



การบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของโรงเรียนขนาดเล็ก

Managing the risks of small schools

กชภัทร์ สงวนเครือ

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพุทธบริหารการศึกษา

Kotchaphat Sanguankhruea

Master of Education Program in Buddhist Educational Administration

Email: dr.kot2510@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งศึกษาและวิเคราะห์ปัญหา ความเสี่ยง และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการกระจายโอกาสทางการศึกษาในพื้นที่ชนบทและห่างไกล โดยพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กต้องเผชิญกับความท้าทายหลายด้าน ทั้งจำนวนนักเรียนที่ลดลงงบประมาณจำกัด การขาดแคลนครู ความซับซ้อนของการบริหารจัดการ และความสัมพันธ์กับชุมชนที่อ่อนแอ ปัญหาเหล่านี้ก่อให้เกิดความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านวิชาการ บุคลากร การเงิน และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บทความเสนอให้ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวคิดสากล เช่น ISO 31000 และวงจร PDCA เพื่อให้การบริหารเป็นระบบ ยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเสนอแนวทางการบริหารใน 5 ด้าน ได้แก่ การบริหารจัดการเชิงระบบ การจัดการทรัพยากรและงบประมาณ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร การสร้างความร่วมมือกับชุมชน และการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ทั้งนี้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนให้แก่โรงเรียนขนาดเล็ก และยกระดับคุณภาพการศึกษาในระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม.

คำสำคัญ: การบริหาร; ความเสี่ยง; โรงเรียนขนาดเล็ก

Abstract

This article aims to study and analyze the problems, risks, and risk management approaches of small schools in Thailand, which serve as key mechanisms for expanding educational opportunities in rural and remote areas. It was found that small schools face multiple challenges, including declining student enrollment, limited budgets, teacher shortages, complex administrative tasks, and weak community engagement. These issues generate risks across various dimensions, such as academics, human resources, finances, and stakeholder participation. The article proposes the adoption of risk management frameworks based on international standards, such as ISO 31000 and the PDCA cycle, to ensure that school administration is systematic, flexible, and responsive to problems effectively. Five key areas of management are suggested 1. Systematic administration, 2. Resource and budget management, 3. Personnel capacity development, 4. Community collaboration, and 5. The use of technology and innovation. These approaches aim to strengthen and sustain small schools and concretely improve the quality of education in the long term.

Keywords: Administration; Risk; Small-sized School

บทนำ

ในปัจจุบัน ระบบการศึกษาของประเทศไทยเผชิญกับความท้าทายหลากหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนขนาดเล็กซึ่งส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกล หรือชนบท ยังมีบทบาทสำคัญในการขยายโอกาสทางการศึกษาแก่เด็กและเยาวชน อย่างไรก็ตาม โรงเรียนเหล่านี้กลับประสบกับปัญหาหลากหลายที่อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาและการดำเนินงานของโรงเรียนในภาพรวม ปัญหาสำคัญที่โรงเรียนขนาดเล็กต้องเผชิญ ได้แก่ จำนวนนักเรียนที่ลดลง งบประมาณที่จำกัด การขาดแคลนครูในบางสาขาวิชา ความล่าช้าในการจัดสรรทรัพยากร และข้อจำกัดในการบริหารจัดการ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิด “ความเสี่ยง” ที่ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงและประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษา ทั้งในมิติด้านวิชาการ การบริหารบุคลากร การเงิน การบริหารทั่วไป และความสัมพันธ์กับชุมชน การบริหารความเสี่ยงจึงกลายเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ที่ต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและทรัพยากรที่จำกัด การบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมียุทธศาสตร์ จะช่วยให้สามารถคาดการณ์และจัดการกับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความเสียหาย และเพิ่มโอกาสในการพัฒนาโรงเรียนให้ยั่งยืน อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาเบื้องต้นพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากยังขาดแนวทางในการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน ขาดเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง และขาดการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งส่งผลให้ไม่สามารถจัดการกับปัญหาได้อย่างทันท่วงที และไม่สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยยังคงมีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตชนบทและพื้นที่ห่างไกลที่โรงเรียนขนาดเล็กเป็นกลไกสำคัญในการจัดการศึกษาให้ทั่วถึงและเท่าเทียม อย่างไรก็ตาม โรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากต้องเผชิญกับปัญหาเชิงโครงสร้าง เช่น จำนวนนักเรียนที่ลดลง ครูไม่ครบชั้น งบประมาณจำกัด และทรัพยากรไม่เพียงพอ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) ซึ่งสถานการณ์เหล่านี้ได้สร้าง “ความเสี่ยง” ที่อาจกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานและการพัฒนาของโรงเรียน ทั้งในด้านคุณภาพทางวิชาการ ความมั่นคงขององค์กร และความไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นแนวทางสำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวิเคราะห์คาดการณ์ และจัดการกับปัญหาได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ (International Organization for Standardization [ISO], 2018) แนวคิดการบริหารความเสี่ยงถูกนำมาใช้ในภาคการศึกษาเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนที่เกิดจากทั้งปัจจัยภายนอก เช่น นโยบายรัฐ เศรษฐกิจ หรือภัยพิบัติ และปัจจัยภายใน เช่น บุคลากร งบประมาณ หรือกระบวนการบริหารจัดการ การประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีมาตรฐาน เช่น วงจร PDCA หรือแนวทางตาม ISO 31000 ช่วยให้โรงเรียนสามารถวางแผน แก้ไข และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและมีทิศทาง (Hopkin, 2017) อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาภาคสนามพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กในหลายพื้นที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ความเสี่ยงส่วนใหญ่อยู่ในลักษณะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่มีแผนความเสี่ยงระยะยาว และไม่มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ไม่สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (วงศ์เดือนอุดม, 2563)

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์รูปแบบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนขนาดเล็ก พร้อมเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยอิงจากกรอบแนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กรสากล เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปรับใช้ในการวางแผนและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพและความมั่นคงของสถานศึกษาในระยะยาว รวมทั้งบทความทางวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก รวมถึงปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำเสนอแนวทางในการเสริมสร้างศักยภาพของโรงเรียนขนาดเล็กในการรับมือกับความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืนในอนาคต

แนวคิดของการจัดการศึกษา

สำหรับแนวคิดของการจัดการศึกษาคือกรอบความคิด ทฤษฎี หรือแนวทางที่นำมาใช้ในการวางแผน ดำเนินการ และประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนและสังคมโดยรวม โดยแนวคิดเหล่านี้มีความหลากหลายตามบริบทของเวลา สังคม และปรัชญาทางการศึกษา ซึ่งสามารถสรุปแนวคิดสำคัญ ๆ ได้ดังนี้

1. แนวคิดพัฒนานิยม (Developmentalism)

แนวคิดนี้เน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนตามธรรมชาติ โดยเชื่อว่าผู้เรียนมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง หากได้รับการส่งเสริมที่เหมาะสม บทบาทของครูจึงเป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) มากกว่าผู้ถ่ายทอดความรู้

2. แนวคิดปรัชญาพิพากษนิยม (Critical Pedagogy)

เสนอโดย Paulo Freire เน้นให้การศึกษาเป็นเครื่องมือของการปลดปล่อยทางปัญญาและสังคม ผู้เรียนควรมีบทบาทในการตั้งคำถาม วิเคราะห์ และเปลี่ยนแปลงสังคม ไม่ใช่เพียงแค่รับความรู้จากผู้สอน

3. แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

การศึกษาควรเปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต ไม่จำกัดเพียงแคในวัยเรียน การเรียนรู้อาจเกิดในรูปแบบที่เป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ เช่น จากประสบการณ์ ชุมชน หรือเทคโนโลยี

4. แนวคิดแบบองค์รวม (Holistic Education)

เน้นการพัฒนาผู้เรียนในทุกมิติ ได้แก่ ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และจิตวิญญาณ การจัดการศึกษาต้องเชื่อมโยงกับชีวิตจริงและส่งเสริมความสัมพันธ์กับตนเอง ผู้อื่น และธรรมชาติ

5. แนวคิดการจัดการศึกษาแบบเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner-Centered Approach)

การจัดการศึกษาควรมุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้มากที่สุด โดยเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้เชิงรุก และการมีส่วนร่วมของผู้เรียนในกระบวนการเรียนรู้

6. แนวคิดการจัดการศึกษาเพื่อความเสมอภาคและความยุติธรรม (Equity and Social Justice in Education)

แนวคิดนี้มุ่งลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียนแต่ละกลุ่ม เช่น ผู้พิการ เด็กชายขอบ หรือโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมในการเข้าถึงคุณภาพการศึกษา

โดยสรุป แนวคิดของการจัดการศึกษามีความหลากหลาย ขึ้นอยู่กับจุดเน้นและบริบทของการพัฒนา แนวคิดเหล่านี้สามารถนำมาใช้ร่วมกันอย่างผสมผสาน เพื่อออกแบบการศึกษาที่มีคุณภาพ ยั่งยืน และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างแท้จริง

ปัญหาของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

1. ปัญหาด้านขนาดของโรงเรียนและการจัดชั้นเรียน

โรงเรียนขนาดเล็กมักมีจำนวนนักเรียนไม่ถึง 120 คน ทำให้ไม่สามารถจัดชั้นเรียนได้ครบทุกระดับ ส่งผลให้ต้องจัดการเรียนการสอนแบบรวมชั้น ซึ่งกระทบต่อคุณภาพการเรียนรู้ และภาระของครูที่ต้องสอนหลายระดับพร้อมกัน

2. ปัญหาด้านครูและบุคลากร

ครูในโรงเรียนขนาดเล็กต้องสอนหลายวิชา หรือรับภาระหน้าที่ที่เกินขอบเขตความเชี่ยวชาญ เช่น การบริหารจัดการงบประมาณ งานธุรการ และงานประกันคุณภาพ ทำให้ครูไม่มีเวลาเพียงพอในการเตรียมการสอนหรือพัฒนาตนเอง

3. ปัญหาด้านงบประมาณและทรัพยากร

เนื่องจากการจัดสรรงบประมาณในประเทศไทยใช้เกณฑ์ตามจำนวนนักเรียน โรงเรียนขนาดเล็กจึงได้รับงบประมาณน้อย ไม่เพียงพอสำหรับการจัดซื้อสื่อการเรียนรู้ ปรับปรุงอาคารสถานที่ หรือจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน

4. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กต้องปฏิบัติหน้าที่หลายบทบาทในเวลาเดียวกัน เช่น ครูใหญ่, ครูผู้สอน, หัวหน้างานต่าง ๆ ขาดทีมบริหาร ขาดการวางแผนพัฒนาระยะยาว และขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย

5. ปัญหาด้านความสัมพันธ์กับชุมชนและการมีส่วนร่วม

โรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งประสบปัญหาการขาดความร่วมมือจากชุมชน เนื่องจากการย้ายถิ่นฐานของประชากร หรือความไม่เชื่อมั่นในคุณภาพการศึกษา ส่งผลให้ชุมชนไม่สนับสนุน ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างยั่งยืน

โดยสรุป การบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทยเผชิญกับข้อจำกัดทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ทั้งในด้านบุคลากร งบประมาณ โครงสร้างองค์กร และความเชื่อมั่นของชุมชน ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวม หากไม่มีการวางแผนและสนับสนุนอย่างเป็นระบบ โรงเรียนขนาดเล็กอาจไม่สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

แนวทางการแก้ไขความเสี่ยงของการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

สำหรับแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนขนาดเล็กของไทยที่กำลังประสบอยู่นั้น ขอเสนอหลักการและแนวทางดังต่อไปนี้

1. แนวทางด้านการบริหารจัดการเชิงระบบ

1.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โดยให้ครู ชุมชน และหน่วยงานในพื้นที่ที่มีบทบาทในการตัดสินใจ เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา

1.2 ใช้แนวคิด School-Based Management (SBM) หรือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อให้การบริหารมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อปัญหาเฉพาะของพื้นที่

1.3 จัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ที่ชัดเจน พร้อมระบบติดตาม ประเมิน และรายงานผลต่อผู้เกี่ยวข้อง

2. แนวทางด้านการจัดการทรัพยากรและงบประมาณ

2.1 รวมพลังกับโรงเรียนใกล้เคียงในรูปแบบ “เครือข่ายโรงเรียน” เพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่น ครูเฉพาะทาง อุปกรณ์ หรือการอบรม

2.2 จัดทำ แผนการใช้จ่ายงบประมาณที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ พร้อมจัดลำดับความสำคัญในการใช้ทรัพยากรที่จำกัด

3. แนวทางด้านบุคลากร

3.1 ส่งเสริมให้ครูมีทักษะหลากหลาย (Multitasking) โดยจัดอบรมเพิ่มศักยภาพ เช่น การสอนแบบบูรณาการ หรือการใช้เทคโนโลยี

3.2 สร้างระบบ พี่เลี้ยง (Mentor) สำหรับครูใหม่ หรือครูที่รับผิดชอบหลายหน้าที่ เพื่อแบ่งเบาภาระและลดความเครียด

3.3 ผลักดันให้มี สวัสดิการหรือแรงจูงใจพิเศษ แก่ครูและผู้บริหารที่ทำงานในพื้นที่ห่างไกลหรือโรงเรียนขนาดเล็ก

4. แนวทางด้านการสื่อสารและสร้างความร่วมมือกับชุมชน

4.1 ส่งเสริมบทบาทของ ชุมชนท้องถิ่น ในการสนับสนุนทรัพยากร การจัดกิจกรรม และการดูแลนักเรียนร่วมกับโรงเรียน

4.2 จัดกิจกรรม ประชาสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับสถานะ ความสำคัญ และคุณค่าของโรงเรียนขนาดเล็กต่อชุมชน

4.3 ใช้ การศึกษาตามบริบทชุมชน (Context-based Learning) เพื่อให้โรงเรียนมีความสัมพันธ์แนบแน่นกับท้องถิ่น

5. แนวทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

5.1 นำเทคโนโลยีมาช่วยเสริมการเรียนการสอน เช่น e-learning, LMS หรือบทเรียนออนไลน์จากหน่วยงานรัฐ

5.2 ใช้เทคโนโลยีในการ บริหารจัดการโรงเรียน เช่น ระบบสารสนเทศด้านนักเรียน งบประมาณ และบุคลากร

5.3 ส่งเสริมให้ครูและนักเรียน มีทักษะด้านดิจิทัล เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

บทสรุป

ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ห่างไกลหรือชนบท กำลังเผชิญกับปัญหาเชิงโครงสร้างอย่างรุนแรง เช่น จำนวนนักเรียนที่ลดลง งบประมาณและทรัพยากรที่จำกัด การขาดแคลนครูเฉพาะทาง และข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการ ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความไม่แน่นอนดังกล่าวก่อให้เกิด “ความเสี่ยง” ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ บุคลากร การเงิน หรือความสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งส่งผลต่อเสถียรภาพและความยั่งยืนของ

โรงเรียนในระยะยาว การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องให้ความสำคัญ เพื่อวิเคราะห์ คาดการณ์ และรับมือกับปัญหาอย่างมีระบบ โดยเฉพาะการประยุกต์ใช้แนวทางตามมาตรฐานสากล เช่น ISO 31000 หรือ PDCA ที่ช่วยให้การบริหารจัดการมีทิศทางและต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาในภาคสนามพบว่า โรงเรียนขนาดเล็กส่วนใหญ่ยังขาดองค์ความรู้ ความเข้าใจ และเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการปัญหายังเป็นลักษณะเฉพาะหน้าและไม่มีการวางแผนระยะยาว ดังนั้น บทความนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์รูปแบบความเสี่ยงของโรงเรียนขนาดเล็ก และนำเสนอแนวทางการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยอิงจากแนวคิดการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นความเสมอภาคและการมีส่วนร่วม รวมถึงเสนอแนวทางการบริหารใน 5 ด้าน ได้แก่ ระบบการบริหารจัดการ ทรัพยากรและงบประมาณ บุคลากร ความสัมพันธ์กับชุมชน และเทคโนโลยี ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของโรงเรียนขนาดเล็กในการปรับตัวและพัฒนาการศึกษาที่ยั่งยืนในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- บุญทัน ดอกไธสง. (2561). การจัดสรรงบประมาณโรงเรียนขนาดเล็ก: ปัญหาและแนวทางแก้ไข. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 15(3), 66–78.
- วงศ์เดือน อุดม. (2563). การบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาขนาดเล็กในพื้นที่ภูเขา. *วารสารวิจัยการบริหารการศึกษา*, 14(2), 45–58.
- วรภรณ์ คงอินทร์. (2563). รูปแบบการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีประสิทธิภาพ. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 42(1), 101–118.
- ศิริพร ชัยประเสริฐ. (2563). บทบาทของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก: ความท้าทายและข้อเสนอเชิงนโยบาย. *วารสารครุศาสตร์*, 48(2), 85–102.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *รายงานสถานภาพโรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). *รายงานสถานภาพโรงเรียนขนาดเล็ก*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the oppressed*. New York: Continuum.
- Hopkin, P. (2017). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (5th ed.). London: Kogan Page.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines*. Geneva: ISO.
- Miller, R. (2007). What is holistic education? *Encounter: Education for Meaning and Social Justice*, 20(3), 5–12.
- OECD. (2012). *Equity and quality in education: Supporting disadvantaged students and schools*. Paris: OECD Publishing.
- Piaget, J. (1977). *The development of thought: Equilibration of cognitive structures*. New York: Viking Press.



UNESCO. (2015). *Rethinking education: Towards a global common good?* Paris: UNESCO Publishing.

UNESCO. (2021). *Small schools in rural areas: Challenges and solutions*. Paris: UNESCO Publishing.

Wiggins, G., & McTighe, J. (2005). *Understanding by design*. Alexandria, VA: ASCD.