



## รายงานการวิจัย

### แผนงานวิจัย เรื่อง

รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย  
Model of property management of monasteries in Thailand

โดย

รศ.ดร. อภิญญา ฉัตรช่อฟ้า

พระครูสุธีกิตติบัณฑิต, รศ.ดร.

พระปลัดระพิน พุทธิสารโร, รศ.ดร.

พระสมุห์ประจักษ์ มหาปญโญ

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พ.ศ. ๒๕๖๗

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

MCU RS 800767029



## รายงานการวิจัย

### แผนงานวิจัย เรื่อง

รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย  
Model of property management of monasteries in Thailand



โดย  
รศ.ดร. อภิญญา ฉัตรช่อฟ้า  
พระครูสุธีกิตติบัณฑิต, รศ.ดร.  
พระปลัดระพิน พุทธิสารโร, รศ.ดร.  
พระสมุห์ประจักษ์ มหาปณฺโณ  
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พ.ศ. ๒๕๖๗

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากกองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

MCU RS 800767029

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Research Report

Research Program

Model of property management of monasteries in Thailand

By

Assoc. Prof. Dr. Apinya Chatchofa

Phrakhrusuthikittibundit, Assoc. Prof. Dr.

Phrapalad Raphin Buddhisāro, Assoc. Prof. Dr.

Phra Samu Prajirak Mahapanyo

Faculty of Social Sciences Mahachulalongkornrajavidyalaya University

B.E. 2567

Research Project Funded

by Thailand Science Research and Innovation Fund

MCU RS 800767029

(Copyright Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

ชื่อรายงานการวิจัย: รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย  
ผู้วิจัย: ผศ.ดร. อภิญา ฉัตรช่อฟ้า  
พระครูสุธีรัตติบัณฑิต, รศ.ดร.  
พระปลัดระพิน พุทธิสาร, ผศ.ดร.  
พระสมุห์ประจักษ์ มหาบุญ  
ส่วนงาน: คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
ปีงบประมาณ: ๒๕๖๗  
ทุนอุดหนุนการวิจัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑. เพื่อสังเคราะห์นโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ๒. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธรูปในประเทศไทย ๓. เพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ๔. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย เป็นการวิจัยแบบผสมผสานของการวิจัย ๓ ประเภท คือ การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

### ผลการวิจัยพบว่า

๑) นโยบายสำคัญในการจัดการทรัพย์สินของวัดประกอบด้วย การกำหนดมาตรการการบันทึกลงและตรวจสอบการเงินอย่างโปร่งใส การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน การใช้ทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ส่วนรวม การจัดตั้งคณะกรรมการวัดเพื่อบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารจัดการ โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ๘ ประการ

๒) มีความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธรูป ในด้านกฎหมาย การบริหาร และความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะช่วยพัฒนาการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดให้เป็นระบบและมีมาตรฐาน

๓) ระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดที่พัฒนาขึ้นมีระบบย่อย ๓ โมดูล โดยมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับดีมาก และความพึงพอใจของผู้ใช้อยู่ในระดับมากที่สุด และ

๔) รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยควรเป็นการผสมผสานระหว่างหลักพุทธธรรม หลักกฎหมายคณะสงฆ์และบ้านเมือง และหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยมีคณะสงฆ์ ภาครัฐ และประชาสังคมร่วมมือกัน ภายใต้แนวปฏิบัติในการจัดการการเงิน ที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ศาสนสมบัติ และการหารายได้ที่ชัดเจน

ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการยกระดับการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการนำนโยบาย แนวทาง และระบบไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ รวมถึงการปรับปรุงพัฒนาและการวิจัยประเด็นที่เกี่ยวข้องต่อไปในอนาคต

**Research Report Title:** Model of Property Management of Monasteries in Thailand

**Researcher:** Assoc. Prof. Dr. Apinya Chatchofa  
Phrakhrusuthikittibundit, Assoc. Prof. Dr.  
Phrapalad Raphin Buddhisaro, Asst. Prof. Dr.  
Phra Samu Prajirak Mahapanyo

**Section:** Faculty of Social Sciences,  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University

**Fiscal Year:** ๒๕๖๗/๒๐๒๔

**Research Support Fund:** Mahachulalongkornrajavidyalaya University

## ABSTRACT

This research had four objectives: 1) to synthesize policies and strategies for property management of monasteries in Thailand, 2) to study the feasibility of establishing an Office of Buddhist Property Management in Thailand, 3) to develop an operational database system for monastic properties in Thailand, and 4) to propose a model for property management of monasteries in Thailand. The study integrated three research methodologies: documentary research, qualitative research, and action research.

### The research findings were as follows:

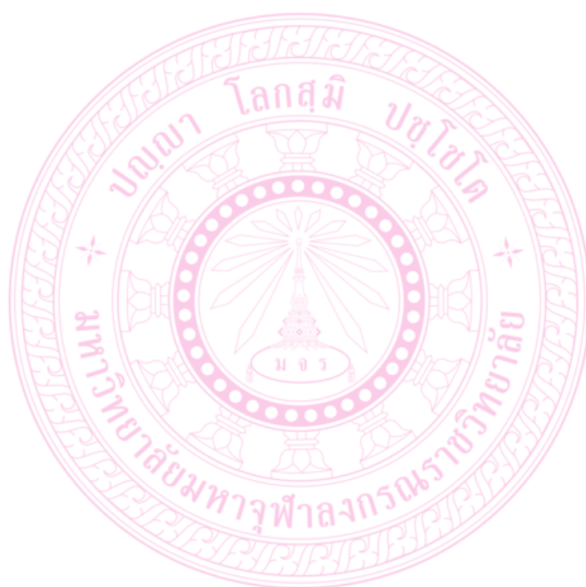
1. Key policies for monastic property management included establishing measures for transparent financial recording and auditing, promoting community participation, using properties for the common good, establishing monastic committees to manage according to good governance principles, and developing personnel in management. There were eight important strategies.

2. There was feasibility to establish an Office of Buddhist Property Management in terms of legal aspects, administration, and cooperation with relevant agencies, which would help systematize and standardize the property management of monasteries.

3. The developed monastic property database system had three sub-modules with very good efficiency and the highest level of user satisfaction.

4. The model for property management of monasteries in Thailand should integrate Buddhist principles, ecclesiastical and civil laws, and modern management principles, with collaboration among the Sangha, government, and civil society, under clear guidelines for managing finances, land and buildings, religious assets, and income generation.

The research results will be greatly beneficial in upgrading the efficiency and maximizing the benefits of property management in Thai monasteries. This requires cooperation from all sectors to apply the policies, guidelines, and systems appropriately to the context of each area, as well as to further improve, develop, and research related issues in the future.



## กิตติกรรมประกาศ

รายงานการวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จาก กองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว) และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่สนับสนุนทุนในการวิจัยในครั้งนี้ เพราะเล็งเห็นถึงประโยชน์และคุณค่าของงานวิจัยฉบับนี้ ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้ความ อนุเคราะห์และช่วยเหลือผู้วิจัยมาตลอด

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม รองอธิการบดีฝ่ายกิจการทั่วไป ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่เมตตาอนุเคราะห์เป็นประธานที่ปรึกษาโครงการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจทานงานวิจัยฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ พระเดชพระคุณเจ้าคณะพระสังฆาธิการทุกระดับชั้นที่ได้ เมตตาถวายข้อมูลและข้อคิดเห็น จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ใดๆ อันพึงมีจากรายงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็นพุทธานุชา ธรรมบูชา สังฆบูชา กตเวทิตาคุณแก่ครูอุปัชฌาย์อาจารย์ บิดามารดา ญาติสนิทมิตรสหาย และผู้มี พระคุณทุกท่าน

รศ.ดร.อภิญา ฉัตรช่อฟ้า

๑ กันยายน ๒๕๖๗

## สารบัญ

| เรื่อง                                                  | หน้า |
|---------------------------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย                                         | ก    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ                                      | ค    |
| กิตติกรรมประกาศ                                         | จ    |
| สารบัญ                                                  | ฉ    |
| สารบัญตาราง                                             | ช    |
| สารบัญแผนภาพ                                            | ญ    |
| คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ                               | ฎ    |
| <br><b>บทที่ ๑ บทนำ</b>                                 |      |
| ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา                      | ๑    |
| ๑.๒ คำถามการวิจัย                                       | ๒    |
| ๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย                             | ๒    |
| ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย                                      | ๒    |
| ๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย                     | ๓    |
| ๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย                        | ๕    |
| <br><b>บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> |      |
| ๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ                       | ๖    |
| ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ                    | ๑๒   |
| ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการทรัพยากรของวัด                    | ๒๗   |
| ๒.๔ ทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่                            | ๕๕   |
| ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง                               | ๕๖   |
| <br><b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>                   |      |
| ๓.๑ รูปแบบการวิจัย                                      | ๗๑   |
| ๓.๒ พื้นที่ในการศึกษาวิจัย                              | ๗๓   |
| ๓.๓ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ          |      |
| ๗๔๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                        | ๗๕   |
| ๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการปฏิบัติการวิจัย            | ๗๘   |
| ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล                                  | ๗๙   |
| ๓.๗ การนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้าวิจัย                     | ๘๑   |

## สารบัญ (ต่อ)

| เรื่อง                                                                    | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>                                       |      |
| ๔.๑ นโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย                 | ๘๑   |
| ๔.๒ ความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธรศาสนาในประเทศไทย | ๘๓   |
| ๔.๓ ระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย                     | ๘๔   |
| ๔.๔ รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย                       | ๘๕   |
| <b>บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>                               |      |
| ๕.๑ สรุปผลการวิจัย                                                        | ๘๘   |
| ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย                                                     | ๙๐   |
| ๕.๓ ข้อเสนอแนะ                                                            | ๙๒   |
| ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย                                                | ๙๒   |
| ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้                                    | ๙๒   |
| ๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป                                  | ๙๒   |
| <b>บรรณานุกรม</b>                                                         | ๙๔   |
| <b>ภาคผนวก</b>                                                            | ๙๗   |
| ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                                      | ๙๘   |
| ภาคผนวก ข ประมวลภาพกิจกรรม                                                | ๑๐๔  |
| <b>ประวัติผู้วิจัย</b>                                                    | ๑๐๖  |

## คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

### ๑. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักโดยใช้ระบบย่อคำดังต่อไปนี้

| พระวินัยปิฎก   |             |               |           |           |
|----------------|-------------|---------------|-----------|-----------|
| วิ.ม. (ไทย)    | วินัยปิฎก   | มหาวรรค       | (ภาษาไทย) |           |
| พระสุตตันตปิฎก |             |               |           |           |
| ที.ปา. (ไทย)   | สุตตันตปิฎก | ทีฆนิกาย      | ปาฏิกวรรค | (ภาษาไทย) |
| ที.ม. (ไทย)    | สุตตันตปิฎก | ทีฆนิกาย      | มหาวรรค   | (ภาษาไทย) |
| อง.ติก. (ไทย)  | สุตตันตปิฎก | อังคุตตรนิกาย | ติกวรรค   | (ภาษาไทย) |
| อง.ปญจก. (ไทย) | สุตตันตปิฎก | อังคุตตรนิกาย | ปัญจกวรรค | (ภาษาไทย) |
| อง.ฉก. (ไทย)   | สุตตันตปิฎก | อังคุตตรนิกาย | ฉกวรรค    | (ภาษาไทย) |
| ม.ม. (ไทย)     | สุตตันตปิฎก | มัชฌิมนิกาย   | มูลปณณาสก | (ภาษาไทย) |
| ขุ.ธ. (ไทย)    | สุตตันตปิฎก | ขุททกนิกาย    | ธรรมบท    | (ภาษาไทย) |

### ๒. การระบุเลขหมายพระไตรปิฎก

ในงานวิจัยฉบับนี้ได้ใช้พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลักในการอ้างอิง ซึ่งพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทยจะระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า. เช่น ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๐/๕๑. หมายความว่าระบุถึง สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ธรรมบท ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๕ ข้อที่ ๓๐ หน้า ๕๑ เป็นต้น

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารกิจการพระพุทธศาสนาในองค์กรรวมของประเทศไทย กรณีการใช้จ่ายเงินผิดประเภท ดังปรากฏเป็นภาพข่าวพระสงฆ์ทั่วประเทศไม่รู้รายละเอียดและแหล่งที่มาของเงิน การขาดความรู้เกี่ยวกับระบบการเงินและบัญชี จึงนำไปสู่การปฏิบัติตามคำแนะนำของผู้ไม่หวังดี จึงนำไปสู่การบริหารการเงินที่พร่องพลาดทำให้เกิดคดีความ กรณีเงินทอนวัด และนำไปสู่การจำคุกคุมขังพระสงฆ์ในพระพุทธศาสนา<sup>๑</sup> รวมไปถึงกรณีวัดกัลยาณมิตร กับภาพข่าว “จำคุก ๓ ปี “เจ้าอาวาสวัดกัลยาณมิตร” ทบโบราณสถาน”<sup>๒</sup> วัดกับการบริหารการก่อสร้างผิดกฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติโบราณสถาน<sup>๓</sup> การฟ้องร้องพระสงฆ์ที่ไม่ติดป้ายอนุญาตวัดให้เป็นเขตปลอดบุหรี่หรือจัดทำสถานที่ให้สูบบุหรี่ “แจ้งจับเจ้าอาวาสวัดตั้งเมื่อนาน... ขอให้ไม่ติดป้ายเขตปลอดบุหรี่”<sup>๔</sup> การถูกร้องเรียนกรณีวัดปล่อยควันไฟจากเตาเผาศพ “ชาวบ้านนครราชสีมา ร้องรัฐฯ แก้ปัญหา “ควันเผาศพ” หลังเดือดร้อนนานกว่า ๒๐ ปี. ชาวบ้าน ๓ ชุมชนในเขตเทศบาล ต.จอหอ อ.เมืองนครราชสีมา”<sup>๕</sup> การที่อุปัชฌาย์รับผู้หาหนึ่คดีบวช โดยขาดการตรวจสอบ หรือเครื่องมือช่วยตรวจสอบที่ชัดเจน และถูกจับในภายหลัง ดังปรากฏเป็นภาพข่าว เช่น (ข่าว-๑) “ตำรวจถือหมายศาลจับพระหนึ่คดีมาบวชนาน ๑๐ ปี”<sup>๖</sup> (ข่าว-๒) จับผู้ก่อเหตุร่วมปล้นทอง หลังหนึ่คดีไปบวชกว่า ๖ ปี<sup>๗</sup> (ข่าว-๓) ๑๘ โฉนบบวชหนึ่คดี ไม่พ่นมือตำรวจ

---

<sup>๑</sup>พระประจักษ์ มหาปณฺโณ (เมฆหมอก), “การจัดทำบัญชีเพื่อการจัดการศาสนสมบัติของวัด ในอำเภอนครศรีอยุธยา”, วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๒ (เมษายน - มิถุนายน, ๒๕๖๑): ๒๕๖-๒๖๖.

<sup>๒</sup>ข่าวไทยพีบีเอส, จำคุก ๓ ปี “เจ้าอาวาสวัดกัลยาณมิตร” ทบโบราณสถาน, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล: <https://news.thaipbs.or.th/content/279543> [๒๕ เมษายน ๒๕๖๒].

<sup>๓</sup>อาจณรงค์ พุ่มงาม, “เปิดแฟ้มเรื่องร้องเรียนผู้ตรวจการแผ่นดิน ทวงคืนพื้นที่โบราณสถาน”, วารสาร ผู้ตรวจการแผ่นดิน, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มิถุนายน ๒๕๖๒): ๘๓-๘๙.

<sup>๔</sup>บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), แจ้งจับเจ้าอาวาสวัดตั้งเมื่อนาน ... ขอให้ไม่ติดป้าย “เขตปลอดบุหรี่”, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล: <https://www.nationtv.tv/news/378479543> [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕].

<sup>๕</sup>องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, ชาวบ้านนครราชสีมา ร้องรัฐฯ แก้ปัญหา “ควันเผาศพ” หลังเดือดร้อนนานกว่า 20 ปี, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล: <https://news.thaipbs.or.th/content/172948> [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕].

<sup>๖</sup>บริษัท บางกอก โพสต์ จำกัด (มหาชน) 2022, ตำรวจถือหมายศาลจับพระหนึ่คดีมาบวชนาน 10 ปี, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล: <https://www.posttoday.com/social/local/533489> [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕].

<sup>๗</sup>องค์การกระจายเสียงและแพร่ภาพสาธารณะแห่งประเทศไทย, จับผู้ก่อเหตุร่วมปล้นทอง หลังหนึ่คดีไปบวชกว่า 6 ปี, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล: <https://news.thaipbs.or.th/content/293304> [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕].

กองปราบ<sup>๙</sup> การเสียโอกาสจากการบริหารสินทรัพย์ภายในวัด กรณีข้อพิพาทของวัดอันเกิดจากการบริหารจัดการ ดังภาพข่าว “ชาวบ้านทับสะแกค้านปลดเจ้าอาวาสวัดดัง หลังแพคดีแพ่งค่าก่อสร้าง”<sup>๙</sup> หรือ ผู้มีอิทธิพลบุกรุกยึดที่ดินวัด หรือใช้ที่วัดไปทำประโยชน์ไม่สอดคล้องกับพระธรรมวินัย ดังภาพข่าว “นายทุนเนียน! ฐบที่วัดมูลค่าพันล้านสำนักพุทธฯเตรียมยึดคืน”<sup>๑๐</sup> การถวายที่ดินวัดในรุ่นบรรพบุรุษแล้วไม่ได้ทำนิติกรรมตามเกณฑ์ทางกฎหมาย ในชั้นลูกหลานไม่ยอมและฟ้องร้องเป็นข้อพิพาททำให้วัดเสียโอกาสและต้องคืนที่ดินไปในหลายวัด การเช่าช่วงที่ดินวัดไปทำประโยชน์โดยไม่ตรงตามนิติกรรมสัญญา ทำให้วัดเสียโอกาสอันพึงได้ตามเกณฑ์ที่เหมาะสม ดังกรณีวัดสวนแก้ว จ.นนทบุรี “ขอ ๑๐ ล้านคืนวัดสวนแก้ว ชี้ “พระพยอม” มีสิทธิ์ได้ค่าไถ่ถอนลูกข่ายแขก”<sup>๑๑</sup> การตั้งวัดรุกล้ำป่าไม้ในเขตพื้นที่ดินพิพาท หรือเขตป่าสงวน “ตรวจสอบสำนักสงฆ์บุกรุกที่ป่าสงวน พระไม่รู้ มีโยมถวายให้สร้างวัด”<sup>๑๒</sup> จากประเด็นข้อพิพาททั้งกฎหมายที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ต่อวัด พระสงฆ์ และพระพุทธศาสนา ทำให้การบริหารกิจการคณะสงฆ์มีข้อบกพร่อง และเสียโอกาส จากสิทธิ์พึงได้ตามกลไกของระบบ และการเสียโอกาสในการบริหารจัดการวัดด้วยสาเหตุจากข้อพิพาทนั้น จากสาเหตุที่ยกมาจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่คณะสงฆ์/หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะต้องมีการศึกษากลไกทางกฎหมาย เพื่อเป็นชุดความรู้ ออกแบบเครื่องมือ หรือกลไกเพื่อป้องกัน แก้ไขอย่างเป็นระบบ การมีตัวแทนที่ทำหน้าที่ “นิติการสงฆ์” ที่รู้ทั้งกฎหมายและธรรมวินัย ซึ่งจะเป็นกลไกให้คณะสงฆ์แก้ไขข้อพิพาททางกฎหมายได้ รวมไปถึงระบบ Application ที่จะช่วยให้การคัดกรองศาสนทายาทอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทเร็ว ตรวจสอบได้ และเป็นประโยชน์ในองค์กรรวม รวมไปถึงเครือข่ายการเรียนรู้ การใช้ นับจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารกิจการพระพุทธศาสนาให้เข้มแข็งได้ในศตวรรษนี้

ความจำเป็นต้องมีการศึกษาอันจะพึงเกิดขึ้นคือการศึกษาสภาพกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวัด และพระพุทธศาสนาพึงรู้ พึงปฏิบัติ และจำต้องปฏิบัติเป็นชุดความรู้ภายใต้กลไกการปฏิบัติเกี่ยวกับกฎหมาย อาทิ พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎหมายอื่นที่เนื่องด้วยวัด คณะสงฆ์พึงทราบเพื่อการปฏิบัติ เช่น พระราชบัญญัติบุหรี ที่ว่าด้วยข้อพิพาทของวัดกับการติดป้ายสุบบุหรีไม่สุบบุหรี พระราชบัญญัติที่ดิน พระราชบัญญัติอาคารโรงเรือน พระราชบัญญัติโบราณสถาน พระราชบัญญัติการควบคุมมลพิษ พระราชบัญญัติการคุ้มครองสัตว์ และกฎหมายอื่น ๆ ที่วัดในพระพุทธศาสนาควรทราบเพื่อนำไปสู่

<sup>๙</sup>ไทยรัฐออนไลน์, 18 โฉนบวชนิคคี ไม่พันมือตำรวจกองปราบ, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล: <https://www.thairath.co.th/news/local/bangkok/1495736> [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕].

<sup>๑๐</sup>มติชนรายวัน, ชาวบ้านทับสะแกค้านปลดเจ้าอาวาสวัดดัง หลังแพคดีแพ่งค่าก่อสร้าง, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล: [https://www.matichon.co.th/region/news\\_2210990](https://www.matichon.co.th/region/news_2210990) [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕].

<sup>๑๑</sup>หนังสือพิมพ์บ้านเมือง, นายทุนเนียน! ฐบที่วัดมูลค่าพันล้านสำนักพุทธฯเตรียมยึดคืน, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล: <https://www.banmuang.co.th/news/region/89461> [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕].

<sup>๑๒</sup>หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ, พระพยอม" มีสิทธิ์ได้ค่าไถ่ถอนลูกข่ายแขก, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล: <https://www.thairath.co.th/news/local/central/1869608> [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕].

<sup>๑๓</sup>workpointTODAY, ตรวจสอบสำนักสงฆ์บุกรุกที่ป่าสงวน พระไม่รู้ มีโยมถวายให้สร้างวัด, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล: <https://workpointtoday.com/%e0%b8%95%e0%b8%a3%e0%b8%a7%e0%b8%88%e0%b8%aa%e0%b8%ad%e0%b8%9a%e0%b8%aa%e0%b8%b3%e0%b8%99%e0%b8%b1%e0%b8%81%e0%b8%aa%e0%b8%87%e0%b8%86%e0%b9%8c%e0%b8%9a%e0%b8%b8%e0%b8%81%e0%b8%a3%e0%b8%b8%e0%b8%81/> [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕].

การบริหารจัดการ ก. การสงเคราะห์กฎหมายเพื่อปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งในยุคปัจจุบัน จากนั้นนำไปสู่การจัดตั้งกองนิติการสงฆ์ ที่ทำหน้าที่ศึกษาข้อบัญญัติทางกฎหมาย เพื่อประโยชน์ต่อการบริหารกิจการคณะสงฆ์ ข. กองนิติการสงฆ์ แนวทางการจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือคณะสงฆ์ด้านกฎหมาย และข้อพิพาทเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งในสังคมไทยเพื่อทำหน้าที่ในการประมวลสภาพปัญหาข้อพิพาททางกฎหมายของวัดต่าง ๆ มาจัดกลุ่มเพื่อนำไปสู่การบริหารช่วยเหลือ เช่น การให้คำแนะนำเพื่อการปฏิบัติที่ถูกต้อง การเข้าไปช่วยเหลือไกล่เกลี่ยข้อพิพาท ที่วัดมีกับประชาชน หรือหน่วยงาน เช่น เรื่องที่ดิน ที่อยู่อาศัย หรือการทำนิติกรรมสัญญาต่าง ๆ พร้อมนำชุดความรู้ไปสู่การสร้างระบบปฏิบัติที่เนื่องด้วยกฎหมายเพื่อช่วยการบริหารงานของพระอุปัชฌาย์ ในในรูปแบบของ Application ที่เชื่อมกับระบบกฎหมาย โดยเฉพาะสำนักงานตำรวจแห่งชาติ กรณีผู้มาบวชมีคดีความต้องโทษ/หรือไม่มี ตามหลักอันตรายิทธิกรรม (ราชะกะโฏ-เป็นผู้ที่เนื่องด้วยระบบราชการ/หรือต้องโทษ) รวมไปถึงระบบตรวจสอบสุขภาพกับโรงพยาบาลหรือสาธารณสุข กรมสุขภาพจิต (ที่เกี่ยวกับโรคต้องห้ามตามเกณฑ์ของพระธรรมวินัย-กุฎฐัง- คัมภี-กิลาส-โสโส- อะปะมาโร และโรคตามเกณฑ์ทางสังคมปัจจุบัน เช่น เอ็ดส์-โควิด ๑๙-วัณโรค ฯ หรือโรคติดต่อร้ายแรงฯ/หรือบุคลิกภาพเกี่ยวกับจิตประสาท/มนุษย์โสสี-สะท้อนคิดความเชื่อตรงตามสถานะนักบวช/เพศสภาพตามเพศกำเนิด/ปฐิโสสี) การเกี่ยวเนื่องกับหนี้สินตรวจสอบกับสถาบันการเงินเครดิตบูโร (ภูชิสโสสี เป็นอิสระเป็นไท/อะนะโณสี มีพันธะทางหนี้สิน) การตรวจสอบกับระบบฐานข้อมูลของคณะสงฆ์ในเรื่องอธิการสงฆ์ ฯ โดยใช้เกณฑ์ในเรื่องของเลขบัตรประชาชน ๑๓ หลัก มาเป็นกลไกร่วมตรวจสอบโดยพระอุปัชฌาย์ผ่านคนที่ต้องการจะบวช จะทำให้ระบบมีความรวดเร็วและช่วยการคัดกรองเบื้องต้นในการบวชได้ง่ายขึ้น ทำให้มีผลต่อยอดของผู้บวชศึกษาในพระธรรมวินัยได้ เป็นชุดระบบปฏิบัติการที่ชื่อว่า Application พระอุปัชฌาย์เพื่อการตรวจสอบและคัดกรองผู้มาขอบวช (พระอุปัชฌาย์-ใช้เลขบัตรประชาชน-ตรวจกับสำนักงานตำรวจแห่งชาติ-โรงพยาบาลหรือสาธารณสุข-สถาบันการเงิน-ฐานข้อมูลอธิการสงฆ์-คัดกรองอนุญาต/ไม่อนุญาตให้บวช) (ค.การพัฒนากระบวนการปฏิบัติการพระอุปัชฌาย์เพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งในสังคมไทย) จากนั้นนำผลได้ทั้งในส่วนของนิติการสงฆ์ที่มีแนวทางการจัดตั้งไปทดลองใช้ และขยายเครือข่ายเพื่อการปฏิบัติให้เกิดขึ้นเป็นเครื่องมือและกลไกเพื่อการระปฏิบัติในระดับจังหวัดและสู่ภาคคณะสงฆ์ระดับภาค และประเทศโดยมีเป้าหมายเป็นความคาดหวังเป็นระบบปฏิบัติการทั้งในส่วนกองนิติการ และ Application เพื่อมาใช้งานจริงสำหรับการบริหารกิจการคณะสงฆ์ไทยเป็นสำคัญ ง. กลไกการพัฒนาเครือข่ายทางสังคมเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งของคณะสงฆ์ไทย โดยมีความคาดหวังเป็นประสิทธิผลในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ความต้องการ/คาดหวังจากการศึกษาวิจัย มีความต้องการผลอันพึงได้ เป็น (๑) ชุดความรู้อันเกิดจากการศึกษาวิเคราะห์กฎหมายในองค์กรวม ได้ชุดความรู้ คู่มือ และชุดฝึก ที่เกี่ยวกับกฎหมายครอบคลุมรอบด้านเพื่อการบริหารวัด และกิจการพระพุทธศาสนา (๒) หน่วยจัดตั้งนิติการสงฆ์ องค์กรหรือหน่วยจัดตั้งภายใต้กรอบของภาระงานของสำนักงานเจ้าคณะจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (๓) ได้ระบบปฏิบัติการอันเป็นกลไกเพื่อการบริหารพระธรรมวินัย และกลไกทางกฎหมาย ในชุดปฏิบัติการที่ชื่อว่า Application พระอุปัชฌาย์ ช่วยคัดกรองผู้มาบวช ให้เป็นไปตามเกณฑ์ของพระธรรมวินัยและ

กฎหมายภายในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (๔) ขยายผลสร้างเครือข่ายเป็นการสร้างกลไกเชิงปฏิบัติ เพื่อการรู้ สร้างองค์กร ใช้เครื่องมือในรูปแบบเครือข่ายในเขตคณะสงฆ์ไทย

## ๑.๒ วัตถุประสงค์การวิจัย

- ๑.๒.๑ เพื่อสังเคราะห์กฎหมายสำหรับการปกครองคณะสงฆ์
- ๑.๒.๒ เพื่อศึกษาศูนย์ช่วยเหลือคณะสงฆ์ด้านกฎหมายและข้อพิพาทเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งในสังคมไทย
- ๑.๒.๓ เพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติการเชิงกฎหมายและพระธรรมวินัยเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งในสังคมไทย
- ๑.๒.๔ เพื่อการพัฒนาเครือข่ายทางสังคมเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งของคณะสงฆ์ไทย

## ๑.๓ ปัญหาการวิจัย

- ๑.๓.๑ กฎหมายสำหรับการปกครองคณะสงฆ์มีอะไรบ้าง
- ๑.๓.๒ องค์กรประกอบของศูนย์ช่วยเหลือคณะสงฆ์ด้านกฎหมายและข้อพิพาทเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งในสังคมไทยเป็นอย่างไร
- ๑.๓.๓ ระบบปฏิบัติการเชิงกฎหมายและพระธรรมวินัยเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งในสังคมไทยมีอะไรบ้าง
- ๑.๓.๔ กระบวนการในการพัฒนาเครือข่ายทางสังคมเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งของคณะสงฆ์ไทยเป็นอย่างไร

## ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

### ๑.๔.๑ ขอบเขตเนื้อหา

งานวิจัยฉบับนี้มุ่งศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับกฎหมายเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งในสังคมไทย แนวทางการจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือคณะสงฆ์ด้านกฎหมายและข้อพิพาทเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งในสังคมไทย พัฒนาระบบปฏิบัติการเชิงกฎหมายและพระธรรมวินัยเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งในสังคมไทย พัฒนาเครือข่ายทางสังคมเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งของคณะสงฆ์ไทย และนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาโครงสร้างเชิงระบบเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งในสังคมไทย ทั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับนโยบายคณะสงฆ์ การพัฒนานวัตกรรมเชิงพุทธ การบริหารกิจการคณะสงฆ์ และทฤษฎีทางการบริหาร

### ๑.๔.๒ ขอบเขตพื้นที่/องค์กร

พื้นที่ที่ใช้ในการวิจัยคือ เขตปกครองคณะสงฆ์ไทย ซึ่งคณะผู้วิจัย ได้คัดเลือกกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา โดยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือก ดังนี้

๑. แบ่งพื้นที่ออกเป็น ๔ โซน คือ ๑. โซนภาคกลาง ๒. โซนภาคเหนือ ๓. โซนภาคใต้ และ ๔. โซนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้ครอบคลุมพื้นที่ทั้งประเทศไทย

๒. ในแต่ละโซน คัดเลือกตัวแทนแต่ละโซนๆละ ๒ จังหวัด ด้วยวิธีการจับสลาก  
จากเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเลือกตัวแทนของเขตปกครองคณะสงฆ์แต่ละโซน  
ดังนี้

๑. โซนภาคกลาง ได้แก่ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และ จังหวัดสมุทรสงคราม
๒. โซนภาคเหนือ ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ และ จังหวัดลำพูน
๓. โซนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี และ จังหวัดนครศรีธรรมราช
๔. โซนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา และ จังหวัดขอนแก่น

#### ๑.๔.๓ ขอบเขตประชากร

**ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ พระสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๔,๗๕๔ รูป  
จังหวัดสมุทรสงคราม ๑,๑๑๓ รูป จังหวัดเชียงใหม่ ๔,๔๙๓ รูป จังหวัดลำพูน ๑,๒๒๑ รูป จังหวัดสุ  
ราษฎร์ธานี ๑,๒๓๒ รูป จังหวัดนครศรีธรรมราช ๓,๘๐๒ รูป จังหวัดนครราชสีมา ๘,๕๘๘ รูป และ  
จังหวัดขอนแก่น ๘,๐๔๙ รูป รวมจำนวนทั้งสิ้น ๓๓,๒๕๓ รูป<sup>๓๓</sup>

**ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** แบ่งเป็น ๓ กลุ่ม คือ

**กลุ่มที่ ๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับนโยบาย** ได้แก่ กรรมการมหาเถรสมาคม ๒ รูป เจ้า  
คณะภาค ๒ รูป และผู้บริหารสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ๒ คน รวม ๖ รูปหรือคน

**กลุ่มที่ ๒ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับจังหวัด** ได้แก่ พระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดลำพูน จังหวัดสุราษฎร์ธานี  
จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดขอนแก่น จำนวน ๑๖ รูป

**กลุ่มที่ ๓ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญระดับเครือข่าย** ได้แก่ นักกฎหมายที่เกี่ยวข้องในพื้นที่พัฒนา  
นวัตกรรมเชิงพุทธ จำนวน ๒ ราย นักวิชาการศาสนา ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่เกี่ยวข้อง  
ในพื้นที่พัฒนานวัตกรรมเชิงพุทธ จำนวน ๒ ราย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน ๒ ราย รวม ๖ รูป  
หรือคน

#### ๑.๕ นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

**การปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็ง** หมายถึง การปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามพระ  
ธรรมวินัยในพระพุทธศาสนาและกฎหมายคณะสงฆ์ ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์พุทธศักราช ๒๕๖๑  
ทั้งระเบียบ มติมหาเถรสมาคมที่เนื่องด้วยการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในองค์กรรวมให้สอดคล้องกับวิถี  
ประชาและกฎหมายบ้านเมือง ในการศึกษานี้หมายเอาเฉพาะการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในเขต  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยาเพื่อเป็นแนวปฏิบัติให้เกิดการขับเคลื่อนต้นแบบสู่ความเข้มแข็งต่อไป

**กฎหมายเพื่อการปกครองคณะสงฆ์** หมายถึง กฎหมายข้อบังคับที่เนื่องด้วยการบริหาร  
การปกครองคณะสงฆ์ อันประกอบด้วยกฎหมายตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎหมายที่เนื่องด้วย  
การบริหารการปกครองสงฆ์ในองค์กรรวม ที่จะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจ เพื่อการปฏิบัติให้เกิดผล  
ในเชิงของการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติในองค์กรรวม ในการงานวิจัยนี้หมายเอาข้อกฎหมายที่เนื่องด้วย

<sup>๓๓</sup>ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานสถิติแห่งชาติ, สถิติบุคลากรและศาสนสถาน  
ทางศาสนาในประเทศไทย, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : [http://ittdashboard.nso.go.th/preview.php?id\\_project=56](http://ittdashboard.nso.go.th/preview.php?id_project=56) [๑๒ พฤษภาคม ๒๕๖๕].

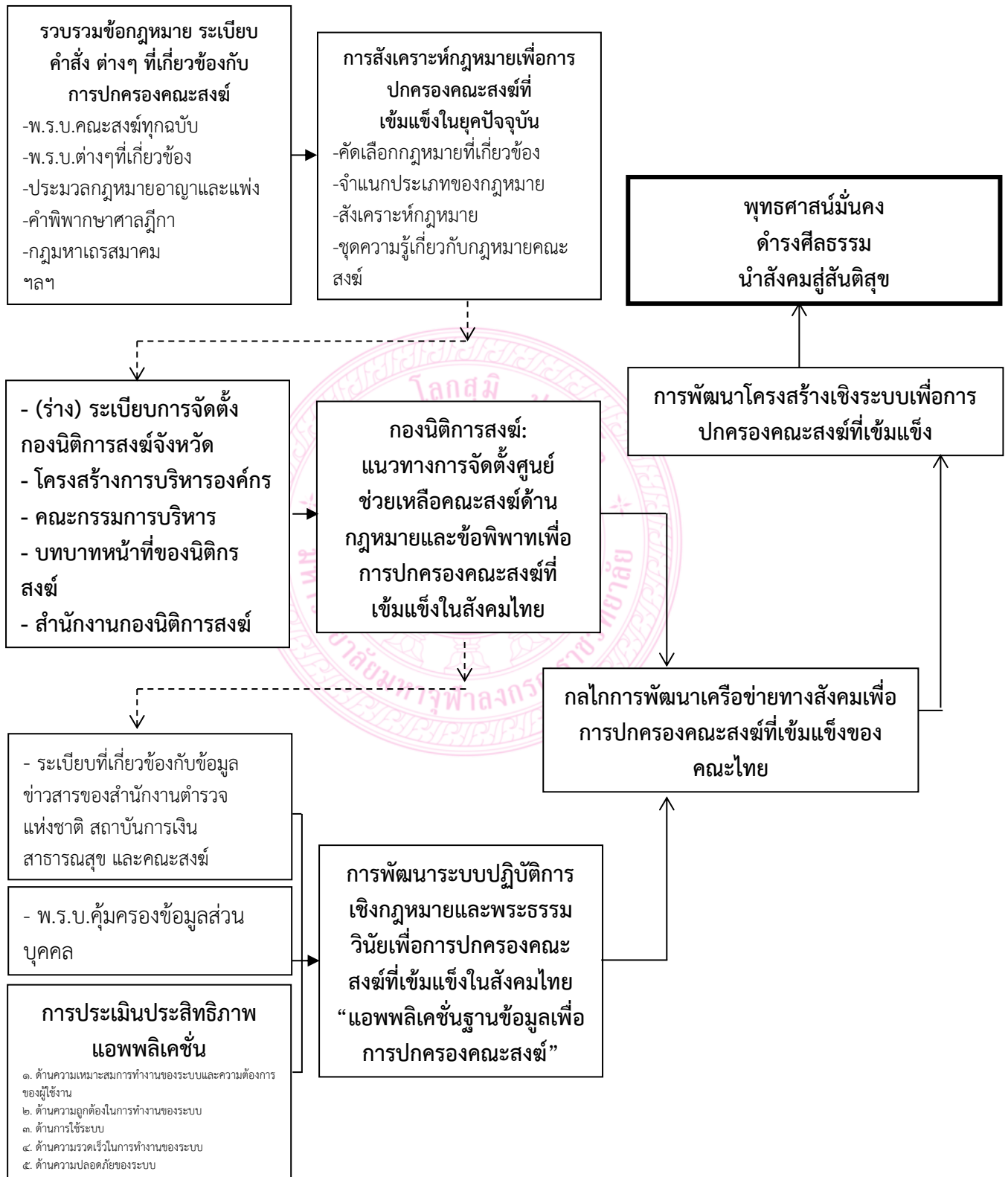
การบริหารกิจการคณะสงฆ์ (๑) พระราชบัญญัติ ระเบียบ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และการปกครองทั้งหมด มาศึกษา อบรม พัฒนา ส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกต้อง ผ่านระบบ องค์กร และ คณะกรรมการที่จัดตั้งขึ้นในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

**กองนิติการสงฆ์** หมายถึง คณะกรรมการจัดตั้งของคณะสงฆ์ในรูปของคณะกรรมการ (๑) ตามวาระ (๒) จัดตั้งเป็นคณะกรรมการเฉพาะกิจ ที่จะทำหน้าที่ในการบริหารประเด็นที่เนื่องด้วย กฎหมาย และพระธรรมวินัยโดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ในเขต จังหวัดพระ ในการศึกษานี้กำหนดเอาให้จังหวัดพระนครศรีอยุธยาสร้างองค์กรต้นแบบในชื่อกองนิติ การสงฆ์ ซึ่งจะทำหน้าที่ในการประมวลประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย พระธรรมวินัย ที่เป็นไปเพื่อ การบริหารกิจการคณะสงฆ์ (๑) การศึกษาประเด็นพิพาททางกฎหมาย และพระธรรมวินัย พร้อมแนวทาง แก้ไข (๒) การให้ความรู้เพื่ออำนวยความสะดวกทางการบริหาร (๓) คณะกรรมการกลาง/การไกล่ ถ่อเพื่อยุติปัญหาข้อขัดแย้งตามพระธรรมวินัยและกฎหมาย (๔) ให้ช่วยเหลือคณะสงฆ์ด้านกฎหมาย และข้อพิพาทที่เกิดขึ้นในขอบเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยวิธีการของการได้ของคณะกรรมการ กองนิติการสงฆ์ การคัดสรรอย่างเป็นระบบโดยมีระเบียบที่กำหนดและร่างขึ้นภายใต้กลไกอำนาจ การบริหารจากส่วนงานคณะสงฆ์ระดับจังหวัด ทำหน้าที่ในการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการ และคณะกรรมการชุดต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการศึกษากฎหมายเพื่อการบริหาร คณะกรรมการศึกษา ข้อพิพาทเพื่อการจัดการ องค์กรคณะพิจารณาไกล่ข้อขัดแย้งตามที่กำหนดและมอบหมาย เป็นต้น

**ศูนย์ช่วยเหลือคณะสงฆ์ด้านกฎหมายและข้อพิพาท** หมายถึง สำนักงานจัดตั้งของคณะ สงฆ์ระดับจังหวัดทำหน้าที่เป็นสำนักงานคอยประสานงานกับคณะกรรมการกองนิติการสงฆ์ สำนักงานเจ้าคณะผู้ปกครองระดับต่าง ๆ หน่วยการปกครองระดับวัด และกรณีขัดแย้งที่เกิดขึ้นใน พื้นที่ต่าง ๆ ในเขตจังหวัด ในรูปของสำนักงานอำนวยความสะดวกปฏิบัติ ที่จะทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ประสานงานเพื่อการปฏิบัติช่วยเหลือคณะสงฆ์ด้านกฎหมายและข้อพิพาท

**ระบบปฏิบัติการเชิงกฎหมายและพระธรรมวินัย** หมายถึง การออกแบบระบบที่ สอดคล้องกับพระธรรมวินัยและกฎหมาย โดยมีเป้าหมายเพื่อการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ อย่างใหม่ที่ทันสมัย รวดเร็ว ฉับไว ตอบรับกับสถานการณ์บ้านเมือง เช่น (ก) การจัดทำ Platform ที่ ช่วยอำนวยความสะดวกในการคัดกรองคนเข้ามาสู่ระบบการบวชที่เรียกว่า Application พระ อุปัชฌาย์ ทำหน้าที่ในการคัดกรองคนเข้าสู่กระบวนการบวชในพระพุทธศาสนา (ข) การจัดตั้ง คณะกรรมการกองนิติการสงฆ์เพื่อการบริหารพระธรรมวินัยและกฎหมายให้สอดคล้องกัน (ค) การ สร้างกลไกในรูปแบบเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนให้พระและวัดในเขตจังหวัดพระนครศรีอยุธยาสามารถมี เครื่องอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการ

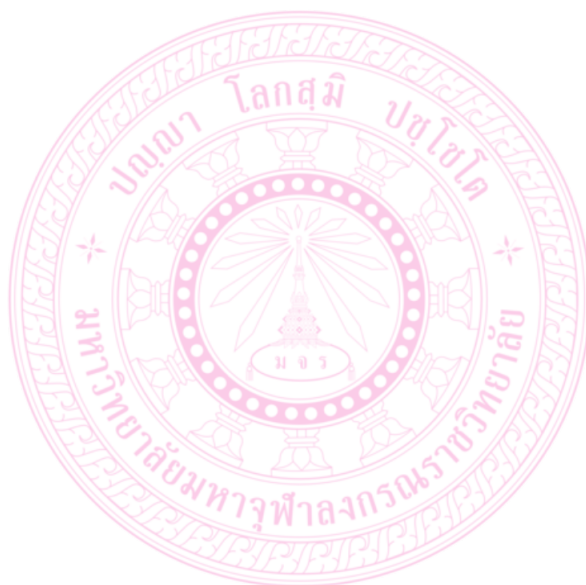
## ๑.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพที่ ๑.๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

- ๑.๗.๑ ได้องค์ความรู้ใหม่ด้านกฎหมายคณะสงฆ์
- ๑.๗.๒ ได้กระบวนการในการจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือคณะสงฆ์ด้านกฎหมายและข้อพิพาท
- ๑.๗.๓ ได้ระบบปฏิบัติการเชิงกฎหมายและพระธรรมวินัย
- ๑.๗.๔ ได้เครือข่ายทางสังคมเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็ง
- ๑.๗.๕ ผลการวิจัยส่งต่อให้กับ ๑. คณะสงฆ์ ๒. สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด ๓. มหาเถรสมาคม/วัดทั่วประเทศ ๔. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในการช่วยกันขับเคลื่อนสู่ความยั่งยืนต่อไป



## บทที่ ๒

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ “การวิเคราะห์นโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย” จากเอกสารวิชาการต่างๆ และงานวิจัยที่มีผู้ได้ศึกษาไว้แล้ว ดังนี้

๒.๑ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการทรัพย์สินของวัด

๒.๔ ทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

รูปแบบเริ่มจากกระบวนการในการศึกษาหรือสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การสร้างรูปแบบนำไปสู่รูปแบบที่เหมาะสม มีการวิเคราะห์รูปแบบที่ใช้ได้จริง และขั้นตอนสุดท้ายคือการสรุปและนำเสนอรูปแบบ ในงานวิจัยฉบับนี้ผู้วิจัยจึงได้ทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบไว้ ดังนี้

##### ๒.๑.๑ ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นไว้ได้ใน ๔ ลักษณะกล่าวคือ รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่าง แต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ<sup>๑</sup> รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ<sup>๒</sup> รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก

---

<sup>๑</sup>ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพนธ์, การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๐), หน้า ๒๑-๒๓.

<sup>๒</sup>อุทัย บุญประเสริฐ, หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑., อุทุมพร จามรมาน, “โมเดลคืออะไร”, วารสารวิชาการ, ๑(๒), ๒๒-๒๖ มีนาคม, ๒๕๔๑ : ๒๒., Bardo, J. W., & Hartman, J. J., *Urban society: A systematic introduction*, (New York : F. E. Peacock, 1982), p. 70.

เช่น เมืองในอุดมคติ<sup>๓</sup> รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย<sup>๔</sup>

นอกจากนี้ได้นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ต่างๆ กัน กล่าวคือ รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องของหน่วยงานต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ดังนั้น รูปแบบ จึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่างๆ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุและผล<sup>๕</sup> คือ วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวต่างๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ ให้สามารถเข้าใจได้ง่ายและในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราว หรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ<sup>๖</sup> รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย<sup>๗</sup>

รูปแบบ ยังหมายถึง โครงสร้างแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ สามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ที่มีปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่างๆ อธิบายขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ<sup>๘</sup> และหมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่างๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้<sup>๙</sup>

ความหมายของรูปแบบจำแนกออกเป็น ๓ ความหมาย ดังนี้<sup>๑๐</sup>

๑) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น

<sup>๓</sup>ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิพษ์, การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้, หน้า ๒๑-๒๓.

<sup>๔</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑-๒๓.

<sup>๕</sup>อุทุมพร จามรมาน, “โมเดลคืออะไร”, วารสารวิชาการ : ๒๒.

<sup>๖</sup>เยาวดี วิบูลย์ศรี, การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๒๗.

<sup>๗</sup>ทีศนา แคมมณี, ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๒๑๘.

<sup>๘</sup>บุญชม ศรีสะอาด, การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.watpon.com/boonchom/development.pdf>, [๒๐ ก.ย. ๒๕๕๗].

<sup>๙</sup>วโร เพ็งสวัสดิ์ ผศ.ดร., “การวิจัยพัฒนารูปแบบ”, วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ปีที่ ๒, ฉบับที่ ๔ : กรกฎาคม – ธันวาคม ๒๕๕๓ : ๓.

<sup>๑๐</sup>รัตน์ บัณฑิต, การวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : คำสมัย, ๒๕๕๒), หน้า ๑๒๔.

๒) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model”

๓) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้ บางที่เรียกกันว่าภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

สรุปได้ว่า คำว่า รูปแบบ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Model” และตรงกับคำว่า ต้นแบบ แบบแผน แบบจำลอง รูปแบบจึงมีความหมายแตกต่างกันออกไปตามแนวคิดของนักวิชาการ โดยสรุปแล้วสามารถแบ่งความหมายออกเป็น ๔ ประเภท คือ ๑. รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ ๒. สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ๓. ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ ๔. ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

#### ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของรูปแบบ

| นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล                       | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ถวัลย์รัฐ วรเทพพิทักษ์<br>(๒๕๔๐, หน้า ๒๑-๒๓) | ๑. รูปแบบของจริง<br>๒. รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง<br>๓. แบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ                                                                  |
| ทิตินา แชมมณี<br>(๒๕๔๕, หน้า ๒๑๘)            | ๑. รูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม<br>๒. รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบคำตอบความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย                                                |
| บุญชม ศรีสะอาด<br>(ออนไลน์, ๒๕๕๗)            | ๑. โครงสร้างแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ<br>๒. อธิบายขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ                                                                 |
| เยาวดี วิบูลย์ศรี<br>(๒๕๔๔, หน้า ๒๗)         | ๑. วิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ<br>๒. การนำเสนอเรื่องราว หรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ                                             |
| รัตนะ บัวสนธิ์<br>(๒๕๕๒, หน้า ๑๒๔)           | ๑. แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง<br>๒. แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์<br>๓. แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง |
| วาโร เพ็งสวัสดิ์<br>(๒๕๕๓, หน้า ๓)           | ๑. กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่างๆ ของระบบ                                                                                                                     |

ตารางที่ ๒.๑ สรุปความหมายของรูปแบบ (ต่อ)

| นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล               | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| อุทัย บุญประเสริฐ<br>(๒๕๔๔, หน้า ๓๑) | ๑. สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของ ปัจจัย หรือตัวแปรต่าง ๆ<br>๒. องค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน                               |
| อุทุมพร จามรมาน<br>(๒๕๔๑, หน้า ๒๒)   | ๑. โครงสร้างของความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ<br>๒. มีมากกว่าหนึ่งมิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่างๆ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุผล |

### ๒.๑.๒ ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการด้านต่าง ๆ ก็ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันไป ดังนี้

รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้น ได้แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท คือ<sup>๑๑</sup>

๑. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

๒. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ

๓. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

๔. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

<sup>๑๑</sup> Keeves, P. J., Educational research methodology and measurement : An international handbook Oxford, (England : Pergamon Press, 1988), pp. 561-565.

นอกจากนี้รูปแบบยังแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท ดังนี้<sup>๑๒</sup>

๑. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

๑.๑ รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า

๑.๒ รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกหัดบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

๒. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น

๒.๑ รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้อธิบายพฤติกรรมในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงานคำอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy (เบอทาเลนฟี) ผู้สร้างทฤษฎีระบบกล่าวว่า การมีรูปแบบข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ก็ยังดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

๒.๒ รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

และสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ<sup>๑๓</sup>

๑. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

๑.๑ รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เช่น รูปแบบเครื่องบินที่สร้างเหมือนจริงแต่มีขนาดย่อ

๑.๒ รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นรูปแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบผลิตสินค้า ต้องสร้างรูปแบบเท่าของจริงขึ้นมาก่อนแล้วจึงผลิตสินค้าตามรูปแบบนั้น

๒. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model) จำแนกออกเป็น

๒.๑ รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว เช่น รูปแบบที่สร้างมาจากทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้น

๒.๒ รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นมาเพื่ออธิบายทฤษฎี หรือปรากฏการณ์ เช่น รูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีการคัดสรรตามธรรมชาติ เพื่อนำไปอธิบายทฤษฎีการคงอยู่ของนักเรียนในโรงเรียน เป็นต้นจากการศึกษาประเภทของรูปแบบ

รูปแบบแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model of) รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

<sup>๑๒</sup>Smith, R. H., and Others, **Measurement : Making Organization Perform**, (New York : Macmillan, 1980), p. 461.

<sup>๑๓</sup>Steiner, อังโน วาโร เฟิงส์วีสต์ ผศ.ดร., “การวิจัยพัฒนารูปแบบ”, วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ปีที่ ๒, ฉบับที่ ๔ : กรกฎาคม – ธันวาคม ๒๕๕๓ : ๓.

๒. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model of) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่างๆ ที่สัมพันธ์กัน<sup>๑๔</sup>

ประเภทของรูปแบบตามแนวคิดหลักการหรือทฤษฎี ซึ่งเป็นพื้นฐานในรูปแบบนั้นๆ สามารถแบ่งรูปแบบการสอนเอาไว้ ๔ รูปแบบ คือ

๑. Information-Processing Models เป็นรูปแบบการสอนที่ยึดหลักความสามารถในการบวนการประมวลผลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒. Personal Models รูปแบบการสอนที่จัดไว้ในกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหมด

๓. Social Interaction Models เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

๔. Behavior Models เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในรูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้<sup>๑๕</sup>

สรุปได้ว่า รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันเป็นสิ่งที่นักวิชาการหลากหลายสาขาวิชาคิดและสร้างขึ้นแตกต่างกันออกไป เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้แก่ Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียง Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อ Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ Causal Model เป็นรูปแบบที่นำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผล เป็นต้น

---

<sup>๑๔</sup>Steiner, Lars, “Organizational Dilemmas as Barriers to Learning”, อ้างใน บุญชิต ขำนิ ศาสตร์, “รูปแบบการบริหารวิชาการในการจัดการศึกษาปฐมวัย ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี”, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๖).

<sup>๑๕</sup>Joyce and Well, อ้างใน บุญชิต ขำนิ ศาสตร์, “รูปแบบการบริหารวิชาการในการจัดการศึกษา ปฐมวัย ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี”, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสยาม, ๒๕๕๖).

ตารางที่ ๒.๒ สรุปประเภทของรูปแบบ

| นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล            | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Joyce and Well<br>(๒๕๕๖)          | ๑. Information-Processing Models ยึดการประมวลผลข้อมูลของผู้เรียนและข้อมูลให้มีประสิทธิภาพ<br>๒. Personal Models ปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย<br>๓. Social Interaction Models ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม<br>๔. Behavior Models องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลัก |
| Keeves, P. J.<br>(1988 : 561-565) | ๑. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัย<br>๒. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษา<br>๓. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์<br>๔. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic                                |
| Smith, R. H.<br>(1980 : 461)      | ๑. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model)<br>๒. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model)                                                                                                                                                                                                          |
| Steiner<br>(๒๕๕๓, หน้า ๓)         | ๑. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model)<br>๒. รูปแบบเชิงแนวคิด (Conceptual Model)                                                                                                                                                                                                           |
| Steiner, Lars.<br>(๒๕๕๖)          | ๑. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model of)<br>๒. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model of)                                                                                                                                                                                 |

## ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ

การบริหารมีควบคู่กันมากับมนุษย์เป็นเวลานานแล้ว แต่การบริหารกิจการใดๆ ที่เกี่ยวกับสาธารณะ ในยุคปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้พันธกิจต่างๆ เหล่านั้นดำเนินการไปได้ด้วยดีและบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ สำหรับนักบริหารกิจการสาธารณะทุกๆ ไป รวมทั้งพระสงฆ์สาธุการผู้บริหารงานการคณะสงฆ์ด้วย ต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารทั้งที่เป็นแนวคิดทางด้านศาสนา และด้านหลักการบริหารทุกๆ ไป ดังนี้

### ๒.๒.๑ ความหมายของการบริหาร

นักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของคำว่า “การบริหาร” ไว้ ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอนำมาประกอบการศึกษา ดังนี้

การบริหาร คือ กระบวนการจัดการ และดำเนินการทุกๆ ด้าน เพื่อให้การคณะสงฆ์ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของการวัด และเป็นฐานรองรับพระศาสนามีความก้าวหน้า สามารถอำนวยการประโยชน์เสริมสร้างความผาสุก ความถูกต้อง ความเป็นระเบียบเรียบร้อยดีงาม และแสดงความเมตตา

เคราะห์ต่อปวงชน ปรากฏชัดทั้งทางรูปธรรมและนามธรรม<sup>๑๖</sup> นอกจากนี้ยังหมายถึงการปกครอง (Government) การดูแลรักษาหมู่คณะ และการดำเนินงานหรือจัดการ (Management) กิจกรรมต่างๆ ของหมู่คณะ หรือองค์กรต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามนโยบาย (Policy) และวัตถุประสงค์ (Purposes/Objectives) ขององค์กรนั้นๆ ด้วยดี มีประสิทธิภาพ (Efficiency)<sup>๑๗</sup>

ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่นมั่นคง และสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคลและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กร<sup>๑๘</sup> ดังนั้นการบริหารจัดการ จึงเป็นกระบวนการของการแสวงหา และการผสมผสานทรัพยากรที่สำคัญ ๓ ประเภท คือ มนุษย์ การเงิน และทรัพยากรด้านกายภาพ เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นที่ปรารถนาของสังคม การบริหารโดยสรุปก็คือ

๑. การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จโดยลำพังคนเดียว ไม่ใช่การบริหารหรือการจัดการ การบริหารหรือการจัดการเกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม โดยอย่างน้อยที่สุดกลุ่มนั้นจะต้องมีจำนวนสมาชิกตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป

๒. กลุ่มบุคคลดังกล่าวจะต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน และผู้จัดการจะมีบทบาทสำคัญในการชี้แนะให้แนวทางในการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มหรือเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายของกลุ่มเอง ในกรณีที่เป้าหมายของกลุ่มมิได้กำหนดขึ้นมาจากภายนอกหรือจากหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป

๓. การจัดการเป็นงานด้านสมอง ใช้ความคิด ปฏิภาณ และการตัดสินใจ เพื่อสร้างเงื่อนไขและรักษาไว้ซึ่งเงื่อนไขสำหรับการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม<sup>๑๙</sup>

จึงกล่าวได้ว่าการบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ซึ่งเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ กล่าวคือ มีหลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน โดยลักษณะเช่นนี้การบริหารงานจึงเป็นศาสตร์ทางสังคม ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยาและรัฐศาสตร์ แต่ถ้ามพิจารณาการบริหารงานในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารงาน

<sup>๑๖</sup>พระธรรมวรนายก (โสภาส นิลุตติเมธี), ธรรมปริทัศน์ “๔๖”, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๗๓.

<sup>๑๗</sup>พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงคล), การบริหารวัด, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (นครปฐม : เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๕๑), หน้า ๒๖.

<sup>๑๘</sup>พระมหาอุทัย วชิรเมธี (ว.วชิรเมธี), คนสร้างงานสำเร็จ, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๓๒.

<sup>๑๙</sup>ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, วิทยาการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๐), หน้า ๓-๔.

แต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปปรับใช้ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม<sup>๒๐</sup>

นอกจากนี้การบริหารงานเป็นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน<sup>๒๑</sup> หรือความพยายามที่จะสั่ง แนะและ ผสมผสานความพยายามของมนุษย์ ซึ่งมีจุดรวมที่มุ่งสู่จุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายบางอย่าง การบริหารเป็นกิจกรรมที่จำเป็นของผู้บริหาร ในองค์การซึ่งมีหน้าที่สั่งการ ให้ความสะดวกในการทำงาน ของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน<sup>๒๒</sup>

การบริหารเป็นทั้งศิลป์ ศาสตร์ และอาชีพ กล่าวคือ กรณีที่เป็นศิลป์ (art) หมายถึง บุคคล ได้ใช้ทักษะและความรู้ที่พัฒนาขึ้นของแต่ละบุคคล เพื่อให้บรรลุจุดหมายใดจุดหมายหนึ่ง กรณีที่เป็น ศาสตร์ (science) เป็นองค์ความรู้ในสิ่งที่เกิดจากการสืบค้นหาความรู้ใหม่ ด้วยวิธีเชิงวิทยาศาสตร์ มี การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ การประมวลผลข้อมูล การตั้งสมมุติฐาน และการทดสอบสมมุติฐาน กรณีที่เป็นอาชีพ (profession) นั้น อาชีพเกิดจากความเป็นศิลป์และความเป็นศาสตร์โดยพิจารณา จากเกณฑ์ที่แสดงถึงความเป็นอาชีพใดๆ<sup>๒๓</sup> และเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อ ความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้<sup>๒๔</sup>

จากแนวคิดดังกล่าวนี้ สรุปความหมายของการบริหารว่า การบริหารก็คือการที่บุคคล ตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปร่วมมือกันทำงานโดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรทางการบริหารมา จัดดำเนินการตามกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน

จากความหมายของการบริหารสามารถสรุปแนวคิดได้ดังนี้

## ตารางที่ ๒.๖ ความหมายของการบริหาร

<sup>๒๐</sup>จันทราณี สงวนนาม, เอกสารประกอบการสอนบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง, (กรุงเทพมหานคร : ม.ท.ป., ๒๕๓๖), หน้า ๔.

<sup>๒๑</sup>สุธี สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยภักษ์, หลักการบริหารเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ก.พ., ๒๕๓๖), หน้า ๑๒.

<sup>๒๒</sup>ชาญชัย อาจินสมาจาร, การบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริม, ๒๕๔๐), หน้า ๓๘.

<sup>๒๓</sup>วิโรจน์ สารรัตน์, การบริหารหลักการทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิทยวิสุทธิ์, ๒๕๔๒), หน้า ๔.

<sup>๒๔</sup>สมยศ นาวิการ, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๔๔), หน้า ๑๘.

| นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล                                         | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระธรรมวรนายก<br>(โอกาส นิรุตติเมธี<br>(๒๕๔๖, หน้า ๗๓)         | กระบวนการจัดการ และดำเนินการทุกๆ ด้าน เพื่อให้การคณะสงฆ์ซึ่งตั้งอยู่บนฐานของการวัด และเป็นฐานรองรับพระศาสนามีความก้าวหน้า สามารถอำนวยประโยชน์ เสริมสร้างความผาสุก ความถูกต้อง ความเป็นระเบียบเรียบร้อยดีงาม และแสดงความเมตตาอนุเคราะห์ต่อปวงชน ปรากฏชัดทั้งทางรูปธรรมและนามธรรม                                                                                                            |
| พระราชญาณวิสิฐ<br>(เสริมชัย ชยมงคล),<br>(๒๕๕๑, หน้า ๒๖).       | การปกครอง (Government) การดูแลรักษาหมู่คณะ และการดำเนินงานหรือจัดการ (Management) กิจกรรมต่างๆ ของหมู่คณะ หรือองค์กรต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามนโยบาย (Policy) และวัตถุประสงค์ (Purposes/Objectives) ขององค์กรนั้นๆ ด้วยดี มีประสิทธิภาพ (Efficiency)                                                                                                                                       |
| พระมหาวิมลชัย วชิรเมธี<br>(ว.วชิรเมธี),<br>(๒๕๕๐, หน้า ๒๕-๓๒.) | ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่จะทำให้ชนะใจลูกน้อง ธรรมะสำหรับผู้บริหารงาน คือ จะต้องมีความหนักแน่น มั่นคง และสามารถเป็นเสาหลักในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการแบ่งงานให้ลูกน้องทำตามความชำนาญของแต่ละบุคคลและรู้จักกระจายอำนาจให้แก่ลูกน้องได้ ช่วยแบ่งเบาภาระของตนเอง ดังนั้นผู้บริหารงานที่ดีจึงเป็นผู้ที่คอยดูแลภาพรวมในการทำงานของบุคคลในองค์กร |
| ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ<br>(๒๕๔๐, หน้า ๓-๔).                       | กระบวนการของการแสวงหา และการผสมผสานทรัพยากรที่สำคัญ ๓ ประเภท คือ มนุษย์ การเงิน และทรัพยากรด้านกายภาพ เพื่อที่จะได้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กรในการผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นที่ปรารถนาของสังคม                                                                                                                                                                                          |
| จันทราณี สงวนนาม<br>(๒๕๓๖, หน้า ๔).                            | การบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ซึ่งเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบอย่างมีระบบ กล่าวคือ มีหลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎีที่เชื่อถือได้อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน                                                                                                                                                                                             |
| สุธี สุทธิสมบุรณ์<br>และสมาน รังสียกฤษฎ์<br>(๒๕๓๖, หน้า ๑๒).   | การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ สิ่งของ (Material) และวิธีการปฏิบัติงาน (Method) เป็นอุปกรณ์ในการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                               |

ตารางที่ ๒.๖ ความหมายของการบริหาร (ต่อ)

| นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล                | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชาญชัย อาจินสมจาร<br>(๒๕๔๐, หน้า ๓๘). | ความพยายามที่จะสั่ง เน้นและผสมผสานความพยายามของมนุษย์ ซึ่งมีจุดรวมที่มุ่งสู่จุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายบางอย่าง การบริหารเป็นกิจกรรมที่จำเป็นของผู้บริหาร ในองค์กรซึ่งมีหน้าที่สั่งการ ให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มคนที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน |
| วิโรจน์ สารัตนะ<br>(๒๕๔๒, หน้า ๔).    | การบริหารเป็นทั้งศิลป์ ศาสตร์ และอาชีพ                                                                                                                                                                                                          |
| สมยศ นาวิการ<br>(๒๕๔๔, หน้า ๓๘).      | กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์กรและใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้                                                                                   |

### ๒.๒.๒ ความหมายของผู้บริหาร

ในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยผู้บริหาร ที่มีความรู้ความสามารถสูง ในการพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพต่อไปได้ องค์กรทางพระพุทธศาสนาก็จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหาร คือ พระสังฆาธิการที่มีความรู้ และความสามารถสูงในการพัฒนาองค์กรทางพระพุทธศาสนา มี วัด เป็นต้น ได้มีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้หลายท่าน ดังนี้

นักบริหาร คือ ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เขาบริหารงานด้วยธรรมาธิปไตยที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ เขาเป็นผู้นำที่น้อมอยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน<sup>๒๕</sup> ผู้บริหาร คือนักแก้ปัญหขององค์กรทั้งปัญหาในด้านงาน ด้านงบประมาณ ด้านเวลาและด้านคน ซึ่งรวมถึงปัญหาสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจด้วย<sup>๒๖</sup> รวมถึงผู้บริหารเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ การสั่งการและช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้<sup>๒๗</sup>

ผู้บริหาร คือ บุคคลใดๆ ก็ตามที่พยายามทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร โดยใช้กำลังความพยายามของบุคคลอื่น หรือบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ต่อบุคคลอื่นคือผู้บริหาร<sup>๒๘</sup> และ

<sup>๒๕</sup>พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สหธรรมิก, ๒๕๓๙), หน้า ๕๖.

<sup>๒๖</sup>ถวิล เกื้อกุลวงศ์, การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๗.

<sup>๒๗</sup>เศาวนิต เศาณานนท์, ภาวะผู้นำ (Leadership), พิมพ์ครั้งที่ ๓, (นครราชสีมา : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๔๑), หน้า ๒.

<sup>๒๘</sup>สมยศ นาวิการ, การบริหาร, หน้า ๒๒.

หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ทางการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน และมีความหมายในระดับเดียวกัน<sup>๒๙</sup>

ผู้บริหาร (Administrator) คือ ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น หรืออาศัยความร่วมมือจากผู้อื่น (Get things done through others) คำว่า บริหารนั้นมาจากคำ ๒ คำคือ **บริ** แปลว่า โดยรอบ และ **หาร** แปลว่า แบ่ง รวมความจึงแปลว่า การแบ่งงานที่อยู่รอบข้างช่วยกันทำให้สำเร็จ และการที่จะเป็นเช่นนั้นได้ผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งหัวหน้า (Head) และผู้นำ (Leader) ในคนเดียวกัน จากคำจำกัดความข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารที่สมบูรณ์จะต้องให้คนอื่นทำงานแทนตนจนสำเร็จอย่าไปลงมือทำงานด้วยตนเองทั้งหมด ถ้าใครลงมือทำงานด้วยตนเองแม้แต่เรื่องเล็กน้อยจึงมักถูกเหน็บแนมว่าเป็น “ผู้บริหารสันดานเสมียน”<sup>๓๐</sup>

ความหมายของคำว่า นักบริหาร โดยปกติคำว่า **นัก** จะหมายถึงตัวบุคคลถ้าไปอยู่กับคำอื่นโดยเฉพาะที่เป็นอาชีพจะแสดงให้เห็นว่าคนๆ นั้น มีความเป็นมืออาชีพ เช่น นักมวย นักฟุตบอล นักร้อง นักแสดง นักพูด นักเขียน เป็นต้น คำว่า **มืออาชีพ** เป็นคำที่ใช้กับบุคคลหรือองค์กรซึ่งทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นผู้รู้จริงในสิ่งนั้น และเชี่ยวชาญกว่าสิ่งอื่น อย่างเช่นครูมืออาชีพ แสดงว่าครูผู้นั้นมีความรู้ความสามารถสูง และมีความเชี่ยวชาญในการสอนเป็นอย่างมาก ในขณะที่คำว่า อาชีพครูมีความหมายเพียงว่าคนๆ นั้นมีอาชีพเป็นครูบาอาจารย์ มีหน้าที่สั่งสอนลูกศิษย์แต่จะมีความรู้และมีความเชี่ยวชาญหรือไม่นั้นเป็นอีกเรื่องหนึ่ง นักบริหาร (Professional Administrator) จึงหมายถึงผู้บริหารมืออาชีพที่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการอย่างดีเยี่ยมและมีความเชี่ยวชาญในการบริหารงาน โดยดูจากประสบการณ์การทำงาน ด้านการบริหารมาอย่างยาวนานและประสบความสำเร็จ

ดังนั้นการเป็นนักบริหารจึงไม่ใช่เรื่องง่ายใครที่เป็นได้ถือว่ายอดเยี่ยม เพราะจะมีทั้งความเป็นผู้นำหัวหน้าและผู้บริหารอยู่ในคนๆ เดียวอย่างสมบูรณ์เกี่ยวกับการเป็นนักบริหารคนที่จะเป็นได้จะต้องส่อลักษณะหรือฉายแววให้ปรากฏพอสรุปเฉพาะหัวข้อได้ ๙ ประการดังนี้<sup>๓๑</sup>

- ประการที่ ๑ แสดงออกอย่างแรงกล้าต้องการประสบความสำเร็จ
- ประการที่ ๒ สนใจใคร่รู้ใฝ่รู้ใฝ่ฝัน
- ประการที่ ๓ เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้
- ประการที่ ๔ ให้คนอื่นทำงานแทนตนจนสำเร็จ
- ประการที่ ๕ ตัดสินใจได้ดี
- ประการที่ ๖ แก้ปัญหาเองได้
- ประการที่ ๗ ทำอะไรได้มากเป็นพิเศษและรวดเร็ว
- ประการที่ ๘ ประสานงานคล่องแคล่ว

<sup>๒๙</sup>สาคร สุขศรีวงศ์,ดร., การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จี. พี. โซเบอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๒๘.

<sup>๓๐</sup>สุเมธ แสงนิมนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : ส เจริญ การพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๘-๙.

<sup>๓๑</sup>เรื่องเดียวกัน, หน้า ๙.

ประการที่ ๙ ทำงานได้ดีกว่าเดิมเสมอมีการคิดปรับปรุงไม่พอใจในผลงานจะทำให้ดีขึ้นเรื่อยๆและมักประสบผลสำเร็จ

ผู้บริหาร ( The Administrators ) เปรียบได้ว่าเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสของการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางบริบท ( Context ) หลายหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ” จึงจะเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ซึ่งบุคลากรดังกล่าวที่ หมายถึงถึง “ผู้บริหารโรงเรียน/สถานศึกษามืออาชีพ” และ “ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ” เหล่านี้ ประดุจหัวรถจักรสำคัญของขบวนรถไฟยุคปฏิรูปการศึกษาที่ จะทำหน้าที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนขบวนรถไฟไปสู่ เป้าหมายที่พึงประสงค์ได้ โดยการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ การจัดการศึกษาสู่ การปฏิบัติที่แสดงให้เห็นทั้งคุณภาพ ศักยภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดในเขตพื้นที่การศึกษานั้นเอง<sup>๓๒</sup>

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปความหมายของผู้บริหาร ก็คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งในการบริหาร และเป็นผู้จัดกระบวนการบริหารโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การมุ่งใจ การริเริ่ม การประนีประนอม การประสานงาน และควบคุมบุคคลอื่นให้ปฏิบัติหน้าที่

จากความหมายของผู้บริหารสามารถสรุปได้ดังนี้

#### ตารางที่ ๒.๗ ความหมายของผู้บริหาร

| นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล                                     | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| พระเมธีธรรมาภรณ์<br>(ประยูร ธมมจิตโต),<br>(๒๕๓๙, หน้า ๕๖). | ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น เขาบริหารงานด้วยธรรมาธิปไตยที่ถือหลักการและความสำเร็จของงานเป็นใหญ่ เขาเป็นผู้นำที่นิ่งอยู่ในหัวใจของคนร่วมงาน                                          |
| ถวิล เกื้อกุลวงศ์<br>(๒๕๔๐, หน้า ๑๗).                      | นักแก้ปัญหาขององค์กรทั้งปัญหาในด้านงาน ด้านงบประมาณด้านเวลาและด้านคน ซึ่งรวมถึงปัญหาสุขภาพทางร่างกายและทางจิตใจด้วย                                                                     |
| เศวานิต เสาธานนท์<br>(๒๕๔๑, หน้า ๒).                       | บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้ง หรือยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ การสั่งการและช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ |
| สมยศ นาวิการ<br>(๒๕๔๔, หน้า ๒๒).                           | บุคคลใดๆ ก็ตามที่พยายามทำให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร โดยใช้กำลังความพยายามของบุคคลอื่น หรือบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ต่อบุคคลอื่นคือผู้บริหาร                                      |
| สาคร สุขศรีวงศ์, ดร.<br>(๒๕๕๓, หน้า ๒๘).                   | ผู้ทำหน้าที่ทางการบริหารจัดการไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน และมีความหมายในระดับเดียวกัน                                                                                                  |

<sup>๓๒</sup> สุรศักดิ์ ปาเฮ, “สู่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ”, วารสารวิชาการ, ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๖ (มิถุนายน, ๒๕๕๓) : ๗๐-๗๕.

ตารางที่ ๒.๗ ความหมายของผู้บริหาร (ต่อ)

| นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล                | แนวคิดหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| สุเมธ แสงนิมนวล<br>(๒๕๕๒, หน้า ๘-๙).  | ผู้บริหาร (Administrator) คือ ผู้ที่ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่นหรืออาศัยความร่วมมือจากผู้อื่น (Get things done through others) การแบ่งงานที่อยู่รอบข้างช่วยกันทำให้สำเร็จและการที่จะเป็นเช่นนั้นได้ผู้บริหารจะต้องเป็นทั้งหัวหน้า (Head) และผู้นำ (Leader) ในคนเดียวกัน |
| สุรศักดิ์ ปาเฮ<br>(๒๕๔๓, หน้า ๗๐-๗๕). | จอมทัพสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ก้าวไปในกระแสของการปฏิรูปได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ผู้บริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางบริบท ( Context ) หลากหลายส่วนนั้น น่าจะเปรียบได้กับ “ผู้บริหารมืออาชีพ”                                                                            |

๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร

องค์กรหนึ่งๆ ต้องอาศัยทฤษฎีการบริหาร เพื่อประโยชน์ในการจัดการองค์กร มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอทฤษฎีการบริหารไว้แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาทฤษฎีนั้นๆ ให้ท่องแท้ และนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรของตน ไว้ดังนี้

การบริหารองค์กรต่างๆ จึงเป็นงานในหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ

๑) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision and Control) การพิจารณาวินิจฉัย (Consideration) การตัดสินใจ (Decision) และการสั่งงาน (Command/Ordering) ตามลำดับชั้นในสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ของแต่ละองค์กร หรือหน่วยงาน (Organization) ในระดับต่างๆ

๒) การจัดการ (Management) กิจกรรมต่างๆ ของวัด ได้แก่ การจัดการเกี่ยวกับการให้การศึกษาหลักธรรม (พระปริยัติสัทธรรม) การให้การศึกษาอบรม ศีล สมาธิ ปัญญา (พระปริยัติสัทธรรม) และการเผยแผ่พระสัทธรรม การสาธารณูปการ การศึกษาสงเคราะห์ การสาธารณสงเคราะห์ และศาสนพิธีต่างๆ เป็นต้น

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การวางนโยบาย (Policy) การจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน (Priority) ของโครงการ การวางแผนและการบริหารโครงการ (Project Planning and Administration) อันเป็นกิจกรรมขององค์กร หรือหน่วยงานในระดับต่างๆ การแบ่งงาน (Division of Works) และการมอบหมายหน้าที่การงาน (Delegation of Authority) การจัดการ (Management) ตามแผนงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายที่กำหนดเอาไว้ ให้ได้ผล คือ “ประสิทธิผล” (Effectiveness) ดีอย่างมี “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) สูง และรวมทั้ง การตรวจงาน (Inspection) การติดตามผล (Follow-up) และการประเมินผลงาน (Evaluations)

๓) การจัดการทางด้านบุคลากร (Personnel Management) การเงินหรือการคลัง (Financial Management) และทรัพย์สิน (Assets) ขององค์กรหรือหน่วยงานแต่ละระดับ

เครื่องวัดผลของการบริหารงาน (Administrative Measurement) ก็คือ “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) ซึ่งหมายถึงอัตราส่วนแห่งค่าลงทุน (Investment Value) ต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ของการบริหารงานของนักบริหารหรือหน่วยงานหนึ่ง

เมื่อเทียบกับอัตราส่วนแห่งค่าลงทุน ต่อประสิทธิผลของการบริหารงานอย่างเดียวกันของนักบริหารหรือหน่วยงานเดียวกัน แต่ต่างระยะเวลากัน หรือ

เมื่อเทียบกับอัตราส่วนแห่งค่าลงทุนต่อประสิทธิผลของการบริหารงานอย่างเดียวกันของนักบริหารอีกคนหนึ่งหรืออีกหน่วยงานหนึ่ง

กล่าวอีกนัยหนึ่ง การบริหารงานที่ได้ผลสำเร็จมีประสิทธิภาพสูง คือ การบริหารงานที่ได้ผลผลิต หรือ ผลงานที่ได้สำเร็จด้วยดีมากที่สุด ด้วยต้นทุนหรือค่าลงทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งก็หมายความว่า นักบริหารที่ดีจะต้องรู้จักเลือกใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด อย่างประหยัดที่สุด และให้ได้ผลงานที่ดีมากที่สุดนั่นเอง<sup>๓๓</sup>

หลักกระบวนการบริหารมีอยู่ ๕ ประการ คือ<sup>๓๔</sup>

๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๒) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาใน องค์การ

๓) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึงการสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้

๔) การอำนวยการ (Directing) คือ กำกับ สั่งการและมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้

๕) การควบคุม (Controlling) คือ การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด

ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการของหลักการบริหาร ซึ่งมีอยู่ ๕ ขั้นตอน ดังนี้<sup>๓๕</sup>

๑. การวางแผน (Planning)

๒. การจัดระบบองค์การ (Organizing)

๓. การจัดบุคลากร (Staffing)

๔. การเป็นผู้นำในองค์การ (Leading)

๕. การควบคุมการดูแล (Controlling)

หลักการบริหารเหล่านี้อาจจะเคยปฏิบัติโดยผู้บริหารก่อนมี Fayol แต่ Fayol เป็นบุคคลแรกที่ประมวลหลักการเหล่านี้ขึ้นมา ทำให้ผู้บริหารทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ เขาได้วางรากฐานของการบริหารในฐานะที่เป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง

ทฤษฎีการบริหารโดยมีความเชื่อว่าเป็นไปได้ที่จะหาทางศึกษาถึงศาสตร์ที่เกี่ยวกับการบริหาร (Administrative) ซึ่งสามารถใช้ได้กับการบริหารทุกชนิด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารอุตสาหกรรม

<sup>๓๓</sup>พระราชบัญญัติ (เสริมชัย ชยมงคล), การบริหารวัด, หน้า ๒๖-๒๗.

<sup>๓๔</sup>พระเมธีธรรมาภรณ์ (ประยูร ธมมจิตโต), คุณธรรมสำหรับนักบริหาร, หน้า ๓.

<sup>๓๕</sup>Koontz, Harold and Heize Weihrich, *Essential of management*, 5<sup>th</sup>, (Singapore : McGraw-Hall, 1990), pp. 26-27.

หรืองานรัฐบาล โดยมีสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) ซึ่งประกอบด้วยหน้าที่ทาง การบริหาร ๕ ประการ คือ<sup>๓๖</sup>

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนปฏิบัติงาน หรือวิธีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

๓. การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการงานต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้ผลสำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีจะต้องเข้าใจคนงานของตน จะต้องเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดทั้งขึ้นและลง นอกจากนี้ยังต้องทำการประเมินโครงสร้างขององค์การและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นประจำอีกด้วย หากโครงสร้างขององค์การที่เป็นอยู่ไม่เหมาะสมก็จำเป็นต้องปรับปรุงเช่นเดียวกัน ถ้าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนใดหย่อนประสิทธิภาพ การไล่ออกเพื่อปรับปรุงกำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นก็เป็นสิ่งจำเป็นต้องทำ

๔. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

๕. การควบคุม (Controlling) หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้นสามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

นอกจากนี้หลักการในการบริหารจัดการยังแบ่งออกเป็น ๑๔ ประการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ ดังนี้

๑. การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ฟาโย ได้เสนอว่า คนงานควรจะได้รับภาระมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติมากขึ้น หรือได้รับการกระตุ้นให้มีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น ซึ่งหลักการนี้จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การยุคปัจจุบันได้

๒. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) แวปเบอร์ และฟาโย ได้ให้ความสำคัญของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการของแวปเบอร์จะได้อาจมาจากตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารในสายการบังคับบัญชา ส่วนอำนาจหน้าที่แบบไม่เป็นทางการจะได้รับจากความชำนาญงานของบุคคล (Expertise) ความรู้ทางด้านเทคนิค (Technical Knowledge) ความมีคุณค่าทางศีลธรรม (Moral Worth) และความสามารถในการนำ (Leading) และสร้างความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนเห็นว่าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควรอยู่คู่กัน

๓. การมีผู้บังคับบัญชาคนเดียว (Unity of Command) ฟาโย กล่าวว่าคำสั่งสองคำสั่ง (Dual Command) อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน เช่น การรายงานจะมีความเกี่ยวข้องในเมื่อผู้ควบคุมสองคนได้ให้คำสั่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว ทำให้เกิดการสับสนในบางสถานการณ์

<sup>๓๖</sup>Price, Alan, Human Resource Management In a Business Context, 2nd edition, (London : Thomson Learning, 2004), p. 110.

คำสั่งสองคำสั่งนี้ทำให้เกิดความยุ่งยากแก่ผู้บังคับบัญชา และทำให้เกิดการสับสนในลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่แบบเป็นทางการ (Formal Hierarchy of Authority) การประเมินอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารในระบบผู้บังคับบัญชาสองคนจะเป็นการยาก และผู้บริหารจะไม่สนใจในความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา มักจะโกรธ และอาจไม่ให้ความร่วมมือในอนาคตถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง

๔. สายการบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ (Line of Authority) เป็นสายการบังคับบัญชาจากผู้บริหารในระดับบนสู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ ความสัมพันธ์ของการจำกัดความยาวของสายการบังคับบัญชา โดยการควบคุมจำนวนของระดับในลำดับชั้นของการบริหารจัดการ จำนวนที่ดีที่สุดในลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) คือ ความยาวของการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารระดับสูง และพนักงานระดับล่าง รวมถึงความล่าช้าในการวางแผน (Planning) และการจัดการ (Organizing) ซึ่งการจำกัดจำนวนของระดับชั้นการบังคับบัญชาให้น้อยลงจะทำให้ปัญหาในการติดต่อสื่อสารลดลง และองค์การจะมีการปฏิบัติงานที่รวดเร็วและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ภายในองค์การได้มีการแบ่งแยกแผนกต่างๆ ซึ่งแต่ละแผนกจะมีระดับชั้นการบังคับบัญชาโดยผู้บริหารในระดับกลาง และระดับต้นของสายการบังคับบัญชาแต่ละแผนก ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้จัดการในระดับเดียวกันในแผนกอื่นๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้ช่วยในการตัดสินใจให้เร็วขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะรู้จักบุคคลอื่น และรู้วิธีการในการแก้ปัญหาเพิ่มมากขึ้น สำหรับการทำงานข้ามแผนกหรือการทำงานข้ามสายนั้น เป็นการสร้างทีมงานข้ามสาย ซึ่งสามารถควบคุมโดยผู้นำของแต่ละทีม

๕. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นการรวมอำนาจของการบังคับบัญชาไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งอำนาจหน้าที่จะไม่ได้รวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงของสายการบังคับบัญชา แต่เป็นการกำหนดว่า ควรมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่าใดอย่างไร และมีการกระจายอำนาจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคนงานในระดับล่างอย่างไร สิ่งนี้ถือว่ามีความสำคัญเนื่องจากว่าจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในทุกระดับขององค์การ

๖. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of Direction) เป็นการออกแบบหรือกำหนดแผนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และคนงานที่ใช้ทรัพยากรขององค์การ องค์การใดที่ไม่มีการวางแผนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ซึ่งจะไม่มีการมุ่งไปสู่กิจกรรมของกลุ่มหรือกิจกรรมของบุคคล แต่การวางแผนจะเริ่มที่ผู้บริหารระดับสูงทำงานเป็นทีมร่วมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการติดต่อกับผู้บริหารในระดับกลางที่มีส่วนในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ หลักการในข้อนี้ยึดหลักว่า กิจกรรมของแต่ละกลุ่มต้องมีจุดหมายและแผนเดียวกัน

๗. หลักความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาคคือ ความเป็นธรรม (Justice) ความยุติธรรม (Impartiality) และความเหมาะสม (Fairness) สำหรับสมาชิกทุกคนภายในองค์การซึ่งในปัจจุบันพนักงานมีความต้องการความเสมอภาคมากขึ้นเป็นการจัดการที่ใช้หลักความเท่าเทียมกัน

๘. การออกคำสั่ง (Order) วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นในการจัดหาเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหางานให้แก่พนักงานโดยใช้ผังองค์การ (Organization Chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่ง และหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้วัดว่าตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขั้นได้ในอนาคต การวางแผนเกี่ยวกับอาชีพได้รับความสนใจมาก

ขึ้นในองค์การยุคปัจจุบัน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ถือว่ามีความจำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรม (Training) และการพัฒนากำลังแรงงาน (Developing) โดยองค์การจะกำหนดตำแหน่งหน้าที่สำหรับคนทุกคน และทุกคนจะเข้าใจตำแหน่งหน้าที่ของตน

๙. ความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นความสามารถของบุคคลในการกระทำการสิ่งต่างๆ โดยปราศจากการสั่งการจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มซึ่งความคิดริเริ่มนี้นับถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เนื่องจากจะสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ ผู้บริหารมีความต้องการทักษะ (Skill) และไหวพริบ (Tact) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์การและความต้องการของพนักงาน และความสามารถ (Ability) จะทำให้เกิดความสมดุล ซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดผู้บริหารระดับสูงในการพัฒนาและการบริหารงาน

๑๐. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) เป็นการมุ่งให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการเชื่อฟัง (Obedience) อำนาจ (Energy) คำขอร้อง (Application) และลักษณะของการแสดงความนับถือออกมา สำหรับอำนาจของผู้บังคับบัญชา ความมีระเบียบวินัยเป็นบุคลิกลักษณะที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารหลายๆ คนที่สามารถสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดและทำงานอย่างเข้มแข็งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีระเบียบวินัยจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์การกับคุณสมบัติของผู้ภายในองค์การ และเป็นความสามารถของผู้บริหารในการที่จะปฏิบัติตามอย่างยุติธรรมอีกด้วย

๑๑. ค่าตอบแทน (Remuneration of Personnel) การให้รางวัลประกอบด้วยโบนัสและแผนการแบ่งกำไร เป็นการช่วยกระตุ้นการทำงานของพนักงานได้ การให้หรือการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานมีความสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การ ระบบรางวัลที่มีประสิทธิภาพสามารถให้ความยุติธรรมทั้งพนักงาน และองค์การ รวมทั้งสามารถกระตุ้นผลผลิตเพิ่มโดยการให้รางวัล เพื่อเป็นการสนับสนุนให้มีผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยยึดหลักว่าการจ่ายค่าตอบแทนควรยุติธรรมและตอบสนองความพึงพอใจสูงสุดทั้งนายจ้าง และลูกจ้างเท่าที่จะทำได้

๑๒. ความมั่นคงในงาน (Stability of Tenure of Personnel) ความมั่นคงในงานมีความสำคัญต่อการจ้างงานระยะยาว เมื่อพนักงานอยู่ในองค์การซึ่งมีแนวโน้มจะทำงานเป็นทีมเป็นระยะเวลานาน โดยพยายามพัฒนาทักษะ และปรับปรุงความสามารถในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรขององค์การ การจ้างงานระยะยาวเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้อธิบายการประสบความสำเร็จของบริษัทขนาดใหญ่ในญี่ปุ่น

๑๓. ผลประโยชน์ส่วนตัวมีความสำคัญน้อยกว่าผลประโยชน์ขององค์การ (Subordination of individual interests to the common interest) ผลประโยชน์ขององค์การถือว่าเป็นประโยชน์ของทุกๆ คนหรือของทุกกลุ่มในองค์การ ในขณะที่องค์การยังดำเนินกิจการอยู่จะต้องมีการกำหนดผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมระหว่างองค์การ และสมาชิกภายในองค์การ

๑๔. ความสามัคคี (Sprit de corps) เป็นความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่ช่วยสนับสนุนการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม ในการออกแบบประยุต์ของอำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นภายในองค์การ และสิทธิในการสั่งการ หรือการบริโภค และความร่วมมือกันถือว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญในการที่ทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ และมีการพัฒนาความสามัคคีจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากมีการติดต่อกันระหว่างผู้บริหาร และคนงานโดยการติดต่อเพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่

สำคัญ เพราะความสามัคคีคือพลัง เมื่อสมาชิกมีความสามัคคีกันสูงก็จะทำให้องค์การมีความแข็งแกร่ง<sup>๓๗</sup>

และมีผู้นำเสนอกระบวนการบริหารงาน ๗ ประการ เรียกโดยย่อว่า “POSDCoRB” เป็นกระบวนการบริหารงานที่นำเสนอไว้ในหนังสือ “Papers on the Science of Administration” ในปี พ.ศ.๒๔๗๙ โดยมีกระบวนการบริหารงาน ดังนี้<sup>๓๘</sup>

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนทางในการปฏิบัติงานตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

๒. การจัดหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่และการแบ่งส่วนของงานให้เหมาะสมและลงตัว

๓. การจัดสายงานและการจัดตัวบุคคล (Staffing) หมายถึง การบริหารงานด้านบุคลากร อันได้แก่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การรักษาสภาพการทำงาน และการควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร

๔. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การดำเนินการตัดสินใจ และสั่งการในการปฏิบัติงานของส่วนต่างๆ ให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ทั้งในลักษณะงานทั่วไปและในลักษณะงานเฉพาะ ตลอดจนการให้คำแนะนำ และควบคุมการปฏิบัติงานในทุกภาคส่วน

๕. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การร่วมมือกันของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามส่วนต่างๆ ให้ประสานสอดคล้องกันอย่างกลมกลืน

๖. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ผู้บริหารงานและสมาชิกของหน่วยงานได้ทราบถึงความเคลื่อนไหว และความก้าวหน้าของกิจการต่างๆ ภายในหน่วยงาน

๗. งบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การควบคุมการใช้จ่ายให้รอบคอบ และรัดกุม รวมถึงการจัดสรรงบประมาณและการจัดทำบัญชี

นักวิชาการในประเทศไทยได้เสนอภารกิจสำคัญในการบริหารไว้ ๗ ประการ คือ<sup>๓๙</sup>

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดโครงการอย่างกว้างๆ ว่ามีอะไรที่จะต้องปฏิบัติตามลำดับ วางแนววิธีปฏิบัติพร้อมด้วยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานนั้น ก่อนลงมือปฏิบัติการ

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงการบริหาร โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจนพร้อมด้วยกำหนดลักษณะ และวิธีการติดต่อสัมพันธ์ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำลดหลั่นลงไป

<sup>๓๗</sup>ฟาโย, อังโน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ, **ทฤษฎีองค์การ : ฉบับมาตรฐาน**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๖๘-๖๙.

<sup>๓๘</sup>Luther Gulick and Lyndall Urwick, **Papers on the Science of Administration**, (New York : Institute of Public Administration, 1937), pp. 37-38.

<sup>๓๙</sup>ติน ปรัชญพฤทธิ์, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๙), หน้า ๒๔-๒๖.

๓. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การบริหารงานเกี่ยวกับตัวบุคคลของหน่วยงานการบริหารบุคคลดังกล่าว รวมถึงตั้งแต่การแสวงหาคนมาทำงาน การบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากงาน การบำรุงรักษาสภาพของการทำงานให้ดี และมีประสิทธิภาพให้คงอยู่ต่อไป

๔. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การอำนวยการ หรือการวินิจฉัยสั่งการหลังการได้วิเคราะห์ และพิจารณาโดยรอบคอบ รวมทั้งติดตามดูแลให้มีการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นๆ

๕. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การประสานงาน หรือติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน สามารถทำงานประสานความกลมกลืนกันเพื่อวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

๖. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานไปยังผู้บังคับบัญชาหรือยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งบนและล่าง เพื่อทราบความก้าวหน้าของงานทุกระยะ สะดวกแก่การประสานงานอื่นจะเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ตลอดจนเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจไปในตัวด้วย

๗. การงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร หรือการทำงานงบประมาณการเงิน วางแผนหรือโครงการในการจ่ายเงิน การบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายเงินโดยรอบคอบ และรัดกุม

หลักเกณฑ์ได้พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ซึ่งมีพื้นฐานอยู่ในหลักการ (Principles) ที่สำคัญ ๔ ประการ คือ<sup>๔๐</sup>

๑. ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด สำหรับงานแต่ละอย่างคือ ต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์มาตรฐานของงาน จะต้องมีการจัดวางเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริง และในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่างๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด

๒. ต้องมีคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญ และคุณค่าของการรู้จักงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วย และในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

๓. ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคนงานนี้ คนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลิตผลสูงขึ้น

๔. การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

สำหรับแนวคิดการบริหารได้รับการพัฒนาขึ้นมาตามแบบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ จนเกิดเป็นทฤษฎีการบริหารที่มุ่งจะวิเคราะห์ศึกษาถึงการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยเฮนรี ฟาโย นักบริหาร

<sup>๔๐</sup> เทเลอร์, อังโน ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๓), หน้า ๔๗-๔๘.

ชาวฝรั่งเศส ซึ่งได้วางรากฐานสำคัญของทฤษฎีการบริหารทั่วไปอันเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีอันหนึ่งที่ว่าด้วยหน้าที่ในการบริหาร ๕ ประการคือ การวางแผน การจัดองค์การ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม ต่อมาได้พัฒนาและปรับปรุงจนกลายเป็นตำราการบริหาร เช่น ทฤษฎีของลูเธอร์ กุลิค ศาสตราจารย์การบริหารรัฐกิจชาวอเมริกัน ที่ได้ขยายแนวคิดของฟาโย กำหนดหน้าที่ในการบริหารที่เรียกกันว่า POSDCoRB : Planning (การวางแผน) Organizing (การจัดองค์การ) Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) Coordinating (การประสานงาน) Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) Budgeting (การงบประมาณ)<sup>๔๑</sup>

จากการศึกษาทฤษฎีการบริหาร จึงสรุปได้ว่า การบริหารมีความจำเป็นต้องมีกระบวนการที่สำคัญ ๕ ประการ คือ ๑) การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบายและมาตรการอันเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ๒) การจัดองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่งสายบังคับบัญชาใน องค์การ ๓) การแต่งตั้งบุคลากร (Staffing) หมายถึงการสรรหาบุคลากรมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่กำหนดไว้ ๔) การอำนวยการ (Directing) คือ กำกับ สั่งการ และมอบหมายให้แต่ละฝ่ายได้ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ และ ๕) การควบคุม (Controlling) คือ การติดตามดูว่าแต่ละฝ่ายปฏิบัติงานไปถึงไหน มีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นที่ใด เป็นต้น

ตารางที่ ๒.๘ เปรียบเทียบทฤษฎีการบริหารจัดการกับทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

| ทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย<br>/ทฤษฎีของนักวิชาการ | พระเมธีธรรมาภรณ์<br>(ประยูร ธมฺมจิตฺโต) | Koontz, Harold<br>and Heize<br>Wehrich | Price, Alan | Luther Gulick<br>and Lyndall<br>Lickwick | ดิน ปรัชญพฤทธิ |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------|-------------|------------------------------------------|----------------|
| ๑) การวางแผน<br>(Planning)                   | ✓                                       | ✓                                      | ✓           | ✓                                        | ✓              |
| ๒) การจัดองค์การ<br>(Organizing)             | ✓                                       | ✓                                      | ✓           | ✓                                        | ✓              |
| ๓) การแต่งตั้งบุคลากร<br>(Staffing)          | ✓                                       | ✓                                      |             | ✓                                        | ✓              |
| ๔) การอำนวยการ<br>(Directing)                | ✓                                       | ✓                                      | ✓           | ✓                                        | ✓              |
| ๕) การควบคุม<br>(Controlling)                | ✓                                       | ✓                                      | ✓           | ✓                                        | ✓              |

<sup>๔๑</sup>สุปรีชา กมลาคัน, กลยุทธ์การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๔๕),

## ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับศาสนสมบัติของวัด

จากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดการศาสนสมบัติของวัดในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาผู้วิจัยจะได้นำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ๒.๓.๑ ความหมายของศาสนสมบัติ

คำว่า “ศาสนสมบัติ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายไว้ว่า ทรัพย์สินของพระพุทธศาสนา ทั้งที่เป็นศาสนสถาน ศาสนวัตถุ และหมายความรวมถึงศัพท์เฉพาะทางพระพุทธศาสนา ซึ่งใช้เรียกพระศาสนา ศาสนธรรม ศาสนศึกษา ศาสนบุคคล ศาสนสถาน ศาสนวัตถุ ศาสนสมบัติ และศาสนพิธี<sup>๔๒</sup>

พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ตามมาตรา ๓๗ (๑) ว่าเจ้าอาวาสมีหน้าที่บำรุงรักษาวัด จัดกิจกรรมและการศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดีการสาธารณูปการตามความหมายที่กล่าวมานี้จะมีลักษณะของการกระทำการสาธารณูปการใน ๓ ประการคือ

๑. การกระทำด้วยแรงความคิดแรงงานและทุนทรัพย์รวมถึงการควบคุม
๒. การกระทำด้วยเอกสารรายงาน
๓. การกระทำโดยการจัดประโยชน์

การกระทำใน ๓ ลักษณะนี้บางอย่างเป็นกิจการเฉพาะในหน้าที่ของเจ้าอาวาสเพราะเจ้าอาวาสจะต้องปฏิบัติโดยตรงเจ้าอาวาสเป็นผู้จัดการโดยเฉพาะงานบางอย่างเริ่มแล้วผ่านการพิจารณาตามลำดับทั้งฝ่ายคณะสงฆ์และฝ่ายราชอาณาจักรบางอย่างเริ่มต้นจากเจ้าคณะและหรือเจ้าหน้าที่ทางราชอาณาจักรหรือผู้มีศรัทธามุ่งช่วยการวัดและการคณะสงฆ์ทั้งนี้ย่อมเป็นไปตามระเบียบแบบแผนคณะสงฆ์ ดังนั้น ผู้จัดการสาธารณูปการได้แก่

๑. เจ้าอาวาส
๒. เจ้าคณะ
๓. เจ้าหน้าที่ทางราชอาณาจักร
๔. ผู้เจริญด้วยศรัทธามุ่งช่วยการวัดและการคณะสงฆ์

การจัดการศาสนสมบัติ หมายถึงการลงมือปฏิบัติงานองค์กร ๖ ประการ ซึ่งมีวิธีปฏิบัติแตกต่างกันตามลักษณะงานการก่อสร้างและการบูรณปฏิสังขรณ์ได้แก่การก่อสร้าง ศาสนวัตถุขึ้นใหม่ การซ่อมแซมของเก่าและการปรับปรุงตกแต่งศาสนวัตถุและศาสนสถานที่มีอยู่เดิมหรือที่เพิ่มเติมขึ้นใหม่เพื่อให้เหมาะสมยิ่งขึ้น<sup>๔๓</sup>

**พระพุทธวรญาณ (ทองย้อย กิตติทินโน)** ได้กล่าวถึงงานปกครองเป็นงานนำ เป็นงานลึกซึ้งกว้างขวางยิ่งใหญ่อ่อนโยนยิ่งกว่างานทั้งหลายและเป็นงานที่ทำไม่เสร็จ ต้องคอยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมแก่สถานการณ์ปัจจุบันอยู่ตลอดเวลา ถ้างานปกครองดำเนินไปอย่างใดงานอื่นๆ ก็จะดำเนินไปอย่างนั้น ถ้างานปกครองดำเนินไปไม่ได้ งานบริหารลักษณะอื่นๆ ก็ดำเนินไปไม่ได้เช่นกัน ผู้ปกครองวัดก็คือ เจ้าอาวาส ซึ่งเป็นพระสังฆาธิการอันดับที่ ๙ เป็นผู้มีอำนาจรับผิดชอบต่อการ

<sup>๔๒</sup>ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์ จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑๑๖๐.

<sup>๔๓</sup>พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์คงคณฺโณ), เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องการคณะสงฆ์และการพระศาสนา, หน้า ๕๖-๕๗.

พระศาสนาอย่างยิ่งใหญ่ เพราะต้องปกครองวัด คำว่า “วัด” มีความหมาย ๒ ประการ คือ หมายถึง ศูนย์กลางแห่งการพระศาสนาทั้งปวง และหมายถึงแหล่งรวมของส่วนประกอบที่สำคัญของพระศาสนา ๕ ประการ คือ ศาสนสถาน ศาสนวัตถุ ศาสนบุคคล ศาสนธรรมและศาสนกิจเป็นต้น<sup>๔๔</sup>

**พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล)** ได้ให้ความหมายการจักรการศาสนสมบัติ ว่า หมายถึงกระบวนการบำเพ็ญสาธารณะประโยชน์ เน้นกิจกรรมการพัฒนาภายในวัดเป็นงานหลัก งานอื่นๆ เป็นงานรองภายใต้หลักการ ๓ ประการ คือ ดูแลรักษาของเก่าไว้ให้ได้ สร้างสรรค์พัฒนาของใหม่ให้ออกเงย<sup>๔๕</sup>

**กรมการศาสนา** ได้ให้ความหมายศาสนสมบัติ<sup>๔๖</sup> หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาวัดด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้วัดเอื้อประโยชน์ตามภารกิจของเจ้าอาวาสด้านอื่นๆ การพัฒนาเหล่านี้ได้แก่ การดูแล การทำนุบำรุงรักษาศาสนสมบัติของวัด การดูแลและรักษา การก่อสร้างอาคารสถานที่เช่น พระอุโบสถ เมรุ อาคารเรียน หอธรรม กุฏิสงฆ์ ศาลาการเปรียญ เป็นต้น งานสาธารณูปการแต่ละวัดจะไม่เท่าเทียมกัน มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับขนาดของเศรษฐกิจ ความต้องการของชุมชน และบารมีของเจ้าอาวาสหรือพระสงฆ์ในวัดเป็นสำคัญ

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารวัดสมัยใหม่ดังนี้<sup>๔๗</sup>

- ๑) การสร้างค่านิยม
- ๒) จัดโครงสร้าง
- ๓) จัดระบบงาน
- ๔) บุคลากร
- ๕) เสริมทักษะ
- ๖) กลยุทธ์

และสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ได้ให้ความหมายของการสาธารณูปการ<sup>๔๘</sup> คือ การก่อสร้างและการบูรณปฏิสังขรณ์ศาสนสถานภายในวัด ความสำคัญของการสาธารณูปการโดยรวม หมายถึงการพัฒนาวัดในด้านวัตถุทุกอย่าง ไม่เฉพาะแต่ศาสนสถานเท่านั้น หากรวมไปถึงการทำให้วัดมีความสะอาด ร่มรื่น สะดวกสบาย การทำถนนทางเดินในวัด และการตกแต่งวัดให้ดูสวยงามให้สบายตาแก่ผู้พบเห็น นอกจากนี้การสาธารณูปการเป็นงานประจำของเจ้าอาวาสอย่างหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำ ทั้งนี้เพื่อสร้างสิ่งที่จำเป็น รักษาสิ่งที่มีอยู่แล้วไว้ และซ่อมแซมสิ่งที่ชำรุดทรุดโทรมให้คงสภาพไว้เพื่อประโยชน์แก่ชุมชน และพระสงฆ์ในวัด ในการนี้ให้รวมถึงการดูแลรักษาศาสนสมบัติของพระพุทธศาสนาที่เป็นสมบัติส่วนรวมของสงฆ์ มิใช่สมบัติส่วนตัวของผู้ใดผู้หนึ่งโดยเฉพาะ มีพระพุทธานุญาตให้สงฆ์ช่วยกันดูแลรักษาเช่น ทรงตั้งพระภิกษุทำหน้าที่ดูแลรักษาวัตถุสิ่งของของสงฆ์

<sup>๔๔</sup> พระพุทธวรญาณ (ทองย้อย กิตติทินโน, ธรรมญาณนิพนธ์ : ๑๐๐ ปี พระพุทธวรญาณ , (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑) , หน้า ๓๐..

<sup>๔๕</sup> พระราชญาณวิสิฐ (เสริมชัย ชยมงฺคโล), การบริหารวัด , (ราชบุรี : เพชรเกษมการพิมพ์, ๒๕๕๒) , หน้า ๑๗๔.

<sup>๔๖</sup> กรมการศาสนา, หลักการบริหารและการจัดการวัดในยุคโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพมหานคร : กรมการศาสนา, ๒๕๕๓), หน้า ๗.

<sup>๔๗</sup> สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, วัดพัฒนาตัวอย่าง, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนา, ๒๕๕๓), หน้า ๔๖.

ซึ่งเรียกว่า ภัณฑาคาริก โดยเฉพาะศาสนสมบัติแบ่งเป็น ๒ อย่างคือ ๑.ศาสนสมบัติของวัดคือวัดใดวัดหนึ่งเป็นหน้าที่สงฆ์ในวัดนั้นซึ่งมีเจ้าอาวาสเป็นต้น ช่วยกันดูแลรักษาให้เป็นไปตามพระธรรมวินัย ๒.ศาสนสมบัติกลางคือทรัพย์สินอันมิใช่เป็นศาสนสมบัติวัดแต่เป็นของสงฆ์ส่วนกลาง เช่นที่ดิน และผลประโยชน์วัดร้าง ทรัพย์สินที่มีผู้ยกให้สงฆ์ส่วนกลาง ศาสนสมบัติกลางเป็นหน้าที่ของผู้ปกครองสงฆ์ระดับสูงสุดแลรักษา ทั้งนี้การจัดการศาสนสมบัติภายในวัดจะต้องยึดหลักให้ถูกต้องตามกฎหมาย พระธรรมวินัย มติมหาเถรสมาคม และไม่ให้เกิดความเดือดร้อนแก่ประชาชนโดยทั่วไป

หลักการดำเนินการสาธารณูปการ เป็นภารกิจที่วัดหรือพระภิกษุดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาวัดด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อม การบูรณปฏิสังขรณ์ในเขตพุทธาวาสและเขตสังฆาวาสส่วนกลาง ง่าย ๆ ก็คือภารกิจด้านการก่อสร้างซ่อมแซม การจัดให้มีการบำรุงดูแลรักษาถาวรวัตถุสาธารณสมบัติของวัด เช่นการสร้างอุโบสถ วิหาร อาคารเรียน ศาลาการเปรียญ หอธรรม กุฏิ เมรุ การจัดการสาธารณสมบัติให้เป็นไปด้วยดีด้วยการจัดทำบัญชีเสนาสนะและศาสนสมบัติของวัดเป็นต้น

ระเบียบมหาเถรสมาคม ว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการปลูกสร้างอาคารในวัดหรือที่ธรณีสงฆ์ของวัดอันมีผู้เช่าอยู่ พ.ศ.๒๕๓๗ ดังต่อไปนี้<sup>๔๘</sup>

ข้อ ๔ วัดใดมีความประสงค์จะปลูกสร้างอาคารพาณิชย์ของวัดขึ้นใหม่ในที่วัด หรือที่ธรณีสงฆ์ของวัดอันมีผู้เช่าปลูกสร้างอาคารอยู่ก่อนก็ดี จะปรับปรุงแก้ไขอาคารของวัด ซึ่งปลูกสร้างอยู่ในวัด หรือที่ธรณีสงฆ์ของวัดอันมีผู้เช่าอยู่ก่อนให้เป็นอาคารพาณิชย์ก็ดี ให้ดำเนินการตามวิธีการดังต่อไปนี้

(ก) วัดดำเนินการปลูกสร้างเป็นอาคารของวัด โดยขอให้ผู้เช่าที่ดินหรืออาคารนั้นบริจาคว่าปลูกสร้างตามราคาที่ปลูกสร้าง และให้ได้สิทธิการเช่ามีกำหนดจำนวนปีตามสมควรแก่ท้องที่ในกรณีเช่นนี้ ถ้าผู้เช่าบริจาคมูลค่าบำรุงวัดด้วยก็ให้ขยายเวลาเช่าออกไปอีกตามสมควรแก่จำนวนมูลค่าบำรุงวัดในการเก็บค่าเช่า ให้จัดเก็บตามความเหมาะสมของอาคารและท้องถิ่น ส่วนการทำสัญญาเช่าให้เป็นไปตามมาตรา ๔๐ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์พ.ศ.๒๕๐๕

(ข) ในกรณีดังกล่าวใน (ก) ถ้าผู้เช่าที่ดินหรืออาคารนั้นไม่สามารถบริจาคมูลค่าปลูกสร้างอาคารได้ก็ดี ไม่มีความประสงค์จะเช่าที่ดินหรืออาคารนั้นต่อไปก็วัดจะมอบให้ผู้อื่นปลูกสร้างอาคารก็ได้ โดยยกกรรมสิทธิ์ให้แก่วัดทันที พร้อมกับมีเงื่อนไขตามที่ตกลงกันไว้ในสัญญา และให้วัดช่วยรื้อย้ายอาคารจากที่เช่า หรือค่าขนย้ายออกจากอาคารให้แก่ผู้เช่าตามจำนวนอันควร

(ค) เมื่อวัดได้ดำเนินการสงเคราะห์ช่วยเหลือผู้เช่าที่ดินหรืออาคารดังกล่าวใน (ก) หรือ (ข) แล้วแต่กรณี แต่ผู้เช่าที่ดินหรืออาคารนั้นไม่ยอมตกลงด้วย ให้วัดหรือผู้จัดประโยชน์แทนวัดเสนอข้อขัดแย้งไปยังคณะกรรมการตามความในข้อ ๖ ในกรณีเช่นนี้ผู้เช่ามีสิทธิที่จะเสนอข้อขัดแย้งนั้นเองก็ได้

ท่านพุทธทาสภิกขุ (เจ้ามอญอินทปญโญ) ได้กล่าวถึงการบริหารว่า เป็นการดำเนินไปได้แห่งกิจการที่กระทำด้วยปัญญา กระทำด้วยความหวังและต้องทำเพื่อสังคมหรือน้อยที่สุดทำเพื่อตัวเอง ต้องมีการป้องกันและแก้ไขปัญหาลงอุปสรรคด้วยสติปัญญา<sup>๔๙</sup>

<sup>๔๘</sup> กองแผนงาน, คู่มือพระสังฆาธิการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๔), หน้า ๒๗๙.

<sup>๔๙</sup> พุทธทาสภิกขุ (เจ้ามอญอินทปญโญ), การบริหารธุรกิจแบบพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : เกล็ดไทย, ๒๕๕๓), หน้า ๙.

พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์คณฺคปญฺโญ)กล่าวถึง ศาสนสมบัติ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๒๕ กล่าวว่า เป็น “ค่านาม” หมายถึง การก่อสร้างและการบูรณปฏิสังขรณ์ สำหรับ ศาสนสมบัติ ที่จัดเป็นระเบียบบริหารการคณะสงฆ์ส่วนกลาง นั้นหมายถึง

๑. การก่อสร้างและการบูรณปฏิสังขรณ์ ศาสนวัตถุและศาสนสถาน

๒. กิจกรรมอันเกี่ยวกับวัด คือ การสร้าง การตั้ง การรวม การย้าย การยุบเลิก การขอรับพระราชทานวิสุงคามสีมา การยกวัดร้างเป็นวัดที่มีพระภิกษุอยู่จำพรรษา และการยกวัดราษฎร์ขึ้นเป็นพระอารามหลวง

๓. กิจกรรมของวัดอื่นๆ เช่นการจัดงานวัด การรับบริจาค

๔. การศาสนสมบัติของวัด

การควบคุมและส่งเสริม การสาธารณูปการ เป็นงานที่ละเอียดอ่อนเป็นตัวหลักของการคณะสงฆ์ แต่ผู้ปฏิบัติโดยตรงคือ เจ้าอาวาส ซึ่งเป็นพระสังฆาธิการระดับวัด เจ้าคณะทุกส่วนทุกชั้น ต้องมีความสัมพันธ์กัน ๒ ประการ คือ ควบคุมการจัดการศาสนสมบัติและส่งเสริมการพัฒนาจัดการศาสนสมบัติของวัด

การควบคุมดูแลวัดนั้น เจ้าคณะจะเพิกเฉยมิได้ ถ้าเพิกเฉยจะเป็นการละเว้นการปฏิบัติ ต้องสอดส่อง ดูแล ชี้แจง แนะนำ ในการสาธารณูปการของเจ้าอาวาส ดังต่อไปนี้

๑. ควบคุมการทำแผนผังวัดให้สอดคล้องกับยุคพัฒนา

๒. ควบคุมแบบแปลนเสนาสนะแต่ละวัดให้อยู่ในหลักประหยัดและพอเหมาะพอควรแก่สภาพท้องถิ่นและก่อสร้างตามแบบแปลน

๓. ควบคุมให้แต่ละวัดสร้างถาวรวัตถุให้เป็นทรงไทย หรือให้รักษาศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นสำคัญ

๔. ควบคุมการเงินและบัญชี รับ – จ่าย ของแต่ละวัดให้เป็นไปตามหลักบัญชี

๕. ควบคุมดูแลการเอกสารต่างๆ ของเจ้าอาวาส เช่น รายงานขอรับพระราชทานวิสุงคามสีมาให้เป็นไปโดยถูกต้อง

๖. ควบคุมการจัดการศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปตามกฎกระทรวง<sup>๕๐</sup>

**พระพะยอม กลฺยาณ** ได้กล่าวถึงการจัดการศาสนสมบัติของวัด<sup>๕๑</sup> หมายถึงการบริหารงานคณะสงฆ์ ผู้บริหารต้องตั้งอยู่ในธรรม มีศีล มีความรู้ มีความกล้าหาญ มีความขยัน และรู้จักสิ่งที่ควรละ เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุข ความเจริญแก่สังคม

**พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์คณฺคปญฺโญ)** ได้กล่าวถึงการบริหารการคณะสงฆ์ในปัจจุบันว่า<sup>๕๒</sup>ประกอบด้วยองค์กรปกครองคณะสงฆ์ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๓๕ ดังนี้ การสาธารณูปการ หมายถึงการช่วยเหลือ อุดหนุน หรือเกื้อกูล คนส่วนมากหรือคนทั่วไป หรือกิจการ

<sup>๕๐</sup>พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์คณฺคปญฺโญ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๑.

<sup>๕๑</sup>พระพะยอม กลฺยาณ, การบริหารเชิงพุทธในการบริหารธุรกิจแบบพุทธ, (กรุงเทพมหานคร :เคล็ดไทย, ๒๕๕๓), หน้า ๒๙.

<sup>๕๒</sup>พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คณฺคปญฺโญ), การพัฒนาพระสังฆาธิการภาค ๒ ภาคปฏิบัติการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๙.

เกี่ยวกับการดูแลรักษา และจัดการวัดให้อยู่ในความเรียบร้อย เป็นงานเกี่ยวกับการพัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมของวัด ได้แก่ การก่อสร้าง และบูรณปฏิสังขรณ์ศาสนวัตถุ ศาสนสถานให้วัดเรียบร้อยดีงาน ซึ่งได้แก่ การพัฒนาวัดให้เป็นศูนย์รวมจิตใจของประชาชน โดยมีพระภิกษุสงฆ์เป็นผู้นำในการพัฒนาทั้งด้านวัตถุและด้านจิตใจ

**พระสุธีวรญาณ (ณรงค์ จิตตโสภโณ)** ได้กล่าวถึงบทบาทสาธารณูปการ<sup>๕๓</sup> หมายถึงการพัฒนาสาธารณูปการ โดยแบ่งออกเป็น ๓ ระดับได้แก่ พัฒนาวัด พัฒนาคนในวัด และพัฒนาชุมชน เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว ความมุ่งหมายของการสาธารณูปการ ก็เพื่อบำรุงรักษาและส่งเสริมวัดให้เป็นที่อำนวยความสะดวกแก่ประชาชน หรือแก่สังคมผู้เป็นเจ้าของวัดให้พัฒนาสภาพรื้อไป ในปัจจุบันภารกิจการคณะสงฆ์ และการพัฒนาพระศาสนาตามสาธารณูปการของวัดแบ่งได้เป็น ๓ เรื่องดังต่อไปนี้ การบูรณะและพัฒนาวัด การก่อสร้างและบูรณะปฏิสังขรณ์เสนาสนะ และการดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติของวัด

สรุปได้ว่า การจัดการศาสนสมบัติ เป็นภาระหน้าที่ของเจ้าอาวาสตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์มาตรา ๓๗ (๑) ว่า เจ้าอาวาสมีหน้าที่บำรุงรักษาวัดและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี เป็นหน้าที่ของผู้บริหารวัดและคณะสงฆ์โดยตรง ในส่วนรัฐและพุทธบริษัทจะต้องอุปถัมภ์ด้วยไม่ว่าจะก่อสร้างหรือบูรณะรักษาเสนาสนะของสงฆ์พระสังฆาธิการทุกรูปต้องมองเห็นความสำคัญการจัดทำแผนแม่บทการก่อสร้างและรู้จักวิธีการบริหารงานสาธารณูปการเป็นอย่างดีมีเทคนิคและวิธีการขอคำปรึกษากับหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบขั้นตอนการดำเนินการก่อสร้างการบริหารจัดการงานสาธารณูปการที่ดีและต้องรู้จักวิธีการบูรณปฏิสังขรณ์ศาสนวัตถุและพัฒนาวัดให้สงบร่มรื่นเป็นศูนย์กลางพัฒนาของชุมชน โดยกำหนดยึดหลักการบริหารบูรณปฏิสังขรณ์การรักษาดูแลทะนุบำรุงศาสนวัตถุ และการจัดทำวัดให้เป็นวัดพัฒนาตัวอย่างถึงกระนั้นก็ตามพระสงฆ์จะมีเพียงหน้าที่ในการทำนุบำรุงรักษาเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องมีการอนุรักษ์ศาสนสถานคือดูแลรักษาศาสนสถานให้มั่นคงถาวรและเป็นการอนุรักษ์สถานแก่อนุชนรุ่นหลังได้

### ๒.๓.๒ ปัญหาข้อกฎหมายของการพัฒนาการจัดการศาสนสมบัติ

จากการทบทวนวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวกับการจัดการศาสนสมบัติ พบว่า ทรัพย์สินที่เป็นของพระศาสนาเรียกว่าศาสนสมบัติ กฎหมายสงฆ์แบ่งศาสนสมบัติเป็นสองประเภทคือ ศาสนสมบัติกลาง ได้แก่ทรัพย์สินของพระศาสนาซึ่งมีใช้ของวัดใดวัดหนึ่ง อีกประเภทคือศาสนสมบัติของวัดได้แก่ทรัพย์สินของวัดใดวัดหนึ่ง เช่นโฉนดที่ดินของวัด อาคารเสนาสนะของวัด ฯลฯ สำหรับผู้มีอำนาจดูแลจัดการศาสนสมบัติของวัดก็คือเจ้าอาวาส ส่วนการดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติกลางเป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

ศาสนสมบัติของวัด คือ ทรัพย์สินของวัดใดวัดหนึ่ง และเนื่องจากวัดเป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ การดูแลรักษาและจัดการก็เป็นอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาส ซึ่งเป็นผู้แทนของนิติบุคคล คือ วัด แต่แม้ว่าการดูแลรักษาและจัดการทรัพย์สินของวัดใดๆ จะเป็นอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสวัดนั้นๆ ก็ตามการดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติของวัดที่เจ้า

<sup>๕๓</sup>พระสุธีวรญาณ (ณรงค์ จิตตโสภโณ), พุทธศาสตร์ปริทรรศน์, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๒๗๔.

อาวาสจะกระทำได้นั้น จะต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย และจำเป็นต้องเป็นไปตามวิธีการที่กำหนดใน กฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ซึ่ง กำหนดวิธีการปฏิบัติในการดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติของวัดไว้เป็นแม่ บทให้เจ้าอาวาสถือ ปฏิบัติ ซึ่งการจัดการทรัพย์สินของวัดในด้านการลงทะเบียนทรัพย์สิน การจำหน่ายออกจากทะเบียน การทำทะเบียนที่จัดประโยชน์ ทะเบียนผู้เช่า วัดสามารถกระทำได้โดยเรียบร้อย เพราะมีขั้นตอนการ ดำเนินงานที่ชัดเจน ประกอบกับแบบทะเบียน แบบบัญชี และแบบพิมพ์อื่นๆ กรมศาสนาได้กำหนด ไว้ให้แล้ว แต่อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการดูแลและจัดประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์ของวัด ให้เกิด ประโยชน์สูงสุดทั้งด้านพระศาสนาเอง และการจัดหารายได้เพื่อทำนุบำรุงรักษาวัด ก็ยังประสบปัญหา ในการดำเนินการหลายประการ อาทิปัญหาอันเนื่องด้วยกฎหมายที่เกี่ยวข้อง<sup>๕๔</sup>

พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ กฎกระทรวงที่ออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ และกฎหมายเถรสมาคม บางส่วนไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน เนื่องจากกฎหมายต่างๆ เหล่านี้มีพื้นฐานมาจาก พระราชบัญญัติลักษณะการปกครองคณะสงฆ์ ร.ศ. ๑๒๑ และพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๑๔๘๔ แม้จะมีการแก้ไขปรับปรุงมาตามลำดับก็ตาม ก็ยังคงมีลักษณะบางประการไม่เหมาะสมกับ สภาพการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป คือ<sup>๕๕</sup>

๑.การเป็นผู้แทนของวัดของเจ้าอาวาสในการจัดการศาสนสมบัติของวัดวัดมีฐานะเป็นนิติ บุคคล๑ ตามความในมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ดังนั้น จึง ต้องตกอยู่ภายใต้บทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์และกฎหมายอื่นๆ ด้วย วัด ทั้งหลายย่อมมีสิทธิและหน้าที่ต่างๆ ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายเช่น เรื่องสถานะนิติบุคคลของวัด เว้นแต่สิทธิและหน้าที่ที่จะพึงมีได้เฉพาะบุคคลธรรมดา การแสดงเจตนาในการใช้สิทธิและหน้าที่จึง จำเป็นต้องมีผู้แทน ซึ่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้บัญญัติไว้ในมาตรา ๓๑ วรรคสามว่า “เจ้าอาวาสเป็นผู้แทนของวัดในกิจการทั่วไป” ดังนั้นเจ้าอาวาสจึงเป็นทั้งผู้ปกครองของ วัด ตามมาตรา ๓๗ (๒) และเป็นผู้แทนวัดตามมาตรา ๓๑ วรรคสาม ทั้งมีฐานะเป็นเจ้าพนักงานตาม ความในประมวลกฎหมายอาญา ตามมาตรา ๔๕ ตำแหน่งเจ้าอาวาส จึงเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญ ยิ่ง หน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของเจ้าอาวาส คือ บำรุงรักษาวัด จัดกิจการและศาสนสมบัติของวัดให้ เป็นไปด้วยดี ตามมาตรา ๓๗ (๑) การจัดการศาสนสมบัติของวัดในปัจจุบันจำเป็นต้องใช้ความรู้ ความสามารถสูงใน การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านศาสนาและด้านรายได้ของวัด เจ้า อาวาสในฐานะผู้แทนของวัดมีทั้งบทบาทของสงฆ์ที่จะต้องจรโลงพระพุทธรูปศาสนา รวมไปถึงการ ปกครองสงฆ์ ซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาในวัดและปกครองสอดส่องคฤหัสถ์ที่มีที่อยู่หรือ พำนักพักอาศัย อยู่ในวัดอีกทั้งยังทำหน้าที่ในการจัดการกิจการต่างๆ อันเกี่ยวเนื่องกับวัดทั้งสิ้น โดยเฉพาะในฐานะ ผู้แทนของวัดในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ที่เป็นศาสนสมบัติของวัด เจ้าอาวาสต้องมีผลผูกพัน ทางกฎหมายตามประมวลกฎหมายอาญา ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ และกฎหมายอื่นๆ แต่

<sup>๕๔</sup>กรมการศาสนา, พ.ร.บ. คณะสงฆ์พ.ศ. ๒๕๐๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๕๐), หน้า ๒๑๐.

<sup>๕๕</sup>สำนักพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, วัดพัฒนาตัวอย่าง, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนา, ๒๕๕๒), หน้า ๔๘.

การกำหนดคุณสมบัติของเจ้าอาวาส ตามกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๑๖ (พ.ศ. ๒๕๓๕) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสงฆ์สามเณร เป็นการให้ความสำคัญในการปกครองคณะสงฆ์เท่านั้นไม่ได้กำหนดคุณสมบัติด้านการศึกษาในทางโลกเอาไว้ด้วย การจัดประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์ อันเป็นศาสนสมบัติของวัด กรณีนี้ผู้เขียนเห็นว่าประเด็นที่ต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมาย เช่น นิติกรรมสัญญา เป็นต้น รวมไปถึงศาสตร์ในการบริหาร ซึ่งหากขาดความรู้ความเข้าใจการศึกษาทางโลกแล้ว อาจเป็นผลเสียและส่งผลกระทบต่อกรมอำนวยการให้บุคคลอื่นที่จะเข้ามารองรับอำนาจ ของเจ้าอาวาสในฐานะผู้รับมอบอำนาจ รวมไปถึงการวางมาตรการหรือการมอบอำนาจให้บุคคล คณะกรรมการ หรือคณะบุคคล ดำเนินการบริหารจัดการฯ แทนเจ้าอาวาส ก็อาจเกิดผลเสีย และไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารและจัดการได้ นอกจากนี้ตำแหน่งเจ้าอาวาส มาตรา ๔๕ ถือว่าเป็นเจ้าพนักงาน ตามประมวลกฎหมายอาญา ๒ ถ้าเจ้าอาวาสหรือผู้แทนเจ้าอาวาสหรือผู้จัดประโยชน์ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งดำเนิน การจัดประโยชน์ แทนวัดโดยมิชอบ โดยหลักปฏิบัติดังกล่าวทั้งรู้และไม่รู้เท่าถึงการณ์ ถือว่ามีความผิดทางกฎหมาย เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว หากขาดการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ของวัดที่เหมาะสม เจ้าอาวาสอาจจะมี ความผิดในฐานะเจ้าพนักงานปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบได้

๒. การแต่งตั้งไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ของวัด เป็นผู้จัดการศาสนสมบัติของวัดการแต่งตั้งถอดถอนไวยาวัจกร อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๕ ตรี แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ และมาตรา ๒๓ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ มหาเถรสมาคมตรากฎหมายเถรสมาคม ว่าด้วยการแต่งตั้งและถอดถอนไวยาวัจกร ทั้งนี้ คำว่า “ไวยาวัจกร” หมายถึง คฤหัสถ์ผู้ได้รับการแต่งตั้งให้มีหน้าที่เบิกความจ่าย “นิตยภัต” และมีอำนาจดูแลรักษาจัดการทรัพย์สินของวัดได้ตามที่เจ้าอาวาสมอบหมายเป็นหนังสือ นิตยภัตตามระเบียบกรมการศาสนาว่าด้วยการเบิกจ่ายนิตยภัต พ.ศ. ๒๕๑๔ หมายถึง เงินงบประมาณที่กรมการศาสนาได้รับเป็นประจำปีเพื่อจ่ายถวายอุปถัมภ์ ให้แก่พระภิกษุผู้ได้รับแต่งตั้งหรือพระภิกษุผู้ปฏิบัติหน้าที่พิเศษตามที่กำหนดไว้ในบัญชีอัตรานิตยภัต พระภิกษุผู้มีตำแหน่งหลายตำแหน่ง ทางราชการจะถวายนิตยภัตในตำแหน่งที่สูงกว่าเพียงตำแหน่งเดียว พระภิกษุผู้ได้รับแจ้งการถวายนิตยภัต ในเขตจังหวัดพระนคร ธนบุรี นนทบุรี และสมุทรปราการ ให้ไวยาวัจกร ไปขอเบิกนิตยภัตที่กรมการศาสนา ในเขตจังหวัดอื่นให้ไวยาวัจกรไปขอเบิกนิตยภัตที่จังหวัดซึ่งพระภิกษุรูปนั้นสังกัดอยู่ภายในเดือนกันยายนของปี

การจัดหาประโยชน์จากศาสนสมบัติวัด ในกรณีที่วัดมีที่ดินมากพอจะนำมาหาประโยชน์ได้ ก็ให้วัดเหล่านั้นจัดหาประโยชน์เข้าวัดจากที่ดินเหล่านั้นได้ โดยการตั้งไวยาวัจกรเป็นตัวแทนของเจ้าอาวาส หรือแต่งตั้งผู้จัดหาประโยชน์ของวัดขึ้นดำเนินการ เหตุที่ต้องแต่งตั้งไวยาวัจกร ก็เพราะว่าการจัดประโยชน์ในศาสนสมบัติวัด โดยเฉพาะอสังหาริมทรัพย์เป็นเรื่องธุรกิจการค้าเชิงพาณิชย์ และการเงิน ซึ่งไม่เหมาะสมที่จะให้เจ้าอาวาสเข้ามาจัดการด้วยตนเอง กฎหมายจึงตั้งให้ไวยาวัจกรเป็นตัวแทนเจ้าอาวาส และเป็นตัวแทนของวัด ซึ่งวัดต้องรับผิดชอบในการกระทำนั้น ถ้าได้กระทำภายในของเขตอำนาจที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น ตำแหน่งไวยาวัจกร จึงเป็นตำแหน่งที่สำคัญสำหรับกิจการของคณะสงฆ์ตำแหน่งหนึ่ง ตามบทบัญญัติกำหนดให้ช่วยงานเจ้าอาวาส หรือ แทนเจ้าอาวาสเมื่อได้รับมอบหมายหน้าที่จากเจ้าอาวาส จึงจะมีอำนาจโดยสมบูรณ์ในการดูแลรักษาและจัดการทรัพย์สินของวัดตามที่ได้รับ มอบหมาย จากคุณสมบัติของคฤหัสถ์ ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งเป็นไวยาวัจกร กรณีนี้

ผู้เขียนเห็นว่ายังไม่ได้กำหนดคุณสมบัติบางประการของไวยาวัจกรที่ เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน เช่น ไม่ได้กำหนดคุณสมบัติทางการศึกษาของไวยาวัจกร อีกทั้งวาระในการดำรงตำแหน่ง และการสรรหาตัวบุคคลที่เหมาะสมกับกิจการที่ได้รับมอบอำนาจเฉพาะเรื่อง อำนาจในการแต่งตั้งไวยาวัจกร นั้น คือ เจ้าอาวาสของวัดนั้นปรึกษาสงฆ์ในวัดพิจารณาคัดเลือกคฤหัสถ์ผู้มีคุณสมบัติ ตามที่กำหนดไว้ และโดยทั่วไปแล้วเจ้าอาวาสมักจะแต่งตั้งบุคคลที่มีความคุ้นเคย หรือญาติพี่น้อง ให้เป็นผู้จัดการประโยชน์ ในศาสนสมบัติของวัด และในการจัดประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์บางประการจะต้องเกี่ยวข้องกับตัว บท กฎหมาย เช่น การทำนิติกรรมสัญญาต่างๆ ซึ่งจะต้องรู้เรื่องกฎหมายอย่างถ่องแท้ ดังนั้นหาก ไวยาวัจกร ไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมย่อมทำให้เกิดผลเสียในการบริหารจัดการอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งเป็น ศาสนสมบัติของวัดได้

๓.การควบคุมตรวจสอบและการถ่วงดุลอำนาจของผู้เกี่ยวข้องจากกรณีผู้มอบอำนาจและ ผู้รับมอบอำนาจ ในฐานะที่วัดเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ตามความในมาตรา ๓๑ แห่ง พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ และตามความในมาตรา ๓๗ (๑) เจ้าอาวาสมีหน้าที่ ดำเนินการดูแลรักษาประโยชน์ในศาสนสมบัติของวัด และเจ้าอาวาสมีอำนาจในการแต่งตั้งไวยาวัจกร ได้ตามกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๑๘ (พ.ศ. ๒๕๓๖) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนไวยาวัจกร ซึ่งอาศัย อำนาจตามความในมาตรา ๑๕ ตรี แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕

ผู้แทนและตัวแทนในการจัดการดูแลรักษาศาสนสมบัติในอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นศาสน สมบัติของวัด คือ เจ้าอาวาส และไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ต้องดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติ ของวัดให้เป็นไปตามกฎ กระทรวง ฉบับที่ ๒ (๒๕๑๑) ซึ่งข้อ ๓ กำหนดให้การเช่าที่ดินหรืออาคาร เจ้า อาวาสต้องจัดให้ไวยาวัจกร หรือผู้จัดประโยชน์ของวัด ซึ่งเจ้าอาวาสแต่งตั้ง ทำทะเบียนทรัพย์สินที่จัด ประโยชน์ ทะเบียนผู้เช่าหรือผู้อาศัยไว้ให้ถูกต้อง และเก็บรักษาทะเบียนและหนังสือสัญญาเช่าไว้เป็น หลักฐาน โดยที่กฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ข้อ ๓ นี้ ไม่ได้บัญญัติการควบคุมตรวจสอบของ เจ้าอาวาสไว้ และในข้อ ๖ กำหนดให้เจ้าอาวาสจัดให้ไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ของวัดซึ่งเจ้า อาวาส แต่งตั้งทำบัญชีรับจ่ายเงินของวัด และเมื่อสิ้นปีปฏิทิน ให้ทำบัญชีเงินรับจ่ายและคงเหลือ ทั้งนี้ ให้เจ้าอาวาสตรวจตราดูแลให้เป็นไปโดยเรียบร้อยและถูกต้อง โดยตรวจได้เสมอในเมื่อมีความประสงค์ จะตรวจ แต่ไม่ควรทิ้งระยะเวลานานเกินไป และอาจมอบหมายให้ภิกษุรูปอื่นที่มีความรู้ทางบัญชีทำ การตรวจแทนได้ อันเป็นการตรวจสอบเบื้องต้นของเจ้าอาวาส ซึ่งถ้าพบว่าไวยาวัจกรทุจริตต่อหน้าที่ หรือไม่ปฏิบัติหน้าที่จนเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง หรือประมาทเลินเล่อในหน้าที่เป็น เหตุให้เกิดความเสียหายแก่วัดอย่างร้ายแรง เจ้าอาวาสอาจสั่งถอดถอนไวยาวัจกรผู้นั้นออกจากหน้าที่ ได้ โดยอนุมัติของเจ้าคณะอำเภอตามกฎหมายเถรสมาคม ฉบับที่ ๑๘ (พ.ศ. ๒๕๓๖) ว่าด้วยการแต่งตั้ง ถอดถอนไวยาวัจกรสำหรับผู้จัดประโยชน์เป็นอำนาจในการแต่งตั้งของเจ้าอาวาส จึงอาจถอนคืนการ จัดประโยชน์จากผู้นั้นได้ โดยแจ้งการถอนคืนแก่ผู้นั้นเป็นหนังสือไว้เป็นหลักฐาน อันเป็นการควบคุม ตรวจสอบของเจ้าอาวาสได้อย่างสมบูรณ์ แต่สำหรับเจ้าอาวาสซึ่งมีหน้าที่บำรุงรักษาวัด จัดกิจการ และศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี ตามมาตรา ๓๗ (๑) แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ นั้น ในบทกำหนดโทษ หมวด ๗ กรณีนี้ผู้เขียนเห็นว่า ไม่ได้บัญญัติไว้ จึงไม่อาจควบคุม ตรวจสอบได้โดยตรง อีกทั้งกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ในการดูแลรักษาจัดการศาสนสมบัติ

ของวัด ก็ไม่ได้กำหนดอำนาจให้ผู้ใดในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าอาวาส ดังนั้นถ้าเจ้าอาวาสฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และกฎกระทรวง ย่อมเกิดปัญหาในทางปฏิบัติในการควบคุมตรวจสอบ แต่ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นอาจใช้กฎหมายอาญา มาตรา ๑๖ (พ.ศ. ๒๕๓๕) ว่าด้วยการแต่งตั้งถอดถอนพระสังฆาธิการ ในหมวด ๔ จริยาพระสังฆาธิการ ในข้อ ๔๓ ซึ่งบัญญัติไว้ว่า “พระสังฆาธิการต้องเอื้อเฟื้อต่อพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ กฎกระทรวง กฎหมายอาญา มาตรา ๑๖๖ ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ พระราชบัญญัติสมเด็จพระสังฆราชสวรส และปฏิบัติตามหลักพระธรรมวินัยโดยเคร่งครัด ” ในการควบคุมดูแล แนะนำ ชี้แจง หรือสั่งให้เจ้าอาวาสผู้อยู่ในบังคับบัญชาปฏิบัติตามจริยาพระสังฆาธิการได้ เนื่องจากการดูแลรักษาจัดการศาสนสมบัติของเจ้าอาวาสนั้น ต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ และกฎกระทรวง<sup>๕๖</sup>

๔.การจัดการศาสนสมบัติของวัดตามวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงมาตรา ๔๐ วรรคสามแห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ได้บัญญัติไว้ว่า “การดูแลรักษาและจัดการศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปตามวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง” ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้อำนาจตามความในพระราชบัญญัตินี้ ออกกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ว่าด้วยการดูแลรักษา และ จัดการศาสนสมบัติของวัด ซึ่งผูกพันให้วัดต้องปฏิบัติตามวิธีการที่กำหนด และบางกรณีการดำเนินการจัดการศาสนสมบัติของวัดต้องได้รับความเห็นชอบ จากกรรมการศาสนา ก่อน ได้แก่ กฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ข้อ ๒ กำหนดว่า “การกั้นที่ดินซึ่งเป็นที่ดิน ให้เป็นที่จัดประโยชน์ จะกระทำได้อีกต่อเมื่อกรรมการศาสนาเห็นชอบและได้รับอนุมัติจากมหาเถรสมาคม” ในข้อ ๔ “การให้เช่าที่ธรณีสงฆ์ ที่กลบนา หรือที่ดินที่กั้นไว้เป็นที่จัดประโยชน์ ที่กำหนดระยะเวลาการเช่าเกินสามปี จะกระทำได้อีกต่อเมื่อได้รับความเห็นชอบจากกรรมการศาสนา” และในข้อ ๕ “การเก็บรักษาเงินของวัดในส่วนที่เกินสามพันบาทขึ้นไปให้เก็บรักษาโดย ฝากกรรมการศาสนา จังหวัด อำเภอ หรือ ธนาคาร หรือนิติบุคคลที่กรรมการศาสนาให้ความเห็นชอบ ทั้งนี้ให้ฝากในนามของวัด” ข้อกำหนดดังกล่าวนี้ ผู้เขียนเห็นว่า ไม่เอื้อประโยชน์ในการพัฒนาสังฆารัมภ์ที่เป็นศาสนสมบัติของวัด เกิดความล่าช้าและไม่สะดวกในการลงทุนเพื่อประโยชน์ตอบแทนของวัด อีกทั้งไม่มีข้อบัญญัติใดทั้งในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ และกฎกระทรวง เป็นบทลงโทษ ถ้าไม่ปฏิบัติ ดังนั้นถ้าเจ้าอาวาสฝ่าฝืนกรรมการศาสนา ก็ไม่มีอำนาจบังคับ แต่วัดอาจมีปัญหาทางกฎหมายในสัญญาเช่าเกินสามปีในที่ธรณีสงฆ์ ที่กลบนา หรือที่ดินที่จัดประโยชน์กับผู้เช่าได้<sup>๕๗</sup> นอกจากนั้นกฎกระทรวงก็ไม่ได้บัญญัติถึงรายละเอียดและวิธีการจัดหาประโยชน์ในสังฆารัมภ์ของวัดอย่างชัดเจน ให้เป็นอำนาจของเจ้าอาวาสหรือตัวแทนที่จะจัดการหาประโยชน์ในที่ดินของวัดไป โดยลำพัง ไม่ต้องอยู่ในความควบคุมของหน่วยงานทางราชการ ซึ่งถ้าเจ้าอาวาสไม่สอดคล้องดูแลไว้วางใจ ผู้จัดประโยชน์อย่างทั่วถึง หรือตัวแทนที่แต่งตั้งทำ

<sup>๕๖</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๕.

<sup>๕๗</sup> คำพิพากษาฎีกาที่ ๒๓๔๑/๒๕๔๑, ที่ดินพิพาทเป็นทรัพย์สินที่พระภิกษุ ส. ได้มาในระหว่างเวลาที่อยู่ในสมณเพศ และพระภิกษุ ส. ไม่ได้จำหน่ายไปในระหว่างมีชีวิตหรือทำพินัยกรรมอย่างอื่น ที่ดินพิพาทจึงตกเป็นกรรมสิทธิ์ของวัด ซึ่งเป็นวัดที่เป็นภูมิลำเนาของพระภิกษุ ส. ตาม ป.พ.พ. มาตรา ๑๖๒๓ ดังนี้ ไม่ว่าโจทก์จะเข้ามาโดยสุจริตไม่ก็ตาม โจทก์ก็ย่อมไม่ได้กรรมสิทธิ์ในที่ดินพิพาท เพราะตาม พ.ร.บ.คณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ มาตรา ๓๔ ที่วัดจะโอนกรรมสิทธิ์ได้ก็แต่โดยพระราชบัญญัติโดยที่ย่อมไม่มีอำนาจฟ้องขับไล่จำเลยซึ่งอาศัยอยู่ในที่ดินพิพาทได้.

หน้าที่ได้ไม่ดีพอ เป็นบุคคลที่ไม่เหมาะสม หรือไม่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการวัด อาจสูญเสียผลประโยชน์เป็นจำนวนมากได้

๕.ลักษณะ ของการผูกพันในนิติกรรมสัญญาต่างๆ และผลผูกพันตามกฎหมายกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ต่อผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจเจ้าอาวาสซึ่งเป็นผู้แทนโดยชอบด้วยกฎหมายของวัด ในฐานะที่วัดมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๓๕ มีความชอบธรรมที่จะบริหารจัดการศาสนสมบัติของวัด โดยเฉพาะอสังหาริมทรัพย์ของวัด กิจกรรมบางอย่างที่ต้องอาศัยรูปการบริหารจัดการในเชิงพาณิชย์อันเกี่ยวเนื่อง ด้วยอสังหาริมทรัพย์ของวัดตามกฎหมาย มีรูปแบบการจัดการตามกฎหมายในเรื่องของ นิติกรรมสัญญาเช่าต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้เช่าที่ดิน หรืออาคาร ซึ่งเป็นศาสนสมบัติของวัด ดังนั้นเจ้าอาวาสซึ่งเป็นผู้แทนของวัดจึงมีผลผูกพันตามกฎหมายในอันที่จะลงนาม ในฐานะคู่สัญญาที่เข้าผูกพันในนิติกรรมสัญญาต่างๆ ของวัด จากความไม่เหมาะสม รวมถึงข้อจำกัดในด้านวัฒนธรรมประเพณีสังคมไทยที่เคารพเทิดทูนพระภิกษุสงฆ์ จึงให้อำนาจเจ้าอาวาสที่จะมอบอำนาจให้กับบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการแทนเจ้า อาวาสได้ กฎกระทรวงฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๑๑) ออกตามความในพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ แต่เนื่องจากเจ้าอาวาสในฐานะตัวการผู้มอบอำนาจเฉพาะ ซึ่งได้กระทำไปในขอบเขตของอำนาจตามกฎหมายอันจะต้องรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอก ซึ่งเข้ามาเป็นคู่สัญญากับวัดผลผูกพันดังกล่าวระหว่างผู้มอบอำนาจ และผู้รับมอบอำนาจ กรณีนี้ผู้เขียนเห็นว่า ยังมีได้มีการกำหนดไว้อย่างเด่นชัดในพระราชบัญญัติพระสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องอันเป็นอุปสรรคอย่างอื่นในการบริหารจัดการศาสนสมบัติ ของวัด โดยเฉพาะอสังหาริมทรัพย์ให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ในการจัดการดูแลรักษา และหาประโยชน์ในศาสนสมบัติ เนื่องจากวัดเป็นเจ้าของอสังหาริมทรัพย์ เช่น ที่ดิน ซึ่งตามกฎหมายฉบับที่ ๒ ได้กำหนดให้ผู้มีหน้าที่ในการดูแลรักษาและจัดประโยชน์ในศาสนสมบัติของวัด หลายฝ่ายด้วยกัน ซึ่งอาจจะอยู่ในฐานะ “ผู้แทน” ของวัด หรือ “ตัวแทน” ของวัด ถ้าได้กระทำกิจการใดๆ ในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายโดยชอบด้วย กฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ แล้ว ก็ถือว่าได้กระทำภายในกิจการเพื่อประโยชน์แก่วัด โดยชอบด้วยกฎหมาย วัดจึงมีหน้าที่ต้องผูกพันในกิจการนั้นๆ

๖.อำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในคณะสงฆ์ในการควบคุมดูแลการจัดประโยชน์ในศาสนสมบัติของวัดการปกครองคณะสงฆ์ ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้กำหนดไว้ในมาตรา ๒ “คณะสงฆ์ต้องอยู่ภายใต้การปกครองของมหาเถรสมาคม การจัดระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎหมายมหาเถรสมาคม” และมาตรา ๒๐ ทวิ ได้บัญญัติไว้ว่า “เพื่อประโยชน์แก่การปกครองคณะสงฆ์ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้มีเจ้าคณะใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ในเขตปกครองคณะสงฆ์” สำหรับการปกครองคณะสงฆ์ส่วนภูมิภาค ได้จัดแบ่งเขตปกครองเป็นภาค จังหวัด อำเภอ และตำบล โดยมีเจ้าคณะภาค เจ้าคณะจังหวัด เจ้าคณะอำเภอ และเจ้าคณะตำบลเป็นผู้ปกครองตามลำดับชั้น การปกครองคณะสงฆ์มีขั้นตอนที่ต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการค่อนข้างยาวนาน อาจจะก่อให้เกิดปัญหาในการควบคุมดูแลในปกครองของสงฆ์ได้ โดยเฉพาะการบริหาร จัดการผลประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์ซึ่งเป็นศาสนสมบัติของวัด อีกทั้งไม่มีข้อบัญญัติถึงอำนาจและหน้าที่ของพระสังฆาธิการที่เป็นผู้บังคับ บัญชาของเจ้าอาวาส ในการควบคุมดูแลการจัด

ประโยชน์ในศาสนาสมบัติของวัดกฎกระทรวงกำหนดไว้เป็น เพียงการเสนอเรื่องตามลำดับชั้นถึง กรมการศาสนา

๗.วัด สำนักสงฆ์ และที่พักสงฆ์วัดในประเทศไทย ตามสถิติข้อมูลของกรมการศาสนามีวัด ซึ่งได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา และยังไม่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา จำนวนทั้งสิ้น ๓๒,๗๑๐ วัด๖ โดยไม่ได้กล่าวถึงจำนวนสำนักสงฆ์ ซึ่งวัดตามมาตรา ๓๑ แห่งพระบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ มีสองอย่างคือ วัดที่ได้รับพระราชทานวิสุงคามสีมา และสำนักสงฆ์ และมาตรา ๓๒ กล่าวว่า “การ สร้าง การตั้ง การรวม การย้าย การยุบเลิกวัด และการขอรับพระราชทานวิสุงคามสีมา ให้เป็นตาม วิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง” ซึ่งกฎกระทรวง ฉบับที่ ๑ (พ.ศ.๒๕๐๗) ที่อาศัยอำนาจตามความใน มาตรา ๖ และมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ได้บัญญัติถึงการสร้างวัด การ ตั้งวัด การรวมวัด การย้ายวัด การยุบเลิกวัด และการขอรับพระราชทานวิสุงคามสีมา โดยไม่ได้ กล่าวถึงการสร้างสำนักสงฆ์ ดังนั้น สำนักสงฆ์ที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ ย่อมเป็นการใช้เรียกชื่อ พ้องเป็นเพียงที่พักสงฆ์ คือ เป็นที่พำนักของพระภิกษุที่ไม่ได้ขออนุญาตสร้างวัดและตั้งวัดเพราะสำนัก สงฆ์ ตามมาตรา ๓๑ นั้น อาจแปลตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย คือ วัดที่ยังไม่ได้รับพระราชทาน วิสุงคามสีมา ซึ่งถ้าเกิดคดีความขึ้น๗ กรณีนี้ผู้เขียนเห็นว่า ที่พักสงฆ์ที่ไม่ได้ขออนุญาตในการสร้างวัด และการตั้งวัดย่อมไม่อยู่ในความ คัมครองหรือในบังคับของพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ ดังเช่นมาตรา ๓๔ บัญญัติว่า “ที่วัด และที่ธรณีสงฆ์ จะโอนกรรมสิทธิ์ได้ก็แต่โดยพระราชบัญญัติ๘ และห้ามมิให้บุคคลใดยกอายุความขึ้นต่อสู้กับวัดในเรื่องทรัพย์สินอันเป็นที่ วัด และที่ธรณีสงฆ์” มาตรา ๓๕ บัญญัติว่า “ที่วัดและที่ธรณีสงฆ์เป็นทรัพย์สินซึ่งไม่อยู่ในความรับผิดชอบแห่งการ บังคับ คดี๙” เมื่อที่พักสงฆ์ไม่ใช่วัด ย่อมไม่อยู่ในสายการปกครองของคณะสงฆ์ ทั้งฝ่ายสงฆ์ และฝ่าย บ้านเมืองจึงควบคุมได้ยาก อีกทั้งการจัดประโยชน์ในอสังหาริมทรัพย์ ก็อาจไม่ถูกต้องตามกฎหมาย อาจก่อให้เกิดกรณีพิพาทขึ้นได้ ซึ่งอาจเป็นที่เสื่อมเสียแก่พระศาสนาได้เหมือนกัน๕๘

สรุปได้ว่าเจ้าอาวาส มีอำนาจหน้าที่จัดการดูแลศาสนสมบัติของวัด และมาตรา ๕๗ แห่ง พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๔๔ ที่ว่า “พระภิกษุซึ่งได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตาม พระราชบัญญัตินี้ให้ถือว่า เป็นเจ้าพนักงานตามกฎหมายลักษณะอาญา” ซึ่งจำเลยโต้แย้งว่าเป็นเพียง การให้อำนาจไว้ เพื่อควบคุมและคุ้มครองวัดอย่างเดียวกับเจ้าพนักงานเท่านั้น มิได้มีผลบังคับว่า ถ้า ทำผิดจะต้องเป็นเรื่องเจ้าพนักงานกระทำผิดด้วยโดยตรง ดังที่กฎหมายลักษณะอาญาบัญญัติไว้ ใน เรื่องเจ้าพนักงานกระทำผิดนั้น ฯลฯ คำว่า “ให้ถือว่าเป็นเจ้าพนักงานตามกฎหมายลักษณะอาญา” นั้น บ่งชี้ว่า อำนาจ และหน้าที่ พร้อมมูลทั้ง ๒ ประการ กล่าวคือ เมื่อมีอำนาจในวัดเหมือนเจ้า พนักงานแล้ว หากกระทำผิดในหน้าที่ก็ต้องผิดฐานเจ้าพนักงานกระทำผิดด้วย โดยนัยเช่นเดียวกัน

### ๒.๓.๓ ลักษณะงานของการจัดการศาสนสมบัติของวัด

การก่อสร้างและการบูรณปฏิสังขรณ์ ได้แก่การก่อสร้างศาสนวัตถุขึ้นใหม่ การซ่อมแซม ของเก่าและการปรับปรุงตกแต่งศาสนวัตถุและศาสนสถานที่มีอยู่เดิมหรือที่เพิ่มเติมขึ้นใหม่ เพื่อให้ เหมาะสมยิ่งขึ้น ขอเรียนแนะนำ ดังนี้

<sup>๕๘</sup> คำพิพากษาฎีกาที่ ๗๔๙๐/๒๕๔๒, ระหว่างวัดโนนสูง และนายสมร บุญคน กับพวกจำเลยว่า วัด ที่ได้รับอนุญาตให้สร้างเป็นวัดได้ แต่ยังไม่ดำเนินการจัดตั้งเป็นวัด เป็นเพียงสำนักสงฆ์ไม่มีอำนาจฟ้องคดี จึงถือว่ายัง ไม่เป็นนิติบุคคล.

ระยะเริ่มสร้างวัด ก่อนแต่จะสร้างวัดควรจัดหาสถานที่ตั้งวัดให้ได้ก่อนโดยเจ้าของที่ดิน ยอมยกให้เมื่อได้ที่ดินแล้วควรเขียนแผนผังวัดและแบบแปลนสิ่งก่อสร้างให้เหมาะสมกับสภาพที่ดิน และเหมาะสมแก่ชุมชนผู้จะบำรุงวัด รวบรวมทรัพย์สินและวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ก่อสร้างให้ได้พอควร แล้วจัดทำเอกสารขออนุญาตสร้างวัดตามแบบของทางราชการ เมื่อได้รับอนุญาตให้สร้างวัดและได้ สร้างเสนาสนะพอควรแล้วจึงขอตั้งวัดตามแบบของทางราชการ เมื่อกระทรวงศึกษาธิการประกาศตั้ง วัดแล้วคณะสงฆ์จึงแต่งตั้งเจ้าอาวาส รับโอนที่ดินและรับถวายเสนาสนะเป็นของสงฆ์ พร้อมบันทึก ประวัตินี้ไว้เป็นหลักฐาน การจัดการระยะนี้เป็นภาระคนอื่นดำเนินการ มาก่อนเจ้าอาวาสจะได้ ปฏิบัติต่อไปเมื่อได้รับแต่งตั้งแล้ว

ระยะตั้งวัดแล้ว เมื่อตั้งวัดแล้วหรือกรณีที่เจ้าอาวาสรับช่วงตำแหน่งจากรูปอื่นซึ่งมีวัดมา นานก็ตามควรดำเนินการดังนี้ ถ้าเดิมไม่มีแผนผังวัดเลยควรเร่งเขียนแผนผังวัดและแบบแปลน เสนาสนะใหม่ ถ้ามีอยู่แล้วต้องดำเนินการก่อสร้าง หรือซ่อมแซมหรือปรับปรุงตามแผนผังวัดและ แบบแปลนเดิม เว้นแต่มีการขยายที่ตั้งวัดให้กว้างขวางขึ้น ในกรณีเช่นนี้หากต้องการแผนผังวัดใหม่ ก็ เขียนใหม่โดยอาศัยแผนผังเดิมเป็นหลักและควรขออนุญาตจากเจ้าคณะผู้ปกครองและดำเนินการ เพื่อบันทึกจากมหาเถรสมาคม แบบแปลนเสนาสนะนั้นควรยึดทรงไทยอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติเป็น หลักหรือยึดศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นสำคัญ การก่อสร้างหรือบูรณปฏิสังขรณ์หรือตกแต่งบริเวณวัด เจ้าอาวาสควรรับฟังความคิดเห็นพระภิกษุสามเณรในวัดละทายกทายิกาผู้บำรุงวัดเป็นหลัก ประกอบการตัดสินใจและการก่อสร้างใด ๆ ในวัดควรคำนึงถึงแหล่งมาแห่งทรัพย์สินและความ เหมาะสมกับชุมชนเป็นหลัก และควรระมัดระวังอย่าให้มีการแตกแยกความคิดระหว่างบ้านกับวัด เพราะการสาธยายการเป็นเหตุ<sup>๕๙</sup>

แผนผังวัด การกำหนดแผนผังวัดมิใช่เรื่องยุติตายตัวย่อมมีข้อยกย้ายถ่ายเทไปตาม เหตุการณ์ ขอให้คำนึงขนาดของวัดและชุมชนพร้อมสภาพที่ดินที่ตั้งวัดและความเหมาะสมเป็น สำคัญ<sup>๖๐</sup>

วัดขนาดเล็ก วัดขนาดเล็กและตั้งอยู่ในชุมชนขนาดเล็กควรจัดแผนผังขนาดย่อม โดยให้มี ถนนหนทางเชื่อมพองามกับให้มีสนามหญ้าและที่ปลูกต้นไม้ไว้ส่วนหนึ่ง เสนาสนะควรมีเฉพาะที่ขาด ไม่ได้คือ กุฏิ ศาลาการเปรียญและอุโบสถและควรกันบริเวณไว้เป็นเขตฌาปนสถาน พร้อมกะ สิ่งก่อสร้างไว้ในแผนผังคือ เมรุเผาศพ (แบบใหม่) ศาลาบำเพ็ญกุศล ส่วนเสนาสนะอื่นๆ ถ้าจำเป็น จริงจึงให้มี เพราะถือนโยบายประหยัด

วัดขนาดกลาง วัดขนาดกลางและตั้งอยู่ในชุมชนขนาดกลาง ที่ตั้งวัดกว้างขวาง ควร จัดแบ่งออกเป็นเขต คือ เขตพุทธาวาส เขตสังฆาวาส เขตการศึกษา และเขตสาธารณสงเคราะห์ ป็นเขตด้วยถนนหรือลำคลอง จัดเป็นสนามหญ้าบริเวณปลูกต้นไม้ (สวนป่า) และแดนอภัยทาน ตาม ควรแก่ที่ตั้งวัดและชุมชน เสนาสนะควรมีมากกว่าวัดขนาดเล็ก คือ กุฏิเป็นหมู่ ศาลาการเปรียญ อุโบสถ โรงเรียนพระปริยัติธรรม โรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ เขตสาธารณสงเคราะห์หรือฌาปน

<sup>๕๙</sup> พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

<sup>๖๐</sup> พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญฺโญ), การพัฒนาพระสังฆาธิการภาค ๒ ภาคปฏิบัติการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๙.

สถาน ควรแยกเป็นส่วนหนึ่ง กำหนดสั่ก่อสร้างให้ชัด เช่น เมรุเผาศพ (แบบใหม่) ศาลาบำเพ็ญกุศล ที่เก็บศพ โรงครัว

วัดขนาดใหญ่ วิทยาลัยและตั้งอยู่ในชุมชนขนาดใหญ่ ควรจัดแบ่งเขตให้เหมาะสม กว่าวัดขนาดกลาง หรืออาจเพิ่มเขตจัดประโยชน์เข้าอีก เสนาสนะก็อาจมีมากกว่าและประณีตขึ้น ตามสมควรแก่ขนาดวัดและชุมชน

การเขียนแผนผังวัดนี้ ขออุปถัมภ์อุปกรณ์บางส่วนได้จากกรมการศาสนา เพื่อให้ได้ มาตรฐานแบบเดียวกัน เมื่อเขียนเสร็จแล้ว เสนอตามลำดับถึงกรมการศาสนาให้ความเห็นชอบ และเสนอมหาเถรสมาคม เพื่ออนุมัติเป็นหลักต่อไป

การตกแต่งวัดจะขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ก็ตาม ควรได้มีการตกแต่งให้น่า รื่นรมย์เหมาะสมกับ คำว่า “ อาราม ” เช่น จัดทำถนนเข้าวัดและภายในวัด จัดทำความสะดวกวัดเป็น ประจำทุกสัปดาห์ จัดปลูกไม้ยืนต้นริมถนนหนทาง จัดทำป้ายบอกชื่อวัด ที่ตั้งระยะทาง ที่ทางแยกเข้า วัด ถนนสายหลัก จัดทำป้ายหน้าวัด ทำป้ายประชาสัมพันธ์กิจการภายในวัด เขียนแผนผังวัดลงใน กระดาษขนาดใหญ่ติดไว้ในที่เปิดเผย การทำป้ายชื่อวัดนั้น ขอให้บอกชื่อทางราชการและให้ถูกต้อง ตรงกันทั้งป้ายถนนแยกเข้าและป้ายหน้าวัด

การจัดการศาสนสมบัติของวัดเป็นงานที่ละเอียดอ่อนเป็นหัวใจของการคณะสงฆ์ แต่ผู้ ปฏิบัติโดยตรงคือเจ้าอาวาสซึ่งเป็นพระสังฆาธิการระดับวัด เจ้าคณะทุกส่วนทุกชั้นต้องมีความสัมพันธ์ กัน ๒ ประการ คือ

(๑) ควบคุมการจัดการศาสนสมบัติ

(๒) ส่งเสริมการจัดการศาสนสมบัติ

การควบคุมนั้นเจ้าคณะจะเพิกเฉยมิได้ถ้าเพิกเฉยเสียเป็นการละเว้นการปฏิบัติต้อง สอดส่องดูแลชี้แจงแนะนำในการสาธารณูปการของเจ้าอาวาส ดังนี้

๑) ควบคุมการทำแผนผังวัดให้สอดคล้องกับยุคพัฒนา

๒) ควบคุมแบบแปลนเสนาสนะแต่ละวัด ให้อยู่ในหลักประหยัดและพอเหมาะพอควรแก่ สภาพท้องถิ่น และให้ก่อสร้างตามแบบแปลน

๓) ควบคุมให้แต่ละวัดที่สร้างถาวรวัตถุให้เป็นทรงไทยหรือให้รักษาศิลปวัฒนธรรม ท้องถิ่นเป็นสำคัญ

๔) ควบคุมการเงินและบัญชีรับ - จ่ายของแต่ละวัดให้เป็นไปตามหลักบัญชี

๕) ควบคุมดูแลการเอกสารต่างๆ ของเจ้าอาวาส เช่นรายงานขอรับพระราชทาน วิสุงคามสีมาให้เป็นไปโดยถูกต้อง

๖) ควบคุมการจัดการศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปตาม กฎ กระทรวง<sup>๖๑</sup>

การส่งเสริม เจ้าคณะทุกชั้นควรส่งเสริมเจ้าอาวาสในการจัดการศาสนสมบัติ ดังนี้

๑) ออกตรวจตราเยี่ยมเยียนเจ้าอาวาสผู้เร่งรัดการพัฒนาวัด

๒) แก้ไขข้อขัดข้องของเจ้าอาวาส

(๑) ในการจัดหาช่างดำเนินการก่อสร้าง

<sup>๖๑</sup> พระธรรมปริยัติโสภณ (วรวิทย์ คงคปญโญ), การพัฒนาพระสังฆาธิการภาค ๒ ภาคปฏิบัติการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๙.

- (๒) ในการดูแลแบบแปลนอาคารตลอดแผนผังวัด
- (๓) ในการทุนก่อสร้างด้วยการขอเงินงบประมาณอุดหนุนจากทางราชการ
- (๔) ชี้แจงแนะนำการปฏิบัติงานสาธารณูปการเพื่อให้ เข้าใจ ถูกต้อง
- (๕) ขจัดความขัดแย้งระหว่างวัดกับชาวบ้านซึ่งมีการสาธารณูปการเป็นเหตุ
- ๓) แนะนำการจัดงานวัด และการเรียไรให้เป็นไปตามระเบียบและคำสั่งมหาเถรสมาคม
- ๔) ช่วยยกฐานวัดที่ได้พัฒนาดีแล้วเป็นวัดพัฒนาตัวอย่าง
- ๕) ช่วยยกย่องเจ้าอาวาสผู้มีผลงานสาธารณูปการดีหรือแม้รองเจ้าอาวาสและหรือผู้ช่วยเจ้าอาวาสก็ควรยกย่องด้วย แต่อย่าให้เกินกว่าเจ้าอาวาส

๖) แนะนำแจ้งการจัดประโยชน์ของวัดให้ถูกต้องตาม กฎ กระทรวง<sup>๖๒</sup>

สรุปได้ว่าการบำรุงรักษาวัดและศาสนสมบัติของวัดให้เป็นไปด้วยดี เป็นหน้าที่ของผู้บริหารวัดและคณะสงฆ์โดยตรง ในส่วนของรัฐและพุทธบริษัทจะต้องอุปถัมภ์ด้วยไม่ว่าจะก่อสร้างหรือบูรณะรักษาเสนาสนะของสงฆ์ พระสังฆาธิการทุกระดับต้องมองเห็นความสำคัญการจัดทำแผนแม่บทการก่อสร้าง และรู้จักวิธีการบริหารงานสาธารณูปการ เป็นอย่างดี มีเทคนิคและวิธีการขอคำปรึกษากับหน่วยงานราชการที่รับผิดชอบ ขั้นตอนการดำเนินการก่อสร้าง การบริหารจัดการงานสาธารณูปการที่ดี และต้องรู้จักวิธีการบูรณปฏิสังขรณ์ ศาสนวัตถุและพัฒนาวัดให้สงบร่มรื่น เป็นศูนย์กลางพัฒนาของชุมชน โดยกำหนดยึดหลักการบริหารบูรณปฏิสังขรณ์ การรักษาดูแลทุนบำรุงศาสนวัตถุ และการจัดทำวัดให้เป็นวัดพัฒนาตัวอย่าง ถึงกระนั้นก็ตามพระสงฆ์จะมีเพียงหน้าที่ในการทำนุบำรุงรักษาเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ต้องมีการอนุรักษ์ศาสนสถาน คือ ดูแลรักษาศาสนสถานให้มั่นคงถาวรและเป็นการอนุรักษ์สถานก่อนชนรุ่นหลังได้ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวัดเป็นการปรับปรุงสภาพวัดและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของวัด โดยเน้นการปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องเดิมภายในวัดรวมทั้งส่งเสริมกระบวนการดำเนินงานกิจกรรมพระศาสนาในวัดให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสมบูรณ์ เพื่อสร้างวัดให้เป็นศูนย์กลางของชุมชนและเป็นแหล่งอารยธรรมอันเจริญรุ่งเรือง มีศาสนวัตถุ ศาสนสถานอันเป็นเครื่องหมายแห่งศิลปวัฒนธรรมอันดีงาม บุคลากรทางศาสนามีความประพฤติดี เป็นแบบอย่างแก่ประชาชนในสังคม สามารถแนะนำให้ประชาชนในสังคม พ้นจากความลุ่มหลงฟุ้งเฟ้อและดำรงอยู่ได้อย่างเป็นสุข มีการส่งเสริมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์อย่างหลากหลาย ทั้งในด้านศาสนพิธี การให้การศึกษาคณะเผยแผ่ ศาสนธรรมและการสาธารณสงเคราะห์เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้วัดมีความเจริญรุ่งเรืองเป็นศูนย์รวมจิตใจของประชาชนและที่สำคัญเพื่อให้พระศาสนาสร้างความสงบสุขได้อย่างแท้จริง

#### ๒.๓.๔ ปัญหาอุปสรรคการพัฒนาการจัดการศาสนสมบัติ

จากการทบทวนปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดการศาสนสมบัติ จะพบว่า ปัญหาอุปสรรคเรื่องการพัฒนาวัด ก็คือโครงสร้างการบริหารคณะสงฆ์เป็นไปตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ๒๕๐๕ แก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๓๕ เป็นการปกครองตามนโยบายของมหาเถรสมาคมเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย เป็นผู้ทำหน้าที่กำกับดูแลคณะสงฆ์ มีอำนาจหน้าที่ในการปกครองคณะสงฆ์ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย แต่ปัญหาอุปสรรคใน

<sup>๖๒</sup> พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปณฺโณ), การคณะสงฆ์และการพระศาสนา, เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๘.

การบริหารงานของคณะสงฆ์ก็ยังมีปัญหาอยู่มากมาย โดยกรมการศาสนาได้กล่าวถึงปัญหาของพระพุทธศาสนา วัด สงฆ์ และองค์กรสงฆ์ในประเทศไทย ว่ามีปัญหาอุปสรรคดังต่อไปนี้

การบริหารจัดการศาสนสมบัติของวัดเป็นบทบาทหน้าที่โดยตรงของพระสังฆาธิการ ผู้ปกครองดูแลวัด ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้จัดทำมุ่งศึกษาการบริหารจัดการศาสนสมบัติของพระสังฆาธิการ ใน ๔ ด้าน คือด้านบุคลากรด้านงบประมาณด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านการบริหารจัดการดังต่อไปนี้

#### ก. ด้านบุคลากร

การบริหารงานในทุกองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยสมาชิกหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ขับเคลื่อนงานต่างๆ ให้ดำเนินไปตามแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กรในบรรดาปัจจัยขั้นพื้นฐานทั้งหมด<sup>๖๓</sup> การสรรหาบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหรืองานที่มอบหมาย มีระบบการสรรหาอยู่ ๒ ระบบ<sup>๖๔</sup> ดังนี้

๑) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เป็นการสรรหาบุคคลเข้าทำงานโดยได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับความรู้ความสามารถว่าเหมาะสมกับงานหรือไม่ เพียงแต่เห็นว่าเป็นพรรคพวกกัน วิธีนี้จะทำให้ขวัญของคนในองค์กรเสีย ไม่มีความเชื่อมั่นในการทำงานในองค์กร จึงทำให้ความจงรักภักดีต่อองค์กรมีน้อย วิธีนี้อาจเรียกว่า “การใช้เส้นสาย”

๒) ระบบคุณธรรม (Merit System) เป็นการสรรหาบุคคลเข้าทำงานโดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และปัจจัยอื่นๆ เข้ามาช่วยในการตัดสินใจ โดยอาศัยเครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การประเมินค่าของงาน (Job Evaluation) เป็นต้น

#### ข. ด้านงบประมาณ

งบประมาณ หมายถึงบัญชีแบบกำหนดรายรับรายจ่าย ดังนั้น ภาระงานด้านการจัดการงบประมาณเกี่ยวกับการบริหารจัดการศาสนสมบัติ จึงเป็นเรื่องของการจัดทำบัญชีของวัด ทั้งนี้รวมถึงค่าใช้จ่ายในกิจกรรมต่างๆ ด้วย

ค่าใช้จ่าย คือ มูลค่าเงินที่ใช้เป็นค่าบริการหรือสินค้าต้องจ่ายเมื่อทำกิจกรรมใดๆ โดยอาจจ่ายในรูปแบบเงินสดหรือเครดิต

งบประมาณ เป็นแผนทางการเงินขององค์กรที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ดังนั้น งบประมาณจึงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างมากและอย่างกว้างขวาง เพราะงบประมาณจะต้องจัดสรรเพื่อให้สอดคล้องตามนโยบาย วัตถุประสงค์ รวมไปถึงการใช้งบประมาณจะต้องสอดคล้องกับการจัดสายงาน

สรุปก็คือ งบประมาณ เป็นภาระงานเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีทั้งรายรับ รายจ่าย ที่เกิดขึ้นภายในวัด ในส่วนของกิจกรรมที่เกิดขึ้นโดยวัตถุประสงค์เพื่อก่อสร้างและรักษาสมบัติของวัด เช่น งบประมาณในการบูรณปฏิสังขรณ์เสนาสนะภายในวัด เป็นต้น ซึ่งทั้งนี้ย่อมหมายถึง การบริหาร

<sup>๖๓</sup> ศาสตราจารย์สุชาติ ศุภศรีวงศ์, Management การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จี พี ไชเบอร์พริ้นท์ จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๒๖๖.

<sup>๖๔</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ (Organization and Management), หน้า ๑๘๓.

จัดการเงินของวัดจากการบริจาคของพุทธศาสนิกชน ตลอดจนระบบและกรรมวิธีในการบริหารเกี่ยวกับงบประมาณและการเงินตลอดจนการใช้งบประมาณในการควบคุมงานด้วย

#### ค. ด้านวัสดุอุปกรณ์

องค์ประกอบของการบริหารที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อทุกองค์การ คือ ทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ วัตถุและเครื่องมือเพื่อประกอบการดำเนินงาน รวมไปถึงความสามารถในการจัดการทรัพยากรในการบริหารทั้ง ๔ หรือ ๔Ms คือ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) หรือ ๖Ms ที่มีเครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) เพิ่มเข้ามาซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็นมาก<sup>๖๕</sup>

วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร เครื่องทุนแรงในการทำงาน ถือเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการทำงานของทุกองค์การ ซึ่งแม้บุคลากรขององค์การจะเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ แต่หากขาดซึ่งวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานนั้นอาจไม่สัมฤทธิ์ผลตามต้องการได้

#### ง. ด้านการบริหารจัดการ

ระบบบริหารจัดการ (Management System) หมายถึง กลไก หรือระบบที่เกี่ยวข้องกับการให้ทิศทางและการควบคุมองค์การ อาทิ นโยบาย แผนงาน ขั้นตอนวิธีปฏิบัติ การดำเนินงาน การควบคุม ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ บุคลากร ทรัพยากรต่างๆ ในองค์การที่มีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกันเพื่อให้ข้อกำหนดแห่งมาตรฐานหรือการจัดการใดๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างครบถ้วนและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่าปัญหาอุปสรรคการพัฒนาการจัดการศาสนสมบัติของวัด คือ เจ้าคณะควรจะเห็นว่างานจัดการศาสนสมบัติเป็นงานสำคัญโดยเฉพาะเป็นงานระดับบารมีเจ้าอาวาสและเป็นงานละเอียดอ่อน เป็นงานระดับท้องถิ่นและพระศาสนาส่วนหนึ่ง เป็นงานที่ให้มองเห็นความสำคัญของเจ้าอาวาสได้เร็วกว่าอย่างอื่น แต่ก็มักเป็นเหตุก่อปัญหา เช่น บางแห่งเกิดความขัดแย้งระหว่างวัดกับชาวบ้านจนถึงลูกกลามใหญ่โต ก็เพราะการสาธารณูปการเป็นเหตุ หากเจ้าคณะได้เห็นความสำคัญเร่งรัดตรวจตราชี้แจงแนะนำการปฏิบัติหน้าที่เจ้าอาวาสได้ดีแล้วการขัดแย้งระหว่างวัดกับบ้านจะน้อยลงตามลำดับ และความสมัคสมานสามัคคีระหว่างบ้านกับวัดจะมีมากขึ้น เป็นเหตุให้การคณะสงฆ์และการพระศาสนาดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยดีงาม การควบคุมและส่งเสริมการจัดการ ศาสนสมบัติของวัดจึงถือเป็นหน้าที่อันสำคัญของเจ้าคณะทุกระดับชั้น

### ๒.๓.๕ พุทธวิธีในการพัฒนาการบริหารจัดการศาสนสมบัติ

จุดกำเนิดองค์กรตามแนวพระพุทธศาสนาเมื่อพระพุทธเจ้าได้ตรัสรู้เป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้าแล้ว มีดำริที่จะเผยแผ่พระสังฆกรรมแก่เวไนยสัตว์ จึงทรงดำริถึงอาจารย์คือ อาฬารดาบส และอุทกดาบสเมื่อรู้ว่าท่านทั้งสองได้เสียชีวิตแล้ว พระพุทธองค์จึงได้เสด็จไปโปรดปัญจวัคคีย์ มี พระอัญญาโกณฑัญญะ พระวัปปะ พระภัททิยะ พระมหานามะและพระอัสสชิ ที่อาศัยอยู่ป่าอิสิปตนมฤคทายวันเขตกรุงพาราณสี เมื่อเสด็จไปถึงทรงแสดงธรรมชื่อว่าธัมมจักกัปปวัตตนสูตรโปรดท่าน

<sup>๖๕</sup> สมคิดบางโม, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิชย์, ๒๕๔๕), หน้า ๖๑.

เหล่านั้น พอจบพระธรรมเทศนาพระอัญญาโกณฑัญญะได้ดวงตาเห็นธรรมว่า “สิ่งใดสิ่งหนึ่งมีความเกิดขึ้นเป็นธรรมดาสิ่งทั้งปวงนี้มีความดับไปเป็นธรรมดา” และทูลขอบรรพชาอุปสมบทในวันขึ้น ๑๕ ค่ำ เดือน ๘ เรียกว่า วันอาสาฬหบูชา ซึ่งเป็นวันที่พระรัตนไตรครบ ๓ ประการ คือ พระพุทฺธ พระธรรมและพระสงฆ์ จึงนับได้ว่าพระอัญญาโกณฑัญญะเป็นพระสงฆ์องค์แรกที่เกิดขึ้นในพระพุทธศาสนา ส่วนอีก ๔ คนที่เหลือพระพุทฺธเจ้าทรงสั่งสอนอบรมจนได้ดวงตาเห็นธรรมและบรรลุอรหัตผลในเวลาต่อมา พระพุทฺธองค์ทรงประทานการบรรพชาด้วยเอหิภิกขุอุปสัมปทาโดยตรัสว่า “เธอทั้งหลายจงเป็นภิกษุมานเถิด”<sup>๖๖</sup> ด้วยพระดำรัสนี้ทำให้พระสงฆ์ในพระพุทธศาสนาเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก

จากประเด็นที่กล่าวมานี้จะเป็นได้ว่าวันอาสาฬหบูชาเป็นจุดกำเนิดองค์การพระพุทธศาสนาขึ้นอย่างสมบูรณ์ โดยมีพระพุทฺธเจ้าเป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ และพระสงฆ์สาวกเป็นสมาชิก ซึ่งได้ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อขับเคลื่อนองค์การให้เป็นไปตามนโยบาย ที่กำหนดไว้ คือ การประกาศพระธรรมวินัย ต่อมาพระพุทฺธเจ้าได้ทรงแสดงธรรมแก่ยสะกุลบุตร และสหายของยสะอีก ๔ คน คือ วิมล สุนทรา พุณณชิ คุมฺภติ ซึ่งเป็นบุตรของเศรษฐีในกรุงพาราณสีนั่นเอง เมื่อ ๔ คนนี้ได้รับการบรรพชาแล้ว สหายอีก ๕๐ คน ของพระยสะที่เป็นชาวชนบททราบข่าวแล้วมีความคิดว่า ธรรมวินัยและการบรรพชาที่ยสะกุลบุตรโกณณมและนันทมผ้ากาสายะออกจากเรือนไปบวชเป็นบรรพชิตนั้น คงจะไม่ตำราเป็นแน่ จึงได้พากันเดินทางมาหาพระยสะและได้เข้าเฝ้าพระพุทฺธเจ้ารับฟังพระธรรมเทศนาจนได้ดวงตาเห็นธรรมและสำเร็จอรหัตผลในเวลาต่อมาทำให้องค์การพระพุทธศาสนามีสมาชิกเพิ่มมากขึ้นรวมมีพระอรหัตเกิดขึ้นในโลก ๖๑ รูป เมื่อพระสงฆ์สาวกมีจำนวนมากพอสมควรแล้ว จึงมีพระดำรัสที่จะส่งพระสาวกออกไปปฏิบัติหน้าที่คือ การประกาศเผยแผ่พระพุทธศาสนาโดยได้ตรัสรับสั่งกับภิกษุทั้งหลายว่า “ดูก่อน ภิกษุทั้งหลาย พวกเธอจงจาริกไปเพื่อประโยชน์สุขแก่ชนจำนวนมาก เพื่ออนุเคราะห์ชาวโลก เพื่อประโยชน์เกื้อกูลและความสุขแก่ทวยเทพและมนุษย์ จงแสดงธรรมมีความงามในเบื้องต้น มีความงามในท่ามกลางและมีความงามในที่สุด จงประกาศพรหมจรรย์พร้อมทั้งอรรถและพยัญชนะบริสุทธิ์บริบูรณ์ครบถ้วน”<sup>๖๗</sup> พระดำรัสนี้เป็นนโยบายในการเผยแผ่พระพุทธศาสนาขององค์การพระพุทธศาสนาในกาลต่อมาเมื่อมีผู้เลื่อมใสใคร่จะบวชพระพุทฺธองค์ก็จะทรงประทานการบวชให้ด้วยพระองค์เองเรียกว่า “เอหิภิกขุอุปสัมปทา” และได้ทำการสั่งสอนพระสาวกในชั้นต้นจนได้บรรลุคุณธรรมเป็นพระอริยบุคคลพร้อมกับได้ส่งพระสาวกเหล่านั้นออกประกาศเผยแผ่พระพุทธศาสนาในที่ต่างๆ

ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารองค์การในขณะนั้นทุกอย่างขึ้นตรงต่อพระพุทฺธเจ้า ฉะนั้นการประพฤติปฏิบัติหน้าที่ของพระสาวกทั้งหลายจึงยึดถือปฏิบัติตามพระพุทฺธองค์เท่านั้น เนื่องจากในกาลนั้นพระพุทฺธองค์ยังไม่ได้บัญญัติพระวินัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการปกครองคณะสงฆ์

ดังนั้นโครงสร้างองค์การพระพุทธศาสนาในช่วงระยะต้นของพุทธกาลนี้จึงมีลักษณะเรียบง่าย ซึ่งสามารถแสดงได้ ดังนี้

#### ๑) การบัญญัติพระธรรมวินัย

<sup>๖๖</sup>วิ.ม. (ไทย) ๔/๑๘/๒๕.

<sup>๖๗</sup>วิ.ม. (ไทย) ๔/๓๒/๔๐.

พระธรรมวินัย เป็นคำที่ใช้เรียกพระพุทธศาสนาในสมัยพุทธกาล ซึ่งเป็นคำประสมมาจากคำว่า ธรรม + วินัย พระธรรมคือความจริงของสิ่งทั้งหลาย เป็นเรื่องธรรมดามีอยู่แล้วในธรรมชาติ ไม่ว่าพระพุทธเจ้าจะเกิดหรือไม่เกิด มันก็มีอยู่อย่างนั้นเป็นธรรมดาเป็นธรรมชาติ เมื่อพระพุทธเจ้าค้นพบธรรมนั้นแล้วก็ทรงนำมาเผยแผ่เพื่อเกิดประโยชน์แก่หมู่มนุษย์ จากนั้นก็อาศัยหลักความจริงที่มีอยู่ในธรรมชาติซึ่งเป็นเรื่องของกฎแห่งเหตุปัจจัยนั้นมาจัดตั้งวางเป็นระบบระเบียบในหมู่มนุษย์เรียกว่าวินัย<sup>๖๘</sup> หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สิกขาบทหรือศีล ในคัมภีร์สมันตปาสาทิกา อรรถกถาพระวินัยปิฎก อธิบายความหมายของคำว่า วินัยไว้ว่า “พระวินัยอันบัณฑิตผู้รู้สรรพแห่งวินัยทั้งหลาย กล่าวว่า วินัย เพราะมีนัยต่างๆ เพราะมีนัยพิเศษและเพราะฝึกกายและวาจา”

ดังนั้นจึงสามารถแยกความหมาย วินัย ออกเป็น ๓ นัย คือ<sup>๖๙</sup>

๑) วินัย หมายถึง นัยต่างๆ (วิวัจนัย) เพราะมีปาติโมกข์ ๒ คือ ภิกขุปาติโมกข์และภิกขุณีปาติโมกข์ มีวิภังค์ ๒ คือ ภิกขุวิภังค์และภิกขุณีวิภังค์และมีอาบัติ ๗ กอง

๒) วินัย หมายถึง นัยพิเศษ (วิเสสนัย) เพราะมีพระอนุบัญญัติเพิ่มเติมให้สิกขาบทที่ทรงบัญญัติไว้แล้วมีความรัดกุมมากยิ่งขึ้น หรือผ่อนผันให้เหมาะสมแก่การกระทำความผิดหรือการล่วงละเมิด

๓) วินัย หมายถึง กฎหรือข้อบังคับสำหรับการฝึกอบรมกายและวาจา เพราะเป็นเครื่องป้องกันกาประพฤติที่ไม่เหมาะสมทางกายและวาจา

คำว่า วินัย นั้นมีคำที่เป็นไวพจน์หรือคำที่เขียนต่างกัน แต่ความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาก มี ๓ คำ คือ ศีล สิกขาบท และพระบัญญัติ ซึ่งมีความหมายเดียวกันคือ เป็นข้อที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติไว้ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาและการปกครอง โดยเฉพาะในหมู่พระสงฆ์

ในช่วงแรกของการก่อตั้งองค์การพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้ายังไม่ได้บัญญัติ พระวินัย ทั้งที่เป็นปาฏิโมกข์และอภิสมจารพระภิกษุเมื่อเข้ามาบวชในพระพุทธศาสนาก็ถือปฏิบัติตามรูปแบบที่เป็นธรรมเนียมของพระพุทธเจ้า มีทั้งธรรมและวินัย คำสั่งและคำสอนอยู่ด้วยกัน ซึ่งจัดเป็นจารีตศีลเรียกว่าโอวาทปาติโมกข์ มีใจความสำคัญดังนี้

“การไม่ทำบาปทั้งปวง

การทำกุศลให้ถึงพร้อม

การทำจิตของตนให้ผ่องแผ้ว

นี่คือคำสอนของพระพุทธเจ้าทั้งหลาย

ความอดทน ความอดกลั้นเป็นตบะอย่างยิ่ง

พระพุทธเจ้าทั้งหลายตรัสว่า นิพพานเป็นปริมรรม

ผู้ทำร้ายผู้อื่น ไม่ชื่อว่าเป็นบรรพชิต

ผู้เบียดเบียนผู้อื่น ไม่ชื่อว่าเป็นสมณะ

<sup>๖๘</sup>พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), วินัยเรื่องที่ใหญ่กว่าที่คิด, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๓๘), หน้า ๒-๓.

<sup>๖๙</sup>แสวง อุดมศรี, เรียบเรียง, พระวินัยปิฎก ๑ ว่าด้วยมหาวิภังค์หรือภิกขุณีวิภังค์, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทประยูรวงศ์ พรินติ้ง จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๖-๗.

การไม่กล่าวร้ายผู้อื่น การไม่เบียดเบียนผู้อื่น  
 ความสำรวมในพระปาติโมกข์  
 ความเป็นผู้รู้จักประมาณในอาหาร  
 การอยู่ในเสนาสนะที่สงัด  
 การประกอบความเพียรในอธิจิต  
 นี่คือคำสอนของพระพุทธเจ้าทั้งหลาย”<sup>๗๐</sup>

ต่อมาเมื่อพระพุทธศาสนาเจริญเติบโตได้มีผู้ศรัทธาเข้ามาบวชเป็นจำนวนมาก ทำให้สังคมสงฆ์มีความหลากหลาย เป็นเหตุให้มีการประพฤติแตกต่างกันออกไป ตามฐานะและความเชื่อของแต่ละท้องถิ่น ชนบทที่ตนอาศัยอยู่ การประพฤติผิดทั้งที่เจตนาและไม่เจตนา จึงเกิดมีขึ้น อันเป็นเหตุให้พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติพระวินัยขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปกครองและให้การศึกษาแก่พระภิกษุโดยแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ

๑) อาทิพรหมจริยสิกขา หมายถึง หลักการศึกษาในฝ่ายบทธัญญุต หรือข้อปฏิบัติอันเป็นเบื้องต้นของพรหมจรรย์ที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติเป็นพุทธานุญาตเพื่อป้องกันความประพฤติเสียหายและวางโทษแก่ผู้ล่วงละเมิดโดยปรับอาบัติหนักบ้าง เบาบ้างและมีการสวดทุกกึ่งเดือน เรียกว่า พระปาติโมกข์

๒) อภิสมาจาริกาสิกขา หมายถึง หลักการศึกษาดำรงในฝ่ายขนบธรรมเนียมเกี่ยวกับมารยาทและความเป็นอยู่ที่ดีงาม สำหรับชักนำความประพฤติ ความเป็นอยู่ของพระสงฆ์ให้ดีงาม มีคุณค่า น่าเลื่อมใสศรัทธามากยิ่งขึ้น

การบัญญัติพระวินัยนั้น พระพุทธองค์ทรงคำนึงถึงเหตุปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบหลักดังที่พระพุทธองค์ ทรงตรัสกับพระสารีบุตรเมื่อครั้งพระสารีบุตรได้ทูลขอร้อง ให้ทรงบัญญัติวินัยหรือสิกขาบท และแสดงปาติโมกข์แก่พระสาวก อันจะเป็นเหตุให้พรหมจรรย์ ดำรงอยู่ได้นาน ซึ่งพระพุทธองค์ทรงตรัสว่า เวลาและเหตุที่จะทรงบัญญัติสิกขาบทนั้น จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัย ๕ ประการ คือ<sup>๗๑</sup>

- (๑) สังคมสงฆ์ตั้งได้เป็นเวลานานพอสมควร
- (๒) สังคมสงฆ์ขยายตัวใหญ่ขึ้น
- (๓) มีผลประโยชน์เกิดมากขึ้น
- (๔) มีผู้ทรงความรู้มากขึ้น
- (๕) มีผู้ประพฤติผิดให้เป็นที่น่าเสียดาย

จะเห็นได้ว่าการที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติวินัยนั้น พระองค์ไม่ได้บัญญัติล่วงหน้า เหมือนกับการบัญญัติกฎหมายหรือกฎระเบียบขององค์การโดยทั่วไป แต่ทรงคำนึงถึงกาลเวลาและความเหมาะสมของเหตุการณ์เป็นหลักและพุทธวิธีในการบัญญัติสิกขาบทนั้นประกอบด้วย

- (๑) เมื่อมีเรื่องไม่ดีไม่งามเกิดขึ้น ทรงรับสั่งให้ประชุมสงฆ์
- (๒) ตรัสถามภิกษุผู้เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

<sup>๗๐</sup> ส.ม. (ไทย) ๑๐/๑๘๓/๙๐-๙๑.

<sup>๗๑</sup> วิ.ม. (ไทย) ๑/๒๑/๑๓.

- (๓) ทรงดำหนิภิกษุที่ก่อเรื่อง
- (๔) ขี้โทษแห่งการล่วงละเมิด
- (๕) แสดงอาณิสสแห่งการสำรวมระวัง
- (๖) บัญญัติสิกขาบทให้ภิกษุถือปฏิบัติตาม<sup>๗๒</sup>

### ๒.๓.๖ พุทธวิธีในการบริหารจัดการองค์กรพระพุทธศาสนาสมัยพุทธกาล

ในช่วงระยะเวลา ๔๕ ปี ที่พระพุทธเจ้าทรงพระชนชีพบำเพ็ญพุทธกิจอยู่นั้น ทำให้การปกครององค์กรพระพุทธศาสนามีวิวัฒนาการที่เจริญขึ้นตามลำดับกาล โดยเฉพาะองค์กรคณะสงฆ์ เมื่อพระสาวก ๖๐ รูปแรก ออกประกาศพระพุทธศาสนาปรากฏว่ามีผู้ศรัทธาเลื่อมใสจะขอบวชด้วยจำนวนมาก พระสงฆ์สาวกได้นำกุลบุตรเหล่านั้น มาเฝ้าพระพุทธเจ้าเพื่อที่จะให้พระองค์ทรงบรรพชาให้ พระสาวกเหล่านั้นต่างได้รับความลำบากในการเดินทาง เพราะการคมนาคมยังไม่สะดวก ทำให้งานเผยแผ่เป็นไปอย่างล่าช้า พระพุทธองค์ทรงคำนึงถึงเหตุเหล่านี้ จึงทรงอนุญาตให้พระสาวกผู้ใหญ่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นพระอุปัชฌาย์ ให้การบรรพชาอุปสมบทแก่กุลบุตรที่มีศรัทธาด้วยวิธี “ติสรณคมนุปสัมปทาหรือติสรณคมน” และให้การปกครองดูแลกันเองในกลุ่ม

การที่พระพุทธองค์ทรงอนุญาตให้พระสาวกเป็นพระอุปัชฌาย์ให้การบรรพชา แก่กุลบุตรผู้มีศรัทธาทั่วไปนั้น เป็นการมอบอำนาจบางประการให้พระสาวกได้ปกครองนั้น ในลักษณะของอุปัชฌาย์ปกครองสหิทธิกริและอาจารย์ปกครองอันเตวสิกขของตน โดยพระพุทธองค์ทรงแสดงหลักของพระศาสนาที่เรียกว่า “โอวาทปาฏิโมกข์” เพื่อเป็นหลักการบริหารปกครองของพระพุทธศาสนา และการดำเนินชีวิตร่วมกันของพระสาวก

ในกาลนี้ พระพุทธองค์ทรงดำเนินการปกครองและบริหารจัดการให้การศึกษาแก่พระสาวกด้วยตัวพระองค์เองและมอบหน้าที่ให้พระอุปัชฌาย์ดูแลบ้างเพราะลักษณะของงานพระพุทธศาสนานั้นได้มุ่งเน้นไปในด้านการประกาศเผยแผ่หลักคำสอนของพระพุทธองค์เป็นส่วนใหญ่ พระภิกษุในพระพุทธศาสนามีสถานะเป็นอนาคาริกที่เร่ร่อนไปตามที่ต่างๆ เพื่อประกาศหลักคำสอนของพระพุทธเจ้า ไม่มีที่อยู่เป็นหลักแหล่งอาศัยบิณฑบาตเลี้ยงชีพ จึงทำให้พระพุทธศาสนาเผยแผ่ไปอย่างรวดเร็วและเข้าถึงประชาชนได้อย่างทั่วถึง

ต่อมาพระพุทธเจ้าทรงมีพระพุทธานุญาต ให้ภิกษุทำการอุปสมบทแก่สตรีที่ประสงค์จะบวชเป็นนางภิกษุณี อันสืบเนื่องมาจากการร้องขอของพระนางมหาปชาบดีโคตมีและมีพระอานนท์เป็นผู้ทูลช่วยเหลือให้ผู้ได้รับการอุปสมบท พระนางมหาปชาบดีโคตมีจึงได้เป็นภิกษุณีรูปแรกในพระพุทธศาสนา เป็นการบวชด้วยการรับครุธรรม ๘ ประการ จากพระพุทธองค์และต่อมาก็บวชให้แก่เหล่าบริวารของพระนางมหาปชาบดีโคตมี ทำให้มีพุทธบริษัทเป็น ๔ ฝ่าย ทำให้รู้ลักษณะการปกครององค์กรในช่วงระยะกาลนี้เป็นงานด้านการปกครองเพื่อการศึกษาและการเผยแผ่พระพุทธศาสนาเสียเป็นส่วนใหญ่

เมื่อทรงอนุญาตการบวชให้เป็นกิจของสงฆ์หรือมอบหมายความเป็นใหญ่ให้สงฆ์อย่างเต็มที่แล้ว พระองค์ก็ทรงงดการอุปสมบทให้แก่ใครๆ ทรงทำหน้าที่สั่งสอนและดูแลภายในองค์กร

<sup>๗๒</sup>วิ.มหา. (ไทย) ๑/๑๙/๒๗.

พระพุทธศาสนาโดยทั่วไปมาถึงตอนนี้จะเห็นได้ว่าพระพุทธองค์ทรงมีพระพุทธรูปประสงฆ์ที่จะให้สงฆ์ปกครองกันเองอย่างแน่นนอน โดยให้ยึดพระธรรมวินัยเป็นหลักหรือเป็นใหญ่ ในการปกครองไม่ทรงปรารถนาให้พระเถระรูปหนึ่งรูปใดมีอำนาจหน้าที่ในการปกครอง ดังปัจฉิมโอวาทที่ทรงตรัสกับพระอานนท์ก่อนให้พระปริณิพพานว่า “อานนท์ พระธรรมวินัยใด ที่เราแสดงและบัญญัติไว้ เมื่อเราล่วงลับไปแล้ว พระธรรมและพระวินัยนั้นแหละ จักเป็นพระศาสดาของเธอทั้งหลาย”<sup>๗๓</sup> เป็นต้นเพราะฉะนั้นมาถึงช่วงปลายๆ สมัยพุทธกาลพระพุทธองค์จึงได้ทรงมอบภาระการบริหารการปกครองให้แก่คณะสงฆ์เป็นผู้ปกครองกันเองโดยยึดหลักพระธรรมวินัยเป็นใหญ่ในการปกครอง ดังนั้น เมื่อแสดงรูปลักษณะการปกครององค์การพระพุทธศาสนาสมัยพุทธกาล จึงสามารถเขียนเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้

การปกครองคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาลในช่วงระยะกาล๔๕ปีที่พระพุทธเจ้าทรงพระชนมชีพบำเพ็ญพุทธกิจอยู่นั้นมีวิวัฒนาการตามลำดับกาลขององค์การคณะสงฆ์เริ่มจากที่พระพุทธองค์ทรงตรัสรู้และตัดสินใจพระทัยทำการประกาศเผยแผ่พระศาสนาให้แก่ประชาชนทั่วไปเมื่อมีผู้เลื่อมใสใคร่จะบวชพระพุทธองค์ก็จะทรงประทานการบวชให้ด้วยตัวพระองค์เองเรียกการบวชแบบนี้ว่า “เอหิภิกขุอุปสัมปทา” และได้ทำการสั่งสอนพระสาวกในชั้นต้นจนได้บรรลุดุคคุณธรรมเป็นพระอริยบุคคลพร้อมกันได้ส่งพระสาวกเหล่านั้นออกประกาศเผยแผ่พระศาสนาในที่ต่างๆเมื่อพระสาวก ๖๐รูปแรกออกประกาศพระศาสนาปรากฏว่ามีผู้มีศรัทธาเลื่อมใสจะขอบวชด้วยจำนวนมากพระสงฆ์สาวกได้นำกุลบุตรเหล่านั้นมาเฝ้าพระพุทธเจ้าเพื่อที่จะให้พระองค์ทรงบรรพชาให้พระสาวกเหล่านั้นต่างได้รับความลำบากในการเดินทางเพราะการคมนาคมยังไม่สะดวกทำให้งานการเผยแผ่เป็นไปอย่างล่าช้าพระพุทธองค์ทรงคำนึงถึงเหตุเหล่านี้จึงทรงอนุญาตให้พระสาวกผู้ใหญ่ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นพระอุปัชฌาย์ให้การบรรพชาอุปสมบทแก่กุลบุตรที่มีศรัทธาด้วยวิธี “ติสรณคณูปสัมปทาหรือไตรสรณคณ” และให้การปกครองดูแลกันเองในกลุ่มการที่พระพุทธองค์ทรงอนุญาตให้พระสาวกเป็นพระอุปัชฌาย์ให้การบรรพชาแก่กุลบุตรผู้มีศรัทธาทั่วไปนั้นเป็นการมอบอำนาจบางประการให้พระสาวกได้ปกครองกันในลักษณะของอุปัชฌาย์ปกครองสัทธิวิหาริกและอาจารย์ปกครองอันตวาสิกของตนโดยพระพุทธองค์ทรงแสดงหลักการของพระศาสนาที่เรียกว่า “โอวาทปาฏิโมกข์” เพื่อเป็นหลักการของพระศาสนาและการดำเนินชีวิตร่วมกันของพระสาวกปกครองคณะสงฆ์ในระยะเริ่มแรกจึงเป็นการปกครองในรูปลักษณะที่ขึ้นตรงต่อพระพุทธเจ้าพระพุทธองค์ทรงทำดำเนินการปกครองและให้การศึกษาแก่พระสาวกด้วยตัวพระองค์เองและมอบหน้าที่ให้พระอุปัชฌาย์ดูแลบ้างเพราะลักษณะของงานของพระศาสนาระยะกาลนี้เป็นงานด้านการประกาศเผยแผ่หลักคำสอนของพระพุทธองค์เสียเป็นส่วนใหญ่พระภิกษุในพระพุทธศาสนามีสถานะของเป็นอนาคาริกที่เร่ร่อนไปตามที่ต่างๆเพื่อประกาศหลักคำสอนของพระพุทธเจ้าไม่มีที่อยู่เป็นหลักแหล่งอาศัยบิณฑบาตเลี้ยงชีพการณของพระศาสนาจึงแผ่ไปอย่างรวดเร็วและเข้าถึงประชาชนได้อย่างทั่วถึงต่อมาพระพุทธองค์ทรงมีพระพุทธานุญาตให้ภิกษุให้การอุปสมบทแก่สตรีที่ประสงค์จะบวชเป็นนางภิกษุณีอันสืบเนื่องมาจากการร้องขอของพระนางมหาปชาบดีโคตมีและมีพระอานนท์เป็นผู้ช่วยเหลือให้ได้รับการอุปสมบทพระนางมหาปชาบดีโคตมีจึงนับได้ว่าเป็นภิกษุณีรูปแรกในพระพุทธศาสนาเป็นการบวชด้วยการรับครุธรรม๘ประการจากพระพุทธองค์และต่อมาก็บวชให้แก่เหล่าบริวารของพระนางมหาปชาบดีโคตมีทำให้มีพุทธบริษัทเป็น๔

<sup>๗๓</sup>วิ.มหา. (ไทย) ๑/๑๙/๒๗.

ฝ่ายทำให้รู้ปลั๊กชันการปกครองคณะสงฆ์ในช่วงระยะกาลที่สองเป็นงานด้านการปกครองเพื่อให้เกิดการศึกษาและการเผยแผ่พระศาสนาเสียเป็นส่วนมากต่อมาเมื่อพระพุทธองค์ทรงเห็นว่ามีพระสงฆ์สาวกเพิ่มมากขึ้นเป็นจำนวนมากงานการของพระศาสนาเป็นไปอย่างกว้างขวางสังคมสงฆ์กลายเป็นสังคมที่มีขนาดใหญ่สมควรที่จะมอบหมายภาระให้หมู่สงฆ์ได้ปกครองกันเองเพื่อเป็นการปูพื้นฐานการปกครองคณะสงฆ์โดยหมู่สงฆ์เองพระพุทธองค์จึงได้ทรงยกเลิกการบวชด้วยวิธีไตรสรณคมน์และทรงอนุญาตให้มีการบวชด้วยวิธี “ญัตติจตุตถกรรมวาจา” และได้นำวิธีการบวชแบบไตรสรณคมน์ไปใช้กับการบวชของสามเณรแทนซึ่งการณนี้สืบทอดมาถึงปัจจุบัน

เมื่อทรงอนุญาตการบวชให้เป็นกิจของสงฆ์หรือมอบหมายความเป็นใหญ่ให้สงฆ์อย่างเต็มที่แล้วพระองค์ก็ทรงงดการอุปสมบทให้แก่ใครๆทรงทำหน้าที่สั่งสอนและดูแลภายในองค์กรคณะสงฆ์โดยทั่วไปมาถึงตอนนี้จะเห็นได้ว่าพระพุทธองค์ทรงมีพระพุทธานุญาตอย่างแนบแน่นที่จะให้สงฆ์ปกครองกันเองโดยทรงบัญญัติพระธรรมวินัยเป็นหลักในการปกครองไม่ทรงปรารถนาให้พระเถระรูปหนึ่งรูปใดมีอำนาจหน้าที่ในการปกครองดังปัจฉิมโอวาทที่ทรงตรัสกับพระอานนทกัศที่พระเจ้าพรหมทัตว่า “อานนทพระธรรมวินัยใดที่เราแสดงและบัญญัติไว้เมื่อเราล่วงลับไปแล้วพระธรรมและวินัยนั้นแหละจักเป็นพระศาสดาของเธอทั้งหลาย” เป็นต้น การปกครองคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาลจึงเป็นการจัดการปกครองให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกการเกิดขึ้นและดำรงอยู่ขององค์กรคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาลมีพัฒนาการเป็นไปอย่างต่อเนื่องการปกครองระยะเริ่มแรกพระพุทธองค์จึงทรงดำเนินการด้วยตัวพระองค์เองโดยอาศัยรูปแบบการประพฤตินักบวชที่มีอยู่ในสมัยนั้นที่เรียกว่าจารีตศีลและเมื่อมีจำนวนพระภิกษุเพิ่มมากขึ้นก็ทรงปกครองเองบ้างให้พระสาวกช่วยการปกครองบ้างโดยทรงบัญญัติพระธรรมวินัยเป็นเครื่องมือในการปกครองเพื่อให้เกิดการศึกษาจนต่อมาเมื่อการคณะสงฆ์ได้กลายเป็นสังคมที่มีขนาดใหญ่ซึ่งก็อยู่ในช่วงปลายๆสมัยพุทธกาลพระพุทธองค์จึงได้ทรงมอบภาระการปกครองให้แก่คณะสงฆ์ปกครองกันเองด้วยการยึดหลักพระธรรมวินัยเป็นหลักในการปกครอง

### ๒.๓.๗ พุทธวิธีในการบริหารจัดการคณะสงฆ์สมัยพุทธกาล

การจัดองค์กรคณะสงฆ์คือการที่พระพุทธเจ้าทรงบัญญัติพระวินัยใช้เป็นระเบียบและเครื่องมือในการปกครองให้การศึกษาแก่ภิกษุที่เป็นสมาชิกในองค์กรคณะสงฆ์เป็นการจัดสภาพการณ์เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการศึกษากฎพระภิกษุได้มากที่สุดซึ่งวินัยจะระบุถึงขอบเขตและอำนาจหน้าที่ในการดำเนินชีวิตร่วมกันให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนาโดยการศึกษาเป็นการนำหลักวิธีการจัดองค์กรตามแนวคิดสมัยใหม่เข้าไปวิเคราะห์เทียบกับพุทธวิธีในการจัดองค์กรคณะสงฆ์ของพระพุทธเจ้าสมัยพุทธกาลแล้วจะเห็นได้ถึงพระอัจฉริยภาพของพระพุทธองค์ได้เป็นอย่างดีคือ

ทรงมีการกำหนดวัตถุประสงค์วัตถุประสงค์หลักของพระพุทธศาสนาเพื่อสลัดตนออกจากทุกข์ทั้งปวงและเพื่อทำนิพพานให้แจ้งซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดในพระพุทธศาสนาพระพุทธเจ้าทรงจัดตั้งหรือจัดองค์กรคณะสงฆ์สมัยพุทธกาลที่ดีล้วนเป็นการจัดสภาพการณ์เพื่อให้สมาชิกในองค์กรคณะสงฆ์ได้บรรลุวัตถุประสงค์ในข้อดังกล่าวด้วยการอาศัยอำนาจประโยชน์เกื้อกูลแก่สมาชิกและองค์กรคณะสงฆ์จะพึงได้รับร่วมกัน

#### ๑) ทรงมีการจัดแบ่งงาน

การแบ่งงานในองค์กรคณะสงฆ์สมัยพุทธกาลแล้วจะเห็นได้ว่าพระพุทธองค์ก็ทรงมีพุทธวิธีการจัดแบ่งงานในการจัดองค์กรคณะสงฆ์สมัยพุทธกาลคล้ายๆกันกับการจัดแบ่งงานเหมือนการจัดองค์กรในปัจจุบันโดยลักษณะงานที่พระพุทธองค์ทรงจัดแบ่งในองค์กรคณะสงฆ์สมัยพุทธกาลนั้นสามารถพิจารณาได้ ๓ ลักษณะคือ

๑. ลักษณะที่เป็นงานหลักคือเป็นงานที่มีการดำเนินการอยู่เป็นประจำในองค์กรคณะสงฆ์ ซึ่งสามารถแยกได้เป็น ๔ ประเภทคือ

๑.๑ งานด้านการปกครองเป็นงานที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้เกิดความเรียบร้อยดีงามในองค์กรคณะสงฆ์อันประกอบไปด้วยงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้คือการรับบุคคลเข้าเป็นสมาชิกองค์กรคณะสงฆ์ การบัญญัติพระธรรมวินัย การวางระเบียบการลงโทษ การตัดสินอธิกรณ์ การส่งเสริมความสามัคคี การทำสังฆกรรมประเภทต่างๆ

๑.๒ งานด้านการให้การศึกษาเป็นการส่งเสริมให้พระภิกษุได้รับประโยชน์ในส่วนของตนเองด้วยการปฏิบัติตามหลักไตรสิกขาที่เป็นไปตามกระบวนการหรือตามลำดับขั้นของการศึกษามีการจัดสภาพการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการศึกษาของพระภิกษุดังนี้ การแต่งตั้งผู้ให้การอบรมศึกษาหรือแสดงธรรม การให้ถืออุปัชฌาย์และอาจารย์ การให้ถือนิสัย สัทธินิวัตร อันเตวาสิกวัตร

๑.๓ งานด้านการเผยแผ่ศาสนาเป็นการประกาศเผยแผ่คำสอนด้วยการส่งเสริมให้มีการศึกษาและการปฏิบัติ การส่งเสริมงานด้านการเผยแผ่ การจัดส่งบุคคลไปทำงานด้านการเผยแผ่ยังที่ต่างๆ การตรวจเยี่ยมแนะนำวิธีการเผยแผ่

๑.๔ งานด้านสาธารณูปการคือการดูแลการก่อสร้างเสนาสนะที่อยู่อาศัยและการใช้คนวัดให้ทำงานเป็นต้น

๒. ลักษณะงานที่จัดเป็นแผนก (Departmentation) ด้วยการพิจารณาลักษณะงานที่เกิดขึ้นในองค์กรคณะสงฆ์เมื่อเห็นว่ามีกิจกรรมที่เหมือนกันก็จัดไว้ด้วยกันเป็นหมวดหมู่ของงานซึ่งลักษณะงานเช่นนี้ในองค์กรคณะสงฆ์ได้แก่การสมมติแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ทำการแทนสงฆ์ให้เป็นผู้มีหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งตามแต่สงฆ์จะเห็นสมควรด้วยกิจนั้นๆที่เกิดขึ้นในองค์กรคณะสงฆ์การแต่งตั้งสมมติผู้ทำการแทนสงฆ์คือการมีมติร่วมกันหรือการยอมรับร่วมกันโดยการประชุมสงฆ์ตกลงมอบหมายหรือแต่งตั้งภิกษุให้ทำกิจหรือเป็นเจ้าหน้าที่ในเรื่องอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อที่จะดำเนินการแทนคณะสงฆ์ตามที่ได้รับมอบหมายหน้าที่นั้นๆ เป็นการแบ่งงานแก่บุคคลที่เห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมพระภิกษุรูปเดียวแต่เป็นผู้มีความรู้และความสามารถอาจได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่หลายๆอย่างพร้อมกันก็ได้โดยประเภทของผู้ทำการแทนสงฆ์ตามพระพุทธาองค์ทรงมีพุทธานุญาตไว้เช่น เจ้าอธิการแห่งจีวรเจ้าอธิการแห่งอาหารเจ้าอธิการแห่งเสนาสนะเจ้าอธิการแห่งอารามเป็นต้น การแต่งตั้งสมมติพระภิกษุเพื่อทำหน้าที่แทนสงฆ์ในสังฆกรรมต่างๆพระพุทธเจ้าทรงวางหลักการกำหนดคุณสมบัติไว้แตกต่างกันตามแต่ละชนิดโดยหลักกว้างๆนั้นจะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติคือเว้นจากอคติ๔และเป็นผู้ฉลาดและรู้จักกิจนั้นๆเป็นอย่างดีเป็นต้นจึงจะได้รับการแต่งตั้งจากสงฆ์ให้ทำหน้าที่ตามกิจที่เกิดขึ้นนั้นๆ

๓. ลักษณะงานที่ต้องอาศัยความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization of work) เป็นการจัดแบ่งงานให้สมาชิกในองค์กรเพื่อปฏิบัติงานโดยพิจารณาถึงความถนัดและความสามารถส่วนบุคคลเป็นหลักซึ่งในองค์กรคณะสงฆ์ตรงกับลักษณะงานในตำแหน่ง เอตทัคคะที่พระพุทธองค์ทรงแต่งตั้ง

ให้แก่พระสาวกในฐานะที่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรมในด้านนั้นๆเป็นการเฉพาะเช่น พระสารีบุตรเป็นผู้มีปัญญามากทรงแต่งตั้งเป็นผู้เลิศกว่าภิกษุทั้งปวงในด้านมีปัญญาและยังได้ชื่อว่า เป็นพระธรรมเสนาบดีส่วนพระโมคคัลลานะเป็นผู้มีฤทธิ์มากก็ได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้เลิศกว่าภิกษุทั้งหลายในด้านมีฤทธิ์ทำงานช่วยในด้านการปกครองสงฆ์เป็นต้นตำแหน่งเอตทัคคะที่ได้รับการแต่งตั้งจากพระพุทธเจ้าถ้านับโดยตำแหน่งจะมี ๔๗ ตำแหน่งแต่ถ้านับตามบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจะมีเพียง ๔๑ ท่านเพราะพระเถระบางรูปอาจได้รับการแต่งตั้งด้วยเหตุผลเพียงข้อเดียวก็มีหรือมากกว่านั้นก็มี เช่นพระอานนท์เป็นผู้ได้รับการยกย่องจากพระพุทธองค์ถึงสี่ประการเป็นต้นตำแหน่งเหล่านี้ในระยะกาลแรกๆมีไม่มากนักแต่เมื่อพระองค์ทรงเห็นว่ามีความสำคัญต่อพระสาวกและเหล่าพุทธบริษัทจึงได้ทรงแต่งตั้งให้ทั้งพุทธบริษัทที่มีความรู้ความสามารถแต่ละด้านที่แตกต่างกันเพื่อเป็นการให้กำลังใจ และส่งเสริมการปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างของพระภิกษุรุ่นหลังๆ งานในตำแหน่งเอตทัคคะนี้พระพุทธองค์ทรงแต่งตั้งให้กับพระภิกษุที่เป็นผู้มีความรู้และความชำนาญเป็นการเฉพาะนั้นบริหารดูแลกันเอง เพราะเป็นคุณลักษณะงานที่สืบเนื่องมาจากคุณพิเศษบางอย่างของส่วนบุคคลหรือส่วนคณะนั้นๆ การปกครองดูแลจึงขึ้นอยู่กับผู้นำที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มนั้นๆที่จะจัดการปกครองดูแลกันเองซึ่งเป็นลักษณะงานเฉพาะอย่างที่มีพระผู้มีพระภาคได้จัดให้มีการปฏิบัติโดยได้ทรงวางหลักการที่เป็นเกณฑ์ในการปฏิบัติของงานไว้เป็นการเฉพาะเพื่อให้ง่ายต่อการปฏิบัติและดูแลได้ทั่วถึง

## ๒) การมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

การมอบหมายหน้าที่ในองค์กรคณะสงฆ์สมัยพุทธกาลเริ่มจากที่พระพุทธองค์ทรงส่งพระสาวกออกประกาศเผยแผ่พระศาสนาปรากฏว่ามีกุลบุตรต้องการบวชด้วยจำนวนมากและเมื่อมีผู้ต้องการจะบวชพระสาวกก็จะนำมาเฝ้าพระพุทธองค์เพื่อบวชให้ซึ่งเป็นความลำบากแก่พระสาวกและผู้ที่ต้องการจะบวชพระพุทธองค์จึงทรงประทานอนุญาตให้พระสาวกเป็นพระอุปัชฌาย์บวชกุลบุตรที่มีศรัทธาในท้องถิ่นและชนบทนั้นๆได้โดยไม่ต้องนำมาเฝ้าพระองค์ด้วยวิธี “ติสรณคณูปสัมปทา” ทั้งนี้เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่พระสาวกในการดำเนินการเผยแผ่พระศาสนาและมีพัฒนาการเป็นไปตามลำดับตามความเจริญขององค์กรคณะสงฆ์แต่อย่างไรก็ตามเมื่อประมวลตามหลักวิธีการจัดองค์กรแล้วลักษณะการมอบหมายหน้าที่ในองค์กรคณะสงฆ์สมัยพุทธกาลมีดังนี้

๑. การมอบหน้าที่ด้วยการให้ตำแหน่งเมื่อสงฆ์จะมอบหน้าที่ให้พระภิกษุรูปใดรูปหนึ่งเป็นผู้กระทำหน้าที่แทนสงฆ์สงฆ์จะใช้วิธีการสวดสมมติหรือการสอบถามความพอใจและมีการกำหนดคุณสมบัติโดยอาศัยความยินยอมพร้อมใจของภิกษุสงฆ์ที่เข้าร่วมประชุมกันทั้งหมดว่าจะมอบหน้าที่ในการทำกิจนั้นๆแก่ภิกษุสงฆ์รูปใดถ้าหากมีภิกษุรูปใดเห็นว่าไม่เหมาะสมก็สามารถคัดค้านท้วงติงได้

๒. การสร้างพันธะต่อหน้าที่หรือที่เรียกว่าความรับผิดชอบให้เกิดมีต่อผู้ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ดังจะเห็นได้จากที่พระพุทธองค์ทรงอนุญาตให้ภิกษุที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นพระอุปัชฌาย์ให้การบวชกุลบุตรเพื่อมิให้เป็นปัญหาในการปกครองจึงทรงให้ภิกษุถือพระอุปัชฌาย์อันเป็นข้อปฏิบัติระหว่างอุปัชฌาย์และสัทธิวิหาริกจะพึงปฏิบัติต่อกันเรียกว่าอุปัชฌาย์วัตรและสัทธิวิหาริกวัตรอุปัชฌาย์ทรงมีพระประสงค์จะมอบหน้าที่ในการปกครองพระสงฆ์ในเบื้องต้นให้เป็นภาระโดยตรงของพระอุปัชฌาย์จะต้องรับผิดชอบทั้งนี้เพราะพระอุปัชฌาย์แต่ละรูปเปรียบเหมือนเป็นบิดาบังเกิดเกล้าที่ให้กำเนิดแก่บุตรผู้เป็นสัทธิวิหาริก

## ๓) การจัดสายการบังคับบัญชาและช่วงของการบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา (Commander) ตามนัยทางพระพุทธศาสนาเทียบเคียงได้กับคำในความหมายของคำว่าอุปัชฌายาจารย์ที่หมายถึงเป็นผู้รับให้การพึ่งพิงเป็นผู้ฝึกสอนและเป็นผู้ปกครองคอยดูแลรับผิดชอบส่วนผู้ใต้บังคับบัญชานั้นได้แก่สัทธิวิหาริก(แปลว่าผู้อยู่ด้วย) หรืออเนเตวาสิก(แปลว่าผู้อยู่ในสำนักหรือภิกษุผู้ขออยู่ร่วมด้วย) ส่วนภิกษุที่พึ่งพิงนั้นชื่อว่า “นัสนิ” ในกรณีที่พระภิกษุที่เป็นพระนวกะที่ถืออุปัชฌาย์ในสำนักหนึ่งเมื่อมีเหตุที่นัสนิต้องระงับจากพระอุปัชฌาย์เดิมนั้นพระภิกษุที่เป็นพระนวกะจะต้องไปขอขึ้นนัสนิกับพระภิกษุรูปอื่นผู้สามารถให้พึ่งพิงได้โดยภิกษุที่ให้พึ่งพิงนี้ชื่อว่า “อาจารย์” แปลว่าผู้ฝึกมารยาทพระภิกษุที่เป็นผู้พึ่งพิงนั้นชื่อว่า “อเนเตวาสิก” คุณลักษณะของผู้ที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์กรคณะสงฆ์สมัยพุทธกาลนั้นพระพุทธองค์ทรงให้ความสำคัญเป็นอย่างมากโดยผู้ที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาปกครองคนอื่นจะต้องเป็นผู้ที่ปกครองตนเองให้ได้เสียก่อนเพราะถ้าไม่มีความสามารถปกครองตนเองได้แล้วก็ย่อมไม่สามารถปกครองคนอื่นได้ดังที่มีพุทธพจน์ไว้ว่า “บัณฑิตพึงตั้งตนไว้ในคุณธรรมที่เหมาะสมก่อนแล้วสอนคนอื่นในภายหลังจึงจะไม่หมองบุคลลสอนผู้อื่นอย่างไรก็พึงทำตนอย่างนั้นผู้ที่ฝึกตนดีแล้วจึงควรฝึก(ผู้อื่น) เพราะตนนั้นแลฝึกได้ยาก” ผู้ที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์กรคณะสงฆ์จึงต้องเป็นผู้ที่ผ่านกระบวนการในการฝึกหัดพัฒนาตนเองจนสามารถครองตนหรือปกครองตนเองได้จึงจะสมควรทำหน้าที่ปกครองคนอื่นต่อไป ลักษณะการจัดสายการบังคับบัญชาในองค์กรคณะสงฆ์สมัยพุทธกาลนั้นมีพัฒนาการเป็นไปตามลำดับของการขยายตัวขององค์กรคณะสงฆ์โดยในระยะเวลาเริ่มแรกที่มีการจัดตั้งองค์กรคณะสงฆ์พระพุทธองค์ทรงเป็นผู้ปกครองดูแลและจัดการบริหารกิจการขององค์กรคณะสงฆ์ด้วยตัวพระองค์เองทุกอย่างนับตั้งแต่การคัดเลือกการรับบุคคลที่จะเข้าเป็นสมาชิกองค์กรคณะสงฆ์โดยการบวชให้ด้วยวิธี “เอหิภิกขุอุปสัมปทา” เมื่อบวชให้แล้วก็ทรงอบรมให้การศึกษาแก่พระสาวกด้วยตัวพระองค์เองซึ่งการที่พระองค์ทรงทำเช่นนี้ได้ก็เพราะสมาชิกในองค์กรคณะสงฆ์ขณะนั้นมีจำนวนน้อยแต่ต่อมาเมื่อองค์กรคณะสงฆ์มีจำนวนสมาชิกเพิ่มมากขึ้นตลอดจนผู้ที่แสดงความประสงค์ที่จะขอบวชเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรคณะสงฆ์ก็มีจำนวนมากขึ้นตามลำดับพระพุทธองค์จึงได้ทรงอนุญาตพระภิกษุที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นพระอุปัชฌาย์ให้การอุปสมบทแทนพระองค์ทำให้กิจการของพระศาสนามีความเจริญขึ้นเป็นลำดับ

ในกาลต่อมาเมื่อพระพุทธองค์ทรงรับเวฬุวันเป็นวัดแห่งแรกในพระพุทธศาสนาและทรงมีพุทธานุญาติให้ภิกษุรับเสนาสนะและอยู่จำพรรษาเป็นที่ได้ทำให้เกิดมีเจ้าอาวาสและคณาจารย์เป็นผู้ดูแลสมาชิกในองค์กรคณะสงฆ์เพิ่มขึ้นโดยตำแหน่งเหล่านี้พระเถระรูปเดียวอาจจะดำรงตำแหน่งอุปัชฌาย์อาจารย์เจ้าอาวาสและคณาจารย์ในขณะเดียวกันก็ได้จะต่างกันแต่ลักษณะงานเท่านั้นพระเถระที่รับผิดชอบงานพระศาสนาทั้งหมดจะขึ้นตรงต่อพระพุทธเจ้าจึงมีธรรมเนียมว่าหลังจากออกพรรษาแล้วพระที่จำพรรษาอยู่ในส่วนต่างๆของชมพูทวีปจะมาเฝ้าพระพุทธเจ้าเพื่อกราบทูลรายงานเหตุการณ์ต่างๆ การจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรคณะสงฆ์สมัยพุทธกาลจึงเป็นไปในลักษณะอาจารย์ปกครองศิษย์บิดาปกครองบุตรต่างมีความเมตตาเคารพรักใคร่และเป็นกัลยาณมิตรของกันและกันดังที่พระพุทธองค์ทรงตรัสว่า “ภิกษุทั้งหลายเราอนุญาตอุปัชฌาย์อุปัชฌาย์จักเข้าไปตั้งจิตสนธิทสนมในสัทธิวิหาริกฉนฺบุตร สัทธิวิหาริกจักเข้าไปตั้งจิตสนธิทสนมในอุปัชฌาย์ฉนฺบิดาเมื่อเป็นเช่นนี้อุปัชฌาย์และสัทธิวิหาริกจักมีความเคารพยำเกรงประพาสติกลมเกลียวกันจักถึงซึ่งความไพเราะในพระธรรมวินัยนี้” การจัดระบบความสัมพันธ์แบบนี้เป็น

การจัดตามระบบโครงสร้างพื้นฐานที่มีการรวมกลุ่มกันทางสังคมโดยเริ่มจากระบบครอบครัวทำให้การอยู่ร่วมกันหรือการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรคณะสงฆ์เป็นไปอย่างสมานฉันท์ที่มีความสามัคคีปฏิบัติต่อกันด้วยการเพ่งที่ประโยชน์เกื้อกูลต่อกันและกันเป็นหลักและเพื่อไม่ให้มีปัญหาทางการปกครองที่เกิดจากการถือพระอุปชฌาย์ต่างกันพระพุทธร่องค์ทรงอนุญาตให้มีการถืออุปชฌาย์วัตรและสัทธินิหาริกวัตรกล่าวคือข้อปฏิบัติที่พระอุปชฌาย์และภิกษุ (สัทธินิหาริก) ที่ได้รับการอุปสมบทจากพระอุปชฌาย์รูปนั้นๆจะต้องประพฤติต่อกัน๔๗ทรงให้อำนาจแก่พระอุปชฌาย์และอาจารย์ในการที่จะลงโทษแก่สัทธินิหาริกหรืออันเตวาสิกของตนที่ประพฤติมิชอบได้ตามแต่จะเห็นสมควรเช่นการประณาม เป็นต้น

#### ๔) การประสานงาน

องค์กรคณะสงฆ์สมัยพุทธกาลที่มีสมาชิกประกอบด้วยบุคคลที่มีพื้นฐานสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีความแตกต่างกันทั้งชาติชั้นวรรณะและการศึกษาเมื่อมาอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะจึงจำเป็นต้องอาศัยหลักการที่เป็นตัวประสานทำความเข้าใจซึ่งกันและกันเพื่อให้การดำรงอยู่ร่วมกันเป็นไปด้วยดีมีความสามัคคีกลมเกลียวกันสมานฉันท์สิ่งสำคัญในการประสานงานจึงเป็นการประสานความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรคณะสงฆ์ให้คนทั้งหลายเข้ากันคือพระธรรมวินัยกล่าวคือเพื่อให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างปกติสุขจำเป็นต้องอาศัยหลักธรรมเพื่อเป็นเครื่องน้อมนำจิตใจของพระสาวกให้มีความกลมเกลียวกันและนอกจากนั้นยังต้องอาศัยคุณธรรมของพระสงฆ์สาวกเช่นความเป็นกัลยาณมิตรของกันและกันความหวังดีในทางธรรมต่อกันความสามัคคีกันในทางธรรมความพร้อมเพรียงกันทำหน้าที่โดยเห็นแก่ธรรมเป็นหลักและยังต้องเคารพสิทธินิยมหรือประเพณีนิยมของกันและกันโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือพระนิพพาน พระพุทธเจ้าทรงตรัสถึงหลักธรรมที่เกี่ยวกับการที่จะช่วยให้คนมาประสานกันไปด้วยกันอย่างมากมายเช่นสังคหวัตถุ๔ธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจและสาราณียธรรม ๖ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความระลึกถึงหรือธรรมเป็นเหตุให้ระลึกถึงกันทำให้เป็นที่รักทำให้เป็นที่เคารพเป็นไปเพื่อสงเคราะห์กันเพื่อความไม่วิวาทเพื่อความสามัคคีเพื่อความอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นต้น ในส่วนของพระวินัยก็ได้สร้างบรรทัดฐานที่เป็นรูปแบบของการดำเนินชีวิตที่เป็นไปอย่างเดียวกันมีการสร้างเป้าหมายให้คนในองค์กรได้รับรู้และกระทำร่วมกันพระวินัยจึงเป็นการจัดสรรโอกาสทำให้ชีวิตและสังคมมีระบบระเบียบคณะสงฆ์ในสมัยพุทธกาลจึงเป็นคณะที่เพียบพร้อมประกอบไปด้วยศีลสามัญญตาและทวิสามัญญตาอันทำให้การเป็นอยู่ร่วมกันเป็นไปอย่างเรียบร้อยดีงามแม้จะมีความเห็นที่เป็นการขัดแย้งกันบ้างในบางครั้งบางเรื่องก็ใช้หลักธรรมวินัยในการตัดสินโดยมีรูปแบบที่เป็นกระบวนการมีการแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินอธิกรณ์การขอมติจากที่ประชุมการเปิดโอกาสให้ทั้งจำเลยและผู้ฟ้องได้กล่าวแก้ต่างในที่ประชุมนอกจากนั้นการแต่งตั้งผู้ประสานงานเป็นการเฉพาะยังเป็นอีกรูปแบบหนึ่งที่พระพุทธร่องค์ทรงจัดให้มีในองค์กรคณะสงฆ์สมัยพุทธกาลโดยเป็นการแต่งตั้งให้มีพระภิกษุเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นการเฉพาะเป็นตัวแทนหรือเป็นสื่อกลางในการอำนวยความสะดวกตามกาลเวลาและสถานที่เช่นการที่สงฆ์แต่งตั้งพระอาณนทเป็นผู้ปฏิบัติจากพระพุทธร่องค์เป็นต้น ซึ่งถ้าเปรียบในสมัยปัจจุบันก็คือเลขาส่วนตัวนั่นเองถ้ามีกรณีพิเศษหรือเกิดปัญหาที่เป็นอธิกรณ์ขึ้นในองค์กรคณะสงฆ์พระพุทธร่องค์ทรงอนุญาตให้คณะสงฆ์แต่งตั้งผู้ประสานงานเป็นการเฉพาะเรียกว่าทูตเป็นผู้ทำหน้าที่คอยประสานงานระหว่างทั้งสองฝ่ายโดยผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจะต้องเป็นบุคคลที่เป็นกลางและมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดีมีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย เป็นต้น

หลักในการประสานงานในองค์กรคณะสงฆ์สมัยพุทธกาลนั้นพระพุทธองค์ทรงวางหลักการของพระธรรมวินัยกล่าวคือศีลย่อนำมาซึ่งบรรทัดฐานในการอยู่ร่วมกันมีการปฏิบัติต่อกันอย่างมีแบบแผนและธรรมย่อน้อมนำจิตใจให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันมีความพร้อมเพรียงรวมจิตรวมความคิดมุ่งตรงต่อจุดมุ่งหมายอันเดียวกันการดำรงอยู่และการปฏิบัติกิจการต่างๆในองค์กรคณะสงฆ์เป็นไปอย่างถูกต้องและเรียบร้อยดีงาม

สรุปพุทธวิธีการบริหารจัดการคณะสงฆ์ของพระพุทธเจ้าในสมัยพุทธกาลคือการที่พระพุทธองค์ทรงบัญญัติพระธรรมวินัยเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปกครองและให้การศึกษาพัฒนาตนเองของสมาชิกในองค์กรคณะสงฆ์ให้ได้บรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนาโดยพระธรรมวินัยจะครอบคลุมระบบการดำเนินชีวิตทุกอย่างเริ่มตั้งแต่กำหนดคุณสมบัติสิทธิหน้าที่และวิธีการรับสมาชิกใหม่เข้าสู่ชุมชนคือสงฆ์การดูแลสมาชิกใหม่การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ทำกิจการสงฆ์พร้อมด้วยคุณสมบัติและหน้าที่ที่กำหนดให้และรวมถึงระเบียบเกี่ยวกับการแสวงหาการจัดทำการเก็บรักษาและการแบ่งสรรปัจจัย๔โดยเป็นระเบียบปฏิบัติเพื่อให้สงฆ์ได้หมายรู้ร่วมกันในสังคมสงฆ์เช่นระเบียบการรับและจัดแบ่งส่วนอาหารการทำจีวรและข้อปฏิบัติเกี่ยวกับจีวรการจัดสรรที่อยู่อาศัยระเบียบวิธีดำเนินการประชุมการโจทก์หรือฟ้องคดีข้อปฏิบัติของการโจทก์จำเลยและผู้วินิจฉัยคดีวิธีดำเนินการและตัดสินคดีการลงโทษแบบต่างๆ เป็นต้น

### ๒.๓.๘ พุทธวิธีในการบริหารจัดการองค์กรคณะสงฆ์หลังยุคพุทธกาล

#### ๑) สภาพเหตุการณ์หลังพุทธปรินิพพาน

เหตุการณ์ตอนหลังสมัยพุทธกาล คณะสงฆ์ได้แตกแยกออกเป็น ๒ นิกายใหญ่ๆ ซึ่งแบ่งได้ถึง ๑๘ นิกายย่อย เหตุการณ์อันเป็นรอยร้าวของคณะสงฆ์ก็เริ่มเกิดขึ้นจากพระสุภัททะบรรพชิตผู้เฒ่าและพระปุราณะกับพวกอันนำไปสู่การสังคายนาพระธรรมวินัยครั้งแรกในมหาปรินิพพานสูตรมีข้อความตอนหนึ่งกล่าวถึงโอวาทที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสกับพระอานนท์ว่า "อานนท์บางทีพวกเธออาจจะคิดว่า ปาพจน์มีพระศาสดาล่วงลับไปแล้ว พวกเราไม่มีพระศาสดาข้อนี้พวกเธอไม่พึงเห็นอย่างนั้น ธรรมและวินัยที่เราแสดงแล้วบัญญัติแล้วแก่เธอทั้งหลาย หลังจากเราล่วงลับไปก็จะเป็นศาสดาของเธอทั้งหลาย"พระพุทธดำรัสนี้เป็นสิ่งยืนยันอย่างชัดเจนว่าพระผู้มีพระภาคทรงให้ความสำคัญกับธรรมและวินัยที่พระองค์ได้ทรงแสดงไว้ดีแล้วอย่างสูงยิ่งทรงยกธรรมและวินัยนั้นไว้ในฐานะศาสดาแทนพระองค์เอง นั่นหมายความว่าเมื่อพระผู้มีพระภาคเจ้าเสด็จดับขันธปรินิพพานไปแล้วธรรมและวินัยถือเป็นสิ่งแทนพระศาสดาและเป็นตัวพระศาสนาที่แท้จริงที่พุทธบริษัทจะต้องช่วยกันรักษาให้ดำรงคงอยู่สืบไป

การปรารภที่จะสังคายนาพระธรรมวินัยนั้นเริ่มมีมาแล้วตั้งแต่สมัยพุทธกาล ในปาสาทิกสูตร กล่าวว่าภายหลังจากที่นิครนถนาฏบุตรผู้เป็นศาสดาของศาสนาเชนได้สิ้นชีวิตสานุศิษย์ได้ทะเลาะกันขนานใหญ่จนแตกแยกนิกายกัน พระพุทธองค์ทรงปรารภเหตุนี้ตรัสแนะนำให้พระสงฆ์ทั้งปวงร่วมกันสังคายนาพระธรรมวินัยไว้เพื่อให้พรหมจรรย์คือพระศาสนานี้ดำรงอยู่ได้นาน และเพื่อประโยชน์และความสุขแก่มหาชน ทั้งนี้เพราะไม่ทรงปรารภให้สาวกทั้งหลายต้องแตกแยกทะเลาะวิวาทกันเหมือนอย่างสาวกของศาสนาเชนที่ต่างพู่กันเถียงกันว่าก่อนนี้ศาสดาของตนได้สอนไว้อย่างไร ฉะนั้น ในเวลาต่อมาพระสารีบุตรจึงได้แสดงวิธีการสังคายนาร้อยกรองพระธรรมวินัยไว้เป็น

แบบแผนโดยท่านได้รวบรวมคำสอนที่พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงแสดงไว้เป็นข้อธรรมต่างๆมาแสดงตามลำดับหมวด ตั้งแต่หมวดหนึ่งถึงหมวดสิบมีตัวอย่างดังปรากฏในสังคิยสูตร

## ๒) การทำสังคายนา

สังคายนา (Buddhist Council) หรือสังคิย มาจากคำว่า ส (พร้อมกัน) + คิย (การสวด) ซึ่งแปลตามตัวอักษรว่าการสวดพร้อมกัน แปลตามรูปศัพท์ว่า ร้อยกรองคือประชุมสงฆ์จัดระเบียบหมวดหมู่พระพุทธรวณะแล้วรับทราบทั่วกันในที่ประชุมนั้นว่าตกลงกันอย่างนี้แล้วก็มีการท่องจำสืบต่อกันมาแต่เดิมนั้นการสังคายนาปรารภเหตุความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนาจึงจัดระเบียบหมวดหมู่พระพุทธรวณะไว้ ในครั้งต่อๆ มา ปรากฏว่ามีการถือผิดตีความหมายผิด ก็มีการชำระวินิจฉัยข้อที่ถือผิดหรือตีความหมายผิดนั้นชี้ขาดว่าที่ถูกควรเป็นอย่างไร แล้วก็ทำการสังคายนา โดยการทบทวนระเบียบเดิมบ้างเพิ่มเติมของใหม่อันเป็นทำนองบันทึกเหตุการณ์บ้าง จัดระเบียบใหม่ในบางข้อบ้างในชั้นหลังๆ เพียงการจารึกลงในใบลาน การสอบทานข้อผิดในใบลาน ก็เรียกกันว่าสังคายนาไม่จำเป็นต้องมีเหตุการณ์ถือผิดหรือเข้าใจผิดเกิดขึ้นสำหรับการสังคายนาที่เกิดขึ้นในประเทศอินเดียนั้นมีด้วยกัน ๔ ครั้ง การสังคายนาที่เป็นที่ยอมรับกันของทุกนิกาย คือการสังคายนาครั้งที่ ๑และครั้งที่ ๒ส่วนการสังคายนาครั้งที่ ๓ยอมรับกันเฉพาะฝ่ายเถรวาทส่วนมหายานและหินยานนิกายอื่นไม่มีการกล่าวถึงการสังคายนาครั้งนี้สำหรับการสังคายนาครั้งที่ ๔ที่ทำกันในอินเดียภาคเหนือโดยมีพระเจ้ากนิษกะทรงอุปถัมภ์นั้น ฝ่ายเถรวาทไม่ยอมรับเพราะถือว่าเป็นส่วนของฝ่ายมหายานที่สืบสายแยกกันไปตลอดจนภาษาที่รองรับคัมภีร์ก็ใช้ต่างกัน คือฝ่ายเถรวาทใช้ภาษาบาลีส่วนฝ่ายมหายานใช้ภาษาสันสกฤต

สรุปปัจจัยพื้นฐานทำให้พระพุทธเจ้าทำการจัดตั้งองค์กรคณะสงฆ์ด้วยกัน ๒ ประการคือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กรคณะสงฆ์เองปัจจัยภายนอกคือสภาพแวดล้อมทั้งทางธรรมชาติและการเจริญเติบโตทางด้านวิทยาการที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมส่วนปัจจัยภายในคือเป็นการให้บริการแก่สังคมหรือบุคคลที่ต้องการจะเข้ามาสู่องค์กรคณะสงฆ์และเป็นการจัดระบบระเบียบความเป็นอยู่ซึ่งเป็นการจัดสภาพการณ์เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายสูงสุดทางศาสนาที่เรียกว่าพระนิพพาน การจัดตั้งองค์กรคณะสงฆ์คือการกำหนดรูปแบบกฎเกณฑ์ระเบียบวิธีการปฏิบัติในการดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันของพระภิกษุสงฆ์ระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นหลักการเหล่านั้นเรียกว่าพระธรรมวินัยโดยมีจุดมุ่งหมาย (Objective) ของการจัดตั้งองค์กรคณะสงฆ์เป็นจุดมุ่งหมายจำเพาะมีด้วยกัน ๕ ประการคือ ๑. เพื่อประโยชน์แก่สงฆ์ส่วนรวม ๒. เพื่อประโยชน์แก่ตัวบุคคล ๓. เพื่อประโยชน์แก่ชีวิตของมนุษย์เอง ๔. เพื่อประโยชน์แก่ประชาชนทั่วไปที่เป็นสังคมใหญ่ ๕. เพื่อประโยชน์แก่พระพุทธศาสนา การบัญญัติพระธรรมวินัยเพื่อใช้เป็นแกนกลางในการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กรคณะสงฆ์จะเป็นส่วนทำให้พระภิกษุสงฆ์ได้รับการศึกษาและมีแนวปฏิบัติพร้อมกันนั้นก็สามารถที่จะนำพระธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าไปเผยแผ่ให้เจริญและมั่นคงต่อไป อันเป็นเหตุให้พระศาสดาดำรงอยู่ได้นาน

## ๒.๔ ทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่

แนวความคิดในการพัฒนาทฤษฎีโครงสร้าง – หน้าที่ เป็นผลมาจากการนำเอาแนวความคิดทางด้านชีววิทยามาใช้ โดยอุปมาว่า โครงสร้างของสังคมเป็นเสมือนร่างกายที่ประกอบไปด้วยเซลล์ต่างๆ และมองว่า หน้าที่ของสังคมก็คือ การทำหน้าที่ของอวัยวะส่วนต่างๆ ของร่างกาย โดยแต่ละส่วนจะช่วยเหลือและเกื้อกูลซึ่งกันและกันเพื่อให้ระบบทั้งระบบมีชีวิตดำรงอยู่ได้

Robert K. Merton (ค.ศ. 1910 – 2003) ได้จำแนกหน้าที่ทางสังคมดังนี้คือ หน้าที่หลัก (Manifest) หน้าที่รอง (Latent) หน้าที่ที่ไม่พึงปรารถนา (Dysfunctional) หน้าที่ของ บางโครงสร้างของสังคมอาจมีประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่ แต่ขณะเดียวกันคนบางส่วนอาจได้รับประโยชน์เพียงน้อยนิดหรืออาจไม่ได้รับผลประโยชน์เลย ซึ่งรวมไปถึงอาจจะมีคนบางกลุ่มหรือบางส่วนของสังคมได้รับผลเสียจากการทำงานของโครงสร้างสังคมนั้นก็ได้

Emile Durkheim (ค.ศ. 1858 – 1917) มีแนวความคิดว่า หน้าที่ของสังคม คือ ส่วนที่สนับสนุนให้สังคมสามารถดำรงอยู่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Alfred Reginald, Radcliffe – Brown (ค.ศ. 1881 – 1951) กับ Bronislaw Malinowski (ค.ศ. 1884 – 1942) ที่มองว่าหน้าที่ทางสังคม เป็นส่วนสนับสนุนให้โครงสร้างสังคมคงอยู่อย่างต่อเนื่อง เพราะสังคมมีกระบวนการทางสังคมที่ทำให้สังคมเกิดความมั่นคงอันหนึ่งอันเดียวกัน เช่น บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม และประเพณี เป็นต้น

Talcott Parsons (ค.ศ. 1902 – 1979) มีแนวความคิดว่า สังคมเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนต่างๆ (Part) มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ความสัมพันธ์ที่คงที่ของแต่ละส่วนจะเป็นปัจจัยทำให้ระบบสังคมเกิดความสมดุล (Equilibrium) ส่วนในด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เกิดจากความสมดุลถูกทำลายลง เพราะองค์ประกอบของสังคมคือ บุคลิกภาพ (Personality) อินทรีย์ (Organism) และวัฒนธรรม (Culture) เกิดความแตกกร้าว โดยมีสาเหตุมาจากทั้งสาเหตุภายนอก ระบบสังคม เช่น การเกิดสงคราม การแพร่กระจายของวัฒนธรรม เป็นต้น และสาเหตุจากภายใน ระบบสังคมที่เกิดจากความตึงเครียด (Strain) เพราะความสัมพันธ์ของโครงสร้างบางหน่วย (Unit) หรือหลายๆ หน่วย ทำงานไม่ประสานกัน เช่น การเปลี่ยนแปลงทางประชากร การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งมีการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสาเหตุทำให้ส่วนอื่นๆ มีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจเกิดขึ้นเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งระบบก็ได้ Parson เน้นความสำคัญของวัฒนธรรม ซึ่งรวมถึง ความเชื่อ บรรทัดฐาน และค่านิยมของสังคม คือ ตัวยึดเหนี่ยวให้สังคมมีการรวมตัวเข้าด้วยกันและเป็นตัวต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง ในสังคม

สรุป แนวความคิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมของกลุ่มทฤษฎีโครงสร้าง – หน้าที่ มีลักษณะคือ ๑. สังคมทั้งหมดเป็นระบบหนึ่งที่แต่ละส่วนจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ๒. ความสัมพันธ์คือ สิ่งที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล ๓. ระบบสังคมเป็นการเคลื่อนไหวเข้าสู่ความสมดุล การปรับความสมดุลของระบบจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในระบบตามไปด้วยความต่อเนื่องของกระบวนการของข่าวสารจากภายในและภายนอก นอกจากนี้ทฤษฎีระบบยังมองว่า ความขัดแย้ง ความตึงเครียด และความไม่สงบสุขภายในสังคมก็เป็นสาเหตุหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีระบบมีข้อจำกัดในการศึกษาการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เนื่องจากในการวิเคราะห์ตามทฤษฎีระบบเป็นการศึกษาเฉพาะเรื่อง จึงทำให้ไม่สามารถศึกษาความสัมพันธ์กับระบบอื่นได้อย่างลึกซึ้ง

## ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การปกครองคณะสงฆ์กรุงเทพมหานคร เพื่อความมั่นคงแห่งพระพุทธศาสนา” ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ซึ่งได้มีผู้ศึกษาไว้มากมาย ดังนี้

### ๑) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

ว่าที่ร้อยตรี ชัยยุทธ ชีโนกุล ได้วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดน” ผลการศึกษาเชิงปริมาณพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๒๐-๓๐ ปี มีพรรษาตั้งแต่ ๕ พรรษาลงมาส่วนใหญ่มีความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรม วุฒิทางธรรมส่วนใหญ่มีความรู้ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ที่วัดมีพระภิกษุสามเณรจำพรรษารวมทั้งผู้ตอบทั้งสิ้น ๕-๖ รูป ผู้ตอบส่วนใหญ่มาจากจังหวัดปัตตานี ส่วนใหญ่วัดมีระยะห่างจากตัวอำเภอ ๗-๘ กิโลเมตร ทางด้านการสรรหาผู้ตอบคิดว่ามีปัญหา กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นประการแรก ซึ่งผู้ตอบส่วนใหญ่ตอบว่าเกิดจากความต้องการขององค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ในการทำงาน และมีความต้องการหลักสูตรการเพิ่มขีดความสามารถพิเศษ ต่อมาด้านการดำเนินการฝึกอบรม ผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการฝึกอบรมมาในรอบ ๒ ปี เนื่องจากงบประมาณมีจำกัด ผู้ตอบต้องการให้จัดการฝึกอบรมช่วงเช้า ครั้งละ ๑-๒ วัน โดยจัดที่วัด สดท้ายด้านการประเมินและติดตามผล ส่วนใหญ่คิดว่า การฝึกอบรมเหมือนกับการให้รางวัล ที่ผ่านมาก็เคยได้รับการติดตามผล และควรมีเงื่อนไขสนับสนุนการอบรม ในการวิจัยเชิงคุณภาพพบว่าในกลุ่มนักเผยแผ่ได้ทำการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมอยู่บ้างแต่ผู้บริหารภาครัฐยังไม่ได้ใช้ในการกำหนดนโยบายและวางวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ในขั้นตอนนี้ผู้ตอบสนใจหลักสูตรพระธรรมทูต ผู้วิจัยจึงสร้างหลักสูตร ๑๘ ชั่วโมงครึ่งขึ้น โดยเน้นทางทฤษฎีการจัดการ การสร้างทีมงาน จิตวิทยาการบริหาร และปฏิบัติการทางภาษา ผู้วิจัยใช้เวลาวันละ ๖ ชั่วโมง รวม ๓ วัน จัดหลักสูตรโดยเน้นการบรรยายและการสัมมนา กลุ่ม โดยมีขั้นตอน คือ ก่อนการฝึกอบรม ขณะที่ฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรม สำหรับการประเมินผลหลักสูตรนั้น ผู้วิจัยพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้คะแนนความพึงพอใจรวมอยู่ในระดับมาก โดยให้คะแนนความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความรู้ของวิทยากรในระดับมากที่สุด ส่วนผลคะแนนพัฒนาการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ๑๐๐ คะแนนเต็ม ถึงร้อยละ ๔๕ ของผู้เข้ารับการทดสอบ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าทุกขั้นตอนตั้งแต่การสรรหาและการฝึกอบรมต้องบูรณาการยุทธศาสตร์หลักเข้ากับยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ แล้วมองเป็นระบบ โดยหาผู้รับผิดชอบบูรณาการการทำงานในระดับภูมิภาค อาจจัดตั้ง “ศูนย์การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ดูแลทั้งระบบ” ส่วนการดำเนินการฝึกอบรมต้องทำงานร่วมกับนักวิชาการเฉพาะ เนื่องจากต้อง

ใช้ความรู้และประสบการณ์มาก การประเมินผลควรทำลักษณะ ๓๖๐ องศา ในหลักสูตรที่จัดตามความต้องการผู้เรียนตั้งแต่แรก<sup>๗๔</sup>

**วิรัช อนันต์เธียร** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย” ผลการวิจัยพบว่า

ประเด็นปัญหาของของเยาวชน คือ ปัญหาทางร่างกายของเยาวชน ปัญหาทางด้านอารมณ์และจิต ปัญหาครอบครัว ปัญหาเพื่อนและบุคคลใกล้ชิด ปัญหาด้านแรงบันดาลใจและเป้าหมายในชีวิต ปัญหาสังคมหรือสิ่งแวดล้อมๆ ปัญหาประวัติการทำผิด ปัญหาภูมิหลังและโอกาสของการศึกษา ปัญหาด้านพฤติกรรมเบี่ยงเบน และปัญหาด้านระบบการศึกษาของชาติ

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลกระทบการทำผิดของเยาวชนมีปัจจัย ๔ ด้าน คือ ปัจจัยด้านสังคม เช่น สภาพสังคม เพื่อนของเยาวชน ชุมชนที่อยู่อาศัย การเข้าถึงสิ่งผิดกฎหมายและอบายมุขได้ง่าย ฯลฯ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เช่น ความต้องการเงินปัจจัย ๔ ค่าครองชีพสูง การขาดโอกาสในการทำงาน เป็นต้น ปัจจัยด้านครอบครัว เช่น ลักษณะการเลี้ยงลูก ลักษณะครอบครัว ลักษณะพ่อแม่ เป็นต้น และปัจจัยด้านตัวเยาวชนเอง เช่น ลักษณะของพันธุกรรม วุฒิภาวะที่ยังไม่พัฒนา ปัญหาการเจ็บป่วยของเยาวชน เป็นต้น โดยปัจจัยทั้ง ๔ ด้านนี้ส่งผลต่อเยาวชนแตกต่างกันไป

วิธีการนำหลักธรรมมาใช้กับเยาวชนทำได้ใน ๒ มิติ คือ การประยุกต์วิธีการสอนหลักธรรม เช่นการเปิดใจเยาวชน กิจกรรมนอกหลักสูตร การเข้าค่ายต่างๆ เป็นต้น และการขัดเกลาจิตใจ เช่น การทำให้เยาวชนมีโอกาสเข้าใกล้ศาสนา การสร้างสำนึกที่ดีให้กับเยาวชน เป็นต้น

กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมของเยาวชนโดยใช้หลักธรรมที่เหมาะสมสำหรับเยาวชน ได้แก่ หลักเบญจศีล อริยสัจ ๔ มรรค พรหมวิหาร ๔ เป็นต้น ผู้วิจัยได้ค้นพบแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาเยาวชน ๔ แผน คือ แผนกลยุทธ์ด้านการอยู่ร่วมกับเพื่อนๆ และบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างสงบสุข แผนกลยุทธ์ด้านการสร้างเสริมจิตสำนึกด้านจริยธรรมของเยาวชนและค่านิยมที่ถูกต้อง แผนกลยุทธ์ด้านการการปฏิบัติตนให้อยู่ในศีลธรรมและกฎกติกาของสังคม และแผนกลยุทธ์ด้านการสั่งสอนให้มีแนวคิดในการดำเนินชีวิตที่ดี

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากงานวิจัยนี้ใน ๓ แนวทาง คือ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ได้แก่ การปรับ แก้กฎหมาย การทำแผนพัฒนาแห่งชาติ การวางแผนระยะยาว เป็นต้น ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ การกำหนดให้เยาวชนไปวัด การบรรพชาสามเณร การเข้าค่ายคุณธรรม เป็นต้น และข้อเสนอแนะสำหรับการทำการวิจัยต่อ ได้แก่ การสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมจริยธรรมกับเยาวชนเพื่อสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพให้กับประเทศ กลยุทธ์การฝึกเยาวชนให้มีโอกาสทำความดีทุกวันเพื่อเป็นรากฐานชีวิตที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจให้เยาวชนสามารถดำเนินชีวิตอย่างมีทิศทางและ

<sup>๗๔</sup> ชัยยุทธ ชีโนกุล, “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดน, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

เป้าหมาย การสร้างสรรค์กิจกรรมทางศาสนาเพื่อสนับสนุนการเข้าค่ายคุณธรรมของเยาวชน เป็นต้น<sup>๗๕</sup>

**สุขุมลย์ ประสมศักดิ์** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน” สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

๑. การบูรณาการกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมกับแนวคิดทฤษฎีเพื่อการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด จำเป็นที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่อโดยตรงและให้ความสำคัญในฐานะที่มีบทบาทหลักในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามนโยบายของรัฐบาล และตามกฎหมายที่ได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๕๐ นอกจากนี้ ควรให้องค์กรสงฆ์ องค์กรด้านสตรี และประชาชนทั่วไปได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมด้วย ทั้งนี้โดยการนำกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมทั้ง ๗ ประการ มาใช้ในการกำหนดแผนงานและโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน เพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่ประชาชนและองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อไป

๒. สภาพปัญหาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า สามารถจำแนกได้ทั้งหมดออกเป็น ๔ กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ ๑) องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีสภาพที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม ๒) นโยบายภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่สามารถควบคุมและไม่สามารถรักษามาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมได้ ๓) ประชาชนขาดองค์ความรู้และไม่มีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง และ ๔) เครือข่ายของสมาคมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหมู่บ้านไม่สามารถจะบูรณาการการทำงานในเชิงเครือข่ายได้

๓. แนวทางการส่งเสริมกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักพุทธธรรมในการจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน พบว่า การวางแผนการดำเนินงานการจัดการสิ่งแวดล้อม เป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ การสร้างองค์ความรู้ในเครือข่ายภาคประชาชน โดยมีองค์กรที่รับผิดชอบ ส่วนการดำเนินงานการจัดการสิ่งแวดล้อมมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละกลุ่ม แต่ละองค์กรด้วยว่าแต่ละแห่งมีภาระหน้าที่อะไรบ้าง ในการติดตามตรวจสอบประเมินผลนั้น มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด เจ้าหน้าที่จากกรมควบคุมมลพิษ เจ้าหน้าที่ตำรวจ ซึ่งในการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องมีความจริงจัง ไม่ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ มีความเข้มงวดในการติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง สำหรับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบประเมินผลจะต้องให้ประชาชนเห็นด้วย มีความพอใจ และตรงกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง โดยเฉพาะรูปแบบวิธีการดำเนินงาน เป้าหมายการดำเนินงานตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนการทบทวนและปรับปรุงพัฒนาการจัดการสิ่งแวดล้อม ต้องเริ่มจากความชัดเจนของนโยบายภาครัฐเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อม ไปสู่การบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดในการสนับสนุนงบประมาณให้กับการสร้างความเข้มแข็งและการมีส่วนร่วมของเครือข่ายภาคประชาชนที่จะสร้างองค์ความรู้และการสร้างจิตสำนึกด้าน

<sup>๗๕</sup> วีรชัย อนันต์เสียร, “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๕๖).

สิ่งแวดล้อมให้นักเรียน เด็ก เยาวชน และ นักศึกษา รวมทั้งเครือข่ายภาคประชาชน ซึ่งเป็นหน้าที่ของโรงเรียนและมหาวิทยาลัยที่จะดำเนินตามแผนงานที่วางไว้

ข้อเสนอแนะคือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดควรนำกลยุทธิ์การมีส่วนร่วมของประชาชนตามหลักการบริหารนิยธรรมทั้ง ๗ ประการไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับพื้นที่และวิถีชีวิตของประชาชนในรูปของการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม รวมทั้งส่งเสริมการจัดตั้งเครือข่ายพระสงฆ์และเครือข่ายสตรีให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้สิ่งแวดล้อมที่มีคุณภาพเหมาะแก่การดำรงชีวิตอย่างยั่งยืนสืบไป<sup>๗๖</sup>

**ชาบตี แยมสุนทร** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธิ์การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์

สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

๑. คุณลักษณะความผูกพันต่อองค์กรของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วย ๓ ลักษณะคือ

๑) คุณลักษณะความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรมีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างงาน ลักษณะงาน ให้เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เพื่อให้งานมีคุณภาพอยู่เสมอ

๒) คุณลักษณะความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร ซึ่งเป็นผลมาจากการที่องค์กรทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุด มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน

๓) คุณลักษณะความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บุคลากรมีความเข้าใจในกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

**๒. รูปแบบการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ประกอบด้วย ๓ รูปแบบดังนี้**

**รูปแบบที่ ๑** การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน ได้แก่ การพัฒนาลักษณะงานให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาระบบการทำงานให้มีคุณภาพ

**รูปแบบที่ ๒** การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร ได้แก่ การจัดสรรค่าตอบแทน อย่างเป็นธรรม เช่น เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส เงินรางวัล การจัดสรรสวัสดิการและคุณภาพชีวิตให้เหมาะสม

**รูปแบบที่ ๓** การส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน ได้แก่ การมอบหมายให้บุคลากรทำงานที่มีความสำคัญและมีความหมายกับองค์กร การพัฒนาคุณลักษณะของบุคลากรให้สอดคล้องกับคุณลักษณะงาน

**๓. กลยุทธิ์การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเรียกว่า Eow3'S model ประกอบด้วย ๓ กลยุทธิ์ดังนี้**

<sup>๗๖</sup>สุขุมลย์ ประสมศักดิ์, “กลยุทธิ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

**กลยุทธ์ที่ ๑** การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน (Eows'S) ได้แก่ (ทาน) องค์กรควรมีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างลักษณะงานอยู่เป็นประจำ การจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ สถานที่ เพื่อสร้างความพร้อมในการปฏิบัติ (ปิยวาจา) มีการจัดระบบสื่อสารการประชาสัมพันธ์ อย่างทั่วถึงถูกต้องและชัดเจน (อรรถจริยา) มีการจัดโครงการส่งเสริมระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ การสร้างมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสมกับสภาพองค์กร (สมานัตตตา) การบริหารจัดการลักษณะงานและองค์กรอย่างชัดเจน ไม่เลือกปฏิบัติ และการยอมรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น ในกระบวนการทำงาน

**กลยุทธ์ที่ ๒** การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร (Eo2'S) ได้แก่ (ทาน) องค์กรควรมีนโยบายการให้ความรู้ การสอนงาน (ปิยวาจา) การมีระบบการสื่อสาร กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย เป้าหมายขององค์กรอย่างถูกต้องและชัดเจน (อรรถจริยา) การจัดให้มีการพิจารณา ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการอย่างเหมาะสม รวมถึงการให้คุณภาพชีวิตที่ดี (สมานัตตตา) ให้ความเป็น กลาง มีภาวะผู้นำของหัวหน้างานและผู้บริหารที่น่าเคารพ

**กลยุทธ์ที่ ๓** การส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน (Ew3'S) ได้แก่ (ทาน) การจัดให้มีโครงการสร้างความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานเพื่อสร้างความชำนาญ (ปิยวาจา) มีระบบการสื่อสารการประชาสัมพันธ์ลักษณะงานที่ดีและเหมาะสม การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง (อรรถจริยา) การมอบหมายงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคคล ความรู้ ความสามารถ (สมานัตตตา) การช่วยสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอยู่เป็นประจำ รวมถึงการบริหารจัดการที่ดีมี คุณภาพมีความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง

**๔. ข้อเสนอแนะ** องค์กรควรวางนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมองค์กร และ ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และหลักธรรม เป็นปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้บริหารควรที่จะนำองค์ประกอบดังกล่าว มาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย แผน กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร ต่อไป<sup>๗๗</sup>

**เอกชัย ไชยดา** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันทาง พระพุทธศาสนา:กรณีศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”

ผลการวิจัย พบว่า การนำเอาแนวคิดกลยุทธ์ทางการตลาด มาใช้กับสถาบันทาง พระพุทธศาสนาอย่างมากมาย การพัฒนากลยุทธ์การตลาดของบัณฑิตศึกษาของ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีเป้าหมายในการผลิตมหาบัณฑิตและดุษฎีบัณฑิตให้มีความรู้และความสามารถที่จะนำความรู้ที่ได้ศึกษาไปทำประโยชน์ให้กับชุมชน สังคม ประเทศชาติและ สันติภาพของโลก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ใช้โซเชียลมีเดีย ( ) เช่น อินเทอร์เน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เป็นต้น เป็นช่องทางหลักในการสรรหานักศึกษา

ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ หลักสูตรที่กำลังศึกษา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุนที่ใช้ใน การศึกษา มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง

<sup>๗๗</sup>ปชาบดี แยมสุนทร, “กลยุทธ์การส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงาน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ภรรณราชวิทยาลัย ปัจจัยต่อไปนี้เป็นคือ สภาพการจัดการศึกษา ช่องทางการสรรหานิสิต ความต้องการของนิสิต นโยบายการจัดการศึกษาของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ความเห็นของผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเลือกสถานศึกษา วิธีการทางการตลาดยุคใหม่ และวิธีการทางการตลาดแนวพุทธ ส่งผลต่อการพัฒนากลยุทธ์การตลาดของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ควรจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนากลยุทธ์การตลาดของบัณฑิตวิทยาลัย และพัฒนากลยุทธ์การตลาดของบัณฑิตวิทยาลัย ให้ตรงกับความต้องการของคนในสังคมปัจจุบัน ควรมีการพัฒนาบุคลากรของบัณฑิตวิทยาลัย ด้วยวิธีการต่างๆ ควรมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ ให้มากขึ้น<sup>๗๘</sup>

**พระครูสุนทรวัชรกิจ (บุญธรรม ธมฺมิโก)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี”

๑. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้านการวางแผน การสรรหา การพัฒนา และการดำรงรักษา มีกลยุทธ์ คือ กระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผนทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละงาน การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลด้วยการจัดทำเป็นเอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ด้านต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ เป็นเครื่องมือในการประสานงานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะที่สอดคล้องกันซึ่งจัดทำขึ้นจากภาวะที่สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กรเพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์และกำหนดทิศทางของการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์จุดมุ่งหมาย ภารกิจ และวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กร นโยบายต่างๆ ที่สำคัญ แผนงานหลักและแผนงานอื่นๆ ที่จะนำมาปฏิบัติ มาบูรณาการเพื่อให้สามารถเชื่อมโยงสอดคล้องกับหลักการบริหารขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตามจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. สภาพกลยุทธ์การทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี ที่เป็นอยู่นั้น คณะสงฆ์ได้นำกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความสอดคล้องตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ ตลอดจนถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ คณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี เพื่อส่งเสริมการสร้างทรัพยากรบุคคล คือ พระสังฆาธิการ ผู้เป็นศาสนทายาทสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาในอนาคต นอกจากนั้น ปัญหาอุปสรรคการจัดการที่ไม่เหมาะสมกับกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์ จังหวัดเพชรบุรี มีสาเหตุสำคัญมาจากวิสัยทัศน์ที่ไม่ชัดเจน พันธกิจไม่เหมาะสม กระบวนการจัดการภายในคณะสงฆ์ไม่ชัดเจน เช่น การวางแผน (planning) การสรรหา (recruiting) การพัฒนา (development) และการดำรงรักษา (Maintaining) เป็นต้น

๓. กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี คือ การใช้กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณค่าเพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีค่าให้คณะสงฆ์รู้จักคุณค่าของ

<sup>๗๘</sup>เอกชัย ไชยดา, “การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันทางพระพุทธศาสนา:กรณีศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาพระพุทธศาสนา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๖.

กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์นำไปประพฤติดำเนินชีวิตประจำวันเป็นกลยุทธ์การวางแผนงานต่างๆที่เกี่ยวกับงานด้านทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ถือว่าเป็นงานที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแม่แบบที่มีคุณภาพ และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่คณะสงฆ์ เพื่อเตรียมบุคคลให้เหมาะสมกับงานและเวลารวมทั้งพัฒนากำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายยังสามารถประเมินกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและความต้องการ ในอนาคต พร้อมวิธีการเพื่อให้เกิดความสมดุลกันระหว่างทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันกับทรัพยากรมนุษย์ ในอนาคตการพยากรณ์ความต้องการเพื่อให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ว่างในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องให้มี ความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้วยจึงนำเสนอกลยุทธ์ดังนี้

๓.๑ กลยุทธ์ด้านการวางแผน มีวินัย ตรงต่อเวลา และความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมมีภาวะความเป็นผู้นำและผู้ตาม สามารถทำงานเป็นทีมและสามารถแก้ไขข้อขัดแย้งและลำดับความสำคัญมีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ทรัพยากรมีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขณะเดียวกันพร้อมที่จะรับผิดชอบงานตำแหน่งสูงขึ้นเพื่อให้องค์การสัมฤทธิ์ผล

๓.๒ กลยุทธ์ด้านการสรรหา การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานหรือรับตำแหน่งในหน้าที่ต่างๆ มีสรรหาจากคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน การกำหนดการสรรหาทรัพยากรมนุษย์โดยให้ยึดหลักพระธรรมวินัยและกฎหมายบ้านเมือง เพื่อจะได้นำไปสู่ขั้นตอนที่มีคุณภาพ

๓.๓ กลยุทธ์ด้านการพัฒนา มีความเชื่อมั่นว่าจะต้องเปลี่ยนจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ไปสู่การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจ และอุปนิสัยเพื่อให้คนหาความรู้เอง พัฒนาทักษะด้วยตัวเอง รวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามทัศนคติที่เปลี่ยนไป

๓.๔ กลยุทธ์ด้านการธำรงรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของคณะสงฆ์ จะทำให้เกิดความรัก ความผูกพัน ความนับถือ การร่วมมือร่วมใจ ความจงรักภักดี และความสำเร็จในงานของคณะสงฆ์ การปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและประสบการณ์<sup>๗๙</sup>

**สรุปได้ว่า** การกำหนดยุทธศาสตร์เป็นการช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยยุทธศาสตร์ต่างๆ เกิดจากการประเมินผลทั้งภายในและภายนอกองค์การ แล้วรวบรวมหรือกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ขึ้น โดยในหนึ่งยุทธศาสตร์นั้นสามารถกำหนดกลยุทธ์ และยุทธวิธีได้หลายวิธี เพื่อช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์นั้นๆ ได้ประสบผลสำเร็จ

## ๒) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรของวัด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรของวัดได้มีผู้ศึกษาวิจัยไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษาและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

<sup>๗๙</sup> พระครูสุนทรวัชรกิจ (บุญธรรม ธมฺมโก), “กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของคณะสงฆ์จังหวัดเพชรบุรี”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

**ณดา จันทรสม<sup>๘๐</sup>** ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารการเงินของวัดในประเทศไทย” การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๔ ประการ คือ (๑) ศึกษารูปแบบและวิธีการปัจจุบันของ การบริหารการเงินของวัดไทย (๒) วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรคของรูปแบบการบริหาร การเงินของวัดไทยที่เป็นอยู่ (๓) ศึกษาแบบการบริหารการเงินของวัดไทยตามหลักการบริหารการเงินที่พึงปฏิบัติตามหลักสากล และ (๔) เสนอแนะเชิงนโยบาย เพื่อการกำกับดูแลการบริหารการเงินของวัด เพื่อความ โปร่งใสตรวจสอบได้ โดยมีขอบเขตการวิจัย เพื่อศึกษารูปแบบในการบริหารการเงินของวัด ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การศึกษาโครงสร้างการบริหารการเงินขององค์กร การจัดทำรายงานทางการเงินตามมาตรฐานบัญชีที่ ยอมรับกันโดยทั่วไป การตรวจสอบรายงานทางการเงินจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาต การวางแผนการลงทุน การจัดการแหล่งรายได้ การบริหารจัดการรายจ่าย และการกำกับดูแลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประเด็น อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

๑. วัดโดยส่วนมากยังไม่มีโครงสร้างในการบริหารการเงินของวัดไว้อย่างเป็นระบบ

๒. การจัดทำรายงานทางการเงินตามมาตรฐานบัญชีของวัดยังไม่มีหลักฐานเด่นชัดว่าวัดมี การดำเนินการได้อย่างถูกต้อง โดยแม้ว่าวัดจะมีการบันทึกรายรับ-รายจ่าย และจัดทำบัญชีเป็นประจำ แต่อาจ เป็นบัญชีที่จัดทำขึ้นอย่างง่ายหรือตามความเข้าใจของผู้จัดทำเท่านั้น ยังไม่สอดคล้องกับหลักมาตรฐานบัญชีที่ รับรองกันโดยทั่วไป รวมถึงยังไม่มีตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาต

๓. การเผยแพร่ให้สาธารณะรับทราบข้อมูลทางการเงินของวัดยังอยู่ในวงจำกัด และ ยังขาด การรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารการเงินของวัด อย่างเป็นระบบ

๔. วัดยังไม่กระบวนการตัดสินใจการลงทุนเพื่อใช้ประโยชน์จากศาสนสมบัติของวัดที่มีการ จัดทำเขตจัดประโยชน์อย่างเป็นระบบ

๕. ภาพรวมอาจกล่าวได้ว่า มีเงินหมุนเวียนในรูปของรายได้และรายจ่ายของระบบวัดอยู่ประมาณ ๑๐๐,๐๐๐-๑๒๐,๐๐๐ ล้านบาทต่อปี ในขณะที่การจัดทำบัญชีและตรวจสอบยังไม่มีระบบที่ชัดเจนนัก

๖. การบริหารจัดการทางการเงินของวัดควรยึดหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการ ที่ดี ในการบริหารจัดการ

๗. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติยังขาดบทบาทในการกำหนดกรอบในการกำกับดูแลการบริหารจัดการเงินของวัดสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

๘. องค์ประกอบสำคัญของหลักธรรมาภิบาลที่สอดคล้องกับการดำเนินกิจการของวัด ได้แก่ ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ความโปร่งใส หลักนิติธรรม และหลักคุณธรรม ในขณะที่องค์ประกอบ อย่างหลักความเสมอภาค หลักสนองตอบรับ และหลักความคุ้มค่า อาจจะมีน้ำหนักไม่มากนักกับการบริหารจัดการของวัด

๙. การศึกษาความสอดคล้องของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่ พบว่า ยังมีกรอบในการกำกับดูแลที่ขาดแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารวัดสามารถที่จะดำเนินการได้สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงปัญหาอุปสรรคสำคัญของการบริหารจัดการทางการเงินให้

<sup>๘๐</sup>ณดา จันทรสม, “การบริหารการเงินของวัดในประเทศไทย”, รายงานวิจัย, (คณะกรรมการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๕).

สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล คือ การขาดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี และหลักการบริหารการเงินของผู้มีอำนาจหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการภายในวัด

การศึกษานี้มีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาแนวทางในการบริหารจัดการทางการเงินของ วัดให้มีความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาลในฐานะวัดเป็นนิติบุคคลที่เป็นองค์การไม่แสวงหากำไร ดังนี้

๑. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรกำหนดให้วัดได้มีการจัดทำรายงานทางการเงินเป็นประจำทุกปี และนำเสนอให้สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเป็นผู้รวบรวม และกำหนดให้มีการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ

๒. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติควรดำเนินการให้มีการออกกฎข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดการได้มาองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการวัดให้ชัดเจนและสะท้อนการมีส่วนร่วม และสามารถยึดหลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการที่ดีในการบริหารจัดการวัดได้

๓. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรเร่งช่วยกันพัฒนาบุคลากรที่จะมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการทางการเงินให้แก่วัดให้มีระบบการทำงานที่มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การจัดอบรมไวยาวัจกร และกรรมการวัดอย่างสม่ำเสมอ และเพิ่มแรงจูงใจและ มาตรการเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเหล่านั้นได้เข้ารับการอบรม เช่น การให้โล่ เกียรติบัตร หรือกำหนดมาตรการ คุณสมบัติของผู้ที่จะทำหน้าที่ดังกล่าวให้สามารถที่จะสนองตอบความต้องการในการพัฒนาการบริหารจัดการ วัดให้มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลได้

๔. ประชาชน และชุมชนในฐานะพุทธศาสนิกชนควรต้องมีบทบาทในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับการบริหารจัดการวัดมากขึ้น การกระตุ้นให้มีจิตอาสาทำงานเพื่อชุมชนและสังคมต้องมีการดำเนินการอย่าง ต่อเนื่องโดยหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงวัฒนธรรม เป็นต้น

**พระมหาสหัส ฐิตสาโร<sup>๔๑</sup>** ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาวิจัยการบริหารองค์กรคณะสงฆ์” ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานบุคคลในองค์กรคณะสงฆ์ การแต่งตั้งและถอดถอนเป็นอำนาจหน้าที่ของบริหารชั้นต้นหรือผู้บริหารที่สูงกว่า ยิ่งขาดการบริหารอย่างเป็นระบบและมีการพัฒนาไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง แต่การมอบอำนาจในการตัดสินใจยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีลำดับชั้นสูงกว่า การจัดการบริหารในแต่ละวัดยังไม่เด่นชัด รวมทั้งการบริหารจัดการกิจการคณะสงฆ์ในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับภาค จนถึงระดับวัดการปกครองมีการรวมศูนย์ และเป็นไปในการสั่งการจากบนลงล่าง การศึกษาของวัดและของคณะสงฆ์โดยรวมขาดระบบบริหารจัดการที่ดีและไม่เป็นระบบ การเผยแผ่ยังเป็นรูปแบบเดิมและขาดการปรับให้สอดคล้องกับยุคสมัย การบริหารงานสาธารณูปการ ก็ขาดระบบแบบแผนที่ชัดเจนขาดระบบการจัดการที่ดี การศึกษาสงเคราะห์ขาดการกำหนดรูปแบบการให้การสงเคราะห์ที่ดี และไม่เป็นระบบและด้านการสาธารณสงเคราะห์มีรูปแบบและระบบที่ดีต่อการให้การอนุเคราะห์แก่ประชาชน

<sup>๔๑</sup>พระมหาสหัส ฐิตสาโร, “การบริหารองค์กรคณะสงฆ์”, รายงานการวิจัย, (คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุธวิทยาลัย, กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๑), บทคัดย่อ ก.

**พระมหาธฤติ วิโรจโน**<sup>๔๒</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาพระสังฆาธิการเพื่อประสิทธิภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์” ผลการวิจัยพบว่า

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทั่วไปเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ ๔ ประการ (VETS) คือ ๑) การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ๒) การศึกษา (Education) ๓) การอบรม (Training) และ ๔) การดูงาน (Study Tour) ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ สิกขา ๓ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ภาวนา ๔ อิทธิบาท ๔ และสัปปริยธรรม ๗ ส่วนรูปแบบการพัฒนาพระสังฆาธิการตามแนวทั่วไปและตามแนวพระพุทธศาสนาที่จะให้มีประสิทธิภาพในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ทั้ง ๖ ด้าน ควรมีการบูรณาการการพัฒนาพระสังฆาธิการตามแนวทั่วไปและพระพุทธศาสนาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารกิจการคณะสงฆ์มากยิ่งขึ้น ได้แก่ ๑) ด้านการปกครอง ควรบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป (VETS) ร่วมกับหลักธรรมคือ พรหมวิหาร ๔ ที่ถือว่าเป็นหลักธรรมที่เหมาะสมกับการปกครองมากที่สุด ๒) ด้านการศาสนศึกษา ควรบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป (VETS) ร่วมกับหลักธรรมคือ สิกขา ๓ ที่ถือว่าเป็นหลักธรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้อยู่อย่างประเสริฐ ๓) ด้านการศึกษาสงเคราะห์ ควรบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป (VETS) ร่วมกับหลักธรรมคือ สังคหวัตถุ ๔ ที่ถือว่าเป็นหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคล และประสานหมู่ชนไว้ให้สามัคคี เป็นหลักการสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ๔) ด้านการเผยแผ่ ควรบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป (VETS) ร่วมกับหลักธรรมคือ ภาวนา ๔ ที่ถือว่าเป็นหลักธรรมสำหรับการพัฒนา ฝึกอบรมมนุษย์ให้มีความสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข ๕) ด้านการสาธารณูปการ ควรบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป (VETS) ร่วมกับหลักธรรมคือ อิทธิบาท ๔ ที่ถือว่าเป็นหลักธรรมที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ ๖) ด้านสาธารณสงเคราะห์ ควรบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป (VETS) ร่วมกับหลักธรรมคือ สัปปริยธรรม ๗ ที่ถือว่าเป็นหลักธรรมที่สามารถพัฒนามนุษย์ได้เป็นอย่างดี และด้วยการประยุกต์หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั่วไป (VETS) และหลักธรรม แต่ละหัวข้อสามารถยังการบริหารกิจการคณะสงฆ์ของพระสังฆาธิการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

**พระมหาวิระชัย ขยวิโร (มิตะสิทธิ์)**<sup>๔๓</sup> ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศาสนสมบัติวัดของคณะสงฆ์ไทย ผลการวิจัยพบว่า ๑) ในทางคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนามีขอบเขตของการ ครอบครองและจัดการทรัพย์สินที่เป็นศาสนสมบัติหรือทรัพย์สินของสงฆ์ที่เป็นส่วนรวมและจัดการ ไปตามหลักการทางพระธรรมวินัย ๒) พระสงฆ์เองควรตระหนักว่าการบริหารจัดการศาสนสมบัติ แม้จะอยู่ในอำนาจหน้าที่ แต่เป็นลักษณะของทางโลกซึ่งมีปัญหาในข้อกฎหมายหลายประการที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นพระสงฆ์โดยเฉพาะที่เป็นพระสังฆาธิการต้องระมัดระวังและจัดการให้ตั้งอยู่บนฐานของความสุจริตและโปร่งใส ๓) ปัญหาในการจัดการศาสนสมบัติวัดของคณะสงฆ์ไทยนั้น

<sup>๔๒</sup>พระมหาธฤติ วิโรจโน, “รูปแบบการพัฒนาพระสังฆาธิการเพื่อประสิทธิภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

<sup>๔๓</sup> พระมหาวิระชัย ขยวิโร, “การพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศาสนสมบัติวัดของคณะสงฆ์ไทย”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖) หน้า บทคัดย่อ.

พบว่าเป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยง เพราะเป็นลักษณะตามธรรมชาติของกิจการทางโลก ที่มีต้นตอของปัญหาจากคุณภาพ และคุณธรรมของบุคลากร ดังนั้นข้อเสนอที่ได้รับจากการประชุมกลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าต้อง ยึดหลักการทำงานตามความถนัด และคัดเลือกคนให้เหมาะกับงาน ด้วยเหตุนี้จึงควรให้เจ้าอาวาสจัดหาหมออาชีพรับงานด้านศาสนสมบัติไปทำแทน ซึ่งจะทำให้พระสงฆ์ไม่ต้องมีภาระมาทำงานด้านนี้ แต่จะได้รับประโยชน์จากภาระงานที่ต้องรับผิดชอบอยู่ ซึ่งอาจมีผลผลิตดีขึ้นกว่าเดิมก็เป็นได้ วิธีนี้เป็นระบบเกื้อกูลที่มีคุณภาพ ที่ใช้อยู่ในวงการต่างๆ ของทางโลก

**กนก แสนประเสริฐ และคณะ<sup>๔๔</sup>** ได้วิจัยเรื่อง “การจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติของวัด” โดยได้สรุปว่า สภาพเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยว่า ในปัจจุบันเป็นยุคของสังคมทุนนิยม และสังคมบริโภคนิยม และสถานการณ์ดังกล่าวไม่อาจจะยกเว้นวัดวาอาราม รวมทั้งเข้าไปแทรกอยู่ในสังคมไทย โดยเฉพาะพระภิกษุ – สามเณร ซึ่งเป็นนักบวช ย่อมจะต้องเผชิญกับปัญหาการจัดการดูแลทรัพย์สิน และศาสนสมบัติของวัดที่ตนพำนักอาศัย ในส่วนของคณะสงฆ์ ได้จัดเป็นรูปแบบขององค์การรูปแบบหนึ่งที่มีคุณลักษณะการดำเนินงานประกอบด้วย ๑.การวางแผนประสานงาน ๒. คณะสงฆ์ซึ่งเป็นสมาชิก มีกิจวัตรร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ๓.มีโครงสร้างการแบ่งงาน และมอบหมายงาน มีลำดับชั้นในด้านการปกครอง เป็นต้น ๔.มีเป้าหมายในการดำเนินกิจกรรมของสมาชิก หรือคณะสงฆ์

**ดนัย ปรีชาเพิ่มประสิทธิ<sup>๔๕</sup>** ได้วิจัยเรื่อง พระสงฆ์กับทรัพย์สินส่วนตัว โดยมองว่า การบวชของพระสงฆ์นั้นมุ่งจะประพฤติปฏิบัติเพื่อการหลุดพ้น และไม่สะสมทรัพย์ส่วนตัวได้เนื่องจากขัดกับวิถีชีวิตของนักบวช โดยสรุปว่าปัจจุบันพระสงฆ์มีทรัพย์สินเงินทองเป็นสมบัติส่วนตัวกันมากซึ่งที่ผ่านมากลับไม่มีการศึกษาวิจัยว่าการสะสมทรัพย์เงินทองดังกล่าวของพระสงฆ์ในปัจจุบันนั้นขัดกับหลักพระธรรมวินัยหรือไม่ และมองว่ามีความจำเป็นอะไรที่ทำให้พระสงฆ์ต้องทำเช่นนั้น เป็นต้น และสรุปประเด็นที่น่าศึกษาอีกประการหนึ่งว่า “หากพระสงฆ์ไม่มีทรัพย์สินเงินทองเพราะว่าขัดกับหลักพระธรรมวินัยแล้ว สถาบันสงฆ์ควรมีวิธีการจัดการอย่างไรในเรื่องนี้เพื่อให้พระสงฆ์สามารถดำรงตนอยู่ได้ในบริบทของสังคมไทยปัจจุบันโดยไม่ขัดกับหลักพระธรรมวินัย”

**พระอานวย หมอกเมฆ<sup>๔๖</sup>** ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารวัดในพระพุทธศาสนาสำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตหนเหนือ ภาค ๔ ผลการวิจัยพบว่า โดยเฉลี่ยเจ้าอาวาสมีการปฏิบัติหน้าที่ดีมาก ซื่อสัตย์สุจริต บริหารวัดโปร่งใส แต่ยังให้ความสำคัญกับหลักความประหยัด ความคุ้มค่า และการทำงานเป็นทีมน้อย จึงนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์สำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ เรียกว่า “ปัญจบริหาร” ประกอบด้วย (๑) กลยุทธ์การถือธรรมเป็นใหญ่ (๒) กลยุทธ์การป้องกันความเสื่อมนำไปสู่ความ

<sup>๔๔</sup> กนก แสนประเสริฐ และคณะ, “การจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติของวัด” รายงานวิจัย (สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการสำหรับนักบริหาร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๕), คำนำ.

<sup>๔๕</sup> ดนัย ปรีชาเพิ่มประสิทธิ, “พระสงฆ์กับทรัพย์สินส่วนตัว”, รายงานวิจัย, (ศูนย์พุทธศาสน์ ศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๔๕.

<sup>๔๖</sup> พระอานวย หมอกเมฆ, “กลยุทธ์การบริหารวัดในพระพุทธศาสนาสำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตหนเหนือ ภาค ๔”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยภาคกลาง, ๒๕๕๓), หน้า บทคัดย่อ.

เจริญรุ่งเรือง (๓) กลยุทธ์ปฏิบัติหน้าที่ศีลธรรม (๔) กลยุทธ์การทำงานที่ดีให้สำเร็จความประสงค์ และ (๕) กลยุทธ์การสงเคราะห์สิ่งอันเป็นความเอื้อเพื่อเกื้อกูล

**พริณัฐ์ ยาทิพย์ และกรรณิการ์ จะกอ**<sup>๘๗</sup> ได้ศึกษาเรื่อง การจัดทำบัญชีของพระอารามหลวงในเขตพื้นที่ปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า หลักเกณฑ์การจัดทำบัญชีของพระอารามหลวงส่วนใหญ่ทำตามกฎระเบียบของพระอารามหลวงเอง ส่วนผู้ที่จัดทำบัญชีและออกรายงานของพระอารามหลวง คือ ไวยาวัจกร ผู้ตรวจสอบความถูกต้องของบัญชีภายในพระอารามหลวงส่วนใหญ่ คือ เจ้าอาวาส มีการจัดเก็บเอกสารการรับเงินอย่างเป็นระเบียบ มีการแยกประเภททรัพย์สินออกเป็นหมู่ การจัดสรรที่ดินจะให้การเช่าที่ดินเพื่อจัดงานต่าง ๆ และเพื่อสร้างที่อยู่อาศัยของชาวบ้าน การเก็บรักษาหนังสือสำคัญของที่ดิน

**พล อาริยะชาติกุล**<sup>๘๘</sup> ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการพื้นที่วัดเพื่อปล่อยเช่า ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมการปล่อยเช่าขึ้นอยู่กับลักษณะทางกายภาพของพื้นที่วัดรวมถึงกิจกรรมการปล่อยเช่าในเชิงสร้างสรรค์กิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่ประชาชนมีส่วนร่วมด้วยการปล่อยเช่าเพื่อสร้างโรงเรียนหรือวิทยาลัยการปล่อยเช่าให้กับหน่วยราชการเพื่อเป็นประโยชน์กับชุมชนหรือการปล่อยเช่าเพื่อให้บริเวณวัดประกอบอาชีพเช่าเพื่อทำการตลาดประกอบการค้าการทำหน้าการทำสวน กิจกรรมที่เกิดขึ้นนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการของวัด

**เพิ่มศักดิ์ โคตรชมพู**<sup>๘๙</sup> ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทในการพัฒนาสังคมของวัดในจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการวัด โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบมหาเถรสมาคม มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติมากกว่า ด้านการวางแผนการทำงาน การสนับสนุนทางสังคมของวัด โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่าด้านการสนับสนุนจากชุมชน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความร่วมมือกับชุมชน และด้านการได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นๆ ตามลำดับ บทบาทในการพัฒนาสังคมของวัด โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจำแนกบทบาทในการปฏิบัติการพัฒนาสังคมของวัด เป็นรายด้าน โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเผยแผ่พระพุทธศาสนา ด้านการเมืองการปกครอง ด้านการส่งเสริมและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม ด้านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ด้านการสังคมสงเคราะห์ ด้านสาธารณสุขพื้นฐาน และด้านการศึกษา ทุกด้านมีบทบาทในการปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

**อุดมพร พลดี**<sup>๙๐</sup> ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการศาสนสมบัติของวัด ผลการวิจัยพบว่า ตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ วัดในพระพุทธศาสนาเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ดังนั้นกิจการและทรัพย์สินของนิติบุคคล ซึ่งผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการปกครองดูแลก็คือ เจ้าอาวาสจะต้อง

<sup>๘๗</sup> พริณัฐ์ ยาทิพย์ และกรรณิการ์ จะกอ, “การจัดทำบัญชีของพระอารามหลวงในเขตพื้นที่ปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร”, รายงานวิจัย, (วิทยาลัยราชพฤกษ์, ๒๕๕๔), หน้า บทคัดย่อ.

<sup>๘๘</sup> พล อาริยะชาติกุล, “การบริหารจัดการพื้นที่วัดเพื่อปล่อยเช่า”, รายงานวิจัย, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๔), หน้า บทคัดย่อ.

<sup>๘๙</sup> เพิ่มศักดิ์ โคตรชมพู, “บทบาทในการพัฒนาสังคมของวัดในจังหวัดหนองคาย”. รายงานการวิจัย, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, ๒๕๕๔), หน้า บทคัดย่อ.

<sup>๙๐</sup> อุดมพร พลดี, “การจัดการศาสนสมบัติของวัด”, รายงานวิจัย, (สุราษฎร์ธานี : สำนักงานพระพุทธศาสนา จังหวัดสุราษฎร์ธานี, ๒๕๕๔), หน้า ๒.

ดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดคณะกรรมการ พ.ศ.๒๕๐๕ และกฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ.๒๕๑๑) ข้อ ๖ ให้เจ้าอาวาสจัดให้ไวยาวัจกรหรือผู้จัดประโยชน์ของวัดซึ่งเจ้าอาวาสแต่งตั้งทำบัญชีจ่ายเงินของวัด และเมื่อสิ้นปีปฏิทินให้ทำบัญชีเงินรับจ่ายและคงเหลือ ทั้งนี้ให้เจ้าอาวาสตรวจตราดูแลให้เป็นไปโดยเรียบร้อยและถูกต้อง

**ธัญญวัฒน์ ขาญพิณิจ<sup>๙๑</sup>** ได้ศึกษาเรื่อง “วัด” กับ “ที่สาธารณประโยชน์” ผลการศึกษาพบว่า การสร้างวัดให้วัดขออนุญาตใช้ที่ดินตามมาตรา ๙ และเสียค่าตอบแทนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามมาตรา ๙/๑ แห่งประมวลกฎหมายที่ดิน โดยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนดไว้ตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการอนุญาตตามมาตรา ๙ แห่งประมวลกฎหมายที่ดิน พ.ศ. ๒๕๔๓ ซึ่งกรณีนี้ ขอเรียนว่า หนังสืออนุญาตให้เข้าอยู่อาศัย หรือใช้ประโยชน์ในที่ดินของรัฐเป็นการชั่วคราวตามมาตรา ๙ มิใช่หนังสือแสดงกรรมสิทธิ์หรือสิทธิครอบครองตามประมวลกฎหมายที่ดินแต่อย่างใดและจะใช้เป็นหลักฐานในการขออนุญาตสร้างวัดไม่ได้ หากจะขอใช้ประโยชน์ในที่ดินของรัฐตามแนวทางนี้ ก็ควรเป็นการแก้ไขปัญหากรณีที่ดินบริเวณดังกล่าว ใช้เป็นที่ตั้งถาวรวัตถุที่มีลักษณะไม่มั่นคงถาวร อาจรื้อถอนได้ เนื่องจากการอนุญาตให้ใช้ประโยชน์ตามมาตรา ๙ แห่งประมวลกฎหมายที่ดิน เป็นการอนุญาตให้ใช้ชั่วคราว ที่ดินยังคงมีสถานะทางกฎหมายเป็นที่สาธารณสมบัติของแผ่นดินสำหรับพลเมืองใช้ร่วมกันอยู่

**พล อาริยะชาติกุล<sup>๙๒</sup>** ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการพื้นที่วัดเพื่อปล่อยเช่า ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมการปล่อยเช่าขึ้นอยู่กับลักษณะทางกายภาพของพื้นที่วัด รวมไปถึงกิจกรรมการปล่อยเช่าในเชิงสร้างสรรค์ กิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่ประชาชนมีส่วนร่วมด้วยการปล่อยเช่าเพื่อสร้างโรงเรียน ปล่อยเช่าให้กับหน่วยงานราชการ เพื่อเป็นประโยชน์กับชุมชน แนวทางการบริหารจัดการพื้นที่วัดที่ดีจะสอดคล้องกับลักษณะทางกายภาพของพื้นที่วัดที่มีการจัดการพื้นที่ ทั้งภายในวัดและพื้นที่โดยรอบวัด การแบ่งลักษณะพื้นที่ให้ชัดเจน พื้นที่เขตพุทธาวาส เขตสังฆาวาส และเขตธรณีสงฆ์ การจัดทำแผนผังภายในวัด พื้นที่วัดที่วัดเป็นอสังหาริมทรัพย์ลักษณะพิเศษที่ไม่เน้นเรื่องกำไรสูงสุด แต่เน้นเรื่องความร่วมมือร่วมใจกับชุมชนของวัดเป็นสิ่งสำคัญ

**พระมหาสุทัศน์ สุนนโท<sup>๙๓</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศาสนสมบัติของวัดในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผลการศึกษาพบว่า ๑. ปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการศาสนสมบัติของวัด ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ ๑) ปัจจัยด้านการบริการศาสนสมบัติวัด ให้เกิดการบริการเชิงสงเคราะห์ประชาชน ประชาชนรับรู้ถึงความมีเมตตาธรรมตามหลักพระพุทธศาสนา ๒) ปัจจัยด้านการควบคุมศาสนสมบัติวัด เป็นการใช้การควบคุมตรวจสอบให้เกิดการจัดการศาสนสมบัติตอบสนองความต้องการทุกภาคส่วน ๓) ปัจจัยด้านการแต่งตั้งบุคลากรที่ดูแลรักษาและดำเนินการ เป็นการดึงบุคคลเข้าช่วยเหลืองานจัดการศาสนสมบัติวัดของเจ้าอาวาส ๔)

<sup>๙๑</sup> ธัญญวัฒน์ ขาญพิณิจ, “วัด” กับ “ที่สาธารณประโยชน์”, รายงานวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานจัดการที่ดินของรัฐ, ๒๕๔๗), หน้า บทคัดย่อ.

<sup>๙๒</sup> พล อาริยะชาติกุล, “การบริหารจัดการพื้นที่วัดเพื่อปล่อยเช่า”, รายงานวิจัย, (คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๔), หน้า บทคัดย่อ.

<sup>๙๓</sup> พระมหาสุทัศน์ สุนนโท, “การพัฒนารูปแบบการจัดการศาสนสมบัติของวัดในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา”, วิทยานิพนธ์ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

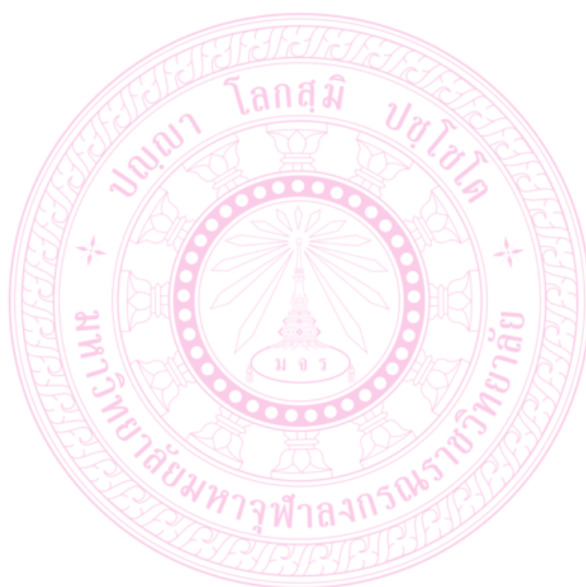
ปัจจัยด้านการทำบุญชรัรักษาศาสนสมบัติวัดและเงินผลประโยชน์ของวัด เป็นวิธีการแบบแผนที่เป็นฐานข้อมูลช่วยให้เจ้าอาวาสตัดสินใจจัดการศาสนสมบัติวัดได้เหมาะสม ๕) ปัจจัยจัดทำบุญให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสม เป็นการปรับรูปแบบบุญตามความเหมาะสมกับสภาพที่ผู้ปฏิบัติสามารถจัดทำบุญได้ ปัจจัยทั้ง ๕ มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานจัดการศาสนสมบัติวัดของเจ้าอาวาส ซึ่งใช้ศิลปะให้เกิดการจัดการศาสนสมบัติวัดให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่น วางแผนจัดการความสัมพันธ์บุคคล อำนาจการและควบคุมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ให้ดำเนินงานจัดการศาสนสมบัติวัดไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๒. สภาพทั่วไปในการจัดการศาสนสมบัติของวัด ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา การจัดการเรื่องที่ดินของวัดในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในภาพรวมทั่วไป การจัดการทั่วไปอยู่ในสภาพที่เหมาะสมแต่ขาดการชี้แนะแนวทางที่ถูกต้อง โดยเฉพาะการจัดทำแผนงานระเบียบการจัดการศาสนสมบัติให้เป็นระบบมีต้นแบบให้เจ้าอาวาสสามารถปฏิบัติงานจัดการศาสนสมบัติได้ทันทีรูปแบบการจัดการศาสนสมบัติของวัดในจังหวัดพระนครศรีอยุธยามีรูปแบบการจัดการ ๒ รูปแบบ คือ ๑) รูปแบบการจัดการศาสนสมบัติของวัดตามหลักกฎหมาย ดำเนินการตามคู่มือสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๒) รูปแบบการจัดการศาสนสมบัติของวัดตามจารีตประเพณีซึ่งไม่มีการจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร อนึ่งการดำเนินการจัดการศาสนสมบัติทั้ง ๒ รูปแบบส่งผลให้เกิดการรักษาศาสนสมบัติและผลประโยชน์ตอบแทนแก่วัดแตกต่างกันและมีผลประโยชน์และปัญหาความต้องการที่เกิดขึ้นกับวัดแตกต่างกันตามสภาพพื้นที่

๓. การนำเสนอการพัฒนารูปแบบการจัดการศาสนสมบัติของวัด ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาการพัฒนารูปแบบการจัดการศาสนสมบัติของวัดในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาตามกระบวนการจัดการ คือ กระบวนการที่เจ้าอาวาสและคณะบุคคลจัดการใช้ศิลปะและกลยุทธ์ต่าง ๆ ดำเนินตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยความร่วมมือร่วมใจของเจ้าอาวาสกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร การตระหนักถึงความสามารถ ความถนัด ความต้องการและความมุ่งหวังด้านความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงานการจัดการศึกษาศาสนสมบัติของวัดตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยรูปแบบการพัฒนารูปแบบการจัดการศาสนสมบัติวัดทั้ง ๕ รูปแบบ ดังนี้ ๑)รูปแบบการบริการศาสนสมบัติวัด เน้นการบริการในลักษณะสงเคราะห์ประชาชนตามหลักเมตตาธรรมใช้ที่ดินวัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ๒) รูปแบบการควบคุมศาสนสมบัติวัด เน้นการควบคุมตรวจสอบโดยปรับเปลี่ยนไปตามความสำคัญของปัจจัย ๓)รูปแบบการแต่งตั้งบุคลากรที่ดูแลรักษาและดำเนินการ เน้นการแต่งตั้งตามความเหมาะสมกับปัจจัยด้านใดด้านหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการศาสนสมบัติของวัด ๔)รูปแบบการทำบุญชรัรักษาศาสนสมบัติวัดและเงินผลประโยชน์ของวัดเน้นวิธีการจัดทำบุญตามที่กฎหมายกำหนด ๕. รูปแบบบุญชี้ให้เป็นรูปแบบที่เหมาะสม โดยดำเนินการปรับรูปแบบบุญตามความเหมาะสมกับสภาพที่ผู้ปฏิบัติสามารถจัดทำบุญได้

Bunnag<sup>๙๔</sup> ได้ศึกษาเรื่อง พระสงฆ์ ฆราวาส การศึกษาการจัดระเบียบวัดเขตเมืองในประเทศไทยภาคกลาง กล่าวถึง ระบบสังคมของไทยทางด้านการปกครอง ความเกี่ยวดองกันทางญาติ และศาสนาในสังคมไทย วิธีชีวิต และสถานะทางสังคมของพระสงฆ์ ความสัมพันธ์ระหว่างพระสงฆ์กับชุมชนวัด และระเบียบการปฏิบัติภายในวัด รายได้ของวัดจากเทศกาลทางศาสนา บทบาทของคณะกรรมการวัดในการเชื่อมโยงวัดกับชุมชน ให้รายละเอียดเกี่ยวกับสถานะทางการเงินของชาวบ้านกับการใช้จ่ายเพื่อการศาสนา กล่าวถึงอิทธิพลของพุทธศาสนิกายเถรวาทกับโครงสร้างสังคมหลวม ๆ ของไทยที่แสดงถึงอิสรภาพของคนไทยแม้แต่ในวงการสงฆ์

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศาสนสมบัติสรุปว่าชี้ให้เห็นว่างานวิจัยส่วนใหญ่ยังขาดการบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ดังนั้นงานวิจัยฉบับนี้จึงมุ่งศึกษาเนื้อหาในลักษณะของการวิเคราะห์และสังเคราะห์หลักพุทธธรรมเป็นส่วนใหญ่ เพื่อนำเสนอในมุมมองการบริหารจัดการในทางพระพุทธศาสนาต่อไป




---

<sup>๙๔</sup> Bunnag, J. *Buddhist Monk Buddhist Layman : A Study of Urban Monastic Organization in Central Thailand*, (London : Cambridge University Press, 1973) p. 180

## บทที่ ๓

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ ๕ ประการ คือ ๑) เพื่อสังเคราะห์นโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ๒) เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธรูปในประเทศไทย ๓) เพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ๔) เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย โดยมีวิธีวิจัยดังนี้

#### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานของการวิจัย ๔ ประเภท คือ การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยมีขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

๓.๑.๑ การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ทำการศึกษาและรวบรวมข้อมูล จากเอกสารและหลักฐานที่เกี่ยวข้อง หนังสือ รายงานการวิจัย รายงานการประชุม เอกสารแสดงความสัมพันธ์ที่แสดงให้เห็นถึงนโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ดังนี้

๑) นโยบายภาครัฐ นโยบายคณะสงฆ์ และบริบทต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๒) กลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๓) กฎหมายคณะสงฆ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสาธารณูปการของวัด และโครงสร้างเชิงระบบสำหรับการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๔) หลักการ วิธีการ และแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๕) องค์ประกอบของทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๓.๑.๒ การวิจัยในเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มุ่งเน้นการสำรวจความคิดเห็นของพระสงฆ์ที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย โดยมีขั้นตอน ดังนี้

๑) การสำรวจความคิดเห็นของพระสงฆ์ ที่มีต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๒) การสำรวจความพึงพอใจของพระสงฆ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

๓) ประมวลความคิดเห็นในรูปแบบของข้อมูลทางสถิติ ระบบสารสนเทศ และพัฒนาไปสู่ประเด็นการพัฒนานวัตกรรมเชิงพุทธในเชิงนโยบาย

๔) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเป็นฐานการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเชิงพุทธในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

### ๓.๑.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑) สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ พระสังฆาธิการในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดสุราษฎร์ธานี กลุ่มข้าราชการ เช่น สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด เป็นต้น เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์นโยบายภาครัฐ นโยบายคณะสงฆ์ และบริบทต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ศึกษากลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย รวมถึงจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญเพื่อสังเคราะห์และยืนยันนโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๒) สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ พระสังฆาธิการในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดสุราษฎร์ธานี กลุ่มข้าราชการ เช่น สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ผู้ทรงคุณวุฒิ และนักวิชาการทางด้านกฎหมายคณะสงฆ์ เป็นต้น เพื่อถอดชุดความรู้เกี่ยวกับกฎหมายคณะสงฆ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสาธารณูปการของวัด และโครงสร้างเชิงระบบสำหรับการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย รวมถึงจัดสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญเพื่อร่างระเบียบการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาในประเทศไทย และยืนยันรูปแบบแนวทางการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาในประเทศไทย

### ๓.๑.๔ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) มี ๕ ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ ๑ ร่วมวางแผน** โดยคณะผู้วิจัยจัดประชุมเชิงปฏิบัติการกับพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดสุราษฎร์ธานีเพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย และทำการ (ร่าง) ระเบียบการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาในประเทศไทย

**ขั้นตอนที่ ๒ ร่วมดำเนินการระยะที่หนึ่ง** โดยคณะผู้วิจัยร่วมดำเนินการพัฒนานวัตกรรมเชิงพุทธ ได้แก่ ๑) พัฒนาสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาในประเทศไทยต้นแบบของคณะสงฆ์ไทย ๒) พัฒนาระบบปฏิบัติการในการจัดการทรัพย์สินของวัด ร่วมกับพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

**ขั้นตอนที่ ๓ ร่วมดำเนินการระยะที่สอง** โดยการนำนวัตกรรมเชิงพุทธ ได้แก่ ระบบสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาในประเทศไทย และระบบปฏิบัติการในการจัดการทรัพย์สินของวัดไปทดลองใช้กับคณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดสุราษฎร์ธานี เป็นระยะเวลา ๖ เดือน

**ขั้นตอนที่ ๔ ร่วมรับผลประโยชน์** โดยคณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี และสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด ได้รับฐานข้อมูลด้านสาธารณูปการ ทรัพย์สินสมบัติของวัด ส่งผลให้การบริหารจัดการวัดในเขตปกครองเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**ขั้นตอนที่ ๕ ร่วมติดตามประเมินผล** เป็นการมีส่วนร่วมติดตามประเมินผลการดำเนินงานวิจัย และผลของการพัฒนาจากการดำเนินการไปแล้วว่าสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดอย่างไร เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นได้ทันที และนำข้อผิดพลาดไปเป็นบทเรียนในการดำเนินการต่อไป การเปิดให้พระสงฆ์ฆราวาสที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสเข้าร่วมในการใช้นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

### ๓.๒ พื้นที่ในการศึกษาวิจัย

คณะผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ได้แก่ คณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี และพื้นที่ในเขตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยเน้นสถานที่ที่เป็นสำนักงานของคณะสงฆ์ ดังนี้

**๓.๒.๑ พื้นที่ต้นแบบ** ได้แก่ สำนักงานเจ้าคณะจังหวัดของทั้ง ๔ พื้นที่ คือ

- ๑) คณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ สำนักงานเจ้าคณะจังหวัด วัดพนัญเชิงวรวิหาร
- ๒) คณะสงฆ์จังหวัดขอนแก่น ได้แก่ สำนักงานเจ้าคณะจังหวัด วัดธาตุขอนแก่น
- ๓) คณะสงฆ์จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ สำนักงานเจ้าคณะจังหวัด วัดเจ็ดยอด
- ๔) คณะสงฆ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ สำนักงานเจ้าคณะจังหวัด วัดพัฒนาราม

**๓.๒.๒ พื้นที่ที่นำผลการวิจัยไปขยายผล** ได้แก่ สำนักงานคณะสงฆ์ภาค ๒ และภาค ๑๔ ประกอบด้วย

- ๑) คณะสงฆ์จังหวัดอ่างทอง ได้แก่ สำนักงานเจ้าคณะจังหวัด วัดต้นสน
- ๒) คณะสงฆ์จังหวัดสระบุรี ได้แก่ สำนักงานเจ้าคณะจังหวัด วัดพระพุทธบาท
- ๓) คณะสงฆ์จังหวัดชลบุรี ได้แก่ สำนักงานเจ้าคณะจังหวัด วัดบางพระ
- ๔) คณะสงฆ์จังหวัดจันทบุรี ได้แก่ สำนักงานเจ้าคณะจังหวัด วัดบูรพาพิทยาราม

๕) คณะสงฆ์จังหวัดตราด ได้แก่ สำนักงานเจ้าคณะจังหวัด วัดบางปรือ

๖) คณะสงฆ์จังหวัดระยอง ได้แก่ สำนักงานเจ้าคณะจังหวัด วัดเนินพระ

**๓.๒.๓ กลุ่มเครือข่ายเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย** ประกอบด้วย

- ๑) คณะกรรมการฝ่ายสาธารณูปการของมหาเถรสมาคม
- ๒) คณะกรรมการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา
- ๓) สำนักงานเจ้าคณะภาค ๒
- ๔) สำนักงานเจ้าคณะภาค ๑๔
- ๕) สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ
- ๖) สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ๗) คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

### ๓.๓ ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การศึกษาครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้กำหนด ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

#### ๓.๓.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

**ชุดที่ ๑** สำนวณคิดเห็นของพระสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย คือ

**ประชากร** ได้แก่ พระสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๕,๑๗๒ รูป จังหวัดขอนแก่น จำนวน ๘,๔๐๗ รูป จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน ๖,๔๒๙ รูป จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน ๒,๕๔๘ รูป (รวมทั้งสิ้น ๒๒,๕๕๖ รูป) (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๖๔)

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ พระสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากสูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) ซึ่งใช้ระดับความความคลาดเคลื่อนที่ ๐.๐๕ ได้จำนวน ๓๙๔ รูป และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ประกอบด้วย พระสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๙๐ รูป จังหวัดขอนแก่น จำนวน ๑๔๗ รูป จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน ๑๑๓ รูป จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน ๔๔ รูป

**ชุดที่ ๒** สำนวณความพึงพอใจของพระสังฆาธิการผู้เข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ คือ

**ประชากร** ได้แก่ พระสังฆาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๕๑๙ รูป จังหวัดขอนแก่น จำนวน ๑,๕๕๔ รูป จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน ๘๒๐ รูป จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน ๓๖๒ รูป (รวมทั้งสิ้น ๓,๒๕๕ รูป) (สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๖๔)

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ พระสังฆาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จากสูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) ซึ่งใช้ระดับความความคลาดเคลื่อนที่ ๐.๐๕ ได้จำนวน ๓๕๗ รูป และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ประกอบด้วย พระสังฆาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๕๗ รูป จังหวัดขอนแก่น จำนวน ๑๗๐ รูป จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน ๙๐ รูป จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน ๔๐ รูป

#### ๓.๓.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

**ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** แบ่งออกเป็น ๔ กลุ่ม คือ

๑) กลุ่มพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน ๔ จังหวัดๆละ ๑๐ รูป รวม ๔๐ รูป

๒) ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่พัฒนานวัตกรรมการเชิงพุทธ ๔ พื้นที่ๆละ ๕ ราย จำนวน ๒๐ ราย

๓) กลุ่มปราชญ์ท้องถิ่น ผู้อาวุโส และกลุ่มชาวบ้านที่เกี่ยวข้องในพื้นที่พัฒนานวัตกรรมการเชิงพุทธ ๔ พื้นที่ๆละ ๕ ราย จำนวน ๒๐ ราย

๔) กลุ่มนักวิชาการศาสนา ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่พัฒนานวัตกรรมการเชิงพุทธ ๔ พื้นที่ๆละ ๕ ราย จำนวน ๒๐ ราย

**ผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเฉพาะ** แบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม คือ

๑) ผู้ทรงคุณวุฒิทางคณะสงฆ์ ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย จำนวน ๔ รูป

๒) นักวิชาการด้านการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย จำนวน ๔ ราย

๓) นักวิชาการศาสนา ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่พัฒนานวัตกรรมการเชิงพุทธ จำนวน ๔ ราย

รวมทั้งสิ้น ๑๒ ราย

### ๓.๓.๓ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research)

**ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ** แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม คือ

๑) พระสังฆาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๑๐ รูป จังหวัดขอนแก่น จำนวน ๑๐ รูป จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน ๑๐ รูป จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน ๑๐ รูป (รวมทั้งสิ้น ๔๐ รูป)

๒) เจ้าหน้าที่สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำนวน ๔ จังหวัดๆละ ๑๐ คน รวม ๔๐ คน

รวมกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญในแผนบูรณาการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย” จำนวน ๙๔๓ ราย

## ๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยผสมผสานเน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยเน้นการสร้างนวัตกรรมเชิงพุทธใหม่ ได้แก่ ระบบสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาในประเทศไทยและระบบปฏิบัติการในการจัดการทรัพย์สินของวัดไปทดลองใช้กับคณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดสุราษฎร์ธานีและขยายผลไปยังคณะสงฆ์ภาค ๒ และภาค ๑๔ ดังนั้น จึงมีเครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย

**๓.๔.๑ แบบสอบถาม (Questionnaires) สำหรับพระสงฆ์** จัดทำขึ้นเพื่อสำรวจความคิดเห็นของพระสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดสุราษฎร์ธานีที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย โดยเป็นการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๙๔ ราย เนื้อหาของแบบสอบถามประกอบด้วย

๑) ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พรรษา ระดับศึกษา นักรธรรม บาลี ตำแหน่งคณะสงฆ์

๒) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยในประเทศไทย

๓) ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

**๓.๔.๒ แบบสอบถาม (Questionnaires) พระสังฆาธิการ** เป็นแบบสอบถามเพื่อสำรวจความพึงพอใจของพระสังฆาธิการผู้เข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ จำนวน ๓๕๗ ราย เนื้อหาของแบบสอบถามประกอบด้วย

๑) ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พรรษา ระดับศึกษา นักรธรรม บาลี ตำแหน่งคณะสงฆ์

๒) ความพึงพอใจของพระสังฆาธิการผู้เข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่มีต่อการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๓) ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการขับเคลื่อนเครือข่ายเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

**๓.๔.๓ แบบสัมภาษณ์ (Interview Form)** มุ่งเน้นการสัมภาษณ์พระสังฆาธิการตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ เช่น สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปราชญ์ท้องถิ่น ผู้นำอาวุโส กลุ่มชาวบ้าน และกลุ่มนักวิชาการศาสนา ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่พัฒนานวัตกรรมเชิงพุทธ โดยมีเนื้อหาสำคัญ เช่น

๑) วิเคราะห์และสังเคราะห์นโยบายภาครัฐ นโยบายคณะสงฆ์ และบริบทต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๒) กลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๓) กฎหมายคณะสงฆ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสาธารณูปการของวัด และโครงสร้างเชิงระบบสำหรับการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๔) องค์ประกอบในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๕) รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

**๓.๔.๔ แบบสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion Form)** มุ่งเน้นยืนยันและรับรองนวัตกรรมที่พัฒนาขึ้นกับผู้ทรงคุณวุฒิ ๑๒ ราย ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิทางคณะสงฆ์ นักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ โดยมีเนื้อหาสำคัญ เช่น

๑) ร่างระเบียบการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาในประเทศไทย

๒) ยืนยันนโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๓) ยืนยันแนวทางการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาในประเทศไทย

๔) ยืนยันระบบปฏิบัติการในการจัดการทรัพย์สินของวัด

๕) ยืนยันรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

**๓.๔.๕ ชุดปฏิบัติการวิจัย (Research Practice Set)**

คณะผู้วิจัยจัดประชุมสัมมนาทางวิชาการ เป็นการประชุมสัมมนากับคณะสงฆ์และภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในภาคส่วนต่างๆ จำนวน ๑๐๐ ราย จากตัวแทนพระสังฆาธิการและเจ้าหน้าที่สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด นักวิชาการจากสถาบันการศึกษา ฯลฯ โดยมุ่งเน้นการขับเคลื่อนเครือข่ายเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย โดยกำหนดเป็นชุดปฏิบัติการ ๕ ชุด คือ

**ชุดปฏิบัติการที่ ๑** ชุดความรู้เรื่องนโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

**ชุดปฏิบัติการที่ ๒** ชุดความรู้เรื่องแนวทางการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาในประเทศไทย

**ชุดปฏิบัติการที่ ๓** การใช้งานระบบปฏิบัติการในการจัดการทรัพย์สินของวัด

**ชุดปฏิบัติการที่ ๔** ตัวชี้วัดวัดต้นแบบด้านการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

**ชุดปฏิบัติการที่ ๕** แนวทางในรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

#### การสร้างเครื่องมือการวิจัย

๑) ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือที่เกี่ยวข้องทั้ง แบบสอบถาม (Questionnaires) แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) แบบสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ชุดปฏิบัติการวิจัย (Research Practice Set) และแบบประเมินโครงการ (Project List Form)

๒) ร่างเครื่องมือทุกฉบับ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) แบบสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ชุดปฏิบัติการวิจัย (Research Practice Set) และแบบประเมินโครงการ (Project List Form) เพื่อให้เป็นต้นแบบการรวบรวมข้อมูลในพื้นที่

๓) นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๓ คน เพื่อทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการวิจัย

๔) นำผลการตรวจสอบมาคำนวณหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์หรือนิยาม (IOC: Item Objective Congruence Index) เกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกตามวัตถุประสงค์ที่มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ ๐.๕๐ ถึง ๑.๐๐ ซึ่งแสดงว่าจุดประสงค์นั้นวัดได้ครอบคลุมเนื้อหา หรือข้อสอบนั้นวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ และถ้าข้อใดได้คะแนนเฉลี่ยต่ำกว่า ๐.๕๐ ต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข เพราะมีความสอดคล้องกันต่ำ และปรับปรุงเครื่องมือการวิจัยตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจัดทำแบบสอบถาม (Questionnaires) แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) แบบสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ชุดปฏิบัติการวิจัย (Research Practice Set) และแบบประเมินโครงการ (Project List Form) ฉบับสมบูรณ์

๕) จัดทำเครื่องมือการวิจัยฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการวิจัย

### ๓.๕ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการปฏิบัติการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูลและการปฏิบัติการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้แบ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยออกเป็น ๑๐ ระยะ มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

**ระยะที่ ๑** การจัดประชุมทีมวิจัย เพื่อชี้แจงความรู้ความเข้าใจและจัดสร้างการจัดสร้างเครื่องมือประกอบการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) แบบสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ชุดปฏิบัติการวิจัย (Research Practice Set) และแบบประเมินโครงการ (Project List Form) การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ประกอบการวิจัย ได้แก่ เครื่องบันทึกภาพและเสียง

**ระยะที่ ๒** การลงสำรวจข้อมูลภาคสนาม (Field Study) โดยการคัดเลือกคณะสงฆ์เป้าหมายแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อรวบรวมข้อมูลในเชิงกายภาพ โดยการทำจดหมายและประสานงานติดต่อเพื่อขออนุญาตทำวิจัยกับกลุ่มประชากรเป้าหมาย โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ วิเคราะห์นโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ร่วมกับการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร เพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์นโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ชุดความรู้เกี่ยวกับกฎหมายคณะสงฆ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสาธารณูปการของวัด และโครงสร้างเชิงระบบสำหรับการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย หลักการ วิธีการ และแนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

**ระยะที่ ๓** ปฏิบัติการพัฒนาระบบสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาในประเทศไทยและระบบปฏิบัติการในการจัดการทรัพย์สินของวัด ร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ และยืนยันระบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิทางคณะสงฆ์ นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่

**ระยะที่ ๔** การนำนวัตกรรมเชิงพุทธไปทดลองใช้ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ในพื้นที่ต้นแบบ คือ คณะสงฆ์จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ สำนักงานเจ้าคณะจังหวัด วัดพนัญเชิงวรวิหาร คณะสงฆ์จังหวัดขอนแก่น ได้แก่ สำนักงานเจ้าคณะจังหวัด วัดธาตุขอนแก่น คณะสงฆ์จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ สำนักงานเจ้าคณะจังหวัด วัดเจ็ดยอด คณะสงฆ์จังหวัดสุราษฎร์ธานี ได้แก่ สำนักงานเจ้าคณะจังหวัด วัดพัฒนาราม

**ระยะที่ ๕** เป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่พระสังฆาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จังหวัดขอนแก่น จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ร่วมกับภาคีเครือข่ายเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ประกอบด้วย คณะกรรมการฝ่ายสาธารณูปการของมหาเถรสมาคม คณะกรรมการปฏิรูปกิจการพระพุทธศาสนา สำนักงานเจ้าคณะภาค ๒ สำนักงานเจ้าคณะภาค ๑๔ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

**ระยะที่ ๖** การจัดพิมพ์เอกสารรายงานความก้าวหน้างานวิจัยเพื่อนำเสนอรายงานความก้าวหน้าแก่แหล่งทุนสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงรายงานความก้าวหน้างานวิจัยและนำเครื่องมือการวิจัยไปทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ในการจัดทำฉบับสมบูรณ์

**ระยะที่ ๗** การสรุปองค์ความรู้ นโยบายและนวัตกรรมเชิงพุทธสำหรับการจัดการทรัพยากรของวัดในประเทศไทย แล้วนำข้อมูลไปสู่การจัดทำเวทีประชาคมในชุมชนหรือพื้นที่ โดยการจัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้แก่ชุมชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

**ระยะที่ ๘** การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ วิดีโอ ผลงานวิจัย วิดีทัศน์นำเสนอ และนวัตกรรมเพื่อเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณชน รวมทั้งการจัดทำแผ่นพับ หนังสือสรุปองค์ความรู้ เว็บไซต์ และการเผยแพร่สู่สื่อสารมวลชน สื่อสารสนเทศ วารสารทางสังคมศาสตร์ และการจัดพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

**ระยะที่ ๙** จัดพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อรับรองงานวิจัย

**ระยะที่ ๑๐** การจัดทำบทความเผยแพร่ในระดับชาติ คณะผู้วิจัยจัดทำบทความวิจัยเพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติ ๓ เรื่อง และระดับนานาชาติ ๑ เรื่อง เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้จากการวิจัยสู่สาธารณะต่อไป

โดยมีตารางการเก็บรวบรวมข้อมูลและการปฏิบัติการวิจัย ดังนี้

| ที่ | กิจกรรมการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล                                                       | ระยะเวลา ๑๒ เดือน |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|     |                                                                                           | ๑                 | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ | ๖ | ๗ | ๘ | ๙ | ๑๐ | ๑๑ | ๑๒ |
| ๑   | การจัดประชุมทีมวิจัย เพื่อชี้แจงความรู้ความเข้าใจและจัดสร้างเครื่องมือประกอบการวิจัย      | ■                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
| ๒   | การลงสำรวจข้อมูลภาคสนาม (Field Study) โดยการคัดเลือกชุมชนเป้าหมายแบบเจาะจง                |                   | ■ | ■ | ■ | ■ |   |   |   |   |    |    |    |
| ๓   | การปฏิบัติการพัฒนานวัตกรรมเชิงพุทธ                                                        |                   |   | ■ | ■ | ■ | ■ |   |   |   |    |    |    |
| ๔   | การนำนวัตกรรมเชิงพุทธไปทดลองใช้                                                           |                   |   |   |   |   |   | ■ | ■ |   |    |    |    |
| ๕   | เป็นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแก่พระสงฆ์ฆราวาส                                              |                   |   |   |   |   |   |   |   | ■ |    |    |    |
| ๖   | การรายงานความก้าวหน้างานวิจัยเพื่อนำเสนอรายงานความก้าวหน้าแก่สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์        |                   |   |   |   |   |   |   |   |   | ■  |    |    |
| ๗   | การสรุปองค์ความรู้และการถ่ายทอดความรู้สู่ชุมชน                                            |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ■  |    |
| ๘   | การจัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ผลงานวิจัย วิดีทัศน์นำเสนอ และนวัตกรรมเพื่อเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณชน |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | ■  |
| ๙   | จัดรายงานฉบับสมบูรณ์                                                                      |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | ■  |
| ๑๐  | นำเสนอบทความเผยแพร่ในระดับชาติ                                                            |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    | ■  |

### ๓.๖ การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดังนี้

**๓.๓.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** เน้นการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้เก็บรวบรวมจากกลุ่มพระสงฆ์ จำนวน ๓๙๔ รูป และพระสงฆ์ฆราวาส จำนวน ๓๕๗ รูป โดยมีขั้นตอนการศึกษาวเคราะห์ข้อมูลดังนี้

๑) เลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ในการตอบไปวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC (Statistical Package for the Social Science)

๒) แบบสอบถามตอนที่ ๑ ซึ่งเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการวิเคราะห์โดยใช้วิธีหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ แล้วนำมาเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย

๓) แบบสอบถามตอนที่ ๒ ซึ่งเป็นข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยในประเทศไทย โดยทำการวิเคราะห์โดยคำนวณหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อและรายด้าน และเฉลี่ยรวมทุกด้าน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนน เพื่อให้เห็นระดับความคิดเห็นในแต่ละด้าน จากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

|           |            |                                 |
|-----------|------------|---------------------------------|
| ค่าเฉลี่ย | ๑.๐๐-๑.๕๐  | = มีความคิดเห็นในระดับน้อยมาก   |
| ค่าเฉลี่ย | ๑.๕๑- ๒.๕๐ | = มีความคิดเห็นในระดับน้อย      |
| ค่าเฉลี่ย | ๒.๕๑- ๓.๕๐ | = มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง   |
| ค่าเฉลี่ย | ๓.๕๑- ๔.๕๐ | = มีความคิดเห็นในระดับมาก       |
| ค่าเฉลี่ย | ๔.๕๑- ๕.๐๐ | = มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด |

๔) การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค จากแบบสอบถามในเชิงสถิติและพรรณนา

๕) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลโดยการเชื่อมโยงแนวคิดทฤษฎีที่ได้กล่าวแล้ว เพื่อให้เห็นชุดความรู้ กระบวนการ และแนวทางรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

**๓.๓.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามเนื้อหา (Content analysis) แล้วสรุปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลจากการวิเคราะห์จากเอกสาร ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์ (Interview Form) และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) หลังจากนั้น ผู้วิจัยยืนยันความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลด้วยการให้บุคคลที่อยู่ในปรากฏการณ์ที่ศึกษา และบุคคลที่มีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษาตรวจสอบและรับรองความถูกต้อง โดยการแปลข้อมูลพร้อมให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ทักท้วงหรือยอมรับข้อมูลที่นำเสนอ ซึ่งการตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้ของข้อมูลด้วยวิธีนี้ ผู้วิจัยใช้กับข้อมูลเบื้องต้นและข้อมูลที่เป็นส่วนที่ผู้วิจัยได้ตีความแล้ว นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) นำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนาและการนำเสนอภาพกิจกรรมและชุดองค์ความรู้ (หนังสือสรุปองค์ความรู้) และวิธีทัศนัยบรรยายภาพการสังเคราะห์ข้อมูลในพื้นที่ให้ได้ผลเป็นเชิงประจักษ์ และนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในวงกว้าง โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์โดยการสรุปตามสาระสำคัญด้านเนื้อหาที่กำหนดไว้ โดยวิเคราะห์เนื้อหา ดังนี้

๑) วิเคราะห์และสังเคราะห์นโยบายภาครัฐ นโยบายคณะสงฆ์ และบริบทต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๒) กลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๓) กฎหมายคณะสงฆ์ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสาธารณูปการของวัด และโครงสร้างเชิงระบบสำหรับการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๔) องค์ประกอบของการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๕) รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

### ๓.๗ การนำเสนอผลการศึกษาวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การเก็บข้อมูลภาคสนาม ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต การพัฒนานวัตกรรมเชิงพุทธ และการสนทนากลุ่มเฉพาะ นำมาทำการวิเคราะห์ สรุป และอภิปรายผล โดยจับประเด็นหลักของเรื่อง (Traits) และจำแนกเหตุการณ์หลักๆ ด้วยการแยกเป็นประเด็น ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย หลังจากนั้น คณะผู้วิจัยจะนำเสนอรายงานแบบพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Analytical Description) พร้อมอ้างอิงคำพูดผู้ให้ข้อมูลสำคัญและนำเสนอรูปภาพประกอบเหตุการณ์ของเรื่องเพื่อยืนยันประเด็นที่พรรณนาวิเคราะห์ตามความเหมาะสม โดยเป็นการนำเสนอผลการวิจัยชุดองค์ความรู้ในการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบการบรรยายตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยการพรรณนาความ (Descriptive Presentation) ประกอบภาพถ่ายพร้อมการบรรยาย จากผลการลงพื้นที่สำรวจ เพื่อหาข้อมูลที่จะนำมาสังเคราะห์ให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน แล้วนำไปสู่การสรุปองค์ความรู้นโยบายและนวัตกรรมเชิงพุทธสำหรับการจัดการทรัพยากรของวัดในประเทศไทย แล้วนำข้อมูลไปสู่การจัดทำเวทีประชาคมในคณะสงฆ์หรือพื้นที่ โดยการจัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้แก่คณะสงฆ์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และจัดทำประชาพิจารณ์ ในคณะสงฆ์หรือพื้นที่ โดยการจัดกิจกรรมถ่ายทอดความรู้แก่คณะสงฆ์หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และจัดทำประชาพิจารณ์ หลังจากนั้น จึงดำเนินการลงมือปฏิบัติการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมเชิงพุทธ จัดทำสื่อสิ่งพิมพ์ ผลงานวิจัย วิดีทัศน์นำเสนอ และนวัตกรรมเพื่อเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณชน รวมทั้งการจัดทำแผ่นพับโบว์ชัวร์ หนังสือสรุปองค์ความรู้ และการเผยแพร่สู่สื่อสารมวลชน สื่อสารสนเทศ วารสารทางสังคมศาสตร์ และการจัดพิมพ์เอกสารรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

## บทที่ ๔

### ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ ๔ ประการ คือ ๑. เพื่อสังเคราะห์นโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ๒. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธรศาสนาในประเทศไทย ๓. เพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ๔. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสานของการวิจัย ๓ ประเภท คือ การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ผลการศึกษามีดังนี้

- ๔.๑ นโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย
- ๔.๒ ความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธรศาสนาในประเทศไทย
- ๔.๓ ระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย
- ๔.๔ รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

#### ๔.๑ นโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ผลการศึกษาได้นำเสนอแนะนโยบายและกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาการจัดการทรัพย์สินของวัด นโยบายหลักที่ควรดำเนินการ ได้แก่ การกำหนดมาตรการบังคับใช้และตรวจสอบการเงินและบัญชีอย่างโปร่งใส การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการตัดสินใจและจัดการทรัพย์สิน การกำหนดนโยบายการใช้ทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและสนับสนุนกิจกรรมทางพระพุทธศาสนา การจัดตั้งคณะกรรมการวัดเพื่อบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการส่งเสริมการพัฒนาและอบรมบุคลากรในการบริหารจัดการทรัพย์สิน ซึ่งนโยบายเหล่านี้มุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดี การมีส่วนร่วม การใช้ทรัพย์สินเพื่อประโยชน์สูงสุดของพระพุทธศาสนาและสังคม รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการบริหารจัดการ

สำหรับกลยุทธ์ในการดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว การศึกษาได้นำเสนอ ๘ กลยุทธ์ที่สำคัญ ได้แก่ ๑) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ๒) พัฒนาความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรภาคเอกชน ๓) เสริมสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่น ๔) สร้างความมั่นคงทางการเงิน ๕) เพิ่มทักษะด้านการจัดการผ่านการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน ๖) ใช้เทคโนโลยีในการแก้ปัญหาการจัดการและการสื่อสาร ๗) พัฒนาและปรับปรุงระบบบัญชีและรายงาน และ ๘) ปรับปรุงการสื่อสารและสร้างความร่วมมือกับชุมชนรอบวัด ซึ่งกลยุทธ์เหล่านี้มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยี

มาประยุกต์ใช้ การสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ การเพิ่มความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือ การสร้างความมั่นคงทางการเงิน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

แต่ละกลยุทธ์จะมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ยกตัวอย่างเช่น การตั้งเป้าหมายให้วัดทั่วประเทศนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการทรัพย์สินไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ภายใน ๓ ปี หรือการมีเป้าหมายให้วัดทุกแห่งจัดทำบัญชีและรายงานการเงินอย่างโปร่งใสภายใน ๒ ปี เป็นต้น ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์เป็นไปอย่างมีทิศทางและสามารถติดตามความคืบหน้าได้อย่างเป็นระบบ

การนำนโยบายและกลยุทธ์เหล่านี้ไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จะเป็นการยกระดับการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อพระพุทธศาสนาและสังคมโดยรวม อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการดำเนินการตามนโยบายและกลยุทธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งคณะสงฆ์ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในการผลักดัน สนับสนุน และขับเคลื่อนการดำเนินงานร่วมกัน รวมถึงการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถรองรับกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

## ๔.๒ ความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาในประเทศไทย

การจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุด จากการศึกษาและพัฒนาด้านแบบของการจัดตั้งสำนักดังกล่าว พบว่ามีความเป็นไปได้ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินการ โดยในเบื้องต้น ควรมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ อาทิ การศึกษากฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อขออนุมัติในหลักการจากมหาเถรสมาคม และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เพื่อให้การจัดตั้งสำนักเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักพระธรรมวินัย และกฎหมายของประเทศ

เมื่อได้รับการอนุมัติในหลักการแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการดำเนินการจัดตั้งสำนักอย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มจากการกำหนดโครงสร้างการบริหารงานของสำนัก ซึ่งอาจประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารระดับจังหวัดที่มีเจ้าคณะจังหวัดเป็นประธาน คณะกรรมการอำนวยการ ผู้อำนวยการสำนัก และบุคลากรฝ่ายต่างๆ ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ในการแต่งตั้งคณะกรรมการและบุคลากรของสำนัก ควรคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทั้งฝ่ายคณะสงฆ์และฆราวาส และใช้หลักธรรมาภิบาลและระบบคุณธรรมเป็นเกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการทำงานเพื่อส่วนรวม นอกจากนี้ ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของสำนักและบุคลากรแต่ละส่วนอย่างชัดเจน รวมถึงการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ

ในการดำเนินงานของสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนา สิ่งสำคัญคือการพัฒนา ระบบและกลไกการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยอาจเริ่มจากการจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติในการ

จัดการทรัพย์สินของวัดให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับบริบทการบริหารจัดการในปัจจุบัน และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ นอกจากนี้ ควรมีการพัฒนากระบวนการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดให้เป็นปัจจุบันและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถสืบค้นและประมวลผลข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ ซึ่งจะช่วยให้การวางแผน การตัดสินใจ และการบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การพัฒนาบุคลากรของสำนักและเครือข่ายการทำงานก็เป็นอีกปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน จึงควรมีการจัดอบรมพัฒนาความรู้และทักษะที่จำเป็นแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อระดมทรัพยากรและองค์ความรู้ในการพัฒนางานร่วมกัน

การจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาในรูปแบบที่กล่าวมานี้ จะช่วยให้การบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดเป็นไปอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักพระธรรมวินัยและกฎหมายของประเทศมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จของการดำเนินงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคณะสงฆ์และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นสำคัญ ดังนั้น นอกเหนือจากการพัฒนาระบบและกลไกการทำงานแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการสร้างความตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด เพื่อให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนงานร่วมกัน และนำไปสู่การบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดที่โปร่งใส เป็นธรรม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อพระพุทธศาสนาอย่างแท้จริง

#### ๔.๓ ระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

การพัฒนาระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด จากการศึกษาวิจัย ได้มีการพัฒนาระบบต้นแบบขึ้นมาเพื่อรองรับการจัดการทรัพย์สินของวัดโดยเฉพาะ ระบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย ๓ โมดูลหลัก ได้แก่ ๑) โมดูลองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดศาสนสมบัติของวัด ซึ่งรวบรวมข้อมูล หลักเกณฑ์ และแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพย์สินประเภทต่างๆ ของวัด ๒) โมดูลวิธีการจัดทำทะเบียนทรัพย์สินของวัด ซึ่งแสดงขั้นตอน วิธีการ และตัวอย่างการจัดทำทะเบียนทรัพย์สินประเภทต่างๆ ตามแบบที่กำหนด และ ๓) โมดูลการลงทะเบียนทรัพย์สินของวัด ซึ่งเป็นส่วนของการบันทึกและประมวลผลข้อมูลทรัพย์สินของวัดอย่างเป็นระบบ โดยอ้างอิงตามแบบฟอร์ม ศบว. ๘ ของสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

ในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลดังกล่าว ได้มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ระบบมีประสิทธิภาพ ใช้งานง่าย และมีความปลอดภัยของข้อมูล ทั้งในส่วนของการพัฒนาเว็บแอปพลิเคชันด้วยภาษา PHP และ Laravel Framework การพัฒนาส่วนติดต่อผู้ใช้ด้วย Vue.js และการพัฒนาฐานข้อมูลด้วย MySQL ซึ่งทำให้ระบบมีความยืดหยุ่นและขยายขนาดได้ในอนาคต นอกจากนี้ ระบบยังได้รับการออกแบบให้มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างอัตโนมัติ ผ่าน API (Application Programming Interface) ซึ่งจะช่วยลดขั้นตอนและเวลาในการทำงาน รวมถึงลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการบันทึกข้อมูลซ้ำซ้อนอีกด้วย

จากการประเมินประสิทธิภาพการทำงานของระบบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่าระบบมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับดีมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ ๔.๖๕ จากคะแนนเต็ม ๕ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความปลอดภัยของข้อมูล (ค่าเฉลี่ย ๔.๘๒) รองลงมาคือ ด้านประสิทธิภาพการทำงานของระบบ (ค่าเฉลี่ย ๔.๗๘) และด้านความง่ายและความสะดวกในการใช้งาน (ค่าเฉลี่ย ๔.๗๒) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าระบบที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพและตอบโจทย์การใช้งานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้งานที่มีต่อระบบ พบว่าระบบได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี โดยมีระดับความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย ๔.๕๔) โดยด้านที่มีความพึงพอใจสูงสุดคือ ด้านประสิทธิภาพและประโยชน์ของระบบ (ค่าเฉลี่ย ๔.๖๔) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ใช้งานมีความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการทำงานและเล็งเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการใช้ระบบนี้ในการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด

การนำระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดไปใช้งานจริงในวงกว้าง จะช่วยยกระดับการจัดการทรัพย์สินของวัดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบ และเป็นมาตรฐานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากสามารถบูรณาการเข้ากับระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบการเงินและบัญชี ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง หรือระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร จะยิ่งทำให้การบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดมีความเชื่อมโยงและเป็นเอกภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ในการนำระบบไปใช้งานจริงนั้น จำเป็นต้องอาศัยความพร้อมและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนของบุคลากรที่จะต้องได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในการใช้งานระบบ การจัดสรรงบประมาณและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่จำเป็น รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับการทำงานผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น ซึ่งอาจต้องใช้เวลาและความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนและผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงของคณะสงฆ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การนำระบบไปใช้เกิดผลสำเร็จและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

#### ๔.๔ รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพการณ์ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย ควรเป็นการผสมผสานระหว่างหลักพุทธธรรม หลักกฎหมายคณะสงฆ์และบ้านเมือง และหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้าด้วยกัน โดยมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนในด้านต่างๆ ได้แก่ ๑) การจัดการการเงินและบัญชี ด้วยการจัดทำบัญชีและรายงานการเงินตามมาตรฐานการบัญชี มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบที่เข้มแข็ง และเปิดเผยข้อมูลทางการเงินต่อสาธารณะอย่างโปร่งใส ๒) การจัดการที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง โดยมีการสำรวจ จัดทำทะเบียน และวางแผนการใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำสัญญาเช่าหรือสัญญาต่างๆ ที่ถูกต้องตามกฎหมาย และกำกับดูแลให้มีการใช้ประโยชน์ตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้ยกที่ดินให้วัด ๓) การจัดการศาสนสมบัติ โดยมีการจัดทำทะเบียนศาสนสมบัติ มีการจัดเก็บรักษาไว้ในสถานที่ที่ปลอดภัย มีระบบการตรวจสอบ และใช้ประโยชน์จากศาสนสมบัติในการทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาตามความเหมาะสม และ ๔) การจัดการรายได้และผลประโยชน์ มีการวางแผนและจัดหารายได้จากแหล่งต่างๆ

ทั้งรายได้จากที่ดิน เงินบริจาค รายได้จากการจัดกิจกรรม โดยใช้จ่ายเงินรายได้เพื่อการบำรุงรักษาวัด การทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา และการสาธารณประโยชน์ตามสมควร รวมถึงมีการจัดสรรเงินส่วนหนึ่งไว้เป็นเงินสำรองเพื่อความมั่นคงทางการเงินในระยะยาว ทั้งนี้ การบริหารจัดการในทุกด้าน จะต้องกระทำอย่างโปร่งใส มีคุณธรรม สามารถตรวจสอบได้ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของวัดและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

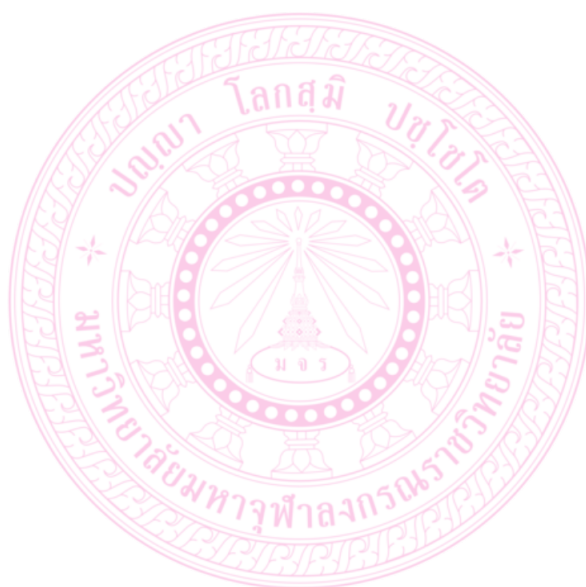
เมื่อพิจารณาตามหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพย์สิน พบว่ามีหลักธรรมสำคัญที่สามารถนำมาปรับใช้ได้ อาทิ หลักโภควิภาค คือการแบ่งปันและจัดสรรทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ ๔ ส่วน ได้แก่ เลี้ยงตัว เลี้ยงครอบครัว แบ่งปันญาติมิตร และทำนุบำรุงพระศาสนา หลักสัปปริสธรรม ๗ ซึ่งเป็นธรรมของคนดีหรือผู้นำที่ดี เช่น ความรู้จริง รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ เป็นต้น และหลักทักขณัมมิกัตถประโยชน์ ๔ คือ ประโยชน์ปัจจุบันที่ควรถึงพร้อม ได้แก่ ความขยันหมั่นเพียร รู้จักรักษาทรัพย์ คบคนดีเป็นมิตร และใช้ชีวิตแต่พอดี หลักพุทธธรรมเหล่านี้ล้วนเน้นให้ฝ่ายบริหารจัดการทรัพย์สินด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ประหยัด รู้จักพอประมาณ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และการทำนุบำรุงพระพุทธศาสนาเป็นสำคัญ

นอกจากการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมแล้ว การบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดยังต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย กฎระเบียบของคณะสงฆ์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ กฎมหาเถรสมาคม ระเบียบการปกครองคณะสงฆ์ และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายที่ดิน กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เป็นต้น ซึ่งฝ่ายจัดการทรัพย์สินจะต้องศึกษาและปฏิบัติตามให้ถูกต้องครบถ้วน เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างถูกต้องตามครรลองของพระธรรมวินัย สอดคล้องกับกฎหมายบ้านเมือง และเป็นที่ยอมรับของสังคม

ขณะเดียวกัน การบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องอาศัยหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ควบคู่ไปด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประยุกต์ใช้หลัก POSDCORB ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งจะช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมาย มีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม มีกลไกการควบคุมและติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม รวมถึงการให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ก็จะช่วยส่งเสริมให้การบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

โดยสรุป รูปแบบการบริหารทรัพย์สินของวัดที่เหมาะสมสำหรับบริบทไทย ควรเป็นการผสมผสานอย่างลงตัวระหว่างหลักพุทธธรรม หลักกฎหมาย และหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ มุ่งเน้นความถูกต้องตามพระธรรมวินัย ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อสังคม ควบคู่ไปกับการใช้ทรัพย์สินอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา บนพื้นฐานของปัญญาและเมตตาธรรม อันจะนำไปสู่ความมั่นคง ความเจริญรุ่งเรือง และความสงบสุขอย่างยั่งยืนของวัด ชุมชน และสังคมโดยรวม ทั้งนี้ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้อง

ร่วมมือกันอย่างจริงจัง เสียสละ และมุ่งมั่น เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ  
ทรัพย์สินของวัดตามแนวทางดังกล่าวให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติต่อไป



## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ ๔ ประการ คือ ๑. เพื่อสังเคราะห์นโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ๒. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธรศาสนาในประเทศไทย ๓. เพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ๔. เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย เป็นการวิจัยแบบผสมผสานของการวิจัย ๓ ประเภท คือ การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ผลการศึกษามีดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

##### ๕.๑.๑ นโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

จากการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ผลการศึกษาได้นำไปสู่การนำเสนอแนะนโยบายและกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาการจัดการทรัพย์สินของวัด นโยบายหลักประกอบด้วย การกำหนดมาตรการการกักตุนและตรวจสอบการเงินและบัญชีอย่างโปร่งใส การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการตัดสินใจและการจัดการทรัพย์สิน การกำหนดนโยบายการใช้ทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและสนับสนุนกิจกรรมทางศาสนา การจัดตั้งคณะกรรมการวัดเพื่อบริหารจัดการทรัพย์สินตามหลักธรรมาภิบาล และการส่งเสริมการพัฒนาและอบรมบุคลากรในการบริหารจัดการทรัพย์สิน

สำหรับกลยุทธ์ในการดำเนินการ การศึกษาได้นำเสนอ ๘ กลยุทธ์สำคัญ ได้แก่ ๑) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ๒) พัฒนาความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรภาคเอกชน ๓) เสริมสร้างความโปร่งใสและความเชื่อมั่น ๔) สร้างความมั่นคงทางการเงิน ๕) เพิ่มทักษะด้านการจัดการผ่านการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชน ๖) ใช้เทคโนโลยีในการแก้ปัญหาการจัดการและการสื่อสาร ๗) พัฒนาและปรับปรุงระบบบัญชีและรายงาน และ ๘) ปรับปรุงการสื่อสารและสร้างความร่วมมือกับชุมชนรอบวัด โดยแต่ละกลยุทธ์มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถประเมิณผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

### ๕.๑.๒ ความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำในประเทศไทย

การจัดตั้งสำนักจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับและพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำของวัดในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด การศึกษาได้นำเสนอแนวทางในการจัดตั้งสำนักดังกล่าว โดยเริ่มจากการเตรียมความพร้อมผ่าน การศึกษากฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายและขออนุมัติใน หลักการจากมหาเถรสมาคม และการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ เมื่อได้รับการอนุมัติแล้ว จึงดำเนินการจัดตั้งสำนักอย่างเป็นทางการ โดยมีการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารระดับจังหวัด ผู้อำนวยการสำนัก และบุคลากรประจำ โดยใช้หลักธรรมาภิบาลและระบบคุณธรรมในการสรรหาและ แต่งตั้ง

นอกจากการจัดตั้งสำนักแล้ว ยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาระบบและกลไกในการบริหารจัดการ อาทิ การจัดทำคู่มือและแนวปฏิบัติในการจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรสัตว์น้ำโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากรทั้งฝ่ายส่งเสริมและ ฆราวาสให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมถึงการจัดทำแผนการระดมทุนและงบประมาณประจำปีอย่างเป็น ระบบ โดยแสวงหาแหล่งทุนและรายได้ที่เหมาะสม และสุดท้ายคือการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำของวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและ บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### ๕.๑.๓ ระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพยากรสัตว์น้ำของวัดในประเทศไทย

การศึกษาวิจัยได้ทำการพัฒนาระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพยากรสัตว์น้ำของวัด เพื่อเป็น เครื่องมือสำคัญในการจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบฐานข้อมูลที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย ๓ โมดูลหลัก ได้แก่ ๑) โมดูลองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดศาสนสมบัติของวัด ๒) โมดูลวิธีจัดทำทะเบียน ทรัพยากรสัตว์น้ำของวัด และ ๓) โมดูลการลงทะเบียนทรัพยากรสัตว์น้ำของวัด โดยอ้างอิงตามแบบ ศบว.๙ ของ สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ในการพัฒนาระบบมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ เช่น ภาษา PHP, ฐานข้อมูล MySQL, Laravel Framework และ Vue.js เพื่อให้ระบบมีความยืดหยุ่น ปลอดภัย และสามารถเชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ ได้ในอนาคต

ผลการประเมินประสิทธิภาพของระบบโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่าระบบฐานข้อมูลมี ประสิทธิภาพโดยรวมในระดับดีมาก (ค่าเฉลี่ย ๔.๖๕) โดยด้านที่มีคะแนนสูงสุดคือด้านความปลอดภัย ของข้อมูล (ค่าเฉลี่ย ๔.๘๒) นอกจากนี้ ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้ใช้งานต่อระบบโดยรวมอยู่ ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย ๔.๕๔) โดยเฉพาะในด้านประสิทธิภาพและประโยชน์ของระบบที่มี คะแนนสูงสุด (ค่าเฉลี่ย ๔.๖๔) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระบบฐานข้อมูลสามารถตอบสนองต่อความต้องการ ของผู้ใช้งานได้เป็นอย่างดี และมีศักยภาพในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาการจัดการทรัพยากรสัตว์น้ำให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### ๕.๑.๔ รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

จากผลการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย รวมถึงแนวทางการพัฒนานโยบาย กลยุทธ์ และการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนา การศึกษาได้นำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดที่เหมาะสมสำหรับบริบทไทย โดยการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดควรเป็นการผสมผสานระหว่างหลักพุทธธรรม หลักกฎหมายของคณะสงฆ์และบ้านเมือง และหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ ควบคู่ไปกับการมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการจัดการการเงิน ที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ศาสนสมบัติ และการหารายได้ ภายใต้ความร่วมมือของทั้งคณะสงฆ์ ภาครัฐ และภาคประชาสังคม

ในการบริหารจัดการทรัพย์สิน วัดควรยึดหลักการสำคัญ ๓ ประการ คือ ๑) การบูรณาการหลักพุทธธรรมเข้ากับการบริหารจัดการ โดยใช้หลักธรรมที่สำคัญ เช่น หลักโภควิภาค (การแบ่งปันและใช้จ่ายทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ส่วนรวม) หลักสัพปุริสธรรม (คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ) และหลักทักขณัมมิกัตถประโยชน์ (การใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์ในปัจจุบันอย่างเหมาะสม) ๒) การปฏิบัติตามหลักกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะ พ.ร.บ.คณะสงฆ์ พ.ศ.๒๕๐๕ และกฎหมายลูกบทต่างๆ และ ๓) การประยุกต์ใช้หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ โดยนำหลัก POSDCORB ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยการ การประสานงาน การรายงาน และการบริหารงบประมาณ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดอย่างเหมาะสม ควบคู่ไปกับการใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การจัดการทรัพย์สินของวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ยั่งยืน และสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน

#### ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง "รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย" พบประเด็นที่น่าสนใจและสามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

##### ๕.๒.๑ นโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัด

การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่ชัดเจนถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งนโยบายที่เสนอในงานวิจัยนี้มุ่งเน้นการสร้างความโปร่งใสในการจัดการการเงิน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน การใช้ทรัพย์สินเพื่อประโยชน์ส่วนรวม การจัดตั้งคณะกรรมการวัดเพื่อใช้หลักธรรมาภิบาล และการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการสำคัญในการปกครองคณะสงฆ์ที่ยึดหลักประชาธิปไตย หลักการกระจายอำนาจ และหลักธรรมาภิบาล เพื่อป้องกันการทุจริตและสร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชน (พระครูสุนทรธรรมนิทัศน์, ๒๕๖๓)

นอกจากนี้ กลยุทธ์สำคัญที่เสนอ เช่น การใช้เทคโนโลยี การสร้างความร่วมมือกับชุมชน การเสริมสร้างความโปร่งใส การสร้างความมั่นคงทางการเงิน เป็นต้น ยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่เน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการจัดสรรทรัพยากรและการปรับตัวต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Barney &

Hesterly, 2019) ดังนั้น หากวัดสามารถนำนโยบายและกลยุทธ์ที่เสนอไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทเฉพาะของวัด ก็จะสามารถพัฒนาการบริหารจัดการทรัพย์สินให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้

### ๕.๒.๒ ความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนา

การจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาจะเป็นกลไกสำคัญในระดับนโยบายที่จะช่วยให้การบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดเป็นไปอย่างมีระบบและมาตรฐานมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการกำกับดูแล การติดตาม และการให้คำแนะนำ ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า มีแนวทางและความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักดังกล่าว โดยอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

สิ่งสำคัญคือการมีโครงสร้างองค์กรของสำนักที่ชัดเจน และการพัฒนาระบบและกลไกในการดำเนินงาน เช่น การจัดทำคู่มือ การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การพัฒนาบุคลากร การสร้างเครือข่าย การจัดทำแผนระยะตมทุน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลที่ต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถยกระดับมาตรฐานการจัดการศาสนสมบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม (ปกรณ์ นิลประพันธ์, ๒๕๖๒) อย่างไรก็ตาม การจัดตั้งสำนักดังกล่าวต้องอาศัยเวลาและความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ อย่างจริงจัง โดยเฉพาะการปรับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และการสร้างความเข้าใจกับคณะสงฆ์ในวงกว้าง เพื่อให้เกิดการยอมรับและความร่วมมือในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

### ๕.๒.๓ ระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัด

การพัฒนาระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดถือเป็นก้าวสำคัญในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สอดคล้องกับนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาของประเทศไทย ที่ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการบริหารจัดการและการสร้างคลังความรู้อิเล็กทรอนิกส์ (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, ๒๕๕๙)

จากผลการวิจัยพบว่า ระบบที่พัฒนาขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับดีถึงดีมาก ทั้งในด้านความปลอดภัย ความพึงพอใจของผู้ใช้ และประโยชน์ที่ได้รับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้ โดยใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม และการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน จะทำให้ระบบที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ระบบฐานข้อมูลสามารถใช้งานได้อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาระบบให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวมถึงการส่งเสริมการใช้งานของวัดต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีของบุคลากรควบคู่กันไป

### ๕.๒.๔ รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในบริบทไทย

การบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยนั้น นอกจากจะต้องยึดหลักกฎหมายและหลักการบริหารสมัยใหม่แล้ว สิ่งสำคัญคือการบูรณาการหลักพุทธธรรมเข้ากับการจัดการทรัพย์สินด้วย ทั้งในมิติของการจัดสรรและใช้ทรัพย์สินอย่างเป็นประโยชน์ต่อพระพุทธศาสนา คุณธรรมและจริยธรรมของผู้เกี่ยวข้อง และการป้องกันการใช้ทรัพย์สินในทางที่ผิด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดพุทธเศรษฐศาสตร์ ที่มุ่งให้เกิดการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึง

ประโยชน์ทางจิตใจ ควบคู่ไปกับประโยชน์ทางวัตถุ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน (พระมหาพรหมชา ธรรมหาโส, ๒๕๕๑)

นอกจากนี้ การที่งานวิจัยนี้เสนอแนวทางการจัดการทรัพย์สินของวัดโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งคณะสงฆ์ ภาครัฐ และประชาสังคม ก็สอดคล้องกับแนวคิดประชารัฐซึ่งเป็นนโยบายสำคัญของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศ โดยเน้นการมีส่วนร่วม การสร้างพลังร่วม และทักษะบริหารรัฐกิจแนวใหม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (นิธิ เอียวศรีวงศ์, ๒๕๖๑) ซึ่งหากวัดสามารถประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารจัดการที่ผสมผสานหลักการต่างๆ เข้าด้วยกันได้อย่างเหมาะสมตามแต่ละบริบทแล้ว ก็จะทำให้การจัดการทรัพย์สินของวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งต่อวัด พุทธศาสนิกชน และสังคมโดยรวม

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ ควรนำผลการศึกษานี้ไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น

๒) ควรส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้การจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาเป็นไปอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

๓) ควรปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน เพื่อเอื้อต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔) ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพทั้งฝ่ายสงฆ์และฆราวาส ในด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีความรู้ความสามารถในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

๑) วัดต่างๆ ควรนำนโยบายและกลยุทธ์การจัดการทรัพย์สินที่เสนอในงานวิจัยนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทเฉพาะของวัด เพื่อให้การบริหารจัดการทรัพย์สินมีประสิทธิภาพสูงสุด

๒) ควรนำระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการทรัพย์สินอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

๓) คณะสงฆ์ ภาครัฐ และภาคประชาสังคมควรประสานความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยอาศัยรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดที่ผสมผสานหลักพุทธธรรม หลักกฎหมาย และหลักการจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

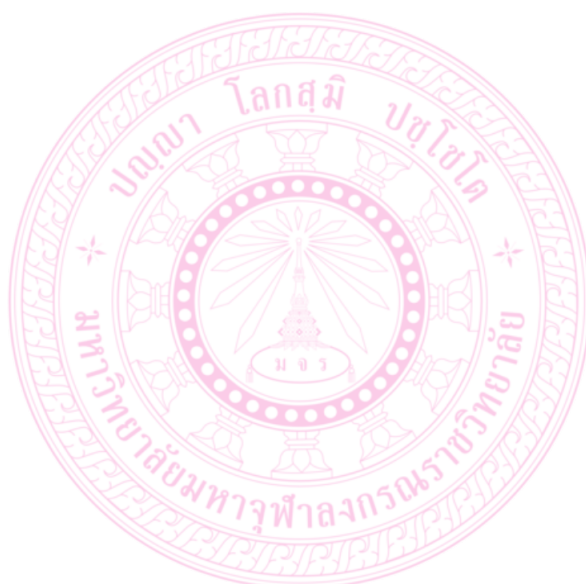
#### ๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

๑) ควรมีการศึกษาการนำนโยบายและรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดไปปฏิบัติใช้จริงในบริบทต่างๆ โดยการศึกษาเชิงลึก เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำเร็จและอุปสรรคในการนำไปใช้

๒) ควรวิจัยเพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดให้มีความสมบูรณ์และครอบคลุมมากขึ้น เช่น การเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก การพัฒนาแอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟน การพัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจ เป็นต้น

๓) ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยกับประเทศอื่นๆ ที่นับถือพระพุทธศาสนา เพื่อวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี

๔) ควรมีการศึกษาวิจัยที่ขยายผลไปสู่การบริหารจัดการด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัด เช่น การจัดการศึกษาพระปริยัติธรรม การจัดการสาธารณูปการ การเผยแผ่พระพุทธศาสนา เป็นต้น เพื่อให้เกิดภาพรวมของการพัฒนาวัดอย่างบูรณาการ



## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย :

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย , ๒๕๓๙.

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ :

กรมการศาสนา. ประวัติการปกครองคณะสงฆ์ไทย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์กรมการศาสนา, ๒๕๒๗.

\_\_\_\_\_ . การคณะสงฆ์และการพระศาสนา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๐.

\_\_\_\_\_ . พระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ และคำสั่งของคณะสงฆ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๔๒.

กฤษฎา บุญสมิต. พระสงฆ์และสถาบันพระพุทธรศานนอก กฎพระสงฆ์ในกฎหมายตราสามดวง. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัดสามลดา, ๒๕๔๙.

ชาญชัย แสวงศักดิ์. นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน. กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน, ๒๕๔๑.

บุญร่วม เทียมจันทร์. เจ้าอาวาสเจ้าพนักงาน ใครกำหนด?. กรุงเทพมหานคร: สามดีพริ้นติ้ง อีคิวเม้นท์, ๒๕๔๖.

บุญศรี พานะจิตต์. ความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจของวัด. กรุงเทพมหานคร: บริษัท พริกหวานกราฟฟิก จำกัด, ๒๕๔๕.

ประยูร กาญจนกุล. คำบรรยายกฎหมายปกครอง. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

ปลื้ม โชติขจรยางกูร. คำบรรยายกฎหมายคณะสงฆ์. กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

พระเทพปริยัติสุธี (วรวิทย์ คงคปณฺโ). คู่มือพระสังฆาธิการว่าด้วยเรื่องการคณะสงฆ์และการพระศาสนา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). พุทธธรรม. พิมพ์ครั้งที่ ๑๑. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ บริษัท สหธรรมิกจำกัด, ๒๕๔๙.

\_\_\_\_\_ . สถาบันสงฆ์กับสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร: จรูญการพิมพ์, ๒๕๔๙.

พระมหาสมทรง สิรินธโร และคณะ. บทบาทของวัดและพระสงฆ์ไทยในอนาคต. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเคล็ดไทย จำกัด, ๒๕๒๕.

ภัทรพร สิริกาญจน์. หน้าที่ของพระสงฆ์ตามพุทธบัญญัติ แนวคิดและบทบาทของพระคำเขียนสุวณโณ ในการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร: สถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.

มหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย. ประวัติการปกครองคณะสงฆ์ไทยและลักษณะการปกครองคณะสงฆ์ไทยโดยสังเขป. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย, ๒๕๒๑.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

มานพ พลไพรินทร์. **คู่มือการบริหารกิจการคณะสงฆ์**. กรุงเทพมหานคร: หจก.ชุดิมาการพิมพ์, ๒๕๔๑.

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทนานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์ จำกัด, ๒๕๔๖.

สมเด็จพระมหาสมณเจ้า กรมพระยาวชิรญาณวโรรส. **วินัยมุข เล่ม ๒ (หลักสูตรนักรธรรมชั้นโท)**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

\_\_\_\_\_. **นวโกวาท (ฉบับประชาชน)**. พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๔๐.

สุพิศ ประณีตพลกรัง. **คติพระ คติความ กฎหมายเกี่ยวกับพระสงฆ์ พระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ กฎหมายและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๖๒.

เฉลิมพล โสมอินทร์. **ประวัติศาสตร์พระพุทธศาสนาและการปกครองคณะสงฆ์ไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุตรไพศาล, ๒๕๔๖.

เพชร จารุสกุล. **ระบบกฎหมายไทยและต่างประเทศ**. เล่ม ๒. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๒๘.

แสง อุดมศรี. **การปกครองคณะสงฆ์ไทย**. นนทบุรี: หจก. นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๕๙.

## (๒) วิทยานิพนธ์/รายงานการวิจัย :

ณัฐพร จินดาสวัสดิ์. "การปกครองคณะสงฆ์ในประเทศไทย กรณีศึกษา : มหาเถรสมาคม."

วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๘.

พระมหาอชิรวชิยานันท์ อริยมณีโก. "บทบาทของพระราชธรรมโสภณในการปกครองคณะสงฆ์จังหวัดร้อยเอ็ด." **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พระมหาอุทัย ฐริเมธี. "ศึกษาคุณค่าของการเกิดเป็นมนุษย์ในพระพุทธศาสนา". **วิทยานิพนธ์พุทธศาสนมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

พูนศักดิ์ ชูตาภา. "ปัญหาการบริหารงานของมหาเถรสมาคม ศึกษาปัญหาด้านการจัดการโครงสร้างองค์การ". **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.

สมบูรณ์ วชิรบูรณ์สุข. "การควบคุมการใช้อำนาจตามพระราชบัญญัติคณะสงฆ์ พ.ศ. ๒๕๐๕ โดยศาลปกครอง". **วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๑.

สวัสดิ์ มานิตย์. "ปัญหาทางกฎหมายว่าด้วยการปกครองคณะสงฆ์ : ศึกษากรณีวัดพระธรรมกาย". **วิทยานิพนธ์นิติศาสตรมหาบัณฑิต**, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

สุนทร มณีสวัสดิ์. "สถานะทางกฎหมายของวัดไทย." *วิทยานิพนธ์นิติศาสตร์มหาบัณฑิต*, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๓๑.

อุทัย นิลโกสีย์. "กระบวนการยุติธรรมของคณะสงฆ์ไทย." *วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต*, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.

### (๓) วารสาร :

กฤตติการ ยูณะเตมีย์. "การปกครองคณะสงฆ์ไทย." *วารสารกฎหมายปกครอง* ๒๐, ฉ. ๓ (ไม่ระบุปี): ๙-๑๓.

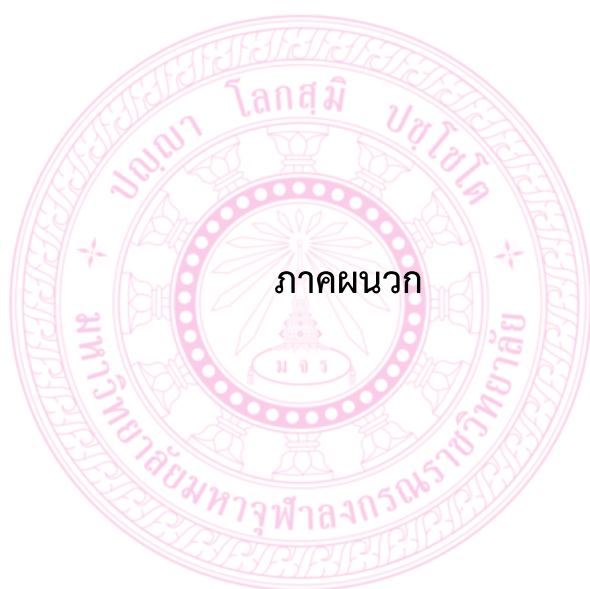
สมบูรณ์ สุขสำราญ. "ศาสนจักรกับอาณาจักร : ความสัมพันธ์ระหว่างคณะสงฆ์กับอำนาจการเมือง." เอกสารประกอบการสัมมนา "สองศตวรรษรัตนโกสินทร์: ความเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย" จัดโดยสถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฯลฯ, ๒๔ พฤศจิกายน ๒๕๒๕.

อภิญา เพื่องฟูสกุล. "ศาสนทัศน์ของชุมชนเมืองสมัยใหม่ ศึกษากรณีวัดพระธรรมกาย." *วารสารพุทธศาสนศึกษา* ๕, ฉ. ๑ (มกราคม - เมษายน ๒๕๔๑): ๗๓.

### (๔) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

ทวีวัฒน์ ปุณฺทริกวิวัฒน์. "พ.ร.บ. สงฆ์กับอนาคตพระพุทธศาสนาของไทย." *เสขิยธรรม*. เข้าถึงเมื่อ ๑๘ กันยายน ๒๕๖๔. [http://www.mahabunhome.com/prb\\_budhthai.html](http://www.mahabunhome.com/prb_budhthai.html).

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ. เข้าถึงเมื่อ ๑ กันยายน ๒๕๕๐. [www.onab.go.th](http://www.onab.go.th).







## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย”

### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย” จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลสำคัญจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกฎหมายคณะสงฆ์ ได้แก่ พระสังฆาธิการ นักวิชาการศาสนา ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายคณะสงฆ์ หรือผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านกฎหมายคณะสงฆ์ คำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำไปสังเคราะห์ข้อมูล แล้วสร้างแนวทางส่งเสริมกฎหมายเกี่ยวข้องกับคณะสงฆ์สำหรับการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ต่อไป

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น ๔ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ส่วนที่ ๒ เป็นคำถามเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

ส่วนที่ ๓ เป็นคำถามเกี่ยวกับระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

ส่วนที่ ๔ เป็นคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

ทั้งนี้ ผู้วิจัยขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการบันทึกเสียง จดบันทึก และถ่ายภาพระหว่างทำการสัมภาษณ์ทุกขั้นตอน เพื่อประกอบรายงานการวิจัย

หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความเมตตาเอื้อเฟื้อข้อมูลทางวิชาการเป็นอย่างดี

คณะผู้วิจัย

### ส่วนที่ ๑ ข้อมูลส่วนบุคคล

- ๑) ชื่อ-ฉายา-นามสกุล ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ.....
- ๒) ที่อยู่.....
- ๓) ตำแหน่ง.....
- ๔) สังกัด.....
- ๕) เบอร์โทรศัพท์.....

### ส่วนที่ ๒ คำถามเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๒.๑ นโยบายในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ในปัจจุบันเป็นอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

๒.๒ แนวทางในการพัฒนานโยบายในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย ในปัจจุบันควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

๒.๓ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

๒.๔ กลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ ๓ คำถามเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพยากร  
พระพุทธศาสนาในประเทศไทย

๓.๑ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรของวัด ในประเทศไทย มีกฎหมายข้อใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

๓.๒ ความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพยากรพระพุทธศาสนาในประเทศไทย มีมาก  
น้อยเพียงใด เพราะเหตุผลใด

.....

.....

.....

.....

๓.๓ องค์ประกอบในการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพยากรพระพุทธศาสนาในประเทศไทย มี  
อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

๓.๔ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพยากรพระพุทธศาสนาใน  
ประเทศไทย มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

## ส่วนที่ ๔ คำถามเกี่ยวกับระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

### ๔.๑ ฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

### ๔.๒ วัดจัดเก็บฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

### ๔.๓ ระบบในการจัดเก็บฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยมีอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

### ๔.๔ แนวทางในการพัฒนาระบบในการจัดเก็บฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ ๕ คำถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย

๕.๑ รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

๕.๒ รูปแบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทยควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....



\*\*\*\*\*

คณะผู้วิจัย





ประมวลภาพกิจกรรม การระดมสมอง การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม  
การอบรมเชิงปฏิบัติการภายใต้โครงการวิจัย

## ประวัติผู้วิจัย



รองศาสตราจารย์ ดร.อภิญา ฉัตรช่อฟ้า

### ๑. วุฒิการศึกษา

พ.ศ. ๒๕๓๙ ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป สถาบันราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

พ.ศ. ๒๕๕๐ การจัดการภาครัฐและภาคเอกชนมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์

พ.ศ. ๒๕๕๙ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารการเมือง มหาวิทยาลัยเกริก

พ.ศ. ๒๕๖๑ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสื่อสารการเมือง มหาวิทยาลัยเกริก

พ.ศ. ๒๕๖๔ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง  
กรณราชวิทยาลัย

### ๒. ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. ๒๕๖๔ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาวิชารัฐศาสตร์

พ.ศ. ๒๕๖๔ – ปัจจุบัน ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต

พ.ศ. ๒๕๖๗ รองศาสตราจารย์ สาขาวิชารัฐศาสตร์

### ๓. ผลงานวิจัย ผลงานทางวิชาการ และสิ่งตีพิมพ์

๓.๑ อภิญา ฉัตรช่อฟ้า. “การประยุกต์หลักพุทธธรรมกับการมีส่วนร่วมทางการเมืองระดับ  
ท้องถิ่นของประชาชนในจังหวัดอ่างทอง”. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๓  
(พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๖๖) : ๒๖๐-๒๗๕.

๓.๒ อภิญา ฉัตรช่อฟ้า. “รูปแบบการพัฒนาความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตยตาม  
แนวทางพระพุทธศาสนาของประชาชนในจังหวัดนนทบุรี”. วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่  
๑๒ ฉบับที่ ๔ (กรกฎาคม-สิงหาคม ๒๕๖๖) : ๒๘-๔๒.