

การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็ก
พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน*
INTEGRATED ACADEMIC ENTERPRISE RISK MANAGEMENT OF SMALL SCHOOL
EDUCATION SANDBOX IN UPPER NORTHERN REGION

ประกายดาว ใจคำปัน*, ภูเบศ พวงแก้ว, ชูชีพ พุทธประเสริฐ, ณัฐยา ตันตรานนท์

Prakaidao Jaikampun*, Phubet Pongkaew, Choocheep Putthaprasert, Nuttiya Tantranon

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เชียงใหม่ ประเทศไทย

Faculty of Education, Chiang Mai Rajabhat University, Chiang Mai, Thailand

*Corresponding author E-mail: prakaidao017@gmail.com

*Tel: 088-266-9363

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อ 1) สังเคราะห์ ตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการบริหารจัดการ ความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ 3) พัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ และ 4) ประเมิน กลยุทธ์และ คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ดังกล่าวในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน การดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานวิธีพหุระยะ แบ่งเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 สังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยตรวจสอบยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ประชากร คือ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา 238 คน โดยใช้แบบสอบถามและวิเคราะห์ค่า PNI_modified ระยะที่ 3 พัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์และคู่มือผ่านการประชุม เชิงปฏิบัติการโดยผู้เชี่ยวชาญ 11 คน ระยะที่ 4 ประเมินกลยุทธ์และคู่มือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 80 คน สถิติ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบความเสี่ยง ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้, บุคลากรทาง การศึกษา, ผู้เรียน, ระบบนิเวศทางการเรียนรู้, การบริหารจัดการ และการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม 2) สภาพ ปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.72) สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.73) โดยด้านที่มี ความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านบุคลากรทางการศึกษา (PNI_modified = 1.070) 3) กลยุทธ์ที่พัฒนา ประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง และ 10 ตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยตรวจสอบ ความถูกต้องและเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิในระดับร้อยละ 100 ทุกรายการ และ 4) การประเมินกลยุทธ์ผล การประเมินความเป็นไปได้ ($\bar{X}$ = 4.91) และความเป็นประโยชน์ ($\bar{X}$ = 4.97)

คำสำคัญ: การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ, การบริหารงานวิชาการ, โรงเรียนขนาดเล็ก, พื้นที่นวัตกรรม การศึกษา

Abstract

This research aimed to: 1) Synthesize, validate, and confirm the components of integrated academic risk management for small schools in educational innovation zones; 2) Examine the current and desirable states of such management; 3) Develop and verify a strategic plan along with an accompanying implementation manual; and 4) Evaluate the developed strategy and manual within the upper northern region. The study employed a Multiphase Mixed Methods Research design, divided into four systematic phases. Phase 1 involved the synthesis of literature and relevant research, validated by 9 experts through a synthesis matrix. Phase 2 assessed the current and desirable states through a survey of 238 school administrators and educational personnel, utilizing the Modified Priority Needs Index (PNI_modified) for data analysis. Phase 3 focused on the development and verification of the strategy and its implementation manual through a workshop session with 11 experts to ensure accuracy and appropriateness. Phase 4 involved the evaluation of the strategy and manual by 80 key stakeholders. Quantitative data were analyzed using mean ($\bar{X}$), standard deviation (S.D.), and percentage. The results revealed that: 1) The academic risk management framework consists of 6 core components, including curriculum development and learning management, educational personnel, learners, learning ecosystems, administrative management, and research and innovation development. 2) The overall current state of risk management was at a moderate level ($\bar{X} = 2.72$), while the desirable state was at the highest level ($\bar{X} = 4.73$), with educational personnel identified as the area with the highest priority need (PNI_modified = 1.070). 3) The developed strategy comprises 4 strategic themes, 4 primary strategies, 8 sub-strategies, and 10 success indicators, achieving 100% expert consensus on its validity and suitability. and 4) The final evaluation demonstrated that the strategy's feasibility was at the highest level ($\bar{X} = 4.91$), and the implementation manual's utility was also at the highest level ($\bar{X} = 4.97$).

Keywords: Integrated Academic Enterprise Risk Management, Academic Administration, Small Schools, Education Sandbox

บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 ได้วางรากฐานสำคัญในการปฏิรูปภาครัฐสู่การเป็น ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม โดยมุ่งเน้นการขับเคลื่อนประเทศผ่านการมีส่วนร่วมของ ทุกภาคส่วนภายใต้ หลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และการสร้างสรรค์นวัตกรรม ท่ามกลางพลวัตของการเปลี่ยนแปลงในระดับโลก ที่ไร้พรมแดน องค์กรภาครัฐจึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการป้องกันความผิดพลาดและลดความเปราะบางที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในมิติของการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ที่ต้องแปรเปลี่ยนความเสี่ยงให้กลายเป็นโอกาสในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการสาธารณะ ผู้บริหารในยุคใหม่จึงต้องพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และประเมิน ความเสี่ยง ทั้งจากเหตุการณ์ปกติและสภาวะวิกฤตที่ยากจะคาดเดา เพื่อประกันว่าการดำเนินงานจะบรรลุเป้าหมาย ตามพันธกิจหลักขององค์กรอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561); (จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ, 2556) ซึ่งกลไกการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้เองที่เป็นรากฐานสำคัญ ในการสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21



ในบริบทของการศึกษาไทย การประกาศใช้พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญในการกระจายอำนาจและสร้างความเป็นอิสระแก่สถานศึกษานำร่อง หรือ “พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา” (Education Sandbox) โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา, 2563) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ซึ่งครอบคลุมจังหวัดเชียงใหม่และแม่ฮ่องสอน มีสถานศึกษานำร่องรวมทั้งสิ้น 189 โรงเรียน แม้ว่าการได้รับอิสระในการบริหารจัดการและกระบวนการจัดทำหลักสูตรฐานสมรรถนะ (Competency-based Curriculum) จะเป็นโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรม แต่ในทางปฏิบัติกลับนำมาซึ่งความเสี่ยงที่ซับซ้อน โดยเฉพาะความหลากหลายของรูปแบบการวัดและประเมินผลที่แต่ละสถานศึกษาต้องกำหนดขึ้นเอง ซึ่งหากขาดระเบียบปฏิบัติหรือแนวทางกลางที่ชัดเจน ย่อมส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนในการประกันคุณภาพและมาตรฐานทางวิชาการ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในพื้นที่ (อนุกุล ศรีสมบัติ, 2568) สภาพปัญหาเชิงประจักษ์ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนมาก โดยเฉพาะผู้บริหารมือใหม่ มักขาดประสบการณ์ในการจัดการหรือลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายใต้อำนาจหน้าที่ที่ได้รับเพิ่มขึ้น สะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่นวัตกรรมภาคเหนือตอนบนเผชิญกับ ความเสี่ยงด้านวิชาการ ที่มีลักษณะเฉพาะตัว ทั้งจากบริบทภูมิศาสตร์ สังคม และวัฒนธรรม ตลอดจนความไม่ชัดเจนในแนวทางการจัดการเรียนการสอนและนโยบายการควบคุมสถานศึกษา ซึ่งหากสถานศึกษาเหล่านี้ขาดระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management) ที่เป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ย่อมส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของนวัตกรรมและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (พงศา บุญชัยวัฒน์โชติ, 2562) อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงทั่วไปขององค์กร ขณะที่การศึกษากาการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ยังมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งพัฒนาแนวทาง เชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและความยั่งยืน

จากเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการ เสริมสร้างระบบการบริหารควบคุมที่มีประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุประสิทธิผลตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสังเคราะห์ตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน
3. เพื่อพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน
4. เพื่อประเมินกลยุทธ์และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

วิธีดำเนินการวิจัย

การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ใช้ระเบียบวิจัย แบบผสมผสานวิธีพหุระยะ (Multi - Phase Mixed Method Research) โดยได้ดำเนินการตามกระบวนการวิจัย แบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การสังเคราะห์ตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 สังเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎีจากหนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศเบื้องต้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จากแหล่งข้อมูลเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 20 แหล่งข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูลความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) องค์ประกอบที่คัดเลือกนำมาศึกษา ต้องเท่ากับหรือมากกว่าร้อยละ 60 ของแหล่งข้อมูลทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล การตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive selection) คัดเลือกจาก ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์บริหารสถานศึกษา พื้นที่นวัตกรรมการศึกษา อย่างน้อย 3 ปีขึ้นไป โดยเลือกจากทุกเขตพื้นที่ในจังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดแม่ฮ่องสอน และมีตำแหน่งวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่เขต 1 - 6 และผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 - 2 เขตละ 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 1) แบบตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบฯ และ 2) แบบสรุปผลการยืนยัน องค์ประกอบ การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย ดำเนินการเก็บข้อมูล ดังนี้ 1) ขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล และ 2) ดำเนินการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยนำเสนอ ที่มาและความสำคัญของการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการ และนำเสนอผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ และดำเนินการตรวจสอบโดยใช้แบบตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Thematic Analysis) สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ค่าความถี่ และร้อยละ องค์ประกอบที่ยืนยันต้องมีค่าเท่ากับหรือมากกว่า ร้อยละ 50 ของความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ

ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน



ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ และจังหวัดแม่ฮ่องสอน ซึ่งมีประชากรรวมทั้งสิ้น 238 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการฯ

การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือ 1) ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีงานวิจัย และนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาจัดทำร่างแบบสอบถาม 2) นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนตรงเนื้อหาและความถูกต้องภาษา 3) นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คนตรวจสอบนำมาหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item - objective Congruence : IOC) ของ Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K. พบว่า แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 - 1.00 (Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K., 1977) และ 4) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างการวิจัย เพื่อหาความเที่ยงตรง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha-coefficient) ของ Nunnally. J. C. แบบสอบถามด้านสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง เชิงบูรณาการฯ มีค่าเท่ากับ 0.92 (Nunnally, J. C., 1978) แล้วนำมาจัดทำแบบสอบถาม ฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้ 1) ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัยจัดทำหนังสือเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล และ 2) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจัดส่งทางไปรษณีย์ โดยใช้รูปแบบการตอบแบบสอบถามแบบออนไลน์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_modified)

ระยะที่ 3 เพื่อพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ขั้นตอนที่ 1 พัฒนากลยุทธ์และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ที่ใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อพิจารณาร่าง กลยุทธ์และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำรงตำแหน่งโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จำนวน 4 คน 2) ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 1 ที่ดำรงตำแหน่งไม่น้อยกว่า 3 ปี จำนวน 2 คน และ 3) ครูวิชาการที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) ประเด็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และ 2) แบบร่างกลยุทธ์และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ฯ

การเก็บรวบรวมข้อมูล 1) ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัยจัดทำหนังสือเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล และ 2) ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้วิจัยเสนอถึงความสำคัญของการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินงาน และนำเสนอร่างกลยุทธ์และคู่มือฯ ในแต่ละประเด็น ให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้อภิปรายร่วมกันพิจารณา พร้อมเสนอปรับแก้ไขกลยุทธ์และคู่มือฯ เพื่อจัดทำฉบับสมบูรณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ทรงมาพิจารณาฉันทามติ และพัฒนาเป็นกลยุทธ์และ คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ฯ

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบกลยุทธ์ฯ และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการ ความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของกลยุทธ์ฯ และคู่มือ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ฯ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 11 คน โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ จำนวน 4 คน 2) นักวิชาการหรืออาจารย์ในมหาวิทยาลัย สาขาบริหารการศึกษาโดยมีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปี จำนวน 2 คน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหาร อย่างน้อย 3 ปี และดำรงตำแหน่งในโรงเรียนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา เชียงใหม่ - แม่ฮ่องสอน จำนวน 3 คน 4) ศึกษาธิการหรือรองศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 1 คน และ 5) ผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ของกลยุทธ์และคู่มือ การขับเคลื่อนกลยุทธ์ฯ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้ 1) ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบกลยุทธ์และคู่มือฯ 2) จัดส่งแบบตรวจสอบกลยุทธ์และคู่มือฯ ทางไปรษณีย์ และ 3) เก็บรวบรวมและสรุปผลการตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม กลยุทธ์และคู่มือฯ

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การหาค่า ร้อยละ และการวิเคราะห์ความถี่

ระยะที่ 4 ประเมินกลยุทธ์และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน 80 คน โดยมีคุณสมบัติ 1) เป็นผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 34 คน 2) ครูผู้รับผิดชอบงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตภาคเหนือตอนบน รวม 34 คน 3) ศึกษาธิการในเขตภาคเหนือตอนบนทุกเขต เขตละ 1 คน รวม 8 คน 4) ศึกษาธิการที่สังกัดศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 2 คน และ 5) ศึกษาธิการที่สังกัดศึกษาธิการจังหวัดแม่ฮ่องสอน จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบประเมินความเป็นประโยชน์และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ฯ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้ 1) ผู้วิจัยขออนุเคราะห์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล 2) ส่งหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนในการเก็บข้อมูลกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยการตอบแบบออนไลน์ และ 3) ดำเนินการเก็บรวบรวมแล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

จากการศึกษาบริบทและความเสี่ยงด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาภาคเหนือตอนบน ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับนโยบาย (อนุกุล ศรีสมบัติ, 2568) พบประเด็นสำคัญที่สะท้อนถึงสถานการณ์ความเสี่ยงทางด้านวิชาการของสถานศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ซึ่งมีความซับซ้อนเนื่องจากปัจจัยด้านความหลากหลายทางภูมิศาสตร์ สังคม และวัฒนธรรม ซึ่งถือเป็นบริบทเฉพาะของพื้นที่นาร่อง เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าความเสี่ยงทางวิชาการไม่ได้จำกัดอยู่เพียงด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน



ของผู้เรียนเท่านั้น หากแต่เป็นความเสี่ยงเชิงระบบที่ครอบคลุมถึงองค์พหุทางการศึกษาทั้งระบบ ได้แก่ ความล้าหลังในการบริหารจัดการหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ สมรรถนะบุคลากร ประสิทธิภาพของสื่อการเรียนรู้ ระบบการวัดและประเมินผล ตลอดจนการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนภายใต้ข้อจำกัดเชิงพื้นที่ นอกจากนี้ สถานศึกษายังเผชิญกับความท้าทายเชิงนโยบาย โดยเฉพาะมาตรการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในลักษณะการยุบและควบรวมสถานศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพและความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพวิชาการ ในมิติด้านการบริหารจัดการ ข้อค้นพบยังเน้นย้ำถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาและประยุกต์ใช้กลยุทธ์หรือรูปแบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม โดยต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงานวิชาการ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาที่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาอย่างยั่งยืน

ผลการศึกษา การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการ ด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. การสังเคราะห์ตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา

1.1 ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา โดยผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบหลักจากการสังเคราะห์องค์ประกอบที่คัดเลือกมาแจกแจงค่าความถี่ โดยคัดเลือกองค์ประกอบที่มีค่าความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ของแหล่งข้อมูลทั้งหมดพบว่า มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน 2) ความเสี่ยงด้านบุคลากรทางการศึกษา 3) ความเสี่ยงด้านผู้เรียน 4) ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อมทางการศึกษา และ 5) ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ

1.2 ผลจากการตรวจสอบ ยืนยันองค์ประกอบ การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีมติเห็นชอบ คิดเป็นร้อยละ 100 ทุกองค์ประกอบและมีมติเพิ่มองค์ประกอบความเสี่ยงในด้านที่ 6 คือ ด้านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา และปรับชื่อความเสี่ยงด้านที่ 4 ด้านสภาพแวดล้อมทางการศึกษา เป็น ด้านระบบนิเวศทางการเรียนรู้

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ตารางที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ความเสี่ยง เชิงบูรณาการด้าน	ระดับความคิดเห็น						ความต้องการจำเป็น		การ วิเคราะห์
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI Modified	ผลการ จัดกลุ่ม	สภาพ แวดล้อม
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล			
1. การพัฒนาหลักสูตรและ การจัดการเรียนการสอน	2.79	0.58	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.701	ต่ำ	จุดแข็ง
2. บุคลากรทางการศึกษา	2.36	0.67	น้อย	4.81	0.25	มากที่สุด	1.070	สูง	จุดอ่อน
3. ผู้เรียน	2.74	0.50	ปานกลาง	4.68	0.46	มากที่สุด	0.713	ต่ำ	จุดแข็ง
4. ระบบนิเวศทางการเรียนรู้	3.01	0.67	ปานกลาง	4.83	0.35	มากที่สุด	0.642	ต่ำ	จุดแข็ง
5. การบริหารจัดการ	2.88	0.61	ปานกลาง	4.77	0.32	มากที่สุด	0.691	ต่ำ	จุดแข็ง
6. การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม	2.51	0.65	ปานกลาง	4.54	0.66	มากที่สุด	0.824	ต่ำ	จุดแข็ง
โดยรวม	2.72	0.61	ปานกลาง	4.73	0.41	มากที่สุด	0.772		

จากตารางที่ 1 พบว่า ผลการศึกษา สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.72$, S.D. = 0.61) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.41) ผลการวิเคราะห์ดัชนีลำดับความสำคัญของดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_modified) พบว่า ในภาพรวมมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_modified) = 0.772

3. ผลการพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ผลจากการพัฒนากลยุทธ์ฯ ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ จำนวน 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก จำนวน 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์รอง จำนวน 8 กลยุทธ์ แผนงาน จำนวน 4 แผนงาน โครงการ จำนวน 8 โครงการ มาตรการ จำนวน 7 มาตรการ ตัวชี้วัดความสำเร็จ จำนวน 10 ตัวชี้วัด และผลคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ฯ ประกอบไปด้วย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน และส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ

ผลจากการตรวจสอบกลยุทธ์และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า มีความถูกต้องและความเหมาะสม มีความถี่เท่ากับ 11 คิดเป็นร้อยละ 100

4. ผลการประเมินกลยุทธ์และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

ตารางที่ 2 ผลการประเมินกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

รายการ	ผลการประเมิน					
	ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. วิสัยทัศน์	4.76	0.43	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
2. พันธกิจ	4.70	0.45	มากที่สุด	4.81	0.23	มากที่สุด
3. เป้าประสงค์	4.70	0.45	มากที่สุด	4.75	0.41	มากที่สุด
4. ประเด็นยุทธศาสตร์	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5. กลยุทธ์หลัก	4.85	0.36	มากที่สุด	4.92	0.09	มากที่สุด
6. กลยุทธ์รอง	4.85	0.26	มากที่สุด	4.95	0.10	มากที่สุด
7. แผนงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	5	0.00	มากที่สุด
8. โครงการ	4.29	0.15	มาก	4.98	0.05	มากที่สุด
9. มาตรการ	4.86	0.27	มากที่สุด	4.96	0.06	มากที่สุด
10. ตัวชี้วัดความสำเร็จ	4.96	0.09	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	4.91	0.16	มากที่สุด	4.97	0.06	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 ผลการประเมินกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า มีความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.91$, S.D. = 0.61) และมีความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.97$, S.D. = 0.06)



ตารางที่ 3 ผลการประเมินคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน

รายการ	ผลการประเมิน					
	ความเป็นประโยชน์			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ส่วนที่ 1 บทนำ						
1.1 ที่มาความสำคัญของกลยุทธ์	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
1.2 วัตถุประสงค์	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
1.3 ประโยชน์ของกลยุทธ์	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
1.4 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
ส่วนที่ 2 กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการฯ						
2.1 กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการฯ						
- วิสัยทัศน์	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
- พันธกิจ	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
- เป้าประสงค์	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
- กลยุทธ์ มาตรการ ตัวชี้วัด แผนงาน โครงการ	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
2.2 กระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ฯ	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
2.3 ขั้นตอนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ฯ						
- ขั้นตอนเตรียมการ	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
- ขั้นตอนดำเนินการ	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
- รายงาน	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
- นำผลการประเมิน ปรับปรุง แก้ไข	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
2.4 บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จ	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
บรรณานุกรม	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
ภาคผนวก	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด
รวม	5.0	0.00	มากที่สุด	5.0	0.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 ผลการประเมินคู่มือขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า มีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00) และมีความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00)

อภิปรายผล

การศึกษาวิจัย เรื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน อภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ผลการสังเคราะห์ยืนยันองค์ประกอบของการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 2) ความเสี่ยงด้านบุคลากรทางการศึกษา 3) ความเสี่ยงด้านผู้เรียน 4) ความเสี่ยงด้านระบบนิเวศการเรียนรู้ 5) ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ และ 6) ความเสี่ยงด้านการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านวิชาการของสถานศึกษาต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ และครอบคลุมทุกองค์ประกอบของการจัดการศึกษา เนื่องจากองค์ประกอบแต่ละด้านมีความสัมพันธ์เชื่อมโยง โดยเฉพาะด้านบุคลากร หลักสูตร และผู้เรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ที่เสนอว่า การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรครอบคลุมทุกกระบวนการขององค์กรและเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ (COSO, 2017) และ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อนุกุล ศรีสมบัติ ที่กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองต่อความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ โดยเฉพาะการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพและการพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน (อนุกุล ศรีสมบัติ, 2568)

2. สภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด จากผลการศึกษาสะท้อนถึงข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมักเผชิญปัญหาด้านทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และทรัพยากรทางการศึกษา ส่งผลให้การบริหารจัดการด้านวิชาการอาจมีความเสี่ยงในหลายด้าน โดยเฉพาะด้านบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Bryson, J. M. ที่เสนอว่า การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่ พึงประสงค์ขององค์กรเป็นขั้นตอนสำคัญในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาและกำหนดแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bryson, J. M., 2018) อีกทั้ง ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ ที่กล่าวว่า การบริหารความเสี่ยงในองค์กรจำเป็นต้องเริ่มจากการวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยงขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการป้องกันและลดผลกระทบจากความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม (จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ, 2556)

3. การพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง และแผนงาน 4 แผนงาน ซึ่งผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความถูกต้องเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทของสถานศึกษา และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaplan, R. S. & Norton, D. P. ที่เสนอว่า การพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรควรเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันและสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2008)

4. ผลการประเมินกลยุทธ์และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน โดย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 80 คน พบว่า ผลการประเมินกลยุทธ์และคู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภาพรวมมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จของกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นระบบและมีส่วนร่วมจากหลายภาคส่วน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bryson, J. M. ที่ระบุว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรควรอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรได้ (Bryson, J. M., 2018) ทั้งนี้ กระบวนการมีส่วนร่วมดังกล่าวไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความถูกต้องและความครอบคลุม

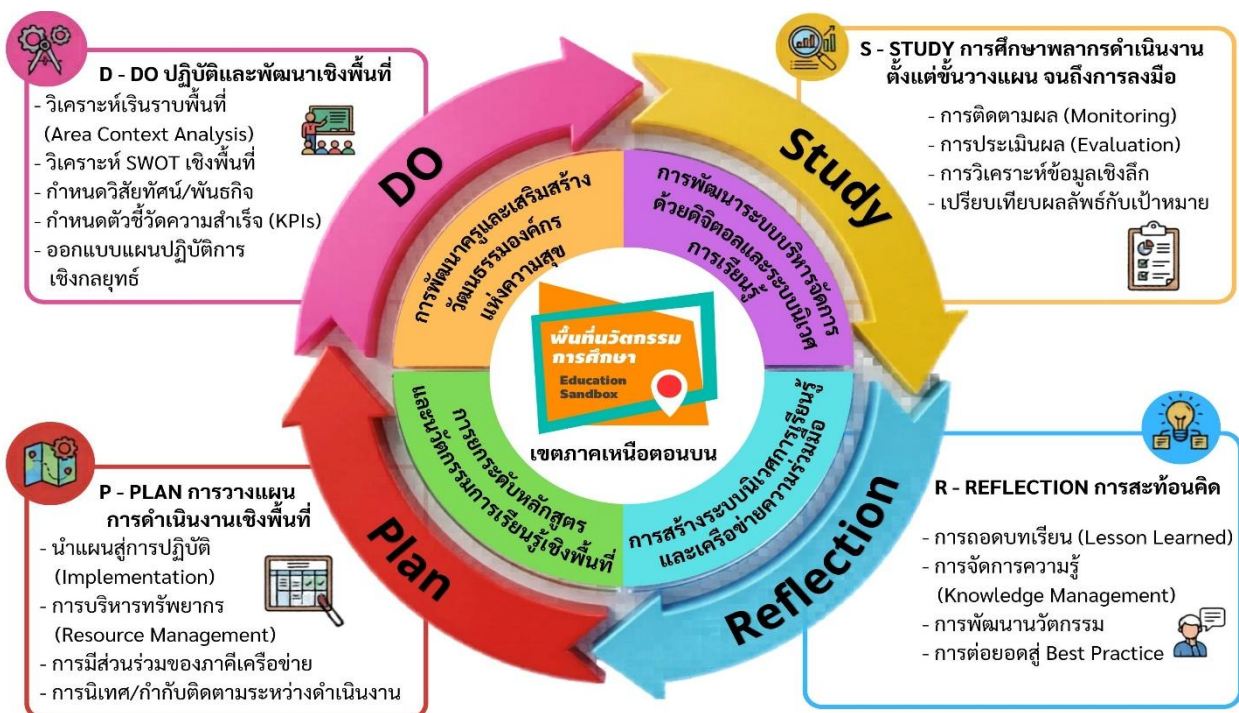


ของเนื้อหาหลักสูตรเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อระดับการยอมรับ และความเป็นเจ้าของร่วมของผู้ปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร การมีส่วนร่วมจึงเป็นกลไกสำคัญในการลดความเสี่ยงเชิงการบริหารและเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

ดังนั้น กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ จึงสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านวิชาการของสถานศึกษาในระยะยาว

องค์ความรู้ใหม่

พบว่า กระบวนการขับเคลื่อนการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการของโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน มีดังนี้



ภาพที่ 1 PDSR Model: Area-Based Strategic Execution Model

จากภาพที่ 1 โมเดล PDSR เป็นกรอบแนวคิดเชิงระบบที่พัฒนาต่อยอดจากวงจร PDCA โดยเพิ่มมิติของ “Reflection” เพื่อเน้นการสะท้อนผลซึ่งเป็นการเรียนรู้เชิงลึกและการสร้างนวัตกรรม โดย ผ่านกระบวนการ 4 ขั้น ได้แก่ การวางแผน (Plan) การดำเนินการ (Do) การศึกษา/ประเมินผล (Study) และการสะท้อนผล (Reflection) ซึ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่องภายใต้บริบทของพื้นที่ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสอดคล้องกับบริบทจริง จุดเด่นของโมเดลนี้ คือ เป็นวงจรเชิงพัฒนา (Development Cycle) ที่ต่อเนื่อง เน้นบริบทเชิงพื้นที่ (Area-Based Approach) โดยเชื่อมโยงข้อมูล → การตัดสินใจ → นวัตกรรม และสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Knowledge Creation)

สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงเชิงบูรณาการด้านวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบความเสี่ยงที่สำคัญ ประกอบด้วย 6 ด้านหลัก ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ บุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียน ระบบนิเวศทางการเรียนรู้ การบริหารจัดการ และการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งจากการศึกษาสภาพปัจจุบัน พบว่าสถานศึกษายังมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์กลับอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีประเด็นความต้องการจำเป็นเร่งด่วนที่สุด คือ ด้านบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงถึง 1.070 สะท้อนให้เห็นว่า โรงเรียนขนาดเล็กในพื้นที่นวัตกรรมยังคงเผชิญกับข้อจำกัดด้านกำลังคนอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อตอบสนองต่อสภาพการณ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์พร้อมคู่มือการขับเคลื่อนฯ ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ 4 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง 4 แผนงาน โดยผลการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันว่ากลยุทธ์และคู่มือมีความถูกต้อง เหมาะสม และมีความเป็นไปได้และเป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไม่ได้เป็นเพียงคู่มือในเชิงทฤษฎีเท่านั้น แต่ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในระดับปฏิบัติที่สถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการความเสี่ยงตามบริบทเฉพาะของแต่ละพื้นที่ เพื่อยกระดับคุณภาพวิชาการให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา สำหรับข้อเสนอแนะจากการวิจัยในระดับนโยบาย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาควรนำกลยุทธ์และคู่มือฉบับนี้ไปใช้เป็นต้นแบบในการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ เพื่อขยายผลการดำเนินงานไปยังสถานศึกษาอื่น ๆ ที่มีบริบทใกล้เคียงกัน ในขณะที่ระดับปฏิบัติการ สถานศึกษาควรนำคู่มือไปปรับใช้โดยมุ่งเน้นการบูรณาการทรัพยากรมนุษย์และการสร้างระบบนิเวศทางการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม เพื่อลดความเสี่ยงเชิงโครงสร้างและสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาติดตามผลลัพธ์ในระยะยาวหลังการนำคู่มือไปใช้จริง เพื่อประเมินประสิทธิภาพของกลยุทธ์ในการยกระดับคุณภาพผู้เรียนและครูนักนวัตกรรมในเชิงประจักษ์ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ. (2556). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล (McGraw-Hill).
- พงศา บุญชัยวัฒน์โชติ. (2562). การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Enterprise Risk Management). เรียกใช้เมื่อ 5 มกราคม 2567 จาก <https://shorturl.asia/QLTs8>
- สำนักงานบริหารพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. (2563). แนวทางการดำเนินงานพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา. เรียกใช้เมื่อ 12 สิงหาคม 2567 จาก <https://www.edusandbox.com/>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 ฉบับประชาชน. เรียกใช้เมื่อ 19 มีนาคม 2567 จาก <https://shorturl.asia/Zw8k4>
- อนุกุล ศรีสมบัติ. (13 มี.ค. 2568). การบริหารจัดการความเสี่ยงโรงเรียนขนาดเล็กพื้นที่นวัตกรรม. (ประกายดาว ใจคำปัน, ผู้สัมภาษณ์)
- Bryson, J. M. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (Bryson on Strategic Planning). (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- COSO. (2017). Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance. Retrieved March 19, 2025, from <https://shorturl.asia/HJMK5>



- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press. Retrieved March 9, 2024, from <https://shorturl.asia/9rCOF>
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rovinelli, R. J. & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. Dutch Journal of Educational Research, 2, 49-60 <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2474710>.