



ผู้นำธรรมาภิบาลตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง Good Governance Leaders According to the Principles of Moderate Postmodern Philosophy

วิเศษ แสงกาญจนวนิช

Wiset Sangkanjanavanich

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University

E-mail: wiset.sa@ssru.ac.th

Received: July 27, 2025; Revised: August 15, 2025; Accepted: August 21, 2025



บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำและเพื่อวิเคราะห์หลักธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ แนวอรรถปริวรรต อาศัยการวิเคราะห์เอกสารและงานเขียนของนักปรัชญาหลังนวยุค และนักจริยศาสตร์ร่วมสมัย ตลอดจนการสังเคราะห์เชิงปรัชญาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและธรรมาภิบาล ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำธรรมาภิบาลตามแนวคิดปรัชญาหลังนวยุคสายกลางมิได้ตั้งอยู่บนกรอบคิด แบบสัมบูรณ์หรือตายตัว แต่มีลักษณะ “ยืดหยุ่นทางจริยธรรม” และสามารถฟังความแตกต่างหลากหลายได้อย่างลึกซึ้ง โดยมีคุณลักษณะสำคัญ ได้แก่ (1) ความสามารถในการรับฟังด้วยความเคารพ (2) การใช้ดุลยพินิจที่ตั้งอยู่บนฐานคุณธรรมมากกว่ากฎตายตัว (3) การสร้างพื้นที่ปลอดภัยเพื่อการมีส่วนร่วม และ (4) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองท่ามกลางความไม่แน่นอน แนวคิดดังกล่าวสะท้อน “กระบวนทรรศน์ใหม่ของการนำ” ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงจากภายในควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายนอก โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างธรรมาภิบาลที่มีชีวิตและมีความหมายตามบริบทของผู้คน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันควรออกจากกรอบแบบกลไก และหันมาส่งเสริมภาวะผู้นำที่เปิดกว้างต่อความไม่สมบูรณ์ ความหลากหลาย และความเปราะบางของมนุษย์ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของธรรมาภิบาลที่ยั่งยืน

คำสำคัญ: ผู้นำ; ธรรมาภิบาล; ปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

Abstract

The research article had the objectives to study the good governance principles of leadership and to analyze the good governance principles of leadership according to the philosophy of the Moderate Postmodern Philosophy. A hermeneutic qualitative research methodology was employed, emphasizing document analysis and the interpretation of texts by postmodern philosophers and contemporary ethicists, as well as philosophical syntheses concerning leadership and governance. The findings revealed that good governance leaders, based on the principles of moderate postmodernism, did not operate within rigid or absolute



frameworks. Instead, they demonstrated “ethical flexibility” and were deeply attentive to diverse perspectives. Their key characteristics included: (1) the ability to listen respectfully; (2) the use of moral-based discretion rather than fixed rules; (3) the creation of safe spaces for participation; and (4) the capacity for self-adaptation amid uncertainty. This approach reflected a “new paradigm of leadership,” which emphasized inner transformation (inner sustainability) alongside external structural change, aiming to foster living and meaningful governance in context. The study indicated that contemporary leadership development should move away from mechanistic models and promote leadership that embraces imperfection, diversity, and human vulnerability, which are essential foundations for sustainable governance.

Keywords: Leaders; Good Governance; Moderate Postmodern Philosophy

บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่โลกเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการองค์กรไม่สามารถพึ่งพาเพียงกลยุทธ์เชิงประสิทธิภาพ หรือการจัดการเชิงกลไกเพียงอย่างเดียวอีกต่อไป องค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีคุณสมบัติในการปรับตัว ท่ามกลางความไม่แน่นอน และสามารถสร้าง “ธรรมาภิบาล” ให้เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงในระดับปฏิบัติการ ไม่ว่าจะเป็นในภาครัฐ ภาคเอกชน หรือองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (Cheung & Scott, 2001; ดวงตา ราชอาษา, 2558)

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาจากองค์กรระหว่างประเทศ เช่น ธนาคารโลก (World Bank) โครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) โดยมุ่งหวังให้เกิดการบริหารจัดการที่โปร่งใส ยุติธรรม มีส่วนร่วม รับผิดชอบ และคุ้มค่า (พิรพล ไทยทอง, 2560) ในประเทศไทย หลักธรรมาภิบาลถูกปรับใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินภายใต้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างไรก็ตาม การน้อมนำธรรมาภิบาลไปสู่การปฏิบัติจริงนั้นกลับเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะเมื่อผู้นำยังคงยึดถือแนวคิดแบบกลไก เส้นตรงหรือแบบสัมบูรณ์นิยม (Absolutism) ซึ่งมักไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงที่มีความหลากหลายและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ความเหลื่อมล้ำทางสังคม และการลดลงของความเชื่อมั่นในสถาบันต่างๆ ล้วนเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความล้มเหลวในการนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้อย่างยั่งยืน

ในบริบทนี้ ปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง (Moderate Postmodern Philosophy) จึงถูกหยิบยกขึ้นมา เป็นกรอบแนวคิดใหม่ที่มีศักยภาพในการอธิบายและเสนอแนวทางการนำที่สอดคล้องกับโลกปัจจุบัน ปรัชญาหลังนวยุคสายกลางมิได้ปฏิเสธเหตุผลโดยสิ้นเชิง หากแต่ตั้งคำถามต่อ “กรอบคิดแบบสัมบูรณ์” ที่ครอบงำการตัดสินใจและการปฏิบัติในระบบราชการหรือองค์กรสมัยใหม่ แนวคิดนี้ส่งเสริมให้เกิดการเปิดพื้นที่สำหรับการเสวนา ความเข้าใจในความหลากหลาย และการสร้างความสมดุลระหว่างคุณค่าที่แตกต่าง โดยไม่ยึดถือเพียงมาตรฐานเดียวในการตัดสินความถูกต้อง (กิริติ บุญเจือ, 2545ก; ชิสา กันยาวิริยะ และสิรินทร์ กันยาวิริยะ, 2567)

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาผู้นำธรรมาภิบาลภายใต้กรอบของปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง จึงเป็นความพยายามที่จะหลุดออกจากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบกลไก ไปสู่การเข้าใจภาวะผู้นำในฐานะ ผู้ประสานความหลากหลายที่สามารถฟังความต่าง เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และปรับตัวอย่าง



ยืดหยุ่นในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การศึกษานี้ไม่ได้มุ่งวิเคราะห์เพียงคุณลักษณะของผู้นำหรือผลสัมฤทธิ์เชิงประสิทธิภาพ แต่ต้องการสำรวจ “กระบวนการ” ของการนำ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีจริยธรรมและยั่งยืนในระดับบุคคลและสังคม (กิริติ บุญเจือ, 2560ก; พงณา มาโนช, 2567)

การวิจัยครั้งนี้จึงมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อศึกษาคุณลักษณะ แนวทาง และกรอบคิดของผู้นำที่สามารถขับเคลื่อนธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ บนพื้นฐานของปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง เพื่อเสนอกรอบแนวคิดและองค์ความรู้ใหม่สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นความยั่งยืนภายใน (Inner Sustainability) ควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ
2. เพื่อวิเคราะห์ผู้นำธรรมาภิบาลตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปรัชญาแบบอรรถปริวรรต (Philosophical Hermeneutics) ซึ่งเน้นการตีความเชิงลึกเกี่ยวกับแนวคิดด้วย “ผู้นำธรรมาภิบาล” โดยอิงหลักการและกรอบคิดของปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง (Moderate Postmodern Philosophy) เป็นแกนกลางในการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการผ่านการศึกษาวรรณกรรมและเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยเอกสารหลักที่ใช้ประกอบด้วย

- งานเขียนของนักปรัชญาหลังนวยุค เช่น กิริติ บุญเจือ และนักคิดตะวันตกในแนวทางเดียวกัน
- แนวคิดทางภาวะผู้นำจากนักวิชาการร่วมสมัย เช่น Burns, Yukl, Greenleaf ฯลฯ
- รายงานและแนวทางจากองค์กรระหว่างประเทศ เช่น UNDP, OECD และ World Bank

ที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาล

- เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่ศึกษาแนวทางการนำเชิงจริยธรรมและยั่งยืน
- กรณีศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Case Studies) ซึ่งสะท้อนการนำหลักธรรมาภิบาล

ไปใช้ในบริบทจริง ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับนานาชาติ

ข้อมูลทั้งหมดถูกตีความและสังเคราะห์ผ่านกระบวนการอรรถปริวรรต โดยเน้นการเชื่อมโยงระหว่างเจตนารมณ์ของผู้นำ แนวคิดเชิงจริยธรรม และบริบทของสังคมร่วมสมัย เพื่อสร้างข้อเสนอเชิงแนวคิด (Conceptual Propositions) และข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Recommendations) ที่สามารถนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำและธรรมาภิบาลในระดับองค์กรและสังคมในภาพรวม

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้กำหนดกรอบแนวคิดโดยอ้างอิงจากแนวคิดต่อไปนี้

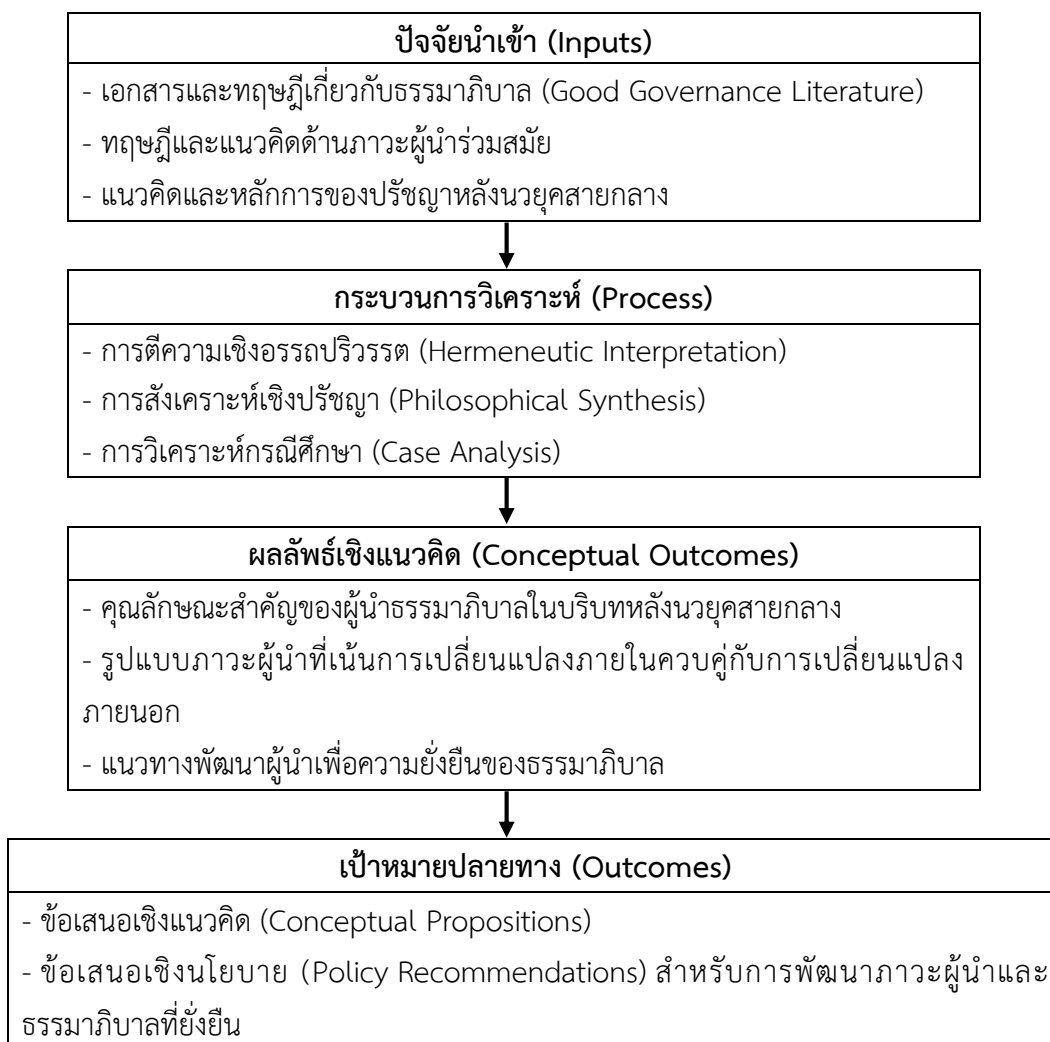
1. หลักธรรมาภิบาล (Good Governance Principles) ตามกรอบสากล (UNDP, OECD, World Bank) และกรอบในประเทศไทย



2. แนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership) โดยเน้นการนำเชิงจริยธรรม และการฟังความหลากหลาย เช่น Transformational Leadership, Servant Leadership, Ethical Leadership

3. ปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง (Moderate Postmodern Philosophy) ที่เน้นการเปิดพื้นที่ สำหรับความหลากหลาย การไม่ยึดติดสมบูรณ์ และการสร้างสมดุลทางคุณค่า

4. การบูรณาการแนวคิด เพื่อสร้างลักษณะผู้นำที่มี “ความยืดหยุ่นทางจริยธรรม” (Ethical Flexibility) และ “ความยั่งยืนภายใน” (Inner Sustainability)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า หลักธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำประกอบด้วยคุณค่าพื้นฐานที่มุ่งสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเสมอภาค การมีส่วนร่วม และการยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ โดยมีรากฐานจากกรอบสากลขององค์กรระหว่างประเทศ เช่น UNDP, OECD และ World Bank รวมถึงกรอบกฎหมายและนโยบายในประเทศไทย เช่น พระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546



ซึ่งกำหนดให้ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์สุจริต มีจริยธรรม ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาหลักธรรมาภิบาลของภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า “ผู้นำธรรมาภิบาลตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง” เป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะและแนวคิดที่แตกต่างจากผู้นำภายใต้กรอบคิดแบบสมัยใหม่ ซึ่งเน้นเหตุผลแบบสัมบูรณ์ กลไกการควบคุม และความเป็นหนึ่งเดียวทางจริยธรรม ในทางตรงกันข้าม ผู้นำตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางมีความสามารถในการสร้างพื้นที่กลางสำหรับการประสานความหลากหลายของคุณค่า โดยมีได้ยึดถือความจริงเพียงชุดเดียว หากเปิดรับความจริงหลากหลายผ่านการเสวนา การตีความ และการให้เกียรติในความแตกต่างของมนุษย์

การวิเคราะห์เอกสารและกรณีศึกษาทำให้สามารถสรุปคุณลักษณะของผู้นำธรรมาภิบาลตามแนวทางดังกล่าวได้ดังนี้

1. มีสมรรถนะในการยอมรับและประสานความแตกต่างทางความคิดและวัฒนธรรม โดยเน้นความเข้าใจในความจริงเชิงบริบทและความสัมพันธ์ มากกว่าการยึดถือความจริงแบบสัมบูรณ์ ทั้งนี้สอดคล้องกับปรัชญาหลังนวยุคสายกลางที่เชื่อว่าความจริงควรถูกแสวงหาอย่างต่อเนื่องผ่านการฟังและเสวนาร่วมกัน (กิริติ บุญเจือ, 2560ข)

2. ประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลในเชิงคุณค่ามากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบ โดยธรรมาภิบาลในที่นี้มิใช่เพียงหลักการบริหารเชิงระบบ แต่เป็นวิถีแห่งการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นธรรม โปร่งใส และยั่งยืน โดยยึดความเป็นมนุษย์และความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเป็นศูนย์กลาง

3. ดำรงภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrative Leadership) ซึ่งสามารถเชื่อมโยงคุณลักษณะของผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational) ผู้นำที่รับใช้ผู้อื่น (Servant Leadership) และผู้นำที่มีจิตสำนึกทางจริยธรรมเข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องในบริบทการทำงานจริง

4. แสดงออกซึ่งจริยธรรมผ่านการกระทำเชิงรูปธรรม โดยไม่อาศัยเพียงวาทกรรมหรือแนวนโยบาย แต่ดำเนินการผ่านการตัดสินใจที่เป็นธรรม ความกล้าหาญทางคุณธรรม และความสามารถในการเป็นแบบอย่างในการจัดการกับสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน

5. เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำภายใน (Inner Leadership Development) ผ่านการฝึกฝนสติ การพัฒนาความตระหนักรู้ตน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และการถ่อมตนในฐานะผู้รับใช้สังคม

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ปรัชญาหลังนวยุคสายกลางสามารถทำหน้าที่เป็นกรอบอธิบายใหม่สำหรับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งเต็มไปด้วยปัญหาทางจริยธรรม ความขัดแย้งในคุณค่า และความเปลี่ยนแปลงที่คาดเดาไม่ได้ การนำธรรมาภิบาลมาปฏิบัติเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีคุณค่า จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่เข้าใจความเปราะบางของมนุษย์ ความหลากหลายของบริบท และความจำเป็นในการตัดสินใจบนพื้นฐานของ “ความสมดุล” มากกว่า “ความเด็ดขาด”

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำธรรมาภิบาลตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางมีลักษณะเฉพาะที่เน้นการประสานความหลากหลาย การฟังอย่างลึกซึ้ง และการตัดสินใจบนพื้นฐานของความสมดุล สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของภาวะผู้นำจากแนวคิดแบบสมัยใหม่ที่เน้นอำนาจและโครงสร้าง ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีลักษณะยืดหยุ่น เปิดรับความไม่สมบูรณ์ และยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กิริติ บุญเจือ (2545ก, 2560ก) ที่เสนอว่ากระบวนทัศน์หลังนวยุคสายกลาง คือ การเคารพในความจริงที่หลากหลาย และการดำรงอยู่ในระบบคุณค่าที่ไม่สมบูรณ์



การที่ผู้นำมีความสามารถในการยอมรับและประสานความแตกต่าง แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำที่มีลักษณะ Reflexive Leadership คือ การไตร่ตรองตนเองเพื่อเข้าใจ “ความจริงเชิงสัมพันธ์” ไม่ใช่ความจริงแบบสัมบูรณ์ในลักษณะหนึ่งเดียว ซึ่งแนวคิดนี้ตรงกับข้อเสนอของ Cheung & Scott (2001) ที่มองว่าธรรมาภิบาลสมัยใหม่ควรมีฐานคิดที่เข้าใจพลวัตของโลกาภิวัตน์ และสามารถดำเนินการบริหารในโลกที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความคิดอย่างซับซ้อนได้

คุณลักษณะของผู้นำที่เน้นการใช้ธรรมาภิบาลเชิงจริยธรรม แทนที่จะเป็นเพียงการปฏิบัติตามกฎระเบียบ สอดคล้องกับข้อเสนอของ Greenleaf (1977) และ Bass & Steidlmeier (1999) ที่เสนอให้ผู้นำต้อง “มีจิตรับใช้และยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ” มากกว่าการแสวงหาอำนาจหรือผลตอบแทน ผู้นำเชิงจริยธรรมจึงต้องมีความกล้าหาญในการยืนหยัดเพื่อคุณค่าที่พึงประสงค์ แม้จะขัดกับผลประโยชน์เฉพาะหน้าขององค์กรในบางเวลา

เมื่อพิจารณาแนวคิดเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบบูรณาการ” (Integrative Leadership) ซึ่งพบในการวิจัยครั้งนี้ ยังสอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนาทฤษฎีผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่พยายามเชื่อมโยงคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership), ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership), และภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เข้าด้วยกัน โดยเฉพาะในบริบทที่ซับซ้อนและมีความไม่แน่นอนสูง ซึ่งแนวคิดดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจาก Lussier & Achua (2007) และ Robbins & Judge (2008)

นอกจากนี้ การเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำภายใน (Inner Leadership) ถือเป็นนวัตกรรมเชิงคุณค่าที่ตอบสนองต่อปัญหาความเสื่อมทางจริยธรรมของผู้นำในระบบราชการและองค์กรขนาดใหญ่ โดยสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางใหม่ของการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นความตื่นรู้ ความถ่อมตน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับผู้อื่นในฐานะ “มนุษย์ร่วมโลก” มากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งทำให้งานสามารถลดแนวโน้มของการใช้อำนาจในทางมิชอบ และส่งเสริมการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบดังกล่าวอาจยังมีข้อจำกัดในแง่ของการแปลงแนวคิดปรัชญาสู่การปฏิบัติจริงในบริบทที่มีระบบราชการรวมศูนย์สูง หรือองค์กรที่ถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมผลสัมฤทธิ์และความรวดเร็ว ผู้วิจัยจึงเสนอว่า การน้อมนำแนวคิดปรัชญาหลังนวยุคสายกลางไปใช้ควรอยู่ภายใต้การฝึกฝนภาวะผู้นำภายในที่ต่อเนื่อง ควบคู่กับการปรับเปลี่ยนระบบองค์กรให้มีพื้นที่สำหรับการฟัง เสวนา และความไว้วางใจ ซึ่งถือเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับการปลูกฝังธรรมาภิบาลอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นว่าผู้นำธรรมาภิบาลตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลางมีลักษณะเฉพาะซึ่งเน้นความยืดหยุ่น การฟังอย่างลึกซึ้ง การเคารพความหลากหลาย และการดำรงภาวะผู้นำภายในอย่างมีจริยธรรม องค์ความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้เป็นฐานในการพัฒนาระบบภาวะผู้นำที่ยั่งยืนในโลกยุคใหม่ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยสามารถสรุปข้อเสนอแนะได้เป็น 2 ด้านหลักดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้งาน

1.1 ด้านการพัฒนาผู้นำองค์กร ควรส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับสูงในภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรไม่แสวงหากำไรได้เรียนรู้และฝึกฝนภาวะผู้นำบนฐานของแนวคิดหลังนวยุคสายกลาง โดยจัดอบรมเชิงจริยธรรมที่ไม่เน้นเพียงกฎระเบียบหรือความสำเร็จเชิงตัวเลข แต่ส่งเสริมการรู้จักตนเอง การฟัง และการตัดสินใจอย่างมีสมดุล

1.2 ด้านการบริหารภาครัฐและธรรมาภิบาล องค์การภาครัฐควรน้อมนำหลักการของผู้นำธรรมาภิบาลในแนวทางนี้ไปปรับใช้ โดยเฉพาะในระดับนโยบายและการบริหารบุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เคารพความหลากหลาย มีพื้นที่สำหรับการเสวนา และให้ความสำคัญกับคุณค่าภายในของเจ้าหน้าที่รัฐ

1.3 ด้านการออกแบบหลักสูตรการศึกษาและฝึกอบรมผู้นำ สถาบันการศึกษาและสถาบันฝึกอบรมผู้นำควรบูรณาการแนวคิดปรัชญาหลังนวยุคสายกลางเข้ากับหลักสูตรที่ว่าด้วยธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำ เพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่เข้าใจความเปราะบางของระบบและสามารถดำเนินการด้วยท่าทีที่เคารพมนุษย์อย่างลึกซึ้ง

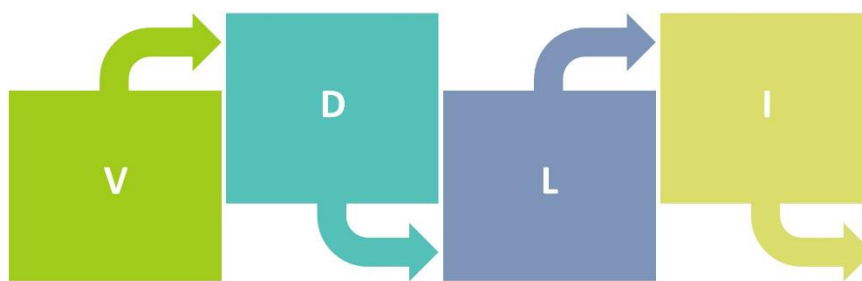
2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

จากผลการวิจัยที่ได้แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำธรรมาภิบาลตามแนวคิดปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ซึ่งเน้นการฟังอย่างลึกซึ้ง ความเข้าใจในบริบท ความเคารพในความแตกต่าง และการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนฐานคุณธรรมภายใน มากกว่าการอิงกับหลักเกณฑ์ที่ตายตัวนั้น ได้เปิดพื้นที่ให้กับ การตั้งคำถามและการขยายองค์ความรู้เพิ่มเติม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไปในลักษณะข้อหวัข้องานวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำธรรมาภิบาลในภาคปฏิบัติตามกรอบปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง: กรณีศึกษาองค์กรพัฒนาสังคมในประเทศไทย
2. การพัฒนาภาวะผู้นำภายในผ่านกรอบปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง: การบูรณาการกับ Inner Development Goals (IDGs)
3. จริยศาสตร์ของภาวะผู้นำ: การเปรียบเทียบแนวคิดหลังนวยุคสายกลางกับจริยศาสตร์ร่วมสมัย
4. การพัฒนาเครื่องมือประเมินภาวะผู้นำธรรมาภิบาลตามแนวคิดปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง

องค์ความรู้ที่ได้

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้นำธรรมาภิบาลตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ชื่อว่า VDLI Model ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 VDLI Model

VDLI Model สามารถอธิบายได้ดังนี้

V ย่อมาจาก Value Foundation หมายถึง ฐานคุณค่า

D ย่อมาจาก Development Dimensions หมายถึง มิติการพัฒนา

L ย่อมาจาก Leadership Mechanisms หมายถึง กลไกการนำ

I ย่อมาจาก Intended Outcomes หมายถึง ผลลัพธ์ปลายทาง



โดยอธิบายเป็นตารางได้ดังนี้

สาระของโมเดล	คำอธิบาย
ฐานคุณค่า (Value Foundation)	เป็นรากฐานทางแนวคิดที่หล่อหลอมภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1. หลักธรรมาภิบาล ได้แก่ โปร่งใส รับผิดชอบ เสมอภาค มีส่วนร่วม ยึดประโยชน์ส่วนรวม 2. ปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง ได้แก่ เคารพความหลากหลาย ปฏิเสธสัมบูรณ์นิยม แสวงหาสมดุลทางคุณค่า 3. คุณธรรมสากลของภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้แก่ จิตรับใช้ ความซื่อสัตย์ ความเห็นอกเห็นใจ
มิติการพัฒนา (Development Dimensions)	การพัฒนาภาวะผู้นำต้องดำเนินไปพร้อมกัน 2 มิติ 1. มิติภายใน (Inner Sustainability) ได้แก่ การตระหนักรู้ตน การฝึกสติ ความถ่อมตน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น 2. มิติภายนอก (Outer Structural Change) ได้แก่ การสร้างระบบและนโยบายที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม โปร่งใส และตรวจสอบได้
3. กลไกการนำ (Leadership Mechanisms)	เป็นวิธีการและพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการขับเคลื่อน 1. การฟังอย่างลึกซึ้งด้วยความเคารพ (Deep Respectful Listening) 2. การใช้ดุลยพินิจบนฐานคุณธรรม (Moral-based Discretion) 3. การสร้างพื้นที่ปลอดภัยเพื่อการมีส่วนร่วม (Safe Space Creation) 4. การปรับตัวท่ามกลางความไม่แน่นอน (Adaptive Capacity)
4. ผลลัพธ์ปลายทาง (Intended Outcomes)	- ระดับบุคคล ผู้นำมีความยืดหยุ่นทางจริยธรรม (Ethical Flexibility) และมีจิตสำนึกทางสังคมสูง - ระดับองค์กร องค์กรมีวัฒนธรรมการบริหารที่เคารพความหลากหลายและโปร่งใส - ระดับสังคม เกิดธรรมาภิบาลที่มีชีวิต (Living Governance) สอดคล้องกับบริบทจริง และยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กิริติ บุญเจือ. (2545ก). *ชุดปรัชญาและศาสนาเซนต์จอห์น เล่มต้น: เริ่มรู้จักปรัชญา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- _____. (2560ก). *ชุดปรัชญาสวนสุนันทา: ปรัชญาและจริยศาสตร์เบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- _____. (2560ข). *ชุดปรัชญาสวนสุนันทา: ปรัชญาและจริยศาสตร์โบราณ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.



- ชิสา กันยาริยะ และสิรินทร์ กันยาริยะ. (2567). ศึกษาเชิงวิเคราะห์คุณค่าทางจริยศาสตร์ของปรัชญาหลังนวยุคนิยมสายกลาง. *วารสารสถาบันพอดี้*, 1(1): 11–20.
- ดวงตา ราชอาษา. (2558). แนวทางการขับเคลื่อนการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในยุคทุนนิยม. *วารสารแพรววาทสันธุ์*, 2(3): 130–149.
- พจนา มาโนช. (2567). ภาวะผู้นำตามหลักปรัชญาหลังนวยุคสายกลาง. *วารสารสถาบันพอดี้*, 1(2): 1–8.
- พีรพล ไทยทอง. (2560). การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล. *วารสารบริหารภาครัฐ*, 4(2): 109–121.
- Bass, B.M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2): 181–217.
- Cheung, A.B.L., & Scott, I. (2001). *Governance and public sector reform in Asia: Paradigm shifts or business as usual?*. London: Routledge.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Lussier, R.N., & Achua, C.F. (2007). *Leadership: Theory, application, & skill development*. 3rd ed. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2008). *Organizational behavior*. 13th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

