



**SHDM**  
FOUNDATION



สถาบันพอดี  
SHDM Foundation

วารสาร

# สถาบันพอดี

**INSTITUTE OF SUFFICIENCY JOURNAL (IS-J)**

**ปีที่ 2 ฉบับที่ 10 ตุลาคม - ธันวาคม 2568**

**Vol 2, No.10 October - December 2025**

**ISSN 3027-8023 (Online)**



**shdm.journal@gmail.com**



**วารสารสถาบันพอดี**



**081-745-4336**



## วารสารสถาบันพอดี

### Institute of Sufficiency Journal

ปีที่ 2 ฉบับที่ 10 ตุลาคม-ธันวาคม 2568

Vol. 2 No. 10 October-December 2025

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นวารสารตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิชาการ บทความวิจัย บทความหนังสือ และบทความวิชาการประเภทอื่น ๆ
2. เพื่อเป็นสื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการของนักวิจัยและนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศในด้านเศรษฐกิจพอเพียง ด้านศาสนศึกษา ด้านปรัชญา ด้านจริยศาสตร์ ด้านมนุษยศาสตร์ ด้านวัฒนธรรม ด้านสังคมศาสตร์ และสหวิทยาการด้านการศึกษา
3. เพื่อเป็นวารสารเสนอองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนามนุษย์ในด้านเศรษฐกิจพอเพียง ด้านศาสนศึกษา ด้านปรัชญา ด้านจริยศาสตร์ ด้านมนุษยศาสตร์ ด้านวัฒนธรรม ด้านสังคมศาสตร์ และสหวิทยาการด้านการศึกษา
4. เพื่อพัฒนาวารสารให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษาและเป็นการส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพผลงานการวิจัยและบทความทางวิชาการด้านเศรษฐกิจพอเพียง ด้านศาสนศึกษา ด้านปรัชญา ด้านจริยศาสตร์ ด้านมนุษยศาสตร์ ด้านวัฒนธรรม ด้านสังคมศาสตร์ และสหวิทยาการด้านการศึกษา ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน TCI

#### เจ้าของ

มูลนิธิสหธรรมิกชน (Sahadhammikchon Foundation) 429/129 ถนนสรองประภา แขวง  
ดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210  
โทรศัพท์ : 091-778-1032, 089-983-9333  
อีเมล : shdm.foundation@gmail.com

#### พิมพ์ที่

จี คลาส (G CLASS) เลขที่ 26/19 ศาลายา พุทธมณฑล นครปฐม 73170  
โทร 028892223 โทรสาร 028893204 อีเมล g\_class@hotmail.com

ต้นฉบับที่ตีพิมพ์ในวารสารเล่มนี้ ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานทางวิชาการโดยผู้ทรงคุณวุฒิเฉพาะสาขาวิชา การตีพิมพ์จำเป็นต้องได้รับอนุญาตจากกองบรรณาธิการเป็นลายลักษณ์อักษรเท่านั้น

## คณะที่ปรึกษา

ศาสตราจารย์กิริติ บุญเจือ  
รองศาสตราจารย์ ดร.อรรณพ พงษ์วาท  
พระมหามงคลกานต์ ฐิตธมโม (รศ.ดร.)  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระชัย ยศโสธร  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัญชญา สุขสมจิตร  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภัทร แก้วรัตนภัทร์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชฎา พองธนกิจ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิชัย ธรรมเสนห์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธงไชย สุรินทร์วรานุ  
พลเอก ดร.สมคิด หับทิม  
ดร.ดนุวัศ สุวรรณวงค์  
ดร.กัญญ์รัชการย์ เลิศอมรศักดิ์  
ดร.ลัดดา ไทยปรีชา  
ดร.อารียา ภูระหงษ์  
ดร.พลอยทราย โอฮาม่า  
ดร.กาญจนา โพธิ์วิทยานนท์  
ดร.สมเกียรติ มาลาการณ  
ดร.จันทรา มาศ สุริเย

รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงสมร รุ่งสวรรค์โพธิ์  
รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) พลตำรวจโท ดร.ณรงค์ กุลนิเทศ  
รองศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.ศรีปริญญา ฐูปกระจำง  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจตนิพัทธ์ พิธิยานุวัฒน์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกียรติศักดิ์ รัตนดิolk ณ ภูเก็ต  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐณภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุปราณี วัฒนสิน  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา วรารัตน์ไชย  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) พลโท ดร.ทวี แจ่มจำรัสพลโท  
พันเอก ดร.ปราโมทย์ หม่อมศิลา  
ดร.ธนรัฐ สะอาดเอี่ยม  
ดร.กัณฑ์สินี สมิตพันธ์  
ดร.สิริกร อมฤตวาริน  
ดร.ศาสวัต มูลฐาน  
ดร.รวิข ตาแก้ว  
ดร.ใจกลั่น นาวาบุญนิยม  
ดร.วรารณ พงศ์ธรพิสุทธิ์  
ดร.สิรินทร์ กันยาวิริยะ

## บรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธา หริมเทพาธิป

## กองบรรณาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล มณีสว่าง  
รองศาสตราจารย์ ดร.ประเวศ อินทองปาน  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนิต พุทธพงษ์ศิริพร  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริเวท วรณโกวิท  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุณี เวชประสิทธิ์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (พิเศษ) ดร.เอนก สุวรรณบัณฑิต  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกรียงไกร พินยารัก

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล  
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
คณะอุตสาหกรรมเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า  
มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช  
คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาเขตนครราชสีมา

|                                        |                                                                           |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| ดร.มนัสวี ศรีนนท์                      | สถาบันนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล                                |
| ดร.ตรี บุญเจือ                         | สำนักงาน กสทช.                                                            |
| ดร.ยุทธภณัท พินิจ                      | คริสตศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน                                      |
| นายแพทย์ ดร.ศุภชัย ศรีศิริรุ่ง         | โรงพยาบาลพญาไท สาขาศัลยกรรม                                               |
| พันเอกหญิง ดร.สุภารัตน์ น้อยแรม        | ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษา<br>ความมั่นคงภายในราชอาณาจักร |
| ดร.ประเสริฐ สุขศาสนิกวิน               | คณะรัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม                                 |
| พันตำรวจโทหญิง ดร. ปิยะนุช ศรีสรานุกรม | คณะสังคมศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ                                       |

## ฝ่ายประสานงานและจัดการ

นางพรรณนิภา หริมเทพาธิป

นางเพ็ญพักต์ สว่าง

## ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความ ประจำวารสาร

|                                                                        |                                                          |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| พระศรีสังญาณมุนี (ผศ.ดร.)                                              | วิทยาลัยสงฆ์ชัยภูมิ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย   |
| พระครูปลัดสวพัฒนวิสุทธิสารคุณ (พระมหาหมื่นจันทร์ ปุริสุตโตโม (ผศ.ดร.)) | สาขาพุทธศาสนา<br>และปรัชญามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  |
| พระครูวินัยธร (พระมหาเกียรติศักดิ์ กิตติปาโล (ดร.))                    | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย                            |
| พระครูวินัยธร (พระมหาวิฑูริย์ เพชรทองมา),ดร.                           | มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย<br>วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช |
| พระมหามงคลกานต์ ฐิตธมโม (รศ.ดร.)                                       | คณะพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย         |
| พระมหาสามารถ ฐานิสโร (ดร.)                                             | คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย             |
| พระมหานรินทร์ สุรบุญโญ (ผศ.ดร.)                                        | วิทยาลัยสงฆ์ชัยภูมิ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย   |
| พระมหาอุดร มากดี (ผศ.ดร.)                                              | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย<br>วิทยาเขตนครสวรรค์  |
| พระมหาวิโรจน์ ญาณวิโร (ดร.)                                            | คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย             |
| พระมหาภาณุวิชญ์ ภาณุวิชชโย (ดร.)                                       | คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย             |
| พระมหาไชยา หัตถประกอบ (ดร.)                                            | สำนักงานครูพระสอนศีลธรรม มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย   |
| พระเจ้าตุงกร์ ชูศรี (ดร.)                                              | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย                       |
| รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐพงษ์ มะลิซ้อน                                     | มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร                                  |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรวัฒน์ แสงแก้ว                                 | คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์                    |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาตรี ชุมแสน                                     | คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี                   |
| ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อานนท์ เมธีวรฉัตร                                | มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย                       |

### วิทยาเขตนครสวรรค์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.อำนาจ มีราคา วิทยาลัยพิษณุภัณฑ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรัตน์ พิมพ์รัตนกานต์ วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา วิทยาลัยเขตนครปฐม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธานี แสงมุกดา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณฐาพัชร วรพงศ์พัชร สถาบันเทคโนโลยีภาคตะวันออกแห่งสุวรรณภูมิ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรจักร วรบำรุงกุล มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพดล ดีไทยสงค์ วิทยาลัยสงฆ์สุพรรณบุรีศรีสุวรรณภูมิ มจร.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.วินัยธร วิชัยดิษฐ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.สุทธิพงศ์ บุญผดุง คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุรัชย์ ชูคง วิทยาลัยพิษณุภัณฑ์

ดร.มนูญ สอนโพนงาม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ดร.กฤตสุขิน พลเสน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ดร.จักรี ศรีจารุเมธีญาณ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน

ดร.สมเจต หลวงกัน วิทยาลัยสงฆ์สุพรรณบุรีศรีสุวรรณภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ดร.วรรณ พ่วงพร้อม คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

ดร.ณทิพรดา ไชยศิลป์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ดร.ศุภานนท์ ขอบประดิษฐ์ คณะสังคมศาสตร์และศึกษาศาสตร์วิทยาลัยทองสุข

ดร.จักรพงษ์ ทิพสูงเนิน สำนักเขตการศึกษาพระปริยัติธรรม แผนกสามัญ เขต ๑๔

ดร.พูนศักดิ์ กมล วิทยาลัยสงฆ์ชัยภูมิ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ดร.วุฒิพงษ์ รอดบำรุง มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ดร.ศุภิสรา บัวงาม นักวิชาการ ศูนย์วิจัยธรรมศึกษา

ดร.สิริพร ครองชีพ คณะศาสนาและปรัชญา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ดร.อดิเรก โลกะนัง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตอุบลราชธานี

ดร.โสภี วิวัฒน์ชาญกิจ คณะสังคมศาสตร์และศึกษาศาสตร์วิทยาลัยทองสุข

ดร.กรรณา มธุลาภรังสรรค์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตสิรินธรราชวิทยาลัย

ดร.ปิยพัชร สถิตปรีชาโรจน์ วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีศูนย์ศิลปาชีพบางไทร

ดร.ปณณวัฒน์ เหล่าจุม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ดร.สุตธินัย ทองจันทร์ นักวิชาการ สถาบันมะเร็งแห่งชาติ

ดร.เอกลักษณ์ เพ็ญพรหม ศูนย์พอเพียงศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

## บทบรรณาธิการ

### วารสารสถาบันพหุติ ปีที่ 2 ฉบับที่ 10 ประจำเดือนตุลาคม-ธันวาคม 2568

วารสารสถาบันพหุติ ปีที่ 2 ฉบับที่ 10 ประจำเดือนตุลาคม-ธันวาคม 2568 ยังคงมุ่งมั่นทำหน้าที่เป็นเวทีทางวิชาการในการเผยแพร่องค์ความรู้ที่มีคุณภาพ และส่งเสริมการบูรณาการศาสตร์ร่วมสมัยกับคุณค่าทางจริยธรรมและปรัชญา เพื่อการพัฒนามนุษย์ องค์กร และสังคมอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ วารสารยังได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องจากนักวิชาการ นักวิจัย และผู้สนใจจากหลากหลายสาขาวิชา ตลอดจนได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากคณะผู้ทรงคุณวุฒิผู้ทำหน้าที่ประเมินบทความ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการคงไว้ซึ่งมาตรฐานทางวิชาการและความน่าเชื่อถือของวารสาร

สำหรับฉบับนี้ วารสารประกอบด้วยบทความวิจัยจำนวน 2 เรื่อง และบทความวิชาการจำนวน 3 เรื่อง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายและความลุ่มลึกขององค์ความรู้ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงทักษะชีวิต ภาวะผู้นำ การบริหารจัดการ และหลักคุณธรรมตามแนวพุทธปรัชญาและศาสตร์พระราชา รายละเอียดบทความมีดังนี้

#### บทความวิจัย

1. การศึกษาเชิงวิเคราะห์นิยามของ Non-Technical Skills ในบริบทของทักษะชีวิต การคิด และความสัมพันธ์

*An Analytical Study of the Definition of Non-Technical Skills in the Context of Life Skills, Thinking, and Relationships*

ผู้เขียน: ดร.ดิษฐ์ ศุภสมุท

สังกัด: นักวิชาการอิสระ (Independent Scholar)

บทความนี้นำเสนอการวิเคราะห์เชิงปรัชญาเกี่ยวกับความหมายของ Non-Technical Skills โดยชี้ให้เห็นว่า ทักษะดังกล่าวมิใช่เพียงทักษะเสริมในการทำงาน หากแต่เป็นระบบทักษะชีวิตเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงการดำรงชีวิต การคิด และความสัมพันธ์ อันมีนัยสำคัญต่อคุณภาพชีวิต ภาวะผู้นำ และความยั่งยืนของสังคม

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยขันติธรรมมีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท

*The Development of Leadership through Khanti Parami Based on Theravada Buddhist Philosophy*

ผู้เขียน: ชิสา กันยาวิริยะ และ สิริพันธ์ กันยาวิริยะ

สังกัด: สาขาวิชาปรัชญาและจริยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

(Philosophy and Ethics Program, Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University)

บทความนี้มุ่งวิเคราะห์แนวคิดขันติธรรมมีในฐานะรากฐานสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยอาศัยกรอบพุทธปรัชญาเถรวาท เพื่ออธิบายคุณค่าของความอดทน อดกลั้น และความมั่นคงทางจิตใจในกระบวนการนำองค์กรและการอยู่ร่วมกันในสังคมร่วมสมัย

## บทความวิชาการ

### 1. ศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนเครือข่ายผู้นำ IDG ในประเทศไทยจากทัศนะของ ดร.พจนารถ ชีบังเกิด (โค้ชจิมมี่)

*Driving the IDG Leadership Network in Thailand: An Analytical Study and Recommendations of Dr. Potjanart Seebungkerd (Coach Jimi)*

หน่วยงาน: ศูนย์พอเพียงศึกษา

สังกัด: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

(Center of Sufficiency Studies, Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University)

บทความนี้นำเสนอการวิเคราะห์แนวทางการขับเคลื่อนเครือข่ายผู้นำตามกรอบ Inner Development Goals (IDGs) ในบริบทประเทศไทย โดยสะท้อนมุมมองเชิงประสบการณ์และข้อเสนอเชิงนโยบายที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

### 2. การบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของขันติบารมี

*Business Administration Based on the Practice of Khanti Parami*

ผู้เขียน: สิริินทร์ กันยาวิริยะ และ ชิสา กันยาวิริยะ

สังกัด: บริษัท ล.ธนวังส์ (1997) จำกัด

(Lor Yaowaraj Bangkok)

บทความนี้นำหลักขันติบารมีมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจ โดยชี้ให้เห็นว่าคุณธรรมด้านความอดทนและความเพียรสามารถเป็นฐานคิดสำคัญในการสร้างความมั่นคง ยั่งยืน และจริยธรรมทางธุรกิจในโลกเศรษฐกิจปัจจุบัน

### 3. การประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 22 : ความเพียร

*The Application of the 22th Royal Working Principle: Perseverance*

ผู้เขียน: ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์

สังกัด: มูลนิธินพเฉลิมโรจน์

(Nopchaleromroj Foundation)

บทความนี้เสนอการวิเคราะห์หลักการทรงงานข้อที่ 22 คือ “ความเพียร” ในฐานะหลักคิดและแนวปฏิบัติที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคม โดยสะท้อนคุณค่าของความมุ่งมั่น อดทน และการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเป้าหมายที่ตั้งงาม

บทความทุกเรื่องในวารสารฉบับนี้ได้ผ่านกระบวนการพิจารณากลั่นกรองโดยกองบรรณาธิการ และการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจำนวน 3 ท่าน ตามเกณฑ์มาตรฐานของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) เพื่อรับรองความถูกต้อง ความสอดคล้องทางวิชาการ และคุณค่าที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

กองบรรณาธิการเชื่อมั่นว่า วารสารสถาบันพอติ ฉบับที่ 10 นี้ จะมีส่วนช่วยเสริมสร้างและขับเคลื่อนองค์ความรู้ด้านทักษะชีวิต ภาวะผู้นำ การบริหาร และคุณธรรมเชิงพุทธ อันจะนำไปสู่การ

พัฒนามนุษย์และสังคมอย่างสมดุลและยั่งยืน สุดท้ายนี้ กองบรรณาธิการขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เขียนบทความ และผู้อ่านทุกท่าน ที่มีส่วนร่วมในการสนับสนุนและผลักดันให้วารสารสถาบันพอดีเติบโตอย่างมั่นคงสืบไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธา หริมเทพาธิป

บรรณาธิการ

## สารบัญ

## เรื่อง

## หน้า

- 1 การศึกษาเชิงวิเคราะห์นิยามของ Non-Technical Skills ในบริบทของทักษะชีวิต การคิดและความสัมพันธ์  
*An Analytical Study of the Definition of Non-Technical Skills in the Context of Life Skills, Thinking, and Relationships*  
ดร.ดิณฑ์ ศุภสมุทร

1

- 2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยขันติবারมีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท  
*The Development of Leadership through Khanti Parami Based on Theravada Buddhist Philosophy*  
ชิสา กันยาวิริยะ และ สิริินทร์ กันยาวิริยะ

16

- 3 ศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนเครือข่ายผู้นำ IDG ในประเทศไทยจากทัศนะของ ดร.พจนารถ ชีบังเกิด (โค้ชจิมมี่)  
*Driving the IDG Leadership Network in Thailand: An Analytical Study and Recommendations of Dr. Potjanart Seebungkerd (Coach Jimi)*  
ศุญญ์พอเพียงศึกษา

28

- 4 การบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของขันติบาร์มี  
*Business Administration Based on the Practice of Khanti Parami*  
สิริินทร์ กันยาวิริยะ และ ชิสา กันยาวิริยะ

41

- 5 การประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 22 : ความเพียร  
*The Application of the 22th Royal Working Principle: Perseverance*  
ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์

55

จริยธรรมการตีพิมพ์บทความ

70

หลักเกณฑ์สำหรับการนิพนธ์

72

## การศึกษาเชิงวิเคราะห์นิยามของ Non-Technical Skills ในบริบทของทักษะชีวิต การคิดและความสัมพันธ์

### An Analytical Study of the Definition of Non-Technical Skills in the Context of Life Skills, Thinking, and Relationships

ดร.ดิษฐ์ ศุภสมุท

Dr. Dinh Supasamut

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

e-mail: <sup>1</sup>tft.dinh@gmail.com

Received: October 30, 2025; Revised: December 31, 2025; Accepted: December 31, 2025

#### บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงพรรณานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษานิยามของ Non-Technical Skills (NTS) และวิเคราะห์ในบริบทของทักษะชีวิต การคิดและความสัมพันธ์ โดยใช้การวิเคราะห์แนวคิด การเปรียบเทียบ และการตีความเชิงอรรถาธิบาย ผลการวิจัยพบว่า NTS มิใช่เพียงทักษะเสริมในการทำงาน แต่เป็น “ระบบทักษะชีวิตเชิงบูรณาการ” ที่ประกอบด้วยสามมิติ คือ การดำรงชีวิต (Life) การคิด (Thinking) และความสัมพันธ์ (Relating) ซึ่งสะท้อนความสามารถในการปรับตัว การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ และการสร้างสัมพันธ์ที่เกื้อกูล นอกจากนี้ NTS ยังสอดคล้องกับกรอบ Inner Development Goals (IDGs) ในหมวด Being, Thinking และ Relating ทำให้สามารถอธิบายได้ว่า NTS คือกลไกปฏิบัติการภายในที่หล่อหลอมสติ ปัญญา และเมตตา เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต ภาวะผู้นำ และความยั่งยืนขององค์กรและสังคม

**คำสำคัญ:** ทักษะที่ไม่ใช่เทคนิค, ทักษะชีวิต, การคิด, ความสัมพันธ์

## Abstract

This philosophical research aimed to study the definition of Non-Technical Skills (NTS) and to analyze it within the context of life skills, thinking, and relationships. The study employed conceptual analysis, comparative analysis, and hermeneutic interpretation. The results revealed that NTS were not merely supplementary skills for professional performance but rather an “Integrative Life Skills System” consisting of three interrelated dimensions: Life (the ability to adapt and act mindfully), Thinking (critical and ethical reasoning), and Relating (empathic and constructive relationships). These dimensions reflected an individual’s capacity for adaptation, critical judgment, and compassionate connection with others. Moreover, NTS were found to align with the Inner Development Goals (IDGs) framework, particularly the dimensions of Being, Thinking, and Relating, indicating that NTS functioned as an inner operational mechanism integrating awareness, wisdom, and compassion to enhance quality of life, humanistic leadership, and organizational as well as social sustainability.

**Keywords:** Non-Technical Skills, Life Skills, Thinking, Relationships

---

## บทนำ

ในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของศตวรรษที่ 21 การพัฒนาทักษะของมนุษย์ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงด้านเทคนิคหรือความสามารถเชิงวิชาชีพ (Technical Skills) อีกต่อไป แต่กลับมุ่งเน้นไปสู่ “ทักษะที่ไม่ใช่เทคนิค” (Non-Technical Skills: NTS) ซึ่งหมายถึงชุดของความสามารถด้านพฤติกรรม ความคิด การสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานและคุณภาพชีวิตโดยรวม (Bailey, 2014; Flin, O’Connor, & Crichton, 2008) ทักษะเหล่านี้จึงมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงองค์ความรู้ด้านจิตวิทยา การศึกษา และการบริหารจัดการเข้ากับการพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างเป็นองค์รวม โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่เทคโนโลยีเข้ามาแทนที่งานเชิงเทคนิคจำนวนมาก ความสามารถด้าน “มนุษย์” หรือ “soft dimension” ของบุคคลจึงกลายเป็นปัจจัยที่กำหนดความยั่งยืนขององค์กร และสังคมอย่างแท้จริง (Seligman, 2011)

แนวคิดเรื่อง Non-Technical Skills เกิดขึ้นในแวดวงการบินและการแพทย์เป็นลำดับแรก โดยเฉพาะงานของ Flin และคณะ (2001) ที่ได้พัฒนาระบบการประเมินพฤติกรรมของวิสัญญีแพทย์ในชื่อ “Anaesthetists’ Non-Technical Skills” (ANTS) เพื่ออธิบายทักษะที่ไม่ใช่การผ่าตัดหรือการใช้เครื่องมือ แต่เป็นทักษะด้านการสื่อสาร การตัดสินใจ และการจัดการทรัพยากรในภาวะวิกฤติ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความปลอดภัยของผู้ป่วย จากนั้นแนวคิดดังกล่าวได้ขยายไปสู่หลายสาขา ทั้งในโรงพยาบาล (Gordon, Darbyshire, & Baker, 2012) งานวิศวกรรม งานป่าไม้ (Irwin, 2023) และการศึกษา (Arquero, Byrne, Flood, & Gonzalez, 2022) โดยมีจุดร่วมคือการมุ่งเน้น “การรู้เท่าทันตนเองและผู้อื่น” ในบริบทของการทำงานร่วมกัน องค์การอนามัยโลก (World Health Organization, 1999) ได้ให้ความหมายของ “ทักษะชีวิต” (Life Skills) ว่าเป็น “ความสามารถในการปรับตัวและพฤติกรรมเชิงบวกที่ช่วยให้บุคคลสามารถรับมือกับความท้าทายในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ” ทักษะชีวิตจึงเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนา Non-Technical Skills เนื่องจากทั้งสองต่างเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะภายใน (Inner Competence) เช่น การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การจัดการอารมณ์ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น (WHO, 1997; Gamborg, Klemsdal, & Aase, 2024) การมอง Non-Technical Skills ในฐานะ “ส่วนขยายของทักษะชีวิต” จึงสะท้อนแนวโน้มใหม่ของการศึกษาและการพัฒนามนุษย์ที่เชื่อมโยงระหว่างการคิด (Thinking) และความสัมพันธ์ (Relationships) อย่างแยกไม่ออก

ในแง่ของ “การคิด” (Thinking) การพัฒนา Non-Technical Skills เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเสริมสร้างทักษะการตัดสินใจ (Decision-Making Skills) การคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการรู้คิดเชิงพฤติกรรม (Cognitive-Behavioral Dimension) (Klein, 2008) ในขณะที่มิติของ “ความสัมพันธ์” (Relationships) Non-Technical Skills หมายรวมถึงการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ (Constructive Communication), การทำงานเป็นทีม (Teamwork), ภาวะผู้นำ (Leadership), และการเห็นอกเห็นใจ (Empathy) (Salas,

Rosen, Burke, & Goodwin, 2009) ทักษะเหล่านี้ช่วยให้บุคคลสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมที่ซับซ้อนอย่างสมดุล และเป็นพื้นฐานของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน (Reader et al, 2006)

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการศึกษาทักษะที่ไม่ใช่เทคนิคอย่างแพร่หลายในหลายสาขา แต่แนวคิดดังกล่าวกลับยังไม่ถูกอธิบายอย่างชัดเจนในมิติทางจิตวิทยาและปรัชญาของการศึกษา โดยเฉพาะในประเด็นที่ว่า “อะไรคือแก่นแท้ของ Non-Technical Skills ในฐานะกระบวนการเรียนรู้ภายใน (Inner Learning Process)” การวิจัยส่วนใหญ่เน้นการประเมินเชิงพฤติกรรมหรือการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมในบริบทวิชาชีพ เช่น การแพทย์ (Fletcher et al., 2003) หรือการบิน (Flin & Martin, 2001) แต่ยังขาดการวิเคราะห์เชิงแนวคิดและเชิงอภิปรายที่มองเห็นการเชื่อมโยงระหว่างทักษะชีวิต การคิด และความสัมพันธ์ในฐานะ “ระบบองค์รวมของมนุษย์” กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยังไม่มีงานวิจัยที่ตีความ Non-Technical Skills ในฐานะ “ทักษะแห่งชีวิต” (Life-Oriented Competence) ที่หล่อหลอมพฤติกรรม การรับรู้ และคุณค่าภายในเข้าด้วยกันอย่างมีนัยสำคัญ (O’Connor, 2024) นอกจากนี้ การศึกษาที่ผ่านมาแม้จะพยายามจำแนกหมวดหมู่ของ Non-Technical Skills เช่น การสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การตัดสินใจ และการจัดการภาวะตึงเครียด (Flin et al., 2008) แต่ยังขาดมิติการบูรณาการกับแนวคิดเชิงจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) และการพัฒนาคุณภาพชีวิต (Seligman, 2011) ช่องว่างที่สำคัญจึงอยู่ที่การทำความเข้าใจว่า Non-Technical Skills มีใช้เพียงทักษะเพื่อ “การทำงานอย่างปลอดภัยหรือมีประสิทธิภาพ” เท่านั้น แต่คือการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ให้สามารถ “อยู่กับตนเองและผู้อื่นได้อย่างรู้ตัว” ซึ่งเป็นแก่นของทักษะชีวิตตามแนวองค์การอนามัยโลก (WHO, 1999) และเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนในมิติของมนุษย์

แม้งานวิจัยด้าน Non-Technical Skills จะมีมากในแวดวงวิชาชีพ แต่ยังขาดการศึกษาเชิงวิเคราะห์เชิงปรัชญาที่เชื่อมโยงกับ “ทักษะชีวิต การคิด และความสัมพันธ์” อย่างบูรณาการ ยังไม่มีการอธิบายอย่างเป็นระบบว่า NTS คือกระบวนการเรียนรู้ภายในที่เกี่ยวข้องกับการตื่นรู้ ความสัมพันธ์ และความหมายของชีวิต การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว เพื่อสร้างความเข้าใจใหม่ที่เชื่อมโยง NTS เข้ากับการพัฒนาคุณภาพชีวิตและภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างลึกซึ้งและเป็นองค์รวม

ดังนั้น งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์นิยามของ Non-Technical Skills ในบริบทของทักษะชีวิต การคิดและความสัมพันธ์” จึงมีความจำเป็นในการตีความแนวคิด Non-Technical Skills ใหม่ในเชิงปรัชญาและจิตวิทยา เพื่อแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการคิด การรู้เท่าทันตนเอง และการเชื่อมโยงกับผู้อื่นในฐานะกระบวนการเรียนรู้ที่ไม่แยกส่วน การศึกษานี้มุ่งเสนอกรอบนิยามที่ชัดเจนและองค์ความรู้ใหม่ในการเข้าใจ Non-Technical Skills ในฐานะทักษะชีวิตเชิงบูรณาการ (Integrative Life Skills) ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการออกแบบหลักสูตรพัฒนามนุษย์ การประเมินสมรรถนะภายในองค์กร และการขับเคลื่อนแนวคิด Inner Development Goals (IDGs) ในระดับสังคมต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษานิยามของ Non-Technical Skills
2. เพื่อวิเคราะห์นิยามของ Non-Technical Skills ในบริบทของทักษะชีวิต การคิดและความสัมพันธ์

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประเภท การวิจัยเชิงปรัชญา (Philosophical Research) ที่มุ่งศึกษานิยามและสาระเชิงแนวคิดของ Non-Technical Skills (NTS) ในบริบทของทักษะชีวิต การคิด และความสัมพันธ์ โดยอาศัยแนวทาง การวิเคราะห์เชิงปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenological Analysis) และ การตีความเชิงอรรถาธิบาย (Hermeneutic Interpretation) เพื่อทำความเข้าใจแก่นแท้ของแนวคิด “ทักษะที่ไม่ใช่เทคนิค” ในฐานะปรากฏการณ์ทางจิตและพฤติกรรมของมนุษย์ (Flin, O’Connor, & Crichton, 2008; Klein, 2008)

### 1. ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการตามแนวทางการวิเคราะห์เชิงปรัชญา 3 ขั้นตอน ได้แก่

(1) การวิเคราะห์แนวคิด (Conceptual Analysis) เพื่อแยกแยะโครงสร้างทางความหมายของคำว่า “Non-Technical Skills” จากแหล่งข้อมูลทั้งภาษาอังกฤษและภาษาไทย โดยพิจารณาความสัมพันธ์กับคำที่เกี่ยวข้อง เช่น “Soft Skills,” “Life Skills,” “Thinking Skills,” และ “Relational Competencies” เพื่อหาความแตกต่างและความเชื่อมโยงของแต่ละมิติ (Bailey, 2014; WHO, 1999)

(2) การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Comparative Analysis) เพื่อเปรียบเทียบกรอบแนวคิด NTS จากหลากหลายสาขา เช่น การแพทย์ (Gordon, Darbyshire, & Baker, 2012), การบิน (Flin & Martin, 2001), การศึกษา (Arquero, Byrne, Flood, & Gonzalez, 2022) และการบริหารจัดการทีมงาน (Salas, Rosen, Burke, & Goodwin, 2009) เพื่อสังเคราะห์แก่นร่วมของนิยาม

(3) การตีความเชิงอรรถาธิบาย (Hermeneutic Interpretation) เพื่ออธิบายความหมายของ NTS ในมิติของจิตวิทยาเชิงบวกและพัฒนาการทางมนุษย์ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่าง “การคิด” “การรู้เท่าทันตนเอง” และ “ความสัมพันธ์กับผู้อื่น” ซึ่งถือเป็นมิติภายในของทักษะชีวิต (Seligman, 2011; Gamborg, Klemsdal, & Aase, 2024)

### 2. แหล่งข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย

(1) เอกสารและงานวิจัยระดับสากล เช่น หนังสือ วารสาร และบทความทางวิชาการในสาขา จิตวิทยา การแพทย์ การบริหาร และการศึกษา อาทิ Flin et al. (2008), Gordon et al. (2012), Reader et al. (2006), O’Connor (2024) และ WHO (1997, 1999)

(2) เอกสารวิชาการภาษาไทย เช่น วิทยานิพนธ์และบทความของ พิศมัย จารุจิตติพันธ์ (2557), มาลี คำคง และคณะ (2563) และ ธาตรี ขวัญสังข์ (2562) ซึ่งสะท้อนการประยุกต์ใช้ทักษะที่ไม่ใช่เทคนิคในบริบทไทย

(3) เอกสารเปรียบเทียบเชิงทฤษฎี (Theoretical Comparative Texts) จากนักคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการตัดสินใจตามธรรมชาติ (Naturalistic Decision Making) และภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ เพื่อเชื่อมโยงแนวคิด NTS เข้ากับมิติของ “คุณภาพชีวิต” และ “การพัฒนาในตนมนุษย์”

### 3. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธี การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเชิงตีความ (Interpretive Content Analysis) โดยมีขั้นตอนดังนี้

(1) การรวบรวมแนวคิดหลัก จากแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เพื่อจำแนกประเภทของนิยาม Non-Technical Skills ในแต่ละสาขา

(2) การสังเคราะห์องค์ประกอบร่วม (Synthesis of Common Elements) เพื่อหาความหมายร่วมที่ปรากฏในทุกกรอบ เช่น การสื่อสาร การตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม และการตระหนักรู้ในตนเอง

(3) การตีความเชิงปรัชญา (Philosophical Interpretation) โดยอาศัยแนวคิดของการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) และการรู้เท่าทันจิต (Mindful Cognition) เพื่ออธิบายว่า NTS คือกระบวนการของการตื่นรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่นในบริบทชีวิตจริง (Klein, 2008; Seligman, 2011)

(4) การสังเคราะห์เชิงแนวคิดใหม่ (Conceptual Reconstruction) เพื่อเสนอกรอบนิยาม NTS ในฐานะ “ทักษะชีวิตเชิงบูรณาการ” (Integrative Life Skills) ที่มีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิดขององค์การอนามัยโลกและกรอบเป้าหมายการพัฒนาภายใน (Inner Development Goals)

### 4. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

เพื่อให้ได้มาซึ่งความน่าเชื่อถือของการวิเคราะห์ (Trustworthiness) ผู้วิจัยใช้วิธี การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ทั้งในมิติของแหล่งข้อมูล แนวคิด และผู้เชี่ยวชาญ (Flin et al., 2008; Irwin, 2023) โดยการเปรียบเทียบความหมายของ NTS จากหลายสาขาวิชา และปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิในด้านจิตวิทยา การศึกษา และพัฒนามนุษย์ เพื่อยืนยันความสอดคล้องของข้อสรุปและการตีความเชิงแนวคิด ผลที่ได้จึงเป็นกรอบนิยามที่ผ่านการกลั่นกรองเชิงปรัชญาและมีฐานเชิงประจักษ์จากเอกสารที่หลากหลาย

### 5. การสังเคราะห์ผลการวิจัย

เมื่อได้ข้อสรุปจากการตีความเชิงอรรถาธิบายแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ผลในลักษณะของการวิเคราะห์เชิงระบบ (Systemic Analysis) เพื่อจัดทำ “โมเดลความสัมพันธ์ของ Non-Technical Skills ในบริบทของทักษะชีวิต การคิด และความสัมพันธ์” ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติหลัก คือ

(1) Life Dimension มิติของทักษะชีวิตและการอยู่ร่วมกับความเปลี่ยนแปลง

(2) Thinking Dimension มิติของการคิด การไตร่ตรอง และการตัดสินใจเชิงจริยธรรม

(3) Relational Dimension มิติของการสื่อสาร การเข้าใจผู้อื่น และความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์

กรอบนี้จะถูกใช้ในการอภิปรายผลเพื่อเสนอ “องค์ความรู้ใหม่” ของ Non-Technical Skills ในฐานรากฐานของการพัฒนาคุณภาพชีวิตและภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

## ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาเชิงวิเคราะห์นิยามของ Non-Technical Skills ในบริบทของทักษะชีวิต การคิดและความสัมพันธ์ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษานิยามของ Non-Technical Skills และ 2. เพื่อวิเคราะห์นิยามของ Non-Technical Skills ในบริบทของทักษะชีวิต การคิดและความสัมพันธ์ สรุปผลการวิจัยที่ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษานิยามของ Non-Technical Skills พบว่า “ทักษะที่ไม่ใช่ทางเทคนิค” เป็นแนวคิดที่มุ่งอธิบายความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานอย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น โดยไม่ขึ้นอยู่กับความชำนาญทางเทคนิคของวิชาชีพ แนวคิดนี้มีต้นกำเนิดจากแวดวงการบินและวิสัญญีแพทย์ ซึ่งให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านมนุษย์ในฐานะองค์ประกอบหลักของความปลอดภัยในการทำงาน Non-Technical Skills แบ่งออกเป็น 4 หมวดหลัก ได้แก่ การจัดการภาระงาน การรับรู้สถานการณ์ การตัดสินใจ และการทำงานเป็นทีม ต่อมาได้มีการขยายแนวคิดนี้ไปยังสาขาอาชีพอื่น เช่น การพยาบาล การแพทย์ และภาคบริการ โดยเพิ่มองค์ประกอบด้านการสื่อสารและภาวะผู้นำเข้าไป เพื่อสะท้อนความสามารถทางสังคมและจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและมีความเสี่ยงสูง

จากการวิเคราะห์ภาพรวม พบว่า Non-Technical Skills เป็นทักษะที่ประกอบด้วยความสามารถทางปัญญา สังคม และอารมณ์ ที่เกื้อหนุนให้บุคคลสามารถตัดสินใจอย่างมีสติ ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และสร้างความร่วมมือกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะเหล่านี้จึงไม่ใช่เพียง “ทักษะเสริม” แต่เป็น “ทักษะพื้นฐานของมนุษย์” ที่ทำให้การใช้ทักษะทางเทคนิคเกิดผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพและความรับผิดชอบ

2. ผลการวิเคราะห์นิยามของ Non-Technical Skills ในบริบทของทักษะชีวิต การคิดและความสัมพันธ์ พบว่า NTS เป็น “ระบบทักษะชีวิตเชิงบูรณาการ” ที่ประกอบด้วยสามมิติหลัก คือ มิติของทักษะชีวิต มิติของการคิด และมิติของความสัมพันธ์ ซึ่งล้วนสะท้อนการพัฒนาศรัทธาของมนุษย์ทั้งด้านพฤติกรรม ความคิด และจิตใจ สำหรับในมิติของทักษะชีวิต NTS แสดงถึงความสามารถในการปรับตัวอย่างสร้างสรรค์ รู้เท่าทันสถานการณ์ และจัดการภาระงานอย่างสมดุล บุคคลที่มีทักษะนี้สูงสามารถควบคุมอารมณ์และตัดสินใจอย่างมีสติภายใต้แรงกดดัน ส่วนในมิติของการคิด NTS เชื่อมโยงกับการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นรากฐานของการ

พัฒนาปัญญาและความรอบคอบในการทำงาน ทั้งนี้ในมิติของความสัมพันธ์ NTS แสดงถึงความสามารถในการสื่อสาร การสร้างความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม และการมีภาวะผู้นำบนพื้นฐานของความเข้าใจร่วมและความเห็นอกเห็นใจ

โดยสรุป NTS ในบริบทของทักษะชีวิต การคิด และความสัมพันธ์ มิได้เป็นเพียงเครื่องมือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือความปลอดภัยในการทำงานเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการพัฒนาภายในที่ส่งเสริมให้บุคคลมีสติ ปัญญา และเมตตา สามารถเชื่อมโยงความคิดกับการกระทำได้อย่างสอดคล้องและมีความสัมพันธ์ที่เกื้อกูลกับผู้อื่น ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของคุณภาพชีวิตและภาวะผู้นำเชิงบวกในสังคมปัจจุบัน

## อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การศึกษาเชิงวิเคราะห์นิยามของ **Non-Technical Skills** ในบริบทของทักษะชีวิต การคิดและความสัมพันธ์ จากการศึกษาตามวัตถุประสงค์สามารถ อภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

**1. จากผลการศึกษานิยามของ Non-Technical Skills อภิปรายผลการวิจัยได้ว่า “Non-Technical Skills” (NTS)** เป็นแนวคิดที่อธิบายความสามารถของบุคคลในการทำงานอย่างปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีมนุษยสัมพันธ์ โดยไม่ขึ้นอยู่กับทักษะเฉพาะทางของวิชาชีพนั้น ๆ ก็เพราะว่า แนวคิด NTS มีรากฐานจากศาสตร์ด้าน Human Factors ที่มุ่งทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ในสถานการณ์การทำงานที่มีความซับซ้อนสูงและมีความเสี่ยง ซึ่งมักไม่สามารถวัดหรืออธิบายได้ด้วยทักษะทางเทคนิคเพียงอย่างเดียว การศึกษานี้จึงสะท้อนว่าปัจจัยสำคัญของประสิทธิภาพการทำงานมิได้อยู่ที่ความชำนาญเฉพาะทางเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสื่อสาร การตัดสินใจ การทำงานร่วมกับผู้อื่น และภาวะผู้นำเชิงมนุษยด้วย

แนวคิดนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Flin, O'Connor และ Crichton (2008) ที่ได้พัฒนาโมเดลการจัดหมวดหมู่ทักษะ NTS สำหรับวิสัญญีแพทย์ โดยระบุว่าทักษะเหล่านี้ครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ การจัดการภาระงาน (Task Management), การรับรู้สถานการณ์ (Situation Awareness), การตัดสินใจ (Decision Making) และ การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของการทำงานอย่างปลอดภัยในบริบทวิชาชีพที่ซับซ้อน ทั้งนี้ยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ Fletcher et al. (2003) ที่ชี้ว่า NTS เป็นระบบพฤติกรรมที่สามารถฝึกฝนได้ และมีผลโดยตรงต่อความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในงานที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของผู้อื่น เช่น การแพทย์และการบิน

นอกจากนี้ แนวคิดของ Reader, Flin, Lauche และ Cuthbertson (2006) ยังสนับสนุนผลการวิจัยนี้ โดยชี้ว่าทักษะที่ไม่ใช่ทางเทคนิค เช่น การสื่อสาร (Communication) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญของประสิทธิภาพทีมในหน่วยงานวิกฤต ซึ่งช่วยลดความผิดพลาดและเพิ่ม

ความร่วมมือในสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจภายใต้ความกดดัน อีกทั้งยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ Gordon, Darbyshire และ Baker (2012) ที่เสนอว่า การฝึกอบรม NTS เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาความปลอดภัยของผู้ป่วยและคุณภาพการปฏิบัติงานในโรงพยาบาล ซึ่งตอกย้ำว่า NTS มีคุณลักษณะเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับสติ ปัญญา และการตระหนักรู้ในบริบทของการทำงาน

ผลการศึกษานี้ยัง ตรงกับการศึกษาของ สิทธิเดช ม่วงสิน และพิศมัย จารุจิตติพันธ์ (2557) ที่พัฒนาเกณฑ์พฤติกรรมของนักบินไทยด้าน NTS ครอบคลุมหมวดหมู่ของ Co-operation, Leadership, Situational Awareness, Decision-Making และ Communication ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของ NTS ในระดับสากล โดยเฉพาะด้านการบริหารทีมและการตัดสินใจในสถานการณ์เสี่ยงสูง อีกทั้งยัง สอดคล้องกับงานของ ธาตรี ขวัญสังข์ (2562) ที่ขยายแนวคิด NTS สู่ภาคบริการในสายการบิน โดยชี้ว่า NTS คือ “ทักษะรอบด้าน” ที่หลอมรวมการสื่อสาร การวางแผน การทำงานร่วมกัน และการจัดการภาระงาน เพื่อเสริมความปลอดภัยและคุณภาพในการให้บริการ

ในภาพรวม ผลการศึกษานี้จึงสะท้อนว่า การนิยาม NTS ไม่ได้เป็นเพียงการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ แต่เป็นการมองเห็น “สมรรถนะเชิงมนุษย์” ที่ช่วยให้การใช้ทักษะทางเทคนิคเกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและมีจริยธรรม ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Seligman (2011) ที่เสนอว่า ความสำเร็จของมนุษย์มิได้เกิดจากความสามารถทางเทคนิคเท่านั้น แต่ต้องอาศัยทักษะภายใน เช่น การรู้เท่าทันอารมณ์ การคิดเชิงบวก และการสร้างสัมพันธ์ที่ไว้วางใจได้ ซึ่งเป็นหัวใจของ NTS ในมิติทางจิตวิทยาและสังคม

**2. จากผลการวิเคราะห์นิยามของ Non-Technical Skills ในบริบทของทักษะชีวิต การคิดและความสัมพันธ์** อภิปรายผลการวิจัยได้ว่า NTS สามารถอธิบายได้ในฐานะ “ระบบทักษะชีวิตเชิงบูรณาการ (Integrative Life Skills System)” ก็เพราะว่า NTS มิได้เป็นเพียงกลุ่มของพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่ใช้ในการทำงานเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์อย่างองค์รวม ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม ซึ่งสะท้อนความสามารถของบุคคลในการคิด การปรับตัว และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างเข้าใจ และเกื้อกูลกัน การมอง NTS ในบริบทนี้จึงเป็นการเปลี่ยนกรอบความเข้าใจจาก “ทักษะเพื่อการปฏิบัติ” สู่ “ทักษะเพื่อการดำรงชีวิต”

ผลการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดขององค์การอนามัยโลก (WHO, 1999) ที่ให้ความหมายของ “ทักษะชีวิต” (Life Skills) ว่าเป็นความสามารถทางจิตใจและสังคมในการปรับตัวอย่างเหมาะสมกับความท้าทายในชีวิตประจำวัน โดยมุ่งเน้นการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การตระหนักรู้ในตนเอง และการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งสอดคล้องโดยตรงกับองค์ประกอบของ NTS ที่เน้นการรับรู้สถานการณ์ การจัดการภาระงาน และการสื่อสารอย่างมีสติ นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ Klein (2008) ที่เสนอทฤษฎี Naturalistic Decision-Making ว่าการตัดสินใจของมนุษย์ในสถานการณ์จริงต้องอาศัยประสบการณ์ การรับรู้ และการไตร่ตรองในเวลาเดียวกัน ซึ่งตรงกับการตีความ NTS ว่าเป็นการตัดสินใจอย่างมีสติบนพื้นฐานของประสบการณ์และความสัมพันธ์กับผู้อื่น

ในมิติของการคิด ผลการศึกษานี้ยัง สอดคล้องกับงานของ Gamborg, Klemsdal และ Aase (2024) ที่วิเคราะห์ว่าเส้นแบ่งระหว่าง “ทักษะทางเทคนิค” และ “ทักษะที่ไม่ใช่ทางเทคนิค” เป็นเพียงสิ่งสมมติ เพราะทักษะการคิด การตัดสินใจ และการสะท้อนตน ล้วนต้องอาศัยการฝึกฝนทั้งภายนอกและภายใน จึงเป็นการยืนยันว่า NTS คือ “ทักษะภายในที่ส่งผลต่อภายนอก” นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ Seligman (2011) ที่มองว่าการมีปัญญาเชิงอารมณ์และความสัมพันธ์ที่ดีคือปัจจัยสำคัญของความสุขและความสำเร็จในชีวิต ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า NTS มีมิติของการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างแท้จริง

ในมิติของความสัมพันธ์ ผลการวิจัยนี้ ตรงกับการศึกษาของ Reader et al. (2006) ที่ชี้ว่าการทำงานในหน่วยงานวิกฤต เช่น ห้องฉุกเฉิน หรือหน่วยควบคุมการบิน ต้องอาศัยความไว้วางใจและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมี NTS สูงจึงหมายถึงความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น การสร้างทีมที่มั่นคง และการนำด้วยเมตตา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ภาวะผู้นำเชิงสัมพันธ์ (Relational Leadership) ที่ให้ความสำคัญกับการฟังอย่างลึกซึ้งและการเคารพในศักดิ์ศรีของผู้อื่น

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ Inner Development Goals (IDG) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณสมบัติภายในของมนุษย์ 5 มิติ ได้แก่ Being, Thinking, Relating, Collaborating, และ Acting ซึ่งสามมิติแรกนี้สัมพันธ์โดยตรงกับ NTS ที่เน้นการรู้เท่าทันตน (Self-awareness) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) และการสร้างความสัมพันธ์อย่างเกื้อกูล (Compassionate Relating) ทั้งหมดนี้สะท้อนว่า NTS เป็นมากกว่าทักษะในที่ทำงาน แต่เป็นทักษะของการใช้ชีวิตอย่างมีสติและความรับผิดชอบต่อผู้อื่น

โดยสรุป ผลการวิเคราะห์นี้ชี้ว่า Non-Technical Skills คือ “กระบวนการภาวนาเชิงพฤติกรรม” ที่ผสมสติ ปัญญา และเมตตาเข้าด้วยกัน การที่ผลการวิจัยออกมาในลักษณะนี้ก็เพราะ NTS เป็นทักษะที่ฝึกฝนได้ผ่านประสบการณ์ชีวิต การเรียนรู้ทางสังคม และการสะท้อนภายใน ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Bandura เรื่อง Social Learning Theory ที่อธิบายว่ามนุษย์เรียนรู้จากการสังเกตและการมีส่วนร่วมด้วยผู้อื่น จึงสามารถพัฒนา NTS ได้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ การทำงานร่วมกัน และการใคร่ครวญในตนเองอย่างต่อเนื่อง

## องค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์นิยามของ Non-Technical Skills ในบริบทของทักษะชีวิต การคิดและความสัมพันธ์” สามารถสรุปองค์ความรู้ใหม่ได้ดังนี้

**1. การสังเคราะห์ NTS เป็น “ระบบทักษะชีวิตเชิงบูรณาการ” (Integrative Life Skills System)** จากการวิเคราะห์เชิงปรัชญาพบว่า NTS คือระบบทักษะชีวิตที่เชื่อมโยง สามมิติหลักของมนุษย์ เข้าด้วยกัน ได้แก่

- 1) Life Dimension: การอยู่ร่วมกับความเปลี่ยนแปลงด้วยสติและการปรับตัวอย่างสร้างสรรค์
- 2) Thinking Dimension: การคิดอย่างมีวิจารณญาณและมีเหตุผลเชิงจริยธรรม

3) Relational Dimension: การสร้างความสัมพันธ์ด้วยความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และภาวะผู้นำเชิงมนุษย์

ทั้งสามมิตินี้ทำงานร่วมกันในฐานะระบบองค์รวมของการพัฒนา “คุณภาพชีวิตภายใน” มากกว่าทักษะเพื่อการทำงานเท่านั้น

## 2. การเชื่อมโยง NTS เข้ากับกรอบ Inner Development Goals (IDGs)

งานวิจัยนี้ค้นพบว่าองค์ประกอบของ NTS มีความสอดคล้องโดยตรงกับ สามหมวดแรกของ IDG Framework ได้แก่

1) Being คือ การรู้เท่าทันตนและการควบคุมอารมณ์ (Self-awareness, Mindfulness)

2) Thinking คือ การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การตัดสินใจบนฐานคุณค่า (Critical Thinking, Purposeful Judgement)

3) Relating คือ การสร้างสัมพันธ์ที่เกื้อกูลและการเห็นคุณค่าผู้อื่น (Compassion, Empathy, Trust)

ดังนั้น NTS จึงเป็น “กลไกปฏิบัติการภายใน” (Inner Operational Mechanism) ของ IDGs ที่ทำให้การพัฒนาจากภายในกลายเป็นรูปธรรมในการดำเนินชีวิตจริง

## 3. การสร้างกรอบแนวคิดใหม่ของ NTS เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและภาวะผู้นำ

งานวิจัยได้เสนอกรอบแนวคิดใหม่ที่อธิบายว่า NTS = Awareness + Reflection + Relation ซึ่งหมายถึง “ความสามารถในการรู้ตัว (Awareness) การใคร่ครวญสะท้อนตน (Reflection) และการสัมพันธ์อย่างมีสติ (Relation)” กรอบนี้ชี้ว่า การพัฒนา NTS ต้องเริ่มจากภายในของบุคคล มิใช่การฝึกทักษะภายนอกเพียงอย่างเดียว และสามารถนำไปใช้เป็นฐานของ ภาวะผู้นำเชิงมนุษย์ (Humanistic Leadership) ได้อย่างยั่งยืน

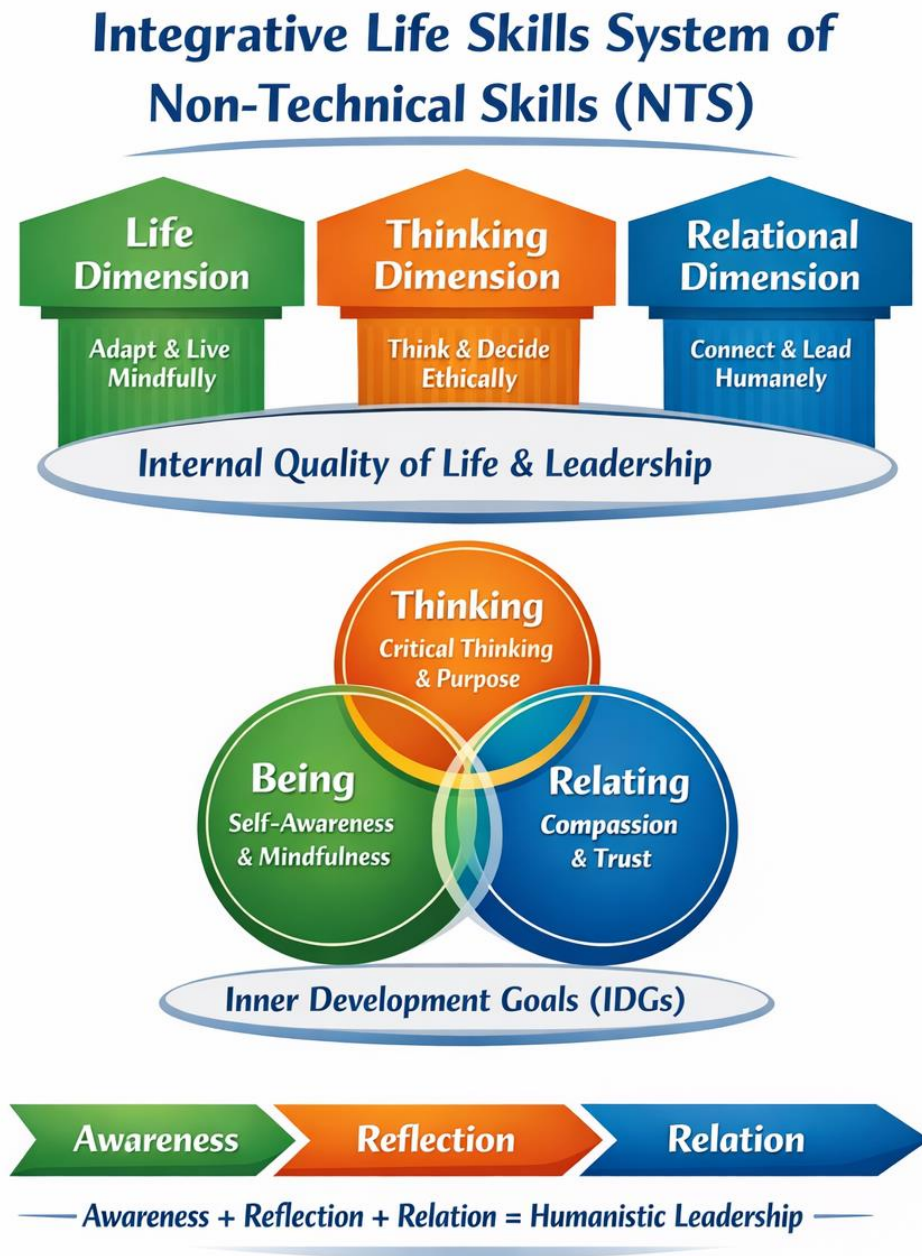
## 4. การยืนยันเชิงปรัชญาว่า NTS คือ “ทักษะแห่งชีวิต” (Life-Oriented Competence)

ผลการวิจัยตอบยั่วว่า NTS ไม่ได้จำกัดอยู่ในบริบทอาชีพเฉพาะทาง แต่คือ “ทักษะแห่งชีวิต” ที่ช่วยให้มนุษย์ดำรงอยู่ในสังคมอย่างมีคุณภาพ โดยมีจิตใจที่ตื่นรู้ เข้าใจ และเห็นคุณค่าของความสัมพันธ์กับผู้อื่น สอดคล้องกับแนวคิดขององค์การอนามัยโลก (WHO, 1999) ที่มองว่าทักษะชีวิตคือหัวใจของการพัฒนาสมรรถนะทางจิตและสังคมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดี

สรุปได้ว่า Non-Technical Skills มิใช่เพียงชุดทักษะเสริมเพื่อการปฏิบัติงาน หากคือ “ระบบทักษะชีวิตเชิงบูรณาการ” ที่ผสมผสานมิติของการดำรงชีวิต (Life) การคิดอย่างลุ่มลึกและมีเหตุผลเชิงคุณค่า (Thinking) และความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์กับผู้อื่น (Relating) เข้าด้วยกัน จนเกิดเป็นสมรรถนะภายในที่ทำให้บุคคล “รู้ตัว-ไตร่ตรอง-สัมพันธ์” อย่างสอดคล้องประสาน ทั้งนี้ NTS ทำหน้าที่เป็นกลไกภายในของกรอบ IDGs (โดยเฉพาะ Being, Thinking, Relating) ให้แปรสภาพจากคุณลักษณะเชิงนามธรรมไปสู่ความสามารถที่ปฏิบัติได้จริงในชีวิตและการทำงาน จึงเอื้อให้การใช้ทักษะทางเทคนิคเกิดผลลัพธ์ที่มี

คุณภาพและมีจริยธรรม พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพชีวิต ภาวะผู้นำเชิงมนุษย์ และความยั่งยืนขององค์กร  
และสังคมโดยรวม

เขียนเป็นแผนภาพ Model ได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 Integrative Life Skills System Model of Non-Technical Skills (NTS)

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 หน่วยงานการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งภาครัฐและเอกชนควรบรรจุ Non-Technical Skills (NTS) เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักของการพัฒนาคนในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะใน

กระบวนการฝึกอบรม ข้าราชการ บุคลากรทางการศึกษา และผู้นำองค์กร เพื่อส่งเสริมการพัฒนา “สมรรถนะภายใน” (Inner Competence) ที่ประกอบด้วยสติ ปัญญา และเมตตา ซึ่งเป็นรากฐานของ คุณภาพชีวิตและธรรมาภิบาล

1.2 สถาบันอุดมศึกษา ควรพัฒนา หลักสูตรการเรียนรู้เชิงบูรณาการ (Integrative Learning Program) ที่ เชื่อมโยง NTS กับ Inner Development Goals (IDGs) โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ (Experiential Learning) การสะท้อนตน (Self-Reflection) และการพัฒนาความสัมพันธ์ ในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อปลูกฝังภาวะผู้นำเชิงมนุษย์ตั้งแต่ระดับนักศึกษาไปจนถึงผู้บริหารองค์กร

1.3 หน่วยงานกำหนดนโยบายระดับชาติ เช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการ สร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ควรสนับสนุนการสร้าง กรอบมาตรฐานสมรรถนะ NTS-IDG Framework ที่ใช้ ในการประเมินและรับรองบุคลากรภาครัฐ โดยยึดหลักการประเมินแบบองค์รวม (Holistic Assessment) ซึ่งเน้นพฤติกรรมเชิงจิตสำนึก การคิดอย่างมีเหตุผลเชิงคุณค่า และการสัมพันธ์อย่างมีเมตตา

1.4 ภาครัฐกิจและองค์กรภาคประชาสังคม ควรนำนโยบายด้านการพัฒนาทักษะที่ไม่ใช่ทาง เทคนิคไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบ วัฒนธรรมองค์กรแห่งการตื่นรู้ (Mindful Organizational Culture) เพื่อสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตของบุคลากร ตลอดจน เสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือในองค์กรอย่างยั่งยืน

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรพัฒนา เครื่องมือวัดสมรรถนะ Non-Technical Skills เชิงจิตสำนึก (Mindful NTS Scale) ที่สะท้อนพฤติกรรมภายใน เช่น การรู้เท่าทันตนเอง การตัดสินใจเชิงจริยธรรม และการสื่อสาร อย่างเห็นอกเห็นใจ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือประเมินผลลัพธ์ของการพัฒนามนุษย์ในระดับบุคคลและองค์กร

2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Non-Technical Skills, Emotional Intelligence, และ Soft Skills เพื่อสร้างกรอบบูรณาการทางทฤษฎีที่ชัดเจนและสอดคล้องกับแนวโน้มการพัฒนา คุณภาพชีวิตเชิงองค์รวมของมนุษย์ในระดับสากล

2.3 ควรขยายการวิจัยเชิงจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology Research) ที่มอง NTS เป็นกลไกแห่งความสุขและความหมายของชีวิต (Mechanism of Flourishing and Meaning) เพื่อสร้างฐาน ความเข้าใจใหม่ระหว่าง “การรู้ตัว (Awareness)” “การใคร่ครวญ (Reflection)” และ “การสัมพันธ์ (Relation)” ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาภาวะผู้นำและคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน

2.4 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่นำ NTS ไปใช้เป็นกระบวนการ เรียนรู้ร่วมในชุมชนหรือองค์กร เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม จิตสำนึก และคุณค่าทาง จริยธรรมของผู้เข้าร่วม ซึ่งจะช่วยให้ NTS พัฒนาเป็นระบบปฏิบัติการจริงของการพัฒนามนุษย์และสังคม ในอนาคต

## บรรณานุกรม

- ธাত্রี ขวัญสังข์. (2562). *ทักษะรอบด้านของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อเสริมความปลอดภัย : การวางแผนการอบรมสำหรับสายการบินนานาชาติ*. ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรังสิต.
- พิศมัย จารุจิตติพันธ์ (2557) การพัฒนาเกณฑ์ประเมินพฤติกรรมด้านทักษะที่ไม่ใช่เทคนิคของนักบินไทย. *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม*, 13(3), 51-58.
- มาลี คำคง, ยุวนิดา อารมมย์ และสุระพร ปุ้ยเจริญ. (2563). ทักษะที่ไม่ใช่ทางเทคนิค : การจัดการเรียนรู้ภาคปฏิบัติทางการพยาบาล. *วารสารเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลและการสาธารณสุขภาคใต้*, 7(2), 312-323.
- สิทธิเดช ม่วงสิน และพิศมัย จารุจิตติพันธ์. (2557). การพัฒนาเกณฑ์การประเมินพฤติกรรมด้านทักษะที่ไม่ใช่เทคนิคของนักบินไทย, *วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม*, 13(3), 51-58.
- Arquero, J. L., Byrne, M., Flood, B., & Gonzalez, J. M. (2022). Overconfidence among accounting students: A cross-cultural study of miscalibration. *Education + Training*, 64(6/7), 741–759. Bingley, UK: Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/ET-08-2021-0309>
- Bailey, S. (2014). Non-technical skills for success in a technical world. *Journal of Information Technology Education: Research*, 13, 1–12. Santa Rosa, CA: Informing Science Institute.
- Fletcher, G., Flin, R., McGeorge, P., Glavin, R., Maran, N., & Patey, R. (2003). Anaesthetists' Non-Technical Skills (ANTS): Evaluation of a behavioural marker system. *British Journal of Anaesthesia*, 90(5), 580–588. Oxford, UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/bja/aeg112>
- Flin, R., & Martin, L. (2001). Behavioural markers for Crew Resource Management: A review of current practice. *International Journal of Aviation Psychology*, 11(1), 95–118. London, UK: Taylor & Francis. [https://doi.org/10.1207/S15327108IJAP1101\\_6](https://doi.org/10.1207/S15327108IJAP1101_6)
- Flin, R., O'Connor, P., & Crichton, M. (2008). *Safety at the sharp end: A guide to non-technical skills*. Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- Gamborg, M. L., Klemsdal, L., & Aase, K. (2024). Training technical or non-technical skills: An arbitrary distinction? A scoping review. *BMC Medical Education*, 24(1451), 1–9. London, UK: BioMed Central. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-06419-6>
- Gordon, M., Darbyshire, D., & Baker, P. (2012). Non-technical skills training to enhance patient safety: A systematic review. *Medical Education*, 46(11), 1042–1054. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2012.04343.x>

- Irwin, A. (2023). Non-technical skills in forestry operations: A scoping review. *Safety Science*, 163, 106145. Amsterdam, Netherlands: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106145>
- Klein, G. (2008). *Naturalistic decision making*. New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates (Taylor & Francis Group).
- O'Connor, P. (2024). When I say... non-technical skills. *Medical Education*, 58(2), 219–220. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1111/medu.15091>
- Reader, T. W., Flin, R., Lauche, K., & Cuthbertson, B. H. (2006). Non-technical skills in the intensive care unit. *British Journal of Anaesthesia*, 96(5), 551–559. Oxford, UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/bja/ael067>
- Salas, E., Rosen, M. A., Burke, C. S., & Goodwin, G. F. (2009). The wisdom of collectives in organizations: An update of the teamwork competencies. *Team Performance Management*, 15(1/2), 7–28. Bingley, UK: Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/13527590910937763>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press.
- World Health Organization. (1997). *WHOQOL: Measuring quality of life*. Geneva, Switzerland: World Health Organization.
- World Health Organization. (1999). *Partners in life skills education: Conclusions from a United Nations inter-agency meeting*. Geneva, Switzerland: World Health Organization.
-

# การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยขันติবারมีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท

## The Development of Leadership through Khanti Parami Based on Theravada Buddhist Philosophy

ชิสา กันยาวิริยะ<sup>1</sup> และ สิริินทร์ กันยาวิริยะ<sup>2</sup>

Chisa Gunyaviriya<sup>1</sup> and Sirin Gunyaviriya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>สาขาวิชาปรัชญาและจริยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

<sup>1,2</sup>Philosophy and Ethics Program, Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University

Corresponding author, e-mail: <sup>1</sup>chisa.gu@ssru.ac.th

<sup>2</sup>sirin.cnt@hotmail.com

Received: October 30, 2025; Revised: December 31, 2025; Accepted: December 31, 2025

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยขันติบาร์มีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวคิดขันติบาร์มีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปรัชญาและเชิงเอกสาร โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากพระไตรปิฎก คัมภีร์อรรถกถา เอกสารทางพระพุทธศาสนา และงานวิจัยด้านจิตวิทยาและภาวะผู้นำ ด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงตีความ (Hermeneutic Analysis) และการอ้างอิงข้ามเพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิด ผลการวิจัยพบว่า ขันติบาร์มีเป็นรากฐานของบาร์มีทั้งปวง และเป็นคุณธรรมเชิงจิตภาวนาที่หล่อเลี้ยงคุณธรรมอื่นให้เจริญงอกงาม ขันติในเชิงพุทธปรัชญามีใช้การทบทวนแบบจำใจ แต่เป็น “การอดทนด้วยปัญญา” ที่ตั้งอยู่บนความรู้เท่าทันอารมณ์และความจริงของเหตุปัจจัย จิตที่ฝึกขันติย่อมมีความสงบ มั่นคง และมีเมตตา ผู้นำที่มีขันติบาร์มีจึงเป็นผู้สามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างสมดุล แปรเปลี่ยนความทุกข์ให้เป็นปัญญา และนำด้วยความเข้าใจมากกว่าการใช้อำนาจ ทั้งนี้ ผลการวิเคราะห์ได้สังเคราะห์เป็นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ได้แก่ KHANTI Model ประกอบด้วย K = Knowing the Truth (การรู้เท่าทันความจริง) H = Harmony within (ความสมดุลภายในใจ) A = Acceptance (การยอมรับความแตกต่าง) N = Non-reactivity (การไม่ตอบโต้ด้วยอารมณ์) T = Tolerance & Transformation (ความอดทนจนเกิดการเปลี่ยนผ่าน) I = Insightful Leadership (การนำด้วยปัญญา) องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยครั้งนี้คือการนำเสนอ “KHANTI Model” ในฐานะกรอบแนวคิดใหม่ทางพุทธจิตวิทยาเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งเชื่อมโยงมิติของศีล สมาธิ และปัญญาเข้าด้วยกันอย่างสมดุล อันเป็นรากฐานของการสร้างผู้นำที่ยั่งยืนทั้งในระดับบุคคล องค์กร และสังคมโดยรวม

**คำสำคัญ:** การพัฒนา, ภาวะผู้นำ, การพัฒนาภาวะผู้นำ, ขันติบาร์มี

## Abstract

The research entitled “The Development of Leadership through Khanti Parami Based on Theravada Buddhist Philosophy” The study aims to analyze the concept of Khanti Parami in accordance with Theravada Buddhist philosophy. This study employs philosophical and documentary research methods, analyzing data from the Pali Canon, commentarial texts, Buddhist scholarly works, and research in psychology and leadership through hermeneutic analysis and cross-referencing in order to synthesize a conceptual framework. The findings revealed that Khanti Parami was the root of all perfections (Parami) and served as a contemplative virtue that nourished and strengthened other moral qualities. In Buddhist philosophy, Khanti was not merely passive endurance but rather “patience with wisdom,” grounded in the awareness of emotions and the understanding of causal conditions. A mind trained in Khanti became calm, stable, and compassionate. Leaders who possessed Khanti Parami were able to regulate their emotions, transform suffering into wisdom, and lead through understanding rather than authority. The analysis synthesized new knowledge in the form of the KHANTI Model, which consisted of six components: K = Knowing the Truth (awareness of truth and causal conditions), H = Harmony within (inner balance and emotional stability), A = Acceptance (embracing differences with compassion), N = Non-reactivity (responding with mindfulness rather than emotion), T = Tolerance & Transformation (endurance leading to transformation), and I = Insightful Leadership (leading with wisdom and moral discernment). The new body of knowledge presented in this study proposed the KHANTI Model as an innovative framework in Buddhist psychology for leadership development. It integrated the dimensions of morality, concentration, and wisdom harmoniously, serving as a foundation for cultivating sustainable leadership at the personal, organizational, and societal levels.

**Keywords :** Development, Leadership, Leadership Development, Khanti Parami

---

## บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมโลก ผู้นำในทุกระดับจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวและบริหารจัดการอารมณ์ได้อย่างมั่นคง การพัฒนา “ภาวะผู้นำ” (Leadership Development) จึงมิใช่เพียงการเพิ่มพูนทักษะการจัดการหรือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เท่านั้น แต่ยังคงอาศัยการบ่มเพาะคุณธรรมภายใน โดยเฉพาะ “ขันติบารมี” (Khanti Parami) ซึ่งเป็นหนึ่งในบารมีสิบประการในพระพุทธศาสนาเถรวาท เป็นคุณธรรมที่ช่วยให้ผู้นำสามารถดำรงตนด้วยความสงบ อดทน และมีปัญญาในท่ามกลางความขัดแย้งและแรงกดดันในชีวิตและการทำงาน

พระพุทธเจ้าตรัสไว้ใน ขุททกนิกาย ธัมมปท ว่า “ขันติ ปรมฺ ตโป ตีติกขา” แปลว่า “ขันติเป็นตบะอย่างยิ่ง” หมายความว่าความอดทนเป็นพลังทางจิตวิญญาณอันสูงสุดของผู้แสวงหาความจริง (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2544) ขันติจึงมิใช่การอดกลั้นอย่างเฉื่อยชา หากแต่เป็นการควบคุมจิตใจให้มั่นคงในท่ามกลางความทุกข์ ความโกรธ หรือการทำทลาย เพื่อให้จิตใจสามารถพัฒนาไปสู่ความเข้าใจและเมตตาได้ ขันติในความหมายนี้จึงเป็นรากฐานของภาวะผู้นำที่มีคุณธรรม เพราะผู้นำที่มีขันติย่อมสามารถนำพาผู้คนด้วยสติ ความเข้าใจ และการให้อภัย มากกว่าการใช้อำนาจหรืออารมณ์

ในบริบทของการพัฒนาภาวะผู้นำสมัยใหม่ การศึกษาเชิงจริยศาสตร์ได้ให้ความสำคัญต่อคุณธรรมของผู้นำมากขึ้น โดยเฉพาะในสังคมที่เผชิญกับความขัดแย้งทางความคิดและผลประโยชน์ งานวิจัยของ เด่นจิตธีระพันธ์ จันทะมูล (2566) ได้อธิบายว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องอาศัยการฝึกฝนทางจิตใจควบคู่กับการฝึกทักษะภายนอก ผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์และความคิดได้อย่างมั่นคงในสถานการณ์กดดัน ถือเป็นผู้นำที่มี “ขันติธรรม” ซึ่งนำไปสู่ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และการยอมรับจากผู้อื่น เขายังกล่าวเพิ่มเติมว่า ความอดทนเป็นพลังภายในที่ช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กรได้โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

แม้ว่าในปัจจุบันจะมีงานศึกษาหลายชิ้นที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) และการพัฒนาจิตตภาวนาในผู้นำองค์กร แต่ส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการพัฒนา “พฤติกรรมผู้นำ” มากกว่าการพัฒนา “ภายในของผู้นำ” กล่าวคือ งานวิจัยส่วนใหญ่ยังขาดการอธิบายเชิงลึกถึงกระบวนการภายในจิตใจที่เป็นรากฐานของภาวะผู้นำในมิติของพุทธจริยศาสตร์ เด่นจิตธีระพันธ์ จันทะมูล (2566) ซึ่งขันติบารมีในฐานะบารมีข้อหนึ่งตามหลักพระพุทธศาสนาเถรวาท ยังไม่ถูกนำมาศึกษาในเชิงระบบอย่างเพียงพอ ทั้งในเชิงแนวคิด ปรัชญา และการประยุกต์ใช้ในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

การศึกษาของ พระครูธรรมภาณวิมล และคณะ (2567) เรื่อง การบริหาร การจัดการ และภาวะผู้นำทางการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีความอดทนและยึดมั่นในคุณธรรม สามารถสร้างความไว้วางใจในหมู่ผู้ร่วมงานและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ความอดทนต่อความเห็นที่แตกต่าง (Tolerance) เป็นคุณลักษณะที่ช่วยลดความขัดแย้งและสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับหลักขันติบารมีที่มุ่งเน้นการควบคุมอารมณ์ ความเมตตา และการให้อภัย

ในทำนองเดียวกัน ศุภกิตต์ เศษรักษา (2566) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) และความยั่งยืนขององค์กร โดยระบุว่า ผู้นำที่มีขันติสามารถเผชิญกับปัญหาด้วยความนิ่งและปัญญา ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างรอบคอบและลดความเสี่ยงจากอารมณ์ชั่ววูบ ขันติจึงไม่ใช่เพียงคุณธรรมเชิงศีลธรรม แต่ยังเป็นกลยุทธ์ทางจิตวิทยาที่เสริมสร้างศักยภาพผู้นำให้มั่นคงและมีวิจรรณญาณ

การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยขันติบารมี ยังสอดคล้องกับแนวคิดเรื่อง “การพัฒนาอย่างยั่งยืน” (Sustainable Leadership) ที่ได้รับการศึกษาโดย MDPI (2021) ซึ่งเสนอว่าผู้นำในยุคปัจจุบันควรมีความอดทน ความสงบ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในช่วงเวลาวิกฤติ เช่น วิกฤติโรคระบาด หรือปัญหาสิ่งแวดล้อม ความอดทนช่วยให้ผู้นำสามารถรักษาสสมดุลของจิตใจ (Emotional Balance) และสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นในทีมได้ แม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ที่แท้จริง

ในแง่ของจิตวิทยาสังคม การศึกษาของ พลอยไพลิน ต้นเจริญพงศ์ และ จิตภา ธีรศิริกุล (2565) เกี่ยวกับทัศนคติของประชาชนต่อผู้นำทางการเมือง พบว่า ความอดทนต่อความเห็นต่าง (Patience toward disagreement) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากสังคม และยิ่งช่วยส่งเสริมความสามัคคีในชุมชนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมและความคิด การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) และการไม่ตอบโต้ด้วยอารมณ์ เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงขันติบารมีในเชิงปฏิบัติ

นอกจากนี้ พระมหาจุลลอม ชูเลื่อน (2564) ได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมในองค์กรภาครัฐ พบว่า ความอดทนและความเพียรเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำภาครัฐที่สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญกับแรงกดดันทางการเมืองและสังคม ผู้นำที่มีขันติสามารถยับยั้งความโกรธ ความเร่งรีบ และความหวาดกลัว เพื่อพิจารณาสถานการณ์อย่างรอบด้านบนพื้นฐานของปัญญา

ในระดับสากล งานของ Obuba, M. O. (2023) ได้เสนอแนวคิด “Reflexive Leadership” หรือภาวะผู้นำเชิงไตร่ตรอง ซึ่งเป็นรูปแบบผู้นำที่รู้จักทบทวนตนเอง (Self-reflection) และอดทนต่อความไม่สมบูรณ์ของตนและผู้อื่น ซึ่งมีความใกล้เคียงกับแนวคิดขันติบารมีในพระพุทธศาสนา การยอมรับความผิดพลาดโดยไม่ตำหนิผู้อื่นและไม่หลีกเลี่ยงปัญหา เป็นหัวใจของผู้นำที่พัฒนาแล้วทางจิตวิญญาณ และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การบริหารทีมงานเป็นไปด้วยความเข้าใจและไว้วางใจ

เมื่อพิจารณาจากมุมมองทางพุทธปรัชญา ขันติบารมีถือเป็นพื้นฐานของบารมีอื่นทั้งหมด เพราะเป็นคุณธรรมที่หล่อเลี้ยงจิตให้ตั้งมั่น ผู้นำที่ไม่มีขันติย่อมขาดสติและปัญญาในการตัดสินใจ ซึ่งอาจนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กร ดังที่ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2544) อธิบายว่า ขันติคือการรู้จักทนได้อย่างมีปัญญา (ทนด้วยเหตุผล ไม่ใช่ทนด้วยความจำใจ) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเจริญภาวนาในทุกๆ การพัฒนาผู้นำด้วยขันติจึงเป็นการยกระดับจิตใจให้มีสติ สมาธิ และปัญญา ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

ในที่สุด แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยขันติธรรมมีจึงมิใช่เพียงแนวทางทางศีลธรรม แต่ยังเป็น “ยุทธศาสตร์แห่งจิตสำนึก” (Strategy of Awareness) ที่เชื่อมโยงมิติของการบริหารกับมิติของการภาวนาเข้าด้วยกัน ผู้นำที่มีขันติสามารถบริหารตนเองก่อนบริหารผู้อื่น (Self-leadership before team-leadership) มีความเข้าใจในธรรมชาติของความเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างสมดุลระหว่าง “เหตุผล” และ “หัวใจ” ได้อย่างลงตัว

เมื่อพิจารณาภาพรวมขององค์ความรู้จึงพบว่า “ช่องว่าง” ของการศึกษายังอยู่ที่การบูรณาการขันติธรรมมีในฐานะเครื่องมือทางพุทธปรัชญาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน ซึ่งต่างจากการฝึกอบรมทั่วไปที่มุ่งเน้นเพียงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอก งานวิจัยนี้จึงมุ่งวิเคราะห์ “ขันติธรรมมี” ทั้งในเชิงแนวคิด (Conceptual Dimension) และเชิงจิตตภาวนา (Contemplative Dimension) เพื่อเสนอเป็นกรอบอธิบายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่หลอมรวมมิติของศีล สมาธิ และปัญญาไว้ในกระบวนการเดียวกัน กล่าวอีกนัยหนึ่ง งานวิจัยนี้ต้องการเติมเต็ม “ช่องว่างขององค์ความรู้” ในประเด็นที่ว่า

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อวิเคราะห์แนวคิดขันติธรรมมีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยขันติธรรมมี” เป็นการวิจัยเชิงปรัชญา (Philosophical Research) และเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยมีขั้นตอนสำคัญดังนี้

**1. การรวบรวมข้อมูล (Data Collection)** ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารปฐมภูมิและทุติยภูมิ ได้แก่ พระไตรปิฎก คัมภีร์อรรถกถา หนังสือทางพระพุทธศาสนา และงานวิจัยทางจิตวิทยาและภาวะผู้นำ ทั้งภาษาไทยและต่างประเทศ รวมถึงงานของพระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), Bass & Steidlmeier (1999), และ Obuba (2023) เพื่อให้ครอบคลุมทั้งมิติศาสนา จิตวิทยา และการบริหารจัดการ

**2. การคัดเลือกและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis and Interpretation)** ใช้วิธี วิเคราะห์เชิงตีความ (Hermeneutic Analysis) เพื่อทำความเข้าใจความหมายของขันติธรรมมีในเชิงพุทธปรัชญา พร้อมทั้งวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัย เช่น Ethical Leadership, Transformational Leadership, และ Reflexive Leadership เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวคิดใหม่สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน

**3. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Data Validation)** ตรวจสอบโดยการอ้างอิงข้าม (Triangulation) ระหว่างแหล่งข้อมูลทางพระพุทธศาสนา เอกสารทางจิตวิทยา และงานวิจัยด้านการบริหาร เพื่อให้การตีความเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักปรัชญาและสอดคล้องกับความเป็นจริงเชิงปฏิบัติ

**4. การสังเคราะห์องค์ความรู้ (Synthesis of Knowledge)** ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิดชั้นดีบารมีให้เป็นกรอบแนวคิดใหม่สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยบูรณาการมิติของศีล สมาธิ ปัญญา และเสนอ “โมเดลภาวะผู้นำเชิงขันติบารมี” (Khanti-based Leadership Model) ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่มุ่งวิเคราะห์แนวคิดชั้นดีบารมีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท พบว่า ขันติบารมีเป็นหนึ่งในบารมีสิบที่พระโพธิสัตว์ต้องบำเพ็ญเพื่อให้จิตเข้าถึงความบริสุทธิ์แห่งปัญญา ถือเป็นรากฐานของบารมีอื่น ๆ เพราะทุกการบำเพ็ญย่อมต้องอาศัยความอดทนเป็นพื้นฐาน การให้ทานต้องอดทนต่อความเหนื่อยยาก การรักษาศีลต้องอดทนต่อสิ่งยั่วยุ การภาวนาต้องอดทนต่อความฟุ้งซ่านของจิต ดังนั้น ขันติจึงเป็น “แม่แห่งบารมีทั้งปวง” ที่หล่อเลี้ยงและเกื้อหนุนคุณธรรมอื่นให้เจริญงอกงาม การบำเพ็ญขันติจึงไม่ใช่การบังคับใจให้หนึ่งอย่างเฉื่อยชา แต่เป็นการเผชิญหน้ากับทุกข์และอารมณ์อย่างรู้เท่าทัน ด้วยจิตที่ตั้งมั่นและสงบในธรรม ในระดับเชิงจิตวิทยา ขันติบารมีเป็นกระบวนการพัฒนาภายในที่ช่วยให้บุคคลรู้เท่าทันอารมณ์ตนเอง (emotional awareness) และสามารถแปรเปลี่ยนความโกรธ ความกลัว หรือความไม่พอใจให้กลายเป็นความนิ่งที่มีชีวิต เป็น “ขันติแห่งปัญญา”

ขันติบารมีเป็นหลักธรรมที่มีทั้งมิติภายในและภายนอก เป็นกระบวนการแห่งการรู้ตน การรู้เท่าทัน และการแปรเปลี่ยนจิตที่หยาบให้ละเอียดขึ้นตามลำดับ จิตที่ฝึกขันติย่อมสามารถตั้งมั่นอยู่ในความจริงโดยไม่หวั่นไหวต่อความทุกข์หรือคำตำหนิ เป็นจิตที่มีความสงบเยือกเย็น มีเมตตา และมีปัญญา ผู้นำที่มีขันติบารมีจึงไม่เพียงเป็นผู้ที่สามารถบริหารตนได้ดี แต่ยังเป็นผู้บริหารผู้อื่นด้วยความเข้าใจและความมั่นคงทางใจ อันเป็นภาวะผู้นำเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงมิติของศีล สมาธิ และปัญญาเข้าด้วยกันอย่างสมดุล

แนวคิดชั้นดีบารมีตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาทมิได้เป็นเพียงหลักศีลธรรมเชิงสอนใจ แต่เป็นศาสตร์แห่งการพัฒนา “จิตที่รู้เท่าทันตนเอง” ซึ่งนำไปสู่ความเข้าใจธรรมชาติของชีวิตอย่างลึกซึ้ง ขันติจึงเป็นหนทางแห่งการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งในระดับบุคคล ผู้นำ และสังคม เพราะความอดทนที่เกิดจากปัญญาย่อมนำไปสู่ความสงบที่แท้จริง และความสงบที่แท้จริงนี้เองคือรากฐานของภาวะผู้นำที่มีศีลธรรมและความเป็นมนุษย์อย่างสมบูรณ์

## อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยที่พบว่า ขันติบารมีเป็นรากฐานของบารมีทั้งปวงและเป็นหลักธรรมสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำในมุมมองของพุทธศาสนาไม่ได้ตั้งอยู่บนอำนาจหรือความสามารถทางเทคนิคเท่านั้น แต่ตั้งอยู่บน “พลังแห่งจิต” ที่ได้รับการฝึกอบรมให้มีความมั่นคง เยือกเย็น และรู้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง ความอดทนในที่นี้จึงมิใช่ความอดกลั้นเชิงรับ

หากแต่เป็นการแปรเปลี่ยนพลังอารมณ์ให้กลายเป็นพลังแห่งปัญญา ซึ่งเป็นหัวใจของขันติবারมีและสอดคล้องกับแนวคิดของ “ผู้นำเชิงจิตตภาวนา” (Contemplative Leadership) ที่เน้นการนำจากภายใน นั่นก็เพราะ ขันติবারมีในเชิงพุทธปรัชญาเถรวาทถูกมองว่าเป็นคุณธรรมเชิงภาวนา มิใช่เพียงศีลธรรมในระดับพฤติกรรม แต่เป็นการพัฒนาจิตให้เข้าถึง “ความสงบที่มีปัญญากำกับ” พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2544) อธิบายว่า “ขันติคือการรู้จักทนด้วยเหตุผล ไม่ใช่การทนด้วยความจำใจ” จึงเป็นการอดทนที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในเหตุแห่งทุกข์และการยอมรับธรรมชาติของความเปลี่ยนแปลง (อนิจจัง) ผลลัพธ์เช่นนี้เกิดขึ้นเพราะขันติในพระพุทธศาสนาเป็นกระบวนการฝึกจิตที่เปลี่ยนความขัดแย้งให้กลายเป็นการภาวนา และเปลี่ยนอารมณ์ให้กลายเป็นสติ

แนวคิดดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ เด่นจิตธีระพันธ์ จันทะมูล (2566) ที่อธิบายว่าผู้นำที่มีขันติธรรมย่อมสามารถควบคุมอารมณ์และความคิดได้มั่นคงในสถานการณ์กดดัน ความอดทนจึงไม่เพียงสร้างภาพลักษณ์ผู้นำที่มีคุณธรรมเท่านั้น แต่ยังสร้างพลังศรัทธาและความไว้วางใจจากผู้ตาม ซึ่งเป็นรากฐานของการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งยังชี้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้ต้องอาศัยการฝึกฝนทางจิตใจควบคู่กับการฝึกฝนทักษะภายนอก นอกจากนี้ ผลการวิจัยยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ พระครูธรรมมาภิสมัย และคณะ (2567) ที่อธิบายว่าผู้นำที่มีความอดทนและยึดมั่นในคุณธรรมสามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและความไว้วางใจในองค์กรได้ ความอดทนต่อความเห็นที่แตกต่างจึงเป็นหัวใจของ “ภาวะผู้นำทางจิตใจ” (Moral-Spiritual Leadership) ซึ่งไม่เพียงลดความขัดแย้งแต่ยังสร้างพลังแห่งความสามัคคีในทีมงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ ศุภกิตต์ เศษรักษา (2566) ที่ระบุว่า ความอดทนเป็นกลยุทธ์ทางจิตวิทยาที่เสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้มั่นคงและมีวิจารณญาณ การมีขันติบาร์มีช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผลในภาวะกดดัน โดยไม่ตกเป็นทาสของอารมณ์หรือความเร่งรีบทางอำนาจ ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) ในระดับสากล ผลที่ได้ยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ Obuba (2023) ที่เสนอทฤษฎี “Reflexive Leadership” หรือภาวะผู้นำเชิงไตร่ตรอง ซึ่งมองว่าผู้นำที่แท้ต้องรู้จักทบทวนตนเองอย่างสม่ำเสมอ ยอมรับข้อบกพร่องของตนและผู้อื่นอย่างอดทน และเปลี่ยนประสบการณ์แห่งความไม่สมบูรณ์ให้เป็นบทเรียนแห่งการเติบโต ซึ่งมีความใกล้เคียงกับขันติบาร์มีที่สอนให้มนุษย์เผชิญความทุกข์โดยไม่หนีปัญหา แต่ใช้สติและปัญญาแปรเปลี่ยนความเจ็บปวดเป็นความเข้าใจ ในทำนองเดียวกัน ผลการวิจัยยัง สอดคล้องกับแนวคิดของ MDPI (2021) ซึ่งกล่าวถึง “Sustainable Leadership” ว่าผู้นำที่มีความอดทนและมีสมดุลทางอารมณ์ (emotional balance) สามารถนำองค์กรให้ยืนหยัดได้ในภาวะวิกฤติ เช่น โรคระบาดหรือความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ ความอดทนทำให้ผู้นำสามารถรักษาความสงบภายในและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น ซึ่งตรงกับแก่นของขันติบาร์มีในฐานะพลังภายในแห่งสติและปัญญา

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass และ Steidlmeier (1999) ที่กล่าวถึงผู้นำเชิงคุณธรรม (Authentic Transformational Leadership) ว่าผู้นำที่แท้ต้องมีคุณธรรมทางจิต (Moral Character) และความมั่นคงทางอารมณ์เป็นพื้นฐานของการใช้อำนาจอย่างมีสติ การมีขันติบาร์มีจึง

เท่ากับการมีจิตใจที่เข้มแข็งและเป็นอิสระจากความร่ำร้อน ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถเปลี่ยนสถานการณ์ที่กดดันให้กลายเป็นโอกาสแห่งการเติบโตทั้งตนเองและองค์กร ในมิติของจิตวิทยาเชิงสังคม ผลการวิจัยนี้ยังสอดคล้องกับงานของ พลอยไพลิน ตันเจริญพงศ์ และ จิตภา ธีรศิริกุล (2565) ที่ชี้ให้เห็นว่าความอดทนต่อความเห็นต่างเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับในสังคมประชาธิปไตย ความสามารถในการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) และการไม่ตอบโต้ด้วยอารมณ์ เป็นการปฏิบัติขั้นต้นที่มีในรูปธรรมที่สะท้อนภาวะผู้นำที่แท้จริง เมื่อเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์เชิงพุทธปรัชญาเข้ากับแนวคิดสมัยใหม่ทั้งหมด จะเห็นได้ว่าขั้นต้นธรรมมีในฐานะคุณธรรมทางจิตมีได้เพียงทำให้บุคคล “อดทนต่อทุกข์” แต่ทำให้สามารถ “เปลี่ยนทุกข์ให้เป็นปัญญา” ซึ่งเป็นแก่นแท้ของพุทธปรัชญาเถรวาท การฝึกขั้นต้นจึงเท่ากับการฝึกจิตให้รู้เท่าทันอารมณ์ มีสติในความเปลี่ยนแปลง และมีปัญญาในความเป็นไปของธรรมชาติ ผู้นำที่มีขั้นต้นย่อมมีความสงบเยือกเย็น มีเมตตา และมีเหตุผล ทำให้การบริหารคนและองค์กรเป็นไปด้วยความเข้าใจและความไว้วางใจ

สรุปได้ว่า ผลการวิจัยที่ชี้ว่าขั้นต้นธรรมเป็นรากฐานของภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท มีความสอดคล้องกับทั้งพระพุทธรูปธรรมและทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ขั้นต้นธรรมจึงมิใช่เพียงหลักธรรมทางศีลธรรม แต่เป็น “กระบวนการภาวนาเพื่อการเป็นผู้นำ” ที่บูรณาการศีล สมาธิ และปัญญาเข้าด้วยกัน ผู้นำที่มีขั้นต้นจะสามารถนำด้วยความสงบ เข้าใจตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง และเปลี่ยนสถานการณ์แห่งความขัดแย้งให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งนับเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนทั้งในระดับจิตใจ องค์กร และสังคมโดยรวม

## องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ KHANTI Model ประกอบด้วย

**K = Knowing the Truth** หมายถึง การรู้เท่าทันความจริงและเหตุ-ปัจจัย (ไตรลักษณ์/อริยสัจ) จึงไม่หลงอารมณ์ขณะเผชิญแรงกดดัน

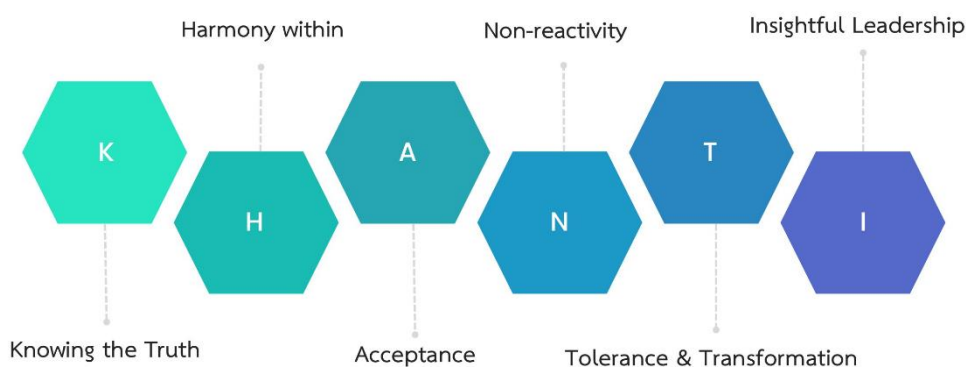
**H = Harmony within** หมายถึง ความสมดุลและความสงบภายในใจ ควบคุมอารมณ์ได้ มั่นคงไม่หวั่นไหว

**A = Acceptance** หมายถึง การยอมรับความแตกต่างและข้อจำกัด ของตนและผู้อื่นด้วยเมตตา ไม่ตัดสินอย่างหุนหัน

**N = Non-reactivity** หมายถึง ไม่ตอบโต้ด้วยอารมณ์ หน่วง-รู้-เลือกการตอบสนองอย่างมีสติและเหตุผล

**T = Tolerance & Transformation** หมายถึง ความอดทนจนเกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านแปรเปลี่ยนความทุกข์/ความขัดแย้งให้เป็นบทเรียนและการเติบโต

**I = Insightful Leadership** หมายถึง การนำด้วยปัญญา ตัดสินใจอย่างรอบคอบบนฐานคุณธรรม เมตตา และประโยชน์ร่วม



แผนภาพที่ 1 KHANTI Model

จากแผนภาพ **KHANTI Model** สามารถอธิบายได้ว่า เป็นกรอบแนวคิดที่อธิบาย “กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน” โดยใช้ขั้นตอนการมีเป็นฐานสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางจิต (Inner Transformation) เพื่อให้ผู้นำสามารถนำด้วยความสงบ สติ และปัญญา แผนภาพนี้แสดงให้เห็นถึงการเคลื่อนจาก *การรู้ (Knowing)* ไปสู่ *การนำอย่างมีปัญญา (Insightful Leadership)* ผ่านหกองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

**K = Knowing the Truth** หมายถึง การรู้เท่าทันความจริงของชีวิตตามหลักไตรลักษณ์ เข้าใจเหตุและผลของสิ่งที่เกิดขึ้นโดยไม่หลงอารมณ์หรือยึดมั่นในตน ผู้นำที่มี “การรู้” จึงสามารถตัดสินใจอย่างเที่ยงตรงบนพื้นฐานแห่งสัจธรรม ไม่ถูกครอบงำด้วยอคติหรือแรงกดดันทางอารมณ์

**H = Harmony within** หมายถึง ความกลมกลืนและสมดุลภายในใจ (Inner Equilibrium) เป็นสภาวะของผู้นำที่สามารถควบคุมอารมณ์และความคิดได้อย่างสงบเยือกเย็น มีความมั่นคงทางจิตใจ ทำให้ไม่หวั่นไหวเมื่อเผชิญความเปลี่ยนแปลงหรือความขัดแย้ง

**A = Acceptance** หมายถึง การยอมรับความแตกต่างของผู้คนและสถานการณ์ ด้วยความเข้าใจและเมตตา การยอมรับนี้มิใช่การยอมจำนน แต่เป็นการเปิดใจเพื่อเห็นคุณค่าของความหลากหลาย ซึ่งนำไปสู่ความร่วมมือและความไว้วางใจในองค์กร

**N = Non-reactivity** หมายถึง ความสามารถในการไม่ตอบโต้ด้วยอารมณ์ เป็นการ “หน่วงก่อนตอบ” ด้วยสติ ผู้นำในขั้นนี้จะใช้ปัญญาในการวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจหรือการสื่อสาร ช่วยลดความรุนแรงของความขัดแย้งและเปิดพื้นที่ให้เกิดการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening)

**T = Tolerance & Transformation** หมายถึง ความอดทนจนเกิดการเปลี่ยนผ่าน (Endurance into Transformation) คือการเผชิญความทุกข์ ความขัดแย้ง หรือคำวิจารณ์อย่างมีสติ และใช้สิ่งเหล่านั้นเป็นพลังแห่งการเติบโต ขั้นตอนนี้จึงเป็นการ “ทนอย่างรู้” มิใช่ “ทนอย่างจำใจ”

**I = Insightful Leadership** หมายถึง การนำด้วยปัญญา เป็นผลลัพธ์สูงสุดของกระบวนการฝึกฝนจิตบารมี ผู้นำที่มีสภาวะนี้จะสามารถเห็นเหตุปัจจัยอย่างรอบด้าน มีเมตตา มีความยุติธรรม และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นได้โดยไม่ต้องใช้อำนาจบังคับ

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยที่พบว่า ขันติบารมีเป็นรากฐานของบารมีทั้งปวง และเป็นพลังภายในที่เกื้อหนุนภาวะผู้นำให้มั่นคง เยือกเย็น และมีปัญญา สามารถเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายได้ดังนี้

1.1 นำนโยบาย “การพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน” (Inner Leadership Development) มาใช้ในระดับองค์กร ภาครัฐและเอกชนควรส่งเสริมกระบวนการพัฒนาผู้นำโดยยึดหลัก “ขันติบารมี” เป็นฐาน เนื่องจากผลการวิจัยชี้ว่าผู้นำที่มีขันติสามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความสงบ และตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและเมตตา นโยบายจึงควรบูรณาการหลักการฝึกจิต เช่น การฝึกสติ (Mindfulness) และการภาวนา (Contemplative Practice) เข้ากับการอบรมผู้นำ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางจิตใจ และลดความขัดแย้งในองค์กร

1.2 ส่งเสริมการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงขันติบารมี (Khanti-based Leadership Program) ผลการวิจัยพบว่า ขันติไม่ใช่การทนเฉื่อยชา แต่เป็นการแปรเปลี่ยนความทุกข์ให้เป็นปัญญา (Transformation of Suffering into Wisdom) ดังนั้นหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น สำนักงาน ก.พ., สสส., และมหาวิทยาลัย ควรจัดหลักสูตรอบรมที่เน้นการฝึกขันติในมิติของ “การรู้เท่าทันอารมณ์ (Emotional Awareness)” “การไม่ตอบโต้ด้วยอารมณ์ (Non-reactivity)” และ “การนำด้วยปัญญา (Insightful Leadership)” เพื่อสร้างผู้นำที่มีจิตมั่นคงและเข้าใจธรรมชาติของความเปลี่ยนแปลง

1.3 บูรณาการหลักขันติบารมีเข้าสู่วัฒนธรรมองค์กร จากผลการวิจัยที่ระบุว่าผู้นำที่มีขันติบารมีสามารถเปลี่ยนสถานการณ์แห่งความขัดแย้งให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ นโยบายด้านการบริหารองค์กรควรส่งเสริมวัฒนธรรม “ขันติในที่ทำงาน” (Workplace Patience Culture) ผ่านกิจกรรม เช่น การฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening), การเจรจาอย่างมีสติ (Mindful Dialogue), และการสะท้อนตน (Self-reflection Session) เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจ ความไว้วางใจ และความร่วมมือ

1.4 ใช้ KHANTI Model เป็นกรอบพัฒนาผู้นำในระดับยุทธศาสตร์ ผลการวิจัยได้สังเคราะห์ KHANTI Model ซึ่งประกอบด้วย Knowing the Truth, Harmony within, Acceptance, Non-reactivity, Tolerance & Transformation, และ Insightful Leadership โดยแต่ละองค์ประกอบสะท้อนลำดับขั้นของการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน ดังนั้น ภาครัฐและสถาบันฝึกอบรมควรนำนโยบายการพัฒนาผู้นำที่อิงโมเดลนี้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อพัฒนาผู้นำที่มีสติ สมดุลทางอารมณ์ และมีวิจรรณญาณในการตัดสินใจเชิงจริยธรรม

1.5 ผลักดันให้เกิด “ภาวะผู้นำเชิงขันติবারมี” ในภาคการศึกษาและภาครัฐ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีขันติสามารถสร้างศรัทธา ความไว้วางใจ และความร่วมมือในหมู่ผู้ตามได้อย่างยั่งยืน ภาครัฐควรกำหนดนโยบายให้สถาบันการศึกษาและหน่วยงานราชการมีการฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงขันติบาร์มีเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาอาชีพ เช่น หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง หรือหลักสูตรพัฒนาจิตเพื่อภาวะผู้นำ เพื่อเสริมสร้างผู้นำที่นำด้วยเมตตา เข้าใจผู้อื่น และยืนหยัดได้อย่างสงบในภาวะวิกฤติ

1.6 สนับสนุนการวิจัยและการสร้างนวัตกรรมด้านภาวะผู้นำบนฐานขันติบาร์มี จากผลการวิจัยที่พบว่าขันติบาร์มีเป็นทั้งพลังทางจิตและกลยุทธ์ทางจิตวิทยา ควรมีนโยบายสนับสนุนงานวิจัยและนวัตกรรม เช่น โปรแกรมจำลองสถานการณ์ (Simulation Training), แบบวัดขันติบาร์มีเชิงพฤติกรรม (Khanti-based Leadership Assessment), หรือแพลตฟอร์มฝึกสติออนไลน์ เพื่อให้ผู้นำในทุกภาคส่วนสามารถพัฒนาคุณธรรมนี้ได้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายจากผลการวิจัยนี้มุ่งสร้าง “วัฒนธรรมภาวะผู้นำแห่งขันติ” (Culture of Patience and Wisdom Leadership) ที่เน้นการรู้เท่าทันอารมณ์ การแปรเปลี่ยนทุกข์ให้เป็นปัญญา และการนำด้วยสติและเมตตา ซึ่งสอดคล้องกับหลักพุทธปรัชญาเถรวาทและแนวคิดผู้นำยุคใหม่ที่ยั่งยืน (Sustainable Leadership)

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ขันติบาร์มีเป็นรากฐานของภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท ซึ่งมีได้เป็นเพียงคุณธรรมเชิงศีลธรรมเท่านั้น แต่ยังเป็น “พลังภายใน” ที่ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างมั่นคง แปรเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ และนำด้วยสติและปัญญาได้อย่างยั่งยืน การศึกษาครั้งนี้จึงเปิดประเด็นใหม่ให้วงวิชาการเห็นถึงศักยภาพของขันติบาร์มีในฐานะ “กลไกแห่งการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน” (Inner Leadership Mechanism) ซึ่งยังต้องการการศึกษาเพิ่มเติมในหลายมิติ ทั้งเชิงแนวคิด การสังเคราะห์โมเดล และการบูรณาการกับศาสตร์ร่วมสมัย เพื่อขยายผลไปสู่การสร้างผู้นำที่มีสมดุลทั้งด้านจิตใจ ปัญญา และความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและลุ่มลึกยิ่งขึ้นในการพัฒนาความรู้ทางด้านพุทธปรัชญาและภาวะผู้นำ งานวิจัยครั้งต่อไปควรมุ่งศึกษาในประเด็นต่อไปนี้

2.1 การวิเคราะห์แนวคิดขันติบาร์มีในฐานะรากฐานของภาวะผู้นำตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท

2.2 การสังเคราะห์โมเดลภาวะผู้นำเชิงขันติบาร์มีเพื่อการพัฒนาผู้นำตามแนวพุทธปรัชญาเถรวาท

2.3 ขันติบาร์มีกับการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน : การศึกษาเชิงบูรณาการตามหลักพุทธปรัชญาเถรวาท

## บรรณานุกรม

- เด่นจิตธีระพันธ์ จันทะมูล (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎี  
บัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- พระครูธรรมภาณี และคณะ. (2567). วิเคราะห์แนวความคิดการบริหารกับการจัดการและภาวะผู้นำสู่กรอบ  
แนวคิดเพื่อการบริหารการศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มจร*, 12(1), 315-327.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2544). *พุทธธรรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย.
- พระมหาจุฬาลงกูณ. (2564). *ความกล้าหาญทางจริยธรรมในการบำเพ็ญบารมีของพระโพธิสัตว์ในทศ  
ชาติชาดก*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหิดล.
- พลอยไพลิน ต้นเจริญพงศ์ และ จิตภา ธีรศิริกุล. (2565). *ทัศนคติของประชาชนต่อภาวะผู้นำทาง  
การเมืองของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย :  
มหาวิทยาลัยสยาม.
- ศุภกิตต์ เศษรักษา. (2566). การจัดการเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล. *วารสาร JIMBA*, 5(1),  
1-14. สืบค้นจาก [https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jimba\\_journal/article/view/1197/993](https://so15.tci-thaijo.org/index.php/jimba_journal/article/view/1197/993)
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational  
Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- MDPI. (2021). *Sustainable Leadership and Emotional Balance in Organizations*. *Sustainability*,  
13(21), 1-18.
- Obuba, M. O. (2023). Evaluating the Moral Components of Authentic Leadership on  
Employees' Productivity. A Literature Review. *Open Journal of Leadership*, 12(1),  
89-115.

ศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนเครือข่ายผู้นำ IDG ในประเทศไทยจากทัศนะของ  
ดร.พจนารถ ชีบังเกิด (โค้ชจิมมี่)

Driving the IDG Leadership Network in Thailand: An Analytical Study  
and Recommendations of Dr.Potjanart Seebungkerd (Coach Jimi)

ศูนย์พอเพียงศึกษา

Center of Sufficiency Studies

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Graduate School, Suan Sunandha Rajabhat University

Email: punnipa.su@gmail.com

Received: October 29, 2025; Revised: December 31, 2025; Accepted: December 31, 2025

### บทคัดย่อ

การวิจัยการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนเครือข่ายผู้นำ Inner Development Goals (IDG) ในประเทศไทยจากทัศนะของ ดร.พจนารถ ชีบังเกิด (โค้ชจิมมี่) และเพื่อสังเคราะห์ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติให้เครือข่ายมีความยั่งยืน โดยใช้การถอดบทเรียนเชิงคุณภาพจากกระบวนการสัมภาษณ์และวิเคราะห์เชิงปรากฏการณ์วิทยา ผลการศึกษาพบว่า โค้ชจิมมี่มองการขับเคลื่อน IDG เป็น “การตื่นรู้ร่วมกัน” มากกว่าการบริหารแบบโครงสร้าง เน้นพลังของความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และการฟังอย่างลึกซึ้งเป็นหัวใจของภาวะผู้นำ การสังเคราะห์แนวคิดก่อให้เกิด J.I.M.I. Model ซึ่งประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ การเดินทางกลับบ้านในใจตนเอง, การฟังเสียงข้างในด้วยเมตตา, การสร้างความหมายผ่านวัฒนธรรมที่มีชีวิต, และการยืนอยู่ในความจริงด้วยความสัมพันธ์ สะท้อนการบูรณาการศาสตร์สากลของ IDG เข้ากับรากวัฒนธรรมไทยอย่างกลมกลืน

**คำสำคัญ:** การขับเคลื่อน, เครือข่ายผู้นำ IDG, ประเทศไทย, ดร.พจนารถ ชีบังเกิด (โค้ชจิมมี่), J.I.M.I. Model

## Abstract

This academic article aims to examine approaches for driving the Inner Development Goals (IDG) leadership network in Thailand from the perspective of Dr. Potjanart Seebungkerd (Coach Jimi) and to synthesize policy and practical recommendations for sustaining the network. A qualitative method was employed through phenomenological reflection and in-depth interview analysis. The findings revealed that Coach Jimi viewed the movement of IDG as a process of “collective awakening” rather than structural management. The approach emphasized the power of relationships, trust, and deep listening as the heart of leadership. The synthesis of ideas led to the development of the J.I.M.I. Model, which consists of four dimensions: Journey from Within, Inner Listening with Compassion, Meaning-making through Thai-rooted Culture, and Integrity in Relationship. This model reflected the integration of the global essence of the IDG framework with Thai cultural roots in a harmonious and holistic manner.

**Keywords:** Driving, IDG Leadership Network, Thailand, Dr.Potjanart Seebungkerd (Coach Jimi), J.I.M.I. Model

## บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 โลกกำลังเผชิญกับความท้าทายที่ซับซ้อนและซ้อนทับกันหลายมิติ ทั้งในด้านสิ่งแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ และจิตวิญญาณของมนุษย์ ความเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ไม่เพียงแสดงออกในระดับโครงสร้างของระบบเศรษฐกิจและเทคโนโลยีเท่านั้น แต่ยังสะท้อนความเปราะบางในระดับภายในของมนุษย์ที่ขาดสมดุลระหว่าง “ความรู้” กับ “ความรู้สึกตัว” (Inner Development Goals, 2023a) การพัฒนาที่ยั่งยืนในยุคปัจจุบันจึงไม่สามารถจำกัดอยู่เพียงเป้าหมายเชิงวัตถุหรือเชิงระบบอย่างที่กรอบเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติกำหนดไว้ แต่จำเป็นต้องเปิดมิติใหม่ของ “การพัฒนาภายใน” ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงจากภายในจิตใจของมนุษย์ เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่าง “ความเป็น” และ “การกระทำ” อย่างแท้จริง (Gaia Education, 2023; Andersson, 2024) แนวคิด Inner Development Goals (IDG) จึงถือกำเนิดขึ้นในฐานะกรอบแนวคิดใหม่ที่ทำหน้าที่เป็น “เข็มทิศภายใน” (Inner Compass) ของมนุษย์ในยุคเปลี่ยนผ่าน โดยมีเป้าหมายเพื่อสนับสนุนให้บุคคลและองค์กรสามารถพัฒนาคุณลักษณะภายใน (inner skills) ที่จำเป็นต่อการบรรลุ SDGs ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Inner Development Goals,

2023b; OpenEdition, 2023) กรอบแนวคิด IDG แบ่งออกเป็น 5 หมวดหลัก ได้แก่ Being (การเป็น), Thinking (การคิด), Relating (การสัมพันธ์), Collaborating (การร่วมมือ) และ Acting (การลงมือทำ) ซึ่งสะท้อนเส้นทางของการเปลี่ยนแปลงภายในสู่การเปลี่ยนแปลงภายนอกอย่างเป็นองค์รวม (IntechOpen, 2024)

ในระดับโลก แนวคิด IDG ได้รับการส่งเสริมในฐานะ “การปฏิวัติทางการศึกษาและภาวะผู้นำภายใน” (Regen4Futures, 2023) ซึ่งมุ่งเน้นให้ผู้เรียนและผู้นำได้พัฒนา “ความรู้สึกรู้ตัว ความเข้าใจ และความเชื่อมโยง” มากกว่าการเพิ่มพูนความรู้เชิงข้อมูลเพียงอย่างเดียว โดย Andersson (2024) ชี้ว่า IDG เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทางการศึกษา (educational paradigm shift) จากการสอนให้รู้ไปสู่การเรียนรู้ที่จะ “เป็น” และ “อยู่ร่วม” อย่างมีสติและความหมาย ขณะที่ OpenEdition (2023) อธิบายว่า การพัฒนา IDG คือกระบวนการของ “การเปลี่ยนผ่านภายในของมนุษย์” (human transformation) ที่ต้องอาศัยทั้งการสะท้อนตน (reflection) การภาวนา (contemplation) และการปฏิบัติจริงในบริบทของชีวิตประจำวัน ในประเทศไทย แนวคิด IDG เริ่มได้รับการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบในช่วงปี พ.ศ. 2566–2568 โดยมีการพัฒนาเครือข่ายนักวิจัย นักการศึกษา และผู้นำจากหลายภาคส่วนร่วมกันสร้างองค์ความรู้และหลักสูตรที่เหมาะสมกับบริบทไทย (รัตติกรณ์ จงวิศาล และคณะ, 2567ก) งานศึกษาของรัตติกรณ์ จงวิศาล และคณะ (2567ข) ได้พัฒนา หลักสูตรและคู่มือการฝึกอบรมผู้นำเพื่อการพัฒนาภายใน โดยเน้นการผสมผสานศาสตร์สากลกับภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น ศาสตร์พระราชา หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และหลักธรรมในพุทธศาสนา เพื่อให้การพัฒนาภายในไม่แยกขาดจากชีวิตจริงของคนไทย การขับเคลื่อนแนวคิดนี้ยังได้รับการสนับสนุนจาก มูลนิธิสหธรรมิกชน ซึ่งทำหน้าที่เป็นองค์กรกลางในการรวบรวมผู้นำจากหลากหลายสาขา เพื่อสร้าง “เครือข่ายผู้นำ IDG แห่งประเทศไทย” ผ่านกระบวนการเรียนรู้แบบภายในสู่ภายนอก (Inside-Out Learning Process)

ภายใต้กระบวนการนี้ การถอดบทเรียนจาก เวทีผู้นำ IDG Unity Thailand ที่จัดขึ้นโดย โครงการ we oneness มูลนิธิสหธรรมิกชน มีบทบาทสำคัญในการรวบรวม “ประสบการณ์มีชีวิต” ของผู้นำที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายในในหลากหลายมิติ ทั้งระดับบุคคล ชุมชน และองค์กร (เมธา หริมเทพาธิป, 2568) เวทีนี้มีได้เป็นเพียงพื้นที่แลกเปลี่ยนความคิดทางทฤษฎี แต่เป็น “พื้นที่แห่งการภาวนา” ที่เปิดโอกาสให้ผู้นำแต่ละคนได้ทบทวนกลับมาฟังเสียงจากภายใน และเรียนรู้การอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีสติและความเข้าใจ การถอดบทเรียนดังกล่าวจึงสะท้อนแนวโน้มใหม่ของการพัฒนา “ภาวะผู้นำแบบภายใน” (Inner-based Leadership) ที่มีทั้งมิติของจิตวิญญาณและความสัมพันธ์ในฐานะเครื่องมือของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม หนึ่งในผู้นำสำคัญที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในเวทีดังกล่าวคือ ดร.พจนารถ ชีบังเกิด (ไค้ชจิมมี) นักพัฒนาศักยภาพมนุษย์ผู้เป็นทั้งโค้ช นักออกแบบกระบวนการ และผู้นำการเปลี่ยนผ่าน (transformative leader) ที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อน IDG ในประเทศไทยอย่างลึกซึ้ง ไค้ชจิมมีได้มุ่งพัฒนาเครือข่ายผ่านโครงสร้างหรือระบบองค์กรแบบดั้งเดิม หากแต่ใช้ “พลังของความสัมพันธ์” เป็นแกนกลางของการสร้างเครือข่าย โดยอาศัยการ “ฟังอย่างลึกซึ้ง” (Deep Listening)

และ “การอยู่ร่วมด้วยหัวใจ” เป็นเครื่องมือหลักของการขับเคลื่อน (เมธา ทธิเมทาธิป, 2568) แนวทางจึงมีใช้การบริหารจัดการเครือข่ายเชิงกลไกแต่เป็น “การถักทอความสัมพันธ์” บนพื้นฐานของความศรัทธาร่วม (Shared Inner Calling) และความไว้วางใจ (Trust-based Connection)

ในมุมมองของทฤษฎี IDG แนวทางของโค้ชจิมมีสะท้อนมิติของ Relating และ Being อย่างเด่นชัด โดยเฉพาะทักษะ presence, empathy, humility และ inner compass ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถเชื่อมโยงกับตนเองและผู้อื่นได้อย่างแท้จริง (Research Musings, 2023) ขณะที่ในมิติของ Collaborating และ Acting เน้นการสร้างความร่วมมือแบบมีชีวิต (living collaboration) ผ่านการอยู่ใน “ภาวะความจริง” มากกว่าการทำตามแผนหรือตำแหน่งทางสังคม การขับเคลื่อนเช่นนี้จึงมีลักษณะของ “ภาวะผู้นำที่ไม่ใช่การนำ” (non-directive leadership) ซึ่งสะท้อนแนวคิดของการพัฒนาอย่างอ่อนน้อมและยั่งยืน ในแง่ของบริบทไทย การขับเคลื่อน IDG จำเป็นต้องอาศัย “การตีความเชิงวัฒนธรรม” เพื่อให้แนวคิดสากลสอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในพื้นที่ (รัตติกรณ์ จงวิศาล และคณะ, 2567ก) โค้ชจิมมีได้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจว่า “การขับเคลื่อน IDG ไม่ควรเริ่มจากภาษาวิชาการ แต่ควรเริ่มจากภาษาวัฒนธรรม” เช่น การเปรียบเทียบการดูแลลูกค้าหรือผู้ร่วมงานว่า “เหมือนการต้อนรับแขกในงานบวชลูกชาย” ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของความอบอุ่น ความเคารพ และการให้เกียรติในวัฒนธรรมไทย (เมธา ทธิเมทาธิป, 2568) ตัวอย่างนี้ชี้ให้เห็นถึงพลังของการนำ IDG มาผสานกับ “จิตวิญญาณแห่งความเป็นไทย” ที่สามารถปลุกความรู้สึกภายในได้ดีกว่าการใช้ถ้อยคำเชิงเทคนิคแบบตะวันตกเพียงอย่างเดียว

ในเชิงปรัชญา แนวทางของโค้ชจิมมีสอดคล้องกับหลักการของการพัฒนาภายในที่เน้น “การฟังเสียงแห่งชีวิต” มากกว่าการควบคุมชีวิต (IntechOpen, 2024) มองว่ามนุษย์ทุกคนมี “รากเหง้าแห่งความดีงาม” อยู่แล้ว การเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่การเติมสิ่งใหม่ แต่คือการกลับมาระลึกถึงสิ่งที่มีอยู่เดิมภายในใจ (Gaia Education, 2023) ซึ่งสะท้อนหลักการสำคัญของ IDG ที่ว่า “การพัฒนาภายในไม่ใช่การสร้างแต่คือการตื่นรู้” (Inner Development Goals, 2023a) มิติทางจิตวิญญาณนี้เป็นสิ่งที่ทำให้แนวทางของโค้ชจิมมีมีความโดดเด่น เพราะสามารถเชื่อมโยงมิติของการทำงาน การดำรงชีวิต และการภาวนาเข้าไว้ในกระบวนการเดียวกัน นอกจากนี้ การศึกษาของเมธา ทธิเมทาธิป (2568) ยังชี้ให้เห็นว่า บทบาทของโค้ชจิมมีในเครือข่าย IDG Unity Thailand มิได้เป็นเพียงผู้นำเชิงกระบวนการ แต่เป็น “ผู้สร้างพื้นที่ปลอดภัย (Safe Space)” ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนได้แสดงความเปราะบาง (vulnerability) อย่างไม่ถูกตัดสิน การสร้างพื้นที่ลักษณะนี้เป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อน IDG ในประเทศไทย เพราะสังคมไทยยังคงเผชิญความท้าทายในการเปลี่ยนผ่านจาก “สังคมแห่งการตัดสิน” ไปสู่ “สังคมแห่งการรับฟัง” การขับเคลื่อนเครือข่ายด้วยหัวใจจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ต้องอาศัยการฝึกฝนจากภายใน

กล่าวโดยสรุป แนวคิดและแนวทางของ ดร.พจนารถ ชีบังเกิด (โค้ชจิมมี) สะท้อนภาพของ “ผู้นำการเปลี่ยนผ่านภายใน” ที่เชื่อมโยงกรอบ IDG เข้ากับวัฒนธรรมไทยได้อย่างลึกซึ้งและเป็นธรรมชาติ แสดงให้เห็นว่า การขับเคลื่อนเครือข่ายผู้นำ IDG ไม่จำเป็นต้องอาศัยระบบหรือแผนงานที่ซับซ้อน หากแต่ต้องอาศัย “ความสัมพันธ์ที่แท้จริง” และ “ความไว้วางใจในความงามของมนุษย์” งานศึกษาฉบับ

นี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษารูปแบบการขับเคลื่อนเครือข่ายผู้นำ IDG ในประเทศไทยจากทัศนะของไค้ชจิมมี เพื่อทำความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงจากภายในสามารถเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างไร ผ่านประสบการณ์ชีวิตจริงของผู้ที่ “เดินทางกลับบ้านในใจตนเอง” และนำการเปลี่ยนแปลงนั้นมาสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่นอย่างยั่งยืน (Regen4Futures, 2023; รัตติกรณ์ จงวิศาล และคณะ, 2567ข)

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนเครือข่ายผู้นำ IDG ในประเทศไทยจากทัศนะของ ดร.พจนารถ ชีบังเกิด (ไค้ชจิมมี)
2. เพื่อสังเคราะห์ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ สำหรับการจัดตั้งและบริหารเครือข่ายผู้นำ IDG ในประเทศไทยให้มีความยั่งยืน

### วิเคราะห์แนวทางการขับเคลื่อนเครือข่ายผู้นำ IDG ในประเทศไทยจากทัศนะของ ดร.พจนารถ ชีบังเกิด (ไค้ชจิมมี)

แนวทางการขับเคลื่อนเครือข่ายผู้นำเพื่อการพัฒนาภายใน (Inner Development Goals: IDG) ตามทัศนะของ ดร.พจนารถ ชีบังเกิด หรือ “ไค้ชจิมมี” มีลักษณะเฉพาะที่สะท้อนมิติของการพัฒนาเชิงปรากฏการณ์ภายใน (inner phenomenon) มากกว่าการจัดการเชิงโครงสร้างแบบภายนอก โดยมองว่าการขับเคลื่อนภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการบริหารแบบระบบสั่งการ (directive management) ไปสู่การเอื้อให้เกิดกระบวนการตื่นรู้ร่วมกัน (collective awakening process) ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของ “ความสัมพันธ์” (relationship) “ความไว้วางใจ” (trust) และ “การฟังอย่างลึกซึ้ง” (deep listening) มากกว่าการพึ่งพาอำนาจในเชิงตำแหน่งหรือโครงสร้างทางสังคม

ในทัศนะของไค้ชจิมมี การพัฒนา IDG มิใช่การเพิ่มพูนองค์ความรู้หรือทักษะภายนอก แต่คือการเปิดพื้นที่ให้มนุษย์ได้ทวนกลับมาสัมผัส “ความเป็นจริงภายใน” ของตนเอง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนผ่านจากระดับความคิดไปสู่ระดับจิตสำนึก การขับเคลื่อนเครือข่ายจึงไม่ได้เริ่มต้นจากการออกแบบกลไกหรือแผนงาน หากเริ่มจาก “การสร้างพื้นที่แห่งการรับฟัง” ซึ่งเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของตนเองผ่านการสะท้อน (reflection) และการสนทนาเชิงภาวนา (contemplative dialogue) พื้นที่ดังกล่าวเปรียบเสมือน “สนามแห่งความตระหนักรู้ร่วม” ที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมได้มองเห็นความเปราะบาง ความงาม และศักยภาพภายในของตนและผู้อื่นอย่างไม่ตัดสิน กระบวนการฟังอย่างลึกซึ้งจึงกลายเป็นหัวใจของการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นเครื่องมือที่ปลูกให้เกิด “ความเข้าใจเชิงเมตตา” (compassionate understanding) ซึ่งเป็นรากฐานของการพัฒนาภาวะผู้นำจากภายใน

ไค้ชจิมมีให้ความสำคัญต่อ “ความสัมพันธ์เชิงคุณค่า” (value-based relationship) ในฐานะกลไกหลักของการขับเคลื่อนเครือข่าย มองว่าการพัฒนาผู้นำไม่อาจเกิดจากการถ่ายทอดความรู้เชิงเทคนิคเท่านั้น หากต้องเกิดจากการหล่อหลอมผ่านประสบการณ์ร่วมที่ตั้งอยู่บนความไว้วางใจและการให้

เกียรติซึ่งกันและกัน การสร้างความสัมพันธ์เช่นนี้ไม่ได้มีเป้าหมายเพื่อผลลัพธ์เชิงปริมาณ แต่เพื่อสร้าง “ระบบนิเวศแห่งความสัมพันธ์” (relational ecosystem) ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเปลี่ยนผ่านทางจิตสำนึกของมนุษย์ทั้งปวง ภาวะผู้นำในแนวทางของจึงเป็นภาวะผู้นำแบบไม่ชี้แนะ (non-directive leadership) ซึ่งเน้นการ “อยู่ร่วม” (being with) มากกว่าการ “นำ” (leading) ในความหมายดั้งเดิม

ในเชิงวัฒนธรรม โค้ชจิมมีเสนอว่าการขับเคลื่อน IDG ในประเทศไทยจำเป็นต้อง “ตีความใหม่” ให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมไทย เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความคิดสากลกลายเป็นสิ่งแปลกแยกจากวิถีชีวิตของผู้คน จึงเลือกใช้ “ภาษาวัฒนธรรม” (cultural language) เป็นสื่อกลางในการสื่อสารแนวคิด IDG มากกว่าใช้ถ้อยคำเชิงเทคนิค ตัวอย่างเช่น การอุปมาเปรียบเทียบการดูแลผู้เข้าร่วมกิจกรรมว่า “เหมือนการต้อนรับแขกในงานบวชลูกชาย” ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ทางวัฒนธรรมที่แฝงไว้ด้วยความเคารพ ความอบอุ่น และความให้เกียรติ การใช้ถ้อยคำลักษณะนี้ทำให้การพัฒนา IDG กลายเป็นกระบวนการที่ “มีชีวิต” (living process) และมีความหมายต่อผู้เข้าร่วมในเชิงจิตวิญญาณมากกว่าการรับรู้เชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว การบูรณาการวัฒนธรรมเช่นนี้ยังช่วยปลูกความรู้สึกระหว่างใจของผู้คนในชุมชนไทยให้เกิดพลังแห่งความเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างยั่งยืน

การขับเคลื่อนในแนวทางของจึงมีลักษณะเป็น “การถักทอ” มากกว่าการ “จัดการ” กล่าวคือ มิได้มุ่งสร้างโครงสร้างแบบตายตัว แต่เน้นการให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนค่อย ๆ ก่อรูปขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกันในสถานการณ์จริง ซึ่งกระบวนการนี้อาศัย “ความไว้วางใจ” เป็นทุนทางสังคม (social capital) ที่หล่อเลี้ยงให้เครือข่ายดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน แม้จะไม่มียุทธศาสตร์หรือระบบบริหารแบบแข็งตัว มองว่าการขับเคลื่อนด้วยศรัทธา (faith-based movement) และความจริงใจ (sincerity) มีพลังสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพที่ยั่งยืนมากกว่าการดำเนินงานเชิงโครงการที่เน้นตัวชี้วัดผลลัพธ์ภายนอก

ในอีกมิติหนึ่ง การพัฒนาเครือข่ายผู้นำในทัศนะของโค้ชจิมมีเป็นกระบวนการที่ตั้งอยู่บน “จิตตภาวนาในความสัมพันธ์” (relational mindfulness) หรือการฝึกสติผ่านการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างรู้ตัว ซึ่งทำให้ผู้เข้าร่วมเกิดการตระหนักรู้ต่อพลวัตของอารมณ์ ความคิด และพฤติกรรมของตนเองมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น การภาวนาเช่นนี้ได้จำกัดอยู่ในรูปแบบของสมาธิ แต่ปรากฏในทุกการสื่อสาร การฟัง และการตอบสนองอย่างมีเมตตา ภาวะผู้นำที่เกิดจากกระบวนการลักษณะนี้จึงมีคุณสมบัติ “อ่อนโยนแต่มั่นคง” (gentle yet grounded) เป็นภาวะผู้นำที่มีพลังจากความสงบภายใน มากกว่าพลังจากการควบคุมหรืออำนาจภายนอก

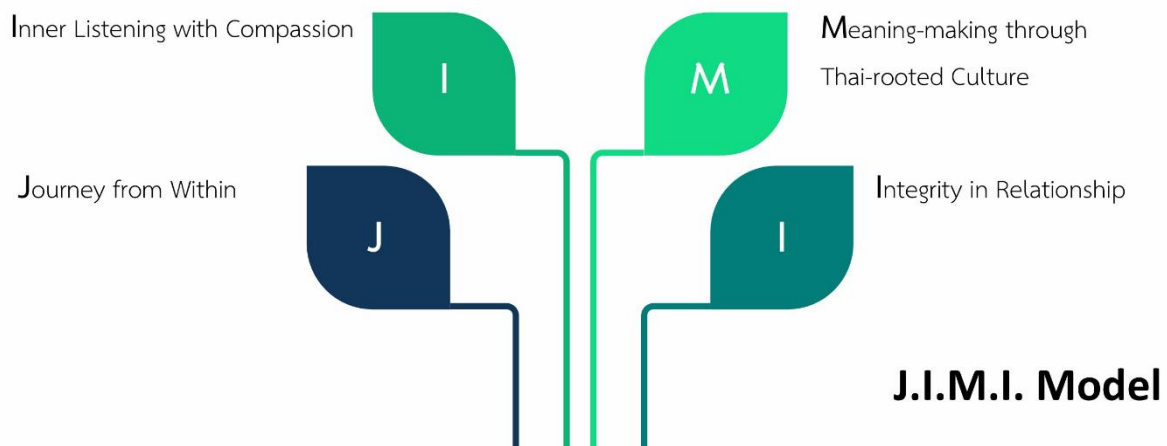
อย่างไรก็ตาม แนวทางดังกล่าวมีเงื่อนไขสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการขยายผลสู่ระดับนโยบายหรือระดับองค์กร เนื่องจากเป็นกระบวนการที่อิงความสัมพันธ์และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นหลัก การพัฒนาในรูปแบบนี้จึงต้องอาศัยเวลา ความต่อเนื่อง และความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง การเร่งรัดให้เกิดผลลัพธ์เชิงรูปธรรมโดยไม่คำนึงถึงกระบวนการภายในอาจทำให้ “คุณภาพของความเป็น” (quality of being) ลดลงและสูญเสียแก่นแท้ของ IDG นอกจากนี้ การพึ่งพาบุคคลสำคัญในฐานะ “ผู้เอื้อ” (facilitator) เพียง

บางคน อาจทำให้เครือข่ายขาดความยั่งยืนในระยะยาว หากไม่มีการพัฒนา “ผู้นำรุ่นใหม่” ที่สามารถสืบทอดแนวคิดและวิธีการสร้างพื้นที่ปลอดภัยต่อไปได้

โดยสรุป ทักษะของ ดร.พจนารถ ชีบังเกิด (ไค้ชจิมมี) สะท้อนความเข้าใจเชิงลึกต่อธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงภายในมนุษย์และการเรียนรู้ร่วมกันของชุมชนมนุษย์ มองว่าการขับเคลื่อนเครือข่ายผู้นำ IDG ไม่ควรถูกจำกัดอยู่ในขอบเขตของโครงสร้างการบริหาร แต่ควรเป็น “กระบวนการแห่งความสัมพันธ์” ที่เกิดขึ้นจากการตื่นรู้ร่วมกันของมนุษย์ การสร้างความไว้วางใจและพื้นที่ปลอดภัยจึงมิได้เป็นเพียงเทคนิคทางกระบวนการ หากเป็น “สภาวะ” ที่ผู้นำต้องดำรงอยู่ด้วยความจริงใจและเมตตา แนวทางนี้ไม่เพียงส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ แต่ยังมีศักยภาพในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วม (learning culture) ที่หล่อเลี้ยงสังคมไทยให้กลับมามีความเชื่อมโยง ความไว้วางใจ และความเข้าใจอย่างแท้จริง การขับเคลื่อนเครือข่ายผู้นำ IDG ตามทักษะของไค้ชจิมมีจึงเป็นภาพสะท้อนของ “การพัฒนาอย่างมีชีวิต” ที่องกมจากภายในและแผ่ขยายสู่ภายนอกอย่างเป็นธรรมชาติและยั่งยืน

## องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์รูปแบบการขับเคลื่อนเครือข่ายผู้นำ IDG ของดร.พจนารถ ชีบังเกิด (ไค้ชจิมมี) ทีมวิชาการขอเสนอ โมเดลอักษรย่อ สำหรับใช้ในการนำเสนอรูปแบบการทำงานของไค้ชจิมมี ในบริบทของ IDG โดย ใช้ชื่อของไค้ชจิมมีเป็นฐาน คือ J.I.M.I. Model ดังนี้



แผนภาพ J.I.M.I. Model

จากแผนภาพ J.I.M.I. Model สามารถอธิบายแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

### 1. J – Journey from Within (การเดินทางกลับบ้านในใจตนเอง)

องค์ประกอบแรกของโมเดล J.I.M.I. คือ “การเดินทางกลับบ้านในใจตนเอง” ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงภายใน โค้ชจิมมีมองว่า การพัฒนาใด ๆ จะเกิดผลได้จริงต่อเมื่อมนุษย์กล้าหันกลับมามองตนเองอย่างซื่อสัตย์ เข้าใจสภาวะจิต ความกลัว และแรงขับเคลื่อนที่อยู่ภายใน (เมธา หริมเทพาธิป, 2568)

การเดินทางเช่นนี้ไม่ใช่เพียงการทำสมาธิหรือภาวนา แต่เป็นกระบวนการ “ตระหนักรู้ในความจริงของชีวิต” (self-awareness) และ “การตั้งเข็มทิศภายใน” (inner compass) ซึ่งเป็นหัวใจของหมวด Being ตามแนวทางของ Inner Development Goals (2023a)

ในมิตินี้ Journey from Within จึงถือเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เน้นให้ความสำคัญกับ “สภาวะของการเป็น” มากกว่าการ “ทำ” เป็นการเปลี่ยนผ่านจากผู้นำที่มุ่งผลลัพธ์ภายนอก สู่ผู้นำที่ใส่ใจในคุณภาพของจิตใจภายใน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Andersson (2024) ที่กล่าวว่า “การศึกษาเพื่ออนาคตที่ยั่งยืนเริ่มต้นจากการเปลี่ยนวิธีที่เรามองตนเองก่อนจะเปลี่ยนโลก”

### 2. I – Inner Listening with Compassion (การฟังเสียงข้างในด้วยเมตตา)

องค์ประกอบที่สองคือ “การฟังเสียงข้างในด้วยเมตตา” ซึ่งเป็นแกนกลางของการขับเคลื่อนเครือข่ายในแนวทางของโค้ชจิมมี มองว่า “การฟังอย่างลึกซึ้ง” (deep listening) คือการเปิดพื้นที่ให้มนุษย์ได้ยินเสียงภายในของตนเองและของผู้อื่นอย่างไม่ตัดสิน การฟังเช่นนี้มีใช้ทักษะทางการสื่อสารเท่านั้น แต่เป็นการภาวนาในความสัมพันธ์ ซึ่งสะท้อนมิติของ Presence, Empathy, และ Humility ในหมวด Being และ Relating ของ IDG Framework (Research Musings, 2023)

องค์ความรู้ใหม่ในส่วนนี้คือแนวคิดของ “การฟังแบบร่วมรู้สึก” (Compassionate Awareness) ซึ่งเชื่อมโยงความเมตตากับความเข้าใจ ทำให้เครือข่ายผู้นำ IDG สามารถสร้างพื้นที่ปลอดภัย (safe space) สำหรับการเติบโตจากภายในได้จริง แนวคิดนี้ยังขยายความเข้าใจเรื่อง “การฟัง” ให้ลึกกว่าระดับทักษะ ไปสู่ระดับ “การเป็น” กล่าวคือ ผู้ฟังไม่ได้ฟังเพื่อตอบ แต่ฟังเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในทั้งสองฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาภายในที่ Gaia Education (2023) เรียกว่า “การเรียนรู้จากความสัมพันธ์” (Learning through Relating)

### 3. M – Meaning-making through Thai-rooted Culture (การสร้างความหมายผ่านวัฒนธรรมที่มีชีวิต)

องค์ประกอบที่สามสะท้อนนวัตกรรมการพัฒนา IDG ในบริบทไทยอย่างแท้จริง คือ “การสร้าง ความหมายผ่านวัฒนธรรมที่มีชีวิต”

โค้ชจิมมีไม่แยกแนวคิด IDG ออกจากวิถีวัฒนธรรมไทย แต่เลือกนำคุณค่าทางวัฒนธรรม เช่น ความอ่อนน้อม ความเมตตา การเคารพกันและกัน มาเป็น “ภาษากลาง” ของการพัฒนา (รัตติกรณ จงวิศาล และคณะ, 2567ข)

ตัวอย่างเช่น การเปรียบเทียบการดูแลเพื่อนร่วมงานหรือผู้เข้าร่วมโครงการว่า “เหมือนการต้อนรับแขกในงานบวชลูกชาย” เป็นการใช้สัญลักษณ์วัฒนธรรมไทยเพื่อปลูกความเข้าใจและความรู้สึกภายในโดยไม่ต้องใช้ศัพท์เทคนิคตะวันตก (เมธา หริมเทพาธิป, 2568)

องค์ความรู้ใหม่ในมิตินี้คือแนวคิด “Cultural Resonance Learning” หรือ “การเรียนรู้เชิงสำนึกทางวัฒนธรรม” ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมในการบูรณาการแนวคิดสากลกับจิตวิญญาณท้องถิ่น การใช้วัฒนธรรมเป็นพลังภายในนี้ทำให้ IDG ในประเทศไทยมีความเป็นเอกลักษณ์ แตกต่างจากการนำเข้าแนวคิดสากลโดยตรง และสอดคล้องกับแนวทางของ OpenEdition (2023) ที่เสนอว่าการพัฒนา IDG ควร “เติบโตในดินของตนเอง” (grow in its own soil)

#### 4. I – Integrity in Relationship (การยืนอยู่ในความจริงด้วยความสัมพันธ์)

องค์ประกอบสุดท้ายของโมเดล J.I.M.I. คือ “การยืนอยู่ในความจริงด้วยความสัมพันธ์” ซึ่งเป็นผลลัพธ์และเป้าหมายของกระบวนการทั้งหมด

โคซจิมมีเชื่อว่า ภาวะผู้นำแท้จริงไม่ใช่การโดดเด่นเหนือผู้อื่น แต่คือการอยู่ร่วมอย่างมีความจริงใจและเคารพซึ่งกันและกัน

ในกระบวนการขับเคลื่อนเครือข่าย IDG ให้ความสำคัญกับความไว้วางใจ (trust), การร่วมสร้าง (co-creation), และความซื่อสัตย์ (integrity) ซึ่งเป็นหัวใจของหมวด Collaborating และ Acting ในกรอบ IDG (Inner Development Goals, 2023b; Regen4Futures, 2023)

องค์ความรู้ใหม่ในส่วนนี้คือ “ภาวะผู้นำแห่งความจริงร่วม” (Relational Integrity Leadership) ซึ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์บนฐานของความจริง ความไว้วางใจ และความกล้าที่จะเปราะบางต่อกัน สิ่งนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ IntechOpen (2024) ที่มองว่า “ความยั่งยืนทางสังคมจะเกิดขึ้นเมื่อความสัมพันธ์ของมนุษย์ตั้งอยู่บนความจริงมากกว่าผลประโยชน์”

การอยู่ร่วมกันอย่างมี Integrity จึงมิใช่เพียงจรรยาบรรณ แต่คือพลังแห่งการเยียวยาและสร้างความยั่งยืนภายในเครือข่าย

เมื่อเชื่อมโยงโมเดล J.I.M.I. กับ ทักษะใน IDG Framework ทั้ง 5 หมวด (Being, Thinking, Relating, Collaborating, Acting) อย่างเป็นระบบ สามารถอธิบายเป็นตารางได้ดังนี้

| อักษร | แนวทางหลัก                                                                                  | คำอธิบาย                                                                                                                                                         | เชื่อมโยงกับทักษะ IDG                                                                                                  |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| J     | <b>Journey from Within</b><br>การเดินทางกลับบ้านในใจตนเอง                                   | การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง เริ่มจากความกล้าที่จะหันมามองตัวเองอย่างสัตย์จริง กลับไปฟังเสียงลึกภายใน เข้าใจเงื่อนไขของจิต และเดินทางสู่การรู้จักตนเองอย่างแท้จริง   | <b>Being</b> - Self awareness, Inner Compass                                                                           |
| I     | <b>Inner Listening with Compassion</b><br>การฟังเสียงข้างในด้วยเมตตา                        | ไม่เพียงฟังสิ่งที่ผู้คนพูด แต่คือการฟังด้วยใจ ฟังความเจ็บ ฟังความเปราะบาง เพื่อเปิดพื้นที่ปลอดภัยให้มนุษย์กล้า “เป็น” ตัวของตัวเอง และเชื่อมโยงกันอย่างแท้จริง   | <b>Being</b> - Presence<br><b>Relating</b> – Empathy, Humility                                                         |
| M     | <b>Meaning-making through Thai-rooted Culture</b><br>การสร้างความหมายผ่านวัฒนธรรมที่มีชีวิต | ไม่ใช่แค่การถอดรหัสภาษาทางเทคนิค แต่คือการนำวัฒนธรรมท้องถิ่น ความอ่อนน้อม ความเมตตา และความลึกซึ้งในความเป็นมนุษย์ มาเป็น “ภาษากลาง” ในการพัฒนา IDG อย่างกลมกลืน | <b>Thinking</b> - Critical Thinking, Perspective Skills, Sense-making<br><b>Relating</b> - Connectedness, Appreciation |
| I     | <b>Integrity in Relationship</b><br>การยืนอยู่ในความจริงด้วยความสัมพันธ์                    | ไม่ใช่ผู้นำแบบ “ฮีโร่” แต่คือผู้นำที่ยืนอยู่ท่ามกลางผู้คนด้วยความอ่อนน้อม จริงใจ และเชื่อมั่นว่าการเติบโตของเครือข่ายเกิดจาก “ศรัทธาร่วม” มากกว่าแผนหรือตำแหน่ง  | <b>Collaborating</b> - Co creation, Inclusive Mindset, Trust<br><b>Acting</b> - Integrity, Courage, Perseverance       |

โค้ชจิมมี ไม่เพียงขับเคลื่อนด้วยความเข้าใจ “ทักษะ IDG” ในเชิงแนวคิดเท่านั้น แต่คือผู้ที่ “เป็น” ตัวอย่างที่มีชีวิต ของการใช้ทักษะเหล่านี้อย่างเต็มเปี่ยม

รูปแบบการทำงานของโค้ชจิมมีเน้นการ หลอมรวมทักษะจากหลายหมวดของ IDG อย่างเป็นองค์รวม ไม่แยกส่วนเป็นกลุ่มเครื่องมือ แต่แต่ละองค์ประกอบในโมเดล J.I.M.I. ทำหน้าที่เป็นทั้ง “กระบวนการ” และ “สภาวะ” ที่ร่วมกันหล่อหลอมผู้นำในเครือข่ายให้เติบโตจากภายในอย่างลึกซึ้ง

รูปแบบนี้ยังสามารถ ประยุกต์ใช้ในการอบรมหรือพัฒนาผู้นำ IDG ได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในบริบทไทย ซึ่งผู้คนต้องการ “ภาษากาย ภาษาวัฒนธรรม และภาษาความรู้สึก” มากกว่าการถ่ายทอดทฤษฎีตรงตัว

กล่าวโดยสรุป J.I.M.I. Model คือองค์ความรู้ใหม่ที่เชื่อมโยงแนวคิดสากลของ IDG เข้ากับ วัฒนธรรมไทยอย่างมีชีวิต โมเดลนี้มีได้เป็นเพียงโครงสร้างแนวคิด แต่เป็น “วิถีแห่งการเป็นผู้นำภายใน” โดยเน้น 4 กระบวนการคือ การรู้ตน (Journey from Within), การฟังอย่างเมตตา (Inner Listening),

การสร้างความหมายจากรากวัฒนธรรม (Meaning-making), และ การยืนอยู่ในความสัมพันธ์อย่างแท้จริง (Integrity in Relationship) ทั้งสี่องค์ประกอบนี้ร่วมกันก่อร่างเป็นวงจรของการพัฒนา IDG ที่งอกงามจากภายในสู่ภายนอกอย่างยั่งยืน

## บทสรุป

การศึกษาครั้งนี้ได้สะท้อนให้เห็นว่า การขับเคลื่อนเครือข่ายผู้นำเพื่อการพัฒนาจากภายใน (Inner Development Goals: IDG) ในประเทศไทย มิได้เป็นเพียงการถ่ายทอดแนวคิดจากต่างประเทศ แต่เป็นการปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับ “รากวัฒนธรรมไทย” และ “ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ” ที่มีอยู่แล้วในสังคมไทย ดร.พจนารถ ชีบังเกิด หรือ “โค้ชจิมมี่” เป็นผู้นำภาคปฏิบัติที่สามารถถ่ายทอดแนวคิดนี้ได้อย่างมีชีวิต ด้วยการสร้างพื้นที่แห่งความสัมพันธ์ ความไว้วางใจ และความตระหนักรู้ร่วมกันในหมู่ผู้นำและผู้ปฏิบัติการสังคม

แนวทางของโค้ชจิมมี่แสดงให้เห็นว่า การขับเคลื่อนเครือข่าย IDG ที่แท้จริงต้องเริ่มจาก “การเปลี่ยนแปลงภายใน” (Inner Transformation) มากกว่าการออกแบบเชิงโครงสร้าง ใช้ “การฟังอย่างลึกซึ้ง” และ “การอยู่ร่วมอย่างเคารพ” เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำแบบอ่อนโยน (Gentle Leadership) ซึ่งทำให้ผู้คนรู้สึกปลอดภัยที่จะเปลี่ยนแปลงและเปิดเผยตนเอง การเปลี่ยนผ่านลักษณะนี้สะท้อนหมวด Being และ Relating ในกรอบแนวคิดของ IDG Framework โดยเน้นให้มนุษย์พัฒนา “ความรู้สึกตัว” “ความเข้าใจตนเอง” และ “ความเมตตาต่อผู้อื่น” ก่อนที่จะขยายผลไปสู่การลงมือทำในระดับสังคม

ผลจากการสังเคราะห์องค์ความรู้ พบว่า J.I.M.I. Model คือโมเดลที่สะท้อนวิถีแห่งภาวะผู้นำภายในในบริบทไทยอย่างสมบูรณ์ ซึ่งมี 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. **Journey from Within** – การเดินทางกลับบ้านในใจตนเอง เพื่อรู้จักตนและตั้งเข็มทิศชีวิตอย่างแท้จริง
2. **Inner Listening with Compassion** – การฟังเสียงข้างในด้วยเมตตา เพื่อสร้างพื้นที่ปลอดภัยให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ
3. **Meaning-making through Thai-rooted Culture** – การสร้างความหมายผ่านวัฒนธรรมที่มีชีวิต เพื่อให้ IDG เติบโตในดินของตนเอง
4. **Integrity in Relationship** – การยืนอยู่ในความจริงด้วยความสัมพันธ์ ซึ่งสะท้อนคุณค่าของความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจ และการร่วมสร้าง

โมเดลนี้ไม่เพียงทำหน้าที่อธิบายกระบวนการภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ แต่ยังสามารถนำไปใช้เป็นกรอบพัฒนาเครือข่ายและหลักสูตรการเรียนรู้ในประเทศไทยได้จริง เพราะเชื่อมโยงแนวคิด IDG ทั้ง

5 หมวดเข้ากับบริบททางวัฒนธรรมอย่างลึกซึ้ง J.I.M.I. Model จึงถือเป็น องค์ความรู้ใหม่ของการพัฒนา IDG แบบไทย ที่ผสมผสานศาสตร์สากลกับภูมิปัญญาในชีวิตประจำวัน เช่น ความอ่อนน้อม การให้เกียรติ และความเมตตา ซึ่งเป็น “ทุนทางวัฒนธรรม” ที่สามารถต่อยอดสู่การพัฒนาเชิงนโยบายด้านภาวะผู้นำและการศึกษาเพื่อความยั่งยืนได้

เมื่อพิจารณาในเชิงระบบ พบว่า แนวทางของไค้ซจิมมีได้เปลี่ยน “การจัดการเครือข่าย” ให้กลายเป็น “การถักทอเครือข่าย” โดยใช้ความสัมพันธ์แทนคำสั่ง ใช้ศรัทธาร่วมแทนเป้าหมายทางโครงการ และใช้พื้นที่แห่งความเข้าใจแทนการอบรมแบบบรรยาย ผลที่เกิดขึ้นคือเครือข่ายผู้นำ IDG ที่มีลักษณะเป็น “ระบบนิเวศแห่งความสัมพันธ์” (Relational Ecosystem) ซึ่งสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนโดยไม่ต้องพึ่งพาโครงสร้างทางอำนาจ

ดังนั้น การขับเคลื่อนเครือข่ายผู้นำ IDG ในประเทศไทยตามทัศนะของดร.พจนารถ ชีบังเกิด (ไค้ซจิมมี)จึงไม่ใช่เพียงการถ่ายทอดองค์ความรู้ แต่คือ “การสร้างวัฒนธรรมแห่งการตื่นรู้ร่วมกัน” (Culture of Co-awakening) ซึ่งผสมผสานพลังของความเป็นมนุษย์กับจิตวิญญาณของความร่วมมือ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากภายในอย่างแท้จริง องค์ความรู้ใหม่นี้ชี้ให้เห็นว่าการพัฒนา IDG ที่ยั่งยืนจำเป็นต้องเริ่มจากการ “ฟังหัวใจของมนุษย์” ก่อน “วางแผนพัฒนาโลก” และเมื่อมนุษย์กลับมา มีความสัมพันธ์ที่แท้จริง การพัฒนาภายนอกก็จะเกิดขึ้นเองโดยไม่ต้องเร่งเร้า

กล่าวโดยสรุป ผลการศึกษาได้ยืนยันแนวคิดสำคัญของ Inner Development Goals (2023a) ที่ว่า “The inner growth of human beings is the foundation of outer transformation.” แนวทางของไค้ซจิมมีจึงเป็นภาพสะท้อนของความจริงนี้ในรูปแบบที่เป็นไทย เป็นธรรมชาติ และเป็นมนุษย์ที่สุด

## บรรณานุกรม

- เมธา หริมเทพาธิป. (2568). *ถอดบทเรียนเวทีผู้นำ IDG Unity Thailand*. กรุงเทพฯ : ศูนย์พอเพียงศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล และคณะ. (2567ก). *การศึกษาและพัฒนาหลักสูตร Inner Development Goals (IDG) ในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสหธรรมิกชน.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล และคณะ. (2567ข). *หลักสูตรและคู่มือการฝึกอบรม*. การพัฒนาภายในผู้นำเพื่อการพัฒนายั่งยืน. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสหธรรมิกชน.
- Andersson, K. (2024). *The Inner Development Goals: Changing educational paradigms*. Emerald Publishing.
- Gaia Education. (2023). *IDG explained: A compass for inner growth*. Retrieved from <https://www.gaiaeducation.org>
- Inner Development Goals. (2023a). *About the IDGs*. Retrieved from <https://innerdevelopmentgoals.org>
- Inner Development Goals. (2023b). *Resources*. Retrieved from <https://innerdevelopmentgoals.org/resources>
- IntechOpen. (2024). *The role of inner development in sustainable futures*. In *Transformative Education for Sustainability*.
- OpenEdition. (2023). *The Inner Development Goals: A framework for human transformation. Field Actions Science Reports*, (Special Issue).
- Regen4Futures. (2023). *Education with impact: IDGs for personal development*. Retrieved from <https://regen4futures.org>
- Research Musings. (2023). *Inner Development Goals: A new compass*. Retrieved from <https://researchmusings.substack.com>
-

## การบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของขันติบารมี

### Business Administration Based on the Practice of Khanti Parami

สิรินทร์ กันยาวิริยะ<sup>1</sup> และ ชิสา กันยาวิริยะ<sup>2</sup>

Sirin Gunyaviriya<sup>1</sup> and Chisa Gunyaviriya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>บริษัท ล.ธนวังศ์ (1997) จำกัด

<sup>1,2</sup>Lor Yaowaraj Bangkok

Corresponding author, e-mail: <sup>1</sup>sirin.cnt@hotmail.com

<sup>2</sup>chisa.gu@ssru.ac.th

Received: October 30, 2025; Revised: December 31, 2025; Accepted: December 31, 2025

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง “การบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของขันติบารมี” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวคิดขันติบารมีในฐานะคุณธรรมเชิงจิตวิญญาณที่สามารถประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารธุรกิจร่วมสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน อาศัยกรอบแนวคิดทางพุทธปรัชญาเชื่อมโยงกับศาสตร์การจัดการสมัยใหม่ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงปรัชญาและการตีความ การศึกษาพบว่า ขันติบารมีมิได้เป็นเพียงคุณธรรมแห่งการอดทน หากแต่เป็นพลังแห่งการเข้าใจและยอมรับความเป็นจริงของเหตุปัจจัย เป็นการบริหาร “ด้วยสติและปัญญา” มากกว่าการบริหาร “ด้วยอำนาจ” ขันติบารมีจึงทำหน้าที่เป็นพลังภายในที่ช่วยให้ผู้นำและองค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างสงบ มั่นคง และยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์เสนอองค์ความรู้ใหม่ คือ KHANTI Model ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักหกประการ ได้แก่ Kindness (เมตตา), Harmony (ความกลมกลืน), Awareness (การรู้เท่าทัน), Non-Reactivity (ไม่ตอบโต้), Tolerance (ความอดทน), และ Integrity (ความซื่อสัตย์) โดยแต่ละองค์ประกอบสะท้อนมิติของขันติในระดับบุคคล ทีม และองค์กร เพื่อสร้างสมดุลระหว่างความสำเร็จทางเศรษฐกิจกับความสงบทางจิตใจ ทั้งนี้ องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาแนวคิดการบริหารเชิงบารมีในพระพุทธศาสนาให้สอดคล้องกับแนวคิดเป้าหมายการพัฒนาภายใน และ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ของโลกยุคใหม่

**คำสำคัญ :** การบริหาร, ธุรกิจ, การบริหารธุรกิจ, ขันติบารมี

## Abstract

This academic article titled “Business Administration Based on Khanti Parami” aimed to analyze the concept of Khanti Parami (the perfection of patience) as a spiritual virtue that could be applied to modern business administration for sustainable success. The study draws on a Buddhist philosophical framework and connects it with modern management studies using philosophical–interpretive analysis. The findings revealed that Khanti Parami was not merely passive endurance but an active state of awareness and understanding of causal conditions, enabling leaders and organizations to manage challenges with wisdom and mindfulness rather than impulse or dominance. The article proposes a new conceptual framework called the K-HANTI Model for Business Administration, which consisted of six core elements: Kindness, Harmony, Awareness, Non-Reactivity, Tolerance, and Integrity. Each element represented an application of Khanti Parami at personal, interpersonal, and organizational levels, fostering balance between internal peace and external performance. The model highlighted that patience, when cultivated as a managerial virtue, enhanced emotional resilience, ethical leadership, and harmonious teamwork, thereby supporting both Inner Development Goals (IDGs) and Sustainable Development Goals (SDGs).

**Keywords:** Business, Administration, Business Administration, Khanti Parami

## บทนำ

ในยุคแห่งความผันผวนของโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการไม่ได้หมายถึงเพียงการวางแผน ควบคุม และนำพาทรัพยากรไปสู่เป้าหมายเชิงเศรษฐกิจอีกต่อไป หากแต่หมายถึงการสร้างสมดุลระหว่าง “ผลประโยชน์ทางธุรกิจ” กับ “คุณค่าทางจิตวิญญาณของมนุษย์” (Robbins & Coulter, 2018) การพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 จึงต้องคำนึงถึง “ทุนภายใน” (Inner Capital) ควบคู่ไปกับทุนภายนอก โดยเฉพาะทุนทางจิตวิญญาณ (Spiritual Capital) ที่เป็นพลังขับเคลื่อนให้มนุษย์สามารถทำงานอย่างมีความหมาย และนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว (Zsolnai, 2011) ธุรกิจในปัจจุบันเผชิญแรงกดดันจากการแข่งขันทางเศรษฐกิจและความคาดหวังด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การเติบโตขององค์กรจึงไม่สามารถพึ่งพาความรู้ทางเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัย “คุณธรรมในการบริหาร” ที่มีฐานรากจากการเข้าใจตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง

พระพุทธศาสนาในฐานะปรัชญาแห่งการดำเนินชีวิต ได้ให้หลักธรรมที่สามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการอย่างมีคุณค่า โดยถือว่าการพัฒนาคนคือหัวใจของการบริหารที่แท้จริง พระธรรมปิฎก

(ป.อ. ปยุตโต, 2544) อธิบายว่าการบริหารที่ดีต้องเริ่มจากการบริหารใจ เพราะใจเป็นตัวกำหนดทิศทางของการคิด การพูด และการกระทำ หากจิตใจมั่นคงและมีสติปัญญา ย่อมสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่สัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับการบริหารอย่างมีเมตตาและปัญญา คือ “บารมี 10” ซึ่งเป็นหลักการพัฒนาคุณธรรมของพระโพธิสัตว์เพื่อบรรลุความเป็นพระพุทธเจ้า หนึ่งในบารมีเหล่านี้คือ ขันติบารมี (Khanti Parami) หรือความอดทนอดกลั้น ซึ่งถือเป็น “บารมีแห่งความมั่นคงของจิต” ที่หล่อเลี้ยงบารมีอื่นให้ตั้งอยู่ได้

ขันติบารมีมีรากศัพท์จากคำว่า Khanti หมายถึง “ความอดทน อดกลั้น และยอมรับได้โดยไม่เกิดโทสะ” แต่ในเชิงลึก ขันติไม่ใช่เพียงการทนอย่างจำใจ หากแต่คือ “การอดทนด้วยปัญญา” คือการเข้าใจความจริงของเหตุปัจจัยแล้วเลือกที่จะไม่ตอบโต้ด้วยอารมณ์ (Harvey, 2013) พระพุทธองค์ทรงสรรเสริญขันติไว้ว่าเป็น “ตะปอันสูงสุด” (Khanti paramam tapo titikkha) ซึ่งเป็นการฝึกจิตให้เพิกเลศด้วยความสงบเยือกเย็น ดังปรากฏใน *ขันติวาทีชาดก* ที่พระโพธิสัตว์แม้ถูกทำร้ายอย่างสาหัสก็ยังคงยึดมั่นในเมตตาและไม่ตอบโต้ นัยยะของขันติจึงลึกซึ้งยิ่งกว่าความอดทนทางกาย เพราะเป็น “การอดกลั้นทางใจ” ที่เกิดจากการเข้าใจธรรมชาติของทุกข์และมนุษย์

ในมิติทางการบริหาร ขันติบารมีเป็นพลังภายในที่ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ของตนท่ามกลางแรงกดดันและความขัดแย้ง พระอริการสูตร (2565) อธิบายว่า ขันติเป็นรากฐานของการบริหารจิต เพราะเป็นคุณธรรมที่เชื่อมโยงระหว่างสติ สมาธิ และปัญญา เมื่อจิตมีขันติย่อมสามารถ “เย็นอยู่ในเพลิงแห่งอารมณ์” และใช้ปัญญาแทนอารมณ์ในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีขันติจึงเป็นผู้ที่เข้าใจความแตกต่าง ไม่ผลักไสความขัดแย้ง แต่ใช้ความสงบและเมตตาเป็นพลังในการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยขันติบารมีจะไม่เน้นการบังคับควบคุม แต่เน้นการสร้างพื้นที่แห่งความเข้าใจและความร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงพุทธ” ที่มุ่งพัฒนาคนจากภายในสู่ภายนอก (มะสุกรี ตายะกาเร้ง, 2564)

ในขณะเดียวกัน นักวิชาการตะวันตกอย่าง Drucker (1974) มองว่าการบริหารคือ “ศาสตร์แห่งมนุษย์” ที่แก่นแท้ไม่ใช่การควบคุมระบบ แต่คือการเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และใช้ปัญญาในการประสานความแตกต่างให้กลมกลืนกัน ขันติบารมีจึงกลายเป็นคุณธรรมสากลที่สามารถบูรณาการเข้ากับแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยธรรม (Humanized Management) และการบริหารเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ได้อย่างสมบูรณ์ ผู้นำที่มีขันติย่อมสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างสันติ เข้าใจความทุกข์ของผู้อื่น และเปลี่ยนความกดดันให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ ขันติในทางบริหารจึงไม่ใช่ความเฉื่อยชา แต่คือพลังแห่งความมั่นคงที่เปลี่ยนความโกรธให้เป็นความเข้าใจ และเปลี่ยนความล้มเหลวให้เป็นบทเรียนเชิงพัฒนา

เมื่อมองในมิติทางธุรกิจ ขันติবারมีมีคุณค่ามากกว่าการเป็นหลักจริยธรรม เพราะยังสัมพันธ์กับแนวคิด “การบริหารความยั่งยืน” (Sustainable Management) ซึ่งเป็นแนวทางที่มุ่งให้ธุรกิจเติบโตอย่างรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม (Carroll & Brown, 2018) ธุรกิจที่ตั้งอยู่บนขันติบาร์มีจะมีความอดทนต่อผลลัพธ์ระยะยาว ยอมรับกระบวนการเปลี่ยนผ่าน และไม่เร่งผลตอบแทนด้วยวิธีที่ละเมิดคุณธรรม ขันติในทางนี้จึงเป็น “ภูมิคุ้มกันเชิงองค์กร” ที่ช่วยให้ผู้บริหารรักษาความมั่นคงทางจิตและทางจริยธรรมในโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวน (Qirem et al., 2023) ในทำนองเดียวกัน Zsolnai (2011) อธิบายว่า ธุรกิจที่มีจิตวิญญาณจะยึดมั่นในความอดทน ความซื่อสัตย์ และความเข้าใจในมนุษย์ ซึ่งเป็นพื้นฐานของ “ธุรกิจเชิงเมตตา” (Compassionate Business) ที่สามารถสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมได้

การบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของขันติบาร์มีจึงไม่ใช่เพียงแนวทางเชิงอุดมคติ หากแต่เป็น “ยุทธศาสตร์ทางจิต” ที่สร้างความมั่นคงให้กับองค์กรในระยะยาว เพราะขันติเป็นคุณธรรมที่ทำให้ผู้บริหารสามารถยืนหยัดได้ในภาวะวิกฤติ และรักษาความสงบได้ในสถานการณ์แห่งความขัดแย้ง การมีขันติช่วยให้ผู้นำเข้าใจว่าทุกปัญหาเกิดจากเหตุปัจจัย มีจังหวะเวลา และมีทางออกที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความรุนแรงหรืออำนาจ ขันติในเชิงบริหารจึงเป็นการผสมผสานระหว่างความอดทน (Tolerance) กับปัญญา (Wisdom) ทำให้การบริหารมีลักษณะของ “สติปัญญาเชิงเมตตา” ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารตามแนวพุทธจิตวิทยา (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2544)

อย่างไรก็ตาม งานศึกษาด้าน “ขันติบาร์มี” ในแวดวงวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจยังมีอยู่อย่างจำกัด ส่วนใหญ่นับศึกษาขันติในเชิงพุทธปรัชญาหรือจริยธรรมเชิงบาร์มี เช่น การบำเพ็ญขันติในพระโพธิสัตว์ (เอกชัย อุไรสินธ์, 2564) หรือการวิเคราะห์ขันติในฐานะคุณธรรมของภาวะผู้นำเชิงพุทธ (พระอธิการสุรพล, 2565) แต่ยังไม่มียานใดนำหลักขันติบาร์มีมาวิเคราะห์ในฐานะ “กลไกเชิงการบริหารธุรกิจ” ที่สามารถแปลงคุณธรรมให้กลายเป็นระบบการจัดการคน งาน และองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม แม้นักบริหารอย่าง Drucker (1974) และ Mintzberg (2009) จะกล่าวถึง “ความอดทน” และ “การฟังอย่างลึกซึ้ง” ว่าเป็นทักษะสำคัญของผู้นำยุคใหม่ แต่ยังไม่เคยมีการเชื่อมโยงคุณธรรมขันติจากพระพุทธศาสนาเข้าสู่กรอบการบริหารเชิงจิตวิญญาณในระดับองค์กรอย่างชัดเจน

ดังนั้น บทความวิชาการฉบับนี้จึงมุ่งนำเสนอ “การบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของขันติบาร์มี” ในฐานะกรอบแนวคิดใหม่ที่บูรณาการระหว่างศาสตร์แห่งการจัดการกับพุทธปรัชญา โดยมุ่งสังเคราะห์ว่าขันติบาร์มีสามารถกลายเป็นหลักการบริหารเชิงปฏิบัติได้อย่างไร ทั้งในระดับบุคคล (ผู้นำและพนักงาน) ระดับองค์กร (ระบบบริหารและวัฒนธรรมองค์กร) และระดับสังคม (ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับชุมชน) เพื่อชี้ให้เห็นว่าขันติบาร์มีไม่ใช่เพียงเครื่องมือของนักปฏิบัติธรรม แต่ยังเป็น “ทุนภายใน” ที่สามารถยกระดับธุรกิจให้มีความมั่นคง ยั่งยืน และองกงามด้วยคุณธรรมในโลกที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน

## ความหมายของขันติบารมี

ขันติบารมี (Khanti Parami) เป็นบารมีข้อที่หกในบารมี 10 ประการของพระโพธิสัตว์ ซึ่งถือเป็นคุณธรรมแห่งความอดทน อดกลั้น และความมั่นคงแห่งจิตใจในการเผชิญทุกข์ ขันติในภาษาบาลีมาจากรากศัพท์ “ขมติ” แปลว่า “ความอดทน” หรือ “การยอมรับได้โดยไม่หวั่นไหว” แต่ในมิติทางพุทธจิตวิทยา ความหมายของขันติลึกซึ้งยิ่งกว่าการทนต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพราะเป็นการอดทนด้วยปัญญา กล่าวคือ การเข้าใจเหตุปัจจัยของทุกข์อย่างถ่องแท้แล้วเลือกที่จะไม่ตอบสนองด้วยโทสะหรือความรุนแรง (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2544) พระพุทธองค์ทรงยกย่องขันติไว้ว่าเป็น “ตะปะอันสูงสุด” (Khanti paramam tapo titikkha) ซึ่งหมายถึงการบำเพ็ญเพียรโดยการอดทนต่อสิ่งที่ไม่น่าพอใจโดยไม่ให้จิตใจถูกรบกวน นัยยะของคำนี้ชี้ให้เห็นว่า ขันติมิใช่เพียงคุณธรรมแห่งความทนทาน แต่เป็นพลังแห่งความเยือกเย็นที่หล่อเลี้ยงปัญญาและเมตตาให้เจริญงอกงาม (Harvey, 2013)

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต, 2544) ได้อธิบายว่า “ขันติ” มีสองมิติสำคัญ คือ ความอดทนต่อสิ่งภายนอก (เช่น ความยากลำบาก คำติเตียน หรืออุปสรรคต่าง ๆ) และความอดทนต่อสิ่งภายใน (เช่น ความโกรธ ความฟุ้งซ่าน หรือความกลัว) ซึ่งทั้งสองมิตินี้ต้องอาศัยสติและปัญญาร่วมกันในการกำกับ หากขาดสติ ขันติจะกลายเป็นเพียงการกดข่ม แต่เมื่อมีปัญญา ขันติจะกลายเป็นพลังแห่งความเข้าใจที่แปรความทุกข์ให้เป็นครู และแปรความขัดแย้งให้เป็นการเรียนรู้ ขันติในทางนี้จึงมิได้หมายถึงการนิ่งเฉยต่อความไม่ถูกต้อง แต่คือการอดกลั้นอย่างมีปัญญาเพื่อหาหนทางแก้ปัญหาย่างถูกต้องและเป็นธรรม (มะสุกรี ตายะกาเรง, 2564)

ในเชิงอภิปรัชญา ขันติบารมีถือเป็นการเจริญขันติธรรม (Khanti-dhamma) ซึ่งมีฐานอยู่บนเมตตาและอุเบกขา เป็นการยอมรับความจริงของโลกด้วยใจสงบ ไม่ปฏิเสธและไม่หลีกเลี่ยง ขันติจึงสัมพันธ์โดยตรงกับหลักไตรลักษณ์ เพราะผู้มีขันติย่อมเห็นความเปลี่ยนแปลง (อนิจจัง) ของเหตุการณ์ต่าง ๆ เข้าใจว่าทุกข์เป็นสิ่งที่ชั่วคราว (ทุกขัง) และไม่ยึดมั่นในตน (อนัตตา) (พระอธิการสุรพล, 2565) การมีขันติจึงไม่ใช่เพียงการควบคุมอารมณ์ แต่คือการรู้เท่าทันธรรมชาติของจิตที่ถูกกระทบ แล้วตอบสนองด้วยความเมตตาและความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

ในแง่ของบารมี ขันติแบ่งออกเป็นสามระดับ ได้แก่ ขันติบารมี (ระดับพื้นฐาน) คือ การอดทนต่อความยากลำบากและอารมณ์ภายนอก ขันติอุปปารมี (ระดับกลาง) คือ การอดกลั้นต่อคำวิจารณ์ การดูหมิ่น หรือความอยุติธรรมโดยไม่ตอบโต้ และขันติปรมัตถบารมี (ระดับสูงสุด) คือ การเสียสละแม้ชีวิตเพื่อรักษาความดี เช่น พระโพธิสัตว์ใน *ขันตีวาทีชาดก* ที่ยอมถูกทำร้ายโดยไม่แสดงความโกรธตอบ (เอกชัย อุไรสินธ์, 2564) ระดับทั้งสามนี้สะท้อนให้เห็นพัฒนาการของจิตจากการฝึกอดทนด้วยความพยายาม ไปสู่การอดทนด้วยปัญญา และในที่สุดคือการอดทนด้วยความเข้าใจอันเป็นหนึ่งเดียวกับความจริงของชีวิต

นอกจากนี้ ชันดียังมีมิติทางจริยศาสตร์ที่สัมพันธ์กับการอยู่ร่วมในสังคม เพราะความอดทนคือพื้นฐานของสันติภาพและการอยู่ร่วมกันอย่างเข้าใจ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2544) กล่าวว่า “ขันติเป็นเครื่องขัดเกลาจิตใจ เป็นรากฐานของมิตรภาพ และเป็นประตูสู่ปัญญา” ในระดับสังคม ชันติเป็นพลังที่เปลี่ยนความรุนแรงให้เป็นความเข้าใจ และในระดับองค์กร ชันติคือคุณสมบัติของผู้นำที่สามารถรักษาความสงบในท่ามกลางความขัดแย้งได้อย่างมีศิลปะ (ภัทร์ระพี วาริตี, 2565)

กล่าวโดยสรุป ชันติบารมีเป็นบารมีแห่งความมั่นคงของจิตที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสติและปัญญา เป็นคุณธรรมที่ช่วยให้มนุษย์เผชิญความทุกข์โดยไม่ถูกทุกข์ครอบงำ เป็นพลังแห่งการแปรเปลี่ยนจากภายในที่หล่อเลี้ยงบารมีอื่นให้สมบูรณ์ และเมื่อถูกนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทการบริหารธุรกิจ ชันติบารมีจะกลายเป็นพลังแห่งความยืดหยุ่น ความเข้าใจ และความสมดุล ซึ่งนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้ทั้งในมิติของผลกำไรและคุณธรรม

## ระดับของขันติบารมี

ขันติบารมีเป็นบารมีที่ต้องอาศัยการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องและลึกซึ้ง เพราะเป็นคุณธรรมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมอารมณ์ ความอดกลั้นต่อสิ่งกระทบ และการดำรงความสงบภายในท่ามกลางความทุกข์ พระพุทธศาสนาได้จำแนกระดับของขันติบารมีออกเป็นสามระดับตามลำดับแห่งการพัฒนาจิต ได้แก่ ชันติบารมี ชันติอุปบารมี และขันติปรมัตถบารมี ซึ่งแต่ละระดับสะท้อนความละเอียดของจิตใจและความมั่นคงทางคุณธรรมของผู้ปฏิบัติ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2544)

**1. ชันติบารมี** หมายถึง การอดทนต่อสิ่งที่ไม่น่าพอใจในระดับพื้นฐาน เช่น ความลำบากทางกาย ความเหน็ดเหนื่อย ความหนาวร้อน หรือการขาดแคลนปัจจัยยังชีพ ผู้มีขันติในระดับนี้สามารถอดกลั้นได้โดยไม่โกรธ ไม่เรงรีบ และไม่ปล่อยให้อารมณ์ครอบงำ เป็นการฝึกให้จิตตั้งมั่นในความสงบและความพอเพียง ตัวอย่างเช่น การทำงานหนักอย่างต่อเนื่องโดยไม่บ่น การอดทนต่อคำด่าเตือนของผู้อื่น หรือการยอมรับความผิดพลาดของตนโดยไม่หลีกเลี่ยง ถือเป็นการปฏิบัติขันติบารมีในระดับเริ่มต้น (มะสุกรี ตายะกาเร้ง, 2564)

**2. ชันติอุปบารมี** เป็นขันติในระดับกลาง หมายถึงการอดทนต่อแรงกระทบที่รุนแรงกว่า เช่น การถูกด่าว่า ถูกใส่ร้าย หรือถูกกระทำด้วยความอหิวาธิธรรมโดยไม่ตอบโต้ด้วยความโกรธ ผู้ที่บำเพ็ญขันติในระดับนี้ต้องมีเมตตาและสติสูง เพราะสามารถรักษาความสงบได้แม้ในสถานการณ์ที่ไม่เป็นธรรม ตัวอย่างเช่น พระโพธิสัตว์ใน *ขันตีวาทิชาดก* ที่ถูกทำร้ายอย่างโหดร้ายแต่ยังกล่าวคำอโหสิกรรม และไม่คิดโต้ตอบ (เอกชัย อุไรสินธ์, 2564) ชันติในระดับนี้จึงไม่เพียงแค่การทน แต่คือการแปรความเจ็บปวดให้เป็นพลังแห่งการให้อภัยและความเข้าใจ

**3. ขันติปรมัตถบารมี** เป็นขันติขั้นสูงสุด หมายถึงการเสียสละแม้ชีวิตของตนเพื่อรักษาศรัทธาและคุณความดี เช่น พระโพธิสัตว์ที่ยอมสละชีวิตเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวั่นไหวต่อทุกขภัย เป็นระดับที่ขันติกลายเป็นธรรมอันบริสุทธิ์ไร้เงื่อนไข เพราะไม่ต้องต่อสู้กับอารมณ์ใด ๆ อีกต่อไป จิตของผู้บำเพ็ญขันติในระดับนี้เปี่ยมด้วยความสงบ เยือกเย็น และสว่างด้วยปัญญา (พระอธิการสุรพล, 2565) ในเชิงจิตวิทยา ขันติปรมัตถบารมีจึงเป็นภาวะจิตที่เหนือการตอบสนองแบบปกติของมนุษย์ เพราะผู้มีขันติในขั้นนี้จะมองเห็นทุกเหตุการณ์เป็นธรรมดา ไม่เกิดความยึดมั่น และใช้ความเข้าใจแทนอารมณ์

ทั้งสามระดับนี้สะท้อนกระบวนการภาวนาของจิตจากการฝึกฝนภายนอกสู่ภายใน จากการอดทนด้วยความตั้งใจไปสู่การอดทนด้วยปัญญา และในที่สุดคือการอดทนด้วยเมตตาอย่างสมบูรณ์ เมื่อพิจารณาในเชิงจริยศาสตร์ ขันติบารมีในทั้งสามระดับยังเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ ทนต่อแรงกดดัน และยืนหยัดในหลักการที่ถูกต้อง แม้เผชิญกับอุปสรรคและความเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจ (ภัทรระพี วาริตี, 2565)

กล่าวโดยสรุป ระดับของขันติบารมีจึงมิได้เป็นเพียงการจำแนกเชิงทฤษฎี แต่เป็นเส้นทางแห่งการพัฒนาจิตจากระดับพื้นฐานสู่ระดับสูงสุด ซึ่งสะท้อนการเติบโตของจิตวิญญาณในทางพุทธศาสนา และเมื่อประยุกต์ใช้ในบริบทของการบริหารธุรกิจ ขันติบารมีในแต่ละระดับย่อมหล่อหลอมให้ผู้นำและองค์กรมีความมั่นคงทางจิตใจ อดทนต่อการเปลี่ยนแปลง และพร้อมเผชิญความจริงด้วยความสงบและปัญญา

### ความหมายของการบริหารธุรกิจ

การบริหารธุรกิจเป็นศาสตร์และศิลป์แห่งการจัดการทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงทั้งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคม (Drucker, 1974) คำว่า “การบริหาร” (Administration/Management) หมายถึงกระบวนการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการหรือการนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Robbins & Coulter, 2018) ส่วนคำว่า “ธุรกิจ” (Business) หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์และสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Porter, 1985) เมื่อรวมกันแล้ว “การบริหารธุรกิจ” จึงหมายถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเงิน วัตถุดิบ เทคโนโลยี และข้อมูล ให้ทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ เพื่อบรรลุผลทางเศรษฐกิจและสังคมตามเป้าหมายขององค์กร

Fayol (1949) ผู้เป็นบิดาแห่งทฤษฎีการจัดการ ได้เสนอว่าการบริหารธุรกิจคือ “กระบวนการที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ทั้งวางแผน จัดองค์การ สั่งการ ประสานงาน และควบคุม” เพื่อให้การดำเนินงานมี

ทิศทางเดียวกันและเกิดผลลัพธ์สูงสุด ส่วน Mayo (1933) ได้เน้นมิติของมนุษย์ โดยชี้ว่าการบริหารไม่อาจสำเร็จได้หากละเลยแรงจูงใจทางสังคมและอารมณ์ของพนักงาน เพราะมนุษย์มิใช่เครื่องจักรแต่เป็น สิ่งมีชีวิตที่ต้องการการยอมรับและคุณค่าทางจิตใจ การบริหารธุรกิจจึงต้องผสมผสานทั้งด้านเทคนิคและ ด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างสมดุล

ในทัศนะของ Drucker (1974) การบริหารธุรกิจมิใช่เพียงเครื่องมือเพื่อสร้างกำไร แต่คือ “การ ทำให้คนธรรมดาสามารถทำสิ่งที่ไม่ธรรมดาได้” กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการดึงศักยภาพ ของบุคลากรออกมาอย่างเต็มที่และสร้างระบบที่ส่งเสริมให้ทุกคนเติบโตพร้อมกับองค์กร แนวคิดนี้ สอดคล้องกับ Mintzberg (2009) ที่อธิบายว่า “การบริหารคือศิลปะแห่งการเชื่อมโยงระหว่างการคิด การทำ และการเป็น” เพราะผู้นำที่แท้จริงไม่ได้เพียงบริหารงาน แต่บริหารความสัมพันธ์และคุณค่าของ มนุษย์ให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

ในมิติทางเศรษฐกิจ การบริหารธุรกิจยังหมายถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Efficiency) ควบคู่กับการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) โดยต้องสามารถปรับตัว ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น (Kast & Rosenzweig, 1972) ส่วนในมิติทาง จริยธรรม การบริหารธุรกิจจำเป็นต้องตั้งอยู่บนหลักความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) และความยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งมองธุรกิจในฐานะส่วนหนึ่งของระบบสังคมที่ ต้องร่วมสร้างสมดุลระหว่างผลกำไรและประโยชน์ส่วนรวม (Carroll & Brown, 2018)

ในสังคมปัจจุบันที่ธุรกิจต้องเผชิญทั้งการแข่งขันและความไม่แน่นอนจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี แนวคิดการบริหารธุรกิจได้ขยายจากมิติ “การควบคุมทรัพยากร” ไปสู่มิติ “การ พัฒนาคนและคุณค่า” โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง และให้ความสำคัญ กับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่าง สมดุลและเป็นธรรม แนวทางใหม่นี้สะท้อนว่า การบริหารธุรกิจมิได้หมายถึงการเพิ่มผลผลิตเท่านั้น แต่ยัง หมายถึงการสร้าง “ความสุข” และ “คุณภาพชีวิต” แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Zsolnai, 2011)

กล่าวโดยสรุป การบริหารธุรกิจคือกระบวนการจัดการทรัพยากรอย่างมีระบบและมีจริยธรรม เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและสังคม โดยผู้นำธุรกิจที่แท้จริงต้องมีทั้ง “ความรู้เชิงเทคนิค” และ “คุณธรรมเชิงจิตวิญญาณ” ควบคู่กันไป ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มั่นคงและยั่งยืน ในโลกยุคใหม่

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ

แนวคิดการบริหารธุรกิจได้วิวัฒนามาตามพัฒนาการของสังคมและเศรษฐกิจโลก โดยเริ่มจากยุค การจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้น “ประสิทธิภาพของแรงงาน” สู่ยุคของ “การบริหารเชิงมนุษยธรรม” และต่อ

ยอดมาถึง “การบริหารเชิงจิตวิญญาณ” ในยุคปัจจุบัน ซึ่งมุ่งเน้นให้ธุรกิจเป็นมากกว่าการสร้างผลกำไร แต่เป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์ (Mintzberg, 2009) ทฤษฎีการบริหารธุรกิจยุคแรกเกิดจากแนวคิดของ Frederick W. Taylor (1911) ผู้เสนอ The Principles of Scientific Management ซึ่งมุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพแรงงานผ่านการวิเคราะห์กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมองว่ามนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักรที่ต้องได้รับการควบคุมให้ทำงานอย่างมีมาตรฐาน ต่อมา Henri Fayol (1949) ได้พัฒนาแนวคิดการบริหารในฐานะกระบวนการที่มีหน้าที่ชัดเจน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ซึ่งกลายเป็นรากฐานของทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่

ภายหลังจากยุคอุตสาหกรรม นักวิชาการอย่าง Elton Mayo (1933) และ Mary Parker Follett (1941) ได้เสนอ “แนวคิดความสัมพันธ์มนุษย์” (Human Relations Theory) ซึ่งเปลี่ยนมุมมองจากการมองแรงงานเป็นเครื่องมือ มาเป็นการมองมนุษย์ในฐานะทรัพยากรที่มีความรู้สึก มีแรงจูงใจ และต้องการการยอมรับ แนวคิดนี้เน้นให้ผู้บริหารเข้าใจจิตใจของพนักงาน และสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือในองค์กร ซึ่งถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของการบริหารธุรกิจจากการใช้ “อำนาจ” ไปสู่ “การมีส่วนร่วม” (Participation Management)

แนวคิดทางการบริหารในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 20 ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ของ Kast และ Rosenzweig (1972) ซึ่งมองว่าองค์กรคือระบบเปิดที่เชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก การบริหารจึงไม่สามารถแยกออกจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมได้ ผู้นำต้องมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร และเข้าใจพลวัตของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การจัดการมีความยืดหยุ่นและยั่งยืน แนวคิดนี้ต่อมาถูกพัฒนาเป็น “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Management) ซึ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ตามแนวคิดของ Porter (1985)

เมื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ การบริหารธุรกิจได้ขยายความหมายจากการจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ “การบริหารความยั่งยืน” (Sustainable Management) ที่มุ่งผสมผสานเป้าหมายทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน (Carroll & Brown, 2018) ธุรกิจในยุคใหม่นี้ไม่สามารถมุ่งแต่ผลกำไรโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจึงต้องอาศัยหลักจริยธรรม (Business Ethics) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เพื่อสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) และรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรกับผลประโยชน์ของสังคม

ในศตวรรษที่ 21 การบริหารธุรกิจได้เข้าสู่แนวคิด “การบริหารด้วยจิตวิญญาณ” (Spiritual-based Management) ซึ่งเกิดจากการตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรไม่อาจวัดได้ด้วยตัวเลขทางการเงินเท่านั้น แต่ต้องวัดด้วยความผาสุกของผู้คนในองค์กรและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Zsolnai,

2011) แนวคิดนี้มองผู้นำในฐานะ “ผู้สร้างสติร่วม” (Awareness Creator) ซึ่งมีหน้าที่ปลูกฝังคุณธรรม เช่น ความอดทน เมตตา และปัญญา ให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างองค์กรที่มีความสงบและมีเป้าหมายทางจิตวิญญาณร่วมกัน ผู้นำที่มีชั้นดีบารมีจึงเป็นแบบอย่างของการบริหารที่ผสมผสานปัญญาและความเมตตา เข้าด้วยกัน สามารถรักษาความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ทางธุรกิจกับคุณค่าทางจริยธรรม

Drucker (1974) สะท้อนว่า “การบริหารเป็นทั้งศาสตร์ ศิลป์ และปรัชญา” ศาสตร์ เพราะต้องใช้หลักวิชาและกระบวนการอย่างเป็นระบบ ศิลป์ เพราะต้องอาศัยความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ และปรัชญา เพราะต้องมีจุดยืนทางคุณค่าที่ชัดเจน แนวคิดนี้สอดคล้องกับการบริหารเชิงพุทธ (Buddhist Management) ที่มุ่งพัฒนาทั้งภายนอกและภายใน กล่าวคือ บริหารงานด้วยปัญญา และบริหารคนด้วยเมตตา ซึ่งเมื่อผนวกกับชั้นดีบารมีแล้ว ยิ่งทำให้การบริหารมีมิติของ “ความนิ่งที่สร้างการเปลี่ยนแปลง” เพราะชั้นดีคือพลังแห่งความอดทนที่ไม่หยุตนิ่ง หากแต่เป็นพลังแห่งความมั่นคงที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสันติ (พระอริการสูตรพล, 2565)

ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจในปัจจุบันจึงมิใช่เพียงการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือเชิงโครงสร้าง หากแต่คือการจัดการเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Management) ที่เชื่อมโยง “ความสำเร็จทางธุรกิจ” กับ “ความดีงามของมนุษย์” อย่างกลมกลืน ชั้นดีบารมีในฐานะคุณธรรมทางพุทธศาสนาจึงสามารถทำหน้าที่เป็นรากฐานของการบริหารในยุคใหม่ได้อย่างเหมาะสม เพราะเป็นพลังที่ทำให้การบริหารมีความยั่งยืนด้วยความสงบ มีความมั่นคงด้วยเมตตา และมีประสิทธิผลด้วยปัญญา

## องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์ชั้นดีบารมีในบริบทของการบริหารธุรกิจ สามารถสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เรียกว่า “โมเดลการบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของชั้นดีบารมี (Khanti-Based Business Administration Model)” ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างหลักธรรมทางพุทธศาสนาและศาสตร์การบริหารร่วมสมัย โดยถือว่าความอดทน อดกลั้น และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อธรรมชาติของมนุษย์คือรากฐานสำคัญของความยั่งยืนทางธุรกิจ องค์ความรู้ใหม่นี้เน้นการเปลี่ยน “ชั้นดี” จากคุณธรรมเชิงจิตใจให้กลายเป็น “ระบบคุณค่าภายในองค์กร” ที่สามารถปฏิบัติได้จริงในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

ในระดับ บุคคล (Personal Level) ชั้นดีบารมีถูกเสนอให้เป็น “ทักษะภายใน” (Inner Skill) ที่เชื่อมโยงกับหลัก Inner Development Goals (IDG) หมวด Being และ Thinking ซึ่งส่งเสริมให้ผู้นำและพนักงานมีสติรู้เท่าทันอารมณ์ สามารถควบคุมความโกรธ ความแค้น และความกังวลในการทำงานได้อย่างมีปัญญา การฝึกชั้นดีในระดับนี้จึงไม่ใช่การกดข่มความรู้สึก แต่คือการเปลี่ยนพลังลบให้กลายเป็นพลังแห่งความเข้าใจ ซึ่งจะนำไปสู่ “ความยืดหยุ่นทางอารมณ์” (Emotional Resilience) และ “ความ

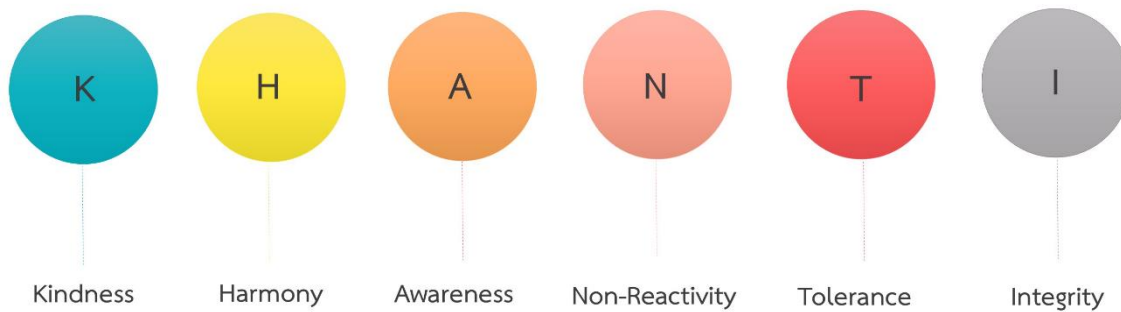
มั่นคงทางจิตใจ” (Mental Stability) ซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารที่มีคุณภาพ (Harvey, 2013; Zsolnai, 2011)

ในระดับ ทีม (Interpersonal or Relational Level) ขัณติบารมีเป็นพลังเชื่อมโยงความสัมพันธ์ภายในองค์กรให้กลมกลืน เพราะช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจในความแตกต่าง ไม่ตัดสินกันด้วยอคติ และสามารถสื่อสารอย่างมีเมตตา (Compassionate Communication) องค์ความรู้ใหม่ในมิตินี้เสนอแนวทางการบริหารที่เรียกว่า “การบริหารความขัดแย้งเชิงขัณติ” (Khanti-based Conflict Management) ซึ่งเน้นการใช้ความสงบ สติ และการฟังอย่างลึกซึ้งซึ่งเป็นเครื่องมือแทนการใช้อำนาจ การบริหารในลักษณะนี้จะช่วยให้ทีมสามารถเรียนรู้จากความแตกต่างและเติบโตจากความเห็นที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “Leadership through Dialogue” ของ Mintzberg (2009) ที่มองว่าผู้นำที่ดีคือผู้สามารถอดทนต่อความเห็นต่างและสร้างความเข้าใจร่วมจากความไม่เห็นพ้อง

ในระดับ องค์กร (Organizational Level) ขัณติบารมีสามารถพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า “องค์กรขัณติ” (Khanti Organization) ซึ่งหมายถึงองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้วยความสงบ ยืดหยุ่น และมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลตอบแทนระยะสั้น ผู้นำองค์กรในลักษณะนี้ไม่มุ่งแข่งขันแบบเอาชนะ แต่เน้นการเติบโตแบบร่วมมือ (Co-growth) โดยอาศัยขัณติเป็นกลไกการบริหารเชิงจริยธรรม (Ethical Mechanism) เพื่อสร้างความมั่นคงระยะยาว องค์กรขัณติจึงมีลักษณะของ “ความยั่งยืนภายใน” (Inner Sustainability) ซึ่งเป็นพื้นฐานของความยั่งยืนภายนอก (Outer Sustainability) ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม (Carroll & Brown, 2018)

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการศึกษานี้สามารถจำลองเป็นกรอบแนวคิด “KHANTI Model for Sustainable Business Management” โดยคำว่า KHANTI เป็นรหัสเชิงสัญลักษณ์ของคุณค่าทางจิตวิญญาณที่สามารถประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหาร ได้แก่

- K – Kindness (เมตตา) หมายถึง การบริหารด้วยหัวใจที่กรุณา
- H – Harmony (ความกลมกลืน) หมายถึง การประสานความแตกต่างให้สมดุล
- A – Awareness (การรู้เท่าทัน) หมายถึง มีสติรู้ตัวในทุกการตัดสินใจ
- N – Non-Reactivity (ไม่ตอบโต้) หมายถึง การรับมือกับปัญหาโดยไม่ใช้อารมณ์
- T – Tolerance (ความอดทน) หมายถึง อดกลั้นต่อแรงกดดันและความล้มเหลว
- I – Integrity (ความซื่อสัตย์) หมายถึง ยึดมั่นในความถูกต้องและคุณธรรม



แผนภาพที่ 1 KHANTI Model for Sustainable Business Management

โมเดลนี้เป็นการยกระดับขั้นตอนการบริหารจากคุณธรรมส่วนบุคคลไปสู่ระบบการบริหารแบบองค์รวม โดยเสนอว่าความอดทนมิใช่การหยุดนิ่ง แต่คือพลังแห่งความมั่นคงที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร เมื่อผู้นำฝึกขั้นต้นจนกลายเป็นสภาวะจิตแห่งปัญญา ความสงบภายในนั้นจะสะท้อนออกมาเป็นความสมดุลในการตัดสินใจ การจัดการทรัพยากร และความสัมพันธ์ในองค์กร

องค์ความรู้นี้จึงเป็นการต่อยอดจากแนวคิดการบริหารเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual-based Management) ของ Zsolnai (2011) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Virtuous Leadership) ในพระพุทธศาสนา (พระอริการสูตร, 2565) โดยเสนอให้ขั้นตอนบริหารมีทำหน้าที่เป็น “หัวใจของการบริหารธุรกิจอย่างยั่งยืน” เพราะช่วยให้การบริหารเชื่อมโยงเป้าหมายทางเศรษฐกิจกับเป้าหมายทางจิตวิญญาณอย่างสมดุล กล่าวคือ “ทำงานด้วยสติ และบริหารด้วยความเข้าใจ” เมื่อองค์กรใช้ขั้นต้นเป็นฐานแห่งการบริหาร ย่อมเกิดพลังสามประการ คือ ความสงบ (Peace) ความมั่นคง (Stability) และ ความยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งเป็นหัวใจของธุรกิจที่ดำรงและเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม

## บทสรุป

การบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของขั้นตอนบริหารเป็นแนวทางใหม่ที่บูรณาการระหว่างศาสตร์การจัดการสมัยใหม่กับคุณธรรมทางพุทธปรัชญา โดยถือว่าความสำเร็จที่แท้จริงขององค์กรไม่ได้อยู่ที่ผลกำไรสูงสุด หากแต่อยู่ที่ความสามารถในการรักษาสมดุลระหว่าง “ความสำเร็จภายนอก” กับ “ความสงบภายใน” ขั้นตอนบริหารมีในฐานะคุณธรรมแห่งความอดทนและความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อธรรมชาติของมนุษย์ จึงกลายเป็นกลไกสำคัญของการบริหารเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual-based Management) ที่ช่วยให้การบริหารมีมิติของความมั่นคง ยืดหยุ่น และยั่งยืน

การประยุกต์ใช้ขันติธรรมมีในกระบวนการบริหารธุรกิจ ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ท่ามกลางความขัดแย้งและความเปลี่ยนแปลง สร้างความสัมพันธ์ที่สมดุลภายในองค์กร และตัดสินใจบนพื้นฐานของสติและปัญญามากกว่าอารมณ์ ขันติในระดับบุคคลทำให้เกิดความมั่นคงทางจิตใจ ในระดับทีมสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือและความเข้าใจ และในระดับองค์กรขับเคลื่อนให้ธุรกิจเติบโตอย่างมีคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรที่บริหารด้วยขันติจึงมีได้แข่งเพื่อเอาชนะผู้อื่น แต่แข่งขันเพื่อพัฒนาตนเองและสร้างประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง

เมื่อพิจารณาในเชิงปรัชญา ขันติธรรมทำหน้าที่เป็น “พลังแห่งความนิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้” กล่าวคือ เป็นพลังภายในที่ไม่ตอบสนองด้วยโทสะหรือความกลัว แต่เลือกที่จะเรียนรู้จากทุกสถานการณ์ด้วยสติและปัญญา พลังนี้เองที่ทำให้การบริหารเกิดความสมดุลระหว่างความเด็ดขาดกับความอ่อนโยน ระหว่างการคิดเชิงกลยุทธ์กับการตัดสินใจด้วยเมตตา ขันติจึงเป็นคุณธรรมที่ทำให้ผู้นำไม่เพียงแต่ “บริหารงาน” แต่ยัง “บริหารจิต” ได้อย่างมีศิลปะ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Drucker (1974) ที่ว่า “การบริหารคือการทำให้คนธรรมดาสามารถทำสิ่งที่ไม่ธรรมดาได้”

ผลจากการวิเคราะห์เชิงสังเคราะห์ในบทความนี้ได้เสนอองค์ความรู้ใหม่ คือ “โมเดลการบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของขันติธรรม” หรือ KHANTI Model ซึ่งประกอบด้วยหกองค์ประกอบ ได้แก่ Kindness (เมตตา) Harmony (ความกลมกลืน) Awareness (การรู้เท่าทัน) Non-Reactivity (ไม่ตอบโต้) Tolerance (ความอดทน) และ Integrity (ความซื่อสัตย์) โมเดลนี้ไม่เพียงชี้ให้เห็นว่าขันติสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริหารธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่ยังเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับหลักการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development) และเป้าหมายการพัฒนาภายใน (Inner Development Goals: IDGs) อีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ขันติธรรมมิได้เป็นเพียงหลักธรรมของนักบวช หากแต่เป็น “บารมีของนักบริหาร” ที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจและการเติบโตทางจิตวิญญาณ ขันติทำให้ผู้นำมีพลังแห่งความสงบในการเผชิญวิกฤติ มีปัญญาในการตัดสินใจ และมีเมตตาในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ธุรกิจที่บริหารด้วยขันติจึงไม่เพียงอยู่รอดในโลกแห่งการแข่งขัน หากแต่ยัง “อยู่เย็น” ด้วยความดีงาม และ “ยั่งยืน” ด้วยความเข้าใจ ซึ่งนับเป็นทิศทางใหม่ของการบริหารธุรกิจที่ผสานความสำเร็จกับความสงบอย่างสมบูรณ์ในศตวรรษแห่งการเปลี่ยนผ่านนี้

## บรรณานุกรม

- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2544). *พุทธธรรม*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระอริการสุรพล. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงพุทธและชั้นดีธรรม*. วารสารวามัญองแหรงพุทธศาสตรปริทรรศน์, 16(2), 23–34.
- ภัทรระพี วาริตี. (2565). *ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณในองค์กร*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มะสุกรี ตายะกาเร้ง. (2564). *แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบริหารในพระพุทศาสนา*. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เอกชัย อุไรสินธ์. (2564). *แนวปฏิบัติตามปฏิปทาของพระโพธิสัตว์ในสังคมไทยปัจจุบัน*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). *Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues*. *Business & Society*, 57(1), 7–23.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper Business.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Sir Isaac Pitman & Sons.
- Harvey, P. (2013). *An introduction to Buddhism: Teachings, history and practices* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). *General systems theory: Applications for organization and management*. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York : Macmillan.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Qirem, I. A. E., et al. (2023). *The impact of sustainability accounting on financial reporting quality*. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(4), 62–71.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Zsolnai, L. (2011). *Spirituality and business: An interdisciplinary overview*. *Society and Economy*, 34(3), 489–514.

## การประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 22 : ความเพียร The Application of the 22<sup>th</sup> Royal Working Principle: Perseverance

ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์

Chairoj Nopchalemroj

มูลนิธินพเฉลิมโรจน์

Nopchalemroj Foundation

Email: win@chairoj.net

Received: October 25, 2025; Revised: December 31, 2025; Accepted: December 31, 2025

### บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งศึกษาการประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 22 เรื่อง “ความเพียร” ในฐานะหลักปรัชญาแห่งการทำงานและการดำเนินชีวิตตามแนวทางศาสตร์พระราชา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. วิเคราะห์แนวคิดและสาระของ “ความเพียร” ตามหลักการทรงงานในเชิงปรัชญา 2. วิเคราะห์การประยุกต์ใช้หลักความเพียรในชีวิตและการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ความเพียรตามแนวพระราชดำริมิใช่การเร่งรัดหรือดิ้นรน แต่คือ “การทออย่างมีสติ ปัญญา และความต่อเนื่อง” จนเกิดความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำและจิตใจ การวิเคราะห์เชิงปรัชญาเปรียบความเพียรกับ “สัมมาวายามะ” ในพุทธธรรม ซึ่งมุ่งเพียรละอกุศลและสร้างกุศลอย่างต่อเนื่อง โดยได้สังเคราะห์ “กระบวนการ PERSEVERE (9 ขั้นตอน)” เพื่อแปลงความเพียรให้เป็นกระบวนการพัฒนา และนำเสนอ “โมเดล P.E.A.R.” (Patience & Presence, Empathetic Endeavor, Analytical Action, Reflective Renewal) เพื่อแสดงโครงสร้างภายในของความเพียรในเชิงปัญญา ผลการสังเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ความเพียรคือพลวัตแห่งปัญญา (Dynamic Wisdom) ที่หลอมรวมภาวะรู้ ภาวะทำ และภาวะสะท้อนเข้าด้วยกัน ส่งผลให้บุคคล องค์กร และสังคมพัฒนาได้อย่างยั่งยืนจากภายใน อันเป็นหัวใจของศาสตร์พระราชาที่ทรงใช้เป็นแนวทางแห่งการพัฒนาและการดำรงชีวิตอย่างมั่นคงและสมดุล

**คำสำคัญ:** การประยุกต์ใช้, หลักการทรงงานข้อที่ 22, ความเพียร

## Abstract

This article aimed to study the application of the 22nd Royal Working Principle, “Perseverance,” as a philosophical foundation for work and life according to the King’s Philosophy. The objectives of the study were: 1. To analyze the concept and essence of “Perseverance” under the Royal Working Principles from a philosophical perspective, and 2. To examine the application of Perseverance in daily life and work practices. The findings revealed that Perseverance, as reflected in the Royal Thought, was not about haste or struggle, but rather about *acting with mindfulness, wisdom, and continuity* until achieving a balance between action and mental stability. The philosophical analysis compared Perseverance to *Samma Vayama* in Buddhist teaching, which emphasizes the right effort to abandon unwholesome states and to cultivate wholesome ones continuously. The study synthesized the “PERSEVERE Process” (9 steps) to transform Perseverance into a developmental process and proposed the “P.E.A.R. Model” (Patience & Presence, Empathetic Endeavor, Analytical Action, Reflective Renewal) to illustrate the inner structure of Perseverance as a form of wisdom in practice. The synthesis indicated that Perseverance represented a dynamic form of wisdom integrating awareness, action, and reflection, which led individuals, organizations, and societies toward sustainable development from within. Ultimately, this principle embodied the essence of the King’s Philosophy - a way of life grounded in inner stability, balance, and continuous self-development.

**Keywords:** Application, 22<sup>th</sup> Royal Working Principle, Perseverance

---

## บทนำ

“ความเพียร” เป็นหัวใจสำคัญของการดำรงชีวิตและการทำงานในทุกมิติ โดยเฉพาะในบริบทของศาสตร์พระราชาที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ทรงเน้นย้ำอย่างต่อเนื่องว่า “ไม่มีสิ่งใดสำเร็จได้โดยไม่อาศัยความเพียร” หลักการทรงงานข้อที่ 22 จึงถือเป็น “หลักแก่นกลางของการพัฒนาอย่างยั่งยืน” ทั้งในระดับบุคคล ชุมชน และประเทศชาติ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงพระราชจริยวัตรแห่งการลงมือทำอย่างต่อเนื่อง แม้จะอยู่ท่ามกลางอุปสรรคมากมายก็ตาม (ณัฐพงศ์ แยมเจริญ, 2544)

พระองค์ทรงถือว่าความเพียรไม่ใช่เพียงการพยายามในทางกายหรือการขยันหมั่นเพียรเท่านั้น หากแต่คือ “ความเพียรที่มีปัญญา” คือการลงมือทำด้วยความเข้าใจในเหตุปัจจัย รู้จักปรับแก้ และดำรงอยู่ด้วยความอดทนและสติ ใน พระราชนิพนธ์เรื่องพระมหาชนก พระองค์ได้ทรงอธิบายหลักความเพียรผ่านสัญลักษณ์ของ “พระมหาชนก” ผู้ว่ายน้ำในมหาสมุทรอย่างไม่ย่อท้อ แม้ไม่เห็นฝั่ง ก็ยังคงเพียรต่อไป ด้วยจิตที่มั่นคง เพราะเชื่อว่า “ตราบใดที่ยังว่ายอยู่ ชีวิตย่อมไม่สูญเปล่า” ซึ่งเป็นภาพแทนของความเพียรอันเป็นสากลและเหนือกาลเวลา (คณิดา หอมทรัพย์, 2562)

ในทางพุทธปรัชญา “ความเพียร” (วิริยะ) เป็นองค์ธรรมสำคัญในโพธิปักขิยธรรม 37 ประการ และเป็นองค์มรรคข้อที่ 6 ในอริยมรรคมีองค์ 8 คือ “สัมมาวายามะ” (Right Effort) หมายถึง ความเพียรชอบในการละอกุศล เจริญกุศล และดำรงกุศลไว้ให้มั่นคง (พระครูพินัยสังฆการ (สมชาย จิตตคุตโต), 2562) การเพียรจึงมิใช่เพียงการต่อสู้กับความยากลำบากภายนอก แต่คือ หลักวิริยสัมโพชฌงค์สะท้อนให้เห็นว่าความเพียรเป็นพลังพื้นฐานในการพัฒนาคุณธรรมและการดำรงจิตให้มั่นคงต่อเป้าหมายแห่งความดี (พระพรหมคุณาภรณ์, 2555) เพราะเป็นแรงขับเคลื่อนภายในที่ทำให้ปัญญาเกิดขึ้น และทำให้การปฏิบัติทุกอย่างมีความต่อเนื่องไม่สะดุด

หลักการทรงงานข้อที่ 22 “ความเพียร” จึงสอดคล้องอย่างลึกซึ้งกับพุทธธรรมที่มุ่งเน้น “การเพียรเพื่อประโยชน์ส่วนรวม” มากกว่าการเพียรเพื่อความสำเร็จส่วนตน ในพระราชกรณียกิจจำนวนมาก พระองค์มิได้ทรงมุ่งหวังผลลัพธ์ในระยะสั้น แต่ทรงเพียรสร้างระบบแห่งการเรียนรู้ การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ และการพัฒนาคน โดยทรงใช้เวลายาวนานหลายสิบปีจนเกิดผลอย่างยั่งยืน เช่น โครงการชั่งหัวมัน โครงการฝนหลวงและโครงการแก่งัดดิน ซึ่งต่างเป็นผลผลิตของ “ความเพียรอย่างมีปัญญา” ที่ทรงบำเพ็ญผ่านการทดลอง การผิดพลาด และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (ณัฐพงศ์ แยมเจริญ, 2544)

ความเพียรในศาสตร์พระราชามีลักษณะเฉพาะที่เรียกว่า “เพียรอย่างพอเพียง” (Sufficiency Perseverance) คือการเพียรอย่างรู้ขอบเขต ไม่เร่งรัด ไม่ลุ่มหลงในผลสำเร็จ แต่ทำด้วยจิตที่มั่นคงและสม่ำเสมอ ทั้งนี้แนวคิดดังกล่าวได้รับอิทธิพลจากปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มุ่งสร้างความสมดุลระหว่าง “ความมุ่งมั่น” กับ “ความพอดี” เพื่อป้องกันไม่ให้ความเพียรกลายเป็นความหมกมุ่นหรือความเหนื่อยล้าทางจิตใจ (พระครูพินัยสังฆการ (สมชาย จิตตคุตโต), 2562) ความเพียรในมุมนี้นจึงเปรียบเสมือน “พลังเงียบ” ที่ขับเคลื่อนชีวิตให้เติบโตอย่างมั่นคง

นอกจากนี้ ในเชิงสังคมวิทยา “ความเพียร” ยังถูกมองว่าเป็นคุณธรรมพื้นฐานของพลเมืองที่ดี โดยเฉพาะในสังคมไทยที่กำลังเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมอย่างรวดเร็ว เยาวชนจำนวนไม่น้อยหลงใหลในความสำเร็จรวดเร็ว (instant success) และละเลยคุณค่าของความพยายามที่ต่อเนื่อง การเสริมสร้างลักษณะนิสัยแห่งความเพียรในหมู่เยาวชนจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อปลูกฝังคุณธรรมแห่งการไม่ย่อท้อและการทำงานอย่างมีวินัย (พระครูพินัยสังฆการ (สมชาย จิตตคุตฺโต), 2562) งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า เยาวชนที่มีนิสัยขยันหมั่นเพียรมักมีความยืดหยุ่นทางอารมณ์สูงกว่า และสามารถรับมือกับความล้มเหลวได้ดีกว่าเยาวชนที่ขาดความเพียร

การเพียรในเชิงจิตวิทยา (Perseverance Psychology) ยังสัมพันธ์กับแนวคิด “Growth Mindset” ของ Carol Dweck ที่เสนอว่า บุคคลที่เชื่อว่าความสามารถสามารถพัฒนาได้ (developable ability) จะมีแนวโน้มเพียรมากกว่า เพราะไม่กลัวความล้มเหลว แต่เห็นมันเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ การเชื่อมโยงหลักการทรงงานข้อที่ 22 กับแนวคิดนี้ จึงช่วยให้เข้าใจว่าความเพียรไม่ได้จำกัดอยู่ในศาสนาหรือจิตวิญญาณเท่านั้น แต่เป็นหลักสากลที่สามารถพัฒนาได้ด้วยการฝึกฝนอย่างเป็นระบบ

ยิ่งไปกว่านั้น “ความเพียร” ยังสัมพันธ์กับแนวคิดของ จริยศาสตร์หลังนวยุค ที่มองว่าความดีมิใช่ผลลัพธ์จากการบังคับ แต่เกิดจาก “การกระทำด้วยความเข้าใจ” (Bauman, 1993) ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ที่ทรงย้ำเสมอว่าการทำงานต้องอาศัยการเรียนรู้ และการทดลองซ้ำ ๆ โดยไม่กลัวความล้มเหลว เพราะ “ความล้มเหลวคือครูของความสำเร็จ”

ดังนั้น “หลักการทรงงานข้อที่ 22 : ความเพียร” จึงมิใช่เพียงแนวทางการทำงาน หากแต่เป็น “ปรัชญาแห่งชีวิต” ที่เชื่อมโยงระหว่างพระพุทธศาสนา จริยศาสตร์เชิงคุณธรรม และศาสตร์พระราชา เข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน ความเพียรในที่นี้หมายถึงการทำอย่างต่อเนื่องด้วยปัญญาและเมตตา เป็นการเพียรที่ไม่ก่อความทุกข์ แต่เป็นการเพียรเพื่อสร้างคุณค่าที่ยั่งยืน ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

ในบริบทโลกสมัยใหม่ การฟื้นคืนคุณค่าของความเพียรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในสังคมไทยที่กำลังปรับตัวสู่ยุคดิจิทัลและการแข่งขันระดับโลก หลักการทรงงานข้อที่ 22 จึงเป็น “แนวทางเชิงปรัชญาแห่งความยั่งยืน” ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในภาคการศึกษา การบริหารงานภาครัฐ ภาคธุรกิจ และการพัฒนาตนเอง เพราะท้ายที่สุดแล้ว “ความเพียร” มิใช่เพียงหนทางสู่ความสำเร็จ แต่คือ “ความงามของการไม่ยอมแพ้” อันเป็นรากฐานแห่งความเป็นมนุษย์อย่างสมบูรณ์

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อวิเคราะห์แนวคิดและสาระของ “ความเพียร” ตามหลักการทรงงานในเชิงปรัชญา
2. เพื่อวิเคราะห์การประยุกต์ใช้หลักความเพียรในชีวิตและการทำงาน

## วิเคราะห์แนวคิดและตีความเชิงปรัชญา

แนวคิดเรื่อง “ความเพียร” ในหลักการทรงงานข้อที่ 22 ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดชมหาราช มีรากฐานมาจากโลกทัศน์แบบพุทธที่มอง “ชีวิต” เป็นกระบวนการของเหตุปัจจัย (ปฏิจจสมุปบาท) ซึ่งทุกสิ่งดำรงอยู่ได้เพราะอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การจะให้สิ่งใดเกิดขึ้นจึงต้อง “เพียรทำ” ให้ครบเงื่อนไขแห่งเหตุ พระองค์จึงทรงเน้นว่า “การเพียร” มิใช่เพียงการลงแรงหรือขยันหมั่นทำ หากแต่เป็นการกระทำอย่างมีสติ ปัญญา และความเข้าใจในความเป็นเหตุเป็นผลของธรรมชาติ (ณัฐพงศ์ แยมเจริญ, 2544)

ในมิติของ พุทธปรัชญา “ความเพียร” (วิริยะ, Viriya) ถือเป็นหนึ่งใน “โพธิปักขิยธรรม 37 ประการ” และยังปรากฏอยู่ใน มรรคมิถุ์ 8 ในฐานะองค์ธรรมของ “สัมมาวายามะ” (Right Effort) ซึ่งหมายถึง “ความเพียรชอบ” กล่าวคือ เพียรละอกุศล เพียรรักษากุศล และเพียรสร้างกุศลใหม่ (พระครูพินัยสังฆการ (สมชาย จิตตคุตโต), 2562) ความเพียรที่พระพุทธร่องค์ทรงสอนจึงมิใช่เพียงการดิ้นรนแต่คือ “การกระทำด้วยปัญญา” อันมีเป้าหมายเพื่อการดับทุกข์ ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องอย่างลึกซึ้งกับหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ที่ทรงมุ่ง “ทำงานเพื่อแก้ปัญหา” มิใช่ “ทำงานเพื่ออำนาจหรือชื่อเสียง”

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงสาธิตแนวคิดนี้ใน พระราชนิพนธ์เรื่องพระมหาชนก ซึ่งเป็นวรรณกรรมเชิงสัญลักษณ์ทางปรัชญา โดยพระมหาชนกผู้ว่ายน้ำข้ามมหาสมุทรแม้ไม่เห็นฝั่งเปรียบเสมือน “มนุษย์ผู้เพียรด้วยปัญญา” ที่เข้าใจความไม่แน่นอนของชีวิต แต่ยังคงกระทำด้วยศรัทธาและความอดทน เนื้อหาในพระราชนิพนธ์จึงสะท้อน “จิตวิญญาณแห่งความเพียร” ที่ตั้งอยู่บนหลักของ *อิทธิบาท 4* ได้แก่ ฉันทะ (ความพอใจในการกระทำ), วิริยะ (ความพยายาม), จิตตะ (ความตั้งใจ), และวิมังสา (การใคร่ครวญผล) (คณิตา หอมทรัพย์, 2562) การเพียรในมิตินี้จึงมิใช่การทำแบบเร่งรีบ แต่คือ “ความพยายามที่ผ่านการไตร่ตรองอย่างมีสติ” ซึ่งเป็นแก่นของจริยธรรมแห่งการพัฒนาในศาสตร์พระราช

### 1. ความเพียรในมิติของจริยศาสตร์เชิงคุณธรรม (Virtue Ethics)

เมื่อพิจารณาตามแนวคิดของอริสโตเติล (Aristotle’s Nicomachean Ethics) คุณธรรมคือ “ความสมดุลระหว่างสองสุดโต่ง” (Doctrine of the Mean) ซึ่งความเพียรก็อยู่ระหว่าง “ความเกียจคร้าน” กับ “ความหมกมุ่นจนขาดสติ” การเพียรจึงเป็นการเดินทางของปัญญาที่รู้จัก “จังหวะของการลงมือทำ” ซึ่งตรงกับหลัก “เพียรอย่างพอเพียง” ในศาสตร์พระราช กล่าวคือ “ทำด้วยความเข้าใจ ไม่เร่งเร็ว แต่ไม่หยุดนิ่ง” (ณัฐพงศ์ แยมเจริญ, 2544)

ในทำนองเดียวกัน ซิกมุนด์ เบามันน์ (Zygmunt Bauman) ในแนวจริยศาสตร์หลังนวยุค (Postmodern Ethics) เห็นว่า ความดีมิได้เกิดจากกฎเกณฑ์ภายนอก หากแต่เกิดจาก “การกระทำด้วยความรับผิดชอบ” (Bauman, 1993) พระราชกรณียกิจของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 แสดงให้เห็นแนวทางนี้อย่างชัดเจน พระองค์ทรงเพียรทำสิ่งเล็กๆ ซ้ำๆ เช่น การทดลองในโครงการแก่งดิน

ฝนหลวง หรือการพัฒนาพันธุ์ข้าว โดยไม่หวังผลในทันที แต่ทรงทำด้วยความเข้าใจและความเมตตาต่อประชาชน สิ่งนี้จึงเป็น “จริยศาสตร์แห่งความเพียร” ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก

## 2. ความเพียรในมิติของพุทธจิตวิทยาและภavana

ในเชิงพุทธจิตวิทยา “ความเพียร” เป็นพลังแห่งจิตที่ผลักดันให้มนุษย์พัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ความเพียรเป็นพลังเชิงบวกที่มีรากฐานจาก “ความเข้าใจตนเอง” และ “การรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง” (พระครูพินัยสังฆการ (สมชาย จิตตคุตโต), 2562) จิตที่เพียรอย่างมีสติย่อมไม่ตกอยู่ในความฟุ้งซ่านหรือความย่อท้อ แต่สามารถแปรเปลี่ยนพลังความทุกข์ให้เป็นแรงแห่งการเติบโต ซึ่งตรงกับพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ที่ว่า “งานยากคือโอกาสให้เราฝึกใจให้เข้มแข็ง”

ในแง่ “ความเพียร” จึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับหลัก *สมาธิ (Samadhi)* และ *สติ (Sati)* เพราะการเพียรโดยปราศจากสมาธิย่อมกลายเป็นความเร่งรีบและเบื่อหน่าย ขณะที่การมีสมาธิโดยไม่มีสติก็ย่อมไม่เกิดผล การฝึกสมาธิและสติจึงเป็นเครื่องกลั่นกรองความเพียรให้กลายเป็นพลังที่สมดุลและสร้างสรรค์ (คณิตา หอมทรัพย์, 2562)

## 3. ความเพียรในฐานะปรัชญาแห่งการพัฒนา (Philosophy of Development)

แนวคิดเรื่อง “ความเพียร” ในศาสตร์พระราชามาใช้เพียงคุณธรรมส่วนบุคคล แต่เป็นหลักปรัชญาแห่งการพัฒนา (Development Philosophy) ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องผ่านการเรียนรู้ พระองค์ทรงมองการพัฒนาในฐานะ “กระบวนการทางธรรม” ที่ต้องใช้เวลา ความอดทน และความเข้าใจ เช่นเดียวกับการปลูกต้นไม้ที่ต้องอาศัยทั้งดิน น้ำ และแสง ไม่สามารถเร่งให้เติบโตได้ในวันเดียว (ณัฐพงศ์ แยมเจริญ, 2544)

ในเชิงระบบคิด การเพียรจึงเป็น “ตัวเชื่อม” ระหว่างปัญญาและการปฏิบัติ (Praxis) กล่าวคือเมื่อบุคคลเข้าใจปัญหาอย่างลึกซึ้ง ย่อมเพียรแก้ปัญหาด้วยวิธีที่เหมาะสม ความเพียรจึงเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน (พระครูพินัยสังฆการ (สมชาย จิตตคุตโต), 2562)

## 4. ความเพียรในมิติของอัตถิภาวนิยม (Existential Perseverance)

หากพิจารณาผ่านกรอบของ อัตถิภาวนิยม (Existentialism) ของซอเรน เคียร์เคกอร์ (Kierkegaard) และฌอง ปอล ซาทร์ (Sartre) จะเห็นว่า “ความเพียร” เป็นการยืนยัน “การมีอยู่ของตนเอง” ผ่านการเลือกที่จะไม่ยอมแพ้ต่อสถานการณ์ การเพียรคือ “การกระทำเพื่อยืนยันอิสรภาพทางจิต” ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของพระมหาชนกที่แม้ต้องเผชิญความมืดและความเหนื่อยล้า ก็ยังเลือกที่จะก้าวต่อไป เพราะ “การก้าว” คือการดำรงอยู่ของชีวิตนั่นเอง (คณิตา หอมทรัพย์, 2562)

แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่าความเพียรเป็นมากกว่าคุณธรรม หากแต่เป็น “การตระหนักรู้ถึงคุณค่าของการมีชีวิต” ซึ่งอยู่เหนือผลลัพธ์ทางวัตถุ ความเพียรในปรัชญาศาสตร์พระราชาก็ไม่เพียงช่วยพัฒนาสังคม แต่ยังช่วยยกระดับจิตใจของมนุษย์ให้เข้าใจความหมายของการมีอยู่และการกระทำ

## 5. การตีความใหม่ในบริบทโลกสมัยใหม่

ในยุคดิจิทัลที่ผู้คนมักมุ่งหวังความสำเร็จอย่างรวดเร็ว “ความเพียร” ถูกท้าทายด้วยค่านิยมของ “ความสะดวกทันใจ” (instant gratification) การตีความหลักการทรงงานข้อที่ 22 ในบริบทนี้ จึงเป็นการคืนคุณค่าให้กับ “ความช้าอย่างมีความหมาย” (meaningful slowness) ซึ่งคือการเพียรที่เน้นคุณภาพของกระบวนการมากกว่าความเร็วของผลลัพธ์ การเพียรแบบนี้ส่งเสริมจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบและความมั่นคงทางอารมณ์ (Dweck, 2006)

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงแสดงให้เห็นว่า การเพียรในโลกที่ไม่แน่นอนต้องอาศัย “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” (Lifelong Learning) เพราะความเพียรที่แท้ไม่ใช่การฝืน แต่คือ “การปรับตัวอย่างมีสติ” ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางพุทธทาสและแนวคิดปรัชญาหลังนวยุคที่มองว่าความดีเกิดจากการเรียนรู้ในความไม่สมบูรณ์ (Bauman, 1993)

กล่าวโดยสรุป “ความเพียร” ในหลักการทรงงานข้อที่ 22 สามารถตีความได้ว่าเป็น “ปรัชญาแห่งการดำเนินชีวิตและการพัฒนา” ที่บูรณาการทั้งพุทธธรรม ปัญญาเชิงจริยศาสตร์ และการปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน เป็นความเพียรที่ตั้งอยู่บนทางสายกลาง (Middle Path) ไม่เร่งร้อนแต่ไม่ละเลยไม่ยึดติดผลแต่ไม่หยุดนิ่ง และเป็นการเพียรที่มีความสุขในทุกก้าวแห่งการกระทำ

## เทคนิคการประยุกต์ใช้

เมื่อเข้าใจแก่นแท้ของ “ความเพียร” ในศาสตร์พระราชแล้วเราจะเห็นว่า ความเพียรไม่ใช่เพียง “การลงแรงทำต่อเนื่อง” หากแต่คือ “กระบวนการแห่งการเรียนรู้ที่ยาวนาน” ซึ่งผสมผสานสติ ปัญญา และเมตตาเข้าด้วยกันอย่างละเอียดอ่อน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงมอง “ความเพียร” ว่าเป็นหัวใจของทุกโครงการพระราชดำริ เพราะพระองค์ทรงเชื่อว่า “ไม่มีสิ่งใดสำเร็จในทันที แต่ทุกสิ่งย่อมสำเร็จได้ หากเพียรด้วยความเข้าใจ” (ณัฐพงศ์ แยมเจริญ, 2544)

ในทางปรัชญา “ความเพียร” คือการยืนยันศักยภาพของชีวิต ที่ไม่ยอมจำนนต่อความไม่แน่นอนของโลก แต่เลือกจะ “ว่ายน้ำต่อไป” เช่นเดียวกับพระมหาชนกที่แม้ไม่เห็นฝั่ง ก็ยังดำรงการว่ายน้ำด้วยศรัทธาและปัญญา (คณิดา หอมทรัพย์, 2562) การเพียรจึงไม่ใช่การบังคับตนเองให้เหนื่อย แต่คือการแปรพลังชีวิตให้กลายเป็น “กระบวนการเรียนรู้และเติบโตอย่างยั่งยืน”

ด้วยเหตุนี้ การประยุกต์ใช้หลักการทรงงานข้อที่ 22 จึงต้องไม่หยุดอยู่แค่ “การยึดมั่นทำงานหนัก” แต่ต้องขยายเป็น “กระบวนการเพียรอย่างมีระบบ” ที่หลอมรวมความเข้าใจ ความต่อเนื่อง และความสุขในการลงมือทำอย่างกลมกลืน วิทย์จึงสังเคราะห์แนวทาง “กระบวนการ PERSEVERE (9 ขั้นตอน)” ขึ้นเพื่อเป็นกรอบการปฏิบัติที่ทำให้ “ความเพียร” กลายเป็นวิถีแห่งการทำงานและการพัฒนาชีวิตอย่างแท้จริง

กระบวนการนี้ไม่ใช่เพียงลำดับเชิงเทคนิค แต่เป็น “กระบวนการภาวนาเชิงปฏิบัติ” ที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติพัฒนา ทั้งผลลัพธ์และภายในจิตใจ ไปพร้อมกัน โดยแต่ละขั้นตอนจะค่อย ๆ เปลี่ยนความเพียรจาก “ร่างกาย” ไปสู่ “แรงใจ” และในที่สุดสู่ “แรงปัญญา”

### 1. Purpose & Public Benefit – เพียรด้วยเป้าหมายเพื่อส่วนรวม

การเพียรที่มีคุณค่าย่อมเริ่มจากเจตน์จำนงที่ชัดเจน พระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงเน้นเสมอว่า “งานทุกงานต้องเกิดประโยชน์แก่ประชาชน” ดังพระราชดำรัสที่พระราชทานในพิธีประดับยศนายตำรวจชั้นนายพล ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน วันที่ 15 มกราคม 2519 ความว่า “...สามัคคีนี้ก็คือการเห็นแก่บ้านเมือง และช่วยกันทุกวิถีทาง เพื่อที่จะสร้างบ้านเมืองให้เข้มแข็ง ด้วยการเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน และทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ต้องส่งเสริมงานของกันและกัน และไม่ทำลายงานของกันและกัน มีเรื่องอะไรให้ได้พูดปรองดองกัน อย่าเรื่องใครเรื่องมัน และงานก็ทำงานอย่างตรงไปตรงมา นึกถึงประโยชน์ส่วนรวม...” (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, 2568) ดังนั้น ขั้นตอนของกระบวนการเพียร คือการ “ตั้งเป้าหมายจากความหมาย” ไม่ใช่จากความทะเยอทะยานส่วนตัว ผู้ปฏิบัติควรถามตนเองว่า “สิ่งที่ฉันเพียรทำนี้ จะช่วยให้ใครมีชีวิตดีขึ้น?”

เมื่อเป้าหมายเชื่อมโยงกับประโยชน์ส่วนรวม ความเพียรจะไม่กลายเป็นภาระ แต่เป็นแรงบันดาลใจที่ไม่รู้จบ เพราะทุกความเหนื่อยย่อมมีความหมาย

### 2. Examine Causes & Nature – เพียรโดยเข้าใจธรรมชาติของปัญหา

การเพียรโดยไม่เข้าใจ “เหตุแห่งปัญหา” ย่อมนำไปสู่การหลงทาง พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงสอนว่า “ให้ใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ” หมายถึงการไม่เร่งฝืน แต่ค่อย ๆ แก้ไขโดยเข้าใจระบบทั้งหมด (ณัฐพงศ์ แยมเจริญ, 2544) ในขั้นนี้ ผู้ปฏิบัติต้องเรียนรู้ที่จะมองปัญหาอย่างองค์รวม เห็นความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ และยอมรับความจริงว่าทุกการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยเวลา การเพียรที่แท้จึงไม่ใช่การเร่ง แต่คือการ “ทำให้เหตุพร้อม” เพื่อให้ผลเกิดอย่างมั่นคง

### 3. Right-Sized Start – เพียรจากสิ่งเล็กที่ทำได้จริง

พระองค์ทรงสอนว่า “เริ่มจากจุดเล็ก ๆ ที่อยู่ใกล้ตัวก่อน แล้วค่อยขยายออกไป” (Porpeang.org, 2021) การเพียรจึงไม่จำเป็นต้องเริ่มจากสิ่งยิ่งใหญ่ แต่เริ่มจากสิ่งเล็กที่ทำได้แน่ เช่น การลงมือทำวันละนิดแต่ต่อเนื่อง เพราะ “เพียรวันละน้อย ย่อมดีกว่าหยุดอยู่กับที่” ในเชิงจิตวิทยา นี่คือการสร้าง Momentum แห่งจิตใจ ให้เคลื่อนไปข้างหน้าโดยไม่เหนื่อย การเพียรเล็ก ๆ แต่สม่ำเสมอ คือรากของความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่

### 4. Structure Habits & Discipline - เพียรด้วยวินัยและระบบชีวิต

ความเพียรจะไม่ยั่งยืน หากไม่มีระบบรองรับ พระองค์ทรงเป็นแบบอย่างของ “วินัยแห่งความเพียร” ผ่านการทรงงานเป็นประจำทุกวันแม้ในวันที่พระวรกายไม่แข็งแรง การเพียรในชีวิตประจำวันจึงควรถูก “ฝังในกิจวัตร” เช่น การตื่นเช้า การบันทึกงาน การใคร่ครวญก่อนนอน ผู้ที่เพียรอย่างมีวินัยจะไม่

ต้องอาศัยแรงผลักดันจากภายนอก เพราะระบบในชีวิตได้กลายเป็น “แรงขับภายใน” แล้ว “กษัตริย์ผู้เพียรพยายาม ดังคติธรรมในพระราชทานพรหมมหาราช ที่ว่า “...แม้จะไม่เห็นฝั่ง ก็ยังว่ายน้ำต่อไป เพราะถ้าไม่เพียรว่ายน้ำก็จะตกเป็นอาหาร ปู ปลา จมน้ำตายก่อนถึงฝั่ง” (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, 2568)

### 5. Experiment-Learn-Adjust – เพียรเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก

พระมหาชนกคือสัญลักษณ์ของ “การเพียรที่เรียนรู้” เพราะแม้จะว่ายน้ำไม่เห็นฝั่ง แต่ก็ไม่หยุดพิจารณาวิธีใหม่ ๆ เพื่อเอาชีวิตรอด (คณิดา หอมทรัพย์, 2562) ขึ้นนี้เน้นให้ผู้เพียรกล้า “ลอง” และ “ปรับ” ไม่ใช่ “ทำซ้ำโดยไม่เข้าใจ”

การเพียรในยุคใหม่จึงต้องคู่กับการประเมินและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (PDCA) เพราะความเพียรที่แท้ไม่ใช่การฝืน แต่คือการ “พัฒนาอย่างมีสติ”

### 6. Verify Value for the Community – เพียรจนเกิดคุณค่าต่อสังคม

ความเพียรที่สมบูรณ์ต้องไม่จบลงที่ความสำเร็จส่วนตัว แต่ต้องสร้างคุณค่าให้ผู้อื่น เมื่อบุคคลเพียรจนเกิดผล เขาควรถามต่อว่า “สิ่งที่เราทำนั้น เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นจริงหรือไม่?” แนวคิดนี้สะท้อนในทุกโครงการพระราชดำริที่วัดความสำเร็จจาก “คุณภาพชีวิตของประชาชน” ไม่ใช่จากตัวเลขหรือตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจ (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, 2568)

### 7. Expand & Embed - เพียรขยายผลและปลูกฝังเป็นวัฒนธรรม

เมื่อการเพียรเริ่มผลิดอกออกผล ต้องมีการส่งต่อและขยายผล การแบ่งปันบทเรียนหรือสร้างต้นแบบคือการทำให้ความเพียรกลายเป็นพลังร่วมของสังคม (Royal Development Projects Board, 2018) พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงเปรียบโครงการแต่ละแห่งเป็น “เมล็ดพันธุ์แห่งการเรียนรู้” ที่จะเติบโตเมื่อถูกปลูกต่อในใจคนอื่น ในขั้นนี้ ความเพียรเริ่มเปลี่ยนจาก “การกระทำของบุคคล” ไปสู่ “วัฒนธรรมแห่งความดีร่วมกัน”

### 8. Rest & Renew - เพียรอย่างรู้จักพัก

การเพียรที่แท้ต้องมีการพักอย่างรู้ประมาณ เพราะหากฝืนเกินพอดี ความเพียรจะกลายเป็นความทุกข์ พระองค์ทรงย้ำเสมอว่า “ความสุขต้องเกิดจากความสมดุล” (ณัฐพงศ์ แยมเจริญ, 2544)

ในทางพุทธปรัชญา การพักคือ “อุเบกขา” การวางใจอย่างเป็นกลาง เพื่อฟื้นฟูพลังและกลับมาทำใหม่ด้วยจิตที่บริสุทธิ์กว่าเดิม การเพียรแบบนี้จึงไม่หมดแรง แต่ยังทำอย่างละเอียดยิ่งและลึกซึ้งขึ้น

### 9. Elevate Others – เพียรเพื่อยกระดับผู้อื่น

สุดท้ายของกระบวนการ ความเพียรจะสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อ “เปลี่ยนจากการเพียรเพื่อยุ่รอดเป็นการเพียรเพื่อยกระดับชีวิตของผู้อื่น” ดังพระราชดำรัสที่ว่า “ความสุขที่แท้ คือการทำให้ผู้อื่นมีความสุข” (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, 2568) ผู้ที่เพียรในขั้นนี้ไม่ต้องการรางวัล แต่มี “ความปิติจากการเห็นผู้อื่นเติบโต” ซึ่งคือยอดแห่งความเพียรในเชิงจิตวิญญาณ

สรุปได้ว่า ความเพียรที่แท้ มิใช่เพียงการทำต่อเนื่อง แต่คือการ “เดินทางจากเป้าหมาย สู่ปัญญา แล้วกลับมาที่หัวใจ” กระบวนการ PERSEVERE คือเส้นทางภายในที่หลอมรวมการเข้าใจเหตุ, การลงมือทำ, การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง, การพัก, และการแบ่งปัน เมื่อปฏิบัติครบทั้ง 9 ขั้นตอน ความเพียรจะเปลี่ยนจาก “แรงผลักดันแห่งความฝัน” ไปสู่ “แรงดึงแห่งความสุข” ซึ่งคือสาระของหลักการทรงงานข้อที่ 22 อย่างแท้จริง

## มีความเพียรแล้ว ดีอย่างไร

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 เคยพระราชทานพระบรมราโชวาทว่า “การทำงานทุกอย่าง ถ้ามีความเพียร มีความอดทน ไม่ย่อท้อ ถึงจะช้า แต่จะสำเร็จแน่นอน” คำกล่าวนี้นี้มิใช่เพียงถ้อยคำปลุกใจ หากแต่เป็นปรัชญาแห่งการดำเนินชีวิตที่ลึกซึ้ง เพราะ “ความเพียร” ไม่ได้สร้างเพียงผลลัพธ์ของงานเท่านั้น แต่ยังสร้าง “ผลภายใน” ให้กับผู้ปฏิบัติด้วย ผู้ที่เพียรอย่างมีปัญญาและเมตตา ย่อมได้รับประโยชน์ทั้งทางจิตใจ ปัญญา ความสัมพันธ์ และสังคมในระยะยาว (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, 2568)

### 1. ความเพียรทำให้จิตใจมั่นคงและมีศักยภาพในการฟื้นตัว (Resilience)

เมื่อบุคคลเพียรทำสิ่งใดอย่างต่อเนื่อง แม้เผชิญอุปสรรค เขาจะค่อย ๆ พัฒนาความเข้มแข็งทางใจ (mental toughness) เพราะความเพียรบ่มเพาะ “อุเบกขา” และ “ขันติ” ซึ่งเป็นองค์ธรรมของโพธิมรรคในพระพุทธศาสนา ผู้มีความเพียรจึงไม่หวั่นไหวต่อคำตำหนิหรือความล้มเหลว แต่ใช้สิ่งเหล่านั้นเป็น “เครื่องฝึกใจ” (พระครูพินัยสังฆการ (สมชาย จิตตคุตโต), 2562)

ในมุมจิตวิทยา ความเพียรสัมพันธ์โดยตรงกับ “ภาวะลื่นไหลแห่งจิตใจ (flow state)” ซึ่งเกิดเมื่อบุคคลจดจ่อในสิ่งที่ทำ เมื่อถึงจุดนั้น การทำงานไม่ใช่ภาระ แต่กลายเป็น “สมาธิในชีวิตประจำวัน” ที่ทำให้เกิดความสุขอย่างสงบภายใน ดังพระราชดำรัสที่ว่า “ทำงานให้มีความสุข งานจะออกมาดี” (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, 2568)

### 2. ความเพียรทำให้เกิดปัญญาและการรู้เท่าทันชีวิต

การเพียรอย่างต่อเนื่องช่วยให้มนุษย์เรียนรู้จากประสบการณ์อย่างลึกซึ้ง ทุกครั้งที่พยายามและพลาด คือการสะสมองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งเป็น “ปัญญาเชิงประสบการณ์” (experiential wisdom) พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงแสดงให้เห็นอย่างชัดในทุกระบวนทดลอง เช่น โครงการฝนหลวง หรือโครงการแก่งัดดิน ซึ่งล้วนเกิดจากการทดลองซ้ำ ๆ ด้วยความเข้าใจในธรรมชาติของเหตุและผล (ณัฐพงศ์ แยมเจริญ, 2544)

ในเชิงพุทธปรัชญา “ปัญญา” เป็นผลโดยตรงของ “วิริยะ” เพราะผู้ที่เพียรด้วยสติย่อมเห็นความจริงตามธรรม เมื่อทำอย่างต่อเนื่องด้วยใจที่เปิดรับ เขาจะมองเห็นความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ เกิดความเข้าใจในกฎแห่งเหตุปัจจัย (ปฏิจจสมุปบาท) และเห็นว่า “ทุกความล้มเหลวคือธรรมชาติของการเรียนรู้” นี่คือผลสูงสุดของการเพียรที่กลั่นออกมาเป็น โยนิโสมนสิการ หรือ “การคิดโดยแยบคาย”

### 3. ความเพียรสร้างความสัมพันธ์ที่มั่นคงและไว้วางใจได้

ผู้ที่มีความเพียรก็มีคุณลักษณะของความอดทนและความรับผิดชอบสูง เขาจะไม่รีบตัดสินผู้อื่น และไม่ยอมแพ้ต่อความเข้าใจผิดในระยะแรก สิ่งนี้ทำให้เขากลายเป็น “บุคคลที่ผู้อื่นไว้วางใจ” ซึ่งเป็นหัวใจของความสัมพันธ์เชิงบวกทั้งในครอบครัว องค์กร และสังคม

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงเป็นแบบอย่างของ “ผู้นำที่เพียรรับฟัง” พระองค์ทรงใช้เวลาลงพื้นที่ รับฟังชาวบ้านอย่างต่อเนื่อง จนเกิดความไว้วางใจและศรัทธา การเพียรในการสื่อสารอย่างมีเมตตาเช่นนี้เอง ที่ทำให้ศาสตร์พระราชามาไม่ใช่เพียงแนวคิด แต่กลายเป็นวัฒนธรรมร่วมของคนไทย (คณิดา หอมทรัพย์, 2562)

ดังนั้น ความเพียรในมิติของความสัมพันธ์ คือการ “เพียรเข้าใจผู้อื่น” และ “เพียรอดทนต่อความแตกต่าง” ซึ่งเป็นรากฐานของสังคมที่สงบสุขและสมานฉันท์

### 4. ความเพียรเป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)

ในระดับสังคม ความเพียรคือพลังเจียบที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ศาสตร์พระราชามีโครงการกว่า 4,000 โครงการทั่วประเทศ ซึ่งทุกโครงการล้วนเริ่มจากการเพียรเล็ก ๆ ที่ยาวนาน เช่น การพัฒนาแหล่งน้ำ การทดลองปลูกป่า การส่งเสริมอาชีพในท้องถิ่น พระองค์ไม่ทรงหวังผลลัพธ์ในระยะสั้น แต่ทรงมุ่ง “สร้างระบบที่อยู่ได้ด้วยตนเอง” (สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ, 2568)

การเพียรเช่นนี้ก่อให้เกิดผลดีในระยะยาว คือ

- (1) ประชาชนมีความมั่นคงในชีวิตและรายได้
- (2) ชุมชนเข้มแข็งและช่วยเหลือตนเองได้
- (3) สิ่งแวดล้อมได้รับการฟื้นฟูอย่างยั่งยืน
- (4) คนไทยมีจิตสำนึกเรื่องความพอเพียงและการเสียสละ

กล่าวได้ว่า “ความเพียร” เป็นหัวใจของ “ความยั่งยืน” เพราะทุกความยั่งยืนต้องอาศัยเวลาและความต่อเนื่อง

### 5. ความเพียรเปลี่ยนการทำงานให้กลายเป็นการภาวนา

ในมิติสูงสุด “การเพียร” คือการเปลี่ยน “งาน” ให้กลายเป็น “ธรรมะ” เมื่อบุคคลเพียรทำสิ่งใด ด้วยสติ ปัญญา และความสุข งานนั้นย่อมกลายเป็นการฝึกจิตอย่างหนึ่ง ผู้ทำจะไม่ติดอยู่ที่ผลสำเร็จ แต่จะมีความปิติในทุกขั้นตอนของการกระทำ นี่คือสิ่งที่พระพุทธองค์ทรงเรียกว่า “สัมมาวายามะ” ความเพียรที่ถูกต้องและเป็นทางสู่ความหลุดพ้น

ดังนั้น เมื่อทำงานอย่างมีความเพียร ชีวิตจะไม่เหนื่อยจากการดิ้นรน แต่จะเปี่ยมด้วยความหมาย เพราะทุกวันกลายเป็นการภาวนาในทางโลก เป็นการ “ฝึกใจให้ละเอียดขึ้น” พร้อมกับ “สร้างประโยชน์ให้โลกมากขึ้น” และนั่นคือสิ่งที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นแบบอย่างให้คนไทยทั้งชาติ

สรุปได้ว่า การมีความเพียรจึงมิได้หมายถึงการทำงานหนักอย่างไม่หยุดพัก แต่หมายถึงการดำเนินชีวิตอย่างมีเป้าหมาย เข้าใจเหตุปัจจัย ยอมรับความเปลี่ยนแปลง และเดินไปข้างหน้าอย่างไม่ย่อท้อ ผู้มีความเพียรย่อมพบ “ความสุขเชิงลึก” ที่เกิดจากการรู้ว่าตนได้ทำดีที่สุดแล้ว ดังพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ที่ว่า “ทำให้ดีที่สุดในพื้นที่ของเรา แล้วผลที่ดีจะตามมาเอง” นี่คือผลลัพธ์สูงสุดของความเพียร คือ “ความสงบใจที่เกิดจากการทำเต็มกำลัง” ซึ่งเป็นทั้งคุณธรรมแห่งชีวิตและหัวใจของความยั่งยืนตามศาสตร์พระราชา

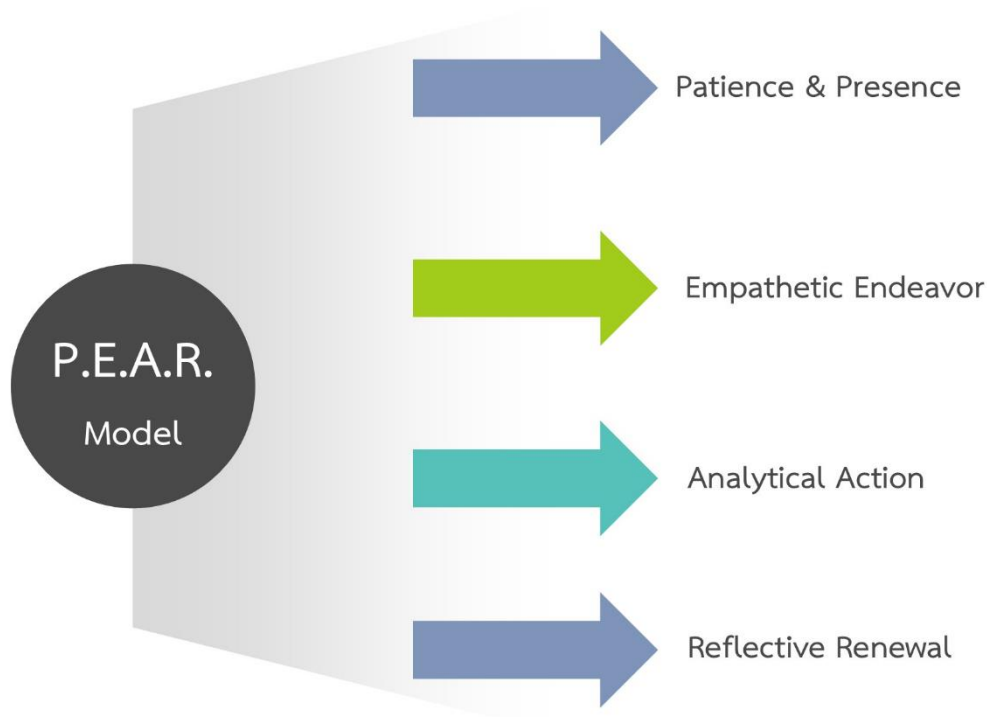
## องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์หลักการทรงงานข้อที่ 22 “ความเพียร” ร่วมกับแนวคิดในพระราชนิพนธ์ *พระมหาชนก*, พระธรรมคำสอนเรื่อง “สัมมาวายามะ” และหลักพุทธจริยศาสตร์ พบว่า “ความเพียร” มิใช่เพียงคุณธรรมของผู้ทำงานหนัก แต่คือ “พลังแห่งการตื่นรู้และสร้างสรรค์” ที่เชื่อมโยงระหว่างจิตใจ ปัญญา การกระทำ และความสุข โดยมีรากฐานจากการ “ทำอย่างต่อเนื่องด้วยสติและปัญญา” และมีผลคือ “การเปลี่ยนแปลงจากภายในสู่ภายนอก” อย่างยั่งยืน

ในเชิงปรัชญา ความเพียรเป็น *Ethical Praxis* หรือการปฏิบัติทางจริยธรรมที่มีจิตวิญญาณเป็นศูนย์กลาง ส่วนในเชิงพุทธธรรม ความเพียรคือ “วิริยะ” หนึ่งในโพชฌงค์ 7 ซึ่งนำไปสู่การตรัสรู้ และในเชิงศาสตร์พระราชา ความเพียรคือหัวใจของ “การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง” ที่ทรงแสดงให้เห็นผ่านทุกโครงการว่า “ไม่มีความสำเร็จใดเกิดจากความเร่งรีบ” แต่เกิดจาก “ความเพียรที่ไม่หยุดนิ่ง” พระราชนิพนธ์ *พระมหาชนก* จึงเปรียบเสมือน “ปริยัติแห่งความเพียร” ส่วนโครงการพัฒนาในศาสตร์พระราชา คือ “ปฏิบัติแห่งความเพียร” และสิ่งที่ประชาชนเรียนรู้จากพระองค์ คือ “ปฏิเวธแห่งความเพียร”

ทั้งสามระดับนี้ ปริยัติ ปฏิบัติ ปฏิเวธ จึงกลายเป็น “วงจรแห่งความเพียร” ที่ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ว่าด้วย “Perseverance as Developmental Philosophy” หรือ “ปรัชญาความเพียรในฐานะกระบวนการพัฒนา”

สามารถสรุปเป็นโมเดลเชิงระบบที่เรียกว่า **P.E.A.R. Model** ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความเพียรคือ “วงจรปัญญาเชิงจริยธรรม” ที่ทำให้นักช้พัฒนาอย่างยั่งยืนได้ทั้งในระดับบุคคลและสังคม



แผนภาพที่ 1 P.E.A.R. Model: The Perseverance Wisdom Framework

P.E.A.R. Model: The Perseverance Wisdom Framework มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

**P - Patience & Presence** (ความอดทนและการอยู่กับปัจจุบัน)

เริ่มต้นจากการมีสติ รู้ตัว และยอมรับความจริงอย่างไม่หลีกเลี่ยงนี้ เป็นฐานของความเพียร ปรากฏในศาสตร์พระราชา ได้แก่ พระมหากษัตริย์นำอยู่กลางมหาสมุทรโดยไม่คาดหวังผล แต่ทำหน้าที่ของตนอย่างมั่นคง ส่วนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ จิตใจมั่นคง เกิดสมาธิ และพลังแห่งการฟื้นตัว (Resilience)

**E - Empathetic Endeavor** (เพียรด้วยเมตตาและเห็นใจผู้อื่น)

เพียรไม่ใช่เพื่อเอาชนะ แต่เพื่อสร้างประโยชน์แก่ผู้อื่น เป็นการเพียรด้วยหัวใจแห่งความรัก ปรากฏในศาสตร์พระราชา ได้แก่ การลงพื้นที่ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ทรงฟังเสียงประชาชนอย่างไม่เหน็ดเหนื่อย ส่วนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ เกิดความสัมพันธ์แห่งความไว้วางใจและสมานฉันท์

**A - Analytical Action** (เพียรด้วยปัญญาและการเรียนรู้)

การเพียรที่มีสติและเหตุผล ทดลอง วิเคราะห์ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ปรากฏในศาสตร์พระราชา ได้แก่ โครงการแก่งลิงดิน ฝนหลวง โครงการหลวง ส่วนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ เกิดปัญญาเชิงระบบและนวัตกรรมจากการเรียนรู้

## R - Reflective Renewal (เพียรอย่างรู้จักพักและทบทวน)

การเพียรไม่ใช่การเร่ง แต่รู้จักหยุดเพื่อฟื้นฟูพลังและทบทวน เพื่อเริ่มใหม่อย่างละเอียดกว่าเดิม ปรากฏในศาสตร์พระราชฯ ได้แก่ พระราชนิพนธ์และพระราชดำริหลายโครงการเกิดจากการทบทวนผลภาคสนามอย่างต่อเนื่อง ส่วนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ได้แก่ เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และสมดุลทั้งภายในและภายนอก

โมเดลนี้สะท้อนให้เห็นว่า “ความเพียร” เป็นมากกว่าความพยายามทางกาย แต่คือ “พลวัตแห่งปัญญา” (dynamic wisdom) ที่เชื่อมโยงสามภาวะของการเป็นมนุษย์ ได้แก่

ภาวะรู้ (Awareness) – การมีสติรู้เท่าทันตนและโลก

ภาวะทำ (Action) – การลงมืออย่างต่อเนื่องด้วยความเข้าใจ

ภาวะสะท้อน (Reflection) – การพิจารณาผลเพื่อเติบโต

วงจรนี้สอดคล้องกับหลัก “โยนิโสมนสิการ” และ “อิทธิบาท 4” ในพุทธศาสนา และยังเป็นแก่นเดียวกับ “วงจรการเรียนรู้แบบพอเพียง” ที่พระองค์ทรงประยุกต์ในทุกโครงการ กล่าวคือ การเพียรไม่ใช่การดิ้นรน แต่เป็นการ “อยู่กับความจริงด้วยใจสงบและไม่หยุดพัฒนา”

สรุปได้ว่า “ความเพียรตามศาสตร์พระราชฯ” คือ กระบวนการฝึกจิตใจให้มั่นคง ฝึกปัญญาให้ลึกซึ้ง และฝึกการกระทำให้มีคุณธรรม เมื่อบุคคลเพียรอย่างมีสติ เขาจะเปลี่ยนความทุกข์ให้กลายเป็นครู เมื่อองค์กรเพียรอย่างมีระบบ จะเปลี่ยนวิกฤตให้กลายเป็นโอกาส และเมื่อสังคมเพียรด้วยความร่วมมือ จะเปลี่ยนความแตกแยกให้กลายเป็นพลังสร้างสรรค์

## บทสรุป

“ความเพียร” ตามหลักการทรงงานข้อที่ 22 คือพลังเฝ้ายามของการพัฒนา ไม่ใช่การเร่งรัดหรือฝืนใจ หากคือการทำอย่าง มีสติ มีปัญญา และเพื่อประโยชน์ส่วนรวม จนก่อให้เกิดผลยั่งยืนทั้งต่อตัวคน งาน และสังคม โดยแก่นคิดนี้สอดคล้องประสานกับพุทธธรรม (สัมมาวายามะ และ อิทธิบาท 4) และปรากฏชัดในพระราชกรณียกิจที่ยืนอยู่บนการเรียนรู้ซ้ำ ทดลอง ปรับ และทำต่อเนื่องยาวนาน

ในเชิงปฏิบัติ บทความได้จัดวาง “กระบวนการ PERSEVERE (9 ขั้นตอน)” ให้ความเพียรกลายเป็นระบบงานและวิถีชีวิต ตั้งแต่ การตั้งเป้าหมายเพื่อส่วนรวม → ทำความเข้าใจเหตุ-ปัจจัย → เริ่มเล็กอย่างพอเพียง → สร้างวินัยและกิจวัตร → ทดลอง-เรียนรู้-ปรับ (PDCA) → ตรวจสอบคุณค่าที่เกิดขึ้นกับผู้คน → ขยายผลและฝังเป็นวัฒนธรรม → พัก-ฟื้นฟูกำลัง → ยกระดับผู้อื่น ขณะเดียวกัน “โมเดล P.E.A.R.” (Patience & Presence, Empathetic Endeavor, Analytical Action, Reflective Renewal) อธิบายโครงสร้างภายในของความเพียรว่าเป็น พลวัตแห่งปัญญา ที่เชื่อม “ภาวะรู้-ภาวะทำ-ภาวะสะท้อน” เข้าด้วยกัน

ผลลัพธ์คือภาพรวม 4 มิติ ได้แก่ (1) จิตใจมั่นคง ยึดหยุ่น พันทิได้ (2) ปัญญาเชิงระบบและนวัตกรรมงอกงามจากการเรียนรู้ (3) ความไว้วางใจและสมานฉันท์ทางสังคมเพิ่มขึ้น (4) การพัฒนาเด็หน้าอย่างยั่งยืนเพราะอาศัยเวลา-ความต่อเนื่อง-ความพอเพียง สรุปลแล้ว ความเพียรจึงไม่ใช่เพียง “วิธีทำงานสำเร็จ” แต่คือ ปรัชญาแห่งชีวิต ที่ทำงานกลายเป็นการภาวนา ความสำเร็จเป็นผลพลอยได้ และความสุขเกิดขึ้นจากการทำดีที่สุดในปัจจุบันขณะ

## บรรณานุกรม

- คณิดา หอมทรัพย์. (2562). พระราชนิพนธ์เรื่องพระมหาชนกในพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร: ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนแนวพระราชดำริและ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ. *วารสารมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์*, 17(3), 77-94.
- ณัฐพงศ์ แยมเจริญ. (2544). วาทกรรมวิเคราะห์พระราชนิพนธ์เรื่องพระมหาชนก. *ปริญญาเนเทศศาสตร์มหาบัณฑิต*. คณะนิเทศศาสตร์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระครูพินัยสังฆการ (สมชาย จิตตคุตโต). (2562). แนวทางการเสริมสร้างความเพียรแก่เยาวชนไทยใน สังคมปัจจุบัน. *วารสาร มจร ปรัชญาปริทรรศน์*, 2(2), 16-23.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2555). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม*. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. (2568). *พระราชดำรัส พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ด้านหลักปฏิบัติงานโครงการพัฒนา*. สืบค้นเมื่อ [6 ตุลาคม 2568], จาก <https://www.rdpb.go.th/th/King/พระราชดำรัส-หลักปฏิบัติงานโครงการพัฒนา>
- สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. (2568). *ข้อ 22 ความเพียร*. สืบค้นเมื่อ [6 ตุลาคม 2568], จาก <https://www.rdpb.go.th/th/King/หลักการทรงงาน-c24/93-ความเพียร-v9189>
- Bauman, Z. (1993). *Postmodern ethics*. Oxford: Blackwell.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York: Random House.
- Porpeang.org. (2021, December 20). *ข้อ 22. ความเพียร*. สืบค้นจาก <https://www.porpeang.org/content/5355/ข้อ-22-ความเพียร>

## การบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของขันติบารมี

### Business Administration Based on the Practice of Khanti Parami

สิรินทร์ กันยาวิริยะ<sup>1</sup> และ ชิสา กันยาวิริยะ<sup>2</sup>

Sirin Gunyaviriya<sup>1</sup> and Chisa Gunyaviriya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>บริษัท ล.ธนวังศ์ (1997) จำกัด

<sup>1,2</sup>Lor Yaowaraj Bangkok

Corresponding author, e-mail: <sup>1</sup>sirin.cnt@hotmail.com

<sup>2</sup>chisa.gu@ssru.ac.th

Received: October 30, 2025; Revised: December 31, 2025; Accepted: December 31, 2025

#### บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง “การบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของขันติบารมี” มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวคิดขันติบารมีในฐานะคุณธรรมเชิงจิตวิญญาณที่สามารถประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารธุรกิจร่วมสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน อาศัยกรอบแนวคิดทางพุทธปรัชญาเชื่อมโยงกับศาสตร์การจัดการสมัยใหม่ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงปรัชญาและการตีความ การศึกษาพบว่า ขันติบารมีมิได้เป็นเพียงคุณธรรมแห่งการอดทน หากแต่เป็นพลังแห่งการเข้าใจและยอมรับความเป็นจริงของเหตุปัจจัย เป็นการบริหาร “ด้วยสติและปัญญา” มากกว่าการบริหาร “ด้วยอำนาจ” ขันติบารมีจึงทำหน้าที่เป็นพลังภายในที่ช่วยให้ผู้นำและองค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างสงบ มั่นคง และยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลง ผลการวิเคราะห์เสนอองค์ความรู้ใหม่ คือ KHANTI Model ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลักหกประการ ได้แก่ Kindness (เมตตา), Harmony (ความกลมกลืน), Awareness (การรู้เท่าทัน), Non-Reactivity (ไม่ตอบโต้), Tolerance (ความอดทน), และ Integrity (ความซื่อสัตย์) โดยแต่ละองค์ประกอบสะท้อนมิติของขันติในระดับบุคคล ทีม และองค์กร เพื่อสร้างสมดุลระหว่างความสำเร็จทางเศรษฐกิจกับความสงบทางจิตใจ ทั้งนี้ องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาแนวคิดการบริหารเชิงบารมีในพระพุทธศาสนาให้สอดคล้องกับแนวคิดเป้าหมายการพัฒนาภายใน และ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ของโลกยุคใหม่

**คำสำคัญ :** การบริหาร, ธุรกิจ, การบริหารธุรกิจ, ขันติบารมี

## Abstract

This academic article titled “Business Administration Based on Khanti Parami” aimed to analyze the concept of Khanti Parami (the perfection of patience) as a spiritual virtue that could be applied to modern business administration for sustainable success. The study draws on a Buddhist philosophical framework and connects it with modern management studies using philosophical–interpretive analysis. The findings revealed that Khanti Parami was not merely passive endurance but an active state of awareness and understanding of causal conditions, enabling leaders and organizations to manage challenges with wisdom and mindfulness rather than impulse or dominance. The article proposes a new conceptual framework called the K-HANTI Model for Business Administration, which consisted of six core elements: Kindness, Harmony, Awareness, Non-Reactivity, Tolerance, and Integrity. Each element represented an application of Khanti Parami at personal, interpersonal, and organizational levels, fostering balance between internal peace and external performance. The model highlighted that patience, when cultivated as a managerial virtue, enhanced emotional resilience, ethical leadership, and harmonious teamwork, thereby supporting both Inner Development Goals (IDGs) and Sustainable Development Goals (SDGs).

**Keywords:** Business, Administration, Business Administration, Khanti Parami

## บทนำ

ในยุคแห่งความผันผวนของโลกธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการไม่ได้หมายถึงเพียงการวางแผน ควบคุม และนำพาทรัพยากรไปสู่เป้าหมายเชิงเศรษฐกิจอีกต่อไป หากแต่หมายถึงการสร้างสมดุลระหว่าง “ผลประโยชน์ทางธุรกิจ” กับ “คุณค่าทางจิตวิญญาณของมนุษย์” (Robbins & Coulter, 2018) การพัฒนาองค์กรในศตวรรษที่ 21 จึงต้องคำนึงถึง “ทุนภายใน” (Inner Capital) ควบคู่ไปกับทุนภายนอก โดยเฉพาะทุนทางจิตวิญญาณ (Spiritual Capital) ที่เป็นพลังขับเคลื่อนให้มนุษย์สามารถทำงานอย่างมีความหมาย และนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว (Zsolnai, 2011) ธุรกิจในปัจจุบันเผชิญแรงกดดันจากการแข่งขันทางเศรษฐกิจและความคาดหวังด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การเติบโตขององค์กรจึงไม่สามารถพึ่งพาความรู้ทางเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัย “คุณธรรมในการบริหาร” ที่มีฐานรากจากการเข้าใจตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง

พระพุทธศาสนาในฐานะปรัชญาแห่งการดำเนินชีวิต ได้ให้หลักธรรมที่สามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการอย่างมีคุณค่า โดยถือว่าการพัฒนาคนคือหัวใจของการบริหารที่แท้จริง พระธรรมปิฎก

(ป.อ. ปยุตโต, 2544) อธิบายว่าการบริหารที่ดีต้องเริ่มจากการบริหารใจ เพราะใจเป็นตัวกำหนดทิศทางของการคิด การพูด และการกระทำ หากจิตใจมั่นคงและมีสติปัญญา ย่อมสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น หลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่สัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับการบริหารอย่างมีเมตตาและปัญญา คือ “บารมี 10” ซึ่งเป็นหลักการพัฒนาคุณธรรมของพระโพธิสัตว์เพื่อบรรลุความเป็นพระพุทธเจ้า หนึ่งในบารมีเหล่านี้คือ ขันติบารมี (Khanti Parami) หรือความอดทนอดกลั้น ซึ่งถือเป็น “บารมีแห่งความมั่นคงของจิต” ที่หล่อเลี้ยงบารมีอื่นให้ตั้งอยู่ได้

ขันติบารมีมีรากศัพท์จากคำว่า Khanti หมายถึง “ความอดทน อดกลั้น และยอมรับได้โดยไม่เกิดโทสะ” แต่ในเชิงลึก ขันติไม่ใช่เพียงการทนอย่างจำใจ หากแต่คือ “การอดทนด้วยปัญญา” คือการเข้าใจความจริงของเหตุปัจจัยแล้วเลือกที่จะไม่ตอบโต้ด้วยอารมณ์ (Harvey, 2013) พระพุทธองค์ทรงสรรเสริญขันติไว้ว่าเป็น “ตะปอันสูงสุด” (Khanti paramam tapo titikkha) ซึ่งเป็นการฝึกจิตให้เพิกเลศด้วยความสงบเยือกเย็น ดังปรากฏใน *ขันติวาทีชาดก* ที่พระโพธิสัตว์แม้ถูกทำร้ายอย่างสาหัสก็ยังคงยึดมั่นในเมตตาและไม่ตอบโต้ นัยยะของขันติจึงลึกซึ้งยิ่งกว่าความอดทนทางกาย เพราะเป็น “การอดกลั้นทางใจ” ที่เกิดจากการเข้าใจธรรมชาติของทุกข์และมนุษย์

ในมิติทางการบริหาร ขันติบารมีเป็นพลังภายในที่ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ของตนท่ามกลางแรงกดดันและความขัดแย้ง พระอริการสูตร (2565) อธิบายว่า ขันติเป็นรากฐานของการบริหารจิต เพราะเป็นคุณธรรมที่เชื่อมโยงระหว่างสติ สมาธิ และปัญญา เมื่อจิตมีขันติย่อมสามารถ “เย็นอยู่ในเพลิงแห่งอารมณ์” และใช้ปัญญาแทนอารมณ์ในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีขันติจึงเป็นผู้ที่เข้าใจความแตกต่าง ไม่ผลักไสความขัดแย้ง แต่ใช้ความสงบและเมตตาเป็นพลังในการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยขันติบารมีจะไม่เน้นการบังคับควบคุม แต่เน้นการสร้างพื้นที่แห่งความเข้าใจและความร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงพุทธ” ที่มุ่งพัฒนาคนจากภายในสู่ภายนอก (มะสุกรี ตายะกาเร้ง, 2564)

ในขณะเดียวกัน นักวิชาการตะวันตกอย่าง Drucker (1974) มองว่าการบริหารคือ “ศาสตร์แห่งมนุษย์” ที่แก่นแท้ไม่ใช่การควบคุมระบบ แต่คือการเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และใช้ปัญญาในการประสานความแตกต่างให้กลมกลืนกัน ขันติบารมีจึงกลายเป็นคุณธรรมสากลที่สามารถบูรณาการเข้ากับแนวคิดการบริหารเชิงมนุษยธรรม (Humanized Management) และการบริหารเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ได้อย่างสมบูรณ์ ผู้นำที่มีขันติย่อมสามารถบริหารความขัดแย้งได้อย่างสันติ เข้าใจความทุกข์ของผู้อื่น และเปลี่ยนความกดดันให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ ขันติในทางบริหารจึงไม่ใช่ความเฉื่อยชา แต่คือพลังแห่งความมั่นคงที่เปลี่ยนความโกรธให้เป็นความเข้าใจ และเปลี่ยนความล้มเหลวให้เป็นบทเรียนเชิงพัฒนา

เมื่อมองในมิติทางธุรกิจ ขันติবারมีมีคุณค่ามากกว่าการเป็นหลักจริยธรรม เพราะยังสัมพันธ์กับแนวคิด “การบริหารความยั่งยืน” (Sustainable Management) ซึ่งเป็นแนวทางที่มุ่งให้ธุรกิจเติบโตอย่างรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม (Carroll & Brown, 2018) ธุรกิจที่ตั้งอยู่บนขันติบาร์มีจะมีความอดทนต่อผลลัพธ์ระยะยาว ยอมรับกระบวนการเปลี่ยนผ่าน และไม่เร่งผลตอบแทนด้วยวิธีที่ละเมิดคุณธรรม ขันติในทางนี้จึงเป็น “ภูมิคุ้มกันเชิงองค์กร” ที่ช่วยให้ผู้บริหารรักษาความมั่นคงทางจิตและทางจริยธรรมในโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวน (Qirem et al., 2023) ในทำนองเดียวกัน Zsolnai (2011) อธิบายว่า ธุรกิจที่มีจิตวิญญาณจะยึดมั่นในความอดทน ความซื่อสัตย์ และความเข้าใจในมนุษย์ ซึ่งเป็นพื้นฐานของ “ธุรกิจเชิงเมตตา” (Compassionate Business) ที่สามารถสร้างคุณค่าร่วมกับสังคมได้

การบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของขันติบาร์มีจึงไม่ใช่เพียงแนวทางเชิงอุดมคติ หากแต่เป็น “ยุทธศาสตร์ทางจิต” ที่สร้างความมั่นคงให้กับองค์กรในระยะยาว เพราะขันติเป็นคุณธรรมที่ทำให้ผู้บริหารสามารถยืนหยัดได้ในภาวะวิกฤติ และรักษาความสงบได้ในสถานการณ์แห่งความขัดแย้ง การมีขันติช่วยให้ผู้นำเข้าใจว่าทุกปัญหาเกิดจากเหตุปัจจัย มีจังหวะเวลา และมีทางออกที่ไม่จำเป็นต้องใช้ความรุนแรงหรืออำนาจ ขันติในเชิงบริหารจึงเป็นการผสมผสานระหว่างความอดทน (Tolerance) กับปัญญา (Wisdom) ทำให้การบริหารมีลักษณะของ “สติปัญญาเชิงเมตตา” ซึ่งเป็นหัวใจของการบริหารตามแนวพุทธจิตวิทยา (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2544)

อย่างไรก็ตาม งานศึกษาด้าน “ขันติบาร์มี” ในแวดวงวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจยังมีอยู่อย่างจำกัด ส่วนใหญ่นับศึกษาขันติในเชิงพุทธปรัชญาหรือจริยธรรมเชิงบาร์มี เช่น การบำเพ็ญขันติในพระโพธิสัตว์ (เอกชัย อุไรสินธ์, 2564) หรือการวิเคราะห์ขันติในฐานะคุณธรรมของภาวะผู้นำเชิงพุทธ (พระอธิการสุรพล, 2565) แต่ยังไม่มียานใดนำหลักขันติบาร์มีมาวิเคราะห์ในฐานะ “กลไกเชิงการบริหารธุรกิจ” ที่สามารถแปลงคุณธรรมให้กลายเป็นระบบการจัดการคน งาน และองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม แม้นักบริหารอย่าง Drucker (1974) และ Mintzberg (2009) จะกล่าวถึง “ความอดทน” และ “การฟังอย่างลึกซึ้ง” ว่าเป็นทักษะสำคัญของผู้นำยุคใหม่ แต่ยังไม่เคยมีการเชื่อมโยงคุณธรรมขันติจากพระพุทธศาสนาเข้าสู่กรอบการบริหารเชิงจิตวิญญาณในระดับองค์กรอย่างชัดเจน

ดังนั้น บทความวิชาการฉบับนี้จึงมุ่งนำเสนอ “การบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของขันติบาร์มี” ในฐานะกรอบแนวคิดใหม่ที่บูรณาการระหว่างศาสตร์แห่งการจัดการกับพุทธปรัชญา โดยมุ่งสังเคราะห์ว่าขันติบาร์มีสามารถกลายเป็นหลักการบริหารเชิงปฏิบัติได้อย่างไร ทั้งในระดับบุคคล (ผู้นำและพนักงาน) ระดับองค์กร (ระบบบริหารและวัฒนธรรมองค์กร) และระดับสังคม (ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับชุมชน) เพื่อชี้ให้เห็นว่าขันติบาร์มีไม่ใช่เพียงเครื่องมือของนักปฏิบัติธรรม แต่ยังเป็น “ทุนภายใน” ที่สามารถยกระดับธุรกิจให้มีความมั่นคง ยั่งยืน และองกงามด้วยคุณธรรมในโลกที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน

## ความหมายของขันติบารมี

ขันติบารมี (Khanti Parami) เป็นบารมีข้อที่หกในบารมี 10 ประการของพระโพธิสัตว์ ซึ่งถือเป็นคุณธรรมแห่งความอดทน อดกลั้น และความมั่นคงแห่งจิตใจในการเผชิญทุกข์ ขันติในภาษาบาลีมาจากรากศัพท์ “ขมติ” แปลว่า “ความอดทน” หรือ “การยอมรับได้โดยไม่หวั่นไหว” แต่ในมิติทางพุทธจิตวิทยา ความหมายของขันติลึกซึ้งยิ่งกว่าการทนต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพราะเป็นการอดทนด้วยปัญญา กล่าวคือ การเข้าใจเหตุปัจจัยของทุกข์อย่างถ่องแท้แล้วเลือกที่จะไม่ตอบสนองด้วยโทสะหรือความรุนแรง (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2544) พระพุทธองค์ทรงยกย่องขันติไว้ว่าเป็น “ตะปะอันสูงสุด” (Khanti paramam tapo titikkha) ซึ่งหมายถึงการบำเพ็ญเพียรโดยการอดทนต่อสิ่งที่ไม่น่าพอใจโดยไม่ให้จิตใจถูกรบกวน นัยยะของคำนี้ชี้ให้เห็นว่า ขันติมิใช่เพียงคุณธรรมแห่งความทนทาน แต่เป็นพลังแห่งความเยือกเย็นที่หล่อเลี้ยงปัญญาและเมตตาให้เจริญงอกงาม (Harvey, 2013)

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต, 2544) ได้อธิบายว่า “ขันติ” มีสองมิติสำคัญ คือ ความอดทนต่อสิ่งภายนอก (เช่น ความยากลำบาก คำติเตียน หรืออุปสรรคต่าง ๆ) และความอดทนต่อสิ่งภายใน (เช่น ความโกรธ ความฟุ้งซ่าน หรือความกลัว) ซึ่งทั้งสองมิตินี้ต้องอาศัยสติและปัญญาร่วมกันในการกำกับ หากขาดสติ ขันติจะกลายเป็นเพียงการกดข่ม แต่เมื่อมีปัญญา ขันติจะกลายเป็นพลังแห่งความเข้าใจที่แปรความทุกข์ให้เป็นครู และแปรความขัดแย้งให้เป็นการเรียนรู้ ขันติในทางนี้จึงมิได้หมายถึงการนิ่งเฉยต่อความไม่ถูกต้อง แต่คือการอดกลั้นอย่างมีปัญญาเพื่อหาหนทางแก้ปัญหาย่างถูกต้องและเป็นธรรม (มะสุกรี ตายะกาเรง, 2564)

ในเชิงอภิปรัชญา ขันติบารมีถือเป็นการเจริญขันติธรรม (Khanti-dhamma) ซึ่งมีฐานอยู่บนเมตตาและอุเบกขา เป็นการยอมรับความจริงของโลกด้วยใจสงบ ไม่ปฏิเสธและไม่หลีกเลี่ยง ขันติจึงสัมพันธ์โดยตรงกับหลักไตรลักษณ์ เพราะผู้มีขันติย่อมเห็นความเปลี่ยนแปลง (อนิจจัง) ของเหตุการณ์ต่าง ๆ เข้าใจว่าทุกข์เป็นสิ่งที่ชั่วคราว (ทุกขัง) และไม่ยึดมั่นในตน (อนัตตา) (พระอริการสุรพล, 2565) การมีขันติจึงไม่ใช่เพียงการควบคุมอารมณ์ แต่คือการรู้เท่าทันธรรมชาติของจิตที่ถูกกระทบ แล้วตอบสนองด้วยความเมตตาและความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

ในแง่ของบารมี ขันติแบ่งออกเป็นสามระดับ ได้แก่ ขันติบารมี (ระดับพื้นฐาน) คือ การอดทนต่อความยากลำบากและอารมณ์ภายนอก ขันติอุปปารมี (ระดับกลาง) คือ การอดกลั้นต่อคำวิจารณ์ การดูหมิ่น หรือความอยุติธรรมโดยไม่ตอบโต้ และขันติปรมัตถบารมี (ระดับสูงสุด) คือ การเสียสละแม้ชีวิตเพื่อรักษาความดี เช่น พระโพธิสัตว์ใน *ขันตีวาทีชาดก* ที่ยอมถูกทำร้ายโดยไม่แสดงความโกรธตอบ (เอกชัย อุไรสินธ์, 2564) ระดับทั้งสามนี้สะท้อนให้เห็นพัฒนาการของจิตจากการฝึกอดทนด้วยความพยายาม ไปสู่การอดทนด้วยปัญญา และในที่สุดคือการอดทนด้วยความเข้าใจอันเป็นหนึ่งเดียวกับความจริงของชีวิต

นอกจากนี้ ชันดียังมีมิติทางจริยศาสตร์ที่สัมพันธ์กับการอยู่ร่วมในสังคม เพราะความอดทนคือพื้นฐานของสันติภาพและการอยู่ร่วมกันอย่างเข้าใจ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2544) กล่าวว่า “ขันติเป็นเครื่องขัดเกลาจิตใจ เป็นรากฐานของมิตรภาพ และเป็นประตูสู่ปัญญา” ในระดับสังคม ชันติเป็นพลังที่เปลี่ยนความรุนแรงให้เป็นความเข้าใจ และในระดับองค์กร ชันติคือคุณสมบัติของผู้นำที่สามารถรักษาความสงบในท่ามกลางความขัดแย้งได้อย่างมีศิลปะ (ภัทร์ระพี วาริตี, 2565)

กล่าวโดยสรุป ชันติบารมีเป็นบารมีแห่งความมั่นคงของจิตที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสติและปัญญา เป็นคุณธรรมที่ช่วยให้มนุษย์เผชิญความทุกข์โดยไม่ถูกทุกข์ครอบงำ เป็นพลังแห่งการแปรเปลี่ยนจากภายในที่หล่อเลี้ยงบารมีอื่นให้สมบูรณ์ และเมื่อถูกนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทการบริหารธุรกิจ ชันติบารมีจะกลายเป็นพลังแห่งความยืดหยุ่น ความเข้าใจ และความสมดุล ซึ่งนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้ทั้งในมิติของผลกำไรและคุณธรรม

## ระดับของขันติบารมี

ขันติบารมีเป็นบารมีที่ต้องอาศัยการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องและลึกซึ้ง เพราะเป็นคุณธรรมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมอารมณ์ ความอดกลั้นต่อสิ่งกระทบ และการดำรงความสงบภายในท่ามกลางความทุกข์ พระพุทธศาสนาได้จำแนกระดับของขันติบารมีออกเป็นสามระดับตามลำดับแห่งการพัฒนาจิต ได้แก่ ชันติบารมี ชันติอุปบารมี และขันติปรมัตถบารมี ซึ่งแต่ละระดับสะท้อนความละเอียดของจิตใจและความมั่นคงทางคุณธรรมของผู้ปฏิบัติ (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), 2544)

**1. ชันติบารมี** หมายถึง การอดทนต่อสิ่งที่ไม่น่าพอใจในระดับพื้นฐาน เช่น ความลำบากทางกาย ความเหน็ดเหนื่อย ความหนาวร้อน หรือการขาดแคลนปัจจัยยังชีพ ผู้มีขันติในระดับนี้สามารถอดกลั้นได้โดยไม่โกรธ ไม่เรงรีบ และไม่ปล่อยให้อารมณ์ครอบงำ เป็นการฝึกให้จิตตั้งมั่นในความสงบและความพอเพียง ตัวอย่างเช่น การทำงานหนักอย่างต่อเนื่องโดยไม่บ่น การอดทนต่อคำด่าเตือนของผู้อื่น หรือการยอมรับความผิดพลาดของตนโดยไม่หลีกเลี่ยง ถือเป็นการปฏิบัติขันติบารมีในระดับเริ่มต้น (มะสุกรี ตายะกาเร้ง, 2564)

**2. ชันติอุปบารมี** เป็นขันติในระดับกลาง หมายถึงการอดทนต่อแรงกระทบที่รุนแรงกว่า เช่น การถูกด่าว่า ถูกใส่ร้าย หรือถูกกระทำด้วยความอหิวาธิธรรมโดยไม่ตอบโต้ด้วยความโกรธ ผู้ที่บำเพ็ญขันติในระดับนี้ต้องมีเมตตาและสติสูง เพราะสามารถรักษาความสงบได้แม้ในสถานการณ์ที่ไม่เป็นธรรม ตัวอย่างเช่น พระโพธิสัตว์ใน *ขันตีวาทิชาดก* ที่ถูกทำร้ายอย่างโหดร้ายแต่ยังกล่าวคำอโหสิกรรม และไม่คิดโต้ตอบ (เอกชัย อุไรสินธ์, 2564) ขันติในระดับนี้จึงไม่เพียงแค่การทน แต่คือการแปรความเจ็บปวดให้เป็นพลังแห่งการให้อภัยและความเข้าใจ

**3. ขันติปรมัตถบารมี** เป็นขั้นตื้นสูงสุด หมายถึงการเสียสละแม้ชีวิตของตนเพื่อรักษาธรรมและคุณความดี เช่น พระโพธิสัตว์ที่ยอมสละชีวิตเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวั่นไหวต่อทุกขภัย เป็นระดับที่ขันติกลายเป็นธรรมอันบริสุทธิ์ไร้เงื่อนไข เพราะไม่ต้องต่อสู้กับอารมณ์ใด ๆ อีกต่อไป จิตของผู้บำเพ็ญขันติในระดับนี้เปี่ยมด้วยความสงบ เยือกเย็น และสว่างด้วยปัญญา (พระอธิการสุรพล, 2565) ในเชิงจิตวิทยา ขันติปรมัตถบารมีจึงเป็นภาวะจิตที่เหนือการตอบสนองแบบปกติของมนุษย์ เพราะผู้มีขันติในขั้นนี้จะมองเห็นทุกเหตุการณ์เป็นธรรมดา ไม่เกิดความยึดมั่น และใช้ความเข้าใจแทนอารมณ์

ทั้งสามระดับนี้สะท้อนกระบวนการภาวนาของจิตจากการฝึกฝนภายนอกสู่ภายใน จากการอดทนด้วยความตั้งใจไปสู่การอดทนด้วยปัญญา และในที่สุดคือการอดทนด้วยเมตตาอย่างสมบูรณ์ เมื่อพิจารณาในเชิงจริยศาสตร์ ขันติบารมีในทั้งสามระดับยังเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะช่วยให้ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ ทนต่อแรงกดดัน และยืนหยัดในหลักการที่ถูกต้อง แม้เผชิญกับอุปสรรคและความเปลี่ยนแปลงในโลกธุรกิจ (ภัทรระพี วาริตี, 2565)

กล่าวโดยสรุป ระดับของขันติบารมีจึงมิได้เป็นเพียงการจำแนกเชิงทฤษฎี แต่เป็นเส้นทางแห่งการพัฒนาจิตจากระดับพื้นฐานสู่ระดับสูงสุด ซึ่งสะท้อนการเติบโตของจิตวิญญาณในทางพุทธศาสนา และเมื่อประยุกต์ใช้ในบริบทของการบริหารธุรกิจ ขันติบารมีในแต่ละระดับย่อมหล่อหลอมให้ผู้นำและองค์กรมีความมั่นคงทางจิตใจ อดทนต่อการเปลี่ยนแปลง และพร้อมเผชิญความจริงด้วยความสงบและปัญญา

### ความหมายของการบริหารธุรกิจ

การบริหารธุรกิจเป็นศาสตร์และศิลป์แห่งการจัดการทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยคำนึงถึงทั้งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและคุณค่าทางสังคม (Drucker, 1974) คำว่า “การบริหาร” (Administration/Management) หมายถึงกระบวนการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการหรือการนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) เพื่อให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปในทิศทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Robbins & Coulter, 2018) ส่วนคำว่า “ธุรกิจ” (Business) หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการของมนุษย์และสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (Porter, 1985) เมื่อรวมกันแล้ว “การบริหารธุรกิจ” จึงหมายถึงกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การเงิน วัตถุดิบ เทคโนโลยี และข้อมูล ให้ทำงานร่วมกันอย่างมีระบบ เพื่อบรรลุผลทางเศรษฐกิจและสังคมตามเป้าหมายขององค์กร

Fayol (1949) ผู้เป็นบิดาแห่งทฤษฎีการจัดการ ได้เสนอว่าการบริหารธุรกิจคือ “กระบวนการที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ทั้งวางแผน จัดองค์การ สั่งการ ประสานงาน และควบคุม” เพื่อให้การดำเนินงานมี

ทิศทางเดียวกันและเกิดผลลัพธ์สูงสุด ส่วน Mayo (1933) ได้เน้นมิติของมนุษย์ โดยชี้ว่าการบริหารไม่อาจสำเร็จได้หากละเลยแรงจูงใจทางสังคมและอารมณ์ของพนักงาน เพราะมนุษย์มิใช่เครื่องจักรแต่เป็น สิ่งมีชีวิตที่ต้องการการยอมรับและคุณค่าทางจิตใจ การบริหารธุรกิจจึงต้องผสมผสานทั้งด้านเทคนิคและ ด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างสมดุล

ในทัศนะของ Drucker (1974) การบริหารธุรกิจมิใช่เพียงเครื่องมือเพื่อสร้างกำไร แต่คือ “การ ทำให้คนธรรมดาสามารถทำสิ่งที่ไม่ธรรมดาได้” กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการดึงศักยภาพ ของบุคลากรออกมาอย่างเต็มที่และสร้างระบบที่ส่งเสริมให้ทุกคนเติบโตพร้อมกับองค์กร แนวคิดนี้ สอดคล้องกับ Mintzberg (2009) ที่อธิบายว่า “การบริหารคือศิลปะแห่งการเชื่อมโยงระหว่างการคิด การทำ และการเป็น” เพราะผู้นำที่แท้จริงไม่ได้เพียงบริหารงาน แต่บริหารความสัมพันธ์และคุณค่าของ มนุษย์ให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

ในมิติทางเศรษฐกิจ การบริหารธุรกิจยังหมายถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (Efficiency) ควบคู่กับการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) โดยต้องสามารถปรับตัว ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น (Kast & Rosenzweig, 1972) ส่วนในมิติทาง จริยธรรม การบริหารธุรกิจจำเป็นต้องตั้งอยู่บนหลักความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) และความยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งมองธุรกิจในฐานะส่วนหนึ่งของระบบสังคมที่ ต้องร่วมสร้างสมดุลระหว่างผลกำไรและประโยชน์ส่วนรวม (Carroll & Brown, 2018)

ในสังคมปัจจุบันที่ธุรกิจต้องเผชิญทั้งการแข่งขันและความไม่แน่นอนจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี แนวคิดการบริหารธุรกิจได้ขยายจากมิติ “การควบคุมทรัพยากร” ไปสู่มิติ “การ พัฒนาคนและคุณค่า” โดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง และให้ความสำคัญ กับการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) เพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่าง สมดุลและเป็นธรรม แนวทางใหม่นี้สะท้อนว่า การบริหารธุรกิจมิได้หมายถึงการเพิ่มผลผลิตเท่านั้น แต่ยัง หมายถึงการสร้าง “ความสุข” และ “คุณภาพชีวิต” แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย (Zsolnai, 2011)

กล่าวโดยสรุป การบริหารธุรกิจคือกระบวนการจัดการทรัพยากรอย่างมีระบบและมีจริยธรรม เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและสังคม โดยผู้นำธุรกิจที่แท้จริงต้องมีทั้ง “ความรู้เชิงเทคนิค” และ “คุณธรรมเชิงจิตวิญญาณ” ควบคู่กันไป ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มั่นคงและยั่งยืน ในโลกยุคใหม่

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ

แนวคิดการบริหารธุรกิจได้วิวัฒนามาตามพัฒนาการของสังคมและเศรษฐกิจโลก โดยเริ่มจากยุค การจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้น “ประสิทธิภาพของแรงงาน” สู่ยุคของ “การบริหารเชิงมนุษยธรรม” และต่อ

ยอดมาถึง “การบริหารเชิงจิตวิญญาณ” ในยุคปัจจุบัน ซึ่งมุ่งเน้นให้ธุรกิจเป็นมากกว่าการสร้างผลกำไร แต่เป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพชีวิตของมนุษย์ (Mintzberg, 2009) ทฤษฎีการบริหารธุรกิจยุคแรกเกิดจากแนวคิดของ Frederick W. Taylor (1911) ผู้เสนอ The Principles of Scientific Management ซึ่งมุ่งปรับปรุงประสิทธิภาพแรงงานผ่านการวิเคราะห์กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยมองว่ามนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักรที่ต้องได้รับการควบคุมให้ทำงานอย่างมีมาตรฐาน ต่อมา Henri Fayol (1949) ได้พัฒนาแนวคิดการบริหารในฐานะกระบวนการที่มีหน้าที่ชัดเจน คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม ซึ่งกลายเป็นรากฐานของทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่

ภายหลังจากยุคอุตสาหกรรม นักวิชาการอย่าง Elton Mayo (1933) และ Mary Parker Follett (1941) ได้เสนอ “แนวคิดความสัมพันธ์มนุษย์” (Human Relations Theory) ซึ่งเปลี่ยนมุมมองจากการมองแรงงานเป็นเครื่องมือ มาเป็นการมองมนุษย์ในฐานะทรัพยากรที่มีความรู้สึก มีแรงจูงใจ และต้องการการยอมรับ แนวคิดนี้เน้นให้ผู้บริหารเข้าใจจิตใจของพนักงาน และสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือในองค์กร ซึ่งถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของการบริหารธุรกิจจากการใช้ “อำนาจ” ไปสู่ “การมีส่วนร่วม” (Participation Management)

แนวคิดทางการบริหารในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 20 ได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ของ Kast และ Rosenzweig (1972) ซึ่งมองว่าองค์กรคือระบบเปิดที่เชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอก การบริหารจึงไม่สามารถแยกออกจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมได้ ผู้นำต้องมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร และเข้าใจพลวัตของการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การจัดการมีความยืดหยุ่นและยั่งยืน แนวคิดนี้ต่อมาถูกพัฒนาเป็น “การบริหารเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Management) ซึ่งเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ตามแนวคิดของ Porter (1985)

เมื่อเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ การบริหารธุรกิจได้ขยายความหมายจากการจัดการเชิงกลยุทธ์สู่ “การบริหารความยั่งยืน” (Sustainable Management) ที่มุ่งผสมผสานเป้าหมายทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน (Carroll & Brown, 2018) ธุรกิจในยุคใหม่นี้ไม่สามารถมุ่งแต่ผลกำไรโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจึงต้องอาศัยหลักจริยธรรม (Business Ethics) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เพื่อสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) และรักษาสมดุลระหว่างผลประโยชน์ขององค์กรกับผลประโยชน์ของสังคม

ในศตวรรษที่ 21 การบริหารธุรกิจได้เข้าสู่แนวคิด “การบริหารด้วยจิตวิญญาณ” (Spiritual-based Management) ซึ่งเกิดจากการตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กรไม่อาจวัดได้ด้วยตัวเลขทางการเงินเท่านั้น แต่ต้องวัดด้วยความผาสุกของผู้คนในองค์กรและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม (Zsolnai,

2011) แนวคิดนี้มองผู้นำในฐานะ “ผู้สร้างสติร่วม” (Awareness Creator) ซึ่งมีหน้าที่ปลูกฝังคุณธรรม เช่น ความอดทน เมตตา และปัญญา ให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างองค์กรที่มีความสงบและมีเป้าหมายทางจิตวิญญาณร่วมกัน ผู้นำที่มีชั้นดีบารมีจึงเป็นแบบอย่างของการบริหารที่ผสมผสานปัญญาและความเมตตา เข้าด้วยกัน สามารถรักษาความสมดุลระหว่างผลประโยชน์ทางธุรกิจกับคุณค่าทางจริยธรรม

Drucker (1974) สะท้อนว่า “การบริหารเป็นทั้งศาสตร์ ศิลป์ และปรัชญา” ศาสตร์ เพราะต้องใช้หลักวิชาและกระบวนการอย่างเป็นระบบ ศิลป์ เพราะต้องอาศัยความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ และปรัชญา เพราะต้องมีจุดยืนทางคุณค่าที่ชัดเจน แนวคิดนี้สอดคล้องกับการบริหารเชิงพุทธ (Buddhist Management) ที่มุ่งพัฒนาทั้งภายนอกและภายใน กล่าวคือ บริหารงานด้วยปัญญา และบริหารคนด้วยเมตตา ซึ่งเมื่อผนวกกับชั้นดีบารมีแล้ว ยิ่งทำให้การบริหารมีมิติของ “ความนิ่งที่สร้างการเปลี่ยนแปลง” เพราะชั้นดีคือพลังแห่งความอดทนที่ไม่หยุตนิ่ง หากแต่เป็นพลังแห่งความมั่นคงที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสันติ (พระอริการสูตรพล, 2565)

ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจในปัจจุบันจึงมิใช่เพียงการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือเชิงโครงสร้าง หากแต่คือการจัดการเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Management) ที่เชื่อมโยง “ความสำเร็จทางธุรกิจ” กับ “ความดีงามของมนุษย์” อย่างกลมกลืน ชั้นดีบารมีในฐานะคุณธรรมทางพุทธศาสนาจึงสามารถทำหน้าที่เป็นรากฐานของการบริหารในยุคใหม่ได้อย่างเหมาะสม เพราะเป็นพลังที่ทำให้การบริหารมีความยั่งยืนด้วยความสงบ มีความมั่นคงด้วยเมตตา และมีประสิทธิผลด้วยปัญญา

## องค์ความรู้ใหม่

จากการวิเคราะห์ชั้นดีบารมีในบริบทของการบริหารธุรกิจ สามารถสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เรียกว่า “โมเดลการบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของชั้นดีบารมี (Khanti-Based Business Administration Model)” ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างหลักธรรมทางพุทธศาสนาและศาสตร์การบริหารร่วมสมัย โดยถือว่าความอดทน อดกลั้น และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อธรรมชาติของมนุษย์คือรากฐานสำคัญของความยั่งยืนทางธุรกิจ องค์ความรู้ใหม่นี้เน้นการเปลี่ยน “ชั้นดี” จากคุณธรรมเชิงจิตใจให้กลายเป็น “ระบบคุณค่าภายในองค์กร” ที่สามารถปฏิบัติได้จริงในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

ในระดับ บุคคล (Personal Level) ชั้นดีบารมีถูกเสนอให้เป็น “ทักษะภายใน” (Inner Skill) ที่เชื่อมโยงกับหลัก Inner Development Goals (IDG) หมวด Being และ Thinking ซึ่งส่งเสริมให้ผู้นำและพนักงานมีสติรู้เท่าทันอารมณ์ สามารถควบคุมความโกรธ ความแค้น และความกังวลในการทำงานได้อย่างมีปัญญา การฝึกชั้นดีในระดับนี้จึงไม่ใช่การกดข่มความรู้สึก แต่คือการเปลี่ยนพลังลบให้กลายเป็นพลังแห่งความเข้าใจ ซึ่งจะนำไปสู่ “ความยืดหยุ่นทางอารมณ์” (Emotional Resilience) และ “ความ

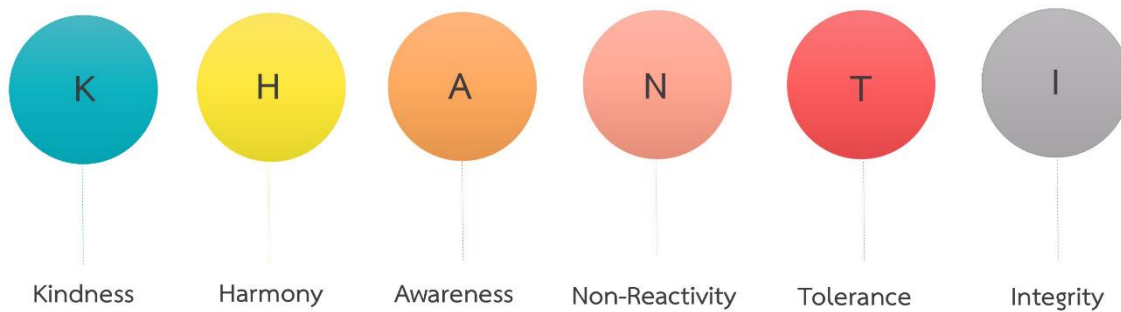
มั่นคงทางจิตใจ” (Mental Stability) ซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารที่มีคุณภาพ (Harvey, 2013; Zsolnai, 2011)

ในระดับ ทีม (Interpersonal or Relational Level) ขัณติบารมีเป็นพลังเชื่อมโยงความสัมพันธ์ภายในองค์กรให้กลมกลืน เพราะช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจในความแตกต่าง ไม่ตัดสินกันด้วยอคติ และสามารถสื่อสารอย่างมีเมตตา (Compassionate Communication) องค์ความรู้ใหม่ในมิตินี้เสนอแนวทางการบริหารที่เรียกว่า “การบริหารความขัดแย้งเชิงขัณติ” (Khanti-based Conflict Management) ซึ่งเน้นการใช้ความสงบ สติ และการฟังอย่างลึกซึ้งซึ่งเป็นเครื่องมือแทนการใช้อำนาจ การบริหารในลักษณะนี้จะช่วยให้ทีมสามารถเรียนรู้จากความแตกต่างและเติบโตจากความเห็นที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “Leadership through Dialogue” ของ Mintzberg (2009) ที่มองว่าผู้นำที่ดีคือผู้สามารถอดทนต่อความเห็นต่างและสร้างความเข้าใจร่วมจากความไม่เห็นพ้อง

ในระดับ องค์กร (Organizational Level) ขัณติบารมีสามารถพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า “องค์กรขัณติ” (Khanti Organization) ซึ่งหมายถึงองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้วยความสงบ ยืดหยุ่น และมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลตอบแทนระยะสั้น ผู้นำองค์กรในลักษณะนี้ไม่มุ่งแข่งขันแบบเอาชนะ แต่เน้นการเติบโตแบบร่วมมือ (Co-growth) โดยอาศัยขัณติเป็นกลไกการบริหารเชิงจริยธรรม (Ethical Mechanism) เพื่อสร้างความมั่นคงระยะยาว องค์กรขัณติจึงมีลักษณะของ “ความยั่งยืนภายใน” (Inner Sustainability) ซึ่งเป็นพื้นฐานของความยั่งยืนภายนอก (Outer Sustainability) ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม (Carroll & Brown, 2018)

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการศึกษานี้สามารถจำลองเป็นกรอบแนวคิด “KHANTI Model for Sustainable Business Management” โดยคำว่า KHANTI เป็นรหัสเชิงสัญลักษณ์ของคุณค่าทางจิตวิญญาณที่สามารถประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหาร ได้แก่

- K – Kindness (เมตตา) หมายถึง การบริหารด้วยหัวใจที่กรุณา
- H – Harmony (ความกลมกลืน) หมายถึง การประสานความแตกต่างให้สมดุล
- A – Awareness (การรู้เท่าทัน) หมายถึง มีสติรู้ตัวในทุกการตัดสินใจ
- N – Non-Reactivity (ไม่ตอบโต้) หมายถึง การรับมือกับปัญหาโดยไม่ใช้อารมณ์
- T – Tolerance (ความอดทน) หมายถึง อดกลั้นต่อแรงกดดันและความล้มเหลว
- I – Integrity (ความซื่อสัตย์) หมายถึง ยึดมั่นในความถูกต้องและคุณธรรม



แผนภาพที่ 1 KHANTI Model for Sustainable Business Management

โมเดลนี้เป็นการยกระดับขั้นตอนการบริหารจากคุณธรรมส่วนบุคคลไปสู่ระบบการบริหารแบบองค์รวม โดยเสนอว่าความอดทนมิใช่การหยุดนิ่ง แต่คือพลังแห่งความมั่นคงที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร เมื่อผู้นำฝึกขั้นต้นจนกลายเป็นสภาวะจิตแห่งปัญญา ความสงบภายในนั้นจะสะท้อนออกมาเป็นความสมดุลในการตัดสินใจ การจัดการทรัพยากร และความสัมพันธ์ในองค์กร

องค์ความรู้นี้จึงเป็นการต่อยอดจากแนวคิดการบริหารเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual-based Management) ของ Zsolnai (2011) และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Virtuous Leadership) ในพระพุทธศาสนา (พระอริการสูตร, 2565) โดยเสนอให้ขั้นตอนบริหารมีทำหน้าที่เป็น “หัวใจของการบริหารธุรกิจอย่างยั่งยืน” เพราะช่วยให้การบริหารเชื่อมโยงเป้าหมายทางเศรษฐกิจกับเป้าหมายทางจิตวิญญาณอย่างสมดุล กล่าวคือ “ทำงานด้วยสติ และบริหารด้วยความเข้าใจ” เมื่อองค์กรใช้ขั้นต้นเป็นฐานแห่งการบริหาร ย่อมเกิดพลังสามประการ คือ ความสงบ (Peace) ความมั่นคง (Stability) และ ความยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งเป็นหัวใจของธุรกิจที่ดำรงและเป็นประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม

## บทสรุป

การบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของขั้นตอนบริหารเป็นแนวทางใหม่ที่บูรณาการระหว่างศาสตร์การจัดการสมัยใหม่กับคุณธรรมทางพุทธปรัชญา โดยถือว่าความสำเร็จที่แท้จริงขององค์กรไม่ได้อยู่ที่ผลกำไรสูงสุด หากแต่อยู่ที่ความสามารถในการรักษาสมดุลระหว่าง “ความสำเร็จภายนอก” กับ “ความสงบภายใน” ขั้นตอนบริหารมีในฐานะคุณธรรมแห่งความอดทนและความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อธรรมชาติของมนุษย์ จึงกลายเป็นกลไกสำคัญของการบริหารเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual-based Management) ที่ช่วยให้การบริหารมีมิติของความมั่นคง ยืดหยุ่น และยั่งยืน

การประยุกต์ใช้ขันติธรรมมีในกระบวนการบริหารธุรกิจ ทำให้ผู้นำสามารถควบคุมอารมณ์ได้ท่ามกลางความขัดแย้งและความเปลี่ยนแปลง สร้างความสัมพันธ์ที่สมดุลภายในองค์กร และตัดสินใจบนพื้นฐานของสติและปัญญามากกว่าอารมณ์ ขันติในระดับบุคคลทำให้เกิดความมั่นคงทางจิตใจ ในระดับทีมสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือและความเข้าใจ และในระดับองค์กรขับเคลื่อนให้ธุรกิจเติบโตอย่างมีคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรที่บริหารด้วยขันติจึงมีได้แข่งเพื่อเอาชนะผู้อื่น แต่แข่งขันเพื่อพัฒนาตนเองและสร้างประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง

เมื่อพิจารณาในเชิงปรัชญา ขันติธรรมทำหน้าที่เป็น “พลังแห่งความนิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้” กล่าวคือ เป็นพลังภายในที่ไม่ตอบสนองด้วยโทสะหรือความกลัว แต่เลือกที่จะเรียนรู้จากทุกสถานการณ์ด้วยสติและปัญญา พลังนี้เองที่ทำให้การบริหารเกิดความสมดุลระหว่างความเด็ดขาดกับความอ่อนโยน ระหว่างการคิดเชิงกลยุทธ์กับการตัดสินใจด้วยเมตตา ขันติจึงเป็นคุณธรรมที่ทำให้ผู้นำไม่เพียงแต่ “บริหารงาน” แต่ยัง “บริหารจิต” ได้อย่างมีศิลปะ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Drucker (1974) ที่ว่า “การบริหารคือการทำให้คนธรรมดาสามารถทำสิ่งที่ไม่ธรรมดาได้”

ผลจากการวิเคราะห์เชิงสังเคราะห์ในบทความนี้ได้เสนอองค์ความรู้ใหม่ คือ “โมเดลการบริหารธุรกิจบนพื้นฐานของขันติธรรม” หรือ KHANTI Model ซึ่งประกอบด้วยหกองค์ประกอบ ได้แก่ Kindness (เมตตา) Harmony (ความกลมกลืน) Awareness (การรู้เท่าทัน) Non-Reactivity (ไม่ตอบโต้) Tolerance (ความอดทน) และ Integrity (ความซื่อสัตย์) โมเดลนี้ไม่เพียงชี้ให้เห็นว่าขันติสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริหารธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่ยังเสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับหลักการพัฒนายั่งยืน (Sustainable Development) และเป้าหมายการพัฒนาภายใน (Inner Development Goals: IDGs) อีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ขันติธรรมมิได้เป็นเพียงหลักธรรมของนักบวช หากแต่เป็น “บารมีของนักบริหาร” ที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจและการเติบโตทางจิตวิญญาณ ขันติทำให้ผู้นำมีพลังแห่งความสงบในการเผชิญวิกฤติ มีปัญญาในการตัดสินใจ และมีเมตตาในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ธุรกิจที่บริหารด้วยขันติจึงไม่เพียงอยู่รอดในโลกแห่งการแข่งขัน หากแต่ยัง “อยู่เย็น” ด้วยความดีงาม และ “ยั่งยืน” ด้วยความเข้าใจ ซึ่งนับเป็นทิศทางใหม่ของการบริหารธุรกิจที่ผสานความสำเร็จกับความสงบอย่างสมบูรณ์ในศตวรรษแห่งการเปลี่ยนผ่านนี้

## บรรณานุกรม

- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2544). *พุทธธรรม*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิพุทธธรรม.
- พระอริการสุรพล. (2565). *ภาวะผู้นำเชิงพุทธและชั้นดีธรรม*. วารสารวามัญองแหรงพุทธศาสตรปริทรรศน์, 16(2), 23–34.
- ภัทรระพี วาริตี. (2565). *ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณในองค์กร*. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มะสุกรี ตายะกาเร้ง. (2564). *แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบารมีในพระพุทศาสนา*. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- เอกชัย อุไรสินธ์. (2564). *แนวปฏิบัติตามปฏิปทาของพระโพธิสัตว์ในสังคมไทยปัจจุบัน*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). *Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues*. *Business & Society*, 57(1), 7–23.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper Business.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Sir Isaac Pitman & Sons.
- Harvey, P. (2013). *An introduction to Buddhism: Teachings, history and practices* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). *General systems theory: Applications for organization and management*. *Academy of Management Journal*, 15(4), 447–465.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York : Macmillan.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Qirem, I. A. E., et al. (2023). *The impact of sustainability accounting on financial reporting quality*. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(4), 62–71.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Zsolnai, L. (2011). *Spirituality and business: An interdisciplinary overview*. *Society and Economy*, 34(3), 489–514.



## จริยธรรมการตีพิมพ์บทความ

### ในวารสารสถาบันพอดี

วารสารสถาบันพอดี ให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์เผยแพร่บทความ ดังนั้น จึงมีนโยบายให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามหลักการและมาตรฐานด้านจริยธรรมในการตีพิมพ์อย่างเคร่งครัด ดังต่อไปนี้

#### บทบาทหน้าที่ของบรรณาธิการและกองบรรณาธิการในวารสารสถาบันพอดี

1. บรรณาธิการและกองบรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาและตรวจสอบบทความที่ส่งมาเพื่อพิจารณาตีพิมพ์กับวารสารทุกบทความ โดยพิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหาบทความกับเป้าหมายและขอบเขตของวารสาร รวมถึงตรวจสอบคุณภาพของบทความตามกระบวนการประเมินคุณภาพบทความก่อนการตีพิมพ์
2. บรรณาธิการมีหน้าที่จัดพิมพ์คำแนะนำแก่ผู้เขียนในทุกประเด็นที่ผู้เขียนควรรับทราบและควรมีการปรับปรุงคำแนะนำให้ทันสมัยอยู่เสมอพร้อมทั้งควรมีการอ้างอิงหรือการเชื่อมโยงกับระเบียบดังกล่าวนี้ด้วย
3. การพิจารณาบทความในแต่ละเรื่อง ต้องมีการอ้างอิงเหตุผลทางวิชาการเป็นหลัก และต้องไม่มีอคติต่อผู้เขียนบทความและเนื้อหาบทความที่พิจารณาไม่ว่าจะด้วยกรณีใด ๆ ทั้งสิ้น
4. บรรณาธิการไม่ควรเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจในการตอบรับบทความที่ถูกปฏิเสธการตีพิมพ์ไปแล้ว ยกเว้นมีปัญหาร้ายแรงเกิดขึ้นในระหว่างการส่งบทความมารับการพิจารณา
5. บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์บทความหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจประเมินบทความ ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ในเชิงธุรกิจหรือในการนำไปเป็นผลงานทางวิชาการของตนเอง
6. บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องไม่ปิดกั้น เปลี่ยนแปลง หรือแทรกแซงข้อมูลที่ใช้แลกเปลี่ยนระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจประเมินบทความและผู้นิพนธ์บทความ
7. บรรณาธิการมีหน้าที่ปกป้องมาตรฐานของทรัพย์สินทางปัญญาจากความต้องการทางธุรกิจ
8. บรรณาธิการมีความรับผิดชอบในการปรับปรุงวารสารอย่างสม่ำเสมอ และขอรับการประเมินมาตรฐานคุณภาพวารสารวิชาการ
9. บรรณาธิการและกองบรรณาธิการต้องปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ ของวารสารอย่างเคร่งครัด คงไว้ซึ่งความถูกต้องของผลงานวิชาการ และรักษามาตรฐานการดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้มั่นใจในคุณภาพของบทความที่ตีพิมพ์และรับรองคุณภาพของงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ตามมาตรฐานสากลที่ได้รับการยอมรับ

### บทบาทหน้าที่ของผู้เขียนบทความในวารสารสถาบันพอดี้

1. บทความที่ผู้เขียนส่งมาเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารต้องเป็นบทความที่ไม่เคยตีพิมพ์หรือเผยแพร่ที่ไหนมาก่อน
2. ผู้เขียนบทความต้องทำการอ้างอิงให้ถูกต้องทุกครั้งเมื่อนำผลงานของผู้อื่นมานำเสนอหรืออ้างอิงประกอบในเนื้อหาบทความของตนเอง และห้ามคัดลอกผลงานของผู้อื่นโดยเด็ดขาด
3. หากผลงานทางวิชาการของผู้เขียนเกี่ยวข้องกับการใช้สัตว์ หรือการทดลองในมนุษย์โดยผู้เข้าร่วมหรืออาสาสมัคร หรือผลการวิจัยมีประเด็นที่เปราะบางต่อผู้ให้ข้อมูล ผู้เขียนควรดำเนินการตามหลักจริยธรรมปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด รวมถึงต้องได้รับความยินยอมก่อนการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือแสดงเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น หนังสือรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หรือในสัตว์ทดลองประกอบด้วยทุกครั้ง
4. ผู้เขียนบทความต้องยินยอมโอนลิขสิทธิ์ให้แก่วารสารสถาบันพอดีก่อนการตีพิมพ์ และไม่นำผลงานไปเผยแพร่หรือตีพิมพ์กับแหล่งอื่น ๆ หลังจากที่ได้รับการตีพิมพ์กับวารสารสถาบันพอดี้แล้ว
5. ชื่อเขียนที่ปรากฏในบทความต้องเป็นผู้ที่มีส่วนในบทความนั้น ๆ จริง ไม่แอบอ้าง

### บทบาทหน้าที่ของผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้สนับสนุนบทความการพิจารณาคุณภาพของบทความต้องคำนึงถึงคุณภาพของบทความเป็นหลัก และพิจารณาบนหลักการและเหตุผลทางวิชาการโดยปราศจากอคติ หรือความขัดแย้งส่วนตัว
2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องตระหนักว่าตนเองเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญมีความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาของบทความที่รับประเมินอย่างแท้จริง
3. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องไม่แสวงหาประโยชน์จากบทความที่ตนเองได้ทำการประเมิน
4. หากผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความได้ตรวจสอบแล้วพบว่า บทความที่รับประเมินเป็นบทความที่คัดลอกผลงานชิ้นอื่น ๆ ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบทันทีพร้อมแสดงหลักฐานประกอบที่ชัดเจน
5. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ประเมินบทความต้องรักษาระยะเวลาประเมินตามกรอบเวลาประเมินที่วารสาร สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กำหนดรวมถึงไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความให้ผู้อื่นได้รับรู้





## หลักเกณฑ์สำหรับการนิพนธ์

บทความวิจัย บทความวิชาการ และงานวิชาการอื่น ๆ

วารสารสถาบันพอดี

วารสารสถาบันพอดี มีนโยบายส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการและงานวิจัยของนักศึกษาคณาจารย์ และนักวิชาการที่สนใจ นอกจากนี้ยังเป็นเวทีวิชาการ เพื่อแลกเปลี่ยนทัศนะและข้อคิดเห็นทางด้านสังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม โดยรูปแบบผลงานที่วารสารจะรับพิจารณามี 2 ประเภท คือ บทความวิจัย และบทความวิชาการ

บทความวิจัย บทความวิชาการ และบทวิจารณ์หนังสือที่จะได้รับการพิจารณาลงตีพิมพ์ในวารสาร “สถาบันพอดี” นี้ จะต้องได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) ก่อน เพื่อให้วารสารมีคุณภาพและนำไปอ้างอิงได้

การเตรียมต้นฉบับบทความวิจัย บทความวิชาการ บทวิจารณ์หนังสือ และงานวิชาการอื่น ๆ มีดังนี้

1. ภาษา เป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษก็ได้ การใช้ภาษาไทยให้ยึดหลักการใช้คำศัพท์และชื่อบัญญัติตามหลักของราชบัณฑิตยสถาน ควรหลีกเลี่ยงการใช้ภาษาอังกฤษในข้อความ ยกเว้นกรณีจำเป็นให้เขียนคำศัพท์ภาษาไทยตามด้วยวงเล็บภาษาอังกฤษ ให้ใช้ตัวเล็กทั้งหมดยกเว้นชื่อเฉพาะต้องขึ้นต้นด้วยตัวอักษรใหญ่ บทความส่วนที่เป็นภาษาอังกฤษควรให้ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษาอังกฤษตรวจสอบความถูกต้องก่อนที่จะส่งต้นฉบับ

2. การพิมพ์ ให้จัดพิมพ์ด้วยโปรแกรมไมโครซอฟท์เวิร์ด ด้วยรูปแบบตัวอักษร TH Sarabun PSK เนื้อหาจะเป็นขนาด 16 พอยต์ หัวข้อขนาด 18 พอยต์ ชื่อเรื่องขนาด 20 พอยต์ โดยจัดหน้ากระดาษขนาด A4 ตั้งค่าน้ำกระดาษสำหรับการพิมพ์ห่างจากขอบกระดาษทุกด้าน ดังนี้ บน, ล่าง, ภายนอก ด้านละ 1 นิ้ว (2.54 เซนติเมตร) ยกเว้น ภายในตั้งเป็น 1.3 นิ้ว

3. จำนวนหน้า บทความวิจัย บทวิจารณ์หนังสือ และบทความวิชาการ ตั้งแต่หัวข้อเรื่องจนถึงบรรณานุกรมควรมีความยาวไม่น้อยกว่า 8 หน้า แต่ไม่เกิน 15 หน้า กระดาษ ขนาด A4

## การเรียงลำดับเนื้อหา

### 1. บทความวิจัย

1.1 ชื่อเรื่อง ควรสั้น กระชับ และสื่อเป้าหมายหลักของการศึกษาวิจัย ไม่ใช่คำย่อชื่อเรื่องต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยให้นำชื่อเรื่องภาษาไทยมาก่อน

1.2 ชื่อผู้นิพนธ์ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ตำแหน่งทางวิชาการ หน่วยงานหรือสถาบัน ที่สังกัด และอีเมล

1.3 บทคัดย่อ (abstract) ให้มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เป็นเนื้อความย่อที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย โดยเรียงลำดับความสำคัญของเนื้อหา เช่น วัตถุประสงค์ วิธีการศึกษา ผลงานและการวิจารณ์อย่างต่อเนืองกัน ควรอยู่ระหว่าง 200-300 คำ หรือไม่ควรเกิน 1 หน้ากระดาษ (ขนาดอักษร 16 TH SarabunPSK) ให้บทคัดย่อภาษาไทยขึ้นก่อนภาษาอังกฤษ

1.4 คำสำคัญหรือคำหลัก (Keywords) ให้ระบุทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ใส่ไว้ท้ายบทคัดย่อของแต่ละภาษา ควรอยู่ที่ 3-5 คำ และไม่ควรเกิน 5 คำ

1.5 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาหรือบทนำ เป็นส่วนของเนื้อหาที่บอกความเป็นมา และเหตุผลนำไปสู่การศึกษาวิจัย ให้ข้อมูลทางวิชาการพร้อมทั้งจุดมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องอย่างคร่าว ๆ และมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาและวิจัยนั้นด้วย

1.6 วิธีดำเนินการวิจัย ให้ระบุรายละเอียดวัสดุ อุปกรณ์ สิ่งทีนำมาศึกษา จำนวนลักษณะ เฉพาะของตัวอย่างที่ศึกษา ตลอดจนเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษา อธิบายวิธีการศึกษา หรือแผนการทดลองทางสถิติ การสุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บข้อมูลและวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1.7 ผลการวิจัย แง่ผลที่พบตามลำดับหัวข้อของการศึกษาวิจัยอย่างชัดเจนได้ใจความ ถ้าผลไม่ซับซ้อนไม่มีตัวเลขมาก ควรใช้คำบรรยาย แต่ถ้ามีตัวเลขมาก ตัวแปรมาก ควรใช้ตารางแผนภูมิแทน ไม่ควรมีเกิน 5 ตาราง หรือแผนภูมิ ควรแปลความหมายและวิเคราะห์ผลที่ค้นพบ และสรุปเปรียบเทียบกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

1.8 อภิปรายผลการวิจัย ชี้แจงว่าผลการศึกษาดตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย หรือแตกต่างไปจากผลงานที่มีผู้รายงานไว้ก่อนหรือไม่ อย่างไร เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้นและมีพื้นฐานอ้างอิงที่เชื่อถือได้ และให้จบด้วยข้อเสนอแนะที่จะนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์หรือทั้งประเด็นคำถามการวิจัย ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยต่อไป

1.9 องค์ความรู้ใหม่ ชี้แจงว่าผลการศึกษาค้นคว้าได้องค์ความรู้ใหม่อย่างไรบ้างที่อาจมีผลกระทบ ต่อสังคมหรือแวดวงวิชาการ หรือชี้แจงได้ว่าองค์ความรู้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีคุณค่าต่อสังคมอย่างไร (ถ้าสามารถสรุปเป็นรูปภาพหรือแผนภูมิได้จะดีมาก)

1.10 ตาราง รูปภาพ และแผนภูมิ ควรคัดเลือกเฉพาะที่จำเป็น และต้องมีคำอธิบายสั้น ๆ แต่สื่อความหมายได้สาระครบถ้วนในกรณีที่เป็นตาราง คำอธิบาย ต้องอยู่ด้านบน ในกรณีเป็นรูปภาพ หรือแผนภูมิคำอธิบายต้องอยู่ด้านล่าง

1.11 บรรณานุกรม สำหรับการพิมพ์เอกสารอ้างอิง ทั้งเอกสารอ้างอิงที่เป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ให้ครบถ้วนที่ท้ายเรื่อง โดยใช้ระบบการอ้างอิงตามรูปแบบ APA

## 2. บทความวิชาการ

2.1 ชื่อเรื่อง ควรสั้น กระชับ และสื่อเป้าหมายหลักของการศึกษาวิจัย ไม่ใช้คำย่อชื่อเรื่องต้องมีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยให้นำชื่อเรื่องภาษาไทยมาก่อน

2.2 ผู้แต่ง ชื่อผู้พิมพ์ภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ตำแหน่งทางวิชาการ หน่วยงานหรือสถาบันที่สังกัด และอีเมล

2.3 บทคัดย่อ (abstract) ให้มีทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เป็นเนื้อความย่อที่อ่านแล้วเข้าใจง่าย โดยเรียงลำดับความสำคัญของเนื้อหา เช่น วัตถุประสงค์ วิธีการศึกษา ผลงานและการวิจารณ์อย่างต่อเนื่องกัน ควรอยู่ระหว่าง 250-300 คำ หรือไม่ควรเกิน 1 หน้ากระดาษ (ขนาดอักษร 16 TH SarabunPSK) ให้บทคัดย่อภาษาไทยขึ้นก่อนภาษาอังกฤษ

2.4 คำสำคัญหรือคำหลัก (Keywords) ให้ระบุทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ใส่ไว้ท้ายบทคัดย่อของแต่ละภาษา ควรอยู่ที่ 3-5 คำ และไม่ควรเกิน 5 คำ

2.5 บทนำ เป็นส่วนของเนื้อหาที่บอกความเป็นมาและเหตุผลนำไปสู่การศึกษา ให้ข้อมูลทางวิชาการพร้อมทั้งจุดมุ่งหมายที่เกี่ยวข้องอย่างคร่าว ๆ และมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาและวิจัยนั้นด้วย

2.6 เนื้อหา มีการอธิบายถึงบริบท หรือองค์ประกอบต่าง ๆ หรือพรรณนาในสิ่งที่ต้องการนำเสนออย่างเป็นขั้นตอน

2.7 องค์ความรู้ใหม่ (ถ้ามี) ชี้แจงว่าผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้องค์ความรู้ใหม่อย่างไรบ้างที่อาจมีผลกระทบต่อสังคมหรือแวดวงวิชาการ หรือชี้แจงได้ว่าองค์ความรู้จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีคุณค่าต่อสังคมอย่างไร (ถ้าสามารถสรุปเป็นรูปภาพหรือแผนภูมิได้จะดีมาก)

2.8 บทสรุป ควรมีการสรุปให้เข้าใจง่าย อ่านแล้วสามารถเข้าใจภาพรวมทั้งหมดของบทความ ไม่ควรเขียนอธิบายยืดเยื้อ แต่ควรสรุปเนื้อหาให้มีความกระชับ เข้าใจง่าย

2.9 บรรณานุกรม สำหรับการพิมพ์เอกสารอ้างอิง ทั้งเอกสารอ้างอิงที่เป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ให้ครบถ้วนที่ท้ายเรื่อง โดยใช้ระบบการอ้างอิงตามรูปแบบ APA

## 3. งานวิชาการอื่น

กรอบในการเขียนให้ใช้ในกรณีเดียวกันกับบทความวิชาการ

### ขอบเขตการตีพิมพ์

วารสารสถาบันพอติ เป็นวารสารสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ รับผิดชอบเผยแพร่บทความในด้านมนุษยศาสตร์และสังคมโดยเน้นด้านการศึกษาศาสตร์หรือครุศาสตร์ เช่น ด้านปรัชญา จริยศาสตร์ ศาสนาและวัฒนธรรม มนุษย์ศาสตร์ สังคมศาสตร์ ครุศาสตร์ การบริหารการศึกษา และสหวิทยาการด้านการศึกษา

### วาระการตีพิมพ์

วารสารสถาบันพอดี มีวาระการตีพิมพ์เผยแพร่ ปีละ 12 ฉบับ ได้แก่

- ฉบับที่ 1 ประจำเดือนมกราคม
- ฉบับที่ 2 ประจำเดือนกุมภาพันธ์
- ฉบับที่ 3 ประจำเดือนมีนาคม
- ฉบับที่ 4 ประจำเดือนเมษายน
- ฉบับที่ 5 ประจำเดือนพฤษภาคม
- ฉบับที่ 6 ประจำเดือนมิถุนายน
- ฉบับที่ 7 ประจำเดือนกรกฎาคม
- ฉบับที่ 8 ประจำเดือนสิงหาคม
- ฉบับที่ 9 ประจำเดือนกันยายน
- ฉบับที่ 10 ประจำเดือนตุลาคม
- ฉบับที่ 11 ประจำเดือนพฤศจิกายน
- ฉบับที่ 12 ประจำเดือนธันวาคม

### การส่งต้นฉบับ

- E-mail: โดยส่งไฟล์เวิร์ด (word) และไฟล์ Pdf. ไปที่ [shdm.foundation@gmail.com](mailto:shdm.foundation@gmail.com)
  - สามารถส่งได้ด้วยตนเองที่กองบรรณาธิการวารสารสถาบันพอดี มูลนิธิสหธรรมิกชน ณ ลุมพินีพาร์ค รัตนาธิเบศร์-งามวงศ์วาน ถนนรัตนาธิเบศร์ บางกระสอ อำเภอเมืองนนทบุรี 11000 โทร. 081-8150908
-

| รูปแบบ                    | รายการอ้างอิง (ท้ายบทความ)<br>สัญลักษณ์ / หมายถึง การเว้นวรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หนังสือ                   | ชื่อผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ ชื่อเรื่อง./ (ครั้งที่พิมพ์)./ สถานที่พิมพ์./ : สำนักพิมพ์.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ผู้แต่ง 1 คน              | <p>ทิตินา แชมมณี. (2563). <i>ศาสตร์การสอน</i>. (พิมพ์ครั้งที่ 24). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.</p> <p>Vaman Shivram. (1995). <i>The Practical Sanskrit-English Dictionary</i>. New Delhi : Motilal Babarsidass.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ผู้แต่ง 2-3 คน            | <p>ชนินทร เฉลิมสุข และ อภิชาติ คำปลิว. (2562). <i>เทคโนโลยี (วิทยาการคำนวณ) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2</i>. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรเจริญทัศน์.</p> <p>วสันต์ เกียรติแสงทอง, พรหมพล พรหมมาศ และ อนุวัตร เฉลิมสกุลกิจ. (2552). <i>การศึกษาเทคโนโลยีออกเมนต์เตดเรียลลิตี้ : กรณีศึกษา พัฒนาเกมส์ “เมมการ์ด”</i>. โครงการงานสาขาวิทยาการคอมพิวเตอร์ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.</p> <p>Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). <i>The Balanced Scorecard : translating strategy in action</i>. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation.</p> <p>Knecht, W. S., Kuhlman, C. W., &amp; Piper, R. D. (1955). <i>Production of Ionium from a Pitchblende Residue (No. MCW-1379)</i>. St. Louis : Mallinckrodt Chemical Works.</p> |
| ผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป | <p><b>กรณีมีผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป ให้ลงเฉพาะผู้แต่งแรกตามด้วยคำว่าและคณะ กรณีภาษาต่างประเทศ ใช้ et al. ยกตัวอย่างเช่น</b></p> <p>สุวารี เจริญมุขยพันธ์ และคณะ. (2556). <i>การศึกษาสถานการณ์การให้บริการสุขภาพกับชาวกัมพูชาที่ชายแดนไทย-กัมพูชา : กรณีศึกษา จังหวัดสระแก้ว จันทบุรี และตราด กระทรวงสาธารณสุข ปี 2556</i>. นนทบุรี : สำนัก งานวิจัยเพื่อการพัฒนาหลักประกันสุขภาพไทย.</p> <p>Moreau G, et al. (1984). <i>Le service d'accompagnement spiritual dela maison Sarrazin</i>. College de France : Quebec.</p>                                                                                                                                                                                                              |
| ผู้แต่งเป็นสถาบัน         | <p>สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ.(2560). <i>แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว</i>. กรุงเทพฯ : หจก.อรุณการพิมพ์.</p> <p>World Health Organization (WHO). (2023). <i>Health Statistics 2023 - Monitoring for the SDGs</i>. Geneva Switzerland : World Health Organization.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

| รูปแบบ                                                         | รายการอ้างอิง (ท้ายบทความ)<br>สัญลักษณ์ / หมายถึง การเว้นวรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หนังสือ                                                        | ชื่อผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ชื่อเรื่อง./ (ครั้งที่พิมพ์)./สถานที่พิมพ์./:สำนักพิมพ์.                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ผู้รวบรวมหรือ<br>บรรณาธิการ                                    | <p>รวิช ตาแก้ว (บก.). (2559). <i>ประเทศไทยกับธรรมชาติวิทยาด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</i>. กรุงเทพฯ : หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาปรัชญาและจริยศาสตร์.</p> <p>Marya L. Besharov and Bjoern C. Mitzinneck (eds.). ( 2021) . <i>Organizational Hybridity : Perspectives, Processes, Promises</i>. Research in the Sociology of Organizations.</p> |
| เอกสารที่ไม่เป็นเล่ม เช่น<br>เอกสารอัดสำเนา แผ่นพับ<br>เป็นต้น | <p>คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2561). <i>รายงานผลการดำเนินงานของหลักสูตร วารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารมวลชน (ปรับปรุง พ.ศ. 2559)</i>. (เอกสารอัดสำเนา).</p> <p>Lynn, A. ( 1994). <i>Living after AIDS threat of dying imposes stress</i>. Chicago : University of Illinois. (unpublished).</p>                |
| กรณีผู้แต่งใช้นามแฝง                                           | <p>นิวกลม (นามแฝง). (2555). <i>ความรักเท่าที่รู้</i>. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : มติชน.</p> <p>Omega ( pseud ). ( 2 0 0 5 ). <i>Garden of repose bitter cold nights</i>. (Translated by Jack Hoe) (2nd ed.). Beijing : Foreign Languages Press.</p>                                                                                          |
| กรณีไม่ปรากฏชื่อผู้แต่ง                                        | <p>PORPEANG THE EXPLORER เศรษฐกิจพอเพียง. (2565). กรุงเทพฯ : ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร.</p> <p><i>Aids and the third world</i>. (1989). Philadelphia : New Society Publishing.</p>                                                                                                                  |
| กรณีไม่ปรากฏเมืองที่พิมพ์<br>หรือสำนักพิมพ์                    | <p>ซัม สลาวพัตร, (2559), <i>พระบรมราโชวาทและพระราชดำรัส</i>. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท.</p> <p>Vatsyayan, K. (1986). <i>Made Easy Ethics</i>. New Delhi : n.p.</p>                                                                                                                                                                                       |
| กรณีไม่ปรากฏปีที่พิมพ์                                         | <p>วิทย์ วิศทเวทย์. (ม.ป.ป.). <i>จริยศาสตร์ : มนุษย์กับปัญหาจริยธรรม</i>. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : อักษรทัศน์.</p> <p>Kant, I. (n.d.). <i>Groundwork for the Metaphysics of Morals</i>. translated by H.J. Paton. New York : Harper &amp; Row, Publishers, Inc.</p>                                                                        |
| กรณีพิมพ์ครั้งที่ 1                                            | <p>คมเดือน โพธิ์สุวรรณ. (2563). <i>เคล็ดลับการเขียนบทความวิจัยวรรณคดีตะวันตกวรรณคดีอังกฤษและอเมริกัน</i>. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.</p> <p>Belcher, W. (2019). <i>Writing your journal article in twelve weeks : A guide to academic publishing success</i>. Chicago : University of Chicago Press.</p>                       |

| รูปแบบ                                                       | รายการอ้างอิง (ท้ายบทความ)<br>สัญลักษณ์ / หมายถึง การเว้นวรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| หนังสือที่ชื่อผู้แต่งและปีที่พิมพ์เหมือนกันแต่ต่างชื่อเรื่อง | ชื่อผู้แต่ง./(ปีที่พิมพ์ก,ข,ค หรือ a,b,c)./ชื่อเรื่อง./(ครั้งที่พิมพ์)./สถานที่พิมพ์./สำนักพิมพ์.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                              | <p>กิริติ บุญเจือ. (2560ก). <i>ปรัชญาและจริยศาสตร์เบื้องต้น</i>. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.</p> <p>_____. (2560ข). <i>ปรัชญาและจริยศาสตร์โบราณ</i>. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.</p> <p>Huntington, Samuel P. (1996a). <i>The Clash of Civilization</i>. New York : Simon and Schuster.</p> <p>_____. (1996b). <i>The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order</i>. New York : Simon and Schuster.</p>              |
| หนังสือแปล                                                   | ชื่อผู้แต่ง./แปลโดย/ชื่อผู้แปล./(ปีที่พิมพ์)./ชื่อเรื่อง./สถานที่พิมพ์./สำนักพิมพ์.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                                              | <p>Sandel, M. J. แปลโดย สฤณี อาชวานันทกุล. (2554). <i>ความยุติธรรม</i>. กรุงเทพฯ : โอเพ่น เวิลด์ส.</p> <p>Lao Tzu. translate by D.C. Lau. (1996). <i>Tao Te Chiag</i>. Honng Kong : The Chinese University of Honng Kong.</p>                                                                                                                                                                                                                             |
| บทความในวารสาร                                               | ชื่อผู้เขียนบทความ./(ปีที่พิมพ์)./ชื่อบทความ./ชื่อวารสาร./ปีที่หรือเล่มที่(ฉบับที่(ถ้ามี))./เลขหน้า.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                              | <p>อัจฉรา ศรีวรกุล และนิรนาท จุลเนียม. (2566). ศึกษาความสามารถในการเขียนเรื่องจากภาพโดยใช้จินตนาการของผู้เรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จากการจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือด้วยเทคนิค CIRC. <i>วารสารศึกษาศาสตร์ มมร</i>, 11(2), 25-41.</p> <p>Matland, RE. (1995). Synthesizing the implementation literature : The ambiguity-conflict model of policy implementation. <i>Journal of Public Administration Research and Theory</i>, 5(2), 145-174.</p> |

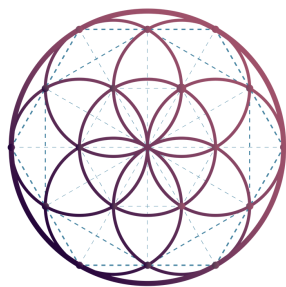
| รูปแบบ                                               | รายการอ้างอิง (ท้ายบทความ)<br>สัญลักษณ์ / หมายถึง การเว้นวรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วิทยานิพนธ์/ดุษฎีนิพนธ์/<br>สารนิพนธ์/รายงานการวิจัย | ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์/ดุษฎีนิพนธ์/สารนิพนธ์/รายงานการวิจัย/(ปีที่พิมพ์)/ชื่อ<br>วิทยานิพนธ์หรือดุษฎีนิพนธ์และสารนิพนธ์./ระดับวิทยานิพนธ์หรือดุษฎีนิพนธ์หรือ<br>สารนิพนธ์หรือรายงานการวิจัย./คณะหรือสังกัด/./ชื่อมหาวิทยาลัย.                                                                                                                                                                                                                                  |
| อ้างอิงจากวิทยานิพนธ์                                | <p>นริศา ชูตินารา. (2563). ศึกษาวิเคราะห์การจัดการอารมณ์เชิงพุทธรของผู้อยู่สูงอายุใน<br/>โรงเรียนหอสมสุข ตำบลดอนแก้ว อำเภอมะแมร์ จังหวัดเชียงใหม่. <i>พุทธศาสตร<br/>มหาบัณฑิต</i>. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.</p> <p>Pyerson, J.F. (1983). Effective management training : Two models.<br/><i>Master's thesis</i>. New York : Carkson College Technology.</p>                                                                      |
| อ้างอิงจากดุษฎีนิพนธ์                                | <p>ปราโมทย์ หม่อมศิลา. (2561). คุณภาพชีวิตของทหารไทยตามหลักปรัชญาหลังนวยุค<br/>สายกลาง : การศึกษาเชิงวิเคราะห์ วิจัย และวิธาน. <i>ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎี<br/>บัณฑิต</i>. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.</p> <p>Chansuvarn, W. (2012). Spectrometric analysis of mercury(II) ion using<br/>gold nanoparticles stabilized by dithia-diaza ligands. <i>Doctoral<br/>dissertation</i>. Bangkok : Chulalongkorn University.</p>                    |
| อ้างอิงจากสารนิพนธ์                                  | <p>อภิพัทธ์ วิศิษฎ์ใจงาม และ จิรพจน์ ขวัญคง. (2561). พลังจิตอาสาจากเจตนา สร้าง<br/>รัก ศรัทธา ผูกหลักสามัคคี. <i>สารนิพนธ์พุทธศาสตรบัณฑิต</i>. บัณฑิตวิทยาลัย :<br/>มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.</p> <p>Akkaraphan Rujiraprawat. (2013). Guidelines to Increase Efficiency of<br/>Dried Rubber Wood Industry : A Case Study of a Factory in Songkhla<br/>Province. <i>Minor Thesis</i>. Industrial Management : Prince of Songkla<br/>University.</p> |
| อ้างอิงจากรายงานการวิจัย                             | <p>วิษณุ บัวเทศ. (2565). การถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นในการเพิ่มมูลค่าและมูล<br/>ไส้เดือนดิน ตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. <i>รายงานการวิจัย</i>. กรุงเทพฯ :<br/>สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ.</p> <p>Natchariya Chomngam. (2020). WTO and Public Moral: A Case Study of<br/>EU's Prohibition of Importation and Marketing of Seal Products.<br/><i>research report</i>. Bangkok : Chulalongkorn University.</p>                                                 |

| รูปแบบ                                    | รายการอ้างอิง (ท้ายบทความ)<br>สัญลักษณ์ / หมายถึง การเว้นวรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| บทความจากเว็บไซต์ (Web Site)              | ชื่อผู้แต่ง./ชื่อบทความ./[ออนไลน์]./แหล่งที่มา/URL/[วัน/เดือน/ปี].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                           | <p>คมชัดลึก ออนไลน์. เมื่อทรงอย่างเบตทรงอิทธิพล โจทย์ใหญ่ Papper Planes ต่อวัยรุ่นฟันน้ำนม. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <a href="https://www.komchadluek.net/news/society/540937">https://www.komchadluek.net/news/society/540937</a> [20 มกราคม 2567].</p> <p>United Nations. <i>Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development</i>. [Online]. Retrieved from : <a href="https://sdgs.un.org/goals">https://sdgs.un.org/goals</a> [29 November 2023].</p>                                                                                                                                                                                                                                        |
| บทความจากเอกสารการประชุม/สัมมนาทางวิชาการ | ชื่อผู้แต่ง./[ปีที่พิมพ์]./ชื่อเรื่องบทความ./ใน/ชื่อบรรณาธิการ/(บก.)./ชื่อการประชุม./สถานที่พิมพ์./สำนักพิมพ์.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                           | <p>มะลิ ทิพย์ประจง. (2566). นโยบายองค์กรในยุคดิจิทัล. ใน ดร.เพ็ญพรรณ เฟื่องฟูลอย (บก.). รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติครั้งที่ 1 “สุพรรณบุรีศรีสุวรรณหงษ์ : ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม”. สุพรรณบุรี : วิทยาลัยสงฆ์สุพรรณบุรีศรีสุวรรณหงษ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.</p> <p>Soutar, G., &amp; Mazzarol, T. W. (1995). Gaining competitive advantage in education services exports : Forward integration and strategic alliances in a maturing market. In G. Tower (Ed.), <i>Proceeding of the Academy of International Business Southeast Asia Regional Conference, Asia Pacific International Business : Regional integration and global competitiveness</i>. Perth : Murdoch University.</p> |
| การสัมภาษณ์                               | ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์./ตำแหน่ง (ถ้ามี)/หัวข้อสัมภาษณ์./วัน เดือน ปีที่สัมภาษณ์./สัมภาษณ์.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                           | <p>พระไพศาล วิสาโล. การตื่นรู้คืออะไร. 9 กุมภาพันธ์ 2560. สัมภาษณ์.</p> <p>Sanguansermisri, M. <i>Talk of President</i>. 3 September 2020. interviewer.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| บทความจากหนังสือพิมพ์                     | ชื่อผู้แต่ง./[วัน/เดือน/ปี]./ชื่อบทความ./ชื่อหนังสือพิมพ์./หน้า.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                           | <p>สุชาติ เผือกสกนธ์. (9 มิถุนายน 2549). ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. ผู้จัดการรายวัน : 13.</p> <p>Schwartz, J. (30 September 1993). <i>Obesity affects economic, social status</i>. The Washington Post : A1.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

| รูปแบบ                            | รายการอ้างอิง (ท้ายบทความ)<br>สัญลักษณ์ / หมายถึง การเว้นวรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| บทความที่อยู่ในหนังสือ/<br>รายงาน | ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ชื่อบทความ./ใน/ชื่อบรรณาธิการ/(บรรณาธิการ)./ชื่อเรื่อง/หน้า/<br>เลขหน้าที่อ้างอิง./สถานที่พิมพ์./สำนักพิมพ์.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                   | <p>รุ่งนภา นิมพูฒ. (2545). ลิเกในจังหวัดพิษณุโลก. ใน ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์ และพัชรินทร์ สิริสุนทร (บรรณาธิการ), <i>ความรู้ คู่สังคม รวมผลงานวิจัยของคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร</i>, 67-94. กรุงเทพฯ : พี. เอ. ลีฟวิ่ง.</p> <p>Chimput, R. (2002). Musical folk drama in Phitsanulok province. In D. Pattamasiriwat and P. Sirasoonthorn (Eds.). <i>Knowledge of social partners in Faculty of Humanities and Social Sciences, Naresuan University</i>, 67-94. Bangkok : P. A. Living.</p> <p>หมายเหตุ : ถ้าไม่มีชื่อบรรณาธิการ ให้ระบุใน และตามด้วยชื่อเรื่อง</p> |
| ราชกิจจานุเบกษา                   | ชื่อพระราชบัญญัติ./ (วันที่/เดือน/ปีที่พิมพ์)./ราชกิจจานุเบกษา./เล่มที่/./ตอนที่/./หน้า...-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                   | กฎกระทรวง การสร้าง การตั้ง การรวม การย้าย และการยุบเลิกวัด การขอรับพระราชทานวิสุงคามสีมา และการยกวัดร้างขึ้นเป็นวัดมีพระภิกษุอยู่จำพรรณา พ.ศ. 2559. (27 มกราคม 2560). <i>ราชกิจจานุเบกษา</i> . เล่มที่ 134 ตอนที่ 12 ก, หน้า 41-51.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| รูปภาพ                            | ผู้แต่ง./ (ปีที่พิมพ์)./ชื่อภาพ./[Image]./จาก หรือ Retrieved from/http://www.xxxxxx [วัน/เดือน/ปี].                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|                                   |  <p>ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างสหรัฐ-ตุรกีในสถานะของการช่วยชีวิต เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม ค.ศ. 2018 (Geopolitical Monitor, 2018)</p> <p>ตัวอย่างการอ้างอิงบรรณานุกรม</p> <p>Geopolitical Monitor. (2018). <i>US-Turkey Relations Placed on Life Support</i>. [Image]. Retrieved from <a href="https://www.geopoliticalmonitor.com/us-turkey-relations-placed-on-life-support/">https://www.geopoliticalmonitor.com/us-turkey-relations-placed-on-life-support/</a> [20 มกราคม 2567].</p>         |



| รูปแบบ                         | รายการอ้างอิง (ท้ายบทความ)<br>สัญลักษณ์ / หมายถึง การเว้นวรรค                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| แอปพลิเคชัน                    | ชื่อผู้ถือสิทธิ์ หรือองค์กร./(ปีของ version แอป)./ชื่อแอปพลิเคชัน/(Version แอป)/<br>[Mobile application software]/จาก หรือ Retrieved from http://xxxxx                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                | Automattic. (2021). <i>Word Press</i> (Version 18.0) [Mobile application software].<br>Retrieved from https://apps.apple.com/us/app/wordpress /id335703880                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ภาพ หรือ แผนผัง<br>หรือแผนภูมิ | เขียนอ้างอิงในบรรณานุกรมให้สอดคล้องกับหลักการอ้างอิงประเภทต่าง ๆ ดังที่แสดง<br>เอาไว้ข้างต้น เช่น ถ้า ภาพ หรือแผนผัง หรือแผนภูมิ อ้างอิงมาจากหนังสือ ก็ให้อ้างอิง<br>ในรูปแบบของหนังสือ แต่หากอ้างอิงมาจากเว็บไซต์ ก็ให้อ้างอิงในรูปแบบของเว็บไซต์<br>เป็นต้น                                                                                                                                                        |
|                                |  <p>ภาพที่ 1 องค์ประกอบปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (เมธา หริมเทพาธิป และคณะ, 2564)</p> <p>เมธา หริมเทพาธิป และคณะ. (2564). สังคมแห่งการแบ่งปันตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง : การศึกษาเชิงวิเคราะห์ วิจัย และวิจารณ์. <i>รายงานการวิจัย</i>. กรุงเทพฯ : ศูนย์ประสานการปฏิบัติที่ 5 กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร.</p> |



**SHDM**  
FOUNDATION



สถาบันพอดิ  
SHDM Foundation

**มูลนิธิสทรรรมิกชน**  
**SAHADHAMMIKCHON FOUNDATION**  
**WWW.SHDMFOUNDATION.ORG**