การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยศีลบารมี

Leadership Development through the Practice of Sila Parami

ชิสา กันยาวิริยะ[1] และ สิรินทร์ กันยาวิริยะ[2]

Chisa Gunyaviriya[1] and Sirin Gunyaviriya[2]

[1,2]สาขาวิชาปรัชญาและจริยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

[1,2]Philosophy and Ethics Program, Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University

Corresponding author, e-mail: [1]chisa.gu@ssru.ac.th

[2]sirin.cnt@hotmail.com

Received: July 13, 2025; **Revised:** July 27, 2025; **Accepted:** July 31, 2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มุ่งวิเคราะห์และพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำโดยอาศัย “ศีลบารมี” (Sila Parami) ในพุทธปรัชญาเถรวาท โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ 1) ศึกษาแนวคิดและความหมายของศีลบารมีในเชิงอภิปรัชญาและจริยศาสตร์พุทธ 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างศีลบารมีกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในสังคมร่วมสมัย และ 3) เสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนรากฐานของศีลบารมี โดยใช้ระเบียบวิธีเชิงคุณภาพร่วมกับการวิเคราะห์เชิงปรัชญาการวิเคราะห์เอกสาร

ผลการวิจัยพบว่า ศีลบารมีมิใช่เพียงข้อห้ามทางศีลธรรม หากแต่เป็นโครงสร้างทางจริยธรรมที่ส่งเสริมการรู้ตน การควบคุมตน ความซื่อสัตย์ ความมั่นคงภายใน และการเป็นแบบอย่างของผู้นำอย่างยั่งยืน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอ “โมเดล S.I.L.A.H.” ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ Self-awareness, Integrity, Loving restraint, Adherence to ethics และ Humble role model ที่สามารถนำไปใช้ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมทั้งในระดับบุคคล องค์กร และนโยบาย ข้อเสนอแนะจากงานวิจัยชี้ถึงการส่งเสริมหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำด้วยศีลบารมี การประเมินภาวะผู้นำด้วยเครื่องมือเชิงจริยธรรม และการขยายผลในระดับนโยบายสาธารณะ

คำสำคัญ: การพัฒนา, ภาวะผู้นำ, การพัฒนาภาวะผู้นำ, ศีลบารมี

Abstract.

This qualitative research article aims to analyze and develop a framework for ethical leadership development grounded in Sila Parami (the perfection of moral discipline) in Theravada Buddhist philosophy. The study has three main objectives: (1) to explore the concept and meaning of Sila Parami through a metaphysical and ethical lens, (2) to examine its relationship with the desired characteristics of contemporary leadership, and (3) to propose a conceptual model for leadership development based on Sila Parami. Methodologies employed include philosophical analysis, documentary research.

The findings indicate that Sila Parami is not merely a moral prohibition but a deep ethical structure fostering self-awareness, self-regulation, integrity, inner stability, and exemplary leadership. The study proposes the "**S.I.L.A.H. Model**" as a practical and conceptual guide for cultivating ethical leadership. The model includes five components: Self-awareness, Integrity, Loving restraint, Adherence to ethics, and Humble role model. It can be applied in individual development, organizational leadership training, and public policy design. Recommendations highlight the need for leadership programs based on inner cultivation, assessment tools aligned with ethical traits, and broader policy integration.

Keywords : Development, Leadership, Leadership Development, Sila Parami

บทนำ

ในยุคที่โลกเผชิญกับวิกฤตศรัทธาทั้งในระดับผู้นำประเทศ ผู้นำองค์กร ไปจนถึงผู้นำในระดับชุมชน ความท้าทายต่อ "ภาวะผู้นำ" ไม่ได้อยู่ที่ความสามารถทางเทคนิคอีกต่อไป หากแต่เป็นการกลับมาทบทวนถึง "คุณธรรม" และ "ความน่าเชื่อถือ" ที่ผู้นำควรมีในฐานะศูนย์รวมของความไว้วางใจจากผู้ตาม สังคมร่วมสมัยต้องเผชิญกับผู้นำจำนวนมากที่แม้จะมีวิสัยทัศน์หรือทักษะการจัดการสูง แต่กลับขาดเสถียรภาพทางจริยธรรม ทำให้เกิดวิกฤตการณ์ที่เรียกว่า "ภาวะผู้นำไร้รากฐานภายใน" (จุฑารัตน์ แก้วแจ่ม, 2564)

ความเปราะบางของผู้นำเชิงคุณธรรมนี้ ไม่ได้เป็นเพียงปรากฏการณ์ในเชิงสังคมเท่านั้น แต่ยังสะท้อนถึงช่องว่างในงานวิชาการด้านภาวะผู้นำด้วย โดยเฉพาะในประเทศไทย งานวิจัยส่วนใหญ่ที่ว่าด้วยภาวะผู้นำยังคงเน้นทฤษฎีตะวันตก เช่น Transformational Leadership, Servant Leadership, หรือ Authentic Leadership ซึ่งแม้จะมีประโยชน์ในเชิงบริหารจัดการ แต่กลับยังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำที่มีรากจากวัฒนธรรมไทยหรือจริยธรรมเชิงพุทธได้อย่างแท้จริง (สุพจน์ พงศ์พุฒิคุณ, 2563; กาญจนา ศรีปัญญา, 2565)

ในขณะที่ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) เริ่มได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นในระดับสากล ทว่ายังไม่มีการนำแนวคิดในพระพุทธศาสนา เช่น "ศีลบารมี" (Sila Parami) มาเชื่อมโยง

อย่างเป็นระบบในงานวิจัยที่ว่าด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำโดยตรง แม้จะมีงานที่กล่าวถึงศีลในบริบทของพุทธจริยศาสตร์ หรือการศึกษาศีลในเชิงการควบคุมตน แต่ยังไม่มีการประยุกต์ใช้ศีลบารมีเพื่อวางกรอบแนวคิดหรือแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ในทางปฏิบัติ (พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี, 2557)

ศีลบารมีในฐานะหนึ่งในบารมี 10 ประการ มิได้เป็นเพียงแนวคิดเชิงศาสนธรรมเท่านั้น หากแต่เป็นกระบวนการพัฒนาตนที่ลึกซึ้ง โดยวางอยู่บนหลักการควบคุมพฤติกรรมทั้งกาย วาจา และใจ ด้วยความตระหนักรู้และเมตตาธรรม ศีลบารมีจึงมีศักยภาพที่จะเป็น “รากฐานทางจริยธรรม” ที่ช่วยกำกับการเป็นผู้นำให้ไม่หลุดออกจากหลักความดีงาม โดยเฉพาะในยุคที่ความกดดันทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีทำให้ผู้นำจำนวนมากต้องเผชิญกับภาวะ Burnout, Ethical Dilemma และความไม่สมดุลภายในอย่างรุนแรง (ธรรมทัศน์, 2560; ธีรยุทธ บุญมี, 2563)

จากการสำรวจงานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวข้อง พบว่ายังไม่มีงานใดที่ศึกษาการประยุกต์ใช้ศีลบารมีในบริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ แม้จะมีงานบางชิ้นที่กล่าวถึง “ศีล” หรือ “ศีลธรรม” ในฐานะองค์ประกอบหนึ่งของความเป็นผู้นำ แต่กลับขาดการวิเคราะห์เชิงลึกในระดับปรัชญาและไม่มีการสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดที่สามารถนำไปใช้ในเชิงปฏิบัติได้อย่างแท้จริง (Phuttipong, 2021; พระมหาสมชาย ฐานวุฑฺโฒ, 2561)

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งหมายเพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยการวิเคราะห์แนวคิดศีลบารมีในพระพุทธศาสนาเถรวาท ค้นหาความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำในโลกปัจจุบัน และเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนผ่านศีลบารมี โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ในภาครัฐ ภาคธุรกิจ และภาคสังคม เพื่อสร้างผู้นำที่ยึดมั่นในคุณธรรม มีสติรู้เท่าทันตน และสามารถนำองค์กรให้เจริญงอกงามอย่างมีจริยธรรมและมั่นคงภายใน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิดและความหมายของศีลบารมีในพุทธปรัชญาเถรวาท
2. เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างศีลบารมีกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในสังคมร่วมสมัย
3. เพื่อพัฒนาแนวทางหรือกรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศีลบารมีในระดับปัจเจกและองค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ระเบียบวิธีเชิงปรัชญา (Philosophical Methodology) ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงเอกสาร (Documentary Research) และการตีความแบบวิภาษวิธี (Dialectical Hermeneutics) เพื่อศึกษาความหมายของศีลบารมีในพุทธปรัชญา

เถรวาท และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนรากฐานทางจริยธรรมอย่างมั่นคง โดยการดำเนินการวิจัยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทั้งสามข้อ ดังนี้

1. เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ “เพื่อศึกษาแนวคิดและความหมายของศีลบารมีในพุทธปรัชญาเถรวาท” ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารปฐมภูมิ ได้แก่ พระไตรปิฎก คัมภีร์อรรถกถา และคัมภีร์เถรวาทอื่น ๆ ที่ว่าด้วยศีลบารมี เช่น คัมภีร์พุทธวงศ์ คัมภีร์อัตถกถาจริยาปิฎก รวมถึงคำสอนของพระเถระร่วมสมัย เพื่อทำความเข้าใจในเชิงอภิปรัชญาและจริยศาสตร์พุทธ

นอกจากนี้ ยังวิเคราะห์แนวคิด “ศีล” ในฐานะคุณธรรมเชิงพัฒนา (developmental virtue) โดยใช้กรอบของหลักไตรสิกขา (ศีล–สมาธิ–ปัญญา) และหลักบารมี 10 ทัศ เพื่ออธิบายลักษณะเชิงโครงสร้างของศีลบารมีในบริบทของการฝึกฝนตน

2. เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 คือ “เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างศีลบารมีกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในสังคมร่วมสมัย” ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบแนวคิดศีลบารมีเข้ากับทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย เช่น Servant Leadership (Greenleaf), Transformational Leadership (Bass & Avolio), และ Authentic Leadership (Avolio & Gardner) โดยใช้วิธีวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงแนวคิด (Conceptual Comparison) และตีความแนวโน้มร่วมและแตกต่างเชิงจริยธรรมระหว่างพุทธปรัชญากับศาสตร์ภาวะผู้นำร่วมสมัย

พร้อมกันนี้ ได้ศึกษาวรรณกรรมวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับ “ผู้นำกับคุณธรรม” หรือ “ภาวะผู้นำทางจริยธรรม” (Ethical Leadership) เพื่อเชื่อมโยงว่า ศีลบารมีสามารถส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำในมิติใดบ้าง เช่น ความน่าเชื่อถือ การควบคุมตน การวางตนอย่างเหมาะสม และความรับผิดชอบ

3. เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ “เพื่อพัฒนาแนวทางหรือกรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศีลบารมี” ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์แนวคิดและเอกสารต่าง ๆ มาสร้างเป็น “กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ” สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยใช้กระบวนการสร้างแบบจำลอง (Model Construction) และการไตร่ตรองสะท้อนกลับ (Reflexive Thinking) เพื่อให้แนวทางที่เสนอมีความเป็นระบบ ครอบคลุม และสามารถประยุกต์ใช้ในภาคปฏิบัติทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคม

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วย

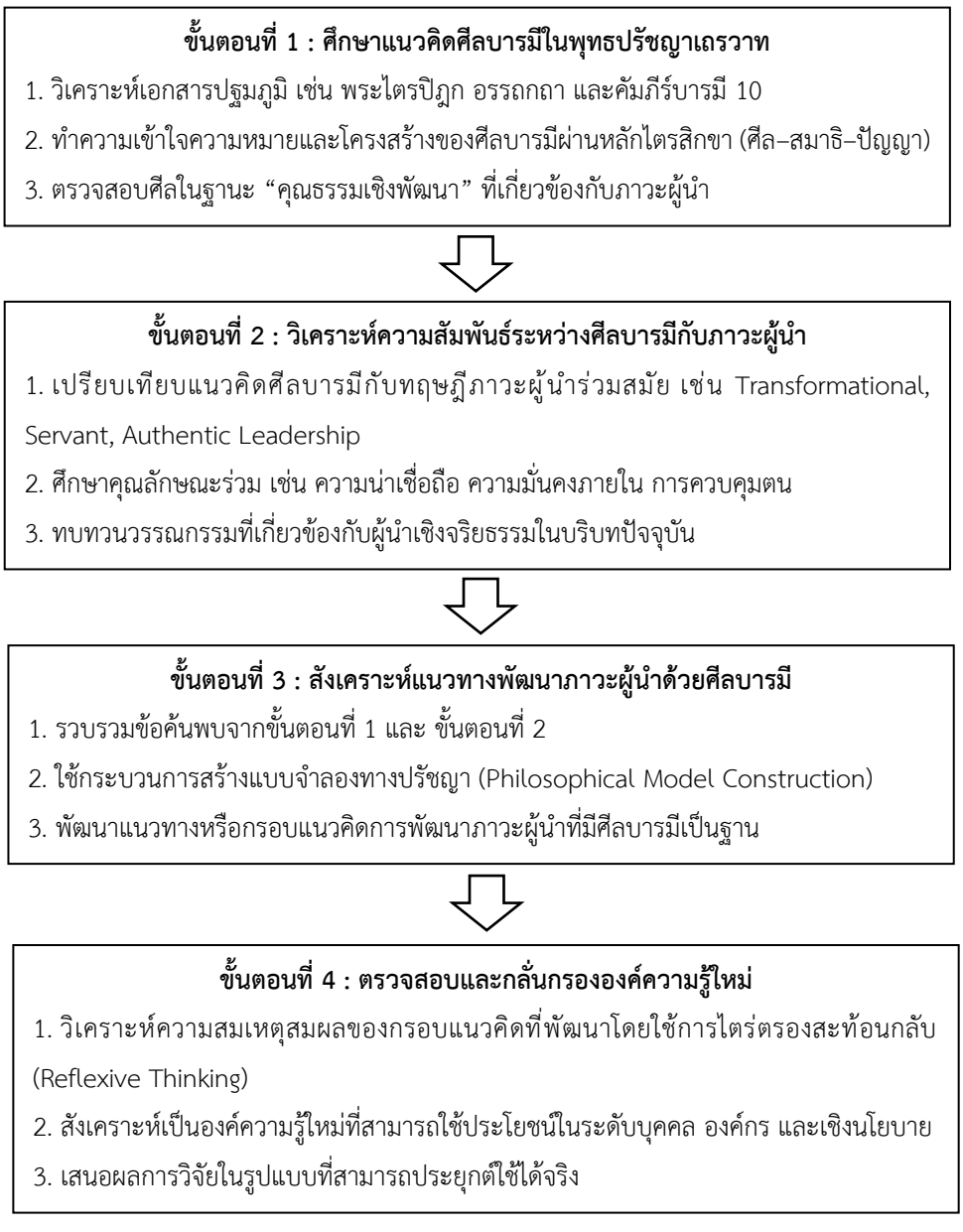
1. เอกสารปฐมภูมิ ได้แก่ พระไตรปิฎก คัมภีร์อรรถกถา พระวินัยปิฎก และจริยาปิฎก

2. เอกสารทุติยภูมิ ได้แก่ หนังสือ ตำรา งานวิจัยวิทยานิพนธ์ บทความวิชาการจากฐานข้อมูล TCI และ Thammasat e-Thesis

3. บทความวิชาการในระดับนานาชาติที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางจริยธรรมและจิตวิญญาณ เช่น วารสาร Leadership Quarterly, Journal of Leadership Studies, และ Futures

เพื่อให้เห็นกระบวนการดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทั้งสามข้อ ผู้วิจัยได้สรุปขั้นตอนการดำเนินงานในเชิงลำดับ (Sequential Process) ออกเป็น 4 ขั้นตอนหลัก โดยแต่

ละขั้นตอนสะท้อนถึงทิศทางการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ที่เชื่อมโยงระหว่างแนวคิดศีลบารมีกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ทั้งในระดับแนวคิดและระดับการประยุกต์ใช้



แผนภาพที่ 1 สรุปขั้นตอนการดำเนินงานในเชิงลำดับ 4 ขั้นตอน

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้ระเบียบวิธีเชิงปรัชญา ร่วมกับการวิเคราะห์เชิงเอกสารและการตีความแบบวิภาษวิธี (Dialectical Hermeneutics) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย พบข้อค้นหาที่สำคัญสอดคล้องกับวัตถุประสงค์แต่ละข้อ ดังนี้

1. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 “เพื่อศึกษาแนวคิดและความหมายของศีลบารมีในพุทธปรัชญาเถรวาท” จากการวิเคราะห์เอกสารปฐมภูมิ ได้แก่ พระไตรปิฎก อรรถกถา และคัมภีร์จริยาปิฎก พบว่า ศีลบารมี (Sila Parami) เป็นการพัฒนาศีลในระดับสูงสุดในฐานะบารมีของพระโพธิสัตว์ ซึ่งไม่เพียงแต่หมายถึงการละเว้นจากการกระทำผิดทางกายและวาจาเท่านั้น แต่ยังเป็นการตั้งมั่นในคุณธรรมแห่งความระวัง ความรับผิดชอบ และการเคารพในความเป็นมนุษย์อย่างแท้จริง ศีลบารมีถูกจัดวางในบารมี 10 ทัศ เป็นลำดับที่สอง รองจากทานบารมี แต่มีความสำคัญในฐานะ “ฐานจริยธรรมของการบำเพ็ญบารมีอื่นทั้งหมด” กล่าวคือ หากไม่มีศีลบารมีเป็นรากฐาน การพัฒนาคุณธรรมอื่นย่อมไร้ทิศทางและอาจบิดเบือนได้ ศีลบารมีในพุทธปรัชญาเถรวาทจึงมิใช่เพียงระบบศีลธรรมแบบห้ามปราม แต่เป็นกลไกของการกลั่นกรองภาวะจิต และสร้างสมดุลของปัจเจกกับสังคม

2. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 “เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างศีลบารมีกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในสังคมร่วมสมัย” เมื่อเปรียบเทียบแนวคิดศีลบารมีในพุทธปรัชญาเถรวาทกับแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัย เช่น Transformational Leadership, Servant Leadership และ Authentic Leadership พบว่า ศีลบารมีสามารถส่งเสริมคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่สำคัญหลายประการ ได้แก่

1. ความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) กล่าวคือ ศีลบารมีสร้างความสม่ำเสมอในการกระทำและความซื่อสัตย์ในเจตนา

2. การควบคุมตน (Self-regulation) กล่าวคือ ศีลฝึกให้ผู้นำมีสติในการคิด พูด และกระทำ

3. ความถ่อมตนและไม่ถือตัว (Humility) กล่าวคือ ผู้นำที่มีศีลจะไม่อาศัยอำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน

4. ความรับผิดชอบทางจริยธรรม (Moral Accountability) กล่าวคือ ศีลช่วยให้ผู้นำรู้จักรับผิดในสิ่งที่ตนกระทำโดยไม่ผลักภาระให้ผู้อื่น

ศีลบารมีจึงเป็นคุณลักษณะทางจริยธรรมที่ช่วยยกระดับภาวะผู้นำจากการเป็น “ผู้ควบคุม” สู่การเป็น “ผู้ชี้นำด้วยคุณธรรม” ทั้งนี้ยังสามารถกลมกลืนกับค่านิยมร่วมสมัย เช่น ความโปร่งใส ความยั่งยืน และการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์

3. ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 “เพื่อพัฒนาแนวทางหรือกรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศีลบารมีในระดับปัจเจกและองค์กร” จากการสังเคราะห์ข้อค้นพบทั้งหมด ผู้วิจัยได้นำเสนอ “กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ” สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยศีลบารมี โดยจัดลำดับเป็น 5 ขั้นตอนต่อเนื่องที่สะท้อนกระบวนการบ่มเพาะจิตใจผู้นำจากภายในสู่ภายนอก ได้แก่

ตารางที่ 1 กรอบแนวคิด 5 ขั้นตอน สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศีลบารมีในระดับปัจเจกและองค์กร

ลำดับ	ชื่อระดับ	คำอธิบาย
1	สติรู้ตน (Self-awareness)	รู้เท่าทันความคิด คำพูด และการกระทำของตน
2	การสำรวม (Restraint)	งดเว้นการเบียดเบียนทั้งทางกาย วาจา และใจ
3	ความซื่อสัตย์ (Integrity)	ยึดมั่นในความจริงแม้ไม่มีใครเห็น
4	ความมั่นคงในหลักการ (Moral Consistency)	ยึดมั่นในศีลธรรมท่ามกลางแรงกดดัน
5	การเป็นแบบอย่าง (Ethical Leadership Role Model)	ชี้นำด้วยชีวิต ไม่ใช่เพียงคำพูด

กรอบแนวคิดจากตารางที่ 1 นี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับปัจเจก เพื่อการพัฒนาตนของผู้นำ และในระดับองค์กร เช่น การจัดทำหลักสูตรอบรม การประเมินจริยธรรมผู้นำ หรือการพัฒนาแนวทางเชิงนโยบายที่ส่งเสริมภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนฐานของคุณธรรม

อภิปรายผลการวิจัย

1. อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 “เพื่อศึกษาแนวคิดและความหมายของศีลบารมีในพุทธปรัชญาเถรวาท” ผลการวิจัยพบว่า ศีลบารมีในพุทธปรัชญาเถรวาทมิใช่เพียงข้อปฏิบัติในการงดเว้นความชั่ว หากแต่เป็นการฝึกฝนอย่างลึกซึ้งที่เกี่ยวข้องกับเจตนา การกลั่นกรองจิต และการพัฒนาอัตลักษณ์ของปัจเจกผ่านความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ความเข้าใจนี้อาจเกิดจากลักษณะเฉพาะของแนวคิดเรื่อง “บารมี” ซึ่งมีฐานะเป็นคุณธรรมอันยิ่งของพระโพธิสัตว์ อันแสดงถึงการกระทำด้วยความสมัครใจเพื่อประโยชน์ตนและประโยชน์ผู้อื่นอย่างสูงสุด ไม่ใช่เพียงเพราะกลัวโทษตามศีลธรรมทั่วไป

เหตุผลที่ผลการวิจัยข้อนี้ชี้ให้เห็นศีลบารมีในลักษณะกว้างและลึก อาจเป็นเพราะการวิเคราะห์ในครั้งนี้ใช้กรอบปรัชญาแบบอภิปรัชญา (Metaphysical Approach) และตีความผ่านไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) ซึ่งสัมพันธ์เชิงระบบ การเข้าใจศีลในฐานะ “โครงสร้างจริยธรรมภายใน” จึงเป็นจุดตั้งต้นสำคัญของการพัฒนาตนในพุทธศาสนา

ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) (2543) ที่กล่าวว่าศีลมิใช่เพียงข้อห้าม แต่คือการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่าในท่ามกลางสังคม และเป็นการฝึกฝนเพื่อยกระดับจิตใจให้เข้าสู่สมาธิและปัญญาอย่างแท้จริง รวมถึงสอดคล้องกับ Gethin (1998) ที่อธิบายว่า “morality (sila)” in Theravada is essentially developmental, not just behavioral.

2. อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 “เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างศีลบารมีกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในสังคมร่วมสมัย” ผลการวิจัยพบว่า ศีลบารมีสามารถส่งเสริมคุณลักษณะภาวะผู้นำในหลายด้าน ได้แก่ ความน่าเชื่อถือ การควบคุมตน ความถ่อมตน และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นลักษณะที่ผู้นำในยุควิกฤติศรัทธาต้องการอย่างมาก

เหตุผลที่ผลวิจัยชี้ว่าศีลบารมีมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ อาจเป็นเพราะศีลบารมีมีลักษณะเป็น “กรอบควบคุมจริยธรรมภายใน” ที่ไม่ขึ้นกับสถานการณ์ภายนอก และเน้นความเสถียรของเจตนามากกว่าการควบคุมพฤติกรรมจากภายนอก เช่นเดียวกับผู้นำที่พึงประสงค์ในโลกยุคใหม่ที่เน้น “authenticity” และ “integrity” เป็นหัวใจ

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass & Steidlmeier (1999) ที่เสนอว่า authentic transformational leadership ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของศีลธรรม มิใช่เพียงความสามารถในการจูงใจผู้ตาม และสอดคล้องกับ Greenleaf (1977) ผู้ริเริ่มแนวคิด Servant Leadership ที่เชื่อว่าผู้นำที่แท้จริงต้องเริ่มจากความอ่อนน้อม ความไว้วางใจ และการมีจริยธรรมที่ไม่หวั่นไหวต่อผลประโยชน์

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Avolio & Gardner (2005) ที่อธิบายว่า authentic leadership ต้องมีองค์ประกอบของ self-awareness, relational transparency และ internalized moral perspective ซึ่งศีลบารมีสามารถทำหน้าที่นี้ได้ครบถ้วน

3. อภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 “เพื่อพัฒนาแนวทางหรือกรอบแนวคิดสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของศีลบารมีในระดับปัจเจกและองค์กร” ผลการวิจัยได้นำเสนอกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยศีลบารมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) สติรู้ตน (2) การสำรวม (3) ความซื่อสัตย์ (4) ความมั่นคงในจริยธรรม และ (5) การเป็นแบบอย่าง ซึ่งสะท้อนพัฒนาการภายในของผู้นำอย่างต่อเนื่อง และสามารถแปลงเป็นหลักสูตรหรือเครื่องมือพัฒนาได้จริง

เหตุผลที่สามารถพัฒนาแนวทางได้อย่างเป็นระบบ อาจเป็นเพราะการวิเคราะห์ใช้กระบวนทัศน์แบบการสังเคราะห์เชิงโครงสร้าง (Structural Synthesis) และการใช้วิธีคิดแบบไตร่ตรองสะท้อนกลับ (Reflexive Thinking) ซึ่งช่วยจัดระบบข้อมูลเชิงคุณธรรมให้กลายเป็นโมเดลเชิงพฤติกรรม

กรอบแนวคิดนี้สอดคล้องกับงานของ Boyatzis (2006) ที่เสนอว่า “Leadership is not taught but evoked from within,” และงานของ Brown & Treviño (2006) ที่ชี้ว่า *ethical leadership* เกิดจากการเป็นต้นแบบที่แท้จริงของพฤติกรรมคุณธรรม มากกว่าการใช้คำสั่งหรือกฎเกณฑ์

ในระดับพุทธปรัชญา แนวคิดนี้ยังสอดคล้องกับ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (2562) ที่กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำในสังคมไทยต้องเริ่มต้นจาก “การวางฐานจริยธรรมใหม่” ที่ไม่ผูกกับอำนาจ แต่ผูกกับการฝึกตน

ศีลบารมีจึงเป็นรากฐานทางจริยธรรมขั้นต้น ที่เอื้อต่อการฝึกตนให้พ้นจากกิเลสเบื้องต้น เช่น ความโลภ ความโกรธ และความหลง ซึ่งเป็นต้นตอของความทุกข์ในทางพุทธปรัชญา การรักษาศีลไม่เพียงแต่ควบคุมพฤติกรรมภายนอกเท่านั้น หากยังเป็นการฝึกจิตให้มีระเบียบ วางใจเป็นกลาง และลดการยึดมั่นในอัตตา อันเป็นทางนำไปสู่ความเบาสบายทางจิต หรือ “อิสรภาพภายใน” ผู้นำที่มีศีลเป็นฐาน

จึงไม่ตกอยู่ภายใต้อำนาจของอารมณ์หรือความทะยานอยากเชิงโลกีย์ แต่สามารถนำพาตนเองและผู้อื่นให้หลุดพ้นจากโครงสร้างแห่งความทุกข์ได้อย่างยั่งยืน

แม้ผลการวิจัยส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับแนวคิดทางพุทธจริยศาสตร์และทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย แต่ก็ยังมีข้อสังเกตบางประการที่ควรพิจารณาเพิ่มเติม เช่น แนวคิดศีลบารมีอาจไม่สามารถใช้ได้โดยไร้ข้อจำกัดในบริบทที่มิใช่พุทธศาสนา หรือในองค์กรที่มีเป้าหมายเชิงธุรกิจที่ให้คุณค่ากับประสิทธิผลมากกว่าความลึกทางจริยธรรม อีกทั้งยังมีคำถามเชิงวิพากษ์ว่า การเน้นศีลในฐานะจริยธรรมภายในนั้นอาจทำให้ละเลยโครงสร้างภายนอก เช่น ระบบกฎหมาย การตรวจสอบ หรือวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อคุณธรรม นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดด้านการตีความคำว่า “ศีลบารมี” ในแง่ที่เป็นอุดมคติของพระโพธิสัตว์ซึ่งอาจสูงเกินกว่าที่บุคคลทั่วไปหรือผู้นำในระดับปฏิบัติจะเข้าถึงได้จริง จึงเป็นไปได้ว่างานวิจัยนี้ยังเปิดช่องว่างสำหรับการพัฒนากรอบจริยธรรมเชิงพุทธที่ “ไม่สุดโต่ง” แต่ปรับให้สมดุลระหว่างอุดมคติและความเป็นจริงของสังคม ข้อสังเกตเหล่านี้นอกจากจะชี้ให้เห็นมุมที่แตกต่างจากผลการวิจัยแล้ว ยังสามารถนำไปสู่การตั้งคำถามใหม่ในงานวิจัยครั้งต่อไป เช่น ภาวะผู้นำที่ยึดหลักศีลบารมีจะเปลี่ยนแปลงได้หรือไม่เมื่อต้องอยู่ในโครงสร้างองค์กรที่ไม่เอื้อต่อจริยธรรม หรือ “ศีลบารมี” สามารถปรับให้ยืดหยุ่นตามบริบททางวัฒนธรรมได้มากน้อยเพียงใด เป็นต้น

องค์ความรู้ใหม่

งานวิจัยนี้ได้พัฒนาแนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงศีลบารมี” ซึ่งเป็นกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการฝึกฝนภายใน โดยวางอยู่บนฐานของพุทธจริยศาสตร์เถรวาท และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทปัจจุบัน ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และนโยบาย ด้วยแบบจำลอง S.I.L.A.H. หรือ S.I.L.A.H. Model ที่สอดคล้องกับความต้องการผู้นำที่มี “ความนิ่งภายในท่ามกลางความแปรปรวนภายนอก”

โมเดล S.I.L.A.H. จึงแตกต่างจากกรอบจริยธรรมสมัยนิยมตรงที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงความประพฤติทางจริยธรรมเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางสังคมหรือองค์กรเท่านั้น หากแต่มีเป้าหมายในเชิงปรัชญาที่ลึกซึ้งกว่านั่นคือ “การพัฒนาจิตเพื่อหลุดพ้นจากความทุกข์” โดยอิงอยู่บนเจตนาแห่งการฝึกฝนตามแนวทางของอริยมรรค และแรงบันดาลใจจากอุดมคติของโพธิสัตว์ ซึ่งยึดถือการฝึกตนเพื่อประโยชน์สุขของผู้อื่นเป็นแก่นกลาง การมีศีลบารมีในที่นี้จึงไม่ใช่เพียงการรักษากฎหรือความเรียบร้อยทางสังคม แต่เป็นการวางจิตให้อยู่ในสมดุล ลดอัตตา และสร้าง “อิสรภาพภายใน” เพื่อให้ผู้นำไม่หลงติดในอำนาจหรือความสำเร็จภายนอก โมเดลนี้จึงเสนอพุทธจริยศาสตร์ในฐานะกลไกภายในที่ทรงพลังต่อการเปลี่ยนแปลงผู้นำในเชิงลึกและยั่งยืน

S ย่อมาจาก Self-awareness

I ย่อมาจาก Integrity

L ย่อมาจาก Loving restraint

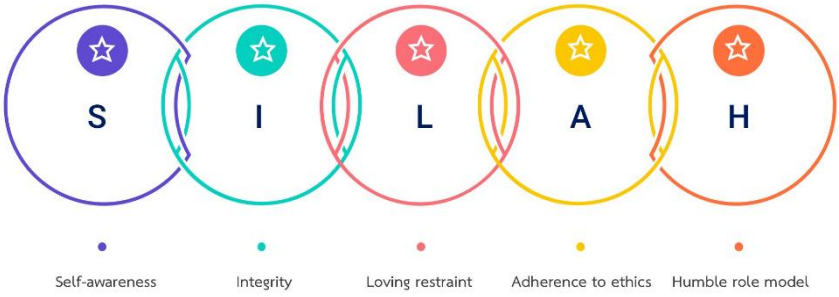
A ย่อมาจาก Adherence to ethics

H ย่อมาจาก Humble role model

อักษรย่อ S.I.L.A.H. สังเคราะห์จากฐานปรัชญาและจิตวิญญาณ สามารถอธิบายเชื่อมโยงแนวคิดที่เกี่ยวข้อง และแหล่งอ้างอิงในรูปแบบตารางได้ดังนี้

ตัวอักษร	แนวคิดที่เกี่ยวข้อง	แหล่งอ้างอิง
S – Self-awareness	ไตรสิกขา/Authentic Leadership	Avolio & Gardner (2005)
I – Integrity	พุทธจริยศาสตร์/Ethical Leadership	Brown & Treviño (2006)
L – Loving restraint	ศีลบารมี/Servant Leadership	Greenleaf (1977)
A – Adherence to ethics	ศีลขั้นบารมี/พระไตรปิฎก	พระพรหมคุณาภรณ์ (2543)
H – Humble role model	ผู้นำแบบอย่าง/IDG/พรหมวิหาร 4	Boyatzis, 2006; Gethin (1998)

S.I.L.A.H. Model สามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



S.I.L.A.H. Model

แผนภาพที่ 2 S.I.L.A.H. Model

จากแผนภาพที่ 2 โครงสร้างของ S.I.L.A.H. Model มาจากการสังเคราะห์แนวคิดสำคัญ 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. พุทธจริยศาสตร์เชิงปรัชญา

- พระไตรปิฎก และคัมภีร์อรรถกถา ได้แก่ *จริยาปิฎก* และ *พุทธวงศ์* ซึ่งกล่าวถึงศีลบารมีในฐานะคุณธรรมระดับบารมีของพระโพธิสัตว์

- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2543) อธิบายว่า ศีลในพุทธศาสนาเป็นรากฐานของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และเป็น “การฝึกฝนตน” ที่เชื่อมโยงศีล สมาธิ และปัญญาเข้าด้วยกัน

- พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (2562) เสนอแนวคิด “การบริหารจริยธรรมจากภายใน” ที่ต้องอาศัยศีลเป็นฐานฝึกจิต

จากแนวคิดเหล่านี้ โมเดลจึงให้ความสำคัญกับ Self-awareness, Restraint, และ Adherence to ethics ที่เน้นการกลั่นกรองตนเองก่อนจะปกครองผู้อื่น

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำทางคุณธรรมและจิตวิญญาณ

- Greenleaf (1977) กับแนวคิด *Servant Leadership* ซึ่งเน้นความอ่อนน้อม ความไว้วางใจ และการเป็นแบบอย่างทางจริยธรรม

- Avolio & Gardner (2005) เสนอแนวคิด *Authentic Leadership* ที่มีองค์ประกอบคือ *self-awareness*, *internalized moral perspective*, และ *relational transparency*

- Brown & Treviño (2006) อธิบาย *Ethical Leadership* ว่าเป็นผู้นำที่สร้างความเชื่อถือผ่านพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย

แนวคิดเหล่านี้ถูกรวมไว้ในตัวแปร Integrity, Humility, และ Moral Consistency ของโมเดล S.I.L.A.H.

3. กรอบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบองค์รวม

- Boyatzis (2006) เสนอว่า *การเปลี่ยนแปลงของผู้นำที่แท้จริง* ต้องเริ่มจากการกระตุ้นภายใน (evoked from within)

- Bass & Steidlmeier (1999) อธิบายว่า *Transformational Leaders* ที่แท้จริงจะต้องมีรากฐานจริยธรรมที่มั่นคง

- แนวคิดเรื่อง “ภาวะผู้นำจากภายใน” ยังสอดคล้องกับ *Inner Development Goals (IDG)* ที่กำลังได้รับการส่งเสริมในระดับสากล

จากองค์ความรู้เหล่านี้ โมเดล S.I.L.A.H. จึงไม่ได้มุ่งเพียงการสร้างผลลัพธ์ทางการบริหาร แต่เสนอภาวะผู้นำที่เติบโตจาก “การฝึกฝนภายในอย่างต่อเนื่อง” (continuous inner discipline)

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยศีลบารมี” สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 พัฒนาหลักสูตรอบรมภาวะผู้นำที่เน้นการฝึกฝนภายในตามแนวทางศีลบารมี จากผลการวิจัยที่แสดงว่า การมีศีลบารมีส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ ความมั่นคงทางจริยธรรม และความสามารถในการควบคุมตนอย่างยั่งยืน จึงควรมีการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมผู้นำที่เน้นการพัฒนาภายในตามแนวทาง 5 ขั้นตอนของ S.I.L.A.H. Model โดยเฉพาะในภาคการศึกษา ภาคราชการ และองค์กรพัฒนาเอกชน

1.2 บูรณาการศีลบารมีเข้ากับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับนโยบายรัฐ เนื่องจากโมเดล S.I.L.A.H. มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับหลักของ Inner Development Goals (IDGs) และ SDG 16 (Peace, Justice and Strong Institutions) จึงควรผลักดันให้ศีลบารมีกลายเป็นฐานคิดของการอบรมและประเมินผู้นำในนโยบายของรัฐ เช่น โครงการพัฒนาผู้นำภาครัฐระดับสูง (นบส.) หรือหลักสูตรพัฒนาข้าราชการที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาล

1.3 ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่มีผู้นำเป็นต้นแบบแห่งความสงบ สติ และจริยธรรม ข้อค้นพบจากการอภิปรายชี้ว่า ผู้นำที่ฝึกฝนศีลบารมีอย่างต่อเนื่องจะกลายเป็น “ต้นแบบทางคุณธรรม” โดยไม่

ต้องใช้อำนาจ ดังนั้นองค์กรควรส่งเสริมระบบ “Leadership by Being” ไม่ใช่เพียง *Leadership by Doing* โดยเน้นความสงบ ความสำรวม และความน่าไว้วางใจเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำในศตวรรษที่ 21

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 วิจัยเชิงประยุกต์ในบริบทของผู้นำองค์กรจริง เนื่องจากงานวิจัยนี้เน้นการวิเคราะห์เชิงปรัชญาและแนวคิด จึงควรมีการศึกษาต่อยอดในลักษณะเชิงประจักษ์ เช่น การศึกษาผู้นำในหน่วยงานราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้นำองค์กรไม่แสวงหากำไร ว่ามีการฝึกฝนคุณลักษณะในแต่ละข้อของโมเดล S.I.L.A.H. อย่างไร และมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรจริงหรือไม่

2.2 พัฒนาแบบประเมินภาวะผู้นำเชิงศีลบารมี ควรมีการพัฒนาเครื่องมือวัดคุณลักษณะของผู้นำตาม 5 องค์ประกอบในโมเดล S.I.L.A.H. เพื่อใช้ในการประเมินภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมอย่างมีมาตรฐานและสามารถเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มตัวอย่างต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ

2.3 วิจัยเปรียบเทียบระหว่างศีลบารมีกับหลักจริยธรรมสากลในมิติภาวะผู้นำ เพื่อเติมเต็มความเข้าใจเชิงพหุวัฒนธรรม ควรมีการเปรียบเทียบศีลบารมีกับกรอบจริยธรรมของศาสนาอื่น เช่น หลัก 10 Commandments (คริสต์), ชาริอะฮ์ (อิสลาม) หรือยัชญญา (พราหมณ์) เพื่อศึกษาจุดร่วมทางคุณธรรมของภาวะผู้นำ และสร้าง “พื้นที่จริยธรรมร่วม” (Shared Ethical Space) สำหรับผู้นำในสังคมหลากหลายศรัทธา

2.4 การวิจัยในอนาคตควรมีลักษณะเป็น “การวิพากษ์เชิงจริยศาสตร์เปรียบเทียบ” มากกว่าการเปรียบเทียบเชิงอธิบายเท่านั้น เช่น การตั้งคำถามกลับว่า “ศีลบารมี” เป็นคุณธรรม (universal virtue) หรือเป็นบรรทัดฐานทางจริยธรรมเฉพาะศาสนา? หรือ การตรวจสอบว่าโมเดลภาวะผู้นำเชิงศีลบารมีสามารถนำไปใช้ในบริบทที่ไม่ยึดถือพุทธศาสนาได้จริงหรือไม่ แนวทางเช่นนี้จะช่วยยกระดับงานวิจัยจากระดับคำอธิบาย (explanatory) สู่ระดับวิพากษ์ (critical) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญในงานวิชาการด้านปรัชญา

บรรณานุกรม

กาญจนา ศรีปัญญา. (2565). ผู้นำกับศีลธรรมในสังคมเปลี่ยนผ่าน : การสังเคราะห์เชิงพุทธปรัชญา. *วารสารวิถีธรรมวิจัย, 17*(2), 23–38.

จุฑารัตน์ แก้วแจ่ม. (2564). คุณธรรมจริยธรรมกับภาวะผู้นำในสังคมไทยปัจจุบัน. *วารสารศาสตรวิทยา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 28*(3), 144–159.

ธรรมทัศน์. (2560). *เทศน์บารมีในพุทธศาสนาเถรวาท.* [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : https://dhammayut.org [18 มิถุนายน 2568].

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). (2543). *พุทธธรรม : ฉบับปรับขยาย.* กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี. (2557). ผู้นำยุคใหม่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง. เชียงราย: สำนักพิมพ์ DMG.

พระมหาสมชาย ฐานวุฑฺโฒ. (2561). *การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา.* [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://pb.mcu.ac.th [25 มิถุนายน 2568].

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส. (2561). *จริยศาสตร์เชิงพุทธ : การตีความในสังคมร่วมสมัย.* กรุงเทพฯ : มูลนิธิพุทธธรรม.

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส. (2562). การจัดการจริยธรรมสำหรับผู้นำทางสังคม. *วารสารพุทธศาสตร์ปริทรรศน์, 17*(1), 44–58.

สุพจน์ พงศ์พุฒิคุณ. (2563). การนำหลักธรรมพุทธมาใช้ในการบริหารจัดการสมัยใหม่. *วารสารปริยัติธรรม, 35*(1), 45–57.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly, 10*(2), 181–217. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Boyatzis, R. E. (2006). Intentional change theory from a complexity perspective. *Journal of Management Development, 25*(7), 607–623. https://doi.org/10.1108/02621710610678445

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). *Ethical leadership: A review and future directions.* The Leadership Quarterly, 17(6), 595–616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Gethin, R. (1998). *The foundations of Buddhism.* Oxford University Press.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.* Paulist Press.

Phuttipong, K. (2021). *Leadership ethics and Buddhist precepts : A philosophical synthesis* [Master's thesis, Thammasat University]. Thammasat e-Thesis. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2021/TU_2021_5906031611_15788_20600.pdf [18 มิถุนายน 2568].