

กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารความเสี่ยง: จากการควบคุมด้วยกฎระเบียบสู่
การสร้างภูมิคุ้มกันด้วยใจ

New Paradigm in Risk Management: From Regulatory Control to
Building Mental Immunity

ฐณัฐ อัทธวิทธนา

Thanat Atthiwattana

เจ้าหน้าที่สำนักพัฒนาคุณภาพและบริหารความเสี่ยง วิทยาลัยเซนต์หลุยส์ กรุงเทพมหานคร

Office of Quality Development and Risk Management, Saint Louis College, Bangkok

Corresponding Author e-mail: aump.thanat@gmail.com

Received: 2026-02-17 Revised: 2026-04-07 Accepted: 2026 -05-03

บทคัดย่อ (Abstract)

ท่ามกลางสถานการณ์โลกที่ผันผวนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (VUCA World) การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาที่พึ่งพาเพียงกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือเกณฑ์มาตรฐานภายนอก (Hard Controls) เริ่มไม่เพียงพอต่อการรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะความเสี่ยงที่เกิดจากพฤติกรรมมนุษย์และการตัดสินใจภายใต้สภาวะวิกฤต บทความวิชาการเชิงแนวคิดนี้นำเสนอกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารความเสี่ยง โดยเปลี่ยนจุดเน้นจากการควบคุมสั่งการ ไปสู่การสร้างภูมิคุ้มกันทางใจ (Mental Immunity) ของบุคลากรในองค์กร บทความนี้วิเคราะห์ถึงข้อจำกัดของการบริหารจัดการแบบเดิมที่เน้นการจับผิดและการลงโทษ ซึ่งมักก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งความหวาดกลัว (Fear Culture) และการปกปิดข้อมูล โดยเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้หลักจิตวิทยาองค์กรและจริยธรรมสากลเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันทางใจ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ความตระหนักรู้ต่อความเสี่ยง (Risk Awareness) ที่ปลูกฝังให้เป็นสัญชาตญาณ 2) ความซื่อสัตย์ในวิชาชีพ (Professional Integrity) หรือการกำกับดูแลตนเอง (Self-Regulation) และ 3) ความยืดหยุ่นทางใจ (Resilience) ที่พร้อมรับมือและฟื้นตัวจากวิกฤต นอกจากนี้ บทความนี้ยังเน้นย้ำถึงบทบาทสำคัญของผู้นำในการสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) เพื่อเอื้อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่บุคลากรกล้าเปิดเผยข้อผิดพลาดและร่วมกันหาทางออกโดยปราศจากการตำหนิ อันจะนำไปสู่การยกระดับวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) ที่เข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งมีศักยภาพจะเป็นรากฐานสำคัญของคุณภาพการศึกษาที่แท้จริง มากกว่าการมุ่งเน้นปฏิบัติตามเกณฑ์เอกสารเพียงอย่างเดียว

คำสำคัญ (Keywords): การบริหารความเสี่ยง; ภูมิคุ้มกันทางใจ; ความปลอดภัยทางจิตวิทยา; วัฒนธรรมความเสี่ยง; จริยธรรมสากล

Abstract

In the midst of a volatile and rapidly changing global landscape (VUCA World), risk management in higher education institutions that relies solely on rules, regulations, or external standards (Hard Controls) is becoming insufficient to address emerging threats, particularly those stemming from human behavior and decision-making under crisis. This conceptual article proposes a new paradigm in risk management, shifting the focus from command and control to building mental immunity within the organization's personnel. The article analyzes the limitations of traditional management approaches that emphasize fault-finding and punishment, which often lead to a culture of fear and information concealment. It proposes the application of organizational psychology and universal ethics to construct Mental Immunity, comprising three key components: 1) Risk Awareness cultivated as an instinct, 2) Professional Integrity or Self-Regulation, and 3) Resilience to withstand and recover from crises. Furthermore, the article highlights the critical role of leadership in fostering Psychological Safety, creating an environment where staff feel empowered to disclose errors and collaboratively solve problems without fear of blame. This approach ultimately leads to the elevation of a strong and sustainable Risk Culture, which has the potential to serve as a crucial foundation of educational quality, beyond mere compliance with documentation standards.

Keywords: Risk Management; Mental Immunity; Psychological Safety; Risk Culture; Universal Ethics

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอน ความผันผวน และความซับซ้อน หรือที่เรียกว่ายุค VUCA World (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) รวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากยุค VUCA สู่ยุค BANI World (Brittle, Anxious, Non-

linear, Incomprehensible) (Cascio, 2020) ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อความอยู่รอดและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Bennett & Lemoine, 2014) ภัยคุกคามในปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงปัจจัยด้านการเงินหรือกายภาพ แต่ยังครอบคลุมถึงความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputational Risk) ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และวิกฤตศรัทธา ซึ่งมีความละเอียดอ่อนและยากต่อการคาดการณ์ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงกลายเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถก้าวผ่านวิกฤตและบรรลุพันธกิจตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) หรือเกณฑ์มาตรฐานสากลอื่น ๆ (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2567)

อย่างไรก็ตาม แนวทางการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษาไทยส่วนใหญ่ ยังคงยึดติดกับกระบวนทัศน์แบบดั้งเดิม (Traditional Paradigm) ที่เน้นการควบคุมด้วยกฎระเบียบ (Regulatory Control) หรือการมุ่งเน้นความถูกต้องตามกฎหมายเกณฑ์ (Compliance-based) เป็นหลัก (กมลวรรณ ทิปพงศ์, 2562) โดยให้ความสำคัญกับการจัดทำคู่มือ การสร้างขั้นตอนการตรวจสอบที่เข้มงวด และการลงโทษเมื่อเกิดข้อผิดพลาด (กมลวรรณ ทิปพงศ์, 2562) แนวทางดังกล่าวแม้จะเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐาน (Hard Controls) แต่กลับมีข้อจำกัดในการรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยมนุษย์ (Human Factor) งานวิจัยและกรณีศึกษาจำนวนมากชี้ให้เห็นว่า ระบบการควบคุมที่เข้มงวดเกินไปโดยขาดความเข้าใจในมิติของมนุษย์ มักก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งความหวาดกลัว (Fear Culture) ซึ่งบุคลากรจะเลือกที่จะปกปิดปัญหาหรือรายงานข้อมูลเท็จเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกตำหนิ ส่งผลให้ผู้บริหารไม่ได้รับข้อมูลความเสี่ยงที่แท้จริงจนกระทั่งปัญหาลุกลามกลายเป็นวิกฤต (สุรสม กฤษณจินดา, 2561; Edmondson, 2019; Weick & Sutcliffe, 2007)

นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับสากล ทั้ง COSO ERM 2017 (Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance) และ ISO 31000:2018 (Risk Management – Guidelines) ต่างให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร (Culture) และปัจจัยมนุษย์และวัฒนธรรม (Human and Cultural Factors) มากกว่าเพียงแค่กระบวนการหรือเอกสาร โดยเน้นย้ำว่าประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและทัศนคติของคนในองค์กรเป็นสำคัญ (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017; International Organization for Standardization, 2018) สอดคล้องกับแนวคิดทางจิตวิทยาองค์กรเรื่องความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) ของ Edmondson (2019) ที่เสนอว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นและยอมรับข้อผิดพลาดเพื่อการเรียนรู้

บทความวิชาการเชิงแนวคิด (Conceptual Paper) ฉบับนี้ มุ่งนำเสนอกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารความเสี่ยงสำหรับสถาบันอุดมศึกษา โดยเสนอให้เปลี่ยนจุดเน้นจากการควบคุมภายนอก (External Control) มาสู่การสร้างภูมิคุ้มกันทางใจ (Mental Immunity) ให้แก่บุคลากร แนวคิดนี้เป็นการบูรณาการหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ เข้ากับหลักจริยธรรมสากลและจิตวิทยาเชิงบวก เพื่อสร้างกลไกการป้องกันความเสี่ยงที่ฝังรากลึกอยู่ในกระบวนการคิดและการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน โดยไม่ต้องรอการสั่งการ ทั้งนี้ บทความได้สังเคราะห์นิยามของภูมิคุ้มกันทางใจ (Mental Immunity) บนพื้นฐานของแนวคิดภูมิคุ้มกันทางปัญญา (Cognitive Immunology) ร่วมกับจิตวิทยาองค์กร โดยหมายถึง ชีตความสามารถของบุคลากรในการคัดกรอง ชัดเเกลา และปกป้องกระบวนการคิดจากการรับรู้ความเสี่ยงที่บิดเบือน เพื่อรักษาสมดุลในการตัดสินใจท่ามกลางวิกฤตการณ์ โดยบทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่อเปรียบเทียบกระบวนการทัศน์การบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิมกับกระบวนการทัศน์ใหม่ 2) เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของการสร้างภูมิคุ้มกันทางใจ อันได้แก่ ความตระหนักรู้ต่อความเสี่ยง (Risk Awareness) ความซื่อสัตย์ในวิชาชีพ (Professional Integrity) และความยืดหยุ่นทางใจ (Resilience) และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทางสำหรับผู้ดำเนินการเปลี่ยนผ่านวัฒนธรรมองค์กรเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีความยั่งยืน

เพื่อให้เห็นภาพความแตกต่างของการเปลี่ยนผ่านกระบวนการทัศน์อย่างเป็นรูปธรรม บทความวิชาการเชิงแนวคิดนี้ได้สังเคราะห์และเปรียบเทียบคุณลักษณะสำคัญของการบริหารความเสี่ยงแบบดั้งเดิม (Traditional Paradigm) กับกระบวนการทัศน์ใหม่ (New Paradigm) โดยจำแนกตามประเด็นสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ จุดเน้น กลไกการควบคุม มุมมองต่อความผิดพลาด เป้าหมายสูงสุด และบทบาทผู้นำ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบการบริหารความเสี่ยงกระบวนการทัศน์เดิมและกระบวนการทัศน์ใหม่

ประเด็นเปรียบเทียบ	กระบวนการทัศน์เดิม (Traditional Paradigm)	กระบวนการทัศน์ใหม่ (New Paradigm)
จุดเน้น (Focus)	กฎระเบียบ คู่มือ และเอกสาร (Compliance)	ทัศนคติ วัฒนธรรม และพฤติกรรมคน (Mindset & Culture)
กลไกควบคุม (Control)	การควบคุมจากภายนอก (External Control)	การกำกับดูแลตนเอง (Self-Regulation)

ประเด็นเปรียบเทียบ	กระบวนทัศน์เดิม (Traditional Paradigm)	กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm)
มุมมองต่อความผิดพลาด	มองเป็นความล้มเหลวที่ต้อง ลงโทษ (Blame)	มองเป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ (Learning Opportunity)
เป้าหมายสูงสุด	ความสมบูรณ์แบบ (Zero Defect)	ความยืดหยุ่นและการฟื้นตัว (Resilience)
บทบาทผู้นำ	สั่งการและตรวจสอบ (Command & Control)	สร้างพื้นที่ปลอดภัยและเป็นต้นแบบ (Role Modeling)

ที่มา: ผู้เขียนสังเคราะห์จากแนวคิดของ COSO (2017), ISO 31000 (2018), Edmondson (2019) และ Weick & Sutcliffe (2007)

1. ความตระหนักรู้ต่อความเสี่ยง (Risk Awareness) จากการรับรู้ตามหน้าที่สู่สัญชาตญาณ

องค์ประกอบแรกของการสร้างภูมิคุ้มกันทางใจในการบริหารความเสี่ยง คือ ความตระหนักรู้ต่อความเสี่ยง (Risk Awareness) ในกระบวนทัศน์เดิม ความตระหนักรู้มักถูกตีความว่าเป็นเพียงความรู้ความเข้าใจในคู่มือการปฏิบัติงาน หรือการทราบถึงรายการความเสี่ยง (Risk Register) ที่ระบุไว้ในเล่มรายงานประจำปี ซึ่งถือเป็นการรับรู้ในระดับพุทธิปัญญา (Cognitive Level) ที่มีลักษณะเชิงรับ (Passive) แต่ในบริบทของโลกยุค VUCA ความเสี่ยงมีความเป็นพลวัตสูงและเกิดขึ้นในรูปแบบใหม่ที่ไม่เคยปรากฏในคู่มือหรือแนวปฏิบัติเดิม การสร้างภูมิคุ้มกันให้องค์กรจึงจำเป็นต้องยกระดับความตระหนักรู้ให้กลายเป็นสัญชาตญาณ (Instinct) หรือทักษะในการสัมผัสความเสี่ยง (Risk Sensing) ที่ฝังอยู่ในวิถีการทำงานประจำวัน

แนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีองค์การที่มีความน่าเชื่อถือสูง (High Reliability Organizations: HROs) ที่เสนอหลักการความไวต่อการปฏิบัติงาน (Sensitivity to Operations) (Weick & Sutcliffe, 2007) และการให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวดกับความล้มเหลว (Preoccupation with Failure) กล่าวคือบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นอาจารย์หรือสายสนับสนุน ต้องได้รับการปลูกฝังให้มีความช่างสังเกตต่อสัญญาณอ่อน (Weak Signals) (Weick & Sutcliffe, 2007) หรือความผิดปกติเล็กน้อยที่อาจนำไปสู่วิกฤตใหญ่ได้ ตัวอย่างเช่น ในบริบทของการบริหารการศึกษา ความเสี่ยงด้านคุณภาพบัณฑิตไม่ได้เกิดขึ้นในวันที่นักศึกษาสำเร็จการศึกษา แต่เกิดขึ้นตั้งแต่กระบวนการรับเข้า การจัดการเรียนการสอน หรือแม้แต่สัญญาณความเครียดของผู้เรียน อาจารย์ที่ปรึกษาที่มีภูมิคุ้มกันทางใจด้านนี้ จะไม่มองข้ามการขาดเรียนบ่อยครั้งของนักศึกษา หรือ

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเล็กน้อย แต่จะตระหนักทันทีว่าเป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signs) ของความเสี่ยงด้านการออกกลางคัน (Drop-out Rate) หรือปัญหาสุขภาพจิต ซึ่งกระทบต่อตัวชี้วัดความสำเร็จของหลักสูตร นอกจากนี้ การตระหนักถึงสัญญาณอัตรดังกล่าวยังสามารถนำไปต่อยอดเพื่อพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) หรือกระดานแสดงผลข้อมูล (Dashboard) เชิงประจักษ์ได้ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาเพียงสัญชาตญาณหรือความรู้สึกส่วนตัวของอาจารย์แต่เพียงผู้เดียว และถือเป็นการเชื่อมโยงแนวคิดด้านพฤติกรรมบุคคลไปสู่การออกแบบระบบบริหารความเสี่ยงที่จับต้องได้จริง

ดังนั้น การสร้าง Risk Awareness ในกระบวนการทัศน์ใหม่ จึงไม่ใชการท่องจำกฎระเบียบ แต่เป็นการสร้างสติในองค์กร (Organizational Mindfulness) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของทฤษฎี HROs (Weick & Sutcliffe, 2007) ที่กระตุ้นให้บุคลากรตั้งคำถามอยู่เสมอว่า สิ่งที่ทำอยู่มีความเสี่ยงอะไรซ่อนอยู่หรือไม่? และหากเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน เราจะรับมืออย่างไร? การตระหนักนี้เปรียบเสมือนระบบประสาทสัมผัสของร่างกายที่คอยตรวจจับสิ่งแปลกปลอมก่อนที่จะลุกลามเข้าสู่กระแสเลือด ทำให้องค์กรสามารถจัดการความเสี่ยงได้ในเชิงรุก (Proactive) และป้องกันความเสียหายได้ทันเวลาที่ มากกว่าการรอให้เกิดอุบัติเหตุ (Incidence) แล้วจึงค่อยหาทางแก้ไข (Weick & Sutcliffe, 2007)

2. ความซื่อสัตย์ในวิชาชีพ (Professional Integrity) จากการควบคุมภายนอกสู่การกำกับดูแลตนเอง

องค์ประกอบที่สองซึ่งเปรียบเสมือนระบบภูมิคุ้มกันหลัก ขององค์กร คือ ความซื่อสัตย์ในวิชาชีพ (Professional Integrity) ในกระบวนการทัศน์เดิม การบริหารความเสี่ยงมักพึ่งพากลไกการควบคุมภายนอก (External Control) เช่น การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) หรือการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษา (Quality Assessment) เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2567) แต่ในความเป็นจริง ผู้ปฏิบัติงานย่อมรู้ดีที่สุดว่าจุดอ่อนหรือช่องว่างของงานตนเองอยู่ที่ใด และหากขาดจริยธรรมในใจ กฎระเบียบที่เข้มงวดที่สุดก็อาจถูกละเลยหรือปฏิบัติไม่ตรงตามเจตนารมณ์ นอกจากนี้ เมื่อองค์กรตกอยู่ในสถานะที่คาดการณ์ไม่ได้และเต็มไปด้วยความวิตกกังวล (Anxious) ตามคุณลักษณะของโลกยุค BANI การกำกับดูแลตนเองจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสร้างความมั่นคงจากภายใน (Inner Stability) ลดการพึ่งพา

คำสั่งที่สับสนจากภายนอก และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานบนฐานของจริยธรรมวิชาชีพมากกว่า การตัดสินใจด้วยความกลัว

กระบวนการที่ใหม่นี้จึงเสนอให้เปลี่ยนจุดเน้นมาที่การกำกับดูแลตนเอง (Self-Regulation) โดยปลูกฝังให้บุคลากรมีความละเอียดและเกรงกลัวต่อความผิดพลาดทางวิชาชีพ (Professional Conscience) แม้ไม่มีผู้ใดตรวจสอบ สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการบริหารบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องยึดมั่นในจรรยาบรรณ (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556) และหลักจริยธรรมสากลเรื่องความรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Duty-based Ethics) ของ Kant (2012) ที่มองว่าการทำสิ่งที่ถูกต้องเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำโดยไม่มีเงื่อนไข ในบริบทสถาบันอุดมศึกษา สิ่งนี้สะท้อนผ่านการที่อาจารย์ผู้สอนรักษามาตรฐานการให้คะแนนอย่างยุติธรรม การที่นักวิจัยไม่ปลอมแปลงข้อมูล หรือเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนที่รักษาความลับของข้อมูลส่วนบุคคลนักศึกษาอย่างเคร่งครัด ตลอดจนการแสดงความกล้าหาญทางจริยธรรม (Moral Courage) ในสถานการณ์ที่กดดันหรือท้าทาย เช่น การกล้ารายงานพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือการละเมิดจรรยาบรรณ (Misconduct) ของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถือเป็นการยืนหยัดทำหน้าที่ปกป้องความถูกต้องตามหลักวิชาชีพ แม้จะมีความเสี่ยงต่อความสัมพันธ์ส่วนบุคคลก็ตาม

ความซื่อสัตย์ในวิชาชีพจึงไม่ใช่เพียงเรื่องศีลธรรมส่วนบุคคล แต่เป็นกลไกบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและต้นทุนต่ำที่สุด เพราะเมื่อบุคลากรมี Integrity ที่เข้มแข็ง พวกเขาจะทำหน้าที่เป็นผู้ตรวจสอบด่านแรก (First Line of Defense) ให้กับองค์กรโดยอัตโนมัติ (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017) พวกเขาจะไม่ยอมปล่อยผ่านความผิดพลาดเล็กน้อย (Minor Errors) ที่อาจลุกลามเป็นปัญหาใหญ่ และจะกล้าหาญทางจริยธรรม (Moral Courage) (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556) ที่จะทักท้วงหรือรายงานความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง (Transparent Reporting) แทนที่จะเพิกเฉยหรือปกปิดปัญหาการสร้างวัฒนธรรม Integrity จึงเป็นการสร้างเกราะป้องกัน ที่ติดตัวบุคลากรไปทุกที่ ทุกเวลา ทำให้ระบบบริหารความเสี่ยงทำงานได้ตลอด 24 ชั่วโมง แม้ในยามวิกฤตที่ถูกระเบียบปกติอาจครอบคลุมไปไม่ถึง ทว่าสิ่งสำคัญที่พึงระวังคือ การคาดหวังให้บุคลากรรายงานทุกความผิดพลาดอย่างเปิดเผยนั้น จำเป็นต้องมีรากฐานของความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Psychological Safety) รองรับอย่างแท้จริง มิฉะนั้นความคาดหวังดังกล่าวอาจกลายเป็นแรงกดดันซ้อนทับ (Additional Pressure) ที่บั่นทอนขวัญกำลังใจ และอาจทำให้บุคลากรหวนกลับไปใช้พฤติกรรมการปกปิดปัญหาเช่นเดิม

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการกำกับดูแลตนเองที่มีประสิทธิภาพเพียงใด องค์กรยังคงต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่คาดคิดซึ่งอาจนำไปสู่ความผิดพลาดได้เสมอ องค์กรประกอบประชากรสุดท้ายจึงมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการตั้งรับและฟื้นตัวจากวิกฤตเหล่านั้น

3. ความยืดหยุ่นทางใจ (Resilience) จากการมุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบสู่ความสามารถในการฟื้นตัว

องค์กรประกอบสุดท้ายที่เปรียบเสมือนความจำของระบบภูมิคุ้มกัน (Immunological Memory) คือ ความยืดหยุ่นทางใจ (Resilience) ในกระบวนการตัดสินใจ การบริหารความเสี่ยงมักตั้งเป้าหมายไว้ที่ความสมบูรณ์แบบ (Zero Defect) (สุรสม กฤษณจินดา, 2561) หรือการป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดเลย (Zero Risk) ซึ่งเป็นแนวคิดแบบ Fail-Safe (ต้องไม่ล้มเหลว) แต่ในความเป็นจริง ไม่มีองค์กรใดสามารถป้องกันภัยคุกคามได้ 100% โดยเฉพาะในยุค Disruption ที่วิกฤตอาจเกิดขึ้นในรูปแบบที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน การยึดติดกับความสมบูรณ์แบบจึงทำให้องค์กรเปราะบาง (Fragile) เมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝัน บุคลากรอาจเกิดความตื่นตระหนกและสับสน (Panic and Confusion) และส่งผลให้ระบบการดำเนินงานขาดเสถียรภาพ ในบริบทของโลกยุค BANI แนวคิด Resilience ไม่ได้เป็นเพียงการฟื้นตัวเท่านั้น แต่คือคำตอบของการรับมือกับระบบที่เปราะบาง (Brittle) โดยเปลี่ยนจากระบบที่แข็งแต่เปราะ (Rigid but Fragile) ให้กลายเป็นระบบที่ยืดหยุ่นและเรียนรู้จากความล้มเหลว (Safe-to-Fail) โดยมีตัวอย่างมาตรการที่เป็นรูปธรรม เช่น การออกแบบโครงการนำร่องเชิงนโยบาย (Policy Pilot) หรือการสร้างพื้นที่ทดลอง (Sandbox) สำหรับการพัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมบริการ ซึ่งเปิดโอกาสให้สถาบันสามารถทดลองและเรียนรู้จากความผิดพลาดในขอบเขตที่ควบคุมได้ (Controlled Environment) ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงที่องค์กรจะล่มสลายอย่างฉับพลันเมื่อเผชิญกับแรงกดดันมหาศาล

กระบวนการใหม่นี้จึงเสนอให้เปลี่ยนมุมมองมาสู่แนวคิด Safe-to-Fail (ล้มเหลวได้แต่ต้องปลอดภัย) (Weick & Sutcliffe, 2007) และมุ่งเน้นการสร้างขีดความสามารถในการฟื้นตัวจากวิกฤต (Bounce Back) ให้รวดเร็วที่สุด หรือที่เรียกว่า Organizational Resilience แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการ Anti-fragility ของ Taleb (2012) ที่เสนอว่า ระบบที่ดีไม่ใช่แค่ระบบที่ทนทานต่อแรงกระแทก แต่ต้องเป็นระบบที่แข็งแกร่งขึ้น จากแรงกระแทกนั้น ในบริบทสถาบันอุดมศึกษา Resilience จะสะท้อนออกมาในรูปแบบของความคล่องตัว (Agility) เมื่อเผชิญวิกฤต เช่น ในช่วงการระบาดของโรคอุบัติใหม่ สถาบันที่มีภูมิคุ้มกันด้านนี้จะสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนและการบริหารจัดการได้อย่างรวดเร็ว โดยไม่ยึดติดกับแผนเดิม (Weick & Sutcliffe, 2007)

ที่สำคัญที่สุด ความยืดหยุ่นทางใจในระดับบุคคล คือกุญแจสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่ยั่งยืน บุคลากรที่มี Resilience จะมองว่าความผิดพลาดหรืออุบัติการณ์ความเสี่ยง (Risk Incident) ไม่ใช่ข้อบกพร่องร้ายแรงทางวิชาชีพ หรือความล้มเหลวส่วนบุคคล แต่เป็นประสบการณ์สำคัญที่นำไปสู่การถอดบทเรียน (Lessons Learned) เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น (Continuous Improvement) ทักษะคิดนี้จะเปลี่ยนความเสี่ยง ให้กลายเป็นโอกาส ในการพัฒนานวัตกรรม ซึ่งทำให้องค์กรมีภูมิต้านทานที่แข็งแกร่งขึ้นเรื่อย ๆ เหมือนร่างกายที่สร้างแอนติบอดี (Antibody) หลังจากผ่านการเจ็บป่วย ทำให้พร้อมรับมือกับภัยคุกคามในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งกว่าเดิม ความยืดหยุ่นทางใจจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากองค์กรขาดความปลอดภัยทางจิตวิทยา

สรุป

การบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษายุคใหม่ การพึ่งพาเพียงกลไกการกำกับดูแลด้วยกฎระเบียบ หรือระบบการควบคุมสั่งการ (Command and Control) แบบดั้งเดิมอาจไม่เพียงพออีกต่อไป เนื่องจากภัยคุกคามในปัจจุบันมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงเร็วเกินกว่าที่กฎเกณฑ์จะไล่ตามทัน บทความนี้เสนอให้มีการเปลี่ยนผ่านกระบวนการทัศน์ไปสู่การสร้างภูมิคุ้มกันทางใจ (Mental Immunity) ซึ่งเป็นการสร้างระบบป้องกันภัยจากภายในตัวบุคคล โดยบูรณาการ 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) ความตระหนักรู้ต่อความเสี่ยง (Risk Awareness) ที่เปลี่ยนจากการรับรู้ตามหน้าที่มาเป็นสัญชาตญาณในการระวังภัย 2) ความซื่อสัตย์ในวิชาชีพ (Professional Integrity) ที่เปลี่ยนจากการถูกควบคุมตรวจสอบมาเป็นการกำกับดูแลตนเอง และ 3) ความยืดหยุ่นทางใจ (Resilience) ที่เปลี่ยนจากความกลัวความผิดพลาดมาเป็นความกล้าที่จะเรียนรู้และฟื้นตัวจากวิกฤต

เมื่อทั้งสามองค์ประกอบนี้ทำงานสอดประสานกัน จะเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมความเสี่ยงที่เข้มแข็ง (Strong Risk Culture) เปรียบเสมือนระบบภูมิคุ้มกันของร่างกายที่เอื้อให้องค์กรสามารถตรวจจับ (Detect) ป้องกัน (Protect) และฟื้นฟู (Recover) ตนเองจากภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการทัศน์ใหม่นี้มีศักยภาพที่จะเป็นกลไกเสริม (Complementary Mechanism) ในการช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถดำเนินพันธกิจได้อย่างต่อเนื่อง ท่ามกลางความไม่แน่นอนของโลกยุคปัจจุบัน

ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร (Managerial Implications)

เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านกระบวนการนี้เกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติ ผู้บริหารสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาดำเนินการดังนี้

1. การสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Fostering Psychological Safety)

ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่มในการทำลายกำแพงแห่งความกลัว โดยการประกาศนโยบายที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าเปิดเผยข้อผิดพลาด (Openness) และรายงานความเสี่ยง (Whistleblowing) โดยปราศจากการลงโทษหากกระทำด้วยเจตนาสุจริต (No-Blame Culture) การสร้างพื้นที่ปลอดภัยนี้ เป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยเปลี่ยนผ่านองค์กรในด้านมุมมองต่อความผิดพลาด (ดังตารางที่ 1) จากเดิมที่มองเป็นความล้มเหลวที่ต้องลงโทษ (Blame) ไปสู่การมองเป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ (Learning Opportunity) อันจะเป็นการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการบ่มเพาะวัฒนธรรมความเสี่ยงและการสร้างภูมิคุ้มกันทางใจให้มีความยั่งยืน (Edmondson, 2019)

2. ผู้นำในฐานะต้นแบบทางจริยธรรม (Role Modeling at the Top)

ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Role Modeling) เป็นปัจจัยสำคัญสูงสุดในการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงออกถึงความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบ (Accountability) เป็นแบบอย่างที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะช่วยเปลี่ยนบทบาทผู้นำจากกระบวนการที่เน้นเพียงการสั่งการและตรวจสอบ (Command & Control) มาสู่การเป็นต้นแบบ (Role Modeling) อย่างแท้จริง (ดังตารางที่ 1) การตัดสินใจในภาวะวิกฤตต้องยึดมั่นในหลักการมากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้น เพื่อส่งสัญญาณ (Tone at the Top) ให้บุคลากรเห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับความถูกต้องตามหลักการมากกว่าผลประโยชน์หรือความพึงพอใจส่วนบุคคล (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017)

3. การบูรณาการเรื่องเล่าความเสี่ยง (Risk Storytelling)

เปลี่ยนวิธีการสื่อสารจากการใช้ภาษาเทคนิค หรือ กราฟตัวเลข ที่เข้าใจยาก มาเป็นการใช้เรื่องเล่า (Storytelling) หรือกรณีศึกษา (Case Studies) ที่เกิดขึ้นจริง โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันสายวิทยาศาสตร์สุขภาพ เช่น ความผิดพลาดในการปฏิบัติตามจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หรืออุบัติการณ์ความปลอดภัยในห้องปฏิบัติการและสถานที่ฝึกปฏิบัติงานจริง เพื่อสร้างอารมณ์ร่วมและความเข้าใจที่ลึกซึ้งถึงผลกระทบในวงกว้างมากกว่าเพียงแค่ตัวเลขในรายงาน แนวทางนี้จะช่วยพลิกจุดเน้นขององค์กร จากการยึดติดกับกฎระเบียบ คู่มือ และเอกสาร (Compliance) ไปสู่การสร้างทัศนคติและวัฒนธรรมของคน (Mindset & Culture) (ดังตารางที่ 1) การเล่าเรื่องความ

ผิดพลาดในอดีตอย่างเปิดเผยจะช่วยให้บุคลากรเกิดความทรงจำร่วมกันขององค์กร (Organizational Memory) และไม่ทำผิดซ้ำสอง (Weick & Sutcliffe, 2007)

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงรุก (Proactive HR Development)

ควรบรรจุสมรรถนะด้านความเสี่ยง (Risk Competency) และจริยธรรมวิชาชีพ ไว้ในเกณฑ์การสรรหา การประเมินผล และการพัฒนาบุคลากร ไม่ใช่แค่ดูทักษะการทำงาน (Hard Skills) แต่ต้องดูทัศนคติ (Soft Skills) รวมถึงความฉลาดทางดิจิทัล (Digital Intelligence) เพื่อรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะนี้ จะช่วยยกระดับกลไกควบคุมจากการพึ่งพาการควบคุมจากภายนอก (External Control) ไปสู่การกำกับดูแลตนเอง (Self-Regulation) และผลักดันองค์กรให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด คือความยืดหยุ่นและการฟื้นตัว (Resilience) แทนการมุ่งเน้นความสมบูรณ์แบบ (Zero Defect) แบบเดิม (ดังตารางที่ 1) เพื่อคัดกรองบุคลากรที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร (World Economic Forum, 2024)

นอกจากนี้ การสร้างภูมิคุ้มกันทางใจยังเป็นกลไกสำคัญที่ตอบสนองต่อเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะใน หมวด 1 การนำองค์กร (Leadership) ที่เน้นการสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อการดำเนินการที่ประสบความสำเร็จและการประพฤติปฏิบัติตามจริยธรรม และ หมวด 6 การปฏิบัติการ (Operations) ในด้านการออกแบบและจัดการกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลง (Agility) การบริหารความเสี่ยงภายใต้กระบวนการทัศน์ใหม่นี้จึงเปรียบเสมือนฟันเฟืองสำคัญที่ขับเคลื่อนระบบประกันคุณภาพจากภายในสู่ความยั่งยืน

ดังนั้น การสร้างภูมิคุ้มกันทางใจอาจไม่ใช่กระบวนการที่เห็นผลในชั่วข้ามคืน แต่เป็นการลงทุนทางวัฒนธรรมที่คุ้มค่าที่สุด เพราะเมื่อบุคลากรมีใจ ที่เข้มแข็งและตื่นรู้ องค์กรย่อมมี เกราะป้องกันที่แข็งแกร่งที่สุด ซึ่งไม่มีเทคโนโลยีหรือกฎระเบียบใดมาทดแทนได้ และนี่คือรากฐานสำคัญของคุณภาพการศึกษาที่แท้จริงและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง (References)

- กมลวรรณ ทิปพงศ์. (2562). การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในสถาบันอุดมศึกษา. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี, 13(2), 25–36.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2560). แนวทางการตรวจสอบภายในที่ดี. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2567). เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ฉบับปี 2567-2570. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- สุรสม กฤษณจินดา. (2561). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.
- Bennett, N. & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317.
- Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos. Medium. Retrieved from <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. New York: COSO.
- Edmondson, A. C. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken: Wiley.
- International Organization for Standardization. (2018). *Risk management — Guidelines (ISO 31000:2018)*. Geneva: ISO.
- Kant, I. (2012). *Groundwork of the Metaphysics of Morals* (M. Gregor & J. Timmermann, Trans.). Cambridge: Cambridge University Press. (Original work published 1785).
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York: Random House.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- World Economic Forum. (2024). *Strategic Cybersecurity Talent Framework*. Geneva: World Economic Forum.