



การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมศักยภาพ  
การปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง\*  
BUDDHADHAMMA INTEGRATION FOR PROMOTING PERFORMANCE  
POTENTIAL OF ADMINISTRATIVE COURT STAFF

เกษม คมสัถยธรรม, พงศ์พัฒน์ จิตตานุรักษ์

Kasem Comsatyadham, Phongphat Chittanurak

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: Kasem.1411@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. ศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง 2. ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง และ 3. นำเสนอแนวทางการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมศักยภาพบุคลากรศาลปกครอง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1. การกำหนดกลุ่มเป้าหมายโดยการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง 2. การจัดเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก 3. การบันทึกและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และ 4. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีพรรณนาโดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 25 รูปหรือคน แบ่งเป็น 7 กลุ่ม ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ตุลาการ ข้าราชการ พนักงานราชการ และนักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญด้านกฎหมาย การบริหารราชการแผ่นดิน และพระพุทธศาสนา

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อแรก พบว่า ศักยภาพของบุคลากรศาลปกครอง ประกอบด้วย 5 ด้านหลัก ได้แก่ ความโปร่งใส ความถูกต้อง ความมีเอกภาพ คุณภาพมาตรฐาน และการทำงานเป็นทีม ซึ่งทั้งหมดเป็นองค์ประกอบเชิงระบบที่ส่งเสริมความน่าเชื่อถือและความชอบธรรมขององค์กรตุลาการ ตามวัตถุประสงค์ข้อที่สอง พบว่า ปัจจัยส่งเสริมศักยภาพครอบคลุมทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยมีคุณธรรมเป็นแกนกลางของการพัฒนา และตามวัตถุประสงค์ข้อที่สาม พบว่าการบูรณาการหลักไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา สามารถยกระดับคุณภาพบุคลากรทั้งในเชิงพฤติกรรม อารมณ์ และกระบวนการคิด ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนา Digital HR



และ E-Government โดยเฉพาะในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใส มีเหตุผลและยึดโยงกับคุณธรรม องค์ความรู้ใหม่จากงานวิจัยชิ้นนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตุลาการจำเป็นต้องมีการบูรณาการหลักธรรมควบคู่กับการพัฒนาเชิงระบบ เพื่อสร้างบุคลากรที่มีทั้งศักยภาพทางเทคนิคและจิตสำนึกด้านคุณธรรมอย่างสมดุล

**คำสำคัญ:** ไตรสิกขา; ศักยภาพบุคลากร; ศาลปกครอง

## Abstract

This research article aims to 1. assess the performance potential of administrative court personnel, 2. examine the factors that enhance such potential, and 3. propose a Buddhist-integrated framework to promote staff capacity. A qualitative research design was employed, consisting of four main steps: purposive selection of informants, data collection through in-depth interviews, validation of recorded data, and content analysis. The 25 key informants were grouped into seven categories, including high-level administrators, judges, civil servants, contract personnel, and scholars specializing in public law, administrative sciences, and Buddhist studies.

The findings revealed that 1. five key dimensions transparency, accuracy, unity, quality standards, and teamwork serve as systemic foundations for organizational legitimacy; 2. enhanced staff capacity depends on knowledge, skills, and personal attributes, with particular emphasis on moral integrity cultivated through organizational culture; and 3. integrating the Threefold Training Sila (morality), Samadhi (concentration), and Panya (wisdom) is vital for promoting ethical behavior, emotional regulation, and reflective thinking. These qualities are essential for aligning with Digital HR and E-Government strategies, especially in fostering transparency, accountability, and moral reasoning within a digitized justice system.

**Keywords:** Threefold Training; Personnel Potential; Administrative Court

## บทนำ

ศาลปกครองได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวภายใต้แผนแม่บทศาลปกครอง 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) โดยในระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566–2570) มุ่งเน้นให้ศาล



ปกครองเป็นระบบศาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Admincourt) และมีมาตรฐานการจัดการคดีในระดับสากล การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องพึ่งพาบุคลากรที่มีศักยภาพทั้งในด้านกฎหมาย เทคโนโลยี และวิทยาการสมัยใหม่ (คณะกรรมการบริหารศาลปกครอง, 2561) อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดด้านการจัดสรรทุนการศึกษาและโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในช่วงที่ผ่านมา ส่งผลให้ยังไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ได้อย่างเต็มที่

ปัญหาหลักที่พบในการพัฒนาองค์กรภาครัฐในปัจจุบัน คือ ความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับยุทธศาสตร์เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น บุคลากรยังขาดความรู้ด้านดิจิทัล อุปกรณ์ไม่ทันสมัย การเชื่อมโยงข้อมูลไม่สมบูรณ์ และการดำเนินนโยบายยังไม่แพร่หลาย (ธนาชัย อีริพัฒน์วงศ์ และคณะ, 2564) ข้อมูลจากการวิเคราะห์ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ (2565) ชี้ว่าแม้บุคลากรศาลปกครองจะมีแนวโน้มปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่เรียกว่า TRUST (ความไว้วางใจ: Transparency, Responsibility, Unity, Standard, Teamwork) เพิ่มขึ้น แต่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะด้านมาตรฐานงาน ความเป็นเอกภาพ และการทำงานเป็นทีม จึงแสดงถึงความจำเป็นในการสร้างความเชื่อมโยงอย่างแท้จริงระหว่างแนวทางการทำงานและค่านิยมองค์กร

เมื่อพิจารณาถึงแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีทั้งทักษะวิชาชีพและคุณลักษณะทางจริยธรรมอย่างยั่งยืน พบว่า แนวคิดจากพระพุทธศาสนา โดยเฉพาะหลักไตรสิกขา อันได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา ถือเป็นกระบวนการพัฒนามนุษย์อย่างเป็นระบบ ซึ่งปรากฏในพระไตรปิฎก อังคุดตรนิกาย ดิกนิบาต (อง.ตีก. 20/87/312–314) และขุททกนิกาย มหานิทเทส (ขุ.ม. 29/10/48–49) โดยศีลหมายถึงการควบคุมกาย วาจา ให้เรียบร้อย สมาธิคือการตั้งจิตให้มั่นและไม่ฟุ้งซ่าน ส่วนปัญญาคือการรู้เท่าทันอย่างเป็นเหตุเป็นผล การนำหลักธรรมนี้มาเป็นการรอบแนวคิดในการวิจัยช่วยให้สามารถประเมินศักยภาพบุคลากรทั้งในด้านพฤติกรรม จิตใจ และกระบวนการคิดได้อย่างครอบคลุม

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมากได้แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐไม่อาจมองเพียงเชิงเทคนิคหรือความสามารถทางกายภาพ แต่ต้องผนวกกับคุณธรรม จริยธรรม และความสามารถทางอารมณ์ งานวิจัยของพระครูสิริธรรมาภีรัต (ธรรมรัต อริยธมโม, 2554) พระพงษ์ศักดิ์ สนมโน (2564) และพรพรรณ โประเกียรติ (2561) ต่างชี้ว่า การบูรณาการหลักธรรมทางพุทธศาสนาในองค์กรสามารถยกระดับความรับผิดชอบ การควบคุมอารมณ์ และการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพได้อย่างชัดเจน

งานวิจัยฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพของบุคลากรศาลปกครองในมิติต่าง ๆ รวมถึงปัจจัยที่ส่งเสริมศักยภาพดังกล่าว และเสนอแนวทางการบูรณาการหลักไตรสิกขาเข้าสู่กระบวนการทำงานของศาลปกครองอย่างเป็นระบบ โดยคาดหวังให้



ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรตุลาการให้สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การบริหารยุคดิจิทัล และสร้างความชอบธรรมอย่างยั่งยืนในระบบยุติธรรมของไทย

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยการเสริมสร้างศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง
3. เพื่อเสนอการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 1. รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

#### 2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้กำหนดเลือกแบบเจาะจง ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการที่เกี่ยวข้องหรือมีประสบการณ์โดยตรง ทั้งหมด 25 รูปหรือคน ประกอบด้วย 1. ผู้บริหารศาลปกครองสูงสุด จำนวน 5 คน 2. ผู้บริหารศาลปกครองกลาง จำนวน 5 คน 3. ตุลาการศาลปกครอง จำนวน 5 คน 4. ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง จำนวน 3 คน 5. พนักงานราชการศาลปกครอง จำนวน 3 คน 6. นักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติงานด้านพระพุทธศาสนา จำนวน 2 รูปหรือคน และ 7. นักวิชาการหรือผู้ปฏิบัติงานด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน 2 คน

#### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structure In-Depth Interview) โดยมีประเด็นคำถามการวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของศาลปกครอง โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปและสภาพปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรของศาลปกครอง ตอนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของศาลปกครอง ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรของศาลปกครองและ ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ



#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการยื่นคำร้องขออนุญาตสัมภาษณ์ เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงนัดหมายสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือหลัก และบันทึกข้อมูลด้วยเครื่องบันทึกเสียงเพื่อความแม่นยำ ก่อนสรุปผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ข้อมูล เชื่อมโยงให้มีความสอดคล้องตามกรอบแนวคิด ทฤษฎีหรือตอบปัญหาของการวิจัยให้เหมาะสม พร้อมทั้งนำเสนอแนะข้อมูลเป็นองค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

### ผลการวิจัย

1. สรุปผลการศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง จากผล การศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง พบว่า ศักยภาพดังกล่าว มีได้จำกัดอยู่เพียงแค่การปฏิบัติตามหน้าที่หรือตัวบทกฎหมายเท่านั้น หากแต่เป็นการ ผสมผสานระหว่างความรู้ความสามารถเชิงวิชาชีพกับคุณลักษณะทางจิตใจ และทักษะ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเป็นองค์รวม โดยในภาพรวมของผลการวิจัย สามารถ จำแนกศักยภาพออกเป็น 5 ด้านหลัก ได้แก่ ความโปร่งใส ความถูกต้อง ความมีเอกภาพ คุณภาพมาตรฐาน และการทำงานเป็นทีม ซึ่งล้วนมีความเกี่ยวเนื่องกันในเชิงระบบและ ต่างมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้องค์กรสามารถปฏิบัติภารกิจด้านการอำนวยความสะดวก ยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความชอบธรรมในสายตาของประชาชน ในด้านความ โปร่งใส พบว่า บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการเปิดเผยข้อมูล การสื่อสาร ที่ตรงไปตรงมา และการสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้เกิดการตรวจสอบได้จริง ไม่ว่าจะเป็น ในระดับการปฏิบัติงานหรือระดับการบริหาร ทั้งนี้ ความโปร่งใสไม่ใช่เพียงเครื่องมือ เชิงระบบ แต่คือการปลูกฝังจิตสำนึกที่ยึดถือความสุจริตและความรับผิดชอบต่อสาธารณะ อย่างแท้จริง ด้านความถูกต้อง ผู้ให้ข้อมูลสะท้อนตรงกันว่า การตัดสินใจที่อยู่บนฐานของ ความเป็นธรรม ความเที่ยงตรง และการไม่ยอมจำนนต่ออคติหรือแรงกดดันจากภายนอก คือหัวใจของความเป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยุติธรรม โดยเฉพาะเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ ที่คลุมเครือหรือซับซ้อน ขณะเดียวกัน ความมีเอกภาพในการทำงานมิใช่เพียงการไม่มีความ ขัดแย้ง แต่คือการมีเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน การเคารพในบทบาทที่หลากหลายและการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างให้เกิดการมีส่วนร่วม การทำงานอย่างมีเอกภาพจึงไม่เพียงช่วย ลดแรงเสียดทานภายในองค์กร แต่ยังส่งเสริมการประสานงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ส่วนคุณภาพมาตรฐานในงานของศาลปกครองนั้น ไม่สามารถพึ่งพาตัวชี้วัดเชิงปริมาณเพียง



อย่างเดี่ยว หากต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบ ความรับผิดชอบ และความเข้าใจในผลกระทบของงานต่อผู้มีส่วนได้เสีย การยึดถือคุณภาพจึงเป็นทั้งผลลัพธ์และกระบวนการที่ต้องหลอมรวมทั้งระบบ เทคนิค และจริยธรรมเข้าด้วยกัน ด้านสุดท้าย คือการทำงานเป็นทีม ซึ่งแม้จะดูเป็นทักษะทั่วไป แต่กลับเป็นแกนกลางสำคัญที่กำหนดทิศทางขององค์กรในยุคที่ภารกิจของศาสตร์มีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น การมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การฟังอย่างเข้าใจ และการแบ่งปันความรับผิดชอบคือเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้ทีมสามารถเผชิญกับความท้าทายได้อย่างมั่นคง ความสามารถในการทำงานเป็นทีมยังสะท้อนถึงวุฒิภาวะของบุคลากรในแง่การยอมรับความหลากหลายทางความคิด และการทำงานโดยมองเห็นเป้าหมายขององค์กรเป็นเรื่องร่วมกัน มิใช่แค่หน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่ง กล่าวโดยสรุป ศักยภาพของบุคลากรศาลปกครองไม่อาจพัฒนาได้ด้วยการออกแบบระบบเพียงอย่างเดียว แต่ต้องควบคู่กับการบ่มเพาะทัศนคติ จิตสำนึก และความเข้าใจในหน้าที่ของตนอย่างลึกซึ้ง การยกระดับศักยภาพทั้ง 5 ด้านที่กล่าวมานี้ จึงไม่เพียงตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงประสิทธิภาพขององค์กร แต่ยังเป็นการเสริมสร้างรากฐานแห่งความชอบธรรมในกระบวนการยุติธรรมภาครัฐ ที่พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม และยังคงยืนอยู่บนหลักแห่งคุณธรรมและความไว้วางใจของประชาชนในระยะยาว

2. การศึกษาปัจจัยการเสริมสร้างศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง จากการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง พบว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรยุติธรรมไม่อาจมองเพียงมิติใดมิติหนึ่ง แต่ต้องเข้าใจว่า ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ต่างเป็นองค์ประกอบที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกันอย่างลึกซึ้ง ด้านความรู้ ผู้ให้ข้อมูลต่างเห็นพ้องว่าความรู้ที่ลึกในเนื้อหาวิชาชีพและความเข้าใจในบริบทขององค์กรคือรากฐานของการทำงานอย่างมั่นใจ มีเหตุผล และสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายของงานเข้ากับคุณค่าทางสังคมได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ องค์กรควรส่งเสริมระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างรุ่น รวมถึงการจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ด้านทักษะ พบว่า ทักษะเฉพาะทาง เช่น การวิเคราะห์ข้อเท็จจริง การเขียนเชิงระบบ และการใช้ภาษากฎหมาย มีผลโดยตรงต่อคุณภาพของงาน ขณะเดียวกัน ทักษะทั่วไป เช่น การฟังอย่างลึกซึ้ง การควบคุมอารมณ์ การสื่อสารในสถานการณ์ซับซ้อน และการทำงานร่วมกับผู้อื่น คือเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้กระบวนการทำงานมีความราบรื่นและยั่งยืน โดยการฝึกฝนจากสถานการณ์จริงและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเป็นแนวทางที่ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานอย่างกว้างขวาง และสุดท้าย ในด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่าทัศนคติที่ดี ความรับผิดชอบ ความมั่นคงทางอารมณ์ และความซื่อสัตย์ คือคุณสมบัติที่ไม่เพียงช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างกลมกลืน แต่ยังเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญในการรักษาความเที่ยงธรรมและ



ศักดิ์ศรีขององค์กรยูติธรรม ความถ่อมตน เมตตา และความกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง คือคุณธรรมภายในที่ผู้ให้ข้อมูลย้ำว่าไม่อาจปลูกฝังได้เพียงด้วยคำสอนหรือคำสั่ง แต่ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรที่มีการยึดถือเป็นแบบอย่างอย่างต่อเนื่อง โดยสรุปการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรศาลปกครองจึงไม่อาจแยกจากการพัฒนาคนทั้งในเชิงวิชาการ จิตสำนึก และวัฒนธรรมองค์กร หากสามารถพัฒนาได้อย่างสมดุลและเป็นระบบ จะส่งผลให้การปฏิบัติงานในศาลปกครองมีทั้งความแม่นยำในเนื้อหา และความเที่ยงธรรมในวิธีคิด ซึ่งล้วนเป็นหัวใจของการอำนวยความยุติธรรมที่ยืนหยัดในสังคมไทยอย่างแท้จริง

3. การบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อส่งเสริมศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง จากการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลากหลายกลุ่ม พบว่าการบูรณาการหลักไตรสิกขา ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครองอย่างเป็นระบบและลึกซึ้ง โดยเฉพาะเมื่อพิจารณาผ่านกรอบวัฒนธรรมองค์กร TRUST ที่มุ่งเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเป็นกลาง และคุณธรรม การบูรณาการศีลในบริบทการทำงานมิได้หมายถึงเพียงการไม่กระทำผิดวินัย แต่คือการดำรงตนอย่างมีจริยธรรมวิชาชีพ ไม่ว่าจะเป็นความสุภาพ การควบคุมพฤติกรรม การรักษาความตรงต่อเวลา การเคารพผู้อื่นและการไม่เลือกปฏิบัติในกระบวนการยุติธรรม ทั้งหมดนี้ล้วนเป็นพฤติกรรมที่สะท้อนศีลในทางปฏิบัติ ซึ่งช่วยยกระดับความไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อองค์กร และเสริมความมั่นคงให้กับระบบงานยุติธรรมโดยไม่ต้องอาศัยเพียงการควบคุมจากภายนอก ในส่วนของสมาธิ การตั้งใจให้มั่นคงและมีสติในการทำงานทุกวัน ส่งผลต่อการควบคุมอารมณ์ การรับมือกับแรงกดดัน และการทำงานอย่างมีความละเอียดรอบคอบ ผู้ให้ข้อมูลหลายรายยืนยันว่าการมีสมาธิช่วยให้สามารถจัดระเบียบความคิด ควบคุมอารมณ์เมื่อเผชิญสถานการณ์วิกฤต และลดข้อผิดพลาดในการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม การฝึกจิตก่อนเริ่มงาน หรือแม้แต่การหายใจลึกในสถานการณ์ตึงเครียด ล้วนเป็นรูปแบบของการฝึกสมาธิที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในชีวิตราชการ การมีจิตใจนิ่งยังช่วยสร้างวัฒนธรรมการฟังอย่างลึกซึ้ง ความเข้าใจต่อประชาชน และความมั่นคงในแนวทางการตัดสินใจของบุคลากร ด้านปัญญาชี้ให้เห็นว่าความรู้ที่แท้จริงมิใช่เพียงการจดจำหรือท่องจำบทบัญญัติกฎหมาย แต่ต้องสามารถถลั่นกรองวิเคราะห์ และตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและมีคุณธรรม ปัญญาในงานศาลยังหมายถึงการฟังอย่างเข้าใจ การตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์ การมองปัญหาอย่างเป็นระบบ และการใช้วิจรรณญาณที่ยึดโยงกับหลักความยุติธรรมมากกว่าประโยชน์เฉพาะหน้า นอกจากนี้ยังพบว่า การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายในทีม สะท้อนผลการทำงานและเรียนรู้จากคดีจริงในบริบทปัจจุบัน เป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาปัญญาทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร กล่าวโดยสรุป การบูรณาการหลักไตรสิกขาเข้ากับการทำงานของ



บุคลากรศาลปกครองไม่ใช่การนำหลักธรรมมาเสริมภาพลักษณ์ทางวัฒนธรรมเท่านั้น แต่คือการยกระดับคุณภาพการทำงานจากภายในสู่ภายนอก ทั้งในด้านพฤติกรรม จิตใจ และความคิดอย่างสมดุล ผู้ที่มีศีลจะยึดมั่นในความถูกต้อง ผู้ที่มีสมาธิจะนิ่งและมั่นคง ภายใต้อาการกดดัน และผู้ที่มีปัญญาจะสามารถคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจอย่างเป็นธรรม องค์ประกอบทั้งสามจึงทำหน้าที่เสริมกันในการสร้างบุคลากรที่มีสมรรถนะรอบด้าน พร้อมรับผิดชอบต่อสังคม และทำให้องค์กรศาลปกครองสามารถยืนหยัดในบทบาทผู้รักษา ความยุติธรรมได้อย่างมั่นคงในระยะยาว

### อภิปรายผลการวิจัย

1. การศึกษาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง จากการศึกษา พบว่า ผลการวิจัยในครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงระหว่างความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะภายใน บุคคล โดยสามารถจำแนกออกเป็น 5 ด้านสำคัญ ได้แก่ ความโปร่งใส ความถูกต้อง ความมีเอกภาพ คุณภาพมาตรฐาน และการทำงานเป็นทีม ซึ่งแต่ละด้านล้วนสะท้อนถึงความพร้อมทั้งด้านเทคนิคและจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรยุติธรรม การค้นพบนี้ สอดคล้องกับแนวโน้มในงานวิจัยหลายชิ้นที่เน้นการบูรณาการองค์ความรู้กับคุณธรรม เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประเด็นด้านความถูกต้องและความโปร่งใส ของบุคลากรศาลปกครองในงานวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของพระมหาวิจิต ธีรวโร (2555) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการปกครองของ พระสังฆาธิการระดับอำเภอ ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค 11 ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพระสังฆาธิการระดับอำเภอเกิดจากการมีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน การจัดอบรม การตรวจติดตาม และการควบคุมบังคับบัญชาที่สอดคล้องกับ หลักธรรมวินัยและกฎหมายบ้านเมือง สะท้อนให้เห็นว่า ความถูกต้องและระบบการทำงาน ที่โปร่งใสช่วยส่งเสริมความน่าเชื่อถือและความศรัทธาในองค์กร เช่นเดียวกับที่บุคลากรศาล ปกครองต้องพัฒนาแนวคิดการทำงานที่มีคุณธรรมเป็นฐาน ในด้านของการมีส่วนร่วมและ การประสานงานอย่างมีเอกภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวรรณ วิลาวัลย์ (2565) ได้ศึกษาเรื่อง พุทธบูรณาการเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ในการส่งเสริมสุขภาพ ของผู้สูงอายุ พบว่า การใช้หลักอิทธิบาทธรรมร่วมกับการจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล พบว่า ความร่วมมือในทีม การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การประยุกต์เทคโนโลยี และการพัฒนา ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานผ่านระบบพี่เลี้ยง เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเสริมสร้าง



ประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบที่ว่า การทำงานเป็นทีมและมีความมีเอกภาพในศาลปกครองนั้น ต้องเริ่มจากความเข้าใจและการมีเป้าหมายร่วมกันในองค์กร

2. ปัจจัยการเสริมสร้างศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง พบว่า ศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครองมิได้จำกัดอยู่เพียงการมีความรู้หรือการปฏิบัติงานตามกรอบระเบียบเท่านั้น หากแต่ต้องอาศัยการบูรณาการคุณลักษณะภายใน เช่น จิตสำนึกทางคุณธรรม ความมั่นคงทางอารมณ์ และความสามารถในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญาที่เป็นรากฐานของการพัฒนาศักยภาพบุคคลในระดับลึกและยั่งยืน โดยผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถเชื่อมโยงกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของพระครูสิริธรรมาภีรัต (ธรรมรัต อริยธมฺโม) (2554) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การนำหลักไตรสิกขาไปใช้ในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์หาดใหญ่ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาศีลช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน จิตตสิกขา ทำให้มีสมาธิในการควบคุมพฤติกรรม และปัญญาสิกขาเสริมสร้างการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ซึ่งสะท้อนถึงผลวิจัยในครั้งนี้ที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรศาลปกครองที่มีวินัย มีสมาธิและสามารถเชื่อมโยงงานกับความรับผิดชอบต่อสังคม จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเที่ยงธรรม และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระสมณีก ธีรบุญโญ (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ผลการศึกษาพบว่า ได้เสนอว่า การมีศีลคือรู้จักปฏิบัติตนให้เหมาะสม การมีสมาธิ คือ การมีจิตใจมั่นคง และการมีปัญญาคือการใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของบอสที่ชี้ว่าการส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรศาลปกครองต้องครอบคลุมทั้งด้านพฤติกรรม อารมณ์ และกระบวนการคิด

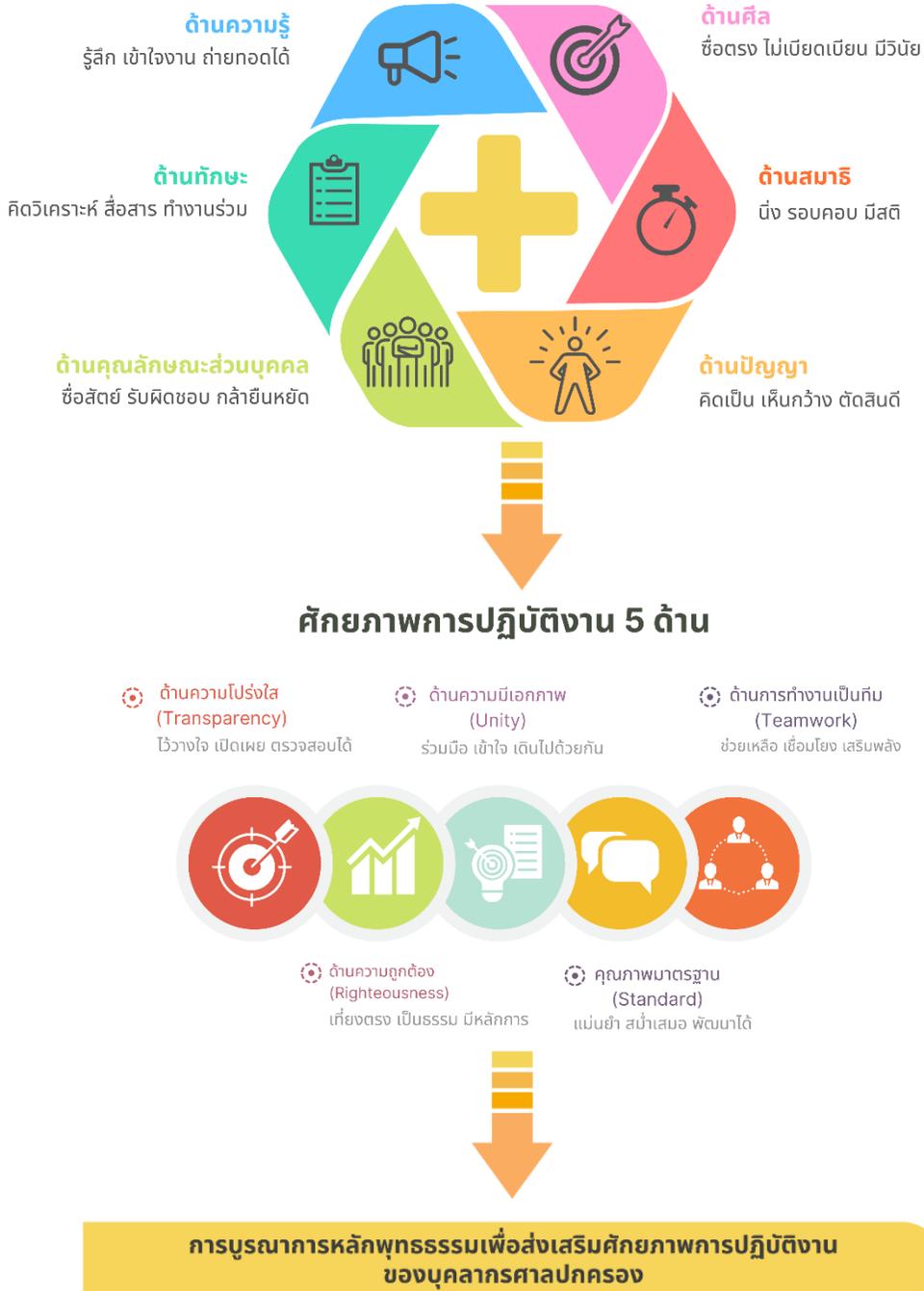
3. การบูรณาการหลักพุทธธรรม เพื่อส่งเสริมศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลปกครอง จากการศึกษาพบว่า หลักธรรมทั้งสามประการมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาบุคลากรทั้งในมิติของพฤติกรรม จิตใจ และการใช้วิจารณ์ญาณในบริบทของงานราชการ โดยเฉพาะในระบบยุติธรรมที่ต้องอาศัยความเที่ยงตรง โปร่งใส และยึดมั่นในความเป็นธรรม ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหลายฉบับ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานนั้นส่งผลเชิงบวกอย่างชัดเจนต่อทั้งสมรรถนะส่วนบุคคลและประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม สอดคล้องกับงานวิจัยของพระพงษ์ศักดิ์ สนมตมโน (2564) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พุทธธรรมาภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัยพบว่า การบูรณาการหลักพระ 4 ได้แก่ ปัญญาพละ วิริยพละ อดวิชชพละ และสังคหพละ เป็นรากฐานของการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในทุกมิติ ทั้งด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความถูกต้อง ระบบ



การทำงาน และการบริการ โดยเฉพาะหลักอณวัชชพละ (ความซื่อสัตย์สุจริต) และสังคหพละ (จิตอาสา) ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ที่ชี้ว่า ศิลปะไม่ใช่เพียงกรอบพฤติกรรมที่ควบคุมการละเว้น แต่ยังส่งเสริมวินัย ความรับผิดชอบ และความไว้วางใจภายในองค์กร ในทำนองเดียวกันงานของพรพรรณ โปรเกียรติ์ (2561) ที่ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามหลักภavana 4 ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่ได้รับการฝึกฝนตามหลักพุทธธรรมมีพฤติกรรมที่รอบคอบ อ่อนน้อม และมีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น ผลการศึกษาชี้ว่าการบ่มเพาะคุณลักษณะภายใน เช่น ความฉลาดทางอารมณ์ และความเพียรในการช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยให้งานเป็นทีมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสะท้อนกับประเด็นในงานวิจัยฉบับนี้ที่พบว่า สมาชิก ผลต่อการควบคุมอารมณ์ การลดความผิดพลาด และเสริมสร้างวัฒนธรรมการฟังอย่างลึกซึ้งในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สำหรับงานของณิชพาพัฒนา คำดี (2566) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การบูรณาการหลักพุทธจริยธรรมเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีแนวโน้มปฏิบัติงานได้ตรงตามแผน มีความอดทนและยึดมั่นในความถูกต้องมากขึ้น รวมถึงมีความเข้าใจระบบงานและการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนตรงกับผลวิจัยฉบับนี้ในประเด็นด้านปัญญาที่ช่วยให้บุคลากรคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล มองเห็นภาพรวมของระบบ และตัดสินใจโดยคำนึงถึงทั้งหลักกฎหมายและคุณธรรม

### องค์ความรู้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยและการอภิปรายข้างต้น สามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรศาลปกครองอย่างเป็นองค์รวม กล่าวคือ การเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรในระบบยุติธรรมมิได้จำกัดเพียงการพัฒนาทักษะเชิงวิชาชีพหรือความรู้ในเนื้อหากฎหมายเท่านั้น หากแต่ต้องผนวกเข้ากับการบ่มเพาะคุณธรรมภายในและการเสริมสร้างวุฒิภาวะทางอารมณ์และจิตสำนึกต่อบทบาทในองค์กร ทั้งนี้ เมื่อบูรณาการหลักไตรสิกขาอย่างเป็นระบบควบคู่กับการพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล จะนำไปสู่การยกระดับศักยภาพบุคลากรอย่างยั่งยืนและมีความสมดุล ทั้งในด้านความเชี่ยวชาญทางเทคนิค คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม และจิตวิญญาณแห่งการรับใช้สังคม ภาพองค์ความรู้จากการวิจัยต่อไปนี้จะสรุปประเด็นสำคัญที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและยกระดับบุคลากรในบริบทของศาลปกครองอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณธรรม



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย



จากภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย พบว่า การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรศาลปกครองอย่างรอบด้านควรพิจารณา 3 องค์ประกอบหลัก คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยความรู้ที่ลึกซึ้งในวิชาชีพควบคู่กับความเข้าใจบริบทขององค์กรจะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานที่แม่นยำและถ่ายทอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะการคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกันเป็นรากฐานของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ส่วนคุณลักษณะ เช่น ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และความกล้ายืนหยัดในความถูกต้อง เป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรที่เชื่อถือได้

การบูรณาการหลักไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญาเข้ากับการทำงาน ยังเป็นแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างพฤติกรรมที่มีคุณธรรม การควบคุมอารมณ์ และการตัดสินใจที่รอบคอบ โดยเฉพาะในงานที่เกี่ยวข้องกับข้อพิพาทและความยุติธรรม หลักธรรมดังกล่าวช่วยหล่อหลอมให้บุคลากรมีจิตสำนึกที่มั่นคงและดำรงตนอย่างสมดุล สุดท้าย ศักยภาพในเชิงปฏิบัติยังต้องครอบคลุม 5 ด้านสำคัญ ได้แก่ ความโปร่งใส ความถูกต้อง เอกภาพ คุณภาพมาตรฐาน และการทำงานเป็นทีม ซึ่งทั้งหมดล้วนมีบทบาทในการสร้างความน่าเชื่อถือขององค์กร สร้างความร่วมมือ และยกระดับผลลัพธ์ของงานอย่างยั่งยืน ทั้งในด้านประสิทธิภาพและคุณธรรม

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ศาลปกครองควรมีนโยบายส่งเสริมการปลูกฝังศีลในเชิงพฤติกรรม เช่น การส่งเสริมความซื่อสัตย์ ความตรงต่อเวลา และการไม่เลือกปฏิบัติ ผ่านกิจกรรมในระดับองค์กร เช่น เวทีสะท้อนคุณธรรม การยกย่องพฤติกรรมต้นแบบ และการประเมินจริยธรรมเชิงบวกควบคู่ไปกับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน เพื่อสร้างบุคลากรที่เที่ยงตรง โปร่งใส และน่าเชื่อถือ

2. ศาลปกครองควรวางนโยบายให้มีหลักสูตรอบรมที่บูรณาการการฝึกสมาธิและปัญญาเข้ากับทักษะการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกสติในงานที่กดดัน การวิเคราะห์คดีเชิงระบบ และการคิดเชิงคุณธรรมผ่านสถานการณ์จำลอง โดยเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง การอภิปรายกลุ่ม และการใช้กระบวนการสะท้อน เพื่อพัฒนาจิตใจควบคู่กับความรู้

3. ศาลปกครองควรส่งเสริมการพัฒนาองค์กรบนฐานของเอกภาพและการเรียนรู้ร่วมกัน โดยกำหนดเป็นนโยบายระดับองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างระบบสนับสนุนการทำงานแบบบูรณาการ ทั้งในเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมการทำงาน



### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ศาลปกครองควรจัดกิจกรรมฝึกสมาธิสั้นประจำสัปดาห์ เช่น 5 นาทีที่เริ่มงานด้วยสติ หรือห้องพักใจในองค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถตั้งหลัก ลดความเครียด และควบคุมอารมณ์ได้ดียิ่งขึ้น โดยควรมีพื้นที่ปลอดภัยที่ไม่เน้นประเมินผล แต่เน้นส่งเสริมความสบายใจและวุฒิภาวะทางอารมณ์ในการทำงานร่วมกัน

2. ควรมีการจัดเวิร์คช็อปที่จำลองสถานการณ์การตัดสินใจในภารกิจจริงของศาล เช่น คดีที่มีข้อขัดแย้งทางจริยธรรม ความกดดันจากภายนอก หรือการทำงานร่วมหลายหน่วยงาน โดยให้บุคลากรได้อภิปราย แลกเปลี่ยน และสะท้อนวิธีคิดเชิงคุณธรรม-กฎหมาย เพื่อเสริมปัญญาที่ใช้งานได้จริง

3. หน่วยงานควรแต่งตั้งบุคลากรที่มีคุณลักษณะเด่นด้านจริยธรรมและวุฒิภาวะเป็น Mentor หรือพี่เลี้ยงให้คำแนะนำทั้งเชิงทักษะวิชาชีพและแนวคิดคุณธรรมในการทำงานแก่บุคลากรรุ่นใหม่ โดยใช้วิธีพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ เสริมการพัฒนาแบบรุ่นพี่สู่รุ่นน้องอย่างต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบูรณาการหลักไตรสิกขากับการพัฒนาภาวะผู้นำในศาลปกครอง

2. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับศาลปกครองระดับภูมิภาคในหลากหลายพื้นที่ เพื่อเปรียบเทียบบริบทของการปฏิบัติงานในแต่ละภูมิภาค ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม ปัญหาที่พบ และรูปแบบการใช้หลักไตรสิกขาที่อาจแตกต่างกัน ซึ่งจะช่วยให้ได้แนวทางการพัฒนาศักยภาพที่เหมาะสมกับพื้นที่และวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละแห่ง

3. ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างหลักพุทธธรรมกับตัวชี้วัดเชิงประสิทธิผลขององค์กรภาครัฐ

### เอกสารอ้างอิง

กนกวรรณ วิลาวัลย์. (2565). *พุทธบูรณาการเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในการส่งเสริมสุขภาวะของผู้สูงอายุ* (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

คณะกรรมการบริหารศาลปกครอง. (2561). *แผนแม่บทศาลปกครอง ระยะ 20 ปี* (พ.ศ. 2561–2580). กรุงเทพฯ: สำนักงานศาลปกครอง.



- คณิตดา กรรณสูต. (2565). *พุทธวิถีการบริหารจัดการองค์กรคุณภาพของบริษัทมหาชน จำกัด หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต* (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ธนาชัย อีรพัฒน์วงศ์ และคณะ. (2564). ปัญหาพุทธศาสตร์เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหาร ภาครัฐ. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์* (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 8(1), 91-102.
- พรพรรณ โปรเกียรติ์. (2561). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานตามหลักทฤษฎี 4 ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย* (ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระครูสิทธิธรรมมาภิจิต (ธรรมรัต อริยธมโม). (2554). การนำหลักตรัสกษาไปใช้ในการ ปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลศูนย์หาดใหญ่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัด สงขลา. *วารสารมหาจุฬานาครทรรค์*, 3(2), 1-13.
- พระพงษ์ศักดิ์ สนมมโน. (2564). *พุทธธรรมภิบาลเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากรเทศบาลในจังหวัดสระแก้ว* (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย.
- พระมหาวิจิต ธีรวิโส. (2555). *การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการปกครองของ พระสังฆาธิการระดับอำเภอ ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ ภาค 11* (ดุษฎีนิพนธ์ พุทธศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระสมนึก อีรปัญญา. (2564). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบ ข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี หลักสูตรปริญญาปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์* (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย.
- สำนักบริหารยุทธศาสตร์. (2565). ผลการวิเคราะห์โอกาสและความท้าทาย ภายใต้แผน แม่บทศาลปกครอง ระยะที่ 2 (พ.ศ. 2566–2570). กรุงเทพฯ: สำนักงานศาล ปกครอง.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency-Based Learning* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.