



กระบวนการคิด

แบบโยนิโสมนสิการกับการเสริมสร้างทักษะ การจัดการองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา ยุค BANI World

วริยาพัชร วรภัทร์สรกุล^{1*}

รับบทความ: 9 ตุลาคม 2566 แก้ไขบทความ: 19 ตุลาคม 2566 ตอรับบทความ: 21 ตุลาคม 2566

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มุ่งนำเสนอกระบวนการคิดแบบโยนิโสมนสิการกับการเสริมสร้างทักษะการจัดการองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษายุค BANI World ลักษณะของยุค BANI World เป็นสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และผลกระทบที่เกิดจากภาวะดังกล่าวทั้งในมิติขององค์กรและความรู้สึกของบุคลากรในองค์กร องค์กรจะเกิดภาวะที่อยู่ในสภาพเปราะบาง เกิดความกังวล โสภสนต่อการคาดเดา และยากจะทำความเข้าใจอย่างง่าย ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว การรับมือกับโลกยุค BANI World บทความนี้นำเสนอการประยุกต์ใช้กระบวนการคิดแบบโยนิโสมนสิการซึ่งเป็นหลักการทางพระพุทธศาสนามาใช้เพื่อเสริมสร้างทักษะการจัดการองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษายุค BANI World การใช้กระบวนการคิดแบบโยนิโสมนสิการกับการเสริมสร้างทักษะการจัดการองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษายุค BANI World ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะการคิดที่ถูกต้อง กล่าวคือ การกระทำในใจโดยแยบคาย มีความสามารถในการมองสิ่งทั้งหลายด้วยความคิดพิจารณาสืบค้นถึงต้นเหตุ จะต้องมีการคิดเพื่อค้นหาเหตุผลจนตลอดสายแยกแยะออกพิเคราะห์ดูด้วยปัญญาที่คิดเป็นระเบียบและโดยอุบายวิธีที่ถูกต้อง ชัดเจน และตามความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย กระบวนการคิดแบบโยนิโสมนสิการ ประกอบด้วย คิดจากเหตุไปหาผล คิดจากผลไปหาเหตุ คิดแบบแยกแยะองค์ประกอบ คิดแบบมองเป็นองค์รวม คิดแบบเห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ คิดเห็นองค์ประกอบที่มาทำให้เจริญ คิดเห็นองค์ประกอบที่มาทำให้เสื่อม คิดเน้นเฉพาะจุดที่ทำให้เกิด คิดเน้นสิ่งที่มาตัดขาดให้ดับ และคิดเทียบเคียงอะไรเป็นไปได้หรือเป็นไปไม่ได้ ด้วยกระบวนการคิดดังกล่าวจะสามารถนำพาองค์กรสู่เป้าหมายและเกิดความยั่งยืนได้

คำสำคัญ: โยนิโสมนสิการ กระบวนการคิด ยุค BANI World ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

¹ นักศึกษาปริญญาเอก คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

* อีเมล: wariyaphat6990@gmail.com

Yonisommonsikarn Thinking Process and Organizational Management Skills Enhancement of School Administrators in the BANI World Era

Wariyaphat Woraphatsorakul ^{1*}

Abstract

This academic paper aims to present the Yonisommonsikarn thinking process and organizational management skills enhancement of school administrators in the BANI World era. The characteristics of the BANI World era are the conditions of rapid change in the world in terms of society, economy, and politics, and the effects that arise from such conditions in both the dimensions of the organization and the feelings of personnel in the organization. Organizations will be in a state of fragility, anxiety, confusion, and difficulty in understanding. Under such circumstances, dealing with the world in the BANI World era, this article presents the application of the Yonisommonsikarn thinking process, which is a Buddhist principle, to enhance the organizational management skills of school administrators in the BANI World era. Using the Yonisomansikarn thinking process to enhance organizational management skills of school administrators in the BANI World era, school administrators must have the skills to think in the right way, that is, act wisely in the mind. Could look at things with thoughtful thought and search for the root cause. There must be a thought process to search for reasons all the way through, separating them out and examining them with orderly thinking and by using correct, clear methods according to the relationship of causes and factors. The Yonisomansikarn thinking process consists of thinking from cause to effect, from effect to cause, discriminating from elements, thinking holistically, thinking about the relationship as a chain, the elements that make it thrive or cause deterioration, what comes to cut off, and what is possible or impossible. Such a mindset will lead the organization toward its goals and achieve sustainability.

Keywords: Yonisomansikarn, Thinking Process, BANI World Era, Skills of School Administrators

¹ Ph.D. candidate, Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Wang Noi District, Phra Nakhon Sri Ayutthaya, Thailand

* Email: wariyaphat6990@gmail.com

บทนำ

โลกยุคใหม่ความเร็วและความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากกว่าเดิมหลายเท่า คำว่า BANI World จึงถูกคิดค้นโดย Jamais Cascio ต่อยอดจากแนวคิดทางสังคมวิทยา Liquid Modernity ซึ่งกล่าวถึงสภาพการณ์ต่าง ๆ ในโลกยุคใหม่ว่าทุกอย่างเป็นของไหลที่คลุ้มเคลือ และเกิดความไม่แน่นอน ตามแนวความคิดของ Zygmunt Bauman BANI World ซึ่งได้สะท้อนถึงนิยามใหม่ในโลกใบเดิม โดยได้กล่าวถึงการนิยามใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกที่อธิบายมากกว่าลักษณะสถานการณ์ที่โลกต้องเผชิญ แต่รวมถึงผลกระทบที่เกิดจากภาวะดังกล่าว ทั้งในมิติขององค์กรและความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรด้วย ประกอบด้วย โลกที่มีความเปราะบาง (B – Brittle) โลกที่เต็มไปด้วยความกังวล (A – Anxiety-inducing หรือ Anxious) ความสิ้นหวัง หรือ ภาวะ learn helplessness โลกที่สับสนต่อการคาดเดา (N – Nonlinear) และโลกที่ยากเกินเข้าใจ (I – Incomprehensible) (Jamais Cascio, 2022) ซึ่งทั้งหมดเป็นฐานคิดตั้งต้นที่ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของโลกที่เปลี่ยนไปเป็นอย่างมาก และทุกองค์การจะต้องปรับตัว เรียนรู้ และต้องนำพาสมาชิกขององค์กรและขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายให้ได้ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว

พระพุทธศาสนาเป็นคลังภูมิปัญญาของสังคมไทยมาเป็นระยะเวลายาวนาน หลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนาได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นหลักในการดำเนินชีวิต การศึกษา และเป็นพื้นฐานที่สำคัญของสังคมและวัฒนธรรมไทย กระบวนการคิดตามหลักโยนิโสมนสิการเป็นหลักการคิด กล่าวคือ ทำในใจให้ละเอียดถี่ถ้วน การพิจารณาอย่างรอบคอบถี่ถ้วน ตามแนวทางพุทธศาสนากล่าวว่ามีคุณค่าเท่ากับความไม่ประมาทหรือ “อัปมาทธรรม” ซึ่งเป็นแหล่งรวมแห่งธรรมฝ่ายดีหรือ “กุศลธรรม” ทั้งปวง ในคัมภีร์พระไตรปิฎก มีคำที่ให้ความหมายเดียวกับโยนิโสมนสิการ เช่น พิจารณาโดยแยบคาย มนสิการโดย แยบคาย มนสิการ อุบายวิธีใส่ใจใคร่ครวญ ไตร่ตรอง คำนึงถึง เป็นต้น (พระอธิการกิตติศักดิ์ สุธีโร และสยาม ราชวัตร, 2561) วิธีการแห่งปัญญาตามแนวทางโยนิโสมนสิการถือว่าเป็นแนวทางแกนกลาง หรือส่วนที่ขาดไม่ได้ของการศึกษา การศึกษาจะสำเร็จผลแท้ การค้นพบต่าง ๆ การคิดริเริ่ม ความก้าวหน้าทางปัญญาที่สำคัญๆ เริ่มต้นด้วยการคิดแบบโยนิโสมนสิการ (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต, 2546)

โยนิโสมนสิการ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ ฝึกฝนได้โดยกระบวนการที่เรียกว่าการศึกษาหรือสิกขา การพัฒนานั้น เรียกว่า การพัฒนาสัมมาทิฐิ ผลที่ได้ คือ มรรคหรือการกระทำที่ดียงาม การพัฒนาปัญญาของตนเองให้เกิดสัมมาทิฐิ คือ การมีความรู้ความเข้าใจ ความคิดเห็น ค่านิยมที่ถูกต้องดีงาม เกื้อกูลแก่ชีวิตและครอบครัว สัมมาทิฐิ ทำให้เกิดการพูดและการกระทำที่ถูกต้องดีงาม สามารถดับทุกข์และแก้ปัญหาได้ ปัจจัยที่ทำให้เกิดสัมมาทิฐิมี 2 ประการ คือ ปัจจัยภายนอก เรียกว่า “ปรโตโฆสะ” ได้แก่ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ครู พ่อแม่ เพื่อน สื่อมวลชน ฯลฯ และปัจจัยภายใน เรียกว่า “โยนิโสมนสิการ” ได้แก่ การคิดเป็นการศึกษาทั้งหลายที่จัดกันมาตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ทำกันอย่างเป็นงานเป็นการเป็นระบบ ระเบียบ ถือว่าเป็น ปรโตโฆสะ ทั้งสิ้น บุคคลส่วนใหญ่ในโลกจะสามารถพัฒนาตนเองให้ใช้โยนิโสมนสิการอย่างเดียวนั้นไม่ได้ จำเป็นต้องอาศัยปรโตโฆสะก่อนในเบื้องต้น การคิดเป็นความสามารถที่บุคคลรู้จักมอง รู้จักพิจารณาสิ่งทั้งหลายตามสภาวะ โดยวิธีคิดหา

เหตุปัจจัย สืบค้นจากต้นเหตุตลอดทางจนถึงผลสุดท้ายที่เกิด แยกแยะเรื่องออกให้เห็นตามสภาวะที่เป็นจริง คิดตามความสัมพันธ์ที่สืบทอดจากเหตุโดยไม่เอาความรู้สึกอุปาทานของตนเองเข้าไปจับหรือเคลือบคลุม บุคคลนั้นจะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ด้วยวิธีการแห่งปัญญา

ยุคปัจจุบัน เป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน เกิดการแข่งขันที่เข้มข้นทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีสารสนเทศ และมาพร้อม ๆ กับข้อจำกัดทางธรรมชาติ และความแปรปรวน ทางภูมิอากาศและสภาพแวดล้อม มีความรุนแรง และซับซ้อน องค์กรยุคการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปรับตัว และปรับเปลี่ยนเชิงกลยุทธ์ เช่น องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง องค์กรมีการเปลี่ยนผู้นำ องค์กรมีการเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริหารใหม่ และองค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี กลยุทธ์การจัดการความเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องอาศัยความ เข้าใจความสามารถของนักบริหารรวมไปถึงความร่วมมือจากบุคคลในองค์กร จึงจะสามารถบริหารความ เปลี่ยนแปลงได้ (Management of Change) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552) สอดคล้องกับมิติของการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้กำหนดไว้ว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ความสำคัญดังกล่าวผู้บริหาร สถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ คุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหาร จำเป็นต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ มีศักยภาพในการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรอบด้าน (คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553) ดังนั้นหลักการคิดเป็น คิดถูกต้องตามความเป็นจริง หรือคิดแบบโยนิโสมนสิการ จึงเป็นกระบวนการคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World เพราะโลกทุกวันนี้ซับซ้อนและจัดการได้ยากกว่าโลกที่เคยมี ประสบการณ์ กลยุทธ์ วิธีการ และความสำเร็จในแบบเดิม ๆ อาจใช้ไม่ได้ในยุคนี้อีกต่อไป ความเปราะบางที่ เกิดกับทุกสิ่ง อาจทำให้เกิดความกังวลในทิศทางขององค์กร วิธีการบริหารงานที่เคยสร้างผลลัพธ์ ความซับซ้อน ของสถานการณ์ บริบท และปัจจัยต่าง ๆ อาจทำให้คาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ยาก จนเกิดความสับสนในการ วิเคราะห์ ความลังเล หรือแม้แต่ไม่กล้าตัดสินใจ การคิดแบบโยนิโสมนสิการ ซึ่งเป็นการอาศัยการเก็บข้อมูล อย่างเป็นระบบและคิดเชื่อมโยงตีความข้อมูลเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งและต้องมีทางออกของ ปัญหานั้นเสมอ ถ้ามองในแง่ของขอบเขตแล้วโยนิโสมนสิการ ก็นิยามกว้าง ครอบคลุมตั้งแต่ความคิดใน แนวทางของศีลธรรม การคิดตามหลักความดีงามและหลักความจริงต่าง ๆ ที่ตนได้รับการอบรมสั่งสอนมา มี ความรู้ความเข้าใจดีอยู่แล้ว ไม่ต้องใช้ปัญญาลึกซึ้งอะไร ตลอดถึงการคิดแยกแยะองค์ประกอบและสืบสาว หาสาเหตุปัจจัยที่ต้องใช้ปัญญาละเอียดประณีต เนื่องด้วยโยนิโสมนสิการมีขอบเขตกว้างขวางอย่างนี้ จึง ถือว่าโยนิโสมนสิการ เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในกระบวนการคิดตามแนวทางพระพุทธศาสนา ผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในโลยุค BANI World ได้อย่างเหมาะสม

บทความเรื่อง กระบวนการคิดแบบโยนิโสมนสิการกับการเสริมสร้างทักษะการจัดการองค์การของ
ผู้บริหารสถานศึกษาคุณ BANI World เป็นการศึกษาเชิงเอกสาร เรียบเรียง สังเคราะห์ และนำเสนอการ
บูรณาการหลักธรรมทางพระพุทธศาสนากับการบริหารองค์การในปัจจุบัน ช่วงต้นเป็นการทบทวนแนวคิด
ที่เกี่ยวข้อง จากนั้นเป็นการนำเสนอเชิงวิพากษ์ตามลำดับ

โยนิโสมนสิการ: นัยยะ และความสำคัญในพระพุทธศาสนา

ตามความหมายแล้วคำว่า “โยนิโสมนสิการ” (บาลี: โยนิโสมนสิการ yonisomanasikara, คำอ่าน:
โยนิโสมนะสีการ) หมายถึง การทำใจให้ละเอียดถี่ถ้วน นับว่าเป็นหลักธรรมภาคปฏิบัติที่ปรากฏในทาง
พระพุทธศาสนาซึ่งได้มีการรวบรวมจากคัมภีร์และนำมาประมวลเป็นวิธีคิดประเภทต่าง ๆ พร้อมทั้งจะนำไปใช้
ประโยชน์ได้ตลอดเวลา พึงใช้แทรกอยู่ในการดำเนินชีวิตประจำวัน เริ่มตั้งแต่ การวางใจ วางท่าที การตั้ง
แนวความคิด หรือทางเดินกระแสความคิด การทำใจ การคิด การพิจารณา (พระธรรมปิฎก, (ป.อ.ปยุตฺโต),
2547) โยนิโสมนสิการ เป็นองค์ประกอบภายในมีความเกี่ยวข้องกับการฝึกใช้ความคิดให้รู้จักคิดอย่างถูกวิธี
คิดอย่างมีระเบียบ คิดอย่างวิเคราะห์ ไม่มองสิ่งต่าง ๆ อย่างตื้น ๆ ผิวเผิน แต่เป็นกระบวนการที่สำคัญของ
การสร้างปัญญาและส่งเสริมให้ปัจเจกบุคคลเกิดจิตที่บริสุทธิ์ อิสระ นำพาให้ทุกคนพึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่ความ
เป็นอิสระไร้ทุกข์ พร้อมด้วยสันติสุข เป็นจุดหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนา (พระอริการกิตติศักดิ์ สุธีโร และ
สยาม ราชวัตร, 2561) โยนิโสมนสิการ เป็นหลักธรรมภาคปฏิบัติที่ท่านได้รวบรวมจากคัมภีร์ แล้วนำมา
ประมวลเป็นวิธีคิดประเภทต่าง ๆ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ประโยชน์ได้ตลอดเวลา พึงใช้แทรกอยู่ในการดำเนิน
ชีวิตประจำวันเริ่มตั้งแต่ “การวางใจ วางท่าที การตั้งแนวความคิดหรือทางเดินกระแสความคิด การทำใจ การ
คิด การพิจารณา” โดยอาศัยหลักธรรมที่ท่านได้ประมวลเป็นหลักธรรม หรือวิธีคิดแนวพุทธ 10 ประการ
(พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2547)

กระบวนการคิดตามหลักทางพระพุทธศาสนาตามแนวทางโยนิโสมนสิการ ประกอบด้วย 10 ประการ
(พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), 2548) ดังนี้

1. วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย (Inquiry) หรือวิธีคิดแบบ “อิทัปปัจจยตา” กล่าวคือ การคิดวิเคราะห์
การพิจารณาว่า สิ่งนี้มี สิ่งนี้จึงมี เพราะสิ่งนี้ไม่มี สิ่งนี้จึงไม่มี วิธีคิดแบบนี้อธิบายว่า สมมุติว่าทอดไข่เจียว ถ้ามี
น้ำมันผลเป็นเช่นไร ไม่มีน้ำมันผลเป็นเช่นไร ใส่เกลือผลเป็นเช่นไร ไม่ใส่เกลือผลเป็นเช่นไร ไฟแรงผลเป็นเช่นไร
(ไหม้เร็วไหม้ง่าย) ไฟไม่แรงผลเป็นเช่นไร

2. วิธีคิดแบบแยกส่วน (Analysis) หรือวิธีคิดแบบ “ธาตุวัตถาน” เป็นการคิดแบบสังเคราะห์ คือ
การคิดแบบแยกแยะองค์ประกอบ เช่น การพิจารณาว่า ร่างกายนี้ประกอบด้วยธาตุทั้ง 4 คือ ดิน น้ำ ลม ไฟ
วิธีคิดแบบนี้อธิบายว่า รถยนต์ถ้าเราเอามาแยกส่วนเป็นชิ้น ก็จะเห็นว่ามีส่วนประกอบบ้าง แต่ละ
องค์ประกอบมีลักษณะอย่างไร ทำด้วยอะไร แตกต่างกันอย่างไร มีหน้าที่อย่างไร เพื่อที่จะเข้าใจองค์ประกอบ
ต่าง ๆ ให้ชัดเจน

3. วิธีคิดแบบสามัญญลักษณะ (The Three Characteristic) หรือคิดแบบศึกษา “ปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ” กล่าวคือ การพิจารณาว่า ไม่เที่ยง เป็นทุกข์ ไม่ใช่ตัวตน มีการเกิดขึ้น ตั้งอยู่แปรเปลี่ยน ดับไป วิธีคิดแบบนี้อธิบายว่า สมมุติว่าวางปลาทอดไว้ ปลาจะค่อย ๆ เน่าในที่สุด หรือเมื่อสังเกตธรรมชาติ จะเห็นว่า ฤดูกาลจะเปลี่ยนแปลงเป็นหน้าร้อน หน้าฝน หน้าหนาว ผู้คนจะเปลี่ยนแปลงจากเด็ก เป็นวัยรุ่น เป็นผู้ใหญ่ เป็นผู้สูงอายุ เป็นต้น

4. วิธีคิดแบบอริยสัจ (The Four Noble Truths) คือวิธีการคิดแบบ “แก้ปัญหาแบบหาสาเหตุแห่งปัญหา” โดยหาวิธีแก้ที่ต้นเหตุ เพื่อเข้าถึงการแก้ปัญหา คือ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค

5. วิธีคิดแบบอรรถธรรมสัมพันธ์ (Principle and Rational) คือการศึกษา “เป้าหมายและวิธีการ” ว่า วิธีการถูกต้องต่อการที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผลหรือไม่ ตามความหมายนี้สามารถอธิบายครอบคลุมพึงอรรถ หมายถึง หัวข้อธรรม ประโยชน์ เป้าหมาย ผล เช่น อิทธิบาท มรรค โพชฌงค์ ทิฐฐัมมิกกัตถประโยชน์ เป็นต้น ธรรม หมายถึง ข้อปฏิบัติ วิธีการ หลักการ เหตุหรือปัจจัย เช่น ฉันทะ สัมมาทิฐิ สติ อุฏฐานสัมปทา เป็นต้น

6. วิธีคิดแบบพิจารณาคุณ โทษและทางออก (Reward and Punishment Approach and Avoidance) หรือการพิจารณาข้อดี (อายุโกศล) ข้อเสีย (อุปายโกศล) และอธิบายการใช้ประโยชน์จากข้อดี ข้อเสีย นั้น (อุปายโกศล) วิธีคิดแบบนี้อธิบายว่าข้อดีของคนตัวใหญ่คือมีกำลังมาก ข้อเสียคือน้ำหนักเยอะ ไม่คล่องตัว ข้อดีของคนตัวเล็ก คือคล่องแคล่ว ข้อเสียของคนตัวเล็ก คือมีกำลังน้อย การใช้ประโยชน์เวลานำมาแข่งขันก็หากให้อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ที่เหมาะสม ในทุกสิ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสียในตัวเองด้วยกันทั้งนั้น ในคุณลักษณะตรงข้ามกันให้นำจุดแข็งของด้านนั้นเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของอีกด้าน เช่นเอาข้อดีของสั้นเอาชนะข้อเสียของยาว เป็นต้น และในข้อเสียบางครั้งก็ใช้ประโยชน์ได้ เช่น พิษงูก็ยังนำไปทำเซรุ่มได้ ดังคำกล่าวที่ว่า ไม่มีสิ่งใดไร้ประโยชน์ มีเพียงสิ่งที่ไม่อยู่ในที่ ๆ เหมาะสมกับตัวเองเท่านั้น

7. วิธีคิดแบบคุณค่าแท้ คุณค่าเทียม (Real and Unreal Value) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าวิธีคิดแบบปัจเจกชนวิธี คือการพิจารณาว่าอะไรคือแก่น อะไรคือเปลือก อะไรคือสิ่งประดับ อะไรคือกาฝาก

8. วิธีคิดแบบเร้าคุณธรรม (Virtue and stimulation) หรือวิธีคิดแบบอุปาทกมนสิการ แปลว่า การคิดอย่างสร้างสรรค์ คือการคิดสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นในสิ่งต่าง ๆ การคิดบวก วิธีคิดแบบนี้อธิบายว่า ปากกาด้ามหนึ่งใช้ประโยชน์อะไรได้บ้าง ใช้เป็นตะเกียบได้หรือเปล่า หรือนำมาเป็นแกนกั้นหลุมกระดาศ (คิดพลิกแพลง) แนวคิดนี้นำไปดัดแปลงเป็นอะไรร่วมกับอะไรได้บ้างหรือใช้กับอะไรได้บ้าง เช่น พระอานนท์ เห็นคันนาชาวมครแล้วนำมาออกแบบเป็นคันธของจีวร (คิดประยุกต์) หรือสถานการณ์แบบนี้ควรนำหลักธรรมใดมาใช้ในการดำเนินชีวิตดี รวมถึงการคิดหาข้อบกพร่องหรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และหาวิธีแก้ไข เพื่อพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น และคิดในแง่บวก เช่น เกิดอุบัติเหตุแขนเจ็บ ก็คิดในแง่ดีว่า ดีกว่าหัวเจ็บซึ่งอาจตายได้ เป็นต้น หรือวันนี้เราสามารถทำอะไรให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่นได้บ้าง เราสามารถทำอะไรให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่นให้ดียิ่งขึ้นไปอีกได้บ้าง

9. วิธีคิดแบบปัจจุบัน (Present Thought) เป็นกระบวนการคิดที่จะค้นหาความจริงจากประสบการณ์ตรงผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 6 คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย และใจ ผ่านการมีสติในปัจจุบันจนเกิดความรู้จริงขึ้น เช่น อาหารนี้อร่อยหรือไม่อร่อยก็ต้องชิมดู ซึ่งแตกต่างจากโยนิโสมนสิการข้ออื่นที่เน้นกระบวนการคิด ส่วนโยนิโสมนสิการข้อนี้เน้นประสบการณ์ตรง ซึ่งทำให้เกิดความสมบูรณ์ ในข้ออื่นจะเกี่ยวข้องกับอดีต อนาคต ผ่านการพิจารณาเหตุปัจจัย แต่ข้อนี้จะเน้นอยู่กับปัจจุบัน ทำให้เกิดความสมบูรณ์ในกระบวนการพิจารณาอย่างรอบด้านครบถ้วน

10. วิธีคิดแบบวิภาษวาท (Well-Rounded Thought) หรือการคิดแบบแยกแยะ เทียบเคียงประเด็น คือการคิดแบบองค์รวมโดยไม่เหมารวม คือการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ เป็นกรณีไป หรือการคิดแบบเทียบเคียงความจริงเฉพาะหน้า คือการพิจารณาถึงความเป็นไปได้และความเป็นไปไม่ได้นั่นเอง เป็นการพิจารณาความเข้ากันได้หรือเข้ากันไม่ได้ของข้อมูล วิธีคิดแบบนี้อธิบายว่าสมมุติเกิดการขาดกรรมขึ้น ฝ่ายสืบสวนและฝ่ายนิติวิทยาศาสตร์ ค้นพบหลักฐานที่มีความจริง ถ้ามีข้อสันนิษฐานอะไรที่ไม่ตรงกับหลักฐานที่มียอมใช้ไม่ได้ เมื่อเจอความจริงสองอย่างที่ขัดแย้งกันก็ต้องพิจารณาว่า อันไหนที่จริงหรือจริงทั้งคู่ แต่มีอะไรถึงขัดแย้งกัน หรือควรสืบสวนใหม่หมดเพื่อได้คำตอบที่ถูกต้องชัดเจน ไม่มีความจริงใดขัดแย้งกัน เปรียบได้กับความจริงของโลกที่เราแบ่งการเข้าใจความจริงของโลกเป็นกลุ่มย่อย ๆ และเมื่อนำความจริงทั้งหมดมารวมกันก็จะได้ความจริงของสรรพสิ่งที่สมบูรณ์ในที่สุด เมื่อข้อความรู้ในความจริงขัดแย้ง ก็เข้าไปศึกษาว่าควรแก้ไขหรือตัดออก ซึ่งอาจเกิดความรู้ความเข้าใจในความจริงใหม่ ๆ ได้ เป็นการเข้าใจอดีต เข้าใจปัจจุบัน เข้าใจอนาคต เป็นการเข้าใจความจริงทุกสรรพสิ่งในภาพรวมทั้งหมด เปรียบได้กับเกมโซโดกุ ที่ตัวเลขต้องไม่ขัดแย้งกัน

กล่าวได้ว่า การคิดตามแนวทางโยนิโสมนสิการนี้เน้นการพิจารณาและการคิดเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และปรับปรุงชีวิตให้ดียิ่งขึ้นในแง่บวกและแง่ลบตามบรรยากาศและสถานการณ์ที่แตกต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้คนมีความสุขและตรงต่อกับความจริงของโลก

ยุค BANI World: วิธีของความไม่แน่นอน และเปลี่ยนแปลงยากที่จะคาดเดา

เนื่องจากความเร็วและความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากกว่าเดิมหลายเท่า คำว่า BANI World จึงถูกคิดค้นโดย Jamais Cascio โดยต่อยอดจากแนวคิดทางสังคมวิทยา Liquid Modernity (ที่ว่าทุกอย่างเป็นอย่างไหล ที่คลุมเคลือ ไม่แน่นอน) ของ Zygmunt Bauman BANI World อธิบายลักษณะของโลกยุคนี้ คือ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกปัจจุบัน เกิดจากปัจจัยหลายด้านซ้อนทับกัน ทั้งความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมคน เมื่ออัตราเร็วของการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โลกยุคปัจจุบันมีมากขึ้น ผลกระทบดังกล่าวก็ยิ่งทวีความรุนแรง ไม่เพียงต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ แต่รวมถึงสภาพจิตใจของพนักงานที่ต้องทำงานในโลกแห่งความสับสนอลหม่านนี้ด้วย ในการพัฒนาองค์กรจึงได้นิยามใหม่เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการรับมือกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเฉพาะเจาะจงยิ่งกว่าเดิม

BANI WORLD กับนิยามใหม่ในโลกใบเดิม

ปัจจุบันสังคมโลกให้ความสนใจกับคำว่า “BANI World” ในฐานะความหมายใหม่ที่นิยามการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกที่อธิบายมากกว่าลักษณะสถานการณ์ที่โลกต้องเผชิญ แต่รวมถึงผลกระทบที่เกิดจากภาวะดังกล่าว ทั้งในมิติขององค์กรและความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรด้วย คำว่า BANI World มักถูกนำมาใช้ในบริบทที่เกี่ยวกับการพูดคุยเกี่ยวกับความท้าทายและความซับซ้อนในสถานะปัจจุบันของโลกและสังคม โดยเน้นถึงความปรับตัวและความสำเร็จในการเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นในโลกในยุคปัจจุบัน (อนิรุทธิ์ ตูลสุข, 2566) ประกอบด้วย 1) โลกที่มีความเปราะบาง (B – Brittle) ปัจจัยต่าง ๆ ทางธุรกิจ นอกจากเปลี่ยนแปลงได้เสมอแล้ว ยังสามารถล่มสลายได้อย่างรวดเร็วในเวลาเพียงข้ามคืน ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบธุรกิจที่ถูก disrupt ได้ตลอดเวลา กลยุทธ์เดิมที่เคยใช้ แผนธุรกิจ หรือแม้แต่วิธีการทำงาน อาจถูกแทนที่ด้วยเทคนิค วิธีการที่ดีกว่าที่พร้อมใช้งานได้จริงทันที 2) โลกที่เต็มไปด้วยความกังวล (A - Anxiety-inducing หรือ Anxious) พนักงานเกิดความกังวลและความเครียด เนื่องจากธรรมชาติของการทำงานเปลี่ยนไปจากเดิม โดยตอบสนองต่อความรวดเร็วและไม่แน่นอนของสถานการณ์ ทุกทางเลือกอาจจะไม่ใช่ทางที่ถูกต้อง สามารถล้มเหลวได้ อาจทำให้เกิดความลังเล ชะงักงัน ไม่กล้าตัดสินใจ หรือความสิ้นหวัง หรือ ภาวะ learn helplessness เพราะพลาดอยู่เรื่อย ๆ ได้ง่าย 3) โลกที่สับสนต่อการคาดเดา (N – Nonlinear) วิธีคิด เหตุผล และ ประสบการณ์เดิม ๆ ไม่สามารถใช้นำมาใช้ และการรังตีความสำเร็จได้อีกต่อไป ทำให้เกิดความผิดพลาด ความล่าช้า หรือ ไม่กล้าในการตัดสินใจ ตัวอย่าง เช่น วิกฤตโรคระบาดที่เราพยายามคาดการณ์ว่าจะจบช่วงนั้นช่วงนี้ เพราะยึดหลักระบาดวิทยา และตามหลักเราควรสร้างให้เกิดภูมิคุ้มกันหมู่ได้ในปีแรก แต่ทว่าก็ยังไม่สามารถควบคุมได้ และ 4) โลกที่ยากเกินความเข้าใจ (I –Incomprehensible) ข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ มีปริมาณมากและซับซ้อน (Information Overload) ทั้งจริงและเท็จ ทำให้การวิเคราะห์ สังเคราะห์ หรือ สรุปเป็นไปได้อย่างยาก ความหมายและความสำคัญดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรทุกภาคส่วน

สถานศึกษานับว่าเป็นองค์กรหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพลเมืองประเทศ ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กรจะต้องมีการปรับบทความ วิธีคิด และกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นนั้นโดยเฉพาะบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบต่อความสำเร็จของสถานศึกษาหรือองค์กร ซึ่งวงจรสำคัญพื้นฐานที่จะต้องนำไปสู่การบริหารจัดการ เริ่มตั้งแต่การวางแผน การดำเนินการ การประเมินผล และการปรับปรุงพัฒนางานต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรในทุกยุคสมัย จะต้องบริหารและกำกับทิศทางให้กับองค์กรเนื่องจากการบริหารงานในโลกที่เต็มไปด้วยความเปราะบางและวิตกกังวลทั้งในระดับผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติการ รวมถึงเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความสมดุลของสองด้าน คือ ความสมดุลด้านทิศทางองค์กร ระหว่าง Growth (การเติบโต) และ Stability (ความมีเสถียรภาพ) เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาวความสมดุลด้านคน ระหว่าง

Productivity (ผลผลิต) และ Engagement (คน) เพื่อให้สามารถบริหารจัดการบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญ ดังนั้นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆที่จะนำพาให้หน่วยงานหรือองค์กรทางการศึกษามุ่งไปสู่ความสำเร็จ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างมีคุณภาพ (อนิรุทธิ์ ตุลสุข, 2566) ความเชื่อมโยงของผู้บริหารสถานศึกษายุค BANI World สามารถสรุปได้ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความเชื่อมโยงของผู้บริหารสถานศึกษายุค BANI World

ที่มา: <https://www.coachforgoal.com/blog/topic/จาก-vuca-world-สู่-BANI-world>

โยนิโสมนสิการ: การประยุกต์ใช้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษายุค BANI World

บุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญไม่ได้อย่าไปกว่า CEO หรือ ผู้บริหารระดับสูง ที่จะพาให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายในยุคของ BANI World ได้ ก็คือ ผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากผู้บริหารระดับกลาง คือ ผู้นำที่ต้องประสานระหว่างองค์กรและพนักงาน โดยต้องส่งผ่านจุดมุ่งหมายที่องค์กรต้องการจะไป และสนับสนุนการทำงานของทีมงานให้ไปสู่เป้าหมายนั้นให้ได้ ความท้าทายประการสำคัญ คือ ผู้นำในกลุ่มนี้จะต้องปรับตัวอย่างไร เพราะโลกทุกวันนี้ซับซ้อนและจัดการได้ยากกว่าโลกที่เคยมีประสบการณ์ กลยุทธ์ วิธีการ และความสำเร็จในแบบเดิม ๆ อาจใช้ไม่ได้ในยุคนี้อีกต่อไป ความเปราะบางที่เกิดกับทุกสิ่ง อาจทำให้เกิดความกังวลในทิศทางขององค์กร วิธีการบริหารงานที่เคยสร้างผลลัพธ์ ความซับซ้อนของสถานการณ์ บริบท และปัจจัยต่าง ๆ อาจทำให้คาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ยาก จนเกิดความสับสนในการวิเคราะห์ ความลังเล หรือ แม้แต่ไม่กล้าตัดสินใจ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์กร และบุคลากร ไม่อาจเอาชนะความท้าทายในยุค BANI World นี้ได้ เจตนารมณ์ขององค์กรย่อมมีอาจส่งไปถึงบุคลากร ตลอดจนการบริหารทีมงาน อาจไม่เกิดประสิทธิภาพ จนทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

การจะสร้างโอกาสใน BANI World จะต้องพัฒนาผู้นำให้พร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เป็นความท้าทายสำหรับองค์กรในทุกยุคสมัย ทว่าในยุค BANI World ความรวดเร็ว รุนแรง และผันผวน ทำให้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เป็นเรื่องที่ยากยิ่ง โดยเฉพาะผู้นำซึ่งอยู่ในบทบาทที่ต้องบริหาร และกำกับทิศทางให้กับองค์กร เนื่องจากการบริหารงานในโลกที่เต็มไปด้วยความเปราะบางและวิตกกังวล เมื่อประกอบกับความไม่รู้ และคาดเดาไม่ได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องนำกระบวนการคิดแบบโยนิโสมนสิการมาปรับใช้ เพื่อให้เกิดทักษะที่พร้อมสมบูรณ์ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง ของโลกยุค BANI World



ภาพที่ 2 สรุปโยนิโสมนสิการกับกระบวนการคิดเพื่อเสริมสร้างทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา

ยุค BAN1 World กับการนำพาองค์กร

ยุค BAN1 World การจะฝ่าฟันวิกฤตผู้บริหารจำเป็นต้องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องเรียนรู้แนวทางใหม่ ๆ เพื่อใช้รับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หลักคิดที่สามารถนำไปปรับใช้เพื่ออยู่กับโลกที่เปราะบาง (B) อยู่ตลอดเวลา คือ โยนิโสมนสิการ วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย “เมื่อสิ่งนั้นมี สิ่งนี้จึงมี” คิดเชื่อมโยงและแก้ปัญหาทันทั่วทั้งที่ และใช้วิธีคิดแบบแยกส่วนประกอบ จะรู้จักสิ่งนั้น เรื่องราวนั้น ๆ ได้ถูกต้องแท้จริง จึงจับจุดที่เป็นปัญหาได้ และจึงจะแก้ปัญหาได้ ผู้บริหารต้องสร้างโครงสร้างการทำงานที่เข้มแข็งและการมีทักษะฟื้นคืนกลับสู่ความปกติเมื่อล้มเหลว (Capacity and resilience) เช่น การกระจายอำนาจในโครงสร้างองค์กรในโรงเรียนให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง และสำหรับการรับมือกับความกังวล (A) ใช้โยนิโสมนสิการ วิธีคิดแบบเห็นคุณ เห็นโทษ แล้วหาทางออก เป็นวิธีคิดในการมองให้ครบทั้งข้อดี ข้อเสีย และทางแก้ไข หาทางออกให้หลุดรอดปลอดภัยพ้นจากข้อบกพร่องต่าง ๆ และใช้วิธีคิดแบบมีสติเป็นอยู่ในขณะปัจจุบัน ใช้สติกำกับ ในโลกที่เต็มไปด้วยความกังวล (Anxious) การมีความเข้าใจและการมีสติเมื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ (Empathy and mindfulness) ผู้บริหารสถานศึกษาอาจส่งเสริมการดูแลสุขภาพใจของครู นักเรียนและบุคลากรให้พร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ จนสามารถคลายความกังวลลงไปได้

ความท้าทายหนึ่งในโลก BAN1 คือ การคาดเดาไม่ได้ (N) ใช้วิธีคิดแบบสามัญลักษณ์ คือ การที่มันเกิดขึ้นแล้วจะต้องดับไป ไม่เที่ยง ไม่คงที่ ไม่คงอยู่ตลอดไป ใช้วิธีคิดแบบอริยสัจ 4 แก้ปัญหาที่ตัวเหตุตัวปัจจัย และใช้วิธีคิดแบบบรรณสัมพันธ์ คือ คิดตามหลักการและความมุ่งหมาย ในโลกที่สับสนต่อการคาดเดา (Nonlinear) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องประเมินบริบทพร้อมปรับตัว (Context and adaptability) อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถก้าวผ่านและเดินทางต่อไปได้ สิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลเพียงพอสำหรับการประเมินบริบท คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ PLC การรับฟังเสียงของผู้ปฏิบัติงาน

ความท้าทายสุดท้าย คือ ความเข้าใจยาก (I) ของสถานการณ์โลก ใช้วิธีคิดแบบคุณค่าแท้-คุณค่าเทียม คือ สิ่งใดที่สามารถสนองความต้องการของเราได้ สิ่งนั้นก็มิประโยชน์มีคุณค่าแก่เรา ใช้วิธีคิดแบบอุปายปลูกเร้า คุณธรรม ประสพการณ์ คือ สิ่งที่ได้ประสบหรือได้รับรู้อย่างเดียวกับบุคคลที่ประสบหรือรับรู้ต่างกันอาจมองเห็นและคิดนึกปรุงแต่งไปคนละอย่าง ต้องเป็นสัมมาทิฐิ และใช้วิธีคิดแบบวิภาษวาท เป็นวิธีคิดที่ใช้การพูดแยกแยะ จำแนก แจกแจงแถลงความ แบบวิเคราะห์ เป็นการมอง และแสดงความจริง โดยแยกแยะออกให้เห็นในแต่ละด้านให้ครบทุกด้าน ในโลกที่ยากเกินเข้าใจ (Incomprehensible) จำเป็นต้องใช้ความโปร่งใสในการดำเนินงานและการใช้สัญชาตญาณ (Transparency and intuition) ในการตัดสินใจแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ แนวทางที่จะทำให้เกิดการเสนอทางออกอย่างหลากหลาย และการตัดสินใจแก้ปัญหาพร้อม คือ การแบ่งปันข้อมูลอย่างโปร่งใสให้กับทีมผู้ปฏิบัติงานจะช่วยเพิ่มความมั่นใจในการดำเนินงาน ท่ามกลางความโกลาหลของโลกที่เราไม่สามารถควบคุมและเข้าใจได้ทั้งหมด

การรู้จักคิดเป็น พุดเป็นและทำเป็น การคิดเป็น เป็นการคิดอย่างถูกต้อง เป็นศูนย์กลางที่บริหารการดำเนินชีวิตทั้งหมด วิธีการคิดเป็น เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ ฝึกฝนได้โดยกระบวนการที่เรียกว่าการศึกษาหรือสิกขา การพัฒนานั้น เรียกว่า การพัฒนาสัมมาทิฐิ ผลที่ได้ คือ มรรคหรือการกระทำที่ถูกต้อง การพัฒนาปัญญาของตนเองให้เกิดมีสัมมาทิฐิ คือ การมีความรู้ความเข้าใจ ความคิดเห็น ค่านิยมที่ถูกต้องดีงาม เกื้อกูลแก่ชีวิตและครอบครัวสัมมาทิฐิ ทำให้เกิดการพุดและการกระทำที่ถูกต้องดีงาม สามารถดับทุกข์และแก้ปัญหาได้ ปัจจัยที่ทำให้เกิดสัมมาทิฐิมี 2 ประการ คือ ปัจจัยภายนอก เรียกว่า ปรโตโฆสะ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ครู พ่อแม่ เพื่อน สื่อมวลชน ฯลฯ และปัจจัยภายในเรียกว่า โยนิโสมนสิการ ได้แก่ การคิดเป็น การศึกษาทั้งหลายที่จัดกันมาตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ทำเป็นระบบ ระเบียบ ถือว่าเป็น ปรโตโฆสะ ทั้งสิ้น บุคคลส่วนใหญ่ในโลกจะสามารถพัฒนาตนเองให้ใช้โยนิโสมนสิการอย่างเดียวนั้นไม่ได้ จำเป็นต้องอาศัย ปรโตโฆสะ ก่อนในเบื้องต้น การคิดเป็น เป็นความสามารถที่บุคคลรู้จักมอง รู้จักพิจารณาสิ่งทั้งหลายตามสภาวะ โดยวิธีคิดหาเหตุปัจจัย สืบค้นจากต้นเหตุตลอดทางจนถึงผลสุดท้ายที่เกิดขึ้น แยกแยะเรื่องออกให้เห็นตามสภาวะที่เป็นจริง คิดตามความสัมพันธ์ที่สืบทอดจากเหตุโดยไม่เอาความรู้สึกอุปาทานของตนเองเข้าไปจับหรือเคลือบคลุม บุคคลนั้นจะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ด้วยวิธีการแห่งปัญญา (พระอริการกิตติศักดิ์ สุธีโร และสยาม ราชวัตร, 2562)

โยนิโสมนสิการ เป็นองค์ประกอบภายในมีความเกี่ยวข้องกับการฝึกใช้ความคิดให้รู้จักคิดอย่างถูกต้อง คิดอย่างมีระเบียบ คิดอย่างวิเคราะห์ ไม่มองเห็นสิ่งต่าง ๆ อย่างตื้น ๆ ผิวเผิน เป็นขั้นตอนสำคัญของการสร้างปัญญา ทำให้บริสุทธิ์ และเป็นอิสระ ทำให้ทุกคนช่วยตนเองได้ นำไปสู่ความเป็นอิสระไร้ทุกข์ พร้อมด้วยสันติสุขเป็นจุดหมายสูงสุดของพระพุทธศาสนา โยนิโสมนสิการ ไม่ใช่ตัวปัญญา แต่เป็นปัจจัยให้เกิดปัญญามีเป้าหมายสูงสุดคือการดับทุกข์ ในการดำเนินชีวิต สติเป็นองค์ธรรมที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานทุกอย่าง โยนิโสมนสิการ เป็นสิ่งหล่อเลี้ยงสติที่ยังไม่เกิดให้ได้เกิด ช่วยให้สติที่เกิดขึ้นแล้วเกิดต่อเนื่องต่อไป

กลไกการทำงานของโยนิโสมนสิการในกระบวนการคิด เมื่อบุคคลรับรู้สิ่งใดความคิดก็จะพุ่งเข้าสู่ความชอบหรือไม่ชอบทันที นั่นคือสิ่งปรุงแต่ง เนื่องจากบุคคลมีประสบการณ์มาก่อน เรียกสิ่งปรุงแต่งนั้นว่า อวิชชา ในตอนนี้เองที่โยนิโสมนสิการจะเข้าไปสกัดกั้นความคิดนั้นแล้วเป็นตัวนำเอากระบวนการคิดบริสุทธิ์ที่จะพิจารณาตามสภาวะตามเหตุปัจจัย เป็นลำดับไม่สับสน มีเหตุผลและเกิดผลได้ ทำให้คนเป็นนายไม่ใช่ทาสของความคิด เอาความคิดมาใช้แก้ปัญหาได้ คนปกติสามารถใช้โยนิโสมนสิการง่าย ๆ ได้ โดยการพยายามควบคุมกระแสความคิดให้อยู่ในแนวทางที่ตรงตามทางที่เคยได้รับการอบรมสั่งสอนจากกัลยาณมิตรมาก่อนแล้ว และเมื่อพิจารณาเห็นความจริง และรู้ว่คำแนะนำ สั่งสอนนั้นถูกต้องดีงาม มีประโยชน์ ก็ยิ่งมั่นใจและเกิดศรัทธาขึ้นเอง เกิดเป็นการประสานกันระหว่างปัจจัยภายนอกกับปัจจัยภายใน กลายเป็นความหมายของ “ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน” ได้ ดังนั้นในการบริหารเพื่อสร้างศรัทธาจะต้องพยายามให้คนในองค์กรได้รับรู้ผลและเกิดความตระหนักในผลของการทำความดี ต้องเร่งให้เกิดการเสริมแรงภายใน เพื่อกระตุ้นให้แสดงออกภายนอกในทางที่ถูกต้องดีงาม

กล่าวโดยสรุป กลไกการทำงานของโยนิโสมนสิการและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกกับโยนิโสมนสิการ มีดังนี้ โยนิโสมนสิการจะทำงาน 2 ขั้นตอน คือ รับรู้อารมณ์หรือประสบการณ์จากภายนอก การรับรู้ด้วยโยนิโสมนสิการจะเป็นการรับรู้อย่างถูกต้อง มีการคิดค้นพิจารณาอารมณ์หรือเรื่องราวที่เก็บเข้ามา เป็นการพิจารณาข้อมูลด้วยสติซึ่งจะเอาไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินชีวิตและทำกิจกรรมต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำมาใช้รับมือกับโลกยุค BANI World

สรุป

โยนิโสมนสิการ เป็นกระบวนการคิดเพื่อพัฒนาทักษะของผู้บริหารสถานศึกษายุค BANI World ผู้บริหารสถานศึกษาที่จะนำพาให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายในยุคของ BANI World โลกที่ซับซ้อน และจัดการได้ยากกว่าโลกที่เคยเป็น ประสบการณ์ กลยุทธ์ วิธีการ และความสำเร็จในแบบเดิม ๆ อาจใช้ไม่ได้ ในยุคนี้อีกต่อไป ความเปราะบางที่เกิดกับทุกสิ่ง อาจทำให้เกิดความกังวลในทิศทางขององค์กร วิธีการบริหารงานที่เคยสร้างผลลัพธ์ ความซับซ้อนของสถานการณ์ บริบท และปัจจัยต่าง ๆ อาจทำให้คาดการณ์สิ่งต่าง ๆ ได้ยาก จนเกิดความสับสนในการวิเคราะห์ ความลังเล หรือ แม้แต่ไม่กล้าตัดสินใจ ความไม่รู้และคาดเดาไม่ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคิดเป็น นำกระบวนการคิดแบบโยนิโสมนสิการมาปรับใช้ เพื่อให้เกิดทักษะที่พร้อมสมบูรณ์ รับมือต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุค BANI World

รูปแบบวิธีคิดแบบโยนิโสมนสิการ เป็นองค์ประกอบภายในมีความเกี่ยวข้องกับการฝึกใช้ความคิดอย่างแยบคาย ให้รู้จักคิดอย่างถูกวิธี คิดอย่างมีระเบียบ คิดอย่างวิเคราะห์ ไม่มองเห็นสิ่งต่าง ๆ อย่างตื้น ๆ ผิวเผิน เป็นขั้นตอนสำคัญของการสร้างปัญญา การคิดครบถ้วนกระบวนการความ มี 10 ประการ ประกอบด้วย 1) วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย พิจารณาปัญหาค้นหาหนทางแก้ไข 2) วิธีคิดแบบแยกแยะส่วนประกอบ เพื่อให้เห็นภาพความจริงได้ชัดเจน ไม่ผิดพลาด เน้นการมองลึก 3) วิธีคิดแบบสามัญลักษณ์ หรือรู้เท่าทันธรรมดา การที่มันเกิดขึ้นแล้วจะต้องดับไป ไม่เที่ยง ไม่คงที่ ไม่คงอยู่ตลอดไป 4) วิธีคิดแบบอริยสัจ แก่ปัญหาที่ตัวเหตุตัวปัจจัย 5) วิธีคิดแบบอรรถธรรมสัมพันธ์ คิดตามหลักการและความมุ่งหมาย 6) วิธีคิดแบบเห็นคุณเห็นโทษ แล้วหาทางออก เป็นวิธีคิดในการมองให้ครบทั้งข้อดี ข้อเสีย และทางแก้ไข หาทางออกให้หลุดรอดปลอดภัยจากข้อบกพร่องต่าง ๆ 7) วิธีคิดแบบคุณค่าแท้ คุณค่าเทียม สิ่งใดที่สามารถสนองความต้องการของเราได้ สิ่งนั้นก็มิประโยชน์มีคุณค่าแก่เรา 8) วิธีคิดแบบอุบายปลูกเร้าคุณธรรม 9) วิธีคิดแบบมีสติเป็นอยู่ในขณะปัจจุบัน มีสติกำกับในทุกขณะ 10) วิธีคิดแบบวิรักษวาท เป็นวิธีคิดที่ใช้การพูดแยกแยะ จำแนกแจกแจง แลงความ แบบวิเคราะห์ เป็นการมองและแสดงความจริงโดยแยกแยะให้เห็นในแต่ละด้านให้ครบทุกด้าน

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุค BANI World ต้องมีทักษะ คือ 1) ทักษะการปรับตัว (Adaptive skills) ติดตามทิศทางการศึกษา ปรับนโยบายให้สอดคล้องกับบริบทโรงเรียน ทนต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง 2) ทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change leader skills) ต้องมีทักษะในการวางแผน การจัดการ การกำหนดกลยุทธ์ พร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา 3) ทักษะผู้นำ ICT (ICT Leadership

Skills) จะเป็นพื้นฐานสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ทันข้อมูลข่าวสาร ใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาประยุกต์ใช้ในการศึกษา และรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างรวดเร็ว 4) ทักษะการทำงานเป็นทีม (Teamwork skills) (1) ทักษะการสื่อสาร (Communication skills) (2) ทักษะการฟัง (Listening skills) (3) ทักษะการเชื่อใจ (Reliability skills) (4) ทักษะการเคารพ (Respectfulness skills) (5) ทักษะบริหารความขัดแย้ง (Conflict management skills) (เวย์เวสสารชโชนผลิน, ออนไลน์) และ 5) ทักษะผู้นำแห่งอนาคต (Future leadership skills) (1) ต้องคิดถึงภาพรวมโลก (Thinking globally) (2) ต้องเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Appreciating cultural diversity) (3) ต้องสามารถบริหารจัดการเทคโนโลยี (Demonstrating technology savvy) (4) ต้องสร้างเครือข่าย (Networking) (5) ต้องแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Professional learning community) พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลง (อิศราวดี ชำนาญกิจ, 2555)

วิถีคิดแบบโยนิโสมนสิการ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อชีวิตประจำวันและการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร โดยควรกำหนดอยู่ทุกลมหายใจเข้าออก อันเป็นการตั้งตนอยู่บนความไม่ประมาท เรียกว่า สติกับสัมปชัญญะ สติ ก็คือความระลึกได้ ว่าเรากำลังทำอะไรอยู่ จะทำให้เราระลึกได้อยู่เสมอว่าเรากำลังทำสิ่งที่ผิดหรือถูกต้อง สัมปชัญญะ ก็คือความรู้ตัว รู้ตัวอยู่เสมอว่าเรากำลังทำดีหรือทำชั่ว

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีโยนิโสมนสิการ จะมีปัญหาในการใช้ชีวิต มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดทักษะในการทำงานและการดำรงชีวิตให้ถูกต้อง ตามธรรมเนียมคลองธรรม ไม่หลงทิศหลงทาง สร้างคุณงามความดีต่อองค์กร ต่อสังคมและประเทศชาติ ตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา สามารถรับมือกับโลกยุค BANI World ได้เป็นอย่างดี

บรรณานุกรม

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2547). *วิถีคิดตามหลักพุทธธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 8). สยาม.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). (2546). *รุ่งอรุณของการศึกษา เบิกฟ้าแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน* (พิมพ์ครั้งที่ 2).

พิมพ์สวย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง* (พิมพ์ครั้งที่ 3).

คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553).

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management). โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต). (2548). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 12).

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระอธิการกิตติศักดิ์ สุธีโร และสยาม ราชวัตร. (2562). โยนิโสมนสิการ: หลักการคิดที่เหมาะสมกับคนไทย

ในยุค 4.0. *วารสารพุทธศิลปกรรม*, 1(2), 87-100.

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. (2539). *พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์*.

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2548). *พจนานุกรมศัพท์ศาสนาสากล ไทย-อังกฤษ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*

(พิมพ์ครั้งที่ 2, แก้ไขเพิ่มเติม). ราชบัณฑิตยสถาน.

เวย์ เวสาร์ช โทณผลิน. (ม.ป.ป.). 5 ทักษะที่สำคัญของทีมนีโรวอร์ค. <https://learninghubthailand.com/good-mental-health-2/>

อนิรุทธิ์ ตูลสุข. (2565). จาก VUCA world สู่ BANI WORLD . <https://www.coachforgoal.com/blog/topic /จาก-vuca-world-สู่-BANI-world>

อิสราวดี ชำนาญกิจ. (2555). *ผู้นำแห่งอนาคต*. <https://www.gotoknow.org/posts/280615>

Jamais Cascio. (2022). *A framework for understanding a turbulent world*. <https://ageofBANI.com/>.