

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม และเพื่อพัฒนา กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยวิธีวิจัยในครั้งนี้เป็น วิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Research Methods) ที่จะใช้ทั้งการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ตามลำดับ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Method) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความ รับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ประกอบด้วย 1) ประชากร ได้แก่ โรงเรียนกวดวิชาที่ได้ขึ้นทะเบียน ไว้กับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 1,664 โรงเรียนทั่วประเทศ ซึ่ง ประกอบด้วยการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณจากผู้บริหาร โรงเรียนกวดวิชา ครู ในโรงเรียนกวด วิชา เจ้าหน้าที่ในโรงเรียนกวดวิชา ผู้เรียนในโรงเรียนกวดวิชา และผู้ปกครองของผู้เรียนที่มาใช้ บริการโรงเรียนกวดวิชา 2) กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ด้วยตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan ได้โรงเรียนกวดวิชาที่เป็น กลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศ 313 โรงเรียน เก็บข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามแบบ 2 สภาพ หรืออาจ เรียนอีกชื่อหนึ่งว่า แบบตอบสนองคู่ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการ บริหารโรงเรียนกวดวิชาในบริบทที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจาก บุคคลภายในโรงเรียนกวดวิชา 3 คน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ และบุคคลภายนอกที่เป็น ผู้ใช้บริการของโรงเรียนกวดวิชา 2 คน ได้แก่ ผู้เรียน และผู้ปกครอง โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าสถิติ ดังนี้ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  เพื่อจัดลำดับความ ต้องการจำเป็นของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการ SWOT Analysis เพื่อ วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อสังคม และสังเคราะห์ออกมาเป็นร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อ ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

เมื่อได้ร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว จะเข้านำไปสู่วัตถุประสงค์การศึกษา เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) โดยวิธีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposeive Sampling) ในการตรวจประเมิน ให้ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพนี้จะประกอบไปด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structure Interview) และแบบประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) โดยใช้คำสถิติร้อยละ และค่าเฉลี่ยในการวิเคราะห์ผลการประเมินร่างกลยุทธ์จากผู้ทรงคุณวุฒิ และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาสังเคราะห์จนได้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงร่างกลยุทธ์ ครั้งที่ 1 และ 2 เพื่อนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมฉบับสมบูรณ์

### สรุปผลการวิจัย

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารโรงเรียนกวดวิชา เพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

1. สภาพภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยภาพรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การแจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง รองลงมาคือ การจัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ ดาวน์โหลดเอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมการสอน เช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร เป็นต้น

สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้เรียนและกลุ่มผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยภาพรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การแจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการ

เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง รองลงมาคือ การจัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การส่งเสริมให้เข้าใจลักษณะปัญหา ไม่ละเมิด คัดลอกข้อมูลโดยไม่อ้างอิงแหล่งที่มา

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหาร โรงเรียน กวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การแจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง มีค่าเฉลี่ย รองลงมาคือ การจัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ย และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การประกาศผลสอบหรือรายงานผลการเรียน ได้ยึดหลักความเป็นส่วนตัว หรือขออนุญาตผู้เรียนก่อน

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหาร โรงเรียน กวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การแจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ในกรณีมีเหตุสุดวิสัยด้วยเงื่อนไขที่เหมาะสม และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักต่อการเคารพความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ชนชั้น และสิทธิทางสังคม

2. สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหาร โรงเรียน กวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีการตรวจสอบมาตรฐาน และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการจัดตั้ง และการจัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคารอย่างมีระเบียบเป็นสัดส่วน รองลงมาคือ การรณรงค์ให้เกิดมาตรการการใช้พลังงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ

สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การจัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคารอย่างมีระเบียบเป็นสัดส่วน รองลงมาคือ การมีการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์เสมอ และภายในอาคารเรียน หรือห้องเรียนมีระบบระบายอากาศที่ดี ไม่มีกลิ่นอับมีค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การจัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคาร อย่างมีระเบียบเป็นสัดส่วน รองลงมาคือ การมีการตรวจสอบมาตรฐาน และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง โดยค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์เสมอ รองลงมาคือ การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ และการมีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปาก สำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขก บริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน

3. สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารกิจการนักเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีการพัฒนาระบบการเก็บระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด

สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารกิจการนักเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน รองลงมาคือ มีการพัฒนาระบบการประกาศชี้แจงผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารกิจการนักเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน รองลงมาคือ การมีการพัฒนาระบบการเก็บระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารกิจการนักเรียน พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน รองลงมาคือ การมีการพัฒนาระบบการเก็บระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด

4. สภาพปัจจุบัน ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด พบว่าโดยภาพรวมพบว่ามีอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ไลน์ โทรทัศน์ โปสเตอร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน รองลงมาคือ การให้ข้อมูลที่ใช้ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้

รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้านและไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกประโยชน์ของโรงเรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะและมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคือไป

สภาพปัจจุบัน ของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ใบแทรกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน รองลงมาคือ กรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นสำคัญ นำเสนอทางเลือกที่มีความยืดหยุ่น ให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การให้ข้อมูลที่ใช้ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้านและไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกประโยชน์ของโรงเรียน รองลงมาคือ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ใบแทรกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การให้ข้อมูลที่ใช้ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้านและไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกประโยชน์ของโรงเรียน รองลงมาคือ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ใบแทรกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน ตามด้วยมีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน และ

การเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อแนะนำ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคือ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับ ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ

5. สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การชำระภาษีในส่วนที่กฎหมายกำหนดไว้ และไม่ใช้ช่องว่างทางกฎหมายเพื่อหลีกเลี่ยงภาษีที่พึงชำระ รองลงมาคือ การบริหารกระแสเงินภายในโรงเรียนด้วยความระมัดระวัง ใช้จ่ายด้วยความพอเพียง เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางการเงินที่จะมีต่อโรงเรียนเอง หรือต่อลูกค้า/หน่วยงานอื่นในสังคม และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน

สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่มีความปลอดภัย ได้มาตรฐานระดับชาติหรือสากล รองลงมาคือ การประกาศรายชื่อ วุฒิ การศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การบริหารกระแสเงินภายในโรงเรียนด้วยความระมัดระวัง ใช้จ่ายด้วยความพอเพียง เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางการเงินที่จะมีต่อโรงเรียนเอง หรือต่อลูกค้า/หน่วยงานอื่นในสังคม รองลงมาคือ มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ในการจัดซื้อและใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ หากสินค้าและบริการดังกล่าวมีร้านค้าในท้องถิ่นให้บริการ ซึ่งมีราคา/คุณภาพที่เหมาะสม โรงเรียนจะเลือกใช้บริการจากร้านค้าหรือหน่วยงานภายในท้องถิ่นเป็นลำดับแรกก่อน

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การประกาศรายชื่ อวุฒิกการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย รองลงมาคือ มีการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน

6. สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การคัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิกศึกษาตรงกับวิชาที่สอน รองลงมาคือ ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การเลื่อนขั้น ปรับเงินเดือน และสวัสดิการมีหลักพิจารณาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลงานจากข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจด้วยความรู้สึกของผู้บริหาร

สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ บุคลากรของโรงเรียน เป็นผู้ดำรงตนอยู่ในคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม รองลงมาคือ ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ การคัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิกศึกษาตรงกับวิชาที่สอน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน โดยมีวิธีการประเมินที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติ

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า โดยภาพรวมอยู่

ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน และเจ้าหน้าที่ที่สามารถให้บริการได้มีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น

7. สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวาดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน รองลงมาคือ การมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดโครงการให้บริการทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันองค์ความรู้แก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร และการจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวาดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน รองลงมาคือ การมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวาดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน รองลงมาคือ การติดต่อสื่อสารกับชุมชนแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน รองลงมาคือ การมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการปฏิบัติที่แสดงถึงความใส่ใจชุมชนใกล้เคียง เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน

8. โดยภาพรวมพบว่าการบริหารงานของโรงเรียนกวดวิชามีจุดเด่นในเรื่องของการใส่ใจในสิทธิมนุษยชน ด้วยการให้ความสำคัญกับภาระงานที่บุคลากรต้องปฏิบัติโดยการแจ้งภาระงานให้ทราบก่อนที่จะเข้าปฏิบัติงาน และผู้บริหารได้ศึกษากฎหมายแรงงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการว่าจ้างพนักงานในโรงเรียนกวดวิชา และพบว่าโรงเรียนกวดวิชายังมีการแบ่งปันความรู้ทางวิชาการผ่านกิจกรรมบริการวิชาการต่างๆ แก่สังคมอย่างแพร่หลาย แต่ทั้งนี้โรงเรียนกวดวิชาควรปรับปรุงพัฒนาในเรื่องของการให้ข้อมูลข่าวสารและการศึกษาให้เพิ่มมากขึ้น เช่น การแจ้งประวัติของผู้สอน วุฒิการศึกษา รายละเอียดเนื้อหาวิชาของหลักสูตรต่างๆ ผ่านช่องทางสื่อสารที่เข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้ผู้ปกครองและผู้เรียน ได้ใช้ประกอบการตัดสินใจในการสมัครเรียน รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมการสอนต่างๆ และการนำเทคโนโลยีการสอนที่ผสมผสานการใช้ช่องทางสื่อสารที่หลากหลายที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อสร้างความทั่วถึงและขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ผู้ที่สนใจ ในระดับของการบริหารงานโรงเรียนกวดวิชาพบว่าโรงเรียนกวดวิชาได้ดำเนินงานมาถึงระดับการสร้างจริยธรรมในการดำเนินกิจการซึ่งถือว่าเป็นจุดยืนที่ดีของการส่งเสริมการบริหารโรงเรียนกวดวิชาให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อที่ต่อไปจะสามารถพัฒนาไปถึงระดับสูงสุดของความรับผิดชอบต่อสังคมได้คือ ระดับการเสียสละด้วยความสมัครใจ

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม**

1. จุดแข็งของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถจำแนกได้ดังนี้

จุดแข็งที่ 1 การบริหารวิชาการและกิจการนักเรียนเพื่อสอดแทรกความรู้นอกหลักสูตร ได้แก่ 1) เพิ่มความรู้รอบตัวเท่าทันต่อสถานการณ์ 2) ส่งเสริมการนำคุณธรรมมาใช้ในชีวิตประจำวัน และ 3) แนะนำการดำเนินชีวิตอย่างฉลาดและปลอดภัย

จุดแข็งที่ 2 การบริหารงานด้วยเปิดใจรับฟังข้อมูลจากรอบด้าน ได้แก่ 1) การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของโรงเรียน หรือผู้บริหาร

จุดแข็งที่ 3 การคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน ได้แก่ 1) ครูและเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถในงานที่ทำ สร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียน และผู้ปกครอง และ 2) ครูและเจ้าหน้าที่มีคุณวุฒิ และวุฒิภาวะเหมาะสมกับงาน

จุดแข็งที่ 4 บุคลากรดำรงตนเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ได้แก่ 1) บุคลากรตั้งใจทำงานเพื่อให้บริการที่ดีที่สุดกับนักเรียนและผู้ปกครอง และ 2) บุคลากรมีคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรมเป็นประพุดิตนแบบอย่างที่ดี

จุดแข็งที่ 5 บริหารงานด้วยความจริงใจแก่ผู้เรียนในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด ได้แก่ 1) กิจกรรมทางการตลาดคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นที่ตั้ง และ 2) การชี้แจงเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงเกี่ยวกับกิจกรรมทางการตลาดและข้อมูลอื่น ๆ ของโรงเรียน

จุดแข็งที่ 6 การบริหารทรัพยากรของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานและใช้อย่างรอบคอบ ได้แก่ 1) กำหนดระเบียบการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์อย่างเหมาะสม 2) คัดเลือกวัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน และ 3) บริหารการเงินภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ

จุดแข็งที่ 7 การจัดการตารางเรียนเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน ได้แก่ 1) การให้ข้อมูลหลักสูตรและตารางเรียนผ่านช่องทางที่หลากหลาย เข้าใจง่าย ถูกต้อง และเข้าถึงสะดวก และ 2) ยืดหยุ่นตารางเรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุด

จุดแข็งที่ 8: การจัดการความปลอดภัยของอาคารเรียน ได้แก่ 1) บำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ และ 2) ตรวจสอบระบบระบายและหมุนเวียนอากาศโดยช่างผู้ชำนาญสม่ำเสมอ

จุดแข็งที่ 9: การจัดการข้อมูลส่วนตัวของผู้เรียน ได้แก่ 1) ยึดหลักความเป็นส่วนตัวของผู้เรียนในการเก็บรักษาและเผยแพร่ข้อมูล

2. จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถจำแนกได้ดังนี้

จุดอ่อนที่ 1 พนักงานยังขาดแรงจูงใจ และมีการพัฒนาตนเองไม่มากเท่าที่ควร ได้แก่ 1) การให้ค่าตอบแทนทั้งด้านตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานยังมีน้อย และ 2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการยังไม่ชัดเจน

จุดอ่อนที่ 2 มีการเปิดโอกาสให้ทดลองเรียนน้อย ได้แก่ 1) โอกาสที่ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียนยังมีน้อย

จุดอ่อนที่ 3 การดูแลติดตามพฤติกรรมผู้เรียนยังไม่มากพอ ได้แก่ 1) มาตรการจัดการนักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ในโรงเรียนยังไม่ชัดเจน และ 2) ยังขาดความร่วมมือกับผู้ปกครองในการตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนของนักเรียน

จุดอ่อนที่ 4 การจัดการความปลอดภัยในโรงเรียนยังไม่เพียงพอ ได้แก่ 1) ควรเพิ่มความถี่และความทั่วถึงในการตรวจตราพื้นที่ของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ และ 2) ขาดความทั่วถึงในการติดตั้งกล้องวงจรปิดภายในโรงเรียน

จุดอ่อนที่ 5 ควรปรับปรุงการดูแลรักษาความสะอาดภายในโรงเรียน ได้แก่ 1) การดูแลรักษาความสะอาดบริเวณพื้นที่ที่มีการใช้งานร่วมกัน เช่น ห้องน้ำ ห้องรับแขก ยังไม่สอดคล้องกับระดับการให้บริการ 2) อุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการยังไม่เพียงพอ และ 3) ไม่มีการรณรงค์ให้แยกประเภทขยะเพื่อความสะดวกในการกำจัด

จุดอ่อนที่ 6 การจัดการทรัพยากรยังไม่คุ้มค่าเท่าที่ควร ได้แก่ 1) ยังไม่มีมาตรการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

จุดอ่อนที่ 7 การนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ตรงไปตรงมา ได้แก่ 1) ควรจัดให้มีการแนะนำข้อมูลที่มีประโยชน์จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง 2) ข้อมูลในการทำตลาดยังมีความน่าเชื่อถือน้อย ขาดการอ้างอิงแหล่งที่มา และ 3) การให้ข้อมูลด้านคุณวุฒิของครูผู้สอนยังไม่ชัดเจน และยังไม่ประกาศให้ทั่วถึง

จุดอ่อนที่ 8 ปลูกฝังคุณธรรมแก่นักศึกษาภายในยังไม่เด่นชัดและยังขาดการสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนภายนอก ได้แก่ 1) ยังไม่เด่นชัดในสนับสนุนให้นักศึกษาได้ปฏิบัติธรรมเพื่อยกระดับจิตใจ และ 2) ยังขาดการสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมของชุมชน และท้องถิ่น

3. โอกาสของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถจำแนกได้ดังนี้

โอกาสที่ 1 สร้างเครือข่ายเพื่อประโยชน์ของสังคม ได้แก่ 1) ร่วมมือกับองค์กรอื่นทั้งที่เป็นโรงเรียนและไม่ใช่โรงเรียนเพื่อมอบประโยชน์แก่สมาชิกภายในและสังคมภายนอกองค์กร

โอกาสที่ 2 ความใส่ใจต่อชุมชนใกล้เคียง ได้แก่ 1) ดูแลผลกระทบที่มีต่อชุมชนใกล้เคียงจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน

โอกาสที่ 3 ดูแลมาตรฐานอาคารสถานที่ และสนับสนุนสินค้าชุมชน ได้แก่ 1) มีมาตรการในการดูแลรักษาอาคารสถานที่ให้ได้มาตรฐาน 2) สนับสนุนสินค้าซึ่งมีราคา/คุณภาพที่ได้มาตรฐานในท้องถิ่นเป็นลำดับแรก

โอกาสที่ 4 จัดการชำระภาษีให้ถูกต้องตามกฎหมาย ได้แก่ 1) การชำระภาษีตามที่กฎหมายกำหนด

4. ภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถจำแนกได้ดังนี้

ภาวะคุกคามที่ 1 ข้อมูลในการสื่อสารการตลาดควรมีความเชื่อถือให้มากขึ้น อีก ได้แก่ 1) นำเสนอข้อมูลที่นำมาจากแหล่งต่างๆ ต้องคำนึงถึงความถูกต้อง ตรวจสอบได้ และ นำเชื่อถือมากพอ

ภาวะคุกคามที่ 2 การบริการความรู้แก่สังคมภายนอกโรงเรียนกวดวิชาควรเพิ่มความชัดเจนมากขึ้น ได้แก่ 1) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนแบ่งปันองค์ความรู้ให้กับโรงเรียนท้องถิ่น และ 2) ยังไม่เด่นชัดเรื่องความร่วมมือกับโรงเรียนกวดวิชาอื่น ๆ ในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม

ภาวะคุกคามที่ 3 ยังมีการแบ่งปันโอกาสทางการศึกษาน้อย ได้แก่ 1) สนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยไม่มีเงื่อนไขแอบแฝง

ภาวะคุกคามที่ 4 ยังไม่มีการติดตามผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน ได้แก่ 1) ยังไม่มีการเปิดช่องทางรับฟังปัญหาเกี่ยวกับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนเพื่อนำมาพิจารณาและแก้ไข 2) มาตรการดูแลนักเรียนเพื่อป้องกันพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ยังไม่ชัดเจน และ 3) ควรเพิ่มมาตรการดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อความปลอดภัยของผู้อื่น

ภาวะคุกคามที่ 5 ยังเล็งเห็นการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนการสอนค่อนข้างน้อย ได้แก่ 1) การเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน และลดปัญหาขณะเป็นประเด็นที่ควรให้ความสนใจเพิ่มขึ้นอีก

ภาวะคุกคามที่ 6 การส่งเสริมกิจกรรมเพื่อวัฒนธรรมและสังคมยังไม่เพียงพอ ได้แก่ 1) เพิ่มการสนับสนุนด้านกิจกรรมเพื่อสังคมโดยไม่แสวงหากำไร เพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน สังคมภายใน และภายนอกโรงเรียนให้มากขึ้น

**ตอนที่ 3 ผลการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม**

ผู้วิจัยได้นำร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมเสนอแก่ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 15 ท่าน ทำการตรวจประเมิน เสนอแนะแนวทางการปรับปรุง จากนั้นได้นำมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะต่างๆ และนำเสนอแก่อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและร่วมเพื่อตรวจสอบ และให้ความเห็นอีกครั้งจนได้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 11 กลยุทธ์รอง และ 37 แนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชา เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนามาตรฐานของโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง และ 13 แนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1.1 ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัย การใช้อาคารสถานที่ และห้องเรียน มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) ติดตั้งกล้องวงจรปิด / เพิ่มจำนวนกล้องวงจรปิดภายในและบริเวณโดยรอบโรงเรียนกวดวิชา เพื่อบันทึก ป้องกัน และระงับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์อันเกิดจากบุคลากร ผู้เรียน หรือบุคคลภายนอกได้ทันที พร้อมทั้งมีเจ้าหน้าที่คอยตรวจสอบภาพจากกล้องวงจรปิดอยู่เสมอ

(2) ตรวจสอบและบำรุงรักษาสภาพของอาคารและพื้นที่ใช้สอยให้ได้มาตรฐานตามที่ระเบียบการขอจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชาเอกชนกำหนดไว้

(3) จัดสภาพพื้นที่ใช้สอยภายในห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยจัดสภาพพื้นที่ใช้สอยภายในห้องเรียนให้เป็นระเบียบ สะอาด ถูกสุขลักษณะ เพื่อให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการสอนของครู และการเรียนรู้ของผู้เรียน

1.2 ยกระดับมาตรฐานการจัดระเบียบการจราจร และปรับปรุงภูมิทัศน์ โดยรอบ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) จัดเจ้าหน้าที่ดูแลเรื่องความปลอดภัยด้านการจราจรบริเวณโรงเรียน โดยเฉพาะช่วงเวลาที่ผู้ใช้บริการเป็นจำนวนมาก เพื่อให้เกิดความปลอดภัยทั้งแก่บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนแวดล้อม และผู้ที่สัญจรไปมา

(2) จัดหาที่จอดยานพาหนะของผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อให้เป็นสัดส่วน เพื่อลดปัญหาการสร้างความไม่สะดวกแก่ผู้อาศัยบริเวณโดยรอบโรงเรียนกวดวิชา และชี้แจงแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้เรียนและผู้มาติดต่อโรงเรียนกวดวิชา

(3) ปรับปรุงสภาพแวดล้อม/ภูมิทัศน์โดยรอบโรงเรียนกวดวิชาให้เป็นระเบียบ สะอาด และปลอดภัย

1.3 ยกระดับมาตรฐานบุคลากร มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้บริหาร โรงเรียนศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในด้านการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและรับผิดชอบต่อสังคม

(2) ปลูกฝังความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้เป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กรและอยู่ในจิตสำนึกของบุคลากรทุกคน

(3) กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาการสอน โดยสนับสนุนให้ครูออกไปอบรม ศึกษาเพิ่มเติมภายนอก หรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาที่โรงเรียนกวทวิชาเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน

(4) พัฒนาคู่มือมีทักษะในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน

(5) กระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานพัฒนามาตรฐานการให้บริการ โดยจัดฝึกอบรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนกวทวิชา

(6) มีการประเมินผลอย่างรอบด้านและชัดเจนโดยประเมินผลการปฏิบัติงานภายในระหว่างจากบุคลากรด้วยกันเอง จากผู้ปกครองและผู้เรียน จากนั้นนำเสนอผลการประเมินและจัดลำดับความสำเร็จของบุคลากรให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไป

#### 1.4 พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) ส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และค่านิยมอันดีงามของสังคม มุ่งเน้นในด้านทักษะการสื่อสาร ทักษะการใช้และรู้เท่าทันเทคโนโลยี และค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมอันพึงประสงค์ของคนไทยในศตวรรษ 21

(2) พัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการสอน ติดตามและคัดเลือกเทคโนโลยีเพื่อนำมาปรับใช้กับการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนกวทวิชา

2. กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวทวิชา เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งนำเสนอการปฏิบัติตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนกวทวิชา เพื่อก่อให้เกิดภาพลักษณ์และสร้างความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง และ 6 แนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

2.1 ชูศักยภาพของบุคลากรและโรงเรียนกวทวิชาให้เป็นที่ประจักษ์ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) เผยแพร่ศักยภาพบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น แตกต่างให้เป็นที่ประจักษ์ต่อบุคคลภายใน และภายนอกโรงเรียนกวทวิชา

(2) เผยแพร่หลักสูตรที่ผสมผสานทั้งด้านวิชาการและทักษะชีวิตให้เป็นที่รับรู้ทั่วไป

2.2 ประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงเรียนกวทวิชา มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) เชิญสื่อมวลชนหรือบุคคลทั่วไปเยี่ยมชมการเรียนการสอน

- ปัจจุบัน
- (2) จัดเวทีเสวนาประเด็นเกี่ยวกับบทบาทโรงเรียนกวดวิชาที่มีต่อสังคม
- (3) สนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอข้อมูลทางวิชาการผ่านช่องทางสื่อต่างๆ
- (4) ใช้โรงเรียนเป็นสื่อกลางในการช่วยส่งเสริมให้สินค้าชุมชนที่ได้มาตรฐานและใช้ภายในโรงเรียนเป็นที่รู้จักแก่บุคคลทั่วไป

**3. กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมวิชาการและส่งเสริมกิจกรรมทางวัฒนธรรม** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งนำเสนอการปฏิบัติตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนกวดวิชา เพื่อก่อให้เกิดการแบ่งปัน การเสียสละทรัพยากรที่โรงเรียนกวดวิชาที่มีด้วยความสมัครใจ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านแรงงาน ความสามารถ ความรู้ และทักษะของบุคลากร หรือเงินสนับสนุนต่างๆ เพื่อมอบโอกาสหรือส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ให้แก่สังคม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง และ 6 แนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

### 3.1 สนับสนุนกิจกรรมวิชาการอันเป็นประโยชน์แก่สังคม มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

- (1) ให้บริการวิชาการและแนะแนวทางการศึกษา เช่น บริการจัดสอบวัดระดับ/วิเคราะห์จุดอ่อนในหัวข้อแต่ละรายวิชาก่อนเข้าเรียน หรือให้บริการแก่บุคคลภายนอกที่สนใจโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย
- (2) บริการวิชาการแก่สถานศึกษาอื่นๆ หรือแก่ชุมชน
- (3) มีการทำแผนปฏิบัติงานด้านกิจกรรมวิชาการเพื่อเผยแพร่สู่สาธารณะ

### 3.2 ส่งเสริม วัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนและประเทศ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

- (1) ปลูกฝังและสืบทอดวัฒนธรรมหรือประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นและประเทศไทยแก่บุคลากรและผู้เรียนของโรงเรียนกวดวิชา
- (2) สนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมหรือประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นและประเทศไทย ตามโอกาสอันเหมาะสม ผ่านเครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียนกวดวิชา

**4. กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างเครือข่ายให้แก่โรงเรียนกวดวิชาโดยใช้ความร่วมมือแบบรอบด้าน เพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง และ 11 แนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

### 4.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชาด้วยกัน มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) จัดตั้งสมาคมโรงเรียนกวดวิชาในจังหวัดหรือท้องถิ่นใกล้เคียง เพื่อรวมตัวกันในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางการบริหารโรงเรียนกวดวิชาในด้านต่างๆ

(2) จัดการประชุม/สัมมนาการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนกวดวิชาด้านต่างๆอย่างสม่ำเสมอ

(3) แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการจัดการโรงเรียนกวดวิชา และองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการบริหารจัดการที่ดีและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

(4) แบ่งปันข้อมูลของชุมชนที่เสนอผ่านโรงเรียนกวดวิชาในเครือข่าย เพื่อกระจายการสนับสนุนให้ทั่วถึงตามความเหมาะสม ผ่านศูนย์ประสานงานของเครือข่ายโรงเรียนกวดวิชา

**4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชากับโรงเรียนในระบบหรือสถานศึกษาอื่น มีแนวปฏิบัติ ดังนี้**

(1) สนับสนุนให้ครูในโรงเรียนกวดวิชาออกไปบริการวิชาการให้นักเรียนในสถานศึกษาอื่นอย่างสม่ำเสมอ

(2) จัดโครงการให้ครูจากโรงเรียนกวดวิชา ร่วมนำเสนอองค์ความรู้ด้านและเทคนิคการสอนในรายวิชาต่างๆเพื่อเป็นแนวทางให้แก่ครูสถานศึกษาต่างๆ ใช้พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน

(3) แลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการแนะแนวและให้คำปรึกษา ระหว่างโรงเรียนกวดวิชาและสถานศึกษาอื่น

**4.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชากับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีแนวปฏิบัติ ดังนี้**

(1) จัดตั้งศูนย์ประสานงานให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการเรียนให้แก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคคลภายนอก

(2) เปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีประสบการณ์ และมีปฏิสัมพันธ์กับโรงเรียนกวดวิชา เช่น การเปิดให้เยี่ยมชมโรงเรียนกวดวิชา การจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการในโอกาสที่เหมาะสม

(3) พัฒนาระบบรายงานการเข้าชั้นเรียนของผู้เรียนให้ผู้ปกครองทราบ และรับฟังปัญหาเกี่ยวกับการเรียนของผู้เรียนเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

(4) สนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน เช่น การเลือกใช้บริการผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานจากชุมชนเป็นอันดับแรกก่อนพิจารณาใช้สินค้าทั่วไป

## อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม นำเสนอในชื่อ SCAN Strategy ผู้วิจัยมีประเด็นอภิปรายกลยุทธ์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

# SCAN STRATEGY

แผนภาพที่ 16 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชา SCAN Strategy

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชา SCAN Strategy ประกอบไปด้วยอักษรตัวต้นเพื่อใช้แทนการจดจำในแต่ละกลยุทธ์ ได้แก่

S	แทนคำว่า	Standards
C	แทนคำว่า	Communications
A	แทนคำว่า	Activities
N	แทนคำว่า	Networks

ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

**S-Standards** สื่อถึงคำว่า มาตรฐาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุง พัฒนา และยกระดับคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียนกวดวิชาให้ดีขึ้นเสียก่อน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาที่ต้องการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ควรตระหนักถึงความพร้อมในการดำเนินการให้บริการที่ได้มาตรฐานเป็นลำดับแรก เพราะแม้ว่าจะนำเสนอความรับผิดชอบต่อสังคม การสร้างภาพลักษณ์ให้มากมายเพียงใด แต่หากตัวผลิตภัณฑ์ (Product) อันหมายรวมถึงสินค้า (Goods) และบริการ (Service) ของโรงเรียนยังไม่ได้มาตรฐานพอก็ย่อมไม่สามารถสร้างการยอมรับ และความเชื่อมั่นใดๆ จากผู้ที่มาใช้บริการได้ กลยุทธ์การยกระดับมาตรฐานของโรงเรียนกวดวิชาจึงเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในการสร้างมาตรฐาน หรือพัฒนามาตรฐานของโรงเรียนให้ดีขึ้น และเตรียมความพร้อมในการเกิดปฏิสัมพันธ์อันดีทั้งแก่ความสุขในองค์กรรวมของพนักงานที่ได้ทำงานในสถานที่ที่ได้มาตรฐาน ครูผู้สอนมีความสุขในวิชาชีพ พนักงานบริการมีความสุขอาชีพที่ได้ทำ รู้สึกภาคภูมิใจในโรงเรียนกวดวิชา ก็ย่อมจะส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเป็นหน้าเป็นตา

ให้แก่โรงเรียนกวดวิชาได้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์ยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชา มีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์ยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชา เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนามาตรฐานของโรงเรียนกวดวิชาในด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้สูงขึ้นกว่าในระดับที่ระเบียบการขอจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชากำหนดไว้ มุ่งพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนกวดวิชา รวมถึงการพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนโดยประยุกต์ใช้ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนประสมในการพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชาให้มุ่งไปสู่การบริหารที่จะช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมต่อไป

1.1 ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัย การใช้อาคารสถานที่ และห้องเรียน เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจากการเพิ่มเติมจากระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานโรงเรียนเอกชน ประเภทกวดวิชา ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่ระเบียบได้กำหนดไว้ด้วยการติดตั้งกล้องวงจรปิดเพื่อความปลอดภัย และการบันทึกภาพเหตุการณ์ต่างๆ สามารถนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการดูแลรักษาสวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มาติดต่อได้ ในอีกกรณีหากมีการติดตั้งกล้องวงจรปิดบันทึกภาพบริเวณภายนอกโรงเรียน เช่น ทางเข้าโรงเรียนก็จะสามารถช่วยสอดส่องเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกโรงเรียนได้ในระดับหนึ่งดังเช่นที่ปรากฏเป็นข่าวทั่วไปในกรณีที่มีเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นบริเวณสถานบริการน้ำมัน ร้านสะดวกซื้อ หรือห้างร้านต่างๆ แล้วผู้เสียหาย หรือทางตำรวจห้องที่ขอคุณภาพจากกล้องวงจรปิดที่อาจบันทึกภาพเหตุการณ์ส่วนหนึ่งไว้ได้ ซึ่งก็ถือว่าเป็นทั้งมาตรฐานที่ช่วยยกระดับความปลอดภัยทั้งแก่โรงเรียนกวดวิชา และแก่ชุมชนภายนอกได้ในระดับหนึ่ง

สำหรับตรวจสอบและบำรุงรักษาสภาพของอาคารและพื้นที่ใช้สอยให้ได้มาตรฐานตามที่ระเบียบการขอจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชาเอกชนกำหนดไว้เป็นการรับผิดชอบหน้าที่เบื้องต้นให้ดีพร้อม สอดคล้องกับที่ ประภาวลัย ชวนไชยะกุล (2546: 82) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ผู้ประกอบธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา ควรมีการปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานของโรงเรียนกวดวิชาด้านความปลอดภัยของอาคารสถานที่ให้มั่นคง แข็งแรง มีการถ่ายเทอากาศที่ดี มีผู้ดูแลความเรียบร้อย และมีโทรทัศน์วงจรปิดควรตรวจตราบุคคลเข้าออก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความสบายใจ

การจัดสภาพพื้นที่ใช้สอยภายในห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยจัดสภาพพื้นที่ใช้สอยภายในห้องเรียนให้เป็นระเบียบ สะอาด ถูกสุขลักษณะ เพื่อให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการสอนของครู และการเรียนรู้ของผู้เรียน จะช่วยส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ทำให้โรงเรียนกวดวิชาเป็นมากกว่าแค่สถานที่ที่ผู้เรียนเข้ามานั่งเรียน ฟีกทำข้อสอบ แต่เป็นการสร้างแหล่งการเรียนรู้ และดึงดูดให้ผู้เรียนรู้สึกอยากเข้ามาเรียน และไม่เคร่งเครียดกับสภาพห้องเรียนที่เป็นแค่ห้องสี่เหลี่ยมเท่านั้น สอดคล้องกับที่ ศักดิ์ศรี และคณะ (2553: 211 และ 221)

กล่าวไว้ว่า การจัดสภาพแวดล้อม และการสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนมีผลต่อความสนใจ และช่วยเสริมพฤติกรรมในการเรียนรู้ของผู้เรียน ช่วยส่งเสริมให้การเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้เรียนได้รับความรู้ เกิดการเรียนรู้ ได้รับประโยชน์สูงสุด และยังคงสอดคล้องกับที่ วีรพล รัตนภาสกร (2555: 134) พบว่า ลักษณะการดำเนินงานจัดการศึกษาตามกระบวนการทัศน์ใหม่ ของโรงเรียนกวดวิชาด้านสถานที่ในการจัดการเรียนการสอน ห้องเรียน อาคารเรียน มุมพักผ่อน ต้องมีความปลอดภัย สะดวกสบาย ไม่แออัด และต้องจัดให้มีการนิเทศภายใน และสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของทั้งผู้เรียนและผู้สอน

1.2 ยกระดับมาตรฐานการจัดระเบียบการจราจร และปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรวม เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากร และโดยเฉพาะผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มาติดต่อในชั่วโมงเร่งด่วนหรือช่วงเวลาที่มีการจราจรหนาแน่น เช่น ในช่วงเลิกงาน เลิกเรียน และมีผู้เรียนกำลังเดินทางเข้ามาเรียน ซึ่งจะมีผลทำให้การจราจรบริเวณหน้าโรงเรียนกวดวิชา มีความหนาแน่นสูง มีการข้ามถนนและการจอดรถของผู้ที่มาติดต่อจำนวนมากในช่วงเวลานี้ โรงเรียนกวดวิชาจึงควรมีมาตรการในการจัดระเบียบอำนวยความสะดวก และรักษาความปลอดภัย นอกจากนั้นโรงเรียนกวดวิชาควรให้ข้อมูลการจัดการเดินทางบริเวณสถานที่จอดรถที่โรงเรียนจัดเตรียมไว้ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนกวดวิชาบางแห่งตั้งอยู่ในหมู่บ้าน ดังนั้นก่อนการสมัครเรียนเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนควรให้ข้อมูลในการเดินทางภายในหมู่บ้าน และบริเวณที่จอดรถที่สามารถจอดได้ หรือให้ข้อมูลแก่ผู้เรียนเกี่ยวกับบริเวณการจอดรถในเขตชุมชนเกี่ยวกับสิ่งที่จอดได้ในวันคู่ หรือวันคี่เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบทางด้านกฎจราจร ไม่สร้างความเดือดร้อนแก่ชุมชน หรือสร้างปัญหาด้านความผิดทางจราจรแก่ผู้เรียน หรือผู้ปกครองที่มาใช้บริการโรงเรียนกวดวิชา เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการเสนอแนะในข้อค้นพบจากการศึกษาของ ประภาวัลย์ ชวนไชยะกุล (2546: 82) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญด้านการคมนาคม การจราจรบนถนน รวมถึงการเดินทางมาเรียนของผู้ใช้บริการโรงเรียนกวดวิชา

สำหรับเรื่องการปรับปรุงภูมิทัศน์นั้นเป็นเรื่องของการจัดการสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียนกวดวิชาให้เป็นระเบียบเรียบร้อย น่ามอง เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่โรงเรียนกวดวิชา และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ชุมชนในด้านการดูแลบริเวณโดยรอบ เพื่อกระตุ้นให้ชุมชนเห็นความแตกต่าง และเห็นว่าโรงเรียนกวดวิชาเป็นสถานที่ที่น่าชื่นชม มีความสะอาด และรวมถึงความปลอดภัยในการใช้สอยพื้นที่ เช่น ดูแลสภาพทางเดินบริเวณภายนอกโรงเรียน สภาพพื้นที่ทางเท้าที่อาจมีความขรุขระเป็นหลุมบ่อ หรืออาจมีการปรับระดับพื้นที่ที่ไม่เสมอกัน โรงเรียนกวดวิชาอาจขอความร่วมมือจากเขตสำนักงานเขตพื้นที่ เทศบาลเมือง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสวัสดิภาพและการใช้สอยแก่ผู้ที่สัญจรไปมา

1.3 ยกระดับมาตรฐานบุคลากร เป็นกลยุทธ์ที่เน้นในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหารในเรื่องของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชา พัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนโดยการสนับสนุนให้ครูได้พัฒนางานวิชาการ และพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในการให้บริการแก่ผู้ที่มาติดต่อ แก่ผู้เรียน และผู้ปกครอง เพื่อให้ได้รับการบริการที่ดี ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นประโยชน์แก่การตัดสินใจสมัครเรียนหรือได้รับคำปรึกษาที่เหมาะสม แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาในการบริหารจัดการตามกระบวนทัศน์ใหม่ของโรงเรียนกวดวิชา (วีรพล รัตนภาสกร, 2555: 133) พบว่า กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากร ผู้เรียน และผู้ปกครอง

สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนกวดวิชาควรใส่ใจในเรื่องของการจัดการนโยบายการบริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในระดับสังคมใกล้ อันได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนกวดวิชา เช่น ครู เจ้าหน้าที่ แม่บ้าน เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งผู้บริหาร โรงเรียนกวดวิชาต้องทำตัวเป็นแบบอย่างเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำในการนำโรงเรียนกวดวิชาไปสู่โรงเรียนกวดวิชาที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม กระตุ้นให้บุคลากรมีสำนึกเกี่ยวกับการแสดงออกที่รับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้บุคลากรสามารถเป็นตัวแทน และเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนกวดวิชาแก่บุคคลทั่วไปได้

กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาการสอน โดยสนับสนุนให้ครูออกไปอบรม ศึกษาเพิ่มเติมภายนอก หรือในกรณีที่โรงเรียนมีข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่าย เช่น ค่าเดินทางในการส่งครู หรือพนักงานออกไปอบรมเพิ่มเติม ผู้บริหาร โรงเรียนอาจใช้ทางออกหนึ่งด้วยการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่โรงเรียนกวดวิชาเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน พัฒนาคู่มือทักษะในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (New Commission on the Skills of the American Workforce, 2007 อ้างถึงใน Bellance and Brandt, 2011) ให้แก่ผู้เรียน โดยได้รับคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ สำหรับการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนกวดวิชา ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาควรกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานพัฒนามาตรฐานการให้บริการ โดยจัดฝึกอบรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนกวดวิชา เพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการ จากนั้นเมื่อบุคลากรสามารถพัฒนามาตรฐานในวิชาชีพของตนเองได้แล้วก็จะสามารถนำองค์กรไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น จากนั้นผู้บริหาร โรงเรียนกวดวิชาสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อภายในโรงเรียนกวดวิชาให้แก่ครู และเจ้าหน้าที่ด้วยการจัดให้มีการประเมินผลอย่างรอบด้านและชัดเจนโดยประเมินผลการปฏิบัติงานภายในระหว่างจากบุคลากรด้วยกันเอง จากผู้ปกครองและผู้เรียน จากนั้นนำเสนอผลการประเมินและจัดลำดับความสำเร็จของบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้เกิดความเป็นธรรมในการบริหารงาน โรงเรียนกวด

วิชา ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมความรับผิดชอบซึ่งกันและกันในโรงเรียนกวดวิชา และทำให้เกิดความเท่าเทียมกัน ไม่แบ่งแยกชนชั้นทางสังคมอันเนื่องมาจากตำแหน่งหน้าที่ที่สูงต่ำ เพราะการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบรอบด้านจะเปิดโอกาสให้เกิดการแสดงออก แสดงความคิดเห็นจากทุกฝ่ายจากบนลงล่างและล่างขึ้นบนได้

1.4 พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับส่งเสริมการเรียนรู้ตามทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (New Commission on the Skills of the American Workforce, 2007 อ้างถึงใน Bellance and Brandt, 2011) และค่านิยมอันดีงามของสังคม มุ่งเน้นในด้านทักษะการสื่อสาร ทักษะการใช้และรู้เท่าทันเทคโนโลยี และค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมอันพึงประสงค์ของคนไทยในศตวรรษ 21 ซึ่งสอดคล้องกับส่งเสริมการเรียนรู้ตามทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (New Commission on the Skills of the American Workforce, 2007 อ้างถึงใน Bellance and Brandt, 2011) ในทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) ที่ระบุไว้ 3 แนวทาง ได้แก่ ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา และการสื่อสารและการร่วมมือทำงาน ส่วนการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการสอน ติดตามและคัดเลือกเทคโนโลยีเพื่อนำมาปรับใช้กับการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนกวดวิชาเป็นการพัฒนานวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี ซึ่งระบุไว้ 3 แนวทาง ได้แก่ ความรู้พื้นฐานด้านสารสนเทศ ความรู้พื้นฐานด้านสื่อ ความรู้พื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology: ICT) สำหรับแนวทางการบริหารจัดการด้านการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนกวดวิชาในปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับได้ว่า นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นมีอิทธิพลต่อการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดมากแก่โรงเรียนกวดวิชา ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีการเรียนผ่านเครือข่ายออนไลน์ การเรียนผ่านระบบคอมพิวเตอร์ส่วนตัว การส่งแบบฝึกหัดผ่านระบบผู้ใช้บริการโรงเรียนกวดวิชา การใช้ระบบสืบค้นหรือคู่มือหาการเรียนเพื่อทบทวน หรือคู่มือหลังในคาบเรียนที่ขาดเรียนไป ซึ่งปรากฏให้เห็นเด่นชัดในโรงเรียนกวดวิชาหลายแห่งผ่านการตั้งชื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน อาทิ การเรียนผ่านคอมพิวเตอร์ส่วนตัวของสถาบัน On Demand ที่เป็นผู้บุกเบิกการใช้คอมพิวเตอร์ผสมผสานกับระบบปฏิบัติการเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลิกบทเรียน เวลาเรียนได้ตามต้องการ ตามมาด้วย S.E.L.F. ของสถาบันสอนภาษาอังกฤษเอ็นคอนเซ็ปต์ ระบบ By Request ของโรงเรียนกวดวิชาภาษาอังกฤษครูสมศรี ระบบ JBlloc ของโรงเรียนกวดวิชาเจีย ระบบการย้อนหลังเรียนผ่านคอมพิวเตอร์ของโรงเรียนกวดวิชาวรสรณ์ (เคมี อ.อู๋) หรือระบบ B-Smart ของโรงเรียนกวดวิชาเดอะเบรน ซึ่งตอบสนองผู้เรียนได้ตามต้องการ ช่วยลดข้อจำกัดในการเดินทาง และสามารถเรียนได้ในช่วงเวลาตามความต้องการของแต่ละบุคคลได้ แต่อย่างไรก็ตามนวัตกรรมและเทคโนโลยีเหล่านี้ก็มีข้อจำกัดด้านการลงทุนที่อาจจะเหมาะกับโรงเรียนกวดวิชาขนาดใหญ่ที่มีทุนการดำเนินงานสูง

เพราะต้องลงทุนทั้งด้านอุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงบุคลากรที่มีทักษะความสามารถในการดูแลระบบปฏิบัติการให้ทันสมัย แก้ไขปัญหาทางเทคนิคได้

อย่างไรก็ตามนวัตกรรมทางการศึกษาก็ยังมีความหมายกว้างกว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น หากแต่นวัตกรรมกรรมทางการศึกษายังรวมถึงแนวคิด วิธีปฏิบัติที่แสดงถึงความสร้างสรรค์ ความแปลกใหม่ หรือนำสิ่งที่มีอยู่มาพัฒนาให้ดีขึ้น (จามรี ศิริภัทร ใน สุขชัย ดันศิริ และคณะ, 2553: 1-8) ดังนั้นสำหรับโรงเรียนกวดวิชาที่ยังมีข้อจำกัดด้านทุนในการดำเนินการด้านเทคโนโลยีต่างๆ อาจจะใช้นวัตกรรมทางด้านแนวคิด วิธีการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิชาการ ที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน และสนับสนุนครูให้สามารถคิดค้นวิธีการสอนใหม่ๆ อันเป็นประโยชน์ สร้างความแตกต่างและความโดดเด่นให้แก่โรงเรียนกวดวิชาได้เช่นกัน

**C-Communications** สื่อถึงคำว่า การสื่อสาร เพื่อใช้ในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการดำเนินงานของโรงเรียนกวดวิชา สร้างภาพลักษณ์ที่ดีผ่านการนำกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนกวดวิชาได้ทำไป มาใช้เป็นเนื้อหาเพื่อสื่อสารองค์กรออกไปแก่สังคมภายนอกให้รับรู้ว่ามีโรงเรียนกวดวิชาที่สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสรรค์สังคมได้ ช่สยจุดประกาย เป็นแบบอย่าง หรือเป็นแรงกระตุ้นให้แก่โรงเรียนกวดวิชาอื่นๆ สถานศึกษาอื่นๆ หรือแม้กระทั่งหน่วยงานอื่นๆ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวดวิชา มีรายละเอียดดังนี้

2. กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวดวิชา เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งนำเสนอการปฏิบัติตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนกวดวิชา เพื่อก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและได้รับความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในความเป็นจริงแล้วโรงเรียนกวดวิชาอาจจะมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่แล้ว แต่ยังคงขาดการสื่อสารและเผยแพร่กิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมสู่สาธารณชน การแสดงออกดังกล่าวจึงเป็นที่รู้จักกันในวงที่จำกัด เช่น ภายในโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งอาจเป็นที่รับรู้กันแค่ในหมู่ของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมเหล่านั้น และอาจยังไม่เป็นที่ทราบไปถึงผู้เรียน และผู้ปกครองก็เป็นได้ หรืออาจจะรู้จักกันในวงจำกัดแค่ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาที่ให้การสนับสนุนกับผู้ได้รับการสนับสนุนในกิจกรรมเหล่านั้น การสื่อสารองค์กรจึงถือเป็นงานที่สำคัญในการเสริมสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นให้แก่โรงเรียนกวดวิชา อีกทั้งยังช่วยเผยแพร่กิจกรรมดีๆ สร้างความตระหนักให้แก่โรงเรียนกวดวิชาอื่นๆ ได้เห็นคุณค่า เห็นประโยชน์ และเอาเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามเช่นกัน

2.1 ชูศักยภาพของบุคลากรและโรงเรียนกวดวิชาให้เป็นที่ประจักษ์ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการนำเสนอบุคลากรที่มีศักยภาพสูงให้เป็นที่รู้จักเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งในแง่ของการพัฒนา

ตนเองในวิชาชีพ เช่น เป็นครูต้นแบบที่มีการเรียนการสอนที่ดีมีมาตรฐาน มีนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบงานสอน มีจริยธรรม มีเหตุผล และเป็นที่รักของผู้เรียน หรือสำหรับเจ้าหน้าที่ที่เป็นผู้พัฒนาตนเอง ใส่ใจในการปรับปรุงตนเองให้เท่าทันต่อข้อมูลข่าวสารที่เปลี่ยนแปลงเพื่อแนะนำสิ่งที่ดีที่สุด มีความประพฤติดี มีจิตบริการ สิ่งเหล่านี้ย่อมแสดงให้เห็นถึงศรัทธาที่มีต่องานที่บุคลากรทำอยู่ เมื่อความศรัทธาในสิ่งที่ทำส่งผลออกมาเป็นความประพฤติที่เห็นเป็นรูปธรรมได้ ผู้บริหาร โรงเรียน กวดวิชา ควรนำคุณความดีของบุคลากรมาเชิดชูให้เป็นศักดิ์ศรีของโรงเรียน เป็นแบบอย่างอันดีงามแห่งการปฏิบัติตาม โดยที่สิ่งดีๆ เหล่านี้จะเริ่มจากภายในโรงเรียนส่งผ่านเป็นวงขยายออกไปทีละน้อย จนเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ที่มาใช้บริการโรงเรียนกวดวิชา เกิดเป็นการบอกต่อแบบปากต่อปาก (Word-of-Mouth: WOM) ที่ให้การยอมรับชื่นชมในตัวคนของบุคลากรของโรงเรียน เมื่อบุคลากรเหล่านี้เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าทำดีแล้ว และได้รับการเผยแพร่ให้เป็นประจักษ์ออกไปสู่ภายนอกย่อมเปรียบเสมือนเป็นภาพลักษณ์อันดีที่ใช้สื่อแทนตัวตนขององค์กรได้ โรงเรียนกวดวิชา ก็จะเกิดภาพแห่งความประทับใจแก่ผู้ที่พบเห็น ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีที่มีต่อโรงเรียนกวดวิชาเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ Ennew, Banerjee and Li (2000) ได้กล่าวถึงการสื่อสารแบบบอกต่อ (Word-of-mouth: WOM) เป็นการสื่อสารโดยใช้บุคคลซึ่งเป็นวิธีที่มีพลังมากวิธีหนึ่งทั้งในด้านการแพร่กระจายข่าวสาร มีอิทธิพลต่อผู้รับสารเนื่องจากเป็นที่เชื่อว่าผู้ให้ข้อมูลมิได้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ผลิตหรือเจ้าของกิจการ ซึ่งในที่นี้ก็หมายถึงโรงเรียนกวดวิชานั้นเอง

เป็นที่ทราบกันดีว่าโรงเรียนกวดวิชา มีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาสำหรับการเรียนเพื่อมุ่งศึกษาต่อ (พวงพรรณ ชันดิธรรมากร, 2556: สัมภาษณ์) ดังนั้นความเป็นวิชาการของโรงเรียนก็ยังคงเป็นจุดขายในการนำเสนอการให้บริการทางการศึกษา (นักรบ พิมพิขาว, 2551; โชคชัย ทวีเจริญพันธ์, 2556; และ ปองพล บุญญาวิสุทธิกุล, 2552) หากแต่โรงเรียนกวดวิชาที่สามารถนำเอาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 มาปรับใช้ได้แก่ผู้เรียนย่อมทำให้โรงเรียนกวดวิชาแห่งนั้นได้รับการยอมรับเพิ่มขึ้นว่าเป็นโรงเรียนที่ให้ผลผลิตทางวิชาการผสมผสานกับทักษะในการดำเนินชีวิตท่ามกลางกระแสแห่งโลกปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการนำเอาทักษะในการดำเนินชีวิตก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่สอดแทรกเข้าไปในกระบวนการเรียนที่ตั้งอยู่บนจุดขายด้านวิชาการจุดดั้งเดิมของโรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนกวดวิชาจึงไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการสอนกวดวิชาแต่อย่างใด เพียงแค่ให้โน้มนำทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 นี้เข้ามาบูรณาการในการเรียนการสอนเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันอย่างเหมาะสม และใช้ความทันสมัยนี้เผยแพร่หลักสูตรที่ผสมผสานทั้งด้านวิชาการและทักษะในการดำเนินชีวิตให้แก่ผู้เรียนออกไปสู่ตลาดวิชาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามกระบวนทัศน์ใหม่ของโรงเรียนกวดวิชา (วีรพล รัตนภาสกร, 2555:

134) กล่าวว่ามี การจัดหลักสูตรให้ต่อเนื่อง เชื่อมโยงให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน สอดแทรก คุณธรรมจริยธรรม และส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.2 ประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงเรียนกวดวิชา เป็นกลยุทธ์ที่เน้น การใช้รูปแบบของการช่องทางสื่อสารต่างๆ มาประชาสัมพันธ์ข้อมูลกิจกรรมความรับผิดชอบต่อ สังคมของ โรงเรียนกวดวิชาให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างเพื่อให้ประโยชน์จากกิจกรรมดีๆ ที่ได้ทำ ออกไปมากกลับมาเป็นการสื่อสารภาพลักษณ์ให้แก่องค์กร และช่วยให้โรงเรียนกวดวิชาได้รับการ ยอมรับ และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมจากชุมชนสังคม เพราะเมื่อคนได้เห็นว่า การมีอยู่ของ โรงเรียนกวดวิชาได้ส่งเสริมสิ่งดีๆ ให้แก่สังคมแล้ว โรงเรียนกวดวิชาที่ย่อมจะได้รับความเข้าใจ เข้าใจ และการดูแลที่ดีจากสังคมรอบข้าง เมื่อถึงภาวะวิกฤติของต่างๆ ของโรงเรียนก็ย่อมจะได้รับความช่วยเหลือต่างๆ ย้อนกลับมาหาโรงเรียน การปฏิบัติในกลยุทธ์อาจทำได้หลากหลาย เช่น การ เชิญสื่อมวลชน ครูจากในโรงเรียนอื่น หรือผู้ปกครองที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์กับ โรงเรียนกวด วิชาได้เข้ามาเยี่ยมชม โรงเรียนกวดวิชาทั้งเยี่ยมชมการสอน เยี่ยมชมสถานที่ หรือการจัดเวทีเสวนา ด้านการศึกษาในสถาบันการศึกษาต่างๆ และผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาได้มีส่วนร่วมในการเข้าไป เป็นผู้ให้ความเห็น และได้รับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการช่วยกัน ขับเคลื่อนทิศทางการของสังคมชุมชนให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน หรือการสนับสนุนให้บุคลากร นำเสนอข้อมูลต่างๆ ผ่านช่องทางสื่อต่างๆ เช่น ครูนำเสนอการวิเคราะห์แนวข้อสอบผ่านสื่อ ออนไลน์ นำเสนอแนวข้อสอบต่างๆ แก่ให้บุคคลทั่วไปที่สนใจ หรือเจ้าหน้าที่โรงเรียนกวดวิชา นำเสนอข้อมูลการให้บริการสังคมต่างๆ หรือการสร้างมาตรฐานที่ดีของโรงเรียนกวดวิชาที่คำนึงถึง ต่อความรับผิดชอบต่อผู้มาใช้บริการ เป็นต้น

อีกทั้ง โรงเรียนกวดวิชาอาจใช้โรงเรียนเป็นสื่อกลางหรือเป็นช่องทางการสื่อสาร ในการสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนหรือท้องถิ่น เช่น การกำหนดมาตรฐานของสินค้าที่โรงเรียนกวด วิชาต้องการใช้ แล้วไปสนับสนุนให้คนในชุมชนได้ผลิตสินค้าเหล่านั้นมาจำหน่ายให้แก่โรงเรียน กวดวิชา หรือมีสินค้าที่ได้มาตรฐานคืออยู่แล้วแต่ขาดการส่งเสริมให้เป็นที่รู้จัก โรงเรียนกวดวิชาอาจ นำสินค้านั้นมาใช้ในโรงเรียนและนำเสนอข้อมูลของสินค้าเหล่านั้นผ่านสื่อของโรงเรียน เช่น ใน ชุมชนอาจมีการผลิตน้ำยาล้างห้องน้ำจากกรดผลไม้หมักซึ่งมีคุณภาพดี โรงเรียนก็ซื้อมาใช้และ ประกาศภายในโรงเรียนหรือผ่านสื่อว่าโรงเรียนได้สนับสนุนสินค้านี้จากชุมชนและเชิญให้ผู้ที่ สนใจไปหาซื้อใช้ได้ที่แหล่งผู้ผลิต เป็นต้น

**A-Activities** สื่อถึงคำว่า กิจกรรม เป็นกลยุทธ์ในการส่งเสริมโรงเรียนกวดวิชาให้ใช้ ศักยภาพที่เป็นจุดแข็งของ โรงเรียนกวดวิชาคือ ด้านวิชาการ เพื่อออกไปแบ่งปันความรู้ทางวิชาการ เตรียมความพร้อมในการสอบหรือเรียนต่อในระดับสูงขึ้นให้แก่ผู้ที่สนใจ รวมทั้งการใช้ความรู้ด้าน วิชาการในการบริการชุมชน สังคม เพื่อประโยชน์อื่นๆ ที่ไม่ใช่การสอบ เช่น ส่งเสริมกิจกรรมทาง

วิชาการในรายวิชาที่โรงเรียนกวดวิชามีความถนัด การบริการด้านการแนะแนวการศึกษา หรือ อาจจะเป็นการร่วมกิจกรรมที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะทางวิชาการเพื่อรณรงค์ในภาวะวิกฤติต่างๆ ของ สังคม รวมถึงการทำกิจกรรมอื่นๆ ที่ไม่ใช่วิชาการคือ การสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมของ ชุมชนที่โรงเรียนกวดวิชาตั้งอยู่ หรือการสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมอันดีงามของประเทศเพื่อ เป็นอีกแรงผลักดันในการสืบทอด สืบสาน และร่วมอนุรักษ์วัฒนธรรมอันดีงามของสังคม ซึ่งเป็น กลยุทธ์หลักที่ 3 กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมวิชาการและส่งเสริมกิจกรรมทางวัฒนธรรม มี รายละเอียดดังนี้

3. กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมวิชาการและส่งเสริมกิจกรรมทางวัฒนธรรม เป็นกลยุทธ์ที่มุ่ง นำเสนอการปฏิบัติตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของ โรงเรียนกวดวิชา เพื่อก่อให้เกิดการ แบ่งปัน การเสียสละทรัพยากรที่โรงเรียนกวดวิชาด้วยความสมัครใจ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้าน แรงงาน ความสามารถ ความรู้ และทักษะของบุคลากร หรือเงินสนับสนุนต่างๆ เพื่อมอบ โอกาส หรือส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ให้แก่สังคม จัดเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแสดงความรักรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งเน้นการเป็นผู้เสียสละด้วยความสมัครใจของโรงเรียนกวดวิชาที่มีต่อสังคม

3.1 สนับสนุนกิจกรรมวิชาการอันเป็นประโยชน์แก่สังคม เป็นกลยุทธ์ที่นำเอาประเด็น ด้านวิชาการของโรงเรียนกวดวิชาออกไปเป็นสื่อกลางในการสร้างประโยชน์แก่สังคมโดยเริ่มจาก การให้บริการวิชาการและแนะแนวทางการศึกษา เช่น การจัดสอบวัดระดับเพื่อทดสอบความเข้าใจ ในบทเรียนของผู้เรียนในระดับต่างๆ ของโรงเรียนในระบบ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้ทำความเข้าใจว่า ตนเองยังมีปัญหาในการเตรียมตัวสอบหัวข้อใดบ้างในรายวิชานั้นๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่นักเรียน ที่กำลังจะเตรียมสอบในระดับต่างๆ เช่น เตรียมสอบเข้าระดับมัธยมต้น หรือเตรียมสอบเข้า มหาวิทยาลัย ซึ่งจัดเป็นการออกไปบริการวิชาการให้แก่ นักเรียนของโรงเรียนในระบบ หรือในบาง กรณีสำหรับ โรงเรียนกวดวิชาที่สอนภาษาต่างประเทศอาจนำแบบทดสอบวัดระดับความรู้ทางด้าน ภาษาไปทดสอบให้แก่ผู้ที่สนใจทั่วไป สำหรับแนวปฏิบัตินี้ก็คล้ายกับวิธีการสอบวัดระดับผู้เรียน ก่อนเข้าเรียนของสถานศึกษาต่างๆ เช่น Placement Test ของโรงเรียนสอนภาษาสมาคม นักเรียนเก่าสหรัฐอเมริกา (AUA) หรือสถาบันภาษาอื่นๆ การสอบภาษาอังกฤษ CU-TEP ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แต่ในกรณีของโรงเรียนกวดวิชาเน้นการปรับใช้โดยอ้างอิงจากหลักสูตรที่ โรงเรียนเปิดสอนเพื่อให้ผู้เรียน ได้มีโอกาสตัดสินใจ และเลือกหลักสูตรได้เหมาะสมกับความ ต้องการมากขึ้นก่อนตัดสินใจเรียน หรือเป็นการมอบทุนการศึกษาให้แก่ นักเรียนที่มีคุณสมบัติต่างๆ กันไป เช่น เรียนดีแต่ขาดแคลน เป็นผู้ประพฤติดีเป็นแบบอย่างแก่เยาวชน เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้ทำประโยชน์หรือสร้างความดีแก่สังคม โดยทั้งนี้อาจเป็นทุนการศึกษาที่ช่วย สนับสนุนการเรียนหรือการเลี้ยงชีพทั้งที่เป็นตัวเงินหรือการให้งานทำเพื่อส่งเสริมการเลี้ยงชีพอย่าง พอเพียงเหมาะสม และอาจจะเป็นทุนการศึกษาในการเรียนที่โรงเรียนกวดวิชาเองก็ได้

นอกจากการบริการวิชาการด้วยการจัดสอบแล้ว หรือการมอบทุนการศึกษา หรือให้งานทำเพื่อเลี้ยงชีพแล้ว วิธีที่พบได้ทั่วไปอีกวิธีคือการออกไปสอนนักเรียนในโรงเรียนหรือสถานศึกษาอื่นๆ เพื่อตัวก่อนสอบ และสำหรับในกระแสปัจจุบันของการเตรียมพร้อมเป็นประชาคมอาเซียน โรงเรียนกวดวิชาอาจให้บริการความรู้ทางด้านภาษาต่างประเทศแก่ชุมชนเพื่อเตรียมรับนักท่องเที่ยว หรือโรงเรียนกวดวิชาอาจจัดโครงการส่งเสริมข้อมูลหรือองค์ความรู้ชุมชน ภูมิปัญญาต่างๆ เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ให้แก่ชุมชนในการเตรียมความพร้อม อีกทั้งโรงเรียนกวดวิชาควรมีการทำแผนปฏิบัติงานด้านกิจกรรมวิชาการต่างๆ เพื่อเผยแพร่สู่สาธารณะให้ทราบว่าโรงเรียนกวดวิชาของตนกำลังให้การสนับสนุนโครงการใดอยู่บ้าง หรือโรงเรียนมีศักยภาพในการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนในเรื่องใดได้บ้าง ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานจัดการศึกษาตามกระบวนทัศน์ใหม่ of โรงเรียนกวดวิชา (วีรพล รัตนภาสกร, 2555: 134) กล่าวว่ นอกจากที่โรงเรียนกวดวิชาส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการซึ่งเป็นงานปกติแล้ว โรงเรียนกวดวิชาจะต้องมีกิจกรรมของสถาบันที่เป็นการคืนกำไรให้แก่สังคม โดยโรงเรียนกวดวิชาอาจทำเอง หรือร่วมมือกับผู้เรียน ผู้ปกครองในการจัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน

3.2 สนับสนุนวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนและประเทศ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการปลูกฝังวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นหรือของประเทศไทยแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงการเป็นพลเมืองที่ดี และเป็นส่วนหนึ่งในการสืบทอดสิ่งเหล่านั้นส่งผ่านไปยังผู้อื่น โดยเฉพาะครูในโรงเรียนกวดวิชา จะเปรียบเสมือนผู้ที่มีหน้าที่ปลูกฝังและสืบทอดให้แก่ผู้เรียนผ่านการสอดแทรกเข้าไปในรายวิชาที่สอน เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน สร้างจิตสำนึก ความรักและห่วงใยในวัฒนธรรมหรือประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น และประเทศชาติต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาในการบริหารจัดการตามกระบวนทัศน์ใหม่ of โรงเรียนกวดวิชา (วีรพล รัตนภาสกร, 2555: 133) พบว่า กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาต้องมุ่งให้นักเรียนมีความรู้ คู่คุณธรรม และจริยธรรม

ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่สังเกตเห็นถึงศักยภาพหรือความสามารถพิเศษอื่นๆ ที่บุคลากรมี ซึ่งอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ก็ได้ แต่เมื่อมีโอกาสอันเหมาะสมผู้บริหารอาจมีการคัดเลือกบุคลากรให้ไปช่วยเหลือกิจกรรมของสังคมหรือท้องถิ่น เช่น การเป็นพิธีกร การเป็นคณะกรรมการในการประกวดประเพณีท้องถิ่น การประกวดดนตรี หรือการออกร้านแสดงภูมิปัญญาต่างๆ ตามโอกาสอันสมควร

ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชา ควรให้ความสำคัญในการเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมหรือประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นและประเทศไทย ตามโอกาสอันเหมาะสม ผ่านเครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียนกวดวิชา

**N-Networks** สื่อถึงคำว่า เครือข่ายความร่วมมือ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างความร่วมมือประสานกำลังในการสร้างสรรค์และพัฒนาสังคมของภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในสังคม ความร่วมมือเป็นบ่อเกิดแห่งพลังอันยิ่งใหญ่ โรงเรียนกวดวิชาเพียงแห่งเดียวไม่สามารถที่จะยื่นหัตถ์การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมได้ หรืออาจจะทำได้แต่ไม่เต็มที่ ดังนั้นความร่วมมือจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดผลกระทบในระดับกว้างและมีประสิทธิภาพสูง ช่วยลดจุดอ่อนของโรงเรียนกวดวิชาที่ยังคงเน้นการบริหารแบบโดดเดี่ยว หรืออาจเรียกง่ายๆ ว่า ตัวใครตัวมันอยู่ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้านจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจะช่วยให้เกิดการร่วมมือกันทำงาน ได้ทำควมรู้จักกัน แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เกิดเป็นฐานแห่งความสัมพันธ์อันดีของเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาแก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติต่อไป ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักที่ 4 กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน มีรายละเอียดดังนี้

**4. กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างเครือข่ายให้แก่โรงเรียนกวดวิชาโดยใช้ความร่วมมือแบบรอบด้าน เพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมุ่งให้เกิดรูปแบบการมีส่วนร่วมของทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ที่มุ่งหลอมรวมมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการศึกษา ดังคำกล่าวที่กล่าวที่ว่า การศึกษาเป็นเรื่องของทุกคน (Education for All) และทุกคนมีส่วนร่วมในการศึกษา (All for Education) ซึ่งสอดคล้องกับที่ประเวศ วะสี (2552: 46-49) ที่เห็นว่า ชุมชน และสังคมควรมีส่วนในการร่วมพัฒนาการศึกษา และ พิณสุดา สิริธรงค์ศรี (255:15) ที่เห็นว่า คนและชีวิตเป็นศูนย์กลางในกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับคนไทย

**4.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชาด้วยกัน** เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายของโรงเรียนกวดวิชาเพื่อจัดตั้งสมาคมหรือจัดการพบปะสังสรรค์ของกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาในจังหวัดหรือท้องถิ่นใกล้เคียงตามความเหมาะสม เป็นการรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร องค์กรความรู้ทางการบริหารโรงเรียนกวดวิชาในด้านต่างๆ ให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน โดยจัดให้มีการประชุมหรือสัมมนาการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนกวดวิชาด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างเครือข่ายที่แน่นแฟ้น

นอกจากองค์ความรู้ทางการบริหารโรงเรียนกวดวิชาแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาต้องคำนึงถึงอีกเรื่องหนึ่งคือการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการจัดการโรงเรียนกวดวิชา และองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการบริหารจัดการที่ดีและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน การแบ่งปันกันนี้จะช่วยให้โรงเรียนกวดวิชาสามารถรวมตัวกันเพื่อใช้นวัตกรรมบางประเภทที่มีการลงทุนร่วมกันได้แทนที่จะพัฒนาแบบตัวใครตัวมัน ซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายในการลงทุน และดูแลรักษาแพงกว่าการร่วมทุนกัน อีกทั้งยังสามารถช่วยกันเสนอแนวทางการปรับปรุง

พัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนจากประสบการณ์การให้บริการที่เกิดขึ้นในแต่ละโรงเรียนได้อีกด้วย

การรวมตัวกันของโรงเรียนกวดวิชามีใช้เพื่อประโยชน์ทางด้านวิชาการภายในเท่านั้น แต่ยังสามารถรวมกลุ่มกันเพื่อนำข้อเสนอขอความช่วยเหลือต่างๆ ที่ชุมชนส่งเข้ามาในแต่ละโรงเรียนมารวมศูนย์กันภายในสมาคมหรือการพบปะกัน ผู้บริหารควรคัดสรรและแบ่งปันข้อมูลของชุมชนที่เสนอผ่านโรงเรียนกวดวิชาในเครือข่ายเพื่อกระจายการสนับสนุนให้ทั่วถึงตามความเหมาะสม ผ่านศูนย์ประสานงานของเครือข่ายโรงเรียนกวดวิชาที่จัดตั้งขึ้น โดยอาจใช้วิธีการเวียนกันเป็นเจ้าภาพหรือเป็นประธานกลุ่มในแต่ละสมัยซึ่งอาจกำหนดช่วงเวลา 1-2 ปี ตามแต่เหมาะสม

**4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชากับโรงเรียนในระบบ หรือสถานศึกษาอื่น** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งประสานความร่วมมือออกมาในขอบเขตทางการศึกษาที่กว้างขวางมากขึ้นจากกลยุทธ์ที่ 3.1 โดยกลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่เริ่มจากโรงเรียนกวดวิชาให้การสนับสนุนครูที่ศักยภาพโดดเด่นได้ออกไปให้บริการวิชาการให้แก่แก่นักเรียนในสถานศึกษาอื่นๆ เช่น การจัดสอนระยะสั้นตามโอกาสต่างๆ ให้แก่นักเรียนในโรงเรียนประจำท้องถิ่น หรือจัดสอนระยะสั้นให้แก่นักเรียนในโรงเรียนที่ไม่มีโอกาสได้เรียนกวดวิชา เพื่อเป็นการแบ่งปันโอกาสทางการศึกษา

เครือข่ายความร่วมมือในกลยุทธ์นี้ไม่เพียงแต่จะสนับสนุนนักเรียนในโรงเรียนเท่านั้น ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาเองควรจัดให้ครูจากโรงเรียนกวดวิชาช่วยนำเสนอองค์ความรู้ด้านและเทคนิคการสอนในรายวิชาต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ครูสถานศึกษาต่างๆ ใช้พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน เป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูจากโรงเรียนกวดวิชากับครูจากโรงเรียนในระบบ อีกทั้งยังเป็นวิธีการร่วมพัฒนา แบ่งปัน ความรู้กัน ได้อีกด้วย หรืออาจแบ่งปันความรู้ต่างๆ ระหว่างครูโรงเรียนกวดวิชากับอาจารย์ในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งจะเป็ประโยชน์ทางวิชาการได้อีกมากเช่นกัน การแลกเปลี่ยนความรู้อาจจะไม่หยุดอยู่เพียงด้านการเรียนการสอนเท่านั้น กิจกรรมแนะแนวและให้คำปรึกษาหารือระหว่างโรงเรียนกวดวิชาและสถานศึกษาอื่นก็ถือเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ หากทั้งครูในโรงเรียนกวดวิชา ครูในโรงเรียนในระบบ และอาจารย์ในระดับอุดมศึกษาช่วยกันสร้างความเข้าใจ และเปิดมุมมองใหม่ๆ ทางการศึกษา ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้เรียนที่ต้องการศึกษาต่อ ทำให้สามารถเลือกเรียน และเจาะจงวิชาที่ต้องศึกษาเพิ่มเติม หรือศึกษาเป็นพิเศษให้ตรงกับความต้องการในการสอบคัดเลือก หรือได้มีโอกาสเปิดโลกทัศน์ เปิดมุมมองในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทำให้มีจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งจัดเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้เรียนได้อีกทางหนึ่งเช่นกัน

**4.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชากับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน** เป็นกลยุทธ์ที่เน้นความร่วมมือในระดับที่กว้างออกไปอีกซึ่งแต่มุ่งเน้นความสำเร็จ การ

ยอมรับ และการสนับสนุนจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของโรงเรียนกวดวิชานั้นคือผู้เรียน และผู้ปกครอง โดยโรงเรียนกวดวิชาอาจใช้การ จัดตั้งศูนย์ประสานงานให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับ การเรียนให้แก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคคลภายนอก ซึ่งข้อมูลที่ได้จากเครือข่ายความร่วมมือในกล ยุทธ์ที่ 3.2 ข้างต้นจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการแนะแนวทางการศึกษาให้แก่ผู้เรียน และ ผู้ปกครอง ทำให้โรงเรียนกวดวิชาเป็นมากกว่าแค่สถานที่ในการสอน ทำแบบฝึกหัด และเรียนเพื่อ สอบเข้า แต่ยังเปรียบเสมือนผู้ให้คำปรึกษาในชีวิตทางการศึกษาแก่ผู้เรียน ช่วยนำมุมมอง โลกทัศน์ ใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมานำเสนอเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต และเป็นเส้นทางไปสู่การศึกษาอันเป็น แนวทางไปสู่การประกอบอาชีพในอนาคตให้แก่ผู้เรียน หรือแนะแนวให้ผู้ปกครองได้เห็นมุมมองที่ กว้างมากขึ้นทำให้นำความรู้เหล่านี้ไปบอกต่อบุตรหลาน ได้หลากหลายขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนกวด วิชาควรพัฒนาระบบการรายงานผลการเข้าชั้นเรียนให้แก่ผู้ปกครองได้รับทราบ และรับฟังปัญหา เกี่ยวกับการเรียนของผู้เรียนเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ดังที่ศักดิ์ศรี และคณะ (2553: 224) กล่าว ไว้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนควรใช้ความร่วมมือระหว่าง โรงเรียนกับผู้ปกครองในการจัดให้มีบริการ แนะนำแนวทางการศึกษาแก่ผู้เรียน เพื่อรับฟังและแก้ปัญหาในการดำเนินการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน ส่งเสริมความสัมพันธ์ ระหว่างบ้านกับโรงเรียน โดยให้ผู้เรียนเป็นสื่อกลาง และสนับสนุนให้ผู้เรียน ได้มีโอกาสรับความรู้จากชุมชน และช่วยเหลือชุมชนด้วย

การเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีประสบการณ์ และมีปฏิสัมพันธ์กับโรงเรียนกวดวิชา เช่น การเปิดให้เยี่ยมชมโรงเรียนกวดวิชา การจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการในโอกาสที่เหมาะสม จะ เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่เหมาะสมการเปิดบ้าน (Open House) ของโรงเรียนกวดวิชาเพื่อต้อนรับให้ บุคคลภายนอกได้เห็นการจัดการศึกษาที่ชุมชนมีต่อท้องถิ่น ต่อชุมชน รวมถึงการจัดบริการวิชาการ เพื่อสร้างความรู้สึกอันดีตามโอกาสที่เหมาะสมให้แก่บุคคลภายนอก เป็นทั้งการบริการชุมชนและ การเปิดบ้านต้อนรับให้บุคคลภายนอกได้มีโอกาสปะทะสังสรรค์กับโรงเรียนกวดวิชาได้มากขึ้น

สนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน เช่น การเลือกใช้บริการผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานจาก ชุมชนเป็นอันดับแรกก่อนพิจารณาใช้สินค้าทั่วไป เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการสนับสนุนชุมชนให้ได้ พัฒนาสินค้า ภูมิปัญญาต่างๆ ให้สืบต่อไป โดยผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาอาจใช้วิธีการนำเสนอ มาตรฐานสินค้าหรือบริการต้องการได้รับจากผู้ประกอบการชุมชน และให้ผู้ประกอบการผลิตสินค้าที่ได้ มาตรฐานเหล่านั้นมาจำหน่ายให้โรงเรียนกวดวิชา อาทิ หากในชุมชนมีช่างฝีมือในการทำโต๊ะ หรือ เก้าอี้ ผู้บริการโรงเรียนกวดวิชาอาจเข้าไปขอให้ช่างฝีมือผลิตให้ได้มาตรฐานที่โรงเรียนต้องการและ อุดหนุนสินค้าชุมชน หรือสินค้าท้องถิ่นบางประเภท เช่น ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด ซึ่งบางชุมชน อาจมีการผลิตน้ำยาล้างห้องน้ำจากสูตรธรรมชาติโรงเรียนก็สามารถเข้าไปอุดหนุนสินค้าเหล่านี้มา ใช้ และเผยแพร่บอกต่อในเครือข่ายได้เช่นกัน

สำหรับกลยุทธ์ที่นำเสนอมาทั้งหมดนั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาได้เลือกไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนกวดวิชา โดยอาจเริ่มจากการสำรวจมาตรฐานการให้บริการของโรงเรียนกวดวิชาเป็นอันดับแรก และเริ่มจากการระดับมาตรฐานการให้บริการของโรงเรียนกวดวิชาเสียก่อน เมื่อภายในโรงเรียนมีความพร้อมแล้วลำดับต่อไปก็จะเป็นเรื่องของการทำกลยุทธ์เชิงรุกในการสื่อสารองค์กรไปสู่สาธารณะให้กว้างขึ้นผสมผสานกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างรอบด้านเพื่อที่จะได้มีกิจกรรม มีโครงการต่างๆ นำมาใช้ประโยชน์ในการสื่อสารองค์กรได้ ความร่วมมือและการเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกันจะนำมาซึ่งการสนับสนุนที่เข้มแข็ง ยั่งยืน และช่วยกันขับเคลื่อนสังคมแห่งการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าได้ต่อไป โรงเรียนกวดวิชาที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมดำเนินกิจการด้วยความพร้อมจากภายในออกสู่ภายนอกย่อมจะเป็นที่ยอมรับ มีภาพลักษณ์ที่ดีแก่ทั้งผู้มาใช้บริการ โรงเรียนกวดวิชาด้วยตนเอง โรงเรียนในระบบและสถานศึกษาอื่นๆ รวมถึงจากบุคคลทั่วๆ ไปที่แม้จะไม่ใช่มิมีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง แต่ก็ถือว่าเป็นชุมชน สังคมที่รายล้อมโรงเรียนกวดวิชา

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยดังต่อไปนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การบริหารโรงเรียนกวดวิชานั้นสามารถแบ่งภาระงานในด้านการบริหารที่สำคัญๆ ได้ 2 ด้านใหญ่ ได้แก่ 1. ด้านการบริหารวิชาการ ซึ่งได้แก่ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การบริหารจัดการทรัพยากรครูผู้สอน เพราะเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนโรงเรียนกวดวิชา สอดคล้องกับที่ โชคชัย ทวีเจริญพันธ์ (2556) และ นักรบ พิมพ์ขาว (2551) ได้นำเสนอไว้ในภาพรวมของกลยุทธ์ทางการตลาดในการดำเนินธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา และ 2. ด้านการบริการ ซึ่งได้แก่ ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ และเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ตามระเบียบการขอจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชา (โรงเรียนนอกระบบกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ) ด้านการบริหารบุคลากรในการให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อแนะนำหลักสูตรการเรียนให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน การให้บริการด้วยใจ และการเอาใจใส่ดูแลผู้เรียน รวมถึงด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอกที่โรงเรียนกวดวิชาอาจได้รับคำร้องขอความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาจึงควรใส่ใจในมาตรฐานการให้บริการที่กล่าวมาข้างต้นเสียก่อน และเมื่อโรงเรียนมีความพร้อมด้านมาตรฐานแล้วจึงดำเนินกลยุทธ์ด้านการสื่อสารผสมผสานกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือต่อไป

1.2 ผู้ศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ควรเข้าใจว่าโรงเรียนกวดวิชาเป็นธุรกิจเอกชน การบริหารงานเพื่อให้อยู่รอดในระดับเศรษฐกิจจึงมี

ความสำคัญมากสำหรับโรงเรียนกวดวิชา และแม้ว่าโรงเรียนกวดวิชาใหญ่ๆ บางแห่งจะมีสาขาไปในหลายจังหวัด แต่ในทางระเบียบการขอจัดตั้งนั้นโรงเรียนกวดวิชาแม้จะดูเหมือนเป็นโรงเรียนเดียวกัน แต่ก็มิได้เรียกโรงเรียนกวดวิชาที่เปิดสาขาในจังหวัดต่างๆ ว่าเป็นสาขาของโรงเรียนกวดวิชาหนึ่งๆ หากแต่คือโรงเรียนกวดวิชาอีกหนึ่งแห่ง ดังนั้นการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชาในระเบียบการขอจัดตั้งจึงต้องอาศัยความอยู่รอดในแต่พื้นที่ที่จัดตั้งด้วย แนวทางของการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม จึงมุ่งเน้นความเป็นชุมชนสังคมที่โรงเรียนกวดวิชาแต่ละแห่งสังกัดอยู่จริง ไม่อ้างอิงถึงการรวมศูนย์เข้าไปที่สำนักงานใหญ่กับสาขาต่างๆ

1.3 จากการค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนกวดวิชาผู้วิจัยยังไม่พบงานวิจัยชิ้นใดที่ศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม งานวิจัยชิ้นนี้จึงมีเป้าหมายในการเสนอกลยุทธ์ที่เริ่มตั้งแต่มาตรฐานการให้บริการของโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งคือกลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชา ที่เป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนา ปรับปรุงมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชาให้ดีขึ้นก่อน แล้วจึงเริ่มไปสู่กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวดวิชา ที่เกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร และกลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน ที่เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา ทั้งนี้กลยุทธ์ที่ 2 และ 3 ไม่ถือเป็นลำดับความสำคัญจำเป็นในการดำเนินการ หากแต่สามารถดำเนินการไปพร้อมๆ กันได้ หรือผู้บริหารจะเลือกดำเนินการในบางกลยุทธ์ที่โรงเรียนมีศักยภาพก่อนก็ได้เช่นกัน

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาที่มองเห็นความสำคัญของการนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาไปใช้ควรปรับทัศนคติในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาว่านับจากนี้เป็นการดำเนินงานของโรงเรียนกวดวิชาจะเป็นไปเพื่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจการของโรงเรียนกวดวิชา การลงมือในเบื้องต้นอาจต้องอาศัยการปรับมุมมองของทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากร จึงควรทำแบบค่อยเป็นค่อยไป และผู้บริหารต้องตระหนักว่าการแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมนี้มิใช่การสร้างภาพแบบฉาบฉวย มิใช่การทำเพื่อเอาหน้าหรือตามกระแส หากแต่ต้องเป็นการทำด้วยใจที่บริสุทธิ์ ปราศจากดีหวังดีต่อสังคม เพื่อนำพาโรงเรียนกวดวิชาไปสู่การเป็นองค์กรที่ดีงาม แต่ถ้าเมื่อไรผู้บริหารไม่เข้าใจในแนวคิดของการดำเนินงานธุรกิจเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว การทำกิจกรรมเพื่อสังคมก็จะเป็นไปเพื่อการสร้างภาพแบบฉาบฉวย ใช้กิจกรรมต่างๆ เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่า องค์กรของท่านเป็นซีเอสอาร์เทียม ดังนั้นการดำเนินงานจึงต้องค่อยเป็นค่อยไป อดทนต่อภาระที่จะทำความดี สังคมความดี ความรับผิดชอบต่อสังคม และปรับทัศนคติของบุคลากรรอบข้างไปเรื่อยๆ เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องจนกลายเป็นการหล่อหลอม และ

หลอมรวมวัฒนธรรมการทำงานที่ดีภายในองค์กร เมื่อภายในดีแล้วก็จะสามารถส่งผ่านค่านิยมอันดีงามให้คนภายนอกได้รับรู้ เผยแพร่เรื่องราวดีๆ ได้ต่อไปอย่างยั่งยืน นำไปสู่การยอมรับ การสนับสนุนจากสังคมแวดล้อมอย่างไม่สิ้นสุดต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยนำเสนอกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย แต่ไม่ได้ศึกษาผลของการนำกลยุทธ์ไปใช้ ดังนั้นการศึกษากครั้งต่อไป อาจศึกษาเชิงสำรวจความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนกวดวิชาโดยใช้กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ผู้วิจัยนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดในการสำรวจได้ หรือศึกษาเกี่ยวกับผลของการนำกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ในโรงเรียนกวดวิชา โดยอาจทำเป็นกรณีศึกษา เพื่อหาทางพัฒนา และปรับปรุงกลยุทธ์ให้ดียิ่งขึ้น

2.2 การศึกษาครั้งนี้ไม่ได้แบ่งขนาดของโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดหนึ่งในการวิจัย เนื่องจากต้องเก็บข้อมูลวิจัยในระดับกว้างคือ กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนกวดวิชาทั่วประเทศ การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจมุ่งหากกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนกวดวิชาขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ โดยแบ่งขนาดจากพื้นที่ใช้สอยที่ระบุไว้ในระเบียบการขอจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชา

2.3 ในปัจจุบันพบว่า โรงเรียนกวดวิชาบางแห่งได้นำรูปแบบการบริหารภาพลักษณ์ขององค์กรธุรกิจเข้ามาโดยการว่าจ้างหน่วยงานภายนอกในการสร้างภาพ ทำข่าวประชาสัมพันธ์ และการสร้างตราสินค้าให้แก่โรงเรียนกวดวิชา (Brand Building) ผู้ที่สนใจสามารถศึกษาวิจัยในการติดตามผลการดำเนินงานการสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียนกวดวิชาเหล่านั้นได้ รวมทั้งศึกษาว่าการนำรูปแบบเชิงธุรกิจมาใช้กับสถานศึกษาส่งผลอย่างไรต่อการบริหารการจัดการบ้าง ซึ่งอาจจะมีทั้งผลดีคือการสร้างแบรนด์ให้แก่โรงเรียนได้ระยะเวลาอันรวดเร็ว ได้ประสิทธิภาพสูง แต่ในอีกข้อสังเกตหนึ่งที่ผู้วิจัยพบคือ อาจเป็นเพียงแค่การสร้างภาพแบบฉาบฉวยโดยหยิบยกประเด็นทางความรับผิดชอบต่อสังคมมาเป็นฉากในการสื่อสารองค์กรดังเช่นที่ปรากฏในคำว่า ซีเอสอาร์เทียมของธุรกิจอื่นๆ เพื่อผลประโยชน์ทางการตลาดและการเพิ่มยอดขายได้เช่นกัน

2.4 สำหรับกลยุทธ์ SCAN Strategy ที่ผู้วิจัยค้นพบนี้ สามารถนำไปแยกย่อยวิจัยหากกลยุทธ์ในมิติที่สลับลงไปในกลุ่มต่างๆ ได้แก่ การยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชา (Tutorial School Standard Improvement) ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น หรือกลยุทธ์การส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวดวิชา สามารถโยงไปถึงแนวคิดภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) ก่อให้เกิดชื่อเสียงหรือภาพการจดจำขององค์กร (Corporate Reputation) ได้ ซึ่งจะทำให้ศึกษาในระดับที่กว้างขึ้นและครอบคลุมเรื่องภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กรได้มากขึ้น สำหรับกลยุทธ์

การสนับสนุนกิจกรรมทางวิชาการต่างๆ (Academic Support) อาจศึกษาวิธีการดำเนินกิจกรรมในรูปแบบที่แปลกใหม่ หรือการสนับสนุนวัฒนธรรมต่างๆ (Promoting Cultural Activities) ในแต่ละโอกาส รวมถึงวิธีการเลือก การดำเนินงาน และโครงการกิจกรรมในแต่ละปี ซึ่งอาจสร้างเป็นแก่น (Theme) ของการดำเนินกิจกรรมในแต่ละปีของโรงเรียนกวดวิชา เกิดเป็นมโนทัศน์ (Concept) และเป็นเป้าหมายระยะสั้น (Short Term Goal) ในแต่ละปีของโรงเรียนกวดวิชา จากนั้นก็สามารถเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ตามประเด็นหรือกระแสปัจจุบัน และสุดท้ายกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือรอบด้าน (Collaborative Networks) ของโรงเรียนกวดวิชาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริการจัดการเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้านของโรงเรียนกวดวิชาภายใต้ทฤษฎีเครือข่ายทางสังคม (Social Network Theories) ได้อีกด้วย