์ตามสถานการณ์ และสร้างความร่วมมือในการดำเนินงานจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกภาคส่วนเพื่อการจัดการสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ประเทศนิวซีแลนด์สามารถบริหารจัดการโควิด-19 ได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล แสดงให้เห็นถึงแนวทางการจัดการปัญหาอย่างยั่งยืนจนสามารถเป็นต้นแบบให้กับประเทศอื่นๆ ได้

คำสำคัญ : โควิด-19 / การบริหารจัดการภาครัฐ / การบริหารงานภาครัฐในสภาวะวิกฤติ / ประเทศนิวซีแลนด์

*อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

Lecturer of Major of Public Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, Chandrakasem

Rajabhat University(Corresponding Author) e-mail: naphatpapa@gmail.com

ABSTRACT

This academic article intends to present a model of government administration for controlling the spread of the COVID-19 virus. By learning from New Zealand's public sector management expertise, one of the nations regarded as one of the finest in the world for managing the spread of COVID-19. New Zealand draws on its experience handling the influenza epidemic to guide its response to the spread of COVID-19 through its Elimination Strategy for Aotearoa New Zealand. The strategy has been modified to operate in four phases: 1) Keep it out, 2) Prepare for it, 3) Stamp it out, and 4) Manage the impact. It has been found, through lessons learned, that the factors leading to success in management consist of strong leadership, effective communication, collaborative decision-making, effective policy management, and building agile capability. This finding shows that New Zealand has effectively adhered to crisis management principles. They emphasize clear policies, adaptable strategies, and creating operational cooperation among stakeholders in all sectors to quickly manage the situation. As a result, New Zealand has managed COVID-19 effectively and efficiently, demonstrating a sustainable strategy that other nations might follow.

Keywords : COVID-19 / Public Administration / Public Administration in Crisis Situation / New Zealand

บทนำ

โรคระบาดโคโรนาไวรัส หรือ โควิด-19 เริ่มต้นในปี ค.ศ. 2019 เป็นโรคอุบัติใหม่ที่ไม่เป็นที่รู้จักมาก่อน มีการแพร่กระจายไปในหลายประเทศทั่วโลก และได้รับการประกาศให้เป็นภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุขระหว่างประเทศ (Techawattanasiridumrong, 2022, p.51) ทำให้การจัดการปัญหาของรัฐบาลในแต่ละประเทศยังคงพยายามหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุดเนื่องจากเป็นโรคอุบัติใหม่ ซึ่งมาตรการที่ได้รับการยอมรับว่าสามารถนำมาใช้แล้วได้ผล ทำให้การแพร่กระจายของเชื้อโรคลดลง คือ มาตรการการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) (Yomchinda, et al., 2021, p.143) ที่นำไปสู่มาตรการการกักตัว (Quarantine) และการปิดเมือง (Lockdown) ในเวลาต่อมา แต่ในขณะที่บางประเทศไม่ได้ใช้มาตรการเหล่านี้ โดยให้ประชาชนปฏิบัติตามหลักการการป้องกันการติดเชื้อแบบครอบจักรวาล (Universal Prevention) แบบสมัครใจ และเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับโควิด-19 เช่น ประเทศสวีเดน ที่ปฏิเสธมาตรการปิดเมือง และมาตรการจำกัดสิทธิเสรีภาพของบุคคลอย่างเข้มงวด (Thailand Development Research Institute, 2022) ซึ่งจะเห็นได้ว่าแนวทางในการจัดการภาครัฐในการรับมือกับปัญหาโรคระบาดโควิด-19 ยังไม่มีรูปแบบที่ดีที่สุดในการจัดการปัญหา ทำให้ภาครัฐต้องมีการปรับรูปแบบในการจัดการปัญหา และปรับมาตรการต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์โรคระบาดที่เปลี่ยนแปลงไป และสภาพการใช้ชีวิตของประชาชนในสังคม ที่จะต้องปรับสภาพชีวิตในการอยู่ร่วมกับโควิด-19

จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้รัฐบาลหลายประเทศใช้วิธีการบริหารงานในภาวะวิกฤติที่เคยใช้เพื่อรับมือวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอดีต อาทิ ภัยพิบัติ โรคระบาด มาเป็นตัวแบบในการรับมือกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 (Fakhruddin, et al., 2020, p.1) ซึ่งการบริหารงานภาครัฐในภาวะวิกฤติ คือ กระบวนการวางแผน การจัดการกลยุทธ์ การตัดสินใจ และการดำเนินการ ของภาครัฐเพื่อตอบโต้กับสถานการณ์ ป้องกันหรือแก้ไขวิกฤติที่เกิดขึ้น และลดผลกระทบต่องานประชาชนในทุกมิติ (Kos & Hromadskyi, 2017, p.41) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) Prevention and Mitigation (การป้องกันและลดผลกระทบ) คือ การปรับระบบการบริหารจัดการ ให้สามารถเผชิญกับสถานการณ์และลดความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2) Preparedness (การเตรียมความพร้อม) เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดการวิกฤติ ซึ่งเป็นได้ทั้งแผนการรับมือแบบกว้างๆ หรือเป็นการถอดบทเรียนจากการรับมือของการเผชิญโรคระบาดในครั้งก่อนๆ 3) การเผชิญเหตุ (Response) คือ การระดมทรัพยากร ความเชี่ยวชาญจากผู้ที่มีความรู้ความสามารถ การสร้างความร่วมมือจากภาคประชาชน เพื่อเผชิญสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 4) การฟื้นฟู (Recovery) คือ การให้การช่วยเหลือ ฟื้นฟูผู้ประสบภัยให้กลับมามีชีวิตปกติให้เร็วที่สุด (Carter, 2008, p.29)

ประเทศนิวซีแลนด์เป็นประเทศที่ได้รับการขนานนามว่าสามารถจัดการวิกฤติโควิด-19 ดีที่สุดในโลกเมื่อปี ค.ศ. 2021 (Lowy Institute, 2021) และมีความเข้มงวดที่สุดประเทศหนึ่ง ได้นำหลักการจัดการภาครัฐในสภาวะวิกฤติมาปรับใช้ตั้งแต่การรับมือของการแพร่ระบาดของไข้หวัดใหญ่ซึ่งเกิดขึ้นก่อนหน้านี้ โดยมีการกำหนดขั้นตอนในการรับมือ 6 ขั้นตอน คือ 1) Plan for it 2) Keep it out 3) Stamp it out 4) Manage it 5) Manage it post peak และ 6) Recover from it (Ministry of Health, 2017 ส่งผลให้ประเทศนิวซีแลนด์มีระบบการวางแผนการรับมือกับทั้งปัญหาภายนอกและภายในประเทศ โดยภายนอกประเทศได้มีการจัดการพรมแดนเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดที่จะเข้ามาในประเทศ ซึ่งจะมีการยกระดับมาตรการต่างๆ ตามความรุนแรงของสถานการณ์ ส่วนการควบคุมภายในประเทศ คือ การจัดการการแพร่ระบาดของปัญหาในวงกว้างโดยสร้างความร่วมมือกับชุมชน และประชาชน โดยมีระบบการจัดการและควบคุมสถานการณ์ก่อนการแพร่ระบาดและหลังการแพร่ระบาด รวมไปถึงการฟื้นฟู เยียวยาประชาชนในประเทศทั้งในขณะที่เกิดการแพร่ระบาด และในช่วงสถานการณ์คลี่คลาย โดยภาพรวมแผนการจัดการต่อวิกฤติการณ์ของประเทศนิวซีแลนด์นั้น ดูจะคล้ายคลึงกับการรับมือของหลายๆ ประเทศ แต่กลไกการดำเนินงานสะท้อนให้เห็นถึงภาพของประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการของภาครัฐได้เป็นอย่างดี ซึ่งนำมาสู่ประเด็นที่น่าสนใจว่า การจัดการการแพร่กระจายของโรคระบาดซึ่งถือเป็นปัญหาสำคัญระดับโลก ประเทศนิวซีแลนด์มีแนวทางในการจัดการอย่างไรที่นำมาสู่ความสำเร็จ โดยบทความนี้จะสะท้อนให้เห็นแนวทางการดำเนินงานของภาครัฐนิวซีแลนด์ในการจัดการโรคระบาด และถอดบทเรียนประสบการณ์การบริหารงานภาครัฐ ที่นำไปสู่ผลสำเร็จในการจัดการโรคระบาดจนเป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน

แนวทางในการจัดการโรคระบาดของประเทศนิวซีแลนด์

การจัดการโรคระบาดของประเทศนิวซีแลนด์มีแนวทางการดำเนินงานตามแผนการจัดการกับการแพร่ระบาดใช้หัวใจใหญ่ โดยได้จัดทำแผนการดำเนินงานขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 2017 ซึ่งได้นำมาปรับใช้ให้เข้ากับการแพร่ระบาดของโควิด-19 ภายใต้กลยุทธ์การดำเนินงาน ‘Elimination Strategy for Aotearoa New Zealand’ โดยปรับให้มี 4 ระยะในการดำเนินการ ประกอบไปด้วย 1) Keep it out 2) Prepare for it 3) Stamp it out และ 4) Manage the impact (Ministry of Health, 2020a) โดยในแต่ละขั้นตอน ภาครัฐมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. Keep it out เป็นแนวทางในการป้องกันก่อนการแพร่ระบาด ที่มุ่งป้องกันปัญหาในเบื้องต้น และทำให้การกระจายเชื้อเข้าในประเทศช้าที่สุด โดยในขั้นตอนนี้ประกอบไปด้วย

1.1 การควบคุมพรมแดน (Border Management) โดยรัฐบาลมีการควบคุมชายแดนที่เข้มงวดเพื่อจำกัดการเข้ามาของผู้ที่ได้รับเชื้อโควิด-19 ที่จะนำมาสู่การแพร่ระบาดในประเทศ โดยมีมาตรการ คือ ผู้ที่เดินทางเข้าประเทศนิวซีแลนด์ทุกคนต้องกักตัว 14 วัน ตามแนวทางการกักตัวของรัฐบาล และต้องมีการตรวจหาเชื้อโควิด-19 อย่างน้อย 2 ครั้ง นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับบุคลากรชายแดน โดยกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานชายแดนจะต้องเข้ารับการตรวจหาเชื้อโควิด-19 อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้มาตรการจะมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอตามสถานการณ์ปัจจุบัน และคำแนะนำของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข

1.2 การกักตัวและการแยกตัว (Quarantine and Isolation) สำหรับผู้ที่เข้าประเทศจะต้องเข้าสู่มาตรการกักตัวตามที่รัฐบาลกำหนด นอกจากนี้ประชาชนทั่วไปที่มีผลการทดสอบโควิด-19 เป็นบวก หรือผู้ที่สัมผัสใกล้ชิดกับผู้ที่มีผลการทดสอบเป็นบวกจะต้องกักตัวตามระยะเวลาที่รัฐบาลกำหนด เมื่อครบ 14 วัน และไม่มีอาการป่วย จึงสามารถออกมาจากที่พักได้ โดยภาครัฐจะให้การช่วยเหลือในการซื้ออาหารและเครื่องดื่ม รวมถึงสถานที่ที่จะให้การรักษายาบาลในกรณีที่ผู้กักตัวต้องการรับการรักษา ทั้งนี้รัฐบาลมีการให้บริการทดสอบโควิด-19 สำหรับผู้ที่สัมผัสใกล้ชิดกับผู้ป่วยสามารถเข้ารับการตรวจได้ โดยมีศูนย์กระจายอยู่ในทุกพื้นที่ที่สามารถเข้ารับบริการได้สะดวกและใช้บริการฟรี และยังมีบริการชุดตรวจ หรือบริการตรวจสำหรับผู้ที่ไม่สามารถเดินทางออกจากบ้านได้ (New Zealand Government, 2023)

1.3 การใช้มาตรการปิดเมือง (Lockdown) รัฐบาลได้นำแนวทาง ‘Go Hard, Go Early’ มาใช้ โดยรัฐบาลจะกำหนดระดับความรุนแรงของสถานการณ์ที่ชัดเจนเพื่อการเตรียมพร้อมรับมือ โดยแบ่งเป็น ระดับที่ 1 คือ ขั้นการเตรียมความพร้อม เมื่อเริ่มตรวจพบเจอเชื้อโควิด-19 ในประเทศ ระดับที่ 2 คือ การลดความรุนแรงจะประกาศใช้กรณีมีการแพร่กระจายในชุมชน ระดับที่ 3 คือ การจำกัดพื้นที่เมื่อตรวจพบการแพร่กระจายในวงกว้างและมีคลัสเตอร์ใหม่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และระดับที่ 4 ซึ่งเป็นระดับที่ใช้มาตรการสูงสุด คือ การใช้มาตรการปิดเมืองเมื่อพบการแพร่กระจายที่ควบคุมได้ยากขึ้น เกิดการแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว

1.4 การรักษาระยะห่างระหว่างบุคคล (Social Distancing) รัฐบาลให้คำแนะนำประชาชนรักษาระยะห่างระหว่างกัน 1 เมตร เพื่อเป็นการป้องกันการแพร่ระบาดในเบื้องต้น โดยมาตรการการรักษาระยะห่างระหว่างบุคคล ประกอบไปด้วยการจำกัดการเคลื่อนตัวของประชาชน และปิดสถานที่สาธารณะ เช่น โรงเรียน

สนามกีฬา ห้างสรรพสินค้า และร้านอาหาร นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้ประชาชนทำงานที่บ้าน (Work from home) โดยในภาคธุรกิจที่ประสบปัญหารัฐบาลได้ให้เงินสนับสนุนเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับการทำงานจากที่บ้านได้

1.5 การสวมใส่หน้ากากอนามัย รัฐบาลประเทศนิวซีแลนด์ให้คำแนะนำให้สวมหน้ากากอนามัยกับประชาชน เมื่อไปใช้บริการทางการแพทย์ และในสถานการณ์ที่รักษาระยะห่างทางกายภาพได้ยาก เช่น บนระบบขนส่งสาธารณะหรือในที่ที่มีผู้คนพลุกพล่าน ทั้งนี้รัฐบาลมีนโยบายให้หน้ากากอนามัยฟรีสำหรับผู้ที่มีอาการเสี่ยงติดเชื้อโควิด-19

2. Prepare for it รัฐบาลประเทศนิวซีแลนด์ได้กำหนดให้การเตรียมความพร้อมเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ในการเผชิญโรคระบาด ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่เน้นการวางแผนเพื่อที่จะลดผลกระทบของโรคระบาดที่จะเกิดแก่ประชาชน ทั้งในด้านสุขภาพ เศรษฐกิจและสังคม (Ministry of Health, 2022) โดย ‘Prepare for it’ เป็นแนวทางที่ให้ความสำคัญกับมาตรการการเตรียมความพร้อมในการลดความเสี่ยงจากการระบาดในชุมชน ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางการเตรียมความพร้อมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Cameron, et al., 2019) โดยมีแนวทางการเตรียมความพร้อมในประเด็นต่างๆ ดังนี้

2.1 การเตรียมความพร้อมสำหรับประชาชน รัฐบาลได้มีการดำเนินการเตรียมความพร้อมสำหรับประชาชน โดยการให้คำแนะนำกับประชาชนทั้งในการสวมหน้ากากอนามัย การเว้นระยะห่างทางสังคม ให้ประชาชนใช้แอปพลิเคชัน NZ Covid Tracer และการแผนการในการฉีดวัคซีนเพื่อสร้างระดับการคุ้มครองประชากรและลดความรุนแรงของโรค

2.2 แผนการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรทางการแพทย์ รัฐบาลให้ความสำคัญกับบุคลากรทางการแพทย์ซึ่งถือเป็นกลุ่มคนที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการปัญหาโควิด-19 โดยการลักษณะการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทางการแพทย์ ประกอบไปด้วย

1) การมีทรัพยากรที่จำเป็นที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์ และมีการตรวจสอบเพื่อไม่ให้ทรัพยากรเหล่านี้ขาดแคลน เช่น ชุด PPE หน้ากาก N95 หน้ากาก P2 รวมไปถึงการตรวจ Rapid Antigen Test ให้กับบุคลากรทางการแพทย์ก่อนการปฏิบัติงาน เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการติดเชื้อ

2) กระทรวงสาธารณสุขให้ข้อมูลที่ชัดเจนสำหรับผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการให้ข้อมูลทั้งแพทย์พยาบาล และกลุ่มผู้ให้บริการด้านสุขภาพ นักเทคนิคการแพทย์ และ อาสาสมัครจากชุมชนอย่างครอบคลุม ซึ่งจะเป็นคำแนะนำเบื้องต้น และแนวปฏิบัติตามระดับความรุนแรงของการแพร่กระจายเชื้อโควิด-19 รวมไปถึงแนวทางการดูแลกลุ่มผู้ป่วยที่เป็นผู้พิการ ผู้ป่วยสูงอายุ ผู้หญิง ที่ตั้งครรภ์ รวมไปถึงผู้ป่วยที่เป็นโรคเรื้อรังอีกด้วย

2.3 แผนการดำเนินงานที่เชื่อมโยงไปกับส่วนงานต่างๆ ภาครัฐมีการบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น Primary Care, Community Pharmacy, Residential Care และ Community Based Health Care Services เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังมีแผนในการทำงานที่ครอบคลุมไปถึงทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลความเดือดร้อนของประชาชน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ

ด้านการเกษตร เป็นต้น เนื่องจากรัฐบาลตระหนักว่าการเกิดปัญหาโรคระบาดไม่ได้กระทบแค่ปัญหาสุขภาพของประชาชน แต่ยังกระทบไปถึงชีวิตความเป็นอยู่ การประกอบอาชีพ อาหารการกินของประชาชน ตัวอย่างเช่น กระทรวงธุรกิจ นวัตกรรม และการจ้างงาน ได้สร้าง Business Continuity Plan (BCP) เพื่อวางแผนเตรียมความพร้อมพร้อมกับสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการมีแผนสำรอง กรณีแผนที่เตรียมไว้ใช้การไม่ได้ผลอีกต่อไป (Ministry of Business, Innovation & Employment, 2022) นอกจากนี้ยังมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนด้านเศรษฐกิจเมื่อสถานการณ์โรคระบาดเกิดขึ้น

3. Stamp it out เป็นขั้นตอนที่เปรียบเสมือนการเผชิญเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามแผนการทำงานที่วางไว้ ทำให้รัฐบาลประเทศนิวซีแลนด์มีการตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และเป็นไปอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน โดยในขั้นตอนนี้มุ่งเน้นไปที่การจำกัดการแพร่กระจายของเชื้อให้ได้มากที่สุด และติดตามการสัมผัสเชื้อโรค (Contract tracing) ให้ได้เร็วที่สุด โดยใช้มีแนวทางในการจัดการ ดังนี้

3.1 การมีกลยุทธ์ในการเผชิญเหตุการณ์ กลยุทธ์ที่นิวซีแลนด์นำมาใช้ คือ กลยุทธ์ “New Zealand Elimination” ซึ่งภายหลังเปลี่ยนเป็น “Mitigation Strategy” โดยกลยุทธ์นี้มีพื้นฐานความคิดที่ว่า ประชาชนจะยังมีอิสระในการใช้ชีวิตและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในช่วงที่ต้องเผชิญปัญหากับสถานการณ์โควิด (Baker & Wilson, 2020, p.1) โดยเริ่มใช้เมื่อเดือนมีนาคม ค.ศ.2020 ซึ่งกลยุทธ์มีการปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์ที่เผชิญในช่วงเวลานั้น โดยในช่วงแรกที่ยังไม่มีวัคซีนที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การจำกัดการแพร่กระจายเชื้อ จนไปถึงการติดตามผู้ติดเชื้อให้ได้เร็วและจำนวนมากที่สุด รัฐบาลมีเป้าหมายเพื่อให้จำนวนผู้ติดเชื้อเป็น 0 และสามารถเข้าถึงการรักษาได้ครบทั้งหมด ซึ่งการจะปฏิบัติการให้เป็นไปตามกลยุทธ์ได้ จะต้องมีการบริหารจัดการต้องมีประสิทธิภาพสูงทั้งในด้านระบบเฝ้าระวัง การตรวจหาผู้ติดเชื้อ และการกักตัว (Kvalsvig & Verral, 2020, p.1) แต่เมื่อเริ่มมีวัคซีนที่มีประสิทธิภาพแล้ว จึงเพิ่มประเด็นการให้ความสำคัญกับการกระจายวัคซีนอย่างทั่วถึงเพื่อให้สามารถเปิดประเทศได้เร็วขึ้นอย่างปลอดภัย โดยจะเริ่มทยอยฉีดวัคซีนให้กับผู้ที่มีความเสี่ยงสูงก่อน เช่น บุคลากรที่ทำงานชายแดน ผู้สูงอายุ และประชาชนที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง เป็นต้น

3.2 การนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ในการติดตามผู้ติดเชื้อและลดการแพร่กระจายเชื้อ ซึ่งการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้ควบคู่กับการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการแพทย์ ทำให้การดำเนินการมีความรวดเร็วและแม่นยำ โดยลักษณะของการนำวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาใช้มี ดังนี้

1) การนำแอปพลิเคชัน NZ covid tracer มาใช้ เป็นการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ครอบคลุมการติดตามผู้สัมผัสและใช้เพื่อลดโอกาสในการแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ให้ได้รวดเร็วและครอบคลุมมากที่สุด โดยการพัฒนาระบบเพื่อติดตามผู้ติดเชื้อและผู้ที่มีความเสี่ยงสูง โดยใช้สัญญาณบลูทูธ และการสแกน QR Code เมื่อเข้าไปตามสถานที่ต่าง ๆ ระบบจะมีการแจ้งเตือนเมื่อพบว่าผู้ติดเชื้อไวรัสโควิด-19 เดินทางไปในสถานที่เดียวกันในช่วงวันเวลาเดียวกัน เมื่อพบว่าผู้ติดเชื้อจะมีการการสอบสวนอย่างรวดเร็ว และจะดำเนินการกับเคสที่ได้รับการยืนยันเพื่อระบุว่าบุคคลใดติดเชื้อและอาจจะแพร่เชื้อไปยังบุคคลอื่น จะรีบแยกเคสที่มีความเสี่ยงออกส่วนการจัดการเคสที่ต้องกักตัวคือการสำหรับผู้สัมผัสเสี่ยง จะมีมาตรการให้ผู้ที่ถูกกักตัวตรวจสอบสุขภาพสม่ำเสมอ ให้มีความเป็นอยู่ที่ดี

2) การเฝ้าระวังและการทดสอบ (Surveillance and testing) โดยการตรวจสอบโดยห้องแล็บปฏิบัติการ และการตรวจเชื้อไวรัสโควิด-19 ด้วยวิธีการ RT-PCR ที่ดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งการตรวจเชื้อเริ่มต้นเมื่อเดือนมกราคม ค.ศ.2020 และจากนั้นห้องปฏิบัติการได้ขยายขีดความสามารถในการตรวจอย่างรวดเร็วจาก 0.015 การทดสอบต่อหนึ่ง 1,000 คนต่อวัน ในสัปดาห์ที่สองของเดือนมีนาคม เป็น 4.11 การทดสอบต่อ 1,000 คน ภายในสัปดาห์ที่สองของเดือนพฤษภาคม ซึ่งเป็นจำนวนที่ทำให้สูงสุดในเวลานั้น (Geoghegan, et al., 2021, p.262) ห้องแล็บปฏิบัติการได้รับการสนับสนุนในการวิจัย และการทดสอบจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน อีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ คือ การวิเคราะห์จีโนม (Genome) เพื่อเชื่อมโยงกรณีต่างๆ และช่วยระบุความเชื่อมโยงทางระบาดวิทยาที่อาจเกิดขึ้น โดยมีการใช้การจัดลำดับจีโนมเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำความเข้าใจและจำกัดการแพร่กระจายของเชื้อโควิด-19 และใช้ข้อมูลทางภูมิศาสตร์ควบคู่กันในการตรวจสอบการระบาดทั้งในระดับชุมชนและในระดับประเทศ และสามารถทำให้ติดตามได้แบบเรียลไทม์ (Geoghegan, et al., 2020, p.2) ซึ่งหน่วยงานภาครัฐสามารถใช้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เหล่านี้ในการเฝ้าระวังการทางสาธารณสุข และสามารถจัดการจุดที่แพร่กระจายของเชื้อโรคได้อย่างตรงจุด สามารถตัดสินใจเพื่อกำหนดมาตรการที่เข้มข้นมากขึ้นจากข้อมูลนี้ เช่น การจำกัดการเดินทาง การปิดพรมแดน โดยไม่ได้ดูจากยอดผู้ติดเชื้อแต่เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ข้อมูลเหล่านี้ยังช่วยในการตัดสินใจการปิดเมืองได้เป็นอย่างดี เพื่อไม่ให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาดจนส่งผลกระทบทางเศรษฐกิจ

4. Manage the impact เป็นหนึ่งในแนวทางที่ให้ความสำคัญกับการฟื้นฟูผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการระบาดของไวรัสโควิด-19 ของประเทศนิวซีแลนด์ มีการคำนึงถึงการฟื้นฟูทั้งในช่วงการแพร่ระบาดและหลังจากที่การแพร่ระบาดผ่อนคลายลง เนื่องจากโรคระบาดมีลักษณะของปัญหาแตกต่างจากภัยธรรมชาติที่จะมีการติดเชื้อในวงกว้างในหลายระลอก ไม่มีจุดสิ้นสุดที่แน่นอน โดยมีรูปแบบการฟื้นฟูทั้งระยะสั้น กลาง ยาว เพื่อให้ครอบคลุมผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อประชาชนมากที่สุด โดยมีแนวคิดหลัก คือ “build back better” (Ministry of Health, 2017) ทั้งนี้กระบวนการฟื้นฟูจะเน้นการฟื้นฟูแบบองค์รวม ครอบคลุมความต้องการของชุมชนโดยอาศัยความร่วมมือกันจากหลายส่วนงานภาครัฐ เพื่อฟื้นฟูและเยียวยาประชาชนให้บรรเทาความยากลำบากและกลับมาเป็นปกติอย่างรวดเร็วที่สุด ทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้กระบวนการฟื้นฟูเกิดขึ้นพร้อมกับขั้นตอนการเผชิญเหตุ โดยไม่รอให้การแพร่ระบาดสิ้นสุดลงก่อน ดังนั้นการดำเนินการฟื้นฟูจึงต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนโดยอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของชุมชนเป็นที่ตั้ง

1) การฟื้นฟูทางเศรษฐกิจ โดยการฟื้นฟูเศรษฐกิจจะให้ความสำคัญกับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบุคคลทั่วไป และภาคธุรกิจ ซึ่งภาคประชาชนจะให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการจ้างงาน รายได้ การจัดการหนี้สิน และการจ่ายเงินประกัน เป็นต้น (Ministry of Civil Defence & Emergency Management, 2005, p.12) ส่วนภาคธุรกิจ กระทรวงธุรกิจ นวัตกรรม และการจ้างงาน จะมีบทบาทสำคัญในการให้ข้อมูล คำแนะนำ และเงินสนับสนุนแก่ภาคธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการขายสินค้า การส่งออกสินค้า เนื่องจากประเทศมีโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัลสูง (Carey & Yoshiro, 2022) ส่งผลต่อการขับเคลื่อนการทำงานของภาคธุรกิจให้ยังคงดำเนินต่อไปได้ รัฐบาลจะเข้ามา

บทบาทในการกระตุ้นและฟื้นฟูเศรษฐกิจในระดับมหภาคและเชื่อมโยงกับหน่วยงานท้องถิ่น เพื่อให้เศรษฐกิจมีการฟื้นตัวอย่างเหมาะสม มีนโยบายทุนการจ้างงาน การกระตุ้นอุปสงค์ในประเทศ และการใช้แนวทางการเปิดประเทศอย่างค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งผลที่เกิดขึ้นพบว่านิวซีแลนด์สามารถลดผลกระทบทางเศรษฐกิจได้ และสถานะการคลังอยู่ที่ระดับ AA+ นักวิชาการทางเศรษฐกิจประเมินว่าสถานะทางเศรษฐกิจเกิดจากการดำเนินนโยบายที่เด็ดขาดรวดเร็ว ทั้งในการแก้ปัญหาโรคระบาด และการช่วยเหลือทางเศรษฐกิจของส่วนต่างๆ ในประเทศ (Schmidt, 2021)

2) การฟื้นฟูทางสังคม (Social Environment) ประกอบไปด้วย การฟื้นฟูทางสุขภาพกายสุขภาพจิต สวัสดิการสังคม และความปลอดภัยและสวัสดิภาพในชีวิตของประชาชน ซึ่งกระทรวงสาธารณสุขจะเป็นผู้มีบทบาทหลักในการรับผิดชอบปัญหาที่เกี่ยวกับการให้บริการสาธารณสุข สามารถใช้อำนาจฉุกเฉินได้ตามความจำเป็น เมื่อมีการยกระดับการดูแลที่มีความเข้มงวดมากขึ้น ซึ่งอำนาจพิเศษจะช่วยลดระยะเวลาในการฟื้นฟู และปกป้องระบบสาธารณสุขในประเทศ โดยกระทรวงสาธารณสุขจะให้ความสำคัญกับการฟื้นฟูสภาพจิตใจของทั้งประชาชน และบุคลากรทางการแพทย์เป็นอย่างมาก เนื่องจากประชาชนสูญเสียคนสำคัญในชีวิต วางงาน และการใช้มาตรการปิดเมือง ส่งผลต่อสุขภาพจิตของประชาชนมากขึ้น โดยกระทรวงสาธารณสุขมีทั้งการให้คำปรึกษาจากกระทรวงที่เป็น สายด่วน (Hotline) คำแนะนำในเว็บไซต์ และยังทำงานร่วมกับชุมชน เพื่อสร้างความร่วมมือในการเยียวยาสุขภาพจิตของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากโควิด-19 โดยให้โรงเรียน สถานที่ทำงาน หรือหน่วยงานระดับชุมชนท้องถิ่น เข้ามามีบทบาทในการฟื้นฟูสภาพจิตของส่งผลให้การดูแลเข้าถึงประชาชนทุกกลุ่มได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียม (Ministry of Health, 2020b) ส่วนในด้านสวัสดิการสังคม นายกรัฐมนตรีได้มีการเพิ่มสวัสดิการครั้งใหญ่ที่สุด เพื่อเยียวยาประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากโควิด-19 (The guardian, 2021)

3) การฟื้นฟูโครงสร้างพื้นฐาน (Built environment) รัฐบาลได้ดำเนินการฟื้นฟูโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งมีจุดมุ่งเน้นไปที่การสร้างที่ยั่งยืนและความยืดหยุ่นได้ เพื่อรองรับสถานการณ์ที่คาดไม่ถึงในอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นได้อีก โดยรัฐบาลได้ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน โดยเน้นที่โครงการทางคมนาคม เช่น การขยายทางหลวง โครงการบ้าน เพื่อสร้างงานและกระตุ้นเศรษฐกิจ ทั้งนี้เพื่อช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจที่ซบเซา นอกจากนี้รัฐบาลยังให้ความสนใจในเรื่องของการส่งเสริมความสามารถของชุมชนในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Community resilience) ไม่ว่าจะเป็นภัยพิบัติธรรมชาติ หรือ การแพร่ระบาดของโรคระบาด รวมไปถึงการเตรียมความพร้อมของชุมชนในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน โดยใช้ทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ภายในชุมชน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือระหว่างสมาชิกในชุมชน เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นในการปรับตัวกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

4) การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Environment) ถึงแม้ว่าทรัพยากรธรรมชาติจะไม่ได้รับผลกระทบโดยตรงในช่วงโควิด-19 แต่โรคระบาดยังส่งผลทางอ้อมต่อทรัพยากรธรรมชาติ ในบางเรื่อง เช่น เรื่องของปริมาณขยะที่เพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงมีมาตรการปิดเมือง การทำงานที่บ้าน มีการใช้พลาสติกแบบใช้ครั้งเดียวทิ้งเพิ่มขึ้น (single-use plastics) ซึ่งทำให้รัฐบาลนิวซีแลนด์ได้ส่งเสริมการลดขยะ และริเริ่มการใช้เคล

เพื่อลดผลกระทบของขยะพลาสติกต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ในช่วงการแพร่ระบาดส่งผลกระทบต่อการทำงาน รัฐบาลจึงได้มีการประเมินรูปแบบการทำงานใหม่เพื่อให้มีความยั่งยืนเพิ่มมากขึ้น และยังส่งเสริมการทำงานอย่างมีความรับผิดชอบซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนท้องถิ่นมากขึ้น

ประสบการณ์จากการบริหารจัดการภาครัฐ

จากรูปแบบการจัดการโควิด-19 ของประเทศนิวซีแลนด์ทั้ง 4 ขั้นตอน ที่ปรับรูปแบบมาจากแนวทางการบริหารงานภาครัฐในสภาวะวิกฤติ ส่งผลให้ประเทศนิวซีแลนด์สามารถจัดการการแพร่ระบาดโควิด-19 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากการถอดบทเรียนประสบการณ์การบริหารจัดการภาครัฐของประเทศนิวซีแลนด์พบว่ามียุทธศาสตร์ 5 ด้าน ที่เป็นจุดเด่นของรูปแบบการบริหารงานภาครัฐที่นำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการในภาวะวิกฤติ ดังนี้

1. การมีภาวะผู้นำที่แข็งแกร่ง (Strong Leadership) จากการบริหารจัดการโควิด-19 ของประเทศนิวซีแลนด์ ภาพของผู้นำจะมีบทบาทที่โดดเด่นในการจัดการปัญหา ตั้งแต่การเริ่มประกาศใช้แนวทาง 'Go Hard, Go Early' ซึ่งถือเป็นแนวทางที่ค่อนข้างเข้มงวด ในการตอบโต้กับปัญหาโรคระบาด โดยลักษณะของความเป็นผู้นำของนายกรัฐมนตรีจาซินดา อาร์เดิร์น ที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัด คือ การตัดสินใจที่รวดเร็วและเด็ดขาด ให้ความสำคัญของสุขภาพประชาชนเป็นอันดับแรก ดังนั้นการตัดสินใจในการรับมือจึงมีความเข้มงวดตั้งแต่เริ่มต้น ทั้งๆ ที่รู้ว่าการตัดสินใจจะต้องกระทบต่อการท่องเที่ยว ภาคการเกษตร อุตสาหกรรม และเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ และมีแรงกดดันทางการเมืองจากการเริ่มมาตรการปิดเมือง (Jamieson, 2020, p.601) เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและอัตราการว่างงาน แต่นายกรัฐมนตรีก็ยังยืนยันที่จะใช้มาตรการนี้ แม้ว่าจะนำไปสู่ปัญหาที่เกิดขึ้นทางการเมืองในอนาคตก็ตาม แสดงให้เห็นถึงความความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจในแนวทางที่เด็ดขาดนี้จะขาดการสนับสนุนของประชาชนไม่ได้ โดยนายกรัฐมนตรีทำให้ประชาชนเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจของเธอเชื่อถือได้เพราะมาจากการปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญมาก่อนแล้ว ทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ยอมรับการตัดสินใจในแนวทางนี้ ซึ่งการมีภาวะผู้นำในด้านการตัดสินใจที่เด็ดขาดนี้ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการโควิด-19 ของประเทศนิวซีแลนด์ (Fakhruddin, et al., 2020, p.2)

2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)

- 2.1 การสื่อสารของนายกรัฐมนตรี มีการสื่อสารถึงนโยบายในการจัดการไวรัสโควิด-19 เพื่อให้ประชาชนเข้าใจเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงานในการที่จะร่วมมือกันเพื่อลดการแพร่กระจายของไวรัสโควิด-19 ซึ่งนายกรัฐมนตรีเน้นการพูดความจริง สื่อสารสถานการณ์กับประชาชนอย่างเปิดเผย ซึ่งทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อใจและไว้วางใจ รวมไปถึงสะท้อนภาพความโปร่งใสในการทำงานของรัฐบาลด้วย อีกทั้งนโยบายต่าง ๆ ที่รัฐบาลได้แถลงออกมา พวกเขาได้ปฏิบัติตามจริง ซึ่งทำให้ประชาชนเห็นทิศทางในการแก้ปัญหาและเป็นการตอกย้ำความเชื่อมั่นต่อรัฐบาลไม่มั่นใจ และหวาดกลัวของประชาชน แต่นายกรัฐมนตรี ยังแสดงออกให้ประชาชนเชื่อถือ โดยการยกตัวอย่างเช่น นายกรัฐมนตรีกล่าวไว้ในแถลงข่าวเมื่อวันที่ 23 มีนาคม ค.ศ. 2021 ในขั้นตอนการเฝ้าระวังระดับที่ 4 ซึ่งเป็นระดับสูงที่สุดในการจัดการปัญหา โดยสื่อสารกับประชาชนว่า

“รัฐบาลจะทำทุกอย่างเพื่อปกป้องคุณ” เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชน ในการเผชิญโรคระบาดไปพร้อมๆ กัน (New Zealand Government, 2022) นอกจากนี้นายกรัฐมนตรียังสามารถสื่อสารนโยบายอย่างชัดเจนทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยรูปแบบที่เป็นทางการจะเป็นการแถลงออกสื่อ ส่วนรูปแบบที่ไม่เป็นทางการจะเป็นการสรุปรายวันและโพสต์ลงโซเชียลมีเดีย โดยใช้เวลานั้นๆ ช่วยให้ประชาชนเข้าใจเป้าหมายของรัฐบาล และหน้าที่ของตนเองที่จะช่วยกันในการลดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส นอกจากนี้นายกรัฐมนตรีจะสื่อสารเฉพาะเรื่องที่สำคัญที่จำเป็นต้องแจ้งให้ประชาชนทราบ ในขณะที่เรื่องเกี่ยวกับสาธารณสุขจะมอบหมายให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้อธิบายเองเพื่อไม่ให้เกิดความสับสน

2.2 การสื่อสารจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง มีความชัดเจน รัดกุม และครอบคลุม ทำให้ประชาชนรู้แนวทางในการปฏิบัติตนเมื่อสถานการณ์เพิ่มหรือลดระดับความรุนแรง เช่น การมีข้อมูลให้ประชาชนรู้ว่าเมื่อรัฐบาลประกาศระดับความรุนแรงของการแพร่ระบาดในแต่ละระดับจะต้องปฏิบัติตนอย่างไร นอกจากนี้กระทรวงสาธารณสุขยังมีเว็บไซต์ที่ให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับโควิด-19 ที่ประชาชนสามารถเข้าไปดูข้อมูลต่างๆ ได้เอง โดยใช้เว็บไซต์เดียวเป็นศูนย์กลางข้อมูลทุกอย่าง เช่น คำแนะนำเมื่อตรวจพบเชื้อโควิด-19 คำแนะนำเกี่ยวกับการฉีดวัคซีน คำแนะนำเรื่องการสวมหน้ากากอนามัย คำแนะนำเกี่ยวกับสุขภาพจิต เป็นต้น และในเว็บไซต์จะมีการแจ้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ธุรกิจ ชุมชน และมีภาษามากกว่า 30 ภาษา ตามความหลากหลายของเผ่าพันธุ์ในประเทศนิวซีแลนด์ และครอบคลุมไปถึงชาวต่างชาติที่อาศัยอยู่ในประเทศนิวซีแลนด์ เช่น ภาษาไทย ภาษาเกาหลี ภาษาเวียดนาม เป็นต้น

3. การตัดสินใจในการทำงานร่วมกัน (Collaborative Decision-Making) รัฐบาลประเทศนิวซีแลนด์ทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านสาธารณสุข ข้าราชการ ภาคเอกชน ชุมชน และยังรวมถึงผู้นำกลุ่มเมารีอย่างใกล้ชิด เพื่อประสานการทำงานร่วมกันรวมถึงการแบ่งปันความรู้ และทรัพยากรร่วมกัน โดยรูปแบบการมีส่วนร่วมในการทำงานแบ่งได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

3.1 การสร้างความร่วมมือจากนักวิทยาศาสตร์ หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคเอกชน ที่เข้ามาช่วยรัฐบาลในการจัดการปัญหา โดยนักวิทยาศาสตร์สามารถให้คำแนะนำแนวปฏิบัติที่ดีต่อรัฐบาลในการบริหารจัดการโรคระบาดและยังสามารถให้คำแนะนำประชาชนในเรื่องของความเสี่ยงของโรคระบาด การปฏิบัติตน และการปฏิบัติตนเพื่อเลี่ยงการแพร่กระจายของโควิด-19 ซึ่งการเข้ามามีส่วนร่วมจากนักวิทยาศาสตร์ทำให้ข้อมูลที่เผยแพร่ออกมาจากภาครัฐมีความน่าเชื่อถือนำไปสู่ความเชื่อมั่นจากประชาชน รวมไปถึงการที่ภาครัฐจะได้แนวทางการดำเนินการที่เป็นไปได้มากที่สุด มีความเสี่ยงน้อยที่สุดในการรับมือ ส่วนความร่วมมือกับภาคเอกชนนั้นภาครัฐได้ร่วมมือกับเอกชนในหลากหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นการร่วมพัฒนาแอปพลิเคชัน NZ Covid tracer ความร่วมมือในการพัฒนาและทดสอบ Antigen test และการสนับสนุนอุปกรณ์ที่จำเป็นในด้านสาธารณสุข เป็นต้น ซึ่งการสร้างความร่วมมือสะท้อนให้เห็นรูปแบบการทำงานในรูปแบบการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันที่ภาครัฐจะไม่ดำเนินการเพียงลำพังแต่จะมีการสร้างเครือข่าย และความร่วมมือในการทำงานกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินงานทันต่อสถานการณ์ และการตัดสินใจมีความแม่นยำมากที่สุด โดย Institute of

Public Administration New Zealand เชื่อว่าการการทำงานและการประสานงานร่วมกันถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้นิวซีแลนด์สามารถจัดการปัญหาการแพร่กระจายของไวรัสที่มีประสิทธิภาพ (Ipanz, 2022)

3.2 การสร้างการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การดำเนินงานของภาครัฐเพียงลำพังไม่สามารถทำได้ถ้าประชาชนไม่ให้ความร่วมมือ ดังนั้นภาครัฐจึงสร้างการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน โดยมีแคมเปญ ‘Unite against covid-19’ ที่ชวนประชาชนให้ร่วมมือกันในการต่อสู้ปัญหาไปด้วยกันผ่านเว็บไซต์และโซเชียลมีเดีย ซึ่งเป็นช่องทางที่มีการแจ้งข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญ และตอบคำถามประชาชน ทั้งนี้ได้มีผู้ทำการวิจัยในประเด็นการมีส่วนร่วมของประชาชนชนต่อมาตรการโควิด-19 ของรัฐบาลนิวซีแลนด์ พบว่า ประชาชนมีแนวโน้มเชื่อฟังและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามมาตรการของรัฐบาลในระดับสูง เนื่องมาจากความเชื่อมั่นในการประกาศมาตรการของรัฐบาล และเชื่อมั่นในข้อมูลของนักวิทยาศาสตร์ที่ออกมาให้คำแนะนำในมาตรการต่างๆ (Kaine, et al., 2022, p.8) นอกจากการสร้างการมีส่วนร่วมในระดับมหภาคแล้ว การมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่นก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน โดยบุคคลสำคัญ คือ ผู้นำชุมชนที่จะต้องเผยแพร่ข้อมูลจากภาครัฐ และประสานงานกับภาครัฐในการจัดการโรคระบาดในชุมชน และมีส่วนสำคัญที่ทำให้คนในชุมชน โดยเฉพาะกลุ่มเสี่ยงโดยเฉพาะผู้สูงอายุให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแนวทางของภาครัฐ โดยปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม คือ ความน่าเชื่อถือของการกำหนดนโยบาย และการสร้างการมีส่วนร่วมในนโยบายนั้น

4. การบริหารนโยบายที่มีประสิทธิภาพ (Effective Policy Management) โดยรัฐบาลมีนโยบายการทำงานเชิงรุกและมีความเข้มงวด มีกลยุทธ์ในการป้องกันและรับมือการแพร่กระจายของโรคระบาด และมีการตัดสินใจอยู่บนฐานของข้อมูลเชิงวิทยาศาสตร์ที่มีความน่าเชื่อถือ ดังนี้

4.1 การดำเนินนโยบายที่มีความเข้มงวด โดยจะเห็นได้จากการควบคุมชายแดน และการคัดกรองที่มีประสิทธิภาพ โดยรัฐบาลได้มีการดำเนินการปิดพรมแดนหลังจากพบผู้ติดเชื้อโควิด-19 เกิน 100 คน ติดต่อกันเป็นเวลา 2 วัน (Tongtagorn, 2022, p.43) อีกทั้งยังได้มีการประกาศยกระดับมาตรการในการจัดการกับโควิด-19 เมื่อเห็นจำนวนผู้ติดเชื้อเพิ่มมากขึ้น จะเห็นได้จากการที่นายกรัฐมนตรีออกมามีประกาศยกระดับมาตรการจาก Level 2 หลังจากใช้ไปเพียง 1 วัน เป็น Level 3 โดยให้ผลลัพธ์บังคับใช้ทันทีที่ประกาศ (New Zealand Government, 2022) และยังได้ใช้นโยบายการปิดเมืองเพื่อลดความเสี่ยงในการแพร่กระจายเชื้อในประเทศที่อาจจะรุนแรงมากยิ่งขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่านโยบายการควบคุมที่มีความเข้มงวด ส่งผลให้การควบคุมการแพร่กระจายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะไม่ได้หยุดการแพร่ระบาดจนตัวเลขติดเชื้อเป็น 0 แต่ด้วยความเข้มงวดของนโยบายประกอบกับการเร่งฉีดวัคซีนที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้จำนวนผู้ติดเชื้อลดลงอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่การผ่อนคลายมาตรการในเวลาต่อมา

4.2 การกำหนดนโยบายบนฐานของกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ที่รัฐบาลประเทศนิวซีแลนด์ใช้เป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญที่ทำให้ประเทศนิวซีแลนด์สามารถควบคุมโรคระบาดได้ โดยกลยุทธ์มีจุดเน้นสำคัญอยู่ 4 เสาหลัก คือ การจัดการพรมแดน การเฝ้าระวัง การกักตัว และการได้รับการสนับสนุนจากชุมชน (Community Support) (Ministry of Health, 2022) ซึ่งเน้นกระบวนการทำงานเชิงรุกที่เน้นการป้องกัน และตอบสนองต่อเหตุการณ์ให้ได้รวดเร็วที่สุด นอกจากนี้กลยุทธ์ในการรับมือกับการแพร่ระบาดโควิด-19 เป็นกลยุทธ์ที่มองการ

ทำงานแบบองค์รวม (Comprehensive approach) ตั้งแต่การป้องกัน การวางแผน การตอบสนองต่อเหตุการณ์ และการฟื้นฟู ซึ่งแต่ละขั้นตอนล้วนผ่านการคิด วิเคราะห์ ปรับตามสถานการณ์ และมีการคำนึงถึงประชาชนเป็นศูนย์กลางที่ต้องการลดผลกระทบต่อบุคคลและชุมชนในวงกว้างให้ได้เร็วที่สุด โดยจะเห็นจากการดำเนินงานจะมีการคำนึงถึงผลกระทบทั้งทางสุขภาพกาย สุขภาพจิต สังคม เศรษฐกิจ โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งแวดล้อม

4.3 การกำหนดนโยบายอยู่บนฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Policies) การตัดสินใจในการกำหนดนโยบายต่างๆ รัฐบาลจะพิจารณาร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้มีการตั้งคณะทำงานย่อยๆ (ad hoc committee) ที่ระดมผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโรคระบาด ไม่ว่าจะเป็นรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง ผู้เชี่ยวชาญทางสาธารณสุข และนักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น โดยมีการทำงานร่วมกันในการตัดสินใจในสถานการณ์เร่งด่วน การกำกับดูแลเฝ้าระวัง การตรวจสอบประสิทธิภาพกลยุทธ์ และการสนับสนุนทางข้อมูล วิทยาศาสตร์และการแพทย์ เป็นต้น (Tongtagorn, 2022, p.44)

5. การมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน (Building agile capability) ความสามารถของรัฐบาลในการปรับตัวและตัดสินใจอย่างรวดเร็วตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยรัฐบาลมีการทำงานที่แสดงถึงความสามารถในการทำงานที่คล่องตัว ดังนี้

5.1 การเรียนรู้และปรับตัว (Learning and Adaptation) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การทำงานมีความคล่องตัว เนื่องจากการทำงานที่คล่องตัวต้องอาศัยความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งภาครัฐนิวซีแลนด์มีการทบทวนและประเมินการตอบสนองต่อโรคระบาดอย่างสม่ำเสมอ ระบุจุดที่ต้องปรับปรุง และนำการเปลี่ยนแปลงไปใช้เพื่อตอบสนองต่อความท้าทายในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น เช่น ระบบการรักษาพยาบาลของนิวซีแลนด์สามารถปรับให้เข้ากับความต้องการของการแพร่ระบาดได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงความสามารถในการทดสอบและการติดตามผู้สัมผัสที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งบุคลากรทางการแพทย์สามารถเรียนรู้และนำกระบวนการและเทคโนโลยีใหม่ไปใช้ได้อย่างรวดเร็วเพื่อตอบสนองต่อโรคระบาด

5.2 การจัดตั้งทีมงานข้ามหน่วยงาน คือ All-of-Government COVID-19 Response Group (New Zealand Government, 2022) เพื่อจัดการการตอบสนองของประเทศต่อการแพร่ระบาด กลุ่มนี้มีหน้าที่รับผิดชอบในการประสานงานความพยายามของหน่วยงานรัฐบาล ให้การสื่อสารที่ชัดเจนแก่สาธารณะ และทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและได้รับข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ แนวทางการทำงานที่เน้นความคล่องตัวที่นำมาใช้โดย All-of-Government COVID-19 Response Group มีลักษณะเฉพาะโดยเน้นที่การทำงานร่วมกัน และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้ให้บริการด้านสุขภาพ นักวิทยาศาสตร์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เพื่อระบุวิธีแก้ปัญหาที่เป็นไปได้และทดสอบได้อย่างรวดเร็วในสถานการณ์จริง มีการตัดสินใจอย่างรวดเร็วโดยอิงจากหลักฐานที่ดีที่สุด และคำติชมถูกนำมาใช้เพื่อปรับแต่งและปรับปรุงแนวทางตามความจำเป็น

5.3 การพัฒนานวัตกรรม นวัตกรรมเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญในการสร้างขีดความสามารถที่คล่องตัว นิวซีแลนด์ได้แสดงนวัตกรรมในการตอบสนองต่อการแพร่ระบาด ซึ่งรวมถึงการใช้เทคโนโลยีสำหรับการติดตามผู้สัมผัสและการให้คำปรึกษาทางไกล ตลอดจนการพัฒนาวิธีการทดสอบใหม่ๆ การส่งเสริมและสนับสนุน

นวัตกรรมด้านการดูแลสุขภาพและภาคส่วนอื่นๆ สามารถช่วยสร้างขีดความสามารถที่คล่องตัวและปรับปรุงการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ในอนาคต

จากการถอดบทเรียนการบริหารงานภาครัฐของประเทศนิวซีแลนด์สะท้อนให้เห็นว่าเป็นการทำงานที่มีความเป็นมืออาชีพ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน โดยมุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง สามารถปรับการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่ผันผวนอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังมีแนวทางการทำงานที่ชัดเจน ครอบคลุม ยืดหยุ่นคล่องตัว และเน้นการทำงานร่วมกัน ทำให้สามารถทำงานเชื่อมโยงกันทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนภายใต้การนำของผู้ที่มีความเข้าใจในระบบการทำงาน และเป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจ ส่งผลให้มีการรับมือต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐในสภาวะวิกฤติ ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนการทำงานโดยกำหนดกรอบการทำงานให้ชัดเจน มีการจัดโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ เพื่อให้เกิดการประสานงานที่ระหว่างหน่วยงาน และบูรณาการงานร่วมกันได้ (Co-governance) (Ratanaset & Wanitchayapom, 2021, p.85) รวมไปถึงการบริหารจัดการและการควบคุมการดำเนินงานต้องเป็นไปอย่างคล่องตัว มีขั้นตอนที่ชัดเจนในการควบคุมสถานการณ์เพื่อสามารถช่วยเหลือผู้ประสบภัยได้ทันที สามารถดำเนินการกู้คืนหลังภัยพิบัติโดยเร็วที่สุด (Carter, 2008, p.29-30) และสามารถปรับแนวทางการบริหารให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของประเทศของตน (Tongtagorn, 2022, p. 50)

บทสรุป

การบริหารงานภาครัฐของประเทศนิวซีแลนด์ในการจัดการกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นการนำแนวทางที่เคยบริหารจัดการกับการแพร่ระบาดของไข้หวัดใหญ่ในประเทศมาปรับใช้ เนื่องจากการจัดการกับโรคระบาดที่เป็นโรคอุบัติใหม่อย่างโควิด-19 ยังไม่มีแนวทางที่เป็นสูตรสำเร็จในการจัดการ ซึ่งแนวทางที่นำมาปรับใช้ตามสถานการณ์และลักษณะของโรคได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จ โดยภาครัฐมีบทบาทโดดเด่นตั้งแต่ผู้นำทั้งในบริบทของการตัดสินใจและความสามารถในการสร้างการยอมรับจากประชาชน การบริหารการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การบริหารนโยบายที่มีความชัดเจน การจัดองค์การที่มีการกระจายอำนาจและแบ่งงานกันอย่างเป็นระบบ และการสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเมื่อมองจากมุมมองทางทฤษฎีพบว่า การบริหารจัดการของประเทศนิวซีแลนด์สามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอนการบริหารงานภาครัฐในสภาวะวิกฤติ โดยเน้นการทำงานที่ปรับตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย หรือกลยุทธ์ในการดำเนินการ มีเป้าหมายเพื่อลดการแพร่ระบาด และฟื้นฟูผู้ที่ได้ผลกระทบให้เร็วที่สุด โดยไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ซึ่งการเรียนรู้แนวทางการทำงานจากประเทศที่ทำได้ดีและมีประสิทธิภาพ จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานของประเทศต่างๆ โดยเฉพาะในด้านการบริหารนโยบายที่จะสามารถนำไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของแต่ละประเทศ และจะเป็นส่วนส่งเสริมให้การเผชิญหน้ากับการจัดการโรคระบาดในครั้งต่อไป ให้มีการรับมือที่ดีขึ้น ส่วนประโยชน์ที่เกิดขึ้นในเชิงวิชาการ คือ การที่ได้เรียนรู้แนวทางการจัดการโรคระบาด ภายใต้กลยุทธ์การดำเนินงาน ‘Elimination Strategy for Aotearoa New Zealand’ ซึ่งแท้จริงแล้วหลักการดำเนินงานเป็นรูปแบบการ

จัดการปัญหาในสภาวะวิกฤติที่แต่ละประเทศได้ดำเนินการอยู่แล้ว เพียงแต่นิวซีแลนด์จะมีการปรับกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ทำให้ตอบสนองปัญหาและเยียวยาผู้ที่เดือดร้อนได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งผลจากการบริหารงานที่ดีส่งผลให้สามารถแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ ในขณะที่ยังคงรักษาความไว้วางใจและการสนับสนุนจากสาธารณชน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษาด้านการจัดการในสภาวะวิกฤติในการเตรียมรับมือได้และจัดการปัญหาได้อย่างยั่งยืน

References

- Baker, M. & Wilson, N. (2020). Successful Elimination of Covid-19 Transmission in New Zealand. *The New England Journal of Medicine*, 383(8), 1-3.
- Cameron, E. E., Nuzzo, J. B., & Bell, J. A. (2019). **A world at risk: Annual report on global preparedness for health emergencies**. [Online]. Available : <https://www.ghsindex.org/report-model> [2022, May 12].
- Carey, D. & Yashiro, N. (2022). **New Zealand: Towards a strong and sustainable recovery**. [Online]. Available: <https://oecdoscope.blog/2022/02/02/new-zealand-towards-a-strong-and-sustainable-recovery> [2023, January 12].
- Carter, N. (2008). **Disaster Management**. Manila : Asian Development Bank.
- Fakhruddin, B., Blanchard, K. & Ragupathy, D. (2020). Are we there yet? The transition from response to recovery for the COVID-19 pandemic. *Progress in Disaster Science*, 7(100102), 1-5.
- Geoghegan, J., Ren, X., Storey, M. & Hadfield, J. (2020). Genomic epidemiology reveals transmission patterns and dynamics of SARS-CoV-2 in Aotearoa New Zealand. *Nature immunology*, 11(6351), 1-7.
- Geoghegan, J., Moreland, N., Le Gros, G. & Ussher, J. (2021). New Zealand's science-led response to the SARS-CoV-2 pandemic. *Nature immunology*, 22, 262-263.
- Ipanz. (2022). **Leadership, Co-ordination and Collaboration Across Government**. [Online]. Available: https://ipanz.org.nz/Article?Action=View&Article_id=150307 [2023, April 1]
- Jamieson, T. (2020). Go Hard, Go Early”: Preliminary Lessons from New Zealand's Response to COVID-19. *American Review of Public Administration*, 50(6-7), 598-605.
- Kaine, G., Greenhalgh, S. & Wright, V. (2022). Compliance with Covid-19 measures: Evidence from New Zealand, *PLoS ONE*, 17(2), 1-23.
- Kos, A. & Hromadskyi, A. (2017). Crisis management in case of functioning of public administration units. *Globalization, the State and the Individual*, 1(13), 39-47.

- Kvalsvig, A. & Verral, A. (2020). New Zealand's COVID-19 elimination strategy. **The Medical journal of Australia**, 213(5), 1-4.
- Lowy Institute. (2021). **Covid Performance Index: Deconstructing Covid Response**. [Online]. Available : <https://interactives.lowyinstitute.org/features/covid-performance/> [2022, March 15].
- Ministry of Business, Innovation & Employment. (2022). **Managing the impact of COVID-19 cases at your Business**. [Online]. Available : <https://www.business.govt.nz/covid-19/managing-the-impact-of-covid-19-cases-at-your-business/> [2022, October 2].
- Ministry of Civil Defence & Emergency Management. (2005). **Focus on Recovery: A Holistic Framework for Recovery in New Zealand Information for the CDEM sector**. [Online]. Available : <https://www.civildefence.govt.nz/assets/Uploads/publications/is-05-05-focus-on-recovery.pdf> [2022, May 12].
- Ministry of Health. (2017). **New Zealand influenza pandemic plan: A framework for action**. [Online]. Available: www.health.govt.nz/publication/new-zealand-influenza-pandemic-plan-framework-action. [2022, March 15].
- Ministry of Health. (2020a). **Elimination Strategy for Aotearoa New Zealand**. [Online]. Available: <https://www.health.govt.nz/covid-19-novel-coronavirus/covid-19-response-planning/covid-19-minimisation-and-protection-strategy-aotearoa-new-zealand> [2022, May 5].
- Ministry of Health. (2020b). **Covid-19 Psychological and Mental Wellbeing Recovery Plan**. [Online]. Available: <https://www.health.govt.nz/system/files/documents/publications/covid-19-psychosocial-mental-wellbeing-recovery-plan-15may2020.pdf> [2023, February 10].
- Ministry of Health. (2022). **COVID-19 Community Response Framework**. [Online]. Available: <https://www.health.govt.nz/covid-19-novel-coronavirus/covid-19-response-planning/covid-19-community-response-framework> [2022, May 17].
- New Zealand Government. (2022). **Prime Minister's Waitangi Day Speech**, [Online]. Available: <https://www.beehive.govt.nz/speech/prime-ministers-waitangi-day-speech> [2023, March 4].
- New Zealand Government. (2023). **How to get a COVID-19 test**. [Online]. Available: <https://covid19.govt.nz/testing-and-isolation/covid-19-testing/how-to-get-a-covid-19-test/> [2023, March 6].

- Ratanaset, W. & Wanitchayaporn, S. (2021). The role of government in managing the spread of COVID-19. *Journal of Administration and Social Science Review*, 4(2), 71-87. [In Thai]
- Schmidt, H. (2021). **Is a strong economic recovery on the horizon for New Zealand?** [Online]. Available: [https://internationalbanker.com/finance/is-a-strong-economic-recovery-on-the-horizon-for-New Zealand/](https://internationalbanker.com/finance/is-a-strong-economic-recovery-on-the-horizon-for-New-Zealand/) [2023, February 2].
- The guardian. (2021). **New Zealand budget 2021: Ardern boosts welfare to fuel Covid-19 Recovery.** [Online]. Available: <https://www.theguardian.com/world/2021/may/20/new-zealand-budget-2021-ardern-welfare-covid-19-child-poverty-housing> [2022, April 14].
- Thailand Development Research Institute. (2022). **Sweden's policies and measures.** [Online]. Available: <https://www.covidpolicywatch.com/sweden> [2022, December 21] [In Thai]
- Techawattanasiridumrong, W. (2022). Development of a Curriculum for Enhancing New Normal Life Skills in the Situation of COVID-19 of Secondary School Students in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province. *The Golden Teak : Humanity and Social Science Journal*, 28(4), 50-66. [In Thai]
- Tongtagorn, C. (2022). The Governmental Administration under COVID-19 Crisis: A Comparative Study of Taiwan Singapore and New Zealand. *Journal of Public Administration*, 20(1), 27-61. [In Thai]
- Yomchinda, T., Yomchinda, L., Chakesaengrat, K. & Jampangoen, R. (2011). The Effects of Organizational Behavior toward Work Stress during Covid-19 Pandemic : A Case of Bangkok Metropolitan Private Companies. *Journal of Chandrakasemsarn*, 27(1), 141-157. [In Thai]