ยุทธศาสตร์ ปัจจัยความสำเร็จ และความท้าทายในการขับเคลื่อนสังคมคุณธรรมของศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)

Strategies, Success Factors, and Challenges in Advancing a Moral Governance Ecosystem: A Case Study of the Moral Center (Public Organization), Thailand

แพรภัทรา เขียวชะอุ่ม[1]
Praepattra Kiaochaoum[1]
สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์[1]
Department of Political Science, Faculty of Humanities and Social Sciences[1]
E-mail: praepattra@gmail.com

Received 31.12.2024 ➢ Revised 29.10.2025 ➢ Accepted 1.12.2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) วิเคราะห์ SWOT ผลงานของศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ใน พ.ศ. 2566-2567 2) วิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติกับผลการดำเนินงานศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) 3) ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนส่งเสริมคุณธรรมของศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)

เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง จำนวน 12 คน เครื่องมือในการศึกษา ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

[1] มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม เลขที่ 85 ถนนมาลัยแมน ตำบลนครปฐม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000

และวิเคราะห์แก่นสาระ

ผลการศึกษา พบว่า

1. ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) มีจุดแข็งด้านยุทธศาสตร์และเครือข่ายที่ช่วยขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยให้ศูนย์คุณธรรมสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายในสถานการณ์ปัจจุบัน หรือการลดความสนใจในประเด็นคุณธรรมของสังคม อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนในระยะยาวยังต้องพัฒนากลไกติดตามผล และสร้างกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นเพื่อรองรับความหลากหลายของสังคมไทย

2. ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) มีการดำเนินงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) และแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566–2570) ได้แก่ 1) การสร้างสังคมคุณธรรมอย่างยั่งยืน 2) การปลูกฝังคุณธรรมให้กับเด็ก เยาวชน และประชาชน 3) การสร้างและขยายภาคีเครือข่ายทางสังคม 4) การขับเคลื่อนคุณธรรมในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และ 5) การสร้างระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

3. ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนส่งเสริมคุณธรรมของศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ได้แก่ 1) การสร้างระบบความร่วมมือด้านคุณธรรมอย่างเป็นเครือข่าย 2) การพัฒนานวัตกรรมสังคมด้านคุณธรรม 3) การพัฒนาภาวะผู้นำและทุนมนุษย์เชิงคุณธรรม 4) ระบบมาตรฐานและระบบรับรององค์กรคุณธรรม 5) การสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับภาคีภายนอก 6) การประกันคุณภาพองค์กรและความโปร่งใส และ 7) การสื่อสารสาธารณะและสร้างต้นแบบคุณธรรมในสังคม

คำสำคัญ : ยุทธศาสตร์, ปัจจัยความสำเร็จ, การขับเคลื่อน, ส่งเสริมคุณธรรม, ศูนย์คุณธรรม

Abstract

The qualitative research aimed to study 1) a SWOT analysis of the performance of Moral Center (Public Organization) in 2023-2024, 2) an analysis of the linkage of the national strategic plan with the performance of Center for Moral Center (Public Organization), and 3) success factors in promoting virtue in Thai society by Moral Center (Public Organization). The sample group was selected by purposive sampling, totaling 12 people. The research instruments include a document analysis form, semi-structured interview form, data collection by in-depth interview, data analysis by content analysis, and essence analysis.

The research results found that :

1. The Moral Center (Public Organization) has strengths in strategy and networks that help drive the promotion of virtue effectively and efficiently. This enables the Center for Morality Promotion to prepare for the challenges of the

current situation or the decline in interest in the issue of virtue in society. However, the long-term drive still requires the development of a monitoring mechanism and the creation of flexible strategies to support the diversity of Thai culture.

2. The Moral Center (Public Organization) operates in line with the 20-year National Strategy (2018-2037) and the National Virtue Promotion Action Plan, Phase 2 (2023-2027), namely : 1) Creating a sustainable virtuous society ; 2) Instilling virtue in children, youth, and the public ; 3) Creating and expanding social networks ; 4) Driving virtue in the public, private, and civil society sectors ; and 5) Creating an efficient management system.

3. The success factors in advancing moral promotion by the Moral Center (Public Organization) include: 1) Establishing a Collaborative Moral Governance Network, 2) Advancing Social Innovation in Moral Development, 3) Developing Moral Leadership and Human Capital, 4) Formulating Standards and Certification Systems for Moral Organizations, 5) Strategic Partnerships and External Moral Collaboration, 6) Organizational Quality Assurance and Transparency Enhancement, and 7) Public Communication and Cultivation of Moral Role Models

Keywords: Strategies, Success Factors, driving force, Morality Promotion, Moral Center

1. บทนำ

การสร้างสังคมคุณธรรมเป็นฐานรากสำคัญของการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยเฉพาะในบริบทที่ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล การยกระดับทุนมนุษย์ให้เป็น “คนดี มีวินัย และมีคุณภาพ” จึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในด้านการพัฒนาศักยภาพคนและสังคมไทยที่มีคุณธรรมเป็นวิถีชีวิต (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565, หน้า 30–31)

คุณธรรมในสังคมปัจจุบันไม่เพียงสะท้อนคุณค่าในระดับปัจเจก แต่เป็นทุนทางสังคม (moral social capital) ที่เสริมสร้างความไว้วางใจ การอยู่ร่วมกันอย่างสันติ และธรรมาภิบาลภาครัฐ การพัฒนาคุณธรรมยุคใหม่จึงถูกมองเป็น “ทักษะชีวิตเชิงคุณธรรม (moral soft skills)” ซึ่งจำเป็นต่อการรับมือกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ปัญหาความเหลื่อมล้ำ และความเปราะบางทางสังคม (World Economic Forum, 2022) ตอกย้ำด้วยพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ที่ชี้ให้เห็นว่าคุณธรรมคือ

รากฐานของความรัก ความสามัคคี และความมั่นคงของชาติ (กรมการศาสนาและศูนย์คุณธรรม, 2565, หน้า 1) อย่างไรก็ตาม ดัชนีการรับรู้การทุจริตของประเทศไทยใน ค.ศ. 2023 อยู่ที่ 35 คะแนน และ ค.ศ. 2024 ลดลงเหลือ 34 คะแนน (Transparency International, 2023; 2024) สะท้อนให้เห็นว่าแม้ภาครัฐดำเนินมาตรการด้านความโปร่งใสและธรรมาภิบาล แต่ยังคงมีช่องว่างในการบังคับใช้และสร้างค่านิยมซื่อสัตย์สุจริตทั่วทั้งระบบ

ประเทศไทยมีรากฐานคุณธรรมจากพระพุทธศาสนา เช่น เมตตา ความพอเพียง และความซื่อสัตย์ควบคู่กับแนวคิดสมัยใหม่ เช่น virtue ethics, duty ethics, public integrity, และ ethical governance ที่เป็นกรอบสากลในการสร้างระบบองค์กรโปร่งใสและรับผิดชอบต่อสาธารณะ (OECD, 2017; UNDP, 2021) จึงเกิดแนวคิด “Moral Governance Ecosystem” ที่ผสานคุณธรรมภายในกับระบบสนับสนุนเชิงสถาบัน ทำให้การส่งเสริมคุณธรรมในปัจจุบันต้องเชื่อมโยงทั้ง “จริยธรรมภายในจิตใจ” และ “โครงสร้างสถาบันที่เอื้อต่อความซื่อสัตย์โปร่งใส”

ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) เป็นหน่วยงานหลักของประเทศไทยในการสร้างเครือข่ายคุณธรรม ขับเคลื่อนองค์ความรู้ นวัตกรรม และต้นแบบเพื่อสร้างสังคมคุณธรรมระดับชาติ (ศูนย์คุณธรรม, 2566, หน้า 5–15) โดยใช้คุณธรรมหลัก 5 ประการ ได้แก่ พอเพียง วินัย สุจริต จิตสาธารณะ และความรับผิดชอบ (สุริยเดว ทรีปาตี และคณะ, 2563, หน้า 1–2) ซึ่งสอดคล้องกับ SDG 16 ที่มุ่งสร้างสถาบันโปร่งใสและน่าเชื่อถือ (United Nations, 2022) ทว่างานศึกษาที่ผ่านมาเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณธรรมในไทยมักเน้นเชิงนโยบายหรือคุณค่าทางวัฒนธรรม ยังขาด การวิจัยเชิงประจักษ์ที่วิเคราะห์ ยุทธศาสตร์ ปัจจัยความสำเร็จ และความท้าทายเชิงระบบ ตลอดจนความเชื่อมโยงกับมาตรฐานสากลและผลกระทบเชิงโครงสร้าง

ในระดับสากล การขับเคลื่อนคุณธรรมและความโปร่งใสสอดคล้องกับแนวคิด public integrity, ethical infrastructure และ values-based management ซึ่งเป็นหลักสำคัญของภาครัฐยุคใหม่ รวมทั้งสนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน SDG 16 : สถาบันที่โปร่งใส มีคุณธรรมและไว้วางใจได้ (United Nations, 2022) การส่งเสริมคุณธรรมจึงไม่เพียงเป็นนโยบายเชิงสังคมแต่เป็นเครื่องมือสร้างความเข้มแข็งของรัฐลดปัจจัยเสี่ยงด้านทุจริต ความเหลื่อมล้ำ และความขัดแย้ง พร้อมเสริมศักยภาพการแข่งขันของประเทศ อย่างไรก็ตาม งานศึกษาที่เกี่ยวข้องในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังเน้นการศึกษาเชิงนโยบายและกรอบทฤษฎีในภาพรวม ขาดงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่วิเคราะห์ความสำเร็จเชิงระบบขององค์กรภาครัฐไทยด้านคุณธรรม ตลอดจนยังไม่เพียงพอในด้านการวิเคราะห์ประสิทธิผลเชิงระบบและผลลัพธ์เชิงสังคม โดยเฉพาะด้านปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์และการจัดการเครือข่าย การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ และมาตรฐานสากล การวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคมจากการลงทุน (SROI) จึงเกิดช่องว่างสำคัญด้านองค์ความรู้

ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาปัจจัยความสำเร็จ และความท้าทายในการขับเคลื่อนสังคม

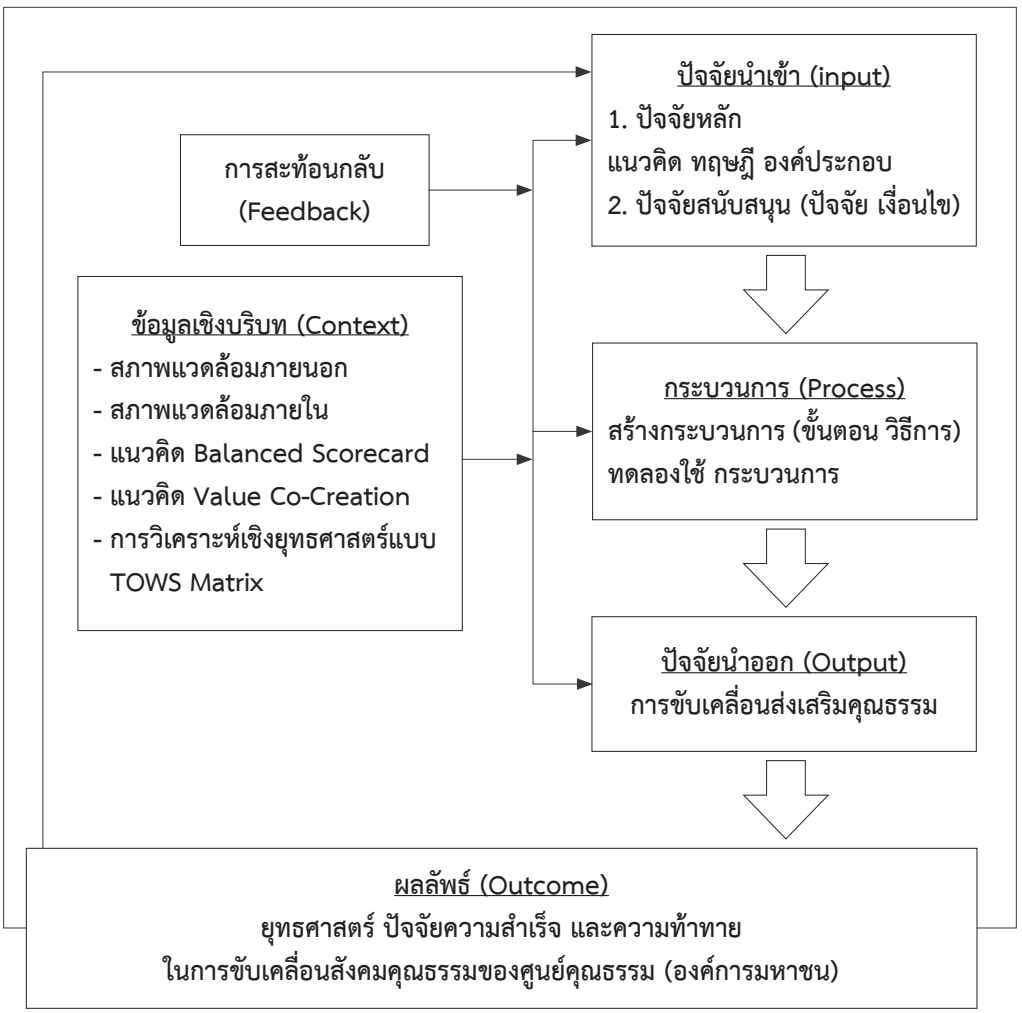
คุณธรรมของศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) โดยวิเคราะห์การดำเนินงานตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ แผนคุณธรรมแห่งชาติ และมาตรฐานสากลด้านธรรมาภิบาลและจริยธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกการขับเคลื่อนคุณธรรมในสังคมไทย และนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์และนวัตกรรมเชิงระบบในการสร้างสังคมคุณธรรม เข้มแข็ง และยั่งยืน สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเพื่อเสนอแนวทางเสริมสร้างความยั่งยืนของระบบคุณธรรมในสังคมไทย อีกทั้งมุ่งสร้างองค์ความรู้เชิงประจักษ์เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางวิชาการ และยกระดับศักยภาพของประเทศในการสร้างความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และพลังทางสังคมให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อวิเคราะห์ SWOT ผลงานของศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ใน พ.ศ. 2566-2567
2. เพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติกับผลการดำเนินงานศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)
3. เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนส่งเสริมคุณธรรมของศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน)

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิด โดยใช้กรอบแนวคิดระบบของ David Easton (Easton, 1975, pp.435-457) เป็นฐานในการอธิบายความสัมพันธ์เชิงกระบวนการ ได้แก่ บริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) ผลลัพธ์ (Output) และการสะท้อนกลับ (Feedback) ซึ่งสะท้อนลักษณะการทำงานของศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ในการขับเคลื่อนเชิงนโยบาย นอกจากนี้ เพื่อให้การวิจัยมีความร่วมสมัยและสามารถประยุกต์ใช้ยกระดับการดำเนินงานขององค์กรได้จริง ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิดใหม่เข้ามาเสริม ได้แก่ (1) Balanced Scorecard เพื่อกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ขององค์กรและสังคม (2) แนวคิด Value Co-Creation เพื่ออธิบายการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการสร้างคุณค่าด้านคุณธรรม และ (3) การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix เพื่อแปลงผลการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-อุปสรรค ไปสู่กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติได้จริงดังภาพ



ภาพที่ 1 : กรอบแนวคิดการวิจัย

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบ สามารถนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ซึ่งเป็นเพียงแนวทางในการศึกษาในบริบทพื้นที่เท่านั้น โดยอาจจะมีการปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมตามสภาพของความเป็นจริงเชิงบริบท เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่มีคุณภาพ

2. ทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดทางปรัชญาตะวันตกและจริยธรรมสากล

Virtue Ethics หรือจริยธรรมเชิงคุณธรรม มุ่งเน้นการพัฒนาคุณลักษณะภายในบุคคล เช่น ความซื่อสัตย์ ความเมตตา และความยุติธรรม

(Aristotle, 2000; Hursthouse & Pettigrove, 2018) การดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมขององค์กร เช่น ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) จึงจำเป็นต้องพิจารณาคุณลักษณะของผู้มีส่วนร่วม ทั้งผู้นำ ผู้ปฏิบัติ และประชาชน เพื่อสร้างนิสัยและวัฒนธรรมคุณธรรมอย่างยั่งยืน

Duty Ethics หรือจริยธรรมตามหน้าที่ เน้นการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และหลักการสากล โดยไม่ขึ้นกับผลลัพธ์ของการกระทำ (Kant, 1993; Alexander & Moore, 2016) การกำหนดนโยบายส่งเสริมคุณธรรม เช่น การพัฒนาดัชนีคุณธรรม 5 ประการ (พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู) และการใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นตัวอย่างของการปฏิบัติตามหน้าที่เพื่อสร้างสังคมคุณธรรม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565); ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน), 2566)

ทั้งสองแนวคิดนี้ช่วยสร้างกรอบวิเคราะห์การส่งเสริมคุณธรรมในมิติบุคคลและมิติองค์การ ซึ่งสามารถใช้เป็น ตัวแปรสำคัญในการวัดความสำเร็จของศูนย์คุณธรรมได้ ได้แก่ การพัฒนานิสัยและคุณธรรมของบุคคล (Virtue-based capability) การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และมาตรฐานองค์กร (Duty compliance) การสร้างระบบและกลไกการขับเคลื่อนคุณธรรม (Organizational ethical infrastructure)

2. แนวคิดและแผนปฏิบัติการด้านคุณธรรมในประเทศไทย

แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566-2570) เป็นแผนระดับที่ 3 ที่เป็นแผนการพัฒนาในประเด็นด้านคุณธรรมฉบับที่สองของประเทศไทย ซึ่งต่อเนื่องจากแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2565) ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2559 ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ โดยมุ่งบูรณาการให้ทุกภาคส่วนน้อมนำหลักธรรมทางศาสนายึดมั่นในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และดำรงชีวิตตามวิถีวัฒนธรรมไทยที่ดีงาม มุ่งสู่สังคมคุณธรรมที่ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยแผนฯ มีเป้าหมายหลัก คือ “คนไทยมีพฤติกรรมที่สะท้อนการมีคุณธรรมเพิ่มมากขึ้นด้วยดัชนีคุณธรรม 5 ประการ คือ “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู” เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี มุ่งสู่สังคมคุณธรรมที่คนไทยอยู่ร่วมกันด้วยความสมานฉันท์ภายใต้หลักธรรมทางศาสนา หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง วิถีวัฒนธรรมไทยที่ดีงามและประเทศไทยปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ” โดยมี 2 ตัวชี้วัดหลัก คือ (1) ดัชนีคุณธรรม 5 ประการ “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู” เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ภายใน พ.ศ. 2570 (2) หน่วยงานภาครัฐน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารงานมีค่า ITA เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ภายใน พ.ศ. 2570 แนวทางการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายและบรรลุตัวชี้วัดหลักของแผนปฏิบัติการฯได้กำหนดเป็น 3 แผนย่อย ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อคุณธรรม การพัฒนากลไกส่งเสริมคุณธรรม และการพัฒนาศักยภาพคนและองค์กรเครือข่าย เพื่อให้หน่วยงานทุกภาคส่วนร่วมขับเคลื่อนสังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรมภายใต้กระบวนการพลิกโฉมสังคมไทย ด้วยการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรม การเสริมสร้าง

ขีดความสามารถของกลไกการส่งเสริมคุณธรรมและส่งเสริมการเรียนรู้พัฒนาศักยภาพคนและองค์กรเครือข่าย ซึ่งสะท้อนทั้งแนวคิด Virtue Ethics และ Duty Ethics ในระดับการปฏิบัติ

3. แนวคิดทางปรัชญาตะวันออก "บวร"

พระราชดำรัสในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 เมื่อวันที่ 17 กันยายน 2524 และจากพระราชดำรัสและแนวพระราชดำริ "บวร" หลายหน่วยงานเกิดแนวคิดทฤษฎีในเรื่องตามรอยพระยุคลบาท "บวร" รับสนองพระราชดำริหวังให้ภาพวิถีชีวิตดีงามแบบไทย ๆ คงอยู่สืบชั่วลูกหลาน โครงการพระราชดำริได้เกิดขึ้นมากมาย เช่น การดำเนินงานตามแนวพระราชดำริ "บวร" ของกองทัพภาคที่ 1 ได้จัดทำหลายโครงการ อาทิ สานสัมพันธ์ชุมชนระหว่างบ้าน-วัด-โรงเรียน โครงการ 1 ค่าย 1 วัด 1 ชุมชน เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นการทำกิจกรรมร่วมกันระหว่างสถาบันครอบครัว คือ บ้าน สถาบันศาสนา คือ วัด และสถาบันการปกครอง คือ ภาครัฐ เพื่อประสานพลังสามัคคีในการพัฒนาชุมชนหรือสังคมไทยให้น่าอยู่และเกิดความร่มเย็น (พระครูปลัดวีระ อคฺคจิตฺโต (มงคล), 2565, หน้า 80)

แนวคิดการพัฒนาสังคมและชุมชนแบบ "บวร" (บ้าน วัด โรงเรียน ราชการ) เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการใช้สถาบันหลักในชุมชนท้องถิ่นเพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน โดยสถาบันทั้งสามนี้เป็นเสาหลักที่เชื่อมโยงและสนับสนุนกันและกันในการส่งเสริมพัฒนาการทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมของชุมชนอย่างยั่งยืน โดยมีลักษณะดังนี้

1. บ้าน (ชุมชน) เป็นจุดเริ่มต้นของการปลูกฝังคุณธรรมตั้งแต่ในครอบครัว เช่น ความกตัญญู ความซื่อสัตย์ และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

2. วัด มีบทบาทในการสร้างศีลธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกที่ดี โดยใช้ศาสนาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณธรรม เช่น การจัดกิจกรรมธรรมะ หรือประเพณีทางศาสนา

3. โรงเรียน เป็นแหล่งเรียนรู้และฝึกฝนพฤติกรรมเชิงคุณธรรมในเด็กและเยาวชนผ่านกระบวนการศึกษาและกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรม

4. ราชการ (หน่วยงานรัฐ) หน่วยงานราชการ มีบทบาทในการสนับสนุนทรัพยากร นโยบาย และการจัดการที่เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมและขยายผลแนวคิดคุณธรรมในชุมชน

การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชนตามแนวคิด "บวร" ช่วยสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งและเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนความเปลี่ยนแปลงเชิงคุณธรรมในระดับชุมชนและสังคมโดยรวม นอกจากนั้น แนวคิด "บวร" ช่วยส่งเสริมคุณธรรมในสังคมไทยโดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การบูรณาการทรัพยากร การเสริมสร้างคุณค่าร่วม และการพัฒนาคุณธรรมอย่างยั่งยืน ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ในการขับเคลื่อนสังคมคุณธรรมที่มีความมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาสังคมไทยให้มีความสงบสุข เอื้อเฟื้อ และพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

การบูรณาการแนวคิด "บวร" กับแผนปฏิบัติการด้านคุณธรรมช่วยสร้างเครือข่ายความร่วมมือและพลังร่วมในการส่งเสริมคุณธรรมอย่างยั่งยืน

โดยสามารถเชื่อมโยงกับ SDGs เป้าหมายที่ 16 (Peace, Justice and Strong Institutions) เพื่อให้สังคมไทยมีความสงบ สุจริต และมีการปกครองที่โปร่งใส (United Nations, 2015)

4. แนวคิดธรรมาภิบาลเชิงจริยธรรม (Ethical Governance)

Ethical Governance หมายถึงการบริหารจัดการองค์กรหรือภาครัฐโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ซึ่งมุ่งเน้นให้การตัดสินใจและนโยบายสอดคล้องกับค่านิยมทางจริยธรรม และคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนหรือกลุ่ม โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

Transparency (ความโปร่งใส) การเปิดเผยข้อมูลและกระบวนการตัดสินใจให้ประชาชนเข้าถึงได้

Accountability (ความรับผิดชอบ) เจ้าหน้าที่และองค์กรต้องรับผิดชอบต่อการกระทำและผลลัพธ์

Fairness (ความเป็นธรรม) การปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม

Ethical Leadership (ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม) ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างของคุณธรรม จริยธรรม และการตัดสินใจที่ถูกต้อง

แนวคิดนี้เป็นกรอบสำคัญในการพัฒนานโยบายและระบบบริหารภาครัฐ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นของประชาชน ลดการทุจริต และส่งเสริมความยั่งยืนของสังคม (Becker, 2019; OECD, 2017)

5. แนวคิดความซื่อสัตย์และคุณธรรมในภาครัฐ (Public Integrity)

Public Integrity เป็นแนวคิดที่เน้นความซื่อสัตย์ คุณธรรม และการมีจริยธรรมในหน่วยงานภาครัฐ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนต่อภาครัฐ และป้องกันการทุจริตหรือการใช้อำนาจในทางที่ผิด โดยมีหลักสำคัญ ได้แก่

Rule of Law (หลักกฎหมาย) การปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

Ethical Standards (มาตรฐานจริยธรรม) การกำหนดและปฏิบัติตามหลักจริยธรรมในทุกระดับขององค์กร

Transparency and Accountability (ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ) การตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่และเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ

Citizen Engagement (การมีส่วนร่วมของประชาชน) ประชาชนมีบทบาทในการตรวจสอบและมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

Public Integrity เป็นกลไกสำคัญในการสร้างความน่าเชื่อถือของภาครัฐ ลดความขัดแย้ง และสนับสนุนการบริหารงานภาครัฐที่ยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม (UNDP, 2021; OECD, 2017)

Ethical Governance และ Public Integrity สามารถใช้ร่วมกันในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐให้มีคุณธรรมและความโปร่งใส เน้นการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม และสร้างความไว้วางใจจากประชาชน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการส่งเสริมคุณธรรมและการปฏิบัติที่ดีในสังคม

การศึกษานี้เน้นการบูรณาการแนวคิดตะวันตกและตะวันออกเพื่อสร้างกรอบตัวแปรวิจัยที่สมบูรณ์ ตัวแปรในการศึกษาได้ปรับให้สอดคล้องกับข้อมูลที่เก็บจริง เช่น การพัฒนา

เครือข่ายและการมีส่วนร่วมของภาคี การสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ด้านคุณธรรม การพัฒนาผู้นำและวิทยากรส่งเสริมคุณธรรม การสร้างต้นแบบคุณธรรมและการสื่อสารขยายผล เป็นต้น การบูรณาการนี้ช่วยให้การวิเคราะห์เชิงปฏิบัติการสะท้อนทั้งฐานคิดทางปรัชญา ความดีงาม และผลลัพธ์เชิงตัวเลข ตลอดจนสามารถเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากลด้านธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการเชิงคุณธรรม (United Nations, 2022 ; World Economic Forum, 2022)

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยคุณภาพ (Qualitative Research) มีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

1. การศึกษาเอกสาร (Documentary Searching) โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ได้แก่ เอกสารทางวิชาการ รายงานการวิจัย บทความ วารสาร วิทยานิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง และแหล่งข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต

2. การศึกษาในพื้นที่ (Research Area Surveying) ใช้วิธีการสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม (Participant Observation) การเก็บข้อมูลจากเรื่องเล่า (Story Telling) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informant)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้วิธีการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ การสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์นโยบายของศูนย์คุณธรรมและมีประสบการณ์ในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลของศูนย์คุณธรรม จำนวน 12 คน ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย กระบวนการทำงาน ปัญหาและอุปสรรค ผลการดำเนินงาน และแนวทางการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และพัฒนาคลองเจดีย์บูชา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ นโยบายส่งเสริมคุณธรรมและประสบการณ์ในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลของศูนย์คุณธรรม โดยคำถามมีลักษณะปลายเปิด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้เสนอความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ซึ่งการจัดทำแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารเพื่อนำไปสู่การกำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ในเรื่องของปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงาน ผลการดำเนินงานและแนวทางในการส่งเสริมคุณธรรม ดำเนินการตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย และการจัดทำร่างแบบสัมภาษณ์ จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาของแบบสอบถาม รวมทั้งการใช้ถ้อยคำ ภาษาเพื่อให้เกิดความถูกต้องและเกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม โดยพิจารณาจากค่า (Index of Item Objective Congruence : IOC) พบว่า ค่า IOC อยู่ในช่วง 0.67-1.00 ทุกข้อและแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำให้เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ข้อมูล

เชิงเนื้อหา (content analysis) ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) ได้แก่ 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านรวบรวมข้อมูล และ 3) การสร้างบทสรุปและยืนยันบทสรุป (ผ่องพรรณ ตรัยมงคลกูล และ สุภาพ ฉัตราภรณ์, 2555, หน้า 184) เพื่อจัดกลุ่มข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ และทำการเชื่อมโยงเนื้อหาแต่ละส่วน แล้วจึงสร้างข้อสรุปเพื่อให้เห็นภาพรวมของข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อสรุปที่ได้ไปให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญอ่านเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล เมื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญยืนยันความถูกต้องแล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลไปสร้างข้อสรุปสุดท้าย แล้วนำเสนอข้อมูลตามวัตถุประสงค์โดยการพรรณนา

4. ผลการวิจัย

จากการวิจัยสามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ SWOT ผลการดำเนินงานของศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ใน พ.ศ. 2566-2567 การวิเคราะห์ SWOT แสดงให้เห็นว่าศูนย์คุณธรรมมีจุดแข็งด้านยุทธศาสตร์และเครือข่ายที่ช่วยขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ยังต้องเสริมทรัพยากร พัฒนากลไกการประเมินผล และสร้างกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นเพื่อรองรับความหลากหลายของสังคมไทย สามารถวิเคราะห์และสรุปผล ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 : การวิเคราะห์ SWOT

SWOT	ประเด็นสำคัญ
จุดแข็ง (Strengths)	- ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม - เครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย ครอบคลุมชุมชน สถาบันศาสนา โรงเรียน มหาวิทยาลัย ภาคธุรกิจและภาครัฐ - โครงการสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 - ใช้วัฒนธรรมไทย ศาสนา และประเพณีท้องถิ่นเป็นเครื่องมือสร้างคุณธรรม
จุดอ่อน (Weaknesses)	- ขาดทรัพยากรบุคคลและงบประมาณเพียงพอ - การวัดผลคุณธรรมเชิงปริมาณทำได้ยาก - การใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัลยังไม่เต็มประสิทธิภาพ - การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายบางกลุ่ม
โอกาส (Opportunities)	- การสนับสนุนเชิงนโยบายจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ - ความต้องการแก้ปัญหาสังคมซับซ้อน เช่น คอร์รัปชัน ความเหลื่อมล้ำ - การใช้เทคโนโลยีและสื่อดิจิทัลขยายการเข้าถึงประชาชน - ความตื่นตัวด้านธรรมาภิบาลในองค์กรภาครัฐและเอกชน

อุปสรรค (Threats)	- การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในสังคม เช่น วัตถุนิยมและความสนใจเทคโนโลยี - การแข่งขันจากองค์กรอื่น เช่น NGOs หรือหน่วยงานศาสนา - ปัญหาสังคมที่ซับซ้อนต้องใช้เวลาแก้ไข - ความเชื่อมั่นของประชาชนบางกลุ่มต่ำต่อโครงการคุณธรรม

ผลการวิเคราะห์ SWOT ชี้ให้เห็นว่า ศูนย์คุณธรรมมีจุดแข็งในฐานะองค์กรเฉพาะทางที่มีเครือข่ายความร่วมมือและการสนับสนุนจากภาครัฐที่ชัดเจน แต่ต้องพัฒนาทรัพยากร การวัดผลสัมฤทธิ์ และการใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น เพื่อรับมือกับความท้าทายและใช้โอกาสที่มีอย่างเต็มศักยภาพในการสร้างสังคมคุณธรรมที่ยั่งยืนในระยะยาว นอกจากนั้น การวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อศึกษากลยุทธ์การขับเคลื่อนส่งเสริมคุณธรรมในสังคมไทยโดยศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) มีรายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 2 : การวิเคราะห์ TOWS Matrix

กลยุทธ์	แนวทางหลัก
SO Strategies **ใช้จุดแข็งเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาส**	- ใช้เครือข่ายที่หลากหลายขยายความร่วมมือระดับสากล เช่น เชื่อมโยง SDGs - ใช้โซเชียลมีเดียส่งเสริมคุณธรรมในกลุ่มเยาวชนและคนรุ่นใหม่ - ผลักดันโรงเรียนและองค์กรคุณธรรมให้เป็นต้นแบบในระดับประเทศและนานาชาติ เช่น การสร้างเครือข่ายโรงเรียนคุณธรรมและองค์กรคุณธรรมระดับอาเซียน - ใช้สื่อออนไลน์เพื่อเผยแพร่แนวคิดคุณธรรมและเข้าถึงเยาวชน เช่น เกมการเรียนรู้เกี่ยวกับคุณธรรม เป็นต้น
WO Strategies **แก้ไขจุดอ่อนเพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาส**	- พัฒนากลไกติดตามผลและระบบประเมินที่โปร่งใส - พัฒนาหลักสูตรคุณธรรมที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย - หาทรัพยากรเพิ่มเติมจากภาคเอกชนหรือองค์กรระหว่างประเทศ - ดึงงบประมาณสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก เช่น CSR และองค์กรระหว่างประเทศ เป็นต้น
ST Strategies **ใช้จุดแข็งเพื่อลดผลกระทบจากอุปสรรค**	- สร้างกรอบแนวทางสำหรับชุมชนหลากหลายพื้นที่เพื่อให้สามารถปรับใช้ได้ - ใช้กิจกรรมระดับชาติ เช่น งานสมัชชาคุณธรรม เป็นต้น เพื่อเชื่อมโยงคุณธรรมกับปัญหาในสังคมปัจจุบัน - พัฒนาชุดแนวทางที่ยืดหยุ่นเพื่อรองรับความหลากหลายของพื้นที่ - สร้างกิจกรรมที่เชื่อมโยงกับประเด็นใหม่ ๆ เช่น ความยั่งยืนในชุมชน เป็นต้น

กลยุทธ์	แนวทางหลัก
WT Strategies **ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงผลกระทบจากอุปสรรค**	- กระจายอำนาจและสร้างบทบาทให้ท้องถิ่นนำการขับเคลื่อนคุณธรรม - กระจายอำนาจการจัดการและพัฒนาระบบประเมินผลที่ง่ายและชัดเจน - เพิ่มแรงจูงใจและความต่อเนื่องผ่านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน - พัฒนาระบบส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนสามารถจัดการคุณธรรมด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ TOWS Matrix ช่วยให้ศูนย์คุณธรรมสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทาย เช่น ความหลากหลายทางวัฒนธรรม หรือการลดความสนใจในประเด็นคุณธรรมของสังคม วางกลยุทธ์เชิงรุกที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากท้องถิ่นและภาคประชาชน เพื่อสร้างความต่อเนื่องและความยั่งยืนในระยะยาว ศูนย์คุณธรรมสามารถออกแบบกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่นตามพื้นที่ เช่น การปรับใช้หลักสูตรคุณธรรมให้เหมาะสมกับชุมชนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม เป็นต้น สร้างกิจกรรมที่ตอบโจทย์สถานการณ์ปัจจุบัน เช่น การเชื่อมโยงคุณธรรมกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) เป็นต้น ช่วยระบุโอกาสในการสร้างความร่วมมือ เช่น การขยายเครือข่ายโรงเรียน วัด และชุมชนคุณธรรม เป็นต้น เสริมสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรระหว่างประเทศและภาคเอกชนเพื่อเพิ่มทรัพยากรสนับสนุน ช่วยให้ศูนย์คุณธรรมมุ่งเน้นในประเด็นที่สำคัญที่สุด เช่น การปรับปรุงระบบติดตามผลในระดับพื้นที่ หรือการดึงดูดความสนใจของคนรุ่นใหม่ผ่านเทคโนโลยี เป็นต้น แก้ปัญหาเชิงระบบ เช่น การขาดงบประมาณ หรือความหลากหลายทางสังคม ด้วยวิธีการที่เป็นรูปธรรม เป็นต้น

การวิเคราะห์ TOWS Matrix ช่วยให้ศูนย์คุณธรรมเห็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งและโอกาส รวมถึงลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยเฉพาะการเพิ่มบทบาทท้องถิ่นและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อขับเคลื่อนคุณธรรมในสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ที่สำคัญ ศูนย์คุณธรรมมีจุดแข็งในด้านกรอบยุทธศาสตร์และเครือข่ายความร่วมมือที่หลากหลาย ซึ่งสามารถนำมาใช้ขยายผลในระดับประเทศและสากล อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนในระยะยาวยังต้องพัฒนากลไกติดตามผล และเพิ่มความยืดหยุ่นในวิธีการเพื่อให้เหมาะสมกับความหลากหลายของสังคมไทย

2. การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติกับผลการดำเนินงานศูนย์คุณธรรม

ศูนย์คุณธรรม (Moral Promotion Center) มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรมในสังคมไทย โดยดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ครอบคลุมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล โดยการดำเนินงานของศูนย์คุณธรรมบรูณาการเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติในมิติต่าง ๆ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580)

1. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม

1.1 การสร้างเครือข่ายชุมชนคุณธรรม ศูนย์คุณธรรมได้สร้างและส่งเสริม ชุมชนคุณธรรม ทั่วประเทศ เพื่อเป็นพื้นที่ต้นแบบที่ส่งเสริมความเสมอภาค ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และความร่วมมือในการทำความดี โดยชุมชนจะเป็นศูนย์กลางในการขยายผลไปยังพื้นที่อื่น ๆ

1.2 ส่งเสริมการเรียนรู้และปลูกฝังคุณธรรมให้เยาวชน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น โครงการโรงเรียนคุณธรรม การจัดหลักสูตรคุณธรรมสำหรับนักเรียนและเยาวชน เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาและความเท่าเทียมทางคุณธรรมในสังคม

2. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.1 การพัฒนาคนไทยให้มีคุณธรรมและจริยธรรม ศูนย์คุณธรรมมุ่งเน้นการปลูกฝังคุณธรรมพื้นฐาน ได้แก่ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา กตัญญู ให้กับคนไทยทุกช่วงวัย เช่น การจัดกิจกรรมฝึกอบรม เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการประกวดผลงานด้านคุณธรรม เป็นต้น

2.2 การสร้างเครือข่ายคุณธรรมในสถาบันการศึกษาและสถานประกอบการ ขยายการส่งเสริมคุณธรรมไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย หน่วยงานราชการและภาคเอกชน เป็นต้น เพื่อให้ทุกภาคส่วนร่วมขับเคลื่อนคุณธรรมร่วมกัน

3. ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

3.1 โครงการส่งเสริมคุณธรรมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ศูนย์คุณธรรมร่วมมือกับภาคีเครือข่ายและชุมชนในการส่งเสริมกิจกรรมอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น การฟื้นฟูลำน้ำ การปลูกป่า และการจัดการขยะอย่างยั่งยืน โดยปลูกฝังจิตสำนึกคุณธรรมในการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า

3.2 การขับเคลื่อนวัฒนธรรมการทำความดีควบคู่กับการพัฒนาที่ยั่งยืน สร้างจิตอาสาและส่งเสริมกิจกรรมทำความดีเพื่อส่วนรวม เช่น การทำงานอาสาสมัคร การร่วมมือแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่น เป็นต้น

4. ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

4.1 การส่งเสริมธรรมาภิบาลในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ศูนย์คุณธรรมร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรม เพื่อสร้างธรรมาภิบาล โปร่งใส และปลอดคอร์รัปชันในการทำงาน

4.2 การพัฒนาเครื่องมือการประเมินคุณธรรม เช่น ดัชนีคุณธรรม (Moral Index) เป็นต้น ซึ่งเป็นเครื่องมือในการวัดระดับคุณธรรมในหน่วยงาน ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตามหลักคุณธรรมและจริยธรรม

5. ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

5.1 การสร้างความเข้มแข็งของสถาบันครอบครัวและศาสนา ศูนย์คุณธรรมส่งเสริมบทบาทของสถาบันศาสนา ในการเป็นศูนย์กลาง

ขับเคลื่อนคุณธรรม เช่น การจัดกิจกรรมธรรมะ การฟื้นฟูวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงาม การปลูกฝังศีลธรรมในครอบครัว เป็นต้น ซึ่งเป็นฐานรากความมั่นคงทางสังคม

5.2 การสร้างเครือข่ายผู้นำคุณธรรม พัฒนาผู้นำคุณธรรมทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการขับเคลื่อนสังคมให้มีความมั่นคงทางจิตใจ และเสริมสร้างความสามัคคีในชาติ

6. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจที่มีคุณภาพและยั่งยืน

6.1 การส่งเสริมการทำธุรกิจบนฐานคุณธรรม สนับสนุนธุรกิจที่คำนึงถึง ความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) เพื่อสร้างระบบเศรษฐกิจที่เติบโตอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานคุณธรรม

6.2 การขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่กับคุณธรรม สนับสนุนชุมชนและเครือข่ายให้ดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง เน้นการสร้างรายได้อย่างพอประมาณ ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

ศูนย์คุณธรรมดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมในสังคมไทยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมุ่งเน้นการสร้างสังคมที่มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล ผ่านการสร้างเครือข่าย การปลูกฝังคุณธรรมในทุกภาคส่วน และการพัฒนาคนไทยให้มีจิตสำนึกที่ดี ร่วมมือกันขับเคลื่อนประเทศสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และความมั่นคงทางจิตใจ

ศูนย์คุณธรรมฯ ดำเนินงานโดยเน้นคุณธรรมหลักที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย ได้แก่

ความพอเพียง คือ ส่งเสริมการดำเนินชีวิตอย่างพอเพียงในทุกระดับ

ความมีวินัย คือ ปลูกฝังการทำงาน การใช้ชีวิตและการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบวินัย

ความซื่อสัตย์ คือ รณรงค์ต่อต้านการทุจริตและส่งเสริมความโปร่งใส

จิตอาสา คือ ส่งเสริมการมีจิตสาธารณะและการทำงานเพื่อส่วนรวม

กตัญญู คือ สร้างสังคมที่มีความเคารพในบุพการี ผู้มีพระคุณ และสถาบันต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและชุมชน

ศูนย์คุณธรรมขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรมในสังคมไทยอย่างสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566–2570) โดยเน้นการสร้างเครือข่าย การปลูกฝังคุณธรรมในทุกภาคส่วน การขยายผลองค์กรและชุมชนคุณธรรม การพัฒนากลไกการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างระบบติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้คุณธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและมั่นคง

3. ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนส่งเสริมคุณธรรม

จากการศึกษาวิเคราะห์แผนยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงานของศูนย์คุณธรรม (พ.ศ. 2566–2567) พบว่า ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนคุณธรรมในสังคมไทยบนพื้นฐานแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เนื่องจากเน้นการขับเคลื่อนคุณธรรมการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิต เศรษฐกิจ และสังคม โดยการปลูกฝังค่านิยมที่ดี ส่งเสริมการใช้ชีวิตอย่างพอประมาณ มีเหตุผล สร้างภูมิคุ้มกันทาง

จริยธรรม พร้อมทั้งอาศัยความรู้และคุณธรรมในการดำเนินชีวิต ซึ่งจะนำไปสู่สังคมที่มีคุณธรรม ยั่งยืน และมีความสุขในระยะยาว สรุปได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 : ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนส่งเสริมคุณธรรม

ปัจจัยความสำเร็จ	รายละเอียดสำคัญ	ตัวอย่าง/ข้อมูลเชิงสถิติ
1. การสร้างระบบความร่วมมือด้านคุณธรรมอย่างเป็นเครือข่าย	การสร้างและสนับสนุนเครือข่าย 6 ภาคส่วน ได้แก่ รัฐ ธุรกิจ การศึกษา ประชาสังคม ศาสนา สื่อมวลชน	- จัดสมัชชาคุณธรรมระดับจังหวัด 12 จังหวัด และระดับภูมิภาค 4 ภูมิภาค - ผู้เข้าร่วม >5,000 คน (ออนไลน์ >70,000 คน) - องค์กรเข้าร่วม 1,090 แห่ง (ภาครัฐ 439, เอกชน 83, การศึกษา 210, ประชาสังคม 213, ศาสนา 92, สื่อ 53) - นำข้อเสนอเชิงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ 511 องค์กร
2. การพัฒนานวัตกรรมสังคมด้านคุณธรรม	พัฒนานวัตกรรมและระบบสนับสนุนการส่งเสริมคุณธรรม	- Moral Hackathon 2024 - ระบบ Moral Verse (เกมออนไลน์+กิจกรรมจริง) - ดัชนีชี้วัดคุณธรรมและการวิจัยทุนชีวิต
3. การพัฒนาภาวะผู้นำและทุนมนุษย์เชิงคุณธรรม	เสริมสร้างผู้นำและวิทยากรเพื่อขยายผล	- สถาบันวิทยาการคุณธรรม, โครงการ MLC1 - เครือข่ายนักส่งเสริมคุณธรรม >3,000 คนทั่วประเทศ
4. การกำหนดมาตรฐานและระบบรับรององค์กรคุณธรรม	พัฒนาเกณฑ์และโมเดลการรับรององค์กรคุณธรรม	- Plug-in Model สำหรับสถาบันคุณวุฒิวิชาชีพและสถานพยาบาล - ส่งเสริมองค์กรให้ประยุกต์ใช้คุณธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับภาคีภายนอก	การทำงานร่วมกับองค์กรภายนอกเพื่อสนับสนุนโครงการคุณธรรม	- ตัวอย่าง สสส. ป.ป.ช. มหาวิทยาลัย - โครงการ “เดินกับหมอ” “เต็มใจ”
6. การประกันคุณภาพองค์กรและความโปร่งใส	การประเมินผลการดำเนินงานและความโปร่งใส	- คะแนนประเมิน 100/100 (พ.ศ. 2567) - รางวัล “เลิศรัฐ” หมวดนวัตกรรมบริการ
7. การสื่อสารสาธารณะและสร้างต้นแบบคุณธรรมในสังคม	การยกย่องบุคคล/องค์กรต้นแบบและเผยแพร่ข้อมูล	- รางวัล Thailand Moral Awards - สื่อสารคดี อินโฟกราฟิก แพลตฟอร์มดิจิทัล

ศูนย์คุณธรรมประสบความสำเร็จในการขับเคลื่อนคุณธรรมของประเทศผ่านโครงสร้างกลไกที่ผสาน ความรู้ นวัตกรรม เครือข่าย ผู้นำ ระบบมาตรฐาน ความโปร่งใส และการสื่อสารสาธารณะ ทำให้เกิดพลังทางสังคมที่เอื้อต่อการสร้างสังคมสุจริต มีวินัย และเคารพคุณค่าเชิงศีลธรรม สอดคล้องกับแนวคิด Ethical Governance และเป้าหมาย SDG 16 ว่าด้วยสังคมสันติธรรมและสถาบันที่โปร่งใส โดยปัจจัยความสำเร็จเชิงยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนคุณธรรมของศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) สรุปได้ ดังนี้

1. การสร้างระบบความร่วมมือด้านคุณธรรมอย่างเป็นเครือข่าย (Establishing a Collaborative Moral Governance Network) ศูนย์คุณธรรมดำเนินบทบาทในฐานะตัวเร่ง (Catalyst) สร้างระบบนิเวศคุณธรรมที่มีความเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ เอกชน ศาสนา สื่อมวลชน ภาคการศึกษา และภาคประชาสังคม ผ่านกระบวนการสมัชชาคุณธรรมระดับชาติ–ภูมิภาค ก่อให้เกิดความร่วมมือแบบพหุภาคี (Multi-stakeholder Collaboration) ส่งผลให้เกิดรูปธรรมของจังหวัด ชุมชน และองค์กรต้นแบบด้านคุณธรรมทั่วประเทศ

2. การพัฒนานวัตกรรมสังคมด้านคุณธรรม (Advancing Social Innovation in Moral Development) ขับเคลื่อนบนฐานองค์ความรู้และนวัตกรรมเชิงสังคม (Knowledge-based and Social Innovation Platform) ศูนย์คุณธรรมพัฒนาเครื่องมือและนวัตกรรม เช่น Moral Hackathon, Moral Verse รวมถึงการจัดทำดัชนีและฐานข้อมูลคุณธรรม ทำให้การขับเคลื่อนตั้งอยู่บนข้อมูลเชิงประจักษ์ (Evidence-based Practice) ผสานเทคโนโลยีเพื่อให้ทันต่อพฤติกรรมสังคมยุคดิจิทัล

3. การพัฒนาภาวะผู้นำและทุนมนุษย์เชิงคุณธรรม (Developing Moral Leadership and Human Capital) การพัฒนาผู้นำคุณธรรมหลายระดับ พัฒนาผู้นำคุณธรรมในระดับประเทศ องค์กร และชุมชน ผ่านโครงการฝึกอบรมและสถาบันวิทยาการคุณธรรม ส่งผลสู่การสร้างทุนมนุษย์และทุนสังคมด้านคุณธรรม (Moral Human & Social Capital) กระจายสู่เครือข่ายกว่า 3,000 คนทั่วประเทศ

4. ระบบมาตรฐานและระบบรับรององค์กรคุณธรรม (Moral Standardization and Certification Systems for Moral Organizations) พัฒนาระบบรับรององค์กรคุณธรรม เช่น Plug-in Model ช่วยยกระดับมาตรฐานธรรมาภิบาลเชิงปฏิบัติ (Operational Integrity Standard) สนับสนุนองค์กรภาครัฐและเอกชนให้สามารถบูรณาการคุณธรรมเข้าสู่ระบบบริหารจัดการได้อย่างยั่งยืน

5. การสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับภาคีภายนอก (Strategic Partnerships and External Moral Collaboration) ความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับองค์กรภายนานาชาติและภายในประเทศ ร่วมมือกับหน่วยงานเชิงยุทธศาสตร์ เช่น สสส. ป.ป.ช. มหาวิทยาลัย และสื่อมวลชน เพื่อออกแบบนโยบายและโครงการขับเคลื่อน เช่น โครงการ “เดินกับหมอ” “เต็มใจ” เสริมสร้างทุนสังคมภาคส่วนต่าง ๆ และขยายผลการป้องกันการทุจริตเชิงระบบ

6. การประกันคุณภาพองค์กรและความโปร่งใส (Organizational Quality Assurance and Transparency Enhancement) การได้รับคะแนนประเมินสูงสุดระดับ “ดีมาก” และรางวัล “เลิศรัฐ” สะท้อนระบบบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ (Accountability & Transparency) เสริมสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กรในฐานะสถาบันกลางด้านคุณธรรมของประเทศ

7. การสื่อสารสาธารณะและสร้างต้นแบบคุณธรรมในสังคม (Public Communication and Cultivation of Moral Role Models) ดำเนินกลยุทธ์การสื่อสารสาธารณะผ่านสื่อดิจิทัล ผลิตสารคดีและสื่อคุณธรรม พร้อมสร้างพื้นที่เชิงสัญลักษณ์ผ่านรางวัล Thailand Moral Awards ส่งเสริมการสร้างค่านิยมสาธารณะ (Public Value) และวัฒนธรรมความดีในสังคม

ปัจจัยความสำเร็จทั้ง 7 ด้านของศูนย์คุณธรรม สะท้อนให้เห็นถึงการขับเคลื่อนส่งเสริมคุณธรรมในสังคมไทยอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการสร้างเครือข่าย การพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ การเสริมสร้างผู้นำ การกำหนดมาตรฐานองค์กร การสร้างความร่วมมือกับภายนอก การประเมินผลและความโปร่งใส และการยกย่องต้นแบบคุณธรรม สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ศูนย์คุณธรรมสามารถขยายผลการส่งเสริมคุณธรรมไปสู่ชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน

ที่สำคัญ ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนส่งเสริมคุณธรรมในสังคมไทย สามารถจัดเป็น Leading Factors และ Supporting Factors ดังนี้

1. Leading Factors (ปัจจัยนำ)

1.1 การพัฒนาเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (Network and Participation Development) การสร้างเครือข่ายทางสังคมทั้ง 6 ภาคส่วน ได้แก่ ภาครัฐ ธุรกิจ การศึกษา ประชาสังคม ศาสนา และสื่อสารมวลชน เป็นปัจจัยนำที่สำคัญต่อความสำเร็จ เนื่องจากเป็นกลไกหลักในการขยายผลและยกระดับการดำเนินงานคุณธรรม ตัวอย่างเช่น การจัดงานสมัชชาคุณธรรมระดับจังหวัดและระดับภูมิภาค โดยมีผู้เข้าร่วมกว่า 5,000 คน และเข้าถึงผ่านระบบออนไลน์กว่า 70,000 คน ครอบคลุมองค์กรทั้งสิ้น 1,090 แห่ง โดย 511 องค์กรนำข้อเสนอเชิงนโยบายไปปฏิบัติจริง การสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิด การเรียนรู้ร่วมกัน และการประยุกต์ใช้มาตรการส่งเสริมคุณธรรมในบริบทที่แตกต่างกัน

1.2 การสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ด้านคุณธรรม (Innovation and Knowledge Creation) การพัฒนานวัตกรรม เช่น Moral Hackathon 2024 และระบบ Moral Verse ช่วยให้การส่งเสริมคุณธรรมเป็นเรื่องที่จับต้องได้และสามารถสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายหลากหลาย การสร้างดัชนีชี้วัดคุณธรรมและการวิจัยทุนชีวิตยังช่วยให้การตัดสินใจเชิงนโยบายมีข้อมูลสนับสนุน ส่งเสริมการขับเคลื่อนเชิงระบบ (systemic approach) และเป็นปัจจัยนำที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืน

1.3 การพัฒนาผู้นำและวิทยากรส่งเสริมคุณธรรม (Leadership and Capacity Building) การพัฒนาผู้นำผ่านโครงการ Moral

Leaders Community for Sustainable Development และการฝึกอบรม Facilitator/Coach เป็นปัจจัยนำที่สำคัญต่อการขยายผลสู่ระดับชุมชนและองค์กร ทำให้เกิดเครือข่ายนักส่งเสริมคุณธรรมกว่า 3,000 คนทั่วประเทศ ผู้นำและวิทยากรที่มีศักยภาพสูงเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณธรรม

2. Supporting Factors (ปัจจัยตาม)

2.1 การจัดทำมาตรฐานและการรับรององค์กรคุณธรรม (Standards and Accreditation) การพัฒนาเกณฑ์และกระบวนการรับรอง เช่น Plug-in Model ช่วยให้องค์กรสามารถประยุกต์ใช้คุณธรรมในงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรที่ผ่านการรับรองกลายเป็นต้นแบบในการสร้างแรงบันดาลใจและขยายผลเชิงระบบ

2.2 ความร่วมมือกับหน่วยงานและเครือข่ายภายนอก (External Collaboration) ความร่วมมือกับ สสส. ป.ป.ช. และมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดการบูรณาการโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ เช่น “เดินกับหมอ” และ “เต็มใจ” ซึ่งช่วยสร้างผลลัพธ์ด้านสังคมและความยั่งยืน

2.3 ผลการประเมินองค์กรและรางวัลเชิดชูคุณธรรม (Organizational Evaluation and Recognition) การได้รับคะแนนประเมินระดับ “ดีมาก” และรางวัลเลิศรัฐสะท้อนประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความโปร่งใสขององค์กร การวัดผลเหล่านี้สามารถใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย

2.4 การสร้างต้นแบบคุณธรรมและการสื่อสารขยายผล (Role Models and Communication) การยกย่องบุคคลและองค์กรต้นแบบ และการผลิตสื่อเชิงคุณธรรม เช่น สารคดี อินโฟกราฟิก และแพลตฟอร์มดิจิทัล ช่วยสร้างแรงบันดาลใจและปลูกฝังคุณธรรมในวงกว้าง

3. การวิเคราะห์เชิงสัมพันธ์และลำดับความสำคัญ การวิเคราะห์เชิงสัมพันธ์และลำดับความสำคัญ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก หรือ Leading Factors มีบทบาทสำคัญในการส่งผลต่อปัจจัยสนับสนุน หรือ Supporting Factors โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายและการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนขั้นต้น มีอิทธิพลต่อการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ ซึ่งต่อยอดไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพผู้นำและวิทยากรขององค์กรในด้านคุณธรรม

นอกจากนี้ การพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ยังทำหน้าที่สนับสนุนการสร้างมาตรฐาน การประเมินผลองค์กร และการสื่อสารเพื่อขยายผลการดำเนินงานด้านคุณธรรมไปยังกลุ่มเป้าหมายที่กว้างขึ้น ขณะเดียวกัน ผู้นำและวิทยากรที่มีศักยภาพสูงจะสามารถขยายผลความสำเร็จเชิงระบบไปสู่ชุมชนและองค์กรภายนอก ทำให้เกิดการขับเคลื่อนคุณธรรมอย่างยั่งยืนและเป็นรูปธรรมในสังคม

ในภาพรวม ปัจจัยนำ (Leading Factors) คือปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ต้องได้รับการจัดลำดับความสำคัญและบริหารจัดการก่อน ส่วนปัจจัยตาม (Supporting Factors) เป็นกลไกเสริมที่ช่วยให้ความสำเร็จเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนและขยายผลในวงกว้าง ปัจจัยความสำคัญในแต่ละระยะ มีดังนี้

1. ระยะเริ่มต้น (Initiation Phase) ปัจจัยสำคัญที่สุด คือ การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม การสร้างความเชื่อมโยงกับภาคส่วนหลัก ได้แก่ ภาครัฐ ภาคธุรกิจ การศึกษา ศาสนา ประชาสังคม และสื่อมวลชน เป็นสิ่งจำเป็นในช่วงเริ่มต้นเพื่อสร้างฐานการสนับสนุนและความร่วมมือ ตัวอย่างเช่น การจัดงานสมัชชาคุณธรรมระดับจังหวัด 12 จังหวัด และการมีผู้เข้าร่วมกว่า 5,000 คน ซึ่งช่วยสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนและจุดประกายการดำเนินงาน

ปัจจัยตาม (Supporting Factors) การให้ความรู้เกี่ยวกับคุณธรรมและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแก่เครือข่ายเพื่อให้ทุกภาคส่วนเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน

2. ระยะพัฒนา (Development Phase) ปัจจัยสำคัญที่สุด คือ การสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ด้านคุณธรรม การพัฒนานวัตกรรม เช่น Moral Hackathon Moral Verse ดัชนีชี้วัดคุณธรรม ช่วยให้เกิดเครื่องมือและแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้จริง ส่วนการพัฒนาผู้นำและวิทยากร (Moral Leaders Community Facilitator/Coach) เป็นปัจจัยสำคัญเพื่อสร้างความต่อเนื่องและขยายผลการดำเนินงาน

ปัจจัยตาม (Supporting Factors) การจัดทำมาตรฐานและการรับรององค์กรคุณธรรม (Plug-in Model) ช่วยสนับสนุนการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างมีระบบ

3. ระยะขยายผล (Scaling/Expansion Phase) ปัจจัยสำคัญที่สุด คือ การสร้างต้นแบบคุณธรรมและการสื่อสารขยายผล ได้แก่ การยกย่องบุคคลและองค์กรต้นแบบ เช่น Thailand Moral Awards Happy@Moral Business Award ช่วยกระตุ้นแรงบันดาลใจและขยายผลคุณธรรมไปสู่เครือข่ายกว้าง และการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อเผยแพร่ข้อมูลและกิจกรรมคุณธรรม ทำให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้าถึงได้ง่าย

ปัจจัยตาม (Supporting Factors) ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น สสส. สำนักงาน ป.ป.ช. และมหาวิทยาลัย ช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและความยั่งยืนของการขยายผล

จากการศึกษาปัจจัยความสำคัญ ข้อสังเกตเชิงวิเคราะห์มีดังนี้

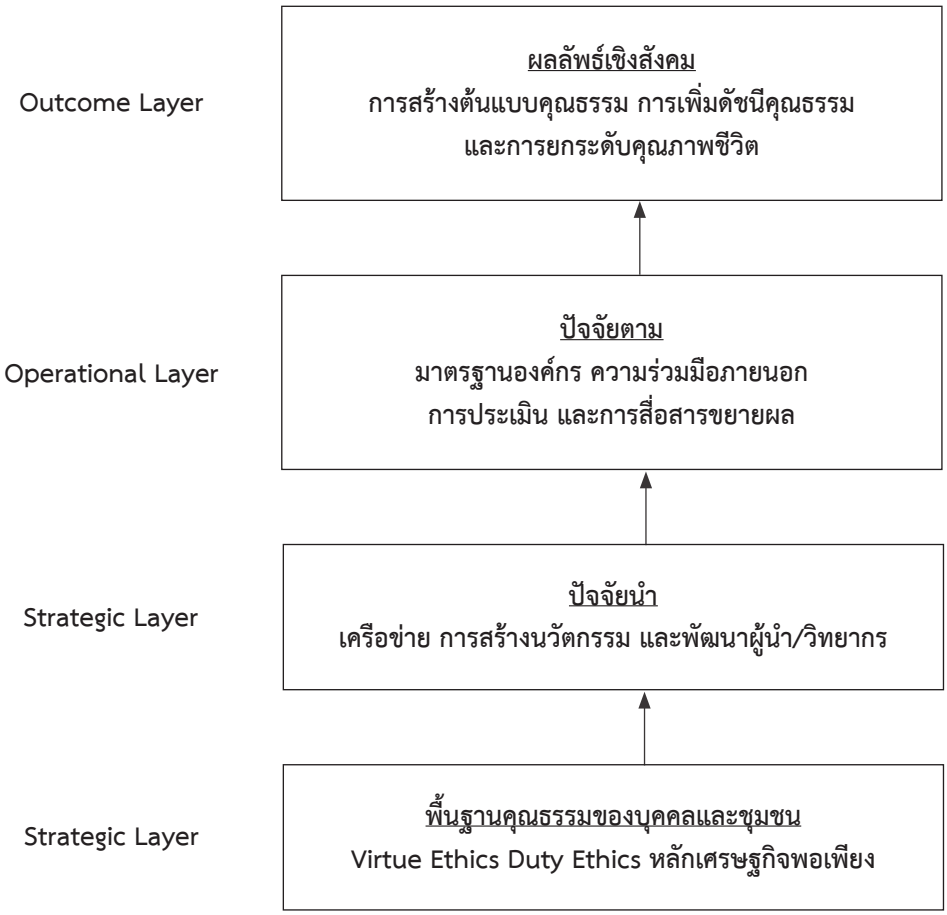
ปัจจัยเครือข่ายและการมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยนำใน “ระยะเริ่มต้น” เนื่องจากต้องสร้างฐานสนับสนุนและความร่วมมือ

ปัจจัยนวัตกรรมและองค์ความรู้ เป็นปัจจัยนำใน “ระยะพัฒนา” เพราะช่วยแปลงนโยบายและแนวคิดเป็นเครื่องมือและวิธีปฏิบัติที่จับต้องได้

ปัจจัยต้นแบบและการสื่อสารขยายผล เป็นปัจจัยนำใน “ระยะขยายผล” เพื่อสร้างการรับรู้ การยอมรับ และการทำซ้ำในวงกว้าง

ปัจจัยตาม (Supporting Factors) เช่น การประเมินองค์กร มาตรฐานคุณธรรม และความร่วมมือภายนอก ทำหน้าที่สนับสนุนและยกระดับผลลัพธ์ในทุกระยะ

4. โมเดลความสำเร็จเชิงระบบในการส่งเสริมคุณธรรม (Systemic Success Model for Moral Promotion) จากการวิเคราะห์เชิงลึกสามารถสังเคราะห์เป็นโมเดลความสำเร็จเชิงระบบ โดยประกอบด้วยพื้นฐานคุณธรรมของบุคคลและชุมชน ปัจจัยนำ ปัจจัยตาม และผลลัพธ์เชิงสังคม โมเดลนี้สามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรอื่น ๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อสร้างระบบส่งเสริมคุณธรรมที่ยั่งยืนและวัดผลได้ ดังภาพ



ภาพที่ 2 : โมเดลความสำเร็จเชิงระบบ (Systemic Success Model for Moral Promotion)

5. อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนส่งเสริมคุณธรรมในสังคมไทย โดยศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ผลการดำเนินการสามารถนำมาอภิปรายได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ SWOT การดำเนินงานของศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ในช่วง พ.ศ. 2566–2567 สะท้อนให้เห็นว่าสถาบันมีจุดแข็งในด้านยุทธศาสตร์เชิงคุณธรรมและเครือข่ายความร่วมมือที่ครอบคลุมทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ศาสนา สถาบันการศึกษา และภาคประชาสังคม ซึ่งช่วยส่งเสริมการขับเคลื่อนคุณธรรมอย่างเป็นระบบและสร้างผลลัพธ์เชิงสังคมที่วัดได้ในระดับหนึ่ง จุดแข็งดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด Collaborative Governance ที่มุ่งเน้นการบูรณาการพลังความร่วมมือข้ามภาคส่วนเพื่อบรรลุเป้าหมายสาธารณะ (Ansell & Gash, 2008) อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานยังเผชิญความท้าทายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงความจำเป็น

ในการพัฒนาตัวชี้วัดผลลัพธ์เชิงคุณธรรมที่ชัดเจนและเป็นสากล ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Bovens (2007) ที่ชี้ว่าองค์กรภาครัฐจำเป็นต้องมีระบบประเมินผลที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ เพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความรับผิดชอบต่อสังคม นอกจากนี้ แนวคิด outcome-based management ยังเน้นให้หน่วยงานรัฐใช้ตัวชี้วัดเชิงผลกระทบเพื่อประเมินคุณค่าทางสังคมที่เกิดขึ้นจริง (Moynihan, 2008)

ผลการศึกษายังชี้ให้เห็นว่าศูนย์คุณธรรมต้องปรับตัวต่อพลวัตทางสังคม ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และทิศทางนโยบายระดับชาติ เช่น แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และ SDGs ซึ่งกำหนดแนวทางด้านธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และสังคมคุณธรรม การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการพัฒนาคุณธรรมจึงเป็นโอกาสสำคัญในการขยายผล ปรับรูปแบบการรณรงค์ และเพิ่มศักยภาพการสื่อสารสาธารณะ เช่นเดียวกับข้อค้นพบของ OECD (2020) ที่เน้นว่ารัฐสมัยใหม่ต้องผสาน digital ethics และ public innovation เข้ากับการบริหารงานภาครัฐ เพื่อยกระดับคุณธรรมและความไว้วางใจประชาชน ที่สำคัญ ผลการวิเคราะห์สะท้อนว่าศูนย์คุณธรรมมีรากฐานเชิงยุทธศาสตร์และเครือข่ายที่เข้มแข็ง แต่จำเป็นต้องพัฒนากลไกการประเมินผลการจัดการทรัพยากร และความสามารถในการปรับตัวต่อแนวโน้มสังคมโลก เพื่อเพิ่มประสิทธิผลและความยั่งยืนของการขับเคลื่อนคุณธรรมในระดับประเทศ

2. การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติกับผลการดำเนินงานศูนย์คุณธรรม พบว่า ศูนย์คุณธรรมขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรมในสังคมไทยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ครอบคลุมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล และแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566–2570) โดยเน้นการสร้างเครือข่าย การปลูกฝังคุณธรรมในทุกภาคส่วน การขยายผลองค์กรและชุมชนคุณธรรม การพัฒนากลไกการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างระบบติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อให้คุณธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและมั่นคง สอดคล้องกับงานวิจัยของแพรภัทรา เขียวชะอุ่ม (2567) พบว่า แผนแม่บทบริหารจัดการและพัฒนาคลองเจดีย์บูชาอย่างยั่งยืน ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2564-2566) เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนแม่บทการบริหารจัดการน้ำ (Water Management Master Plan) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) โดยมีความสอดคล้องในด้านการพัฒนาและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การสร้างความยั่งยืนในการจัดการน้ำ และการมีส่วนร่วมของชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สงวน อินทร์รักษ์ และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์ (2565) พบว่า ผลการยืนยันกลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการสู่การปฏิบัติ มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดำรงค์ วัฒนา และ กนกวรรณ รุ้งตาล (2564) พบว่า โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญกับการถ่ายทอด

ยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศมาสู่ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก

3. ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนส่งเสริมคุณธรรม ได้แก่ 1) การสร้างระบบความร่วมมือด้านคุณธรรมอย่างเป็นเครือข่าย 2) การพัฒนานวัตกรรมสังคมด้านคุณธรรม 3) การพัฒนาภาวะผู้นำและทุนมนุษย์เชิงคุณธรรม 4) ระบบมาตรฐานและระบบรับรององค์กรคุณธรรม 5) การสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับภาคีภายนอก 6) การประกันคุณภาพองค์กรและความโปร่งใส และ 7) การสื่อสารสาธารณะและสร้างต้นแบบคุณธรรมในสังคม สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในทุกมิติ ผลวิจัยยืนยันว่า ปัจจัยทั้ง 7 ด้านเป็นกลไกเชิงระบบที่สนับสนุนการขับเคลื่อนคุณธรรมแบบบูรณาการ ซึ่งไม่เพียงเสริมสร้างคุณธรรมในสังคมไทย แต่ยังเป็นแนวทางสำคัญต่อการพัฒนานโยบายคุณธรรมในระดับประเทศอย่างยั่งยืน

ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ธรรมาภิบาล (good governance) และทุนทางสังคม (social capital) เป็นฐานคิดสำคัญของการขับเคลื่อนคุณธรรมในสังคมสมัยใหม่ โดยเฉพาะการบูรณาการภาครัฐ ภาคประชาสังคม และภาคการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการเครือข่ายภาครัฐแบบมีส่วนร่วม (collaborative governance) ที่เน้นการสร้างพันธมิตรและความไว้วางใจเพื่อการพัฒนาคุณธรรมในสังคม (Ansell & Gash, 2008 ; ศูนย์คุณธรรม, 2565)

ประการแรก การสร้างเครือข่ายคุณธรรมเป็นโครงสร้างสำคัญที่ช่วยสร้างพลังทางสังคม ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการระดมทรัพยากรให้เกิดผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Putnam (2000) ที่เน้นบทบาท “ทุนทางสังคม” ในการเสริมสร้างค่านิยมและความไว้วางใจในสังคม ตลอดจนงานวิจัยของ ศูนย์คุณธรรม (2566) ที่พบว่าเครือข่ายภาครัฐ ภาคประชาชน ช่วยเพิ่มศักยภาพการขับเคลื่อนคุณธรรมในพื้นที่ฐานรากอย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่สอง นวัตกรรมสังคมด้านคุณธรรมและการพัฒนาทุนมนุษย์เชิงคุณธรรม เป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและค่านิยมของคนในสังคมไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Heiskala (2018) ที่ชี้ว่านวัตกรรมสังคมสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างทั้งในระดับบุคคลและสถาบัน

ประการที่สาม ระบบมาตรฐานและการรับรององค์กรคุณธรรม ช่วยสร้างกลไกความรับผิดชอบต่อสังคม (accountability) และความเชื่อมั่นของประชาชน โดยมีลักษณะใกล้เคียงระบบประเมินจริยธรรมองค์กรในต่างประเทศ เช่น OECD Public Integrity Framework (OECD, 2017)

นอกจากนี้ การประกันคุณภาพองค์กร ความโปร่งใสและการสื่อสารสาธารณะ ยังช่วยให้เกิดความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือการดำเนินงานภาครัฐ ตรงกับข้อค้นพบของ Bovens (2007) ที่ย้ำว่าความโปร่งใสและการสื่อสารกับสาธารณะช่วยสร้างวัฒนธรรมความรับผิดชอบเชิงจริยธรรม

ในภาพรวม งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการขับเคลื่อนคุณธรรมสมัยใหม่ ต้องอาศัยการผสมผสานระหว่าง การพัฒนาผู้นำคุณธรรม

นวัตกรรมสังคม การตรวจสอบได้ และการสร้างต้นแบบคุณธรรม ซึ่งสอดรับกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านสถาบันที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ (UNDP, 2022) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรภัทรา เขียวชะอุ่ม (2567) พบว่าปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนแม่บทบริหารจัดการและพัฒนาคลองเจดีย์บูชาอย่างยั่งยืน ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2564-2566) ได้แก่ 1) การรับรู้และความตระหนักต่อการจัดการพัฒนาคลองเจดีย์บูชา 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหารในจังหวัดนครปฐม 3) การมีส่วนร่วมของประชาชน 4) การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย 5) โครงการสำคัญตามนโยบายรัฐบาล 6) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน และ 7) การยกย่องหน่วยงาน ชุมชนและภาคีเครือข่ายต้นแบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลลักษณ์ ลังกา และคณะ (2565) พบว่า ดัชนีชี้วัดคุณธรรมทุกด้านมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ปกติ จากผลการวิจัยทำให้ได้ข้อเสนอแนวทางการส่งเสริมคุณธรรมของกลุ่มคนไทย 3 ช่วงอายุ ที่ครอบคลุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบาย ระดับพื้นที่ ระดับชุมชน และระดับครอบครัว รวมทั้งได้แนวปฏิบัติที่ดีเพื่อส่งเสริมคุณธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรชนก พินิจปริญญา (2563) พบว่า การประเมินคุณธรรมก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกิจกรรมใหม่ ๆ นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบอยู่เดิม โดยที่เป็นกิจกรรมที่เป็นการสร้างคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในหมู่ข้าราชการและการมีส่วนช่วยให้การจัดสรรงบประมาณของสำนักงบประมาณจำกัดการใช้ดุลพินิจลง รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริยเดว ทรีปาตี และคณะ (2563) พบว่า ตัวชี้วัดเชิงปรับฐานความเข้าใจด้านคุณธรรมระดับบุคคลที่พัฒนาจากกระบวนการมีส่วนร่วมใน 5 ด้าน คือ พอเพียง วินัย สุจริต จิตสาธารณะ และรับผิดชอบที่จะนำไปพัฒนาเป็นเครื่องมือติดตามสถานการณ์คุณธรรมในสังคมไทยต่อไป

6. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัยจึงควรนำไปสู่แนวทางการปฏิบัติที่สามารถขับเคลื่อนได้จริง ดังนี้

1. ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) ควรปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการโดยนำปัจจัยความสำเร็จที่ได้จากการวิจัยไปกำหนดเป็นกรอบการดำเนินงาน เช่น การสร้างตัวชี้วัดเชิงคุณธรรม และเกณฑ์ประเมินความสำเร็จของโครงการเพื่อสะท้อนผลลัพธ์เชิงรูปธรรม ทั้งในระดับองค์กรและระดับเครือข่าย นอกจากนี้ควรจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learning Platform) และการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) สำหรับภาคีเครือข่าย เพื่อให้การขับเคลื่อนคุณธรรมมีความต่อเนื่องและยั่งยืน ที่สำคัญควรมีการศึกษาระยะยาวเพื่อวัดผลการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณธรรม การศึกษาปัจจัยเชิงปริมาณที่มีอิทธิพลสูงสุด หรือการเปรียบเทียบกลไกการส่งเสริมคุณธรรมกับองค์กรในต่างประเทศ

2. หน่วยงานภาครัฐ ควรกำหนดนโยบายและมาตรการที่เอื้อต่อการสร้างองค์กรคุณธรรมในหน่วยงานราชการ โดยสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานใช้ปัจจัยความสำเร็จจากงานวิจัยเป็นแนวทาง เช่น การจัดตั้งคณะกรรมการคุณธรรมประจำหน่วยงาน หรือการกำหนด ระบบรางวัล

และแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรอันจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมคุณธรรมในระบบราชการโดยรวม

3. หน่วยงานภาคเอกชน ควรส่งเสริมการขับเคลื่อนองค์กรคุณธรรมผ่านกิจกรรม CSR ที่เชื่อมโยงกับปัจจัยความสำเร็จที่วิจัยพบ เช่น การสร้างต้นแบบองค์กรธุรกิจคุณธรรม การพัฒนามาตรการจูงใจพนักงานให้มีพฤติกรรมทางจริยธรรม ตลอดจนการสร้าง “พันธมิตรเครือข่ายเอกชน” ที่มุ่งเน้นการพัฒนาวัฒนธรรมคุณธรรมในสถานประกอบการ เพื่อให้เกิดการขยายผลในเชิงสังคม

4. สถานศึกษาควรบูรณาการคุณธรรมเข้าในหลักสูตรการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรโดยใช้ผลการวิจัยกำหนดกรอบเนื้อหาที่สอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียน เช่น การพัฒนา โครงการโรงเรียนคุณธรรมต้นแบบที่ทำงานร่วมกับชุมชนและศูนย์คุณธรรมเพื่อสร้างระบบการเรียนรู้เชิงประจักษ์ (Experiential Learning) ที่ทำให้นักเรียนและนักศึกษามีโอกาสฝึกปฏิบัติและซึมซับคุณธรรมอย่างเป็นรูปธรรม

5. ชุมชนและเครือข่ายองค์กรชุมชน ควรสร้างโครงการพัฒนาคุณธรรมในระดับชุมชนโดยคัดเลือกและพัฒนาผู้นำชุมชนต้นแบบ (Moral Leader) ให้มีศักยภาพในการขับเคลื่อนกิจกรรมด้านคุณธรรม ผลวิจัยชี้ว่าผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญ ดังนั้นควรมีการอบรมเชิงลึกการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างชุมชนและการเผยแพร่ต้นแบบความสำเร็จเพื่อขยายผลไปยังพื้นที่อื่น ๆ

6. หน่วยงานศาสนา ควรจัดกิจกรรมด้านศีลธรรมและจริยธรรมที่ตอบสนองความต้องการของสังคม โดยใช้ข้อมูลจากการวิจัยมาวิเคราะห์ปัญหาและออกแบบโครงการ เช่น ค่ายคุณธรรมสำหรับเยาวชน หรือ โครงการวัดส่งเสริมคุณธรรมที่บูรณาการกับกิจกรรมทางศาสนาและสังคม พร้อมทั้งสนับสนุนให้ผู้นำศาสนาใช้ผลการวิจัยเป็นเครื่องมือในการกำหนดบทบาทตนเองในฐานะ “แกนนำทางคุณธรรม” ของชุมชน

7. บทสรุป

ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรมของประเทศ โดยดำเนินงานภายใต้กรอบนโยบายแห่งชาติด้านคุณธรรม และสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หลักธรรมาภิบาล และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) โดยเฉพาะด้านสถาบันที่เข้มแข็ง การมีส่วนร่วม และสังคมสันติสุข การศึกษาครั้งนี้สรุปปัจจัยความสำเร็จสำคัญ 7 ประการที่ทำให้ศูนย์คุณธรรมสามารถยกระดับการขับเคลื่อนงานด้านคุณธรรมในระดับนโยบาย เชิงพื้นที่ และเชิงสังคมอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. การสร้างระบบความร่วมมือด้านคุณธรรมอย่างเป็นเครือข่าย สร้างกลไกความร่วมมือระหว่าง 6 ภาคส่วนหลัก (รัฐ เอกชน ศาสนา การศึกษา ประชาสังคม และสื่อมวลชน) นำไปสู่ระบบเครือข่ายคุณธรรมระดับชาติ จังหวัด และชุมชน

2. การพัฒนานวัตกรรมสังคมด้านคุณธรรม พัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ เช่น Moral Hackathon และ Moral Verse เพื่อส่งเสริมคุณธรรมผ่านการเรียนรู้ที่ทันสมัยและประยุกต์ใช้ได้ในหลายมิติ

3. การพัฒนาภาวะผู้นำและทุนมนุษย์เชิงคุณธรรม สร้างผู้นำด้านคุณธรรมในทุกระดับผ่านหลักสูตรเฉพาะ พัฒนาวิทยากรและเครือข่าย Facilitators มากกว่า 3,000 คนทั่วประเทศ

4. การกำหนดมาตรฐานและระบบรับรององค์กรคุณธรรม จัดทำเกณฑ์รับรององค์กรคุณธรรมที่ยืดหยุ่นและประยุกต์ได้ เช่น Plug-in Model ทำให้หลายหน่วยงานนำไปใช้ได้จริงและเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง

5. การสร้างความร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับภาคีภายนอก ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ องค์กรอิสระ มหาวิทยาลัย และภาคประชาสังคม เพื่อสนับสนุนนโยบายป้องกันการทุจริตและส่งเสริมสังคมคุณธรรมอย่างยั่งยืน

6. การประกันคุณภาพองค์กรและความโปร่งใส ได้รับผลประเมินระดับ “ดีมาก” พร้อมรางวัลนวัตกรรมบริการภาครัฐ สะท้อนความโปร่งใสมีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานการทำงานตามหลักธรรมาภิบาลภาครัฐ

7. การสื่อสารสาธารณะและสร้างต้นแบบคุณธรรมในสังคม เผยแพร่ต้นแบบบุคคล องค์กร และชุมชนคุณธรรม ผ่านรางวัล การผลิตสื่อสร้างสรรค์ และแพลตฟอร์มออนไลน์ ช่วยสร้างแรงบันดาลใจและขยายผลสู่สังคมวงกว้าง

การดำเนินงานของศูนย์คุณธรรมสะท้อนการสร้าง “ระบบนิเวศคุณธรรมแห่งชาติ” ที่มีความครอบคลุมทั้งระดับนโยบายและพื้นที่ โดยยึดหลักบูรณาการ มีส่วนร่วม โปร่งใส และขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงสังคมอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน บทเรียนสำคัญชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาคุณธรรมเป็นยุทธศาสตร์ความมั่นคงทางสังคมที่ต้องใช้กลไกระบบร่วมกับพลังความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อสร้างสังคมไทยที่โปร่งใส เกื้อกูล และมีความรับผิดชอบร่วมกัน

ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน) แสดงให้เห็นว่าความสำเร็จในการส่งเสริมคุณธรรมในสังคมไทยขึ้นอยู่กับการบูรณาการทั้งด้านบุคคล องค์กร และนโยบายให้มีความสอดคล้องและร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างสังคมที่ดีและยั่งยืน ❑

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมการศาสนาและศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน). (2565). **แผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566–2570).** กรุงเทพฯ : คณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม.

ดำรงค์ วัฒนา และ กนกวรรณ รุ้งตาล. (2564). ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี กับอนาคตการศึกษาไทย. **วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย, 13**(1), 175-196.

ผ่องพรรณ ตรัยมงคลกูล และ สุภาพ ฉัตราภรณ์. (2555). **การออกแบบการวิจัย** (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พรชนก พินิจปริญญา. (2563). **การขับเคลื่อนคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐไทยผ่านกลไกการประเมินองค์กรคุณธรรม: กรณีศึกษาสำนักงบประมาณ**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระครูปลัดวีระ อคฺคจิตฺโต (มงคล). (2565). **รูปแบบการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ชุมชนแบบมีส่วนร่วมโดยพลังบวร (บ้าน วัด โรงเรียน)**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

แพรภัทรา เขียวชะอุ่ม. (2567). ปัจจัยความสำเร็จในการขับเคลื่อนแผนแม่บทบริหารจัดการและพัฒนาคลองเจดีย์บูชาอย่างยั่งยืน ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2564-2566). **วารสารผู้ตรวจการแผ่นดิน, 17**(2), 289-323.

วิไลลักษณ์ ลังกา และคณะ. (2565). **รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาและสำรวจสถานการณ์คุณธรรมด้วยดัชนีชี้วัดคุณธรรม.** กรุงเทพฯ : ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน).

ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน). (2565). **รายงานสถานการณ์คุณธรรม**. กรุงเทพฯ : ศูนย์คุณธรรม.

ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน). (2566). **แผนยุทธศาสตร์ศูนย์คุณธรรม ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)**. กรุงเทพฯ: ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน).

ศูนย์คุณธรรม (องค์การมหาชน). (2566). **รายงานผลการดำเนินงานประจำปี 2566**. กรุงเทพฯ : ศูนย์คุณธรรม.

สงวน อินทร์รักษ์ และ ประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2565). กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการสู่การปฏิบัติ. **วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร, 5**(1), 147-161.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). **ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี.** กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรี.

สุริยเดว ทรีปาตี และคณะ (2563). **โครงการพัฒนาตัวชี้วัดคุณธรรมเพื่อขับเคลื่อนสู่สังคมคุณธรรม.**กรุงเทพฯ: สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.).

ภาษาอังกฤษ

Alexander, L., & Moore, M. (2016). **Deontological ethics. In E. N. Zalta (Ed.)**, The Stanford encyclopedia of philosophy (Fall 2016 Edition). Retrieved from https://plato.stanford.edu/archives/fall2016/entries/ethics-deontological/

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. **Journal of Public Administration Research and Theory, 18**(4), 543–571.

Aristotle. (2000). **Nicomachean ethics** (T. Irwin, Trans.). Indianapolis, IN: Hackett Publishing.

Becker, L. (2019). **Ethical governance and public integrity: Principles and practice**. Routledge.

Bovens, M. (2007). Analysing and assessing public accountability: A conceptual framework. **European Law Journal, 13**(4), 447–468.

Easton, D. (1975). A re-assessment of the concept of political support. **British Journal of Political Science, 5**(4), 435-457.

Heiskala, R. (2018). **Social innovations: Theories, practices and policies**. Edward Elgar Publishing.

Hursthouse, R., & Pettigrove, G. (2018). **Virtue ethics. In E. N. Zalta (Ed.)**, The Stanford encyclopedia of philosophy (Fall 2018 Edition). https://plato.stanford.edu/archives/fall2018/entries/ethics-virtue/

Kant, I. (1993). **Grounding for the metaphysics of morals** (J. W. Ellington, Trans.). Indianapolis, IN: Hackett Publishing.

Moynihan, D. P. (2008). **The dynamics of performance management: Constructing information and reform**. Georgetown University Press.

OECD. (2017). **OECD recommendations on public integrity**. OECD Publishing.

OECD. (2020). **OECD digital government index 2020: Next generation digital government**. OECD Publishing.

Putnam, R. D. (2000). **Bowling alone: The collapse and revival of American community**. Simon & Schuster.

Transparency International. (2023). **Corruption Perceptions Index 2023**. https://images.transparencycdn.org/images/CPI2023_Report.pdf

Transparency International. (2024**). Corruption Perceptions Index 2024**. https://www.transparency.org/en/cpi/2024

United Nations. (2015). **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development**. New York: United Nations.

United Nations. (2022). **Sustainable development goals report 2022**. United Nations Development Programme.

World Economic Forum. (2022). **Future of jobs report 2022**. Geneva: WEF.