กลยุทธ์การพัฒนาวัดสารอดเพื่อความยั่งยืนโดยใช้สตินวัตกรรมเป็นฐาน*

Strategies for Sustainable Development of Wat Sarod Based on Mindfulness Innovation Innovation

[1]สาธิต อรรถไกวัลวที และ พระครูสังฆกิจดิลก
[1]Sathit Atthakaiwanwatee and Phrakhrusanghakitdilok
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.
[1]Corresponding Author's Email: Sathit@hotmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาวัดสารอดเพื่อความยั่งยืนโดยใช้สตินวัตกรรมเป็นฐาน" มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาวิเคราะห์บริบท สภาพปัญหา ความต้องการ แนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ของวัดสารอดเพื่อความยั่งยืนด้วยสตินวัตกรรมตามวิทยาการสมัยใหม่และพระพุทธศาสนาเถรวาท 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ของวัดสารอดเพื่อความยั่งยืนด้วยสตินวัตกรรม และ 3) เพื่อนำเสนอผลลัพธ์และประสิทธิภาพของการพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าว การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นหลัก ร่วมกับการประเมินก่อนและหลังการพัฒนา ดำเนินการเชิงปฏิบัติการตามอริยสัจโมเดลภายใต้กรอบบันได 9 ขั้น เก็บข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 22 รูป/คน การสนทนากลุ่มเพื่อวิพากษ์ร่างกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 6 รูป/คน และการทดลองใช้กระบวนการพัฒนากลยุทธ์กับผู้เข้าร่วม จำนวน 27 รูป ณ วัดสารอด กรุงเทพมหานคร เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม แบบสังเกต แบบประเมินความเหมาะสม และแบบประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา การตรวจสอบแบบสามเส้า ค่าเฉลี่ย และผลต่างของคะแนน

ผลการวิจัยพบว่า 1) วัดสารอดมีบทบาทด้านการปกครอง การศึกษาพระปริยัติธรรม การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การปฏิบัติธรรม การสาธารณสงเคราะห์ และการพัฒนาชุมชน แต่ยังมีข้อจำกัดด้านการสื่อสารกลยุทธ์ การบูรณาการภารกิจ การกำหนดผู้รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร และระบบติดตามประเมินผล จึงมีความต้องการกรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการศาสตร์สมัยใหม่กับหลักพระพุทธศาสนา 2) ผลการพัฒนานำไปสู่ SAROD Model โดยมีสติและปัญญาเป็นแกนกลาง บูรณาการหลักสัปปุริสธรรม 7 ปาปณิกธรรม 3 สตินวัตกรรม และการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ Strategy, Alignment of Values, Resources, Organizational Culture และ Development & Review และนำสู่กระบวนการเรียนรู้แบบ Module-Based Workshop จำนวน 5 โมดูล 3) ภายหลังการทดลองใช้ ผู้เข้าร่วมสามารถวิเคราะห์บริบท กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนงาน ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากร และระบบติดตามได้ชัดเจนขึ้น คะแนนเฉลี่ยเพิ่มจาก 6.28 เป็น 9.31 คะแนน จากคะแนนเต็ม 10 หรือเพิ่มขึ้น 30.25 จุดร้อยละ โดยความเข้าใจในกลยุทธ์โดยรวมเพิ่มสูงที่สุดจาก 4.80 เป็น 8.75 คะแนน

*Received August 14, 2026; Revised September 2, 2026; Accepted September 17, 2026

องค์ความรู้ใหม่ คือ SAROD Model ซึ่งเป็นกรอบการพัฒนากลยุทธ์เชิงพุทธที่เริ่มจากการพัฒนาคนด้วยสติและปัญญา เชื่อมโยงสู่กระบวนการบริหาร 5 องค์ประกอบ และมุ่งสู่ผลลัพธ์ 4 มิติ ได้แก่ การเสริมสร้างสติและปัญญา การพัฒนาวัดให้เป็นแหล่งเรียนรู้ การยกระดับวัดให้เป็นศูนย์กลางชุมชน และการสร้างศาสนทายาทชั้นเลิศ อันนำไปสู่ความยั่งยืนของวัดสารอด ทั้งนี้ การประยุกต์ใช้กับวัดอื่นควรปรับให้เหมาะสมกับบริบทและมีการติดตามผลในระยะยาว

คำสำคัญ: กลยุทธ์การพัฒนาวัด; ความยั่งยืน; สตินวัตกรรม; การบริหารเชิงพุทธ; SAROD Model

Abstract

This research article entitled “Strategies for the Sustainable Development of Wat Sarod Based on Mindfulness Innovation,” had three objectives: 1) to study and analyze the context, problems, needs, concepts, theories, and Buddhist principles related to developing strategies for the sustainable development of Wat Sarod through mindfulness innovation, in accordance with modern sciences and Theravada Buddhism; 2) to develop strategies for the sustainable development of Wat Sarod through mindfulness innovation; and 3) to present the outcomes and efficiency of the developed strategies. This study employed a Research and Development (R&D) design, primarily utilizing qualitative research methods in conjunction with pre- and post-development evaluations. The action research was conducted based on the Four Noble Truths Model (Ariyasacca Model) under a nine-step framework. Data were collected from relevant documents and research, in-depth interviews with 22 key informants, a focus group discussion to critique the draft strategies by six experts and qualified specialists, and a trial implementation of the strategy development process involving 27 participating monks at Wat Sarod, Bangkok. The research instruments included an in-depth interview form, a focus group recording form, an observation form, an appropriateness evaluation form, and a self-assessment form for pre- and post-development. Data were analyzed using content analysis, triangulation, means, and score differences.

The research findings revealed the following: 1) Wat Sarod played roles in Sangha administration, Dhamma and Pali studies (*Pariyatti-dhamma*), the propagation of Buddhism, Dhamma practice, public welfare, and community development. However, it faced limitations regarding strategic communication, mission integration, assignment of responsibilities, resource allocation, and monitoring and evaluation systems. Therefore, there was a need for a strategic management framework integrating modern sciences with Buddhist principles. 2) The development results led to the creation of the “SAROD Model” with mindfulness (*Sati*) and wisdom (*Paññā*) as its core. This model integrated the Seven Qualities of a Good Person (*Sappurisa-dhamma*), the Three Qualities of a Successful Merchant (*Pāpaṇika-dhamma*), mindfulness innovation, and strategic management. The model consisted of five components: Strategy, Alignment of Values, Resources, Organizational Culture, and Development & Review. This subsequently led to a module-based workshop learning process comprising five modules.

3) Following the trial implementation, participants were able to analyze the context, establish a vision, and determine goals, work plans, responsible personnel, resources, and monitoring systems more clearly. The average self-assessment score increased from 6.28 to 9.31 out of 10, representing an increase of 30.25 percentage points. The overall understanding of the strategies showed the highest increase, rising from 4.80 to 8.75 points.

The new body of knowledge derived from this study is the “SAROD Model”. This Buddhist strategic development framework begins with human development through mindfulness and wisdom, links to the five-component management process, and aims for four-dimensional outcomes: enhancing mindfulness and wisdom, developing the temple into a learning center, elevating the temple to a community hub, and cultivating excellent religious heirs, thereby leading to the sustainable development of Wat Sarod. However, applying this model to other temples should be adapted to suit their specific contexts and followed by long-term monitoring.

Keywords: Temple Development Strategies; Sustainability; Mindfulness Innovation; Buddhist Management; SAROD Model

บทนำ

วัดเป็นสถาบันทางพระพุทธศาสนาที่มีบทบาทสำคัญต่อสังคมไทย ทั้งด้านการปกครอง การศึกษาพระพุทธศาสนา การเผยแผ่ การปฏิบัติธรรม การสาธารณสงเคราะห์ และการพัฒนาชุมชน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และวิถีชีวิตของประชาชน ทำให้การดำเนินงานของวัดมีความซับซ้อนมากขึ้น โดยเฉพาะวัดที่มีภารกิจและหน่วยงานหลายด้าน จำเป็นต้องมีทิศทาง เป้าหมาย และแนวทางดำเนินงานที่สามารถเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ งานของ Phramaha Chatcharin Chitboon, Wongwatthanaphong and Dokchan (2024) สะท้อนว่า การบริหารวัดที่มีภารกิจซับซ้อนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางแผน การประสานงาน การติดตามผล และการจัดสรรทรัพยากร ขณะที่ Phrakrupalad Sittisak Chaturapatpisut (2020) ชี้ให้เห็นความสำคัญของความสามารถด้านการวางแผน การจัดระบบ การแบ่งงาน การมอบหมายหน้าที่ และการประสานงานต่อประสิทธิผลของการบริหารวัด

ในมิติของ การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development) ประเด็นสำคัญมิใช่เพียงการจัดทำแผนหรือการบริหารงานตามแผนที่กำหนดไว้ แต่เป็นกระบวนการสร้างและพัฒนาทิศทางขององค์กร ตั้งแต่การทำความเข้าใจบริบท การวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การเลือกแนวทางดำเนินงาน ตลอดจนการทำให้กลยุทธ์มีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งแตกต่างจากการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่ครอบคลุมการบริหารองค์กรตามกลยุทธ์ทั้งระบบ ตั้งแต่การกำหนด การนำไปปฏิบัติ การควบคุม และการประเมินผล ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งที่ “การพัฒนากลยุทธ์” เป็นสำคัญ โดยใช้แนวคิดด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นองค์ความรู้สนับสนุนกระบวนการพัฒนา

Mintzberg (1994a, 1994b) อธิบายว่า กลยุทธ์มิได้เกิดจากการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการสังเคราะห์ข้อมูล ประสบการณ์ วิสัยทัศน์ และความเข้าใจต่อบริบทขององค์กร การพัฒนากลยุทธ์จึงต้องทำให้ “ทิศทางที่ต้องการ” เชื่อมโยงกับ “สิ่งที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง” ขณะที่

Senge (1990) ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการทำให้กลยุทธ์มิได้เป็นเพียงแนวคิดของผู้บริหาร แต่เป็นทิศทางที่สมาชิกในองค์กรเข้าใจและร่วมกันขับเคลื่อน

สำหรับ วัดสารอด เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร มีภารกิจครอบคลุมทั้งการปกครอง การศึกษาพระปริยัติธรรม การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การปฏิบัติธรรม การสาธารณสงเคราะห์ และการพัฒนาชุมชน รวมทั้งมีโครงการและกิจกรรมหลายลักษณะ และมีเป้าหมายการพัฒนาไปสู่ “ศูนย์รวมศาสนทายาทชั้นเลิศ ภายในปี พ.ศ. 2575” จากการศึกษาบริบทเบื้องต้นพบว่า วัดมิได้ขาดกิจกรรมหรือทิศทางในการพัฒนา แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่ การทำให้ทิศทางและกิจกรรมที่มีอยู่ได้รับการพัฒนาเป็นกลยุทธ์ร่วมที่ชัดเจนและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ โดยพบประเด็นสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารกลยุทธ์ยังไม่ทั่วถึง บุคลากรบางส่วนยังไม่เห็นภาพรวมของกลยุทธ์ การกำหนดเจ้าภาพและผู้รับผิดชอบยังไม่ชัดเจน การจัดสรรทรัพยากรระหว่างภารกิจยังต้องบูรณาการ และระบบติดตามทบทวนผลยังไม่ต่อเนื่อง

จากการทบทวนแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า งานที่ผ่านมาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการวัด ประสิทธิผลของการบริหาร ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม และการประยุกต์หลักพุทธธรรมในการบริหารองค์กรสงฆ์ ขณะที่องค์ความรู้ด้านกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผน และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ แต่ยังมีช่องว่างในการอธิบายว่า วัดควรพัฒนากลยุทธ์อย่างไรให้เกิดจากการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากร เชื่อมโยงคุณค่าทางพระพุทธศาสนากับบริบทองค์กร และสามารถแปลงทิศทางไปสู่ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากร การปฏิบัติ และการทบทวนพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ช่องว่างดังกล่าวจึงเป็น Research Gap ที่การศึกษาครั้งนี้มุ่งเติมเต็ม

การวิจัยจึงนำ สตินวัตกรรม มาใช้เป็นฐานของกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ โดยมิได้ใช้สติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเพียงระดับบุคคล แต่ใช้ “สติและปัญญาของบุคคล” เป็นฐานในการสร้าง “คุณภาพของกระบวนการพัฒนาองค์กร” กล่าวคือ เมื่อผู้เกี่ยวข้องมีสติในการรับรู้บริบท รับฟังความคิดเห็น พิจารณาปัญหาอย่างไม่ด่วนตัดสิน และใช้ปัญญาในการวิเคราะห์เหตุและผล ย่อมเอื้อต่อการกำหนดทิศทาง การตัดสินใจ การจัดลำดับความสำคัญ และการสร้างฉันทามติร่วมกัน สติจึงทำหน้าที่เป็นฐานของ กระบวนการคิดร่วม (Collective Strategic Thinking) ก่อนพัฒนาไปสู่กลยุทธ์ระดับองค์กร มิใช่เป็นเพียงผลลัพธ์ด้านการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคล

ในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยบูรณาการ สัปปุริสธรรม 7 เพื่อเป็นหลักพิจารณาเหตุ ผล ตน ประมาณ กาล ชุมชน และบุคคล และ ปาปณิกธรรม 3 เพื่อสนับสนุนมิติด้านวิสัยทัศน์ ความเชี่ยวชาญ และมนุษยสัมพันธ์ในการขับเคลื่อนองค์กร ทำให้การพัฒนากลยุทธ์มีทั้งมิติของประสิทธิภาพ ความเหมาะสม และคุณค่าตามหลักพระพุทธศาสนา

สำหรับกระบวนการวิจัย ใช้ อริยสัจโมเดล (Ariyasacca Model) เป็นกรอบเชื่อมโยงจากปัญหาไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ กล่าวคือ ทุกข์ ใช้ทำความเข้าใจสภาพปัญหาการพัฒนากลยุทธ์ของวัด สมุทัย ใช้วิเคราะห์เหตุและปัจจัยที่ทำให้เกิดช่องว่างในการพัฒนาและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นิโรธ ใช้กำหนดสภาพและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ และ มรรค ใช้พัฒนาแนวทาง กระบวนการ และกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ดังกล่าว จึงทำให้อริยสัจโมเดลทำหน้าที่เป็น กระบวนการวิจัยและพัฒนา ขณะที่สตินวัตกรรมทำหน้าที่เป็น ฐานของกระบวนการคิดและการมีส่วนร่วม และศาสตร์ด้านกลยุทธ์ทำหน้าที่เป็น กรอบสำหรับพัฒนาองค์กร

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษา “กลยุทธ์การพัฒนาวัดสารอดเพื่อความยั่งยืนโดยใช้สตินวัตกรรมเป็นฐาน” เพื่อพัฒนากระบวนการที่เชื่อมโยง คน–คุณค่า–กลยุทธ์–ทรัพยากร–วัฒนธรรมองค์กร–การติดตามทบทวน เข้าด้วยกัน นำไปสู่การพัฒนา SAROD Model ประกอบด้วย S – Strategy, A –

Alignment of Values, R – Resources, O – Organizational Culture และ D – Development & Review โดยมีสติและปัญญาเป็นฐานของกระบวนการ เพื่อให้วัดสามารถพัฒนากลยุทธ์ที่เกิดจากความเข้าใจร่วม มีความเหมาะสมกับบริบท สามารถนำไปปฏิบัติและทบทวนพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง อันเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาวัดสารอดสู่ความยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์บริบท สภาพปัญหา ความต้องการ แนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ของวัดสารอดเพื่อความยั่งยืนด้วยสตินวัตกรรม ตามวิทยาการสมัยใหม่และพระพุทธศาสนาเถรวาท

2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ของวัดสารอดเพื่อความยั่งยืนด้วยสตินวัตกรรม

3. เพื่อนำเสนอผลลัพธ์และประสิทธิภาพของการพัฒนากลยุทธ์ของวัดสารอดเพื่อความยั่งยืนด้วยสตินวัตกรรม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็น การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยประยุกต์ใช้ อริยสัจโมเดล (Ariyasacca Model) เป็นกรอบในการดำเนินการวิจัย เพื่อให้กระบวนการศึกษาสามารถเชื่อมโยงตั้งแต่การทำความเข้าใจสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง การวิเคราะห์เหตุปัจจัยของปัญหา การกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ ตลอดจนการพัฒนาแนวทางและนำไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย ทุกข์ คือ การศึกษาบริบทและสภาพปัญหาของการบริหารจัดการวัด สมุทัย คือ การวิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่ทำให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ไม่บรรลุผล นิโรธ คือ การกำหนดสภาพที่พึงประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนา และ มรรค คือ การพัฒนากลยุทธ์และกระบวนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อพัฒนากลยุทธ์เชิงพุทธเพื่อความยั่งยืนของวัดด้วยสตินวัตกรรมให้สอดคล้องกับบริบทจริงของวัดสารอด และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาด้านเนื้อหา เอกสาร แนวคิด และทฤษฎี

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร ตำรา บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกรอบสำหรับการพัฒนากลยุทธ์ของวัดสารอด โดยประยุกต์ใช้ อริยสัจโมเดล (Ariyasacca Model) เป็นกรอบในการวิเคราะห์ ประกอบด้วย ทุกข์ การศึกษาบริบทและสภาพปัญหา สมุทัย การวิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยของปัญหา นิโรธ การกำหนดสภาพที่พึงประสงค์และเป้าหมายการพัฒนา และ มรรค การกำหนดแนวทางและพัฒนากลยุทธ์เพื่อนำไปสู่เป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม

ในส่วนของหลักพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยศึกษา สัปปุริสธรรม 7 ปาปณิกธรรม 3 และสตินวัตกรรม เพื่อนำมาบูรณาการเป็นฐานด้านสติ ปัญญา และคุณธรรมในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และพัฒนากลยุทธ์ จากนั้นสังเคราะห์องค์ความรู้ทั้งหมดเป็นกรอบเบื้องต้นสำหรับการศึกษาภาคสนามและการพัฒนากลยุทธ์ของวัดสารอดในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาในภาคสนาม

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาภาคสนาม ณ วัดสารอด เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร เพื่อให้เข้าใจบริบทของพื้นที่วิจัยจากสภาพจริง โดยศึกษาทั้งโครงสร้างการบริหาร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจหลัก แผนงาน โครงการ กิจกรรม บุคลากร ทรัพยากร และรูปแบบการบริหารจัดการภายในวัด ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของวัด

การศึกษาภาคสนามให้ความสำคัญกับภารกิจที่หลากหลายของวัดสารอด ทั้งด้านการปกครอง การศึกษาพระปริยัติธรรม การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การปฏิบัติธรรม การสาธารณสงเคราะห์ และการพัฒนาชุมชน รวมถึงการดำเนินกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ เพื่อวิเคราะห์ว่าภารกิจเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของวัดอย่างไร

ผู้วิจัยใช้กรอบ อริยสัจโมเดล ในการศึกษาพื้นที่ โดยเริ่มจากการค้นหา “ทุกข์” หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง เช่น ช่องว่างในการสื่อสารกลยุทธ์ การขาดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน การดำเนินกิจกรรมที่ยังไม่เชื่อมโยงกัน และการติดตามผลที่ยังไม่เป็นระบบ จากนั้นวิเคราะห์ “สมุทัย” หรือสาเหตุที่อยู่เบื้องหลังปัญหา ตลอดจนศึกษาความต้องการและสภาพที่พึงประสงค์ในฐานะ “นิโรธ” เพื่อนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาในส่วนของ “มรรค” ต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Selection) จากผู้มีความรู้ ประสบการณ์ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวัด โดยสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 23 รูป/คน เพื่อศึกษาบริบท ปัญหา สาเหตุ ความต้องการ และแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ ส่วนการทดลองใช้กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ กำหนดผู้เข้าร่วม จำนวน 27 รูป ซึ่งเป็นบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนภารกิจของวัดสารอด

ขั้นตอนที่ 4 เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในการศึกษา

ผู้วิจัยใช้เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อให้สามารถตรวจสอบและทำความเข้าใจปรากฏการณ์จากหลายมิติ โดยมีเครื่องมือสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยประเด็นการสัมภาษณ์ครอบคลุมบริบทของวัด วิสัยทัศน์และเป้าหมาย สภาพปัญหา สาเหตุของปัญหา ความต้องการจำเป็น การบริหารบุคลากรและทรัพยากร การมีส่วนร่วม การสื่อสารภายในองค์กร การติดตามผล ตลอดจนข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนากลยุทธ์เพื่อความยั่งยืนของวัด

2) การจัดประชุมกลุ่มย่อยและการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Focus Group/Workshop) จำนวน 6 รูป/คน ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์มาจัดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น วิเคราะห์สภาพปัญหา กำหนดเป้าหมายร่วม พิจารณากลยุทธ์ กำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบ วิเคราะห์ทรัพยากร และกำหนดแนวทางในการติดตามทบทวนผล กระบวนการดังกล่าวนำไปสู่การพัฒนาและขับเคลื่อน SAROD Model ให้สอดคล้องกับบริบทจริงของวัดสารอด

3) การศึกษาและติดตามผลการปฏิบัติ ภายหลังการดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของผู้เข้าร่วมและการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้จริง โดยพิจารณา 6 ด้าน ได้แก่ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ความเข้าใจในกลยุทธ์โดยรวม ความร่วมมือในการทำงาน ความมั่นใจในความสำเร็จของกลยุทธ์ ความมั่นใจต่อความสำเร็จของวัด และความมั่นใจในการทำงานของตนเอง เพื่อสะท้อนผลของกระบวนการทั้งในระดับบุคคล การทำงานร่วมกัน และการขับเคลื่อนองค์กร

ขั้นตอนที่ 5 การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำ SAROD Model ไปทดลองกับผู้เข้าร่วมจำนวน 27 รูป ผ่านกระบวนการ Module-Based Workshop จำนวน 5 โมดูล ได้แก่ 1) การกำหนดกรอบและทิศทางกลยุทธ์ 2) การสร้างความเข้าใจและคุณค่าร่วม 3) การวางแผนและจัดสรรทรัพยากร 4) การวิเคราะห์อุปสรรคและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และ 5) การจัดทำแผนและระบบติดตามทบทวน เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสามารถร่วมกันพัฒนากลยุทธ์จากบริบทจริงของวัดไปสู่แนวทางที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมกลุ่มย่อย การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และการวิพากษ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิมาวิเคราะห์ด้วย การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยดำเนินการอ่านและพิจารณาข้อมูลอย่างละเอียด จำแนกสาระสำคัญ จัดหมวดหมู่ประเด็น เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของข้อมูล และสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นต่าง ๆ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้กรอบ อริยสัจโมเดล เป็นส่วนหนึ่งในการจัดระบบข้อค้นพบ ได้แก่ ทุกข์ เพื่ออธิบายสภาพปัญหา สมุทัย เพื่อค้นหาเหตุและปัจจัยของปัญหา นิโรธ เพื่อกำหนดสภาพที่พึงประสงค์ และมรรค เพื่อสังเคราะห์แนวทางและกระบวนการพัฒนาที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

สำหรับข้อมูลผลการติดตาม ผู้วิจัยวิเคราะห์ด้วย ค่าเฉลี่ยและร้อยละ เพื่อเปรียบเทียบผลก่อนและหลังการพัฒนาใน 6 ด้าน และนำข้อมูลเชิงปริมาณดังกล่าวมาประกอบการอธิบายข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อให้เห็นทั้งระดับของการเปลี่ยนแปลงและลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายหลังการดำเนินกระบวนการ

ขั้นตอนที่ 7 การสรุปผลการศึกษาวิจัยและการนำเสนอผลการศึกษาวิจัย

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากทุกขั้นตอนมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 3 ข้อ ได้แก่ การศึกษาบริบท สภาพปัญหา ความต้องการ แนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรม การพัฒนากลยุทธ์ และการประเมินผลลัพธ์และประสิทธิภาพภายหลังการทดลองใช้

ผลการพัฒนานำไปสู่ SAROD Model ซึ่งเป็นกรอบการพัฒนากลยุทธ์ของวัดสารอดเพื่อความยั่งยืน โดยใช้สตินวัตกรรมเป็นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ S – Strategy, A – Alignment of Values, R – Resources, O – Organizational Culture และ D – Development & Review โดยมี สติและปัญญา เป็นแกนกลาง เชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดทิศทาง การสร้างคุณค่าร่วม การจัดสรรทรัพยากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร จนถึงการติดตามและทบทวนผลอย่างต่อเนื่อง

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการศึกษาพบว่า วัดสารอด เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร มีบทบาทสำคัญด้านการปกครอง การศึกษาพระปริยัติธรรม การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การปฏิบัติธรรม การสาธารณสงเคราะห์ และการพัฒนาชุมชน โดยมีเป้าหมายสู่การเป็น “ศูนย์รวมศาสนทายาทชั้นเลิศ ภายในปี พ.ศ. 2575” อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไม่ทั่วถึง การบูรณาการภารกิจและทรัพยากรยังไม่เป็นระบบ การกำหนดผู้รับผิดชอบไม่ชัดเจน และขาดระบบติดตาม ทบทวน และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจึงต้องการกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถเชื่อมโยง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ บุคลากร ทรัพยากร และการปฏิบัติ ให้เป็นทิศทางเดียวกัน โดยผลการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรม พบว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทฤษฎีระบบ สัปปุริสธรรม 7 ปาปณิกธรรม 3 และสตินวัตกรรม สามารถนำมาบูรณาการเป็นฐานในการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทของวัด โดยใช้สติและปัญญากำกับกระบวนการคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ และการมีส่วนร่วม

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลการพัฒนากลยุทธ์เริ่มจากการวิเคราะห์ บริบท ปัญหา สาเหตุ และสภาพที่พึงประสงค์ ตามกรอบอริยสัจโมเดล ได้แก่ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ และมรรค แล้วสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ สัปปุริสธรรม 7 ปาปณิกธรรม 3 และสตินวัตกรรม ก่อนนำร่างกลยุทธ์เข้าสู่การวิพากษ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงจนได้ SAROD Model ซึ่งมี สติและปัญญาเป็นแกนกลาง

SAROD Model ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ S – Strategy วิธีการชัด A – Alignment of Values คุณค่าสอดคล้อง R – Resources ทรัพยากรพร้อม O – Organizational Culture โอบล้อมด้วยวัฒนธรรม และ D – Development & Review พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง จากนั้นพัฒนาเป็นกระบวนการ Module-Based Workshop จำนวน 5 โมดูล เพื่อเชื่อมโยงการกำหนดทิศทาง การสร้างคุณค่าร่วม การจัดสรรทรัพยากร การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน และการติดตามทบทวนไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลการทดลองใช้ SAROD Model กับผู้เข้าร่วมจำนวน 27 รูป พบว่า ผู้เข้าร่วมสามารถวิเคราะห์บริบท กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากร และแนวทางติดตามผลได้ชัดเจนขึ้น รวมทั้งเกิดความเข้าใจร่วม การมีส่วนร่วม และความเชื่อมั่นในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของวัดเพิ่มขึ้น

ผลการประเมินภาพรวม 6 ด้าน พบว่า คะแนนเฉลี่ยเพิ่มจาก 6.28 คะแนน หรือร้อยละ 62.83 ก่อนการพัฒนา เป็น 9.31 คะแนน หรือร้อยละ 93.08 หลังการพัฒนา โดยด้านความเข้าใจในกลยุทธ์โดยรวมเพิ่มขึ้นมากที่สุดจาก 4.80 เป็น 8.75 คะแนน สะท้อนว่า SAROD Model ช่วยเชื่อมโยงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามทบทวนอย่างเป็นระบบ อันเป็นพื้นฐานของการพัฒนาวัดสารอดสู่ความยั่งยืน

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ คือ SAROD Model ซึ่งเป็นกรอบกลยุทธ์การพัฒนาวัดสารอดเพื่อความยั่งยืนโดยใช้สตินวัตกรรมเป็นฐานเกิดจากการสังเคราะห์บริบท สภาพปัญหา สาเหตุ ความต้องการจำเป็น แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ และหลักพระพุทธศาสนา โดยมี “สติ” เป็นแกนกลาง ในการกำกับการคิด การตัดสินใจ และการปฏิบัติ เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์จากระดับแนวคิดไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นระบบ



Figure1: The New Body of Knowledge

SAROD Model ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. S – Strategy: วิธีการชัด หมายถึง การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และวิธีดำเนินงานของวัดให้มีความชัดเจน โดยวิเคราะห์บริบท ปัญหา และความต้องการขององค์กร เพื่อให้ทุกกิจกรรมเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของวัด ไม่ดำเนินงานอย่างกระจัดกระจายหรือแยกส่วน

2. A – Alignment of Values: คุณค่าสอดคล้อง หมายถึง การสร้างความเข้าใจร่วมและทำให้คุณค่าเป้าหมาย และบทบาทของบุคลากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของวัด เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดและขับเคลื่อนงาน จนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (Ownership) และมองเห็นว่าภารกิจของตนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

3. R – Resources: ทรัพยากรพร้อม หมายถึง การบริหารและบูรณาการทรัพยากรของวัดทั้งบุคลากร งบประมาณ เวลา สถานที่ เทคโนโลยี ศาสนสมบัติ และเครือข่ายความร่วมมือ ให้สัมพันธ์กับกลยุทธ์และลำดับความสำคัญของงาน โดยใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

4. O – Organizational Culture: โอบล้อมด้วยวัฒนธรรม หมายถึง การสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งเสริมความร่วมมือ ความรับผิดชอบ การเสียสละ การรับฟัง การเรียนรู้ร่วมกัน และการทำงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม เพื่อให้กลยุทธ์สามารถขับเคลื่อนได้อย่างต่อเนื่องและไม่ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

5. D – Development & Review: พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การติดตาม ทบทวน ประเมินผล และพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง โดยนำผลจากการดำเนินงานและบทเรียนที่เกิดขึ้นกลับมาใช้ปรับปรุงแผนงาน เพื่อให้วัดสามารถเรียนรู้ ปรับตัว และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้อย่างเหมาะสม

จุดเด่นขององค์ความรู้ใหม่ คือ การทำให้องค์ประกอบทั้ง 5 มิได้ดำเนินงานแยกจากกัน แต่ทำงานเป็นกระบวนการเชื่อมโยงต่อเนื่อง จาก Strategy Alignment Resources Organizational Culture Development & Review และผลจากการทบทวนจะย้อนกลับไปใช้ปรับปรุง Strategy ในรอบต่อไป ทำให้เกิดวงจรการพัฒนากลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

ขณะเดียวกัน “สติ” ทำหน้าที่เป็นแกนกลางของทุกองค์ประกอบ โดยบูรณาการกับ สัปปุริสธรรม 7 และปาปณิกธรรม 3 ทำให้การบริหารมิได้มุ่งเพียงความสำเร็จของกลยุทธ์ แต่ให้ความสำคัญกับการรู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน รู้บุคคล ตลอดจนการใช้ปัญญาและคุณธรรมประกอบการตัดสินใจ

ดังนั้น แก่นสำคัญขององค์ความรู้ใหม่สามารถสรุปเป็นความสัมพันธ์ได้ว่า “สติเป็นฐาน วิธีการชัด คุณค่าสอดคล้อง ทรัพยากรพร้อม โอบล้อมด้วยวัฒนธรรม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง วัดเข้มแข็งและยั่งยืน”

อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยสามารถอภิปรายตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 3 ข้อ โดยเชื่อมโยงข้อค้นพบกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า วัดสารอดมีภารกิจที่หลากหลายทั้งด้านการปกครอง การศึกษาพระปริยัติธรรม การเผยแผ่พระพุทธศาสนา การปฏิบัติธรรม การสาธารณสงเคราะห์ และการพัฒนาชุมชน แต่ยังมีข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่ การสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไม่ทั่วถึง การบูรณาการภารกิจและทรัพยากรยังไม่เป็นระบบ การกำหนดผู้รับผิดชอบไม่ชัดเจน และขาดระบบติดตาม ทบทวน และประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างทิศทางการพัฒนาของวัดกับการนำไปสู่การปฏิบัติจริง

ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Phramaha Chatcharin Chitboon, Wongwatthanaphong and Dokchan (2024) ซึ่งพบว่า การบริหารวัดที่มีภารกิจหลายด้านมีความซับซ้อนในการประสานงาน การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามผล จึงจำเป็นต้องมีแผนงาน การแบ่งหน้าที่ และระบบบริหารจัดการที่ชัดเจน เช่นเดียวกับ Phrakrupalad Sittisak Chaturapatpisut (2020) ที่ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิผลของการบริหารวัดสัมพันธ์กับความสามารถในการวางแผน การจัดระบบและแบ่งงาน การมอบหมายหน้าที่ การประสานงาน และการควบคุมติดตามงาน ข้อค้นพบเหล่านี้สนับสนุนผลการวิจัยครั้งนี้ว่า การพัฒนาวัดให้สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันจำเป็นต้องเชื่อมโยง กลยุทธ์ ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากร การประสานงาน และการติดตามผล เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับ Chotichawaranont (2026) ซึ่งศึกษาสำนักปฏิบัติธรรมวัดสารอดและพบข้อจำกัดด้าน การจัดการที่ไม่เป็นระบบ การมีส่วนร่วม และการสื่อสารที่ยังไม่ครอบคลุม สะท้อนว่าปัญหาด้านระบบการทำงานและการสื่อสารเป็นประเด็นที่ปรากฏอยู่ในบริบทของวัดสารอดเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยครั้งนี้ขยายขอบเขตจากระดับสำนักปฏิบัติธรรมไปสู่ การพัฒนากลยุทธ์ของวัดสารอดในภาพรวม โดยมุ่งเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ บุคลากร ทรัพยากร การมีส่วนร่วม และระบบติดตามทบทวน เพื่อให้ทิศทางการพัฒนาสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในเชิงแนวคิด ข้อค้นพบดังกล่าวสามารถอธิบายเพิ่มเติมด้วย Senge (1990) โดยเฉพาะแนวคิด Shared Vision, Team Learning และ Systems Thinking ซึ่งเน้นการสร้างความเข้าใจในเป้าหมายร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน และการมองความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ในองค์กร จึงสนับสนุนความต้องการของวัดสารอดในการสร้างความเข้าใจร่วมและเชื่อมโยงภารกิจต่าง ๆ ให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์เชิงพุทธเพื่อความยั่งยืนของวัดด้วยสตินวัตกรรม พบว่า สามารถพัฒนาเป็น SAROD Model โดยมี “สติ” เป็นแกนกลาง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ S – Strategy: วิธีการชัด, A – Alignment of Values: คุณค่าสอดคล้อง, R – Resources: ทรัพยากรพร้อม, O – Organizational Culture: โอบล้อมด้วยวัฒนธรรม และ D – Development & Review: พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะการขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จไม่สามารถพัฒนาองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งโดยลำพัง แต่ต้องเชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดทิศทาง การสร้างความเข้าใจร่วม การจัดสรรทรัพยากร การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงาน ตลอดจนการติดตามและทบทวนผลอย่างต่อเนื่อง

การกำหนดองค์ประกอบ Alignment of Values มีความสอดคล้องอย่างชัดเจนกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่ให้ความสำคัญกับ Shared Vision กล่าวคือ องค์กรจะสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันได้เมื่อสมาชิกมิได้เพียงรับทราบวิสัยทัศน์ แต่มีความเข้าใจและความผูกพันต่อภาพอนาคตที่ต้องการสร้างร่วมกัน ขณะเดียวกัน Team Learning และ Systems Thinking ยังสนับสนุนการทำงานข้ามภารกิจและการมององค์กรเป็นองค์รวม ซึ่งสัมพันธ์กับองค์ประกอบ Resources และ Organizational Culture ของ SAROD Model

ในมิติของพระพุทธศาสนา SAROD Model มีความแตกต่างจากกรอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั่วไป เนื่องจากนำสัปปุริสธรรม 7 ปาปณิกธรรม 3 และสตินวัตกรรม เข้ามากำกับกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะการใช้ “สติ” เป็นฐานของการรับรู้ การคิด การตัดสินใจ และการปฏิบัติ ทำให้การบริหารไม่ได้พิจารณาเพียงประสิทธิภาพของงาน แต่ครอบคลุมความเหมาะสมทางคุณธรรมและปัญญาด้วย แนวทางการบูรณาการเช่นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การบูรณาการการบริหารวัดตามหลักปรัชญาพุทธเถรวาทในจังหวัดยโสธร ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการเชื่อมโยงแนวคิดการบริหารวัดกับหลักปรัชญาพุทธเถรวาท แต่ SAROD Model เพิ่มมิติ

ของกระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์จากแผนสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน จึงเป็นการต่อยอดการบูรณาการหลักพุทธธรรมจากระดับหลักการไปสู่กลไกการบริหารเชิงกลยุทธ์ของวัด

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อนำเสนอผลลัพธ์และประสิทธิภาพของกลยุทธ์การพัฒนาวัดสารอดเพื่อความยั่งยืนโดยใช้สตินวัตกรรมเป็นฐานพบว่า ภายหลังการนำ SAROD Model ไปใช้ ผู้เข้าร่วมมีผลการประเมินดีขึ้นทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ ความเข้าใจในกลยุทธ์โดยรวม ความร่วมมือในการทำงาน ความมั่นใจในความสำเร็จของกลยุทธ์ ความมั่นใจต่อความสำเร็จของวัด และความมั่นใจในการทำงานของตนเอง โดยคะแนนเฉลี่ยภาพรวมเพิ่มจาก 6.28 คะแนน หรือร้อยละ 62.83 เป็น 9.31 คะแนน หรือร้อยละ 93.08 แสดงให้เห็นว่ากระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามาร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ ร่วมกำหนดทิศทาง และร่วมขับเคลื่อนกลยุทธ์ ช่วยสร้างทั้งความเข้าใจและความเชื่อมั่นต่อการทำงานขององค์กร

ทั้งนี้เพราะการนำ SAROD Model ไปใช้มิได้เป็นเพียงการถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้จากสถานการณ์จริงของวัด ผู้เข้าร่วมจึงสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้กับภารกิจของตนเอง เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เห็นความสัมพันธ์ของงานแต่ละฝ่าย และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายร่วมของวัดมากขึ้น ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ซึ่งให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการเรียนรู้เป็นทีม เพราะการเรียนรู้ร่วมกันทำให้สมาชิกสามารถพัฒนาความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการร่วมกันได้

นอกจากนี้ ผลที่เกิดขึ้นยังสอดคล้องในเชิงหลักการกับงานของ Baron (2016) ที่ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำและสติผ่านกระบวนการ Action Learning โดยพบว่ากระบวนการเรียนรู้ที่ให้ผู้เข้าร่วมทำงานกับปัญหาจริง ร่วมแลกเปลี่ยนมุมมอง และสะท้อนการเรียนรู้ สามารถส่งเสริมการพัฒนาสติและภาวะผู้นำได้ ความสอดคล้องดังกล่าวช่วยอธิบายผลของงานวิจัยครั้งนี้ว่า การนำ “สติ” มาประกอบกับกระบวนการเรียนรู้และการปฏิบัติจริง มีส่วนสนับสนุนการตระหนักรู้ การพิจารณาปัญหา และการทำงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยครั้งนี้แตกต่างตรงที่นำกระบวนการดังกล่าวมาใช้ใน บริบทองค์กรสงฆ์และการบริหารวัด และเชื่อมโยงกับองค์ประกอบของ SAROD Model โดยตรง

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยทั้ง 3 วัตถุประสงค์มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นลำดับ กล่าวคือ วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ทำให้ค้นพบช่องว่างระหว่างกลยุทธ์กับการปฏิบัติ วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 นำข้อค้นพบดังกล่าวมาพัฒนาเป็น SAROD Model และ วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 แสดงให้เห็นผลภายหลังการนำโมเดลไปใช้จริง จุดเด่นของงานวิจัยจึงอยู่ที่การนำศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์มาบูรณาการกับหลักพระพุทธศาสนาและสตินวัตกรรม โดยมิได้หยุดอยู่ที่การสร้างแผน แต่สร้างกลไกเชื่อมโยง “กลยุทธ์–คน–ทรัพยากร–วัฒนธรรม–การพัฒนาและทบทวน” เข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการขับเคลื่อนการบริหารวัดไปสู่ความเข้มแข็งและความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ

สรุป

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาวัดสารอดเพื่อความยั่งยืนโดยใช้สตินวัตกรรมเป็นฐานเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ โดยประยุกต์ใช้อริยสัจโมเดลเป็นกรอบในการศึกษาปัญหา วิเคราะห์สาเหตุ กำหนดสภาพที่พึงประสงค์ และพัฒนาแนวทางสู่การปฏิบัติจริงในบริบทของวัดสารอด เขตราษฎร์บูรณะ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า แม้วัดจะมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และภารกิจที่ชัดเจน แต่ยังมีช่องว่างระหว่างการกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะด้านการสื่อสาร การสร้างความเข้าใจร่วม การกำหนดผู้รับผิดชอบ การบริหารทรัพยากร และการติดตามประเมินผล

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลนำไปสู่การพัฒนา SAROD Model ซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนากลยุทธ์เชิงพุทธ โดยมี “สติ” เป็นแกนกลาง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ Strategy วิธีการชัด Alignment of Values คุณค่าสอดคล้อง Resources ทรัพยากรพร้อม Organizational Culture โอบล้อมด้วยวัฒนธรรม และ Development & Review พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยบูรณาการศาสตร์การบริหารสมัยใหม่กับหลักสัปปุริสธรรม 7 ปาปณิกธรรม 3 และสตินวัตกรรม เพื่อเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ บุคลากร ทรัพยากร และการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน

ภายหลังการนำ SAROD Model ไปใช้ พบว่า ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มีความร่วมมือในการทำงาน และมีความเชื่อมั่นต่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัดเพิ่มขึ้น โดยคะแนนเฉลี่ยภาพรวมเพิ่มจาก 6.28 คะแนน หรือร้อยละ 62.83 เป็น 9.31 คะแนน หรือร้อยละ 93.08 สะท้อนให้เห็นว่า SAROD Model สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการวัดได้จริง ช่วยลดช่องว่างระหว่างการกำหนดกลยุทธ์กับการปฏิบัติ สร้างการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบร่วม ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำวัดไปสู่ ความเข้มแข็งและความยั่งยืน อย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า วัดสารอดมีช่องว่างระหว่างการกำหนดกลยุทธ์กับการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยเฉพาะด้านการสื่อสาร การกำหนดผู้รับผิดชอบ และการติดตามผล ดังนั้น วัดและหน่วยงานทางพระพุทธศาสนา ควรจัดระบบการสื่อสารแผนกลยุทธ์ กำหนดผู้รับผิดชอบแต่ละภารกิจ และสร้างระบบติดตามผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า SAROD Model สามารถใช้เป็นกรอบเชื่อมโยงกลยุทธ์ บุคลากร ทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารวัดและองค์กรทางพระพุทธศาสนา ควรนำ SAROD Model ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละพื้นที่ โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมและใช้สติเป็นฐานในการบริหารจัดการ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า ภายหลังการนำ SAROD Model ไปใช้ ผู้เข้าร่วมมีความเข้าใจ ความร่วมมือ และความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้น ดังนั้น วัดสารอดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรนำกระบวนการไปใช้ต่อเนื่อง พร้อมติดตาม ทบทวน และประเมินผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการบริหารจัดการ

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาการนำ SAROD Model ไปทดลองใช้กับวัดที่มีบริบทแตกต่างกัน เพื่อศึกษาความเหมาะสมและความสามารถในการประยุกต์ใช้

2.2 ควรศึกษาผลของ SAROD Model ในระยะยาว โดยติดตามการเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารบุคลากร และความยั่งยืนของวัด

2.3 ควรพัฒนาตัวชี้วัดและเครื่องมือประเมินประสิทธิผลของ SAROD Model เพื่อให้สามารถประเมินผลการนำกลยุทธ์เชิงพุทธไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

References

Baron, L. (2016). Authentic Leadership and Mindfulness Development Through Action Learning. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 296–311.

Chaturapatpisut, P. S. (2020). Factors Affecting the Effectiveness of Sangha Administrators in Temple Administration. *Journal of MCU Humanities Review*, 6(2), 351–365.

Chotichawaranont, W. (2026). The Management Development for Wat Sarod Meditation Center Through Buddhist Peaceful Means. *Journal of MCU Peace Studies*, 14(2), 803–812.

Mintzberg, H. (1994a). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.

Mintzberg, H. (1994b). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York, NY: Free Press.

Paengsrisan, B., & Boonpoo, S. (2019). Leadership of Somdet Phra Buddhacharya (At Asabhamahathera) in Sangha Administration. *Journal of MCU Peace Studies*, 7(5), 1318–1329.

Phra Punyakorn Punyataro (Chanpradaeng), Bamrungphak, S., & Phramaha Jaising Siridhammo (Thuansri). (2025). The Integration of Temple Management According to Theravada Buddhist Philosophy in Yasothon Province. *Dhammathas Academic Journal*, 25(2), 167–182.

Phrakrumanoondhammadat, & Laping, U. (2024). Temple Administration in Chiang Mai Province Based on Theravada Buddhist Philosophy. *Journal of Graduate Studies Review, MCU Phrae Campus*, 10(1), 174–188.

Phramaha Chatcharin Chitboon, Wongwatthanaphong, K., & Dokchan, P. (2024). Temple Management for the Stability of Buddhism in Mueang District, Phitsanulok Province. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(12), 1676–1693.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday/Currency.

Sukpoon, T., Wongjunya, N., Wongjunya, C., & Pungnirund, B. (2026). A Model for Enhancing the Operational Effectiveness of Temples in Bangkok and Metropolitan Areas. *Rajapark Journal*, 20(66), 126–146.