

นอกจากนี้ โรงเรียนเอกชนยังต้องเผชิญกับการแข่งขันจากโรงเรียนของรัฐที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ รวมถึงการแข่งขันระหว่างโรงเรียนเอกชนด้วยกันเอง โดยเฉพาะในเขตเมือง ส่งผลให้ต้องลงทุนด้านบุคลากร เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเพิ่มภาระต้นทุนและความเสี่ยงทางการเงิน โดยเฉพาะในโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กและขนาดกลาง (Office of the Private Education Commission, 2023) ขณะเดียวกัน ยังปรากฏความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญระหว่างโรงเรียนเอกชนในบริบทพื้นที่ที่แตกต่างกัน (Office of the Education Council, 2023)

จากบริบทดังกล่าว ความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความคาดหวังของผู้ปกครอง นโยบายภาครัฐ และเหตุการณ์ไม่คาดคิด ทำให้การบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่สามารถรับมือกับความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยด้านการบริหารสถานศึกษาในประเทศไทยส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นรายมิติ หรือการแก้ไขปัญหาเชิงปฏิบัติ ขณะที่การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาในฐานะกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กรและความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชนยังได้รับการศึกษาอย่างจำกัด (Yompuk & Jedsadalak, 2022)

ด้วยเหตุนี้ บทความนี้จึงมุ่งสังเคราะห์แนวคิดและองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงตามกรอบมาตรฐานสากล ISO 31000 ร่วมกับแนวคิดการพัฒนาองค์กรและการบริหารสมัยใหม่ เพื่อนำเสนอกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเอกชนไทย อันจะเป็นฐานเชิงทฤษฎีสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจของผู้บริหาร และการเสริมสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชนในระยะยาว

1. การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาคืออะไร?

การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาเป็นกระบวนการเชิงระบบที่มุ่งทำความเข้าใจ ระบุ ประเมิน และจัดการความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา นักวิชาการส่วนใหญ่มีมุมมองสอดคล้องกันว่าการบริหารความเสี่ยงช่วยเพิ่มโอกาสเชิงบวก ลดผลกระทบเชิงลบ และสนับสนุนความยั่งยืนขององค์กร (Hopkin, 2018; Aven, 2016) โดยเฉพาะในบริบทของสถาบันการศึกษา การบริหารความเสี่ยงเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยให้สามารถคาดการณ์ วิเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงที่อาจกระทบต่อคุณภาพทางวิชาการและการดำเนินงานขององค์กร (Khaw & Teoh, 2023; Wessels & Sadler, 2015)

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการเชิงบูรณาการที่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความไม่

แน่นอน โดยอาศัยข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อออกแบบกลยุทธ์เชิงป้องกันและแก้ไข เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และเสริมสร้างความปลอดภัย คุณภาพ และความยั่งยืนทางการศึกษาในระยะยาว

2. การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษามีความสำคัญอย่างไร?

การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาเป็นภารกิจเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อความมั่นคงและประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนเอกชนที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันสูงและความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และประชากรศาสตร์ (Nuankaew et al., 2021) ความเสี่ยงที่ไม่ได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ความมั่นคงทางการเงิน และความน่าเชื่อถือขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบช่วยลดความสูญเสียทั้งในด้านทรัพยากร ทางการเงิน ชื่อเสียง และด้านกฎหมาย พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Wandee et al., 2017; Sae-Lim, 2017) นอกจากนี้ ข้อมูลจากกระบวนการบริหารความเสี่ยงยังเป็นฐานสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบาย การลงทุน หรือการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับบริบทและแนวโน้มในอนาคต

โดยสรุป การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาไม่ใช่ทางเลือก แต่เป็นความจำเป็นในการเสริมสร้างความมั่นคง ลดโอกาสความล้มเหลว และสนับสนุนการพัฒนาระบบอย่างยั่งยืน การบูรณาการแนวคิดการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

3. ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา

การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชน เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ วางแผน และจัดการต่อความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับระบบการจัดการศึกษาในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นมิติทางการเงิน วิชาการ ทรัพยากรบุคคล หรือภาพลักษณ์องค์กร ตามกรอบแนวคิดของ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2017)

สรุปภาพรวมการบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา ตาม COSO Framework

ขั้นตอน (COSO)	เป้าหมายหลัก	ตัวอย่างการประยุกต์ในโรงเรียน
1. กำหนดบริบทและเป้าหมาย	สอดคล้องพันธกิจและยุทธศาสตร์โรงเรียน	ตั้งเป้าลดอัตรา Drop-out 10%
2. ระบุความเสี่ยง	รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงภายใน-ภายนอก	วิเคราะห์ผลกระทบจากการเกิดน้อย
3. ประเมินความเสี่ยง	วัดโอกาสและผลกระทบ	ใช้ตาราง Risk Matrix
4. วางแผนตอบสนอง	พัฒนาแผนลดผลกระทบ	ทำประกันภัยและปรับแผนการเงิน
5. ดำเนินการและควบคุม	นำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้	ตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
6. ติดตามและรายงานผล	สื่อสารและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	รายงานผลต่อผู้บริหารและผู้ถือหุ้น

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*. COSO Publishing.

และ International Standard ISO 31000;(2018) โดยได้เสนอให้การบริหารความเสี่ยงเป็น “กระบวนการเชิงระบบ” (Systematic Process) ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับบริบททางการศึกษาได้ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นขั้นตอนแรกที่ผู้บริหารต้องสำรวจและระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น ความเสี่ยงทางวิชาการ (ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนต่ำกว่ามาตรฐาน) ความเสี่ยงด้านการเงิน (รายได้จากค่าเล่าเรียนลดลง) ความเสี่ยงด้านบุคลากร (การขาดครูคุณภาพ) และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (ข้อร้องเรียนจากผู้ปกครองหรือสื่อสังคมออนไลน์) งานวิจัยของ (Nuankaew et al., 2021) เน้นว่า การระบุความเสี่ยงที่ดีควรใช้ทั้งข้อมูลเชิงสถิติและความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในโรงเรียน เพื่อให้ครอบคลุมทุกมิติของความเป็นจริง

2. การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Assessment and Analysis)

หลังการระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องประเมินระดับของความเสี่ยงตาม “โอกาสการเกิด” และ “ผลกระทบ” โดยอาจใช้เครื่องมือ เช่น *Risk Matrix* หรือ *SWOT Analysis* เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การวิจัยของ Rajwade & Ingle (2025) ชี้ว่า โรงเรียนที่ใช้การประเมินเชิงข้อมูล (Data-driven Risk Assessment) สามารถลดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ถึง 40% และช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. การวางแผนตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response Planning)

เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารจำเป็นต้องเลือกแนวทางการตอบสนองให้สอดคล้องกับลักษณะของความเสี่ยง ทั้งนี้ COSO (2017) ได้จำแนกแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงออกเป็น 4 แนวทางหลัก

- 3.1 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) เช่น ยกเลิกโครงการที่มีความเสี่ยงทางการเงินสูง
- 3.2 การลดความเสี่ยง (Reduce) เช่น พัฒนาระบบคุณภาพการสอนเพื่อลดผลสัมฤทธิ์ต่ำ
- 3.3 การโอนย้ายความเสี่ยง (Transfer) เช่น ทำประกันภัยสำหรับทรัพย์สินและบุคลากร
- 3.4 การยอมรับความเสี่ยง (Accept) เช่น ยอมรับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษา แต่เตรียมแผนสำรองรองรับ

ในงานของ(Wandee, M., Sirisuthi, C., & Leamvijarn, S. (2017) พบว่า โรงเรียนที่มีการวางแผนตอบสนองที่ยืดหยุ่นและชัดเจนจะสามารถรักษาเสถียรภาพได้ แม้ในช่วงวิกฤต เช่น การระบาดของโควิด-19

4. การดำเนินการและควบคุม (Implementation and Control)

ขั้นตอนนี้เป็นการนำแผนความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติจริง โดยผู้บริหารต้องมอบหมายความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ใช้การสื่อสารที่โปร่งใส และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง งานของ Bush (2011) และ Robbins & Coulter (2022) ยืนยันว่าการมีระบบติดตามและรายงานผลอย่างเป็นรูปธรรม เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้าง “วัฒนธรรมความรับผิดชอบร่วม” ภายในองค์กร

5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Review)

การติดตามและประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นกระบวนการตรวจสอบประสิทธิผลของมาตรการที่ดำเนินการไปแล้ว และใช้ปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยโรงเรียนเอกชนสามารถใช้ทั้งข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) เช่น อัตราการคงอยู่ของนักเรียน และผลการประเมินคุณภาพการศึกษา และข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) เช่น ความคิดเห็นจากครู นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ กระบวนการดังกล่าวช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหาร ลดความเปราะบางขององค์กร และส่งเสริมความยั่งยืนทางการศึกษาในระยะยาว

4. ประเภทของความเสี่ยงของโรงเรียนเอกชนไทย

ในมิติของการบริหารเพื่อความยั่งยืนทางการศึกษาการเข้าใจลักษณะความเสี่ยงในแต่ละด้านช่วยให้สถานศึกษาสามารถพัฒนา “ระบบบริหารจัดการที่มีภูมิคุ้มกัน” และเป็นเสมือน “แผนที่กลยุทธ์” ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัญหา ระบุปัจจัยต้นเหตุ และเชื่อมโยงสู่การกำหนดแนวทางพัฒนาที่ยั่งยืน การบริหารที่ตั้งอยู่บนฐานของความเข้าใจเช่นนี้ไม่เพียงช่วยให้โรงเรียนสามารถป้องกันปัญหาได้เท่านั้น แต่ยังทำให้เกิดการวางแผนเชิงรุกที่มีเป้าหมายระยะยาว ครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ เศรษฐกิจ และสังคมของสถานศึกษา โดยผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะต้องคำนึงถึง

ประเภทของความเสี่ยงโรงเรียนเอกชนไทย

1. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่พึ่งพารายได้จากค่าเล่าเรียนเป็นหลัก ทำให้มีความเปราะบางต่อภาวะเศรษฐกิจผันผวนและเหตุการณ์วิกฤต เช่น การแพร่ระบาดของ โรค ส่งผลต่อความสามารถในการบริหารสภาพคล่องและความมั่นคงทางการเงิน (Nuankaew et al., 2021) แนวทางลดความเสี่ยงที่พบในทางปฏิบัติคือการกระจายแหล่งรายได้ผ่านกิจกรรมหรือหน่วยธุรกิจเสริมภายในโรงเรียน เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นทางการเงินในระยะยาว

2. ความเสี่ยงด้านบุคลากร (Human Resource Risk)

ปัญหาการขาดแคลนและการลาออกของครูเป็นความเสี่ยงสำคัญ โดยเฉพาะในโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กและขนาดกลาง ซึ่งได้รับผลกระทบจากความแตกต่างด้านรายได้สวัสดิการ และแรงกดดันจากการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน (Nuankaew et al., 2021) การพัฒนาระบบดูแลคุณภาพชีวิตครูและการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นธรรมมีบทบาทสำคัญในการลดความเสี่ยงด้านนี้

3. ความเสี่ยงด้านวิชาการ (Academic Risk)

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ต่ำกว่ามาตรฐานในบางพื้นที่สะท้อนถึงความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้ปกครองและความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียน (Office of the Education Council, 2023) แนวคิดการประเมินความเสี่ยงทางวิชาการรายบุคคลและการจัดทำแผนฟื้นฟูผู้เรียนเฉพาะด้านถูกเสนอเป็นกลไกเชิงกลยุทธ์ในการลดความเสี่ยงและยกระดับคุณภาพผู้เรียนในระยะยาว (Wandee et al., 2017)

4. ความเสี่ยงด้านประชากร (Demographic Risk)

การลดลงอย่างต่อเนื่องของอัตราการเกิดส่งผลโดยตรงต่อจำนวนผู้เรียนในโรงเรียนเอกชน และกระทบต่อรายได้และการลงทุนด้านทรัพยากร (NESDC, 2024) โรงเรียนบางแห่งจึงใช้กลยุทธ์เชิงรุก เช่น การพัฒนาโปรแกรมการเรียนรูปแบบพิเศษหรือหลักสูตรนานาชาติ เพื่อขยายฐานผู้เรียนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Jarusen ,P.,& Cheunkamon, 2025)

5. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกฎหมาย (Policy and Regulatory Risk)

ความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐ เช่น การกำหนดค่าเล่าเรียน การอุดหนุน และมาตรฐานการประกันคุณภาพ ส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนและการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก (Sae-Lim, 2017) การติดตาม วิเคราะห์ และประเมินผลกระทบนโยบายอย่างเป็นระบบจึงเป็นกลไกสำคัญในการลดความเสี่ยงเชิงนโยบาย

จากการวิเคราะห์ทั้งห้ามิติข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความเสี่ยงทั้งห้าด้านสะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนไทยกำลังเผชิญกับความท้าทายเชิงระบบที่ต้องอาศัยการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นองค์รวม การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการบริหารเพื่อความยั่งยืนจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสนับสนุนความมั่นคงและความยั่งยืนของสถานศึกษาในระยะยาว

ตัวอย่างสถานการณ์ความเสี่ยงในโรงเรียนเอกชน (ประเทศไทย)

ด้านความเสี่ยง	ตัวอย่างสถานการณ์จริง	แนวทางจัดการ (จากงานวิจัย)
ด้านประชากร	เด็กเกิดใหม่ในปี 2566 ลดเหลือ 485,085 คน	วิเคราะห์แนวโน้มจำนวนผู้เรียน และปรับแผนรับสมัครนักเรียนล่วงหน้า
ด้านการเงิน	โรงเรียนที่พึ่งพาเฉพาะค่าเทอม มีปัญหาสภาพคล่อง	พัฒนาแหล่งรายได้ทางเลือก เช่น โครงการเสริมรายได้ หรือสื่อการเรียนออนไลน์
ด้านบุคลากร	ครูลาออกบ่อยจากภาระงานสูง	สร้างระบบดูแลคุณภาพชีวิตครู และระบบพี่เลี้ยงครูใหม่
ด้านวิชาการ	คะแนนเฉลี่ย O-NET วิชาคณิตศาสตร์ ของโรงเรียนเอกชน ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศในหลายพื้นที่	พัฒนาแผนฟื้นฟูคุณภาพการเรียนรู้เฉพาะจุด
ด้านกฎหมาย-นโยบาย	การเปลี่ยนแปลงนโยบายเงินอุดหนุน	เฝ้าติดตามข่าวสารจากภาครัฐ และมีแผนปรับตัวทางการเงิน

ที่มา : (NESDC, 2024) (Nuankaew et al., 2021) (OEC, 2023)

5. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของโรงเรียนเอกชนเพื่อเสริมสร้างความยั่งยืน

จากการสังเคราะห์แนวคิดจึงได้แนวทางการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนไทย ครอบคลุมความเสี่ยงด้านประชากร การเงิน บุคลากร วิชาการ และนโยบาย ควบคู่กับกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบการบูรณาการดังกล่าวช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรและสนับสนุนการบริหารสถานศึกษาสู่ความยั่งยืนในระยะยาว



ที่มา:สังเคราะห์จาก COSO (2017), ISO (2018), Kaplan & Mikes (2012), OECD (2020) และ UNESCO (2023), (NotebookLM, 2024)

1. ด้านประชากร (Demographic Risk)

การลดลงของอัตราการเกิดอย่างต่อเนื่องส่งผลให้จำนวนผู้เรียนในระบบการศึกษาเอกชนลดลงกว่า 30% ภายในระยะเวลา 15 ปี (NESDC, 2024) โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนขนาดเล็กในต่างจังหวัด แนวทางบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์แนวโน้มประชากรล่วงหน้า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการรับนักเรียน และการพัฒนาหลักสูตรเฉพาะทางเพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมายใหม่ ซึ่งงานของ Wandee et al. (2017) โรงเรียนที่มีระบบการบริหารความเสี่ยงแบบมีส่วนร่วมของชุมชนจะสามารถคาดการณ์และวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงเชิงประชากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ด้านการเงิน (Financial Risk)

แนวทางแก้ไขคือการใช้ “โมเดลการบริหารความเสี่ยงทางการเงินแบบ COSO ERM Framework” (COSO, 2017) ซึ่งเน้นการประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบควบคุมภายในทางการเงิน โดยควรพัฒนาแหล่งรายได้ทางเลือก เช่น การจัดคอร์สเสริม การให้บริการห้องประชุม หรือการผลิตสื่อการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อจำหน่าย ทั้งนี้ (Jarusen & Choenkamon, 2025) พบว่า โรงเรียนที่ประยุกต์ใช้กรอบ COSO มีความยืดหยุ่นทางการเงินสูงขึ้น 30% เนื่องจากสามารถวางแผนงบประมาณและการบริหารสภาพคล่องได้อย่างเป็นระบบ

3. ด้านบุคลากร (Human Resource Risk)

แนวทางแก้ไขคือ การสร้างระบบพัฒนาและคงครู (Teacher Retention System) โดยใช้โมเดล TRDM (Teacher Retention and Development Model) ซึ่งประกอบด้วย การดูแลคุณภาพชีวิตครู การสร้างแรงจูงใจเชิงคุณค่า และการจัดระบบพี่เลี้ยงครูใหม่ (Mentorship Program) เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ Bush (2011) เสนอให้

โรงเรียนสร้าง “วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน” (Learning Organization) เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและลดอัตราการลาออก

4. ด้านวิชาการ (Academic Risk)

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนเอกชนในบางพื้นที่ยังต่ำกว่ามาตรฐานระดับประเทศ (OEC, 2023) การใช้แนวคิด Data-Driven Instruction (DDI)” ร่วมกับระบบ PDCA เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องตามแนวทาง Continuous Quality Improvement (CQI) และการประกันคุณภาพภายในที่บูรณาการการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านวิชาการ ช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ (Wandee et al., 2017)

5. ด้านกฎหมายและนโยบาย (Policy and Regulatory Risk)

ความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนและการบริหารจัดการของโรงเรียนเอกชน (OPEC, 2023) การติดตามและวิเคราะห์นโยบายอย่างเป็นระบบโดยใช้กรอบ PESTEL ช่วยให้โรงเรียนสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที (OECD, 2021)

จากการสังเคราะห์องค์ความรู้ทั้งในและต่างประเทศ พบว่า การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาไม่ควรถูกมองเป็นเพียงการควบคุมความเสียหาย แต่เป็น เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ที่เชื่อมโยงกับการบริหารเพื่อความยั่งยืน (ISO, 2018; Kaplan & Mikes, 2012) กรณีศึกษาจากประเทศสิงคโปร์และสหรัฐอเมริกาชี้ให้เห็นว่า การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการวางแผนพัฒนาองค์กรและการสร้างความร่วมมือระหว่างภาคส่วน สอดคล้องกับหลักการของ SDG 17 และช่วยเสริมสร้างความยืดหยุ่นของระบบการศึกษาในระยะยาว (MOE Singapore, 2022; NCES, 2023)

ดังนั้น ความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชนไทยจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงในทุกมิติ เข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง การมองการบริหารความเสี่ยงในฐานะ “ตัวแปรเชิงกลยุทธ์” จะช่วยขยายกรอบการบริหารสถานศึกษาไปสู่การบริหารเชิงระบบและเชิงอนาคต ซึ่งไม่เพียงสนับสนุนการอยู่รอดขององค์กร แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพและความยั่งยืนทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21

บทสรุป

การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษาถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารสมัยใหม่ที่สนับสนุนความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะเมื่อผู้บริหารสามารถบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาองค์กร และการกำกับดูแลสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการปรับตัว ลดความเปราะบางขององค์กร และเพิ่มความมั่นคงในการดำเนินงานในระยะยาว การบริหารความเสี่ยงในลักษณะดังกล่าวมิได้ทำหน้าที่เพียงลดผลกระทบจากความไม่แน่นอน แต่ยังทำหน้าที่เป็น

กลไกเชิงกลยุทธ์ที่เอื้อต่อการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร และการพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่างยั่งยืน

จากกรอบแนวคิดดังกล่าว บทความนี้จึงเสนอให้การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา ถูกมองในฐานะตัวแปรเชิงกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความยั่งยืนของโรงเรียนเอกชน และสามารถใช้เป็นฐานแนวคิดสำหรับการวิจัยเชิงประจักษ์ในอนาคต เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างมิติของการบริหารความเสี่ยงและผลลัพธ์ด้านความยั่งยืนของสถานศึกษา ในบริบทการศึกษาไทยต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management* (4th ed.). SAGE Publications.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. AICPA.
- Fullan, M. (2019). *Leading in a Culture of Change Revisited*. Jossey-Bass.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000: Risk Management – Guidelines*. ISO.
- Jarusen, P., & Cheunkamon, S. (2025). Strategic Leadership and Risk Management for Private Schools in Thailand. *Journal of Educational Administration and Leadership*, 13(1), 45–63.
- Ministry of Education Singapore. (2022). *Education Risk and Resilience Framework*. Government of Singapore.
- National Center for Education Statistics (NCES). (2023). *Strategic Educational Resilience and Risk Mitigation in U.S. Schools*. U.S. Department of Education.
- Nuankaew, P., Nuankaew, W., & Nasa-ngium, P. (2021). Risk Management Models for Prediction of Dropout Students in Thailand. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 15(3), 551–567.
- Office of the National Economic and Social Development Council (NESDC). (2024). *Thailand Population Situation Report 2024*. Bangkok: NESDC.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Sae-Lim, C. (2017). Policy Uncertainty and Private School Management in Thailand. *Journal of Educational Policy Studies*, 9(2), 87–104.



- Tan, C., & Gopinathan, S. (2021). Education and Resilience in Singapore: Managing Uncertainty through Policy Integration. *Asia Pacific Journal of Education*, 41(3), 357–371.
- United Nations. (2022). Sustainable Development Goal 17: Partnerships for the Goals. United Nations Publications.
- UNESCO. (2023). Partnerships for Transforming Education Systems: Achieving SDG 4 and SDG 17 Together. UNESCO Policy Brief.
- Wandee, M., Sirisuthi, C., & Leamvijarn, S. (2017). The Study of Risk Management System for Secondary Schools in Thailand. *International Education Studies*, 10(5), 56–65.
- Office of the Private Education Commission. (2023). Report on the status and trends of private education management in Thailand. Office of the Private Education Commission.
- Office of the Education Council. (2023). Educational situation and trends in Thailand. Office of the Education Council.
- Yompuk, S., & Jedsadalak, W. (2022). Educational institution management. Chulalongkorn University Press.
- Kasakorn, A., & Phangchantra, R. (2023). Strategic management practices in educational organizations.
- Office of the Education Council. (2023). Educational situation and trends in Thailand. Office of the Education Council.
- Boonpredee, P. (2025). Strategic management approaches in educational organizations.
- Google, NotebookLM, accessed January 2026, AI note-synthesizer.