



แนวทางการประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารกิจการคณะสงฆ์
ของพระสังฆาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช

GUIDELINES FOR THE APPLICATION OF THE TEN ROYAL VIRTUES
DASAVIDHA-RĀJADHAMMA PRINCIPLES IN SANGHA ADMINISTRATION
AMONG ECCLESIASTICAL ADMINISTRATORS
IN NAKHON SI THAMMARAT PROVINCE

พระเมธีวชิราภิรต ธรรมรัต ยศขุน, พระวัชรินทร์ ชุมจิน*, พระครูบวรชัยวัฒน์ วันชัย เลือดไทย,
ปิ่นณพงศ์ วงศ์ณาศรี, ทิพมาศ เสวตวรโชติ, เดชชาติ ตรีทรัพย์

Phra Metheevachirapirat Thammarat Yodkhun, Phra Wacharin Chumjeen*,
Phrakhru Bowonchaiwat Wanchai Lueatthai, Punnapong Wongnasri,
Tippamas Sawetworachot, Detchat Treesap

คณะศาสนาและปรัชญา, มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีธรรมมาโคกราช นครศรีธรรมราช ประเทศไทย
Faculty of Religion and Philosophy, Mahamakut Buddhist University, Srithammasokkaraj Campus,
Nakhon Si Thammarat, Thailand

*Corresponding author E-mail: wacharin.cho@student.mbu.ac.th

Received 30 May 2026; Revised 21 July 2026; Accepted 15 August 2026

บทคัดย่อ

ความเป็นมาและวัตถุประสงค์: การบริหารกิจการคณะสงฆ์ในสังคมไทยปัจจุบันต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และความคาดหวังของประชาชน ส่งผลให้พระสังฆาธิการจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ความสามารถด้านการบริหาร ภาวะผู้นำ และคุณธรรมในการปกครอง เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมกับบริบทของสังคมร่วมสมัย หลักทศพิธราชธรรมเป็นหลักธรรมสำหรับผู้นำที่ส่งเสริมความสุจริต ความเสียสละ ความอดทน ความเมตตา และความเที่ยงธรรม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของการบริหารกิจการคณะสงฆ์ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และได้รับความเชื่อมั่นจากพระภิกษุ สามเณร และประชาชน เพื่อให้ได้แนวทางที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผน การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การบริหารความขัดแย้ง และการพัฒนาองค์กรสงฆ์ให้มีความมั่นคง เป็นระบบ และสอดคล้องกับพระธรรมวินัย งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติในการประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยสังเคราะห์จากผลการวิจัยเดิมและข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ

วิธีดำเนินการวิจัย: การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยนำผลการศึกษาหลักทศพิธราชธรรมกับการบริหารกิจการคณะสงฆ์มาวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 9 รูป/คน ประกอบด้วยพระสังฆาธิการและนักวิชาการทางพระพุทธศาสนา จากนั้นจึงสังเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและการพรรณนาความเพื่อพัฒนาแนวทางการส่งเสริมหลักทศพิธราชธรรมในการบริหารกิจการ คณะสงฆ์ 6 ด้าน ได้แก่ การปกครอง การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์



ผลการวิจัย: ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบใน 5 มิติสำคัญ ได้แก่ 1) การบูรณาการหลักธรรมเข้าสู่นโยบาย แผนงาน และกระบวนการบริหารของคณะสงฆ์ 2) การพัฒนาพระสังฆาธิการให้มีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมควบคู่กับสมรรถนะด้านการบริหาร 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเมตตา 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างคณะสงฆ์ ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และสถาบันการศึกษา และ 5) การพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลที่คำนึงถึงทั้งประสิทธิภาพการบริหารและคุณธรรมทางพระพุทธศาสนา

ความเกี่ยวข้องกับหลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา: ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า หลักทศพิธราชธรรมสามารถประยุกต์ใช้เป็นกรอบคุณธรรมในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติ และระดับความสัมพันธ์กับชุมชน โดยเฉพาะในบริบทที่คณะสงฆ์ต้องเผชิญความคาดหวังด้านความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และการปรับตัวต่อสังคมยุคดิจิทัล ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และความร่วมมือระหว่างพระสงฆ์ ประชาชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้เกิดการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป: การประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ควรดำเนินการอย่างบูรณาการผ่านการพัฒนาผู้นำ ระบบงาน และเครือข่ายความร่วมมือ โดยมีคุณธรรมเป็นฐานสำคัญของการบริหาร อันจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ เอกภาพ และความน่าเชื่อถือของคณะสงฆ์ในสังคมร่วมสมัย พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพระสังฆาธิการ พระภิกษุ สามเณร และประชาชนในการพัฒนางานพระพุทธศาสนาให้มั่นคง โปร่งใส เป็นธรรม อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

คำสำคัญ: การประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรม, การบริหารกิจการคณะสงฆ์, พระสังฆาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช

Abstract

Background and Objective: The administration of Sangha affairs in contemporary Thai society is confronted with changes in social conditions, technology, the economy, and public expectations. Consequently, ecclesiastical administrative monks are required to possess administrative knowledge and competence, leadership, and moral integrity in governance in order to perform their duties appropriately within the context of contemporary society. The Ten Royal Virtues constitute a set of ethical principles for leaders that promote honesty, self-sacrifice, patience, compassion, and impartiality. These qualities are essential for the effective and transparent administration of Sangha affairs and for gaining the confidence of monks, novices, and the general public. Such principles can provide practical guidelines for planning, decision-making, problem-solving, conflict management, and the systematic and stable development of Sangha organizations in accordance with the Dhamma and Vinaya. This research aims to propose practical guidelines for applying the Ten Royal Virtues to the administration of Sangha affairs by ecclesiastical administrative monks in Nakhon Si Thammarat Province through a synthesis of previous research findings and qualitative data obtained from experts.

Methodology: This study employed a mixed-methods research design. The findings on the application of the Ten Royal Virtues (Dasavidha-Rājadharmma) in Sangha affairs administration were integrated with qualitative data obtained through in-depth interviews with nine key informants, consisting of ecclesiastical administrators and Buddhist scholars. The collected data were then synthesized using content analysis and descriptive interpretation to develop guidelines for promoting the application



of the Ten Royal Virtues in the six major areas of Sangha affairs administration: Governance, religious education, educational welfare, Buddhist propagation, public utilities management, and public welfare services.

Main Results: Most key informants shared a common view that the application of the Ten Royal Virtues (Dasavidha-Rajadhamma) in the administration of Sangha affairs by ecclesiastical administrators in Nakhon Si Thammarat Province should be implemented systematically through five key dimensions: 1) Integrating Buddhist moral principles into Sangha policies, strategic plans, and administrative processes; 2) Developing ecclesiastical administrators to possess ethical leadership alongside managerial competencies; 3) Fostering an organizational culture grounded in transparency, accountability, and compassion; 4) Establishing collaborative networks among the Sangha, local communities, government agencies, and educational institutions; And 5) Developing monitoring and evaluation systems that take into account both administrative effectiveness and Buddhist moral values.

Involvement to Buddhadhamma: The findings indicate that the Ten Royal Virtues can be practically applied as an ethical framework for Sangha administration at the policy level, the operational level, and the level of community relationships. This is particularly relevant in a context where the Sangha must respond to growing expectations concerning transparency, participation, and adaptation to the digital society. Such an application can strengthen public confidence, faith, and cooperation among Buddhist monks, members of the public, and relevant organizations, thereby contributing to efficient and effective administration.

Conclusions: The application of the Ten Royal Virtues in Sangha administration should be carried out in an integrated manner through the development of leadership, administrative systems, and collaborative networks, with morality serving as the fundamental basis of administration. This approach will help enhance the efficiency, unity, and credibility of the Sangha in contemporary society, while also encouraging the participation of ecclesiastical administrative monks, Buddhist monks, novices, and the general public in developing Buddhist affairs in a stable, transparent, fair, systematic, and continuous manner.

Keywords: Application of the Ten Royal Virtues Dasavidha-Rajadhamma, Sangha Administration, Ecclesiastical Administrators in Nakhon Si Thammarat Province

บทนำ

การบริหารกิจการคณะสงฆ์เป็นภารกิจสำคัญที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับความมั่นคงและการดำรงอยู่ของพระพุทธศาสนาในสังคมไทย โดยพระสังฆาธิการมีได้มีหน้าที่เพียงการปกครองคณะสงฆ์เท่านั้น แต่ยังรับผิดชอบการดำเนินงานตามภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ การปกครอง การศาสนศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การสาธารณูปการ และการสาธารณสงเคราะห์ (National Office of Buddhism, 2021) ซึ่งอยู่ภายใต้กรอบการบริหารตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. 2505 และที่แก้ไขเพิ่มเติม อันเป็นกลไกสำคัญในการกำกับดูแลการบริหารงานคณะสงฆ์ให้เป็นไปอย่างมีระบบและมีเอกภาพ อย่างไรก็ตาม ในบริบทของสังคมร่วมสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีดิจิทัล และโครงสร้างประชากร พระสังฆาธิการจำเป็นต้องปรับรูปแบบการบริหารให้สอดคล้องกับความคาดหวังของสาธารณชนที่เพิ่มสูงขึ้น



โดยเฉพาะด้านความโปร่งใส การตรวจสอบได้ การสื่อสารสาธารณะ และการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (Prasrivajiravati (Chatchai Moonsarn), 2024) ทั้งนี้ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติรายงานว่าประเทศไทยมีวัดมากกว่า 43,000 แห่ง และพระภิกษุสามเณรกว่า 250,000 รูป ซึ่งสะท้อนถึงภาระการบริหารจัดการที่มีความซับซ้อนและครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ ขณะเดียวกัน งานวิจัยจำนวนมากยังสะท้อนปัญหาด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การพัฒนาศักยภาพผู้นำคณะสงฆ์ การบริหารจัดการทรัพยากร และการประสานความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของคณะสงฆ์ในระดับพื้นที่ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบการบริหารที่ยึดหลักคุณธรรมควบคู่กับหลักการบริหารสมัยใหม่จึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการศึกษาและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ แนวคิดธรรมาภิบาลและภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้ถูกนำมาใช้เป็นกรอบสำคัญ ในการพัฒนาองค์กรสมัยใหม่ โดยเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ความโปร่งใส ความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วม ของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับบทบาทของพระสงฆ์ในการธำรงรักษาพระพุทธศาสนา (Phra Brahmamagunabhorn (P.A. Payutto), 2006) สำหรับจังหวัดนครราชสีมาซึ่งเป็นศูนย์กลางพระพุทธศาสนาที่สำคัญของภาคใต้และมีจำนวนวัด พระภิกษุ และองค์กรคณะสงฆ์จำนวนมาก พบว่าพระสงฆ์มีการต้องเผชิญกับความท้าทายในการบริหารงานหลายด้าน เช่น การกำกับดูแลวัดในพื้นที่ที่มีความแตกต่างหลากหลาย การประสานงานระหว่างคณะสงฆ์กับหน่วยงานภาครัฐและชุมชน การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางศาสนา ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและการเผยแผ่พระพุทธศาสนา จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องพบว่าปัญหาด้านการบริหารจัดการ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ปกครองสงฆ์ยังเป็นประเด็นที่ควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารกิจการคณะสงฆ์สามารถตอบสนองต่อบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักทศพิธราชธรรมเป็นหลักธรรมสำคัญที่มุ่งพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำให้มีความเสียสละ ความซื่อสัตย์ สุจริต ความรับผิดชอบต่อสังคม ความอดทน และความยุติธรรม อันเป็นรากฐานของภาวะผู้นำที่ดีและการบริหารที่มีประสิทธิภาพ (Boonrueang & Phra Anothai Gataponyo (Aunruean), 2021) เมื่อพิจารณาปัญหาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก หรือการสร้างความเชื่อมั่นแก่สาธารณชน จะเห็นได้ว่าปัญหาเหล่านี้สามารถเชื่อมโยงกับการประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรมได้โดยตรง กล่าวคือ หลักทศและปริจาคะช่วยส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเสียสละและมุ่งประโยชน์ส่วนรวม หลักอาชชวะช่วยสร้างความซื่อสัตย์สุจริตและความโปร่งใสในการบริหาร หลักมัททวะและอภิกษะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีและลดความขัดแย้งในองค์กร ส่วนหลักอวิโรธนะช่วยให้การตัดสินใจตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและความเป็นธรรม ซึ่งล้วนเป็นคุณลักษณะที่สอดคล้องกับแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ที่ได้รับการยอมรับในศาสตร์การบริหารร่วมสมัย ทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารองค์กรสมัยใหม่ที่เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม การมีส่วนร่วม และการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ดังนั้น หลักทศพิธราชธรรมจึงไม่ใช่เพียงหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองบ้านเมืองในอดีตเท่านั้น แต่ยังสามารถประยุกต์ใช้เป็นกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำและการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในยุคปัจจุบันได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิผล การพัฒนาศักยภาพพระสงฆ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และการสร้างการมีส่วนร่วมของพระภิกษุและพุทธศาสนิกชนในพื้นที่ นอกจากนี้ งานวิจัยยังสะท้อนปัญหาเชิงโครงสร้างของการปกครองคณะสงฆ์ไทย ทั้งด้านการรวมศูนย์อำนาจ ความคล่องตัวในการบริหารงาน และการพัฒนาผู้บริหารคณะสงฆ์ (PhraNarong Sangkhawichit, 2017) ดังนั้น การศึกษาการใช้หลักทศพิธราชธรรมของพระสงฆ์จังหวัดนครราชสีมาจึงมีความสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำและประสิทธิภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์ให้สอดคล้องกับหลักพุทธธรรม หลักธรรมาภิบาล และบริบทสังคมร่วมสมัย อันจะนำไปสู่ความเข้มแข็งและความยั่งยืนขององค์กรคณะสงฆ์ต่อไป



นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากแนวคิดธรรมาภิบาล (Good Governance) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) และแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) จะพบว่าผู้นำองค์กรในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีทั้งความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมควบคู่กัน เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความร่วมมือ และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน หลักทศพิธราชธรรมจึงเป็นกรอบคุณธรรมที่สามารถสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะด้านอาชวะที่ส่งเสริมความซื่อสัตย์สุจริต ด้านมัทวะที่ส่งเสริมการบริหารแบบมีเมตตาและเข้าใจผู้อื่น ด้านตปะที่ส่งเสริมความเพียรพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ และด้านอิริธนะที่มุ่งรักษาความถูกต้องและความชอบธรรมในการบริหารงาน ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ควบคู่กับคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม

ด้วยเหตุนี้ บทความวิจัยนี้จึงมุ่งเสนอแนวทางการส่งเสริมหลักทศพิธราชธรรมในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยอาศัยการสังเคราะห์ข้อมูลจากผลการวิจัยเดิมและข้อมูลเชิงคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพัฒนาเป็นข้อเสนอเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ความโปร่งใส ความเป็นธรรม และความน่าเชื่อถือของการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในสังคมร่วมสมัยต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช

วิธีดำเนินการวิจัย

บทความนี้เป็นการสังเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงอธิบายตามลำดับ (Sequential Explanatory Design) ซึ่งดำเนินการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณในระยะแรก จากนั้นจึงเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่ออธิบาย ขยายความ และตรวจสอบความสอดคล้องของผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจนและลุ่มลึกมากยิ่งขึ้น งานวิจัยฉบับสมบูรณ์มีวัตถุประสงค์หลายประการ แต่บทความวิจัยนี้มุ่งนำเสนอเฉพาะผลการศึกษาดำเนินการตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 คือ การเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรมกับการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช เนื่องจากเป็นประเด็นที่สะท้อนองค์ความรู้เชิงประยุกต์และสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งเป็นการต่อยอดจากผลการศึกษาล่าสุด ปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งได้วิเคราะห์ไว้ในวัตถุประสงค์ก่อนหน้านี้ เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์ข้อเสนอเชิงระบบสำหรับการพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ตามหลักพุทธธรรม

ข้อมูลเชิงคุณภาพเก็บรวบรวมจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 9 รูป/คน ได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติว่าเป็นผู้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหารกิจการคณะสงฆ์หรือการศึกษาทางพระพุทธศาสนา ประกอบด้วย ผู้แทนพระสังฆาธิการระดับภาค จำนวน 2 รูป ผู้แทนพระสังฆาธิการระดับจังหวัด จำนวน 2 รูป ผู้แทนพระสังฆาธิการระดับอำเภอ จำนวน 2 รูป และนักวิชาการทางพระพุทธศาสนา จำนวน 3 คน ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งมิติด้านนโยบาย การบริหารจัดการ และการปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติในการบริหารกิจการคณะสงฆ์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากกรอบแนวคิดเกี่ยวกับหลักทศพิธราชธรรมและการบริหารกิจการคณะสงฆ์ โดยกำหนดประเด็นคำถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบของทศพิธราชธรรมทั้ง 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล ปริจาคะ อาชวะ มัทวะ ตปะ อักโกธะ อิทธิสังขา ขันติ และอิริธนะ ตลอดจนภารกิจการบริหารกิจการคณะสงฆ์ 6 ด้าน เพื่อใช้เป็นกรอบ

ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เครื่องมือดังกล่าวผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน และพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสค์การวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) ก่อนปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับผู้ให้ข้อมูลจริงเพื่อตรวจสอบความชัดเจนของข้อคำถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักทศพิธราชธรรมและการบริหารกิจการคณะสงฆ์ เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย
2. พัฒนาและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ
3. ประสานงานและนัดหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามเกณฑ์ที่กำหนด
4. ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ตามแนวคำถามกึ่งโครงสร้าง พร้อมบันทึกข้อมูลด้วยการจดบันทึกและบันทึกเสียงโดยได้รับความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล
5. ถอดเทปข้อมูลการสัมภาษณ์ ตรวจสอบความถูกต้อง และจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์
6. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพร้อมกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะแนวทางการส่งเสริมการใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารกิจการคณะสงฆ์

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยกำหนดกรอบการวิเคราะห์จากหลักทศพิธราชธรรมทั้ง 10 ประการควบคู่กับการบริหารกิจการคณะสงฆ์ 6 ด้าน จากนั้นจัดหมวดหมู่ข้อมูลตามประเด็นสำคัญ วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมกับแนวปฏิบัติในการบริหารงานคณะสงฆ์ และตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลแต่ละกลุ่ม ก่อนนำผลการวิเคราะห์มาเชื่อมโยงกับผลการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อสังเคราะห์เป็นแนวทางการประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในลักษณะข้อเสนอเชิงระบบ ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในระดับวัด ระดับเขตปกครองคณะสงฆ์ และระดับนโยบายของคณะสงฆ์จังหวัด อันจะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์ต่อไป

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการส่งเสริมการใช้หลักทศพิธราชธรรมกับการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วยแนวทางสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การบูรณาการหลักทศพิธราชธรรมเข้าสู่แผนและนโยบายการบริหารคณะสงฆ์ คณะสงฆ์ควรกำหนดให้หลักทศพิธราชธรรมเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ และการปฏิบัติงานเพื่อให้การบริหารกิจการคณะสงฆ์ดำเนินไปบนพื้นฐานของความถูกต้อง ความเป็นธรรม และประโยชน์ส่วนรวม โดยเฉพาะหลักทาน ศีล และอาชวชะ ซึ่งช่วยส่งเสริมความโปร่งใส ความสุจริต และความรับผิดชอบของพระสังฆาธิการในการบริหารงาน
2. การพัฒนาศักยภาพพระสังฆาธิการสู่การเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม ควรมีการจัดอบรม สัมมนา และประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้พระสังฆาธิการมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารงานจริง ทั้งด้านการปกครอง การบริหารบุคลากร การแก้ไขปัญหา ความขัดแย้ง และการทำงานร่วมกับชุมชน โดยเฉพาะหลักมัททวะและขันติ ซึ่งช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำที่มีความอ่อนโยน สุขุม รอบคอบ และอดทนต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสงฆ์ที่ยึดหลักคุณธรรมและความร่วมมือ การส่งเสริมการใช้หลักทศพิธราชธรรมควรขยายผลไปสู่พระภิกษุและบุคลากรในองค์กรสงฆ์ทุกระดับ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของเมตตา ความเคารพ และเหตุผล โดยอาศัยหลักอภัยโทษและอวิหิงสาในการจัดการปัญหา



และความขัดแย้งอย่างสันติ รวมทั้งยึดหลักอวิโรธนะในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับพระธรรมวินัย กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่ความเป็นเอกภาพและความมั่นคงขององค์กรคณะสงฆ์

4. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างคณะสงฆ์กับภาคส่วนต่าง ๆ พระสังฆาธิการควรได้รับการส่งเสริมให้ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ สถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้นำชุมชน และองค์กรสาธารณประโยชน์ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจด้านการศึกษา การเผยแผ่พระพุทธศาสนา และการสาธารณสงเคราะห์ การสร้างเครือข่ายดังกล่าวจะช่วยให้การบริหารกิจการคณะสงฆ์สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมบทบาทของวัดในการเป็นศูนย์กลางการพัฒนาชุมชน

5. การพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลการบริหารงานเชิงคุณธรรม ควรจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผลการบริหารกิจการคณะสงฆ์อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงทั้งประสิทธิภาพของงานและการยึดมั่นในหลักคุณธรรม การประเมินผลควรครอบคลุมด้านความสำเร็จของงาน ความโปร่งใสในการบริหาร ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง และระดับการนำหลักทศพิธราชธรรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารกิจการคณะสงฆ์เกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา

เมื่ออภิปรายผลในเชิงภาพรวม ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า แนวทางการส่งเสริมการใช้หลักทศพิธราชธรรมมิใช่เพียงการมุ่งพัฒนาคุณธรรมเฉพาะตัวของพระสังฆาธิการเท่านั้น หากแต่เป็นการยกระดับไปสู่การสร้าง “ระบบการบริหารเชิงคุณธรรม” ที่เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวมระหว่างหลักธรรม ผู้นำ องค์กร และชุมชน โดยข้อค้นพบดังกล่าวเกิดจากการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกกลุ่ม ซึ่งส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์ในปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยทั้งหลักธรรมและหลักการบริหารสมัยใหม่ควบคู่กัน ผู้ให้ข้อมูลระบุหนึ่งให้ความเห็น “หลักธรรมจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจและบริหารงานไม่ใช่เพียงเป็นหลักปฏิบัติส่วนบุคคล” (Key Informant 1, 2569) ขณะที่ผู้ให้ข้อมูลอีกท่านสะท้อนว่า “พระสังฆาธิการยุคปัจจุบันต้องทำงานร่วมกับหลายภาคส่วน จึงต้องมีทั้งคุณธรรม ความรู้ และทักษะการบริหารที่เหมาะสม” (Key Informant 2, 2569) ข้อค้นพบดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์ที่มีประสิทธิภาพในบริบทไทยร่วมสมัย จำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานของคุณธรรมที่สามารถแปลงไปสู่กลไกเชิงนโยบาย เชิงการปฏิบัติ และเชิงความสัมพันธ์กับสังคมภายนอกได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ยังเห็นตรงกันว่า การพัฒนาพระสังฆาธิการควรมุ่งเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมควบคู่กับการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร โดยเฉพาะความเพียร ความอ่อนโยน ความซื่อตรง และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวว่า “การเป็นผู้บริหารคณะสงฆ์ในปัจจุบันมีแรงกดดันมากขึ้น ต้องรับฟังความคิดเห็นจากหลายฝ่าย จึงต้องมีความอดทนและควบคุมอารมณ์ได้ดี” (Key Informant 3, 2569) ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงปริมาณที่พบว่าหลักอภิกะหมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าหลักธรรมด้านอื่น สะท้อนว่า การจัดการอารมณ์และความขัดแย้งเป็นประเด็นที่พระสังฆาธิการควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเพิ่มเติม ในด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสงฆ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลายท่านเสนอว่า การบริหารงานที่ยึดหลักเมตตา ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมจะช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งให้ความเห็น “หากทุกฝ่ายสามารถทำงานบนพื้นฐานของความจริงใจและเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม องค์กรคณะสงฆ์จะมีความเข้มแข็งมากขึ้น” (Key Informant 4, 2569) ขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลเกือบทุกกลุ่มยังเน้นถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างคณะสงฆ์ ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และสถานศึกษา เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจด้านการศึกษา การเผยแผ่พระพุทธศาสนา และการสาธารณสงเคราะห์ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในปัจจุบันจำเป็นต้องขยายบทบาทจากการบริหารภายในองค์กรไปสู่การสร้างความร่วมมือกับสังคมภายนอกอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมการใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช มิใช่เพียงการยึดถือหลักธรรมในเชิงอุดมคติ หากแต่เป็นการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้เป็นกลไกในการบริหารจัดการองค์กรสงฆ์ให้สามารถตอบสนองต่อสภาพการณ์ของสังคมร่วมสมัยได้



อย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องตามพระธรรมวินัย โดยเฉพาะการบูรณาการคุณธรรมเข้ากับกระบวนการบริหาร การตัดสินใจ และการสร้างประโยชน์แก่ส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Phra Brahmagunabhorn (P.A. Payutto) (2014) ที่อธิบายว่า การบริหารตามแนวพุทธควรบูรณาการประสิทธิภาพในการดำเนินงานเข้ากับ หลักคุณธรรม โดยผู้บริหารต้องใช้ความรู้ ความสามารถ และกระบวนการบริหารอย่างเหมาะสม ควบคู่กับความ ถูกต้อง ความรับผิดชอบ และการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณค่า เป็นธรรม และก่อให้เกิดประโยชน์สุข และสอดคล้องกับข้อเสนอของ Phrakhruphithunnakharaphirak (Anuchat Narintho) & Phramahasumek Samahito (2021) ที่มองว่าการบริหารกิจการคณะสงฆ์ควรขยายบทบาทจากการบริหารภายใน ไปสู่การบริการสังคมและการสร้างประโยชน์แก่ชุมชน โดยต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบผ่านการกำหนดนโยบาย การพัฒนาศักยภาพพระสงฆ์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อแปลหลักทศพิธราชธรรมให้เป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการบริหาร นอกจากนี้ แม้ภาพรวมการใช้หลักทศพิธราชธรรม จะอยู่ในระดับมาก แต่หลักอหิงสาและอสุภะมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น สะท้อนว่า การควบคุมอารมณ์และการบริหาร ความขัดแย้งยังเป็นประเด็นที่ควรได้รับการพัฒนา โดยควรบูรณาการหลักธรรม ด้านการพัฒนาตนเอง การสร้างความร่วมมือ และการรักษาความเป็นเอกภาพขององค์กรควบคู่กัน ซึ่งมีความ สอดคล้องกับข้อเสนอของ Phrakhrudhammathorn Phirach Siricando & Phrasamu Prajurak Mahapanno (2025) เสนอว่า การบริหารคณะสงฆ์ควรประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรม 7 ไตรสิกขา และสาราณียธรรม เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ ความสามัคคี และเสถียรภาพขององค์กรสงฆ์ แม้การประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรม แต่จะสะท้อนว่าการควบคุมอารมณ์ การจัดการความขัดแย้ง และการรับมือกับภาวะกดดันยังเป็นประเด็น ที่ควรพัฒนา ดังนั้น จึงควรส่งเสริมทักษะการจัดการอารมณ์และความขัดแย้งควบคู่กับการพัฒนาสมรรถนะด้าน การบริหารและภาวะผู้นำเชิงพุทธ เพื่อให้การบริหารกิจการคณะสงฆ์มีความสมดุลและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งแตกต่างจากผลการศึกษาของ Phrapalad Wanchai Mayong et al. (2015) กล่าวว่า การนำหลักทศพิธราชธรรม มาใช้ในการบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยรวมอยู่ในระดับสูงและมีความครอบคลุมในทุกด้าน บริบทการบริหาร ในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งด้านการบริหารบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร การประสานความร่วมมือกับ หน่วยงานต่าง ๆ และการแก้ไขความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้พระสงฆ์ต้องเผชิญกับแรงกดดัน ในการปฏิบัติหน้าที่มากขึ้น ดังนั้น ควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมหลักอหิงสา โดยพัฒนาควบคู่กับภาวะผู้นำ และทักษะการจัดการความขัดแย้ง เพื่อให้การประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรมเกิดความสมดุล มีประสิทธิผล และสอดคล้องกับสภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในปัจจุบัน และยังแตกต่างจากผลการศึกษาของ Phrakhru Surativharkarn Khemadhammo (Rodkaew) et al. (2019) การประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหาร กิจการคณะสงฆ์ทุกด้านมีความสมดุลและอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างดังกล่าวอาจเกิดจากบริบท การบริหารคณะสงฆ์ในปัจจุบันที่มีความซับซ้อนและแรงกดดันเพิ่มขึ้น ทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากร การประสานงาน กับภาคส่วนต่าง ๆ และการจัดการความขัดแย้ง ดังนั้น จึงควรส่งเสริมการพัฒนาหลักอหิงสา ควบคู่กับภาวะผู้นำ และทักษะการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้การประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรมมีความสมดุลและเหมาะสมกับบริบท ปัจจุบัน การรักษาหลักอหิงสาหรือการควบคุมอารมณ์ไม่ให้เกิดความโกรธจึงเป็นความท้าทายที่สำคัญกว่า หลักธรรมด้านอื่น โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจเกี่ยวกับผลประโยชน์ส่วนรวม ความขัดแย้งระหว่าง บุคคล หรือข้อร้องเรียนจากสังคมภายนอก นอกจากนี้ ข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังให้ความสำคัญ กับหลักตปะ มัททวะ และอาชชวะเป็นพิเศษ ซึ่งสะท้อนว่า พระสงฆ์และผู้เกี่ยวข้องยังเห็นความจำเป็น ในการพัฒนาความเพียร ความอ่อนโยน และความซื่อตรงในการบริหารให้เด่นชัดยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะคุณธรรมดังกล่าว มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความร่วมมือภายในองค์กรคณะสงฆ์และชุมชน ดังนั้น เมื่อสังเคราะห์ผลการวิจัยร่วมกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนที่สอดคล้องและแตกต่างกัน จะเห็นได้ว่า การบริหารกิจการคณะสงฆ์ที่มีประสิทธิภาพในบริบทสังคมไทยร่วมสมัยจำเป็นต้องบูรณาการหลักธรรมเข้ากับ



กระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและเกื้อกูลกัน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชน และ การส่งเสริมทักษะด้านการจัดการอารมณ์และความขัดแย้งของพระสงฆ์ อันจะนำไปสู่การบริหารกิจการคณะสงฆ์ที่มีทั้งประสิทธิภาพ ความชอบธรรม และความยั่งยืนในระยะยาว

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยครั้งนี้สามารถสังเคราะห์เป็น “รูปแบบการส่งเสริมการบริหารกิจการคณะสงฆ์เชิงคุณธรรมตามหลักทศพิธราชธรรม” (Dasavidha-rājadharmma-Based Moral Sangha Administration Model) ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่บูรณาการหลักธรรมเข้ากับกระบวนการบริหารกิจการคณะสงฆ์อย่างเป็นระบบ โดยประกอบด้วย 5 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ดังนี้

1. นโยบายเชิงธรรม (Dhamma-Based Policy) เป็นองค์ประกอบฐานของระบบ ทำหน้าที่กำหนดทิศทาง เป้าหมาย และกรอบการบริหารงานให้สอดคล้องกับหลักทศพิธราชธรรม พระธรรมวินัย และภารกิจของคณะสงฆ์ เพื่อให้การดำเนินงานทุกด้านมีแนวทางเดียวกัน
2. ผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership) เป็นกลไกขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยมุ่งพัฒนาพระสงฆ์ให้มีความรู้ทั้งสมรรถนะด้านการบริหารและคุณธรรมด้านภาวะผู้นำ สามารถตัดสินใจและบริหารงานบนพื้นฐานของความถูกต้อง ความเสียสละ และประโยชน์ส่วนรวม
3. วัฒนธรรมองค์กรแห่งเมตตาและความโปร่งใส (Compassionate and Transparent Organizational Culture) เป็นผลที่เกิดจากการนำของผู้นำเชิงคุณธรรม ทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เคารพซึ่งกันและกัน มีความเมตตา ความรับผิดชอบ และสามารถตรวจสอบได้ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ภายในองค์กรคณะสงฆ์
4. เครือข่ายความร่วมมือเพื่อพระพุทธศาสนาและสังคม (Collaborative Network for Buddhism and Society) เป็นการขยายผลจากภายในองค์กรสู่ภายนอก โดยเชื่อมโยงการทำงานระหว่างคณะสงฆ์ ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ สถานศึกษา และองค์กรสาธารณประโยชน์ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจด้านการศึกษา การเผยแผ่ และการสาธารณสงเคราะห์
5. การประเมินผลเชิงคุณธรรมและประสิทธิภาพ (Moral and Performance Evaluation) เป็นกลไกกำกับและสะท้อนผลการดำเนินงานของระบบทั้งหมด โดยประเมินทั้งผลสัมฤทธิ์ของงาน ความโปร่งใส ความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้อง และระดับการประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรม เพื่อนำข้อมูลกลับไปพัฒนานโยบายและการบริหารในรอบถัดไปอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบดังกล่าวมีลักษณะการทำงานเป็นวงจรเชิงพัฒนา (Development Cycle) โดยเริ่มจาก การกำหนดนโยบายเชิงธรรม → การพัฒนาผู้นำเชิงคุณธรรม → การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งเมตตาและความโปร่งใส → การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสังคม → การประเมินผลเชิงคุณธรรมและประสิทธิภาพ และนำผลการประเมินกลับไปใช้ในการปรับปรุงนโยบายและกระบวนการบริหารอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการพัฒนากระบวนการบริหารกิจการคณะสงฆ์ที่มีทั้งประสิทธิภาพ ความชอบธรรม



Figure 1 Model for Promoting Moral-Based Saṅgha Administration According to the Ten Royal Virtues (Dasavidha-rājadharmma)

สรุปได้ว่า องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยครั้งนี้ได้เสนอเพียงชุดคุณธรรมสำหรับพระสังฆาธิการ แต่เสนอ “รูปแบบการบริหารกิจการคณะสงฆ์เชิงคุณธรรม” ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบาย ผู้นำ องค์คร เครือข่าย และระบบประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยมีหลักทศพิธราชธรรมเป็นแกนกลางในการเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเข้าด้วยกัน องค์ความรู้นี้สามารถใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้งในระดับวัด ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด และพื้นที่อื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกันต่อไป

สรุปและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การประยุกต์ใช้หลักทศพิธราชธรรมในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการ จังหวัดนครศรีธรรมราช ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและบูรณาการ โดยเชื่อมโยงการกำหนดนโยบาย การพัฒนาศักยภาพพระสังฆาธิการ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการประเมินผล ภายใต้กรอบหลักทศพิธราชธรรม เพื่อส่งเสริมการบริหารที่โปร่งใส เป็นธรรม มีความรับผิดชอบ สอดคล้องกับพระธรรมวินัย และตอบสนองต่อความต้องการของพระสงฆ์และประชาชน อันจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร และเสริมสร้างความศรัทธาต่อคณะสงฆ์ องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย คือ “รูปแบบการบริหารกิจการคณะสงฆ์เชิงคุณธรรมตามหลักทศพิธราชธรรม” ประกอบด้วย 5 มิติ ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบายเชิงธรรม 2) การพัฒนาผู้นำเชิงคุณธรรม 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งเมตตา ความโปร่งใส และธรรมาภิบาล 4) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อพระพุทธศาสนาและสังคม และ 5) การประเมินผลด้านคุณธรรมและประสิทธิภาพ รูปแบบดังกล่าวบูรณาการคุณธรรม ภาวะผู้นำ ระบบบริหาร และการมีส่วนร่วมของเครือข่าย สามารถประยุกต์ใช้กับการบริหารคณะสงฆ์ในระดับจังหวัด ระดับภาค และระดับประเทศ โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ กลุ่มผู้ใช้ประโยชน์จากผลการวิจัย 1) พระสังฆาธิการทุกระดับ สามารถนำรูปแบบไปใช้ในการกำหนดนโยบาย วางแผน ตัดสินใจ กำกับติดตาม และบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง 6 ด้านให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับพระธรรมวินัย 2) องค์กรปกครองคณะสงฆ์และหน่วยงานด้านพระพุทธศาสนา เช่น มหาเถรสมาคม สำนักงาน



พระพุทธศาสนาแห่งชาติ และสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด สามารถใช้ประกอบการกำหนดนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ ระบบประเมินผล และหลักสูตรพัฒนาพระสงฆ์ 3) สถาบันการศึกษาทางพระพุทธศาสนา และมหาวิทยาลัยสงฆ์ สามารถใช้เป็นองค์ความรู้ด้านการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การฝึกอบรม และการวิจัย เกี่ยวกับการบริหารเชิงพุทธและธรรมาภิบาล 4) หน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่าย ชุมชน สามารถใช้เป็นแนวทางสร้างความร่วมมือกับคณะสงฆ์ในการพัฒนาการศึกษา การเผยแผ่ การสาธารณ สงเคราะห์ และการแก้ไขปัญหาสังคม 5) พระภิกษุ สามเณร และประชาชน จะได้รับประโยชน์จากการบริหาร คณะสงฆ์ที่โปร่งใส เป็นธรรม และสามารถตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการของชุมชนได้อย่างเหมาะสม และ 6) นักวิชาการและนักวิจัย สามารถนำผลการวิจัยไปศึกษาต่อยอด เปรียบเทียบในพื้นที่อื่น และพัฒนาตัวชี้วัด หรือเครื่องมือประเมินการบริหารกิจการคณะสงฆ์เชิงคุณธรรม ข้อจำกัดของการวิจัย 1) การวิจัยศึกษาเฉพาะ พระสงฆ์ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยจึงสะท้อนบริบทของพื้นที่เป็นหลัก การนำไปใช้ในพื้นที่อื่น ควรปรับให้เหมาะสมกับโครงสร้าง สังคม และวัฒนธรรมของแต่ละแห่ง 2) ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับ ฝ่ายบริหารกิจการคณะสงฆ์โดยตรง จึงอาจสะท้อนมุมมองของฝ่ายบริหารมากกว่าพระภิกษุทั่วไป สามเณร บุคลากรวัด และประชาชน 3) ข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ขึ้นอยู่กับความรู้และประสบการณ์ ของผู้ให้ข้อมูล จึงอาจมีความคลาดเคลื่อนหรือได้รับอิทธิพลจากการตอบตามความคาดหวังของสังคม 4) หลักทศพิธราชธรรมมีลักษณะเป็นนามธรรม การนำมาพัฒนาเป็นตัวชี้วัดอาจไม่ครอบคลุมพฤติกรรม และสถานการณ์การบริหารที่ซับซ้อนได้ทั้งหมด 5) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นยังไม่ได้ทดลองใช้และติดตามผลในระยะยาว จึงยังไม่สามารถยืนยันประสิทธิผลในทุกบริบทได้อย่างสมบูรณ์ และ 6) ปัจจัยภายนอก เช่น นโยบาย กฎหมาย เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และความคาดหวังของประชาชน อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารกิจการคณะสงฆ์ แต่การวิจัยครั้งนี้ ไม่สามารถควบคุมหรือศึกษาได้ครบทุกด้าน

References

- Boonrueang, S. & Phra Anothai Gataponyo (Aunruean). (2021). Buddhist Political Science According to Governance the Rajadhamma. The Journal of Research and Academics, 4(1), 233-242.
- Key Informant 1. (2569). Guidelines for the application of the ten royal virtues dasavidha-rājadhamma principles in sangha administration among ecclesiastical administrators in nakhon si thammarat province. (Phra Wacharin Chumjeen, Interviewer).
- Key Informant 2. (2569). Guidelines for the application of the ten royal virtues dasavidha-rājadhamma principles in sangha administration among ecclesiastical administrators in nakhon si thammarat province. (Phra Wacharin Chumjeen, Interviewer).
- Key Informant 3. (2569). Guidelines for the application of the ten royal virtues dasavidha-rājadhamma principles in sangha administration among ecclesiastical administrators in nakhon si thammarat province. (Phra Wacharin Chumjeen, Interviewer).
- Key Informant 4. (2569). Guidelines for the application of the ten royal virtues dasavidha-rājadhamma principles in sangha administration among ecclesiastical administrators in nakhon si thammarat province. (Phra Wacharin Chumjeen, Interviewer).
- National Office of Buddhism. (2021). Handbook for ecclesiastical administrators. Bangkok, Thailand: National Office of Buddhism Publishing.
- Phra Brahmaganabhorn (P. A. Payutto). (2002). Dictionary of Buddhism. Bangkok, Thailand: Mahachulalongkornrajavidyalaya University Press.



- Phra Brahmagunabhorn (P. A. Payutto). (2006). The one who beautifies the Sangha. Bangkok, Thailand: Sahadhammika Press.
- Phrakhru Suratviharkarn Khemadhammo (Rodkaew), Phra Natthaphong Yanamete (Kraithep), Phra Natthaphong Sirisuwan (Janro), Nuthongkaew, K. & Threetrup, D. (2019). An Application of The Ten Royal Virtues in Sangha's Affairs Administration in Nakhon Si Thammarat Province (Dhammayut). *Journal of MCU Nakhondhat*, 6(10), 5425-5440.
- Phrakhrudhammathorn Phirach Siricando & Phrasamu Prajurak Mahapanno. (2025). Buddhaddhamma With the Governance of The Sangha in Modern Society. *Journal of Buddhist Innovation and Management*, 8(1), 276-293.
- Phrakhru Phithunnakharaphirak (Anuchat Narintho) & Phramahasumek Samahito. (2021). Sanggha Administration Skills. *The Journal of Research and Academics*, 4(2), 235-249.
- Phra Narong Sangkhawichit. (2017). Present Thai Sanghaadministration: Problems and Suggested Solutions. *Journal of MCU Social Science Review*, 6(1), 27-40.
- Phrapalad Wanchai Mayong, Sabnawin, S. & Jindapon, W. (2015). The Administration of the Organization of the Buddhist Monastic Order in Chumphon Province by using the Tenfold Virtue of the King. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 8(1), 351-366.
- Prasrivajiravati (Chatchai Moonsarn). (2024). The Governance of the Sangha in the Digital Era: Opportunities and Challenges. *Journal of MBU Yotsunthon Review*, 1(3), 59-77.