

# กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชา เพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

## Management Strategies of Tutorial Schools for the Promotion of Corporate Social Responsibility

เอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์, ปิยพงษ์ สุมตติกุล และ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์



### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (2) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม (3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ประชากรคือโรงเรียนกวดวิชาที่จดทะเบียนจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชาไว้กับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 1,664 โรงเรียนทั่วประเทศ มีกลุ่มตัวอย่างจากวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น จำนวน 313 โรงเรียน เก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม วิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคำนวณค่าดัชนี PNI Modified แล้วนำมาจัดเรียงความต้องการจำเป็น เพื่อใช้ในการกำหนดร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT Matrix Analysis และปรับแก้ข้อมูลตามผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิ 15 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า (1) โดยภาพรวมโรงเรียนกวดวิชามีการบริหารงานตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับจริยธรรมและมีจุดเด่นเรื่องมนุษยชนด้วยการปฏิบัติที่ดีต่อบุคลากรภายในองค์กร ผู้ใช้บริการ และแบ่งปันความรู้สู่ชุมชน (2) โรงเรียนกวดวิชาที่มีจุดแข็งในเรื่องวิชาการ มีหลักสูตรที่ทันสมัย และการให้บริการที่ดี และ (3) กลยุทธ์ที่โรงเรียนกวดวิชาควรนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมี 4 กลยุทธ์หลัก โดยใช้ชื่อเรียกเป็น SCAN Strategy ได้แก่ (1) กลยุทธ์ยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชา (2) กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวดวิชา (3) กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมวิชาการและส่งเสริมกิจกรรมทางวัฒนธรรม และ (4) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชา, ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร, ซีเอสอาร์, โรงเรียนกวดวิชา



## Abstract

The objectives of the study are (1) to investigate the current situations and the expected situations of the tutorial school management by social corporate responsibility concept (2) to analyze the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the tutorial school management by social corporate responsibility concept and (3) to develop the management strategies of tutorial schools for the promotion of corporate social responsibility. The population of this study is the tutorial schools enrolling in Office of the Private Education Commission 1,664 in Thailand. The 313 samples were collected by stratified random sampling in order to provide the quantitative data from the questionnaires. The quantitative data were analyzed by mean, standard deviation, and then process by using PNI<sub>Modified</sub> index in order to rank the needs identifications. Furthermore, the strategy was created by applying the SWOT Matrix analysis and gradually modifying the strategy based on the comments derived from in-depth interview of 15 experts. The analysis found that (1) overall, tutorial schools were managing based on the ethic level of corporate social responsibility concept (2) the strengths of tutorial schools were the academics, updated courses, and good services, (3) The management strategies of tutorial schools for the promotion of corporate social responsibility were suggested in four major strategies which are (1) the strategy of raising the tutorial-school standard (2) the strategy of image and confidence promotion of the tutorial school (3) the strategy of academic support and promoting cultural activities strategy and 4) the strategy of creating the collaborative networks.

**Keywords:** management strategies of tutorial schools, social corporate responsibility, CSR, tutorial schools



## ความนำ

การศึกษาเป็นวิถีแห่งการสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ ในประเทศไทยการได้เข้าศึกษาในสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นค่านิยมที่ปรากฏอยู่ในสังคมไทยมานาน ผู้ปกครองส่วนใหญ่มุ่งส่งเสริมการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถที่จะทำให้บุตรหลานสอบผ่านการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในทุกระดับ โรงเรียนกวดวิชาได้เข้ามาเติมเต็มความต้องการเหล่านี้ซึ่งสะท้อนให้เห็นค่านิยมที่ว่าการศึกษาจะแบ่งกลุ่มคนให้แตกต่างกันออกไป และสังคมจะให้การยอมรับคนตามฐานะตามความแตกต่างในด้านเศรษฐกิจของครอบครัวหรือสังคมที่สังกัดอยู่ และด้านหน้าที่การงาน หากความแตกต่างเหล่านี้มีสูง ก็จะไปสู่ความพยายามที่จะเลื่อนฐานะทางสังคม เช่น เมื่อแบ่งจากฐานะเศรษฐกิจว่ามีระดับใกล้เคียงกันแล้ว ก็อาจจะแบ่งต่อไปว่าระดับการศึกษาที่ได้รับมาจากสถาบันใด หรือมหาวิทยาลัยใด

(ไพฑูรย์ สินลารัตน์ อ่างใน ศิล มติธรรม, 2544) ทำให้รูปแบบการศึกษาได้มุ่งแข่งขันสอบเข้าศึกษาในโรงเรียนชื่อดังไปจนถึงมหาวิทยาลัยปิดของรัฐ ผู้ที่สอบเข้าศึกษาต่อได้จะได้รับการยกย่องจากครอบครัว กลุ่มเพื่อน และสังคมรอบตัว ส่วนการแข่งขันเพื่อเข้าสู่สาขาวิชาต่างๆ ที่ได้รับความนิยมจากตลาดแรงงาน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ได้รับคามนิยมรุนแรงไม่แพ้กัน เพราะนั่นหมายถึงรายได้จากการประกอบอาชีพหลังจากสำเร็จการศึกษาในสายงานต่างๆ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดการแข่งขันสอบเข้าศึกษาต่อในระดับต่างๆ

สภาพที่เด็กนักเรียนต้องคร่ำเคร่งกับการศึกษาและภาพของการเข้าใช้บริการกวดวิชาจึงเป็นสภาพที่คนกลุ่มหนึ่งในสังคมได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก โดยมุ่งความสนใจไปในแง่มุมที่ว่า การกวดวิชาเป็นปัญหาของระบบการศึกษา ทำให้เด็กไทยเกิดความเครียดเพิ่มภาระค่าใช้จ่ายให้แก่เด็กและผู้ปกครอง และทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับครอบครัวลดน้อยลง ทำให้

ในการควบคุมการขยายตัวของโรงเรียนกวดวิชาจึงเริ่มมีขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2512 ดำเนินเรื่อยมาถึง พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แม้จะมีความจริงจังเพื่อหาทางลดอัตราการเรียนกวดวิชาของเด็กนักเรียนทั้งระดับประถมและมัธยมศึกษา เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบการสอบคัดเลือกจากระบบคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาสถาบันอุดมศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ โดยเฉพาะกับนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่มุ่งกวดวิชาเพื่อสอบเข้ามหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงของประเทศ อย่างไรก็ตามสิ่งที่เกิดขึ้นจริงกลับมีแนวโน้มที่สวนกระแสนโยบายที่มีต่อโรงเรียนกวดวิชาของภาครัฐอย่างสิ้นเชิง เห็นได้จากจำนวนของโรงเรียนกวดวิชาและจำนวนนักเรียนที่เข้าใช้บริการได้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในขณะนั้นก็พบบทสรุปของความพยายามที่ไม่สัมฤทธิ์ผลในการลดจำนวนการกวดวิชา หากแต่ดันตอที่แท้จริงของปัญหาในระบบการศึกษาต่างหากที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ไม่ว่าจะเป็นความไม่เท่าเทียมกัน และความด้อยคุณภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา หรือการเรียนการสอนในระบบยังไม่สามารถทำให้นักเรียนทำข้อสอบได้มากเท่าที่ควร รวมทั้งแนวทางการวัดและประเมินผลที่เน้นให้เด็กท่องจำเพื่อสอบมากกว่าการคิดวิเคราะห์ และสังเคราะห์อย่างมีเหตุผล

จากสาเหตุที่ว่าธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในปัจจุบันยังมีแนวโน้มที่จะขยายตัวอย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะมีนโยบายในการเปลี่ยนแปลงระบบการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับรูปแบบที่นำผลการเรียนในชั้นเรียนมารวมกับคะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัยเพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียน ด้วยความหวังที่ว่านักเรียนจะไม่ทิ้งความสนใจในห้องเรียนไปมุ่งเรียนแต่กวดวิชา ก็ไม่ทำให้ความต้องการเรียนกวดวิชาของเด็กนักเรียนลดลงได้จากสถิติของการขอจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชา (สช.) และมูลค่าตลาดธุรกิจสถาบันกวดวิชา (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย และฝ่ายวิจัยธุรกิจ ธนาคารกรุงไทย อ้างใน ยุทธพิงศ์ จิว, 2554: 66) มีตัวเลขเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากในช่วงเวลา 10 ปี (พ.ศ. 2544-2554) จาก 1,200 ล้านบาท เพิ่มขึ้นเป็นประมาณ 8,000 ล้านบาท จึงเป็นตัวบ่งชี้ได้ว่าโรงเรียนกวดวิชากำลังได้รับความนิยมและมีผู้เรียนใช้บริการเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ตราบใดที่ยังไม่มีการแก้ไขปัญหา

ความไม่เท่าเทียมกันของคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ก็จะเป็นสาเหตุหลักที่จะผลักดันให้พ่อแม่ผู้ปกครอง ตลอดจนเด็กนักเรียนต้องสอบเข้าแข่งขันในสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงที่มีความพร้อมในการจัดการศึกษาและสิ่งแวดล้อมที่ดีกว่า ต้นตอของปัญหาเหล่านี้ก็จะยังทำให้โรงเรียนกวดวิชายังเป็นที่ต้องการในแวดวงการศึกษาไทย จนกว่าจะถึงเวลาที่รัฐจะสามารถยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั่วประเทศให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน

ปัจจุบันมีโรงเรียนกวดวิชาก่อตั้งเพิ่มขึ้นทุก ๆ ปี โดยจากข้อมูลในปี พ.ศ. 2549 รายงานว่ามีโรงเรียนกวดวิชาทั่วประเทศไทยที่จดทะเบียนอย่างถูกต้องอยู่ประมาณ 1,000 โรง จากการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ในปี พ.ศ. 2554 พบว่ามีโรงเรียนกวดวิชาทั้งสิ้น 1,664 โรง เป็นโรงเรียนกวดวิชาในเขตกรุงเทพมหานคร 381 โรง และส่วนภูมิภาค 1,262 โรง (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2554 สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มกราคม 2554) จากนั้นสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาธิการเอกชน กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบได้ประกาศข้อมูลล่าสุดของโรงเรียนกวดวิชาในเขตกรุงเทพมหานครไว้จำนวน 455 โรง แต่ยังไม่มีการประกาศข้อมูลโรงเรียนกวดวิชาส่วนภูมิภาคเพิ่มเติม จึงพอประมาณการได้ว่าในปี พ.ศ. 2556 มีโรงเรียนกวดวิชาทั่วประเทศโดยประมาณ 1,717 โรง (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาธิการเอกชน, 2556 สืบค้นเมื่อวันที่ 25 มกราคม 2556) โรงเรียนกวดวิชาในประเทศไทยและกระแสความเปลี่ยนแปลงในการบริหารธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น ทำให้ผู้วิจัยพบว่า ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชานั้นได้ปรับปรุงมาเป็นลำดับ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานโรงเรียนเอกชนประเภทกวดวิชา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 ที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นรูปแบบมาตรฐานของการจัดตั้งและดำเนินกิจการโรงเรียนกวดวิชาให้มีแนวปฏิบัติอันเป็นมาตรฐานจากนโยบายของภาครัฐ และจากการพัฒนาปรับปรุงการให้บริการของผู้ประกอบการโรงเรียนกวดวิชาเพื่อ

การแข่งขันทางการตลาดที่เข้มข้นมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของวิธีการเรียนการสอน การใช้สื่อการเรียนการสอนผสมกับเทคโนโลยีการเรียนการสอนที่ทันสมัยดึงดูดใจให้ผู้เรียนติดตามบทเรียนได้ยาวนานมากขึ้น (พิชัย สมส่งสวัสดิ์, 2552) เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาให้ดีขึ้น และดำเนินไปสู่การเป็นองค์กรที่ดั่งาม ประกอบธุรกิจภายใต้คุณธรรมและจริยธรรม ตามปรัชญาของการศึกษาที่ไม่มุ่งแสวงหากำไรส่วนตน แต่เน้นการคืนกำไรให้แก่สังคม การรายงานผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งบรรยายข้อค้นพบเบื้องต้นของกลยุทธ์การบริหารธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมให้เดินหน้าไปอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นไปสู่เส้นทางที่เหมาะสมแห่งการเป็นองค์กรที่ดำเนินงานด้วยรับผิดชอบต่อสังคม อันนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนกวดวิชา และได้รับการยอมรับที่เพิ่มขึ้นจากสังคม พร้อมทั้งจะเป็นฟันเฟืองหนึ่งในการผลักดันสังคมไปสู่สังคมฐานความรู้ (knowledge-based society) ในอนาคต

## 1. การบริหารโรงเรียนกวดวิชา

ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้ระบุไว้เกณฑ์การแบ่งงานการบริหารจัดการโรงเรียนไว้ 4 ด้านตามข้อความในหมวดที่ 5 ส่วนที่ 1 การบริหารและการจัดการศึกษาของภาครัฐ มาตรา 39 ได้ระบุไว้ถึงการจัดการศึกษาใน 4 ด้าน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งมีความสอดคล้องกับส่วนที่ 3 มาตรา 43 ที่กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์เช่นเดียวกับสถานศึกษาของภาครัฐ จึงเป็นที่อนุมานได้ว่าภาระงานทั้ง 4 ด้าน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติตามหมวดที่ 5 การบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 39 ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป สามารถใช้เป็นแนวทางในการเก็บข้อมูลได้ และจากการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยยังไม่พบเอกสารที่รวบรวมภาระงานด้านการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชาไว้อย่างชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามพบว่าในเอกสารต่างๆ เหล่านั้น (สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2545; ดวงกมล บุญโฉลก,

2546; ประภาวัลย์ ชวนไชยะกุล, 2546; ปณิธิ มากซุง, 2547; อุดมเดช ชาแก้ว, 2547; นริศรา สุปรภากร, 2549; สุดารัตน์ ศิริเมือง และน้ำฝน กัลญา, 2549; ชวภณ ปานมีทรัพย์, 2550; สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2550; นักรบ พิมพ์ขาว, 2551; ลลิตา นภารัตน์, 2551; วัฏฏะ, 2552; สุวิมล จีระทรงศรี, 2552; และเอกชัย กี่สุขพันธ์, 2552) เป็นแหล่งข้อมูลที่ผู้วิจัยใช้ศึกษา และพบว่าภาระงานการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชานั้นสอดคล้องตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้ระบุไว้ หากยังมีประเด็นที่พบได้เพิ่มเติมเนื่องจากโรงเรียนกวดวิชาที่มีระบบเป็นการศึกษาที่ดำเนินโดยภาคเอกชนซึ่งต้องมีการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดทางธุรกิจ จึงมีงานด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดที่เป็นปัจจัยสำคัญ จึงสามารถสังเคราะห์เอกสารเหล่านั้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางเกี่ยวกับภาระงานในการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชาไว้ 7 ด้าน ครอบคลุมงานต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) ด้านพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน ประกอบด้วยงานต่างๆ ดังนี้ (1) งานพัฒนาหลักสูตร (2) งานปรับปรุงหลักสูตร (3) งานประเมินผลหลักสูตร (4) งานจัดการเรียนการสอน (5) งานสื่อวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน (6) งานวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน (7) งานทะเบียนและสถิติ (8) งานแนะแนว

2) ด้านอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยงานต่างๆ ดังนี้ (1) งานวางแผนอาคารสถานที่ (2) งานซ่อมบำรุงรักษาอาคาร (3) งานช่างซ่อมและทำนุบำรุง (4) งานรักษาความปลอดภัย (5) งานด้านความสะอาดและสุขอนามัย (6) งานด้านสภาพแวดล้อมบริเวณโรงเรียน

3) ด้านบริหารกิจการนักเรียน งานรับและลงทะเบียนนักเรียนประกอบด้วยงานต่างๆ ดังนี้ (1) งานแนะนำหลักสูตรการเรียนอย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน (2) งานกิจกรรมนักเรียน (3) งานบริการและสวัสดิการนักเรียน เช่น น้ำดื่ม ทูนาการศึกษา เป็นต้น

4) ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้ (1) งานด้านการส่งเสริมกิจกรรมทางกาย (2) งานด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์ (3) งานด้านการสื่อสารองค์กรและการบริหารจัดการตราสินค้า

5) ด้านธุรการและบริหารทั่วไป งานเอกสาร ประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้ (1) งานจัดซื้อ จัดจ้าง (2) งานพัสดุ ครุภัณฑ์ (3) งานต้อนรับและให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียน (4) งานประกาศข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของโรงเรียน (5) งานบัญชีและการเงิน โรงเรียน เช่น การตรวจสอบภายใน งานคลังสินค้า และทรัพย์สิน

6) ด้านบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้ (1) งานวางแผนอัตรากำลังคน (2) งานสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (3) งานเงินเดือนและสวัสดิการ (4) งานให้รางวัลและความก้าวหน้า (5) งานฝึกอบรมและพัฒนา

7) ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอกประกอบด้วยงานต่าง ๆ ดังนี้ (1) งานบริการชุมชน เช่น บริการวิชาการแก่หน่วยงานหรือองค์กรภายนอก (2) งานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่น (3) งานด้านการอนุรักษ์ประเพณีประจำชาติและท้องถิ่น (4) งานส่งเสริมและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น

## 2. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ปัจจุบันกระแสความสนใจในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้รับความสนใจมากขึ้นจากผู้บริโภคไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความปลอดภัยจากสินค้าหรือบริการที่ได้รับการนำเสนอจากผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการ ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว ประเด็นเหล่านี้ได้รับความสำคัญเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งธุรกิจหลายต่อหลายแห่งก็ได้หยิบประเด็นเหล่านี้ขึ้นมาสื่อสารให้แก่ผู้บริโภคและสังคมได้รับทราบเพื่อสร้างความสบายใจและสร้างภาพลักษณ์การยอมรับจากสังคม โดยมุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมที่ส่งผ่านความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น เพื่อให้องค์กรได้รับการยอมรับและยืนหยัดได้อย่างยั่งยืน

การเจริญเติบโตของธุรกิจหนึ่ง ๆ มาจากการพัฒนาองค์กรให้มีความ “เก่ง” อยู่ในตัว ในขณะที่การพัฒนาองค์กรให้มีความ “ดี” อยู่ในตัว จะก่อให้เกิดความยั่งยืนของธุรกิจนั้น ๆ สำหรับแนวคิดในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จะมุ่งไปที่การสร้างให้องค์กรมีความ “ดี” ที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนของการดำเนินงาน กระแสความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในเมืองไทยได้รับการจุดประกายขึ้นเป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่อง และได้บรรจุเป็นแนวปฏิบัติที่ผนวกเข้ากับการดำเนินธุรกิจ นอกเหนือไปจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบที่อยู่นอกกระบวนการทางธุรกิจ เช่น การบริจาค หรือการอาสาช่วยเหลือสังคมทั้งในบริบททั่วไปและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เจกเช่นที่ผ่านมาทั้งนี้คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทที่จดทะเบียน (2551, หน้า 6-7) ได้นิยาม CSR (corporate social responsibility) หรือเรียกเป็นภาษาไทยว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หมายถึง การดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคม และสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทั้งนี้การปฏิบัติตามนิยาม CSR ที่สามารถยกระดับตนเองไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้เป็นผลสำเร็จ โดยไม่ผิดศีลธรรมจรรยา ไม่เบียดเบียนทุกฝ่าย ย่อมสร้างสรรค์ความสุขที่แท้จริงให้กับทั้งตนเอง ธุรกิจ รวมทั้งสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

จากสาเหตุเบื้องต้นผู้บริหารและองค์กรต่าง ๆ ควรพิจารณาบทบาทบทบาทและขอบเขตในการดำเนินงานเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่าง ๆ ขององค์กรว่าได้ทำด้านไปแล้ว และยังไม่ทำด้านใด อีกทั้งจะรักษาบทบาทที่แสดงออกเหล่านั้นให้คงอยู่ต่อไปได้อย่างไร ยิ่งไปกว่านั้นควรพิจารณาให้การแสดงออกความรับผิดชอบต่อสังคมเหล่านั้นสามารถแสดงออกไปสู่สังคมได้อย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เป้าหมาย นโยบาย ตลอดจนการดำเนินงานและกิจกรรมมีความสอดคล้องประสานเกี่ยวโยงกัน และมุ่งไปสู่พันธกิจขององค์กรที่คาดหวังไว้ในระดับสูงสุด

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548, หน้า 176) ได้จัดประเภทการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในด้านต่าง ๆ ไว้ดังต่อไปนี้

**1. ความรับผิดชอบต่อสุขภาพและสวัสดิภาพของบุคคล** ผู้ประกอบต้องมีความตระหนักว่าสินค้าหรือบริการขององค์กรต้องไม่มีกระทบหรือมีอันตรายต่อสุขภาพของผู้ใช้บริการทั่วไป มีการควบคุมมาตรฐานการผลิตตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งตัวอย่างทั้งสองนี้จัดเป็นความรับผิดชอบต่อระดับความรับผิดชอบต่อกฎหมาย เป็นต้น

**2. ความรับผิดชอบต่อด้านคุณภาพและบริการ** สินค้าหรือบริการต้องมีคุณภาพ มีคุณลักษณะที่เป็นไปตามข้อกำหนดและมาตรฐาน สามารถให้ผู้บริโภคมีโอกาสทดลองใช้ มีการรับคืนหรือเปลี่ยนสินค้าในกรณีที่สินค้าไม่ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมถึงการให้บริการหลังการขายและรับประกันคุณภาพตามที่กล่าวอ้าง ซึ่งจัดเป็นระดับความรับผิดชอบต่อกฎหมายและด้านจริยธรรม

**3. ความรับผิดชอบต่อข้อมูลข่าวสาร และการศึกษา** การให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ และรายงานข่าวสารที่จำเป็นแก่บุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การให้ความรู้ในด้านสินค้าหรือบริการแก่ผู้บริโภคอย่างถูกต้องและครบถ้วน การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาในด้านต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์แก่สังคม ซึ่งจัดเป็นระดับความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม ตัวอย่างเช่น การที่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เปิดเผยแพร่ข้อมูลขององค์กรต่อสาธารณชนตามระเบียบที่กำหนด จัดเป็นระดับความรับผิดชอบต่อกฎหมาย และในบางกรณีที่ระเบียบไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน การให้ข้อมูลนี้จัดเป็นความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม องค์กรอาจเลือกเปิดเผยข้อมูลที่เห็นว่าสำคัญ และเป็นประโยชน์หรืออยู่ในความสนใจของประชาชน เป็นต้น

**4. ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม** การไม่ทำผิดกฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม การคำนึงถึงผลกระทบของการดำเนินกิจการที่อาจมีต่อสิ่งแวดล้อม มีดำเนินการป้องกัน ประเมินผล ติดตามผล ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดความผิดพลาดได้อย่างทันที่และ

มีประสิทธิภาพแก่ชุมชนแวดล้อม และแก่สังคมโดยรวม เป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นองค์กรที่ปลูกจิตสำนึกหรือกระตุ้นให้คนใส่ใจสิ่งแวดล้อมจากการกระทำขององค์กรที่มีต่อชุมชน

**5. ความรับผิดชอบต่อด้านศาสนาและวัฒนธรรม** สินค้าและบริการขององค์กรได้รับการออกแบบโดยคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ตลอดจนศาสนาของสังคม หากมีกรณีที่เกี่ยวข้องต่อการเข้าใจผิดหรือล่อแหลมต่อความเข้าใจของสังคม องค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจ ละเว้น หรือหลีกเลี่ยงตามควรแก่กรณี ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรควรสนับสนุนการทำนุบำรุงและเผยแพร่วัฒนธรรมอันเป็นที่ยึดเหนี่ยวทางใจ เป็นหลักยึดคุณค่าทางจิตใจให้แก่ผู้คนในสังคมด้วย ซึ่งจัดเป็นระดับความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรมและการเสียสละด้วยความสมัครใจ

**6. ความรับผิดชอบต่อสิทธิมนุษยชน** ได้แก่ การคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนของคนกลุ่มต่าง ๆ เช่น เด็ก สตรี คนชรา ผู้พิการ หรือผู้ด้อยโอกาสทางสังคม การมองเห็นว่าบุคคลกลุ่มต่าง ๆ เหล่านี้ควรมีสิทธิพื้นฐาน หรือสิทธิในการได้รับบริการที่เท่าเทียมกันตามความเหมาะสม จัดเป็นระดับความรับผิดชอบต่อด้านการเสียสละด้วยความสมัครใจ เป็นต้น

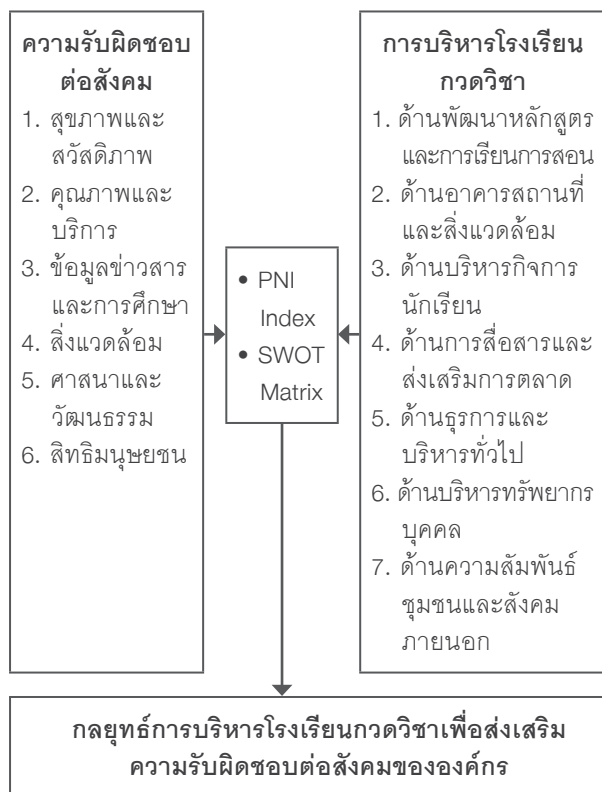
กล่าวโดยสรุป ความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถดำเนินการได้หลายด้าน องค์กรต่าง ๆ จะสามารถนำมาปรับใช้ให้เข้ากับวิถีการดำเนินงานขององค์กรของตน งานวิจัยชิ้นนี้จึงมุ่งค้นหากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมตามบนพื้นฐานของการดำเนินการในด้าน 6 ด้านที่กล่าวไว้

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียน  
กวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

### กรอบแนวคิดการวิจัย



### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

**ประชากร** คือโรงเรียนกวดวิชาที่ขึ้นทะเบียนกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 1,664 โรงเรียนทั่วประเทศ

**กลุ่มตัวอย่าง** คือโรงเรียนกวดวิชาที่ขึ้นทะเบียนกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Method) จากตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (วรวิณี แกมเกตุ, 2551, หน้า 287 และ หน้า 294) ได้โรงเรียนกวดวิชาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศ

313 โรงเรียน อย่างไรก็ตามตัวเลขที่แสดงนี้เป็นตัวเลขที่ผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ในช่วงก่อนที่ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามออกไปตามโรงเรียนต่างๆ ในช่วงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2555 จึงมีจำนวนประชากรโรงเรียนกวดวิชา 1,664 โรงเรียนทั่วประเทศ โดยแสดงการกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามเขต/ภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศไว้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1

แสดงการแบ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

| เขต/ภูมิภาค        | ประชากร      | กลุ่มตัวอย่าง (n) |
|--------------------|--------------|-------------------|
| กรุงเทพมหานคร      | 402          | 76                |
| เหนือ              | 264          | 50                |
| ตะวันออกเฉียงเหนือ | 283          | 53                |
| กลาง               | 475          | 89                |
| ใต้                | 240          | 45                |
| <b>รวม</b>         | <b>1,664</b> | <b>313</b>        |

การเก็บข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ผู้เรียน และผู้ปกครอง จำนวนละ 1 คน ต่อ 1 โรงเรียน จึงเก็บทั้งสิ้น 5 คนต่อ 1 โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

**การวิเคราะห์ข้อมูล** แบ่งเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามกรอบแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ทำโดยนำข้อมูลที่ได้จากเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ มาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อ นอกจากนี้ได้คำนวณค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> เพื่อระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification) จากสูตร  $PNI_{Modified} = (I - D)/D$  จากนั้นนำค่าที่ได้ในแต่ละข้อคำถามจากแบบสอบถามมาจัดเรียงลำดับความสำคัญตามประเด็นความต้องการจำเป็น

2. การศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2

เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้จัดลำดับความต้องการจำเป็นของประเด็นคำถามในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มในการวิเคราะห์ SWOT Matrix Analysis และจัดหมวดหมู่ของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่ได้ใหม่อีกครั้ง โดยอ้างอิงการคำนวณค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> สูงสุดลบด้วยค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> ต่ำสุด และหารด้วยจำนวนช่วงที่ต้องการคือ 3 ระดับ ได้แก่ สูง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.23-0.31) ปานกลาง (PNI<sub>Modified</sub> = 0.14-0.22) และต่ำ (PNI<sub>Modified</sub> = 0.05-0.13) การพิจารณา กลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> สูง เป็นจุดอ่อน (Weakness) / ภาวะคุกคาม (Threat) ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชา เพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นที่ต้องการการปรับปรุงพัฒนา จึงต้องนำประเด็นดังกล่าวมาพิจารณาในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัด จุดอ่อน (Weakness) หรือลดภาวะคุกคาม (Threat) สำหรับที่มีค่ากลุ่มที่มีค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> ปานกลาง และที่มีค่าดัชนี PNI<sub>modified</sub> ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการประเมินโดยใช้การวิเคราะห์แบบ SWOT Matrix Analysis แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ (สุวิมล ว่องวานิช , 2550) ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมต่อ

3. การศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เป็นขั้นตอนการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Qualitative Method) จากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนา กลยุทธ์

## ผลการวิจัย

1. ข้อมูลที่ได้จากผลการศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร พบว่า ปัจจุบันโรงเรียนกวดวิชา มีการบริหารตามแนวคิด

ความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับจริยธรรมและมีจุดเด่นในด้านสิทธิมนุษยชนด้วยการปฏิบัติตามกฎหมายที่ดีต่อบุคลากร และการให้บริการแก่ผู้เรียนในระดับที่ดีมาก โรงเรียนกวดวิชา มีความโดดเด่นในการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน รวมถึงคุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก แต่ยังมี การปฏิบัติด้านการสร้างเครือข่ายและปฏิสัมพันธ์กับ ชุมชนภายนอก การจูงใจและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา อยู่ในระดับต่ำ

2. ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า

2.1. จุดแข็งของการบริหารโรงเรียนกวดวิชา เพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม คือ มีหลักสูตรที่ทันสมัย บุคลากรมีคุณสมบัติและความสามารถในการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง เช่น มีเทคนิคการสอนที่ดี มีความรู้/คุณวุฒิตรงกับวิชาที่สอนทำให้ถ่ายทอดได้ตรงประเด็น

2.2. จุดอ่อนของการบริหารโรงเรียนกวดวิชา เพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นประเด็นเกี่ยวกับ การจูงใจและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง การจัดการด้านการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม

2.3. โอกาสที่จะส่งเสริมการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมได้แก่ การสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับชุมชนและสังคมภายนอก

2.4. ภาวะคุกคามที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นประเด็นเกี่ยวกับการจัดการด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยีการเรียนการสอน และการแบ่งปันองค์ความรู้สู่ชุมชนภายนอก และการสร้างความน่าเชื่อถือของโรงเรียนกวดวิชา

3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้วิจัยนำเสนอกลยุทธ์เบื้องต้นที่ได้จากการศึกษาวัตถุประสงค์ข้อ 1 และ 2 ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจากแบบสอบถามด้วยคำนวณค่าดัชนี PNI<sub>Modified</sub> เพื่อระบุ

ความต้องการจำเป็น (Needs Identification) นำมาจัดเรียงหมวดหมู่อีกครั้ง เพื่อร่างเป็นกลยุทธ์และเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 15 ท่าน จนได้ผลการวิจัยกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมในชื่อ SCAN Strategy โดยให้ S = Standards C = Communications A = Activities และ N = Networks ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชา** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้ดียิ่งขึ้น พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนกวดวิชาให้มีมาตรฐาน รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์รองที่ 1.1 ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยการใช้อาคารสถานที่และห้องเรียน ด้วยการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ การจัดระเบียบพื้นที่ใช้สอยในโรงเรียนและห้องเรียนให้สะอาดและเอื้อต่อการเรียนรู้ มีการติดตั้งกล้องวงจรปิดเพื่อรักษาความปลอดภัย มีเจ้าหน้าที่คอยตรวจตราความเรียบร้อยอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์รองที่ 1.2 ยกระดับมาตรฐานการจัดระเบียบการจราจร เพื่อดูแลสวัสดิภาพของผู้ที่มาใช้บริการและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของชุมชนใกล้เคียง ลดผลกระทบที่อาจเกิดจากการดำเนินงานของโรงเรียนกวดวิชา

กลยุทธ์รองที่ 1.3 ยกระดับมาตรฐานบุคลากร ด้านการบริหารของผู้บริหาร ด้านวิชาการของครูผู้สอน และด้านการบริการของพนักงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเพื่อการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ผู้เรียนและผู้ปกครองที่มาติดต่อ

กลยุทธ์รองที่ 1.4 พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้พัฒนาการเรียนการสอน การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อประโยชน์ของผู้เรียน และการเคารพสิทธิทางปัญญาของผู้คิดค้นนวัตกรรม รวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้

ในศตวรรษที่ 21 โดยภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (New Commission on the Skills of the American Workforce, 2007 อ้างใน Bellanca and Brandt, 2010)

**กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวดวิชา** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการนำสิ่งที่โรงเรียนกวดวิชาได้ทำเพื่อแสดงออกถึงความใส่ใจและรับผิดชอบต่อสังคมไปสื่อสารให้บุคคลทั่วไปได้รับรู้ เพื่อสร้างการยอมรับ ภาพลักษณ์ที่ดีและเป็นแรงกระตุ้น ผลักดันให้เกิดความสนใจในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์รองที่ 2.1 ชูศักยภาพของบุคลากรและโรงเรียนกวดวิชาให้เป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพของโรงเรียนกวดวิชาได้เป็นที่รู้จัก เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคมทั้งในวิชาชีพและความประพฤติอันดี

กลยุทธ์รองที่ 2.3 ประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงเรียนกวดวิชา โดยการใช้ช่องทางสื่อต่างๆ นำเสนอข้อมูล กิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมในเป็นที่รู้จักในวงกว้าง สร้างการยอมรับและภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่โรงเรียนกวดวิชา

**กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมวิชาการและส่งเสริมกิจกรรมทางวัฒนธรรม** เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งนำเสนอการปฏิบัติตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนกวดวิชา เพื่อก่อให้เกิดการแบ่งปันการเสียสละทรัพยากรที่โรงเรียนกวดวิชาได้จากความเสียสละด้วยความสมัครใจ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านแรงงาน ความสามารถ ความรู้ และทักษะของบุคลากรหรือเงินสนับสนุนต่างๆ เพื่อมอบโอกาสหรือส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ที่ดีให้แก่สังคม ซึ่งสอดคล้องกับที่ วีรพล รัตนภัสกร (2555, หน้า 134) กล่าวว่า นอกจากส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแล้ว โรงเรียนกวดวิชาต้องมีกิจกรรมที่เป็นการคืนกำไรให้แก่สังคมโดยอาจทำเองหรือร่วมมือกับผู้เรียน ผู้ปกครองในการจัดกิจกรรมร่วมกัน ผู้วิจัยพบว่า กลยุทธ์นี้ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์รองที่ 3.1 สนับสนุนกิจกรรมวิชาการ อันเป็นประโยชน์แก่สังคม เป็นการนำเอาจุดแข็งของโรงเรียนกวดวิชาด้านงานวิชาการมาใช้เป็นสื่อกลาง

ในสร้างประโยชน์ทางการศึกษาแก่สังคม โดยเริ่มจากให้บริการทางวิชาการในวิชาที่โรงเรียนกวดวิชาเชี่ยวชาญ การให้คำปรึกษาแนะแนวทางการศึกษาและการสอบ เพื่อศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของโรงเรียนกวดวิชา หรือการบริการให้ผู้สนใจได้มีโอกาสทดสอบความรู้ความสามารถของตนเองด้วยข้อสอบที่โรงเรียนกวดวิชาสร้างไว้เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการเรียนเสริมเพิ่มเติม หรืออาจเป็นสนับสนุนบริการวิชาการแก่สถานศึกษา และชุมชน เป็นการนำนวัตกรรมทางการศึกษาที่โรงเรียนกวดวิชาพัฒนาขึ้นไปใช้พัฒนาแบ่งปัน หรือเป็นแบบอย่างให้แก่สถานศึกษาอื่น ๆ ตามความเหมาะสม รวมถึงการให้บริการทางวิชาการแก่สถานศึกษาอื่น ๆ

กลยุทธ์รองที่ 3.2 สนับสนุนวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนและประเทศชาติ โรงเรียนกวดวิชาควรมีส่วนช่วยในการปลูกฝังและสืบทอดวัฒนธรรมหรือประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นและประเทศชาติให้แก่บุคลากร ผู้เรียน และประชาชนในท้องถิ่น

**กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน โดยใช้โรงเรียนกวดวิชาเป็นฐาน** เน้นการบริหารเพื่อส่งเสริมด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และข้อมูลระหว่างเครือข่าย การบริหารกิจการนักเรียน และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนกวดวิชา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์รองที่ 4.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชาด้วยกัน โดยการจัดตั้งสมาคมของโรงเรียนกวดวิชาเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ต่าง ๆ ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชา

กลยุทธ์รองที่ 4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชากับโรงเรียนในระบบหรือสถานศึกษาอื่น ๆ สนับสนุนให้บุคลากรได้ออกไปบริการวิชา หรือบริการแนะแนวความรู้แก่สถานศึกษาอื่น ๆ ภายนอกโรงเรียนกวดวิชา

กลยุทธ์รองที่ 4.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชากับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน จัดตั้งศูนย์ประสานงานเพื่อให้ความช่วยเหลือ อำนวย

ความสะดวกผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนที่ต้องการสนับสนุนจากโรงเรียนกวดวิชา เสนอแนะ ร้องเรียน หรือติชมการดำเนินงานของโรงเรียนกวดวิชา เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

โดยภาพรวมแล้ว SCAN Strategy ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไปนั้น มีเป้าหมายเพื่อกำหนดมาตรฐานเพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ที่อยู่ภายในโรงเรียนกวดวิชาและผู้ที่มาใช้บริการก่อนเป็นลำดับแรก จากนั้นเมื่อโรงเรียนกวดวิชามีความพร้อม ความมั่นใจในการดำเนินกิจการที่ดีแล้ว ก็จะนำไปสู่กลยุทธ์ที่จะสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นโดยใช้กลยุทธ์การส่งเสริมกิจกรรมเพื่อประโยชน์แก่สังคม รวมถึงการรวมตัวกันของเครือข่ายเพื่อประสานพลังในการขับเคลื่อนสังคมที่มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง และตระหนักถึงการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และสังคมที่โรงเรียนกวดวิชาสังกัดอยู่ เป็นการแสดงออกถึงความมีจริยธรรม และการเสียสละด้วยความสมัครเพื่อประโยชน์อันดีให้แก่สังคม ซึ่งถือเป็นระดับการแสดงออกของการรับผิดชอบต่อสังคมที่เป็นที่คาดหวังของกลยุทธ์ส่งเสริมการบริหารโรงเรียนกวดวิชา

## การอภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งเน้นการขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งถือว่าเป็นรูปแบบของการศึกษาเอกชนนอกระบบเป็นสถานศึกษาที่ดำเนินกิจการที่สนับสนุนนโยบายทางการศึกษาของประเทศไทยที่ต้องการปลูกฝังค่านิยมความรักในการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้างนิสัยที่รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) ให้แก่เยาวชนไทยตามวิสัยทัศน์ หลักการ และจุดมุ่งหมายที่ระบุไว้ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 4) โดยทั่วไปโรงเรียนกวดวิชาแล้วย่อมมีความโดดเด่นในด้านวิชาการ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่ไม่หยุดนิ่ง มีนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัย มีการปรับปรุงข้อมูลการเรียนการสอนให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย

การศึกษาของประเทศ เพราะจุดมุ่งหมายหลักของโรงเรียนกวดวิชา คือ การมุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้มีโอกาสปรับปรุงหรือพัฒนาทักษะด้านวิชาการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนรู้ในชั้นเรียน และเพิ่มโอกาสทางวิชาการในสอบเข้าเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น

แต่อย่างไรก็ตามวิสัยทัศน์หลักการ และจุดหมายของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ก็ยังมีความมุ่งหมายอื่น ๆ อีกที่โรงเรียนกวดวิชาสามารถร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนนโยบายทางการศึกษาได้ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการนำแนวคิดการบริหารธุรกิจเข้ามาผสมผสานกับการบริหารสถานศึกษาของโรงเรียนกวดวิชาจะสามารถหลอมรวมกันเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองความต้องการในเรื่องของการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม การมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะ และนำไปสังคมไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 4-6) ดังนั้นโรงเรียนกวดวิชาจึงเป็นอีกหนึ่งแรงสำคัญในการเป็นแบบอย่างที่ดีที่จะช่วยผลักดันค่านิยมอันดีงามเหล่านี้ให้แก่เยาวชน ผู้ปกครอง และชุมชนแวดล้อม ไม่เพียงแค่นั้น การดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ใส่ใจ ดูแล สังคมแวดล้อม จะเป็นพลังในการส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนกวดวิชาที่มีภาพลักษณ์ที่ดีแก่คนในสังคม สามารถ

สร้างการยอมรับสนับสนุนได้เพิ่มขึ้น หรือแม้ในภาวะวิกฤติต่าง ๆ หากโรงเรียนกวดวิชามีเครือข่ายที่ดี มีการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีแก่ชุมชนแล้ว โรงเรียนกวดวิชาย่อมจะได้รับภูมิคุ้มกันที่ดีในการได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนจากชุมชน และสังคมที่โรงเรียนกวดวิชาสังกัดอยู่

## ข้อเสนอแนะ

แนวทางของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชา เพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมที่นำเสนอในงานวิจัยหรือเป็นเสมือนแนวปฏิบัติที่จะให้ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาใช้พิจารณาประกอบการวางแผนการสื่อสารองค์กร และการสร้างตราสินค้า ซึ่งก็คือชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของโรงเรียนกวดวิชา ให้ดำเนินงานบริหารจัดการองค์กร เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของสังคม และพร้อมที่จะขับเคลื่อนตนเองไปสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society) เพื่อความยั่งยืนของสังคมไทยต่อไป

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจาก บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- ชวณ ปานมีทรัพย์. (2551). *แผนธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาคณิตศาสตร์ในย่านราชดำเนิน*. โครงการพิเศษของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงกมล บุญโกลก. (2546). *แผนธุรกิจสถาบันกวดวิชานิสิต*. โครงการพิเศษของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นักรบ พิมพ์ขาว. (2551). *คู่มือทำธุรกิจกวดวิชา แบบ Step by Step*. นนทบุรี: ไอดีซี อินโฟเน ดิสทริบิวเตอร์ เซ็นเตอร์.
- นริศรา สุปรการ. (2549). *การศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา*. โครงการพิเศษของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2548). *การจัดการสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- ปณิธิ มากซุง. (2547). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจการเข้าเรียนกวดวิชาของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนนวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกธุรกิจศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประภาวัลย์ ขวณไชยะกุล. (2546). *การศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการเรียนกวดวิชา: กรณีศึกษา นักเรียนโรงเรียนกวดวิชาเดอะติวเตอร์*. ปริญญานิพนธ์หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิชัย สมสงส์สวัสดิ์. (2552). ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชายังมีแนวโน้มเติบโต. *สารวิจัยธุรกิจธนาคารกรุงเทพ*. ปีที่ 13 (14).
- ยุทธพิงค์ จิว. (2555). *Effect! GROWTH MODEL. The Company*. ปีที่ 14 (1), 64-95.
- ลลิตา นภารัตน์. (2551). *การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนเปิดโรงเรียนสอนกวดวิชาคณิตศาสตร์ครูเซ่ง*. โครงการพิเศษของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิญญะ. (2552). *กวดวิชาอะไร...ที่ไหนดี?*. กรุงเทพฯ: เอกซ์ที บัค.
- วีรพล รัตนภาสกร. (2555). รูปแบบของการจัดการศึกษาตามกระบวนทัศน์ใหม่ของสถาบันกวดวิชาในประเทศไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 2(2) (กรกฎาคม-ธันวาคม), 129-138.
- ศีล มติธรรม. (2544). กวดวิชา: หนทางสู่มหาวิทยาลัย “ค่านิยม-ความจำเป็น” ของเด็กรุ่นใหม่. *วิทยาจารย์*. 100(3), 14-17.

- สุดารัตน์ ศิริเมือง และน้ำฝน กัลญา. (2549). *โรงเรียนกวดวิชาพรวาย*. กรุงเทพฯ: บิสชีเดีย.
- สุวิมล จีระทองศรี. (2552). *ผลสัมฤทธิ์ของการวิชาและการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สถิติประยุกต์และเทคโนโลยีสารสนเทศ) คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2545). *ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานโรงเรียนเอกชน ประเภทกวดวิชา พ.ศ. 2545*. ค้นจาก [http://www.opec.go.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4513&catid=20%3A2009-11-09-11-35-10&Itemid=28&lang=th](http://www.opec.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=4513&catid=20%3A2009-11-09-11-35-10&Itemid=28&lang=th)
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2550). *พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550*. ค้นจาก <http://kormor.obec.go.th/act/act066.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2554). *ชื่อ/ที่อยู่โรงเรียนกวดวิชา*. ค้นจาก [http://www.opec.go.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4539%3A2009-12-29-03-38-56&catid=14%3A2009-10-04-12-26-14&Itemid=12&lang=th](http://www.opec.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=4539%3A2009-12-29-03-38-56&catid=14%3A2009-10-04-12-26-14&Itemid=12&lang=th)
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2556). *รายชื่อโรงเรียนกวดวิชาภายใต้สังกัด กร*. ค้นจาก [http://www.nfe-opec.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=92:2012-04-23-20-27-29&catid=47:2012-04-23-20-24-27&Itemid=166](http://www.nfe-opec.com/index.php?option=com_content&view=article&id=92:2012-04-23-20-27-29&catid=47:2012-04-23-20-24-27&Itemid=166)
- อุดมเดช ชาแก้ว. (2547). *ทัศนคติและแนวโน้มพฤติกรรมของผู้ปกครองของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียนกวดวิชา SBC*. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2552). *หลักและกระบวนการจัดการด้านบริหารการศึกษา (Principles and management processes of educational administration)*. เอกสารประกอบการสอนวิชา 2747730 PRIN PROC ED ADMIN ระดับบัณฑิตศึกษา. ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bellanca, J. & Brandt, R. ed. (2010). *21st Century skills: Rethinking how students learn*. BrainSMART: Solution Tree.

