



ภาวะผู้นำในองค์กรภาครัฐ: การประยุกต์หลักพรหมวิหาร 4 เพื่อเสริมสร้าง
ธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพการบริหาร
LEADERSHIP IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS: THE APPLICATION OF THE
FOUR BRAHMAVIHARA FOR ENHANCING GOOD GOVERNANCE AND
ADMINISTRATIVE EFFICIENCY

เนติลักษณ์ สุธิริรักษ์^{1*}

Netilux Suttiruk^{1*}

*Corresponding Author E-mail: netilux16@gmail.com

Received April 16, 2026; Revised August 5, 2026; Accepted August 14, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้เพื่อศึกษา ผลกระทบของบริบทการเปลี่ยนแปลงในยุค VUCA World และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลที่มีต่อภาวะผู้นำในองค์กรภาครัฐ เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน การบริหารจัดการภาครัฐต้องเผชิญกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อน สถานการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดแรงกดดันต่อองค์กรภาครัฐในการพัฒนาศักยภาพการบริหารให้มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม แม้ภาครัฐไทยจะมีความพยายามในการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงเผชิญกับปัญหาสำคัญ เช่น ความล่าช้าในการดำเนินงาน การขาดความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชนที่จำกัด และการตัดสินใจที่ไม่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ปัญหาเหล่านี้สะท้อนถึงข้อจำกัดด้านภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพในการบริหารงาน ภาวะผู้นำในภาครัฐจึงมิได้จำกัดเพียงการสั่งการ แต่ยังรวมถึงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และตัดสินใจอย่างมีคุณธรรม ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างธรรมาภิบาลกับประสิทธิภาพการบริหาร ในขณะเดียวกัน หลักพรหมวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบจริยธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่ายังขาดการบูรณาการแนวคิดทางพุทธธรรมเข้ากับภาวะผู้นำภาครัฐอย่างเป็น

¹ วิทยาลัยสงฆ์สุราษฎร์ธานี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

¹ Surathani Buddhist College, Mahachulalongkornrajavidyalaya University



ระบบ บทความนี้จึงมุ่งเสนอแนวทางการบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 กับภาวะผู้นำในองค์กรภาครัฐ เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน อันจะนำไปสู่การพัฒนาการบริหารภาครัฐที่มีทั้งประสิทธิภาพและคุณธรรมอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; พรหมวิหาร 4; ธรรมาภิบาล

Abstract

This academic article is for research purposes the Impact of the VUCA World and Digital Transformation on Leadership in Public Sector Organizations: Strengthening Good Governance and Enhancing Public Administration Efficiency. public administration is currently confronted with a rapidly changing and increasingly complex environment characterized by the VUCA World volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity and the ongoing transition toward the digital era. These circumstances have placed considerable pressure on public sector organizations to enhance their managerial capabilities by becoming more adaptive, transparent, and responsive to citizens' needs. Despite continuous efforts by the Thai government to implement public sector reforms, significant challenges remain, including bureaucratic delays, lack of transparency, limited public participation, and decision-making processes that were insufficiently aligned with local contexts. These issues reflected limitations in leadership, which is a critical factor in driving public organizations toward good governance and effective administrative performance. Leadership in the public sector extends beyond the traditional function of issuing directives. It encompasses the ability to inspire and motivate personnel, promote stakeholder participation, and make ethical and responsible decisions. As such, leadership serves as a vital mechanism linking the principles of good governance with administrative effectiveness. At the same time, the Buddhist principle of the Four Brahmavihara comprising Metta, loving-kindness, Karuna, compassion, Mudita, sympathetic joy and Upekkha, equanimity provided an effective ethical framework for leadership development. These virtues can guide public leaders in fostering integrity, fairness, empathy, and sound judgment in organizational management. However, a review of the existing literature indicated that the systematic integration of Buddhist principles into



public sector leadership remains limited. Therefore, this article aimed to propose an integrated framework that combined the Four Brahmavihara with leadership in public sector organizations to strengthen good governance and enhance administrative efficiency in response to the challenges of the VUCA World and digital transformation. Such an approach was expected to contribute to the sustainable development of public administration that is both effective and ethically grounded.

Keywords: Leadership; Four Brahmavihara; Good Governance

บทนำ

ในยุคสมัยปัจจุบัน การบริหารจัดการภาครัฐกำลังเผชิญกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ซึ่งมีอธิบายผ่านแนวคิด VUCA World อันประกอบด้วยความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ควบคู่กับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Disruption) ที่ส่งผลให้รูปแบบการให้บริการสาธารณะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่ระบบดิจิทัลมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการบริหารงาน การให้บริการประชาชน และการตัดสินใจเชิงนโยบาย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2565) สถานการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดแรงกดดันต่อองค์กรภาครัฐในการพัฒนาศักยภาพการบริหารให้มีความยืดหยุ่น โปร่งใส และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

อย่างไรก็ตาม แม้ภาครัฐไทยจะมีความพยายามในการปฏิรูปมาอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงเผชิญกับปัญหาสำคัญหลายประการ ได้แก่ ความล่าช้าในการดำเนินงาน การขาดความโปร่งใสในการบริหารจัดการ และการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการนโยบายสาธารณะที่ยังมีข้อจำกัด รวมถึงการตัดสินใจที่ไม่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ปัญหาเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดทั้งเชิงโครงสร้างและเชิงพฤติกรรมของบุคลากรภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของภาวะผู้นำ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความมีธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพในการบริหารงาน (กรรณก เจริญทอง และคณะ, 2566)

ภาวะผู้นำในองค์กรภาครัฐมิได้จำกัดอยู่เพียงการสั่งการหรือควบคุมเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การตัดสินใจอย่างมีคุณธรรม และการบริหารงานโดยยึดหลักความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ภาวะผู้นำเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงธรรมาภิบาล (Good Governance) กับประสิทธิภาพการบริหาร (Administrative Efficiency) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในองค์กรภาครัฐ (สุพจน์ ประไพเพชร และคณะ, 2566)



ในขณะเดียวกัน แนวคิดทางพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะหลักพรหมวิหาร 4 อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ถือเป็นหลักธรรมที่มีศักยภาพในการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งสามารถส่งเสริมทั้งความสัมพันธ์ในองค์กร และประสิทธิภาพการบริหารงานได้อย่างเป็นรูปธรรม (พระครูอรุณปิยกิจ และคณะ, 2567; วีรยุทธ ลูกอินทร์, 2568) ด้วยเหตุนี้ บทความฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาและเสนอแนวทางการบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 เข้ากับแนวคิดภาวะผู้นำในองค์การภาครัฐ เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การภาครัฐ โดยเฉพาะในบริบทของการเปลี่ยนแปลงในยุคสมัยปัจจุบันที่ต้องอาศัยทั้งความสามารถเชิงกลยุทธ์และคุณธรรมในการบริหาร การทำความเข้าใจแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำจึงเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาแนวทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล และทั้งนี้ นักวิชาการได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้ในหลายด้าน ซึ่งสามารถอธิบายได้เป็น 2 มิติหลัก ได้แก่ เชิงกระบวนการ และ เชิงคุณลักษณะ

ประการแรก ในมิติ เชิงกระบวนการ (Process-based leadership) ภาวะผู้นำคือกระบวนการของการใช้อิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อโน้มน้าวให้เกิดความร่วมมือ และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยเน้นความสัมพันธ์เชิงปฏิสัมพันธ์ (interaction) ระหว่างบุคคลมากกว่าความสามารถเฉพาะตัวของผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุปจน์ ประไพเพชร และคณะ (2566) ที่มองว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นผ่านการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ และการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามในบริบทขององค์กร ในขณะเดียวกัน ในมิติ เชิงคุณลักษณะ (Trait-based leadership) ภาวะผู้นำถูกอธิบายว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลที่เอื้อต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น บุคลิกภาพของผู้นำที่น่าเชื่อถือ วิสัยทัศน์ ความสามารถในการจูงใจ ความมั่นใจในตนเอง และความสามารถในการแก้ปัญหา ทั้งนี้ ปรชญา บุตรสะอาด (2566) ได้ชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะของผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาจากผู้ตาม ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของการบริหารงาน

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมิใช่เพียง ตัวบุคคล แต่เป็น กระบวนการของการใช้อิทธิพล ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภายใต้บริบทของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เป้าหมายขององค์กร และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของศิริชัย เมืองโคตร และคณะ (2569) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องบูรณาการทั้งมิติด้านคุณลักษณะและกระบวนการเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความท้าทายในการ



บริหารงานยุคสมัยปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์การภาครัฐ โดยมีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการบริหารภาครัฐยุคใหม่ที่ต้องอาศัยทั้งความสามารถในการบริหารจัดการและคุณธรรมในการตัดสินใจ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำสามารถอธิบายได้ใน 2 มิติหลัก ได้แก่ มิติเชิงกระบวนการ ซึ่งมองว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพล การสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจระหว่างผู้นำกับผู้ตามเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ มิติเชิงคุณลักษณะ ซึ่งมองว่าภาวะผู้นำเกิดจากคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ เช่น วิสัยทัศน์ ความน่าเชื่อถือ ความสามารถในการจูงใจ ความมั่นใจในตนเอง และความสามารถในการแก้ปัญหา อันเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างความไว้วางใจและศรัทธาจากผู้ตาม ดังนั้น ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องผสมผสานทั้งความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และการใช้อิทธิพลต่อผู้ตาม ควบคู่กับการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำ เพื่อให้สามารถบริหารองค์การภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญ

การศึกษาภาวะผู้นำมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดจากการมุ่งเน้นที่ ตัวบุคคล ไปสู่ พฤติกรรม และ บริบทของสถานการณ์ตลอดจนด้านคุณค่าและจริยธรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความพยายามในการอธิบายบทบาทของผู้นำให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (สุพจน์ ประไพเพชร และคณะ, 2566) ทั้งนี้ สามารถจำแนกทฤษฎีภาวะผู้นำที่สำคัญได้ดังนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำเป็นแนวคิดพื้นฐานในระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมมีคุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป โดยคุณลักษณะดังกล่าวครอบคลุมทั้งด้านสติปัญญา บุคลิกภาพ และความสามารถทางสังคม เช่น ความเฉลียวฉลาด ความมั่นใจในตนเอง วิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ ความเด็ดขาดในการตัดสินใจ และความสามารถในการสื่อสาร ปริชาญา บุตรสะอาด (2566) อธิบายว่า คุณลักษณะของผู้นำสามารถแบ่งออกเป็น 2 คุณลักษณะ คือ คุณลักษณะภายใน เช่น ค่านิยม วิสัยทัศน์ และแรงจูงใจ และ คุณลักษณะภายนอก เช่น บุคลิกภาพ ภาวะการแสดงออก และทักษะการสื่อสาร ซึ่งทั้งสองคุณลักษณะนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาจากผู้ตาม อันนำไปสู่ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม แม้ทฤษฎีนี้จะช่วยอธิบาย ลักษณะของผู้นำที่ดี ได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังมีข้อจำกัดสำคัญ คือ ไม่สามารถระบุได้ว่าคุณลักษณะแบบใดเหมาะสมกับทุกสถานการณ์ และไม่สามารถอธิบายความสำเร็จของผู้นำในบริบทที่แตกต่างกันได้อย่างชัดเจน (ศิริชัย เมืองโคตร และคณะ, 2569) จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำในแนวทางอื่นต่อไป



ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำเกิดขึ้นจากความพยายามที่จะศึกษาว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรปฏิบัติตนอย่างไร โดยเปลี่ยนจุดเน้นจากคุณลักษณะภายในไปสู่พฤติกรรมที่สามารถสังเกตและพัฒนาได้ โดยทั่วไป พฤติกรรมของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 พฤติกรรมหลัก ได้แก่ (1) พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-oriented behavior) ซึ่งเน้นการกำหนดเป้าหมาย การวางแผน การควบคุม และการติดตามผลการปฏิบัติงาน (2) พฤติกรรมมุ่งคน (People-oriented behavior) ซึ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ การสื่อสาร การสร้างขวัญกำลังใจ และการสนับสนุนผู้ตาม โดยสุพจน์ ประไพเพชร และคณะ (2566) ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องสามารถผสมผสานพฤติกรรมทั้งสองด้านอย่างเหมาะสม คือ ต้องสามารถขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายควบคู่กับการดูแลความรู้สึกและความต้องการของผู้ตาม แนวคิดนี้จึงมีความสำคัญต่อการบริหารภาครัฐ เนื่องจากสะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ ผ่านกระบวนการเรียนรู้และการฝึกฝน ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารในองค์กรของรัฐ

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์พัฒนาขึ้นเพื่อแก้ข้อจำกัดของทฤษฎีก่อนหน้า โดยเสนอว่า ไม่มีรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดเพียงรูปแบบเดียว แต่ความมีประสิทธิภาพของผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับบริบทของสถานการณ์ ณ เวลานั้นๆ อีกด้วย กล่าวคือ ผู้นำต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ระดับความสามารถและความพร้อมของผู้ตาม ลักษณะของงาน และสภาพแวดล้อมขององค์กร แล้วจึงเลือกใช้รูปแบบการนำที่เหมาะสม เช่น การสั่งการ (Directing) การสอนงาน (Coaching) การสนับสนุน (Supporting) หรือการมอบหมาย (Delegating) พระครูอรุณปิยกิจ และคณะ (2567) อธิบายว่า ผู้นำในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น (flexibility) และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในบริบทขององค์การภาครัฐที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนในยุค VUCA

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่เน้นบทบาทของผู้นำในการ สร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก ให้แก่องค์การ โดยมุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สามารถเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ศิริชัย เมืองโคตร และคณะ (2569) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพขององค์การ โดยเฉพาะในบริบทที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนโยบายสาธารณะ เนื่องจากช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และความพร้อมในการปรับตัว

ภาวะผู้นำเชิงบริการเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับ ผู้นำในฐานะผู้รับใช้ (servant first) โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้ตาม การส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร และการสร้างความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจและความเคารพซึ่งกันและกัน ลักษณะสำคัญของผู้นำเชิงบริการ ได้แก่ การรับฟัง (listening) การเอาใจใส่ (empathy) การ



พัฒนาผู้อื่น (development of others) และการสร้างชุมชน (community building) พระครูอรุณปิยกิจ และคณะ (2567) ระบุว่า ภาวะผู้นำเชิงบริการมีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในภาครัฐ เนื่องจากเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วมของประชาชน อีกทั้งยังสอดคล้องกับหลักพุทธธรรม เช่น เมตตาและกรุณา ซึ่งสามารถนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) มีจุดเด่นในการอธิบายคุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเอื้อต่อการคัดเลือกและพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับบทบาทผู้นำ อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวยังมีข้อจำกัดในแง่ของการมุ่งเน้นเฉพาะตัวบุคคล โดยไม่ได้คำนึงถึงบริบทของสถานการณ์และปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างเพียงพอ จึงไม่สามารถอธิบายความสำเร็จของผู้นำในสถานการณ์ที่หลากหลายได้อย่างครอบคลุม (ศิริชัย เมืองโคตร และคณะ, 2569)

ในขณะที่ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theory) ได้ขยายขอบเขตการศึกษาไปสู่พฤติกรรมที่สามารถสังเกตและพัฒนาได้ โดยมีจุดเด่นในการชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ผ่านกระบวนการฝึกฝน ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับการพัฒนาผู้นำในองค์กรภาครัฐในยุคสมัยปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ยังคงมีข้อจำกัด เนื่องจากไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าพฤติกรรมแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ใด อันเป็นผลจากการละเลยบริบทและปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (สุพจน์ ประไพเพชร และคณะ, 2566) ต่อมา ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ได้เข้ามาเติมเต็มข้อจำกัดดังกล่าว โดยเน้นความยืดหยุ่นและความเหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำตามบริบทของสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรภาครัฐในยุคที่มีความไม่แน่นอนสูง สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไว้อย่างไรก็ตาม การนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติยังคงมีความซับซ้อน เนื่องจากต้องอาศัยความสามารถของผู้นำในการวิเคราะห์สถานการณ์และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างเหมาะสม ซึ่งอาจไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกบริบท (พระครูอรุณปิยกิจ และคณะ, 2567) สำหรับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีจุดเด่นในการสร้างแรงบันดาลใจ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรภาครัฐในยุคดิจิทัล อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ยังคงมีข้อจำกัดในด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ การเน้นสร้างแรงจูงใจและวิสัยทัศน์อาจไม่เพียงพอ หากขาดกรอบจริยธรรมที่ชัดเจนในการกำกับทิศทางของการเปลี่ยนแปลง (ศิริชัย เมืองโคตร และคณะ, 2569) ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) ได้ให้ความสำคัญกับการยึดผู้ตามและส่วนรวมเป็นศูนย์กลาง โดยเน้นการรับฟัง การเอาใจใส่ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในภาครัฐ อย่างไรก็ตาม แม้แนวคิดนี้จะมีมิติด้านจริยธรรมอยู่ในระดับหนึ่ง แต่ยังคงเป็นกรอบแนวคิดเชิงพฤติกรรมที่ขาดการพัฒนาจิตใจเชิงลึกในระดับปรัชญา (พระครูอรุณปิยกิจ และคณะ, 2567) เมื่อพิจารณาในภาพรวม จะ

เห็นได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำในแนวคิดตะวันตกมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมในหลายด้าน ทั้งด้านคุณลักษณะ พฤติกรรม สถานการณ์ และการสร้างการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม แนวคิดเหล่านี้ยังคงมีข้อจำกัดที่สำคัญ คือ การขาดการอธิบายด้าน คุณธรรมภายใน และการพัฒนาจิตใจของผู้นำ อย่างเป็นระบบ แม้จะมีการกล่าวถึงจริยธรรมในบางแนวคิด แต่ยังคงเน้นในระดับพฤติกรรมภายนอก มากกว่าการพัฒนาจิตใจและปัญญาภายใน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการตัดสินใจที่ถูกต้องและยั่งยืน

ดังนั้น โดยสรุป ทฤษฎีภาวะผู้นำแต่ละแนวคิดมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน แต่ล้วนสะท้อนให้เห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทั้งคุณลักษณะที่เหมาะสม พฤติกรรมการบริหารที่สมดุล ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ และศักยภาพในการนำการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีดังกล่าวยังให้ความสำคัญกับมิติด้านคุณธรรมและจริยธรรมค่อนข้างจำกัด จึงเปิดโอกาสให้มีการบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 มาเป็นกรอบคุณธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลและยกระดับประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐในบริบทของโลกยุค VUCA และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล การบูรณาการหลักพรหมวิหาร 4 เข้ากับทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ จึงเป็นแนวทางที่สามารถเติมเต็มข้อจำกัดของแนวคิดตะวันตก และนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การภาครัฐที่มีทั้ง ประสิทธิภาพในการบริหาร และ คุณธรรมในการปกครอง อย่างสมดุลและยั่งยืน

หลักพรหมวิหาร 4 กับการบริหาร

หลักพรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมสำคัญในพระพุทธศาสนาที่ใช้กำกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในสังคม โดยเฉพาะในบริบทของการเป็นผู้นำและการบริหารองค์กร ซึ่งประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา อันเป็นหลักธรรมที่มุ่งพัฒนาทั้งพฤติกรรมภายนอกและจิตใจภายในของบุคคล ในบริบทของการบริหารองค์กรในยุคสมัยใหม่ โดยเฉพาะภาครัฐ หลักพรหมวิหาร 4 สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็น กรอบภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ที่ช่วยเสริมสร้างธรรมาภิบาล ความเป็นธรรม และประสิทธิภาพในการบริหารงานได้อย่างเป็นรูปธรรม (วีรยุทธ ลูกอินทร์, 2568)

“เมตตา” หมายถึง ความปรารถนาดีและความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น ในการบริหาร เมตตาสะท้อนถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะ มนุษย์ มิใช่เพียง ทรัพยากร

ในด้านของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) เมตตาส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร การดูแลสวัสดิการ และการให้โอกาสในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ในด้านของ พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) เมตตาช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจ (trust) และความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้นำและผู้ตาม ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม



“กรุณา” หมายถึง ความสงสารและความปรารถนาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ในบริบทของการบริหาร กรุณาสะท้อนถึงบทบาทของผู้นำในการ สนับสนุนและแก้ปัญหาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) กรุณาเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร การให้คำปรึกษา (coaching) และการสร้างระบบสนับสนุน (support system) ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ในด้านของ พฤติกรรมองค์กร กรุณาช่วยลดความขัดแย้งภายในองค์กร และส่งเสริมบรรยากาศของความเข้าใจและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน งานศึกษาชี้ว่า การบริหารตามหลักกรุณาจะช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจ ลดความเครียดในการทำงาน และส่งเสริมความร่วมมือภายในองค์กร (ประภาวัลย์ บุญญาณภาพันธุ์ และคณะ, 2565)

“มูทิตา” หมายถึง ความยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น ในเชิงการบริหาร มูทิตาเป็นกลไกสำคัญในการสร้างแรงจูงใจเชิงบวกและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร

ในด้านของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) มูทิตาเกี่ยวข้องกับการยอมรับผลงาน (recognition) การให้รางวัล และการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งช่วยสร้างภาคภูมิใจและแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านของ พฤติกรรมองค์กร มูทิตาช่วยลดการแข่งขันเชิงลบ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความสำเร็จของกันและกัน

“อุเบกขา” หมายถึง ความวางใจเป็นกลางอย่างมีปัญญา ไม่ลำเอียง ในบริบทของการบริหาร อุเบกขาสะท้อนถึงความเป็นธรรม (fairness) และความโปร่งใสในการตัดสินใจ

ในด้านของ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM) อุเบกขามีบทบาทสำคัญในการบริหารงานบุคคล เช่น การประเมินผล การพิจารณาความดีความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งให้ผู้ตามอย่างเป็นธรรม ในด้านของ พฤติกรรมองค์กร อุเบกขาช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความเชื่อมั่นในระบบบริหารขององค์กร

สรุปได้ว่า หลักพรหมวิหาร 4 มิได้เป็นเพียงหลักธรรมสำหรับการดำเนินชีวิต แต่ยังสามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการบริหารและภาวะผู้นำที่บูรณาการมิติด้านคุณธรรมเข้ากับการบริหารสมัยใหม่ได้อย่างเป็นรูปธรรม การประยุกต์ใช้หลักธรรมดังกล่าวช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารบุคลากรด้วยความเมตตาและความเข้าใจ ส่งเสริมแรงจูงใจและความร่วมมือ ตลอดจนตัดสินใจด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐ และยกระดับความเชื่อมั่นของประชาชนต่อองค์กรภาครัฐ และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การภาครัฐ จึงสามารถช่วยเติมเต็มข้อจำกัดของทฤษฎีภาวะผู้นำตะวันตก โดยเฉพาะในด้านของ คุณธรรมภายใน และนำไปสู่การพัฒนาผู้นำที่มีทั้ง ความสามารถในการบริหาร และ ความดีงามทางจริยธรรม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพการบริหารอย่างยั่งยืน

การบูรณาการภาวะผู้นำกับพรหมวิหาร 4

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคสมัยปัจจุบันจะต้องควบคู่กับหลักพรหมวิหาร 4 สามารถอธิบายได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรภาครัฐในยุคสมัยปัจจุบันนี้อาจอาศัยแค่ ความสามารถเชิงเทคนิค หรือ รูปแบบพฤติกรรมการบริหาร เท่านั้น หากแต่จำเป็นต้องบูรณาการ ด้านคุณธรรมภายใน เข้ากับ ด้านการบริหารเชิงระบบ อย่างเป็นองค์รวม ซึ่งอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในบริบทภาครัฐไม่ใช่แค่การ บริหารให้สำเร็จ แต่ต้องเป็นการ บริหารอย่างถูกต้องและเป็นธรรมอีกด้วย โดยจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของคุณธรรมภายในของผู้นำ ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนของการบริหารและความเชื่อมั่นของสาธารณะ (สุพจน์ ประไพเพชร และคณะ, 2566) ในเชิงทฤษฎี แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำเชิงบริการ และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ล้วนมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรผ่าน เครื่องมือทางการบริหาร เช่น การสร้างแรงจูงใจ การกำหนดวิสัยทัศน์ และการสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวยังมีข้อจำกัดในแง่ของการขาดรากฐานทางคุณธรรมภายใน ที่มีความลึกซึ้งเพียงพอในการกำกับพฤติกรรมของผู้นำในระยะยาว (พระครูอรุณปิยกิจ และคณะ, 2567)

ในทางตรงกันข้าม หลักพรหมวิหาร 4 เป็นกรอบแนวคิดทางพุทธศาสนาที่มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจของบุคคลจากภายใน โดยเป็นกระบวนการที่หล่อหลอมทัศนคติ ค่านิยม และการตัดสินใจของผู้นำให้ตั้งอยู่บนความดีงาม ดังนั้น การบูรณาการภาวะผู้นำกับพรหมวิหาร 4 จึงเป็นการเชื่อมโยงระหว่าง เครื่องมือภายนอก กับ คุณธรรมภายใน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม ที่มีทั้งประสิทธิภาพและความชอบธรรมควบคู่กัน

การบูรณาการสามารถอธิบายได้ในลักษณะ โมเดลเชิงแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัยสังเคราะห์



เมื่อบูรณาการเข้าด้วยกัน จะทำให้ผู้นำสามารถ สร้างแรงบันดาลใจที่มีคุณธรรม ไม่ใช่เพียงการกระตุ้นให้เกิดผลงาน แต่เป็นการสร้างความผูกพันทางจิตใจและความศรัทธาของผู้ตาม นอกจากนี้เมตตาจะช่วยให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่กลายเป็นแค่ การขับเคลื่อนเชิงเป้าหมาย แต่จะเป็น การพัฒนาคนอย่างแท้จริง (ศิริชัย เมืองโคตร และคณะ, 2569)

ภาวะผู้นำเชิงบริการ กับ กรุณา การมุ่งเน้นการให้บริการอย่างแท้จริง ภาวะผู้นำเชิงบริการ (Servant Leadership) เน้นการให้ความสำคัญกับผู้ตามและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะที่ กรุณา เป็นหลักธรรมที่เน้นการช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์

การบูรณาการทั้งสองแนวคิดทำให้เกิด ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการรับใช้ประชาชน โดยผู้นำ ไม่ได้ทำหน้าที่แค่บริหารจัดการ แต่ทำหน้าที่ เข้าใจปัญหา แก้ไข และสนับสนุน อย่างจริงจังและเต็มความสามารถในบริบทของภาครัฐ แนวคิดนี้สะท้อนการบริหารที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Governance) และส่งเสริมคุณภาพการให้บริการสาธารณะ (พระครูอรุณปิยกิจ และคณะ, 2567)

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม กับ อุเบกขา ความยุติธรรมและธรรมาภิบาลภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เน้นความถูกต้อง โปร่งใส และความรับผิดชอบ ขณะที่ “อุเบกขา” เป็นหลักธรรมที่เน้นความเป็นกลางและการตัดสินใจอย่างมีปัญญา

เมื่อบูรณาการเข้าด้วยกัน จะทำให้ผู้นำสามารถบริหารงานด้วยความเป็นธรรม ปราศจากอคติ และยึดหลักธรรมาภิบาลได้อย่างมั่นคง นอกจากนี้อุเบกขาช่วยยกระดับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจาก การทำสิ่งที่ถูกต้อง ไปสู่ การตัดสินใจอย่างมีปัญญาและเป็นธรรมในทุกสถานการณ์ (กรรณก เจริญทอง และคณะ, 2566)

มูทิตา กลไกเสริมสร้างแรงจูงใจและวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก แม้มูทิตาจะไม่ได้สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำใดโดยตรง แต่สามารถทำหน้าที่เป็น ตัวเสริม (Catalyst) ที่ช่วยให้การบริหารเกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมูทิตาจะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยินดีในความสำเร็จของกันและกัน ลดการแข่งขันเชิงลบ และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรยุคสมัยใหม่

ทั้งนี้ การส่งเสริมมูทิตาจะช่วยให้เกิดแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) และนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม (พระมหากำพล คุณงกร, 2559)

ผลลัพธ์ของการบูรณาการเชิงระบบ จากโมเดลดังกล่าว สามารถสังเคราะห์ผลลัพธ์ของการบูรณาการได้ใน 3 ระดับสำคัญ ได้แก่

ระดับผู้นำก่อให้เกิด ภาวะผู้นำที่ยึดหลักคุณธรรม ซึ่งผู้นำมีความสามารถเชิงบริหาร และความมั่นคงทางจริยธรรม สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและยั่งยืน ระดับองค์กรนำไปสู่ องค์กรที่ตั้งอยู่บนความไว้วางใจ (Trust-based Organization) โดยบุคลากรมีความเชื่อมั่นในผู้นำ เกิดความร่วมมือ และลดความขัดแย้งภายในองค์กร

ระดับสังคมและภาครัฐ ส่งผลให้เกิด การบริหารภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีความโปร่งใส เป็นธรรม และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วีรยุทธ ลูกอินทร์, 2568)

สรุปได้ว่า การบูรณาการภาวะผู้นำกับหลักพรหมวิหาร 4 ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การภาครัฐจำเป็นต้องผสมผสาน คุณธรรมภายในกับการบริหารเชิงระบบ อย่างเป็นองค์รวม ไม่ใช่เพียงแค่มุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่ต้องยึดความถูกต้องและเป็นธรรมควบคู่กัน แม้ภาวะผู้นำในยุคสมัยใหม่จะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร แต่ยังคงขาดรากฐานคุณธรรมภายในที่ลึกซึ้ง ขณะที่พรหมวิหาร 4 ทำหน้าที่เป็น แก่นคุณธรรม ที่กำกับจิตสำนึก พฤติกรรม และการตัดสินใจของผู้นำ

การบูรณาการดังกล่าวนำไปสู่ การพัฒนาในสามระดับ ได้แก่ ระดับผู้นำ ซึ่งมีทั้งสมรรถนะในการบริหารและความมั่นคงทางจริยธรรม ระดับองค์กร ซึ่งเกิดความไว้วางใจ ความร่วมมือ และวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และ ระดับสังคมและภาครัฐ ซึ่งนำไปสู่การบริหารที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุค VUCA และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบูรณาการภาวะผู้นำกับหลักพรหมวิหาร 4 จึงสามารถพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดของ ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership Framework) ที่เชื่อมโยงมิติด้านการบริหารและคุณธรรมเข้าด้วยกัน เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาล เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐ และสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อองค์กรภาครัฐอย่างยั่งยืน.

ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในภาครัฐ

จากการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำในยุคสมัยปัจจุบันควบคู่กับหลักพรหมวิหาร 4 ในหัวข้อก่อนหน้า สามารถต่อยอดสู่การอธิบายความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงพุทธกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ในการบริหารภาครัฐได้อย่างชัดเจน โดยภาวะผู้นำไม่ได้เป็นเพียงกลไกในการขับเคลื่อนองค์กรแต่ยังเป็นตัวกำกับคุณภาพของการบริหารให้สอดคล้องกับหลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และหลักนิติธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2565) ในด้านนี้ หลักพรหมวิหาร 4 สามารถทำหน้าที่เป็น “ฐานจริยธรรม” ที่สนับสนุนให้เกิด

ธรรมาภิบาลอย่างเป็นรูปธรรม คือการนำ เมตตาเชื่อมโยงกับการมีส่วนร่วม (Participation) เนื่องจากผู้นำที่มีความปรารถนาดีต่อประชาชนย่อมเปิดโอกาสให้เกิดการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซึ่งจะต้องนำ กรุณา มาเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อ (Accountability) และ การตอบสนอง (Responsiveness) โดยผู้นำจะให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความเดือดร้อนของประชาชนอย่างจริงจังโดย



นำ มุทิตามาสันับสนุนความไว้วางใจในองค์กร (Organizational Trust) โดยสร้างวัฒนธรรมที่ยินดีในความสำเร็จของผู้อื่นและลดความขัดแย้งเชิงแข่งขัน (วีรยุทธ ลูกอินทร์, 2568) และนำอุเบกขา เชื่อมโยงกับ หลักนิติธรรม (Rule of Law) และ ความเป็นธรรม (Fairness) ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารที่ปราศจากอคติและยึดกฎหมายเป็น (วีรยุทธ ลูกอินทร์, 2568)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธที่บูรณาการกับหลักพรหมวิหาร 4 สามารถเชื่อมโยงกับหลักธรรมาภิบาลได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเมตตาส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน กรุณาสหท้อนความรับผิดชอบและการตอบสนองต่อปัญหา มุทิตาช่วยสร้างความไว้วางใจในองค์กร และอุเบกขาสันับสนุนความเป็นธรรมและหลักนิติธรรม ทั้งนี้ ภาวะผู้นำที่ยึดหลักคุณธรรมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับธรรมาภิบาล โดยเฉพาะด้านความโปร่งใสและความเชื่อมั่นของประชาชน ดังนั้น การบูรณาการดังกล่าวจึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับการบริหารภาครัฐให้ มีทั้งประสิทธิภาพและความชอบธรรมควบคู่กัน

ภาวะผู้นำกับประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐ

นอกจากในด้านธรรมาภิบาลแล้ว ภาวะผู้นำยังมีบทบาทสำคัญต่อ ประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐ ซึ่งครอบคลุมทั้ง ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) และ คุณภาพการให้บริการสาธารณะ (Service Quality)

จากการวิเคราะห์เชิงบูรณาการ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธที่ยึดหลักพรหมวิหาร 4 สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารในหลายด้าน ดังนี้

ด้านแรก การลดความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากเมตตาและอุเบกขาช่วยสร้างความเข้าใจและความเป็นธรรม ส่งผลให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ

ด้านที่สอง การเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมุทิตาและกรุณาช่วยส่งเสริมกำลังใจ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation)

ด้านที่สาม การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ซึ่งเกิดจากความไว้วางใจและความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร อันเป็นผลจากการบริหารที่ตั้งอยู่บนหลักเมตตาและกรุณา (พระมหากาฬคุณงุโร, 2559) ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐ ทั้งในด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) และคุณภาพการให้บริการสาธารณะ (Service Quality) โดยเฉพาะเมื่อบูรณาการกับหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งช่วยเสริมสร้างมิติด้านคุณธรรมในการบริหารองค์กร หลักเมตตาและอุเบกขาช่วยลดความขัดแย้ง สร้างความไว้วางใจ และส่งเสริมความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน ขณะที่กรุณาและมุทิตามีบทบาทในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สร้างแรงจูงใจภายใน และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรและพร้อมร่วมมือในการขับเคลื่อนภารกิจของภาครัฐ



โดยสรุป ภาวะผู้นำที่ยึดหลักพรหมวิหาร 4 ไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐ แต่ยังส่งเสริมการบริหารที่มีความเป็นธรรม โปร่งใส และยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริการสาธารณะ การสร้างความเชื่อมั่นของประชาชน และการพัฒนาระบบบริหารภาครัฐที่มีทั้งประสิทธิผลและความยั่งยืน

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในภาครัฐ

จากการวิเคราะห์ข้างต้น สามารถเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธในภาครัฐได้ในลักษณะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ โดยอาจสังเคราะห์เป็น “โมเดลการพัฒนา (Buddhist Leadership Development Model)” ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญดังนี้

(1) การพัฒนาทักษะผู้นำ (Leadership Competency Development)

เน้นการเสริมสร้างทักษะด้านการบริหารสมัยใหม่ เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์ การสื่อสาร และการตัดสินใจ ควบคู่กับการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำเชิงบริการ (สุพจน์ ประไพเพชร และคณะ, 2566)

(2) การปลูกฝังคุณธรรมภายใน (Moral Cultivation)

มุ่งพัฒนาจิตสำนึกของผู้นำผ่านหลักพรหมวิหาร 4 เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้ในคุณค่าของความเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา ซึ่งเป็นรากฐานของการตัดสินใจที่ถูกต้อง (พระครูอรุณปิยกิจ และคณะ, 2567)

(3) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการบริหาร (Digital Governance)

นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ เช่น ระบบ e-Government ซึ่งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2565)

(4) การส่งเสริมการมีส่วนร่วม (Participatory Governance)

เปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับหลักเมตตาและกรุณาในการบริหาร

สรุปได้ว่า โมเดล “Buddhist Leadership Development Model” โดยภาพรวม โมเดลนี้มุ่งพัฒนา “ผู้นำที่เก่งและดี” ควบคู่กัน นำไปสู่การบริหารภาครัฐที่มีทั้งประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน

สรุป

ภาวะผู้นำเมื่อบูรณาการกับหลักพรหมวิหาร 4 สามารถอธิบายได้ว่าเป็น กลไกสำคัญของรัฐยุคสมัยใหม่ ที่ช่วยเชื่อมโยงระหว่าง ศาสตร์การบริหาร กับ ศาสตร์แห่งคุณธรรม อย่าง



เป็นระบบ โดยนำหลักพรหมวิหาร 4 เมตตาและกรุณาช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วม มุทิตาสรางแรงจูงใจและความไว้วางใจในองค์กร ขณะที่อุเบกขาสสนับสนุนความเป็นธรรมและหลักนิติธรรม พรหมวิหาร 4 ทำหน้าที่เป็น "รากฐานด้านคุณธรรม (Moral Foundation)" ของผู้นำ ขณะที่ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับสมรรถนะ (Competency) และพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Leadership Behavior) การบูรณาการทั้งสองมิติทำให้ผู้นำมีทั้งความสามารถและคุณธรรมในการบริหารองค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลทั้งต่อธรรมาภิบาลและประสิทธิภาพการบริหารภาครัฐ

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงพุทธจึงไม่ได้เป็นเพียงแค่แนวคิดเชิงจริยธรรม แต่เป็น กลไกเชิงระบบ ที่ช่วยให้การบริหารภาครัฐเกิด สมดุลระหว่างประสิทธิภาพ (Efficiency) และคุณธรรม (Ethics) อันนำไปสู่ความโปร่งใส ความเชื่อมั่นของประชาชน และความยั่งยืนขององค์กรภาครัฐในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2565). *ศูนย์ข้อมูลองค์การมหาชน*. สืบค้น 5 มีนาคม 2569, จาก <https://www.opdc.go.th/home/>.
- กรกนก เจริญทอง และคณะ. (2566). การบริหารหลักธรรมาภิบาลในหน่วยงานภาครัฐ. *วารสารวิชาการและนวัตกรรมทางสังคมศาสตร์*, 5(1), 287-295.
- วีรยุทธ ลูกอินทร์. (2568). การประยุกต์ใช้หลักพรหมวิหารธรรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การ บริหารส่วนตำบลไรรอด อำเภอตอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี. *วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษาและการวิจัย*, 7(4), 635-648.
- ปรัชญา บุตรสะอาด. (2566). ภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำที่ดี. *วารสารปราชญ์ประชาคม*, 1(4), 42-58.
- พระมหากำพล คุณงโร. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวพุทธ. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 5(2), 387-389.
- พระครูอรุณปิยกิจ และคณะ. (2567). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์การภายใต้ยุคการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี. *วารสาร มจร โกศัลปริทรรศน์*, 2(1), 77-84.
- ศิริชัย เมืองโคตร และคณะ. (2569). ภาวะผู้นำเชิงสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 5(1), 92-106.
- ประภาวัลย์ บุญญาณภาพันธุ์ และคณะ. (2565). ภาวะผู้นำกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กรโดยหลักพุทธสันติวิธี. *วารสารมหาจุฬาริชาการ*, 9(3), 1-17.
- สุพจน์ ประไพเพชร และคณะ. (2566). ภาวะผู้นำ: แนวคิด ทฤษฎี และองค์ประกอบ. *วารสารเศรษฐศาสตร์ปัญญา*, 2(1), 59-73.