



## วัดต้นแบบ: การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด ในจังหวัดอ่างทอง\*

### PROTOTYPE TEMPLES: DEVELOPMENT OF A BUDDHIST-BASED PROPERTY GOVERNANCE SYSTEM IN ANG THONG PROVINCE

พระครูธรรมธรรฐาพร ปภสฺสโร, พระครูปลัดอดุตร ปริบูรณ์โณ

Phrakhruthammathorn Sathaphorn Pabhassaro, Phrakhrupalat Udon Paripunno

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Social Sciences, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding Author E-mail: 6401104008@mcu.ac.th

#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ทดลองใช้ระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์เพื่อ  
การจัดการทรัพย์สินของวัดกับวัดต้นแบบ 2. ประเมินผลการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่  
พระสงฆ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดอ่างทอง และ 3. ประเมินผลการนำ  
นวัตกรรมเชิงพุทธไปทดลองใช้ในการจัดการทรัพย์สินของวัดต้นแบบ การวิจัยใช้ระเบียบวิธี  
วิจัยแบบผสมวิธี โดยบูรณาการการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ กลุ่มเป้าหมาย  
ประกอบด้วยวัดต้นแบบในจังหวัดอ่างทอง พระสงฆ์ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้มีส่วน  
เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพย์สินของวัด เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม  
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติ  
พื้นฐาน และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1. การทดลองใช้ระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์ช่วยยกระดับ  
โครงสร้างการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดให้มีความเป็นระบบ ชัดเจน โปร่งใส และ  
ตรวจสอบได้ โดยเอื้อต่อการมีส่วนร่วมของพระสงฆ์ คณะกรรมการวัด และชุมชน  
2. พระสงฆ์ที่เข้ารับการอบรมมีระดับความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติด้านการ  
จัดการทรัพย์สินของวัดอยู่ในระดับมาก และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการ  
ปฏิบัติงานจริงได้ และ 3. นวัตกรรมเชิงพุทธสามารถบูรณาการหลักพุทธธรรมกับหลักการ  
บริหารจัดการสมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และความ  
ยั่งยืนในการจัดการทรัพย์สินของวัดในบริบทจังหวัดอ่างทอง

**คำสำคัญ:** วัดต้นแบบ; การจัดการทรัพย์สินของวัด; สภาสาธารณูปการสงฆ์



## Abstract

Objectives of this research article were: 1. To pilot the Sangha Public Facilities Council system for monastery property management in selected prototype monasteries; 2. To evaluate the outcomes of practical training workshops for Sangha Administrators on monasteries property management in Ang Thong Province; and 3. To assess the implementation of Buddhist-based innovations in the property management of prototype monasteries. A mixed-methods research design was employed, integrating quantitative and qualitative approaches. The target groups comprised prototype monasteries in Ang Thong Province, Sangha administrators, experts, and stakeholders involved in monasteries property management. Data were collected through questionnaires, in-depth interviews, and participant observation. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, while qualitative data were analyzed by content descriptive analysis.

Findings were as follows: 1. The pilot implementation of the Sangha Public Facilities Council system strengthened the structural framework of monastery property management, enhancing systematic operation, transparency, accountability, and participatory engagement among Sangha administrators, monastery committees, and the community; 2. Sangha administrators who participated in the training demonstrated high levels of knowledge, understanding, and positive attitudes toward monasteries property management, and were able to apply the acquired knowledge effectively in practice; and 3. Buddhist-based innovations successfully integrated Buddhist principles with modern management concepts, thereby promoting transparency, participation, and sustainability in monastery property management within the context of Ang Thong Province. The study contributed theoretically by extending discussions on faith-based property administration through a Buddhist-grounded administrative mechanism, and contributed practically by proposing an implementable prototype system that enhanced transparency, accountability, and stakeholder engagement in monastery property management.

**Keywords:** Prototype Temples; Temple Property Management; Sangha Public Utilities Council



## บทนำ

พระพุทธศาสนาเป็นรากฐานทางปัญญาและคุณธรรมที่ดำรงอยู่คู่สังคมไทยมาอย่างยาวนาน โดยวัดเป็นศูนย์กลางสำคัญในการเผยแผ่หลักธรรมคำสอน และเป็นสถานที่ประกอบศาสนกิจของพุทธศาสนิกชน นอกจากนี้ วัดยังมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสังคมและชุมชนในหลากหลายมิติ ทั้งด้านการศึกษา สาธารณสุข สังคมสงเคราะห์ และการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน วัดกำลังเผชิญกับความท้าทายในการบริหารจัดการทรัพย์สินและกิจกรรมภายในวัดให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการทรัพย์สิน การก่อสร้าง และการบูรณปฏิสังขรณ์ ซึ่งเป็นงานสำคัญในการดูแลรักษาและพัฒนาศาสนสถานให้คงอยู่และเจริญรุ่งเรืองสืบไป (พระครูสังฆรักษ์เอกลักษณ์ อชิโต และพระอุดมสิทธินายก (กำพล คุณงกโร), 2568) จังหวัดอ่างทองเป็นจังหวัดหนึ่งในภาคกลางของประเทศไทยที่มีประวัติศาสตร์อันยาวนานและมีวัดวาอารามที่สำคัญหลายแห่ง ซึ่งเป็นมรดกทางวัฒนธรรมและแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญของจังหวัด การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดอ่างทองจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอนุรักษ์และพัฒนาศาสนสถานให้คงคุณค่าและความสำคัญทั้งในเชิงจิตวิญญาณและเศรษฐกิจ แนวคิด “วัดต้นแบบ” จึงเกิดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืน โดยนำวัฒนธรรมเชิงพุทธมาประยุกต์ใช้ ซึ่งประกอบด้วยพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัด การจัดตั้งระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์ และการพัฒนาระบบปฏิบัติการในการจัดการทรัพย์สินของวัด โดยมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกต่อการบริหารจัดการวัดในจังหวัดอ่างทอง และเป็นต้นแบบสำหรับการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในพื้นที่อื่น ๆ ต่อไป

ปัญหาการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดเป็นประเด็นที่มีความสำคัญและซับซ้อน เนื่องจากเกี่ยวข้องกับหลายมิติทั้งด้านศาสนา กฎหมาย การเงิน และการบริหารจัดการ ในปัจจุบัน คณะสงฆ์กำลังเผชิญกับความท้าทายหลายประการในการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาสำคัญประการหนึ่งคือการขาดเครื่องมือและระบบในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานขาดความเป็นระบบและมาตรฐาน นอกจากนี้ ยังพบปัญหาการขาดเอกภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งนำไปสู่ความขัดแย้งและความไม่เข้าใจระหว่างเจ้าอาวาส ไวยาวัจกร และญาติโยม (พระมหาภุชญา กิตติโสภโณ และคณะ, 2566) ดังที่ปรากฏในงานวิจัยของพระครูสุธีกิตติบัณฑิต (ภุชญา กิตติโสภโณ) และคณะ (2568) ที่พบว่า การสาธารณูปการมักประสบปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องอาศัยคนกลางในการไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจต่อกัน ปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด การก่อสร้าง



และการบูรณปฏิสังขรณ์ ซึ่งเป็นภารกิจสำคัญในการดูแลรักษาและพัฒนาศาสนสถานด้วยเหตุนี้ การพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดอ่างทองจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและยกระดับการบริหารจัดการวัดให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แนวคิด “วัดต้นแบบ” ที่นำเสนอในการศึกษานี้ มุ่งเน้นการพัฒนาวัตรกรรมเชิงพุทธในการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนา นโยบายและกลยุทธ์ การจัดตั้งระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์ และการพัฒนาระบบปฏิบัติการในการจัดการทรัพย์สินของวัด การนำแนวคิดนี้มาปรับใช้จะช่วยสร้างมาตรฐานในการบริหารจัดการ เพิ่มความโปร่งใส และพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังเป็นการเสริมสร้างความรู้และทักษะให้แก่พระสงฆ์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดอย่างถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารจัดการวัดในจังหวัดอ่างทองมีความเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและสังคมได้อย่างยั่งยืน อันจะนำไปสู่การพัฒนาพุทธศาสนาและสังคมไทยโดยรวมต่อไป

วัดต้นแบบ คือ รูปแบบการนำวัตรกรรมเชิงพุทธซึ่งประกอบด้วย 1. นโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัด 2. ระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์ และ 3. ระบบปฏิบัติการในการจัดการทรัพย์สินของวัด ไปทดลองใช้กับการจัดการทรัพย์สินของวัดต้นแบบ เนื่องจากในปัจจุบันคณะสงฆ์ยังขาดเครื่องมือในการบริหารกิจการคณะสงฆ์ที่มีประสิทธิภาพ ขาดเอกภาพในการบริหารจัดการซึ่งส่งผลทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย ตามมา ดังปรากฏในงานวิจัยของพระครูสมุห์ณัฐเสถียร อธิญาโณ และคณะ (2559) พบว่าการสาธารณูปการเรื่องของคนมีปัญหามาก เจ้าอาวาสหรือไวยาวัจกรมีปัญหาเกือบทุกปี ระหว่างพระกับญาติโยม ต้องมีคนกลางเข้ามาไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจต่อกัน ด้วยก่อสร้างนวัตรกรรมใหม่ ๆ และการบูรณปฏิสังขรณ์สิ่งที่ทรุดโทรม แต่ถ้าบุคลากรไม่ดีการทำงานทั้งปวงก็จะเสียหายด้วยการประมาท การไม่สำนึกในกรณีการก่อสร้างและการบูรณปฏิสังขรณ์ เป็นต้น และยังปรากฏสภาพปัญหาตามงานวิจัยของพระปลัดอุดร ปริบุญโญ (มะลิพวง) (2559) พบว่า พระสงฆ์ยังขาดความรู้ความเข้าใจในการก่อสร้างและการบูรณปฏิสังขรณ์เป็นอย่างดี เช่น ไม่เข้าใจในตัวบทกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือการดำเนินงานจะต้องขออนุญาตจากหน่วยงานใดบ้าง ทำให้ประสบปัญหาต่าง ๆ ตามมา เช่น มีปัญหากับกรมศิลปากรในเรื่องการดูแลรักษาและการบูรณปฏิสังขรณ์ โบราณสถานโบราณวัตถุทำให้มีการฟ้องร้องกันในภายหลังตามมา เพื่อเป็นการป้องกันและแก้ไขปัญหาในการบริหารจัดการงานคณะสงฆ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานด้านสาธารณูปการ คณะสงฆ์จำเป็นต้องนำวัตรกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารจัดการ โดยการนำ 1. นโยบายและกลยุทธ์ในการจัดการทรัพย์สินของวัด 2. ระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์ และ



3. ระบบปฏิบัติการจัดการทรัพย์สินของวัด มาใช้โดยเริ่มจากสำนักงานเจ้าคณะจังหวัด สำนักงานเจ้าคณะอำเภอทั้ง 7 อำเภอ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดผลเป็นรูปธรรม ก็จะส่งผลให้งานสาธารณูปการของคณะสงฆ์มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

ในเชิงสากล ศาสนสถานและองค์กรศาสนามักถูกอธิบายในฐานะองค์กรศรัทธา หรือ Faith-Based Organizations ซึ่งดำรงอยู่ได้ด้วยความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสนับสนุนของสาธารณชน ภายใต้บริบทดังกล่าว การจัดการทรัพย์สินของศาสนสถานจึงมิใช่เพียงภารกิจเชิงเทคนิค หากเกี่ยวข้องโดยตรงกับธรรมาภิบาลขององค์กร ได้แก่ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และความเชื่อมั่นของผู้ศรัทธา งานศึกษาด้านองค์กรไม่แสวงกำไรและองค์กรศาสนาชี้ว่าหากขาดกลไกกำกับดูแลที่ตรวจสอบได้ ย่อมกระทบต่อความไว้วางใจและความร่วมมือของภาคส่วนต่าง ๆ ดังนั้น การศึกษาวัดไทยในครั้งนี้นี้จึงมีนัยเชิงทฤษฎีร่วมกับการอภิปรายระดับสากลว่าด้วยการจัดการองค์กรศรัทธาและการกำกับดูแลทรัพย์สินสาธารณะด้วย

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทดลองใช้ระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์เพื่อการจัดการทรัพย์สินของวัดกับวัดต้นแบบ
2. เพื่อประเมินผลการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่พระสังฆาธิการในการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดอ่างทอง
3. เพื่อประเมินผลการนำนวัตกรรมเชิงพุทธไปทดลองใช้ในการจัดการทรัพย์สินของวัดต้นแบบ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. รูปแบบของการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธีเชิงหลายระยะ (Multiphase Mixed Methods) กล่าวคือ ระยะที่ 1 ใช้วิจัยเชิงปริมาณเพื่อประเมินผลการทดลองใช้ระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์และการยอมรับต่อระบบในวัดต้นแบบ ระยะที่ 2 ใช้วิจัยเชิงคุณภาพเพื่อประเมินผลการอบรมเชิงปฏิบัติการแก่พระสังฆาธิการ และอธิบายปัจจัยเอื้ออุปสรรคในการนำไปใช้ ระยะที่ 3 ใช้วิจัยเชิงคุณภาพในลักษณะเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินผลการนำนวัตกรรมเชิงพุทธไปทดลองใช้จริงและถอดบทเรียนเชิงระบบ การจัดลำดับดังกล่าวทำให้ได้ทั้งผลลัพธ์เชิงปริมาณและคำอธิบายเชิงลึกของกระบวนการในบริบทจริง ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณมุ่งวัดระดับความคิดเห็นหรือผลลัพธ์ของการดำเนินงานด้วยข้อมูลเชิงตัวเลข ทำให้สามารถสรุป



ภาพรวมและเปรียบเทียบระดับการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างได้อย่างเป็นระบบ ขณะที่การวิจัยเชิงคุณภาพมุ่งทำความเข้าใจความหมาย ประสบการณ์ และกลไกการทำงานที่เกิดขึ้นจริงในพื้นที่ ทำให้สามารถอธิบายเหตุผลของผลลัพธ์และปัจจัยเชิงบริบทที่ตัวเลขเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสะท้อนได้

## 2. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

2.1 ประชากรในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ พระสงฆ์ในจังหวัดอ่างทอง จำนวน 5,172 รูป กลุ่มตัวอย่างคัดเลือกโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ ได้จำนวน 400 รูป (Yamane, 1973) และใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ

2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วยพระสังฆาธิการตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ ปราชญ์ท้องถิ่น ชาวบ้าน และนักวิชาการ รวมทั้งสิ้น 18 รูปหรือคน การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญใช้การสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์คัดเลือก คือ เป็นผู้มีความรู้หรือประสบการณ์ตรงต่อการจัดการทรัพย์สินของวัดในพื้นที่ มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจหรือการปฏิบัติ และสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกต่อกลไกการทำงานของระบบได้ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลจากผู้ที่ได้รับผลและร่วมขับเคลื่อนระบบโดยตรง และลดข้อสงสัยเรื่องการเลือกตัวอย่างเพื่อสนับสนุนคำตอบที่ตั้งไว้ล่วงหน้า

2.3 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ พระสังฆาธิการจังหวัดอ่างทอง 20 รูป และเจ้าหน้าที่สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดอ่างทอง 10 คน

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามสำหรับพระสงฆ์จังหวัดอ่างทอง แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และชุดปฏิบัติการวิจัยเพื่อขับเคลื่อนระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์และระบบปฏิบัติการในการจัดการทรัพย์สินของวัด เครื่องมือทุกชนิดผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ และปรับปรุงตามเกณฑ์ความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการเป็น 8 ระยะ ตั้งแต่การประชุมทีมวิจัย การลงพื้นที่สำรวจภาคสนาม การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่พระสังฆาธิการและภาคีเครือข่าย การรายงานความก้าวหน้า การสรุปองค์ความรู้ การจัดทำสื่อเผยแพร่ การจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ และการจัดทำบทความวิจัยเพื่อเผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติ โดยใช้ทั้งแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และกิจกรรมเชิงปฏิบัติการในพื้นที่จริง

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็นสองส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน



ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์ และการปฏิบัติการในพื้นที่ พร้อมทั้งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผลการวิจัยสะท้อนสภาพจริงและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

## ผลการวิจัย

1. ระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์เพื่อการจัดการทรัพย์สินของวัดในงานวิจัยนี้ หมายถึง กลไกคณะกรรมการร่วมที่ทำหน้าที่กำกับทิศทางการจัดการทรัพย์สินของวัด ประกอบด้วย ฝ่ายสงฆ์และฝ่ายฆราวาสที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ การประชุม พิจารณา การจัดทำมติ และการติดตามรายงานผลอย่างเป็นระบบ แตกต่างจากรูปแบบเดิม ที่การตัดสินใจมักกระจุกอยู่ที่เจ้าอาวาสหรือคณะกรรมการบางส่วน โดยระบบสภาฯ มุ่งให้การตัดสินใจตั้งอยู่บนข้อมูล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบร่วมกัน ผลการวิจัยจากการทดลองใช้แนวคิดระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์ในลักษณะการจำลองระบบกับวัดต้นแบบใน จังหวัดอ่างทอง พบว่า การบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดมีความเป็นระบบและมีทิศทางที่ชัดเจนมากขึ้น จากเดิมที่อาศัยประสบการณ์หรือดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบเป็นหลัก การนำระบบสภาฯ มาประยุกต์ใช้ช่วยให้เกิดโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน มีการแต่งตั้ง คณะกรรมการที่ประกอบด้วยพระสงฆ์และฝ่ายฆราวาส การแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสม และการกำหนดกระบวนการทำงานด้านทรัพย์สินเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ ไปจนถึงการติดตามและรายงานผลอย่างต่อเนื่อง การจัดให้มีเวทีประชุม ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องแลกเปลี่ยนข้อมูล มุมมอง และข้อเสนอแนะ ส่งผลให้การตัดสินใจมีความรอบคอบ ลดความเสี่ยงจากการตัดสินใจแบบเฉพาะหน้า และช่วยกระจายความรับผิดชอบจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งไปสู่ความรับผิดชอบร่วมกัน ของคณะสงฆ์ ทำให้การจัดการทรัพย์สินของวัดมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้มากขึ้น นอกจากนี้ ระบบดังกล่าวยังเอื้อต่อการประสานงานระหว่างพระสังฆาธิการ เจ้าอาวาส คณะกรรมการวัด และชุมชน ลดความซ้ำซ้อนของบทบาทหน้าที่ และช่วยเชื่อมโยงการจัดการทรัพย์สินของวัดเข้ากับภารกิจด้านศาสนา สังคม และการพัฒนาชุมชนอย่างเหมาะสม แม้ระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์จะอยู่ในระยะทดลองใช้ แต่ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นไปได้และศักยภาพในการพัฒนาเป็นกลไกเชิงระบบที่สามารถยกระดับ การจัดการทรัพย์สินของวัดให้มีความเป็นระเบียบ โปร่งใส และสอดคล้องกับบริบทการ ทำงานของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน ซึ่งสามารถนำไปต่อยอดและขยายผลในระดับที่กว้างขึ้นได้ ในอนาคต



2. ผลการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่พระสังฆาธิการในการจัดการทรัพย์สินของวัด ในจังหวัดอ่างทอง พบว่า การอบรมมีส่วนสำคัญในการยกระดับความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของพระสังฆาธิการต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในลักษณะเชิงระบบอย่างชัดเจน ผลการประเมินเชิงปริมาณสะท้อนให้เห็นว่า พระสังฆาธิการที่เข้ารับการอบรม มีความคิดเห็นต่อการอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สินของวัด ความตระหนักถึงความโปร่งใสและการตรวจสอบ และประโยชน์โดยรวมที่ได้รับจากการอบรม ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กระบวนการอบรมสามารถตอบสนองต่อความต้องการและบริบทการทำงานจริงของพระสังฆาธิการได้อย่างเหมาะสม ในเชิงคุณภาพ ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญชี้ให้เห็นว่า การอบรมช่วยเปลี่ยนมุมมองของพระสังฆาธิการจากการมองการจัดการทรัพย์สินเป็นเพียงภารกิจเชิงปฏิบัติ ไปสู่การมองในฐานะกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดที่ต้องอาศัยการวางแผน การกำกับดูแล และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การอบรมยังช่วยให้พระสังฆาธิการเข้าใจบทบาทหน้าที่เชิงกำกับของตนเองชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งด้านการกำหนดนโยบาย การกำกับทิศทาง และการประสานความร่วมมือกับคณะกรรมการวัดและฝ่ายฆราวาส กิจกรรมการอบรมในลักษณะเชิงปฏิบัติการเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากวัดในบริบทที่หลากหลาย ช่วยเชื่อมโยงองค์ความรู้เชิงทฤษฎีกับสถานการณ์จริงของวัดอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ลดช่องว่างระหว่างพระสงฆ์และฆราวาส และเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการจัดการทรัพย์สินของวัดในระดับพื้นที่ การบูรณาการแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ ให้สอดคล้องกับหลักพระธรรมวินัยและวัฒนธรรมการทำงานของวัด ยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจให้พระสังฆาธิการในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ ซึ่งเป็นฐานสำคัญ ในการพัฒนาระบบการจัดการทรัพย์สินของวัดให้มีความเป็นระบบ โปร่งใส และยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

3. ผลการประเมินการนำนวัตกรรมเชิงพุทธไปทดลองใช้ในการจัดการทรัพย์สินของวัดต้นแบบในจังหวัดอ่างทอง พบว่า นวัตกรรมดังกล่าวก่อให้เกิดผลเชิงบวกต่อการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดอย่างชัดเจน ทั้งในมิติเชิงโครงสร้าง กระบวนการและทัศนคติของผู้เกี่ยวข้อง ผลการประเมินเชิงปริมาณจากการทดลองแบบหนึ่งต่อหนึ่ง การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ และแบบสอบถามความพึงพอใจของพระสงฆ์สะท้อนให้เห็นว่า นวัตกรรมมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง โดยเฉพาะในด้านความสอดคล้องกับหลักพุทธธรรม ความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของพระสงฆ์และคณะกรรมการวัด และศักยภาพในการส่งเสริมความโปร่งใสและการตรวจสอบในการจัดการทรัพย์สินของวัด ผลการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมเชิงพุทธ



สามารถทำหน้าที่เป็นกรอบคิดเชิงระบบที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจด้านการจัดการทรัพย์สินของวัดได้อย่างเหมาะสม และมีศักยภาพในการพัฒนาต่อยอดในระยะยาว ขณะที่ผลการประเมินความพึงพอใจของพระสงฆ์สะท้อนถึงการยอมรับนวัตกรรมในระดับสูง โดยเห็นว่านวัตกรรมช่วยให้การจัดการทรัพย์สินของวัดมีความเป็นระบบมากขึ้น สอดคล้องกับหลักพระธรรมวินัย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้จริง ในเชิงคุณภาพ ผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญพบว่า นวัตกรรมเชิงพุทธช่วยเปลี่ยนกรอบความคิดของผู้เกี่ยวข้องจากการมองการจัดการทรัพย์สินเป็นกิจกรรมเชิงเทคนิค ไปสู่การมองในฐานะกระบวนการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดที่ตั้งอยู่บนหลักธรรม ความรับผิดชอบ ต่อสาธารณะ และความสัมพันธ์กับชุมชน อีกทั้งยังช่วยเชื่อมโยงหลักพุทธธรรมเข้ากับเครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ เช่น การวางแผน การจัดทำข้อมูลทรัพย์สิน การรายงาน และการประเมินผล ทำให้การจัดการทรัพย์สินของวัดมีความชัดเจน ตรวจสอบได้ และสามารถอธิบายต่อสาธารณะได้มากขึ้น นอกจากนี้ การทดลองใช้ยังสะท้อนให้เห็นถึงความยืดหยุ่นของนวัตกรรมในการปรับใช้กับวัดที่มีบริบทแตกต่างกันโดยไม่กระทบต่ออัตลักษณ์ และคุณค่าทางศาสนา โดยภาพรวม นวัตกรรมเชิงพุทธจึงทำหน้าที่เป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงโครงสร้างการบริหารจัดการ ศักยภาพของพระสังฆาธิการ และหลักพุทธธรรมเข้าด้วยกัน ส่งผลให้การจัดการทรัพย์สินของวัดต้นแบบมีทิศทางที่เป็นระบบ โปร่งใส และเอื้อต่อความยั่งยืนในระยะยาว

## อภิปรายผลการวิจัย

1. ระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์เพื่อการจัดการทรัพย์สินของวัดกับวัดต้นแบบ ผลการวิจัยพบว่า การนำระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์ไปทดลองใช้กับวัดต้นแบบในจังหวัดอ่างทองช่วยยกระดับการจัดการทรัพย์สินของวัดจากการบริหารที่อาศัยตัวบุคคลและประสบการณ์เฉพาะตัว ไปสู่การบริหารจัดการเชิงระบบที่มีโครงสร้าง กระบวนการและการมีส่วนร่วมเป็นฐานสำคัญ โดยเฉพาะการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง การจัดทำให้มีเวทีประชุมร่วม การตัดสินใจแบบมีเหตุผล และการติดตามผลอย่างเป็นขั้นตอน ส่งผลให้การบริหารทรัพย์สินของวัดมีความเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้มากขึ้น ผลที่ปรากฏเช่นนี้เกิดจากลักษณะของระบบสภาที่ทำหน้าที่เป็นกลไกกลางในการเชื่อมโยงอำนาจหน้าที่ของพระสงฆ์ คณะกรรมการวัด และฆราวาสเข้าด้วยกันในเชิงโครงสร้าง การตัดสินใจด้านทรัพย์สินจึงไม่กระจุกอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นผลจากการพิจารณาร่วมกันบนฐานข้อมูลและเหตุผล ซึ่งช่วยลดความคลุมเครือ ความเสี่ยง และความขัดแย้งที่มักเกิดจากการบริหารแบบไม่เป็นระบบ นอกจากนี้ การมีระบบประชุมและการบันทึกมติยังช่วยสร้างความต่อเนื่องในการทำงาน แม้มีการเปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบในบางช่วง ผลการวิจัยดังกล่าว



สอดคล้องกับงานของฉนดา จันท์สม (2557) ที่พบว่า วัดไทยโดยส่วนใหญ่ยังขาดโครงสร้างการบริหารการเงินและทรัพย์สินที่เป็นระบบ การจัดทำบัญชีและการตรวจสอบยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ซึ่งนำไปสู่ความไม่โปร่งใสและยากต่อการกำกับดูแล งานวิจัยนี้จึงยืนยันว่าการมีโครงสร้างเชิงระบบและกลไกร่วมตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับธรรมาภิบาลของวัด

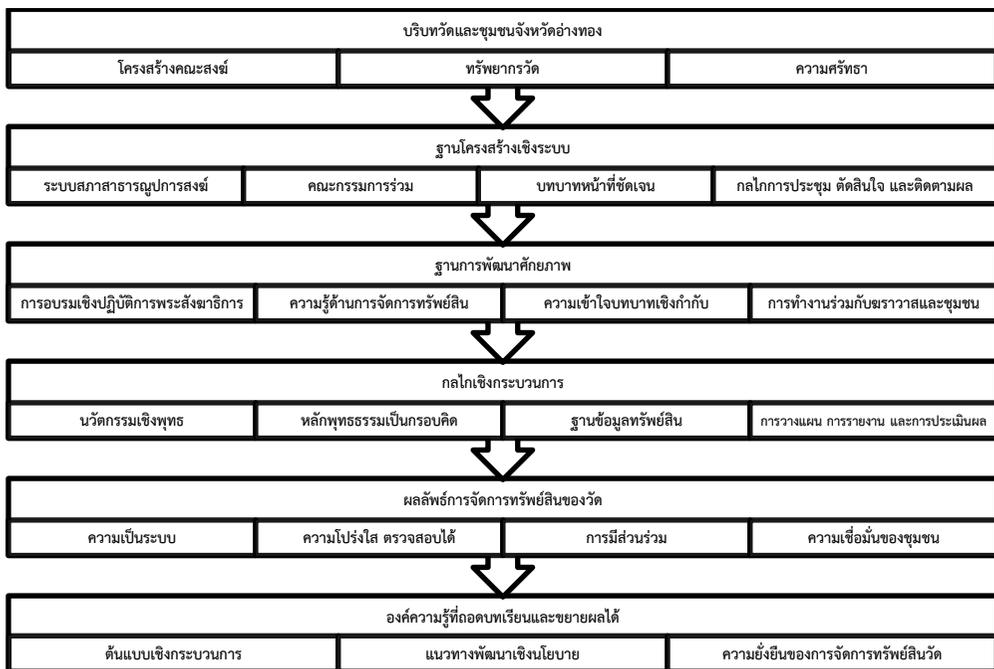
2. ผลการจัตอบรมเชิงปฏิบัติการแก่พระสังฆาธิการในการจัดการทรัพย์สินของวัดในจังหวัดอ่างทอง ผลการวิจัยพบว่า การจัตอบรมเชิงปฏิบัติการแก่พระสังฆาธิการช่วยยกระดับความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติด้านการจัดการทรัพย์สินของวัดในเชิงระบบอย่างชัดเจน พระสังฆาธิการมีความเข้าใจบทบาทเชิงกำกับมากขึ้น เห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกับคณะกรรมการวัดและฆราวาส และตระหนักถึงความจำเป็นของความโปร่งใส การตรวจสอบ และความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ผลที่เกิดขึ้นเช่นนี้เนื่องจากรูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการเปิดพื้นที่ให้ผู้เข้าร่วมได้เรียนรู้จากสถานการณ์จริงของวัด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเชื่อมโยงหลักการบริหารจัดการกับบริบทคณะสงฆ์โดยตรง การเรียนรู้ไม่ได้จำกัดอยู่ที่เนื้อหาทางทฤษฎี แต่เน้นการนำไปใช้ได้จริงในภารกิจของพระสังฆาธิการทำให้เกิดความเข้าใจเชิงลึกและลดช่องว่างระหว่างบทบาทเชิงนโยบายกับการปฏิบัติในระดับวัด ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของพระมหาธฤติ วิโรจโน (2557) ที่เสนอว่าการพัฒนาพระสังฆาธิการให้มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวสมัยใหม่ควบคู่กับหลักพุทธธรรม โดยเฉพาะในด้านสาธารณูปการที่ควรเชื่อมโยงกับอทิติบาท 4 เพื่อให้การทำงานบรรลุผลอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของพระอานวย หมอกเมฆ และคณะ (2556) ที่พบว่า แม่เจ้าอาวาสจะมีความซื่อสัตย์และโปร่งใส แต่ยังขาดการทำงานเป็นทีมและการวางแผนอย่างเป็นระบบ การอบรมเชิงปฏิบัติการจึงช่วยเติมเต็มจุดอ่อนดังกล่าวผ่านการเสริมสร้างทักษะการทำงานร่วมกัน และยังสอดคล้องกับงานของกนก แสนประเสริฐ และคณะ (2545) ที่ชี้ให้เห็นว่า วัดในสังคมบริโภคนิยมจำเป็นต้องมีระบบการจัดการทรัพย์สินที่สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรและบริบททางสังคม การพัฒนาศักยภาพพระสังฆาธิการจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการปรับตัวดังกล่าว

3. ประเมินผลการนำนวัตกรรมเชิงพุทธไปทดลองใช้ในการจัดการทรัพย์สินของวัดต้นแบบ ผลการวิจัยพบว่า การนำนวัตกรรมเชิงพุทธไปทดลองใช้ช่วยให้การจัดการทรัพย์สินของวัดมีความเป็นระบบมากขึ้น ทั้งในด้านการวางแผน การตัดสินใจ การรายงานและการประเมินผล โดยการใช้หลักพุทธธรรมเป็นกรอบคิดช่วยให้การบริหารทรัพย์สินตั้งอยู่บนความพอประมาณ ความสุจริต และประโยชน์ต่อส่วนรวม ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นจากชุมชนและผู้มีศรัทธา ผลที่เกิดขึ้นเช่นนี้เนื่องจากนวัตกรรมเชิงพุทธทำหน้าที่เชื่อมโลกของการบริหารจัดการกับโลกของศาสนาเข้าด้วยกันอย่างสมดุล การตัดสินใจด้านทรัพย์สิน



จึงไม่ถูกมองว่าเป็นเรื่องทางโลกที่แยกขาดจากพระธรรมวินัย แต่เป็นส่วนหนึ่งของการอ้างพระศาสนาและการดูแลศรัทธาของชุมชน การมีฐานข้อมูลทรัพย์สินและกระบวนการติดตามผลยังช่วยลดความคลุมเครือและเพิ่มความต่อเนื่องของการบริหารงานสาธารณูปการ สอดคล้องกับงานของพระมหาสุณันท์ สุมนฺโท (รุจิเวทย์) (2557) ที่พบว่า การจัดการศาสนสมบัติวัดที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการทำบัญชี การควบคุมตรวจสอบ และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย และยังสอดคล้องกับงานของพล อาริยะชาติกุล (2554) ที่ชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการพื้นที่และทรัพย์สินวัดที่ดีต้องคำนึงถึงบริบทพื้นที่และความร่วมมือกับชุมชนเป็นสำคัญ ซึ่งนวัตกรรมเชิงพุทธในงานวิจัยนี้ช่วยจัดวางกรอบการทำงานดังกล่าวให้เป็นระบบและตรวจสอบได้ เมื่อพิจารณาในกรอบสากล ผลการวิจัยสะท้อนแนวคิด Participatory Governance

## องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากภาพที่ 1 เริ่มต้นจาก บริบทวัดและชุมชนในจังหวัดอ่างทอง ซึ่งทำหน้าที่เป็นฐานรากของการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด บริบทดังกล่าวประกอบด้วย



โครงสร้างคณะสงฆ์ที่มีลำดับชั้นและบทบาทหน้าที่ชัดเจนตามพระธรรมวินัย ทรัพยากรวัดที่มีความหลากหลายทั้งด้านที่ดิน อาคาร สาธารณูปโภค และทรัพย์สินเพื่อกิจกรรมสาธารณประโยชน์ ตลอดจนระดับความศรัทธาของชุมชนที่มีต่อวัดในฐานะศูนย์กลางทางศาสนาและสังคม ความศรัทธาดังกล่าวมิได้เป็นเพียงมิติทางจิตใจ หากแต่ส่งผลโดยตรงต่อการสนับสนุนทรัพยากร การมีส่วนร่วม และความคาดหวังต่อความโปร่งใสในการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด บริบทนี้จึงทำหน้าที่ทั้งในฐานะปัจจัยเอื้อและเงื่อนไขกำกับทิศทางของการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด หากการออกแบบระบบขาดความเข้าใจต่อบริบทวัดและชุมชนอย่างรอบด้าน การนำไปใช้ในทางปฏิบัติย่อมไม่สอดคล้องกับสภาพจริง และยากต่อการสร้างความยั่งยืนในระยะยาว บนฐานของบริบทดังกล่าว งานวิจัยได้พัฒนา ฐานโครงสร้างเชิงระบบ ผ่านแนวคิดระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกกลางในการจัดระเบียบการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัด โครงสร้างนี้ประกอบด้วย คณะกรรมการร่วมที่มีทั้งพระสงฆ์และฆราวาสผู้เกี่ยวข้อง ทำหน้าที่ภายใต้บทบาทและความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน กลไกสำคัญของระบบคือการประชุม การตัดสินใจร่วมกัน และการติดตามผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งช่วยเปลี่ยนการบริหารจัดการทรัพย์สินจากการอาศัยดุลยพินิจส่วนบุคคลไปสู่การตัดสินใจเชิงคณะกรรมการที่ตั้งอยู่บนเหตุผลและข้อมูล โครงสร้างเชิงระบบนี้มีส่วนช่วยลดความคลุมเครือในการทำงาน เสริมสร้างกลไกการตรวจสอบ และสร้างความรับผิดชอบร่วมกันภายในวัด อันเป็นรากฐานสำคัญของความโปร่งใสและความน่าเชื่อถือในการจัดการทรัพย์สินของวัดในสายตาของชุมชน

การขับเคลื่อนโครงสร้างเชิงระบบดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัย ฐานการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติ งานวิจัยจึงให้ความสำคัญกับการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการแก่พระสังฆาธิการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ด้านการจัดการทรัพย์สิน ความเข้าใจในบทบาทเชิงกำกับ และทักษะการทำงานร่วมกับฆราวาสและชุมชน การอบรมช่วยจัดระเบียบความคิดของพระสังฆาธิการให้เห็นการจัดการทรัพย์สินในฐานะกระบวนการเชิงระบบ ตั้งแต่การวางแผน การดำเนินงาน ไปจนถึงการประเมินผล อีกทั้งยังช่วยลดช่องว่างด้านความเข้าใจระหว่างพระสงฆ์กับคณะกรรมการวัด ทำให้การทำงานร่วมกันมีทิศทางที่สอดคล้องกันมากขึ้น ฐานการพัฒนาศักยภาพจึงทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมสำคัญระหว่างโครงสร้างเชิงระบบกับการปฏิบัติจริงในระดับวัด ถัดมาคือ กลไกเชิงกระบวนการ ซึ่งเป็นหัวใจของการนำระบบไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยใช้นวัตกรรมเชิงพุทธเป็นเครื่องมือสำคัญ นวัตกรรมดังกล่าวนำหลักพุทธธรรมมาใช้เป็นกรอบคิดในการบริหารจัดการทรัพย์สิน เช่น ความพอประมาณ ความมีเหตุผล ความรับผิดชอบ และการคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ควบคู่กับการจัดทำฐานข้อมูลทรัพย์สิน การวางแผน การรายงาน และการประเมินผลอย่างเป็นระบบ กลไกเชิงกระบวนการนี้ช่วยให้หลักความโปร่งใสและการตรวจสอบถูกแปลงเป็นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม สามารถติดตาม



ตรวจสอบ และอธิบายการใช้ทรัพย์สินของวัดได้อย่างชัดเจน ส่งผลให้การบริหารจัดการทรัพย์สินมีความรัดกุมและลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดในระยะยาว เมื่อฐานทั้งสี่ด้านทำงานเชื่อมโยงกัน จึงนำไปสู่ ผลลัพธ์การจัดการทรัพย์สินของวัด ที่มีความเป็นระบบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องหลายภาคส่วน ผลลัพธ์ดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นของชุมชนต่อการบริหารจัดการวัด เนื่องจากสามารถอธิบายการใช้ทรัพย์สินได้อย่างมีเหตุผลและมีหลักฐานรองรับ ความเชื่อมั่นนี้นับเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญต่อความยั่งยืนของวัด ทั้งในด้านการสนับสนุนทรัพยากร การมีส่วนร่วมในกิจกรรม และการลดความขัดแย้งที่อาจเกิดจากความไม่ชัดเจนด้านการจัดการทรัพย์สิน ท้ายที่สุด งานวิจัยได้สังเคราะห์ องค์ความรู้ที่ถอดบทเรียนและสามารถขยายผลได้ ในรูปของต้นแบบเชิงกระบวนการแนวทางพัฒนาเชิงนโยบาย และแนวคิดเพื่อความยั่งยืนของการจัดการทรัพย์สินวัด องค์ความรู้ดังกล่าวมิได้จำกัดอยู่เพียงผลการทดลองในพื้นที่จังหวัดอ่างทอง แต่สามารถนำไปใช้เป็นกรอบอ้างอิงในการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดในพื้นที่อื่น โดยยึดหลักการและขั้นตอนเป็นแกนกลาง และเปิดโอกาสให้ปรับประยุกต์ตามบริบทและศักยภาพของแต่ละวัด กล่าวโดยสรุป แผนภาพองค์ความรู้จากการวิจัยนี้สะท้อนความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ ระหว่างบริบทพื้นที่ โครงสร้างเชิงระบบ การพัฒนาศักยภาพ กลไกเชิงกระบวนการ ผลลัพธ์ และองค์ความรู้ที่สามารถขยายผลได้ ทั้งหกด้านทำงานเกี่ยวพันกันเป็นวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้ดังกล่าวสามารถนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการทรัพย์สินของวัดให้มีความเป็นระบบ โปร่งใสและยั่งยืนในบริบทสังคมไทยร่วมสมัย

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. เสนอให้จัดทำกรอบนโยบายระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์ระดับวัดเป็นแนวปฏิบัติกลางของจังหวัด โดยกำหนดองค์ประกอบคณะกรรมการร่วม บทบาทหน้าที่ อำนาจในการให้ความเห็นชอบ การจัดทำมติ และการติดตามผลให้ชัดเจน เพื่อยกระดับการจัดการทรัพย์สินจากการพึ่งพาดุลยพินิจส่วนบุคคลไปสู่ระบบที่ตรวจสอบได้และมีความต่อเนื่อง
2. เสนอให้กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำด้านข้อมูลและบัญชีทรัพย์สินวัดระดับจังหวัด ครอบคลุมทะเบียนทรัพย์สิน การจำแนกประเภททรัพย์สิน สภาพการใช้งาน ผู้รับผิดชอบ เอกสารประกอบสิทธิ และการปรับปรุงข้อมูลเป็นรอบเวลาเดียวกัน เพื่อให้ทุกวัดมีฐานข้อมูลที่เทียบเคียงได้ รองรับการวางแผนสาธารณูปการ การจัดลำดับความสำคัญ และการกำกับติดตามเชิงระบบ



3. เสนอให้จัดตั้งระบบพัฒนาศักยภาพพระสังฆาธิการและผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพย์สินของวัดแบบต่อเนื่อง โดยใช้การอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นแกนหลัก เชื่อมกับการให้คำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมาย การเงิน บัญชี และการจัดการทรัพย์สิน พร้อมกำหนดสมรรถนะที่คาดหวังด้านบทบาทเชิงกำกับ การทำงานร่วมกับฆราวาส และการสื่อสารสาธารณะ เพื่อให้การใช้ระบบสภาเกิดผลจริงในระดับวัด

#### **ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ**

1. วัดควรเริ่มจัดตั้งคณะทำงานด้านทรัพย์สินในรูปแบบคณะกรรมการร่วมภายใต้แนวคิดระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของพระสังฆาธิการ เจ้าอาวาส ไวยาวัจกร และผู้แทนฆราวาสให้ชัดเจน ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล การวางแผน การตัดสินใจ ไปจนถึงการติดตามผล เพื่อให้การดำเนินงานด้านทรัพย์สินเป็นงานของทีม ไม่กระจุกอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง

2. วัดควรจัดทำทะเบียนและฐานข้อมูลทรัพย์สินของวัดอย่างเป็นระบบ เริ่มจากทรัพย์สินที่สำคัญและใช้ประโยชน์บ่อย เช่น อาคาร ที่ดิน ระบบสาธารณูปโภค และทรัพย์สินเพื่อสาธารณประโยชน์ โดยระบุประเภท สภาพการใช้งาน ผู้ดูแล และเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมปรับปรุงข้อมูลเป็นระยะ เพื่อใช้เป็นฐานในการวางแผน ซ่อมบำรุง และตัดสินใจด้านสาธารณูปการอย่างมีเหตุผล

3. วัดควรกำหนดรอบการประชุมด้านการจัดการทรัพย์สินอย่างสม่ำเสมอ เช่น รายไตรมาส หรือรายครึ่งปี และใช้การประชุมเป็นเวทีติดตามความก้าวหน้า ปัญหา และการใช้ทรัพย์สินตามแผนที่กำหนดร่วมกัน ควบคู่กับการบันทึกมติและข้อสรุปอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนหลังและถอดบทเรียนจากการปฏิบัติจริงได้

#### **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรมีการศึกษาติดตามผลในระยะยาวเกี่ยวกับการนำระบบสภาสาธารณูปการสงฆ์และนวัตกรรมเชิงพุทธไปใช้ในการจัดการทรัพย์สินของวัด เพื่อประเมินความต่อเนื่องของระบบ การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง และผลกระทบต่อวัฒนธรรมการบริหารจัดการของวัดในระยะกลางและระยะยาว

2. ควรขยายขอบเขตการวิจัยไปยังวัดในจังหวัดหรือภูมิภาคอื่นที่มีบริบทแตกต่างกัน ทั้งด้านขนาดวัด สภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมชุมชน เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน และสังเคราะห์รูปแบบการจัดการทรัพย์สินของวัดที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทที่หลากหลายมากขึ้น

#### **เอกสารอ้างอิง**



- กนก แสนประเสริฐ, และคณะ. (2545). *การจัดการดูแลทรัพย์สินและศาสนสมบัติของวัด* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ณดา จันทร์สม. (2557). การบริหารการเงินของวัดในประเทศไทย: ความสอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล. *NIDA Development Journal*, 54(1), 107–142.
- พระครูสมุห์ณัฐเสกฐ์ อธิญาโณ และคณะ. (2559). การพัฒนาการบริหารจัดการ การสาธารณูปการของพระสังฆาธิการ ในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค 11. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 5(2), 1–14.
- พระครูสังฆรักษ์เอกลักษณ์ อชิโต และพระอุดมสิทธินายก (กำพล คุณงกโร). (2568). การพัฒนาระบบปฏิบัติการฐานข้อมูลด้านการจัดการทรัพย์สินของวัดในประเทศไทย. *วารสารพุทธนวัตกรรมการจัดการ*, 8(4), 45–56.
- พระครูสุธีกิตติบัณฑิต (กฤษณา กิตติโสภโณ) และคณะ. (2568). แนวทางการจัดตั้งสำนักจัดการทรัพย์สินพระพุทธศาสนาในประเทศไทย. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 14(1), 136–154.
- พระปลัดอุดร ปรีบุญโณ (มะลิพวง). (2559). *การพัฒนารูปแบบการจัดการสาธารณูปการของวัดในจังหวัดอ่างทอง* (ดุชนิพนธ์พุทธศาสตร์ดุชนิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระมหาภคญา กิตติโสภโณ และคณะ. (2566). การพัฒนาระบบปฏิบัติการเชิงกฎหมาย และพระธรรมวินัยเพื่อการปกครองคณะสงฆ์ที่เข้มแข็งในสังคมไทย. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 12(1), R296–R306.
- พระมหาธฤติ วิโรจโน. (2557). รูปแบบการพัฒนาพระสังฆาธิการเพื่อประสิทธิภาพการบริหารกิจการคณะสงฆ์. *วารสารบัณฑิตศึกษา มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์*, 3(1), 65–88.
- พระมหาสุนันท์ สุนนโท (รุจิเวทย์). (2557). *การพัฒนารูปแบบการจัดการศาสนสมบัติของวัดในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา* (วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุชนิพนธ์บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระอำนวยการ หมอกเมฆ และคณะ. (2556). กลยุทธ์การบริหารวัดในพระพุทธศาสนาสำหรับเจ้าอาวาสวัดราษฎร์ในเขตหนเหนือ ภาค 4. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร*, 19(1), 73–90.
- พล อาริยะชาติกุล. (2554). *การบริหารจัดการพื้นที่วัดเพื่อปล่อยเช่า* (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.