



**กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงตามหลักพระธรรมสำหรับสถานศึกษาในยุค 4.0\***  
**RISK MANAGEMENT STRATEGIES BASED ON PHYSICAL DHARMA PRINCIPLES**  
**FOR EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN THE 4.0 EEA**

**พัทธวีไล ขำปฏี Pakwilai Champati**

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Corresponding Author E-mail: junez3618@gmail.com

**บทคัดย่อ**

บทความนี้จะนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงตามหลักพระธรรมสำหรับสถานศึกษาในยุค 4.0 อันเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตั้งแต่การปรับรูปแบบองค์กรระดับกลยุทธ์ จนถึงระดับกระบวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการรับมือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถก้าวข้ามไปสู่การดำเนินการกิจได้ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารจึงต้องรู้จักการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการบริหารสถานศึกษา จัดการกับความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรเผชิญ ภาวะความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์กรเป็นสำคัญ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไป เพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอน ที่จะเกิดขึ้นแก่องค์กร ตั้งแต่การบริหารตน บริหารคน บริหารงานอันจะให้เกิดผลงานที่ดีและมีประสิทธิภาพต้องมีหลักพุทธธรรมมาประยุกต์เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้วยหลักพระธรรม 4 อันเป็นหลักพุทธธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่ทันสมัยทันเหตุการณ์ ประกอบด้วย 1) ปัญญาพล กำลังแห่งความรู้ มีปัญญา มีความรู้เกี่ยวกับตนเอง 2) วิริยพล กำลัง ความเพียรหรือความขยัน คนขยันต้องมีกำลังใจเข้มแข็งกล้าตัดสินใจ 3) อดวิชชพล กำลังแห่งการงานที่ไม่มี โทษหรือข้อเสียหาย และ 4) สังคหพล กำลังแห่งการสังเคราะห์หรือมนุษยสัมพันธ์

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์, การบริหารความเสี่ยง, หลักพระธรรม, ยุค 4.0

**Abstract**

This article presents risk management strategies based on Pala Dhamma principles for educational institutions. In the 4.0 era, which is change management since the reform strategic organization up to the risk management process. The importance of change management from the organizational change at the strategic level to process level. "Risk Management" is therefore an element that the importance of good corporate governance in dealing with changes that occur so that the organization can move forward jump to the mission to achieve the specified goals. Therefore, the management must know how to prevent risks



that will occur in the school administration, manage risks effectively for the organization face the risk situation to an acceptable level as well as taking into account the achievement of objectives and the goals of the organization are important. A management approach that is feasible to forecast and reduce the negative effects of uncertainty that will happen to the organization but self-management, people management, and administration will produce good results and effective. There must be Buddhist principles applied to the changing situation. The Pala Dhamma IV, which are the principles of Buddhism in modern society consisted of 1) Panya Pala (wisdom) and strength, the power of knowledge, wisdom, knowledge of self, 2) Viriya Pala (effort), strength diligence or a diligent person must have strong willpower and have the courage to make decisions, 3) Anavajja Pala, the power of a work without penalty or damage, 4) Sanghaha strength of synthesis or human relations.

**Keywords:** Strategy, Risk Management, Pala Dhamma Principles, The 4.0 era

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงสถานะเศรษฐกิจ สังคม ธุรกิจ และวิวัฒนาการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนต้องพิจารณาอย่างเข้าใจและหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องมีการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจรวมถึงกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ในยุค Digital Disruption หรือยุค Thailand 4.0 ดังนั้น ความสำคัญเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ตั้งแต่การปรับรูปแบบองค์กรระดับกลยุทธ์ จนถึงระดับกระบวนการดำเนินงาน จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึงและจะมองข้ามเสียไม่ได้ ดังนั้น การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่กระทบองค์กรจึงต้องคำนึงถึงความไม่แน่นอนของเหตุการณ์หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลเสียหายต่อองค์กรด้วย เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถบริหารจัดการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การตระหนักถึง “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการรับมือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถก้าวข้ามไปสู่การดำเนินภารกิจได้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กรได้อีกทางหนึ่ง (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน), 2562)

การบริหารงานทุกประเภทในทุกองค์กรต้องมีการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานและสถานศึกษาถือเป็นองค์กรที่สำคัญในการนำนโยบายทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการจัดการศึกษาจึงขึ้นอยู่กับการบริหารงานภายในสถานศึกษานั้น (สาลิณี มีเจริญ, 2555) ในการบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูง หรือต่ำ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา คือ ผู้บริหาร ครู และนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการรับนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีความรับผิดชอบอย่างสูงต่อการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิผลและในการบริหารงานสถานศึกษาให้มีประสิทธิผล ผู้บริหารจึงต้องรู้จักการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในการบริหารสถานศึกษาจัดการกับความ



เสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วก็จะช่วยให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ นั่นก็คือ พ่อแม่ผู้ปกครอง และนักเรียนได้เป็นอย่างดี ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากสถานศึกษาไม่มีการบริหารความเสี่ยงที่ดี โอกาสที่จะบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายก็น้อยซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาจนสามารถพัฒนาไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งนับว่าเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการบริหารจัดการคุณภาพในสถานศึกษา บทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการจัดการศึกษาและการจัดการคุณภาพของสถานศึกษาที่จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการ ได้แก่ พ่อแม่ผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน และสังคมโดยรวม (สุรศักดิ์ ปาเฮ, 2543)

แต่อย่างไรก็ตาม ในการบริหารจัดการองค์การการศึกษาแล้วดำเนินการภายใต้ภาวะความเสี่ยง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องศึกษาและรู้วิธีการจัดการกับความเสี่ยงเพื่อให้องค์การเผชิญภาวะความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ตลอดจนคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นแก่องค์การ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (ว่าที่ ร.ต.สมชาย เพชรนุ้ม, 2563) โดยเฉพาะการนำมาบูรณาการกับหลักพุทธธรรม คือ พละธรรม (อง.นวก. (ไทย). 23/209/376) หมายถึง ธรรมอันเป็นกำลัง กล่าวคือ ธรรมอันเป็นพลังทำให้ดำเนินชีวิตด้วยความมั่นใจ ไม่หวั่นต่อภัยทุกอย่าง (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), 2556) มืองค์ธรรม 4 ประการ ได้แก่ 1) ปัญญาพละ กำลังปัญญา 2) วิริยพละ กำลังความเพียร 3) อนวัชพละ กำลังคือการกระทำที่ไม่มีโทษ คือ มีกายกรรม วาจกรรม มโนกรรมบริสุทธิ์ เช่น มีความประพฤติและหน้าที่การงานสุจริต ไม่มีข้อบกพร่องเสียหาย พูดจริง มีเหตุผล มุ่งดี ไม่รุกรานให้ร้ายใคร ทำการด้วยเจตนาบริสุทธิ์ และ 4) สังคหพละ กำลังการสงเคราะห์ คือ ช่วยเหลือเกื้อกูลอยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยดี ทำตนให้เป็นประโยชน์แก่สังคม (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), 2556)

หลักพละธรรมเป็นหลักธรรมสำคัญที่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการที่จะทำให้การจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องรู้จักบูรณาการพลังอำนาจทั้งตามแนวพุทธศาสตร์และศาสตร์สมัยใหม่ เพื่อเป็นพลังอำนาจเชิงสร้างสรรค์ในการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ โดยการบูรณาการพละธรรมที่เป็นแนวพุทธศาสตร์กับพลังอำนาจตามศาสตร์สมัยใหม่เพื่อสร้างพลังอำนาจเชิงสร้างสรรค์ในการบริหารสถานศึกษานั้น นับได้ว่าเป็นการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่เหมาะสม เพราะภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น การบริหารบางด้านสมควรบริหารตามศาสตร์สมัยใหม่ ส่วนการบริหารบางด้านสมควรบริหารตามพุทธศาสตร์ คือ พละธรรม เช่น กำลังการทำงานที่สุจริต กำลังการสงเคราะห์ช่วยเหลือทั้งผู้ร่วมงานและนักเรียน เป็นต้น เหตุนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้หลักพละธรรมในการบริหารทั่วไปและในการบริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นการเสริมพลังอำนาจให้การบริหารด้านต่างๆ เป็นไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพให้มากที่สุด (สมศักดิ์ บุญปู, 2557)

บทความนี้จะนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงตามหลักพละธรรมสำหรับสถานศึกษาในยุค 4.0 ประกอบด้วยกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง หลักพละธรรม : หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยง และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงตามหลักพละธรรมสำหรับสถานศึกษาในยุค 4.0 เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องในการนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาต่อไป



### กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดความร่วมมือจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์การอิสระทำให้โครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ปัญหาหรือการตอบสนองอย่างแท้จริง หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือการดำรงอยู่ขององค์การและการครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์การ รวมไปถึงการตัดสินใจด้านการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อทิศทางขององค์การที่ไม่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์การที่กำหนดไว้ (ธนรัตน์ แต้ววัฒนา, 2550) หรือการแสดงออกที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกขององค์การ การกำหนดแผน พันธกิจ วัตถุประสงค์การบริหารดำเนินงาน โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์การมีเป้าหมายวิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร การติดตาม ทบทวน และแจ้งให้ทุกคนทราบอย่างชัดเจนอันอาจส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเป้าหมายขององค์การ ถ้าไม่เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ (ว่าที่ ร.ต.สมชาย เพชรนุ้ม, 2563) โดยมีกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง (Management Strategy) ควรมีองค์ประกอบ (Element) ที่สำคัญเหล่านี้ ได้แก่

1. ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงประการแรก ควรจัดให้มีการออกแบบระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี (Well Designed Information System) ซึ่งสามารถใช้ในการติดตามตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยงได้อย่างใกล้ชิด ในโลกยุคปัจจุบัน การตัดสินใจในการบริหารกิจการงานต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องรวดเร็วทันเหตุการณ์และเหมาะสมต่อการใช้งาน ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจึงควรต้องจัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดีที่ทันสมัยและเหมาะสมไว้ให้พร้อมสรรพ

2. การมอบอำนาจในการควบคุมความเสี่ยง องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่สำคัญประการถัดมา ก็คือเรื่องอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการกับความเสี่ยงทั้งหลาย ซึ่งต้องมีการกำหนดมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ให้ชัดเจนโดยเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์การมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสม

3. การใช้ดุลยพินิจที่สอดคล้องกัน เรื่องของความเสี่ยงเกิดขึ้นเมื่อมีการตัดสินใจ การตัดสินใจของผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานจากการใช้ดุลยพินิจซึ่งจะต้องกระทำด้วยความรอบรู้และความรอบคอบในการบริหารความเสี่ยงก็เช่นกัน การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงไปในทิศทางใดอย่างไร กระบวนการใช้ดุลยพินิจของคณะผู้บริหารควรต้องมีความสอดคล้องกันไปในทิศทางเดียวกัน โดยเฉพาะคณะผู้บริหารจะต้องชานรับแนวการใช้ดุลยพินิจในเรื่องที่เกี่ยวกับความไม่แน่นอนที่สำคัญ (Significant uncertainty) ที่ต้องร่วมกันตัดสินใจ

4. การมีนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน แม้ว่าเรื่องนโยบายจะเป็นแนวทางกว้างๆ ของการดำเนินงานขององค์การโดยทั่วไปก็ตาม องค์การที่มีการบริหารความเสี่ยงที่ดีควรมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของตนไว้ด้วย โดยเฉพาะในเรื่องที่สำคัญเหล่านี้ เช่น เรื่องเทคโนโลยี (Technology) เรื่องผู้ขาย (Supplier) เรื่องการให้บริการ (Services) เรื่องการเข้าตลาด (Access to



markets) เรื่องหนี้มีปัญหา (Problem loans) และเรื่องการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน (Exchange risks) นโยบายกลยุทธ์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่มีความชัดเจนจะช่วยให้การใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจของผู้บริหารที่รับผิดชอบกระทำไปด้วยความเหมาะสมภายใต้การตัดสินใจที่มีความมั่นใจต่อผลที่เกิดขึ้น

5. การมีเครื่องช่วยสนับสนุน การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลได้จำเป็นที่จะต้องมีการมีเครื่องช่วยสนับสนุนที่สามารถอำนวยความสะดวก (Facilities) ต่อการทำงาน เช่น การมีเครื่องมือใช้ที่เพียงพอ หรือมีบริการสนับสนุนไว้รองรับในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน เป็นต้น

6. การมีผู้เชี่ยวชาญและหน่วยฝึกอบรม ความเสี่ยงบางลักษณะจำเป็นต้องทำโดยผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เช่น ความเสี่ยงจากกรณีเกิดไฟไหม้ จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญในการดับเพลิงโดยเฉพาะเพื่อให้สามารถป้องกันให้พนักงานและทรัพย์สินขององค์กร รวมถึงลดถึงระบบข้อมูลสารสนเทศได้รับความปลอดภัย ทั้งนี้ การจัดให้มีหน่วยฝึกอบรมให้พนักงานหรือผู้รับผิดชอบได้เรียนรู้ มีความเข้าใจ ได้รับการฝึกฝนให้มีทักษะก็เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีลักษณะพิเศษทำนองนี้เช่นกัน

7. การโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงบางลักษณะยากต่อการบริหารจัดการเองหรือไม่คุ้มต่อการบริหารจัดการกับความเสี่ยงประเภทนั้น เช่น ในกรณีไฟไหม้ดังกล่าว หรือความเสี่ยงจากการถูกปล้นจี้ เป็นต้น โดยเฉพาะความเสี่ยงขนาดใหญ่ที่มีความรุนแรงมากเกินกว่าที่จะลงทุนป้องกันเองก็ควรจัดให้มีการโอนความเสี่ยงเหล่านั้นไปยังบริษัทประกันภัยเสีย โดยการเอาประกันในจำนวนที่เหมาะสม

8. การมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน แนวความคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่นิยมให้องค์การมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือในหลายๆ ลักษณะองค์การถูกบังคับโดยภาครัฐให้ต้องมีหน่วยงานตรวจสอบภายในเข้ามาทำหน้าที่สอบทานและประเมินความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างน้อย 3 ประการดังนี้ 1) การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล 2) การออกรายงานทางการเงิน 3) การปฏิบัติเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง กิจกรรมการป้องกันความเสี่ยงของหน่วยงานตรวจสอบภายในจะเป็นกลไกที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะส่งเสริมให้กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงมีความสมบูรณ์ (เจริญ เจริญวาลย์, 2547)

สรุปว่า กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงเป็นการกำหนดแผน พันธกิจ วัตถุประสงค์ และการบริหารดำเนินงาน โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร ประกอบด้วยเป้าหมายวิธีการดำเนินงาน การจัดสรรทรัพยากร การติดตาม ทบทวน เพื่อให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นสำคัญ

### หลักคุณธรรม : หลักคุณธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารที่ดีจะต้องยึดหลักคุณธรรมในการบริหารงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ คือ ธรรมาธิปไตยที่ใช้ทั้งพระเดชและพระคุณซึ่งทำให้ได้ทั้งน้ำใจคนและผลของงาน (สุนีย์ ประดู่, 2546) นักบริหารแบบธรรมาธิปไตยยึดหลักคุณธรรม 4 ประการเป็นหลักในการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

1. ปัญญาพละ กำลังแห่งความรู้ นักบริหารที่ดีต้องมีปัญญา มีความรอบรู้เกี่ยวกับตนเองบุคคลที่เกี่ยวข้อง และงานในมารับผิดชอบ ดังนี้

1.1 รู้ตน นักบริหารต้องรู้จักความเด่นและความด้อยของตนเอง การรู้ความเด่นก็เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตน การรู้ความด้อยก็เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองนักบริหารจะต้องสำรวจ





ตนเองโดยต้องหัดมองด้านในด้วยการเจริญวิปัสสนากรรมฐาน เน้นเรื่องการเจริญสติพิจารณากาย เวทนา จิต และธรรม หรือความดีและความชั่วในใจ

1.2 รู้คน นักบริหารต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับผู้ร่วมงานว่าใครมีความสามารถด้านใดจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงานนอกจากนี้จะต้องรู้จักจริตหรือนิสัยของผู้ร่วมงานเพื่อให้งานที่เหมาะสมกับจริตของเขา ดังนี้ 1) รากจริต เป็นพวกรักสวยรักงาม มีความประณีต เรียบร้อย ใจเย็น ชอบทำงานที่ต้องใช้ความละเอียด ประณีต 2) โทสจริต เป็นพวกร้อนชอบความเร็ว หงุดหงิดง่ายถ้าถูกขัดใจ ชอบทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็ว 3) โมหจริต เป็นพวกเลาซิมขาดความกระตือรือร้น ทำงานอืดอาด เฉื่อยชาชอบหลับในที่ทำงาน 4) สัทธาจริต เป็นพวกเชื่อง่ายถ้าชอบใครจะทำงานให้เต็มที่ 5) พุทธิจริต เป็นพวกใฝ่รู้ ช่างสงสัย รักการศึกษาหาความรู้ มักต้องการรายละเอียดมากกว่าคนอื่นมีความถนัดในงานวิชาการ 6) วิตกจริต เป็นพวกช่างกังวล ไม่กล้าตัดสินใจ มักปล่อยเรื่องค้างไว้เป็นเวลานานโดยไม่ดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าต้องการใส่เบรกให้กับการตัดสินใจของเราบ้างก็ลองปรึกษาคนพวกนี้

1.3 รู้งาน มีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ 2 ลักษณะคือ 1) รู้เท่า มีความรอบรู้ในงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร เกี่ยวข้องกับใคร อย่างไรและมีความรู้เท่าถึงการณ์ เห็นเหตุแล้วคาดผลที่จะตามมาได้ ความรู้เท่าจึงช่วยให้มีการป้องกันไว้ก่อน 2) รู้ทัน มีความรู้เท่าทันสถานการณ์เมื่อเกิดปัญหาที่สามารถแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีตัดสินใจได้อย่างฉับพลันความรู้ทันจึงช่วยในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

กำลังแห่งความรู้ทั้งรู้ตน รู้คน รู้งาน เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารนักบริหารจึงต้องพัฒนาปัญญาด้วยวิธี 3 ประการ คือ 1) สุตมยปัญญา ความรอบรู้ที่เกิดจากการรับข้อมูลจากแหล่งต่างๆ โดยผู้บริหารจะต้องเกาะติดสถานการณ์ขยันอ่านหนังสือใช้ข้อมูลจากงานวิจัย ฟังคำแนะนำของผู้รู้ก่อนสั่งการมีข้อมูลพร้อมเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจมีใจกว้างรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกฝ่าย 2) จินตามยปัญญา ความรอบรู้ที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาจากการฟัง หรือการอ่านต้องพินิจพิจารณาไตร่ตรองเรื่องที่ได้ฟังได้อ่าน รวมถึงการตรวจสอบแหล่งข้อมูลเหล่านั้นด้วย คนที่มีจินตามยปัญญาคือคนที่คิดเป็นตามแบบ โยนิโสมนสิการ 3) ภวานามยปัญญา ความรอบรู้ที่เกิดโดยประสบการณ์จากการลงมือทำจริงๆ กล่าวคือ 1) สุตมยปัญญา ทำให้ได้ข้อมูลใหม่ 2) จินตามยปัญญา ทำให้ได้ความคิดที่ดีภวานามยปัญญาทำให้มีผลงานที่เป็นรูปธรรม และ 3) ภวานามยปัญญา มีความสำคัญในการบริหาร เพราะเป็นความรู้ที่แปรจากทฤษฎีไปสู่ ภาคปฏิบัติ

2. วิริยพละ กำลังความเพียรหรือความขยัน คนขยันต้องมีกำลังใจเข้มแข็งกล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสียไม่กลัวความยากลำบาก กล้าลองผิดลองถูก กล้าทำงานใหญ่ ไม่หลบเลี่ยงหน้าที่ที่ลำบากยากเย็นความขยันมี 2 ประเภท ได้แก่ 1) สสังขาริกวิริยะ ความขยันที่ต้องมีคนอื่นปลุกใจหรือมีสถานการณ์บังคับ ถ้าไม่มีคนปลุกหรือสถานการณ์บังคับบางคนก็หมดกำลังใจ และไม่ยอมทำอะไรต่อไป 2) อสังขาริกวิริยะ ความขยันที่เกิดจากการปลุกใจตนเอง แม้คนอื่นจะหมดกำลังใจล้มเลิกการทำงานไปแล้ว แต่คนที่ปลุกใจตนเองจะลุกขึ้นสู้ต่อไป นักบริหารต้องมีความขยันที่เกิดจากการปลุกใจตนเองไม่ยอมแพ้ง่ายๆ เมื่อพบอุปสรรคก็ปลุกใจตนเอง และปลุกกระตุ้นผู้อื่นให้ทำงานต่อไป ถ้าไปไม่ไหวก็ถอยบ้าง เมื่อตั้งหลักได้ก็รื้อคืบหน้าไปใหม่ เมื่อชวนเช็กประกอบตัวอย่าให้ล้ม หากล้มก็ลุกขึ้นมาใหม่ และใช้บทเรียนจากความผิดพลาดให้เป็นประโยชน์ด้วยความสุขุม และเข้มแข็งกว่าเก่า นักบริหารที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นคนที่มีความพากเพียรอย่างหนักเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ดี



3. อนุรักษ์พละ กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษ หรือข้อเสียหาย นักบริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตต้องหลีกเลี่ยงนอบายมุขซึ่งเป็นทางแห่งความเสื่อม รักษาศีล 5 นักบริหารที่มีความซื่อสัตย์สุจริตย่อมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

4. สังคหพละ กำลังแห่งการสังเคราะห์ หรือมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งสำคัญมากสำหรับนักบริหาร ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่นพระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยใช้วิธีการผูกใจคนที่เรียกว่า สังคหวัตถุ 4 ได้แก่ 1) ทาน คือ การให้ นักบริหารต้องมีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ให้ทานแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา 3 วิธี ดังนี้ (1) อามิสทาน การให้สิ่งของแก่ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะการให้ในยามที่เขาตกต่ำหรือเดือดร้อนจะผูกใจเขาไว้ได้มาก (2) วิทยาทาน หรือธรรมทาน การให้คำแนะนำหรือสอนวิธีทำงานที่ถูกต้องรวมถึงการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรหรือส่งไปศึกษาและดูงาน (3) อภัยทาน การให้อภัยเมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงาน หรือล่วงเกินซึ่งกัน และกันการให้อภัยจะช่วยให้ได้มิตรภาพกลับคืนมา 2) ปิยวาจา คือ การพูดถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวานจะช่วยผูกใจคนไว้ได้ 3) อัตถจริยา คือ การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น เช่น บริการช่วยเหลือยามที่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเจ็บป่วยเป็นต้น 4) สมานัตตตา คือ การวางตัวสม่ำเสมอ เมื่อไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานจึงสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้ นักบริหารต้องกล้ารับผิดชอบในผลการตัดสินใจของตน ถ้าผลเสียมาถึงผู้ที่ปฏิบัติตามคำสั่งของตนก็ต้องออกมาปกป้องไม่ใช่หนีเอาตัวรอด (พระราชวรมนี (ประยูร ธมมจิตโต), 2541)

สรุปได้ว่า หลักพละธรรมเป็นหลักช่วยให้นักบริหารปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือนักบริหารจะสามารถวางแผน จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากร อำนาจการ และควบคุมได้ดีต้องมีความฉลาด ขยัน สุจริตและมนุษยสัมพันธ์ ยังมีคุณธรรมทั้ง 4 ข้อ มากขึ้นเท่าใดก็ยิ่งทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น ประกอบด้วย 1) ปัญญาพละ กำลังแห่งความรู้ 2) วิริยพละ กำลังความเพียร หรือความขยัน 3) อนุรักษ์พละ กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษหรือข้อเสียหาย และ 4) สังคหพละ กำลังแห่งการสังเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์

#### กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงตามหลักพละธรรมสำหรับสถานศึกษาในยุค 4.0

ในยุค 4.0 (New Normal) และที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) การพัฒนาทักษะชีวิตที่สามารถยืดหยุ่นปรับตัวอยู่ได้ในสถานการณ์ที่เป็นจริง (Resilience) บนพื้นฐานของการจัดการศึกษาในอนาคตที่เป็นการศึกษาตลอดชีวิต (ธวัชชัย สุขสีดา, 2564) สถานศึกษาทุกระดับจะเป็นการเรียนรู้ของทุกช่วงวัย ระบบชั้นเรียนจะเปลี่ยนไป เป็นระบบความสามารถของผู้เรียน การนำระบบเทคโนโลยีมาจัดระดับความสำเร็จของผู้เรียน รวมถึงระบบรับสมัครนักเรียนที่จะเปลี่ยนไปด้วย จากการวิเคราะห์ผลกระทบของ COVID-19 ในยุควิถีใหม่ 4.0 (New Normal) ทำให้สถานศึกษาไปสู่การปรับตัวในอนาคตที่มีการออกแบบการศึกษาใหม่ ทั้งการบริหารสถานศึกษา การเรียนการสอน การสื่อสารและการรับสมัคร โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาต้องนำแบบไปปฏิบัติ มีการประเมินผลเป็นระยะๆ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการออกแบบกลยุทธ์เพื่อการปรับตัวสถาบันการศึกษาโดยผู้บริหารและทีมงานต้องตระหนักถึงภาวะวิกฤติที่ต้องปรับแนวคิด คือ การปรับเปลี่ยน Mindset คำว่า Mindset ประกอบด้วย Growth Mindset คือ กรอบความคิดหรือทัศนคติและแนวคิดแบบปรับตัวและพัฒนาต่อไปข้างหน้า ในการพัฒนาตนเองรูปแบบใหม่ที่มีลักษณะยืดหยุ่น (Resilience) ส่วน Fixed Mindset คือ การคิดแบบเดิมและพอใจจะเป็นเช่นนั้น Growth Mindset จึงพลิกกลับความคิดให้ต่างจากเดิมและพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าที่ต้องการจะเป็นในรูปแบบใหม่



(Desired New Normal) การปรับ Mindset จึงเป็นบันไดขั้นแรกของการปรับตัวหรือการออกแบบสถานศึกษาในอนาคตว่า 5 ปี 10 ปี ว่าจะเป็นอย่างไรมีการออกแบบที่ท้าทายและควรเป็นการออกแบบกลยุทธ์เฉพาะตัวมากกว่าการออกแบบโดยใช้ทั่วไป ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านการบริหารควรต้องปรับเปลี่ยนไปตามลักษณะของการออกแบบและขับเคลื่อนให้เป็นตามแบบและเป้าหมายที่กำหนด ลักษณะการบริหารจึงต้องเป็นไปตามกรอบของทางราชการ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการตัดสินใจ ลงมือทำอย่างรวดเร็วและอยู่ในพื้นที่ สร้างความมั่นใจ โดยการสื่อสารที่ชัดเจนและเป็นระบบเดียว มีทีมงานเฉพาะทาง การสื่อสารเป็นหัวใจสำคัญต้องสื่อสารจากแหล่งที่ถูกต้องขอความร่วมมือจากทุกภาคส่วนและตัดสินใจแก้ปัญหาที่ละจุดอย่างเป็นระบบที่มีการสื่อสารที่ถูกต้อง โดยกระบวนการทางการบริหาร คือ การกำหนดเป็นนโยบาย การจัดทำแผนการบริหาร หรือแผนการบริหารต่อเนื่อง (Education Continuity Plan-ECP) การกำกับติดตามและประเมินนำผลมาปรับการออกแบบ ทั้งนี้ต้องจัดงบประมาณสนับสนุนด้วยโดยหลักพลະธรรม 4 ประการเป็นหลักในการบริหารความเสี่ยงใช้หลักปัญญาพลະกำลังแห่งความรอบรู้ ผู้บริหารควรเป็นผู้มีปัญญา มีความรอบรู้เกี่ยวกับตนเองได้แก่รู้จักความเด่น เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเองและความด้อยของตนเอง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของตนเองการรู้ความเด่นมีความรอบรู้เกี่ยวกับบุคคลที่เกี่ยวข้องว่าใครมีความสามารถด้านใดจะได้ใช้คนให้เหมาะกับงานและมีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ 2 ลักษณะคือ 1) รู้เท่า มีความรอบรู้ในงานว่ามีขั้นตอนอย่างไร เกี่ยวข้องกับใคร อย่างไร 2) รู้ทัน มีความรู้เท่าทันสถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาที่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีตัดสินใจได้อย่างฉับพลัน

2. กลยุทธ์ด้านการจัดการเรียนการสอนและเทคโนโลยีสารสนเทศ การออกแบบหลักสูตรเป็นเรื่องสำคัญ ควรเป็นหลักสูตรที่สนองตอบต่อสังคมในอนาคตและความต้องการของผู้เรียนคนรุ่นใหม่มีความคิดและความเชื่อที่ได้รับอิทธิพลจากโซเชียลมีเดีย จะจัดห้องเรียนอย่างไรที่สอดคล้องกัน รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น ลานกิจกรรมและลานสุขภาพอนามัย เป็นต้น การเรียนการสอนจะมีลักษณะการผสมผสานหลากหลายวิธี (Blended Learning) ตามความต้องการของผู้เรียนและสังคมที่เคลื่อนไหวตลอดเวลา ความสามารถในการยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง (Resilience and Flexibility) ของครูจึงมีความท้าทาย นโยบายของสถานศึกษาจึงเป็นกรอบสนับสนุนการจัดการศึกษาที่ให้แนวปฏิบัติที่ชัดเจน โดยหลักพลະธรรม 4 ประการเป็นหลักในการบริหารความเสี่ยงใช้หลักวิริยพลະ กำลังความเพียร หรือความขยัน ผู้บริหารควรเป็นผู้มีขยัน มีกำลังใจเข้มแข็งกล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสียไม่กลัวความยากลำบาก กล้าลองผิดลองถูกกล้าทำงานใหญ่ ไม่หลบเลี่ยงหน้าที่ที่ลำบากยากเย็น เป็นต้น

3. กลยุทธ์ด้านระบบฐานข้อมูล ต้องเตรียมการรับระบบเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาในอนาคตที่ทุกอย่างจะเป็นระบบ e-Service, e-Money, e-Government จึงต้องวางระบบรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตมาใช้ทางการศึกษา โดยเฉพาะการเตรียมบุคลากรของสถานศึกษา โดยหลักพลະธรรม 4 ประการเป็นหลักในการบริหารความเสี่ยงใช้หลักอนวัชพลະ กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษ หรือข้อเสียหาย ผู้บริหารควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต หลีกเว้นอบายมุขซึ่งเป็นทางแห่งความเสื่อม เป็นผู้รักษาศีล 5 และมีความซื่อสัตย์สุจริตยอมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

4. กลยุทธ์ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ชุมชนกับสถานศึกษามีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันการออกแบบการศึกษาในยุค 4.0 คือ การออกแบบเพื่อการปรับตัว หรือพิมพ์เขียวทางการศึกษาในอนาคต ที่ให้ความสำคัญกับการปรับแนวคิดความเชื่อของบุคลากรว่าจะต้องปรับตัวอย่างมากและสร้างพลังใจในการพัฒนาตนเอง

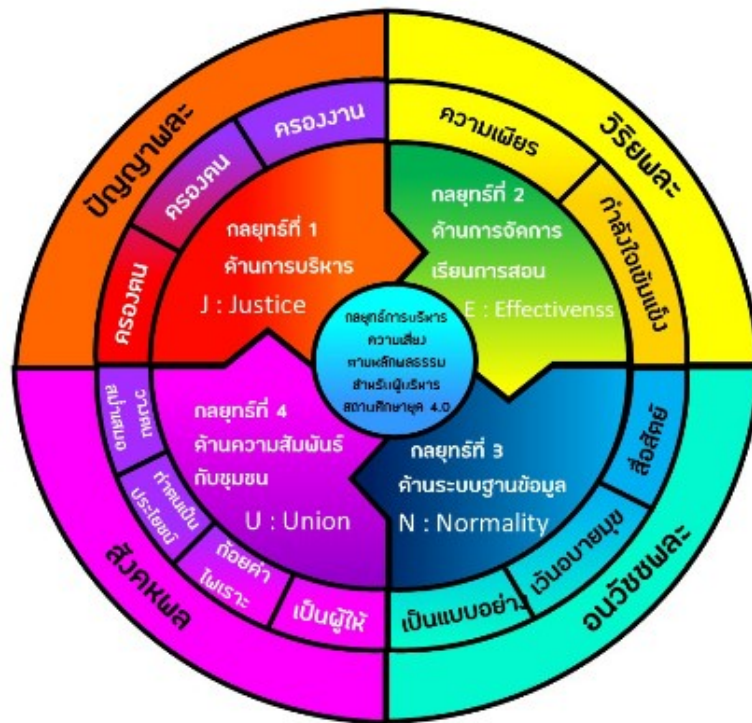




บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเรียกว่า Growth Mindset เป็นเรื่องสำคัญผู้บริหารและครูในการขับเคลื่อนการเรียนการสอน การใช้เทคโนโลยีในการบริหารหรือในการจัดการศึกษา โดยหลักพระธรรม 4 ประการเป็นหลักในการบริหารความเสี่ยงใช้หลักสังคหะ กำลังแห่งการสังเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์ซึ่งสำคัญมากสำหรับนักบริหาร ผู้ทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่นพระพุทธเจ้าทรงสอนหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยใช้วิธีการผูกใจคนที่เรียกว่าสังคหวัตถุ 4 ได้แก่ 1) ทาน การให้ มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ให้ทานแก่ผู้ร่วมงาน 2) ปิยวาจา การพูดถ้อยคำที่ไพเราะอ่อนหวานจะช่วยผูกใจคนไว้ได้ 3) อัตถจริยา การทำตัวให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น เช่น บริการช่วยเหลือยามที่ผู้ร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชาเจ็บป่วย เป็นต้น 4) สมานัตตตา การวางตัวสม่ำเสมอเมื่อไม่ทอดทิ้งผู้ร่วมงานจึงสามารถสร้างทีมงานขึ้นมาได้

### บทสรุป

การออกแบบกลยุทธ์เพื่อการปรับตัวสถานศึกษาโดยผู้บริหารและทีมงานต้องตระหนักถึงภาวะวิกฤติที่ต้องปรับแนวคิด คือ การปรับเปลี่ยน Mindset คำว่า Mindset ประกอบด้วย Growth Mindset คือ กรอบความคิดหรือทัศนคติ และแนวคิดแบบปรับตัวและพัฒนาต่อไปข้างหน้า ในการพัฒนาตนเองรูปแบบใหม่ที่มีลักษณะยืดหยุ่น (Resilience) ส่วน Fixed Mindset คือการคิดแบบเดิมและพอใจจะเป็นเช่นนั้น Growth Mindset จึงพลิกกลับความคิด ให้ต่างจากเดิม และพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าให้เท่าทันในยุค 4.0 (New Normal) และที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Disruption) การพัฒนาทักษะชีวิตที่สามารถยืดหยุ่น ปรับตัว อยู่ได้ในสถานการณ์ที่เป็นจริง (Resilience) บนพื้นฐานของการการจัดการศึกษาในอนาคตที่เป็นการศึกษาตลอดชีวิต แต่วิธีการบริหารสถานศึกษานั้นจำเป็นต้องมีหลักคุณธรรม ความคิดก้าวหน้า ทันสมัย และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เท่าทันกับยุค 4.0 โดยประยุกต์ใช้เข้ากับหลักพระธรรม 4 ประการ อันเป็นหลักพุทธธรรมในทางพระพุทธศาสนาที่ทันสมัยทันเหตุการณ์ประกอบไปด้วย 1) ปัญญาพล กำลังแห่งความรู้มีปัญญา นักบริหารต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับตนเองได้แก่รู้จักความเด่น เพื่อทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของตนและความด้อยของตนเอง เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง และมีความรอบรู้เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบ รู้ทันสถานการณ์เมื่อเกิดปัญหาที่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี 2) วิริยพล กำลังความเพียรหรือความขยัน นักบริหารต้องมีความตั้งใจเข้มแข็งกล้าตัดสินใจ กล้าได้กล้าเสียไม่กลัวความยากลำบาก 3) อนวัชชพล กำลังแห่งการงานที่ไม่มีโทษ นักบริหารต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตต้องหลีกเลี่ยงอบายมุขซึ่งเป็นทางแห่งความเสื่อม นักบริหารที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ย่อมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และ 4) สังคหพล กำลังแห่งการสังเคราะห์ หรือมนุษยสัมพันธ์สำหรับนักบริหาร นักบริหารทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนอื่นด้วยการสร้างมนุษยสัมพันธ์วิธีการผูกใจคนที่เรียกว่าสังคหวัตถุ 4 ดังสรุปองค์ความรู้เป็นภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงตามหลักพลธรรมาสำหรับสถานศึกษาในยุค 4.0

## เอกสารอ้างอิง

- เจริญ เจริญวัลย์. (2547). **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนรัตน์ แต้ววัฒนา. (2550). **คู่มือการบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธวัชชัย สุขสีดา. (2564). **การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในยุควิถีใหม่**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). (2556). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลศัพท์**. พิมพ์ครั้งที่ 21. กรุงเทพมหานคร: ผลิธัมม์.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). (2556). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 25. กรุงเทพมหานคร: ผลิธัมม์.
- พระราชวรมนี (ประยูร ธมฺมจิตโต). (2541). **คุณธรรมสำหรับนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.
- มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย. (2539). **พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- ว่าที่ ร.ต.สมชาย เขจรนุ้ม. (2563). **การบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่**. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมศักดิ์ บุญปู. (2557). พลธรรม : พลังอำนาจเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่. **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย**. 1(2). 1-12.



- สาลินี มีเจริญ. (2555). การพัฒนากลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารสตรีในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2562). การบริหารความเสี่ยงอย่างมีอาชีพในยุค Digital Disruption. แหล่งที่มา <https://www.dga.or.th/document-sharing/article/36379/>. สืบค้นเมื่อ 5 ม.ค. 2563.
- สุนีย์ ประดู่. (2546). ธรรมเพื่อการบริหาร. แหล่งที่มา [https://www.tungsong.com/Read/principle/p\\_khunnatam\\_5.htm](https://www.tungsong.com/Read/principle/p_khunnatam_5.htm). สืบค้นเมื่อ 5 ม.ค. 2565.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2543). สุ่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. ข้าราชการ. 21(1). 27-33.