



รายงานประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์  
แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1  
(พ.ศ. 2559 – 2564) ฉบับย่อ

โดย ทีมวิจัยประเมินผลจากคณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหิดล

รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากกรมการศาสนา  
กระทรวงวัฒนธรรม

พ.ศ. 2564

## คำนำ

รายงานวิจัยฉบับนี้ เป็นการศึกษาโครงการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษา คือ (1) เพื่อประเมินผล และวิเคราะห์การดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติฯ (2) เพื่อรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สภาพปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อการทำงาน รวมทั้งถอดบทเรียน ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) และ (3) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและกรอบแนวทางกระบวนการขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติฯ ให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ สำหรับนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน และจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ.2566 – 2570) ต่อไป โดยกรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559 - 2564) ได้มอบหมายให้ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นที่ปรึกษาเพื่อทำการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทคุณธรรมแห่งชาติฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559 - 2564)

คณะผู้ประเมิน ขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในการให้ข้อมูลงานวิจัยฉบับนี้ อาทิ ผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ หน่วยงานที่มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559 - 2564) ทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม ที่ให้คำแนะนำ ปรับปรุง แก้ไขและช่วยเติมเต็มให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากรายงานฉบับนี้ คณะผู้ประเมินขอขอบแต่ผู้ดำเนินการขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติฯ ทุกระดับและทุกภาคส่วน ซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนคุณธรรมขึ้นทุกพื้นที่ทั่วประเทศ หวังว่ารายงานฉบับนี้ จะเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการกำหนดแนวนโยบาย ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ต่างๆ ในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ.2566 – 2570) ต่อไป

คณะผู้ประเมิน

คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ .....	ก
สารบัญ .....	ข
บทนำ .....	1
วิธีการดำเนินการศึกษา .....	2
ผลการศึกษา .....	3
ตอนที่ 1 สรุปผลการวิจัยผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์แผนแม่บทคุณธรรม แห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) .....	3
ตอนที่ 2 สรุปผลการศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดที่มีผลกระทบใน การดำเนินงาน รวมทั้งถอดบทเรียน ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2559-2564) .....	14
ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และกรอบแนวทางการกระบวนการขับเคลื่อน แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ.2559-2564) ให้มี ความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพและแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการด้าน การส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ.2566-2570) .....	25

**รายงานการวิจัยฉบับย่อ**  
**การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1**  
**(พ.ศ. 2559-2564)**

---

**บทนำ**

---

รัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี มีเป้าหมายในการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ยุทธศาสตร์แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ภายใต้แผนดังกล่าว คณะรัฐมนตรีได้มีการประกาศแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559 - 2564) ขึ้นเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2559 เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแผนแม่บทหรือเป็นกรอบทิศทางในการปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมของทุกหน่วยงาน นำกลไกความร่วมมือของภาคส่วนต่างๆ ในนามกลไกประชารัฐมาใช้ในการขับเคลื่อน นำประเทศไทยสู่เป้าหมายการพัฒนาที่มีความสมดุลทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจตามแนวคิด “คุณธรรมนำการพัฒนา” นำพาประเทศก้าวสู่สังคมคุณธรรมตามเป้าหมายแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้วยการส่งเสริมให้คนในชาติได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี คนเก่ง เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ความเพียร และมีจิตสำนึกถึงผลประโยชน์ของชาติเป็นสำคัญ นอกจากนี้ แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติยังมุ่งส่งเสริมให้คนในชาติมีความเข้มแข็งจากภายใน เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ ความสามารถในการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ช่วยกันรักษาสืบสานวัฒนธรรมอันดีงาม เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบภายใต้กรอบคุณธรรมที่พึงประสงค์ 4 ประการคือ “พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา”

แนวทางการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) ประกอบด้วยยุทธศาสตร์การขับเคลื่อน 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (1) ยุทธศาสตร์การวางรากฐานการเสริมสร้างคุณธรรมในสังคมไทย (2) ยุทธศาสตร์การสร้างความเข้มแข็งในระบบการบริหารจัดการด้านการส่งเสริมคุณธรรมให้เป็นเอกภาพ (3) ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมคุณธรรม และ (4) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมในประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก เพื่อให้การดำเนินยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ มีหน้าที่และอำนาจในการอำนวยการประสานงานความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรทุกภาคส่วนในการนำแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) ไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับบริบทและภารกิจของแต่ละองค์กร

แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) ได้สิ้นสุดลงในปี พ.ศ. 2564 กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม จึงได้มอบหมายให้คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นทีมที่ปรึกษาเพื่อทำการประเมินผล โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

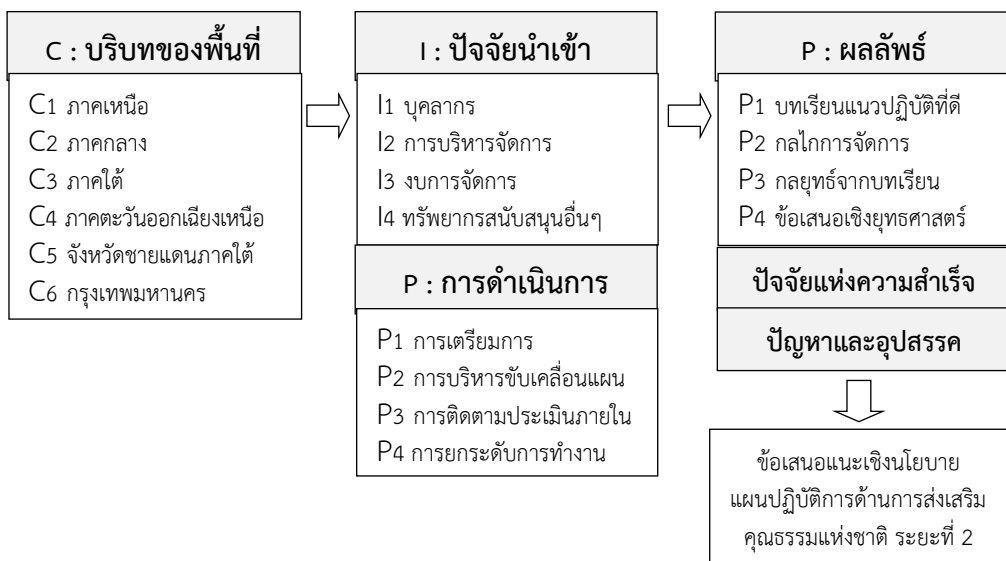
1) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564)

2) เพื่อรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สภาพปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงาน รวมทั้งถอดบทเรียน ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564)

3) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และกรอบแนวทางกระบวนการขับเคลื่อน แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติฯ ให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ สำหรับนำไปใช้เป็น ข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานและจัดทำแผนปฏิบัติการ การส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566-2570) ต่อไป

## วิธีการดำเนินการศึกษา

การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559 – 2564) การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้วิธีการแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่มกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ (On Site) การเยี่ยมเยียนตัวแทนชุมชนที่ทำงาน ด้านคุณธรรม รวมทั้งการจัดประชุมกลุ่มย่อยผ่านสื่อออนไลน์ (Online) ร่วมกับสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดและเครือข่าย คือ 1) ภาคเหนือ ประกอบด้วย 2 จังหวัด คือ จังหวัดเชียงราย และจังหวัดแม่ฮ่องสอน 2) ภาคกลาง 2 จังหวัด ประกอบด้วย จังหวัดราชบุรี และจังหวัดพระนครศรีอยุธยา 3) ภาคใต้ ประกอบด้วย 2 จังหวัด คือ จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดนครศรีธรรมราช 4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 2 จังหวัด คือ จังหวัดอุดรธานี และจังหวัดเลย 5) พื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเจาะจงเลือก 1 จังหวัด คือจังหวัดสงขลา และ 6) กรุงเทพมหานคร ทั้งหมดเป็นพื้นที่ที่มีการขับเคลื่อนตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) โดยมีกรอบในการประเมินผลตามแนวคิด CIPP Model ดังนี้



---

## ผลการศึกษา

---

จากการดำเนินการวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยเป็น 3 ตอน ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

---

### ตอนที่ 1 สรุปผลการวิจัยผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559–2564)

---

#### ผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณระดับจังหวัด ตามแนวคิด CIPP Model

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างระดับจังหวัด พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ยประมาณ 42.3 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นข้าราชการ และมีตำแหน่งเป็นฝ่ายปฏิบัติการ มีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยประมาณ 26,665 บาท

1) **ด้านบริบทที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมของจังหวัด (Context)** พบว่า มีค่าเฉลี่ยบริบทที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จังหวัดมีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย มีสถานศึกษาที่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ทางการเกษตร ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ฯ

2) **ด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Input)**

2.1) **ปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากร** พบว่า มีค่าเฉลี่ยปัจจัยนำเข้า อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จังหวัดมีการแต่งตั้งคณะทำงานชุดต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมที่สามารถขับเคลื่อนแผนแม่บทจากจังหวัดสู่หน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดได้อย่างครอบคลุม

2.2) **ด้านปัจจัยนำเข้าด้านงบประมาณ** พบว่า มีค่าเฉลี่ยปัจจัยนำเข้า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จังหวัดมีระบบควบคุมค่าใช้จ่ายในการขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติเพื่อให้การดำเนินโครงการและการดำเนินกิจกรรมมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสามารถบรรลุผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

2.3) **ปัจจัยนำเข้าด้านวัสดุและอุปกรณ์** พบว่า มีค่าเฉลี่ยปัจจัยนำเข้า อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานเงินและพัสดุของจังหวัดมีความสามารถในการหาวัสดุอุปกรณ์หรือครุภัณฑ์ ที่มีประสิทธิภาพและมีอายุการใช้งานเป็นระยะเวลานานเพื่อประหยัดค่าใช้จ่ายของทางราชการ

2.4) **ปัจจัยนำเข้าด้านนโยบายและยุทธศาสตร์** พบว่า มีค่าเฉลี่ยปัจจัยนำเข้า อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จังหวัดมีการศึกษาข้อมูลข้อเท็จจริงต่างๆ จากบริบทพื้นที่เพื่อมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สามารถขับเคลื่อนโครงการและกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมได้อย่างเป็นรูปธรรมจนสามารถบรรลุผลตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ได้

3) **กระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559 – 2564) (Process)** พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จังหวัดมีการดำเนินโครงการและกิจกรรมที่นำหลักศาสนา หลักปรัชญาของเศรษฐกิจ

พอเพียง และวิถีวัฒนธรรมอันดีงามมาบูรณาการการแก้ปัญหาของจังหวัดหรือสร้างความคิดที่อยากทำให้คนในจังหวัดมีคุณธรรม 4 ประการ ได้แก่ ความพอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา

**4) ผลผลิตและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559 – 2564) (Output/Outcome)** พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จังหวัดทำข้อตกลงร่วมกันกับหัวหน้าส่วนราชการ ผู้แทนหน่วยงาน องค์กร เครือข่าย ประชากรรัฐในการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมทุกปี

**5) ด้านผลกระทบและการนำไปใช้ในการขยายการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559 – 2564) (Impact)** พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จังหวัดได้องค์ความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียนในการดำเนินโครงการและ กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมของจังหวัด และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวสู่ชุมชน หน่วยงาน องค์กร เครือข่ายประชากรรัฐในวงกว้าง

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** การดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559 – 2564) ระดับจังหวัด ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม พบประเด็นดังต่อไปนี้

**ด้านบริบทที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมของจังหวัด (Context)** พบว่า จังหวัดต่างๆ มีบริบทที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรม โดยเฉพาะทุนทางสังคม ได้แก่ ทุนทางสังคมภายในและภายนอก ทุนภายในนั้นพิจารณาจากความร่วมมือกัน (Share Values) ความเกื้อกูลกัน (Reciprocity) ของประชาชนในจังหวัด และทุนทางสังคมภายนอกพิจารณาได้จากเครือข่ายองค์กร องค์กรปกครองท้องถิ่น ชมรมต่างๆ เครือข่ายพลังบวร และยังมีทุนทางวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมของจังหวัด เช่น ประเพณีวัฒนธรรมดั้งเดิม ศาสนสถาน วัฒนธรรมการอยู่อาศัย และวิถีชีวิต วัฒนธรรมการทำมาหากิน วัฒนธรรมการแต่งกาย วัฒนธรรมศาสนาและความเชื่อ ซึ่งทุนทางวัฒนธรรมดังกล่าวยังเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่มีคุณค่าและมูลค่าของจังหวัด ในการพัฒนาจิตใจ และเพิ่มมูลค่าเศรษฐกิจ

**2) ด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559 – 2564) (Input)**

**ปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากร** พบว่า จังหวัดต่างๆ มีการแต่งตั้งคณะทำงานชุดต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมของจังหวัดสู่หน่วยงานต่างๆ ในจังหวัด และมีแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมของจังหวัด เพื่อนำนโยบายและเป้าหมายไปสู่การปฏิบัติได้ตามแผนที่วางไว้

**ด้านปัจจัยนำเข้าด้านงบประมาณ** พบว่า จังหวัดต่างๆ มีงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากงบประมาณแผ่นดิน นอกจากนี้ยังมีงบประมาณในการขับเคลื่อนการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมจากหน่วยงานต่างๆ ที่มาร่วมมือเป็นเครือข่ายระดับจังหวัด และมีการระดมทุนจากแหล่งทุนต่างๆ ได้แก่ การขอรับการบริจาคหรือการเสนอขอทุนจากองค์กรเอกชน ส่วนในกรุงเทพมหานคร มีงบประมาณดำเนินการที่มาจากส่วนกลางที่ได้รับการจัดสรรจากงบประมาณแผ่นดิน และมีงบประมาณที่มาจากเงินรายได้ของกรุงเทพมหานครเองด้วย

**ปัจจัยนำเข้าด้านวัสดุและอุปกรณ์** พบว่า จังหวัดมีปัจจัยนำเข้าด้านวัสดุและอุปกรณ์เพื่อนำมาใช้ขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติในโครงการและกิจกรรมต่างๆ โดยใช้งบประมาณประจำปีในการจัดซื้อจัดหาในกิจกรรมและโครงการส่งเสริมคุณธรรมที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan)

**ปัจจัยนำเข้าด้านนโยบายและยุทธศาสตร์** พบว่า จังหวัดรับนโยบายและยุทธศาสตร์จากแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติที่กระทรวงกำหนด โดยนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลไกในการขับเคลื่อนโครงการและกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมที่สอดคล้องกับแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ และมีการกำหนดตัวชี้วัดของจังหวัดในการวัดและประเมินผลสำเร็จของโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ดำเนินการในแต่ละปี ซึ่งโครงการและกิจกรรมนั้นๆ ได้ถูกบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัด

**3) กระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Process)** พบว่า จังหวัดมีการดำเนินโครงการและกิจกรรมที่นำหลักศาสนา หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และวิถีวัฒนธรรมอันดีงามมาบูรณาการการแก้ปัญหาคุณธรรมและส่งเสริมคุณธรรม 4 ประการ ได้แก่ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา และยังบูรณาการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในจังหวัดอีกด้วย

**4) ผลผลิตและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Output/Outcome)** พบว่า จังหวัดทำข้อตกลงร่วมกันกับหัวหน้าส่วนราชการ ผู้แทนหน่วยงาน องค์กร เครือข่ายประชารัฐในการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมทุกปี จังหวัดมีแผนยุทธศาสตร์เพื่อขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมของจังหวัดเอง และมีการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ในการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมตามแผนแม่บทฯ และโครงการและกิจกรรมที่นำหลักศาสนา หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และวิถีวัฒนธรรมอันดีงามมาบูรณาการการแก้ปัญหาของจังหวัดหรือสร้างความดีที่อยากทำเพิ่มมากขึ้นทุกปีอย่างต่อเนื่อง

**5) ด้านผลกระทบและการนำไปใช้ในการขยายการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Impact)** พบว่า จากการถอดบทเรียนในการดำเนินโครงการและกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมของจังหวัดมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวสู่ชุมชน หน่วยงาน องค์กร เครือข่ายประชารัฐในวงกว้าง มีเครือข่ายทุกภาคส่วนตามกลไกประชารัฐในการสนับสนุนโครงการและกิจกรรมเทิดทูนชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์เพิ่มมากขึ้น ซึ่งโครงการและกิจกรรมที่เนื่องมาจากแผนยุทธศาสตร์คุณธรรมของจังหวัดช่วยให้ประชาชนในจังหวัดมีคุณภาพชีวิตเพิ่มมากขึ้น

#### **ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณระดับอำเภอ**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างระดับอำเภอ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ยประมาณ 37.50 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นพนักงาน/ลูกจ้างของรัฐ และมีตำแหน่งเป็นฝ่ายปฏิบัติการ มีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยประมาณ 17,473 บาท



การดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559 – 2564) ตามแนวคิด CIPP Model ในระดับอำเภอ ผลการวิเคราะห์ พบรายละเอียดประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) ด้านบริบทที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมของอำเภอ (Context) พบว่า มีค่าเฉลี่ยบริบทที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อำเภอมีประเพณีวัฒนธรรมอันดีงามที่ยังเป็นอัตลักษณ์และยังรักษาสืบสานไว้ได้

2) ด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Input)

2.1) ปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากร พบว่า มีค่าเฉลี่ยปัจจัยนำเข้าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อำเภอมีการแต่งตั้งคณะทำงานชุดต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมที่สามารถขับเคลื่อนแผนแม่บทจากอำเภอสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอได้อย่างทั่วถึง

2.2) ด้านปัจจัยนำเข้าด้านงบประมาณ พบว่า มีค่าเฉลี่ยปัจจัยนำเข้าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีงบประมาณในการขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติไปสู่โครงการและกิจกรรมต่างๆ เพื่อส่งเสริมคุณธรรมได้อย่างเพียงพอ

2.3) ปัจจัยนำเข้าด้านวัสดุและอุปกรณ์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยปัจจัยนำเข้าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการวางแผนการจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์หรือครุภัณฑ์ เพื่อนำมาใช้ขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ชัดเจนไว้ล่วงหน้าประจำปีงบประมาณ

2.4) ปัจจัยนำเข้าด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ พบว่า มีค่าเฉลี่ยปัจจัยนำเข้าอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อำเภอสามารถนำนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่กลยุทธ์การปฏิบัติที่สามารถพัฒนาคุณธรรมของคนในอำเภอได้อย่างแท้จริง

3) กระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Process) พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อำเภอมีการดำเนินโครงการและกิจกรรมที่นำหลักศาสนา หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และวิถีวัฒนธรรมอันดีงามมาบูรณาการการแก้ปัญหาของอำเภอ หรือสร้างความคิดที่อยากทำให้คนในอำเภอมีคุณธรรม 4 ประการ ได้แก่ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา

4) ผลผลิตและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Output/Outcome) พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ แผนการส่งเสริมคุณธรรมระดับอำเภอได้รับการบรรจุเข้าเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์จังหวัด และมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันทุกภาคส่วนตามกลไกประชารัฐ

5) ด้านผลกระทบและการนำไปใช้ในการขยายการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Impact) พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ อำเภอได้องค์ความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียนในการดำเนินโครงการและกิจกรรม

ส่งเสริมคุณธรรมของอำเภอ และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวสู่ชุมชน หน่วยงาน องค์กร เครือข่าย ประชากรรัฐในวงกว้าง

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** การดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรม แห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559 – 2564) ระดับอำเภอ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม พบประเด็นดังต่อไปนี้

1) **ด้านบริบทที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมของอำเภอ (Context)** พบว่า มีประเพณี วัฒนธรรมอันดีงามที่ยังเป็นอัตลักษณ์และยังรักษาสืบสานไว้ได้ เป็นทุนทางวัฒนธรรม ที่มีคุณค่า และนอกจากนี้ยังมีทุนทางสังคม ได้แก่ ความร่วมมือของประชาชนในอำเภอ อำเภอมี สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ที่ดินทำมาหากิน แหล่งน้ำ อากาศ ที่เอื้ออำนวยต่อการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ซึ่งทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรมและทุนทางสภาพแวดล้อมที่กล่าวมา ข้างต้นเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการส่งเสริมคุณธรรมของอำเภอและจังหวัด ทำให้มีการ ดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์จังหวัดและแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรม แห่งชาติ

2) **ด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Input)**

2.1) **ปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากร** พบว่า มีการแต่งตั้งคณะทำงานชุดต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมที่สามารถขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ จากอำเภอ สู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอได้อย่างทั่วถึง

2.2) **ด้านปัจจัยนำเข้าด้านงบประมาณ** พบว่า ส่วนมากใช้งบประมาณ การดำเนินงานตามพันธกิจปกติมาใช้ในการดำเนินการขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ซึ่งมีงบประมาณค่อนข้างที่จำกัดเนื่องจากไม่มีงบประมาณเฉพาะสำหรับการดำเนินการตามแผนแม่บทฯ และต้องใช้งบประมาณประจำปีที่มีอยู่ในดำเนินงานตามพันธกิจต่างๆ ที่ต้องดำเนินการเป็นประจำอยู่แล้ว

2.3) **ปัจจัยนำเข้าด้านวัสดุและอุปกรณ์** พบว่า มีการจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ หรือครุภัณฑ์ เพื่อนำมาใช้ขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติในโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของอำเภอ โดยใช้งบประมาณร่วมกับงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับการจัดสรรประจำปี

2.4) **ปัจจัยนำเข้าด้านนโยบายและยุทธศาสตร์** พบว่า มีการถ่ายทอดนโยบาย และยุทธศาสตร์ส่งเสริมคุณธรรมของจังหวัด และแผนส่งเสริมคุณธรรมระดับอำเภอไปสู่การปฏิบัติร่วมกับ เครือข่ายเพื่อให้ทราบและดำเนินการส่งเสริมคุณธรรมไปในทิศทางเดียวกัน

3) **กระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรม แห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Process)** พบว่า มีการดำเนินโครงการและกิจกรรมที่นำ หลักศาสนา หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และวิถีวัฒนธรรมอันดีงามมาบูรณาการการแก้ปัญหาของ อำเภอหรือสร้างความดีที่อยากทำให้คนในอำเภอมีคุณธรรม 4 ประการ ได้แก่ ความพอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา

4) **ผลผลิตและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรม แห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Output/Outcome)** พบว่า แผนการส่งเสริมคุณธรรมระดับ อำเภอได้รับการบรรจุเข้าเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์จังหวัดและมีบูรณาการการทำงานร่วมกันทุกภาคส่วน

ตามกลไกประชารัฐ นอกจากนี้อำเภอยังได้ทำข้อตกลงร่วมกันกับหัวหน้าส่วนราชการ ผู้แทนหน่วยงาน องค์กร เครือข่ายประชารัฐในการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรม 4 ประการ ได้แก่ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา โดยมีการดำเนินงานและติดตามผลการดำเนินเป็นระยะ

5) ด้านผลกระทบและการนำไปใช้ในการขยายการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Impact) พบว่า อำเภอได้องค์ความรู้ที่ได้จากการถอดบทเรียนในการดำเนินโครงการและกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมของอำเภอ และมีการถ่ายทอดองค์ความรู้ดังกล่าวสู่หน่วยงาน องค์กร เครือข่ายประชารัฐ และชุมชนอื่นๆ ในวงกว้าง และมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันทุกภาคส่วนตามกลไกประชารัฐในการอบรมพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และสร้างภูมิคุ้มกันเพิ่มมากขึ้น

#### ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณระดับหน่วยงาน/องค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างระดับหน่วยงานและองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ยประมาณ 32.9 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นพนักงาน/ลูกจ้างเอกชน และทำงานอยู่ในองค์กรและหน่วยงานภาคเอกชนมีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยประมาณ 10,000 - 20,000 บาท

1) ด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Input)

1.1) การมีส่วนร่วมในการรับรู้กับทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกองค์กร/หน่วยงาน พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการรับรู้ และมีส่วนร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ได้แก่ ชุมชน วัด โรงเรียน องค์กรภาครัฐและเอกชน ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของท้องถิ่นในพื้นที่ที่องค์กร/หน่วยงานตั้งอยู่

1.2) การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมตามข้อปฏิบัติหลักขององค์กร/หน่วยงานคุณธรรม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านศาสนา พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านการรักษาสืบสานวัฒนธรรม พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

1.3) ด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร/หน่วยงาน พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โครงการและกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร/หน่วยงาน ทำให้ไม่เบียดเบียน ไม่เอาเปรียบคนอื่น ไม่ทุจริตต่อคนอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ หรือผลตอบแทน

1.4) ด้านการนำทุนทางวัฒนธรรมมาสร้างอาชีพและรายได้ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการสนับสนุนและส่งเสริมชุมชนและท้องถิ่น สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และการบริการในท้องถิ่นเพื่อสร้างรายได้ให้คนในชุมชน

1.5) ด้านการองค์กร/หน่วยงานคุณธรรมต้นแบบ เป็นแหล่งเรียนรู้ให้องค์กร/หน่วยงานอื่นๆ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ โครงการและกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร/หน่วยงานช่วยสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร และบริหารงานด้วยความโปร่งใส

2) กระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Process) พบว่า องค์กร/หน่วยงาน มีการดำเนินงาน 4 ด้าน

ดังต่อไปนี้ ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “พอเพียง” พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “วินัย” พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “สุจริต” พบว่ามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “จิตอาสา” พบว่ามีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

3) ผลสำเร็จของการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร/หน่วยงาน พบว่า องค์กร/หน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยผลสำเร็จของการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีกิจกรรมรักษาสีบสานวัฒนธรรม ได้แก่ กิจกรรมเทิดทูนชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ตลอดจน การอนุรักษ์โบราณสถาน โบราณวัตถุ ประเพณี วัฒนธรรมที่ทรงคุณค่าร่วมกับท้องถิ่น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ การดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ระดับระดับองค์กร/หน่วยงาน พบประเด็นดังต่อไปนี้

1) ด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Input)

1.1) การมีส่วนร่วมในการรับรู้กับทุกภาคส่วนทั้งภายในและภายนอกองค์กร/หน่วยงาน พบว่า มีส่วนร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ได้แก่ ชุมชน วัด โรงเรียน องค์กรภาครัฐและเอกชน ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ของท้องถิ่นในพื้นที่ที่องค์กร/หน่วยงานตั้งอยู่ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับภาคส่วนต่างๆ ในชุมชน ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น วัด โรงเรียน องค์กรภาครัฐและเอกชน เป็นต้น และยังพบว่าองค์กร/หน่วยงานมีการเชื่อมพันธกิจขององค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของอำเภอและจังหวัดอีกด้วย

1.2) ปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากร พบว่า มีผู้รับผิดชอบขับเคลื่อนคุณธรรมในองค์กร/หน่วยงานของตน ส่วนมากจะเป็นผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะเป็นผู้ที่ประสานการดำเนินงานคุณธรรมกับบุคลากรภายในองค์กร และทำหน้าที่ประสานกับชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่นๆ ในอำเภอและจังหวัด เพื่อดำเนินงานด้านการส่งเสริมคุณธรรมร่วมกัน นอกจากนี้ ทูทางสังคมภายในองค์กร ได้แก่ ความร่วมมือร่วมใจ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความรักความไว้วางใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมขององค์กรด้วย

1.3) ปัจจัยนำเข้าด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ พบว่า ส่วนมากใช้งบประมาณการดำเนินงานตามพันธกิจปกติขององค์กรมาใช้ในการดำเนินการขับเคลื่อนและดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรม ซึ่งการส่งเสริมคุณธรรมก็จะเอาเข้าไปสอดแทรกในงานประจำที่ทำอยู่

1.4) การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมตามข้อปฏิบัติหลักขององค์กร/หน่วยงานคุณธรรม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านศาสนา พบว่า มีการนำหลักศาสนาใช้ในการพัฒนาจิตใจของบุคลากรและนำมาประยุกต์ในการทำงานด้วย ด้านหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า มีองค์กร/หน่วยงานต่างๆ จำนวนมากที่นำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการจัดกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร และด้านการรักษาสีบสานวัฒนธรรม พบว่า องค์กร/หน่วยงานจัดกิจกรรมเทิดทูนสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์เสมอ โดยเฉพาะในวันสำคัญของชาติ มีการจัดกิจกรรมการรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรม

1.5) การเป็นองค์กร/หน่วยงานคุณธรรมต้นแบบ เป็นแหล่งเรียนรู้ให้องค์กร/หน่วยงานอื่นๆ พบว่า มีการนำระบบธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารองค์กร และองค์กร/หน่วยภาคเอกชนมีการนำระบบธรรมาภิบาลและบรรษัทภิบาลมาบริหารงานเพื่อสร้างเสริมคุณธรรมในหน่วยงานให้เกิดความยั่งยืน

2) กระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Process) พบว่า องค์กร/หน่วยงาน มีการดำเนินงาน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

**ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “พอเพียง”** พบว่า มีการประยุกต์หลักธรรมมาใช้เพื่อสร้างและส่งเสริมลักษณะนิสัยการไม่เบียดเบียน ไม่เอาเปรียบคนอื่น ไม่ทุจริตต่อคนอื่น เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ และมุ่งมั่นที่จะประกอบอาชีพสุจริตเพื่อเลี้ยงตัวเองและครอบครัวบนพื้นฐานของความพอเพียง

**ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “วินัย”** พบว่า มีการประยุกต์หลักธรรมมาใช้เพื่อสร้างและส่งเสริมลักษณะการปฏิบัติและเคารพกฎหมายบ้านเมือง และปฏิบัติตามหลักศีลธรรมทางศาสนา ปฏิบัติหน้าที่ การงาน ด้วยความรับผิดชอบ

**ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “สุจริต”** พบว่า มีการประยุกต์หลักธรรมมาใช้เพื่อสร้างและส่งเสริมลักษณะการประกอบอาชีพการงานด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ทำการทุจริตต่อหน้าที่ การงาน และความรับผิดชอบ

**ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “จิตอาสา”** พบว่ามีการส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสาธารณะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในองค์กรและสังคมเท่าที่จะทำได้ นอกจากนี้ยังส่งเสริมร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อสาธารณประโยชน์หรือเพื่อการกุศลเสมอๆ โดยเฉพาะการช่วยเหลือผู้ป่วยที่ติดเชื้อโควิดในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิดในประเทศ

3) ผลสำเร็จของการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร/หน่วยงาน พบว่า มีกิจกรรมรักษาสืบสานวัฒนธรรม ได้แก่ กิจกรรมเทิดทูนชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ตลอดจนการอนุรักษ์โบราณสถาน โบราณวัตถุ ประเพณี วัฒนธรรมที่ทรงคุณค่าร่วมกับท้องถิ่น มีการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงรัชกาลที่ 9 มาเผยแพร่ให้ความรู้ด้านการเกษตร ด้านการออม การรวมกลุ่มจิตอาสาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้กับบุคลากรในองค์กร การประชุมเพื่อสร้างการรับรู้ปัญหาในองค์กร นอกจากนี้แล้วบุคลากรมีการร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว และการยกย่องคนทำดีในองค์กร และส่งเสริมให้เป็นต้นแบบในการทำความดี

#### ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณระดับชุมชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างระดับหน่วยงานและองค์กร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ยประมาณ 44.1 ปี มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ค้าขาย/ประกอบธุรกิจส่วนตัว/เจ้าของกิจการ และมีรายได้ต่อเดือนเฉลี่ยประมาณ 5,001 - 10,000 บาท

1) ด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ (พ.ศ. 2559-2564) (Input)

1.1) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชนคุณธรรมกับทุกภาคส่วนในชุมชน พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมด้านเกษตรแผนใหม่ กิจกรรมเศรษฐกิจพอเพียง กิจกรรมด้านประเพณีและวัฒนธรรม กับภาคส่วนต่างๆ ในชุมชน ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนเทศบาล วัด และโรงเรียน เป็นต้น

1.2) การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาชุมชนคุณธรรมกับทุกภาคส่วนในชุมชน พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาชุมชนคุณธรรมร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ในชุมชน ในการสร้างแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญามาใช้ ในการสร้างอาชีพ และเพิ่มรายได้ให้กับครัวเรือนของตน และคนในชุมชน เช่น ศูนย์การเรียนรู้ เศรษฐกิจพอเพียง แหล่งเรียนรู้ทางการเกษตร โฮมสเตย์ พิพิธภัณฑสถานพื้นบ้าน

1.3) การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมตามข้อปฏิบัติหลักของชุมชนคุณธรรม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านศาสนา พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านการรักษาสืบสานวัฒนธรรม พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

1.4) ความพร้อมของชุมชนในการเป็นชุมชนคุณธรรม 2 ด้าน ได้แก่ ความพร้อมด้านทุนทางสังคมและวัฒนธรรม พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ความพร้อมด้านการดำเนินงานชุมชนคุณธรรม พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

1.5) ด้านการนำทุนทางวัฒนธรรมมาสร้างอาชีพและรายได้ พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ชุมชนสนับสนุนส่งเสริมและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และการบริการในท้องถิ่นเพื่อสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชน

1.6) ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมทางศาสนากับการดำเนินชีวิต 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทัศนคติ และความรู้สึก พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านความตระหนักต่อหลักธรรมทางศาสนา พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ด้านหลักธรรมทางศาสนากับการดำเนินชีวิต พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด

2) กระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Process) พบว่า ชุมชน มีการดำเนินงาน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้ ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “พอเพียง” พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “วินัย” พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “สุจริต” พบว่า มีการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “จิตอาสา” พบว่ามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

3) ผลสำเร็จของการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมในชุมชน (Output/Outcome) พบว่า ชุมชนมีค่าเฉลี่ยผลผลิตและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ชุมชนมีกิจกรรมรักษาสืบสานวัฒนธรรม ได้แก่ กิจกรรมเทิดทูนชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ตลอดจนการอนุรักษ์โบราณสถาน โบราณวัตถุ ประเพณี วัฒนธรรมที่ทรงคุณค่าของชุมชน

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** การดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) ระดับชุมชน จากการศึกษาพบประเด็นดังต่อไปนี้

**1) ด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Input)**

**1.1) การมีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชนคุณธรรมกับทุกภาคส่วนในชุมชน** พบว่า ชุมชนนำโดยผู้นำมีกิจกรรมทางศาสนา กิจกรรมด้านเกษตรแผนใหม่ กิจกรรมเศรษฐกิจพอเพียง กิจกรรมด้านประเพณีและวัฒนธรรม กับภาคส่วนต่างๆ ในชุมชน ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนเทศบาล วัด และโรงเรียน เป็นต้น มีส่วนร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ในชุมชน ในกิจกรรมการแก้ไขปัญหาด้านอบายมุขต่างๆ ของตำบล ได้แก่ ปัญหายาเสพติด ปัญหาการลักขโมย การเล่นการพนัน

**1.2) ปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากร** พบว่า ผู้รับผิดชอบขับเคลื่อนคุณธรรม ส่วนมากจะเป็นผู้นำชุมชน ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เป็นผู้ที่ประสานการดำเนินงานคุณธรรมกับเจ้าอาวาส ผู้อำนวยการโรงเรียน องค์กร และหน่วยงานอื่นๆ ในอำเภอและจังหวัด เพื่อดำเนินงานด้านการส่งเสริมคุณธรรมร่วมกัน ซึ่งความร่วมมือร่วมใจ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความรักความไว้วางใจ จะเป็นทุนทางสังคมในการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมของชุมชนด้วย

**1.3) ด้านปัจจัยนำเข้าด้านงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์** พบว่า ส่วนมากใช้ งบประมาณการดำเนินงานขับเคลื่อนคุณธรรมชุมชน จากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐ คือ กองทุนหมู่บ้าน และจากงบประมาณสนับสนุนต่างๆ ได้แก่ กองทุนชุมชน งบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ที่มาจากรัฐและเอกชน ซึ่งการส่งเสริมคุณธรรมก็จะใช้งบประมาณที่มีอยู่ โดยนำโครงการกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมเข้าไปสอดแทรกในงานประจำที่ทำอยู่แล้วในชุมชน

**1.4) การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมตามข้อปฏิบัติหลักของชุมชนคุณธรรม 3 ด้าน** ได้แก่ **ด้านศาสนา** พบว่า ส่งเสริมให้บุคลากรไปเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนาในวันสำคัญทางศาสนา **ด้านหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง** พบว่า ชุมชนมีการจัดกิจกรรมเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อให้ความรู้และวิธีปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง **ด้านการรักษาสืบสานวัฒนธรรม** พบว่า ส่งเสริมการร่วมงานประเพณี วัฒนธรรมของท้องถิ่นเสมอๆ ชุมชนจัดกิจกรรมการรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรม

**1.5) ความพร้อมของชุมชนในการเป็นชุมชนคุณธรรม 2 ด้าน** ได้แก่ **ความพร้อมด้านทุนทางสังคมและวัฒนธรรม** พบว่า ชุมชนมีภูมิศาสตร์และแหล่งทรัพยากรธรรมชาติที่เอื้อต่อการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรม มีบุคลากรที่มีศักยภาพและมีคุณค่า เช่น ผู้นำท้องถิ่น ผู้นำทางศาสนา ประชาชนชาวบ้าน ผู้อาวุโสและครูบาอาจารย์ที่เป็นที่เคารพนับถือ

**ความพร้อมด้านการดำเนินงานชุมชนคุณธรรม** พบว่า มีโครงการและ กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมในชุมชนช่วยให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการรักษาและสืบทอดประเพณีวัฒนธรรม ท้องถิ่นอันดีงามไว้ และมีความรักและหวงแหนในความเป็นไทย ซึ่งกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมในชุมชน ช่วยให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการรักษาและสืบทอดประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นอันดีงามไว้ รักและหวงแหนในความเป็นไทยมากขึ้น

**1.6) ด้านการนำทุนทางวัฒนธรรมมาสร้างอาชีพและรายได้** พบว่า สนับสนุน ส่งเสริมและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการในท้องถิ่นเพื่อสร้างรายได้ให้กับคนในชุมชน ส่งเสริมให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนและท้องถิ่นในการสร้างงานสร้างอาชีพในท้องถิ่น เช่น สินค้าพื้นบ้าน สินค้าโอท็อป ตลาดนัดชุมชน ให้โอกาสคนท้องถิ่นได้มีงานทำ มีรายได้เลี้ยงดูครอบครัว

**1.7) ความสัมพันธ์ระหว่างหลักธรรมทางศาสนากับการดำเนินชีวิต 3 ด้าน ได้แก่**  
**ด้านทัศนคติ และความรู้สึก** พบว่า มีกิจกรรมทางศาสนาทำให้คนในชุมชน ภูมิใจในการรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมและการเป็นศาสนิกชนไทยที่ดี คนในชุมชนสามารถนำหลักธรรมตามศาสนาที่นับถือมาใช้แก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน เช่น การใช้ศีล 5 ในการดำเนินชีวิต การลดละเลิกอบายมุข เป็นต้น **ด้านความตระหนักรู้ต่อหลักธรรมทางศาสนา** พบว่า หลักธรรมทางศาสนาสามารถนำมาใช้ในการดำเนินชีวิตได้ หลักธรรมทางศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้เป็นคนดีในสังคม และ **ด้านหลักธรรมทางศาสนากับการดำเนินชีวิต** พบว่า หลักธรรมทางศาสนาสร้างความรัก สามารถนำหลักธรรมทางศาสนาใช้ในการดำเนินชีวิตเพื่อให้คนในสังคมไม่ประพฤติดุศีลธรรมสร้างความเดือดร้อนให้แก่ตัวเองและผู้อื่น

**2) กระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Process)** พบว่า มีการดำเนินงาน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

**ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “พอเพียง”** พบว่า มีการส่งเสริมการไม่เบียดเบียน ไม่เอาเปรียบคนอื่น ไม่ทุจริตต่อคนอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ ส่งเสริมการมุ่งมั่นที่จะประกอบอาชีพสุจริตเพื่อเลี้ยงตัวเอง ครอบครัว

**ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “วินัย”** พบว่า มีการปฏิบัติตนตามตามหลักศีลธรรมทางศาสนาในการฝึกวินัยในตนเองเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ ของชุมชน มีวินัยในการดำเนินชีวิตที่ปราศจากอบายมุข และปฏิบัติตนตามหน้าที่พลเมืองที่ดี

**ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “สุจริต”** พบว่า ส่งเสริมการประกอบอาชีพ การงานด้วยความซื่อสัตย์ ไม่ทำการทุจริตต่อหน้าที่ การงาน และความรับผิดชอบ การต่อต้านและไม่ส่งเสริมการประพฤติทุจริตทุกรูปแบบของคนในสังคม

**ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “จิตอาสา”** พบว่า ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน มีจิตอาสาร่วมมือกับทางหน่วยงานราชการและช่วยเหลือคนในชุมชน ยินดีช่วยด้วยความเต็มใจ โดยไม่คำนึงถึงค่าตอบแทนใดๆ

**3) ผลผลิตและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Output/Outcome)** พบว่า มีกิจกรรมรักษาสืบสานวัฒนธรรม ได้แก่ กิจกรรมเทิดทูนชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ตลอดจนการอนุรักษ์โบราณสถาน โบราณวัตถุ ประเพณี วัฒนธรรมที่ทรงคุณค่าของชุมชน ชุมชนมีการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของในหลวงรัชกาลที่ 9 มาเผยแพร่ ให้ความรู้ด้านการเกษตร ด้านการออม การรวมกลุ่มจิตอาสาเพื่อพัฒนาชุมชนด้านต่างๆ มีโครงการและกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมในชุมชนช่วยให้คนในชุมชนรักในความเป็นไทย และรักษาประเพณีไทยที่ดั้งเดิมไว้ และมีการเชิดชูผู้ที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดีของชุมชน



ตอนที่ 2 สรุปผลการวิจัยสภาพปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน รวมทั้ง  
ถอดบทเรียน ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์แผนแม่บท  
ส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564)

## 2.1 สภาพปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดที่มีผลกระทบในการดำเนินงาน

### 2.1.1 ระดับจังหวัด และอำเภอ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพระดับจังหวัดและอำเภอ ด้วยการ  
สัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม พบประเด็นดังต่อไปนี้

**ปัญหาความไม่เท่าเทียมกันด้านบริบทที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรม  
(Context)** ผลการวิเคราะห์ พบว่า จังหวัดต่างๆ มีบริบทที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมในด้านทุนทาง  
สังคมไม่เท่ากัน โดยเฉพาะ **ทุนทางสังคมภายนอก**พิจารณาได้จากเครือข่ายภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ชมรมต่างๆ รวมทั้งเครือข่ายพลังบวก การทำข้อตกลง (MOU) กับเครือข่าย  
ต่างๆ บางจังหวัดมีหน่วยงานราชการมาก มีรัฐวิสาหกิจ มีองค์กร และหน่วยงานเอกชนเป็นจำนวนมาก  
ทำให้มีเครือข่ายความร่วมมือจำนวนมากตามไปด้วย ซึ่งต่างจากจังหวัดที่มีหน่วยงานราชการ  
รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนจำนวนน้อย เครือข่ายการดำเนินงานส่วนใหญ่ก็จะเป็นหน่วยงานภาครัฐ  
ในจังหวัดโดยทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจมีองค์กรภายนอกภายใต้ภาครัฐ  
กลุ่มองค์กรเอกชน มาช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของชุมชนในจังหวัดบ้าง เช่น จังหวัดแม่ฮ่องสอน  
นอกจากนี้ทุนทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละจังหวัดก็มีผลต่อการดำเนินการส่งเสริมคุณธรรม  
ตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ เช่น จังหวัดที่มีประวัติศาสตร์ มีประเพณีวัฒนธรรมดั้งเดิม  
มีศาสนสถาน มีวัฒนธรรมการอยู่อาศัยและวิถีชีวิต มีวัฒนธรรมการทำมาหากิน มีวัฒนธรรม  
การแต่งกาย มีวัฒนธรรมทางศาสนาและความเชื่อ ทุนทางวัฒนธรรมที่มีค่าเหล่านี้สามารถเป็นฐานใน  
การสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ ยกระดับคุณภาพชีวิต และช่วยลดปัญหาความยากจนให้กับประชาชน  
ในจังหวัด มีส่วนช่วยต่อยอดผลิตภัณฑ์และสินค้าทางการเกษตร ศิลปหัตถกรรม รวมทั้ง  
การท่องเที่ยวด้วย ทุนทางวัฒนธรรมยังผูกติดกับวิถีชีวิตของคนในจังหวัด โดยเฉพาะทุนทาง  
วัฒนธรรม ทางศาสนา การยึดมั่นในศาสนาจะช่วยลดอบายมุขและการกระทำผิดของประชาชนใน  
จังหวัด

**ปัญหาด้านประสิทธิภาพของปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตาม  
แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Input)**

**ด้านศักยภาพและการปรับเปลี่ยนของบุคลากร** พบว่า การดำเนินงาน  
ด้านยุทธศาสตร์ตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติส่วนมากอยู่ในความรับผิดชอบของ  
ผู้ว่าราชการจังหวัด วัฒนธรรมจังหวัด และนายอำเภอ ถึงแม้จะมีคณะกรรมการฯ เพื่อขับเคลื่อน  
ระดับจังหวัดและอำเภอก็ตาม ดังนั้นการถ่ายทอดนโยบาย การประยุกต์ยุทธศาสตร์ของแผนแม่บท  
ส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติที่นำไปสู่การปฏิบัติจึงขึ้นอยู่กับผู้นำในจังหวัดที่กล่าวมาข้างต้น ความรู้  
ความสามารถบวกทักษะการประยุกต์ยุทธศาสตร์ สู่แผนการดำเนินงาน ตลอดจนแผนกลยุทธ์  
ในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1

(พ.ศ. 2559-2564) ในจังหวัดต่างๆ จึงขึ้นกับความรู้ความสามารถของผู้นำด้วย และมีผลสัมฤทธิ์ การดำเนินงานด้านการส่งเสริมคุณธรรมในจังหวัดไม่เท่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวชี้วัดของจังหวัด และ ศักยภาพด้านบริหารจัดการ ศักยภาพด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ นอกจากนี้ศักยภาพผู้นำระดับ จังหวัดแล้ว การปรับเปลี่ยนโยกย้ายผู้บริหารระดับจังหวัดและอำเภอตามวาระการบริหารงานของ กระทรวงต่างๆ ยังมีผลต่อความต่อเนื่องของการบริหารจัดการการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมระดับ จังหวัดและอำเภออีกด้วย จากการเก็บข้อมูลภาคสนาม พบว่า การที่ผู้ว่าราชการจังหวัด วัฒนธรรม จังหวัด นายอำเภอต่างๆ รวมทั้งผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการจังหวัด และอำเภอ ที่มีประสิทธิภาพ และมีผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการด้านการส่งเสริมคุณธรรมในระดับจังหวัดและอำเภอสูง ถ้าถูก โยกย้ายตามวาระหรือมีการสับเปลี่ยนก็จะส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการบริหารจัดการส่งเสริม คุณธรรมตามยุทธศาสตร์ต่างๆ ในแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564)

**ข้อจำกัดด้านงบประมาณ** พบว่า มีข้อจำกัดด้านงบประมาณเฉพาะ สำหรับการส่งเสริมคุณธรรมตามยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่ระบุไว้ในแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ทั้งนี้เนื่องจากงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติของจังหวัด และอำเภอส่วนมากแบ่งมาจากงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับการจัดสรรจากงบประมาณส่วนกลาง เพื่อใช้ดำเนินงานในพันธกิจปกติของจังหวัดและอำเภอประจำปีที่มีอยู่แล้ว ไม่มีงบประมาณสำหรับการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) ที่เป็นลักษณะงบเฉพาะ ดังนั้นโครงการและกิจกรรมด้านการส่งเสริมคุณธรรมในจังหวัดและ อำเภอส่วนหนึ่งจึงถูกผนวกไว้กับการดำเนินงานปกติซึ่งมีลักษณะเป็นงานประจำที่ต้องทำอยู่แล้ว โดยแผนการส่งเสริมคุณธรรมเข้าไปในงานปกติและมีการตั้งดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการส่งเสริม คุณธรรมที่ควบคู่ไปกับงานประจำในหน่วยงาน เช่น เรื่องความพอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา ข้อจำกัด ด้านงบประมาณในการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติในระดับจังหวัดและ อำเภอมีผลทำให้การดำเนินการขับเคลื่อนส่งเสริมคุณธรรมที่เป็นโครงการระดับใหญ่และต้องขยายไป ในวงกว้างทำได้ยาก และต้องมีการขอความร่วมมือด้านงบประมาณจากเครือข่ายระดับจังหวัดและ อำเภอ มีการระดมทุนจากแหล่งทุนต่างๆ ได้แก่ การขอรับการบริจาค หรือการเสนอขอทุนจากองค์กรเอกชน หรือบางจังหวัด เช่น กรุงเทพมหานครก็จะใช้งบประมาณจากเงินรายได้ซึ่งเป็นงบประมาณของ กรุงเทพมหานครเองด้วย

**ปัญหาการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ** พบว่า การถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติยังไม่ทั่วถึงทุกภาคส่วน และยังมีปัญหาเรื่องการตีความ และนิยามเชิงปฏิบัติตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานกลางในการปฏิบัติ ส่วนมากจะมีการดำเนินการตามการประยุกต์ ของแต่ละจังหวัดและอำเภอเอง โดยพิจารณาจากเกณฑ์มาตรฐานภาพรวมที่กระทรวงวัฒนธรรมกำหนด ตัวชี้วัดความสำเร็จส่วนมากยังอยู่ในรูปของเชิงปริมาณซึ่งอาจไม่สามารถอธิบายความสำเร็จของการ ดำเนินการส่งเสริมคุณธรรมได้อย่างแท้จริง และยังขาดการประเมินผลความสำเร็จเชิงคุณภาพที่ควบคู่กันไป แนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ยุทธศาสตร์ที่ 4 ตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) ด้านการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมในประชาคม อาเซียนและประชาคมโลก ยังไม่มีความชัดเจนในเรื่องแนวทางปฏิบัติให้สามารถบรรลุตามเป้าประสงค์ ของยุทธศาสตร์ได้ ส่วนมากยังไม่เข้าใจในเรื่องของเกณฑ์ชี้วัดความสำเร็จ และยังไม่สามารถวางแผนกลยุทธ์

ในทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จได้และส่วนมากมีความเข้าใจว่าความร่วมมือในการส่งเสริมคุณธรรมกับประเทศในประชาคมอาเซียน ได้แก่ การร่วมมือในกิจกรรมและโครงการด้านศาสนา โครงการและกิจกรรมด้านการอนุรักษ์ประเพณีและวัฒนธรรมร่วมกันเป็นความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ 4 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะขาดแผนกลยุทธ์ตัวบ่งชี้และนิยามเชิงปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม

**ปัญหาด้านมาตรฐานกระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Process)** พบว่า นำหลักศาสนา หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และวิถีวัฒนธรรมอันดีงามมาบูรณาการการแก้ปัญหาคุณธรรมและส่งเสริมคุณธรรม 4 ประการ ได้แก่ ความพอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา เป็นจำนวนมาก กระบวนการดำเนินการต่างๆ ยังอยู่ในรูปแบบของกระบวนการดำเนินงานแบบปกติ (Routine Work) ยังไม่ปรากฏการบริหารจัดการที่ดีที่มีคุณภาพตามตัวบ่งชี้ระยะกลางที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติในเรื่องของการจัดการที่ดีที่มีมาตรฐาน ISO หรือ The International Organization for Standardization นอกจากนี้เรื่องของการขอรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการแล้ว การใช้ระบบวงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) ยังไม่ปรากฏในการบริหารงานเพื่อดำเนินการตามยุทธศาสตร์แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติที่ครบวงจร โดยเฉพาะด้านการตรวจสอบ (Check) ผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ รวมทั้งด้านปรับปรุง (Act) เพื่อให้การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีปัญหากระบวนการบริหารจัดการความรู้ทางวิชาการด้านการส่งเสริมคุณธรรม เช่น ฐานข้อมูลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมคุณธรรม การพัฒนามาตรฐานตัวบ่งชี้ในการวัดและประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมทุกระดับชั้น รวมทั้งหลักสูตรฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) ของผู้นำทุกระดับชั้นยังมีน้อยและจัดกระจายไม่เป็นระบบศูนย์รวมตรงกลาง นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานในพื้นที่จังหวัดและอำเภอที่ทำงานซ้ำซ้อนกัน

**ปัญหาด้านประสิทธิผลของผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Output/Outcome)** พบว่า จังหวัดและอำเภอทำข้อตกลงร่วมกันกับหัวหน้าส่วนราชการ ผู้แทนหน่วยงาน องค์กร เครือข่ายประชารัฐทุกปี ผลสำเร็จของการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมทั้ง 4 ประการ ได้แก่ พอเพียง วินัย สุจริต จิตอาสา ยังมีความแตกต่างด้านตัวบ่งชี้ปริมาณโครงการและกิจกรรมที่ดำเนินการ มีความไม่สมดุลกัน ส่วนมากมุ่งเน้นดำเนินการในเรื่องของความพอเพียง และจิตอาสา ทั้งนี้เนื่องจากสามารถเชื่อมโยงกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ศาสตร์พระราชา และทฤษฎีใหม่ที่ในหลวงรัชกาลที่ 9 ได้วางรากฐานไว้ทั่วประเทศ ซึ่งมีผลให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมด้านนี้เป็นอย่างดี ส่วนโครงการและกิจกรรมด้านวินัย สุจริต มีการดำเนินโครงการและกิจกรรมที่เป็นภาพใหญ่และขยายในวงกว้างระดับจังหวัดและอำเภอน้อย ส่วนมากจะดำเนินการส่งเสริมโดยสอดแทรกเข้าไปกับงานประจำที่บุคลากรได้ปฏิบัติ เช่น ความรับผิดชอบในงาน การตรงต่อเวลา ความสุจริตในหน้าที่

### 2.1.2 ระดับองค์กร/หน่วยงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพระดับองค์กร/หน่วยงาน พบประเด็นดังต่อไปนี้

**ปัญหาด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Input) ได้แก่**

**ปัญหาด้านความร่วมมือของผู้นำและโอกาสในการเป็นเครือข่ายคุณธรรมขององค์กร/หน่วยงาน** พบว่า ผู้รับผิดชอบขับเคลื่อนคุณธรรมในองค์กร/หน่วยงานของตนส่วนมากจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายการดำเนินงานคุณธรรมกับบุคลากรภายในองค์กร และทำหน้าที่ประสานความร่วมมือกับชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่นๆ ในอำเภอและจังหวัด เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมคุณธรรมร่วมกัน ในกรณีถ้าเป็นหน่วยงานระดับกระทรวง ก็จะเป็นผู้บังคับบัญชาาระดับกรม กอง ต่างๆ ดังนั้น ผู้นำระดับสูงขององค์กร/หน่วยงาน จึงมีความสำคัญในการกำหนดนโยบายขับเคลื่อนร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ถ้าผู้นำไม่ให้ความสำคัญหรือไม่ประสงค์ที่จะความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ในการส่งเสริมคุณธรรมและไม่ประสงค์ที่จะเข้ามาเป็นภาคีเครือข่ายร่วมขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติฯ ก็จะไม่มีการดำเนินการด้านองค์กรและหน่วยงานคุณธรรมตามเป้าประสงค์ของแผนแม่บทฯ

**ข้อจำกัดด้านงบประมาณ** พบว่า องค์กร/หน่วยงานส่วนมากนำงบประมาณการดำเนินงานตามพันธกิจปกติขององค์กรมาใช้ในการดำเนินการขับเคลื่อนและดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรม ซึ่งการส่งเสริมคุณธรรมจะมีการบูรณาการสอดแทรกในงานประจำที่ทำอยู่ในด้านงบประมาณนั้น องค์กร/หน่วยงานภาครัฐจะประสบปัญหาด้านงบประมาณในการดำเนินการมากกว่าภาคเอกชน

**ปัญหาการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ** พบว่า องค์กรและหน่วยงานยังมีข้อจำกัดด้านการรับรู้และการทำความเข้าใจในแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลระดับจังหวัดและอำเภอ ที่พบว่า การมีภาคีเครือข่ายยังไม่ทั่วถึงทุกภาคส่วนโดยเฉพาะองค์กรอิสระและภาคเอกชน การไม่ได้รับรู้ถึงแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติดังกล่าว ทำให้โอกาสการเข้ามามีความร่วมมือเป็นเครือข่ายร่วมกันเป็นไปได้ยาก ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ การถ่ายทอดนโยบาย การถ่ายทอดแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติจะต้องดำเนินการให้เข้าถึงหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรอิสระ และกลุ่มคนทุกระดับ และต้องให้ความสำคัญและผลตอบแทนกับองค์กรและหน่วยงานที่เข้าร่วมด้วย เช่น รางวัลหรือการลดหย่อนภาษี เป็นต้น

**ปัญหาด้านมาตรฐานกระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Process)** พบว่า ส่วนมากองค์กร/หน่วยงานภาครัฐที่มีการดำเนินโครงการและกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมส่วนมากสอดแทรกการส่งเสริมคุณธรรมเข้าไปในงานประจำ ยังไม่ปรากฏการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพตามตัวบ่งชี้ระยะกลางที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ในเรื่องของการจัดการที่ดีที่มี เพื่อให้การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 2.1.3 ระดับชุมชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพระดับชุมชน ประเด็นดังต่อไปนี้

**ปัญหาด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Input) ได้แก่**

**ปัญหาความร่วมมือของคนในชุมชน และการดัดแปลงสภาพด้านทุนทางวัฒนธรรม** พบว่า ชุมชนมีบริบทที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมในด้านทุนทางสังคมไม่เท่ากัน โดยเฉพาะทุนทางสังคมภายนอก พิจารณาได้จากภาคีเครือข่ายบวร ได้แก่ บ้าน วัด โรงเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายภาครัฐ และเอกชน ทุนทางสังคมภายนอกดังกล่าวเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมในชุมชนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้แล้ว การทุนทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันในแต่ละชุมชนก็มีผลต่อการดำเนินการส่งเสริมคุณธรรมด้วย เช่น ชุมชนที่มีประวัติศาสตร์ มีประเพณีวัฒนธรรมดั้งเดิม มีศาสนสถาน มีวัฒนธรรมการอยู่อาศัยและวิถีชีวิต มีวัฒนธรรมการทำมาหากิน มีวัฒนธรรมการแต่งกาย มีวัฒนธรรมทางศาสนาและความเชื่อ ทุนทางวัฒนธรรมที่มีค่าเหล่านี้สามารถเป็นฐานในการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ ยกย่องคุณภาพชีวิต ของคนในชุมชนได้ อย่างไรก็ตามยังมีบางชุมชนที่มีปัญหาด้านการดัดแปลงสภาพด้านทุนทางวัฒนธรรมของชุมชนมาใช้ประโยชน์โดยเฉพาะชุมชนที่เป็นพหุวัฒนธรรม

**ความไม่เท่าเทียมด้านงบประมาณ** พบว่า ชุมชนส่วนมากที่ใช้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐคือกองทุนหมู่บ้าน กรณีชุมชนที่มีการช่วยเหลือจากภาคีเครือข่ายก็จะใช้งบประมาณจากการสนับสนุนต่างๆ ได้แก่ NGO กองทุนชุมชน งบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานต่างๆ ที่มาจากรัฐ และงบประมาณ CSR จากเอกชน ซึ่งเป็นปัจจัยในการส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมในชุมชนได้ดียิ่งขึ้น บางชุมชนที่ห่างไกล เช่น ในจังหวัดแม่ฮ่องสอน ยังประสบปัญหาเรื่องการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมและการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่เนื่องจากสภาพของภูมิประเทศยากต่อการเข้าถึงของภาคีเครือข่ายต่างๆ ก็จะใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น กองทุนหมู่บ้าน และการบริจาคของคนในชุมชน

**ปัญหาการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Process) ได้แก่ ปัญหาด้านการขยายภาคีเครือข่ายชุมชนคุณธรรมต้นแบบ** พบว่า ชุมชนคุณธรรมต้นแบบในแต่ละจังหวัดยังมีน้อย บางจังหวัดมีเพียง 1-2 แห่ง การพัฒนาชุมชนต้นแบบ (Best Practice) ที่พัฒนายกระดับให้เป็นตัวอย่าง และเป็นแหล่งเรียนรู้ในพื้นที่ จะมีลักษณะเฉพาะเนื่องจากในชุมชนแต่ละท้องที่ แต่ละจังหวัด จะมีความแตกต่างกัน ถึงแม้จะอยู่ในจังหวัดเดียวกันก็มีความแตกต่างด้านบริบทพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นภูมิศาสตร์ทางกายภาพ ทุนทางสังคม ได้แก่ เครือข่ายความร่วมมือ พลังบวร ผู้นำ ปราชญ์ชาวบ้าน และทุนทางวัฒนธรรม ได้แก่ ประวัติศาสตร์ ประเพณี วัฒนธรรม วิธีการดำเนินชีวิตฯ ทำให้มีลักษณะเฉพาะมีอัตลักษณ์ของชุมชน ดังนั้น การขยายชุมชนต้นแบบไปยังชุมชนอื่นๆ จึงประสบความสำเร็จได้ไม่เท่ากัน และต้องขยายไปยังชุมชนที่มีอัตลักษณ์ หรือบริบทด้านสังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมใกล้เคียงกับชุมชนต้นแบบ

## 2.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564)

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) คณะผู้ประเมินขอเสนอเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณ และผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ มีรายละเอียด ดังนี้

## 2.2.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) ด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ

ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ กับผลสำเร็จของการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรม มีผลการศึกษา ดังนี้

**2.2.1.1 ระดับจังหวัด** ได้แก่ 1) ด้านบริบทที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมของจังหวัด (Context) 2) ด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ และ 3) กระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ (Process) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางถึงสูงมากกับ ผลผลิตและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ (Output/Outcome)

**2.2.1.2 ระดับอำเภอ** ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ 1) ด้านบริบทที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมของอำเภอ (Context) 2) ด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ และ 3) กระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ (Process) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงถึงสูงมากกับผลผลิตและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ (Output/Outcome)

**2.2.1.3 ระดับองค์กร/หน่วยงาน** ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ (Input) 2) กระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ (Process) 4 ด้าน ได้แก่ 2.1) ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “พอเพียง” 2.2) ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “วินัย” 2.3) ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “สุจริต” และ 2.4) ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “จิตอาสา” มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงถึงสูงมากกับผลสำเร็จของการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมในองค์กร/หน่วยงาน

**2.2.1.4 ระดับชุมชน** ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่ 1) ด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ (Input) 2) กระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ (Process) มี 4 ด้านประกอบด้วย ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “พอเพียง” ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “วินัย” ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “สุจริต” ด้านการประยุกต์ใช้คุณธรรม “จิตอาสา” มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับปานกลางถึงสูงมากกับผลสำเร็จของการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมในชุมชน

## 2.2.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม พบประเด็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ จำแนกตามระดับดังนี้

### 2.2.2.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จระดับจังหวัดและอำเภอ

**ด้านบริบทที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมของจังหวัดและอำเภอ (Context)** พบว่า จังหวัดและอำเภอต่างๆ ที่มีบริบทที่เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรม ได้แก่ ทูทางสังคมที่ดี ได้แก่ **ความร่วมมือร่วมใจของภาคีเครือข่าย** ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กร และหน่วยงานต่างๆ จังหวัดที่มีวัฒนธรรมที่หลากหลาย มีลักษณะเป็นพหุวัฒนธรรม ทั้งในด้านประเพณี

วัฒนธรรม ศาสนสถาน วิถีชีวิตวัฒนธรรมความเป็นอยู่ วิถีวัฒนธรรมการทำมาหากินและอาชีพ วัฒนธรรมการแต่งกาย ค่านิยมและความเชื่อทางศาสนา ทุนวัฒนธรรมที่กล่าวมาข้างต้นจะเพิ่มคุณค่า และมูลค่าของจังหวัด และเอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติให้ประสบความสำเร็จได้

### **ด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Input)**

**ปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากรที่มีศักยภาพ** พบว่า ผู้ว่าราชการจังหวัด วัฒนธรรมจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการจังหวัด และนายอำเภอ บุคคลเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยนำเข้าด้านบุคลากรหลักที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านการส่งเสริมคุณธรรม การแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรมของจังหวัดและอำเภอที่สอดคล้องกับแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ การวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกัน การวางแผนกลยุทธ์ และวางแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมสู่ภาคส่วนต่างๆ ในจังหวัดและอำเภออย่างเป็นรูปธรรมจะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

**ด้านปัจจัยนำเข้าด้านงบประมาณที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์** พบว่า จังหวัดและอำเภอต่างๆ มีงบประมาณที่ใช้ดำเนินการด้านการส่งเสริมคุณธรรมตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดที่ต้องดึงมาจากงบประมาณปกติ มีการระดมและใช้งบประมาณในการขับเคลื่อนการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมจากหน่วยงานต่างๆ ที่เป็นภาคีเครือข่าย รวมทั้งมีการระดมทุนจากแหล่งทุนต่างๆ ได้แก่ การขอรับการบริจาค หรือการขอรับทุนสนับสนุนจากองค์กรภาคเอกชน หรือใช้งบประมาณเงินรายได้ของจังหวัดและอำเภอเองมาใช้สนับสนุนการดำเนินการ

**ปัจจัยนำเข้าด้านนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม** พบว่า จังหวัดรับนโยบายและยุทธศาสตร์แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติที่กระทรวงกำหนด โดยนำมาใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลไกในการขับเคลื่อนโครงการและกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมที่สอดคล้องกับแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ โดยมีการวางแผนยุทธศาสตร์ร่วมกันระหว่างจังหวัดและอำเภอ มีการวางแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน รวมทั้งมีแผนปฏิบัติการประจำปี และมีการกำหนดตัวชี้วัดของจังหวัดร่วมกับอำเภอในการวัดและประเมินผลสำเร็จของโครงการและกิจกรรมต่างๆ ที่ได้ดำเนินการในแต่ละปี ซึ่งโครงการและกิจกรรมนั้นๆ ได้ถูกบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของจังหวัดและอำเภอ

**ด้านกระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติที่มีมาตรฐาน (Process)** พบว่า จังหวัดและอำเภอยังมีระบบกระบวนการดำเนินงานแบบปกติ (Routine Work) ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรมคุณธรรม 4 ประการ จังหวัดและอำเภอยังไม่บรรลุเป้าประสงค์ในการดำเนินการให้รับการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการ (The International Organization for Standardization) การดำเนินการส่วนใหญ่ที่ผ่านมายังมีรูปแบบการบริหารงานคุณภาพ ที่ไม่ครบวงจร PDCA ควรแยกเป็นโครงการและกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมที่อยู่ในงานประจำ และโครงการกิจกรรมมุ่งเป้าที่สามารถส่งเสริมและแก้ไขปัญหาด้านคุณธรรมโดยกำหนด KPI (Key Performance Indicator) เชิงประจักษ์ ร่วมกับ

การกำหนด OKR (Objective Key Result) กับผู้นำระดับต่างๆ ในจังหวัดและอำเภอ เพื่อเป็นตัวขับเคลื่อน และการบริหารส่วนกลางระดับประเทศอาจกำหนด OKR (Objective Key Result) กับผู้ว่าราชการจังหวัด หรือนายอำเภอ เพื่อให้การขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติให้มีผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น การพัฒนามาตรฐานตัวบ่งชี้ในการวัดและประเมินผลกระบวนการดำเนินงานให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น รวมทั้งมีหลักสูตรฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติของผู้นำทุกระดับ

#### 2.2.2.2 ปัจจัยแห่งความสำเร็จระดับองค์กร/หน่วยงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพระดับองค์กร/หน่วยงาน ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม พบประเด็นดังต่อไปนี้

**ปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Input) ได้แก่**

**ศักยภาพผู้นำขององค์กร/หน่วยงาน** พบว่า ผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายการดำเนินงานองค์กรคุณธรรมกับบุคลากรภายในองค์กร ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องตามพันธกิจหลักขององค์กรและให้สอดคล้องกับแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติด้วย และต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนของบุคลากรผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สามารถจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการขับเคลื่อนคุณธรรมองค์กรร่วมกัน

**ด้านการบริหารจัดการงบประมาณ** ผลการวิเคราะห์ พบว่าการบริหารงบประมาณองค์กร/หน่วยงานในการส่งเสริมคุณธรรมมีความสำคัญเนื่องจากงบประมาณที่มีอยู่จำกัดและต้องใช้ในการดำเนินงานตามพันธกิจปกติขององค์กร การบริหารงบประมาณที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงเรื่องที่จะต้องพิจารณา PDCA และอาจใช้หลักการประเมินแบบ Utilization Model มาประเมินประโยชน์และความคุ้มค่าของงบประมาณที่ลงทุนไปในการส่งเสริมคุณธรรมด้วย

**ประสิทธิภาพในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ** พบว่า องค์กรและหน่วยงานต้องสร้างความรู้ ต้องมีศักยภาพในการถ่ายทอดนโยบาย และยุทธศาสตร์องค์กรสู่การปฏิบัติ โดยใช้การสื่อสารทั้งในแนวตั้ง (Top-down Approach) และแนวนราบ (Horizontal) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้บุคลากรโดยเฉพาะสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรคุณธรรมเพื่อเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมคุณธรรมขององค์กรสู่แผนการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

**มาตรฐานกระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Process)** พบว่า เรื่องสำคัญที่องค์กรและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนต้องพยายามได้ให้มาตรฐาน ISO หรือ (The International Organization for Standardization) ซึ่งมาตรฐาน ISO มีความหลากหลาย ได้แก่ มาตรฐานการบริหารคุณภาพ ISO 9002 : 1994, ISO 9001 : 2000 และ ISO 14000 ซึ่งมาตรฐานเหล่านี้เป็นสิ่งที่สามารถสร้างความเชื่อมั่น ในองค์กรแก่สาธารณชน ยังสามารถนำระบบวงจรบริหารงานคุณภาพ



PDCA และอาจกำหนด OKR (Objective Key Result) กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมคุณธรรม หรือใช้ในการปรับพฤติกรรมด้านคุณธรรมของบุคลากรในองค์กร/หน่วยงานด้วย

### 3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จระดับชุมชน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพพระระดับชุมชน จากการศึกษาด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่ม พบประเด็นดังต่อไปนี้

**ด้านปัจจัยนำเข้าในการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Input) ได้แก่**

**ทุนทางสังคม (ความร่วมมือของภาคีเครือข่ายและความร่วมมือของคนในชุมชน และการตั้งศักยภาพด้านทุนทางวัฒนธรรม** ทุนทางสังคมภายในและนอกจากมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานส่งเสริมคุณธรรมระดับชุมชน โดยเฉพาะความร่วมมือร่วมใจของคนในชุมชน นอกจากทุนทางสังคมทั้งภายใน ภายนอกแล้วทุนทางวัฒนธรรมในชุมชนยังเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการต่อยอดการส่งเสริมคุณธรรมและการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนอีกด้วย การค้นหาและการตั้งศักยภาพด้านทุนทางวัฒนธรรมมาต่อยอดจะเป็นการสร้างคุณค่าทางด้านจิตใจ และการสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนให้ดีขึ้นได้

**ด้านการบริหารจัดการงบประมาณ** ผลการวิเคราะห์ พบว่าส่วนมากใช้งบประมาณการดำเนินงานขับเคลื่อนคุณธรรมชุมชน จากงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐคือ กองทุนหมู่บ้าน กรณีที่ชุมชนมีงบประมาณไม่เพียงพอ ผู้นำชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนคุณธรรมในชุมชน อาจขอสนับสนุนจากภาคีเครือข่ายต่างๆ ได้แก่ NGO และงบประมาณ CSR จากองค์กร/หน่วยงานด้านเอกชน รวมทั้งสามารถทำโครงการเสนอของงบประมาณจากสสส. ศูนย์คุณธรรม อำเภอหรือจังหวัด เพื่อนำมาใช้ในการขับเคลื่อนคุณธรรมในชุมชน และอาจใช้หลักการประเมินแบบ Utilization Model มาประเมินประโยชน์และความคุ้มค่าของงบประมาณที่ลงทุนไปในการส่งเสริมคุณธรรมชุมชนด้วย

**มาตรฐานกระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) (Process)** พบว่าระบบวงจรบริหารงานคุณภาพ วางแผน PDCA นำมาใช้กับกระบวนการหรือการดำเนินงานขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติในชุมชนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในเรื่องของการดำเนินงานและจุดคุ้มทุน ของโครงการและกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม เพื่อที่จะได้นำข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุง (Act) เพื่อให้การบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และสามารถพัฒนาไปเป็นชุมชนต้นแบบด้านการบริหารที่ดี (Best Practice) ได้

**บริบทที่เหมาะสมในการขยายภาคีเครือข่ายชุมชนคุณธรรมต้นแบบ** ผลการวิเคราะห์ พบว่า การขยายภาคีเครือข่ายชุมชนต้นแบบ เพื่อสร้างชุมชนต้นแบบ (Best Practice) แห่งใหม่ จะต้องพิจารณาจากบริบทที่เหมาะสม ซึ่งมีความคล้ายคลึงชุมชนต้นแบบเดิม โดยมีบริบทด้านทุนทางสังคมและมีทุนทางวัฒนธรรมที่ใกล้เคียงกัน สอดรับกับหลักการชุมชนแบบเครือข่ายที่ดีที่แผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ได้กำหนด ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวกับการขยาย

ภาคีเครือข่ายชุมชนต้นแบบจะต้องพิจารณา บริบทที่เหมาะสมของชุมชนต่างๆ ที่จะขยายภาคีเครือข่ายชุมชนต้นแบบด้วยจึงเกิดผลสำเร็จในการขยายและสร้างชุมชนต้นแบบแห่งใหม่

**สรุปผลการดำเนินตามยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564)**

**ยุทธศาสตร์ 1 วางระบบรากฐานการเสริมสร้างคุณธรรมในสังคมไทย**  
การขับเคลื่อนและส่งเสริมคุณธรรมของชาติ และมีการส่งผ่านจากแผนแม่บทฯ สู่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ระดับกรม กอง จังหวัด อำเภอ หน่วยงาน/องค์กร และชุมชนลำดับ แนวตั้ง จากบนลงล่าง (Top-down Approach) แนวนราบ (Horizontal) และจากล่างขึ้นบน มีการประสาน ภาคีเครือข่ายในการขับเคลื่อนและส่งเสริมคุณธรรมร่วมกันอีกทั้งในระดับกระทรวง ทบวง กรม จังหวัด อำเภอ ซึ่งมีคณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมระดับจังหวัด เป็นผู้ให้นโยบายวางแผน ให้การสนับสนุนการดำเนินงานในระดับจังหวัดทุกหน่วยงาน/องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นเครือข่ายระดับจังหวัด มีแผน นโยบาย และโครงการกิจกรรมส่งเสริมฯ ทั้งในรูปปัจเจก และมีการประสานแผนนโยบาย และโครงการกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมฯ ร่วมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชนที่เป็นภาคีเครือข่าย

**ยุทธศาสตร์ 2 สร้างความเข้มแข็งในระบบการบริหารจัดการด้านการส่งเสริมคุณธรรมให้เป็นเอกภาพ** ทุกหน่วยงาน/องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นเครือข่ายระดับภาคและจังหวัด มีระบบกลไกการบริหารจัดการส่งเสริมคุณธรรม ภายในหน่วยงานของตน ในรูปแบบ Systematic Model ระบบการบริหารจัดการทางวิชาการองค์ความรู้ การวิจัย การพัฒนามาตรฐาน การส่งเสริมคุณธรรม มีหลักสูตร ยังไม่มีเจ้าภาพหลักและฐานข้อมูลยังไม่มีบูรณาการร่วมกัน ระบบติดตามประเมินผลการส่งเสริมคุณธรรม ในมิติต่างๆ ยังไม่เชื่อมโยงกัน ซึ่งการประเมินผลความสำเร็จโครงการยังเป็นรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการที่หน่วยงาน วางแผนไว้ในแต่ละปี มีลักษณะเป็นปัจเจกขาดการเชื่อมโยงมิติต่างๆ ของภาคีเครือข่าย ทุกระดับชั้น และฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงผลการดำเนินงานของภาคีเครือข่าย ที่เป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ปรากฏเด่นชัด งบประมาณ บุคลากร รวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ที่ดำเนินการตามแผนแม่บทฯ ยังไม่มี เฉพาะกิจ งบดำเนินการแฝงอยู่ในงบประมาณประจำปีของกระทรวง ทบวง กรม จังหวัด อำเภอ หน่วยงาน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้ไม่มีการประเมินความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ ทั้งแง่ของเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

**ยุทธศาสตร์ 3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมคุณธรรม** มีภาคีเครือข่ายที่มาจากหน่วยงาน/องค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชน ระดับจังหวัด อำเภอ หน่วยงาน/องค์กร ชุมชน แต่ละหน่วยงานจะมีแผน นโยบาย และโครงการกิจกรรมส่งเสริม ทั้งในรูปปัจเจก และมีการประสานแผนนโยบาย และโครงการกิจกรรมส่งเสริม ร่วมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เป็นภาคีเครือข่ายมีความร่วมมือระหว่างผู้นำระดับจังหวัดและอำเภอ องค์กร/หน่วยงาน และชุมชน มีลักษณะที่หลากหลาย และแตกต่างกันตามบริบทของแต่ละพื้นที่ และจำนวนของเครือข่ายขึ้นอยู่กับ จำนวนหน่วยงาน องค์กรที่มีอยู่ในแต่ละพื้นที่ ความร่วมมือ การประเมินผลเป็นเชิงปริมาณ ในส่วนการประเมินผลความร่วมมือของเครือข่ายในเชิงคุณภาพยังไม่ปรากฏ ผู้นำทุกระดับบุคคล

สำคัญที่ส่งผลต่อการขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ความสำเร็จในการขับเคลื่อนของผู้นำขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถเฉพาะ บุคลิกภาพ และมนุษยสัมพันธ์

**ยุทธศาสตร์ 4 ส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก** การเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลกในระดับจังหวัดและอำเภอ ยังไม่ปรากฏเด่นชัดเรื่องการเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมในประชาคมอาเซียนและประชาคมโลก ส่วนมากเป็นการดำเนินงาน/โครงการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยมีความร่วมมือในกิจกรรมและโครงการด้านคุณธรรมร่วมกัน เช่น งานประเพณี และวัฒนธรรมจังหวัดเลย จังหวัดเชียงราย จังหวัดสงขลา และนครศรีธรรมราช เป็นต้น ซึ่งขณะนี้ยังไม่สามารถบรรลุผลตัวชี้วัดในยุทธศาสตร์ที่ 4 ของแผนแม่บทฯ

**เงื่อนไขความสำเร็จผลลัพธ์ของแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564)**

1. **ระดับชาติ** คนไทยมีลักษณะนิสัยรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ อันเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่เป็นทุนทางสังคมให้กับประเทศชาติ นอกจากนี้ยังมีความโอ้อ้อมอารี มีจิตสาธารณะเอื้อเฟื้อแบ่งปัน ดังจะเห็นได้จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด คนไทยไม่ทองทั้งกัน ดังนั้น ทุนทางสังคมนี้จะเป็ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559-2564) และแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566-2570) ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. **ระดับสังคม** เงื่อนไขความสำเร็จอยู่ที่ความร่วมมือของภาคีเครือข่ายทั้งระดับกระทรวง ทบวง กรม จังหวัด อำเภอ หน่วยงาน/องค์กร ชุมชนที่ร่วมกันขับเคลื่อนบูรณาการการทำงานร่วมกันตามพันธกิจและศักยภาพที่ตนถนัด ไม่ทับซ้อน กลไกการประสานภาคีเครือข่ายในการขับเคลื่อนและส่งเสริมคุณธรรมร่วมกันต้องมีลักษณะแนวตั้งจากบนลงล่าง แนวราบ และจากล่างขึ้นบน จะทำให้การประสานการขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดสรรงบประมาณต้องมีความชัดเจนคุ้มค่าได้ผลในระยะยาว ในด้านการบริหารจัดการต้องใช้หลักการประเมินแบบ CIPP Model ผสมผสานกับ Utilization Model โดยดูที่ระบบการบริหารจัดการและประโยชน์ที่ชุมชนและสังคมจะได้รับเชิงประจักษ์ รวมทั้งสามารถนำระบบวงจรบริหารงานคุณภาพ PDCA และ/หรือ POSDCoRB Model มาใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และอาจกำหนด OKR (Objective Key Result) กับผู้นำ ผู้บริหารและบุคลากร ในภาคส่วนต่างๆ ที่ปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมคุณธรรมเพื่อเพิ่มผลสำเร็จในการปฏิบัติมากขึ้น

3. **ระดับประชาชน** การขับเคลื่อนและการดำเนินงานตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระดับประชาชน ความสำเร็จขึ้นอยู่กับพลังขับเคลื่อนของผู้นำชุมชน พลังบวรในชุมชนสังคม และการสร้างความรู้ความเข้าใจระหว่างประชาชน กับผู้นำท้องถิ่น และผู้ปฏิบัติงานขับเคลื่อนและส่งเสริมคุณธรรมที่มาจากภาคีเครือข่ายภาคส่วนต่างๆ สร้างความตระหนักของการส่งเสริมคุณธรรมและผลที่จะได้รับจากโครงการ/กิจกรรม ส่งเสริมคุณธรรมด้านต่างๆ ที่เป็นส่วนตนและส่วนรวมในชุมชนหรือสังคมที่ตนเองอยู่ กลไกการประสานภาคีเครือข่ายในการขับเคลื่อนและส่งเสริมคุณธรรมร่วมกันของภาคประชาชนและระดับชุมชนต้องมีลักษณะแนวราบ (Horizontal) จะทำให้การประสานการขับเคลื่อนแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และกรอบแนวทางการกระบวนการขับเคลื่อนแผนแม่บท ส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ สำหรับนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานและจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ.2566-2570)**

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. สร้างความเชื่อมโยงในกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ.2566-2570) กับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และกำหนดให้ทุกกระทรวงเป็นหน่วยหลักในการขับเคลื่อน และกำหนดให้มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนหรือส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม บรรลุไว้ จัดสรรงบประมาณเฉพาะกิจด้านการส่งเสริม คุณธรรมตามยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนหรือส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมระดับกระทรวง ในข้อตั้งงบประมาณประจำปีของแต่ละกระทรวงจากสำนักงบประมาณแผ่นดิน
2. สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมคุณธรรมในรูปแบบเครือข่ายดิจิทัล โดยมีกระทรวงวัฒนธรรมเป็นเจ้าภาพหลัก สร้างระบบติดตามประเมินผลให้ทุกภาคส่วนอย่างเป็นรูปธรรม มีฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ
3. กำหนดให้มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงด้านการบริหารจัดการด้านวิชาการ องค์ความรู้ การวิจัย การพัฒนามาตรฐานการมาตรฐาน การส่งเสริมคุณธรรม และฐานข้อมูลสถิติระดับกระทรวง และภูมิภาค โดยร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั้งส่วนกลางและภูมิภาค
4. ปรับปรุงมาตรฐานตัวชี้วัด (Key Performance Indicator) ให้เป็นรูปธรรมทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ สามารถตรวจสอบได้ มีหน่วยงานกลางในการรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการดำเนินการตามแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ โดยมีตัวชี้วัดกลาง และตัวชี้วัดที่สอดคล้องบริบทในภูมิภาคหรือท้องถิ่น พัฒนาหลักเกณฑ์แบบอย่างด้านคุณธรรมในระดับนานาชาติร่วมกับประชาคมอาเซียน เชิงระบบ (Systematic model) และ ผลลัพธ์ (output) หรือใช้ตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานสากลในการขับเคลื่อนและส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จ
5. ให้ความสำคัญและส่งเสริมการวางรากฐานการเสริมสร้างคุณธรรมของสถาบันครอบครัวและสถาบันการศึกษาเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากเป็นสถาบันหลักในการเสริมสร้างคุณธรรมให้กับเยาวชนรุ่นใหม่
6. สร้างความเข้มแข็งในระบบการบริหารจัดการโดยการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการ ศักยภาพทางวิชาการ และพัฒนาบุคลากรผู้นำทุกระดับที่ทำหน้าที่ส่งเสริมคุณธรรม จัดให้มีระบบประเมินความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ ทั้งแง่ของเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
7. ส่งเสริมการนำหลักศาสนา ศาสตร์พระราชา และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เข้ามาในโครงการ/กิจกรรม ที่ขับเคลื่อน และส่งเสริมคุณธรรมด้าน ความพอเพียง วินัย สุจริต

จิตอาสา อย่างต่อเนื่องและขยายผลจากจังหวัด อำเภอ องค์กร/หน่วยงาน ชุมชนต้นแบบเพื่อขยายผลสู่จังหวัด อำเภอ องค์กร/หน่วยงาน และชุมชน

**กรอบแนวทางการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566 - 2570) ให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ**

**แนวทางที่ 1** วางระบบรากฐานการเสริมสร้างคุณธรรมไทยที่เข้มแข็ง โดยพัฒนาและปรับปรุงการวางระบบรากฐานการเสริมสร้างคุณธรรมของสถาบันครอบครัว พัฒนาและปรับปรุงการวางระบบรากฐานการเสริมสร้างคุณธรรมของสถาบันการศึกษา พัฒนาและปรับปรุงการวางระบบรากฐานการเสริมสร้างคุณธรรมของสถาบันศาสนา และพัฒนาและปรับปรุงการวางระบบการใช้สื่อมวลชนและสังคมดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมคุณธรรม เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมให้กับเยาวชนรุ่นใหม่

**แนวทางที่ 2** สร้างเสริมความเข้มแข็งในระบบการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน โดยพัฒนาระบบติดตามประเมินผลของทุกภาคส่วนทุกระดับอย่างยั่งยืน พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการ ศักยภาพทางวิชาการ และพัฒนาบุคลากรผู้นำทุกระดับที่มีบทบาทขับเคลื่อนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (พ.ศ. 2559 - 2564)

**แนวทางที่ 3** การสร้างเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็ง โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมคุณธรรมกับสื่อมวลชนและสังคมดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมคุณธรรม ขยายการมีส่วนร่วมของเครือข่ายทุกระดับทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีความเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายทั้งแนวดิ่งและแนวราบ สร้างในรูปแบบเครือข่ายดิจิทัล

**แนวทางที่ 4** การเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมระดับนานาชาติ โดยพัฒนาหลักเกณฑ์แบบอย่างด้านคุณธรรมในระดับนานาชาติร่วมกับประชาคมอาเซียน หรือใช้ตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานสากลมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานและองค์กรของไทยที่มีการดำเนินการด้านคุณธรรมที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ในการแก้ไขปัญหาความยากจน การยกระดับคุณภาพชีวิต ปัญหายาเสพติด ได้แก่ มูลนิธิชัยพัฒนาและโครงการหลวงฯ

#### **กระบวนการขับเคลื่อน**

1. มีการพัฒนา/ปรับระบบและโครงสร้างการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ.2566-2570) โดยมีกระบวนการให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนอย่างมีส่วนร่วมให้มากที่สุด มีการแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมภายใต้คณะกรรมการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ โดยมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้มีทิศทางเดียวกัน กำหนดยุทธศาสตร์ที่สามารถปฏิบัติการได้จริงและเชื่อมโยงกัน ไม่แยกส่วน มีการติดตามประเมินผลเสริมพลังอย่างต่อเนื่อง และยกระดับการส่งเสริมคุณธรรมสู่การขับเคลื่อนคุณภาพชีวิตมิติอื่นๆ ต่อไป

2. พัฒนากระบวนการเตรียมความพร้อมในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ.2566-2570) ให้สามารถใช้ประโยชน์จากนโยบาย/ยุทธศาสตร์/แผนการดำเนินงานต่างๆ ทั้งในระดับส่วนกลางและระดับภูมิภาคได้อย่างเหมาะสมทันการณ์ โดยแต่ละองค์กรต้องมีความชัดเจนในหลักการ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และสาระ

ของแผนการขับเคลื่อน/ ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ.2566-2570) ให้เข้าใจถูกต้องทุกระดับ โดยใช้ทีมวิชาการทั้งจากระดับส่วนกลางและการประสานงานกับสถาบันการศึกษาระดับพื้นที่ เช่น มหาวิทยาลัยให้เป็นหน่วยงานที่เลี้ยงในการเสริมศักยภาพในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ในระยะต่อไป

3. ผลักดันให้ทุกจังหวัดมีการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ.2566-2570) ในการเชื่อมโยงกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์/แผนพัฒนาในทุกระดับ โดยมีการทบทวน ปรับปรุงตามความเห็นของประชาคมระดับพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และมีการกำหนดที่มาของงบประมาณและหน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละโครงการอย่างชัดเจน ในการจัดทำารขับเคลื่อนคุณธรรมในระดับพื้นที่ โดยการดำเนินการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ ระยะที่ 2 (พ.ศ.2566-2570) จะต้องสะท้อนให้เห็นถึงการรวมกลุ่มบริหารจัดการ เรียนรู้ร่วมกัน และสร้างจิตสำนึกร่วมกันอย่างบูรณาการในการส่งเสริมคุณธรรมให้กับประเทศชาติ

4. ส่งเสริมให้มีการจัดกระบวนการเรียนรู้ผ่านกระบวนการส่งเสริมคุณธรรม โดยกำหนดให้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการพัฒนายุทธศาสตร์ของแต่ละจังหวัด และให้มีการสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ด้านส่งเสริมคุณธรรมในรูปแบบที่หลากหลายตามบริบท ทิศทางสังคม ของแต่ละภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง

5. ให้ทุกจังหวัดสนับสนุนการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านส่งเสริมคุณธรรม เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานที่เป็นปัจจุบัน ทันสมัย และช่วยเสริมให้เกิดประสิทธิภาพต่อการส่งเสริมคุณธรรมและเกิดความต่อเนื่อง

6. ให้มี “ระบบการจัดการความรู้และเสริมศักยภาพการส่งเสริมคุณธรรม” เพื่อเป็นทางเลือกและพัฒนารูปแบบการส่งเสริมคุณธรรมที่หลากหลาย เอื้อต่อการบูรณาการกับทุกภาคส่วน รวมถึงการประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นทั้งระดับจังหวัด ภูมิภาค และระดับประเทศอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจุบัน และทันต่อสถานการณ์

7. สนับสนุนให้มีการปรับระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งในส่วนกลาง ภูมิภาค และระดับชุมชนท้องถิ่น ทั้งในเชิงโครงสร้าง ระเบียบปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กร ทิศนคติของผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องต่อการส่งเสริมคุณธรรมได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม รวมถึงการเสริมสร้างคุณธรรมเพื่อการอยู่ร่วมกันของสังคมอย่างสันติสุข



COA No. MU-CIRB 2020/220.3012

**Mahidol University Central Institutional Review Board**  
*Certificate of Approval*

Protocol No.: MU-CIRB 2020/438.1712

Title of Project: An Evaluation of the Performance Result according to the National Moral  
Promotion Master Plan (B.E. 2559 - 2564)

**Approval Includes:**

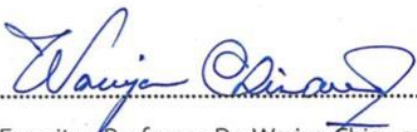
- 1) Principal Investigator: Lect. Dr. Nipawan Chareonlak  
Affiliation: Faculty of Liberal Arts, Mahidol University  
Research Site: Mae Hong Son, Chiang Rai, Ratchaburi, Ayutthaya, Suratthani, Nakhon Si Thammarat, Udon Thani and Loei
- 2) Submission Form Version Date 28 December 2020
- 3) Protocol Version Date 28 December 2020
- 4) Self-Administered Questionnaire Participant Information Sheet Version Date 14 December 2020
- 5) Participants Information Sheet Version Date 28 December 2020
- 6) Informed consent form Version Date 14 December 2020
- 7) Questionnaire Version Date 28 December 2020
- 8) Interview Guideline Version Date 28 December 2020

MU-CIRB is in Full Compliance with International Guidelines for Human Research Protection such as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guidelines and the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

*Date of Approval: 30 / December / 2020*

*Date of Expiration: 29 / December / 2021*

Signature of Chairperson: .....

  
(Emeritus Professor Dr. Wariya Chinwanno)

MU-CIRB Chair

*\* See list of Co-Investigators at the back page*

**List of Co – Investigators**

1. Associate Professor Dr.Thanayus Thanathiti
2. Lect. Dr. Reongwit Nilakote
3. Associate Professor Dr. Sorot Sirisai
4. Ass. Prof. Dr. Somboon Watana
5. Assistant Prof. Dr. Thitiwas Sukpom
6. Lect. Wilaiwan Thongbaion
7. Dr. Smithirak Jantarak
8. Mr. Chatree Lundam

**All MU-CIRB Approved Investigators must comply with the Following:**

1. Conduct the research according to the approved protocol.
2. Conduct the informed consent process without coercion or undue influence, and provide the potential subjects sufficient time to consider whether or not to participate.
3. Use only the Consent Form bearing the MU-CIRB Approval stamp.
4. Obtain approval of any changes in research activity before commencing and informed research participants about the changes for their consideration in pursuing the research.
5. Timely report of serious adverse events to MU-CIRB and any new information that may adversely affect the safety of the subjects or the conduct of the trial.
6. Provide MU-CIRB the progress reports at least annually or as requested.
7. Provide MU-CIRB the final reports when completed the study procedures.

.....

---

*MU-CIRB Address: Office of the President, Mahidol University, 4th Floor, Room Number 411*

*999 Phuttamonthon 4 Road, Salaya, Nakhonpathom 73170, Thailand*

*Tel: 66 (0) 2849 6224, 6225 Fax: 66 (0) 2849 6224*

*E-mail: mucirb@gmail.com*

*Website: <http://www.sp.mahidol.ac.th>*





ประเทศชาติและประชาชน  
มั่นคง สงบสุขด้วยมิติทางศาสนา  
มั่งคั่ง เข้มแข็งด้วยวิถีวัฒนธรรมไทย  
ยั่งยืน ด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม

เลขที่ 10 อาคารวัฒนธรรมวิศิษฐ์ ชั้น 2 ถนนเทียมร่วมมิตร แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง  
กรุงเทพมหานคร 10310 Tel. 0-2209-3732-33 Fax. 0-2202-9628

Website : [www.nmpc.go.th](http://www.nmpc.go.th) Email [nmpc.dra@gmail.com](mailto:nmpc.dra@gmail.com)