



ความเป็นผู้นำในภาครัฐ : คุณสมบัตินี้และแนวทางการพัฒนา*

LEADERSHIP IN THE GOVERNMENT SECTOR: QUALITIES AND DEVELOPMENT APPROACHES



พิศิษฐ์ ศุภศิริเรืองชัย

Parsit Suparsiriruangchai

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: parsit4884@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในภาครัฐ : คุณสมบัตินี้และแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลเพื่อชี้นำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย โดยเน้นทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลและปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ผู้นำต่างจากผู้จัดการตรงที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการควบคุมในภาครัฐ ผู้นำต้องมีคุณธรรม โปร่งใส และสร้างความไว้วางใจแก่ประชาชน โดยเฉพาะในภาวะวิกฤต นอกจากนี้ ผู้นำ คือ บุคคลส่วนภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลและการปฏิสัมพันธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร นักวิชาการหลายคนให้นิยามภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการโน้มน้าว ประสาน และสร้างเอกภาพในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงไม่จำกัดเฉพาะตำแหน่งทางการ แต่รวมถึงผู้นำไม่เป็นทางการที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นด้วย สำหรับผู้นำภาครัฐต้องมีทั้งวิสัยทัศน์ คุณธรรม ความโปร่งใส และทักษะการสื่อสารที่ดี ต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ เปิดรับการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และคิดเชิงนวัตกรรม ผู้นำที่ผสมผสานคุณสมบัตินี้เหล่านี้จะสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน สำหรับแนวทางการพัฒนาผู้นำในภาครัฐ ควรพัฒนาผู้นำผ่านการศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงาน มีระบบประเมินผลต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและยกระดับประสิทธิภาพผู้นำอย่างยั่งยืน อุปสรรคและความท้าทาย อุปสรรคสำคัญของผู้นำภาครัฐไทย ได้แก่ การทุจริต ความไม่ต่อเนื่องทางนโยบาย และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ยังมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและระบบประเมินผลที่ไม่โปร่งใสเพียงพอ สิ่งเหล่านี้ลดประสิทธิภาพของการบริหารและบั่นทอนความเชื่อมั่นของประชาชน ดังนั้นควรสร้างระบบ

*Received September 13, 2025; Revised October 17, 2025; Accepted November 12, 2025



สรรหาผู้นำที่โปร่งใส สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต และปรับโครงสร้างราชการให้ทันสมัย ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน และภาคประชาชน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายอย่างมีส่วนร่วม เป้าหมาย คือ ระบบการบริหารภาครัฐที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อสังคมได้จริง

คำสำคัญ: ความเป็นผู้นำ; ภาครัฐ; คุณสมบัติ; แนวทางการพัฒนา

Abstract

This academic article examined Leadership in the Government Sector: Qualities and Development Approaches. Leadership is the process by which individuals exert influence to guide groups to achieve goals, emphasizing both personal characteristics and social interactions. Leaders differ from managers in that they focus on inspiring and transforming rather than controlling them in the public sector. Leaders must be ethical, transparent, and build public trust, especially during crises. Furthermore, leaders are individuals, while leadership is the process of exercising influence and interaction to achieve organizational goals. Many scholars define leadership as the ability to influence, coordinate, and unite a group. Therefore, leadership is not limited to official positions, but also includes informal leaders who influence others. Public sector leaders must possess vision, integrity, transparency, and good communication skills. They must also manage change, embrace participation from all sectors, and be innovative. Leaders who combine these qualities can drive effective and sustainable development. For leadership development in the public sector, leaders should be developed through education, organizational culture building, and mentoring, promoting the use of digital technology and public participation in management, and implement continuous evaluation systems to improve and enhance leadership effectiveness sustainably. Obstacles and Challenges: Key obstacles to Thai public sector leaders include corruption, policy inconsistency, and resistance to change. Financial constraints and insufficiently transparent evaluation systems remain. These factors reduce administrative efficiency and undermine public confidence. Therefore, a transparent leadership selection system should be established, lifelong learning encouraged, and the civil service restructure modernized. This should foster collaboration between the public, private, and public sectors to drive policy with participation. The goal is



a transparent, efficient, and truly socially responsive public administration system.

Keyword: Leadership; Government Sector; Qualities; Development Approaches

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 การบริหารงานภาครัฐต้องเผชิญกับความท้าทายมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจโลก พัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี ความซับซ้อนทางการเมือง และความคาดหวังที่สูงขึ้นจากประชาชน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ภาวะผู้นำในภาครัฐเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้นอย่างยิ่ง เพราะผู้นำที่มีคุณภาพจะสามารถกำหนดทิศทางและสร้างกลไกในการตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคุณสมบัติของผู้นำในภาครัฐมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพและความโปร่งใสของการบริหารงานภาครัฐ เนื่องจากผู้นำไม่ได้เป็นเพียงผู้บริหารจัดการ แต่เป็นผู้กำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ และรักษาความเชื่อมั่นของประชาชน ผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ (Vision) จะสามารถมองเห็นอนาคตและวางแผนพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ผู้นำที่มี คุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity & Transparency) จะสร้างความไว้วางใจและลดโอกาสการทุจริต ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมธรรมาภิบาลในภาครัฐ (Greenleaf, 1977)

นอกจากนี้ ผู้นำที่มีทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) จะช่วยให้การถ่ายทอดนโยบายและการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงผู้นำที่มีความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จะทำให้องค์กรรัฐสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (Hersey & Blanchard, 1988) ดังนั้น คุณสมบัติที่ดีของผู้นำภาครัฐจึงมีบทบาทสำคัญในการยกระดับการบริหารประเทศให้โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับของประชาชน (Bass, 1990)

ภาวะผู้นำ (Leadership) ไม่ได้หมายถึงตำแหน่งหรือยศศักดิ์เท่านั้น แต่หมายถึงกระบวนการที่บุคคลหนึ่งใช้เพื่อสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Northouse, 2019) ในบริบทภาครัฐ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของข้าราชการ นักการเมือง หรือผู้บริหารระดับสูงในการขับเคลื่อนนโยบาย การบริหารจัดการองค์กร และการสร้างความไว้วางใจจากประชาชน

ยุคดิจิทัลครองเมืองคนที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำองค์กรทั้งยักษ์เล็กหรือยักษ์ใหญ่ ซึ่งคนนั้นต้องพร้อมไปด้วยผู้มีสติปัญญาที่เต็มไปด้วยความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดี และมีใจรักกับทุกคน ซึ่งทุกคนล้วนสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถจนผลักดันตัวเองก้าวสู่ความเป็น “ผู้นำ” ได้ไม่ยาก และแน่นอนว่าผู้นำที่ดีเองก็สามารถทำความผิดพลาดกันได้เช่นกัน ซึ่งมีสาเหตุ 7 ประการที่ทำให้ผู้นำที่ดี กลายเป็นผู้นำที่ล้มเหลวฉับพลัน ดังนี้ (ธนาคารกรุงเทพ, 2564)



1. มองความสำเร็จว่าเป็นผลงานของตน แต่ละองค์ประกอบความสำเร็จสูงสุด คือ ทีมงานและพนักงาน แต่หากผู้นำองค์กรมองข้าม ไม่ได้สนใจ ใส่ใจเพียงอย่างเดียว ก็คือ ความสำเร็จที่เกิดขึ้น คือ สิ่งที่ตนเองเป็นคนทำทั้งหมด ย่อมส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน หรือนำพาท้องค์กรก้าวไปข้างหน้า

2. ไม่เข้าใจบทบาทของผู้นำที่แท้จริง ผู้นำที่ดีต้องรับบทบาทของผู้นำ คือ การมองภาพอนาคต กำหนดวิสัยทัศน์ กระตุ้นสร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจให้กับทุกคนในทีมงานและพนักงานทุกคน เพื่อนำพาท้องค์กรให้ไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น แต่ผู้นำที่ล้มเหลว ส่วนใหญ่มักมองข้าม ไม่ให้ความสนใจ ไม่ได้ทำอะไรแบบนั้นเลย

3. กลายเป็นคนที่หยิ่งยโส หลงในอำนาจ เมื่อทราบได้ที่ผู้นำยังหลงในอำนาจตัวเอง คิดว่าตนเองเป็นใหญ่ที่สุด คือคนเดียวที่สามารถทำอะไรก็ได้ ใช้อำนาจไปในทิศทางที่ผิดและคิดว่าตนเองนั้นเก่งที่สุด ทุกคนจะต้องเชื่อฟัง ถือว่าเป็นผู้ที่ล้มเหลวที่สุด

4. ขาดความยืดหยุ่น ผู้นำที่คิดเผด็จการ ไม่ฟังความคิดเห็นคนรอบข้าง ไม่เคยฟังความคิดของลูกน้อง ทำทุกอย่างแบบขาดความยืดหยุ่น และขาดการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับตลาดโลก ทำให้องค์กรย่ำอยู่กับที่ ย่อมพ่ายแพ้ให้กับบริษัทคู่แข่ง

5. ไม่สามารถให้ Feedback ที่สร้างสรรค์ ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถให้ Feedback ที่ดีแก่ทีมงานได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง แต่ผู้นำที่ล้มเหลวจะเอาแต่กันตัวเองได้บังคับบัญชา ใช้คำพูดที่ไม่สร้างสรรค์ และเป็นคำพูดที่ไม่ก่อให้เกิดการพัฒนาใด ๆ ถือว่าเป็นผู้นำที่แย่สุด ๆ

6. ไม่ยอมเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สำหรับผู้นำที่ล้มเหลว คือ ผู้นำที่ไม่คิดที่จะเรียนรู้อะไรและพัฒนาตนเองตามกระแสโลกยุคดิจิทัล ยึดมั่นแต่สิ่งที่ตนเองเคยรู้ เคยทำ และเคยสำเร็จโดยไม่ตระหนักว่าสิ่งเหล่านั้น มันกำลังจะล้าสมัย

7. มีทักษะการสื่อสารที่แย่มาก ผู้นำล้มเหลว ก็คือการขาดทักษะการ สื่อสารที่ดี พูดเรื่องง่ายให้เป็นเรื่องยากไปทุกอย่าง สื่อสารกับลูกน้องหรือลูกค้าไม่มีใครเข้าใจ แถมยังเป็นการยั่วยุ ทำลาย ส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งกันเองในองค์กรมากขึ้นไปอีก

ประเทศไทยในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำภาครัฐเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ผ่านการจัดทำหลักสูตรอบรมผู้บริหาร การปฏิรูประบบราชการ และการสร้างกลไกความโปร่งใส อย่างไรก็ตาม ยังมีอุปสรรคหลายด้านที่ทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำไม่บรรลุผลเต็มที่ เช่น ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่อยครั้ง และความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงจากข้าราชการบางส่วน

ดังนั้น บทความนี้จึงมุ่งวิเคราะห์คุณสมบัติและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐ โดยอ้างอิงแนวคิดและทฤษฎีจากนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนยกกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางเชิงประจักษ์



แนวคิดและความหมายของภาวะผู้นำ

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีการศึกษาอย่างกว้างขวางและหลากหลายมุมมอง เช่น การอธิบายว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลเพื่อชี้นำและประสานงานกิจกรรมของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Yukl, 2013) สอดคล้องกันภาวะผู้นำเป็นทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลและกระบวนการทางสังคมที่มีผลต่อผู้อื่น (Northouse, 2019)

นักวิชาการหลายคนแยกความแตกต่างระหว่างผู้นำ (Leader) กับผู้จัดการ (Manager) โดยผู้จัดการเน้นไปที่การควบคุม วางแผน และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนผู้นำจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างแรงบันดาลใจ การกำหนดทิศทาง และการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

ในบริบทของภาครัฐ ภาวะผู้นำยังหมายถึงการมีความสามารถในการสร้างความไว้วางใจแก่ประชาชน การสร้างระบบการบริหารที่โปร่งใส และการเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรม ตัวอย่างเช่น การบริหารจัดการในช่วงวิกฤตสาธารณสุข เช่น โรคระบาด จำเป็นต้องมีผู้นำที่สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว มีข้อมูลที่ชัดเจน และสื่อสารกับประชาชนอย่างโปร่งใส

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

โดยทั่วไปนักวิชาการมักจะถือว่าผู้นำ (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) นั้น เป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นกระบวนการ ดังนั้นการจะเข้าใจความหมายของผู้นำมักจะไม่ใช่ปัญหามากนัก ทั้งนี้เพราะจะรู้ว่าใครเป็นผู้นำนั้น ก็มักจะพิจารณาจากตำแหน่ง (Position) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าว การทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) นั้นเป็นเรื่องยาก แต่อย่างไรก็ตามนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเอาไว้ต่าง ๆ กันหลายทฤษฎีดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์กรหรือในกลุ่มคนในสถานต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล, 2540)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์กร (สมยศ นาวิการ, 2538)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ไม่มีความขัดแย้งในองค์กรอีกต่อไปในขณะใดขณะหนึ่งหรือในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้



ภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่มมอง (Gibson et al., 1997) ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วยผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, 2535)

คุณสมบัติของผู้นำในภาครัฐ

ผู้นำภาครัฐที่มีประสิทธิภาพไม่ได้อาศัยเพียงตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น แต่ยังต้องมีคุณลักษณะและทักษะเฉพาะที่ช่วยให้การบริหารจัดการประเทศหรือองค์กรภาครัฐดำเนินไปอย่างมั่นคง โปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมโดยรวม โดยสามารถสรุปได้เป็น 6 ประเด็นดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะสามารถกำหนดทิศทางในอนาคตได้อย่างชัดเจน มองการณ์ไกล และสร้างเป้าหมายที่ไม่เพียงแค່สวยงาม แต่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เช่น การกำหนดนโยบายพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน หรือการลงทุนด้านการศึกษาเพื่อสร้างกำลังคนในอนาคต ความเป็นผู้นำลักษณะนี้ทำให้ประชาชนและบุคลากรในองค์กรมั่นใจในเส้นทางการพัฒนา (Quarles, 2001)

2. คุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity and Transparency) ความซื่อสัตย์สุจริตและการบริหารอย่างโปร่งใส คือ รากฐานของความชอบธรรมในการปกครอง หากผู้นำไม่มีคุณธรรม แม้จะมีความรู้ความสามารถ ก็ไม่อาจสร้างความไว้วางใจได้ การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ การปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา และการยึดหลักกฎหมายอย่างเสมอภาค ล้วนเป็นเครื่องยืนยันถึงความโปร่งใสของผู้นำ (Greenleaf, 1977)

3. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) ผู้นำจำเป็นต้องถ่ายทอดนโยบายและวิสัยทัศน์ให้ประชาชนเข้าใจได้ง่าย ชัดเจน และตรงประเด็น นอกจากนี้ยังต้องเปิดโอกาสให้เกิดการสื่อสารสองทาง คือ ไม่เพียงพูดหรือสั่งการ แต่ยังต้องรับฟังความคิดเห็นและเสียงสะท้อนจากประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความร่วมมืออย่างแท้จริง (McKinsey & Company, 2025)

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในยุคที่เทคโนโลยีและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ผู้นำต้องสามารถวางแผนและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ เช่น



การปรับโครงสร้างหน่วยงานเพื่อให้คล่องตัว การนำดิจิทัลมาใช้ในการบริการประชาชน หรือ การพัฒนาทักษะใหม่ให้บุคลากร เพื่อให้องค์กรและประเทศก้าวทันสถานการณ์ (Ciancarini et al., 2023)

5. การมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำที่ดีควรเปิดพื้นที่ให้ทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นประชาชน ภาคเอกชน หรือภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจและกำหนดนโยบาย ซึ่งจะทำให้การบริหารโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสะท้อนถึงหลักประชาธิปไตยอย่างแท้จริง การมีส่วนร่วมยังช่วยให้เกิดนโยบายที่ตอบโจทย์และใกล้เคียงกับความต้องการของประชาชนมากที่สุด (Júnior et al., 2024)

6. นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovative Thinking) การเผชิญกับปัญหาสาธารณะ เช่น ปัญหาสิ่งแวดล้อม การคมนาคม หรือความเหลื่อมล้ำ จำเป็นต้องมีแนวทางใหม่ ๆ ที่ไม่ซ้ำซาก ผู้นำภาครัฐต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบนโยบายและระบบบริการสาธารณะ เช่น การใช้เทคโนโลยี AI ในงานราชการเพื่อความเร็ว หรือการออกแบบเมืองอัจฉริยะที่ช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน (Sazzad et al., 2021)

โดยสรุป ผู้นำภาครัฐที่มีคุณภาพจำเป็นต้องผสมผสานทั้ง วิทยาลัยที่ก้าวไกล คุณธรรม ความโปร่งใส การสื่อสารที่ดี ความสามารถในการจัดการการเปลี่ยนแปลง การเปิดรับการมีส่วนร่วม และการคิดเชิงนวัตกรรม ทั้งหมดนี้จะช่วยให้การบริหารงานภาครัฐตอบสนองต่อความท้าทายยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ทฤษฎีและรูปแบบภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำหลายรูปแบบที่สามารถนำมาใช้ในภาครัฐ ได้แก่

1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นจากการฝึกฝนเพียงอย่างเดียว แต่มีพื้นฐานจากคุณลักษณะเฉพาะตัวบางประการที่โดดเด่นเหนือผู้อื่น เช่น ความมั่นใจ ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด หรือความรับผิดชอบสูง คุณสมบัติเหล่านี้เป็นตัวผลักดันให้บุคคลก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับ อย่างไรก็ตาม ในภาครัฐ การพิจารณาผู้นำจากคุณลักษณะเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ จำเป็นต้องผสมผสานกับการพัฒนาทักษะและความรู้เพิ่มเติม

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) ตรงข้ามกับทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่สามารถเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาได้ผ่านการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การตัดสินใจที่รอบคอบ หรือการมอบหมายงานอย่างเหมาะสม สำหรับผู้นำภาครัฐ แนวคิดนี้มีความสำคัญมากเพราะการบริหารประเทศหรือองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะเชิงพฤติกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทที่หลากหลาย



3. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) ทฤษฎีนี้เน้นว่าผู้นำที่ดีต้องมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนสไตล์การนำตามสถานการณ์และระดับความพร้อมของผู้ตาม เช่น หากผู้ตามยังขาดทักษะ ผู้นำอาจต้องใช้การกำกับใกล้ชิด แต่ถ้าผู้ตามมีความสามารถสูง ผู้นำควรเปิดโอกาสให้ทำงานด้วยความอิสระมากขึ้น สำหรับภาครัฐ แนวคิดนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนของสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Hersey & Blanchard, 1988)

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้ตามมีพลังและความมุ่งมั่นในการทำงานมากกว่าที่คิด ว่าตนเองทำได้ โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม แสดงให้เห็นเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ และนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวก ในภาครัฐ ผู้นำลักษณะนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนนโยบายใหม่ ๆ ปฏิรูประบบราชการ และสร้างความศรัทธาแก่ประชาชน (Bass, 1990)

5. ภาวะผู้นำการให้บริการ (Servant Leadership) ทฤษฎีนี้ถือว่าผู้นำ คือ ผู้รับใช้ที่แท้จริง โดยให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำแบบนี้จะฟังเสียงประชาชน ใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของทุกคน สำหรับภาครัฐ ถือว่าเหมาะสมอย่างยิ่ง เพราะผู้นำควรทำงานเพื่อประชาชน และยึดหลักธรรมาภิบาล (Greenleaf, 1977)

สรุป แต่ละทฤษฎีมีจุดแข็งที่แตกต่างกันไป ทฤษฎีคุณลักษณะชี้ให้เห็นความสำคัญของบุคลิกและลักษณะเฉพาะตัว ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมเน้นการฝึกฝนทักษะ ทฤษฎีเชิงสถานการณ์เน้นความยืดหยุ่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นแรงบันดาลใจ และภาวะผู้นำการให้บริการเน้นความรับผิดชอบต่อประชาชน เมื่อผู้นำภาครัฐสามารถผสมผสานแนวคิดเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม ก็จะสามารถนำพาองค์กรและสังคมไปสู่การพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน

ปัญหาของผู้นำภาครัฐ

จากการศึกษาค้นคว้าพบสรุปปัญหาของผู้นำภาครัฐได้ดังนี้

1. ระบบราชการที่มีความซับซ้อนและ Red Tape ระบบราชการไทยมีลักษณะกฎระเบียบและกระบวนการอนุมัติหลายชั้น ทำให้เกิดความล่าช้า ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานลดลง (Thai Examiner, 2025)

2. อิทธิพลของวัฒนธรรมอุปถัมภ์และลูกข่าย (Patrimonialism/Clientelism) ระบบอุปถัมภ์ยังฝังลึกอยู่ในโครงสร้างราชการไทย ส่งผลต่อความเป็นกลางทางนโยบายและการตัดสินใจของผู้นำภาครัฐ (Sahl et al. 2025)

3. ข้อจำกัดด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน (New Public Governance) แม้ภาครัฐจะพยายามเปิดรับความคิดเห็นของประชาชนมากขึ้น แต่ยังมีข้อจำกัดจากระบบการเมืองแบบรวมศูนย์ และขาดความโปร่งใส (Ratthanakwan, 2023)



4. ปัญหาคอร์รัปชันและดัชนีการรับรู้ที่ต่ำ แม้จะมีการตั้งหน่วยงานตรวจสอบ แต่ระดับการรับรู้เรื่องคอร์รัปชันยังคงสูง และคะแนน CPI ของไทยยังต่ำเมื่อเทียบกับมาตรฐานสากล (อรุณรัฐ ปุณยกันก, 2567)

5. ความท้าทายด้านทักษะบุคลากรและเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล การนำเทคโนโลยี เช่น AI มาใช้ในภาครัฐยังประสบปัญหาด้านบุคลากรที่ขาดทักษะ และนโยบายที่ยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลง

แนวทางการพัฒนาผู้นำในภาครัฐ

การพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐไม่ใช่เพียงการอบรมระยะสั้นหรือกิจกรรมเฉพาะครั้ง แต่ควรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ครอบคลุม และเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี เพื่อสร้างผู้นำที่มีคุณภาพ โปร่งใส และพร้อมเผชิญกับความท้าทายในอนาคต โดยสามารถสรุปมิติหลักได้ดังนี้

1. การศึกษาและฝึกอบรม การจัดหลักสูตรเฉพาะสำหรับผู้บริหารภาครัฐ โดยเฉพาะในระดับสูง ถือเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะ และกรอบความคิดที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นด้านกฎหมาย การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ความรู้ด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการบริหารคนและการจัดการความขัดแย้ง (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2562) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องช่วยให้ผู้นำก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง การปลูกฝังค่านิยมร่วมในองค์กรภาครัฐ เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม จะช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการบริหารงานที่มีคุณธรรมและได้รับความไว้วางใจจากประชาชน ผู้นำที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี จะทำให้อุปสรรคที่ยึดมั่นในหลักการเดียวกันและทำงานอย่างสอดคล้อง

3. การพัฒนาแบบมีพี่เลี้ยง (Mentoring and Coaching) การถ่ายทอดประสบการณ์ตรงจากผู้นำรุ่นเก๋าสู่นำรุ่นใหม่เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ช่วยสร้างความเข้าใจลึกซึ้ง ทั้งด้านการจัดการปัญหาที่ซับซ้อน เทคนิคการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Mentoring และ Coaching ยังช่วยสร้างแรงบันดาลใจและพัฒนาทักษะเชิงปฏิบัติที่หาจากตำราไม่ได้

4. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในยุคดิจิทัล ผู้นำภาครัฐจำเป็นต้องเข้าใจเทคโนโลยีสารสนเทศและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจและการกำหนดนโยบาย เช่น การใช้ Big Data ในการคาดการณ์แนวโน้มสังคม การใช้ AI เพื่อยกระดับการบริการประชาชน หรือการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเพิ่มความโปร่งใสและตรวจสอบได้

5. การมีส่วนร่วมของประชาชน ภาครัฐที่ทันสมัยต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามา มีบทบาททั้งในขั้นตอนการกำหนดนโยบาย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการตรวจสอบ การทำงานของรัฐ การสร้างช่องทางดังกล่าว เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์สำหรับแสดงความคิดเห็นหรือกลไกการรับฟังความคิดเห็นในพื้นที่ จะช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความชอบธรรม ให้กับการบริหารงาน

6. การประเมินผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำไม่อาจสำเร็จได้ หากขาดการประเมินผล การติดตาม และการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ รัฐควรมีระบบที่วัดผล ได้จริง เช่น การประเมินผลสัมฤทธิ์ของนโยบาย การวัดความพึงพอใจของประชาชน และการประเมินสมรรถนะของผู้นำ การใช้ผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน จะช่วยให้ การพัฒนาเกิดความยั่งยืน

อุปสรรคและความท้าทาย

1. ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน การทุจริตคอร์รัปชันเป็นหนึ่งในอุปสรรคสำคัญที่บั่นทอน ประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือของผู้นำภาครัฐในประเทศไทย จากรายงานขององค์กรเพื่อความ โปร่งใสนานาชาติ พบว่า ประเทศไทยยังคงมีคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตอยู่ในระดับ ปานกลางถึงต่ำ แสดงให้เห็นว่า ความโปร่งใสและธรรมาภิบาลยังเป็นปัญหาสำคัญ

ภาวะผู้นำในภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการทุจริต ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยทางอ้อม ย่อมทำ ให้ประชาชนสูญเสียความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและในสถาบันรัฐ การตัดสินใจเชิงนโยบายอาจถูก บิดเบือนเพื่อเอื้อประโยชน์ให้กลุ่มผลประโยชน์เฉพาะ มากกว่าการตอบสนองต่อความต้องการ ของสาธารณชน

2. ความไม่ต่อเนื่องทางการเมืองและนโยบาย ความไม่เสถียรทางการเมืองไทยส่งผลให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้นำและนโยบายอยู่บ่อยครั้ง ทำให้นโยบายระยะยาวไม่สามารถดำเนินการ ต่อเนื่องได้ การเปลี่ยนรัฐบาลอาจทำให้โครงการที่ริเริ่มไว้ถูกยกเลิกหรือปรับเปลี่ยนอย่างไม่มี ประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสูญเสียเปล่าของงบประมาณและความล่าช้าในการพัฒนาประเทศ ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาและนโยบายเศรษฐกิจระหว่างรัฐบาลหลายชุด ที่ผ่านมา แสดงให้เห็นถึงความไม่ต่อเนื่องในการวางยุทธศาสตร์ระดับชาติ

3. ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงจากข้าราชการบางส่วน โครงสร้างระบบราชการ ไทยยังคงมีลักษณะรวมศูนย์และอนุรักษนิยม ทำให้การเปลี่ยนแปลงมักถูกต่อต้านจากบุคลากร บางส่วนที่กังวลต่อการสูญเสียอำนาจ หน้าที่ หรือความมั่นคงของตนเอง ความต้านทานนี้ทำให้ ผู้นำไม่สามารถผลักดันการปฏิรูปหรือการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ได้อย่างราบรื่น

4. ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณ แม้ภาครัฐจะมีงบประมาณจำนวนมาก แต่ข้อจำกัดในการจัดสรรและการใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพยังเป็นปัญหา นอกจากนี้ ภาวะเศรษฐกิจโลกและปัญหาหนี้สาธารณะยังส่งผลกระทบต่อความสามารถของรัฐในการลงทุน

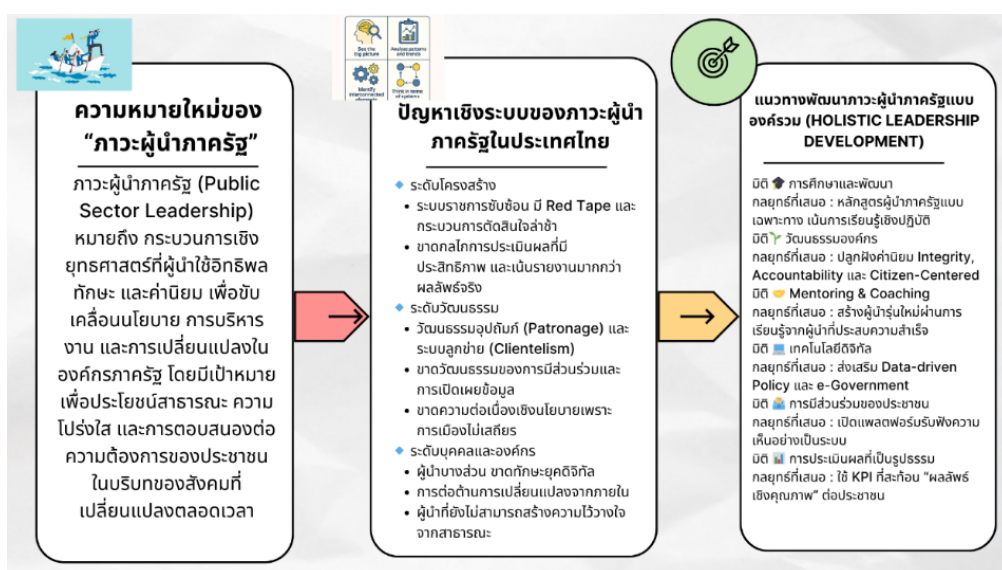


เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะ ผู้นำที่ขาดความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดการสูญเสียโอกาสและความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายการพัฒนา

5. การขาดกลไกการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ในระบบราชการไทย การประเมินผลผู้นำและองค์กรภาครัฐยังคงมีข้อจำกัด ทั้งในแง่ความโปร่งใส ความเที่ยงตรง และการใช้ผลการประเมินเพื่อการปรับปรุงแก้ไขจริง การประเมินส่วนใหญ่มักเน้นเอกสารหรือการปฏิบัติตามขั้นตอน มากกว่าการวัดผลลัพธ์ที่แท้จริงต่อประชาชน การไม่มีระบบประเมินผลที่เข้มแข็งทำให้ผู้นำภาครัฐขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและองค์กร รวมถึงทำให้ประชาชนไม่สามารถตรวจสอบการทำงานของผู้นำได้อย่างแท้จริง

องค์ความรู้ใหม่

จากการค้นคว้าสามารถนำมาสรุปเป็นภาพองค์ความรู้ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้

จากแผนภาพสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความหมายใหม่ของภาวะผู้นำภาครัฐ หมายถึง กระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ผู้นำใช้อิทธิพล ทักษะ และค่านิยม เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย การบริหารงาน และการเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาครัฐ โดยมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์สาธารณะ ความโปร่งใส และการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา



2. ปัญหาเชิงระบบของภาวะผู้นำภาครัฐในประเทศไทย แบ่งเป็น 3 ระดับหลัก

2.1 ระดับโครงสร้าง ระบบราชการซับซ้อน มี Red Tape และกระบวนการตัดสินใจล่าช้า ขาดกลไกการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และเน้นรายงานมากกว่าผลลัพธ์จริง

2.2 ระดับวัฒนธรรม วัฒนธรรมอุปถัมภ์ (Patronage) และระบบลูกข่าย (Clientelism) ขาดวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วมและการเปิดเผยข้อมูล และขาดความต่อเนื่องเชิงนโยบายเพราะการเมืองไม่เสถียร

2.3 ระดับบุคคลและองค์กร ผู้นำบางส่วน ขาดทักษะยุคดิจิทัล การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากภายใน และผู้นำที่ยังไม่สามารถสร้างความไว้วางใจจากสาธารณะ

3. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐแบบองค์รวม (Holistic Leadership Development)

มิติ	กลยุทธ์ที่เสนอ
 การศึกษาและพัฒนา	หลักสูตรผู้นำภาครัฐแบบเฉพาะทาง เน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ
 วัฒนธรรมองค์กร	ปลูกฝังค่านิยม Integrity, Accountability และ Citizen-Centered
 Mentoring & Coaching	สร้างผู้นำรุ่นใหม่ผ่านการเรียนรู้จากผู้นำที่ประสบความสำเร็จ
 เทคโนโลยีดิจิทัล	ส่งเสริม Data-driven Policy และ e-Government
 การมีส่วนร่วมของประชาชน	เปิดแพลตฟอร์มรับฟังความเห็นอย่างเป็นระบบ
 การประเมินผลที่เป็นรูปธรรม	ใช้ KPI ที่สะท้อนผลลัพธ์เชิงคุณภาพต่อประชาชน

ภาพที่ 2 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐแบบองค์รวม (Holistic Leadership Development)

ข้อเสนอเชิงนโยบาย

1. การสร้างระบบสรรหาผู้นำที่โปร่งใสและเป็นธรรม ระบบการสรรหาผู้นำภาครัฐถือเป็นหัวใจของการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพและศักยภาพเพียงพอในการบริหารประเทศ ปัญหาสำคัญในประเทศไทยคือการแต่งตั้งที่อาจได้รับอิทธิพลจากการเมืองหรือผลประโยชน์เฉพาะกลุ่ม ส่งผลให้การคัดเลือกไม่ได้พิจารณาตามความสามารถและคุณธรรมอย่างแท้จริง การปฏิรูประบบสรรหาควรเน้น หลักความโปร่งใส (Transparency) และความเป็นธรรม (Fairness) โดยกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมถึงเปิดโอกาสให้มีการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานอิสระหรือองค์กรภาคประชาสังคมเข้ามามีบทบาทในการกำกับดูแลกระบวนการสรรหา

2. การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้นำและข้าราชการ ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำและข้าราชการจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) จึงเป็นนโยบายสำคัญที่ต้องผลักดันให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม



ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ทางวิชาการ ความรู้ด้านดิจิทัล หรือทักษะด้านความเป็นผู้นำ ประเทศไทยยังคงมีข้อจำกัดในระบบพัฒนาข้าราชการ เช่น หลักสูตรฝึกอบรมที่ไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลง และขาดการเชื่อมโยงกับการทำงานจริง ดังนั้นการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ควรออกแบบให้ยืดหยุ่น ทันสมัย และสอดคล้องกับความต้องการจริงของสังคม

3. การปรับปรุงโครงสร้างราชการให้ทันสมัยและลดความซ้ำซ้อน ระบบราชการไทยถูกวิจารณ์มาโดยตลอดว่าเทอะทะ มีขั้นตอนซับซ้อน และขาดความยืดหยุ่น ส่งผลให้การให้บริการประชาชนล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ การปรับปรุงโครงสร้างราชการจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทโลกยุคดิจิทัลและความต้องการของสังคม การปรับโครงสร้างควรมุ่งเน้น การลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงาน การทำงานแบบบูรณาการ และการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนกระบวนการที่ล้าสมัย นอกจากนี้ยังต้องสร้างระบบราชการที่คล่องตัว (Agile Governance) เพื่อให้ตอบสนองต่อวิกฤติและการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

4. การเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน และภาคประชาชน ภาครัฐไม่สามารถแก้ไขปัญหาสังคมและเศรษฐกิจได้โดยลำพัง การสร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชนจึงเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะไปสู่ความสำเร็จ แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลัก “Governance” ที่เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในประเทศไทย แม้จะมีการผลักดันความร่วมมือแบบ “ประชารัฐ” แต่ยังมีข้อจำกัดกับปัญหาความไม่ต่อเนื่องและการมีส่วนร่วมเชิงสัญลักษณ์มากกว่าการปฏิบัติจริง ดังนั้นจึงต้องออกแบบกลไกที่เอื้อให้ความร่วมมือเกิดขึ้นอย่างแท้จริงและยั่งยืน

สรุป

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลเพื่อชักนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย โดยเน้นทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลและปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ผู้นำต่างจากผู้จัดการตรงที่มุ่งสร้างแรงบันดาลใจและการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการควบคุมในภาครัฐ ผู้นำต้องมีคุณธรรม โปร่งใส และสร้างความไว้วางใจแก่ประชาชน โดยเฉพาะในภาวะวิกฤติ

นอกจากนั้น ผู้นำ คือ บุคคล ส่วนภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลและการปฏิสัมพันธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร นักวิชาการหลายคนให้นิยามภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการโน้มน้าว ประสาน และสร้างเอกภาพในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงไม่จำกัดเฉพาะตำแหน่งทางการ แต่รวมถึงผู้นำไม่เป็นทางการที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นด้วย สำหรับผู้นำภาครัฐต้องมีทั้งวิสัยทัศน์ คุณธรรม ความโปร่งใส และทักษะการสื่อสารที่ดี ต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ เปิดรับการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และคิดเชิงนวัตกรรม ผู้นำที่ผสมผสานคุณสมบัติเหล่านี้จะสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

สำหรับแนวทางการพัฒนาผู้นำในภาครัฐ ควรพัฒนาผู้นำผ่านการศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการมีส่วนร่วม

ร่วมของประชาชนในการบริหารงาน มีระบบประเมินผลต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและยกระดับประสิทธิภาพผู้นำอย่างยั่งยืน อุปสรรคและความท้าทาย อุปสรรคสำคัญของผู้นำภาครัฐไทย ได้แก่ การทุจริต ความไม่ต่อเนื่องทางนโยบาย และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ยังมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและระบบประเมินผลที่ไม่โปร่งใสเพียงพอ สิ่งเหล่านี้ลดประสิทธิภาพของการบริหารและบั่นทอนความเชื่อมั่นของประชาชน ดังนั้นควรสร้างระบบสรรหาผู้นำที่โปร่งใส สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต และปรับโครงสร้างราชการให้ทันสมัย ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างรัฐ เอกชน และภาคประชาชน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายอย่างมีส่วนร่วม เป้าหมาย คือ ระบบการบริหารภาครัฐที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อสังคมได้จริง

เอกสารอ้างอิง

- ธนาคารกรุงเทพ. (2564). 7 เหตุผลที่ทำให้ผู้นำล้มเหลวแบบฉับพลัน. สืบค้น 2 กันยายน 2568, จาก <https://www.bangkokbanksme.com/en/reasons-for-failure>
- ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล. (2540). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: วงอักษร.
- ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ. (2535). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมยศ นาวิการ. (2538). *การบริหาร Management* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). *รายงานการพัฒนาภาวะผู้นำของข้าราชการพลเรือน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- อรุณัฐ ปุณยนก. (2567). รายงานดัชนีการรับรู้การทุจริต พ.ศ. 2567 กับการแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันของไทย. *วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, 7(2), 63–76.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–32.
- Ciancarini, P. et al. (2023). Digital Transformation in the Public Administrations: a Guided Tour For Computer Scientists. *IEEE Access*, 11, 1–25.
- Gibson, J. L. et al. (1997). *Organizations: Behavior structure processes* (9th ed.). Boston, Mass: Irwin/ McGraw-Hill.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Júnior, J. A. de L., et al. (2024). *The Use of The Open Innovation Paradigm in The Public Sector: A Systematic Review of Published Studies*. Retrieved August 16, 2025, from <https://shorturl.asia/JUj0M>



- McKinsey & Company. (2025). *Character is Key: Leadership Excellence in The Public Sector*. Retrieved August 16, 2025, from <https://shorturl.asia/29cts>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Quarles, N. L. (2001). *Visionary Leadership: The Importance in the Public Sector from the Perspective of City Managers*. Kalamazoo: Western Michigan University.
- Ratthanakwan, S. (2023). Transforming the Role of the State: Limitations and Challenges under the New Public Governance Concept. *Journal of Legal Entity Management and Local Innovation*, 9(8), 1685–1703.
- Sahl, D. F. et al. (2025). Bureaucratic Complexity in Thailand: Transformation, Socio-Culture, Law, and Politics. *Jurnal Transformativ*, 11(1), 44–71.
- Sazzad, F. et al. (2021). The Role of Leadership in Public Sector Innovation: A Systematic Review and Meta-Analysis of the Management of COVID-19 in Asian Countries. *Frontiers in Public Health*, 9, 1–16.
- Thai Examiner. (2025). *Red Tape and Bureaucracy are Killing the Thai Economy*. Retrieved September 1, 2025, from <https://www.thaia Examiner.com/thai-news-foreigners/2025/10/07/red-tape-and-bureaucracy>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. Boston: Pearson Higher Ed.

