



ทศพิธราชธรรมกับภาวะผู้นำเชิงสันติในสถาบันไทย: แบบจำลอง RĀJA-PEACE  
เพื่อการบริหารที่เป็นธรรม โปร่งใส และลดอคติ

Dasavidha-rājadhamma and Peace-Oriented Leadership in Thai  
Institutions: The RĀJA-PEACE Model for Fair, Transparent,  
and Bias-Reduced Governance

ณัฐกิตต์ อุดมผล<sup>1</sup>  
Nattakitt Udomphol<sup>1</sup>

<sup>1</sup>นักวิชาการอิสระ, ประเทศไทย

<sup>1</sup>Indepent Scholar, Thailand

Corresponding Author E-mail: nattakittu@gmail.com

Received 20 January 2025; Revised 20 March 2025; Accepted 13 June 2025

\*\*\*\*\*

---



## ทศพิธราชธรรมกับภาวะผู้นำเชิงสันติในสถาบันไทย: แบบจำลอง RĀJA-PEACE เพื่อการบริหารที่เป็นธรรม โปร่งใส และลดอคติ

ณัฐฤกษ์ อุทมผล

### บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งสังเคราะห์ทศพิธราชธรรมในฐานะกรอบคุณธรรมเชิงระบบสำหรับภาวะผู้นำเชิงสันติของสถาบันไทยร่วมสมัย โดยตั้งโจทย์จากความท้าทายด้านความชอบธรรมของการใช้อำนาจ กระบวนการตัดสินใจที่ถูกต้อง คำถามเรื่องความเป็นธรรม/ความโปร่งใส และความเสี่ยงของอคติที่แทรกซึมในระบบบริหารจัดการองค์กรสาธารณะ งานนี้ใช้วิธีวิจัยเชิงเอกสารและสังเคราะห์แนวคิด โดยคัดเลือกหลักฐานวิชาการร่วมสมัยในช่วง พ.ศ. 2563–2568 (ค.ศ. 2020–2025) ผสานกับฐานคัมภีร์และวรรณกรรมเถรวาทที่อธิบายทศพิธราชธรรมเป็นคุณธรรม 10 ประการของผู้ปกครอง/ผู้นำ ได้แก่ ทาน ศีล ปริจจาคะ อาชชวะ มัททวะ ตบะ อักโกธะ อวิหิงสา ซันติ และอวิโรธนะ ข้อค้นพบเชิงสังเคราะห์ชี้ว่า ทศพิธราชธรรมสามารถ “แปลงรูป” เป็นสมรรถนะและกลไกธรรมาภิบาลได้ หากตีความในมิติ (1) วินัยภายในและการกำกับอารมณ์ของผู้นำ (ตบะ-อักโกธะ-ซันติ) (2) ความซื่อตรงและความคงเส้นคงวาเชิงนิติธรรม (ศีล-อาชชวะ-อวิโรธนะ) และ (3) วัฒนธรรมไม่เบียดเบียนและความไว้วางใจในองค์กร (ทาน-ปริจจาคะ-มัททวะ-อวิหิงสา) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่เชื่อมหลักนิติธรรมเข้ากับอวิโรธนะและอคติ 4 เพื่อปกครองโดยธรรม

บทความเสนอแบบจำลอง RĀJA-PEACE เพื่อออกแบบการนำเชิงสันติในสถาบันไทย ผ่าน 4 โมดูล (Restraint–Accountable Integrity–Justice in Service–Amity & Non-harm) และเสนอ Agati Filter 3 ด้านสำหรับกรองอคติในงานแต่งตั้ง งบประมาณ วินัย จัดซื้อ พร้อมยืนยันความเป็นไปได้ด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์ในไทยที่พบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างทศพิธราชธรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลองค์กร โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านอวิโรธนะ ซันติ และอาชชวะที่สัมพันธ์กับผลลัพธ์สถานศึกษาหรือประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล

**คำสำคัญ:** ทศพิธราชธรรม; ภาวะผู้นำเชิงสันติ; ธรรมาภิบาลเชิงพุทธ; อคติ 4; สถาบันไทย



# Dasavidha-rājadhamma and Peace-Oriented Leadership in Thai Institutions: The RĀJA-PEACE Model for Fair, Transparent, and Bias-Reduced Governance

Nattakitt Udomphol

---

## Abstract

This article synthesizes the Theravāda Buddhist framework of dasavidha-rājadhamma (the Ten Royal Virtues) as a system-level model for peace-oriented leadership in contemporary Thai institutions. It addresses current governance challenges legitimacy of authority, contested fairness and transparency in decision-making, and the institutional penetration of bias (agati) by employing a documentary research and conceptual synthesis approach. The study prioritizes recent scholarship (2020–2025) while grounding the discussion in the Theravāda tradition that conceptualizes dasavidha-rājadhamma as ten leadership virtues: generosity, morality, self-sacrifice, honesty, gentleness, self-discipline, non-anger, non-violence, forbearance, and uprightness. The synthesis argues that dasavidha-rājadhamma becomes operational in modern administration when translated into three institutional capacities: (1) inner restraint and emotion governance (tapa-akkodha-khanti), (2) accountable integrity and legal-rational consistency (sīla-ājjava-avirodhana), and (3) a non-harming organizational culture that builds trust (dāna-pariccāga-maddava-avihiṃsā). This translation aligns with Buddhist good-governance scholarship that explicitly links the “rule of law” to avirodhana and the “four biases” (agati 4) as safeguards for governing by Dhamma.

The article proposes the RĀJA-PEACE model Restraint, Accountable Integrity, Justice in Service, and Amity & Non-harm together with a three-stage Agati Filter for high-stakes institutional decisions (appointments, procurement, disciplinary actions, and budgeting). Feasibility is supported by Thai empirical studies reporting positive associations between leaders’ royal virtues and organizational effectiveness, particularly the predictive roles of uprightness, patience, and honesty in school effectiveness and personnel management outcomes.

**Keywords:** dasavidha-rājadhamma; peace leadership; Buddhist good governance; institutional bias; Thailand



## บทนำ

สถาบันไทยในปัจจุบันต้องรับแรงกดดันสองด้านพร้อมกัน คือ (1) การส่งมอบผลลัพธ์เชิงบริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ และ (2) การรักษาความชอบธรรมของการใช้อำนาจผ่านกระบวนการที่เป็นธรรมและตรวจสอบได้ เมื่อฝ่ายบริหารหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจถูกมองว่าลำเอียงหรือไม่โปร่งใส ความร่วมมือของบุคลากรและความไว้วางใจของสังคมย่อมลดลงจนกระทบทั้งประสิทธิภาพและสันติภาวะขององค์กร ในภาพรวม ตัวชี้วัดเชิงมหภาค เช่น Corruption Perceptions Index 2024 รายงานคะแนนและอันดับของไทยที่สะท้อนแรงเสียดทานด้านความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือของภาครัฐ ซึ่งเป็นบริบทที่ทำให้ภาวะผู้นำเชิงสันติกลายเป็นประเด็นเชิงโครงสร้าง ไม่ใช่เพียงเรื่องบุคลิกผู้นำ (Transparency International, 2025; Office of the National Anti-Corruption Commission, 2025)

ในทางพุทธเถรวาทสันติมิได้หมายถึงความสงบแบบกดทับปัญหา แต่หมายถึงสภาวะที่ความขัดแย้งถูกจัดการด้วยธรรม ลดการเบียดเบียน ลดอคติ และเพิ่มความเป็นธรรมในกระบวนการตัดสินใจ ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงสันติในสถาบันไทยควรถูกนิยามเป็น ความสามารถในการออกแบบระบบการใช้อำนาจที่ลดความรุนแรงเชิงวาจา/เชิงโครงสร้าง และสร้างพื้นที่ให้เห็นต่างอยู่ร่วมกันได้โดยไม่ถูกทำให้เป็นศัตรู แนวคิดนี้สอดคล้องกับงานร่วมสมัยด้าน peace leadership ที่เน้นการทำงาน 4 มิติ (innerwork-knowledge-community-environment) เพื่อสร้างวัฒนธรรมสันติในองค์กร ไม่ให้เหลือเป็นเพียงกิจกรรมเชิงสัญลักษณ์ (McIntyre Miller et al., 2024)

ด้วยเหตุนี้ บทความจึงเสนอให้ใช้ทศพิธราชธรรมเป็นภาษากลางระหว่างพุทธจริยศาสตร์เถรวาทกับธรรมาภิบาลสมัยใหม่ เพราะทศพิธราชธรรมวางกรอบทั้งคุณธรรมภายในของผู้นำและความชอบธรรมต่อสาธารณะ พร้อมต่อยอดเป็นกลไกเชิงระบบได้ตามข้อเสนอของงานไทยร่วมสมัย (พระครูสุมนธรรมนาถ (เต็มใจ จันทาหาร), 2025)

## ทศพิธราชธรรม

ทศพิธราชธรรม เป็นชุดคุณธรรม 10 ประการของผู้ปกครอง/ผู้นำในวรรณกรรมเถรวาท ซึ่งถูกรวบรวมเป็นคาถาบาลีเพื่อย้ำโครงสร้างคุณธรรมที่พึงมีในผู้ใช้อำนาจ ได้แก่ ทาน ศีล ปริจจาคะ อาชชวะ มัททวะ ตบะ อักโกธะ อวิหิงสา ชันติ และอวิโรธนะ โดยมีมิติสำคัญของกรอบนี้คือการทำให้ อำนาจอยู่ภายใต้ธรรม ทั้งในระดับเจตนา การตัดสินใจ และผลลัพธ์ต่อสาธารณะ (พระครูสุมนธรรมนาถ (เต็มใจ จันทาหาร), 2025; Payutto, 2017) การอ่านทศพิธราชธรรมในบริบทสถาบันไทยร่วมสมัยจึงควรขยับจากการมองเป็นรายการคุณธรรมเชิงอุดมคติไปสู่การมองเป็น กรอบสมรรถนะผู้นำที่แปลเป็นพฤติกรรมและกลไกกำกับดูแลได้

บทความนี้เสนอการนำหลักทศพิธราชธรรมเป็นสมรรถนะเชิงระบบ 3 ชั้น เพื่อให้สอดคล้องกับงานบริหารองค์กรและธรรมาภิบาลร่วมสมัย กล่าวคือ

ชั้นที่ 1 วินัยภายใน ได้แก่ ตบะ อักโกธะ ชันติ ทำหน้าที่เป็นระบบกำกับอารมณ์ ลดการตอบสนองฉับพลัน ลดการใช้อำนาจเชิงโทสะ ความกลัว และเพิ่มความสามารถในการรอข้อมูลครบ ก่อนตัดสินใจในเรื่องเสี่ยงสูง

ชั้นที่ 2 ความซื่อตรงและความชอบธรรม ได้แก่ ศีล อาชวชะ อวิโรธนะ ทำหน้าที่เป็นฐานความคงเส้นคงวาของการบริหาร คือมีมาตรฐานเดียว ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่บิดเบือนเหตุผล และยึดหลักนิติธรรม กติกาที่ประกาศชัด

ชั้นที่ 3 ความสัมพันธ์และการไม่เบียดเบียน ได้แก่ ทาน ปริจจาคะ มัททวะ อวิหิงสา ทำหน้าที่สร้างความไว้วางใจ ลดความรุนแรงเชิงวาจา และทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันอย่างเคารพ ศักดิ์ศรี (พระครูสุนทรธรรมนาถ (เต็มใจ จันทาหาร), 2025; Hadkhanthung et al., 2024)

ประเด็นที่ทำให้กรอบนี้ใช้ได้จริง คือการกำหนด ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรมและหลักฐานตรวจสอบได้ให้กับแต่ละข้อธรรม ตัวอย่างเช่น อาชวชะสามารถกำหนดเป็นพฤติกรรมเปิดเผยเหตุผลและหลักฐานประกอบการตัดสินใจ และมีหลักฐานเป็นบันทึกเหตุผล/เอกสารกำกับ (audit trail) ส่วนอวิโรธนะสามารถกำหนดเป็นใช้เกณฑ์เดียวกับทุกฝ่ายและตรวจสอบผ่านระบบการตัดสินใจที่ประกาศล่วงหน้า การทำเช่นนี้สอดคล้องกับข้อเสนอธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่เชื่อมหลักนิติธรรมเข้ากับอวิโรธนะ และเสนอให้ใช้ข้อคติ 4 (agati) เป็นกรอบกันอคติของผู้ใช้อำนาจ (พระมหาธนวัฒน์ ปรียตติเมธี, 2025) อีกทั้งยังสอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์ในสถาบันพุทธที่พบว่าองค์กรประกอบธรรมาภิบาล โดยเฉพาะมิติคุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Tongvijit et al., 2023)

ดังนั้น ทศพิธราชธรรมเมื่อถูกแปลเป็นสมรรถนะ + กลไก จะทำหน้าที่เป็นทั้ง เข็มทิศคุณธรรมของผู้นำ และ สถาปัตยกรรมการกำกับอำนาจของสถาบัน พร้อมกัน กล่าวอย่างย่อคือ ไม่ใช่เพียงสอนให้ผู้นำเป็นคนดีแต่ทำให้สถาบันออกแบบระบบที่ช่วยให้ความดีเกิดขึ้นได้ และลดพื้นที่ของอคติในกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นรูปธรรม (Payutto, 2017; พระมหาธนวัฒน์ ปรียตติเมธี, 2025))

## ภาวะผู้นำเชิงสันติ

ภาวะผู้นำเชิงสันติในบริบทสถาบันไทยไม่ควรถูกลดทอนเป็นความใจดี หรือการหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง หากแต่คือความสามารถในการ ทำให้ความขัดแย้งถูกประมวลผลผ่านกระบวนการที่เป็นธรรม จนไม่ลุกลามเป็นความรุนแรงเชิงวาจา การกลั่นแกล้งเชิงสถาบัน หรือการแบ่งขั้วภายในองค์กร ในเชิงทฤษฎี งานด้าน peace leadership เสนอว่า สันติในองค์กรต้องถูกพัฒนาเป็นกรอบการทำงานแบบครบวงจร ครอบคลุมงานภายใน ความรู้/ทักษะ ความสัมพันธ์ชุมชนองค์กร และสภาพแวดล้อมเชิงระบบเพื่อป้องกันอาการ initiative overload ที่ทำให้โครงการดี ๆ กระจุกกระจายและไม่ยั่งยืน (McIntyre Miller et al., 2024)

เมื่อนำมาวางบนฐานเถรวาท ทศพิธราชธรรมทำหน้าที่เป็นภาษาศีลธรรมสาธารณะที่คนไทยคุ้นเคยและสามารถใช้สร้างความชอบธรรมของภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการไม่เบียดเบียน (อวิหิงสา) ความอ่อนโยน (มัททวะ) และความไม่โกรธ (อภิกโกธะ) ซึ่งสัมพันธ์กับมาตรฐานการสื่อสารของผู้บริหาร การจัดการวินัย และการสร้างพื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจในองค์กร ภาวะผู้นำเชิงสันติจึงควรถูกออกแบบเป็นระบบลดการทำร้ายกันมากกว่าการรอให้ผู้นำมีคุณธรรมโดยลำพัง (พระครูสุนทรธรรมนาถ (เต็มใจ จันทาหาร), 2025)

ในระดับเชิงประจักษ์ งานวิจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาไทยพบองค์ประกอบที่สอดคล้องโดยตรงกับทศพิธราชธรรม เช่น ความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความเคารพผู้อื่น ความรับผิดชอบ ความเมตตา และการควบคุมตน ซึ่งสะท้อนว่าการนำเชิงสันติจำเป็นต้องมีทั้งคุณธรรมและกระบวนการกำกับดูแลควบคู่กัน (Hadkhanthung et al., 2024)

### ทศพิธราชธรรมในฐานะเป็นหลักธรรมาภิบาล

ความยากของสถาบันไทยไม่ใช่การขาดถ้อยคำสวยงาม แต่คือการขาดการออกแบบระบบที่ทำให้คุณธรรมถูกทำให้เป็นพฤติกรรมและผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ ในกรอบธรรมาภิบาลสมัยใหม่ องค์กรังมีหลักนิติธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบต่อสังคม และความคุ้มค่า ขณะที่ในกรอบพุทธ การปกครองโดยธรรมเน้นคุณธรรมของผู้มีอำนาจเป็นสำคัญ งานวิชาการไทยด้านธรรมาภิบาลเชิงพุทธเสนอการเทียบเคียงที่ชัดเจนว่าหลักนิติธรรมเชื่อมกับอวิโรธนะ และ อกติ 4 เพื่อย้ำความเที่ยงธรรม ความโปร่งใสเชื่อมกับอาชชวะ (ความซื่อตรง) และการปกครองโดยธรรมในเชิงหลักการ (พระมหาธนวัฒน์ ปรียัติเมธี, 2025)

เมื่อมองผ่านแว่น สถาบัน เราจึงควรแปลงทศพิธราชธรรมเป็นเครื่องมือธรรมาภิบาล 3 ประเภทได้แก่

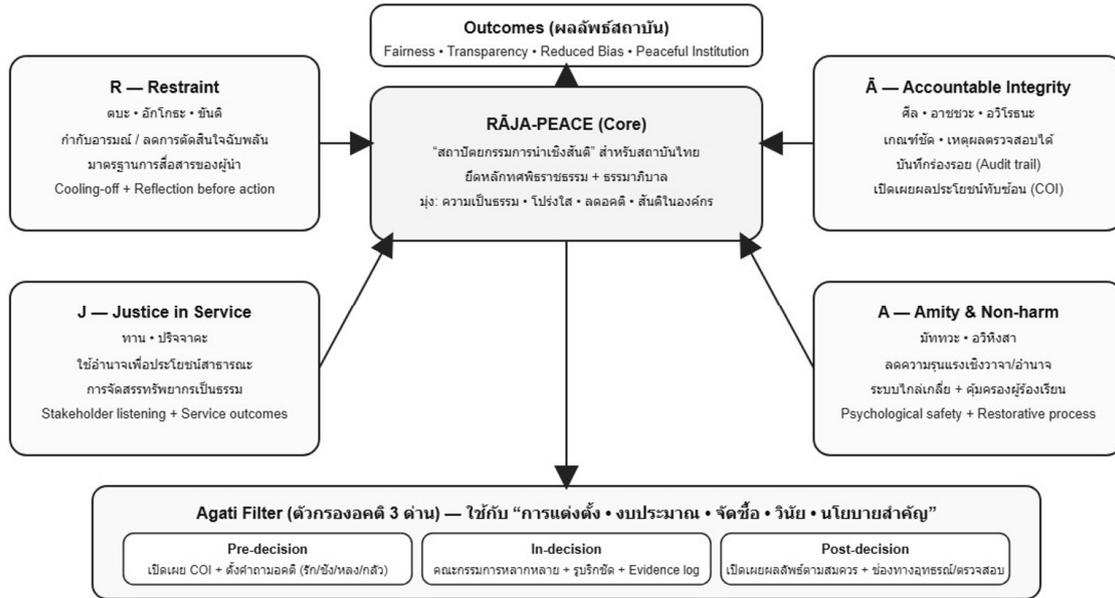
- 1) มาตรฐานการตัดสินใจ เช่น ฐปริก/เกณฑ์คะแนนที่ประกาศล่วงหน้า (รองรับอวิโรธนะ-ศีล)
- 2) ร่องรอยตรวจสอบ เช่น บันทึกเหตุผลและหลักฐานประกอบ (รองรับอาชชวะ)
- 3) วัฒนธรรมบริการสาธารณะ เช่น นโยบายที่สะท้อนทาน ปริจจาคะ ผ่านการจัดสรรทรัพยากรที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าพวกพ้อง

หลักฐานสนับสนุนความเชื่อมโยงนี้พบในงานศึกษามหาวิทยาลัยพุทธที่รายงานว่าองค์ประกอบธรรมาภิบาล (โดยเฉพาะ virtue/คุณธรรม, participation/การมีส่วนร่วม, accountability/ความรับผิดชอบต่อสังคม, transparency/ความโปร่งใส) มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ (Tongvijit et al., 2023)

ดังนั้น การบูรณาการทศพิธราชธรรมกับธรรมาภิบาลไม่ใช่การเอาธรรมไปทับระบบ แต่คือการทำให้ระบบสามารถสะท้อนเจตนารมณ์ของธรรม โดยเฉพาะการลดอคติและเพิ่มความเป็นธรรมอย่างตรวจสอบได้ (พระมหาธนวัฒน์ ปรียัติเมธี, 2025)

### แบบจำลอง RĀJA-PEACE

แบบจำลอง RĀJA-PEACE ถูกออกแบบเพื่อแก้ปัญหาคลาสสิกของการประยุกต์หลักธรรมในองค์กรไทย คือ หลักธรรมมักถูกใช้เป็นคำขวัญหรือคุณธรรมส่วนตัวของผู้นำ แต่ยังไม่ถูกแปลงเป็นกระบวนการ เอกสารกำกับและตัวชี้วัด ที่ทำให้ตรวจสอบและทำซ้ำได้ในระดับสถาบัน (พระมหาธนวัฒน์ ปรียัติเมธี, 2025; Tongvijit et al., 2023) โมเดลนี้จึงยืนยันหลักคิดว่าผู้นำดีและระบบดีต้องหนุนกันโดยระบบต้องช่วยลดช่องว่างที่อคติ และแรงกดดันทางอำนาจแทรกได้ง่ายในสถาบันไทย (พระมหาธนวัฒน์ ปรียัติเมธี, 2025)



รูปภาพที่ 1: โมเดลการแปลงทศพิธราชธรรมเป็นสถาบันคุณธรรมการนำเชิงสันติพร้อมตัวกรองอคติ

โครงสร้างโมเดล แบ่งเป็น 4 โมดูลที่เชื่อมทศพิธราชธรรมกับเครื่องมือธรรมาภิบาลและผลลัพธ์สันติในองค์กร ดังนี้

**R - Restraint (ตบะ-อักโกระ-ชันติ)** เน้น วินัยภายในและการกำกับอารมณ์ของผู้ผู้นำ เพื่อกันความผิดพลาดจากการตัดสินใจฉับพลัน (reactive decision) ซึ่งมักสร้างความรุนแรงเชิงวาจาและความไม่ไว้วางใจในองค์กร กลไกเชิงระบบที่เสนอ ได้แก่ (1) Cooling-off protocol สำหรับเรื่องอ่อนไหว เช่น วินัยบุคลากร/ข้อร้องเรียน กำหนดให้มีช่วงพัก 24-72 ชั่วโมงก่อนลงนาม (2) Reflection memo ให้ผู้บริหารสรุปเหตุผล หลักฐาน ทางเลือก ผลกระทบ แบบสั้นก่อนตัดสินใจ และ(3) มาตรฐานการประชุมและการสื่อสารของผู้บริหาร ที่ห้ามวาทกรรมลดทอนศักดิ์ศรี (dehumanizing speech) เพื่อสะท้อนอักโกระและชันติในระดับพฤติกรรม (Hadkhanthung et al., 2024) กลไกเหล่านี้ สอดรับแนวคิด peace leadership ที่เชื่อว่า innerwork ของผู้นำต้องถูกทำให้เป็นกิจวัตรขององค์กร ไม่ใช่ความตั้งใจส่วนตัว (McIntyre Miller et al., 2024)

**Ā - Accountable Integrity (ศีล-อาชชวะ-อวิโรธนะ)** เป็นแกนของความเป็นธรรมและความโปร่งใส โดยแปลงอาชชวะและอวิโรธนะให้เป็นการตัดสินใจที่ตรวจสอบได้และคงเส้นคงวา กลไกสำคัญคือ (1) Decision rubric/criteria ประกาศเกณฑ์ล่วงหน้าในเรื่องแต่งตั้ง โยกย้าย จัดซื้อ และงบประมาณ (2) Conflict of Interest (COI) declaration และการถอนตัวจากการพิจารณาเมื่อมีผลประโยชน์ทับซ้อน และ (3) Audit trail เก็บบันทึกเหตุผลและหลักฐานเพื่อให้ตรวจสอบย้อนหลังได้ (Tongvijit et al., 2023) แนวทางนี้ สอดรับข้อเสนอธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่เชื่อมั่นศีลธรรมกับอวิโรธนะ และใช้ข้อคิด 4 เป็นกรอบคุ้มครองความเที่ยงธรรม (พระมหาธนวัฒน์ ปรียติเมธี, 2025)

**J - Justice in Service (ทาน-ปริจจาคะ)** ทำให้ผู้นำแสดงบทบาทผู้รับใช้ประโยชน์สาธารณะผ่านการออกแบบบริการและทรัพยากรที่เป็นธรรม ไม่ใช่การจัดสรรตามอิทธิพลหรือพวกพ้อง กลไกที่เสนอ

ได้แก่ (1) Service charter ระบุสิทธิผู้รับบริการ/ผู้เรียน/ประชาชน (2) Equity impact review ตรวจสอบผลกระทบต่อกลุ่มเปราะบางก่อนอนุมัติโครงการ และ (3) Stakeholder listening loop ช่องทางรับฟังและรายงานการตอบสนองอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ท่านและบริจจาคะสะท้อนในการออกแบบผลลัพธ์ไม่ใช่เพียงการให้แบบเฉพาะหน้า (Tongvijit et al., 2023)

**A - Amity & Non-harm (มีททวะ-อวิหิงสา)** มุ่งสร้างวัฒนธรรมไม่เบียดเบียนและความปลอดภัยทางจิตใจในองค์กร กลไกที่เสนอคือ (1) code of respectful speech สำหรับผู้บริหารและหัวหน้างาน (2) ระบบใกล้เคียง/สมานฉันท์สำหรับข้อพิพาทภายใน (3) การคุ้มครองผู้ร้องเรียนและป้องกันการตอบโต้ เพื่อให้ความเมตตาเชิงสถาบันเกิดขึ้นจริง (McIntyre Miller et al., 2024)

เพื่อให้ทั้ง 4 โมดูลทำงานร่วมกัน โมเดลกำหนด Agati Filter 3 ด้าน (pre-in-post decision) เป็นด่านบังคับ ในการตัดสินใจความเสี่ยงสูง (แต่งตั้ง/จัดซื้อ/วินัย/งบประมาณ) โดยให้หน่วยงานมีแบบฟอร์มมาตรฐานและผู้รับผิดชอบชัดเจน ซึ่งเป็นการทำให้การลดอคติกลายเป็นระบบ ไม่ฝากไว้กับคุณธรรมส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว (พระมหาธนวัฒน์ ปรียติเมธี, 2025)

**ตารางที่ 1:** การจับคู่ ทศพิธราชธรรม ↔ โมดูล RĀJA-PEACE ↔ กลไกธรรมาภิบาล ↔ ตัวชี้วัด/หลักฐาน

ทศพิธราชธรรม (ไทย/บาลี)	โมดูลหลัก (RĀJA - PEACE)	เจตนาระดับสถาบัน (Institutional intent)	กลไกธรรมาภิบาล/กระบวนการ (Operational mechanisms)	ตัวชี้วัดที่แนะนำ (Indicators/KPIs)	หลักฐาน/เอกสารกำกับ (Artifacts)
ทาน (dāna)	J	ทำให้ “บริการสาธารณะ” เป็นศูนย์กลาง	Service charter, ช่องทางรับฟังผู้รับบริการ, กำหนดมาตรฐานการช่วยเหลือกลุ่มเปราะบาง	คะแนนความพึงพอใจผู้รับบริการ, สัดส่วนบริการเข้าถึงกลุ่มเปราะบาง, อัตราข้อร้องเรียนด้านการถูกปฏิเสธบริการ	Service charter, รายงานรับฟังเสียงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, dashboard การเข้าถึงบริการ
ศีล (sīla)	Ā	มาตรฐานจริยธรรม/วินัย	Code of conduct, นโยบายของขวัญ/	อัตราการฝ่าฝืนจริยธรรม, สัดส่วนคดีวินัยที่	Code of conduct, คู่มือวินัย, บันทึก

ทศพิธราชธรรม (ไทย/บาลี)	โมดูลหลัก (RĀJA - PEACE)	เจตนาระดับสถาบัน (Institutional intent)	กลไกธรรมาภิบาล/กระบวนการ (Operational mechanisms)	ตัวชี้วัดที่แนะนำ (Indicators/KPIs)	หลักฐาน/เอกสารกำกับ (Artifacts)
		องค์กรที่ค้ำเส้นคงวา	ผลประโยชน์, วินัย/ลงโทษตามขั้นตอน, อบรมจริยธรรมเชิงปฏิบัติ	ทำตามขั้นตอนครบ, อัตราการอุทธรณ์ “ถูกกลับคำตัดสิน”	การอบรม/รับรอง, รายงานคดีวินัยแบบไม่ระบุตัวตน
ปริจฉาคะ (pariccāga)	J (พ่วง Ā)	เสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อส่วนรวม	COI declaration + recusal, นโยบายไม่รับผลประโยชน์, ระบบเปิดเผยการตัดสินใจเรื่องทรัพยากร	% การยื่น COI ครบถ้วน, จำนวนครั้ง recusal, สัดส่วนโครงการที่ผ่านการประเมินผลกระทบความเป็นธรรม (equity review)	แบบฟอร์ม COI, บันทึกการถอนตัว, รายงาน equity impact review
อาชชวะ (ājjava)	Ā	โปร่งใส-ชี้ชัดตรงเชิงเหตุผล (reasoned transparency)	Decision rubric ล่วงหน้า, evidence log, audit trail, open minutes ในเรื่องที่เปิดเผยได้	% การตัดสินใจที่มีเกณฑ์ล่วงหน้า, % มีบันทึกเหตุผล/หลักฐาน, ระยะเวลาเผยแพร่ผลการตัดสินใจ	Rubric/criteria sheet, decision memo, evidence log, minutes/ประกาศผล



ทศพิธราชธรรม (ไทย/บาลี)	โมดูลหลัก (RĀJA - PEACE)	เจตนาระดับสถาบัน (Institutional intent)	กลไกธรรมาภิบาล/กระบวนการ (Operational mechanisms)	ตัวชี้วัดที่แนะนำ (Indicators/KPIs)	หลักฐาน/เอกสารกำกับ (Artifacts)
มัททวะ (maddava)	A	วัฒนธรรมเคารพศักดิ์ศรี ลดความรุนแรงเชิงวาจา	มาตรฐานการสื่อสารผู้บริหาร, ช่องทาง feedback ปลอดภัย, coaching/mentoring	คะแนน psychological safety, จำนวนเหตุการณ์คำพูดคุกคาม/ดูหมิ่น, อัตราการลาออกจากความขัดแย้ง	Communication standards, แบบสำรวจวัฒนธรรมองค์กร, บันทึก coaching (ไม่ระบุตัวตน)
ตบะ (tapa)	R	วินัยภายใน/ต้านแรงกดดันอำนาจและอารมณ์	Cooling-off protocol, checklist ก่อนลงนาม, กติกาประชุมลด escalation, time-bound review	% เคสเสี่ยงสูงที่ใช้ cooling-off, จำนวนเคสที่ทบทวนก่อนลงนาม, ความถี่เหตุการณ์ตัดสินใจกลับลำเพราะข้อมูลไม่ครบ	แบบฟอร์ม cooling-off, pre-sign checklist, บันทึกทบทวน (reflection memo)
อักโธระ (akkodha)	R (พวง A)	ลดการใช้โทษเป็นฐานอำนาจ	ฝึก de-escalation, แนวทางรับมือคำร้องเรียนโดยไม่ตอบโต้, กติกาการประชุม (no humiliation)	ระยะเวลาตอบข้อร้องเรียนตาม SLA, จำนวน incident การระเบิดอารมณ์/การตำหนิในที่สาธารณะ, คะแนนความ	SOP การรับข้อร้องเรียน, meeting rules, incident log (internal)



ทศพิธราชธรรม (ไทย/บาลี)	โมดูลหลัก (RĀJA - PEACE)	เจตนาระดับสถาบัน (Institutional intent)	กลไกธรรมาภิบาล/กระบวนการ (Operational mechanisms)	ตัวชี้วัดที่แนะนำ (Indicators/KPIs)	หลักฐาน/เอกสารกำกับ (Artifacts)
				เป็นธรรมเชิงกระบวนการ	
อวิหิงสา (avihiṃsā)	A	ลดการเบียดเบียนเชิงโครงสร้าง (bullying/retaliation)	Anti-bullying policy, whistleblower protection, restorative process/ไกล่เกลี่ย	จำนวนเคสกลับแก้ง/ตอบโต้ผู้ร้องเรียน, อัตราปิดเคสด้วยกระบวนการสมานฉันท์, คะแนนความรู้สึกปลอดภัย	นโยบายคุ้มครองผู้ร้องเรียน, ช่องทางร้องเรียน, รายงานผลไกล่เกลี่ยแบบไม่ระบุตัวตน
ขันติ (khanti)	R	อดทนต่อความเห็นต่าง + คู่มือกระบวนการให้เป็นธรรม	เวทีรับฟัง/ไต่สวนที่มีขั้นตอน, กติกา hearing, การให้สิทธิอุทธรณ์	ระยะเวลาปิดข้อพิพาท, จำนวนคำร้องเรียนซ้ำ, คะแนนความพึงพอใจต่อกระบวนการรับเรื่อง	Hearing protocol, บันทึกการรับฟัง, รายงานผลอุทธรณ์
อวิโรธนะ (avirodhana)	Ā	นิติธรรม/ความคงเส้นคงวา ลดข้อครหาลำเอียง	ใช้มาตรฐานเดียว, rubric + panel หลากหลาย, เปิดเหตุผลการตัดสินใจตามสมควร, Agati Filter (pre-in-post)		อัตราการอุทธรณ์สำเร็จ (overturn rate), ความสม่ำเสมอ คะแนน rubric, % เคสเสี่ยงสูง

ทศพิชราชธรรม (ไทย/บาลี)	โมเดลหลัก (RĀJA - PEACE)	เจตนาระดับสถาบัน (Institutional intent)	กลไกธรรมาภิบาล/กระบวนการ (Operational mechanisms)	ตัวชี้วัดที่แนะนำ (Indicators/KPIs)	หลักฐาน/เอกสารกำกับ (Artifacts)
					ผ่าน Agati Filter ครบ

จากตารางที่ 1 ทำหน้าที่เป็น operationalization ของโมเดล RĀJA-PEACE โดยแปลงทศพิชราชธรรมจากกรอบคุณธรรมเชิงนามธรรมให้กลายเป็น สมรรถนะเชิงสถาบัน (institutional competencies) ที่สามารถออกแบบเป็นกระบวนการ กติกา เอกสารกำกับ และตัวชี้วัดได้อย่างเป็นรูปธรรม กล่าวคือ แต่ละข้อธรรมถูกจัดวางให้สอดคล้องกับโมเดล R-Ā-J-A (Restraint, Accountable Integrity, Justice in Service, Amity & Non-harm) พร้อมระบุ เจตนาระดับสถาบัน และกลไกธรรมาภิบาล (เช่น COI declaration, decision rubric, audit trail, restorative process) เพื่อให้อาชวชะ อวิโรธนะ ชั้นดี และคุณธรรมอื่น ๆ ทำงานในระดับระบบ มิใช่ฝากไว้กับคุณลักษณะส่วนบุคคลเพียงอย่างเดียว ซึ่งสอดคล้องแนวคิดธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่เน้นการผูกหลักนิติธรรมเข้ากับอวิโรธนะและการกั่นอคติผ่านขั้นตอนที่ตรวจสอบได้ (พระมหาธนวัฒน์ ปรียติเมธี, 2025) และสอดคล้องหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชี้ความสัมพันธ์ของคุณธรรมเหล่านี้กับผลลัพธ์องค์กร (Tinno, 2022; Nootongkaew, 2025; Tongvijit et al., 2023) จากฐานนี้ Table 2 จึงต่อยอดจาก Table 1 ด้วยการจัดแพ็คเกจตัวชี้วัดแบบไล่ระดับ (Minimal–Standard–Advanced) เพื่อให้หน่วยงานเลือกระดับความเข้มที่ تناسبความพร้อมและบริบทจริง โดยยังรักษาดรรชนีเดียวกันคือทำให้การนำเชิงสันติเป็นระบบที่วัดได้ ติดตามได้ และยกระดับได้ตามเวลา (McIntyre Miller et al., 2024).

**ตารางที่ 2:** ชุดตัวชี้วัด RĀJA-PEACE แบบ 3 ระดับ (Minimal–Standard–Advanced) สำหรับสถาบันไทย

**A) ธรรมาภิบาลและความโปร่งใส (Ā — Accountable Integrity)**

หมวดตัวชี้วัด	Minimal	Standard	Advanced
COI coverage (% ผู้เกี่ยวข้องยื่นแบบเปิดเผยผลประโยชน์ทับซ้อน)	≥80% ในกระบวนการเสี่ยงสูง	≥95% ทุกกระบวนการที่กำหนด	100% + ตรวจสอบความถูกต้อง
Recusal rate (% กรณีถอนตัวเมื่อมี COI)	บันทึกครบทุกกรณี	วิเคราะห์แนวโน้มสาเหตุ	ตรวจเทียบกับ audit ภายนอกบางส่วน
Rubric coverage (% การตัดสินใจสำคัญที่มีเกณฑ์/รูปрикประกาศล่วงหน้า)	≥60% (เฉพาะแต่งตั้ง/จัดซื้อ/งบ)	≥85% + เผยแพร่สรุปเกณฑ์ต่อสาธารณะตามสมควร	≥95% + ทดสอบความเที่ยง (inter-rater reliability)



หมวดตัวชี้วัด	Minimal	Standard	Advanced
Audit trail completeness (% เคสมี decision memo + evidence log)	≥60% เคสเสี่ยง สูง	≥85% ทุกเคสสำคัญ	≥95% + ระบบค้นคืน/ trace ได้ภายใน X วัน
Overturn rate (อัตราอุทธรณ์ สำเร็จ/ถูกกลับคำตัดสิน)	เก็บข้อมูล baseline	ลดลงอย่างมีนัยโดยไม่ ลดสิทธิอุทธรณ์	วิเคราะห์เชิงสาเหตุ (root cause) + ปรับ รูปрик

**เหตุผลเชิงหลักการ:** การทำให้อาชชวะและอวิโรธนะเป็นกระบวนการตรวจสอบได้ ให้ความสำคัญเป็นธรรมเชิงกระบวนการเพิ่มขึ้นและลดข้อครหาเรื่องลำเอียง (พระมหาธนวัฒน์ ปรียติเมธี, 2025; Nootongkaew, 2025)

### B) การลดอคติ (Agati Filter) และความเป็นธรรมเชิงกระบวนการ

หมวดตัวชี้วัด	Minimal	Standard	Advanced
Agati Filter adoption (% เคส เสี่ยงสูงที่ใช้ pre-in-post decision ครบ)	≥50%	≥80%	≥95%
Panel diversity index (ความ หลากหลายคณะกรรมการ หน่วยงาน/เพศ/บทบาท)	รายงาน องค์ประกอบ คณะกรรมการ	มีเกณฑ์ขั้นต่ำ + ตรวจการปฏิบัติ	วิเคราะห์ผลต่อความ เป็นธรรม/ความพึง พอใจ
Procedural fairness score (คะแนนรับรู้ความเป็นธรรมต่อ กระบวนการ)	สำรวจสั้น 5-7 ข้อ รายไตรมาส	แยกตามหน่วยงาน/ ระดับชั้น	เชื่อมกับ retention/turnover/ complaints

**เหตุผลเชิงหลักการ:** Agati Filter เป็นการทำให้ก้นอคติ 4 กลายเป็นระบบไม่ฝากไว้ที่คุณธรรมส่วนตัว (พระมหาธนวัฒน์ ปรียติเมธี, 2025)

### C) วัฒนธรรมไม่เบียดเบียนและสันติในองค์กร (A — Amity & Non-harm)

หมวดตัวชี้วัด	Minimal	Standard	Advanced
Psychological safety score	baseline + เป้าหมายเพิ่ม 5-10%	แยกตามทีม/ หัวหน้า	เชื่อมเหตุการณ์จริง + แผนพัฒนาเฉพาะหน่วย
Bullying/retaliation incidents (จำนวนเคสกลั่นแกล้ง/ตอบโต้ผู้ ร้องเรียน)	ช่องทางรายงาน + รายงานราย เดือน	ลดลง + มี SLA การจัดการเคส	ตรวจสอบความเชื่อมั่น ช่องทางร้องเรียน (trust audit)



หมวดตัวชี้วัด	Minimal	Standard	Advanced
Restorative closure rate (% เคสข้อขัดแย้งที่ปิดด้วยกระบวนการไกล่เกลี่ย/สมานฉันท์)	ทดลองใน 1-2 ประเภทเคส	ขยายครอบคลุม + คู่มือมาตรฐาน	ประเมินผลซ้ำ 3-6 เดือน (recurrence)

เหตุผลเชิงหลักการ: โมดูล A ทำให้หม้ทหะและอวิหิงสาเป็นโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กร ไม่ใช่บุคลิกผู้นำ (McIntyre Miller et al., 2024)

#### D) วินัยภายในและการควบคุมอารมณ์เชิงสถาบัน (R — Restraint)

หมวดตัวชี้วัด	Minimal	Standard	Advanced
Cooling-off usage (% เคสวินัย/ข้อร้องเรียนที่เข้า cooling-off)	มีนโยบาย + เริ่มใช้ในเคสเสี่ยงสูง	ใช้ตามเกณฑ์ชัดเจน	ประเมินผลต่อการกลับคำตัดสิน/ความพึงพอใจ
Complaint SLA (เวลาตอบรับ/ตอบกลับข้อร้องเรียน)	กำหนด SLA + รายงาน	ปรับ SLA ตามประเภทเรื่อง	เชื่อมกับความเชื่อมั่นองค์กรและความไว้วางใจ
Escalation incidents (เหตุการณ์ประชุม/สื่อสารรุนแรง)	ระบบบันทึกภายในแบบไม่ลงโทษ	ลดลงอย่างต่อเนื่อง	เชื่อม training/coaching แบบรายหัวหน้า

เหตุผลเชิงหลักการ: ตัวชี้วัดกลุ่มนี้ทำให้ ตบะ-อภโกธะ-ขันติ เป็นวินัยองค์กรมากกว่าอุดมการณ์ (Hadkhanthung et al., 2024)

#### E) ความยุติธรรมเชิงบริการและผลลัพธ์ต่อผู้รับบริการ (J-Justice in Service)

หมวดตัวชี้วัด	Minimal	Standard	Advanced
Service satisfaction	baseline + รายไตรมาส	แยกกลุ่มผู้รับบริการ	เชื่อมผลลัพธ์ระยะยาว/ความเชื่อมั่น
Equity access index (การเข้าถึงบริการของกลุ่มเปราะบาง)	เก็บข้อมูลขั้นต่ำ	ตั้งเป้าเพิ่มการเข้าถึง	ประเมินผลกระทบเชิงความเหลื่อมล้ำ



Stakeholder response loop (% ประเด็นที่ตอบกลับพร้อม มาตรการ)	≥50%	≥75%	≥90% + เวทีรับฟัง สาธารณะตามสมควร
--	------	------	--------------------------------------

**เหตุผลเชิงหลักการ:** ทำให้ท่านและปริจจาคะ สะท้อนที่การออกแบบบริการและทรัพยากร ไม่ใช่การให้เฉพาะหน้า (Tongvijit et al., 2023)

จากตารางที่ 2 นำเสนอกรอบตัวชี้วัดแบบไล่ระดับ (Minimal-Standard-Advanced) เพื่อให้โมเดล RĀJA-PEACE สามารถถูกนำไปใช้และประเมินผลได้จริงในสถาบันไทย โดยออกแบบให้เริ่มจากชุดตัวชี้วัดแกนที่มีผลต่อความน่าเชื่อถือของกระบวนการตัดสินใจ (เช่น COI coverage, rubric coverage, audit trail completeness และการใช้ Agati Filter) ก่อนขยายไปสู่ตัวชี้วัดด้านวัฒนธรรมองค์กรและผลลัพธ์เชิงระบบ ทั้งนี้ตระระสำคัญคือการฝังคุณธรรมให้เป็นระบบธรรมาภิบาล เพื่อคุ้มครองความเป็นธรรมและลดอคติอย่างตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอธรรมาภิบาลเชิงพุทธที่เชื่อมหลักกนิติธรรมเข้ากับอวิโรธนะและการกันอคติ (agati) ผ่านขั้นตอนเชิงกระบวนการ (พระมหาธนวัฒน์ ปรียัตติเมธี, 2025) อีกทั้งสอดรับหลักฐานเชิงประจักษ์ในไทยที่ชี้ว่าคุณธรรมอย่างอวิโรธนะ อาชชวะ และขันติสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารและผลลัพธ์องค์กร (Nootongkaew, 2025; Tinno, 2022) และงานเชิงองค์กรในสถาบันพุทธที่พบว่าองค์ประกอบธรรมาภิบาล โดยเฉพาะมิติคุณธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ เชื่อมโยงกับผลลัพธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Tongvijit et al., 2023)

ในเชิงปฏิบัติ ตารางที่ 2 แนะนำให้หน่วยงานเริ่มด้วยการเก็บ baseline และติดตามแบบต่อเนื่องรายไตรมาส โดยใช้ข้อมูลแบบหลายแหล่งเพื่อหลีกเลี่ยงข้อจำกัดของการประเมินที่พึ่งพาแบบสอบถามเพียงอย่างเดียว เช่น ผสานผลสำรวจความเป็นธรรมเชิงกระบวนการ/psychological safety กับข้อมูลธุรการ (SLA ข้อร้องเรียน, overturn rate, incident log) และหลักฐานเอกสาร (decision memo, evidence log) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของการประเมินและลดความเสี่ยงของการทำตัวเลขให้สวย (Hadkhanthung et al., 2024; Tongvijit et al., 2023) การจัดระดับ Minimal-Standard-Advanced ยังช่วยให้การพัฒนาเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไปตามความพร้อมเชิงทรัพยากรและความซับซ้อนขององค์กร ขณะเดียวกันก็สอดคล้องกับแนวคิด peace leadership ที่ชี้ว่าการสร้างสันติในองค์กรต้องเกิดจากการจัดแนวทางภายใน (innerwork) ความรู้/ทักษะ กระบวนการชุมชนองค์กร และโครงสร้างแวดล้อมให้หนุนกันเป็นระบบ มิใช่กิจกรรมครั้งคราว (McIntyre Miller et al., 2024)

### ทศพิธราชธรรมสัมพันธ์ผลลัพธ์องค์กร

การผลักดันกรอบพุทธจริยศาสตร์สู่การบริหารสถาบันไทยจำเป็นต้องมีฐานเชิงประจักษ์รองรับ ไม่ใช่เพียงข้อเสนอเชิงคุณค่า เพราะการเปลี่ยนระบบต้องใช้ทรัพยากร เวลา และความร่วมมือของคนจำนวนมาก งานวิจัยไทยช่วง พ.ศ. 2563-2568 ให้ภาพสนับสนุนที่มีนัยสำคัญว่า ทศพิธราชธรรมสามารถเชื่อมโยงกับ

ผลลัพธ์องค์กรที่วัดได้ โดยเฉพาะในภาคการศึกษาและสถาบันพุทธ ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารและความคาดหวังด้านจริยธรรมสูง (Tongvijit et al., 2023)

### หลักฐานชุดที่ 1 ความสัมพันธ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา

งานของ Nootongkaew (2025) ศึกษาศัพทวิธานของผู้บริหารการศึกษาและความสัมพันธ์กับประสิทธิผลสถานศึกษา พบว่าศัพทวิธานโดยรวมอยู่ในระดับสูง และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผล โดยเฉพาะองค์ประกอบอย่าง อวิโรธนะ ที่สัมพันธ์เด่นกับผลลัพธ์สถานศึกษา (Nootongkaew, 2025) นัยสำคัญของผลนี้คือ ความคงเส้นคงวาและไม่คลาดธรรมเมื่อแปลเป็นภาษาบริหาร คือ ความยุติธรรมเชิงกระบวนการและการใช้มาตรฐานเดียว ซึ่งเป็นแกนของการลดข้อครหาเรื่องลำเอียงและช่วยรักษาความไว้วางใจของบุคลากรภายในองค์กร

### หลักฐานชุดที่ 2 ตัวพยากรณ์ผลลัพธ์ด้านการบริหารงานบุคคล

งานวิทยานิพนธ์ของ Tinno (2022) เสนอหลักฐานเชิงพยากรณ์ว่า ขันติและอาชชวะมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ (Tinno, 2022) แม้เราจะต้องระวังการตีความเชิงเหตุผลเชิงสาเหตุ (เพราะงานจำนวนมากเป็นภาคตัดขวาง) แต่ข้อค้นพบนี้มีคุณค่าต่อการออกแบบนโยบายอย่างยิ่ง เพราะชี้ว่า หากต้องเริ่มต้นพัฒนาผู้นำเชิงสันติในสถาบันไทย ควรเริ่มจากคุณธรรมที่เป็น high-leverage virtues ได้แก่ อาชชวะ (ความซื่อตรง/ความโปร่งใสเชิงเหตุผล) และขันติ (ความอดทนต่อความกดดันและความเห็นต่าง) ซึ่งเป็นฐานให้ระบบลอคคิดทำงานได้จริง

### หลักฐานชุดที่ 3 ธรรมภิบาลในสถาบันพุทธกับผลลัพธ์ด้าน HRM

งานของ Tongvijit et al. (2023) ในมหาวิทยาลัยพุทธรายงานความสัมพันธ์เชิงบวกของการประยุกต์หลักธรรมภิบาลกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และระบุว่าองค์ประกอบ virtue/คุณธรรม มีอิทธิพลสูงต่อ HRM ตามด้วยการมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และหลักนิติธรรม (Tongvijit et al., 2023) ประเด็นนี้สอดคล้องข้อเสนอ RAJA-PEACE ที่วางคุณธรรมเป็นแกน แต่ทำให้จับต้องได้ผ่านเครื่องมือ เช่น COI, decision rubric, audit trail และการสื่อสารไม่เบียดเบียน (พระมหาธนวัฒน์ ปรียติเมธี, 2025)

การสังเคราะห์เชิงนโยบายจากหลักฐาน เมื่อรวมสามชุดหลักฐาน จะเห็นลำดับตรรกะที่นำไปใช้ได้:

- (1) คุณธรรมบางข้อมีน้ำหนักต่อผลลัพธ์องค์กร (อวิโรธนะ-อาชชวะ-ขันติ) (Nootongkaew, 2025; Tinno, 2022)
- (2) หากองค์กรฝังคุณธรรมเหล่านี้เป็นระบบธรรมภิบาล จะเกิดผลต่อการบริหารคนและวัฒนธรรมองค์กร (Tongvijit et al., 2023)
- (3) สิ่งนี้ต้องเดินคู่กับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมที่เน้นความยุติธรรม ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และการควบคุมตน ซึ่งงานร่วมสมัยในไทยชี้เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหาร (Hadkhanthung et al., 2024)

อย่างไรก็ดี เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งทางวิชาการ บทความเสนอให้สถาบันไทยที่นำโมเดลไปใช้ทำการประเมินแบบก่อน-หลัง (pre-post) ร่วมกับข้อมูลหลายแหล่ง (360 องศา + ตัวชี้วัดเรื่องข้อร้องเรียน/การอุทธรณ์/ความพึงพอใจ/ความปลอดภัยทางจิตใจ) เพื่อหลีกเลี่ยงข้อจำกัดของการประเมินแบบพึ่งแบบสอบถามอย่างเดียว และทำให้ทศพิธราชธรรมเชิงระบบ กลายเป็นหลักฐานเชิงนโยบายที่ยืนยงได้ในเวทีวิชาการและการบริหารจริง (Tongvijit et al., 2023; McIntyre Miller et al., 2024)

### ข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับสถาบันไทย

เพื่อให้ RĀJA-PEACE เป็นเครื่องมือเชิงนโยบาย บทความเสนอ 3 ชุดมาตรการที่สถาบันไทย (หน่วยงานรัฐ สถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรสาธารณะ และองค์กรสงฆ์ที่ทำงานสาธารณะ) สามารถนำไปใช้ได้ทันที

(1) ระบบพัฒนาและประเมินผู้นำตามทศพิธราชธรรม จัดทำสมรรถนะ 10 ประการ พร้อมพฤติกรรมสังเกตได้และประเมินแบบ 360 องศา โดยให้ความสำคัญกับตัวพยากรณ์หลักจากงานไทย เช่น อาชวะและสันติ (Tinno, 2022; Nootongkaew, 2025) นอกจากนี้สามารถออกแบบหลักสูตร/เวิร์กช็อปตามข้อเสนอให้สร้างตัวชี้วัดและการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับบทความทศพิธราชธรรมด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ (พระครูสุนทรธรรมนาถ (เต็มใจ จันทาหาร), 2025)

(2) ธรรมนูญแบบฝังในกระบวนการ สถาบันควรออกแบบกระบวนการตัดสินใจให้มีเกณฑ์ล่วงหน้า เอกสารเหตุผล และช่องทางตรวจสอบได้ โดยยึดหลักนิติธรรม อภิวิโรธนะ อดิ 4 เพื่อป้องกันการเลือกปฏิบัติ (พระมหาธนวัฒน์ ปรียติเมธี, 2025) และใช้บทเรียนจากงานมหาวิทยาลัยพุทธที่แสดงผลของความโปร่งใส/ความรับผิดชอบต่อ HRM และความยุติธรรมองค์กร (Tongvijit et al., 2023)

(3) สถาบันสันติ ในระดับวัฒนธรรมองค์กร กำหนดมาตรฐานการสื่อสารของผู้บริหารและระบบจัดการความขัดแย้ง (ไกล่เกลี่ย/กระบวนการเชิงสมานฉันท์) โดยใช้กรอบว่าการสร้าง “วัฒนธรรมสันติ” ต้องทำเป็นระบบ ไม่ใช่กิจกรรมครั้งคราว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด peace leadership ที่เน้นการจัดแนวโปรแกรม/กิจกรรมให้หนุนกันเป็นโครงสร้างเดียว (McIntyre Miller et al., 2024)

### สรุป

บทความนี้เสนอว่า หากสถาบันไทยต้องการภาวะผู้นำที่สร้างทั้งประสิทธิผลและสันติภาวะ พร้อมกัน ทศพิธราชธรรมควรถูกยกระดับจากคุณธรรมเชิงอุดมคติเป็น กรอบการออกแบบระบบการนำ โดยมีแก่นคือการลดอคติและเพิ่มความโปร่งใส โปร่งใสอย่างตรวจสอบได้ ผ่านการแปลงรูปเป็นสมรรถนะ 3 ชั้น (วินัยภายในความซื่อตรงเชิงนิติธรรม ความสัมพันธ์ไม่เบียดเบียน) และการออกแบบโมเดล RĀJA-PEACE 4 โมดูลเพื่อใช้เป็นสถาปัตยกรรมการนำในองค์กร ประเด็นสำคัญคือการทำให้อภิวิโรธนะ และอาชวะไม่หยุดอยู่ที่เจตนาดี แต่กลายเป็นกระบวนการ เกณฑ์ตัดสินใจที่ประกาศล่วงหน้า ร่องรอยตรวจสอบ และระบบคุ้มครองจากอคติ 4 ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอธรรมนูญเชิงพุทธที่ผูกหลักนิติธรรมเข้ากับอภิวิโรธนะและอดิ 4 เพื่อปกครองโดยธรรมในสังคมไทยร่วมสมัย เมื่อหลักฐานเชิงประจักษ์ให้เหตุผลเชิงนโยบายที่ชัดเจนว่าการพัฒนาผู้นำตาม



ทศพิธราชธรรมสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่วัดได้ทั้งประสิทธิผลสถานศึกษา (โดยเฉพาะอวิโรธนะ) และประสิทธิผล  
การบริหารงานบุคคล (โดยเฉพาะขันติและอาชชวะ) จึงควรถูกบรรจุเป็นแกนของการพัฒนาผู้บริหารในสถาบัน  
ไทย ในการใช้ทศพิธราชธรรมเพื่อสังคมไทยไม่ควรถูกทำให้เป็นวาทกรรมศีลธรรมที่ใช้ตำหนิบุคคล แต่ควรถูก  
ทำให้เป็น “มาตรฐานสถาบัน” ที่ช่วยให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจทำงานภายใต้กติกาที่ลดอคติ เพิ่มความไว้วางใจ  
และนำไปสู่สันติสุขที่ยั่งยืนในระดับองค์กรและสังคม

### เอกสารอ้างอิง

- พระครูสุมนธรรมนาถ (เต็มใจ จันทาหาร). (2025). การศึกษาแนวคิดทศพิธราชธรรมกับการพัฒนาภาวะผู้นำใน  
สังคมปัจจุบัน. *Chintasit Academic Journal (Online)*, 3(1), 27–36.
- พระมหาธนวัฒน์ ปรียติเมธี. (2025). ธรรมาภิบาลเชิงพุทธ: แนวทางการสร้างธรรมรัฐในสังคมไทยร่วมสมัย.  
*วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ*, 8(2), 257–271.
- พระปลัดนัฐพงศ์ ขนติสมปนโน (หมื่นแก้ว), พระมหาพิสิฐ วิสิษฐุบุญโญ, และเอกราช ไชยจิตพิมานเวช. (2024).  
ภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักธรรมาภิบาล. *Journal of Modern Learning Development*, 9(6),  
410–423.
- Hadkhanthung, K., Wanchan, N., Chayasappasit, C., & Wechayaluck, N. (2024). Guidelines for  
enhancing ethical leadership in the 21st century for school administrators under the  
Sukhothai Primary Educational Service Area Office, Area 2. *Higher Education Studies*,  
14(3), 28–37. doi:10.5539/hes.v14n3p28
- McIntyre Miller, W., Abdou, A. S., Clancy, C. S., & Stephens, K. (2024). The peace project:  
Creating elementary school peace spaces and places. *Frontiers in Education*, 9, Article  
1406917. doi:10.3389/feduc.2024.1406917
- Nootongkaew, C. (2025). Virtues of the King in educational administrators affecting the  
effectiveness of schools under Cluster 1 of the Secondary Educational Service Area  
Office Nakhon Si Thammarat. *Journal of Dhamma for Life*, 31(4), 518–537.
- Office of the National Anti-Corruption Commission. (2025, February 11). *Thailand achieves a  
score of 34 and ranked 107th out of 180 countries in the Corruption Perceptions Index  
in 2024.*
- Payutto, P. A. (Somdet Phra Buddhaghosajahn). (2017). *Royal virtues* (English ed.). Wat  
Nyanavesakavan.
- Tinno, N. (2022). *Application of the virtues of the King that affected personnel management  
effectiveness of school administrators under the Secondary Educational Service Area  
Office Nakhon Phanom* (Master's thesis, Sakon Nakhon Rajabhat University).
- Tongvijit, P. M., Nomnian, A., Sirisunhirun, S., Ploywan, P., & Arakpothchong, W. (2023). The  
model of good governance application toward human resource management in



วารสาร

# บาลีเถรวาทปริทรรศน์

Pāli-Theravāda Review Journal (PTRJ) ISSN : 3088-3148 (Online)

Buddhist university. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01279.

Transparency International. (2025). *Corruption Perceptions Index 2024*.