

# แนวทางการประยุกต์หลักคุณธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

## Guidelines for Applying the Uddhi-dhamma in working of Personnel at the Mae Hong Son Provincial Cultural Office



<sup>1</sup>เดือนวิสาข หนูหงษ์ และ <sup>2</sup>พระมหาวิเศษ ปญญาวิชโร (เสาะพบดี)

<sup>1</sup>Duanwisa Nuhong and <sup>2</sup>PhramahaViset Panyavachiro (Sorpobdee)

<sup>1,2</sup>มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตล้านนา, ประเทศไทย

<sup>1,2</sup>Mahamakut Buddhist University, Lanna Campus, Thailand

<sup>1</sup>Corresponding Author's E-mail: ladymoonlight1988@gmail.com

<sup>1</sup>Tel. 086-333-6292

Received October 31, 2025; Revised December 17, 2025; Accepted December 23, 2025

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาหลักคุณธรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร 2) เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของบุคลากร 3) เพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์หลักคุณธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ สัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 11 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีพรรณนาเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) หลักคุณธรรม 4 ประการ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเป็นระบบ คือ (1) สัปปริสสังเสวะ คบผู้เชี่ยวชาญผ่านระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้ได้รับข้อมูลเชิงลึก (2) สัทธัมมัสสวนะ ตั้งใจฟังอย่างมีสติปัญญาเพื่อลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (3) โยนิโสมนสิการ คิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ (4) อัมมานุष्มปฏิบัติ ปฏิบัติจริงอย่างมีวินัย ถูกกฎหมาย ซื่อสัตย์โปร่งใส คำนี้ถึงประโยชน์ส่วนรวม 2) การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของบุคลากร แบ่งเป็น 5 กลุ่มงาน ภายใต้ภารกิจที่หลากหลาย องค์กรมีปัญหาสำคัญคือ ต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล ข้อจำกัดด้านอุปกรณ์ บุคลากรมีปริมาณงานที่สูง การสื่อสารระหว่างทีมที่น้อยเกินไป และความไม่ชัดเจนในการประสานงานกับภาคเอกชน 3) แนวทางการประยุกต์หลักคุณธรรมในการปฏิบัติงาน เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีปัญญาและมีธรรมาภิบาล คือ (1) สัปปริสสังเสวะ ควรเน้นการจัดทำโครงการพี่เลี้ยงและการสร้างเครือข่ายกับปราชญ์ชาวบ้าน (2) สัทธัมมัสสวนะ ควรรับฟังจากผู้สูงอายุและชนเผ่าอย่างตั้งใจเพื่อสืบสานภูมิปัญญา (3) โยนิโสมนสิการ ควรสร้างวัฒนธรรมการวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาอย่างรอบด้าน (4) อัมมานุष्มปฏิบัติ ควรปฏิบัติจริงที่สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างเหมาะสมที่สุดเพื่อต่อยอดมรดกทางวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** คุณธรรม; แนวทางการประยุกต์; สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

## Abstract

The purpose of this research article was: 1) to study the Uddhi-dhamma (the Virtues Conducive to Growth) that support work performance within the organization; 2) to study the performance of personnel in fulfilling their duties; and 3) to propose guidelines for applying the Uddhi-dhamma in working of Personnel. This research employed a qualitative approach, using in-depth interviews with 11 personnel from the Mae Hong Son Provincial Cultural Office. The data were analyzed using descriptive content analysis.

The research revealed that: 1) the four Uddhi-dhamma that support systematic work in the organization were: (1) Sappurisa-sangseva: cultivating relationships with experts through a mentoring system to gain insightful information; (2) Saddhammasavana: intentional and mindful listening to reduce errors in work performance; (3) Yonisomanasikara: Systematic analytical thinking to enhance decision-making quality; and (4) Dhammanudhamma-patipatti: Practical application of discipline, legality, honesty, transparency, and consideration of the public interest. 2) the performance of personnel in fulfilling their duties was divided into 5 work groups under diverse missions. The organization faced significant challenges, including limitations in human resources and equipment; The personnel had a high workload, insufficient inter-team communication, and unclear coordination with the private sector. 3) Guidelines for applying the Uddhi-dhamma in working of Personnel emphasized the development of an organizational culture that supported intelligent work practices and good governance, namely: (1) Sappurisa-sangseva: Organizations should focus on mentoring programs and networking with local wisdom keepers; (2) Saddhammasavana: Organizations should listen attentively to elders and tribal groups to preserve their wisdom; (3) Yonisomanasikara: Organizations should listen attentively to elders and tribal groups to preserve their wisdom; and (4) Dhammanudhamma-patipatti: Organizations should implement practices that are most appropriately aligned with the local cultural context in order to sustainably preserve cultural heritage.

**Keywords:** Uddhi-dhamma; Application Guidelines; the Mae Hong Son Provincial Cultural Office

## บทนำ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 76 วรรคสาม กำหนดให้รัฐจัดทำมาตรฐานทางจริยธรรมเพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นหลักในการกำหนดประมวลจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 มาตรา 5 ที่ได้กำหนดหลักเกณฑ์การประพฤติปฏิบัติอย่างมีคุณธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรมได้จัดทำข้อกำหนดจริยธรรม สำหรับส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ซึ่งกำหนดให้บุคลากรต้องดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดีและรักษาภาพลักษณ์ของทางราชการ ปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือศรัทธาแก่ประชาชน และดำเนินชีวิตอย่างเรียบง่ายโดยน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เป็นส่วนราชการบริหารราชการส่วนภูมิภาคที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของกระทรวงวัฒนธรรมในการประสานและสนับสนุนงานด้านศาสนา

ศิลปะ และวัฒนธรรมในพื้นที่, การกิจจำเป็นต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และสามารถตอบสนองนโยบายพิเศษหรือนโยบายเร่งด่วนได้อย่างทันท่วงที (สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม, 2565)

เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่และอำนาจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่า หลักธรรมที่เหมาะสมเป็นแนวทางมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานคือ หลักกฏธรรม 4 (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), 2551) หลักกฏธรรมนี้คือหลักธรรมที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเป็นคนดีและเป็นผู้ใหญ่ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับการทำงานและการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ ประเด็นปัญหาหลักที่งานวิจัยนี้มุ่งเน้นคือ การศึกษาว่าหลักกฏธรรมใดบ้างที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นอย่างไร และควรมีแนวทางการประยุกต์หลักกฏธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างไร

ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการประยุกต์หลักกฏธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับคือ การทำให้ทราบถึงหลักกฏธรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อนำความเข้าใจไปสู่การพัฒนาบุคลากรและองค์กรอย่างยั่งยืน โดยใช้หลักธรรมเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ยังทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่เพื่อเข้าใจกลไกการทำงาน และสามารถกำหนดแนวทางและนโยบายที่ชัดเจน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรได้อย่างตรงจุดและเป็นระบบ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาหลักกฏธรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร
2. เพื่อศึกษาการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน
3. เพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์หลักกฏธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้จะใช้กระบวนการศึกษาหรือระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Documentary Research) เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยจึงได้สัมภาษณ์ โดยมีลำดับวิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิเคราะห์และการวิจัยเอกสาร ศึกษารวบรวมหลักธรรม ทฤษฎี แนวคิด จาก พระไตรปิฎก เอกสารทางวิชาการ บทความ ผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับหลักกฏธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ขึ้นการวิจัยบุคคล (Key Information) ทำการสัมภาษณ์ภายในกรอบแนวทางการประยุกต์หลักกฏธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กลุ่มเป้าหมาย 11 คน ได้แก่ 1) วัฒนธรรมจังหวัด 1 คน 2) ฝ่ายบริหารทั่วไป 1 คน 3) กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม 1 คน 4) กลุ่มยุทธศาสตร์ และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม 2 คน 5) กลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน 2 คน 6) กลุ่มอำนวยการพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน 2 คน
3. รวบรวมและเรียบเรียงข้อมูล ให้เป็นไปตามกรอบและขอบเขตของการศึกษา ให้สอดคล้องกันในแต่ละบท เพื่อให้ได้เนื้อหาตรงตามวัตถุประสงค์
4. การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อรวบรวมและเรียบเรียงข้อมูลทั้งหมดให้อยู่ในรูปแบบงานวิจัยแล้วจึงนำเสนอเป็นลักษณะ วิเคราะห์พรรณนาเนื้อหาให้ได้อรรถกถา (Content Analysis Description) ตาม

ประเด็นที่ศึกษา โดยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนาในเนื้อหาสาระที่มีความสอดคล้องกับ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์เนื้อหาตามประเด็น จัดประเภท/กลุ่มข้อมูล เพื่อให้ได้ชุดข้อมูล ที่สามารถเสนอเป็นข้อเท็จจริง และใช้ประกอบการวิเคราะห์อภิปราย ซึ่งมีการให้เหตุผลเชิงตรรกะ นำเสนอผลการศึกษาแบบพรรณนา เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้

5. การสังเคราะห์ข้อมูล เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการจัดการองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับทางการประยุกต์หลักภูมิธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร

6. เรียบเรียง ชัดเกลา แก้ไขเนื้อหา เขียนรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

7. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

## ผลการวิจัย

### 1. การศึกษาหลักภูมิธรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในองค์กร

จากการวิจัยพบว่า หลักภูมิธรรม 4 ประการ ล้วนสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนในหลายด้าน ดังนี้

1) หลักสัปปริสสังเสวะ (การคบสัตบุรุษ) หมายถึง การเลือกคบหาบุคคลที่มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ ซึ่งรวมถึงเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ทรงคุณวุฒิ หลักการนี้สนับสนุนการทำงานโดยช่วย พัฒนาความรู้และทักษะ ผ่านการรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรม ประชาชนท้องถิ่น หรือผู้มีประสบการณ์สูง เสริมสร้างจริยธรรมและวินัย โดยการมีแบบอย่างที่ดีในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ลดความขัดแย้ง และส่งเสริมความร่วมมือ และช่วยในการแลกเปลี่ยนความเห็นและแก้ปัญหาที่ซับซ้อน

2) หลักสัทธัมมัสสวนะ (การฟังธรรม) หมายถึง การตั้งใจฟังคำสอนหรือฟังความจริงอย่างมีสติปัญญา เพื่อนำมาพิจารณาและปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ ในบริบทขององค์กร หลักการนี้สนับสนุนการทำงานโดยช่วย เพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ ในข้อมูลและเป้าหมายขององค์กร ทำให้ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานและการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน, สร้างการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเข้าใจผิดและสร้างการสื่อสารที่โปร่งใส, พัฒนatanเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านการรับฟังคำติชมและข้อเสนอแนะอย่างเปิดใจ และช่วยให้สำนักงานฯ สามารถจัดทำโครงการที่ ตรงกับความต้องการของชุมชน ได้อย่างแท้จริง

3) หลักโยนิโสมนสิการ (การตรិตรองธรรม) หมายถึง การคิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล และมองเห็นถึงสาเหตุและผลลัพธ์ของสิ่งต่าง ๆ อย่างแท้จริง โดยไม่ตัดสินใจจากอคติ หลักการนี้สนับสนุนการทำงานโดยช่วย ในการ วิเคราะห์และแก้ปัญหาที่แท้จริง อย่างเป็นระบบและยั่งยืน, ตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยพิจารณาข้อดี ข้อเสีย ความเสี่ยง และผลกระทบอย่างครบถ้วน, สร้างสรรค์นวัตกรรม ในการพัฒนางานและวิธีการใหม่ ๆ และ พัฒนatanเอง อย่างต่อเนื่องโดยการทบทวนและปรับปรุงวิธีการทำงานอยู่เสมอ

4) หลักธัมมานุธัมมปฏิบัติ (การปฏิบัติสมควรแก่ธรรม): หมายถึง การทำความเข้าใจในหลักการและนำมาประพฤติปฏิบัติได้อย่างสมเหตุสมผล สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบวินัย จริยธรรม และประโยชน์ส่วนรวมไปพร้อมกัน หลักการนี้สนับสนุนการทำงานโดยช่วยให้เกิด การทำงานอย่างมีวินัยและเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม โดยคำนึงถึงศีลธรรมและผลกระทบต่อผู้อื่น การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับพันธกิจ และเป้าหมายของสำนักงานอย่างแท้จริง และสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจให้แก่องค์กรจากทั้งเพื่อนร่วมงานและประชาชน

## 2. การศึกษาการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

จากการวิจัยพบว่า การปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม/ฝ่าย โดยมีการปฏิบัติงานตามภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

1) ฝ่ายบริหารทั่วไป รับผิดชอบงานสนับสนุนการบริหารในภาพรวม เช่น งานบริหารงานทั่วไป งานบุคคล งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ และการประสานราชการทั่วไป

2) กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม มีภารกิจหลักในการศึกษา วิเคราะห์ พัฒนางองค์ความรู้ ส่งเสริม สนับสนุน และธำรงรักษาสืบทอดงานพระราชพิธี งานศาสนพิธี การสร้างค่านิยมที่พึงประสงค์ และการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายท้องถิ่น โดยมีการกิจที่รับผิดชอบถึง 18 ข้อ

3) กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการศึกษา วิเคราะห์ จัดทำและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนงาน/โครงการ การบริหารงบประมาณ การติดตาม ประเมินผลและการเฝ้าระวังสถานการณ์ทางสังคม

4) กลุ่มพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน รับผิดชอบการปฏิบัติงานพิธีการศพที่ได้รับพระราชทานตามหมายรับสั่ง การจัดหาและดูแลรักษาเครื่องเกียรติยศ และการให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับพิธีการศพที่ได้รับพระราชทาน

5) กลุ่มกิจการพิเศษ รับผิดชอบงานรวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผลการดำเนินการตามนโยบายพิเศษ นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลหรือกระทรวงวัฒนธรรม งานเร่งรัด ติดตาม ประเมินผล และงานกำกับดูแลการขับเคลื่อนโครงการชุมชนคุณธรรมน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์บุคลากรพบปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของทุกกลุ่มงาน ดังนี้

1) ปัญหาด้านการจัดการและทรัพยากร ได้แก่ ปริมาณงานที่สูงเกินไป และ วัสดุ อุปกรณ์ไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของทุกกลุ่ม

2) ปัญหาด้านการสื่อสารและการประสานงานภายใน: การสื่อสารระหว่างทีมยังมีน้อยเกินไป ทำให้เกิดความล่าช้าและความเข้าใจที่ไม่ตรงกันในการทำงานแบบบูรณาการ

3) ปัญหาด้านการประสานงานภายนอก ความไม่ชัดเจนในการทำงานร่วมกับเอกชน ทำให้การกำหนดขอบเขตงานหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันกับภาคีภายนอกไม่ชัดเจน

## 3. แนวทางการประยุกต์หลักกุณิธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

จากการวิจัยพบว่า แนวทางการประยุกต์ใช้หลักกุณิธรรมที่เสนอเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีปัญญาและธรรมาภิบาล

1) แนวทางประยุกต์ใช้หลักสัพบุริสสังเสวะ ควรมุ่งเน้นการสร้าง ทุนทางสังคมและเครือข่ายการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยต้องสร้างการยกย่องและเชิดชูคนดี ให้เป็นแบบอย่าง สร้างเครือข่ายความรู้นเฉพาะทางภายนอก เช่น การเรียนรู้จาก ปราชญ์ชาวบ้าน ศิลปินพื้นบ้าน และผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรม เพื่อรับข้อมูลเชิงลึกและแนวคิดใหม่ในการออกแบบโครงการ และ ส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงเกื้อกูล เพื่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดีและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2) แนวทางประยุกต์ใช้หลักสัทัมมัสสวนะ ควรเน้นการสร้าง ระบบการรับฟังที่มีสติและเป็นพหุภาคี โดย สร้างช่องทางการรับฟังที่หลากหลาย เช่น กล่องรับความคิดเห็น, เน้นการรับฟังเพื่อสืบสานภูมิปัญญา โดย

การ รับฟังจากผู้สูงอายุและประชาชนท้องถิ่น และชนเผ่าต่าง ๆ อย่างตั้งใจ เพื่อทำความเข้าใจคุณค่าดั้งเดิม และปรับทัศนคติส่วนบุคคลให้มีสติ และตั้งใจฟังคำสั่ง คำแนะนำโดย ไม่ด่วนตัดสิน เพื่อลดความเข้าใจผิด

3) แนวทางประยุกต์ใช้หลักโยนิโสมนสิการ ควรเน้นการสร้าง วัฒนธรรมการคิดวิเคราะห์อย่างมี วิจารณ์ญาณและเป็นระบบ ในทุกขั้นตอนการทำงาน โดยให้บุคลากรใช้การคิดอย่างมีระบบก่อนลงมือทำทุก ภารกิจ และ วิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาอย่างรอบด้าน ใช้เหตุผลและหลักธรรมประกอบการแก้ไขปัญหา เช่น การนำหลักธรรมมาประกอบการตัดสินใจ และ พิจารณาข้อมูลและผลกระทบรอบด้าน และสร้างระบบ ทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการพิจารณาทบทวนไตร่ตรองให้รอบคอบ เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญ

4) แนวทางประยุกต์ใช้หลักธัมมานุธัมมปฏิบัติ ควรมุ่งเน้นการสร้าง วัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ยึด มั่นในความถูกต้องและสร้างผลลัพธ์เชิงคุณค่า โดย สร้างองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและความซื่อสัตย์ ผ่านการ ทำงานที่ถูกต้องตามระเบียบและหลักวิชา เพื่อสร้างความไว้วางใจ ลงมือปฏิบัติที่มุ่งผลลัพธ์เชิงคุณค่าและ บริบทท้องถิ่น โดยการลงมือปฏิบัติจริงอย่างสอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมของท้องถิ่นอย่างเหมาะสมที่สุด เพื่อสร้างคุณค่าและต่อยอดมรดกทางวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน และควบคุมตนเองและสร้างความราบรื่นในการ ทำงาน โดยการ ควบคุมกายวาจาใจฝึกให้มีสติรู้เท่าทันอารมณ์ตัวเอง

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการประยุกต์หลักกุศลธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน” ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ดังนี้

แนวทางการประยุกต์หลักกุศลธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด แม่ฮ่องสอน มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีปัญญาและธรรมาภิบาล โดยมี แนวทางในแต่ละหลักการดังนี้ 1) หลักสัปปุริสสังเสวะ (การคบสัตบุรุษ) ควรสร้างทุนทางสังคมและเครือข่าย การเรียนรู้ที่เข้มแข็ง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเน้นการยกย่องและเชิดชูคุณดีเพื่อเป็นแบบอย่างทาง จริยธรรมและการปฏิบัติงาน รวมถึงการใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์แก่บุคลากร ระดับปฏิบัติการ นอกจากนี้ องค์กรต้องขยายเครือข่ายไปยังประชาชนชาวบ้านและผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรม เพื่อรับข้อมูลเชิงลึกในการออกแบบโครงการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและอัตลักษณ์ท้องถิ่นอย่างแท้จริง 2) หลักสัทธัมมัสสวนะ (การฟังธรรม) ควรสร้างระบบการรับฟังที่มีสติและเป็นพหุภาคี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีคุณภาพสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยต้องเปิดใจรับฟังอย่างตั้งใจในทุกระดับเพื่อลดความเข้าใจผิด และสร้างความสมานฉันท์ โดยเฉพาะการ รับฟังจากผู้สูงอายุและชนเผ่าต่างๆ อย่างถ่องแท้ เพื่อทำความเข้าใจ ภูมิปัญญาและคุณค่าดั้งเดิมสำหรับการสืบสานมรดกทางวัฒนธรรม 3) หลักโยนิโสมนสิการ (การไตร่ตรองธรรม) ควรมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการคิดวิเคราะห์เชิงวิจารณ์ญาณอย่างเป็นระบบ บุคลากรควรใช้การคิดอย่างมี ระบบก่อนลงมือทำทุกภารกิจ และวิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาอย่างรอบด้านเพื่อหาทางแก้ไขที่ตรงจุด ควรใช้ เหตุผลและหลักธรรมมาประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรม และสร้างระบบทบทวน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญและลดความเสี่ยงในการผิดพลาด 4) หลักธัมมานุธัมมปฏิบัติ (การปฏิบัติสมควรแก่ธรรม) ถือเป็นขั้นตอนการแปลงปัญญาไปสู่การกระทำจริงตามหลักธรรมาภิบาล แนวทางคือการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใส และคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก บุคลากรต้องลงมือปฏิบัติจริงอย่างสอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมของท้องถิ่นอย่างเหมาะสมที่สุด เพื่อ สร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและยั่งยืนต่อชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (พระมหาทัฬหยา ปิยวงโม, 2565) เรื่อง กระบวนการพัฒนาปัญญาตามหลักกุศลธรรม ที่มีผลการวิจัยว่า สัปปุริสสังเสวะและสัทธัมมัสสวนะ ก่อให้เกิดสุขตมยปัญญา (ปัญญาจากการฟัง) โยนิโสมนสิการ ก่อให้เกิดจินตามยปัญญา (ปัญญาจากการคิด)

และธัมมานุวัตรปฏิบัติ ก่อให้เกิดภาวนามยปัญญา (ปัญญาจากการปฏิบัติ) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (สาริณี อาษา, 2564) เรื่อง วุฒิธรรม 4 : พุทธธรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม ที่มีผลการวิจัยว่า หลักวุฒิธรรม 4 เป็นหลักธรรมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารและการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ และธัมมานุวัตรปฏิบัติ คือการนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติให้เกิดผลด้วยกระบวนการของการมีส่วนร่วมในการควบคุมและประเมินผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (อนุกุล ป้อพันธ์ตุง, (2562) เรื่อง ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของบุคลากร : กรณีศึกษา สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดชัยภูมิ ที่มีผลการวิจัยว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีหลักคุณธรรม (พอเพียง มีวินัย สุจริต จิตอาสา) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีงามแก่องค์การ และสอดคล้องกับ (กิตติ สมอุมจารย์ และคณะ, 2568) ในงานวิจัย "หลักวุฒิธรรม 4 กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์" ได้เน้นการประยุกต์ใช้หลักวุฒิธรรม 4 เพื่อพัฒนาระบบบริหารองค์การ ให้มีความเข้มแข็งและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจ ของฝ่ายบริหารทั่วไปในการ พัฒนาระบบบริหารองค์การ และการจัดทำ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานรายบุคคล ที่ต้องอาศัยการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (โยนิโสมนสิการ) และภาวะผู้นำเชิงกระจายอำนาจ และสอดคล้องกับ (จุฑาทัก มีฉลาด และพระราชปริบัติมณี, 2564) ในงานวิจัยเรื่อง "การบูรณาการหลักวุฒิธรรมเพื่อส่งเสริมในการจัดการศึกษาพิเศษเรียนร่วม" ได้เน้นการใช้หลักวุฒิธรรมเพื่อส่งเสริม การมีส่วนร่วม และการสร้าง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจของกลุ่มนี้ที่ต้องใช้ สัมปยุตสังเสวระ และสัทธัมมัสสวนะ ในการสร้างและพัฒนาความร่วมมือกับเครือข่ายทางวัฒนธรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และขับเคลื่อนภารกิจร่วมกัน

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) นโยบายส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปัน จากผลการวิจัยที่ชี้ว่าหลัก สัมปยุตสังเสวระ (การคบสัตบุรุษ) และ สัทธัมมัสสวนะ (การฟังธรรม) มีความสำคัญในการพัฒนาตนเอง และการสื่อสาร จึงควรมีนโยบายเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบภายในองค์กรดังนี้

- จัดทำโครงการ "พี่เลี้ยง" (Mentoring Program): กำหนดให้ผู้บริหารและบุคลากรอาวุโสที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่เลี้ยง (Mentor) ให้กับพนักงานใหม่หรือผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อถ่ายทอด ประสบการณ์และทักษะที่จำเป็นในการทำงานเฉพาะด้าน

- สร้างพื้นที่ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing): จัดกิจกรรม "Coffee Talk" หรือการประชุมย่อยเป็นประจำ เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความสำเร็จ และบทเรียนที่ได้รับ จากการทำงาน ซึ่งจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและให้ความรู้แก่ผู้อื่น

2) นโยบายพัฒนาระบบการคิดและการตัดสินใจจากผลการวิจัยที่ชี้ว่าหลัก โยนิโสมนสิการ (การไตร่ตรองธรรม) ช่วยให้บุคลากรคิดอย่างมีเหตุผลและรอบด้าน จึงควรมีนโยบายเพื่อส่งเสริมทักษะการคิดวิเคราะห์ ดังนี้

- จัดทำหลักสูตรอบรมเชิงปฏิบัติการ: "การคิดเชิงระบบเพื่อการแก้ปัญหา": ฝึกฝนบุคลากร ให้รู้จักตั้งคำถาม วิเคราะห์ปัญหาจากต้นเหตุ และพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบด้านก่อนการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยลดข้อผิดพลาดในการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการโครงการ

- สร้างวัฒนธรรมการทบทวนและเรียนรู้ (Retrospective Culture): กำหนดให้มีการประชุมสรุปผล หลังจบแต่ละโครงการ เพื่อให้บุคลากรได้ร่วมกันทบทวนการทำงาน ประเมินผลลัพธ์ และนำบทเรียน ที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขสำหรับการทำงานในครั้งต่อไปอย่างต่อเนื่อง

3) นโยบายสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคุณธรรมและความโปร่งใส จากผลการวิจัยที่ชี้ว่าหลัก ธัมมานุธรรมปฏิบัติ (การปฏิบัติสมควรแก่ธรรม) เป็นรากฐานสำคัญของความน่าเชื่อถือ จึงควรมีนโยบายเพื่อส่งเสริมการทำงานที่โปร่งใสและมีจริยธรรมดังนี้

- จัดทำคู่มือและระบบตรวจสอบ: "การปฏิบัติงานที่สมควรแก่ธรรม": จัดทำคู่มือที่รวบรวมระเบียบกฎหมาย และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับงานแต่ละประเภท เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ หรือการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้บุคลากรยึดถือเป็นแนวทางและสามารถตรวจสอบได้

- จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมจริยธรรมองค์กร: กำหนดให้มีคณะกรรมการที่รับผิดชอบในการพิจารณาและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับประเด็นด้านจริยธรรมในองค์กร รวมถึงการพิจารณาข้อยกเว้นและเช็ดชู้บุคลากรที่มีคุณธรรมเป็นแบบอย่าง เพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามการนำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเหล่านี้ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง จะช่วยให้การประยุกต์ใช้หลักคุณธรรม 4 ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอนเป็นไปอย่างเป็นระบบและยั่งยืน นำไปสู่การพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพและองค์กรที่เข้มแข็ง

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประยุกต์ใช้หลักคุณธรรม 4 กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในภาคเหนือตอนบน

2) ควรวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักคุณธรรมไปใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในภาคเหนือตอนบน

3) ควรวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาบทบาทของผู้บริหารกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการประยุกต์ใช้หลักคุณธรรมในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน

## องค์ความรู้

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง "แนวทางการประยุกต์หลักคุณธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน" เน้นการใช้หลักคุณธรรม 4 ประการ เป็นกระบวนการพัฒนาปัญญาเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานและธรรมาภิบาลในองค์กร ได้องค์ความรู้หลัก 4 ประการ ดังนี้

1. การสร้างเครือข่ายปัญญา (สัปปุริสสังเสวะ) แนวทางคือการสร้าง ทูทางสังคม (Social Capital) ที่เข้มแข็ง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเน้นการจัดทำโครงการ "พี่เลี้ยง" (Mentoring) และการสร้างเครือข่ายกับ ปรชาญชาวบ้าน ศิลปิน และผู้เชี่ยวชาญด้านวัฒนธรรมในท้องถิ่น, เพื่อถ่ายทอดความรู้เชิงฝังลึก (Tacit Knowledge) และได้รับข้อมูลเชิงลึกในการออกแบบโครงการที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ท้องถิ่น

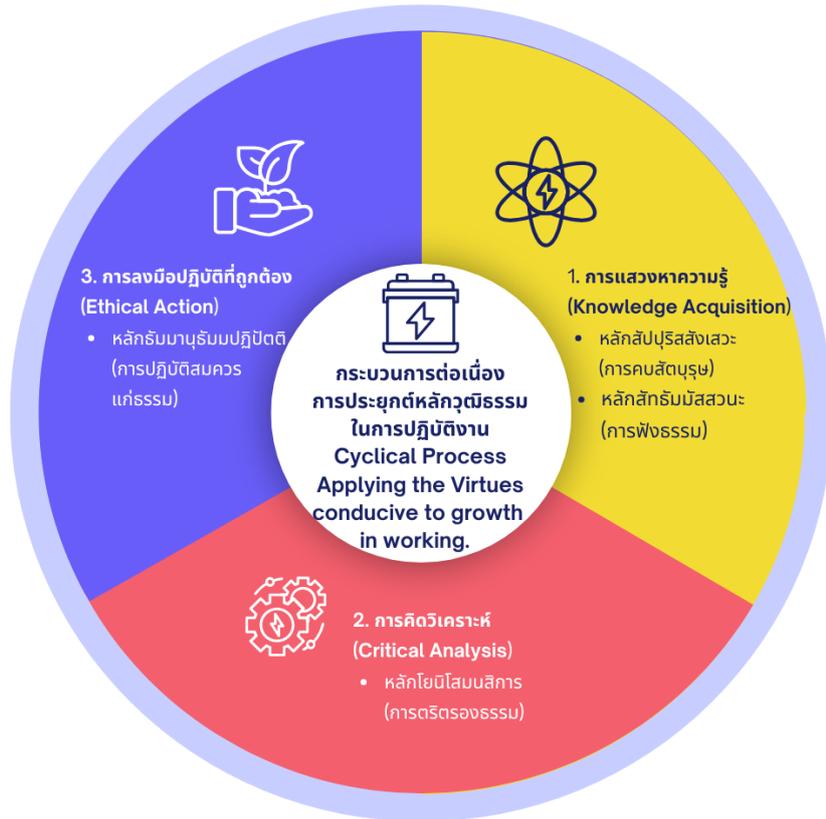
2. การรับฟังเชิงกลยุทธ์ (สัทธัมมัสสวนะ) มุ่งสร้าง วัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดกว้าง (Open Communication) และการรับฟังอย่างมีสติปัญญาในทุกระดับ เพื่อลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน โดยเน้นการ รับฟังจากผู้สูงอายุและชนเผ่าต่าง ๆ อย่างตั้งใจ เพื่อสืบสานองค์ความรู้และทำความเข้าใจ ภูมิปัญญาและคุณค่าดั้งเดิมของท้องถิ่นอย่างแท้จริง

3. การคิดวิเคราะห์อย่างแยกกาย (โยนิโสมนสิการ) ใช้เป็นกลไกหลักในการ คิดวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบ มีเหตุผล และมองเห็นสาเหตุและผลลัพธ์อย่างแท้จริง โดยเน้นการ วิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหา อย่างรอบด้าน และใช้หลักธรรมมาประกอบการแก้ไขปัญหา เพื่อเพิ่ม คุณภาพการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม

4. การปฏิบัติเชิงธรรมาภิบาล (ธัมมานุธรรมปฏิบัติ) ถือเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการแปลงปัญญา ไปสู่การกระทำจริง โดยบุคลากรต้อง ยึดมั่นความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และทำงาน ถูกต้องตามกฎหมาย

และระเบียบ โดยคำนึงถึง ผลประโยชน์ส่วนรวม, และต้อง ลงมือปฏิบัติจริงที่ สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างเหมาะสมที่สุด เพื่อสร้างคุณค่าและต่อยอดมรดกทางวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน

องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า การประยุกต์หลักคุณธรรม ในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็น กระบวนการต่อเนื่อง (Cyclical Process) ที่นำไปสู่การพัฒนาปัญญาและประสิทธิภาพขององค์กรอย่างยั่งยืน โดยแบ่งเป็น 3 ระยะเวลาหลัก คือ 1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) 2) การคิดวิเคราะห์ (Critical Analysis) 3) การลงมือปฏิบัติที่ถูกต้อง (Ethical Action) ผู้วิจัยได้สรุปเป็นภาพกระบวนการต่อเนื่องการประยุกต์หลักคุณธรรมในการปฏิบัติงาน ดังนี้



ระยะของกระบวนการ (Phases of the Cyclical Process)	หลักคุณธรรมที่ประยุกต์ใช้ (Vuddhamma Principles)	คำอธิบายกระบวนการหลัก (Core Process),	ผลลัพธ์ของกระบวนการ (Intermediate/Final Outcomes),
1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)	<ul style="list-style-type: none"> <li>สัจปุริสสังเสวะ (คบคนดี/ผู้เชี่ยวชาญ)</li> <li>สัทธัมมัสสวนะ (ฟังคำแนะนำที่ดี/มีสติปัญญา)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสร้างทุนทางสังคมและเครือข่ายการเรียนรู้ กับผู้ทรงคุณวุฒิ, ประชาชนท้องถิ่น</li> <li>การรับฟังข้อมูลอย่างตั้งใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งชุดมยปัญญา (ปัญญาจากการฟัง)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้รับข้อมูลเชิงลึกและความรู้ที่ถูกต้องจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ</li> <li>ลดความผิดพลาดในการรับสารข้อมูล</li> </ul>

ระยะของกระบวนการ (Phases of the Cyclical Process)	หลักคุณธรรมที่ประยุกต์ใช้ (Uddhamma Principles)	คำอธิบายกระบวนการหลัก (Core Process),	ผลลัพธ์ของกระบวนการ (Intermediate/Final Outcomes),
2. การคิดวิเคราะห์ (Critical Analysis)	• โยนิโสมนสิการ (การตรึงตรองธรรม/ คิตุกวิธิ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การคิดอย่างเป็นระบบ มีเหตุมีผล โดยใช้ปัญญาในการ วิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหา</li> <li>• ชั่งน้ำหนักข้อดีข้อเสียของข้อมูล ก่อนตัดสินใจ ก่อให้เกิดจินตตามยปัญญา (ปัญญาจากการคิด)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คุณภาพการตัดสินใจ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์สูงขึ้น ทำให้แก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด</li> </ul>
3. การลงมือปฏิบัติที่ถูกต้อง (Ethical Action)	• อัมมานุสम्मปฏิบัติ (การปฏิบัติสมควรแก่ธรรม)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การนำความรู้และผลการวิเคราะห์ (ปัญญา) มาลงมือปฏิบัติจริง ตามกฎหมายระเบียบวินัย ด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และ สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมท้องถิ่นอย่างเหมาะสมที่สุด ก่อให้เกิด ภาวนามยปัญญา (ปัญญาจากการปฏิบัติ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</li> <li>• การทำงานที่มีธรรมาภิบาล</li> <li>• การต่อยอดมรดกทางวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน</li> </ul>

## สรุป

การศึกษาวิจัยแนวทางการประยุกต์หลักคุณธรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่าการบูรณาการหลักธรรมทั้ง 4 ประการเข้ากับภารกิจขององค์กรช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มต้นจากการสร้างทุนทางสังคมผ่านหลัก สัมปยุตสังเสวะ ที่เน้นการคบหากัลยาณมิตรทั้งระบบพี่เลี้ยงภายในและการสร้างเครือข่ายกับปราชญ์ชาวบ้านและศิลปินท้องถิ่นเพื่อดึงข้อมูลเชิงลึกมาออกแบบโครงการให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์พื้นที่ ควบคู่ไปกับหลัก สัทธัมมัสสวนะ ที่มุ่งสร้างวัฒนธรรมการรับฟังเชิงกลยุทธ์แบบเปิดกว้างจากทุกภาคส่วนโดยเฉพาะกลุ่มชาติพันธุ์และผู้สูงอายุเพื่อลดความผิดพลาดในการสื่อสารและสร้างความสมานฉันท์ในทีมงานที่มีภาระงานซับซ้อนถึง 5 กลุ่มงาน ขณะที่หลัก โยนิโสมนสิการ ทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการคิดวิเคราะห์เชิงวิจญาณญาณเพื่อหาต้นเหตุของปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผลภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและปริมาณงานที่สูงเกินกำลัง อันจะนำไปสู่หลัก อัมมานุสम्मปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายในการแปลงปัญญาสู่การกระทำที่ซื่อสัตย์ โปร่งใส และถูกต้องตามกฎหมายระเบียบวินัยราชการ โดยการลงมือปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมของชาวแม่ฮ่องสอนอย่างเป็นรูปธรรมนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยลดอุปสรรคด้านการสื่อสารและการประสานงานกับภาคเอกชนที่เคยขาดความชัดเจน แต่ยังเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกฝนการควบคุมกายวาจาใจให้มีสติรู้เท่าทันอารมณ์ตนเองเพื่อสร้างความราบรื่นในการทำงานแบบบูรณาการ ซึ่งท้ายที่สุดจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จและความไว้วางใจให้แก่สำนักงานในฐานะองค์กรที่เป็นหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และดำรงรักษามรดกทางวัฒนธรรมของท้องถิ่นให้มีความเจริญงอกงามอย่างยั่งยืนสืบไป

## เอกสารอ้างอิง

กิตติ สมอุมจารย์ และคณะ. (2568). *หลักคุณธรรม 4 กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัญญาประดิษฐ์*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน.

- จุฑาทิศา มีฉลาด และพระราชปรีดิมนี. (2564). การบูรณาการหลักวุฒิชธรรมาเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและครูในการจัดการศึกษาพิเศษเรียนร่วม. พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2551). พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์. (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาทัฬหา ปิยวณโณ (แจ่มจำรัส). (2565). กระบวนการพัฒนาปัญญาตามหลักวุฒิชธรรมา. นครปฐม: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สาริณี อาษา. (2564). วุฒิชธรรมา 4: พุทธธรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม. (2565). ข้อกำหนดจริยธรรมสำนักปลัดกระทรวงวัฒนธรรมและสำนักงานรัฐมนตรี ลงวันที่ 3 พฤศจิกายน 2565. สืบค้นเมื่อ 8 กันยายน 2568. จาก <https://hrd.m-culture.go.th>.
- อนุกุล ป้อพันธุ์ตุง. (2562). ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในการปฏิบัติงานของบุคลากร: กรณีศึกษาสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดชัยภูมิ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.