

การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษายุคดิจิทัล
Strategic Risk Management in Educational Institutions within the Digital Era

ปิยาภรณ์ ชุคติ ,สองศักดิ์ เฟื่องบุญ , เอกพล รัตนฉายา
PIYAPORN CHUKADEE, SONGSAK PHENGBUN, AEKKAPON RATTANACHAYA
Master of Education Program in Educational Administration
Surat Thani Rajabhat University, Thailand
*Corresponding Author. Email: 68052511217@student.sru.ac.th

Retrieved; 25-02-2026; Revised; 10-03-2026. Accepted;29-04-2026

บทคัดย่อ

ท่ามกลางพลวัตศตวรรษที่ 21 และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล หน่วยงานทางการศึกษาเผชิญความท้าทายจากสภาวะโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่ออย่างเป็นลูกโซ่ในทุกมิติ การยกระดับสู่องค์กรนวัตกรรมมาตรฐานสากลจึงจำเป็นต้องอาศัยการวางยุทธศาสตร์เชิงระบบและการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง โดยมีบทบาทของ “ผู้นำเชิงรุก” (Proactive Leader) เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศภายใต้หลักธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษายุคดิจิทัลถือเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์สำคัญตามแนวทางของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ช่วยสร้างหลักประกันในการคาดการณ์ ป้องกัน และลดทอนความเสียหายจากวิกฤตการณ์ที่ไม่คาดฝันได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้องค์กรสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่าสูงสุด (Value for Money) และมุ่งสู่เป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2551) ให้มีทักษะสำคัญที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับสถานศึกษาท่ามกลางการแข่งขันในระดับนานาชาติ

คำสำคัญ: การบริหารความเสี่ยง ; ผู้นำเชิงรุก ; ยุคดิจิทัล

Abstract

Amidst the dynamic shifts of the 21st century and the digital transformation, educational agencies face multifaceted challenges stemming from globalization. To transition into an international-standard innovative organization, systematic strategic planning and robust management are essential. The role of the "Proactive Leader" serves as the primary catalyst in driving vision, innovation, and information technology under the principles of good governance. Risk management in the digital-era school context functions as a critical strategic tool, aligned with the guidelines of the Office of the Permanent Secretary for Education, to provide assurance in forecasting, preventing, and mitigating unforeseen crises. This approach enables organizations to achieve "Value for Money" in resource management and fulfill the ultimate goal of enhancing student quality according to the Basic Education Core Curriculum (B.E. 2551). By fostering essential skills adaptable to change, this framework ensures the stability and sustainability of educational institutions amidst intense international competition.

Keywords: Risk Management ; Proactive Leader ; Digital Era



บทนำ

ท่ามกลางกระแสพลวัตในยุคศตวรรษที่ 21 หน่วยงานในกำกับของรัฐจำเป็นต้องเร่งยกระดับสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการศึกษาที่ได้มาตรฐานสากลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สภาวะโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันบีบให้เกิดการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งมิติเศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ด้วยเหตุนี้ การวางยุทธศาสตร์เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างเป็นระบบจึงเป็นกุญแจสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถหยุดยั้งอยู่ได้ท่ามกลางความผันผวนของสังคมโลกเนื่องจากวิกฤตการณ์หรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันสามารถเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ องค์กรจึงต้องมีกลไกบริหารจัดการที่เข้มแข็งเพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและลดทอนความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในส่วนนี้บทบาทของ "ผู้นำ" ถือเป็นกลไกหลัก โดยต้องอาศัยทั้งทักษะ ประสบการณ์ และวิสัยทัศน์ในการแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ พร้อมทั้งสนับสนุนให้เกิดกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้ผลผลิตทางการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของสังคมยุคใหม่ที่เน้นการแข่งขันระดับนานาชาติและการก้าวทันเทคโนโลยีที่ทันสมัยเป้าหมายสูงสุดคือการใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2551) มุ่งเน้นการสร้างประชากรที่มีคุณภาพ ทั้งในด้านคุณธรรม ความรู้ และความสุข ผ่านการปลูกฝังทักษะสำคัญ อาทิ การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะการแก้ปัญหาในชีวิตจริง ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องยึดหลักธรรมาภิบาล ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส และใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด โดยต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้นำเชิงรุก (Proactive Leader) ที่พร้อมรับมือกับความเสี่ยงและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาให้เติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบด้าน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, (คู่มือการบริหารความเสี่ยง , ม.ป.ท.2568)

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร ถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยสร้างหลักประกันว่าการดำเนินงานต่าง ๆ จะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่อาศัยการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ โดยมีการกำหนดแนวทางในการลดหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการทำงาน รวมถึงการเตรียมความพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดล่วงหน้า ส่งผลให้องค์กรมีโอกาสเผชิญปัญหาน้อยกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่ขาดการเตรียมการดังกล่าว เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตขึ้นมักจะประสบกับปัญหาและความเสียหายที่ยากต่อการแก้ไข ดังนั้น การประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานจึงช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และลดโอกาสการเกิดความสูญเสียได้อย่างเป็นรูปธรรม (อานนท์ พลไชย , 2563)

กล่าวโดยสรุป ภายใต้บริบทความผันผวนของสังคมโลกในศตวรรษที่ 21 และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล องค์กรทางการศึกษาของภาครัฐจำเป็นต้องเร่งพัฒนาศักยภาพสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการศึกษาที่มีมาตรฐานสากล โดยกำหนดยุทธศาสตร์เชิงระบบ พัฒนากลไกการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงรุกที่มีวิสัยทัศน์ เพื่อขับเคลื่อนความคิดสร้างสรรค์และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่กับการยึดหลักธรรมาภิบาล และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า พร้อมทั้งบูรณาการกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อคาดการณ์ ป้องกัน และลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อันจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ยกระดับคุณภาพผู้เรียน และสร้างความมั่นคงยั่งยืนท่ามกลางการแข่งขันในระดับนานาชาติ

ยุคดิจิทัล

ในมิติทางการศึกษาและบริหารจัดการ ยุคดิจิทัล มีได้หมายถึงเพียงช่วงเวลาที่มีการประดิษฐ์หรือใช้งานเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์เท่านั้น แต่หมายถึงสภาวะการณ์ของโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวอย่าง

รวดเร็ว โดยมีลักษณะสำคัญที่นักวิชาการจำแนกเป็นสภาวะ VUCA World อันประกอบด้วย ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) สภาวะการณีส่งผลกระทบต่อความเป็นพลวัตและเป็นลูกโซ่ครอบคลุมทั้งมิติด้านการดำเนินชีวิต เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม (ธรรมบุญ วิชานา , 2562)

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในยุคนี้เป็นไปอย่างก้าวกระโดด ส่งผลให้หน่วยงานในกำกับของรัฐและสถานศึกษาจำเป็นต้องเร่งยกระดับสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมทางการศึกษาที่ได้มาตรฐานสากล ในมิติทางการบริหาร สถานศึกษายุคดิจิทัลคือยุคที่เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทและเกี่ยวข้องในทุกมิติของการทำงาน ตั้งแต่กระบวนการจัดการเรียนรู้ผ่านดิจิทัลแพลตฟอร์ม ไปจนถึงการบริหารจัดการองค์กรที่ต้องพึ่งพา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

นอกจากนี้ ยุคดิจิทัลยังเป็นยุคที่บีบให้เกิดการแข่งขันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสถานศึกษาในยุคนี้จึงจำเป็นต้องมีทักษะในการปรับตัว (Adaptability) รู้เท่าทันเทคโนโลยี (Digital Literacy) และมีความสามารถในการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า เป้าหมายหลักของยุคนี้คือการใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะสำคัญ อาทิ การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะการแก้ปัญหาในชีวิตจริง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมยุคใหม่และการแข่งขันในระดับนานาชาติ

การเปลี่ยนผ่านสู่โลกดิจิทัล

การเปลี่ยนผ่านสู่โลกดิจิทัล (Digital Transformation) หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างเป็นระบบโดยการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเป็นรากฐานสำคัญในการดำเนินงาน กระบวนการนี้ไม่ใช่เพียงการนำเครื่องมือคอมพิวเตอร์หรือซอฟต์แวร์มาใช้งานทดสอบรูปแบบเดิมเท่านั้น แต่คือการปรับเปลี่ยน "ดีเอ็นเอ" ขององค์กร ตั้งแต่ระดับยุทธศาสตร์ โครงสร้างพื้นฐาน ไปจนถึงวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนนวัตกรรมและบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางการแข่งขันในระดับสากล ในมิติของสถานศึกษา การเปลี่ยนผ่านสู่โลกดิจิทัลมีความหมายครอบคลุมใน 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การยกระดับสู่องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization)

การเปลี่ยนผ่านนี้คือการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะสำคัญที่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 อาทิ ทักษะการสื่อสาร และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสร้างสรรค์

2. การวางยุทธศาสตร์เชิงระบบ (Systematic Strategic Planning)

ความหมายของการเปลี่ยนผ่านในเชิงวิชาการยังหมายถึง การที่สถานศึกษาต้องวางยุทธศาสตร์เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความแข็งแกร่งและเสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่องค์กร การวางแผนดังกล่าวช่วยให้หน่วยงานสามารถหยั่งนัยอยู่ได้ท่ามกลางความผันผวนของสังคมโลกที่มีลักษณะเป็น VUCA World หรือสภาวะที่มีความไม่แน่นอนและซับซ้อนสูง

3. การเปลี่ยนผ่านสู่บทบาท "ผู้นำเชิงรุก" (Proactive Leadership Transformation)

หัวใจสำคัญของการเปลี่ยนผ่านสู่โลกดิจิทัลคือการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารจากการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม สู่การเป็น "ผู้นำเชิงรุก" (Proactive Leader) ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และเทคโนโลยี ผู้นำในยุคการเปลี่ยนผ่านนี้ต้องมีทักษะในการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุผล และสามารถประยุกต์ใช้



กระบวนการบริหารความเสี่ยงเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างมีอาชีพ

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงคือกระบวนการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับภายในสถานศึกษา เพื่อร่วมกันกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และแนวปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นการวางแผนรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนผ่านระบบการตรวจสอบและประเมินผลที่มีมาตรฐาน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสถานศึกษาจะสามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ได้แก่ การวางแผนวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยง การประเมินระดับผลกระทบ การจัดทำแผนเผชิญเหตุ ตลอดจนการกำกับติดตามและรายงานผลอย่างเป็นระบบ ในทำนองเดียวกัน กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ได้ให้มุมมองว่า ความเสี่ยงคือสภาวะการณ์ที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝันในชีวิตประจำวันและการดำเนินงาน การป้องกันเชิงรุกจึงต้องอาศัยการวางแผนที่ครอบคลุม ตั้งแต่การทำความเข้าใจบริบท ประเภท และสาเหตุของปัจจัยเสี่ยง เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิผล การนำหลักการบริหารความเสี่ยงมาใช้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยประคับประคองให้โรงเรียนสามารถดำเนินงานได้ตามพันธกิจและบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่องค์กรตั้งไว้ได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ , 2568)

ความสำคัญอย่างยิ่งกับการวางรากฐานการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยได้กำหนดกรอบแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ผันผวน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่องค์กร และลดทอนโอกาสในการเกิดความสูญเสียอย่างเป็นระบบ การดำเนินงานดังกล่าวครอบคลุมถึงการควบคุมผลกระทบและการรับมือกับความเสี่ยงในรูปแบบต่าง ๆ ดังนั้น บุคลากรจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการประยุกต์ใช้เครื่องมือประเมินความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพและเท่าทันต่อสถานการณ์โลกปัจจุบันในบริบทของสถานศึกษา โรงเรียนถือเป็นกลไกกลางที่มีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดองค์ความรู้และสร้างความเข้าใจเพื่อบรรเทาปัญหาความเสี่ยงต่าง ๆ ผ่านกระบวนการเรียนการสอนไปยังผู้เรียน ด้วยเหตุนี้ สถานศึกษาจึงต้องจัดทำแผนงานและโครงการที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างรอบด้าน เพื่อให้การบริหารจัดการในทุกมิติเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุประสิทธิผลสูงสุดและสำเร็จตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ , ก.พ.ร. 2552)

ประเภทของการบริหารความเสี่ยง

การจำแนกประเภทความเสี่ยงเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยให้การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์มีความชัดเจน นำไปสู่การวางมาตรการป้องกันและหลีกเลี่ยงผลกระทบได้อย่างแม่นยำตามบริบทของแต่ละหน่วยงาน ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ประมวลแนวทางการแบ่งประเภทความเสี่ยงตามกรอบของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk): เกี่ยวข้องโดยตรงกับทิศทางนโยบาย แผนงาน และพันธกิจหลักของสถานศึกษา เพื่อให้การขับเคลื่อนงานแนะแนวและการพัฒนาโรงเรียนเป็นไปอย่างมีระบบ ไม่เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk): ครอบคลุมถึงกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการพฤติกรรมผู้เรียน งานธุรการ และการนิเทศกำกับติดตาม รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้มีคุณภาพ

3. ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ (Financial Risk): มุ่งเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรให้โปร่งใส ตั้งแต่การจัดสรรงบประมาณรายหัว การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ การทำบัญชีการเงิน การออกไปเสร็จ การเบิกจ่ายเงินยืม ตลอดจนขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างและการส่งจ่ายเช็คที่ต้องมีความถูกต้องแม่นยำ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk): เป็นเรื่องของการปฏิบัติตามวินัย การพัฒนาระบบตรวจสอบภายใน และการเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงกฎหมายหรือมาตรการใหม่ๆ จากหน่วยงานต้นสังกัด

ปัจจัยความเสี่ยงเหล่านี้หากไม่ได้รับการที่เหมาะสม อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โรงเรียนจึงต้องให้ความสำคัญกับการสืบค้นสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง (Root Cause) เพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดแนวปฏิบัติเชิงรุกที่จะช่วยยกระดับประสิทธิภาพของสถานศึกษาให้สูงขึ้น

การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารการศึกษา

โรงเรียนได้นำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการองค์กร โดยผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องทำความเข้าใจในขั้นตอนและแนวทางของการบริหารความเสี่ยงอย่างรอบด้าน และนำไปประยุกต์ใช้ให้ครอบคลุมภารกิจทุกด้านของโรงเรียน การนำระบบดังกล่าวมาใช้ในการบริหารการศึกษาคือเป็นการนำแนวคิดการบริหารงานของผู้บริหารมาเป็นกรอบในการดำเนินงาน เพื่อให้การจัดการสถานศึกษาเกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ ดวงใจ ช่วยตระกูล ซึ่งได้กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงในโรงเรียนมิใช่เรื่องใหม่ หากแต่เป็นกิจกรรมที่มีการดำเนินการอยู่แล้วในหลายประเด็น อาทิ การดูแลความปลอดภัยของครูและนักเรียน การควบคุมภาวะโภชนาการภายในสถานศึกษา การป้องกันอัคคีภัยและอุบัติเหตุ การรักษาความปลอดภัยในพื้นที่ ระบบการประกันคุณภาพ การใช้เครื่องมืออย่างปลอดภัย ตลอดจนการจัดทำป้ายเตือนอันตราย กิจกรรมเหล่านี้ล้วนจัดเป็นโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้ให้ความหมายของความเสี่ยงที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนหรือการจัดการศึกษา โดยมุ่งเน้นถึงสถานการณ์ที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ภายใต้เงื่อนไขที่ขาดข้อมูลหรือการวางแผนที่เพียงพอ และไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน ซึ่งถือเป็นสภาวะความเสี่ยงตามกรอบแนวคิด COSO โดยสามารถจำแนกออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์หรือแผนดำเนินงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งอาจขาดความเหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและภายนอก รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสถานะขององค์กร
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภายในโรงเรียนทั้ง 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มบริหารวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงบประมาณ และกลุ่มบริหารงานทั่วไป รวมถึงผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา ตลอดจนอุปกรณ์ เทคโนโลยี และระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงาน
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการดำเนินงานด้านงบประมาณ การจัดกิจกรรมหรือโครงการที่ต้องใช้ทรัพยากรทางการเงิน การจัดซื้อจัดจ้างที่มีผู้ประกอบการภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้อง การเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่เป็นไปตามแผน รวมถึงกรณีที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลให้ทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน



4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้อย่างถูกต้อง ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินภารกิจขององค์กร

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยทำหน้าที่เป็นกลไกและเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ ร่วมกับระบบการควบคุมภายในจากการประกันคุณภาพการศึกษา การวางแผนหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้การดำเนินงานครอบคลุมทุกมิติและส่งผลกระทบต่อ การเรียน อันนำไปสู่การยกระดับคุณภาพของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงในยุคดิจิทัล

เมื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล การบริหารความเสี่ยงจึงไม่ได้จำกัดเพียงแค่การควบคุมภายในแบบดั้งเดิม แต่ต้องบูรณาการเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ โดยมีนิยามและแนวทางที่สำคัญดังนี้

1. มิติของการระบุความเสี่ยง: ในยุคดิจิทัล สถานศึกษาต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่หลากหลายขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงิน กฎหมายและระเบียบ (เช่น PDPA) ตลอดจนความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและความน่าเชื่อถือขององค์กร

2. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี: หัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยงยุคดิจิทัลคือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การใช้ซอฟต์แวร์เพื่อระบุสาเหตุของความเสี่ยง การใช้ระบบดิจิทัลในการประเมินและจัดลำดับความรุนแรงของเหตุการณ์ ไปจนถึงการใช้ระบบรายงานผลความเสี่ยงแบบออนไลน์

3. การสร้างภูมิคุ้มกันองค์กร: การบริหารความเสี่ยงในยุคนี้ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยลดความสูญเสียและป้องกันโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดในการบริหารงาน ช่วยให้สถาบันการศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนท่ามกลางความผันผวนของเทคโนโลยี

สรุป

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทางพลวัตในคริสต์ศตวรรษที่ 21 องค์กรในกำกับของรัฐโดยเฉพาะสถาบันการศึกษาเผชิญกับความท้าทายจากภาวะโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่อเนื้อเป็นลูกโซ่ ทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ การเมือง และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สภาวะการณ์ดังกล่าวบีบบังคับให้หน่วยงานต้องเร่งปรับตัวสู่การเป็น องค์กรนวัตกรรมทางการศึกษา ที่มีมาตรฐานระดับสากล โดยอาศัยการวางยุทธศาสตร์เชิงระบบเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งและภูมิคุ้มกันต่อวิกฤตการณ์ที่คาดไม่ถึง ซึ่งความผันผวนของสังคมโลกในปัจจุบันจำเป็นต้องมีกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเพื่อลดทอนผลกระทบเชิงลบและรักษาเสถียรภาพขององค์กรไว้

ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือบทบาทของ ผู้นำเชิงรุก (Proactive Leader) ซึ่งต้องเป็นผู้ที่มีทักษะประสบการณ์ และวิสัยทัศน์กว้างไกลในการแก้ไขปัญหาอย่างมืออาชีพ ผู้นำยุคใหม่ต้องเปลี่ยนบทบาทจากการบริหารจัดการแบบตั้งรับสู่การขับเคลื่อนองค์กรด้วยความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผลผลิตทางการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของสังคมยุคใหม่ที่มีการแข่งขันสูงในระดับนานาชาติ ขณะเดียวกันต้องยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน

เป้าหมายสูงสุดของการปฏิรูปการบริหารจัดการนี้ คือการใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2551) โดยมุ่งเน้นการสร้างประชากรที่มีคุณภาพและมีความพร้อมรอบด้าน ทั้งในส่วนของกระบวนการคิดเชิงวิพากษ์ ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเชี่ยวชาญ และทักษะการแก้ปัญหาในชีวิตจริง บนพื้นฐานของหลักคุณธรรมและความสุขในการเรียนรู้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบด้านเพื่อกำหนดทิศทางของสถานศึกษาจึงเป็นภารกิจสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ม.ป.ท. 2568) ที่มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมสู่นาคตอย่างมีกลยุทธ์

การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษายุคดิจิทัลตามกรอบแนวคิดนี้ ถือเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเชิงลึกที่ต้องอาศัยการประสานพลังระหว่างเทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ท่ามกลางบริบทของโลกที่เคลื่อนเข้าสู่สภาวะความคลุมเครือและผันผวนอย่างรุนแรง หรือสภาวะ VUCA World ที่มีความไม่แน่นอนและความซับซ้อนสูง สถานศึกษาจึงไม่สามารถบริหารงานแบบตั้งรับได้อีกต่อไป ผู้นำในยุคนี้จึงต้องสวมบทบาทเป็น ผู้นำเชิงรุก (Proactive Leader) ที่มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุผลและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนนวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระดับนานาชาติ โดยเป้าหมายสำคัญไม่ใช่เพียงการป้องกันความเสียหาย แต่คือการสร้างระบบภูมิคุ้มกันที่แข็งแกร่งเพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินภารกิจได้ตามพันธกิจอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ในเชิงโครงสร้าง การบริหารความเสี่ยงได้ถูกบูรณาการเข้ากับภารกิจหลักของสถานศึกษาอย่างทั่วถึง โดยครอบคลุมความเสี่ยง 4 ด้านสำคัญ ได้แก่ ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งเน้นการวางแผนและกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ที่ครอบคลุมทั้งงานวิชาการ งานบุคคล และการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในทุกขั้นตอน ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ ที่เน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และการใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุดหรือ Value for Money และท้ายที่สุดคือ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ที่ต้องเข้มงวดกับการปฏิบัติตามวินัย กฎหมาย และมาตรการใหม่ ๆ เช่น พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) เพื่อลดอุปสรรคในการปฏิบัติงานและรักษาความน่าเชื่อถือขององค์กร

หัวใจสำคัญที่ทำให้การบริหารความเสี่ยงในยุคนี้แตกต่างจากอดีตคือการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือหลัก (Digital Tool) ในทุกระบวนการ ตั้งแต่การใช้ซอฟต์แวร์ระบุสาเหตุรากเหง้าของความเสี่ยง (Root Cause) การใช้ระบบดิจิทัลประเมินระดับความรุนแรง ไปจนถึงการจัดทำระบบรายงานผลความเสี่ยงแบบออนไลน์ ซึ่งช่วยให้การกำกับติดตามเป็นไปอย่างรวดเร็วและแม่นยำ การสร้างระบบภูมิคุ้มกันเช่นนี้ไม่เพียงแต่ช่วยลดโอกาสการเกิดความสูญเสีย แต่ยังสามารถเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสเชิงบวกต่อองค์กรได้หากมีการจัดการที่เหมาะสม ส่งผลให้สถานศึกษาสามารถยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีทักษะศตวรรษที่ 21 ทั้งในด้านการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม

กล่าวโดยสรุป การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมศักยภาพการบริหารจัดการของผู้บริหาร ลดผลกระทบจากปัจจัยเสี่ยงทั้งด้านเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม พร้อมส่งเสริมให้การบริหารสถานศึกษาบรรลุประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความยั่งยืนในระยะยาว



เอกสารอ้างอิง

- กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (2550). ฉบับที่ 4 (2566) แนวปฏิบัติตรวจสอบภายในการประเมินความเสี่ยงเพื่อการวางแผนการตรวจสอบ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ขวัญญานันท์ แก้วนุชธนาวัชร. (2563). การบริหารจัดการความเสี่ยงในการทำงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธรรมบุญ วิชาหา. (2562). การบริหารความเสี่ยงด้านบริหารงบประมาณในยุค Digital disruption ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 30. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปาริฉัตร ช่อชิต. (2564). สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ปราโมทย์ เอมมา. (2563). การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา จังหวัดสุพรรณบุรี (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พอรุ่ง แสงนวล. (2563). การบริหารความเสี่ยงกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.
- ราตรี เลิศหว่าทอง. (2564). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความเสี่ยงงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยประยุกต์ใช้แนวคิด SIPOC Model (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2552). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 สำหรับส่วนราชการระดับกรม. สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2568). คู่มือการบริหารความเสี่ยง.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560: การบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). แผนการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2563). คู่มือการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563.
- Ah-TeXk, J. C. (2020). Principals' perceptions of "quality" in Mauritian schools using the Baldrige framework. *Journal of Educational Administration*, 51(5), 680–704.
- Broder, J. F. (2006). *Risk analysis and the security survey (3rd ed.)*. Elsevier.
- Clemson University, & Communities in Schools. (2020). *Risk factor domains and categories*. <http://www.dropoutprevention.org>

Lim, D. (2019). *Quality assurance in higher education in developing countries. Assessment & Evaluation in Higher Education*, 24(4), 379–390.

Pickford, J. (2001). *Mastering risk: Volume 1: Concepts. Pearson Education Limited.*