

รูปแบบการจัดการสัปปายะในสำนักปฏิบัติธรรม  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

The Management Model of Suitable Things in Dhamma  
Practice School Northeast Region Thailand

พระลิขิต ทินนพลโย (เมืองจันทร์)  
Phra Likit Dinnapanākho (Muangchan)<sup>๑</sup>

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นการรายงานผลการวิจัยคุณิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการจัดการสัปปายะในสำนักปฏิบัติธรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ (๑) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การสำหรับสำนักปฏิบัติธรรมและหลักสัปปายะตามคัมภีร์พระพุทธศาสนา (๒) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการสัปปายะของสำนักปฏิบัติธรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย (๓) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปายะสำหรับสำนักปฏิบัติธรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและภาคสนาม สัมภาษณ์เชิงลึก นำเสนอโดยการพรรณนาโวหาร

ผลการวิจัยพบว่า สภาพทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรมควรมีความพร้อมทางด้านอาคารสถานที่ มีความสะอาด ปลอดภัย ร่มรื่น มีจัดสถานที่สำหรับการเดินจงกรมปฏิบัติธรรม การจัดการสัปปายะเพื่อการปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐานที่เหมาะสมแก่จริตของผู้ปฏิบัติ พระวิปัสสนาจารย์ ควรมีความรู้ความสามารถ เข้าใจในการถ่ายทอดความรู้หลักวิปัสสนากัมมัฏฐาน และมีข้อวัตรปฏิบัติที่น่าศรัทธาเลื่อมใส

คำสำคัญ : สัปปายะ, สำนักปฏิบัติธรรม, รูปแบบการจัดการ

---

<sup>๑</sup> สาขาวิชาพระพุทธศาสนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
Buddhist Studies, Graduate School, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

## Abstract

This article is a report of research results in dissertation, namely; 'The Management Model for Suitable Things of Dhamma Practice School in Northeast Region of Thailand'. The Article has three objectives, namely; (1) to study the concept of organizational Management theories for the Dharma practice school based on the suitable things [Sappaya] in Buddhist scriptures (2) to study the state of management for suitable things of Dhamma practice school in the Northeast region of Thailand and (3) to develop a management model based on the suitable things for the practice school in the Northeast region of Thailand. This is a qualitative research with field studies by using in-depth interview, and presentation of research results in depictive method.

The results of research were found that in general condition of Dharma practice school it should be ready for the building, the place is clean, safe, shady, and should have some area for walking meditation practice. Moreover, it should be managed the suitable things for practitioners who have difference in characteristic behavior. In other word, the Venerable Master should have knowledge abilities and understanding to transfer the knowledge of insight meditation, in the same time they should have faithful convictions.

**Keywords:** The suitable things, Dhamma practice school, the management model

## ๑. บทนำ

การปฏิบัติกัมมัฏฐาน เป็นวิธีการฝึกคนให้เจริญองกาม ให้เข้าใจถึงสภาวะธรรมตามความเป็นจริง จิตที่ได้รับการฝึกอบรมเป็นพื้นฐานที่มั่นคงดีแล้ว ย่อมจะปฏิบัติต่อสิ่งทั้งหลายอย่างถูกต้อง ก่อให้เกิดความเจริญพัฒนาทางกาย พัฒนาความประพฤติ สภาพจิตใจและทางปัญญาเป็นลำดับขั้นตอนขึ้นไป ในหุตยอนาคตภยสูตร<sup>๒</sup> ได้ตรัสไว้ว่า “เมื่อพิจารณาเห็นภัยในอนาคตควรเป็นผู้ไม่ประมาท มีความเพียร อุทิศกายและใจอยู่เพื่อถึงธรรมที่ยังไม่ถึง เพื่อบรรลุธรรมที่ยังไม่บรรลุ เพื่อทำให้แจ้งที่ยังไม่ได้ทำให้แจ้งเสียก่อน เมื่อเรามีแล้วก็จักอยู่สบาย” และสิ่งที่อำนวยความสะดวกของผู้ปฏิบัติ เป็นแนวทางที่พระพุทธเจ้าตรัสในสมาธิมุลกสัปปายการีสูตรให้ผู้ปฏิบัติธรรมเรียกว่า “สัปปายะ” ดังคำที่ตรัสว่า “บุคคลผู้ได้ฉลาดในการตั้งจิตมั่นในสมาธิ และทำสัปปายะในสมาธิ เป็นผู้เลิศ ประเสริฐ เป็นประธาน สูงสุด และยิ่งใหญ่ที่สุด”<sup>๓</sup>

บุคคลที่มีใจน้อมไปในทางประพฤติปฏิบัติที่ดีควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นสัปปายะคือ สภาวะที่เกื้อหนุน หรือเป็นที่สบายเหมาะสม โดยเฉพาะที่ช่วยเกื้อหนุนการบำเพ็ญและประคับประคองรักษาสมาธิ<sup>๔</sup> ปัจจัยที่เกื้อหนุนการประพฤติปฏิบัติธรรมและการดำเนินชีวิตของมนุษย์มีคุณภาพดีขึ้น สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข มีพลังกายและพลังใจในการนำพาไปสู่ความสำเร็จ

ในปัจจุบันมีวัดมากมาย มีความหลากหลายทั้งขนาดและพื้นที่ และฐานะวัดต่างกัน บางวัดจัดคล้ายสวนป่าธรรมชาติ แต่บางวัดเต็มไปด้วยสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ บางวัดมีประชาชนอยากเข้าไปบวชศึกษาปฏิบัติธรรม แต่บางวัดประชาชนไม่อยากจะเข้าไป เพราะสับสนวุ่นวาย บางวัดดูสะอาด สงบ ร่มรื่น ให้ความสว่างทางจิต และปัญญา ในขณะที่บางวัดมีความมืดเพี้ยนไปจากเดิมซึ่งเคยเป็นที่พำนักของพระภิกษุสงฆ์ สามเณร ดูเหมือนกับว่าเป็นที่อยู่อาศัยของคฤหัสถ์มากกว่า ดังนั้น ผู้ที่ประสงค์เข้าปฏิบัติธรรม จึงต้องเลือกสัปปายะอันได้แก่สำนักปฏิบัติธรรมที่สมควรแก่การปฏิบัติ คือ ใกล้เคียงวัดในการเดินทางและมีอาหารพอดีสำหรับการบริโภคนั้น มีความปลอดภัยในเบื้องต้น อิริยาบถที่เหมาะสม ครูอาจารย์ที่เป็นกัลยาณมิตร ดังพุทธพจน์ที่ทรงตรัสในปฐมปฐกสัมภิตาสสูตรว่า “กำหนดดี มาสิการดี ความจำดีรู้ด้วยปัญญาซึ่งนิมิตในธรรมที่เป็นสัปปายะและอัสัปปายะ”<sup>๕</sup>

<sup>๒</sup> อภ. ปญจก. (ไทย) ๒๒/๓๘/๑๔๑.

<sup>๓</sup> ส.ข. (ไทย) ๑๗/๖๗๑/๓๙๔.

<sup>๔</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์ (ชำระ-เพิ่มเติม ช่วงที่๑)**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๔๓๑-๔๓๒.

<sup>๕</sup> อภ.สตตก. (ไทย) ๒๓/๓๘/๕๙.



ปัจจัยที่เกื้อหนุนที่ดีบรรยากาสติ อยู่ในสถานที่ปลอดภัยส่งเสริมให้จิตสงบเร็วขึ้น ซึ่งผู้ที่ปฏิบัติธรรม หลายท่านในสมัยพุทธกาลเลือกสถานที่ปฏิบัติ ที่เป็นสัปปายะ เช่น พระอัญญาโกณฑัญญะ หลังจากพระพุทธเจ้าทรงบรรลุนุตรสัมโพธิญาณแล้วจึงเสด็จไปโปรดปัญจวัคคีย์นั้น ซึ่งพำนักอยู่ในกระท่อมกลางป่าที่อุดมสมบูรณ์ด้วยพันธุ์ไม้นานาชนิด คือ ป่าอิสิปตนมฤคทายวัน เป็นสัปปายะที่ดีต่อการเข้าถึงธรรมได้อย่างเหมาะสม ดังพุทธพจน์ที่ตรัสว่า

อริยะสาวกไปสู่ป่าก็ดี ไปสู่โคนไม้ก็ดี ไปสู่เรือนว่างก็ดี ย่อมพิจารณาเห็นดังนี้ว่า สิ่งนี้ว่างจากอัตตา หรือสิ่งที่เกิดด้วยอัตตา เมื่ออริยะสาวกนั้นปฏิบัติอย่างนี้แล้ว เป็นผู้มากด้วยปฏิพานั้นอยู่จิตย่อมผ่องใสในอายตนะ เมื่อมีความผ่องใส อริยะสาวกนั้นย่อมเข้าถึงอภิญญาญาณตนสมาบัติหรืออ่อนโยนไปในปัญญาในปัจจุบัน<sup>๖</sup>

ในคัมภีร์พระพุทธศาสนากล่าวถึง บุคคลผู้มีใจโน้มไปทางประพฤติปฏิบัติที่ดี ควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นสัปปายะให้เกิดขึ้นทางทวารทั้งหก เพราะสภาพแวดล้อมที่เป็นสัปปายะจะทำให้ประสบแต่สิ่งที่ดี ทำให้จิตใจสงบ ส่วนการประสบกับสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นสัปปายะจะมีส่วนทำให้กิเลสตัณหาเกิดขึ้นได้<sup>๗</sup> สถานที่และสภาพแวดล้อมที่ดีจะมีส่วนเกื้อหนุนการประพฤติปฏิบัติที่ดี สภาพแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในยุคปัจจุบันมีส่วนทำให้คุณภาพชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนไปในทิศทางที่ดีและไม่ดีได้ เมื่อมนุษย์ประสบกับสภาพแวดล้อมที่ดีและเหมาะสมกับจริตก็สามารถที่จะดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข มีพลังกายและพลังใจในการเดินทางสู่เป้าหมายที่วางไว้ อย่างไรก็ตามมนุษย์กับสภาพแวดล้อมจึงไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างสิ้นเชิง จึงควรสร้างจิตสำนึกให้มีความรับผิดชอบต่อธรรมชาติ ต่อมนุษย์ต่อสังคม และสภาพแวดล้อมให้อยู่คู่กันไป

จากการศึกษาสัปปายะที่ปรากฏในพระไตรปิฎก และนักปราชญ์ทางพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์จะศึกษาให้ชัดเจนทั้งในแง่จุดเด่น จุดด้อยของสำนักปฏิบัติธรรมและการจัดการสัปปายะ จากนั้นจึงทำการพัฒนารูปแบบการจัดการสัปปายะสำหรับสำนักปฏิบัติธรรมที่เหมาะสมกับการพัฒนาสำนักปฏิบัติธรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ตามหลักการแนวคิดที่ได้ปรากฏเกี่ยวกับการจัดการสัปปายะของพระพุทธศาสนาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการปฏิบัติธรรมของบรรพชิต และคฤหัสถ์เป็นปัจจัยแห่งการดำรงชีวิตที่เกื้อกูลต่อหลักธรรมได้ จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “รูปแบบการจัดการสัปปายะในสำนักปฏิบัติธรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ” เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการจัดการสัปปายะ ที่เกื้อกูลต่อการดำรงชีวิตในปัจจุบันตามแนวทางพระพุทธศาสนา และนำเสนอรูปแบบการจัดการสัปปายะให้เป็นพื้นที่ ที่เหมาะสมในสำนักปฏิบัติธรรมให้เป็นสัปปายะ

<sup>๖</sup> ม.อ. (ไทย) ๑๔/๖๙-๗๐/๗๕.

<sup>๗</sup> ม.อ. (ไทย) ๑๔/๖๓-๖๕/๖๖-๗๒.



ที่เอื้อต่อการเข้าถึงธรรมในสังคมไทยปัจจุบัน ตามแนวทางคำสอนของพระพุทธเจ้า โดยอาศัยกรอบแนวคิดของพระพุทธศาสนาเป็นแกนหลักในการศึกษา มีวัตถุประสงค์ดังนี้

## ๒. วัตถุประสงค์การวิจัย

๒.๑ เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การสำหรับสำนักปฏิบัติธรรม และหลักสัปปายะตามคัมภีร์พระพุทธศาสนา

๒.๒ เพื่อศึกษาสภาพการบริการจัดการสัปปายะของสำนักปฏิบัติธรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

๒.๓ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการตามหลักสัปปายะสำหรับสำนักปฏิบัติธรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

## ๓. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการสัปปายะในสำนักปฏิบัติธรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” เป็นการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับรูปแบบการจัดการสัปปายะ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview research) มีการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดการจัดการสัปปายะแบบสมัยใหม่ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ปรากฏอยู่ในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนและองค์ประกอบของการจัดการสำนักปฏิบัติธรรมตามหลักสัปปายะมีการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

๓.๑ **ด้านเนื้อหา** การศึกษา “รูปแบบการจัดการสัปปายะในสำนักปฏิบัติธรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” ที่เอื้อต่อการเข้าถึงธรรมในสังคมไทยปัจจุบัน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูล จากปฐมภูมิ (Primary sources) ศึกษาจากพระไตรปิฎก อรรถกถา ฎีกา ใน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัย

๓.๒ **ประชากร** ผู้วิจัยได้ดำเนินการลงพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลภาคสนามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสำนักปฏิบัติธรรมในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้พิจารณาถึงหลัก ๒ อย่าง คือ

๑) เป็นสำนักปฏิบัติธรรมที่เลือกเป็นตัวแทนของรูปแบบการจัดการสัปปายะในสำนักปฏิบัติธรรม

๒) เป็นสำนักปฏิบัติธรรมที่คัดเลือกจากภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้รับใบอนุญาตการจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรม ถูกต้องสำนักงานพุทธศาสนาแห่งชาติและมีรูปแบบการจัดสัปปายะในลักษณะต่าง ๆ

### ๓.๓ กลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง แบบเจาะจง โดยพิจารณาเรื่องความหลากหลายของด้านประชากรเป็นหลักจากการจัดการสำนักปฏิบัติทั้ง ๕ สำนัก ที่มีความเกี่ยวข้องการจัดการสัปปายะ



### ๓.๔ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากข้อมูลเอกสาร และข้อมูลภาคสนาม คือ พระไตรปิฎก อรรถกถา และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วน แนวคิดวิทยาการสมัยใหม่ และทางพระพุทธศาสนา โดยมีแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. ๒๕๓๙ และ แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ หนังสือสำคัญทางพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับงานศึกษาวิจัย นอกจากนี้ผู้วิจัยยังลงพื้นที่ภาคสนามเพื่อให้ได้ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การสัมภาษณ์ และการเข้าร่วม กิจกรรมในสำนักปฏิบัติธรรม

### ๓.๕ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการสัปปายะในวิทยาการ สมัยใหม่ จากตำรา เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ ๒ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือคือ การรวบรวมข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) จำแนกและจัดหมวดหมู่หลักการ คำสอน จากนั้นผู้วิจัยใช้การตีความเกี่ยวกับ รูปแบบการจัดการสัปปายะที่ปรากฏอยู่ในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเถรวาท โดยใช้กรอบแนวคิด การจัดการสัปปายะที่ได้ศึกษาในขั้นตอนที่ ๑ เป็นกรอบในการวิเคราะห์

ขั้นตอนที่ ๓ นำผลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ ๑ - ๒ เป็นแนวทางในการสำรวจ สภาพการจัดองค์ความรู้ของสำนักปฏิบัติธรรมประจำจังหวัดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการ จัดการสัปปายะและขั้นตอนของการจัดการสัปปายะของสำนักปฏิบัติธรรม โดยการสัมภาษณ์เชิง ลึก (In-depth interview) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) โดย ออกแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

ขั้นตอนที่ ๔ การศึกษาวิจัยครั้งนี้กำหนดประเด็นในการศึกษาสัมภาษณ์ไว้ ๔ ประเด็น (๑) สภาพทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรม (๒) การจัดการสัปปายะ (๓) องค์ประกอบของ การจัดการสัปปายะของสำนักปฏิบัติธรรม และ (๔) การจัดการสัปปายะแบบใหม่ที่พึงประสงค์ ทั้ง ๕ สำนัก

ขั้นตอนที่ ๕ สรุปผลจากการศึกษาเพื่อหาข้อสรุป และนำเสนอรายงานผลการ ศึกษาวิจัยในรูปแบบพรรณนาต่อไป

## ๔. สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยพบว่า การศึกษาเรื่องสัปปายะที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา พบว่า สัปปายะ คือ ขบวนการแสวงหาความสะดวกในการปฏิบัติธรรม เพื่อให้เหมาะสม สะดวกสบายแก่อริยาศัยของผู้ปฏิบัติธรรม เป็นประโยชน์ต่อการเจริญวิปัสสนาและสมถ กัมมัฏฐาน ดังนั้นสถานที่และสภาพแวดล้อมนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะสภาพแวดล้อมที่ดี เป็นสิ่งที่สนับสนุนการปฏิบัติธรรมของผู้ปฏิบัติธรรม เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติธรรมให้ผลของการ

ปฏิบัติธรรมก้าวหน้า เป็นการประกอบสมาธิให้มั่นคง สบายในทางพระพุทธศาสนา หมายถึง สถานที่และบุคคลซึ่งเป็นที่สบาย ที่เหมาะ เกื้อกูล ช่วยสนับสนุนในการบำเพ็ญการเจริญภาวนา ให้ได้ผลดี คือ อวาส โจร ภัตตะ บุคคะ โภชนะ อุต และอิริยาสัปปายะ สัปปายะทั้ง ๗ ประการนี้สัมพันธ์อย่างใกล้ชิดช่วยสนับสนุนในการบำเพ็ญภาวนาให้ได้ผลดี ช่วยให้สมาธิตั้งมั่นไม่เสื่อมถอย ซึ่งเป็นคำสอนของพระพุทธเจ้าในการประพฤติปฏิบัติสมณธรรมตามพระธรรมวินัย เพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติสมณธรรมของพุทธบริษัท ๔

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการจัดการองค์การและการจัดการของสำนักปฏิบัติธรรมตามหลักพระพุทธศาสนา พบว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การทำให้เจริญขึ้น การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในทางเจริญขึ้น การบริหารจัดการเป็นหัวใจหลักของการนำองค์การไปสู่การบรรลุผลความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ ของการดำเนินงาน องค์การจะมีความเจริญก้าวหน้า และสร้างความพึงพอใจทั้งแก่ผู้มาใช้บริการหรือบุคลากรขององค์การ องค์การเป็นที่รวมของบุคคลเป็นหมู่คณะ ดำเนินงานโดยอาศัยปัจจัย จัดกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้ นำไปสู่ผลผลิตขององค์การตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายความสำเร็จขององค์การ ก็คือการมี ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการทำงานของบุคลากรในองค์การ และการ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การจะประสบความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้า เกิด ความพึงพอใจในผลผลิตขององค์การ จำเป็นต้องศึกษาแนวคิดแนวปฏิบัติ ในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์การประกอบต่างๆ ขององค์การ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผู้บริหารด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ ปัจจัยการบริหารองค์การ และกระบวนการบริหาร จัดการองค์การ

ทฤษฎีการบริหารจัดการเป็นภารกิจและกระบวนการของผู้บริหารในการใช้ศิลปะ และศาสตร์ต่าง ๆ บริหารจัดการองค์การ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ประสานให้เกิดความร่วมมือ แรงร่วมใจของสมาชิกในองค์การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีการบริหารจัดการและแนวคิดการบริหารจัดการมีสาระสำคัญ และมีขั้นตอนคล้ายคลึงกัน ผู้นำองค์การควรตัดสินใจเลือกทฤษฎีและแนวคิดที่เห็นว่าดีที่สุด ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ ต่อองค์การของตนหรือต่อการทำงานของตนเป็นสำคัญ หลักสำคัญของ SWOT ก็คือ การ วิเคราะห์ โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้าน คือ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อม ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กร มีอยู่ เพื่อให้รู้ ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อมภายในชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค ซึ่ง เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร (รู้เขา) รู้จักสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้ง สิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการ เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ที่มีต่อองค์กร

การวิเคราะห์ SWOT หรือการทำ SWOT Analysis เป็นเทคนิคหรือวิธีการที่ ผู้บริหารควรกำหนดดังนี้ ๑) หลักการสำคัญของ SWOT คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจ



สภาพแวดล้อม ๒ ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อมภายในชัดเจน และวิเคราะห์โอกาสอุปสรรค เพื่อให้รู้สภาพแวดล้อมภายนอก (รู้เขา) การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่จะมีผลต่อองค์กร และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป ๒) ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งข้อมูลของปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่าง จะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในทางกลับกัน อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม ๓) ขั้นตอนวิธีการดำเนินการทำ SWOT Analysis การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้าง ด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็งขององค์กรลดจุดอ่อนขององค์กรให้มันน้อยที่สุดได้ และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถกำหนด กลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การบริหารจัดการองค์กรนั้น จะต้องทำการวิเคราะห์ SWOT ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเสียก่อน แล้วจึงวางแผนโครงการ กำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร

การจัดการของสำนักปฏิบัติธรรม การจัดตั้งสำนักปฏิบัติธรรมตามเจตนารมณ์แห่งระเบียบมหาเถรสมาคม แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากสำนักปฏิบัติธรรมส่วนใหญ่ที่ตั้งขึ้นแล้วดำเนินกิจกรรมภายใต้กรอบแนวคิดของวัด ยังขาดการประสานความร่วมมือกันระหว่างสำนัก ทำให้ขาดความเป็นเอกภาพ ไม่มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานหรือแนวปฏิบัติสำหรับการติดตามและประเมินผล รวมทั้งขาดการสนับสนุนส่งเสริมด้านองค์ความรู้ บุคลากร การบริหารจัดการงบประมาณ และขาดการกระตุ้นส่งเสริมให้มีกิจกรรมการปฏิบัติธรรมเป็นประจำอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม ทั้งนี้เนื่องจากยังไม่มีหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบภารกิจดังกล่าว

อาคารที่พัก ศาลาปฏิบัติธรรม รวมถึงห้องน้ำห้องสุขา และบริเวณ สถานที่ ถือว่าเป็นสิ่งเกื้อหนุนแก่ผู้ปฏิบัติธรรม เพราะจัดเข้าในสัปปายะ ๗ อย่าง คือ อาวาสสัปปายะ และถือว่าเป็นหน้าตาของสำนักปฏิบัติธรรมด้วย ถ้าจัดให้ดูสวยงาม มีความสะอาดหรือความเป็นระเบียบเรียบร้อยสม่ำเสมอ เท่ากับว่าได้สร้างความสุขเพิ่มขึ้นแก่ผู้พบเห็นธรรมชาติ มีความเป็น





วิเวก ที่ทำให้จิตใจของผู้คนมีความสงบ เป็นสถานที่เอื้อให้เกิดการศึกษาและปฏิบัติธรรมให้เข้าถึงแก่น ของพระพุทธศาสนา

บุคลากรถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม ดังนั้น การคัดสรร และการฝึกอบรมบุคลากรให้ผู้มีความสามารถ เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมควรเป็น ผู้มีคุณธรรมของนักปกครองที่ดี พึ่งปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความถูกต้อง ตามพระธรรมวินัย กฎหมาย และบทบัญญัติแห่งกฎหมายอาญาและอาญากรรม ด้วยความเหมาะสม ด้วยความบริสุทธิ์ใจ และด้วยความยุติธรรม โดยถือหลักพรหมวิหารธรรม ซึ่งกล่าวโดยย่อ คือ เอาใจเขามาใส่ใจเรา และจะต้องช่วยปกป้องคนดี คนมีความรู้ มีความสามารถ และมีคุณธรรม จากการถูกเบียดเบียนโดยไม่เป็นธรรม และยังคงต้องช่วยสนับสนุน อุปลัมภ์ค้ำจุน ให้เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบโดยสะดวกและปลอดภัยจากฝ่ายอธรรมทุกรูปแบบ พิจารณาโดยรอบคอบแล้วกล้าตำหนิคนที่ควรตำหนิ กล่าวชมเชย ยกย่อง คนดีที่ควรยกย่อง ตามที่เป็นจริง ในโอกาสอันควร ก็จะช่วยความเจริญรุ่งเรือง และสันติสุขอย่างมั่นคง แก่หน่วยงานที่บริหารนั้น ในการบริหารจัดการสำนักปฏิบัติธรรม ก็ฉันนั้นเหมือนกัน สำนักจะเจริญดี มีความมั่นคง และสันติสุข ก็ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของสมภารเจ้าสำนัก คือ เจ้าอาวาสนั้นแหละเป็นสำคัญว่าจะเป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถและคุณธรรม ที่จะบริหารตน และหมู่คณะ คือพระภิกษุสามเณร ในความปกครอง มีหลักการบริหาร ที่จะดำเนินกิจกรรมที่เป็นแก่นสาร ยังประโยชน์ตนประโยชน์ท่านให้สำเร็จด้วยดี

สำนักปฏิบัติธรรมเป็นไปเพื่อให้เป็นศูนย์กลางของการศึกษาปฏิบัติธรรมเจริญภาวนา และให้การบริการใน ทุกด้าน ดังนั้นสถานที่ของสำนักต้องมีสภาพที่สะอาด ร่มรื่น สวยงาม การบริหารการจัดการต้องมี กลยุทธ์ในพัฒนาที่หลากหลาย เพราะเป็นงานที่ต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการที่ชาญฉลาดในหลักการบริหาร และความผู้นำของผู้ที่เป็นเจ้าสำนัก ทั้งบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สำนักต้องได้รับการพัฒนาให้มีคุณวุฒิทั้งด้านปริยัติ และมีประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติสมถวิปัสสนากัมมัฏฐานตามสมควรแก่ ภูมิธรรมความสามารถของแต่ละท่านสามารถที่แนะนำผู้อื่นได้ มีศิลาจารวัตรเป็นที่เลื่อมใสของผู้เข้ามาศึกษาปฏิบัติธรรมทุกเพศทุกวัย และทุกวุฒิภาวะของผู้เข้ารับการอบรม พร้อมทั้งพัฒนาวัดให้เป็นสำนักปฏิบัติธรรมที่เพียบพร้อมด้วยความเป็นสัปปายะ เหมาะแก่การศึกษาอบรมปฏิบัติธรรม

การวิเคราะห์และเสนอรูปแบบการจัดการสัปปายะในสำนักปฏิบัติธรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่า สำนักปฏิบัติธรรม เป็นสัญลักษณ์แห่งความสงบร่มเย็นเพราะเป็นที่หยุดระงับของผู้ที่ได้กระทำบาปกรรมแล้ว เป็นผู้ ที่เห็นภัยในวัฏฏะ ห่างไกลจากความชั่วทั้งปวง เป็นที่พักของผู้ที่มีความบริสุทธิ์สะอาดทางกาย วาจา และใจ ลักษณะของสำนักปฏิบัติธรรมที่เหมาะสมนั้น ต้องอยู่กับธรรมชาติ

รูปแบบการจัดการสัปปายะในสำนักปฏิบัติธรรมมี ๔ ด้าน คือ สภาพทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรม, ด้านบุคลากร, ด้านการจัดกิจกรรมอบรมปฏิบัติธรรม, และด้านอื่น ผลของวิจัยได้

องค์ความรู้ใหม่ คือ สภาพทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรม การจัดการสัปปายะ ด้านบุคลากร คือ รูปแบบการจัดการสัปปายะของสำนักปฏิบัติธรรมที่เหมาะสมกับสังคมไทย

จากการศึกษา “รูปแบบการจัดการสัปปายะในสำนักปฏิบัติธรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” พบว่า

๑) **สำนักปฏิบัติธรรมวัดหนองป่าพง** มีการจัดการสัปปายะครบทั้ง ๗ อย่าง สภาพทั่วไปของสำนักมีป่าไม้ที่รื่นรมย์ เงียบสงบ สะดวก อาหาร กัลยาณมิตรดี สะอาด ถูกสุขอนามัยพร้อม เหมาะสำหรับการปฏิบัติธรรม และมีการจัดกิจกรรมอบรมเยาวชน ประชาชน และข้าราชการ ภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

๒) **สำนักปฏิบัติธรรมวัดป่าสาละวัน** การจัดการสัปปายะยังไม่สมบูรณ์ เพราะสำนักตั้งอยู่ในเขตชุมชนเมือง อาวาสสัปปายะมีเสียงรบกวนผู้คนพลุกพล่าน โจรสัปปายะสะดวก กัลยาณมิตรแนะนำ และอาหารพร้อม สุขอนามัยใช้ได้

๓) **สำนักปฏิบัติธรรมวัดชัยภูมิพิทักษ์ (ผาเก็ง)** การจัดการสัปปายะยังไม่เป็นระเบียบ เนื่องจากพื้นที่เป็นภูเขาลักษณะสูงต่ำ มีต้นไม้ธรรมชาติขึ้นเต็มบริเวณ สำนักตั้งอยู่บนภูเขามีสภาพป่าไม้ขึ้นปกคลุมเหมือนครั้งพุทธกาลเป็นสื่อสัญลักษณ์ทางพระพุทธศาสนา อาวาสสัปปายะ ผัสสะมีกัลยาณมิตรดี อาหารฉับเวลาเดียวตามแบบฉบับธุดงค์วัตร อากาศตามฤดูกาลในประเทศไทย เป็นอโศกสัปปายะ การโคจรไม่สะดวก และอิริยาบถไม่สบายพื้นที่ขรุขระ

๔) **สำนักปฏิบัติธรรมวัดหนองเชียงทูน** การจัดการสัปปายะค่อนข้างดี อาวาสสัปปายะมีมากพอให้ผู้ปฏิบัติได้ใช้สอย โจร ผัสสะ โภชน อิริยปถสะดวก สำหรับอตุสัปปายะ ร้อนหนาวตามฤดูในประเทศไทย ส่วนบุคคลสัปปายะท่านเจ้าสำนัก คือ พระครูศาสนกิจวิมล ท่านเป็นผู้จัดการสัปปายะ เป็นผู้สอบอารมณ์ และเป็นกัลยาณมิตรท่านทำอยู่รูปเดียว มีผู้ช่วยด้านการปรุงอาหารและขับยานพาหนะขนส่งที่เป็นญาติธรรม

๕) **สำนักปฏิบัติธรรมวัดไตรสิกขาทลาลมตาราม** การจัดการสัปปายะยังไม่สมบูรณ์แบบยังต้องปรับปรุงแก้ไข ด้านอาวาสสัปปายะ ภัตต บุคคล โภชนะ อตุ และอิริยปถ มีสระน้ำขนาดใหญ่ ภูเขาจำลอง ป่าไม้ที่ขึ้นหนาแน่นอยู่ในชั้นดี โดยเฉพาะอาวาสปลูกสร้างหลังเล็ก ๆ อยู่ได้ ๑ คน มีมากตั้งอยู่รอบบริเวณสำนัก ส่วนการโคจรยังเป็นอสัปปายะ เพราะห่างไกลชุมชน แต่ก็มียานพาหนะรับส่ง

## ๕. องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการสัปปายะในสำนักปฏิบัติธรรมภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย” ทั้ง ๕ สำนัก ดังนี้

๑) **สภาพทั่วไปของสำนักปฏิบัติธรรม** ทุกสำนักปฏิบัติธรรมมีความพร้อมทางด้านอาคารสถานที่ สถานที่ปฏิบัติธรรม สถานที่พักแยกเพศชาย – หญิง และบรรพชิต และที่พักผ่อนใจ มีความสะอาด ร่มรื่นด้วยต้นไม้ขนาดใหญ่ และมีจัดสถานที่สำหรับการเดินจงกรมปฏิบัติธรรม



๒) การจัดการสัปปายะ เจ้าสำนักปฏิบัติธรรมมีความสนใจ และเห็นความสำคัญของการเผยแผ่พระพุทธศาสนา สนับสนุนการศึกษา การปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐานที่เป็นฐานะอย่างแท้จริง มีการจัดการสถานที่ อาวาสะ โคจระ ผัสสะ โภชนะ บุคคลให้เป็นสัปปายะที่ดี จัดทำบัญชีรายรับ รายจ่าย ที่ชัดเจน เป็นระบบ และไม่ดำเนินการเป็นธุรกิจและเชิงพาณิชย์

๓) ด้านบุคลากร พระวิปัสสนาจารย์ มีความรู้ความสามารถเข้าใจในการถ่ายทอดความรู้หลักวิปัสสนากัมมัฏฐาน สามารถสอบอารมณ์ผู้ที่เข้าร่วมปฏิบัติได้ มีเทคนิคในการแนะนำทำให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจในพุทธธรรมได้ดี อีกทั้งสามารถเทศนาสั่งสอนและบรรยายธรรมให้ผู้อื่นเข้าใจหลักธรรมของพระพุทธศาสนา นำไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตประจำวันได้ และมีข้อวัตรปฏิบัติที่น่าศรัทธาเลื่อมใส

จากข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากการสัมภาษณ์มีความเห็นในด้านต่าง ๆ สอดคล้องกับการจัดการสัปปายะในสำนักปฏิบัติธรรม ให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการสัปปายะ ซึ่งเป็นตัวที่หนุนการปฏิบัติธรรมบรรลุถึงเป้าหมายสูงสุด



## บรรณานุกรม

### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาบาลี. ฉบับมหาจุฬาเตปิฎก. ๒๕๐๐.

กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, ๒๕๐๖.

\_\_\_\_\_. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

\_\_\_\_\_. อรรถกถาภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหา  
จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, โรงพิมพ์วิญญาน, ๒๕๓๒ - ๒๕๓๔.

\_\_\_\_\_. ฎีกาภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ  
ราชวิทยาลัย, โรงพิมพ์วิญญาน, ๒๕๓๙ - ๒๕๔๕.

\_\_\_\_\_. อรรถกถาภาษาบาลี ฉบับสยามรัฐเตปิฎกอรรถกถา. กรุงเทพมหานคร:  
โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

\_\_\_\_\_. พระไตรปิฎกพร้อมอรรถกถา แปล. ชุด ๙๑ เล่ม. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์  
มหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๓๔.

### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

เกษิณี เฉลิมติระกุล. คู่มือวิปัสสนา. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๐.

ดร.ณิ ญาณวัฒนา และคณะ. “ความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจของวัด: ศึกษาเฉพาะกรณีวัด-  
อัมวัน อำเภอพรหมบุรี จังหวัดสิงห์บุรี”. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์.  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). คนไทยกับป่า. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมิก, ๒๕๓๗.

