

การบริหารการบริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา
วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร

Administrative Management of Prathom Suksa School,
Department of General Education Buddhasothorn Buddhist College

พระครูปริยัติปัญญาร 1
Phrakroo Pariyudpunyaton

บทคัดย่อ

การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาของวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร เป็นการดำเนินการที่ต้องใช้ความรู้ด้านศาสตร์สมัยใหม่มาใช้ แต่ในขณะเดียวกันควรมีการนำเอาพุทธกล่าว คือนำเอาหลักอปริหานิยธรรม 7 ประการ กับหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ครองงานหรือบริหารงาน เมื่อมีการบูรณาการเช่นนั้น ย่อมทำให้การจัดการความเสี่ยงหมดไปและประสบความสำเร็จได้อย่างดีเยี่ยม ทั้งนี้ เพื่อจุดมุ่งหมายสูงสุดคือการพานาวาได้แก่โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาของวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร ขับเคลื่อนฝ่าคลื่นลมแห่งความเสี่ยงไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนสมกับที่ได้ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย วิธีการเช่นนี้ เป็น พุทธบูรณาการแบบธรรมวิทยาหรือธัมโมโลยี และสามารถนำไปปรับใช้กับศาสตร์สมัยใหม่อื่น ๆ ได้อีกด้วย

คำสำคัญ : การบริหารความเสี่ยง, ความสำเร็จ, ผู้บริหาร

Abstract

The Risk Management of Phrapariyattidhamma School of Buddhasothorn College is an Approach to use A New Science to manage the Risks. In the same time the Administrators of Phrapariyattidhamma School ought to use Aparihaniyadhamma : things leading never to decline but only to prosperity and Iddhipatha 4 : conditions for success integrated with Risk Management. This Core Strategy can manage all of Risks and accessed the objectives of the Institute excellently. Phrapariyattidhamma School of Buddhasothorn College either can manage all of Risks or attained Successions permanently and sustainable according to The Policy and Trust of MCU High Administrators. This Approach that called Dhammology or Applied Studies can apply to the others New Sciences too.

Keywords : Risk Management, things leading never to decline but only to prosperity, 4 conditions for success, Core Strategy, Administrators.

¹ นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทนำ

การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ซึ่งเป็นสาขาของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในปัจจุบันดำเนินการอย่างแพร่หลายไปทั่วทุกภูมิภาคของประเทศไทย การบริหารงานโดยพระสงฆ์และคฤหัสถ์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ย่อมประสบปัญหาต่างๆ ที่เรียกว่าเป็นความเสี่ยง (Risk) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา วิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร เป็นสถานศึกษาแห่งหนึ่งที่อยู่ในฐานะต้องมีการจัดการความเสี่ยง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนต่างทราบดี ดังนั้น การดำเนินงานโดยนำเอาทฤษฎีการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) มาเป็นสมมติฐานหรือตัวตั้ง จากนั้นจึงนำหลักพุทธธรรมในทางพระพุทธศาสนา มาบูรณาการ (Integration) เข้าด้วยกัน จนเกิดเป็นรูปแบบการบริหารความเสี่ยงที่มีพุทธธรรมเป็นเครื่องส่งเสริมและกำจัดความเสี่ยงทั้งหลายให้หมดไป ย่อมเป็นกุสโลบายอันชาญฉลาดของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา และเป็นการพัฒนาการศึกษาของพระสงฆ์ให้มีความมั่นคงถาวร (Sustain) เจริญรุ่งเรืองไปสู่องค์กรที่มีความเป็นเลิศในด้านวิชาการและด้านการจัดการกับความเสี่ยงโอกาสที่สถานศึกษาในระดับเดียวกันอื่น ๆ ยึดถือเป็นสถานศึกษาต้นแบบต่อไป

ความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้นจากผลพวงของระบบการประกันภัย โดยในปี 1956 Russell Gallagher ได้เสนอแนวคิดการบริหารความเสี่ยงใหม่จากมุมมองของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ Wayne Snider แนะนำว่าผู้จัดการธุรกิจประกันภัยมีอาชีพควรเป็นผู้จัดการความเสี่ยงด้วย และ Herbert Denenberg ได้ริเริ่มแนวความคิดการบริหารความเสี่ยงโดยพัฒนาจากทฤษฎีของ Henry Fayol ต่อมาอีก 23 ปี คือในปี ค.ศ. 1989 เหตุการณ์ที่ตลาดหุ้นของสหรัฐอเมริกาตกอย่างรุนแรงที่สุด หรือ “Black Monday” เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 1987 ทำให้นักลงทุนทั่วโลกตระหนักถึง ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent risk) และ ความผันผวนของตลาดหุ้น ในปีนั้นเอง Vernon Grose ได้นำเสนอหนังสือ “Manage risk : systematic loss prevention for executives” ซึ่งถือว่าเป็นหนังสือเกี่ยวกับการประเมินและการบริหารความเสี่ยงที่ดีที่สุดเล่มหนึ่งในปี ค.ศ. 1993 บริษัท GE Capital ได้แต่งตั้ง James Lam เป็น “Chief Risk Officer” ซึ่งถือว่าเป็น chief risk officer คนแรก โดยมีหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารความเสี่ยง การดำเนินงานในสำนักงาน การวางแผนธุรกิจและการเงิน และในปี ค.ศ. 1995 กลุ่มบริษัทชั้นนำในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ได้ร่วมมือกันพัฒนามาตรฐานการบริหารความเสี่ยง Risk Management Standard ต่อมาเหตุการณ์ก่อการร้ายเกิดขึ้นที่อเมริกาเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2001 ที่มักเรียกว่าเหตุการณ์ 911 ส่งผลให้ธุรกิจหลายประเภทเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงมากขึ้น โดยเฉพาะความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง²

สืบเนื่องจากการเกิดวิกฤตเศรษฐกิจโลกและเหตุการณ์ความล้มเหลวของธุรกิจขนาดใหญ่

² วิมลพรรณ ไสนวรรณ, “การพัฒนาแบบการบริหารความเสี่ยงแบบมีส่วนร่วมในหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, 2545).

และหรือมีประวัติการก่อตั้งที่ยาวนานตามที่ทราบกันดี เช่น ธนาकरแบริง จำกัด บริษัท เอนรอน จำกัด บริษัท เวิร์ลคอม จำกัด เป็นตัวอย่างที่สะท้อนให้เห็นถึงความล้มเหลวของระบบควบคุมภายในขององค์กรเหล่านั้น และความไม่มีประสิทธิภาพของการตรวจสอบภายใน อันเป็นบทเรียนให้กับองค์กรอื่น ๆ ที่จะต้องป้องกันตนเองจากความล้มเหลวและสูญเสียทางธุรกิจ จึงมีการผลักดันให้กระบวนการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในมีความสำคัญเพิ่มสูงขึ้นโดยการออกกฎระเบียบ จากหน่วยงานกำกับดูแลให้องค์กรที่อยู่ภายใต้การกำกับปฏิบัติตาม ซึ่งในต่างประเทศ หน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับได้มีการประกาศให้องค์กรที่อยู่ภายใต้การกำกับนำหลักการและแนวปฏิบัติตามแนวทางของ Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO)³ มาใช้เป็นกรอบในการจัดวางการควบคุมภายใน

ประเทศไทยนั้น ได้ตระหนักและตื่นตัวมากยิ่งขึ้น โดยประเทศไทยได้นำแนวคิดและหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ มากขึ้น รวมทั้งภาคราชการได้แก่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้จัดทำคำแนะนำการนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ลงวันที่ 26 ตุลาคม 2544 โดยนำหลักการ 5 องค์ประกอบมาใช้คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุมสารสนเทศ และการสื่อสาร รวมไปถึงเฝ้าติดตามประเมิน ในปี พ.ศ. 2546 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้จัดทำหนังสือ “แนวทางการบริหารความเสี่ยง” ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการควบคุมภายใน 8 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การแบ่งชี้เหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร และการติดตามผล อย่างไรก็ตามการบริหารความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้นส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐจะมีความแตกต่างไปจากความเสี่ยงขององค์กรภาคเอกชน เนื่องจากวิสัยทัศน์และพันธกิจแตกต่างกันอย่างชัดเจน แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรภาคเอกชนจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างกำไรสูงสุด ในขณะที่องค์กรภาครัฐมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองนโยบายรัฐ จึงเกี่ยวกับความเสี่ยงเชิงนโยบายและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์⁴

ด้วยเหตุนี้ องค์กรที่มีการจัดทำโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล⁵ ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ได้แก่ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนด

³ Kroman H.F. elix, Risk Management Milestones : 1900–1999. March 2001, [Online], accessed 23 November 2007, Available from <http://www.siliconrose.com.au/Articles/HistoryofRiskManagement.htm>.

⁴วันเพ็ญ กฤตผล, “เอกสารประกอบการเสวนา การบริหารจัดการความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย”, 3 พฤษภาคม 2550.

⁵ อัญชลี ชัยศรี, หลักการบริหารจัดการ : โครงการมหาวิทยาลัยชีวิต, คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์, (มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ, 2553).

กลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้⁶ ผู้เขียนจึงขอสรุปว่า โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร จำต้องกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยง โดยมีพุทธธรรมที่สามารถส่งเสริมหลักการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมแรงด้วย

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

ผู้เขียนได้เล่าถึงความเป็นมาและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง (Risk management) เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้ทำความเข้าใจกับเรื่องความเสี่ยงได้ตรงกัน จึงขอทำความเข้าใจบางประการมาเสนอโดยสังเขป ดังนี้

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบในทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ (COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)

การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ (Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ดูแล ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทางงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึงการจําแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่งหรือจะเรียกว่าความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงก็ได้

ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI : Key Risk Indicator) คือมาตรวัดหรือจุดเตือนภัย (Trigger Point) ของระดับหรือสถานะความเสี่ยงเพื่อใช้ประเมินสถานะของความเสี่ยงและประสิทธิผลของแผนบริหารความเสี่ยงและต้องสอดคล้องกับ Risk Appetite และ Risk Tolerance

ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) คือการกำหนดระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่องค์กรจะสามารถยอมรับความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยงโดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปีหรือตามตัวชี้วัดขององค์กรซึ่งไม่ควรต่ำกว่าค่า “ระดับ 3” ช่วงเบี่ยงเบนของค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือการกำหนดค่าช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรยังสามารถยอมรับได้เช่น +5 หรือ +1 เป็นต้น โดย

⁶ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, กรอบการบริหารความเสี่ยง, [ออนไลน์] แหล่งข้อมูล<www.set.or.th/th/about/overview/files/Risk_2015_v2.pdf>, ;วันที่ 20 มกราคม 2560.

กำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปีหรือตามตัวชี้วัดขององค์กรซึ่งอาจจะเท่ากับหรือต่ำกว่าค่า “ระดับ 3” ได้⁷

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร จะช่วยให้เป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่าการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า หรือในกรณีที่พบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โอกาสที่จะประสบกับปัญหาน้อยกว่าองค์กรอื่นหรือหากเกิดความเสียหายขึ้น ก็จะเป็นความเสียหายที่น้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เพราะได้มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้า ในขณะที่องค์กรอื่นที่ไม่เคยมีการเตรียมการหรือไม่มีการนำแนวคิดของกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้น องค์กรเหล่านั้นจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ตามมาโดยยากที่จะแก้ไข ดังนั้นการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงาน จะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร เป็นเรื่องส่วนรวมที่ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารระดับสูง จนถึงพนักงานทุกคนควรมีส่วนร่วมในการ วิเคราะห์ในเชิงลึก เชิงบูรณาการ และเชื่อมโยงสัมพันธ์กับการกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย แผนงาน แผนปฏิบัติการ กิจกรรมขององค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะเป็นการวัดความสามารถและการดำเนินงานของบุคลากรภายในองค์กร สอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 6 ที่ว่า “ มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ”

ดังนั้น องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดี จะต้องดำเนินงานบนพื้นฐานของ 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนั้นกล่าวได้ว่าการบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องสำคัญ แม้ความเสี่ยงนั้นจะยังคงไม่หมดสิ้นไป แต่ก็เป็นการควบคุมไม่ให้ปัญหาการบริหารโครงการเกิดขึ้นในระดับรุนแรงจนยากแก่การแก้ไขหรือ เกินความเสียหายต่อองค์กร การบริหารความเสี่ยงอาจมีขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอนคือ

⁷ วันเพ็ญ กฤตผล, “เอกสารประกอบการเสวนา การบริหารจัดการความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย”, 3 พฤษภาคม 2550.

- 1) การกำหนดโครงสร้างพื้นฐานการจัดการ
- 2) การกำหนดของเขตการบริหารความเสี่ยงของโครงการ
- 3) การวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของโครงการ
- 4) การระบุความเสี่ยง
- 5) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ดังนั้น ผู้เขียนซึ่งมีหน้าที่บริหารวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร จำต้องกำหนดวิธีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษา ให้สอดคล้องกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ไม่เพียงแต่ให้ความเสี่ยงหมดไปอย่างเดียว แต่ยังต้องมองไปในอนาคตไม่ให้โครงการต่างๆ เกิดปัญหาในการบริหารอีกด้วย

การบริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา : ทุนน้อยความเสี่ยงสูง

โรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา แม้โดยความเป็นจริงเป็นทางเลือกที่ดีของพระภิกษุสามเณรที่มาจากครอบครัวรากหญ้าเป็นส่วนใหญ่ แต่การบริหารงานบนความขาดแคลนของงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐดังที่ปรากฏอยู่ในทุกวันนี้ ผู้เขียนในฐานะผู้บริหารของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา ต้องใช้ความอุตสาหพยายาม นำกลยุทธ์ (Strategy) ที่สามารถวิเคราะห์มาได้ทุกอย่างมาใช้ บริหารบุคลากร บริหารงบประมาณ บริหารสถานที่และหางบประมาณมาเพิ่มอย่างสุดความสามารถแล้วก็จริง ถึงกระนั้น ผู้เขียนในฐานะผู้บริหารยังต้องเผชิญกับความเสี่ยงอื่น ๆ ที่ตามมา เป็นต้นว่าการตรวจประเมินผล (Evaluation) จากหน่วยงานภาครัฐและการกำกับดูแลจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ แม้จะใช้การกำกับดูแลสถานศึกษาตามทฤษฎีการบริหารองค์กร ความรอบคอบ การประสานงานที่ดี และกลยุทธ์ต่างๆ มากมาย ปัญหาความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ ผู้เขียนดูแลอยู่ ก็ยังคงเป็นปัญหาหลัก (Core Problems) ที่มีสาเหตุมาจากการขาดแคลนงบประมาณ (Budgets) เป็นต้นนั้น แต่ต้องบริหารให้สามารถฝ่าวิกฤตความขาดแคลนไปได้ บางครั้งคำที่ใช้โฆษณาสินค้าซึ่งเรามากได้ยินอยู่เสมอว่า “เป้าหมายมีไว้พุ่งชน” ก็เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้เขียนเกิดอิทธิบาทธรรม 4 ได้แก่ 1) ฉันทะ ความพอใจ คือ ความต้องการที่จะทำ ไม่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอ และปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป 2) วิริยะ ความเพียร คือ ขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็ง อดทน เอาธุระ ไม่ทอดถอย 3) จิตตะ (ความคิดมุ่งไป คือ ตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกฝนไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป อุทิศตัวอุทิศใจให้แก่สิ่งที่ทำ และ 4) วิมังสา (ความไตร่ตรอง หรือ ทดลอง คือ หมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผน วัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น⁸ ขึ้นมาครองงานหรือบริหารงาน (Management) ได้อย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

สรุปได้ว่าเมื่อนำพานาวาคือโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาที่ผู้เขียนกำกับดูแลมานานนับทศวรรษผาค่ลิ้นลมแห่งความเสี่ยงมาได้นานเช่นนี้ ผู้เขียนจึงได้รับประสบการณ์ในการบริหารงานมากพอสมควร และไม่ลดละความพยายามหาแนวทางการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรและงบประมาณ ที่เป็นปัญหาหลักมาโดยตลอดและสามารถแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปได้ระดับหนึ่ง จึงขอเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงพุทธ (Approach to Buddhist Risk Management) ต่อไปนี้

⁸ ที.ปา.11/231/233; อภิ.วิ.35/505/292.

หลักการบริหารความเสี่ยง

1) หลักการสมัยใหม่

หลักการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วยพื้นฐาน 2 ประการคือ หลักการ ORCA และปัจจัยที่ทำให้การนำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติประสบผลสำเร็จ

ก. หลักการบริหารความเสี่ยง = หลักการ ORCA + ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

หลักการ ORCA เป็นคำย่อของ Objectives – วัตถุประสงค์ / Risk – ความเสี่ยง / Control – การควบคุมภายใน Alignment – ความสอดคล้องกัน ซึ่งเป็นแนวทางที่มีเหตุผลดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนขององค์กร

2. การประเมินความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ การประเมินความเสี่ยงเป็นการบ่งชี้และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นแนวทางพื้นฐานในการกำหนดการควบคุมภายในเพื่อใช้สำหรับการจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องจากภาวะทางเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม กฎ ระเบียบ และการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. สร้างการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงขององค์กร การควบคุมที่ไม่เพียงพออาจทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

4. ดำเนินการเพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ ความเสี่ยงและการควบคุมทั่วทั้งองค์กร

ข. ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญ 8 ประการ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ มีดังนี้

เมื่อได้ศึกษาปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ(จิกซอร์) นี้แล้ว จึงสรุปได้ว่าการบริหารความเสี่ยงนั้น ต้องดำเนินการให้ครบวงจรทั้ง 9 จิกซอร์ หมายความว่าทุกจิกซอร์มีความสำคัญและส่งเสริมเกื้อกูลกันและกัน หากขาดองค์ประกอบข้อใดข้อหนึ่งไปปัจจัยสำคัญนี้ก็จะประสบความสำเร็จตามที่ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ได้ยาก



**จิกซอร์ของความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง
ภายใต้การกำกับดูแลกิจการและการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี**

2)หลักพุทธธรรมสำหรับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานหรือองค์กร ต้องอาศัยการร่วมมือจากหลายฝ่าย เนื่องด้วยการทำงานระบบการเงินที่เป็นเครื่องมือให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมในการร่วมวางแผน ร่วมติดต่อดูประสานงาน และติดตามควบคุม เพื่อลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง เพื่อความเจริญขององค์กร ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาแล้วเห็นว่าหลักธรรมเพื่อการมีส่วนร่วมและเกิดความเจริญแก่องค์กร ได้แก่ หลักอปริหานิยธรรมซึ่งเป็นหลักธรรมที่เหมาะสม พระพุทธเจ้าตรัสแสดงแก่เจ้าวัชชีทั้งหลายผู้ปกครองรัฐโดยระบอบสามัคคีธรรม (republic) ซึ่งรัฐคู่อริยอมรับว่า เมื่อชาววัชชียัง

ปฏิบัติตามหลักธรรมนี้ จะเอาชนะด้วยการรบไม่ได้ นอกจากจะใช้การเกลี้ยกล่อมหรือยุแหย่ให้แตกสามัคคี⁹ ดังนั้น อปริหานิยธรรม จึงเป็นหลักการรับผิดชอบต่อสังคม และช่วยป้องกันไม่ให้สังคมเสื่อม นาสังคมไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองด้วยความ หันนประชุม พบปะ ปรีกษา หรือกิจการงานโดยสมำเสมอ จะต้องมีความพร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม และพร้อมเพรียงกันทำกิจทั้งหลายที่พึงทำร่วมกันจะต้องไม่ถือเอาใจใคร่ต่อความสะดวก บัญญัติวางข้อกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันมิได้ตกลงบัญญัติไว้ และไม่เหยียบย่ำ ล้มล้างสิ่งที่ตกลงวางบัญญัติกันไว้แล้ว จะต้องเห็นผู้นำหรือท่านผู้เป็นผู้ใหญ่ มีประสบการณ์ยาวนาน ให้เกียรติเคารพนับถือท่านเหล่านั้น มองเห็นความสำคัญแห่งถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันพึงรับฟังจะต้องให้เกียรติและคุ้มครองกุลสตรี มิให้มีการข่มเหงรังแกและการส่งเสริมบทบาทสตรี ในลักษณะต่าง ๆ จะต้องเคารพบูชาสักการะเจดีย์ ปูชนียสถาน อนุสาวรีย์ประจำชาติ อันเป็นเครื่องเตือนความทรงจำ เราให้ทำดี และเป็นที่ยอมรับของหมู่ชน ไม่ละเลยพิธีเคารพบูชาอันพึงทำต่ออนุสรณ์สถานเหล่านั้นตามประเพณีและการจัดการให้ความอาทักษา บำรุง คุ้มครอง อันชอบธรรม แก่บรรพชิตผู้ทรงศีล ทรงธรรมบริสุทธิ ซึ่งเป็นหลักใจและเป็นตัวอย่างทางศีลธรรมของประชาชน เต็มใจต้อนรับและหวังให้ทำน้อยโดยผาสุก¹⁰

2.1)ความหมายของอปริหานิยธรรมในพระพุทธศาสนา

ในพระสูตรตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค มหาปริณิพพานสูตร พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับวัสสการพราหมณ์ ถึงอปริหานิยธรรม ไว้ว่า

พระผู้มีพระภาครับสั่งกะวัสสการพราหมณ์ อมาตย์ ผู้ใหญ่ในนครรัฐว่า “ดูกรพราหมณ์ สมัยหนึ่งเราอยู่ที่สารัณทเจดีย์เขตเมืองเวสาลีนี้ ณ ที่นั้นเราได้แสดงอปริหานิยธรรมทั้ง 7 นี้ แก่พวกเจ้าวัชชี ก็อปริหานิยธรรมทั้ง 7 นี้ จักตั้งอยู่ในพวกเจ้าวัชชีและพวกเจ้าวัชชีจักสนใจในอปริหานิยธรรม ทั้ง 7 นี้ อยู่เพียงใด พราหมณ์พึงหวังได้ซึ่งความเจริญอย่างเดียว ไม่มีเสื่อม เพียงนั้น”¹¹

มีพระบาลีกล่าวไว้ในมหาปริณิพพานสูตรว่า “สตต โว ภิกขเว อปริหานิเย ธมฺเม เทเสสุสามิ” แปลว่า “ดูก่อนภิกษุทั้งหลายเราจักแสดง ซึ่งธรรมทั้งหลาย ไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เจ็ดประการ แก่เธอทั้งหลาย”¹²

⁹ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ 12, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2546), หน้า 289.

¹⁰ พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ธรรมญูชีวิต, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2540), หน้า 26.

ในมหาปริณิพพานสูตรที่พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสถึง อปริหานิยธรรม ทิยมาอ้างไว้ข้างต้น จะเห็นได้ว่า อปริหานิยธรรม หมายถึง ธรรมซึ่งทำให้เกิดความเจริญฝ่ายเดียว ไม่มีฝ่ายเสื่อม และนักปราชญ์ทางพระพุทธศาสนาก็ได้อธิบายให้ความหมายไว้เช่นเดียวกัน ดังนี้

อปริหานิยธรรม กล่าวได้ว่า “ธรรมเป็นที่ตั้งของความไม่เสื่อมหรือธรรมไม่เป็นที่ตั้งของความเสื่อม”¹³

“เป็น ธรรมอันเป็นที่ตั้งแห่งความเจริญอย่างเดียว ไม่นำไปสู่ความเสื่อมเลย”¹⁴

หลักอปริหานิยธรรม 7 ประการได้แก่ 1) หมั่นประชุมเนื่องนิตย์ 2) พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทากิจที่พึงทำ 3) ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ และไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้แล้ว 4) ให้ความเคารพนับถือผู้ใหญ่ เห็นถ้อยคำว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง 5) ไม่ข่มเหงล่วงเกินสตรี และให้ความคุ้มครองปกป้อง 6) ให้ความเคารพ สักการบูชาสถานที่สำคัญและ 7) จัดให้ความอารักขาคุ้มครอง ป้องกันอันชอบธรรมแก่พระอรหันต์ (ผู้มีศีล)ทั้งหลาย¹⁵

2.2) พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม ให้ความหมายไว้ว่า อปริหานิยธรรม 7 ของ กษัตริย์วัชชี หรือ วัชชีอปริหานิยธรรม 7 (ธรรมอันไม่เป็นที่ตั้งแห่งความเสื่อม เป็นไปเพื่อความเจริญฝ่ายเดียว สำหรับหมู่ชนหรือผู้บริหารบ้านเมือง things leading never to decline but only to prosperity; conditions of welfare)

1. หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ (to hold regular and frequent meetings)

2. พร้อมเพรียงกันประชุม พร้อมเพรียงกันเลิกประชุม พร้อมเพรียงกันทากิจที่พึงทำ (to meet together in harmony, disperse in harmony, and do their business and duties in harmony)
ข้อนี้แปลอีกอย่างหนึ่งว่า : พร้อมเพรียงกันลุกขึ้นป้องกันบ้านเมือง พร้อมเพรียงกันทากิจทั้งหลาย

3. ไม่บัญญัติสิ่งที่มีได้บัญญัติไว้ (อันขัดต่อหลักการเดิม) ไม่ล้มล้างสิ่งที่บัญญัติไว้ (ตามหลักการเดิม) ถือปฏิบัติมั่นตามวัชชีธรรม (หลักการ) ตามที่วางไว้เดิม (to introduce no revolutionary ordinance, or break up no established ordinance, but abide by the original or fundamental Vijnan norm and principles)

4. ท่านเหล่าใดเป็นผู้ใหญ่ในชนชาววัชชี เคารพนับถือท่านเหล่านั้น เห็นถ้อยคำของท่านว่าเป็นสิ่งอันควรรับฟัง (to honor and respect the elders among the vijjians and deem them worthy of listening to)

5. บรรดาภคินีลูกสาวทั้งหลาย ให้อยู่ดีโดยมิถูกข่มเหง หรือฉุดคร่าขึ้นใจ (the women and girls of the families are to dwell without being forced or abducted)

¹¹ ที.ม. (ไทย) 13/69/230.

¹² ที.ม. (ไทย) 13/70/232.

¹³ สมเด็จพระสังฆราชเจ้า กรมหลวงวชิรญาณวงศ์, ธรรมานุกรม, (กรุงเทพมหานคร: มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2515), หน้า 134.

¹⁴ พระเมธีธรรมาภรณ์ (จรรยา ชินว โส), เก็บเพชรจากคัมภีร์พระไตรปิฎก, (กรุงเทพมหานคร: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2542), หน้า 116.

¹⁵ ที.ม.10/68/86; อก.สตตก.23/20/17.

6. เคารพสักการบูชาเจดีย์ (ปูชนียสถานและปูชนียวัตถุ ตลอดถึงอนุสาวรีย์ต่าง ๆ) ของวัชชี (ประจำชาติ) ทั้งหลาย ทั้งภายในและภายนอก ไม่ปล่อยให้ธรรมิกพลีที่เคยให้เคยทาแก่เจดีย์เหล่านั้นเสื่อมทรามไป (to honor and worship the Vajjian shrines, monuments and objects of worship, both central and provincial, and do not neglect those righteous ceremonies held before for them)

7. จัดให้ความอารักขา ค้ำครอง ปูองกัน อันชอบธรรม แก่พระอรหันต์ทั้งหลาย (ในที่นี้กินความกว้าง หมายถึงบรรพชิตผู้ดำรงธรรมเป็นหลักใจของประชาชนทั่วไป) ตั้งใจว่า ขอพระอรหันต์ทั้งหลายที่ยังมิได้มา พึงมาสู่แว่นแคว้น ที่มาแล้วพึงอยู่ในแว่นแคว้นโดยผาสุก (to provide the rightful protection, shelter and support for the Arahants and wish that the Arahants who have not come may enter the realm and those who have entered may dwell pleasantly therein)¹⁶

จากหลักการสมัยใหม่และหลักการทางพระพุทธศาสนา ผู้เขียนจึงสรุปได้ว่า อปรีหานิยธรรมที่กล่าวไว้ในพระไตรปิฎก และแนวคิดของนักปราชญ์ นักวิชาการทางพระพุทธศาสนาที่ได้ให้ความหมายอธิบายเอาไว้พอที่จะสรุปความหมายได้ว่า อปรีหานิยธรรม หมายถึง ธรรมที่นำไปสู่ความเจริญของหมู่คณะอย่างเดียวนั้น ผู้เขียนจึงมีความเห็นว่าสามารถใช้เป็นกลยุทธ์ร่วมกับอริยบท 4 สนับสนุนส่งเสริมให้หลักการบริหารความเสี่ยง (Principle of Risk Management) ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักในการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธรให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จนเกิดเป็นพุทธวิทยา (Buddhology) หรือบูรณาการพุทธวิธี (Buddhist Integration) และพัฒนาเป็นรูปแบบ (Model) ที่สถานศึกษาอื่น ๆ สามารถใช้เป็นรูปแบบทางเลือกได้ต่อไป

¹⁶ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร, โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2557), หน้า 211-212.

บทสรุป : ใช้บูรณาการพุทธวิธีบริหารความเสี่ยง

ปัญหาความเสี่ยงของโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธรที่ผู้เขียนบริหารและกำกับดูแลอยู่ในปัจจุบัน แม้จะต้องบริหารด้วยอิทธิบาทธรรมอย่างยิ่งเพื่อให้สามารถฝ่าวิกฤตความขาดแคลนในปัจจุบันต่างๆ ให้บรรเทาเบาบางลงก็ตาม ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงต้องนำหลักบูรณาการพุทธวิธี กล่าวคือนำเอาหลักอปริหานิยธรรม 7 ประการ กับหลักอิทธิบาท 4 มาใช้ครองงานหรือบริหารงาน (Management) พร้อมกับสนับสนุนหรือเป็นเครื่องกระตุ้นให้หลักการบริหารความเสี่ยงตามศาสตร์สมัยใหม่ที่ว่า “หลักการบริหารความเสี่ยง = หลักการ ORCA + ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสบความสำเร็จ” บังเกิดประสิทธิภาพอันสูงสุด ทั้งนี้เพื่อจุดมุ่งหมายสูงสุดคือการพานาวาคือโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร ขับเคลื่อนฝ่าคลื่นลมแห่งความเสี่ยงไปได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนสมกับที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย

สำหรับประเทศไทยของเรา ในปัจจุบันเป็นช่วงเวลาที่เกิดสัญญาณการเตือนภัยเมือง แม้ว่าจะมีรัฐบาลทหาร ซึ่งเรียกชื่อให้ดูไม่น่ากลัวว่า คณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เข้ามาดูแลบ้านเมืองในทุกด้านมานานเกือบสามปีแล้วก็ตาม และรัฐบาลทหารก็พยายามรณรงค์สร้างความปองดองสมานฉันท์อย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง ผู้เขียนจึงได้แสดงความคิดเห็นว่า หลักแห่งความสามัคคีที่มาจากพระไตรปิฎกโดยชื่อว่าวัชชีอปริหานิยธรรม 7 ประการ สามารถนำมาดำเนินการใช้เป็นกลยุทธ์หลัก (Core Strategy) ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบาย ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร และด้านงบประมาณของสถานศึกษาคือโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษาของวิทยาลัยสงฆ์พุทธโสธร ให้สามารถลอดผ่านผ่านคลื่นลมแห่งความเสี่ยงต่างๆ ไปถึงฝั่งแห่งความสำเร็จ คือสามารถพัฒนาสถานศึกษาแห่งนี้ ให้ได้มาตรฐานที่เป็นสากล สมกับเป็นสถาบันย่อยของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่มีสมรรถนะสูง และมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) ตามหลักธรรมของคณะครูศาสตร์คือ ปาปณิกธรรม ที่ว่า “จักขุมหา วิธูโร และ นิสสยสัมปันโน” (ตาดี, จัดเจนธุรกิจ, พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย) และจะเป็นการอำนวยการอำนวยประโยชน์ต่อความดำรงมั่นแห่งพระสัทธรรมขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้อย่างแท้จริง