

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

นายเอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2555

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

MANAGEMENT STRATEGIES OF TUTORIAL SCHOOLS FOR
THE PROMOTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Mr. Ekamorn Iamsirirak

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริม
	ความรับผิดชอบต่อสังคม
โดย	นายเอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโท)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วัลย์พร ศิริภิรมย์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรพัฒน์ อรรถยุกติ)

เอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์ : กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม. (THE MANAGEMENT STRATEGIES OF TUTORIAL SCHOOLS FOR THE PROMOTION OF SOCIAL CORPORATE RESPONSIBILITY) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: อ.ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ.กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 438 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 2. เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม 3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ประชากรคือโรงเรียนกวดวิชาที่จดทะเบียนจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชาไว้กับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 1,664 โรงเรียนทั่วประเทศ มีกลุ่มตัวอย่างจากวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น จำนวน 313 โรงเรียน เก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถามวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และคำนวณค่าดัชนี PNI_{Modified} แล้วนำมาจัดเรียงความต้องการจำเป็น เพื่อใช้ในการกำหนดร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT Matrix Analysis และปรับแก้ข้อมูลตามผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิ 15 ท่าน

ผลการวิจัยพบว่า 1. โดยภาพรวมโรงเรียนกวดวิชาที่มีการบริหารงานตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับจริยธรรมและมีจุดเด่นที่เรื่องมนุษยชนด้วยการปฏิบัติที่ดีต่อบุคลากรภายในองค์กร ผู้ใช้บริการ และแบ่งปันความรู้สู่ชุมชน 2. โรงเรียนกวดวิชาจุดแข็งในเรื่องวิชาการ มีหลักสูตรที่ทันสมัย และการให้บริการที่ดี แต่ยังมีจุดอ่อนในด้านการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูและพนักงานในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาควรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้เป็นโอกาสในการแบ่งปันความรู้ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือต่างๆ เพื่อประสานพลังในการพัฒนาโรงเรียนกวดวิชา และ 3. กลยุทธ์ที่โรงเรียนกวดวิชาควรนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมี 4 กลยุทธ์หลัก โดยใช้ชื่อเรียกเป็น SCAN Strategy อันได้แก่ 1) กลยุทธ์ยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชา 2) กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวดวิชา 3) กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมวิชาการและส่งเสริมกิจกรรมทางวัฒนธรรม และ 4) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน อันเป็นแนวทางให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาได้นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมต่อไป

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา. ลายมือชื่อนิสิต.....
 สาขาวิชา.บริหารการศึกษา..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
 ปีการศึกษา..2555..... ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

5284494827 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : MANAGEMENT STRATEGIES / SOCIAL CORPORATE RESPONSIBILITY / CSR / TUTORIAL SCHOOL

EKAMORN IAMSIRIRAK: THE MANAGEMENT STRATEGIES OF TUTORIAL SCHOOLS FOR THE PROMOTION OF SOCIAL CORPORATE RESPONSIBILITY. ADVISOR: PIYAPONG SUMETTIKOON, Ed.D.
 CO-ADVISOR : PROF. EMERITUS PAITON SINLARAT, Ph.D., 438 pp.

This study was conducted by the sequential mixed method research, from quantitative to qualitative method. 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 (OPEC) 1,664 in Thailand. The 313 samples were collected by stratified random sampling in order to provide the quantitative data by the questionnaires. The quantitative data were analyzed into means, standard deviation, and then it was calculated in PNI_{Modified} 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 findings found that 1. overall, tutorial schools were managing based on the ethic level of corporate social responsibility concept; moreover, the outstanding point was the human rights from the good treatment toward the employees and the customers, and sharing the academic resources to the community 2. the strengths of tutorial schools were the academics, updated courses, and good services, still the weaknesses were the management of employees' morale in performance, both teachers and staffs, so the school administrators should integrate the innovation and technology to accept more opportunities for knowledge sharing and create the collaborative networks to develop the tutorial schools and 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 improving 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. The presented major strategies, called "SCAN Strategy", are to propose the pathways for the tutorial school administrators who need to encourage their own school goal to the corporate social responsibility concept in the valuable paradigm for the tutorial school administration.

Department : Educational Policy, Management and Leadership Student's Signature

Field of Study : Educational Administration Advisor's Signature

Academic Year : 2012 Co-Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้เนื่องได้รับการสนับสนุนทุนจาก “ทุน 90 ปีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช” และความอนุเคราะห์ของผู้ที่เกี่ยวข้องมากมาย เริ่มต้นจากขอขอบพระคุณอาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล สำหรับความเข้าใจ คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และศาสตราจารย์ ดร.พทุทธ์ ศิริบรรณพิทักษ์ ที่ให้คำแนะนำ และชี้แนะแนวทางให้งานวิจัยนี้ลุล่วงได้ตามศักยภาพของผู้วิจัย อีกทั้งท่านคณะกรรมการทุกๆ ท่านที่ให้แนวคิด เปิดโลกทัศน์ และกำลังใจในการกระตุ้นให้เกิดความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณที่ทุกๆ ท่านมองเห็นคุณค่าของงานวิจัยนี้ และเป็นคณาจารย์ตัวอย่างให้แก่กระผมในด้านการวิพากษ์วิจารณ์งานอย่างสร้างสรรค์จนทำให้งานผลงานวิจัยออกมาอย่างเหมาะสมที่สุด

กราบขอบพระคุณศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สินดารัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.กรรณิการ์ สัจกุล รองศาสตราจารย์อวยพร พานิช และรองศาสตราจารย์เมตตา วิวัฒนานุกูล ที่เป็นคุณครูต้นแบบแห่งแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองให้แก่ผม ทำให้ได้รับรู้ถึงความสุขในทุกๆ ครั้งที่ได้พบและได้ระลึกถึงพระคุณครู กระผมขอน้อมรับวิธีการและแบบอย่างอันงดงามของอาจารย์ทุกท่านในการดำเนินชีวิตบนเส้นทางวิชาชีพครูตลอดไป

ขอบพระคุณอาจารย์อนุสรณ์ ศิวะกุล อาจารย์พวงพรรณ ชันติธรรมมากร คุณเกษรา อมรวุฒิวร อาจารย์อากร สุวรรณพรม รองศาสตราจารย์ ดร.ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และท่านผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่เห็นคุณค่าของงานวิจัยชิ้นนี้ ให้โอกาสนักวิจัยรุ่น(มือ)ใหม่อย่างผมได้ลงมือทำ อีกทั้งยังเสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ทำให้เดินได้ตรงทางมากยิ่งขึ้น

ขอบคุณเพื่อนๆ นิสิต พี่แัท พี่ปุ๋ย พี่ริน พี่โชคก ฆาน พี่นิต และอ้อมที่เป็นกำลังใจเสมอ หงส์ที่ไม่เคยทิ้งกันตั้งแต่ปริญญาโทจนถึงเอก แล้วเราก็ทำได้อีกครั้ง ขอขอบคุณศิวิซ์ และโบว์จิ่ง ที่อยู่เคียงเสมอ คอยช่วยเหลืองานที่เหมือนจะเล็กน้อย แต่ยิ่งใหญ่เหลือเกินหากไม่มีทั้งสองคน เราคงไม่สามารถผ่านมันมาได้จนถึงวันที่ได้มีโอกาสพิมพ์เอกสารหน้านี้

กราบขอบพระคุณป้า แม่ อาโกว และเจ้เซอร์รี่สำหรับแรงสนับสนุน กำลังใจ และความเข้าใจที่มีให้อย่างมากมาย ผม โชคดีเหลือเกินที่ได้เกิดมาเป็นสายเลือดเดียวกับทุกๆ คน

สุดท้ายนี้ขออารทาคณาคุณพระศรีรัตนตรัยโปรดอวยพรให้แก่ทุกท่านที่ตั้งใจดี กระทำสิ่งที่ดีอันเป็นประโยชน์แก่ตนเอง สังคม และประเทศชาติ ขอความดีโปรดคุ้มครอง ปกป้องรักษาทุกๆ ท่าน และหากงานวิจัยชิ้นนี้เป็นประโยชน์ใดๆ ขอมอบให้เป็นพลังดีๆ แก่ทุกท่านต่อไป

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภาพ.....	ณ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	9
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	9
ขอบเขตการวิจัย.....	10
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
ตอนที่ 1 ประวัติ และความเป็นมาของโรงเรียนกวดวิชาในประเทศไทย.....	16
ตอนที่ 2 แนวคิด และความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียนกวดวิชา.....	21
ตอนที่ 3 การบริหารจัดการของโรงเรียนกวดวิชา.....	31
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.....	53
ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์.....	83
ตอนที่ 6 ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.....	107
ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	110
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	115
วิธีดำเนินการวิจัยของวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และ 2.....	115
ประชากร.....	115
กลุ่มตัวอย่าง.....	116
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	118

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	120
วิธีดำเนินการวิจัยวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3.....	124
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	126
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	129
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.....	129
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม	224
ตอนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิด ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อนำไปสู่การกำหนดร่างกลยุทธ์...	261
ตอนที่ 4 การร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม.....	276
ตอนที่ 5 การประเมินร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อสังคม.....	309
ตอนที่ 6 ผลการปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อ ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม.....	324
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	331
สรุปผลการวิจัย.....	332
อภิปรายผลการวิจัย.....	348
ข้อเสนอแนะ.....	364
รายการอ้างอิง.....	365
ภาคผนวก.....	373
ภาคผนวก ก คำดัชนี IOC.....	374
ภาคผนวก ข แสดงข้อความของแบบสอบถามที่ได้ปรับตามคำแนะนำของ ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	388
ภาคผนวก ค เครื่องมือวิจัย.....	410
ภาคผนวก ง รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	433
ภาคผนวก จ รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกลยุทธ์.....	435
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	438

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ความแตกต่างของการเรียนกวดวิชา.....	24
2	กลุ่มเป้าหมายของการกวดวิชาและจุดประสงค์ของการกวดวิชา.....	34
3	ตารางสังเคราะห์ภาระงานด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนกวดวิชา.....	49
4	พัฒนาการของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.....	53
5	ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตามองค์ประกอบด้านเศรษฐกิจและ กฎหมาย.....	64
6	ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตามองค์ประกอบด้านรับผิดชอบต่อ จริยธรรมและด้านการเสียสละ.....	66
7	ตารางเปรียบเทียบระดับความรับผิดชอบต่อสังคมระหว่างพีระมิดของ Carroll กับแนวคิดเชิงทฤษฎีธุรกิจเพื่อสังคม.....	69
8	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Primary Stakeholder).....	73
9	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง (Secondary Stakeholder).....	74
10	ประโยชน์ของการวางแผน.....	84
11	ปัจจัย/องค์ประกอบของพันธกิจที่พบโดยทั่วไป.....	87
12	ตัวอย่างการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบพันธกิจของโรงเรียนกวดวิชา.....	89
13	เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ.....	92
14	แสดงการแบ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย.....	116
15	สัดส่วนโครงสร้างเนื้อหาในแบบสอบถาม.....	121
16	แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราก (Cronbach's Alpha Coefficient: α) ของแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่.....	123
17	แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราก (Cronbach's Alpha Coefficient: α) ของแบบสอบถามสำหรับผู้ปกครองและผู้เรียน.....	124
18	แสดงระเบียบวิธีการวิจัย.....	127
19	ความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของ กลุ่ม ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่โรงเรียน.....	130
20	ความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของ กลุ่มผู้ปกครอง.....	133

ตารางที่	หน้า
21	ความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของ กลุ่มนักเรียน..... 136
22	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กร ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน..... 140
23	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กร ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม..... 143
24	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กร ด้านการบริหารกิจการนักเรียน..... 145
25	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กร ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด..... 148
26	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กร ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป..... 151
27	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล..... 154
28	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กร ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก..... 158
29	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและ ผู้ปกครอง ในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กร ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน..... 160
30	ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและ ผู้ปกครอง ในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อ สังคมขององค์กร ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม..... 163

ตารางที่	หน้า
31 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง ในการบริหาร โรงเรียนกววิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการบริหารกิจการนักเรียน.....	166
32 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง ในการบริหาร โรงเรียนกววิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด.....	169
33 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง ในการบริหาร โรงเรียนกววิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป.....	172
34 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง ในการบริหาร โรงเรียนกววิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	173
35 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง ในการบริหาร โรงเรียนกววิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก.....	176
36 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่โรงเรียนในการบริหาร โรงเรียนกววิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.....	178
37 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นของกลุ่มนักเรียน และผู้ปกครองโรงเรียนในการบริหาร โรงเรียนกววิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.....	181
38 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหาร โรงเรียนกววิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน.....	186
39 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหาร โรงเรียนกววิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม.....	190
40 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหาร โรงเรียนกววิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการบริหารกิจการนักเรียน.....	193

ตารางที่	หน้า
41 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด.....	197
42 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป.....	202
43 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	205
44 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก.....	209
45 ผลการวิเคราะห์จุดเด่นโดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.....	212
46 ผลการวิเคราะห์จุดที่ควรปรับปรุงโดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.....	219
47 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่มผู้บริหารครูและเจ้าหน้าที่.....	226
48 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง.....	239
49 ข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านจุดแข็งที่ได้จากแบบสอบถามหลักการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.....	261
50 ข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านจุดอ่อนที่ได้จากแบบสอบถามหลักการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.....	268
51 ข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านโอกาสที่ได้จากแบบสอบถามหลักการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.....	272
52 ข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะคุกคามที่ได้จากแบบสอบถามหลักการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.....	273

ตารางที่	หน้า
53	ร่างกลยุทธ์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) ของ การบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.. 277
54	ร่างกลยุทธ์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Treats) ของการ บริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร..... 282
55	ร่างกลยุทธ์ (WO) ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + โอกาส (Opportunities) ของ การบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.. 287
56	ร่างกลยุทธ์ (WT) ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + ภาวะคุกคาม (Treats) ของ การบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.. 292
57	แนวการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจาก SWOT Analysis เพื่อนำไปสู่การ จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อ สังคม..... 297
58	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม (ฉบับร่างที่ 1) 303
59	ตารางแจกแจงจำนวนกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อ ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (ฉบับร่างที่ 1) 309
60	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม (ฉบับร่างที่ 2) 318
61	ตารางแจกแจงจำนวนกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อ ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (ฉบับร่างที่ 2)..... 323
62	กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ตาม แนวคิด SCAN Strategy..... 325

ภาคผนวก

- 1 คำดัชนี IOC แสดงผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ
เนื้อหา/วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหาร ครู และ
เจ้าหน้าที่ในโรงเรียนกวดวิชาในโรงเรียนกวดวิชา.....
- 2 คำดัชนี IOC แสดงผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ
เนื้อหา/วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับผู้เรียนและผู้ปกครอง
ที่มาใช้บริการโรงเรียนกวดวิชา.....

ตารางที่	หน้า
3	แสดงข้อคำถามที่ได้ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิของแบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนกวดวิชาในโรงเรียนกวดวิชา.....
4	แสดงข้อคำถามที่ได้ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิของแบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับผู้เรียนและผู้ปกครองที่มาใช้บริการ โรงเรียนกวดวิชา.....

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม.....	13
2	ลำดับชั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร.....	57
3	ไตรค่าไร (The Triple Bottom Line).....	59
4	ภาพรวมของความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมทางการจัดการ.....	61
5	พีระมิดความรับผิดชอบต่อสังคม (The Pyramid of Corporate Social Responsibility).....	63
6	ระดับขั้นการก้าวไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม.....	70
7	ภาพบูรณาการแนวคิดการดำเนินงานขององค์กรที่คำนึงแก่สังคม.....	81
8	กระบวนการวางแผนเบื้องต้น.....	83
9	พีระมิดความสัมพันธ์ระดับของผู้บริหารกับเป้าหมาย.....	92
10	ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของผู้บริหาร เป้าหมาย และแผนประเภทต่างๆ...	95
11	กระบวนการของกลยุทธ์.....	99
12	การวิเคราะห์ SWOT.....	103
13	แนวทางในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร.....	105
14	กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21.....	107
15	ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	128
16	กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชา SCAN Strategy.....	348

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาจัดเป็นรูปแบบหนึ่งของวิถีชีวิตในสังคมปัจจุบัน เป็นวิถีแห่งการสร้างและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพในการแข่งขันทางเศรษฐกิจในยุคโลกาภิวัตน์ การขับเคลื่อนสังคมและประเทศชาติ ไปสู่สังคมฐานความรู้ตามพลวัตที่เปลี่ยนแปลงไป ค่านิยมทางการศึกษาย่อมขึ้นอยู่กับความแตกต่างของแต่ละสังคมและวัฒนธรรม สำหรับค่านิยมในสังคมไทยเกี่ยวกับการศึกษานั้น เรื่องหนึ่งที่เราไม่อาจจะปฏิเสธได้ นั่นคือ การได้เข้าศึกษาในสถาบันที่มีชื่อเสียง

จากค่านิยมดังกล่าวทำให้ผู้ปกครองส่วนใหญ่จึงส่งเสริมและสนับสนุนให้บุตรหลานมีผลการเรียนที่ดีขึ้น ส่งเสริมการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้และความสามารถที่จะทำให้สอบผ่านการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับต่างๆ ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะในกลุ่มเด็กนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนกวดวิชาจึงเป็นสิ่งที่เข้ามาเติมเต็มความต้องการเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (อ้างถึงใน ศิล มติธรรม, 2544) ได้กล่าว โดยมีใจความว่า โรงเรียนกวดวิชาค่อนข้างพบได้มากในประเทศแถบเอเชีย ละตินอเมริกา ในขณะที่แถบอเมริกาหรือยุโรปจะมีน้อย ซึ่งระบบการศึกษาเช่นนี้สะท้อนภาพของระบบสังคมในเรื่องความเชื่อ ความรู้ดีก็จะมี การแบ่งกลุ่มคนให้แตกต่างกันออกไป และสังคมจะให้การยอมรับแก่คนตามฐานะ ตามความแตกต่างในด้านต่างๆ ทั้งความแตกต่างทางเศรษฐกิจ และด้านหน้าที่การงาน หากความแตกต่างเหล่านี้มีสูง ก็จะนำไปสู่ความพยายามที่จะเลื่อนฐานะทางสังคม เช่น เมื่อแบ่งจากฐานะเศรษฐกิจว่ามีระดับใกล้เคียงกันแล้ว ก็อาจจะแบ่งต่อไปว่าระดับการศึกษาที่ได้รับมาจากสถาบันใด หรือมหาวิทยาลัยใด เป็นต้น กวดวิชาจึงเป็นภาพสะท้อนของคนที่อยากจะเลื่อนฐานะของตนเองหรือของลูกตัวเอง

ปรากฏการณ์ของการศึกษาที่เกิดขึ้นจากการสังคมนิยม ในเรื่องการให้ความสำคัญกับคนเรียนเก่งและสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้ ทำให้รูปแบบการศึกษาได้มุ่งเป้าหลักไปที่การสอบเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยปีคของรัฐ โดยค่านิยมของการแข่งขันเข้าสู่มหาวิทยาลัย นักเรียนที่สามารถสอบเข้าศึกษาต่อได้นั้น จะได้รับการยกย่องจากครอบครัว กลุ่มเพื่อน และสังคมรอบตัว

ส่วนการแข่งขันเพื่อเข้าสู่สาขาวิชาต่างๆ ที่ได้รับความนิยมจากตลาดแรงงาน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ได้รับคามนิยมนรุนแรงไม่แพ้กัน และอีกคือรายได้จากการประกอบอาชีพหลังจากสำเร็จการศึกษาในสายงานต่างๆ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่กระตุ้นให้เกิดการแข่งขัน และเกิดค่านิยมในการแข่งขันสอบเข้าศึกษาต่อในระดับต่างๆ

จากปัจจัยการแข่งขันเข้าศึกษาต่อในระดับต่างๆ ตามค่านิยมเหล่านี้ ในบางครั้งผู้เรียนอาจถูกบดบังความจริงด้วยค่านิยมแบบกลุ่มควันเหล่านี้ ทำให้ต้องเข้าเรียนในสาขาวิชาที่ตนเองไม่ได้ถนัดมากนัก แต่เลือกที่รายได้และผลตอบแทนตามกระแสโลกาภิวัตน์ และระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมมากกว่าการศึกษาเพื่อเข้าถึงศาสตร์ความรู้อย่างลึกซึ้งตามความสามารถ เพราะค่านิยมในสังคมระบบทุนนิยมเชื่อว่า เงินคืออำนาจที่บันดาลได้ทุกอย่าง ลักษณะดังกล่าวจึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดการแข่งขันที่เข้มข้น และตึงเครียดมากขึ้น เพื่อการเข้าครอบครองสิทธิ์แห่งการมีตัวตนในมหาวิทยาลัยปิดของรัฐ และสาขาวิชาต่างๆ ที่เป็นที่ยอมรับของสังคมแรงงานในระบบทุนนิยมภายใต้การขับเคลื่อนของพลังแห่งยุคโลกาภิวัตน์

สภาพที่เด็กนักเรียนต้องคร่ำเคร่งกับการศึกษา และภาพของการเข้าใช้บริการในธุรกิจการกวดวิชาจึงเป็นภาพที่คนกลุ่มหนึ่งในสังคมได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก โดยพุ่งความสนใจไปในแง่มุมที่ว่า การกวดวิชาเป็นปัญหาของระบบการศึกษา ทำให้เด็กไทยเกิดความเครียด เพิ่มภาระค่าใช้จ่ายให้แก่เด็กและผู้ปกครอง อีกทั้งทำให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับครอบครัวลดน้อยลง ทำให้ในการควบคุมการขยายตัวของโรงเรียนกวดวิชาจึงเริ่มมีขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2512 ดำเนินเรื่อยมาจนกระทั่งหลังการออก พรบ.การศึกษาแห่งชาติปี พ.ศ.2542 แม้จะมีความจริงจังเพื่อหาทางลดอัตราการเรียนกวดวิชาของเด็กนักเรียนทั้งระดับประถม และมัธยมศึกษา เช่น การเปลี่ยนแปลงระบบการสอบคัดเลือกจากระบบคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาสถาบันอุดมศึกษา (Entrance) ดำเนินการเรื่อยมาจนกระทั่งเป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาระบบกลาง (Admissions: GAT, PAT) โดยเฉพาะในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่มุ่งกวดวิชา เพื่อสอบเข้ามหาวิทยาลัย กลับมีแนวโน้มที่สวนกระแส นโยบายที่มีต่อโรงเรียนกวดวิชาของภาครัฐอย่างสิ้นเชิง เนื่องจากมีอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนโรงเรียนกวดวิชา และนักเรียนที่เข้าใช้บริการในระบบธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งในขณะนั้นก็พบบทสรุปของความพยายามที่ไม่สัมฤทธิ์ผลของการแก้ปัญหาดังกล่าวว่า ไม่ได้เกิดจากความผิดปกติของระบบการกวดวิชาแต่อย่างที่เราคาดคิดไว้ แต่ต้นตอที่แท้จริงของปัญหาในระบบการศึกษาต่างหากที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ไม่ว่าจะเป็นความไม่เท่าเทียมกัน และความด้อยคุณภาพในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ความด้อยคุณภาพในด้านของการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนการศึกษาในระบบ หรือแนวทางการวัดและประเมินผลที่เน้นให้เด็กท่องจำเพื่อใช้สอบมากกว่าการไตร่ตรอง การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างมีเหตุผล

ดังนั้นภาพของกระแสที่เด็กนักเรียนหลังไหลเข้าสู่โรงเรียนกวดวิชาจึงเป็นตัวบ่งชี้ปัญหาเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี จนกว่าเมื่อไรก็ตามที่รัฐสามารถยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั่วประเทศให้ได้มาตรฐานใกล้เคียงกัน หรือดีด้วยกัน แม้ว่าจะไม่ได้ดีเหมือนกันก็ตาม トラบใดที่ยังไม่มีการแก้ไขปัญหาความไม่เท่าเทียมกันของคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งเป็นเหตุผลหลักดันให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง ตลอดจนเด็กนักเรียนต้องสอบเข้าแข่งขันในสถานศึกษาที่มีชื่อเสียง มีความพร้อมในการจัดการศึกษาและสิ่งแวดล้อมที่ดีกว่า ต้นตอของปัญหาเหล่านี้ก็จะยังทำให้โรงเรียนกวดวิชาจำเป็นต้องคงอยู่คู่กับวงการการศึกษาของไทยต่อไป (วีรบุษ ภิณฑวนิช, 2547)

สำหรับท่าทีของรัฐบาลที่ผ่านมา (รัฐบาลนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ) ที่มีต่อโรงเรียนกวดวิชาสามารถตั้งข้อสังเกตได้ว่า ในภาพรวมนั้นมีท่าทีของการร่วมมือกันมากขึ้นกว่าในรัฐบาลยุคก่อนหน้า เห็นได้เด่นชัดจากโครงการด้านการศึกษาที่ นายจรินทร์ ลักษณวิศิษฏ์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) เป็นประธานเปิดโครงการติวเข้มเติมเต็มความรู้ หรือ ติวเตอร์ซ่าแนล (Tutor Channel) เพื่ออนาคตชาติ เพื่อโอกาสทุกคน ในวันที่ 5 กันยายน พ.ศ.2552 ณ หอประชุมโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา โดยมีนักเรียนจากโรงเรียนต่างๆ เข้าร่วมกว่า 1,500 คน โครงการดังกล่าวจะทำให้นักเรียนทั่วประเทศมีโอกาสได้รับการเรียนการสอนแบบเดียวกับโรงเรียนกวดวิชา โดยติวเตอร์ชื่อดัง อาทิ ครูพีแนน (Enconcept), เคมี อ.อู๋, รศ.สมัย เหล่าวานิชย์, อ.ปิง (ดาวองค์) เป็นต้น ออกอากาศการสอนผ่านสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย (NBT) ซึ่งเป็นสถานีโทรทัศน์สาธารณะหรือฟรีทีวี (Free TV) ที่รับชมได้ทั่วไปโดยไม่ต้องติดตั้งอุปกรณ์รับสัญญาณเพิ่ม (ไทยรัฐ: เสมอ 1 เอาใจวัยโจ๋เปิดติวฟรีถึงบ้าน, 2552) ซึ่งปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้มีทั้งกระแสตอบรับจากเด็กนักเรียน และผู้ปกครองเป็นอย่างดีโดยคุณได้จากการตั้งกระทู้ และการแสดงความคิดเห็นต่างๆ ในเว็บไซต์ของสำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน จำนวนกว่า 200,000 รายการ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้ชมให้ความสนใจ และเห็นด้วยกับการให้มีโครงการนี้ ทั้งนี้จากความเห็นส่วนใหญ่ได้มีข้อเสนอแนะด้วย เช่น เด็กนักเรียนต่างจังหวัดต้องการให้ติวเตอร์สอนช้าลง (สยามรัฐ: ติวเตอร์ซ่าแนลเรตติงพุ่งกระชูด จว.เรียนไม่ทัน, 2552) และแม้ว่าในปี พ.ศ.2553-2554 ได้มีการปรับเปลี่ยนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการใหม่โดยมอบหมายให้ นายชินวรณ์ บุญยเกียรติ เข้ามาดำรงตำแหน่งซึ่งยังพบว่าโครงการดังกล่าวก็ยังคงดำเนินต่อไป

จากสภาพและปัญหาของระบบการศึกษาไทยที่ยังไม่สามารถสร้างมาตรฐานและความเท่าเทียมในทางการศึกษาให้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปแบบที่ชัดเจนนั้นคงจะปฏิเสธไม่ได้ว่า โรงเรียนกวดวิชายังคงมีความจำเป็น และก่อให้เกิดความพึงพอใจในระดับหนึ่งแก่พ่อแม่ ผู้ปกครอง และเด็กนักเรียน อีกทั้งยังมีการจัดระเบียบ และกำหนดมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานโรงเรียนเอกชน ประเภทกวดวิชา พ.ศ.2545

(สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน [สช.], 2545) ดังที่ก้านทิพย์ ชาดิวงศ์ (2539: 16) กล่าวไว้ว่า เมื่อการศึกษาถือว่าเป็นบริการประเภทหนึ่ง การซื้อหาบริการจะเกิดจากความต้องการในบริการนั้น และการจัดบริการให้ตอบสนองอย่างเพียงพอตรงตามความต้องการนั้นๆ แต่อย่างไรก็ตามผู้ประกอบธุรกิจการศึกษาที่มุ่งหวังผลกำไรมหาศาลคงไม่ให้ความสนใจในธุรกิจการศึกษาเท่าไรนัก เนื่องจากความเชื่อที่ว่า ผู้ที่ประกอบธุรกิจทางการศึกษาคงจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษกว่าธุรกิจทั่วไป คือต้องมีความเป็นครู ต้องการสั่งสอนอบรมแก่นักเรียน และบุคคลทั่วไป อีกทั้งยังเป็นผู้ที่ต้องการเห็นภาพสังคมในอนาคตที่เต็มไปด้วยผู้ที่ผ่านการศึกษาอบรม มีความรู้ความสามารถ เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วจึงหวังอย่างยิ่งว่า ภาพของการโฆษณาชวนเชื่อที่เกินความจริง ภาพของโรงเรียนกวดวิชาเถื่อนคงจะหมดไป มีแต่การเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการเรียนการสอนไม่ว่าจะเป็นสภาพของห้องเรียน ขนาดของห้องเรียนต่อจำนวนนักเรียนที่เหมาะสม รวมถึงการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมให้กับผู้เรียน เพื่อให้ได้ผู้เรียนที่มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพครบทุกด้าน

กระแสการแข่งขันทางธุรกิจในยุคของโลกปัจจุบันของระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมนั้น ได้แสดงผลลัพธ์เชิงประจักษ์แก่สายตามนุษยชาติไว้มากมายทั้งในแง่ของความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ เศรษฐกิจ และในแง่ของความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงความเสื่อมถอยด้านคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรมของผู้คนจนผลักดันสังคมให้ต้องดำเนินการเพื่อลดปัญหาจากผลกระทบของความเจริญก้าวหน้าที่เราคุ้นเคยดังกล่าวเป็นที่มาของการปรับเปลี่ยนสังคมจากระบบฐานเศรษฐกิจให้พร้อมเข้าสู่สังคมฐานความรู้และเอาใจใส่ต่อสรรพสิ่งบนโลกไว้เป็นสำคัญ

ท่ามกลางการแข่งขันของธุรกิจต่างๆ ในปัจจุบัน การคำนึงถึงสังคมและมุ่งหวังให้ธุรกิจสามารถดำเนินก้าวหน้าไปได้อย่างยั่งยืน ในความจริงที่ว่ากำไรเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นในการอยู่รอดและเป็นหนทางไปสู่จุดหมายที่สำคัญ แต่หาใช่สิ่งที่สำคัญที่สุดไม่ สำหรับวิสัยทัศน์ขององค์กรแล้วกำไรอาจเปรียบเสมือนอากาศ อาหาร น้ำ และเลือดที่ใช้หล่อเลี้ยงร่างกาย แต่ในอีกทางหนึ่งสิ่งเหล่านี้ก็อาจจะไม่ใช่คำตอบสำหรับการดำรงอยู่ได้เสมอไป เพราะมีหลายองค์กรที่มีผลประกอบการดีเลิศ แต่เมื่อต้องประสบปัญหาวิกฤติต่างๆ กลับไม่สามารถเอาตัวรอดได้และล่มสลายไปชั่วข้ามคืน นอกจากนั้นผู้บริโภคยังได้ตระหนักถึงความปลอดภัยที่จะได้รับจากใช้สินค้าหรือบริการ ความเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นประเด็นเรียกร้องของผู้บริโภคมากขึ้น และธุรกิจใดก็ตามที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งเหล่านี้ได้ก็มีโอกาสที่จะอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืนได้ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553: 4)

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2553: 6) กล่าวไว้ว่า ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมเกิดขึ้นและขยายออกไปจากในอดีตมาก ขอบเขตด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การศึกษา สุขภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน ที่อยู่อาศัย มลภาวะ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็นต้น แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ได้แพร่หลายและกำลังมีมาตรฐานใหม่ออกมาอยู่เรื่อยๆ ในปี พ.ศ. 2535 มีการประชุมสุดยอดระดับโลกด้านสิ่งแวดล้อมหรือ Earth Summit และได้มีการประกาศทิศทางใหม่ของการพัฒนาว่า “การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)” ต่อมาปี พ.ศ.2542 นายโคฟี อันนัน (Kofi Annan) เลขาธิการสหประชาชาติ ได้ออกมาเรียกร้องให้ธุรกิจทั่วโลกแสดงความเป็นพลเมืองที่ดีของโลก (Good Global Citizenship) และประกาศ “The UN Global Compact” เพื่อใช้เป็นกรอบดำเนินการการพัฒนาที่ยั่งยืนสำหรับองค์กรธุรกิจ และในปีถัดมาองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (The Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) ก็ได้ออกแนวปฏิบัติสำหรับบริษัทข้ามชาติ (The OECD Guidelines for Multinational Enterprises) ซึ่งเสนอให้บริษัทข้ามชาติของประเทศสมาชิก OECD ใช้แนวปฏิบัติความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) และติดต่อกับขายเฉพาะกับคู่ค้าที่มีการปฏิบัติสีเขียวด้วยกัน

พนม คลี่ฉายา (2552: 42-45) ได้เสนอบทความวิชาการเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility) ให้ความสำคัญสำคัญต่อไปนี้ ในอดีต การพัฒนาประเทศประเทศเน้นความเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจ เน้นการพัฒนาอุตสาหกรรม รวมทั้งโครงสร้างพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจแบบอุตสาหกรรม เช่น การคมนาคม ไฟฟ้า ประปา ตัวชี้วัดจากรายได้ประชาชาติ ซึ่งเป็นยุคของการพัฒนาแบบ “การทำให้ทันสมัย (Modernization)” เมื่อการพัฒนาที่เน้นเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมแพร่ขยายจากประเทศตะวันตกเข้าสู่ภูมิภาคอื่นๆ สิ่งตามมาคือเกิดความเหลื่อมล้ำแตกต่างระหว่างประเทศที่พัฒนาแล้วกับประเทศที่ด้อยพัฒนา ทำให้ประเทศที่ด้อยพัฒนาต้องคอยพึ่งพาประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งทำให้ประเทศด้อยพัฒนาไม่สามารถยืนหยัดได้ด้วยตนเอง ในขณะที่เดียวกันมิติด้านสังคมและวัฒนธรรมได้ถูกมองข้าม การเติบโตของสังคมอุตสาหกรรมทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเคลื่อนย้ายแรงงานภาคเกษตรกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรมในเมืองใหญ่ เกิดปัญหาประชากรแออัดในเขตเมือง ความเสื่อมทางจริยธรรม อาชญากรรม สาธารณสุข รวมทั้งความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมอันเป็นผลมาจากของเสียจากอุตสาหกรรม และการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเพื่ออุตสาหกรรมอย่างมากมาย

การพัฒนาอุตสาหกรรมก่อให้เกิดผลกำไรต่อธุรกิจอย่างมากจนทำให้ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมถูกละเลย และสะสมปัญหาไว้อย่างมากมายดังที่ปรากฏในปัจจุบัน ซึ่งมีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิต ความเป็นอยู่ และสังคม โดยเฉพาะประเด็นปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่ได้รับความสนใจ

เป็นอย่างมากในทศวรรษที่ 70 นำมาสู่แนวคิด “การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ซึ่ง UN Commission on Environment and Development ให้คำจำกัดความว่า “เป็นการพัฒนาที่สนองความต้องการปัจจุบัน โดยไม่ทำให้ประชาชนรุ่นต่อไปในอนาคตต้องประนีประนอมยอมลดความสามารถในการที่จะสนองความต้องการของตนเอง” นั่นก็หมายความว่า การพัฒนาต้องสามารถตอบสนองความต้องการของคนในรุ่นปัจจุบันและต่อเนื่องไปยังคนในรุ่นถัดๆ ไป โดยไม่สร้างผลกระทบอันเสียหายต่อโอกาสในการพัฒนาของคนรุ่นหลัง สารสำคัญของการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงต้องคำนึงถึงมิติของการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมอย่างสมดุล

จากอิทธิพลของแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืนที่เป็นวาระระดับโลกดังที่ได้กล่าวมานั้น จึงเป็นสาเหตุที่มาของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) ทุกองค์กรจะต้องมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Porter, Michael และ Kramer, Mark (2006: 2-3) ที่เสนอให้เห็นว่า การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องทำโดยเฉพาะองค์กรธุรกิจ ด้วยเหตุผล 4 ประการ คือ

1. องค์กรมีหน้าที่ที่จะดำเนินการอย่างมีจริยธรรม อันหมายถึง การทำตนเป็น “คนดี (Good Citizen)” ที่กระทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ (Do the Right Thing)
2. องค์กรมีหน้าที่ในการสร้างความยั่งยืน (Sustainability) โดยต้องดูแลและรักษาสสิ่งแวดล้อมและชุมชนให้พัฒนาไปอย่างยั่งยืน อันหมายถึงการสนองความต้องการของเราในปัจจุบันโดยไม่ทำให้คนรุ่นหลังดำเนินได้อย่างไม่สบายเหมือนดังเช่นที่เราเป็นอยู่ในทุกวันนี้
3. องค์กรธุรกิจต้องพึงระลึกเสมอว่า ในความเป็นจริงนั้นการดำเนินธุรกิจเสมือนว่าเป็นกิจการที่ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการจากสังคม ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทุกกลุ่ม ดังนั้นองค์กรจึงต้องไม่ทำให้สังคม ชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกกลุ่มเดือดร้อน
4. องค์กรที่ดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม เป็นคนดี สร้างความยั่งยืนให้กับสิ่งแวดล้อมและชุมชน รวมทั้งไม่ทำให้ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องเดือดร้อนเหตุผลสามประการที่กล่าวมาแล้ว ย่อมส่งผลดีต่อชื่อเสียงขององค์กร โดยองค์กรจะมีภาพลักษณ์ที่ดีเสริมสร้างตราสินค้า (Brand) ให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น สร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงาน รวมไปถึงการเพิ่มคุณค่าให้แก่หุ้นองค์กรที่ซื้อขายกันในตลาดหลักทรัพย์ได้อีกด้วย

สำหรับประเด็นหลักของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) ต้องเริ่มจากภายในสู่ภายนอก เริ่มจากสังคมใกล้ไปสู่สังคมไกลในวง

กว้างและสร้างการเชื่อมโยงระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสำคัญ ซึ่งหลักการนี้เราสามารถมองเห็นได้จากพัฒนาการของแนวคิดนับแต่จุดเริ่มต้นจนถึงปัจจุบัน

พัฒนาการแนวคิดด้าน CSR เราได้เห็นมิติที่สำคัญในด้านต่างๆ คือ ขอบเขตความรับผิดชอบที่เริ่มต้นจากภายในองค์กรออกไปสู่สังคมภายนอก เราได้เห็นภาพการเชื่อมโยงไปยังผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น และสุดท้ายเราได้เห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องจากการแสวงหากำไรเพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจขยายครอบคลุมไปสู่ด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เกี่ยวข้องในวงกว้าง ซึ่งประเด็นสำคัญที่ได้กล่าวมานี้ได้ถูกนำไปสร้างความหมายของ CSR ในแง่มุมต่างๆ ที่ถึงแม้จะมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละลักษณะและมุมมองของแต่ละองค์กรก็ตาม อย่างไรก็ตามหลักการสำคัญที่ว่าด้วยเรื่องของการปฏิบัติจากภายใน ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและการครอบคลุมไปยังสังคมเป็นวงกว้างก็ยังคงอยู่ในทุกคำจำกัดความ (อนันตชัย ยุธประดม, ประชาชาติ ธุรกิจ, The Myth of CSR: ตอนที่ 1 พัฒนาการของ CSR , 2550 อ้างถึงใน มูลนิธิกองทุนการศึกษาเพื่อการพัฒนา)

Sri Urip (2010, xxi) ได้แสดงทัศนะเบื้องต้นเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ในใจความว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือ CSR นั้น ไม่ได้เป็นเพียงแค่หนึ่งในหลายๆ ทฤษฎีทางการจัดการในแวดวงวิชาการที่เราจะเพิกเฉยได้เท่านั้น เพราะว่ามันได้เข้ามามีผลกระทบต่อกระแสนิยมที่ร้อนแรงของสร้างสรรค์และประโยชน์แก่การให้คำปรึกษาในอุตสาหกรรมต่างๆ หลายต่อครั้งจะเห็นได้ว่า CSR ในฐานะของการคืนกลับไปสู่สังคมภายนอกองค์กรที่เชื่อว่าความรับผิดชอบต่อสังคมควรจะเกิดขึ้นเพื่อการคงอยู่ของประโยชน์ที่สังคมจะได้รับ ซึ่งเปรียบเสมือนกับที่องค์กรต้องจ่ายภาษีที่ได้จากการทำธุรกิจคืนกลับสู่รัฐบาล แต่อย่างไรก็ตามการจ่ายภาษีให้แก่รัฐนั้นเป็นสิ่งที่จำต้องทำแต่ในขณะที่ CSR นั้นจะเป็นพันธสัญญาที่กำหนดไว้ด้วยความตระหนักทางจริยธรรมเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรที่มุ่งหวังให้เป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเหลือสังคม แต่เพียงแค่มุมมองนี้ยังไม่ถือว่าเป็น CSR ที่ตรงประเด็นทั้งหมด เพราะหลักการพื้นฐานและแบบแผนของ CSR ไม่เพียงแต่จะต้องส่งประโยชน์ไปยังสภาพแวดล้อมในวงกว้างแต่ยังต้องเป็นผลประโยชน์ที่เป็นเลิศแก่องค์กรนั้นๆ เองด้วย นอกเหนือไปจากนี้ CSR คือปรัชญาพื้นฐานของธุรกิจที่ควรจะนำมาเป็นรากฐานและผสมผสานเข้ากับการดำเนินของทุกๆ องค์กร มันไม่เพียงแต่เหมาะสมที่จะทำแต่ผลลัพธ์ที่สำคัญของการโอกาสในการเติบโตของธุรกิจก็จะถูกโอบล้อมไว้ด้วยความแนวคิด CSR ความสำเร็จที่ไม่หยุดยั้งขององค์กรขึ้นอยู่กับภาระหนักในสภาพแวดล้อมในบริบทเกือบทั้งหมดของธุรกิจแล้วนั้นต้องมีตลาดที่จะขายและวิธีการที่สนองความต้องการของตลาดนั้นๆ มันจะส่งต่อไปยังผลประโยชน์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาการขยายโอกาสและส่งเสริมความเป็นไปที่ดีของตลาด รวมทั้งการเพิ่มการจัดการแหล่งทรัพยากรต่างๆ แก่ตลาดนั้น อีกด้วย

โดยทั่วไปแล้วผู้คนในแวดวงธุรกิจยังไม่เห็นประโยชน์ของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) เพราะฉะนั้นจึงยังไม่มีแรงผลักดันที่จะผลักดันแนวคิดนี้เข้าสู่ปรัชญาในกรอบกลยุทธ์หรือในขั้นตอนของการดำเนินงานธุรกิจของพวกเขา เกือบทั้งหมดยังคงเข้าใจว่ากิจกรรม CSR นั้นเป็นงานจำพวกการให้ความช่วยเหลือแก่ชุมชนโดยองค์กรธุรกิจ และเป็นการบริจาคข้าวของที่ เหมาะสมสำหรับองค์กรที่ตั้งตัวได้อย่างมั่นคง กำลังเติบโต และมีผลกำไรจากการประกอบมาากๆ แล้ว ภาพของ CSR ในความเข้าใจในแบบฉบับเช่นนี้เป็นผลลัพธ์จากการมองเพียงด้านเดียวของผลประโยชน์ที่จะมอบให้กับชุมชนแวดล้อมและมีประโยชน์ในวงแคบๆ แก่องค์กรเท่านั้น ที่สำคัญกว่านั้นการมองในด้านเดียวแบบนี้จะไม่ก่อประโยชน์ให้แก่ทั้งชุมชนและองค์กรอย่างยั่งยืน (Sri Urip, 2010: 3)

จากข้อมูลดังกล่าวทั้งในเรื่องของความเป็นมาของบทบาทโรงเรียนกวดวิชาในประเทศไทย และกระแสดความเปลี่ยนแปลงในการบริหารธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น ทำให้ผู้วิจัยพบว่า ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชานั้นได้ปรับปรุงมาเป็นลำดับ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบของวิธีการเรียนการสอน การใช้สื่อการเรียนการสอนที่แปลกใหม่ เทคโนโลยีการเรียนการสอนที่ทันสมัย ดึงดูดใจให้ผู้เรียนสามารถสนใจในบทเรียนได้ยาวนานมากขึ้น ภาพลักษณ์ของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาจึงควรมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรที่คิงาม ดำเนินธุรกิจภายใต้คุณธรรม และจริยธรรม ตามปรัชญาของการศึกษาที่ไม่มุ่งแสวงหากำไรส่วนตน แต่เน้นการสร้างกำไรให้แก่สังคม หากวันนี้ภาพลักษณ์ของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชากำลังมีแนวโน้มว่าจะได้รับการยอมรับจากสังคมมากขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจอย่างยิ่งว่า เราจะมีวิธีอย่างไร ที่จะสามารถสร้างกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมให้เดินหน้าไปอย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ไปสู่เส้นทางที่เหมาะสมแห่งการเป็นธุรกิจที่คิงาม มีคุณธรรม จริยธรรม สร้างสรรค์ และรับผิดชอบต่อสังคม อันจะนำไปสู่การยอมรับที่เพิ่มขึ้นจากสังคม พร้อมทั้งจะเป็นฟันเฟืองหนึ่งในการผลักดันสังคมไปสู่สังคมฐานความรู้ในอนาคต

คำถามการวิจัย

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์ที่จะใช้ในการส่งเสริมการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

โรงเรียนกวดวิชา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการสอนเพิ่มเติมจากเรียนปกติใน ชั้นเรียน ซึ่งปรากฏรายชื่ออยู่ในรายการโรงเรียนกวดวิชาในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) มีเป้าหมายเพื่อการสอบแข่งขันเข้าศึกษาในสถานศึกษาต่างๆ หรือเป็นการเรียนซ่อม หรือเสริมความรู้ในชั้นเรียน เพื่อเสริมความพร้อม ชดเชยความรู้ที่บกพร่องอยู่ หรือต้องการเรียนล่วงหน้า โดยมีมุ่งหมายเพื่อทำคะแนนเพิ่มในชั้นเรียนหรือเพื่อเตรียมการสอบในระดับที่สูงขึ้น

ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชา หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่วิชาเป็นดูแล กำกับ และติดตามงานเชิงนโยบายในโรงเรียนกวดวิชา เช่น ผู้อำนวยการ (หรือรอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ) ครูใหญ่ ผู้จัดการสาขา เป็นต้น หรืออาจเป็นในกรณีที่ผู้รับมอบไปจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชาเป็นดูแล กำกับ และติดตามเชิงนโยบายโรงเรียนกวดวิชาเองก็ได้

เจ้าหน้าที่โรงเรียนกวดวิชา หมายถึง ผู้ทำงานระดับปฏิบัติการในโรงเรียนกวดวิชา เช่น พนักงานต้อนรับ พนักงานระดับปฏิบัติการของฝ่าย/แผนกต่างๆในโรงเรียนกวดวิชา

การบริหารโรงเรียนกวดวิชา หมายถึง การดูแล ติดตาม และประเมินงานในด้านนโยบาย การวางแผน และการดำเนินงานภายในโรงเรียนกวดวิชาในบรรดาเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมุ่งเน้นใน 7 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน 2. ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม 3. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน 4. ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด 5. ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป 6. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ 7. ด้านความสัมพันธ์ชุมชนและสังคมภายนอก

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยการดำเนินงานที่สร้างความสมดุลแก่เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง แนวทางหรือมาตรการของโรงเรียนกวดวิชา เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนกวดวิชาสามารถดำเนินกิจการอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การส่งเสริมการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ผู้วิจัยมุ่งศึกษา ดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหาการวิจัย

ศึกษาสภาพ ปัญหา ความต้องการในการปรับปรุง และพัฒนาของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาในปัจจุบัน เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การส่งเสริมการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยเป็นการวิจัยแบบผสม (Mixed-method Research)

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนกวดวิชาที่ขึ้นทะเบียนกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)

กลุ่มตัวอย่าง (Samples) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ แบ่งโดยวิธีการเก็บข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถามผ่านทางจดหมายไปยังโรงเรียนกวดวิชาที่ขึ้นทะเบียนกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.)
2. การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาที่ขึ้นทะเบียนกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารจัดการ โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร แบ่งออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

1. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
2. แนวการร่างกลยุทธ์การบริหารองค์กร
3. การบริหารโรงเรียนกวดวิชา

1. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

เพื่อศึกษาสภาพของการดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม มุ่งหมายให้การดำเนินกิจการได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุขทั้งในมิติของสิ่งแวดล้อม สังคม และเศรษฐกิจ โดยมุ่งเน้นศึกษาสภาพของการแสดงระดับความรับผิดชอบต่อสังคม 4 ระดับ (Carroll, 1991) และผ่านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 6 ประเด็น (สาคร สุขศรีวงศ์, 2552: 75) ดังนี้

- ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม 4 ระดับ ได้แก่ 1) เศรษฐกิจ 2) กฎหมาย 3) จริยธรรม และ 4) เสี่ยงละด้วยความสมัครใจ
- การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 6 ประเด็น ได้แก่ 1) สุขภาพและสวัสดิภาพ 2) คุณภาพและบริการ 3) ข้อมูลข่าวสารและการศึกษา 4) สิ่งแวดล้อม 5) ศาสนาและวัฒนธรรม และ 6) สิทธิมนุษยชน

2. แนวการสร้างกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการบริหารองค์กร

เพื่อนำไปใช้วิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวทางหรือมาตรการเชิงรุกขององค์กรที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้จัดทำขึ้นหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ อันให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในสังคม โดยใช้แนวทางในการวิเคราะห์ด้วยวิธีการประเมินความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index: PNI) โดยการใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยสูตร Modified Priority Needs Index: PNI_{Modified} (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550: 277-282) จากนั้นนำมาวิเคราะห์จัดเรียงในรูปแบบของ SWOT Matrix เพื่อแสดงให้เห็นถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) ขององค์กร แล้วจึงนำมาสังเคราะห์ เรียบเรียง ผ่านความเห็นของผู้วิจัย และประเมินผลผ่านความเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิจนได้เป็นกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

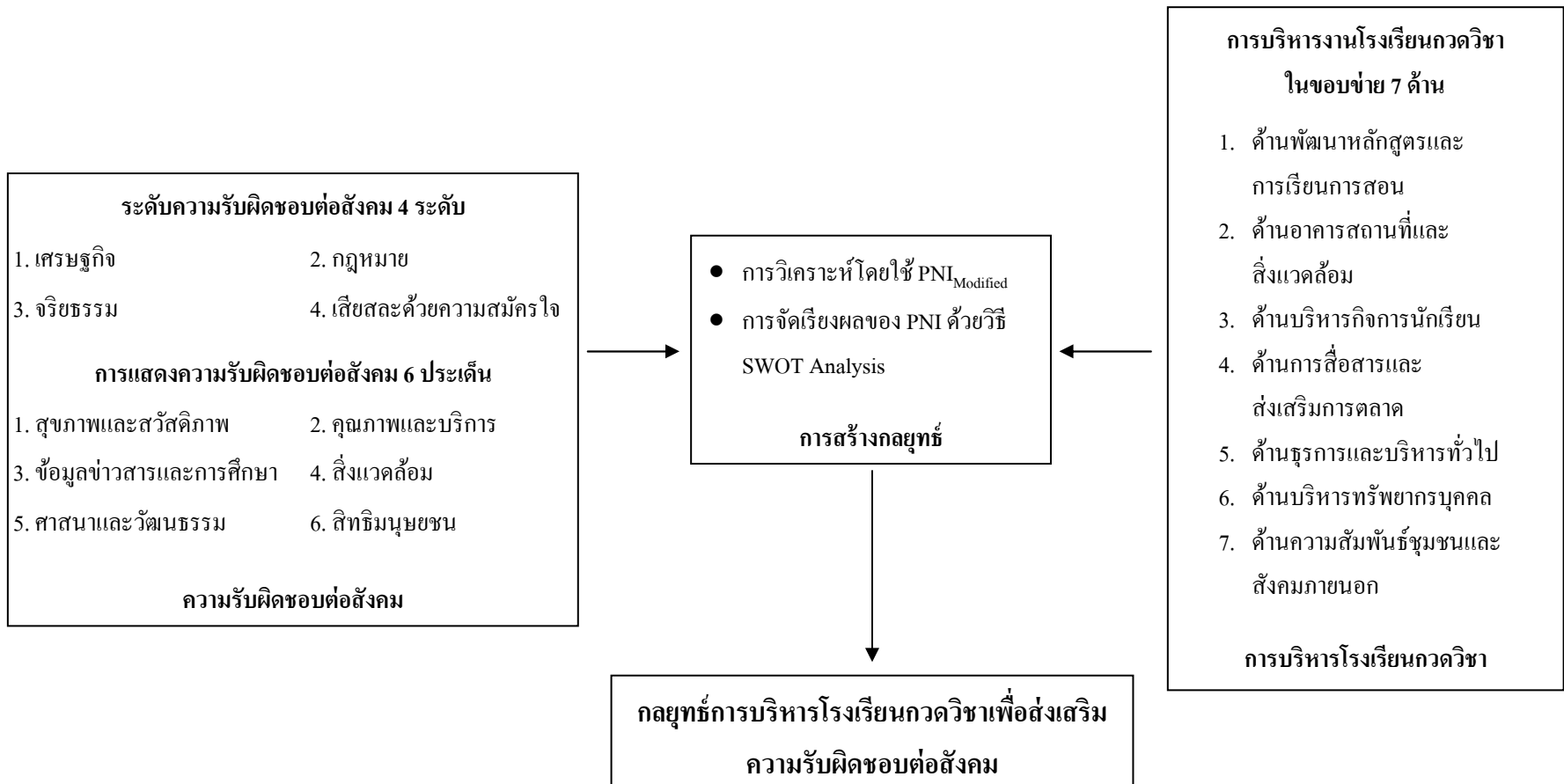
3. การบริหารโรงเรียนกวดวิชา

จากการศึกษาเอกสาร (สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2545; ดวงกมล บุญโกลก, 2546; ประภาวัลย์ ชวนไชยะกุล, 2546; ปณิธิ มากซุง, 2547; อุดมเดช ชาแก้ว, 2547; นริศรา สุปรากการ, 2549; สุภารัตน์ สิริเมือง และน้ำฝน กัลญา, 2549; ชวภณ ปานมีทรัพย์, 2550; สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2550; นักรบ พิมพิขาว, 2551; ลลิตา นภารัตน์, 2551; วัฏฏะ, 2552; สุวิมล จีระทรงศรี, 2552; และเอกชัย กี่สุขพันธ์, 2552) จากการสังเคราะห์เอกสาร

ต่างๆ ผู้วิจัย พบว่า การบริหารงาน โรงเรียนกวดวิชา สามารถแบ่งขอบข่ายงานบริหารออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน
- 2) ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
- 3) ด้านการบริหารกิจการนักเรียน
- 4) ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด
- 5) ด้านการธุรการและบริหารทั่วไป
- 6) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 7) ด้านความสัมพันธ์ชุมชนและสังคมภายนอก

ประเด็นหลักทั้งสามที่กล่าวมาข้างต้นสามารถนำมาแสดงเป็นแผนภาพประกอบ เพื่ออธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อมูล หรือองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชาที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชามีแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี และได้รับการยอมรับจากสังคมอย่างยั่งยืน

2. สนับสนุนแนวคิดการบริหารจัดการธุรกิจที่มีคุณธรรม และรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อผลักดันธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมการศึกษา ได้ก้าวไปสู่สังคมฐานความรู้ และดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎี

ในปัจจุบันธุรกิจโรงเรียนกวดวิชายังมีแนวโน้มที่จะขยายอย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะมีนโยบายในการเปลี่ยนแปลงระบบการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามาหลากหลายรูปแบบสำหรับรูปแบบที่ใช้ในปัจจุบันคือการทดสอบความถนัดทั่วไป (General Aptitude Test: GAT) และความถนัดทางวิชาชีพและวิชาการ (Professional and Academic Aptitude Test: PAT) แทนการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นสูง (Ordinary National Education Test: O-NET) แต่ก็ไม่ทำให้ความต้องการเรียนกวดวิชาของเด็กนักเรียนลดลงได้ อีกทั้งโรงเรียนกวดวิชาเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ทำให้มีการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนให้ตรงความต้องการของผู้เรียนมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการสอบรูปแบบใหม่ เหล่านี้จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชายังคงมีแนวโน้มเติบโตต่อไปได้ トラบเท่าที่การศึกษาายังต้องมีการสอบคัดเลือกและมาตรฐานการศึกษาของประเทศไทยยังไม่ได้มาตรฐานที่ทัดเทียมกัน (พิชัย สมส่งสวัสดิ์, 2552)

จากสาเหตุดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาพลักษณ์ของโรงเรียนกวดวิชา และกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนกวดวิชามีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับการยอมรับจากสังคมอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมระบบการศึกษานำพาสังคมไปสู่สังคมฐานความรู้ トラบเท่าที่สังคมยังต้องการใช้บริการด้านการศึกษาจากธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา โดยผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา หนังสือ บทความ และข่าวจากสื่อมวลชน เพื่อให้ทราบถึงแนวคิด ทฤษฎี สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา สามารถประมวลข้อมูลที่ได้จากการศึกษา ออกเป็น 5 ส่วน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ประวัติ และความเป็นมาของโรงเรียนกวดวิชาในประเทศไทย มีสาระครอบคลุมในเรื่องประวัติ และความเป็นมาของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในประเทศไทย

ตอนที่ 2 แนวคิด และความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียนกวดวิชา มีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับความหมายและขอบเขต ประเภทของโรงเรียนกวดวิชา ลักษณะการกวดวิชา รูปแบบการจัดการเรียนการสอนกวดวิชา ข้อดีข้อเสียของการกวดวิชา

ตอนที่ 3 การบริหารจัดการของโรงเรียนกวดวิชา ครอบคลุมเกี่ยวกับภาพรวมของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา ขั้นตอนในการจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชา การจัดหลักสูตรโรงเรียนกวดวิชา การเงินและงบประมาณของโรงเรียนกวดวิชา กลยุทธ์ทางการตลาดของโรงเรียนกวดวิชา

กลุ่มเป้าหมายของธุรกิจ โรงเรียนกวดวิชา และกฎหมาย ประกาศ และระเบียบการต่างๆ จากหน่วยงานที่ควบคุมดูแลโรงเรียนกวดวิชาในประเทศไทย

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ครอบคลุมแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ ของการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (Corporate Social Responsibility Management: CSR) เพื่อผลักดันให้องค์กรดำเนินงานที่มีเป้าหมายด้านธุรกิจ ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยให้ความสำคัญกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทำความเข้าใจระบบการบริหารงานขององค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม ในส่วนของระดับความรับผิดชอบต่อสังคม ประเด็นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ การวางแผนงานเพื่อเตรียมการไปสู่กลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กร นโยบายของโรงเรียนกวดวิชาต่างๆ แผนการปฏิบัติงาน การวางแผนเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Matrix Analysis) การจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวทางในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร

ตอนที่ 6 ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยภาคีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21

ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ โรงเรียนกวดวิชา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารองค์กรตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจเบื้องต้น เกี่ยวกับการบริหารจัดการ โรงเรียนกวดวิชาให้มีประสิทธิภาพ และทราบถึงแนวทางปฏิบัติด้านกลยุทธ์เกี่ยวกับการนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไปใช้ในการบริหารงานองค์กรต่างๆ ที่ผ่านมา

เนื้อหาสาระที่ได้จากการทบทวนวรรณคดีที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่ผู้วิจัยรวบรวมไว้ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนกวดวิชาในประเทศไทย

ก้านทิพย์ ชาติวงศ์ (2539) ได้ศึกษาประวัติศาสตร์เกี่ยวกับการศึกษา และให้ข้อสังเกตไว้ว่าการกวดวิชาเริ่มต้นในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช โดยชาวจีนที่มีฐานะดีนิยมจ้างครูจีนมาสอนภาษาจีนที่บ้านให้แก่บุตรหลานก่อนที่จะส่งไปศึกษาต่อ ณ ประเทศจีน

วิชาญ บุพชัยศรี (2545) ได้ระบุถึงจุดเริ่มต้นของการกวดวิชาว่าเป็นในลักษณะของการเรียนพิเศษตามบ้าน ซึ่งสันนิษฐานว่า เริ่มมีมาตั้งแต่ในสมัยกรุงสุโขทัยเป็นราชธานี ในช่วงปี พ.ศ. 1781-1921 และมีวิวัฒนาการเรื่อยมาจนถึงรัชกาลที่ 5

สุวรรณา เปรมโสตร์ (2551) ได้ค้นคว้าจากเอกสาร โครงการวิจัยโดยสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ไว้ว่า การกวัดวิชาลักษณะที่เป็นโรงเรียนเริ่มขึ้นในสมัยรัชกาลที่ 6 เรียกกันในตอนนั้นว่า “โรงเรียนกลางคืน” เพราะมีการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษในช่วงเวลาหนึ่งทุ่มจนถึงสามทุ่ม ให้แก่นักเรียนที่ต้องเตรียมตัวไปสอบชิงทุนกิง (King’s Scholarship) เพื่อไปศึกษาต่อยังต่างประเทศ จากนั้นผู้วิจัยได้ลองสืบค้นคำว่า “โรงเรียนกลางคืน” ผ่านระบบสืบค้นออนไลน์ พบว่า ภิญญพันธ์ พจนะลาวัณย์ ได้อ้างถึงบทความในนิตยสารโลกหนังสือที่ถูกลำมาตีพิมพ์ซ้ำในหนังสือพิมพ์ประชาชน (ลำปาง) ในปี พ.ศ.2548 ซึ่งบรรยายชีวประวัติของ แสน ธรรมยศ (ส. ธรรมยศ) ไว้ถึงความว่า ชีวิตช่วงหนึ่งของแสน ปรากฏในหนังสืออนุสรณ์ในงานพระราชทานเพลิงศพ ศาสตราจารย์คุณพิชิต พานิชพัฒน์ ลูกลำปางท่านหนึ่ง กล่าวถึงแสนว่า “...นอกจากนี้ยังได้ร่วมกับคุณสงวน สุจริตจันทร์ ซึ่งเป็นญาติกัน เปิดสอนภาษาอังกฤษที่ถนนสายกลาง (ทิพย์ช้าง) ลำปาง และต่อมาก็ได้ร่วมกับคุณแสน ธรรมยศ และคุณบุญเรียบ ศรีอ่อน ตั้งโรงเรียน GRAMMAR SCHOOL เป็นโรงเรียนกลางคืนสอนภาษาอังกฤษ ฝรั่งเศส และคำนวณ...” (ระบุว่าอยู่ในช่วงปีพ.ศ.2476) ซึ่งอยู่ในช่วงของรัชกาลที่ 7

จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บ่งชี้ว่า “พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 กำหนดให้โรงเรียนกวัดวิชาเป็นโรงเรียนเอกชนที่จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกวัดวิชาบางวิชาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ” จัดเป็นโรงเรียนเอกชนประเภทการศึกษาพิเศษ มีทั้งหมด 7 ลักษณะ ได้แก่ 1) โรงเรียนเฉพาะกาล 2) โรงเรียนกวัดวิชา 3) โรงเรียนสงเคราะห์คนพิการ 4) โรงเรียนศิลปศึกษา 5) โรงเรียนสอนศาสนา 6) โรงเรียนส่งคำสอน และ 7) โรงเรียนการศึกษาผู้ใหญ่ (ก้านทิพย์ ชาดิวงศ์ และสุวรรณา เปรมโสตร์)

จนถึงในปี พ.ศ.2512 กระทรวงศึกษาธิการได้พิจารณาเห็นว่าโรงเรียนกวัดวิชาไม่มีความจำเป็นทำให้ผู้ปกครองสิ้นเปลือง และยังมีจำนวนโรงเรียนกวัดวิชาที่มากพอ จึงประกาศนโยบายไม่อนุญาตให้มีการจัดตั้ง และไม่ให้มีการซื้อขายหรือโอนกิจการ โรงเรียนกวัดวิชา ให้บุคคลอื่น เว้นเสียแต่ทายาทโดยชอบธรรมตามกฎหมาย อีกทั้งไม่อนุญาตให้มีการขยายอาคาร บริเวณ และชั้นเรียนเพิ่มขึ้น ไม่อนุญาตให้มีการย้ายสถานที่ อาคารเรียน ไม่อนุญาตให้มีดำเนินกิจการต่อไปเมื่อโรงเรียนถูกเจ้าของที่ดินเรียกที่ดินคืน หรือเกิดเพลิงไหม้ และไม่อนุญาตให้มีการเพิ่มนักเรียนและสาขาวิชา (ก้านทิพย์ ชาดิวงศ์)

ต่อในปี พ.ศ. 2520 ได้มีการประกาศใช้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2520 ที่เน้นให้ผู้เรียนเรียนควบคู่กันทั้งวิชาสามัญและวิชาอาชีพ เพื่อมุ่งให้ผู้เรียนมีพื้นฐานที่จะใช้ชีวิตได้อย่างดีในสังคม สาเหตุนี้ทำให้ทางวิชาการของผู้ที่ต้องการเรียนต่อในระดับมหาวิทยาลัยอ่อนลง จึงทำให้โรงเรียน

กวดวิชามีบทบาทเพิ่มขึ้น แต่อย่างไรก็ตามในปี พ.ศ.2520 กระทรวงศึกษาก็ยังคงประกาศขั้ นโยบายที่ไม่อนุญาตให้มีการซื้อขาย และขยายธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งสวนกระแสกับการ เรียกร้องของสังคมการศึกษาในยุคนั้น และในปี พ.ศ.2521 และ 2524 กระทรวงศึกษาธิการในการ ประชุมอธิบดี ก็ยังคงไม่พิจารณาให้มีขยายธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาเพิ่มขึ้นเช่นเดิม (พอดู สุวรรณทัต, 2530)

รายงานการวิจัยสำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเรื่อง การกวดวิชาระดับมัธยมศึกษา ตอนปลายในประเทศไทย โดย ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2545: 5) ระบุว่า ในระหว่างปีพ.ศ.2520– 2530 ได้มีการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่อง การกวดวิชาอย่างกว้างขวาง โดยการสนับสนุน งบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พบว่า การสอบคัดเลือกเข้า มหาวิทยาลัยมีการแข่งขันกันสูงมาก ทำให้โรงเรียนกวดวิชาได้ขยายวงกว้าง ผู้ที่เรียนกวดวิชาสอบ เข้ามหาวิทยาลัยได้เพิ่มขึ้น และยังมีผลต่อผลการเรียนในโรงเรียนปกติ ทำให้เด็กนักเรียนในระดับ มัธยมปลายโดยเฉพาะปีสุดท้าย (ม.6) ไม่สนใจเรียนในโรงเรียน และมีแนวโน้มที่ครูจะสอนใน โรงเรียนกวดวิชามากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามพบว่าผู้ที่ไม่ได้กวดวิชาก็สามารถสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้ เช่นกัน โดยจากการวิเคราะห์และแสดงความเห็นของนักวิชาการหลายๆ คน มีความเห็นตรงกันว่า อิทธิพลจากการแข่งขันสอบเข้ามหาวิทยาลัยที่มีสูงขึ้น ทำให้การเตรียมตัวเพื่อการแข่งขันจึงมีสูงขึ้น ตาม รูปแบบของการกวดวิชาจึงมีหลากหลายขึ้นและขยายไปเป็นการกวดวิชาเพื่อการเข้าศึกษาใน ระดับชั้นต่างๆ อีกด้วย ซึ่งสะท้อนภาพของการเอาชนะและการเอาประโยชน์ส่วนตัวเป็นสำคัญใน ระบบการศึกษาไทย

จากการเรียกร้องให้ทบทวนเกี่ยวกับนโยบายโรงเรียนกวดวิชาถึง 4 ครั้ง จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2534 กองส่งเสริมการศึกษานอกระบบ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้เสนอให้มีการ ทบทวนนโยบายอีกครั้ง โดยกระทรวงศึกษาได้อนุมัติหลักการให้มีการเปิดโรงเรียนกวดวิชา และกำหนดหลักเกณฑ์ที่รัดกุมขึ้น เช่น ห้ามจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชาในโรงเรียนสายสามัญทุกระดับ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นครูใหญ่ในโรงเรียนกวดวิชาต้องมีวุฒิปริญญาตรีทางการศึกษา (หากจบสาขาอื่น ต้องศึกษาวิชาทางการศึกษาไม่น้อยกว่า 16 หน่วยกิต และมีประสบการณ์เป็นครูไม่น้อยกว่า 3 ปี) เป็นต้น ทำให้โรงเรียนกวดวิชาที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น ทั้งในด้านการแข่งขันทางวิชาการ อาคารสถานที่ อุปกรณ์การเรียนการสอน รวมทั้งบุคลากรที่ทำการสอนด้วย (ก้านทิพย์ ชาตวงศ์) ต่อในปีพ.ศ. 2536–2540 ได้มีความพยายามปรับปรุงการดูแลโรงเรียนกวดวิชาของเอกชนให้มีคุณภาพ และ ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จนมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ความ สนใจในเรื่องของกวดวิชาที่กลับมากขึ้น ทั้งในด้านหลักสูตร และมาตรการความปลอดภัยในอาคาร

สถานที่โดยเน้นในเขตกรุงเทพมหานครเป็นหลัก ซึ่งมีระเบียบของกทม. มาบังคับใช้กับ โรงเรียน กวดวิชา (ไทยโพสต์, 3 พ.ค. 2542: 13)

ปัญหาของโรงเรียนกวดวิชาในสายตายของสังคมการศึกษาในขณะนั้นมองว่าโรงเรียนกวดวิชาจะทำให้การศึกษาในระบบเสียไปเพราะนักเรียนส่วนใหญ่สนใจการเรียนกวดวิชาเพื่อให้ได้ความรู้มากพอที่จะสอบเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัย จึงมีความพยายามในการลดบทบาทของโรงเรียนกวดวิชาลงในหลายๆ วิธี ตั้งแต่เพิ่มการจัดสอบเป็นปีละ 2 ครั้ง เพื่อลดความเครียดในการสอบ การใช้คะแนนเฉลี่ยสะสม (GPA) และค่าตำแหน่งลำดับที่ (Percentile Rank หรือ PR) ในการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา เพื่อมีจุดมุ่งหมายให้นักเรียนได้เรียนทุกวิชา และต้องสะสมคะแนนเรียนในแต่ละชั้นปี (ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย) ให้ดีที่สุด (ไทยรัฐ, 4 พ.ค. 5242: 16) แต่กลับพบว่าความนิยมในการเรียนกวดวิชาไม่ได้ลดลงเพราะการวิธีการต่างๆ ที่ใช้ วัตถุประสงค์เพื่อเข้าศึกษาทำให้เด็กนักเรียนต้องเพิ่มความตั้งใจทั้งในชั้นเรียน และในการสอบคัดเลือกมากขึ้น และปัญหาอยู่ที่คุณภาพในการจัดการศึกษาจากการขาดแคลนครูที่มีคุณภาพ เนื้อหาสาระที่ใช้ในการออกสอบยากเกินกว่าที่หลักสูตรกำหนดไว้ หรือจากที่เด็กนักเรียนมองว่าครูกวดวิชาจะมีเทคนิคที่สอนได้เข้าใจง่ายกว่า หรือบางกรณีก็เป็นปัญหาจากครูในระบบที่เปิดสอนกวดวิชาเพื่อหารายได้พิเศษ เข้าสู่รูปแบบจัดการศึกษาเป็นธุรกิจการค้า กลับเป็นครูในโรงเรียนเองที่ไม่ตั้งใจสอนในห้องเรียน หรือสอนไม่เต็มที่ ทำให้เด็กนักเรียนต้องมาเรียนกวดวิชาเสริมหลังเลิกเรียน (ไทยโพสต์, 12 ก.พ. 44: 9, กรุงเทพธุรกิจ, 3 ก.พ. 44: 9, เดลินิวส์, 4 ธ.ค. 43: 12, มติชน, 14 ต.ค. 43: 33, เดลินิวส์, 19 ก.ค. 42: 10)

ต่อมาการสอบได้ปรับเปลี่ยนจากระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อในสถาบันอุดมศึกษาจากระบบการสอบคัดเลือก หรือเอนทรานซ์ (Entrance) มาเป็นระบบกลางการรับนิสิตนักศึกษาใหม่ หรือแอดมิสชัน (Admissions) ในปีการศึกษา 2549 ซึ่งองค์ประกอบที่ใช้มีทั้งผลการเรียนเฉลี่ยสะสมตลอดชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย (Grade Point Average: GPAX) และค่าตำแหน่งลำดับที่ (Percentile Rank หรือ PR) 10% แล้ว ยังต้องใช้ National Test 40% และสอบเพิ่มไม่เกิน 3 วิชา หรือ 50% ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้หลักสูตรพื้นฐาน 12 ปีรูปแบบใหม่ เวลานั้น กำหนดให้นักเรียนในช่วงชั้น ป.3, ป.6, ม.3 และม.6 ต้องสอบประเมินผลคุณภาพ การศึกษาระดับชาติ (National Test) ซึ่งก็ทำให้เกิดระบบการกวดวิชาที่หลากหลายมากขึ้น (มติชน, 2 ก.ย. 2546: 20)

จนกระทั่งต่อมาในปี พ.ศ.2551–2552 มีการปรับระบบคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อในระบบ อุดมศึกษา (Admissions) โดยใช้องค์ประกอบและค่าน้ำหนักของระบบดังกล่าว ดังนี้ 1) คะแนนผลการเรียนเฉลี่ยสะสมตลอดหลักสูตร หรือ GPAX 10% 2) คะแนนผลการเรียนเฉลี่ยสะสมรายกลุ่ม

สาระการเรียนรู้ หรือ GPA 20% 3) คะแนนทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Educational Test: O-NET) 35-70% และ 4) การทดสอบการศึกษาแห่งชาติขั้นสูง (Advanced National Educational Test: A-NET) 0-35% และล่าสุดในปี พ.ศ.2553 ใช้ระบบคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อในระบบอุดมศึกษา (Admissions) ด้วยการทดสอบความถนัดทั่วไป (General Aptitude Test: GAT) และความถนัดทางวิชาชีพและวิชาการ (Professional and Academic Aptitude Test: PAT) ควบคู่กับผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (Ordinary National Educational Test: O-NET) โดยใช้องค์ประกอบและค่าน้ำหนัก ดังต่อไปนี้ 1) คะแนนผลการเรียนเฉลี่ยสะสมในชั้นระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย หรือ GPAX 8 กลุ่มสาระ 20% 2) คะแนนแบบทดสอบการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน หรือ O-NET 8 กลุ่มสาระ 30% 3) การทดสอบความถนัด 50% โดยจำแนกเป็น 3.1) การสอบวิชาความถนัดทั่วไป หรือ GAT 10-50% และ 3.2) การสอบวิชาความถนัดเชิงวิชาการหรือวิชาชีพ หรือ PAT 0-40% รวมทั้งสิ้น 100% (มติชน, 27 ส.ค. 2550: 1,13, คมชัดลึก 7 ธันวาคม 2551: 7) แม้จะว่าจะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษามาหลากหลายวิธี แต่ก็สามารถทำให้การกวาดวิชาลดบทบาทลงจากสังคมแต่อย่างใด เพราะดังที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่าต้นตอของปัญหาคือ คุณภาพของการจัดการศึกษา

เมื่อก้าวถึงแนวโน้มการเติบโตของโรงเรียนกวดวิชาในรอบ 40 ปี จะพบว่ามีรูปแบบการสอนที่หลากหลายทั้งการสอนสด การถ่ายทอดระบบวงจรปิดจากห้องสอนสด การผสมผสานระหว่างการสอนสดและทางกรบันทึกภาพผ่านระบบวิดีโอ จนมาเป็นระบบดีวีดี การสอนผ่านอินเทอร์เน็ต ในปี พ.ศ. 2517 มีผู้เรียนกวดวิชาประมาณ 30,000 คน แต่ในปี พ.ศ.2528 พบว่ามีโรงเรียนกวดวิชาจำนวน 171 โรงเรียน นักเรียนเพิ่มขึ้นเป็น 31,748 คน (ตุลย์ ณ ราชดำเนิน, ข่าวสด 13 ก.ค. 2553: 30)

ในปี พ.ศ.2542 ข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาธิการเอกชน (สช.) ระบุว่า มีโรงเรียนกวดวิชาที่จดทะเบียนไว้จำนวน 572 โรงเรียน เป็นโรงเรียนกวดวิชาในเขตกรุงเทพมหานคร 246 โรงเรียน และส่วนภูมิภาค 326 โรงเรียน มีจำนวนนักเรียน 147,093 คน เป็นนักเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร 88,963 คน และส่วนภูมิภาค 58,130 คน และยังคงคาดการณ์เมื่อสิ้นปีการศึกษา 2543 จะมีโรงเรียนกวดวิชาเพิ่มอีก 30 แห่ง ซึ่งจะทำให้มีนักเรียนเพิ่มขึ้นถึง 200,000 คน (ไทยรัฐ, 30 ม.ค. 2544: 15)

และข้อมูลในปี พ.ศ.2545 โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาธิการเอกชน (สช.) ระบุว่า ได้อนุมัติให้ภาคเอกชนเปิดโรงเรียนกวดวิชาประมาณ 715 โรงเรียน เป็นโรงเรียนกวดวิชาเขตกรุงเทพมหานคร 285 โรงเรียน และส่วนภูมิภาค 430 โรงเรียน มีจำนวนนักเรียน 241,715 คน (ไทยรัฐ, 4 กรกฎาคม 2545: 15)

ในปี พ.ศ.2547 มีจำนวนโรงเรียนกวดวิชา 864 โรงเรียน และเพิ่มขึ้นในปี พ.ศ.2548 เป็น 967 โรงเรียน สำหรับ พ.ศ.2550 สำนักงานข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาธิการเอกชน (สช.) ในปี พ.ศ.2552 ยังระบุว่า มีโรงเรียนกวดวิชาทั่วประเทศรวมทั้งสิ้น 1,243 โรงเรียน กระจายอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร 325 โรงเรียน และส่วนภูมิภาค 918 โรงเรียน ขณะที่ฝ่ายวิจัยธุรกิจ บริษัทธนาคารกรุงไทย วิเคราะห์ไว้ว่าสถาบันกวดวิชามีอัตราเติบโตสม่ำเสมอ มูลค่าตลาดของธุรกิจกวดวิชาในปี พ.ศ.2552 อยู่ 6,900 ล้านบาท และในปี พ.ศ.2553 จะเพิ่มถึง 7,400 ล้านบาท (ศุภชัย ราชดำเนิน, 2553)

จากการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาธิการเอกชน (สช.) ในปี พ.ศ.2554 ผู้วิจัยพบว่า มีโรงเรียนกวดวิชาทั้งสิ้น 1,536 โรงเรียน เป็นโรงเรียนกวดวิชาในเขตกรุงเทพมหานคร 381 โรงเรียน และส่วนภูมิภาค 1,155 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาธิการเอกชน ข้อมูลแก้ไขล่าสุดวันที่ 26 มกราคม 2554 เวลา 13.09 น. และได้ติดตามอีกครั้งในวันที่ 26 ธันวาคม 2554 ซึ่งยังคงใช้ข้อมูลล่าสุดชุดเดียวกับที่ได้สืบค้นไว้วันที่ 26 มกราคม 2554)

ตอนที่ 2 แนวคิด และความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียนกวดวิชา

ความหมายของการกวดวิชา

รายงานการวิจัยสำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติเรื่อง การกวดวิชาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในประเทศไทย โดย รศ.ดร.ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2545: 6) ให้ความหมายของโรงเรียนกวดวิชาว่า ความหมายโดยทั่วไปของโรงเรียนกวดวิชา จะหมายถึง การเรียนเพิ่มเติมจากการเรียนปกติในชั้นเรียน ซึ่งการเรียนเพิ่มเติมนี้จะเรียนจากครูในโรงเรียนเอง ครูผู้สอนภายนอก หรือครูจากโรงเรียนกวดวิชาเฉพาะก็ได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อการสอบแข่งขันเข้าศึกษาในสถานศึกษาต่างๆ เป็นหลัก แต่ในปัจจุบันการกวดวิชาที่มีเป้าหมายครอบคลุมไปถึงการเรียนเพื่อเสริมความรู้ในชั้นเรียน การเรียนเพื่อเตรียมตัวล่วงหน้าในชั้นต่อไป และการเรียนเพื่อทำเกรดให้มากขึ้นอีกด้วย

นักรบ พิมพ์ขาว (2551: 26-27) กล่าวว่า การกวดวิชา หมายถึง การเรียนเพิ่มซึ่งจะพิเศษไปจากที่ได้เรียนในชั้นเรียนปกติ เพื่อเป้าหมายให้สอบเข้าสถาบันใดสักแห่ง และยังหมายรวมถึงการเรียนพิเศษ (Special Learning) การติว (Tutorial Learning) การเรียนเสริม (Extra Learning) การเรียนซ่อม (Remedial Learning) และการเรียนเร่งรัด (Accelerated Learning) อีกด้วย ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นการติว (เพื่อให้ทันผู้อื่น) เรียนเสริม (เรียนมากกว่าเนื้อหาเดิมที่เคยเรียน) เรียนซ่อม (เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง) เรียนเร่งรัด (เพื่อเรียนเนื้อหาที่สูงกว่าเดิมให้ได้) เรียนเฉพาะ (เพื่อสนองความต้องการของตนเอง) ก็คือการกวดวิชาทั้งหมด เพื่อเป้าหมายในการเพิ่มเติมความรู้และให้ทันต่อเป้าหมายที่

ผู้เรียนหวังไว้ โดยสรุปแล้ว การกวดวิชา จึงหมายถึง การเรียนใดๆ ก็ตามที่นอกเหนือจากการเรียนปกติในสถาบันหลักที่เรียนอยู่

คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) (2552) ได้กำหนดประเภทและลักษณะของโรงเรียนกวดวิชาว่า เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ส่งเสริมความรู้บางรายวิชาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พิชัย สมส่งสวัสดิ์ (2552: 1) กล่าวว่า โรงเรียนกวดวิชา คือ สถานศึกษาที่จัดการศึกษานอกระบบ โดยใช้หลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนตามที่ยื่นขออนุญาตกับกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสรุปเนื้อหาและทบทวนบทเรียนตามหลักสูตรปกติ เพิ่มเติมความรู้ แนะนำเทคนิคการจำและการทำข้อสอบ ซึ่งจะเป็ผลทำให้ผู้เรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น หรือนำไปใช้ในการสอบสถานศึกษาที่ต้องการ

จากความหมายของการกวดวิชาที่ได้บรรยายไว้ข้างต้น แสดงให้เห็นว่า การกวดวิชา หมายถึง การเรียนนอกที่เหนือไปจากการเรียนในสถานศึกษาหลักของผู้เรียนได้จัดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระชัดเจนมากขึ้น และนำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการทำคะแนนสอบให้มากขึ้น และเพิ่มโอกาสในการสอบแข่งขันได้อีกด้วย

ขอบเขตของการกวดวิชา

สุวัฒน์ สุขมลสันต์ (2530) ได้ให้ขอบเขตของการกวดวิชา โดยใช้ลักษณะและจุดมุ่งหมายของการเรียนเป็นเกณฑ์ในการจำแนกไว้ 8 กลุ่ม ได้แก่

1. การเรียนซ่อม (Remedial Learning) การเรียนซ่อม ได้แก่ การเรียนเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรม หรือประสบการณ์ที่ครูให้แก่ผู้เรียนที่เรียนตามปกติแล้วเรียนไม่ทันผู้อื่น เพราะเหตุผลต่างๆ เช่น มีความสามารถไม่เพียงพอ มีเวลาไม่เพียงพอ หรือเพราะขาดเรียน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เรียนนั้นสามารถเรียนได้ทันคนอื่นหรือเรียนให้ผ่านวัตถุประสงค์ขั้นต่ำในโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ได้กำหนดได้ เช่น ให้ผ่านวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ทางโรงเรียนกำหนดไว้ เป็นต้น หรืออาจกล่าวสั้นๆ ได้ว่า การเรียนซ่อมนั้น คือ การเรียนกวดวิชาให้สามารถมีความรู้ความสามารถทันผู้อื่นที่มีความรู้ความสามารถมากกว่า เปรียบเหมือนการวิ่งกวดหรือไล่กวด ผู้อื่นที่อยู่ข้างหน้าให้ทันนั่นเอง

2. การเรียนเสริม (Extra Learning) การเรียนเสริม ได้แก่ การเรียนเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรม หรือประสบการณ์ที่ครูจัดให้แก่ผู้เรียนที่เรียนตามปกติแล้วเรียนได้เก่งกว่าผู้อื่น เพราะเหตุ

ผลต่างๆ เช่น มีเวลาเรียนมากกว่า มีสติปัญญาดีกว่า หรือเพราะรู้เรื่องเหล่านั้นดีแล้ว เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้เรียนนั้นมีสิ่งอื่นได้เรียนรู้มากขึ้น ไม่ต้องเสียเวลาผู้อื่นหรือเพื่อให้ผู้เรียนนั้น เรียนกวาดผู้อื่นที่อยู่ในระดับสูงกว่าตนเองขณะนั้น เช่น นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 เรียนกวาดวิชาเพื่อสอบเทียบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 และนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เรียนกวาดวิชาเพื่อให้มีความรู้มากๆ จะได้สอบเข้ามหาวิทยาลัยได้ เป็นต้น

3. การเรียนปรับสภาพ (Adapted Learning) การเรียนปรับสภาพ ได้แก่ การเรียนเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรม หรือประสบการณ์ที่ครูจัดให้แก่ผู้เรียนที่มีพื้นความรู้ทางวิชาการ หรือความพร้อมไม่เพียงพอที่จะไปเรียนร่วมกับผู้อื่นได้ จึงต้องมีการเรียนเพิ่มเติมหรือปรับปรุงแก้ไขสิ่งเหล่านั้นก่อน เช่น นักเรียนอนุบาลต้องเรียนปรับสภาพความพร้อมทางร่างกายและจิตใจก่อนในชั้นเตรียมประถมก่อนไปเรียนในชั้นประถมปีที่ 1 นิสิตนักศึกษาที่รับจากโครงการพิเศษต้องเรียนปรับสภาพภาษาอังกฤษก่อนเปิดเรียนภาคต้นก่อนที่จะไปเรียนร่วมกับนิสิตนักศึกษาทั่วไป เป็นต้น

4. การเรียนแก้ไข (Corrective Learning) การเรียนแก้ไข ได้แก่ การเรียนเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรม หรือประสบการณ์ที่ครูจัดให้แก่ผู้เรียนเพื่อแก้ไขความรู้ความเข้าใจของผู้เรียนบางอย่างให้ถูกต้องในเมื่อสิ่งที่ผู้เรียนรู้นั้นคลาดเคลื่อน หรือไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริง เช่น นักเรียนเรียนแก้ไขภาษาอังกฤษ เพราะใช้ออกเสียงบางเสียงไม่ถูกต้องมานานแล้ว หรือเรียนแก้ไขวิชาคณิตศาสตร์ เพราะว่าแนววิธีคิดบางอย่างเกี่ยวกับการบวก ลบ คูณและหาร ของหลักสูตรใหม่และเก่าแตกต่างกัน เป็นต้น การเรียนรู้ประเภทนี้มักเป็นการเรียนสิ่งที่ผู้เรียนรู้อยู่แล้วแต่ยังไม่ถูกต้อง จึงต้องมาเรียนเพื่อแก้ไขให้ถูกต้องขึ้น

5. การเรียนเร่ง หรือการเรียนเร่งรัด (Accelerated Learning) การเรียนเร่ง หรือ การเรียนเร่งรัด ได้แก่ การเรียนเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรม หรือประสบการณ์ที่ครูจัดให้แก่ผู้เรียนที่ฉลาด เพื่อให้เรียนฉลาดยิ่งขึ้น เรียนรู้เนื้อหามากขึ้น และเรียนได้ในชั้นที่สูงขึ้น ซึ่งการเรียนประเภทนี้ จุดหมายหลักมักได้แก่ การเรียนเพื่อเรียนลัด เช่น เรียนเร่ง(รัด)เพื่อสอบเทียบมัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษาปีที่ 6 เป็นต้น

6. การเรียนเฉพาะ (Specified Learning) การเรียนเฉพาะ ได้แก่ การเรียนเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรม หรือประสบการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ครูจัดให้แก่ผู้เรียนโดยเฉพาะ เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการหรือความสนใจเฉพาะบุคคลของผู้เรียน เช่น การเรียนเฉพาะวิชาดนตรีไทย การเรียนเฉพาะวิชาภาษาไทย และการเรียนเฉพาะวิชาคณิตศาสตร์ เป็นต้น

7. การเรียนพิเศษ (Special Learning) การเรียนพิเศษ ได้แก่ การเรียนเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรม หรือประสบการณ์ที่ครูจัดให้แก่ผู้เรียนนอกชั้นเรียน หรือนอกหลักสูตร เช่น นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 เรียนพิเศษวิชาภาษาอังกฤษกับชาวต่างประเทศส่วนตัว หรือเรียนพิเศษอิเล็กทรอนิกส์ในวันหยุด เป็นต้น ผู้สอนวิชาต่างๆนี้ มักนิยมเรียกว่า ครูพิเศษ หรือครูสอนพิเศษ เป็นต้น

8. การเรียนติว (Tutorial Learning) การเรียนติว ได้แก่ การเรียนเนื้อหาวิชาหรือกิจกรรม หรือประสบการณ์ที่ครูหรือเพื่อนร่วมชั้น (Peers or Classmates) หรือเพื่อนรุ่นพี่ (Senior Students) จัดให้แก่ผู้เรียนสำหรับเนื้อหาบางอย่างเป็นประจำเป็นคราว มักนิยมจัดทำ กันเป็นกลุ่มเล็กๆ หรือเป็นการส่วนตัว เช่น นิสิตชั้นปีที่ 1 เรียนติวกับนิสิตชั้นปีที่ 4 หรือ นักศึกษาปีที่ 2 ติววิชาต่างๆกันเองก่อนสอบ เป็นต้น

การเรียนกวดวิชาจึงให้ความหมายครอบคลุมการเรียนในลักษณะและจุดมุ่งหมายต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น โดยลำดับต่อไปจะเป็นการแสดงความแตกต่างของสิ่งที่มุ่งกวดวัตถุประสงค์ และลักษณะของผู้เรียน เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของการเรียนกวดวิชา ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างของการเรียนกวดวิชา (สุพัฒน์ สุขมลสันต์, 2530)

แบบการเรียน	สิ่งที่มุ่งกวดให้ทัน	วัตถุประสงค์หลัก	ลักษณะผู้เรียน
1. การเรียนซ่อม	ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมชั้น	เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องและข้อผิดพลาดต่างๆที่มีอยู่	เรียนอ่อนหรือขาดเรียน
2. การเรียนเสริม	ความรู้ความสามารถของตนเอง	เพื่อเรียนเนื้อหาที่มากกว่าหรือสูงกว่าที่เรียนในชั้นเรียนปัจจุบัน	เรียนเก่งกว่าเพื่อนร่วมชั้น
3. การเรียนปรับสภาพ	ความรู้และความพร้อมของเพื่อนร่วมชั้นในอนาคต	เพื่อให้มีความรู้และความพร้อมในด้านต่างๆ	เรียนอ่อน มีอายุน้อยกว่า หรือมีวุฒิภาวะน้อยกว่าผู้อื่น
4. การเรียนแก้ไข	ความรู้ที่ถูกต้อง	เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดของข้อความรู้ที่มีอยู่เดิม	ใครก็ตามที่เข้าใจผิดในข้อความรู้บางอย่าง
5. การเรียนเร่งรัด	ความรู้หรือความสามารถของผู้ที่อยู่ในชั้นสูงกว่า	เพื่อเรียนเนื้อหาของชั้นที่อยู่สูงกว่าขึ้นไปให้ได้	เรียนเก่งหรือเรียนได้เร็ว

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แบบการเรียนรู้	สิ่งที่มุ่งควดให้ทัน	วัตถุประสงค์หลัก	ลักษณะผู้เรียน
6. การเรียนเฉพาะ	ความก้าวหน้าของวิทยาการหรือความต้องการของตนเอง	เพื่อสนองความต้องการของตนเอง	มีความสนใจพิเศษกับสิ่งที่เรียน
7. การเรียนพิเศษ	ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมชั้นหรือความต้องการของตนเอง	เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องที่มีหรือสนองความสนใจของตนเอง	ใครก็ตาม
8. การเรียนตัว	ความรู้ตามหลักสูตร	เพื่อเรียนรู้เนื้อหาของหลักสูตรให้ได้ครบถ้วน	ใครก็ตาม
รวม การเรียนกวดวิชา	อะไรก็ตามที่คิดว่าขาดหรือยังไม่พร้อม	เพื่อให้เรียนทันผู้อื่นหรือมากกว่าผู้อื่น	ใครก็ตามทั้งผู้ที่เรียนอ่อน ปานกลาง หรือเก่งก็ได้

จากตารางดังกล่าว จึงตั้งข้อสังเกตได้ว่าการเรียนกวดวิชานั้น เป็นการเรียนเพื่อเพิ่มเติมความรู้เฉพาะ เรียนให้ทัน หรือเรียนล่วงหน้าเนื้อหาในชั้นเรียน โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การเรียนเพื่อใช้ในการเพิ่มศักยภาพ และโอกาสในการสอบแข่งขัน แต่หากการเรียนที่เป็นเรียนซ่อมหรือการเรียนเสริมในชั้นเรียนปกติก็จะไม่จัดเป็นการเรียนกวดวิชา

ประเภทของการกวดวิชา

พอลู สุวรรณทัต (2530) ได้จำแนกประเภทโรงเรียนกวดวิชาตามพัฒนาการของยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป โดยตั้งข้อสังเกตว่าในช่วงแรกเริ่มโรงเรียนกวดวิชามีวัตถุประสงค์เพื่อกวดวิชาบางรายวิชาตามหลักสูตรวิชาสามัญของกระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาจึงเปลี่ยนเป็นโรงเรียนลักษณะการศึกษาพิเศษ ซึ่งจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การกวดวิชาประเภทเรียนลัด โรงเรียนประเภทนี้ ผู้เรียนต้องการเรียนเพื่อที่จะไปสมัครสอบเทียบความรู้ เช่นสอบเทียบในระดับการศึกษาต่างๆ ทำให้ผู้เรียนสามารถประหยัดเวลาประหยัดเงินได้มากเพราะใช้เวลาเรียนน้อยและเสียค่าใช้จ่ายน้อย

2. การกวดวิชาประเภทเฉพาะกาล เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนเฉพาะช่วงเวลา หรือเฉพาะกิจ ส่วนใหญ่จะเปิดเรียนภาคฤดูร้อน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนที่ไม่มีโอกาสเรียนได้มาเรียนเพื่อเพิ่มเติมความรู้ ทั้งนี้เนื่องจากว่าโอกาสในการเลือกสถานที่เรียนของผู้เรียนมีไม่เท่ากัน เมื่อ

เรียนในโรงเรียนที่มีมาตรฐานไม่ดีก็เกรงว่าจะสอบแข่งขันเพื่อเข้าเรียนต่อในสถาบันชั้นนำไม่ได้ หรือต้องการได้เรียนกับครูหรือผู้สอนที่ผู้เรียนรู้สึกมั่นใจ ดังนั้นผู้เรียนจึงหาที่เรียนเพิ่มเติม เพื่อความมีโอกาที่จะสอบแข่งขันต่อไป การเรียนประเภทนี้ เช่น การเดินทางเข้ามาเรียนกวดวิชา ในช่วงปิดเทอมของนักเรียนจากต่างจังหวัด การเข้าเรียนหลักสูตรค่ายฤดูร้อนของนักเรียนโรงเรียน กวดวิชาเตรียมทหาร เป็นต้น

3. การกวดวิชาประเภทตลอดทั้งปี โรงเรียนประเภทนี้เปิดสอนตามหลักสูตร กระทรวงศึกษาธิการ แต่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเลือกเรียนเสริมในวิชาที่ตนเรียนอ่อน หรือไม่เข้าใจดี พอ เพื่อจะเป็นพื้นฐานการเรียนในโรงเรียนสายสามัญ และเพื่อเป็นความรู้สะสมที่จะใช้ สอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงเมื่อสำเร็จการศึกษาในระดับต่างๆ

ก้านทิพย์ ชาติวงศ์ (2539) พบว่ารูปแบบของการกวดวิชาได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุค สมัย และตามความต้องการใช้บริการของโรงเรียนกวดวิชาที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี จึงได้จำแนก ลักษณะของการกวดวิชาไว้ 3 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. การกวดวิชาเพื่อเรียนซ่อม เรียนเสริม เป็นการเรียนเพื่อเสริมหรือซ่อม สำหรับ ผู้เรียนที่เรียนอ่อนในแต่ละระดับชั้นส่วนใหญ่มักทำ การเรียนการสอนใน โรงเรียนสายสามัญ ผู้สอนมักจะเป็นครูในโรงเรียนนั้น ส่วนผู้เรียนก็เป็นนักเรียนในโรงเรียนนั้น มักจะเรียนในตอนเย็น หลังเลิกเรียนปกติ การเรียนการสอนจะแตกต่างกันตามระดับ ดังนี้

- ระดับอนุบาล-ประถมศึกษา จะเป็นการสอนการบ้าน หรือเรียนล่วงหน้า ก่อนบทเรียนปกติ
- ระดับมัธยมศึกษา จะเป็นการสอนเฉพาะบางวิชาที่มีความสำคัญในการ นำไปสอบเพื่อศึกษาต่อระดับสูง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความชำนาญยิ่งขึ้น เช่น วิชา คณิตศาสตร์ วิชาภาษาอังกฤษ เป็นต้น

2. การกวดวิชาเพื่อเรียนลัด เป็นการสอนเพื่อนำความรู้ที่ได้รับ ไปสอบเทียบระดับ ความรู้ที่ได้ โดยการลงทะเบียนเรียนเป็นนักศึกษาทางไกลแบบเรียนด้วยตนเองกับศูนย์การศึกษา นอกโรงเรียน สามารถแบ่งผู้เรียนออกได้เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

- กลุ่มที่ 1 เป็นบุคคลที่อยู่นอกระบบโรงเรียน เช่น กลุ่มคนงานในโรงงาน อุตสาหกรรมหรือผู้ที่มิงานทำแล้ว แต่ยังต้องการศึกษาเพิ่มเติมเพื่อปรับและเพิ่มวุฒิการศึกษา ผู้เรียนกลุ่มนี้ไม่มีเวลาที่จะทบทวนบทเรียนเท่าไรนัก จึงใช้เวลาว่างจากการทำงานในวันเสาร์- อาทิตย์ไปเรียนกวดวิชา

- กลุ่มที่ 2 เป็นบุคคลในระบบโรงเรียน แต่ต้องการจบเร็วขึ้นเพื่อนำวุฒิการศึกษาที่ได้ไปทดลองสอบเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (ในปัจจุบันไม่มีแล้ว)

3. การกวดวิชาเพื่อสอบแข่งขันเข้าศึกษาต่อระดับที่สูงขึ้น เป็นการสอนที่เน้นเนื้อหาที่ใช้ในการสอบคัดเลือก ฝึกฝนการทำแบบทดสอบจากข้อสอบเก่า ฝึกเทคนิคการคิด ครูจะทำหน้าที่สอนสรุปเนื้อหา ยกตัวอย่างให้ดู วิเคราะห์ให้ฟัง ผู้เรียนต้องกลับไปฝึกฝนด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เช่น การกวดวิชาสำหรับการทดสอบเพื่อประเมินความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษของสำนักทดสอบต่างๆ อาทิ IELTS (International English Language Testing System), TOEFL (Test of English as a Foreign Language), CU-TEP (Chulalongkorn University Test of English Proficiency) การสอบวัดความรู้ด้านสาขาบริหารธุรกิจ เช่น GMAT (Graduate Management Admission Test) หรือข้อสอบวัดเชาว์ปัญญาทั่วไป GRE (Graduate Record Examination) เพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการยื่นใบสมัครเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก

4. การกวดวิชาเพื่อสอบแข่งขันในการทำงาน สำหรับการกวดวิชาประเภทนี้ ผู้วิจัยเขียนเพิ่มเติมขึ้นมาจากประสบการณ์ ของผู้วิจัยเอง การกวดวิชาเพื่อการแข่งขันในการทำงานนั้นมีหลากหลายรูปแบบ อาทิ การสอบบรรจุในสายงานต่างๆ หรือสอบเพื่อการประกอบอาชีพ เช่น การสอบนายร้อยตำรวจ การสอบความรู้ขั้นเนติบัณฑิต การสอบใบประกาศสำนักอบรมวิชาว่าความ (หรือตัวทนาย) หรือการสอบการทดสอบความรู้ทักษะด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษ ซึ่งพบได้โดยมากในสายงานบริการ เช่น พนักงานบริการบนเครื่องบิน และงานของบริษัทข้ามชาติ หรือบริษัทที่มีพนักงานหลายสัญชาติอยู่ร่วมกัน การทดสอบที่เป็นนิยม คือ TOEIC (Test of English for International Communication)

ลักษณะของการกวดวิชา

ลักษณะของการกวดวิชาในประเทศไทยนั้น ส่วนใหญ่จะมุ่งอยู่ที่ กลุ่มผู้เรียนที่กวดวิชาเพื่อสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐบาล ซึ่งจะมีลักษณะการเรียนที่จำแนกได้ 5 ลักษณะ (ประยูร ศรีประสาธน์, 2530) ดังต่อไปนี้

1. การเรียนกวดวิชาโดยการจ้างครูมาสอนเองที่บ้าน การเรียนกวดวิชาในลักษณะนี้ มักจะเป็นการเรียนเสริมวิชาที่ผู้เรียนยังอ่อนอยู่ หรือเป็นการเพิ่มพูนวิชาที่จะเป็นประโยชน์ต่อการสอบคัดเลือก อันได้แก่ วิชาเกี่ยวกับภาษา คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์เป็นหลัก ผู้ที่ทำหน้าที่สอน

เหล่านี้มีทั้งมาจากครูในโรงเรียน นิสิตนักศึกษา และบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ตลอดจนอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอง

2. การเรียนในสถานศึกษากวดวิชาที่เปิดสอนตลอดปี สถานศึกษากวดวิชาลักษณะนี้อาจจะจัดในสถานศึกษาบางแห่งที่มีชื่อเสียง โดยมีคณะอาจารย์ในสถาบันนั้นเป็นผู้สอน หรือในสถานกวดวิชาที่จัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะ โดยรับสมัครผู้เรียนทั่วไป แนวการสอนก็เป็นการเตรียมตัวผู้เรียนในด้านการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับอุดมศึกษา รวมทั้งการเฉลยข้อสอบและการแก้งข้อสอบด้วย

3. การเรียนในสถานกวดวิชาที่เปิดสอนในช่วงก่อนสอบ เป็นการกวดวิชาในลักษณะของการติวเข้มที่เป็นการเฉลยข้อสอบและการแก้งข้อสอบเป็นสำคัญ การกวดวิชาในช่วงก่อนสอบ โดยเฉพาะก่อนสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัย ผู้เรียนส่วนใหญ่จะเป็นเด็กนักเรียนในต่างจังหวัดที่ไม่มีโอกาสเรียนกวดวิชาตลอดปีก็จะเข้ามาเรียนกวดวิชาในช่วงก่อนสอบ ส่วนเด็กนักเรียนในกรุงเทพมหานคร มักจะไม่เรียนกวดวิชาช่วงนี้ เพราะได้เรียนกวดวิชาในสถาบันที่เปิดสอนตลอดปีมาแล้ว

4. การเรียนกวดวิชาในโรงเรียนของตน การเรียนกวดวิชาในโรงเรียนของตน โดยเฉพาะในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร หรือมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดต่างๆ จะเปิดการสอนกวดวิชาเพื่อการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยให้แก่เด็กนักเรียนของตน เพื่อให้สามารถแข่งขันกับนักเรียนในโรงเรียนอื่นด้วย การกวดวิชาในลักษณะนี้จะเริ่มตั้งแต่ภาคที่สองของปีการศึกษา

5. ลักษณะการสอบ Pre-Entrance เป็นการทดสอบความรู้ก่อนการสอบเข้ามหาวิทยาลัย ซึ่งอาจจะมีการทำ โดยคณะนิสิตนักศึกษามหาวิทยาลัยต่างๆ หรือสถาบันที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำการทดสอบความรู้ดังกล่าว เช่น ชมรมบัณฑิตเนาะแนว

รูปแบบการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนกวดวิชา

ประกาววัลย์ ชวนไชยะกุล (2554: 20-21) กล่าวถึงรูปแบบการเรียนการสอนของโรงเรียนกวดวิชาได้ 2 แบบ ได้แก่

1. รูปแบบดั้งเดิม (Traditional Tutoring) เป็นรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่ใช้การสอนด้วยครู 1 คน ต่อผู้เรียนหลายๆ คนต่อ 1 ชั้นเรียน กล่าวคือการเรียนการสอนประเภทนี้

จัดเป็นการเรียนการสอนแบบสอนสดในห้องเรียน โดยครูและนักเรียนจะสามารถมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันได้ทันทีระหว่างการสอน โดยไม่ต้องผ่านสื่อถ่ายทอดสดหรือสื่อบันทึกภาพและเสียงการสอน

2. **รูปแบบผ่านสื่อบันทึกการสอน** เป็นการจัดการเรียนการสอนที่กำลังได้รับความนิยมสูงในปัจจุบันด้วยการใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน กล่าวคือ รูปแบบผ่านสื่อบันทึกการสอน ซึ่งได้รับความนิยมสูงมากในรอบทศวรรษที่ผ่านมา (ประภาวัลย์ ชวนไชยะกุล, 2554 อ้างถึง นรพันธ์ ธนาปกิจ, 2552 และ ปองผล ปัญญาวิสุทธิกุล, 2552) โดยมักจะใช้ในโรงเรียนกวดวิชาที่ครูผู้สอนได้รับความนิยมสูง มีการเปิดรอบการสอนจำนวนมาก ผ่านสาขาในพื้นที่ต่างๆ ในประเทศ โดยใช้วิธีการบันทึกการสอนสดลงในอุปกรณ์บันทึกภาพและเสียง

จากการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมผู้วิจัยพบว่านอกจากรูปแบบทั้ง 2 แบบข้างต้น ในปัจจุบันยังมีการพัฒนาเทคโนโลยีการเรียนการสอนผ่านสื่ออันเป็นที่มาของรูปแบบแบบการเรียนการสอนล่าสุดคือ รูปแบบผ่านสื่อถ่ายทอดสดการสอน

3. **รูปแบบผ่านสื่อถ่ายทอดสดการสอน (Live Broadcasting Classroom)** รูปแบบนี้พัฒนาขึ้นการใช้เทคโนโลยีเครือข่ายการสื่อสารด้วยความเร็วสูงในการถ่ายทอดสดการสอนจากศูนย์กลางหรือห้องที่มีการเรียนสดอยู่จริงโดยศูนย์กลาง (Hub) จะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดสดบรรยากาศการเรียนการสอนไปยังศูนย์เครือข่ายสาขาต่างๆ เช่น การเรียนผ่านระบบ E-live ของโรงเรียนกวดวิชาเอ็นคอนเซ็ปต์ เป็นต้น

โชคชัย ทวีเจริญพันธ์ (2556: 17-20) กล่าวถึงรูปแบบการเรียนการสอนของโรงเรียนกวดวิชาได้ 4 แบบ ได้แก่

1. **สอนโดยครู** ใช้วิธีการสอนความรู้โดยครู หรือที่เรียกว่า สอนสด ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีอุปกรณ์เครื่องมือในการสอนมากนัก อาจมีห้องเรียน กระดาน และตำราเรียนหรือเอกสารประกอบ

2. **สอนด้วยตำราเรียน** การสอนด้วยตำราเรียนที่ออกแบบไว้ตามลำดับในการจัดการเรียนรู้เป็นเล่มๆ ไป โดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับระดับชั้นของผู้เรียน ตำราเรียนจะจัดแบ่งเป็นเรื่องๆ สามารถสลับเนื้อหาการเรียนได้ เรียนจบเป็นเรื่องๆ แต่ละเรื่องจะประกอบด้วยเนื้อหาย่อยๆ พร้อมกับแบบฝึกหัดให้เกิดความชำนาญในการทำข้อสอบ ครูผู้สอนจะเป็นผู้บรรยายเนื้อหาโดยใช้ตำราประกอบ ซึ่งมักจะพบได้ในลักษณะของโรงเรียนที่เป็นแฟรนไชส์

3. **สอนด้วย Video หรือ DVD** การสอนด้วยสื่อบันทึกภาพและเสียงในรูปแบบของวิดีโอหรือดีวีดี ครูผู้สอนจะต้องผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอดได้ดีมาก สามารถสอนได้ครอบคลุม และต้องได้รับความนิยมนักพอสมควรจึงจะจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีนี้ได้

4. **สอนแบบ Self-learning หรือ E-learning** เป็นการสอนที่คล้ายกับการเรียนสอนผ่าน Video หรือ DVD ต่างกันที่ Self-learning และ E-learning จะใช้เทคโนโลยีมาช่วยสอนผ่านระบบออนไลน์ หรือการไปนั่งเรียนกับคอมพิวเตอร์ที่โรงเรียนกวดวิชาจัดให้ จัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับครูผ่านระบบออนไลน์ ให้การบ้านและตรวจการบ้านผ่านระบบออนไลน์

ข้อดี-ข้อเสียของการกวดวิชา

ก้านทิพย์ ชาตวงศ์ (2539) นักวิชาการศึกษากองส่งเสริมการศึกษานอกระบบ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ได้เขียนบทวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของการกวดวิชาไว้เป็นประเด็นที่น่าสนใจไว้ดังต่อไปนี้

ข้อดีของการกวดวิชา

1. เป็นการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรู้มากขึ้น
2. ทำให้นักเรียนเกิดขวัญกำลังใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. เป็นการส่งเสริมให้เด็กใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ทางการศึกษา
4. เป็นการลดภาระของผู้ปกครองในการดูแลบุตรหลาน
5. ทำให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนวิชาที่ตนต้องการ เลือกผู้สอนได้ตามความสนใจ
6. สามารถแก้ไขข้อบกพร่องทางการเรียนของนักเรียนได้เป็นรายๆ
7. เป็นการเปิดโอกาสให้มีการเรียนเพิ่มเติมความรู้ได้ตามความต้องการ
8. ทำให้ผู้เรียนมีโอกาสพบปะกับเพื่อนต่างสถาบัน ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้การปรับตัวเข้าสังคมกับกลุ่มเพื่อนๆ

ข้อเสียของการกวดวิชา

1. การกวดวิชาทำให้รู้แนวข้อสอบ อาจทำให้ความสนใจในหลักสูตรของผู้เรียนน้อยลง
2. ทำให้ผู้เรียนหมกมุ่นกับความเพียรพยายามที่จะหาความรู้จนใช้เวลามากเกินไป ความจำเป็นจนบางครั้งเกินความสามารถของร่างกายและจิตใจจะรับได้
3. เป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายด้านการเรียนของผู้ปกครอง

4. เป็นการสร้างลักษณะนิสัยการแข่งขันให้กับผู้เรียนมากเกินไป อันจะนำไปสู่ความเห็นแก่ตัว
5. บางครั้งทำให้ผู้เรียนไม่สนใจการเรียนการสอนในห้องเรียนปกติ จะไปสนใจเฉพาะวิชาที่นำไปใช้ในการสอบคัดเลือก ซึ่งไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่ให้ผู้เรียนคิดเป็นทำเป็นแก้ปัญหาเป็น

ตอนที่ 3 การบริหารจัดการของโรงเรียนกวดวิชา

ตามความในมาตรา 120 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ได้ออกประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เรื่อง การกำหนดประเภทและลักษณะของโรงเรียนการจัดการเรียนการสอนและหลักสูตรของโรงเรียนนอกระบบ ในข้อ 1 (4) ว่า โรงเรียนกวดวิชา เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เสริมความรู้บางรายวิชาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

และในข้อ 2 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนอกระบบ มี 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) สอนโดยใช้ครูหรือผู้สอน 2) สอนโดยใช้สื่อการเรียนการสอน โดยต้องให้มีการสอนต้นแบบที่ใช้ครูหรือผู้สอนเป็นหลัก 3) สอนแบบบูรณาการ มีทั้งครูหรือผู้สอนและสื่อ 4) จัดการเรียนการสอนตามแบบ 1) 2) และ 3) อาจจัดร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียน หรือกับหน่วยงานอื่นทั้งในและนอกสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน (คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2552)

การให้บริการของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา

การให้บริการของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในปัจจุบันของไทยนับว่าเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้เรียนได้อย่างกว้างขวาง เมื่อพิจารณาจากความหลากหลายของระดับชั้นเรียน รายวิชา ระยะเวลาในการเรียน เนื้อหา การจัดการเรียนการสอนเฉพาะ รวมไปถึงสถานที่ที่เปิดสอนกวดวิชา ซึ่งผู้เรียนสามารถเลือกได้ตามความเหมาะสมของตน จากเอกสารแผ่นพับที่โรงเรียนกวดวิชาแจกให้แก่ผู้สนใจ

ทำให้สามารถสรุปรายละเอียดที่เกี่ยวข้องได้ กล่าวคือ มีการบริการกวดวิชา ตั้งแต่ระดับประถมศึกษาตอนปลาย คือ ชั้น ป.5 และ ป.6, ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น คือ ชั้น ม.1 ถึง ม.3, ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย คือ ม.4 ถึง ม.6 รวมถึงระดับปริญญา โดยที่รายวิชาที่เปิดสอน อาจอยู่ในลักษณะของคอร์ส สอนรวมทุกวิชาที่สำคัญ ได้แก่ ระดับป.5 และป.6 มีการสอนรวมทั้งหมด 5 วิชา คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย และสังคมศึกษา

ในระดับม.ต้นอาจจัดเป็นคอร์ส สอนวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ หรืออาจเพิ่มวิชาสังคมศึกษา และภาษาไทย เข้ามาด้วย ส่วนระดับม.ปลายมักเป็นวิชาคณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา ภาษา อังกฤษ และอาจผนวกวิชาภาษาฝรั่งเศส ภาษาไทย สังคมศึกษา วิทยาศาสตร์ กายภาพ-ชีวภาพ และพื้นฐานวิศวกรรมเข้ามาด้วย

ในกรณีที่เปิดสอนเป็นคอร์สรวมหลายวิชานี้มักจัดสอนเพื่อปูพื้นฐานในขั้นต้นและสอนเพื่อทบทวนความรู้ เพิ่มเกรด ทำ โจทย์ กวดเข้มและเตรียมตัวสำหรับสอบเพื่อเลื่อนชั้นในระดับต่อไป ส่วนการเปิดสอนกรณีแยกเป็นรายวิชา มักสอนในเนื้อหาที่ผู้เรียนต้องการเน้นความเข้าใจ และเสริมความรู้เฉพาะส่วนที่ตนขาดหรือต้องการเร่งรัด ทั้งนี้ การจัดเวลาเรียนมีทั้งในช่วงเปิดเทอมที่มักจัดในวันเสาร์อาทิตย์ ช่วงเช้าและบ่าย และในวันจันทร์ถึงศุกร์ ช่วงเย็น เป็นส่วนใหญ่ จำนวน 2-4 ชั่วโมงต่อครั้ง

สำหรับในช่วงปิดเทอม ซึ่งจัดเป็นช่วงเวลาสั้นตลอดระยะเวลาปิดภาคเรียน โดยเรียนทุกวัน หรือ จันทร์ถึงเสาร์ จำนวน 3 ชั่วโมงต่อครั้งขึ้นไป และการสอนจะจัดเข้มมากในกรณีเพื่อเตรียมสอบเข้ามหาวิทยาลัย ซึ่งมักจัดเรียนแยกเฉพาะวิชา ได้แก่ คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา รวมทั้ง ภาษาไทย สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ และภาษาฝรั่งเศสด้วย โดยจัดการเรียนการสอนในช่วงเวลาสั้นอาจเป็นเพียง 1 สัปดาห์และเรียนตั้งแต่ 3 ชั่วโมงต่อครั้งขึ้นไป

จากข้อมูลเบื้องต้นที่ได้มักพบว่า นักเรียนระดับม.ปลายนี้ ได้เลือกเรียนวิชาจาก โรงเรียนกวดวิชาเฉพาะแห่งที่มีความชำนาญและมีชื่อเสียงอาจเรียนกวดวิชาดังกล่าวมากกว่า 1 แห่งขึ้นไป เช่น เรียนวิชาเคมี จากโรงเรียนกวดวิชาแห่งหนึ่ง และเรียนวิชาฟิสิกส์หรือวิชาอื่นจากโรงเรียนกวดวิชาอีกแห่งหนึ่ง โดยที่บางคนอาจเรียนกวดวิชา 4 วิชา จากโรงเรียนกวดวิชา 4 แห่งก็มี ส่วนค่าใช้จ่ายอยู่ในวงเงินตั้งแต่ 1,200 บาท ขึ้นไปจนถึง 9,000 บาท ต่อคอร์สหรือรายวิชา โดยส่วนใหญ่ มักพบว่า อยู่ในช่วง 1,600- 3,000 บาท สำหรับค่าเรียนโดยตัวเฉลี่ยอยู่ในช่วง 20-85 บาทต่อชั่วโมง หรือกรณีเหมาจ่ายเป็นคอร์ส คิดเป็น 750-1,350 บาทต่อวิชา ทั้งนี้ยังขึ้นกับรูปแบบการเรียน คือ ถ้าเรียนจากผู้สอนโดยตรงจะเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าเรียนผ่านวิดีโอ นอกจากนี้การบริการกวดวิชา ยังใช้กลยุทธ์การตลาดเพิ่มเติม คือ ให้ส่วนลดกับผู้ที่เคยเรียนมาก่อนแล้วกับทางโรงเรียน หรือเป็นสมาชิกของโรงเรียน รวมทั้งยังให้สิทธิพิเศษอีกคือสามารถเรียนได้ทุกวิชา เลือกเวลาเรียนได้ และเรียนซ้ำได้หลายรอบตามความต้องการของนักเรียนอีกด้วย

ส่วนกรณีโรงเรียนกวดวิชาที่มีความมั่นคงระดับหนึ่งแล้ว มักเปิดสอนได้หลายสาขา ทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัดในจังหวัดใหญ่ อาทิ ชลบุรี เชียงใหม่ ขอนแก่น นครสวรรค์ พิษณุโลก สงขลา (หาดใหญ่) เป็นต้น นอกจากนี้ทางโรงเรียนยังอำนวยความสะดวกให้แก่ นักเรียน

โดยเปิดให้จองที่เรียนได้ล่วงหน้าตามความต้องการและผู้ปกครองก็สามารถจ่ายค่าเรียนผ่านทางธนาคารได้อีกทางหนึ่งด้วย

กลุ่มเป้าหมายของการกวดวิชา

สืบเนื่องจากลักษณะการกวดวิชาครอบคลุมการเรียนในหลายรูปแบบ ดังนั้นผู้เรียนที่เกี่ยวข้องจึงมีมากตามไปด้วย จากเดิมในอดีตการกวดวิชาเกี่ยวข้องกับนักเรียนเฉพาะกลุ่มที่จะต้องมีการสอบคัดเลือกเพื่อแข่งขันกันเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาทั้งในมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ แต่ต่อมาการแข่งขันได้ขยายวงกว้างมากยิ่งขึ้น

จะพบได้ว่า มีการกวดวิชาตั้งแต่ระดับอนุบาลไปจนถึงระดับบัณฑิตศึกษา กล่าวโดยรวมคือ ครอบคลุมผู้เรียนในทุกๆระดับ ทั้งนี้ด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การสอบผ่านการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับที่ตนต้องการในสถาบันการศึกษาที่ได้รับความนิยม มีชื่อเสียงและมีคุณภาพสูงกว่าเกณฑ์โดยทั่วไป อีกทั้งยังกินวงกว้างไปถึงผู้ที่สำเร็จการศึกษาแล้วต้องการสอบแข่งขันเพื่อเข้าทำงานในสายอาชีพที่ต้องการ โดยเฉพาะ เช่น ทหาร ตำรวจแอร์โฮสเตส สจ๊วต ผู้พิพากษา เป็นต้น (ประยูร ศรีประสาธน์, 2530; มานะ ตริรยาภิวัฒน์, 2542) และรวมทั้งการสอนพ่อแม่ผู้ปกครองเพื่อให้สามารถสอนบุตรหลานด้วยตนเองได้อีกด้วย (Bray, 1999) โดยมีจุดประสงค์ของการกวดวิชาแตกต่างกันออกไปตามระดับการศึกษาของผู้เรียน (ตาราง 2) ทั้งนี้การพิจารณาข้อมูลรายละเอียดจะทำให้สามารถเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

กลุ่มเป้าหมายของการกวดวิชา

สืบเนื่องจากลักษณะการกวดวิชาครอบคลุมการเรียนในหลายรูปแบบ ดังนั้นผู้เรียนที่เกี่ยวข้องจึงมีมากตามไปด้วย จากเดิมในอดีตการกวดวิชาเกี่ยวข้องกับนักเรียนเฉพาะกลุ่มที่จะต้องมีการสอบคัดเลือกเพื่อแข่งขันกันเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาทั้งในมหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ แต่ต่อมาการแข่งขันได้ขยายวงกว้างมากยิ่งขึ้น

จะพบได้ว่า มีการกวดวิชาตั้งแต่ระดับอนุบาลไปจนถึงระดับบัณฑิตศึกษา กล่าวโดยรวมคือ ครอบคลุมผู้เรียนในทุกๆระดับ ทั้งนี้ด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การสอบผ่านการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับที่ตนต้องการในสถาบันการศึกษาที่ได้รับความนิยม มีชื่อเสียงและมีคุณภาพสูงกว่าเกณฑ์โดยทั่วไป อีกทั้งยังกินวงกว้างไปถึงผู้ที่สำเร็จการศึกษาแล้วต้องการสอบแข่งขันเพื่อเข้าทำงานในสายอาชีพที่ต้องการ โดยเฉพาะ เช่น ทหาร ตำรวจแอร์โฮสเตส สจ๊วต ผู้พิพากษา เป็นต้น (ประยูร ศรีประสาธน์, 2530; มานะ ตริรยาภิวัฒน์, 2542) และรวมทั้งการสอนพ่อแม่ผู้ปกครอง

เพื่อให้สามารถสอนบุตรหลานด้วยตนเองได้อีกด้วย (Bray, 1999) โดยมีจุดประสงค์ของการกวดวิชาแตกต่างกันออกไปตามระดับการศึกษาของผู้เรียน (ตารางที่ 3)

ทั้งนี้การพิจารณาข้อมูลรายละเอียดจะทำให้สามารถเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยใช้การอธิบายในรูปแบบของตามรางแสดงกลุ่มผู้เรียนกวดวิชาและวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนการสอนตามความต้องการของผู้เรียนในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 2 กลุ่มเป้าหมายของการกวดวิชาและจุดประสงค์ของการกวดวิชา
(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545: 11)

ผู้เรียนกวดวิชา	จุดประสงค์ของการกวดวิชา	อ้างอิง
เด็กเล็ก	เพื่อเตรียมเด็กให้เข้าศึกษาต่อในโรงเรียนอนุบาล	อภิชัย พันธเสน, 2530
ก่อนวัยเรียน	เพื่อฝึกความสามารถด้านการอ่านภาษาอังกฤษตามเกณฑ์กำหนดของชั้นเรียน	Alder, Underwood et al, 1998
อนุบาล	สอนภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์และการเขียนหนังสือเพื่อให้สามารถสอบเข้าโรงเรียนประถมที่มีชื่อเสียง	มานะ ตีรียาภิวัฒน์, 2542
อนุบาล-ประถมศึกษา	สอนการบ้านหรือเรียนล่วงหน้าก่อนบทเรียนปกติ	ก้านทิพย์ ชาติวงศ์, 2539
ประถมศึกษา	เน้นการสอนเพื่อให้ผู้เรียนสามารถสอบเข้าเรียนต่อในโรงเรียนมัธยมของรัฐที่มีชื่อเสียง มีความเก่าแก่ มีศิษย์เก่าเป็นบุคคลสำคัญและมีนักเรียนเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัยของรัฐได้มาก	มานะ ตีรียาภิวัฒน์, 2542
มัธยมศึกษา	กวดวิชาเนื้อหาการเรียนล่วงหน้าเพื่อความพร้อมก่อนการเรียนจริง เรียนเพิ่มเกรด และกวดเข้มเพื่อหวังผลสอบเข้ามหาวิทยาลัยและกวดวิชาเพื่อเข้าเรียนในสายอาชีพที่ได้รับความนิยม	มานะ ตีรียาภิวัฒน์, 2542

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ผู้เรียนกวดวิชา	จุดประสงค์ของการกวดวิชา	อ้างอิง
มัธยมศึกษา	สอนเฉพาะบางวิชาที่มีความสำคัญในการสอบเข้าเรียนต่อระดับสูง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและชำนาญยิ่งขึ้น เช่น วิชาคณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ	ก้านทิพย์ ชาติวงศ์, 2539
บุคคลนอกระบบ	เรียนลัดเพื่อสอบเทียบระดับความรู้โดยลงทะเบียนเป็นนักศึกษาทางไกล	ก้านทิพย์ ชาติวงศ์, 2539
บัณฑิตศึกษา	กวดวิชาสำหรับสอบคัดเลือกเพื่อเข้าศึกษาในระดับปริญญาโท	อภิชัย พันธเสน, 2530
พ่อแม่	ผู้ปกครอง เรียนการสอนคณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษและภาษาญี่ปุ่นสำหรับเด็ก	Bray, 1999

ปัจจัยที่มีผลต่อผลลัพธ์ของการกวดวิชา

การกวดวิชาจะส่งผลต่อผู้เรียนได้มากหรือน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและบริบทของทั้งตัวโรงเรียนกวดวิชา รูปแบบลักษณะของการกวดวิชา ผู้เรียน ผู้สอน และเนื้อหาการเรียนการสอน ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไข 7 ประการ (สุพัฒน์ สุกมถสันต์, 2530) คือ

1. เป้าหมายของผู้เรียน ผู้เรียนจะต้องรู้จักตนเอง รู้ประมาณความสามารถของตน และตั้งเป้าหมายการเรียน โดยผู้เรียนควรรู้ว่าตนเองเรียนเพื่ออะไร มีเป้าหมายของการเรียนนั้นสูงเกินไปหรือไม่สำหรับตน และควรมีความพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายนั้น

2. แบบของการเรียนกวดวิชา ผู้เรียนควรรู้ว่าการเรียนกวดวิชานั้นแท้ที่จริงเป็นการเรียนแบบใด และตนเข้าใจความแตกต่างของการเรียนแต่ละแบบหรือไม่ เพราะจะทำให้ผู้เรียนทราบทิศทางของการเรียน ไม่เกิดผลเสียต่อการเรียนและเรียนอย่างมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน

3. การสอนของครู/อาจารย์กวดวิชา เนื่องจากการเรียนการสอนเป็นกระบวนการที่เกิดจากอันตรกิริยา (Interaction) ระหว่างครู/อาจารย์ผู้สอนกับผู้เรียน และระหว่างผู้เรียนกับอุปกรณ์การเรียนการสอนรวมทั้งสื่อการสอนต่างๆ ดังนั้น ผลของการกวดวิชาจึงขึ้นกับการสอนกวดวิชาของครู/อาจารย์ที่สอนนั้นว่าเป็นอย่างไร ผู้สอนรู้ความแตกต่างของแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอนสำหรับการกวดวิชาแต่ละแบบดีแล้วหรือไม่ กล่าวคือ การสอนแบบนี้แตกต่างจากการสอนประจำ ในห้องเรียน ผู้สอนต้องให้ความสำคัญของแต่ละบุคคลของผู้เรียนมากกว่าการ

สอนในห้องเรียน รวมทั้งความเอาใจใส่ความรักและความห่วงใยเป็นรายบุคคลด้วย เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นผู้มีปัญหาทั้งทางวิชาการและจิตใจด้วยและเพราะลักษณะกลุ่มผู้เรียนมีความหลากหลายมากกว่าผู้เรียนในชั้นเรียนปกติ ถ้าผู้สอนใช้วิธีการสอนแบบเดิมที่ใช้ในห้องเรียนมาสอนกวดวิชา ผลที่เกิดกับผู้เรียนก็คงจะเหมือนเดิม คือ รู้เท่าเดิมหรือไม่รู้เท่าเดิม และที่สำคัญกว่านั้นก็คือ ผู้สอนรู้จุดประสงค์ของการเรียนกวดวิชาแต่ละแบบหรือไม่ ถ้าผู้เรียนเรียนกวดวิชาด้วยจุดประสงค์ที่ต่างกันผลการสอนก็ย่อมจะล้มเหลวได้ง่ายมากสำหรับทั้งผู้เรียนและผู้สอนทั้ง 2 ฝ่าย

4. ขนาดกลุ่มผู้เรียน การพิจารณาผลของการกวดวิชายังต้องคำนึงถึงว่า ขนาดของกลุ่มผู้เรียนกวดวิชานั้นมากน้อยเพียงใด เป็นการสอนแบบกลุ่มขนาดเล็กหรือแบบอุตสาหกรรมการสอน(Mass Education) เพราะว่าปัจจัยที่เป็นปัญหาสำหรับการเรียนการสอนปกติในหลักสูตรต่างๆ ก็คือ กลุ่มผู้เรียนมีขนาดใหญ่เกินไป กล่าวคือ ในชั้นเรียนที่มีผู้เรียนมากกว่า 30 คนขึ้นไป ทำให้กลุ่มผู้เรียนมีความแตกต่างระหว่างบุคคลมาก การให้ความสนใจของครูมีไม่ทั่วถึง สำหรับการเรียนการสอนกวดวิชาที่ เหมือนกันถ้ากลุ่มมีขนาดใหญ่มากเท่าใด โอกาสที่จะเรียนได้ประสบผลสำเร็จยังมีน้อยมากเท่านั้น แม้ว่าผู้สอนจะใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างใดมาช่วยสอนก็ตาม เช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ ภาพยนตร์ โทรทัศน์ วีดีโอ เครื่องขยายเสียง หรือแม้แต่เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ และห้องปฏิบัติการก็ตามเพราะว่านวัตกรรมทางการเรียนการสอนเหล่านี้ขาดความรักความอบอุ่นและความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งเฉพาะครู/อาจารย์เท่านั้นที่มีสิ่งเหล่านี้

5. อุปกรณ์การเรียนและตำรา อีกสิ่งหนึ่งที่จะต้องพิจารณาก็คืออุปกรณ์การสอนกวดวิชา รวมทั้งตำราเรียน เหมาะสำหรับการเรียนกวดวิชาหรือไม่ หรือว่ายังใช้แต่กระดานดำ และตำราเดิมที่ครูประจำวิชาสอนในห้องเรียนปกติ แม้ว่าอุปกรณ์การสอนจะไม่มีมีความสำคัญเท่ากับครู/อาจารย์ แต่ก็มีความสำคัญสำหรับการเรียนการสอนกวดวิชา ในที่นี้รวมทั้งตำราเรียนในการกวดวิชาด้วย ซึ่งผู้ทำการสอนกวดวิชาจะต้องจัดทำ ขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการเรียนกวดวิชาแต่ละแบบ ไม่ใช่จะใช้ตำราเรียนที่ผู้เรียนใช้ในการเรียนปกติ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเป็นการสอนซ่อม ตำราเรียนจะทำให้ง่ายกว่าและละเอียดกว่าตำราเรียนปกติ แต่ถ้าเป็นการสอนเสริม ตำราเรียนต้องมีความยากง่ายไม่น้อยกว่าตำราเรียนปกติ และต้องมีรายละเอียดเพิ่มเติมมากยิ่งขึ้น หรือถ้าเป็นตำราเรียนสอนเร่งรัด จะต้องมีเนื้อหาของหลักสูตรที่สูงกว่า มีการจัดทำ บันทึกช่วยจำมากขึ้น และมีหลักสำคัญของเนื้อหาต่างๆ ด้วย เป็นต้น ถ้าหากว่าเป็นการเรียนกวดวิชาที่ใช้ตำราเดิมที่ผู้เรียนใช้เป็นประจำ ในห้องเรียนมาสอนอีก ผลที่ได้รับคงเกิดขึ้นได้น้อยมาก เพราะการเรียนนั้นเป็นการเรียนซ้ำมากกว่าการกวดวิชาในแต่ละแบบ

6. ความตั้งใจและความสนใจของผู้เรียนและผู้สอน มีนักเรียนและผู้เรียนจำนวนไม่น้อยที่เรียนกวดวิชาเพราะความจำใจบางอย่าง เช่น อาจถูกผู้ปกครองบังคับให้เรียน หรือเรียนตาม

แพชชั่นของเพื่อน ทำให้ความตั้งใจและความสนใจในการเรียนมีไม่มากหรือมีมากแต่ไม่นานพอ และก็มีครู/อาจารย์บางท่านสอนกวดวิชา เพราะความจำใจบางอย่างเช่นกัน เช่น สภาพเศรษฐกิจบีบบังคับ หรือได้รับการร้องขอจากผู้เรียนหรือผู้ปกครอง เป็นต้น บางครั้งมีความตั้งใจและสนใจจะทำการสอนจริงแต่ก็ต้องสอนมากชั่วโมง จึงยอมทำให้ความตั้งใจและความสนใจจริงที่จะทำการสอนลดหย่อนลง สิ่งต่างๆ ดังกล่าวนี้อาจมีผลต่อประสิทธิภาพในการเรียนการสอนกวดวิชาด้วยอย่างมาก

7. สภาพการแข่งขันทางโอกาส นอกจากปัจจัยที่กล่าวมาแล้ว ปริมาณและความเข้มข้นของการกวดวิชายังมีความเกี่ยวข้องกับการแข่งขันของโอกาสทางการศึกษาที่มุ่งหวังหรือของตำแหน่งงานที่ต้องการบรรจุนั้นด้วยว่ามีมากน้อยเพียงใด สภาพการแข่งขันทางโอกาสในปัจจุบันนี้มีสูงมาก เช่น ตำแหน่งงานมีน้อย โรงเรียนดีๆ มีน้อย มหาวิทยาลัยเปิด โดยเฉพาะของรัฐมีน้อย และทุนศึกษาต่อในต่างประเทศมีจำกัดมาก สิ่งเหล่านี้บีบบังคับให้คนต้องกวดวิชาเพื่อแข่งขันกัน แต่แม้ว่าจะแข่งขันกันมากเท่าใด โอกาสที่จะสำเร็จก็ยังคงมีน้อยเหมือนเดิม เพราะวาโอกาสของความสำเร็จะมีเท่าเดิม ดังนั้น หากการเรียนกวดวิชาเป็นการแข่งขันกันทางโอกาสมาก ความสำเร็จอันเป็นผลจากการเรียนกวดวิชาที่มีน้อย หากการแข่งขันมีน้อย โอกาสของความสำเร็ก็จะยิ่งมากด้วย

ผลของการกวดวิชา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) เนื่องจากสภาพการกวดวิชาที่มีหลากหลายรูปแบบ รวมทั้งสภาพปัจจุบันของเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมได้แปรเปลี่ยนไป จึงทำให้ผลของการกวดวิชามีลักษณะเฉพาะตามความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย

การเรียนกวดวิชาในเชิงทฤษฎีนั้นนับว่ามีประโยชน์ หากว่าเงื่อนไขต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลดีมีครบถ้วน หรือมีมากเพียงพอ แต่เมื่อพิจารณาจากสภาพปัจจุบันของโรงเรียนกวดวิชา วิธีการดำเนินการเรียนการสอนกวดวิชาในทางปฏิบัติ ประกอบกับการพิจารณาถึงความจำกัดทางโอกาสในการศึกษาแล้ว ผลของการเรียนกวดวิชาเป็นการสูญเปล่าทางการลงทุนของผู้เรียน เพราะได้ผลน้อยมาก และไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการเรียนกวดวิชาแบบต่างๆ ที่ควรจะเป็น

สิ่งที่ผู้เรียนได้มาจากการเรียนกวดวิชาก็คือ ผู้เรียนมักได้แต่เทคนิควิธีการทำ ข้อสอบเก่า คำบรรยายประกอบการทำข้อสอบที่ไม่ต่อเนื่องกันเชิงเนื้อหา ผู้เรียนที่อ่อนก็มีโอกาสน้อยที่จะได้รับการชี้แจงแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง นักเรียนที่เก่งก็ต้องเรียนของเดิมอีกครั้งกับนักเรียนระดับปานกลาง

ความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญที่สุดไม่ได้รับการเอาใจใส่จากผู้สอนเท่าที่ควรและโอกาสทางการศึกษายังจำกัดมาก แม้ว่าความรู้ความสามารถจะได้เพิ่มขึ้นจริงโอกาส

ของการแข่งขันก็ยังคงมีสูงเหมือนเดิม จึงทำให้สิ่งที่ได้อย่างแท้จริงจากการกวาดวิชา ก็คือ ความมั่นใจในการสอบเท่านั้น โดยที่ความมั่นใจนี้อาจไม่ได้ส่งผลให้เกิดประโยชน์เลยก็เป็นได้ เพราะข้อสอบออกไม่ตรงกับสิ่งที่ตนเอง “เรียนเพื่อสอบ” (สุพัฒน์ สุกมลสันต์, 2530)

สืบเนื่องจากนโยบายและระเบียบกฎหมายที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการควบคุมดูแลโรงเรียนกวาดวิชาไม่ส่งเสริมให้มีโรงเรียนกวาดวิชาเพิ่มขึ้น มีแต่จะทำให้ลดจำนวนลงจึงทำให้มีการกระทำ ความผิดพระราชบัญญัติเพื่อคงสภาพโรงเรียนไว้ได้แก่

1. การให้บุคคลอื่นเข้ามาเช่าดำเนินกิจการหรือทำ สัญญาซื้อขายเป็นการภายใน โดยยังคงชื่อผู้รับใบอนุญาตเดิมในการติดต่อกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
2. การโฆษณาโรงเรียน ไม่ตรงตามที่ได้รับอนุญาต เช่น ได้รับอนุญาตให้สอบภาคฤดูร้อน แต่กลับโฆษณาว่าสอนเวลาเย็น หรือใช้ชื่อโรงเรียนในการโฆษณาเป็นภาษาอังกฤษ
3. มีการย้ายอาคารสถานที่โดยพลการ
4. ไม่ได้มาติดต่อขอเปลี่ยนแปลงค่าเล่าเรียน

ดังนั้น ในสายตาของประชาชนโดยทั่วไป ส่วนใหญ่จะมีความเห็นว่า โรงเรียนกวาดวิชา มีประโยชน์สามารถช่วยการเรียนของบุตรหลานได้ แต่โดยแท้จริงแล้วการกวาดวิชาเป็นการทำให้เด็กต้องเรียนมากเกินไปกว่าความสามารถของร่างกายและจิตใจของเด็กจะรับได้ อาจทำให้เกิดความเครียดและไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด (พอดู สุวรรณทัต, 2529)

ตามผลการวิจัยที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ทำ การวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนกวาดวิชาภาคฤดูร้อนไว้และผลการวิจัยสรุปได้ว่า การกวาดวิชาภาคฤดูร้อนไม่ได้ก่อให้เกิดความรู้แก่ผู้เรียนแต่อย่างใด เพราะใช้เวลาเรียนในระยะสั้น และเรียนตลอดวันติดต่อกัน โดยไม่มีวันหยุด สภาพห้องเรียนแออัดคับแคบ และวิธีการสอนก็เป็นเพียงการเฉลยข้อสอบและแก้งข้อสอบ เพื่อเป็นแนวในการตอบข้อสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อเท่านั้น ซึ่งโดยเนื้อแท้ของการสอนไม่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้นจากที่ผู้เรียนได้รับจากโรงเรียน ทำให้เกิดการสูญเปล่าในด้านการศึกษา และหากการสอนซ่อมเสริมตามหลักสูตรสามารถสอนได้อย่างมีคุณภาพแล้ว การเรียนกวาดวิชา ก็มีใช้สิ่งที่นักเรียนและผู้ปกครองจะต้องไฝ่ฝันไขว่คว้าเข้าเรียนหรือให้บุตรหลานของตนเข้าไปเรียนให้เสียเงินเสียเวลาโดยใช่เหตุอีกต่อไป (พอดู สุวรรณทัต, 2529)

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปริมาณการกวาดวิชา พบว่า จำนวนนักเรียนและความต้องการที่จะเข้าเรียนกวาดวิชาเพิ่มมากขึ้นโดยลำดับ จึงทำให้การจัดระบบการกวาดวิชา มีลักษณะมุ่งเพื่อประโยชน์ทางการค้ามากกว่าประโยชน์ทางการศึกษาอย่างแท้จริง มีการโฆษณาชักชวนให้มีการกวาดวิชาที่เกินความเป็นจริง มีการหลีกเลียงและเสาะหาวิธีการที่จะให้เด็กเรียนกวาดวิชาด้วยประการ

ต่างๆ เป็นผลให้สถานที่เรียนแออัดคับแคบ และไม่มีบรรยากาศทางวิชาการ โดยที่ระบบและวิธีการสอบคัดเลือกในปัจจุบัน มีผลให้เกิดการค้ำหาประโยชน์จากการศึกษาและการจัดการศึกษาเพื่อการค้ามากขึ้น เช่น การแข่งขันกันจัดทำ เฉลย เก็งข้อสอบ ตลอดจนการจัดทำ คู่มือต่างๆ จึงก่อให้เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจแก่ผู้ประกอบการ รวมทั้งทำให้เด็กและครอบครัวต้องหมกมุ่นอยู่กับความเพียรพยายามที่จะให้เด็กศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและใช้เวลาศึกษาเล่าเรียนหนักเกินความจำเป็นอีกด้วย นอกจากนี้ ความนิยมในเรื่องการกวดวิชายังมีผลกระทบต่อระบบการเรียนการสอนของครูและนักเรียนในโรงเรียน ทำให้นักเรียนสนใจการเรียนในหลักสูตรน้อยลง แต่จะฝึกฝนเนื้อหาวิชาที่ใช้ในการสอบคัดเลือกเท่านั้น ซึ่งจะพบได้ชัดเจนโดยเฉพาะในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในปีสุดท้ายหรือเทอมสุดท้าย (ประยูร ศรีประสาธน์ และวิไล ชุมแสง, 2526)

เมื่อพิจารณาระบบ “กวดวิชา” พบว่ามีผลดีก็แต่เฉพาะตัวของผู้ที่กวดวิชา และผู้ที่มีอาชีพในการกวดวิชา ซึ่งผลดีดังกล่าวเป็นผลจากการเปิดช่องของระบบการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม รวมทั้งช่องว่างทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีอยู่มากในสังคม และข้อนี้เองเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ระบบ “กวดวิชา” ทั้งระบบเจริญรุ่งเรืองต่อไปและมีแนวโน้มที่จะขยายตัวออกมาเป็นรูปแบบเปิดเผยมากขึ้นทุกที นอกจากผลดีส่วนบุคคลที่กล่าวแล้วระบบกวดวิชาย่อมส่งผลเสียต่อสังคม โดยส่วนรวมทั้งสิ้น ซึ่งพิจารณาเป็นประเด็นย่อยได้ 4 ประเด็น (อภิชัย พันธุเสน, 2530) ดังนี้ คือ

1. ระบบกวดวิชามีส่วนเสริมให้ความแตกต่างทางฐานะทางเศรษฐกิจและสังคมที่มีมากอยู่แล้วขยายกว้างขวางมากขึ้น เพราะการกวดวิชาเป็นผลดีต่อการแข่งขันสำหรับผู้ที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่แล้ว

2. ระบบกวดวิชา ตั้งแต่ระดับก่อนอนุบาล อนุบาลและสูงขึ้น มีผลกระทบต่อสถาบันครอบครัวและความสุขที่เกิดจากความอบอุ่นของครอบครัวดังเช่นเคยมีในอดีตการกวดวิชาจะสร้างความเป็นกลไกในตัวมนุษย์มากขึ้น ในลักษณะเป็นหน้าที่เหมือนหุ่นยนต์ และมีส่วนผลักดันให้สังคมมนุษย์มีแนวโน้มในลักษณะแบ่งงานแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนตามสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจเหมือนเช่นสังคมผึ้ง การกล่าวเช่นนี้อาจจะมองภาพไปไกลเกินความเป็นจริงในขณะนี้ แต่เป็นแนวโน้มที่สามารถจะเห็นได้อย่างชัดเจน

3. เป็นการลดคุณค่าของการศึกษาในความหมายของการค้นคว้าหาความรู้ให้มีความรู้จริง และขยายขอบข่ายพรมแดนของความรู้ออกไป ระบบกวดวิชาเป็นเพียงระบบ “เทียบความรู้” เป็นระบบที่ทำลายแรงจูงใจที่จะศึกษาหาความรู้ใหม่ให้แตกฉานออกไปมาก ดังนั้น ยิ่งระบบกวดวิชาที่มีความสำคัญและมีลักษณะที่เด่นชัดเท่าใด ย่อมเป็นการทำลายคุณค่าของระบบการศึกษาที่แท้จริงมากขึ้นเท่านั้น

4. เป็นการทําลายนวัตกรรมการศึกษา หลังจากการออกหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย พ.ศ.2524 มาบังคับใช้ย่อมถือได้ว่า การปฏิรูปหลักสูตรการศึกษาให้มีลักษณะคล่องตัวและเปิดโอกาสให้มีความคิดริเริ่มในการจัดทํา หลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้ที่รับการศึกษามากยิ่งขึ้นกว่าก่อนมีข้อเสนอของคณะกรรมการวางพื้นฐานเพื่อปฏิรูปการศึกษาในปี พ.ศ.2517 โดยเฉพาะการศึกษาในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ซึ่งเปิดโอกาสให้มีนวัตกรรมการศึกษาใหม่ๆ ได้มาก แต่ระบบกวดวิชาโดยเน้นวิชาสามัญตั้งแต่ระดับอนุบาล ประถม มัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายโดยลักษณะรูปแบบของข้อสอบคัดเลือก เพื่อศึกษาในสถาบันศึกษาที่จำกัดรับ โดยมุ่งเน้นเฉพาะวิชาสามัญนั้น ทำให้มีการกวดขันสอนเฉพาะในวิชาสามัญตั้งแต่ระดับอนุบาลขึ้นมา เป็นการทําลายนวัตกรรมการศึกษาที่เกิดขึ้นในหลักสูตรต่ำกว่าอุดมศึกษา

ภาพรวมของการดำเนินการธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา

ข้อมูลในส่วนแรกนี้เป็นข้อมูลที่บรรยายในเกี่ยวกับการดำเนินการธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาจากการศึกษาค้นคว้าพบข้อมูลที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

1. ภาพรวมของผู้ประกอบการและการแข่งขัน

สุดารัตน์ ศิริเมือง และน้ำฝน กัลญา (2549) กล่าวว่า “ปัจจุบันมีโรงเรียนกวดวิชาเกิดขึ้นจำนวนมากเพื่อรองรับต่อความต้องการของผู้เรียนจากอดีตที่ผู้ประกอบการมักเป็นครูอาจารย์ที่เริ่มจากการสอนพิเศษลูกศิษย์ไม่กี่คนจนเปิดเป็นโรงเรียนกวดวิชาเล็กๆ ซึ่งเจ้าของเกือบทั้งหมดจะเป็นอาจารย์ ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของคนเดียวหรือเป็นหุ้นส่วนกัน โรงเรียนกวดวิชาในปัจจุบันเริ่มมีความเป็นธุรกิจมากขึ้น โดยเจ้าของมีทั้งผู้ที่เป็อาจารย์ ซึ่งมีทั้งอาจารย์ที่ยังสอนหนังสืออยู่หรือที่ออกมาทำธุรกิจนี้คนเดียว รวมทั้งผู้สนใจที่จะลงทุนทำธุรกิจนี้โดยที่ไม่จำเป็นต้องเป็นอาจารย์ แต่จะเป็นผู้ลงทุน และจ้างอาจารย์มาสอน หรืออาจเป็นการร่วมหุ้นกันหรือเป็นการลงทุนโดยการซื้อแฟรนไชส์ที่มีคุณภาพ ซึ่งก็จะเป็นการเข้าสู่ธุรกิจที่ง่ายขึ้นเนื่องจากมีผู้จัดระบบ และให้ Know-how ต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินกิจการ เพราะการคิดค้นหลักสูตรและพัฒนาตำราสื่อการสอน การวิจัยหลักสูตรให้เหมาะกับผู้เรียนไม่ใช่เรื่องง่าย หรือใครๆ จะลุกขึ้นมาทำได้ในระยะเวลาสั้นๆ รวมทั้งยังมีแฟรนไชส์การศึกษาให้เลือกในหลากหลายสาขาวิชา ในวงเงินตั้งแต่ระดับ 5 แสนบาทขึ้นไปจนกระทั่งหลัก 2-3 ล้านบาท หากจะเทียบแล้วเป็นเงินลงทุนที่ไม่สูงมากนักและมีโอกาสทำเงินได้อย่างสม่ำเสมอ

โดยในภาพรวมแล้วผู้ประกอบการส่วนใหญ่ยังคงเป็นอาจารย์อยู่ ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะธุรกิจนี้ต้องการผู้ที่มีความสามารถในการจัดการบริหาร และเป็นคนที่มีความเข้าใจระบบการศึกษาพอสมควร หรืออย่างน้อยก็ต้องรู้จักวิธีการบริหารบุคลากรที่เป็นครูว่าต้องทำอะไร ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่าย แต่อย่างไรก็ตามก็จะมีนักธุรกิจเข้ามาลงทุนมากขึ้น เนื่องจากเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีการเติบโตสูงและยังคงมีแนวโน้มที่ดี ได้รับความกระทบจากภาวะเศรษฐกิจน้อยกว่าหลายๆ ธุรกิจ และที่สำคัญการที่โรงเรียนกวดวิชาเป็นธุรกิจที่ไม่ต้องเสียภาษี จึงเป็นที่สนใจของนักธุรกิจหลายๆ คน และผู้ประกอบการที่ไม่ใช่ครูก็มีโอกาสประสบความสำเร็จอย่างมากได้เช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น สถาบันกวดวิชา PEP (ปัจจุบัน ไม่มีแล้ว) ที่มีนายทุนจากการไฟฟ้าฝ่ายผลิต หรือ The Brain ที่เจ้าของก็ไม่ได้เป็นอาจารย์มาก่อน

อย่างไรก็ตามโดยภาพรวมแล้ว ผู้ประกอบการที่เป็นอาจารย์เองก็จะมีข้อได้เปรียบ ผู้ประกอบการที่เป็นนักธุรกิจอยู่ เนื่องจากจะมีความเข้าใจในตัวผู้เรียนและหลักสูตรต่างๆ ได้ดีกว่า ซึ่งเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างมาก โดยหากเป็นนักธุรกิจก็จำเป็นที่จะต้องมีส่วนหรือผู้ดูแลที่เป็นอาจารย์และมีความเข้าใจเรื่องดังกล่าว (สุดารัตน์ ศิริเมือง และน้ำฝน กัลญา, 2549: 13)

ในส่วนของการแข่งขัน ถึงแม้ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาเป็นธุรกิจที่ยังเป็นที่ต้องการสูง แต่ก็จะมีการแข่งขันในเรื่องของคุณภาพค่อนข้างสูงเช่นกัน แต่เมื่อเทียบกับในอดีตแล้วก็นับว่ายังไม่สูงมาก เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการออกระเบียบที่ใช้ควบคุมโรงเรียนกวดวิชาเข้มงวดและรัดกุมมากขึ้น ทำให้อัตราการเกิดใหม่ของโรงเรียนกวดวิชาน้อยลงไป และอีกเหตุผลหนึ่ง ในธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา ลูกค้าหรือผู้เรียนจะเป็นผู้บอกโดยตรงว่าที่ไหนสอนดีหรือไม่ดี และชื่อเสียงนั้นก็จะเป็นที่พูดต่อไปในหมู่ผู้เรียนหรือบอกต่อไปยังรุ่นน้อง ทำให้การเติบโตของโรงเรียนกวดวิชาอยู่ในรูปแบบการขยายสาขาไปยังพื้นที่อื่นๆ โดยเฉพาะต่างจังหวัดที่เป็นจังหวัดใหญ่ เพื่อให้ครอบคลุมกลุ่มผู้เรียนให้มากที่สุด มากกว่าการเปิดสถาบันแห่งใหม่

2. แนวโน้มการเติบโตของตลาด

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ประกอบการและการพิจารณาตัวเลขที่เกี่ยวข้อง ประกอบ (สุดารัตน์ ศิริเมือง และน้ำฝน กัลญา, 2549) พบว่า

2.1 ธุรกิจกวดวิชายังคงเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มการเติบโตที่สูงจากปัจจัยต่างๆ ด้านสังคม เช่น

- แรงผลักดันจากพ่อแม่ หรือผู้ปกครอง ที่ทุกคนคาดหวังให้บุตรหลานตนเองมีการศึกษาที่ดีที่สุด เพราะเชื่อว่าการศึกษที่ดีจะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้สามารถสร้างรายได้ที่มากใน

อนาคตได้เช่นกัน อีกทั้งพ่อแม่ในยุคปัจจุบันนิยมมีลูกน้อยเพียง 1-2 คน ทำให้สามารถทุ่มเทกับการศึกษาของลูกได้อย่างเต็มที่ทั้งทางด้านทุนทรัพย์ ด้านเวลา และความเอาใจใส่

- การแข่งขันเพื่อสอบเข้าสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงซึ่งมีที่นั่งจำกัด ทำให้การกวาดวิชากลายเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ยากจะหลีกเลี่ยงสำหรับผู้ปกครองจำนวนมาก ตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลไปจนถึงมหาวิทยาลัยระดับปริญญาเอก เช่น การเรียนเพื่อสอบภาษาอังกฤษ เป็นต้น

- มีการแข่งขันในด้านการศึกษาในโรงเรียนระหว่างเด็กกันเอง เพื่อเรียนให้ทันเพื่อนหรือเรียนให้เก่งกว่าคนอื่นตามค่านิยมที่สังคมได้หล่อหลอมเอาไว้ เช่น ต้องเรียนให้อยู่ในระดับคะแนน หรืออันดับที่สูงเพื่อความเป็นคนที่มีความดีในตัวตนในสังคม(สำหรับในสวนนี้ผู้วิจัยเห็นว่าเป็นข้อเสียของระบบการศึกษา และค่านิยมของสังคม จากความหลงใหลในวัตถุนิยม ไม่ว่าจะเป็เงินเดือน สิ่งของ หรือผลประโยชน์ทางด้านสังคม เช่น ตำแหน่ง อันดับ รางวัล ต่างๆ แต่จากการศึกษาผลงานวิจัยที่ผ่านมักจะ โยนภาระความผิคนี้ให้โรงเรียนกววิชาเป็นส่วนใหญ่ โดยที่ลืมองไปว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับคุณธรรมระดับสถาบันครอบครัว และสื่อต่างๆ ที่สร้างนิยมด้วยเช่นกัน)

- จากสภาพของสังคมข้อมูลข่าวสารที่ทำให้เด็กในปัจจุบันจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อสาร หรือทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีที่มากขึ้นกว่าคนรุ่นก่อน ซึ่งทำให้ต้องเรียนเพิ่มเติมไปจากหลักสูตรที่โรงเรียนสอนไว้ เช่น การเรียนเสริมทักษะด้านคอมพิวเตอร์ การเรียนภาษาต่างประเทศอื่นๆ เป็นภาษาที่สองหรือภาษาที่สาม การเขียนโปรแกรม เป็นต้น

- ผู้วิจัยเห็นเพิ่มเติมว่าโรงเรียนกววิชาเองก็มีการแข่งขันกันสูงมากขึ้นทางด้านเทคนิค และวิธีการเรียนการสอนที่แปลกใหม่ และสร้างความสนใจ ความสนุกสนานให้แก่ผู้เรียนได้มากกว่าหลักสูตรแกนกลางที่กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ ทำให้พ่อแม่ ผู้ปกครอง หรือตัวนักเรียนเองสนใจหาความรู้เพิ่มเติม เช่น การเรียนทักษะการคิดแบบคุ่มอง การเรียนภาษาอังกฤษจากบทเพลง Memolody ของโรงเรียน Enconcept หรือการเรียนเสริมทักษะด้านกีฬาต่างๆ เป็นต้น

2.2 แนวโน้มการเติบโตจากลักษณะทางกฎหมาย หรือกฎระเบียบที่ออกมา

- ธุรกิจโรงเรียนกววิชาเป็นธุรกิจเพื่อการศึกษา และไม่ต้องเสียภาษี
- การเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษา โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงระบบการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัย (Entrance Examination) มาเป็นระบบการรับบุคคลเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาหรือ แอดมิชชั่น (Central University Admission System- CUAS) เป็นการพิจารณาจากผลการเรียนจากคะแนนเฉลี่ยในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายหรือ GPAX ประกอบ 10% บวกกับคะแนนทดสอบมาตรฐานในระดับชาติหรือ O-NET อีก 25-50% ตามแต่ละคณะวิชาที่สอบ

ซึ่งในบางคณะวิชาอาจมีการพิจารณาความถนัดเฉพาะสาขาวิชาหรือ A-NET ประกอบด้วย จากนั้นก็จะพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยรายกลุ่มสาระหรือ GPA อีก 40% และแน่นอนว่าสิ่งเหล่านี้ทำให้เด็กต้องฟังโรงเรียนกวดวิชาเพิ่มมากขึ้น เพื่อต้องการความมั่นใจว่าตนเองสามารถทำคะแนนสะสมได้ตามที่กำหนด และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยรวมทำให้แนวโน้มของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชายังมีศักยภาพเติบโตต่อไปได้อีก (สุคาร์ตัน ศิริเมือง และน้ำฝน กัลญา, 2549) สำหรับระบบการสอบ Admission ถ้าสุดในปีพ.ศ. 2553 ที่ผู้วิจัยกำลังทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลนั้น ระบบการสอบเข้าได้เปลี่ยนจากระบบ A-NET เป็นการสอบแบบ GAT (General Aptitude Test) และ PAT (Professional Aptitude Test) ซึ่งจากการค้นคว้าผ่านระบบสืบค้นออนไลน์ผู้วิจัยได้ทราบความหมายโดยรวมของ GAT และ PAT ดังนี้

3. ทิศทางในอนาคตของโรงเรียนกวดวิชา

สุคาร์ตัน ศิริเมือง และน้ำฝน กัลญา (2549) กล่าวว่า ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาเป็นเหมือนหลายธุรกิจที่ได้มีการพัฒนาด้านต่างๆ ไปมาก สิ่งหนึ่งเกี่ยวกับโรงเรียนกวดวิชาที่เปลี่ยนแปลงไปมากจากอดีตและสามารถเห็นได้ชัด มีดังนี้

1. ธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างจริงจังมากขึ้น สินค้า (ซึ่งสำหรับผู้วิจัยมองว่าเป็นการบริการ เพราะเป็นการบริการด้านวิชาการ) และการแข่งขันไม่ได้อยู่ที่ชื่อเสียงของผู้สอนเท่านั้น แต่ปัจจัยอื่นๆ ที่ประกอบกันเป็นโรงเรียนกวดวิชาแห่งนั้นเริ่มมีความสำคัญมากขึ้นเช่นกัน สภาพห้องเรียนที่ดีขึ้น สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในสถานที่เรียน การอำนวยความสะดวกจากเจ้าหน้าที่ต่างๆ ชั่วโมงหรือตารางเรียนที่มีให้เลือกหลากหลายมากขึ้น และยืดหยุ่นมากขึ้น

ในส่วนนี้ผู้วิจัยมองว่าเป็นรูปแบบของการบริการอีกประเภทหนึ่งในโรงเรียนกวดวิชา เช่น การมี call center ของโรงเรียนกวดวิชา Enconcept ที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน และการจัดเนื้อหาหลักสูตรที่มีความหลากหลายแก่นักเรียนที่สนใจเรียน โดยมีรูปแบบ และวิธีการสื่อสารที่ใกล้เคียงกับ call center ของบริการอื่นๆ เช่นกัน

2. ความสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ที่ตั้งของสถานที่ซึ่งในอดีตมักอยู่ตามโรงเรียนหรือตึกห้องแถวต่างๆ ปัจจุบันโรงเรียนกวดวิชาจำนวนจะอยู่ในย่านที่เป็นย่านชุมนุมของกลุ่มลูกค้าหรือตามห้างสรรพสินค้าต่างๆ ที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะเข้าถึงได้ง่าย สะดวก มีที่จอดรถสำหรับผู้ปกครอง นอกจากนี้การทำการส่งเสริมการตลาดยังเริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญด้วย เช่น เมื่อมีการเปลี่ยนระบบการสอบเข้ามหาวิทยาลัยแบบใหม่ ทำให้สัดส่วนของคะแนนแต่ละวิชาต่างกัน ซึ่งการออกแบบหลักสูตรของโรงเรียนกวดวิชาก็ต้องปรับเปลี่ยนตามระบบการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป

ด้วย แต่จำนวนเด็กที่มาคววิชาคงไม่ลดลง และมองในอีกแง่หนึ่ง ช่วงของการเปลี่ยนแปลงก็จะ เป็นจังหวะที่ดีที่โรงเรียนกวดวิชาสามารถใช้เป็นโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเด็ก หรือ เหมือนเป็นการทำ CRM (Customer Relationship Management) ที่จะใช้เป็นโอกาสในการอธิบาย หรือให้การศึกษาแก่เด็กเพื่อเข้าใจระบบการศึกษาใหม่ เพื่อให้เด็กมีความพร้อม มีพื้นฐานที่จะเรียน ในมหาวิทยาลัยได้ดี แต่จะไม่ได้มุ่งเน้นการขายโดยตรง ระบบแอดมิชชั่นไม่ได้ทำให้ธุรกิจตัวต่อตัว ถูกลดบทบาทลงไป หากแต่กลับร้อนแรงมากขึ้น (ชเนศ เอื้อภิธร ข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ กรุงเทพ ธุรกิจ Biz week วันศุกร์ที่ 21 เมษายน 2549 อ้างถึงใน สุदारัตน์ ศิริเมือง และน้ำฝน กัลญา, 2459:24)

3. ปัจจุบันโรงเรียนกวดวิชาหลายเป็นธุรกิจระดับพันล้านมาหลายปีแล้ว จากค่า สมัครเรียนเป็นรายวิชา เริ่มจากราคาประมาณประมาณ 2,000 – 5,500 บาท หรือสำหรับหลักสูตร ภาษาอังกฤษเพื่อการสอบ TOEFL TOEIC IELTS GMAT ก็มีราคาตั้งแต่ 19,000-30,000 บาท ทำให้ เกิดเงินหมุนเวียนในระบบธุรกิจมากมาย

4. ในปีพ.ศ. 2548 ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาที่มีเงินสะพัดไม่ต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท การลงทุนเพื่อรองรับธุรกิจกวดวิชายังมีอย่างกว้างขวาง เช่น โรงเรียนวรรณสรณ์ธุรกิจ หรือเคมีโอ.อู๋ ได้ทุ่มงบประมาณกว่า 256 ล้านบาทเพื่อสร้าง Education Complex เนรมิตศูนย์กลางการกวดวิชา แบบครบวงจรที่บริเวณสี่แยกพญาไท หรือบริเวณศูนย์การค้าฟิวเจอร์พาร์ครังสิต ก็มีการจัดใน รูปแบบนี้เช่นกันเพื่อสร้าง Education Center ย่านรังสิต ดึงดูดนักเรียน และผู้ปกครองทำให้เกิดการ ตัดจูงที่ดีมากขึ้นในห้างส่งผลโดยตรงด้านการตลาดของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา การตลาดโดยอ้อม เพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาเดินห้าง เช่น ผู้ปกครองที่ต้องมารอบูตรหลาน หรือตัวนักเรียนเองที่จะมาเดิน เล่นจนกลายเป็นความเคยชิน เป็นการสร้างแบรนด์ที่ดีอีกทางหนึ่ง (ผู้วิจัยประมวลจากข่าวต่างๆ ที่ พบเห็น และสรุปเป็นแนวทางไว้ในการทบทวนวรรณกรรม)

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา

สุदारัตน์ ศิริเมือง และน้ำฝน กัลญา (2459) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโรงเรียนกวดวิชา เกิดจากระบบการศึกษาเป็นสาเหตุหลัก รวมถึงการแข่งขันด้านธุรกิจ และการแข่งขันของเป้าหมายทาง การศึกษาของตัวนักเรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง โคร่งสร้างการศึกษาแบบใหม่ที่มีการคิดคะแนนในวิชา หลักๆ ทำให้เด็กหันมาเลือกเรียนเฉพาะวิชามากขึ้น โดยเน้นไปที่วิชาที่ใช้ในการสอบ ซึ่งได้แก่ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย สังคมศึกษา ภาษาอังกฤษ

นอกจากนี้ระบบการรับตรงจากมหาวิทยาลัย ก็อาจทำให้โรงเรียนกวดวิชาแบ่งเป็นหลาย ส่วน (Segment) มากขึ้น เช่น การกวดเข้าจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยภาคนานาชาติ และ

มหาวิทยาลัยมหิดลภาคนานาชาติ ซึ่งจะมีเนื้อหาที่ต้องใช้สอบไม่เหมือนกัน หรือเช่นการกวดวิชา สอบเข้าโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา กวดวิชาสอบเข้าโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ กวดวิชาสอบเข้า โรงเรียนเตรียมทหาร 4 เหล่าทัพ เป็นต้น ซึ่งแนวโน้มจะเห็นว่าต่อโรงเรียนกวดวิชาจะมีความเป็น ตลาดเจาะจงมาถึง (Niche Market) จะอ้างว่าเรียนที่นี่แล้วสอบได้ครอบคลุมทุกหลักก็คงไม่ได้อีก แต่ ต้องเพิ่มความชัดเจนในแง่จุดยืนทางการตลาด (Market Positioning) เพราะส่วนหนึ่งพฤติกรรมของเด็กนักเรียนจะมีความจงรักภักดีและเชื่อมั่น (Brand Loyalty) ต่อแบรนด์ที่มีชื่อเสียง อีกทั้งยังมี ลักษณะการเรียนตามเพื่อนๆ อีกด้วย

ธนศ เอธิกร(ข้อมูลจากหนังสือพิมพ์ กรุงเทพธุรกิจ Biz week วันศุกร์ที่ 21 เมษายน 2549: อ้างถึงใน สุภารัตน์ ศิริเมือง และน้ำฝน กัลญา, 2459:25) กล่าวว่า เพราะฉะนั้นการสร้างแบรนด์ก็จะ เป็นอีกส่วนที่สำคัญมากสำหรับการดำเนินธุรกิจในระยะยาว รวมถึงการผลิตตำราเรียนที่เฉพาะของ ตนเอง

จากการศึกษาเอกสารและข่าวสารความเคลื่อนไหวในแวดวงโรงเรียนกวดวิชา ผู้วิจัยพบว่า ที่ผ่านมา โรงเรียนกวดวิชาหลายแห่งใช้การพัฒนาหลักสูตรที่โดดเด่นไม่เหมือนใครผสมผสานกับ ใช้กลยุทธ์ทางการส่งเสริมการตลาดต่างๆ ในการสร้างเอกลักษณ์และความแตกต่าง ความน่าสนใจ เพื่อเกิดความดึงดูดใจแก่ผู้เรียน เช่น โรงเรียน Enconcept ของครูพี่แนน ใช้วิธีการสอนแบบ Memolody คือการแต่งบทเรียนเป็นเพลงให้นักเรียนร้องตามเพื่อสร้างความสนุกสนาน และง่ายแก่ การจดจำเนื้อหา รวมทั้งผสมผสานเทคโนโลยีสื่อการสื่อสารที่ทันสมัยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต มากมาย การถ่ายทอดสดการสอนจากศูนย์ใหญ่ที่กรุงเทพมหานครผ่านเคเบิลใยแก้วนำแสงไปยัง สาขาต่างๆ ทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด มีการจัดห้องเรียนสอนสดให้มีบรรยากาศ สมจริงเหมือนสตูดิโอถ่ายทำงานด้านสื่อสารมวลชน มีการส่ง SMS แสดงความคิดเห็น สอบถาม เนื้อหาได้ในทันทีระหว่างการสอน หรือในโรงเรียนกวดวิชาของตัวเองของอาจารย์ปิง ก็จะมีการเล่น สนุกสนาน มีอุปกรณ์เครื่องมือการแต่งกาย แต่งตัวต่างๆ เพื่อดึงดูดให้นักเรียนเกิดความสนุกสนาน ในบทเรียนมากขึ้น แต่แน่นอนว่าการประสบความสำเร็จของโรงเรียนกวดวิชาไม่ได้มากจากการ สอนแบบสาระบันเทิง (Edutainment: เกิดจากการผสมคำมาจากคำว่า Entertainment กับ Education) เพราะจุดใหญ่ๆ ยังต้องเน้นด้านวิชาการอยู่ เช่น โรงเรียนอาจารย์อู๋ ก็ยังเน้นการสอนแบบถ่ายทอด เนื้อหาสาระวิชาการเป็นสำคัญ ไม่ได้ใช้มุกตลกดังเช่นอาจารย์สองท่านที่กล่าวไป (เอกอมร เอี่ยมศิริ รักษ์ ใน ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, บรรณาธิการ, 2553: 75-87)

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชา

โรงเรียนวิชาจัดเป็นโรงเรียนประเภทโรงเรียนเอกชนนอกระบบที่อยู่ภายใต้ความควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการ ขึ้นตรงกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) การขอจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชาจะต้องทำเรื่องที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่โรงเรียนกวดวิชาตั้งอยู่ โดยมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชา ดังต่อไปนี้

1. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553

ข้อมูลจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (องค์การมหาชน), 2553) ทำให้ทราบถึงรูปแบบการจัดการศึกษาของโรงเรียนกวดวิชาใน 2 ประเด็น อันได้แก่ ระบบการศึกษา และการบริหารและการจัดการศึกษา

1.1 ระบบการศึกษา จากข้อความในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ หมวดที่ 3 มาตรา 15 ได้กำหนดให้ระบบการศึกษาของโรงเรียนกวดวิชาเป็นการศึกษานอกระบบ ซึ่งเป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบวิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

1.2 การบริหารและการจัดการการศึกษา ในส่วนของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้ระบุไว้เกณฑ์การแบ่งงานการบริหารจัดการโรงเรียนไว้ 4 ด้าน ตามข้อความในหมวดที่ 5 ส่วนที่ 1 การบริหารและการจัดการศึกษาของภาครัฐ มาตรา 39 ได้ระบุไว้ถึงการจัดการศึกษาใน 4 ด้าน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งมีความสอดคล้องกับส่วนที่ 3 มาตรา 43 ที่กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์เช่นเดียวกับสถานศึกษาของภาครัฐ จึงเป็นที่อนุมานได้ว่าภาระงานทั้ง 4 ด้านดังกล่าวก็สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวางระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนได้เช่นกัน

2. พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ข้อมูลจากพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2550) ทำให้ทราบถึงข้อมูลของโรงเรียนเอกชน ประเภทกวดวิชา ดังต่อไปนี้

2.1 รูปแบบของโรงเรียนกวดวิชา และนิยามศัพท์เฉพาะเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนนอกระบบ จากข้อความในพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 มาตรา 4 ว่าด้วยความหมายของโรงเรียนนอกระบบ ที่ให้ความหมายไว้ว่า เป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยมีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล

ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา ได้ให้โรงเรียนเอกชนประเภททวิชา เรียกผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียน เป็น “ผู้รับใบอนุญาต” และเรียกผู้บริหารของโรงเรียนนอกระบบว่า “ผู้บริหาร”

2.2 สาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดตั้งและใบอนุญาตของโรงเรียนนอกระบบ ในมาตรา 121 ได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการขอรับใบอนุญาต และการออกใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนนอกระบบ โดยให้แสดงรายละเอียดเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนนอกระบบพร้อมกับคำขอตั้งรายการอย่างน้อย 5 รายการ อันได้แก่

- (1) ชื่อ ประเภท และลักษณะของโรงเรียนนอกระบบ
- (2) ที่ตั้ง และแผนผังแสดงบริเวณและอาคารของโรงเรียนนอกระบบ
- (3) หลักสูตร วิธีการเรียนการสอน และการวัดและประเมินผลการศึกษา
- (4) หลักเกณฑ์การคิดค่าธรรมเนียมการศึกษา และค่าธรรมเนียมอื่น รวมทั้งหลักเกณฑ์ในการเพิ่มค่าธรรมเนียมดังกล่าว
- (5) รายการอื่นตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

เมื่อได้รับอนุญาตแล้ว ผู้ได้รับอนุญาตจะเปลี่ยนแปลงรายการตามวรรคหนึ่งไม่ได้ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากผู้อนุญาต ให้ผู้อนุญาตพิจารณาคำขออนุญาตให้แล้วเสร็จภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่ได้รับคำขออนุญาต

3. การกำหนดประเภทและลักษณะของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนและหลักสูตรของโรงเรียนนอกระบบ จากความในมาตรา 120 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 คณะกรรมการศึกษาเอกชนจึงออกประกาศเรื่อง การกำหนดประเภทและลักษณะของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนและหลักสูตรของโรงเรียนนอกระบบ (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2550) ซึ่งได้ระบุลักษณะของโรงเรียนนอกระบบประเภททวิชา ว่าเป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เสริมความรู้บางรายวิชาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และรูปแบบของการจัดการเรียนการสอนมีทั้งสอนโดยใช้ครูหรือผู้สอน ใช้สื่อการเรียนการสอน โดยต้องมีการจัดการเรียนการสอนต้นแบบที่ใช้ครูหรือผู้สอนเป็นหลัก หรืออาจบูรณาการใช้ทั้งครูหรือผู้สอนและสื่อการเรียนการสอน

4. ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานโรงเรียนเอกชนประเภททวิชา พ.ศ. 2545 และ ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานโรงเรียนเอกชน ประเภททวิชา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 เป็นระบบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานโรงเรียนเอกชน ประเภททวิชา (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา

เอกชน, 2545 และ 2549) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดมาตรฐานของโรงเรียนกวดวิชาที่เหมาะสมและเอื้อประโยชน์แก่ผู้เรียนและสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ซึ่งได้กำหนดประเด็นมาตรฐานไว้หลายหลาก ได้แก่ ลักษณะการจัดการเรียนการสอน สถานที่ตั้งโรงเรียนและอาคาร ลักษณะห้องเรียน การจัดอาคารสถานที่และความปลอดภัย เจ้าหน้าที่ประจำห้องเรียนและการใช้สื่อคุณสมบัติของครูและเจ้าหน้าที่ประจำห้องเรียน ค่าธรรมเนียมการเรียน การตีพิมพ์ประกาศใบอนุญาต การจัดทำรายงานการดำเนินงานกิจการต่างๆ 3 ปี

5. การกำหนดแนวทางการควบคุมดูแลโรงเรียนกวดวิชา พ.ศ. 2554 ตามที่กระทรวงศึกษาธิการเสนอแก่คณะรัฐมนตรีเพื่อรับทราบ เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2554 (ข่าวสำนักงานรัฐมนตรี, 2554 และ สรุปข่าวการประชุมรัฐมนตรี, 2554) ได้ประชุมปรึกษาร่วมกับผู้แทนจากกระทรวงการคลัง กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงมหาดไทย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยได้กำหนดแนวทางการดำเนินการ ดังประเด็นต่อไปนี้

5.1 การกำหนดแนวทางการควบคุมดูแลโรงเรียนกวดวิชาไม่ให้มีการดำเนินการในลักษณะที่แสวงหากำไรจนเกินควร

5.2 การกำหนดมาตรฐานเพื่อกำกับดูแล ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาของรัฐให้ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนอย่างเต็มตามหลักสูตรเพื่อให้นักเรียนจะไม่ต้องไปเรียนเพิ่มเติมในโรงเรียนสอนกวดวิชาอีก นั้น ได้กำหนดมาตรการในการกำกับดูแล

5.3 การพิจารณาออกระเบียบ ข้อบังคับในเรื่องการตรวจสอบและปรับปรุงในเรื่องความปลอดภัยของอาคารสถานที่ก่อนการอนุมัติอนุญาตให้ใช้เป็นสถานที่สำหรับการเรียนกวดวิชาของโรงเรียนสอนกวดวิชา

ภาพรวมของการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชา

ในส่วนของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้ระบุไว้เกณฑ์การแบ่งงานการบริหารจัดการโรงเรียนไว้ 4 ด้าน ตามข้อความในหมวดที่ 5 ส่วนที่ 1 การบริหารและการจัดการศึกษาของภาครัฐ มาตรา 39 ได้ระบุไว้ถึงการจัดการศึกษาใน 4 ด้าน ได้แก่ วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งมีความสอดคล้องกับส่วนที่ 3 มาตรา 43 ที่กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์เช่นเดียวกับสถานศึกษาของภาครัฐ จึงเป็นที่อนุมานได้ว่าภาระงานทั้ง 4 ด้านดังกล่าวก็สามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวางระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของเอกชนได้เช่นกัน

คำอธิบายตาราง

ภาระงานทั้ง 7 ด้าน มาจากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้วิจัยสังเกตุพบ โดยคัดแปลงมาจาก เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2552)

หมายเลข 1 คือ กวดวิชา อะไร...ที่ไหนดี? (วิภูษะ, 2552)

หมายเลข 2 คือ คู่มือทำธุรกิจกวดวิชา แบบ Step by Step (นักรบ พิมพ์ขาว, 2551)

หมายเลข 3 คือ โรงเรียนกวดวิชาพารวย (สุदारัตน์ ศิริเมือง และน้ำฝน กัลญา, 2549)

หมายเลข 4 คือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชา จากการรวบรวมของผู้วิจัยที่ได้เสนอไว้ก่อนหน้า (รวมรวบและคัดเลือกโดยผู้วิจัย, 2554)

หมายเลข 5 คือ ผลสัมฤทธิ์ของการวิชาและการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ (สุวิมล จีระทรงศรี, 2552)

หมายเลข 6 คือ การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนเปิดโรงเรียนสอนกวดวิชา คณิตศาสตร์ครูเซ่ง (ลลิตา นภารัตน์, 2551)

หมายเลข 7 คือ แผนธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาคณิตศาสตร์ในย่านราชดำเนิน (ชวภณ ปานมีทรัพย์, 2550)

หมายเลข 8 คือ การศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา (นริศรา สุปรการ, 2549)

หมายเลข 9 คือ ทักษะคิดและแนวโน้มพฤติกรรมของผู้ปกครองของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียนกวดวิชา SBC (อุดมเดช ชาแก้ว, 2547)

หมายเลข 10 คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจการเข้าเรียนกวดวิชาของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายโรงเรียนนวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร (ปณิธิ มากชุง, 2547)

หมายเลข 11 คือ แผนธุรกิจสถาบันกวดวิชานิสิต (ดวงกมล บุญโกลก, 2546)

หมายเลข 12 คือ การศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการเรียนกวดวิชา: กรณีศึกษานักเรียนโรงเรียนกวดวิชาเดอะติวเตอร์ (ประภาวัลย์ ชวนไชยะกุล, 2546)

การบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชา หมายถึง งาน กิจกรรม และหน้าที่ต่างๆ ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อนำพาโรงเรียนกวดวิชาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

จากตารางการสังเคราะห์ภาระงานการบริหารจัดการ โรงเรียนกวดวิชา พบว่ามีความคล้ายคลึงกับภาระงานการบริหารจัดการ โรงเรียนตามที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้ระบุไว้ อีกทั้งยังมีประเด็นที่พบได้เพิ่มเติมเนื่องจากโรงเรียนกวดวิชา มีระบบเป็นการศึกษาที่ดำเนินโดยภาคเอกชนซึ่งต้องมีการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดทางเศรษฐกิจ จึงมีงานด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดที่เป็นปัจจัยสำคัญ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอสรุปตารางสังเคราะห์ มาเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดแนวทางเกี่ยวกับภาระงานในการบริหารจัดการ โรงเรียนกวดวิชาไว้ 7 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน (Curriculum Development and Instruction) ครอบคลุมงานต่อไปนี้

- งานพัฒนาหลักสูตร
- งานปรับปรุงหลักสูตร
- งานประเมินผลหลักสูตร
- งานจัดการเรียนการสอน
- งานสื่อวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน
- งานวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน
- งานทะเบียนและสถิติ
- งานแนะแนว

2. ด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม (Building and Environment)

- งานวางแผนอาคารสถานที่
- งานซ่อมบำรุงรักษาอาคาร
- งานช่างซ่อมและทำนุบำรุง
- งานรักษาความปลอดภัย
- งานด้านความสะอาดและสุขอนามัย
- งานด้านสภาพแวดล้อมบริเวณโรงเรียน

3. ด้านบริหารกิจการนักเรียน (Student Personnel Works)

- งานรับและลงทะเบียนนักเรียน
- งานแนะนำหลักสูตรการเรียนอย่างเป็นระบบและเหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน
- งานกิจกรรมนักเรียน
- งานบริการและสวัสดิการนักเรียน เช่น น้ำดื่ม ทุนการศึกษา เป็นต้น

4. ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด (Marketing Communication and Promotion)
 - งานด้านการส่งเสริมกิจกรรมทางการขาย
 - งานด้านการโฆษณาและประชาสัมพันธ์
 - งานด้านการสื่อสารองค์กรและการบริหารจัดการตราสินค้า
5. ด้านธุรกิจและการบริหารทั่วไป (Business and General Administration)
 - งานเอกสาร
 - งานจัดซื้อ จัดจ้าง
 - งานพัสดุ ครุภัณฑ์
 - งานต้อนรับและให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียน
 - งานประกาศข้อมูลข่าวสารต่างๆ ของโรงเรียน
 - งานบัญชีและการเงินโรงเรียน เช่น การตรวจสอบภายใน งานคลังสินค้าและทรัพย์สิน
6. ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)
 - งานวางแผนอัตรากำลังคน
 - งานสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
 - งานเงินเดือนและสวัสดิการ
 - งานให้รางวัลและความก้าวหน้า
 - งานฝึกอบรมและพัฒนา
7. ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก (Community and External Society Relations through School)
 - งานบริการชุมชน เช่น บริการวิชาการแก่หน่วยงานหรือองค์กรภายนอก
 - งานด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่น
 - งานด้านการอนุรักษ์ประเพณีประจำชาติและท้องถิ่น
 - งานส่งเสริมและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ความเป็นมา และความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทเริ่มได้รับการพูดถึงนับตั้งแต่ศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา จากหลายแนวความคิดและมีชื่อเรียกหาที่แตกต่างกันไป เริ่มจากในปีค.ศ. 1940 ที่ศาสตราจารย์ธีโอเดอร์ เครปส์ (Professor Theodor Krepes) จาก Stanford Business School ได้กล่าวถึงการทำรายงานที่แสดงถึงการกระทำที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทในชื่อเรียกว่า “Social Audit” ต่อมาในปีค.ศ.1953 โฮเวิร์ด โบเวน (Howard Bowen) ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ Social Responsibilities of the Businessman ซึ่ง แครร์โรล (Carroll, 1999) ได้กล่าวยกย่อง Howard Bowen ไว้ว่าเป็นบิดาแห่งซีเอสอาร์ (CSR: Social Corporate Responsibility)

แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทก็ยังไม่เป็นที่แพร่หลาย จนกระทั่งปี ค.ศ. 1960 แนวคิดนี้จึงได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยมีหลายๆ แนวคิดและทฤษฎี เข้ามาประยุกต์รวมด้วย เช่น Legitimacy Theory, แนวคิด Social Contract และ Public Responsibility, Stakeholder Theory, Business Ethics และ Corporate Citizenship (Walden & Schwartz, 1997) โดยสามารถอธิบายพัฒนาการของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR) ได้เป็นช่วงต่างๆ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 4 พัฒนาการของแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

(อนันตชัย ยูรประถม, 2550: ประชาชาติธุรกิจ)

ระยะเวลา	รูปแบบ	คุณลักษณะ
1895-1910	องค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อเจ้าของ และผู้บริหาร	ธุรกิจมีแนวคิดในความรับผิดชอบต่อกิจการทางเศรษฐกิจโดยการสร้างผลกำไรและผลิตสินค้าและบริการให้กับสังคมในขณะที่แรงงานเป็นสิ่งที่สามารถซื้อขายได้
1900-1950	องค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อเจ้าของ, ผู้บริหาร และพนักงาน	ธุรกิจให้ความสำคัญกับการเจริญเติบโตของพนักงาน โดยยึดหลักปฏิบัติในเรื่องของการจัดหาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน และสิทธิของพนักงานตามข้อบัญญัติของสหภาพแรงงาน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ระยะเวลา	รูปแบบ	คุณลักษณะ
1945-1965	องค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อเจ้าของ, ผู้บริหาร, พนักงาน และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง	ธุรกิจต้องให้ข้อมูลสินค้าที่ถูกต้องแก่ผู้บริโภค ต้องไม่มีการหลอกลวงในการปฏิบัติ ธุรกิจต้องไม่มีนโยบายราคาที่ไม่เป็นธรรมและทำการตลาดเกี่ยวกับสินค้าที่ไม่ปลอดภัย
1960 เป็นต้นมา	องค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อเจ้าของ, ผู้บริหาร, พนักงาน, สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชนโดยกว้าง	ธุรกิจต้องไม่ทำให้สิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรมลง ต้องให้ออกาสกับชนกลุ่มน้อย และทำงานส่งเสริมความเป็นธรรมในสังคม และเป็นสถาบันทางด้านสังคมได้มากเช่นเดียวกับการเป็นสถาบันทางด้านกฎหมายและเศรษฐกิจ

ในรูปแบบของการดำเนินธุรกิจนั้นได้เกิดวิวัฒนาการทางแนวคิดด้านการตลาดที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีแนวคิดทางการจัดการที่ขึ้นอยู่กับบริบททางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในแต่ละยุคนั้นๆ จนมาถึงในยุคสังคมแห่งการสื่อสาร และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้รูปแบบของการติดต่อสื่อสารด้านธุรกิจระหว่างองค์กรนั้นมีความรวดเร็วและทั่วถึงในวงกว้างมากยิ่งขึ้น เช่น การเปิดการค้าเสรีของกลุ่มประเทศต่างๆ การพัฒนาสินค้าและบริการที่แปลกใหม่แก่ผู้บริโภค หรือบทบาทของบรรษัทข้ามชาติที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบวิถีชีวิตของผู้คนในสังคม

ในความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและบริบทที่เปลี่ยนไปของโลกธุรกิจก็ประสบกับการแข่งขันที่แหลมคม เราในฐานะผู้บริโภคซึ่งมีข้อมูลสารสนเทศในเรื่องของสินค้าและบริการน้อยกว่าผู้ผลิตเราไม่อาจทราบได้ว่า สินค้าที่เราอุปโภค บริโภคอยู่นั้นมีที่มาที่ไปอย่างไรบ้าง มีการปนเปื้อนของสารเคมี หรือความปลอดภัยในระดับใด ธุรกิจที่ไม่คำนึงถึงผลระยะยาวที่จะเกิดขึ้นแก่ผู้บริโภคหรือสังคมแวดล้อมนั้นย่อมมองข้ามคุณค่าความสำคัญของเรื่องเหล่านี้ไป แต่จะมุ่งเน้นเพียงผลกำไรโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดแก่ผู้บริโภคและสังคม

ในปัจจุบันกระแสความสนใจในเรื่องดังกล่าวนี้ได้รับความสนใจมากขึ้นจากผู้บริโภคไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความปลอดภัยจากสินค้าหรือบริการที่ได้รับการนำเสนอจากผู้ผลิต ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองและสิ่งแวดล้อมในระยะยาว ประเด็นเหล่านี้ได้รับความสำคัญเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งธุรกิจหลายต่อหลายแห่งก็ได้หยิบประเด็นเหล่านี้ขึ้นมาสื่อสารให้แก่ผู้บริโภคและสังคมได้รับทราบ เพื่อสร้างความสบายใจและสร้างภาพลักษณ์การยอมรับจากสังคม โดยมุ่งเน้นการดำเนินกิจกรรมที่มีส่งผ่านความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น เพื่อให้องค์กรได้รับการยอมรับและยืนหยัดได้อย่างยั่งยืน

การเจริญเติบโต (Growth) ของธุรกิจหนึ่งๆ มาจากการพัฒนาองค์กรให้มีความ “เก่ง” อยู่ในตัว ในขณะที่การพัฒนาองค์กรให้มีความ “ดี” อยู่ในตัว จะก่อให้เกิดความยั่งยืน (Sustainability) ของธุรกิจนั้นๆ สำหรับแนวคิดในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จะมุ่งไปที่การสร้างให้องค์กรมีความ “ดี” ที่ก่อให้เกิดความยั่งยืนของกิจการ เป็นแนวคิดที่มีรากฐานมาจากหลักคุณธรรมทางศาสนา ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจึงมิใช่เรื่องใหม่ เพียงแต่เพิ่งได้มีการบัญญัติคำนี้ขึ้นใช้ในวงการธุรกิจเมื่อไม่กี่สิบปีที่ผ่านมาเอง

ในประเทศไทย แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ถือกำเนิดขึ้นพร้อมกับการสถาปนาธุรกิจในประเทศไทยมาเป็นเวลายาวนาน ในรูปของการทำบุญ การบริจาคเพื่อการกุศล หรือการอาสาช่วยเหลืองานส่วนรวมที่เรียกว่า “การลงแขก” เป็นต้น เพียงแต่คนไทยยังมิได้เรียกกิจกรรมเหล่านี้ด้วยคำว่าความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างไรก็ตาม กระแสความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในเมืองไทย ก็ได้ถูกจุดประกายขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมในปี 2549 และได้ถูกบรรจุเป็นแนวปฏิบัติที่ผนวกเข้ากับการดำเนินธุรกิจ นอกเหนือไปจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมในรูปแบบที่อยู่นอกกระบวนการทางธุรกิจ เช่น การบริจาค หรือการอาสาช่วยเหลือสังคมเช่นที่ผ่านมา

ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทที่จดทะเบียน (2551: 6-7) ได้นิยาม CSR: Corporate Social Responsibility หรือเรียกเป็นภาษาไทยว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ (ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยหมายความว่า เช่นเดียวกับ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ในงานวิจัยเล่มนี้) หมายถึง การดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการใส่ใจและดูแลรักษาสังคมและสิ่งแวดล้อมภายใต้หลักจริยธรรม การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การดำเนินธุรกิจที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ การปฏิบัติตามนิยาม CSR ที่สามารถยกระดับตนเองไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนได้เป็นผลสำเร็จ โดยไม่ผิดศีลธรรมจรรยา ไม่เบียดเบียนทุกฝ่าย ย่อมสร้างสรรค์ความสุขที่แท้จริงให้กับทั้งตนเอง ธุรกิจ รวมทั้งสังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม

ทั้งนี้ยังได้ให้คำขยายเพิ่มเติมเพื่อให้เป็นที่เข้าใจกันเกี่ยวกับคำที่มีความหมายเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ได้แก่คำว่า ธุรกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ไว้ดังต่อไปนี้

ธุรกิจ ครอบคลุมถึงการประกอบการทุกประเภททั้งที่มุ่งแสวงหาผลกำไรและมีได้มุ่งแสวงหาผลกำไร ซึ่งไม่จำกัดเฉพาะกิจการขนาดใหญ่ แต่ยังรวมถึงกิจการขนาดกลางและขนาดเล็ก รวมถึงองค์กรที่จัดตั้งในลักษณะอื่นๆ

สังคม แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ ได้แก่

1. กลุ่มผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับธุรกิจโดยตรง เช่น ลูกค้า คู่ค้าผู้ส่งมอบ (supplier) พนักงานและครอบครัวของพนักงาน ผู้ถือหุ้นผู้ลงทุน ชุมชนรอบถิ่นที่ตั้งของธุรกิจ เป็นต้น
2. กลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจโดยอ้อม เช่น รัฐบาลและหน่วยงานกำกับดูแลของรัฐ สมาคมการค้า กลุ่มวิชาชีพ องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) ผู้ที่จะมาเป็นลูกค้าหรือพนักงานของธุรกิจในอนาคต (prospect) ประชาชนทั่วไป ชุมชนนอกถิ่นที่ตั้งของธุรกิจ เป็นต้น

สิ่งแวดล้อม หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวมนุษย์ ซึ่งมีทั้งสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ เช่น ป่าไม้ แม่น้ำ อากาศ ระบบนิเวศน์ เป็นต้น และสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น

สถาบันไทยพัฒน์ มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ (2553) ได้อธิบายความรู้เกี่ยวกับ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) ไว้ดังนี้

“ซีเอสอาร์ เป็นคำย่อจากภาษาอังกฤษว่า *Corporate Social Responsibility (CSR)* หรือ *บรรษัทภิบาล* หมายถึง การดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กร ที่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และไกล ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรหรือทรัพยากรจากภายนอกองค์กร ในอันที่จะทำให้อยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นปกติสุข หากพิจารณาแยกเป็นรายคำศัพท์ คำว่า *Corporate* มุ่งหมายถึงกิจการที่ดำเนินไปเพื่อแสวงหาผลกำไร ส่วนคำว่า *Social* ในที่นี้ มุ่งหมายถึงกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันหรือมีวิถีร่วมกันทั้งโดยธรรมชาติหรือโดยเจตนา รวมถึงสิ่งมีชีวิตอื่นและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รายรอบประกอบ และคำว่า *Responsibility* มุ่งหมายถึงการยอมรับทั้งผลที่ไม่ดีและผลที่ดีในกิจการที่ได้ทำลงไปหรือที่อยู่ในความดูแลของกิจการนั้นๆ ตลอดจนการรับภาระหรือเป็นธุระดำเนินการป้องกันและปรับปรุงแก้ไขผลที่ไม่ดี รวมถึงการสร้างสรรค์และบำรุงรักษาผลที่ดีซึ่งส่งกระทบไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ”



แผนภาพที่ 2 ลำดับชั้นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (สถาบันไทยพัฒนา มูลนิธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, 2553)

คำว่า กิจกรรม ในความหมายข้างต้น หมายถึง การคิด การพูด และการกระทำ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผน การตัดสินใจ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การบริหารจัดการ และการดำเนินงานขององค์กร

สังคมในความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ จะมุ่งไปที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนอกองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ สังคมใกล้ และสังคมไกล

- สังคมใกล้ คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใกล้ชิดกับองค์กรโดยตรง ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า ครอบครัวของพนักงาน ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ซึ่งรวมถึงสิ่งแวดล้อมหรือระบบนิเวศ
- สังคมไกล คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยอ้อม ได้แก่ คู่แข่งขันทางธุรกิจ ประชาชนทั่วไป เป็นต้น

ในระดับของลูกค้า ตัวอย่างความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ได้แก่ การสร้างผลิตภัณฑ์ที่เน้นคุณค่ามากกว่ามูลค่า ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ต่อผู้บริโภค การให้ข้อมูลขององค์กรและตัวผลิตภัณฑ์อย่างเพียงพอและอย่างถูกต้องเที่ยงตรง มีการให้บริการลูกค้าอย่างตรงไปตรงมาเป็นต้น

ในระดับของคู่ค้า ตัวอย่างความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ได้แก่ การแบ่งปันหรือการใช้ทรัพยากรร่วมกันหรือการรวมกลุ่มในแนวคิดตามสายอุปทาน ความรอบคอบระมัดระวังในการผลิตานประโยชน์อย่างเป็นธรรม ไม่เอาर्डเอาเปรียบต่อคู่ค้า เป็นต้น

ในระดับของชุมชนและสภาพแวดล้อม ตัวอย่างความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ได้แก่ การส่งเสริมแก่กลุ่มชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ การส่งเสริมแรงงานท้องถิ่นให้มีโอกาสในตำแหน่งงานต่างๆ ในองค์กร การสนับสนุนแนวทางการระแวงระวังในการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การเปิดเผยข้อมูลการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ และการเรียนรู้วัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุข เป็นต้น

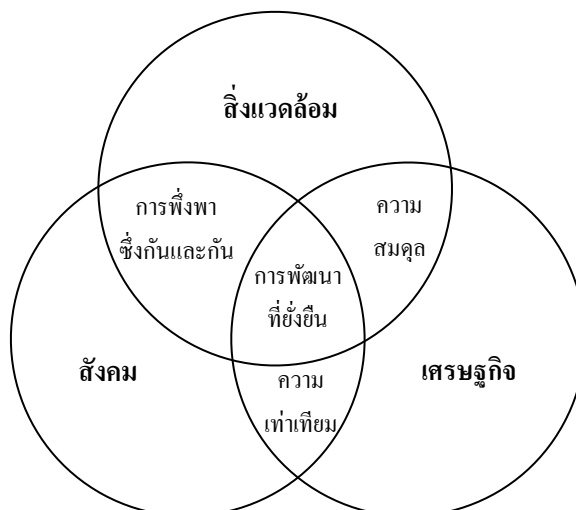
ในระดับของประชาสังคม ตัวอย่างความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ได้แก่ การสร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มหรือเครือข่ายอื่นๆ ในการพัฒนาสังคม การตรวจตราดูแลมิให้กิจการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการล่วงละเมิดสิทธิมนุษยชน การรับฟังข้อมูลหรือทำประชาพิจารณ์ต่อการดำเนินกิจการที่ส่งผลกระทบต่อสังคมโดยรวม และการทำหน้าที่ในการเสียภาษีอากรให้รัฐอย่างตรงไปตรงมา เป็นต้น

ในระดับของกลุ่มแข่งขันทางธุรกิจ ตัวอย่างความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการ ได้แก่ การดูแลกิจการมิให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการแข่งขันด้วยวิธีการทุ่มตลาด การดำเนินงานในทางต่อต้านการทุจริต รวมทั้งการกรร โชก และการให้สินบนในทุกรูปแบบ เป็นต้น

เมื่อได้ทบทวนเกี่ยวกับความหมายของ Corporate Social Responsibility หรือ CSR ที่ถูกนำเสนอไม่ว่าจะเป็นคำว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร หรือบรรษัทภิบาล จากข้อมูลข้างต้นแล้วจะพบว่ามีความหมายไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผู้วิจัยขอใช้คำว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อให้เกิดความหมายที่กว้างและเชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษาได้เป็นที่เข้าใจตรงกัน

กระบวนการดำเนินงานขององค์กรอันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนใน 3 มิติ อันได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม Sri Urip (2010: 71-74) ได้กล่าวไว้ว่า GRI เสนอประเด็นเกี่ยวกับกรอบการรายงานความยั่งยืน ซึ่งได้คัดแปลงมาจากกว่า 15,000 องค์กรใน 60 ประเทศ การรายงานเกี่ยวกับความยั่งยืนจะเป็นการรายงานบนปัจจัยไตรภาคี (The Triple-bottom-line Factors) ซึ่งจะเป็นการรายงานกำไรขาดทุนของบริษัท โดยเกี่ยวพันกับนโยบายทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และสังคม เป็นเรื่องผลกระทบและผลการปฏิบัติงานขององค์กร และผลผลิตขององค์กรในบริบทเกี่ยวกับการพัฒนาที่ยั่งยืน

คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน (2551: 33) ได้แสดงแผนภาพความสัมพันธ์ของมิติทั้ง 3 อันได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม (John Elkington, 1997) ดังนี้



แผนภาพที่ 3 ไตรก้าไร (The Triple Bottom Line) (John Elkington, 1997 อ้างถึงใน คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน, 2551: 33)

ความยั่งยืนของสภาพแวดล้อม คือความสามารถขององค์กรที่ทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่ามีพฤติกรรมที่เน้นความคุ้มค่าในระยะยาวมิใช่การบ่อนทำลายสภาพแวดล้อมโดยรอบขององค์กรเองหรือสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติในวงกว้าง นี่คือนสิ่งที่ต้องตระหนักว่าทรัพยากรธรรมชาตินั้นมีความสามารถในการรองรับที่จำกัดหากคนใช้อย่างไม่ถูกต้องหรือปล่อยมลภาวะสู่สภาพแวดล้อม

ความยั่งยืนของสภาพสังคม คือความสำนึกที่องค์กรดำเนินงานภายใต้บริบทของสังคม และพึ่งพาสังคมเพื่อความเจริญก้าวหน้าและความอยู่รอด มิติทางสังคมของความยั่งยืนย่อมกระทบต่อกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในทุกๆ อย่างก้าวในห่วงโซ่อุปทาน จากการใช้ผู้จัดหาวัตถุดิบของแรงงานระหว่างประเทศไปสู่ลูกจ้าง ลูกค้า และชุมชนที่เกี่ยวข้อง

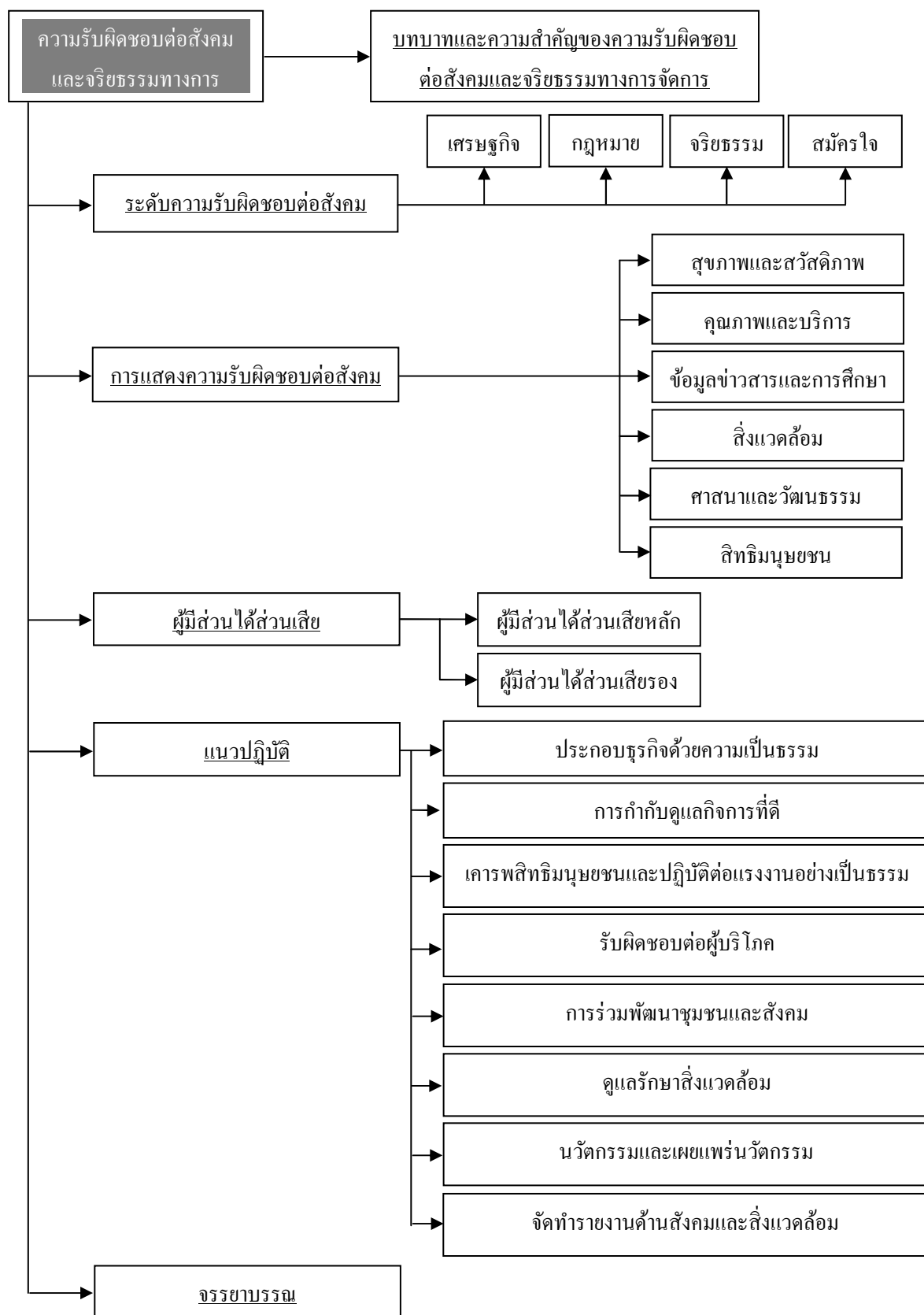
พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2553: 80-81) กล่าวว่า iva แผนปฏิบัติการ 21 (Agenda 21) เป็นแผนแม่บทเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของโลก เพื่อสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างสิ่งแวดล้อมกับการพัฒนาในศตวรรษที่ 21 โดยครอบคลุมการพัฒนาที่สมดุลทั้ง 3 ด้าน อันได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม หรือที่เรียกว่า ไตรก้าไร (Tripple Bottom Line: 3BL) เป็นการพัฒนาที่ต้องคำนึงถึงเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

การพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับสังคม จะทำให้เกิดความเท่าเทียมในการแบ่งสรรทรัพยากรระหว่างสมาชิกในสังคม การพัฒนาสังคมคู่ไปกับสิ่งแวดล้อมจะก่อให้เกิดการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ผู้คนปกป้องรักษาสิ่งแวดล้อมให้ดีก็จะสามารถหาประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมได้นาน การพัฒนาเศรษฐกิจคู่ไปกับสิ่งแวดล้อมจะก่อให้เกิดความสมดุล ถ้าเศรษฐกิจเติบโตบนความเสื่อมของสิ่งแวดล้อมก็จะเกิดความไม่สมดุลขึ้น สุดท้ายเราก็ต้องทุ่มเงินจำนวนมากในการรักษา

สิ่งแวดล้อม ดังนั้น การพัฒนาอย่างยั่งยืนทำได้ด้วยการพัฒนาทั้ง 3 สาขา คือ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม จึงจะทำให้เราสามารถมีเศรษฐกิจที่เจริญเติบโตได้ มีสังคมที่เป็นสุข และมีสิ่งแวดล้อมที่ดี

ภาพรวมของความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมทางการจัดการ

ความรู้เบื้องต้นที่ผู้บริหารควรศึกษาคอบคลุมถึงเนื้อหาสาระในด้านต่างๆ ได้แก่ ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนจรรยาบรรณอันเป็นกฎเกณฑ์มาตรฐานในการประกอบวิชาชีพการบริหารสถานศึกษา สามารถนำมาแสดงภาพรวมของความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมทางการจัดการ ซึ่งทำให้เห็นถึงแนวทางในการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และจริยธรรมทางการจัดการดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 4 ภาพรวมของความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมทางการจัดการ

(ดัดแปลงจาก สาคร สุขศรีวงศ์, 2552: 75)

บทบาทและความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมทางการจัดการ

ด้วยสภาพสังคมที่พัฒนาอย่างรวดเร็วสร้างผลกระทบและวิกฤติแก่สิ่งแวดล้อมไว้เป็นอย่างมากภายใต้การดำเนินการของสังคมโลกาภิวัตน์แบบทุนนิยม ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรธุรกิจต่างๆ ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่สังคมเป็นสำคัญ

เป้าหมายทางธุรกิจจึงอย่างยกย้ายจากการดำเนินงานเพื่อเพิ่มยอดขาย มุ่งหวังกำไร และลดต้นทุนให้แก่องค์กรสูงสุดมาเป็นการดำเนินงานภายใต้แนวคิดองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีจริยธรรมทางการจัดการ เพราะเป้าหมายทางเศรษฐกิจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความหมายต่อองค์กรมากกว่ากำไรนัก เพราะการเจริญเติบโตขององค์กรจะยั่งยืนได้นั้นขึ้นอยู่กับการสร้างมูลค่าให้กับองค์กรและสร้างผลตอบแทนที่พึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ผู้บริหารองค์กรจึงต้องกำหนดเป้าหมายที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของสังคมเป็นสำคัญ เพื่อสร้างการยอมรับ การสนับสนุนจากผู้คนที่อยู่ในสังคมเพราะองค์กรจะอยู่ได้หรือไม่นั้นมีได้มาจากเพียงกำไรแต่อย่างเดียว แต่ต้องมาจากการสนับสนุนกิจการจากสังคมโดยรอบทั้งหมด

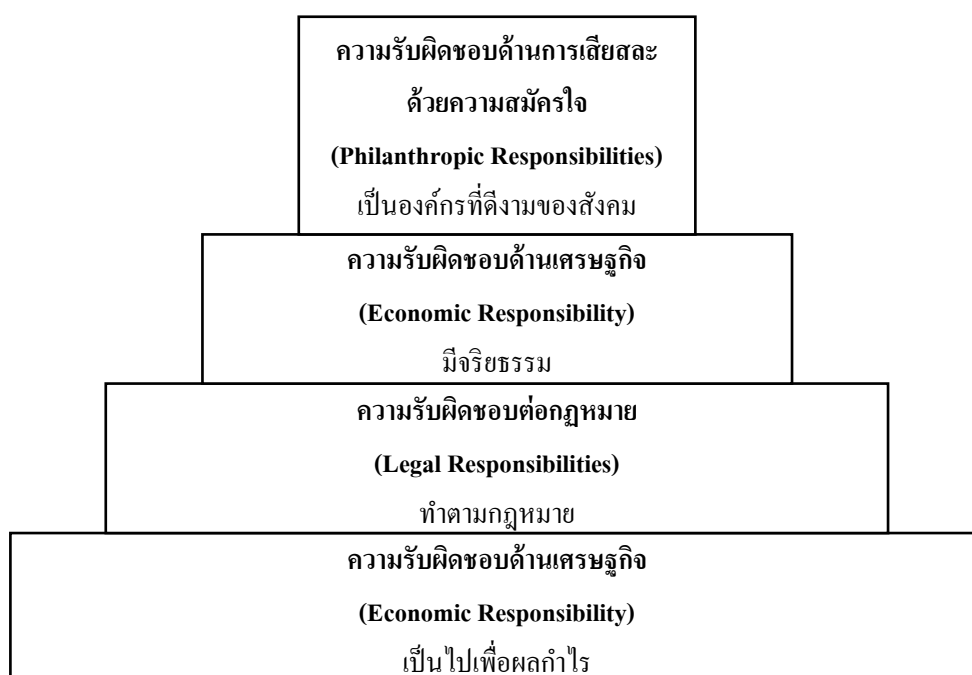
หากองค์กรใดที่ดำเนินกิจการโดยขาดความรับผิดชอบต่อสังคมและขาดจริยธรรมย่อมจะได้รับผลกระทบจากทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหลายประการ กล่าวคือภายในองค์กรที่ดำเนินงานอย่างไม่รับผิดชอบต่อสังคมนั้นจะก่อให้เกิดความไม่มั่นคงของระบบงาน ขาดความเที่ยงตรง เกิดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ ทำให้ฐานรากขององค์กรไม่มั่นคงเพราะพนักงานขาดขวัญและกำลังใจการทำงาน อาจนำไปสู่วัฒนธรรมการทำงานที่บิดเบือนจากเป้าหมายที่วางไว้ เกิดการทุจริต และหมดความน่าเชื่อถือในองค์กรได้

สำหรับสภาพแวดล้อมภายนอกจะเห็นได้ชัดว่า องค์กรที่ไม่รับผิดชอบต่อสังคมและขาดจริยธรรมย่อมส่งผลให้ลูกค้าและชุมชนภายนอกเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อองค์กร ขาดความน่าเชื่อถือ ขาดการยอมรับจากสังคม ซึ่งจัดเป็นปัญหาทางด้านภาพลักษณ์ที่สำคัญอย่างยิ่ง

ด้วยเหตุผลและความจำเป็นเหล่านี้ผู้บริหารองค์กรจึงควรรับทราบถึงความสำคัญจำเป็นในความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในระดับต่างๆ ซึ่งเริ่มตั้งแต่ระดับต้นคือระดับความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ เพิ่มระดับสูงขึ้นเป็นความรับผิดชอบต่อกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อจริยธรรม และการแสดงออกทางความรับผิดชอบต่ออย่างสมัครใจ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศทางการบริการจัดการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (สาคร สุขศรีวงศ์, 2552: 78-79)

ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม

Carroll (1991) ได้กล่าวถึง พีระมิดของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (The Pyramid of Corporate Social Responsibility) โดยตั้งข้อสังเกตไว้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น จะเกิดขึ้นจากความรู้สึกที่ต้องการทำสิ่งดีๆ ของผู้ประกอบการธุรกิจ ซึ่งจะเป็นกรอบในการกำหนด ขอบข่ายของความรับผิดชอบต่อด้านธุรกิจ โดยทั้งนี้ได้เสนอถึงองค์ประกอบความรับผิดชอบต่อสังคม ขององค์กรไว้ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย จริยธรรม และความเสียสละ



แผนภาพที่ 5 พีระมิดความรับผิดชอบต่อสังคม (The Pyramid of Corporate Social Responsibility)
โดย Archie B. Carroll, 1991)

ความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ (Economic Responsibility) ที่ผ่านมา องค์กรธุรกิจได้ใช้วิธีการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการนำเสนอสินค้าและบริการสู่สังคม จุดมุ่งหมายด้านผลตอบแทน นำมาใช้เป็นสิ่งที่กระตุ้นแก่ผู้ประกอบการ แต่ก่อนอื่นนั้น ธุรกิจต้องเข้าใจว่าตนเองเป็นหน่วยพื้นฐานทางเศรษฐกิจอีกหน่วยหนึ่งในสังคม

ความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจจึงเป็นขั้นพื้นฐานของผู้บริหารในทุกระดับขององค์กร สิ่งที่ต้องคำนึงถึงสำหรับสภาพในองค์กร คือ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการแสวงหาผลตอบแทนทางธุรกิจที่ต้องสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นทั้งแก่ผู้ถือหุ้น และการจัดการที่เหมาะสมเป็นธรรมแก่พนักงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือนที่เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบ รวมถึงการจัดสรรผลประโยชน์ สวัสดิการ

ต่างๆ อย่างเป็นธรรมชาติ ส่วนความรับผิดชอบต่อสังคมภายนอกองค์กร เช่น ผู้บริโภคหรือลูกค้าก็ต้องได้รับสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพในราคาเป็นธรรม เพื่อเป็นแสดงออกถึงการกระจายผลตอบแทนทางเศรษฐกิจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กรของสังคมโดยรวมอย่างเป็นธรรม (สาคร สุขศรีวงศ์, 2552: 80)

ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย (Legal Responsibilities) สังคมจะไม่เพียงแต่จะสร้างแรงผลักดันให้ธุรกิจดำเนินการให้เกิดแรงกระตุ้นด้านผลประโยชน์แก่สังคม แต่ในขณะเดียวกันก็คาดหวังให้ธุรกิจต้องดำเนินการตามกฎหมายและระเบียบที่ประกาศไว้โดยรัฐบาลที่เสมือนกฎหมายพื้นฐานที่ธุรกิจต้องปฏิบัติตาม การเติมเต็มในส่วนของพันธสัญญา (Social Contract) ระหว่างธุรกิจและสังคม จะถูกคาดหวังให้ดำเนินการทางเศรษฐกิจให้ลู่ลวงภายใต้กรอบของกฎหมายนั้น ความรับผิดชอบต่อกฎหมายจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองของระบบจริยธรรมที่ได้หลอมรวมเข้าสู่แนวคิดในการดำเนินธุรกิจที่ออกโดยฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งเป็นผู้แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาด้านต่างๆ มา เพื่อสร้างความเหมาะสมให้เกิดขึ้น โดยการหลอมรวมความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจและกฎหมายไว้เพื่อนำไปสู่ศีลธรรมของระบบผู้ประกอบการอิสระในชั้นถัดไปของพีระมิด

ตารางที่ 5 ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตามองค์ประกอบด้านเศรษฐกิจและกฎหมาย

ที่มา: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders โดย Carroll (1991: 2)

องค์ประกอบความรับผิดชอบด้านเศรษฐกิจ	องค์ประกอบความรับผิดชอบต่อกฎหมาย
1. ให้ความสำคัญที่จะปฏิบัติงานในวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกำไรต่อส่วนแบ่งที่ลงทุน	1. ให้ความสำคัญที่จะปฏิบัติงานในวิธีการตามความคาดหวังของรัฐบาลและกฎหมาย
2. ให้ความสำคัญกับคำมั่นสัญญาว่าจะสร้างกำไรให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้	2. ให้ความสำคัญกับคำมั่นสัญญาที่แปรผันไปตามระเบียบปฏิบัติของรัฐ และท้องถิ่น
3. ให้ความสำคัญที่จะรักษาตำแหน่งการแข่งขันที่แข็งแกร่ง	3. ให้ความสำคัญที่จะเป็นองค์กรพลเมืองที่จะปฏิบัติตามกฎหมาย
4. ให้ความสำคัญที่จะรักษาประสิทธิภาพระดับสูงในการทำงาน	4. ให้ความสำคัญว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จคือบริษัทที่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย
5. ให้ความสำคัญว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จได้คือบริษัทที่ทำกำไรอย่างต่อเนื่อง	5. ให้ความสำคัญที่จะจัดหาสินค้าและบริการที่อย่างน้อยต้องเป็นไปตามข้อเรียกบัญญัติทางกฎหมาย

ความรับผิดชอบด้านจริยธรรม (Ethical Responsibilities) แม้ว่าความรับผิดชอบด้านเศรษฐกิจและด้านกฎหมายจะถูกหลอมรวมให้เป็นรูปธรรมขึ้นในรูปแบบของบรรทัดฐานทางจริยธรรมที่ว่าด้วยความเป็นธรรมและการตัดสินใจทางกฎหมายแล้ว ความรับผิดชอบทางจริยธรรมยังถูกโอบล้อมไว้ด้วยกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ ที่ถูกคาดหวังหรืออนุญาตให้ดำเนินการโดยคนในสังคม ทั้งๆ ที่บางสิ่งนั้นอย่างไม่ถูกจัดไว้ในตัวบทกฎหมาย สิ่งเหล่านี้ได้หลอมรวมมาตรฐานบรรทัดฐาน หรือความคาดหวังที่จะสะท้อนเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้บริโภค ลูกจ้าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และชุมชนเกี่ยวข้องให้ความสนใจที่ไม่ใช่เพียงเรื่องของความเป็นธรรม แต่ยังเป็นเรื่องของ การให้ความเคารพหรือการปกป้องสิทธิของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านั้นอีกด้วย

ในอีกความหมายหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงทางจริยธรรมและหรือคุณค่าที่เหนือกว่าการบัญญัติโดยกฎหมายเหล่านี้จะกลายเป็นแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดกฎระเบียบ กฎหมายต่างๆ ได้หลากหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น ด้านสิ่งแวดล้อม สิทธิมนุษยชน และการเคลื่อนไหวของผู้บริโภคที่สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานในสังคม

ดังนั้น สิ่งนี้อาจจะเป็นสัญญาณล่วงหน้าหรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นเกี่ยวกับการออกกฎหมายต่อไป ในอีกทางหนึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมอาจจะถูกรายล้อมไว้ด้วยการผสมผสานคุณค่าใหม่ๆ และบรรทัดฐานทางสังคมที่คาดหวังจากธุรกิจ แม้ว่าคุณค่าและบรรทัดฐานเหล่านั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่มีมากกว่าที่กฎหมายได้บัญญัติไว้ก็ตาม ความรับผิดชอบต่อจริยธรรมแม้จะไม่ถูกระบุไว้อย่างชัดเจนหรืออย่างต่อเนืองภายใต้ความเป็นสาธารณะเท่ากับที่มีการบัญญัติไว้ในตัวบทกฎหมาย ดังนั้นบ่อยครั้งจึงยังมีความยุ่งยากสำหรับธุรกิจที่จะดำเนินการกับความรับผิดชอบต่อจริยธรรมอยู่

การทำให้เกิดความยอมรับในความคิดเกี่ยวกับความคาดหวังด้านจริยธรรมที่ส่งผ่านจากกลุ่มต่างๆ ในสังคมนั้น เป็นนัยที่จะบอกถึงระดับของการแสดงออกทางจริยธรรมที่ถูกเสนอแนะโดยหลักการจริยธรรมที่ดีงามของคุณธรรมในเชิงปรัชญา

การเคลื่อนไหวในทางธุรกิจช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้ก่อตัวขึ้นอย่างมั่นคงด้วยเรื่องของความรับผิดชอบต่อจริยธรรมในรูปแบบขององค์ประกอบความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งจะกล่าวถึงในส่วนของประมิตขั้นถัดไป

ความรับผิดชอบต่อสังคมการเสียสละด้วยความสมัครใจ (Philanthropic Responsibilities) การเสียสละได้เป็นทิศทางการแสดงออกขององค์กรที่จะตอบสนองความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งก็คือการเป็นองค์กรธุรกิจที่ดีงาม สิ่งเหล่านี้ได้รวมถึงการมีส่วนร่วมในการแสดงออกหรือแผนการต่างๆ

ที่จะส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของผู้คนและความปรารถนาดีที่มีต่อคนในสังคม ตัวอย่างของการเสียสละเหล่านี้รวมถึงการบริจาคต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเงินหรือด้านเวลา เช่น การบริจาคให้แก่งานศิลป์ การศึกษา หรือชุมชน

ความแตกต่างระหว่างความรับผิดชอบด้านการเสียสละกับด้านจริยธรรม คือความรับผิดชอบด้านการเสียสละจะไม่คาดหวังในเรื่องของจริยธรรมและศีลธรรม ชุมชนปรารถนาให้องค์กรมีการบริจาคเงิน สิ่งอำนวยความสะดวก และเวลาของพนักงานในการทำกิจกรรมหรือหน้าเพื่อมนุษยธรรม ดังนั้นความเสียสละจึงเป็นมากกว่าเรื่องของจิตอาสาทางธุรกิจ

ประเด็นหนึ่งที่ที่น่าสนใจในความแตกต่างระหว่างความรับผิดชอบด้านการเสียสละและด้านจริยธรรมก็คือ บางองค์กรจะรู้สึกความรับผิดชอบต่อสังคมในกรณีของตนเองเป็นพลเมืองที่ดีของชุมชนนั้น ความแตกต่างจะนำมาสู่จุดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่รวมถึงการอุทิศตนอย่างเต็มที่ไม่มีข้อจำกัด

ดังนั้นจึงเปรียบเทียบได้ว่าความรับผิดชอบด้านการเสียสละนั้นมีแรงขับและมีคุณค่าที่สูงกว่า แต่มีความสำคัญน้อยกว่าความรับผิดชอบต่อสังคมทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมาแล้ว ในอีกทางหนึ่งจึงกล่าวได้ว่าการเสียสละนี้ก็เหมือนกับการตกแต่งประดับประดาให้เกิดความสวยงามมากขึ้นในยอดปิระมิดซึ่งในตารางที่ 6 นี้จะแสดงให้เห็นถึงเงื่อนไขของความรับผิดชอบด้านจริยธรรมและด้านการเสียสละด้วยความสมัครใจ (Philanthropic Responsibilities) ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตามองค์ประกอบด้านรับผิดชอบด้านจริยธรรมและด้านการเสียสละ ที่มา: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders โดย Carroll (1991: 5)

องค์ประกอบความรับผิดชอบด้านจริยธรรม	องค์ประกอบความรับผิดชอบด้านการเสียสละ ด้วยความสมัครใจ
1. ให้ความสำคัญที่จะปฏิบัติงานในบทบาทที่สอดคล้องกับความคาดหวังของประเพณีในสังคมและบรรทัดฐานทางจริยธรรม	1. ให้ความสำคัญที่จะปฏิบัติงานในบทบาทที่สอดคล้องกับการเสียสละและความคาดหวังของสังคมด้านการกุศล
2. ให้ความสำคัญกับการแสดงว่าเห็นคุณค่าและเอาใจใส่ต่อบรรทัดฐานทางจริยธรรมที่สังคมเกี่ยวข้องมาก่อนหรือเปิดรับเข้ามาใหม่	2. ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลืองานด้านวิจิตรศิลป์และศิลปะการแสดง

ตารางที่ 6 (ต่อ)

องค์ประกอบความรับผิดชอบด้านจริยธรรม	องค์ประกอบความรับผิดชอบด้านการเสียสละด้วยความสมัครใจ
3. ให้ความสำคัญที่จะรักษาบรรทัดฐานจากการยอมรับประณอมเพื่อที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างสัมฤทธิ์ผล	3. ให้ความสำคัญว่าผู้บริหารและพนักงานจะมีส่วนร่วมในเรื่องจิตอาสาและกิจกรรมเพื่อการกุศลภายในชุมชนท้องถิ่น
4. ให้ความสำคัญที่จะกำหนดทิศทางของการเป็นองค์กรที่ดั่งามกระทำในสิ่งที่ได้รับความคาดหวังด้านคุณธรรมหรือจริยธรรม	4. ให้ความสำคัญที่จะเสนอความช่วยเหลือแก่สถาบันการศึกษาทั้งของรัฐบาลและเอกชน
5. ให้ความสำคัญที่จะแสดงออกว่าองค์กรมีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมอย่างบริสุทธิ์ใจให้มากกว่าที่กฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ ได้กำหนดไว้	5. ให้ความสำคัญที่จะช่วยเหลือโครงการด้านจิตอาสาต่างๆ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของชุมชน

โดยสรุปแล้วระดับชั้นพีระมิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรก็คือ ความรับผิดชอบด้านเศรษฐกิจ คือองค์กรต้องมีกำไร เพื่อให้อยู่รอดและไม่เป็นภาระแก่ผู้อื่น ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย คือองค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมาย เพราะถือว่าเป็นข้อตกลงที่สังคมถือร่วมกันในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข เป็นทั้งสิ่งที่ผู้ถูกซื้อผิดและบทลงโทษสำหรับผู้ละเมิด ต่อมาความรับผิดชอบต่อจริยธรรมเป็นข้อกำหนดว่าจะต้องทำให้สิ่งที่ถูกต้อง ยุติธรรมและเป็นธรรมแก่สังคมภายในและภายนอก หลีกเลี่ยงการกระทำที่เป็นอันตรายและผิดจริยธรรมอันดั่งาม ส่วนระดับชั้นสุดท้ายความรับผิดชอบต่อเสียสละด้วยความสมัครใจ ถือว่าเป็นจุดสูงสุดของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นหัวใจหลักของการดำเนินการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่พึงจะมีได้โดยความสมัครใจ ไม่หวังผลตอบแทน โดยองค์กรที่ดั่งามจะต้องเป็นบรรษัทพลเมืองที่ดีในการช่วยเหลือและใช้ทรัพยากรให้แก่ชุมชนและปรับปรุงคุณภาพชีวิตในด้านต่างๆ (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553: 30)

ความแตกต่างของระดับชั้นต่างๆ ตามพีระมิดความรับผิดชอบต่อสังคม เริ่มจากด้านเศรษฐกิจเป็นระดับพื้นฐานที่ทุกองค์กรต้องมีเพื่อความอยู่รอด ต่อมาในระดับความรับผิดชอบต่อกฎหมายถือว่าเป็นระดับที่ต้องปฏิบัติตาม หากไม่ปฏิบัติตามย่อมถูกลงโทษตามบทบัญญัติ และในด้านจริยธรรมต่างจากด้านการเสียสละในแง่ที่ว่า ระดับจริยธรรมนั้นหากไม่ปฏิบัติตามอาจถูกติเตียนจากชุมชนสังคม แต่ไม่ถูกลงตามกฎหมาย แต่สำหรับระดับการเสียสละนั้นถ้าไม่ปฏิบัติตามย่อมไม่มีผลลงทางกฎหมายเช่นกัน และถ้าองค์กรไม่ปฏิบัติตามจนถึงระดับนี้ก็ไม่มีการสามารถกำหนดได้ ระดับ

นี่จึงเป็นการแสดงออกด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในระดับสูงสุด และเป็นระดับที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรได้ในระดับสูงสุดและยั่งยืนมากที่สุดได้เช่นกัน

ผู้บริหารควรพิจารณาความรับผิดชอบต่อสังคมทั้ง 4 ระดับที่ได้กล่าวไว้ และเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กร ผู้บริการที่ดีต้องคอยสำรวจว่าบางครั้งการเลือกรับผิดชอบแต่เพียงระดับเศรษฐกิจโดยที่ไม่คำนึงถึงระดับกฎหมายย่อมก่อให้เกิดช่องว่าง และจุดอ่อนในการดำเนินการขององค์กร ดังนั้นการดำเนินการให้ถูกต้องตามกฎหมายจึงถือว่าเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับที่จำเป็นต้องให้เห็นเป็นรูปธรรมเพื่อไม่ให้องค์กรเกิดปัญหาและคดีความอันนำความเสียหายมาสู่องค์กรได้โดยง่ายจากการตรวจสอบของภาคีรัฐบาลหรือชุมชนที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งผู้บริหารที่ดีไม่ควรใช้ช่องว่างทางกฎหมายในการดำเนินการที่เอารัดเอาเปรียบสังคมทั้งภายในและภายนอก เพราะมีเช่นนั้นภาพลักษณ์ขององค์กรก็จะไม่เข้าสู่องค์กรที่ดีงามในระดับกฎหมายได้เลย สำหรับโรงเรียนกวดวิชานั้น ในระดับผู้บริหารควรจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชาให้ถูกต้องตามที่กฎหมายว่าด้วยโรงเรียนกวดวิชาในส่วนของการศึกษาเอกชนนอกระบบได้กำหนด เพราะจะมีเรื่องของการจัดการด้านอาคารสถานที่ให้ได้ตามมาตรฐานที่พึงประสงค์ทำให้โรงเรียนกวดวิชาได้รับภาพลักษณ์ที่ดี และอยู่ภายใต้มาตรฐานตามที่ได้เขียนเอาไว้

จากนั้นเมื่อสามารถปฏิบัติในระดับต่างขึ้นมาได้ตามระดับชั้นของพีระมิดแล้วการแสดงผลออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมที่นอกเหนือไปจากข้อกำหนดทางกฎหมาย ก็จะนำองค์กรเข้าสู่ความรับผิดชอบต่อระดับจริยธรรมที่เหนือขึ้นไปอีกซึ่งระดับชั้นนี้อาจดำเนินการโดยเริ่มต้นจากการติดตามข้อบัญญัติทางจรรยาบรรณที่ดีงามของธุรกิจที่องค์กรดำเนินการอยู่ สำหรับโรงเรียนกวดวิชาแล้วก็ควรศึกษาจกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนได้เสริมสร้างทักษะ ความรู้ และความสามารถตามคุณลักษณะของนักเรียนที่พึงประสงค์ จากนั้นควรจะติดตามหรือเข้าร่วมกับสมาคมโรงเรียนกวดวิชาที่เกี่ยวข้องในท้องที่ของโรงเรียนหรือเข้าร่วมในการบริการวิชาการความรู้แก่โรงเรียนในชุมชนตามความสามารถ หรือการบริจาคกำลังกายหรือกำลังทรัพย์ ซึ่งการแสดงออกเช่นนี้ย่อมมาจากความสมัครใจอันเป็นระดับขั้นสูงสุด

ลำดับขั้นความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทที่จดทะเบียน (2551: 7) ได้เสนอลำดับขั้นความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อใช้ในการปฏิบัติตามหลักความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่จะนำมาประยุกต์ใช้ควบคู่กับการดำเนินกิจกรรมใดๆ ทุกประเภทขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นดังนี้

ขั้นที่ 1 ระดับข้อบังคับ (Mandatory Level) ข้อกำหนดตามกฎหมาย (Legislation) หมายถึง การที่ธุรกิจมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค กฎหมายแรงงาน การจ่ายภาษี เป็นต้น ทั้งนี้ธุรกิจต้องดำเนินการตามเกณฑ์ในขั้นที่ 1 ระดับข้อบังคับ (Mandatory Level) เป็นอย่างน้อย ส่วนการดำเนินการในขั้นต่อไป ให้ขึ้นกับความพร้อมของธุรกิจแต่ละแห่งที่แตกต่างกัน โดยหลักสำคัญของการปฏิบัติตามแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรควรอยู่บนหลักพอประมาณที่ธุรกิจต้องไม่เบียดเบียนตนเอง และขณะเดียวกันก็ต้องไม่เบียดเบียนสังคม

ขั้นที่ 2 ระดับเบื้องต้น (Elementary Level) ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (Economic profit) หมายถึง การที่ธุรกิจคำนึงถึงความสามารถในการอยู่รอดและให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น ซึ่งในขั้นนี้ธุรกิจควรหมั่นตรวจตราว่า กำไรที่ได้นั้นต้องมีกำไรซึ่งเกิดจากการเบียดเบียนสังคม

ขั้นที่ 3 ระดับปกป้อง (Preemptive Level) จรรยาบรรณทางธุรกิจ (Business Code of Conduct) หมายถึง การที่ธุรกิจสามารถสร้างกำไรแก่ผู้ถือหุ้นได้ในอัตราที่เหมาะสม และผู้ประกอบการธุรกิจได้ใส่ใจเพื่อให้ประโยชน์ตอบแทนแก่สังคมมากขึ้น โดยเฉพาะสังคมใกล้ที่อยู่รอบข้างที่มีความคาดหวังว่าจะได้รับการดูแลหรือเอาใจใส่จากผู้ประกอบการธุรกิจ

ขั้นที่ 4 ระดับสมัครใจ (Voluntary Level) ความสมัครใจ (Voluntary Action) หมายถึง การดำเนินธุรกิจควบคู่กับการปฏิบัติตามแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรด้วยความสมัครใจ โดยไม่ได้ถูกเรียกร้องจากสังคมแต่อย่างใด ซึ่งในขั้นนี้ การประกอบธุรกิจจะอยู่บนพื้นฐานของการมุ่งประโยชน์ของสังคมเป็นสำคัญ และการดำเนินการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในส่วนนี้สมควรได้รับความยกย่องชื่นชมจากสังคมอย่างแท้จริง

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบระดับความรับผิดชอบต่อสังคมระหว่างพีระมิดของ Carroll กับแนวคิดเข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคม (ผู้วิจัย)

ระดับขั้น	พีระมิดของ Carroll	ลำดับขั้น	เข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคม
1	ความรับผิดชอบต่อด้านเศรษฐกิจ	2	ระดับเบื้องต้น
2	ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย	1	ระดับข้อบังคับ
3	ความรับผิดชอบต่อด้านจริยธรรม	3	ระดับข้อปกป้อง
4	ความรับผิดชอบต่อด้านการเสียสละด้วยความสมัครใจ	4	ระดับสมัครใจ

จากลำดับขั้นนี้เห็นได้ว่า สำหรับประเทศไทยแล้วการกำหนดระดับชั้นความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นก็คล้ายกับการกำหนดตามที่ Carroll ได้กล่าวไว้ซึ่งสามารถนำมาเปรียบเทียบกันได้

มีความแตกต่างกันในระดับที่ 1 และ 2 ซึ่งอย่างไรแล้วก็ถือว่าเป็นระดับบังคับกับผลิตภัณฑ์ของการเริ่มต้นก้าวไปสู่รูปแบบขององค์กรที่ดำเนินกิจการภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคม แต่ในระดับที่ 3 และ 4 นั้นมีเนื้อหาสาระเหมือนกันในแง่ของจริยธรรม และการทำด้วยความสมัครใจมิใช่การบังคับจากฝ่ายใดอันเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินกิจการภายใต้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างแท้จริงและจริงใจ สามารถแสดงตารางเปรียบเทียบให้เห็นภาพตามข้อความข้างต้นได้ดังนี้

จากการเปรียบเทียบข้างต้นสามารถสรุปเป็นระดับชั้นความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรได้ดังต่อไปนี้

ก้าวด้วยใจ ความรับผิดชอบต่ออันสูงสุด พลังแห่งองค์กรที่ค้ำจุน
ก้าวแห่งจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อการเป็นองค์กรที่มีคุณธรรม
ก้าวพื้นฐาน ความรับผิดชอบในระดับความอยู่รอดทางเศรษฐกิจและกฎหมาย

แผนภาพที่ 6 ระดับขั้นการก้าวไปสู่องค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (ผู้วิจัย)

ความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ก้าว เริ่มจากก้าวแรกสุด ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับความอยู่รอดทางเศรษฐกิจอันเป็นความรับผิดชอบในการแสวงหาค่าตอบแทนให้ผู้เกี่ยวข้อง และความรับผิดชอบต่อระดับกฎหมายอันเป็นความรับผิดชอบในการเคารพและปฏิบัติตามกฎหมายซึ่งถือเป็นระดับที่สังคมพึงได้รับจากองค์กรและข้อบัญญัติที่องค์กรต้องปฏิบัติ ในฐานะเป็นเสมือนบุคคลหนึ่งในสังคม ก้าวต่อมาในระดับที่สูงขึ้นคือระดับรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรมอันเป็นความรับผิดชอบต่อข้อควรปฏิบัติหรือหลักเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นข้อประพฤติอันดีงามเหมาะสม มีคุณธรรมและความถูกต้องตามศีลธรรมของสังคม และก้าวสุดท้ายคือความรับผิดชอบต่อสังคมการเสียสละด้วยความสมัครใจเป็นการแสดงออกในระดับสูงสุดที่องค์กรจะพึงมีต่อสังคมจัดเป็นขั้นสูงสุดของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรซึ่งตั้งอยู่บนโลกอุดมคติของแต่ละบุคคลที่ควรน้อมให้เกิดเป็นรูปธรรมสู่โลกแห่งความเป็นจริง ผ่านการคิด วิเคราะห์ และการไตร่ตรองด้วยวิจารณญาณของผู้บริหารอย่างรอบคอบ ซึ่งการดำเนินงานให้ถึงพร้อมด้วยความ

รับผิดชอบในระดับจริยธรรมและการเสียดสีด้วยใจสมัครนี้ถือเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในระดับที่ดิ่งามแก่สังคมต่อไป

การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้บริหารและองค์กรต่างๆ ควรพิจารณาบทบาทบทบาทและขอบเขตในการดำเนินงานเกี่ยวกับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ ขององค์กรว่าทำได้ด้านไปแล้ว และยังไม่ทำด้านใด อีกทั้งจะรักษาบทบาทที่แสดงออกเหล่านั้นให้คงอยู่ต่อไปได้อย่างไร มากไปกว่านั้นควรพิจารณาให้การแสดงออกความรับผิดชอบต่อสังคมเหล่านั้นสามารถแสดงออกไปสู่สังคมได้อย่างชัดเจน และแสดงออกอยู่ในระดับใดดังที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อระดับความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้เป้าหมาย นโยบาย ตลอดจนการดำเนินงานและกิจกรรมมีความสอดคล้องกัน และมุ่งไปสู่พันธกิจขององค์กรที่คาดหวังไว้ในระดับสูงสุด

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2548: 176) ได้จัดประเภทการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในด้านต่างๆ ไว้ดังต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบต่อสุขภาพและสวัสดิภาพของบุคคล (Health and Welfare)

ผู้ประกอบการต้องมีความตระหนักว่าสินค้าหรือบริการขององค์กรต้องไม่มีกระทบหรือมีอันตรายต่อสุขภาพของผู้ใช้บริการของบุคคลโดยทั่วไป มีการควบคุมมาตรฐานการผลิตตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งตัวอย่างทั้งสองนี้จัดเป็นความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับความรับผิดชอบต่อกฎหมาย เป็นต้น

2. ความรับผิดชอบต่อด้านคุณภาพและบริการ (Products and Services) สินค้า

หรือบริการต้องมีคุณภาพ มีคุณลักษณะที่เป็นไปตามข้อกำหนดและมาตรฐาน สามารถให้ผู้บริโภคมีโอกาสทดลองใช้ มีการรับคืนหรือเปลี่ยนสินค้าในกรณีที่สินค้าไม่ตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมถึงการให้บริการหลังการขายและรับประกันคุณภาพตามที่กล่าวอ้าง ซึ่งจัดเป็นระดับความรับผิดชอบต่อกฎหมายและด้านจริยธรรม

3. ความรับผิดชอบต่อข้อมูลข่าวสาร และการศึกษา (Information and Education)

การให้ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ และรายงานข่าวสารที่จำเป็นแก่บุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กร การให้ความรู้ในด้านสินค้าหรือบริการแก่ผู้บริโภคอย่างถูกต้องและครบถ้วน การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาในด้านต่างๆ อันเป็นประโยชน์แก่สังคม ซึ่งจัดเป็นระดับความรับผิดชอบต่อสังคมด้านจริยธรรม ตัวอย่างเช่น การที่บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเปิดเผยข้อมูลขององค์กรต่อสาธารณชนตามระเบียบที่กำหนด จัดเป็นระดับความรับผิดชอบต่อกฎหมาย และในบางกรณีที่ระเบียบไม่ได้กำหนดไว้ชัดเจน การให้ข้อมูลนี้

จัดเป็นความรับผิดชอบด้านจริยธรรม องค์กรอาจเลือกเปิดเผยข้อมูลที่เห็นว่าสำคัญ และเป็นประโยชน์หรืออยู่ในความสนใจของประชาชน

4. สิ่งแวดล้อม (Environment) การไม่ทำผิดกฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม การคำนึงถึงผลกระทบของการดำเนินกิจการที่มีอาจต่อสิ่งแวดล้อม มีดำเนินการป้องกัน ประเมินผล ติดตามผล ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขเมื่อเกิดความผิดพลาดได้อย่างทันที่และมีประสิทธิภาพแก่ชุมชนแวดล้อม และแก่สังคมโดยรวม เป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นองค์กรที่ปลูกจิตสำนึกหรือกระตุ้นให้คนใส่ใจสิ่งแวดล้อมจากการกระทำขององค์กรที่มีต่อชุมชน

5. ความรับผิดชอบด้านศาสนาและวัฒนธรรม (Religion and Culture) สินค้าและบริการขององค์กรได้รับการออกแบบ โดยคำนึงถึงบริบททางวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน ตลอดจนศาสนาของสังคม หากมีกรณีที่เกี่ยวข้องต่อการเข้าใจผิดหรือล่อแหลมต่อความเข้าใจของสังคม องค์กรจำเป็นต้องทำความเข้าใจ ละเว้น หรือหลีกเลี่ยงตามควรแก่กรณี ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรควรสนับสนุนการทำนุบำรุงและเผยแพร่วัฒนธรรมอันเป็นที่ยึดเหนี่ยวทางใจ เป็นหลักยึดคุณค่าทางจิตใจให้แก่ผู้คนในสังคมด้วย ซึ่งจัดเป็นระดับความรับผิดชอบต่อสังคมและการเสียดุลด้วยความสมัครใจ

6. ความรับผิดชอบต่อสิทธิมนุษยชน (Human Rights) ได้แก่ การคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนของกลุ่มต่างๆ เช่น เด็ก สตรี คนชรา ผู้พิการ หรือผู้ด้อยโอกาสทางสังคม มองเห็นว่าบุคคลกลุ่มต่างๆ เหล่านี้ควรมีสภาพพื้นฐาน หรือสิทธิในการได้รับการที่เท่าเทียมกันตามความเหมาะสม จัดเป็นระดับความรับผิดชอบต่อสังคมและการเสียดุลด้วยความสมัครใจ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถดำเนินการได้หลายด้าน ได้แก่ ด้านสุขภาพและสวัสดิการของบุคคล ด้านคุณภาพและบริการ ด้านข้อมูลข่าวสารความรู้และการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านศาสนาและวัฒนธรรม และด้านสิทธิมนุษยชน

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การดำเนินงานภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องตระหนักว่าในการดำเนินกิจการต่างๆ นั้น ย่อมมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรหลากหลายกลุ่ม ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรนั้นมีไม่เพียงแต่เพียงบุคคลภายในองค์กร ความอยู่รอดขององค์กรแต่เพียงเท่านั้น เพราะพื้นฐานของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นมาจากการตระหนักว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม องค์กรจะขับเคลื่อนไปได้ต้องมีประสิทธิภาพเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับความร่วมมือสนับสนุนจากทั้งสภาพภายในองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

ผู้บริหารองค์กรต้องตระหนักว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนสิทธิ (Rights) มีความคาดหวัง (Expecting) และสามารถเรียกร้อง (Claims) อย่างใดอย่างหนึ่งจากองค์กร บางกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ในด้านการดำเนินงานโดยตรงกับองค์กร บางกลุ่มได้รับผลกระทบจากนโยบายหรือการดำเนินงานขององค์กร บางกลุ่มสร้างและส่งผลกระทบต่อนโยบายหรือการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาและระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรไว้ชัดเจน ซึ่งอาจแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร เพื่อให้การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ เป็นไปอย่างทั่วถึงและเหมาะสม (สาคร สุขศรีวงศ์, 2552: 84) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ (Post and others, 1996: 90) ดังนี้

1. **ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Primary Stakeholders)** คือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโดยตรงในการดำเนินงานกับองค์กร มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและผลประโยชน์ขององค์กร และส่วนใหญ่มักมีการพึ่งพากันกับองค์กร

โดยแต่ละกลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแตกต่างกันไป อีกทั้งแต่ละกลุ่มยังมีพฤติกรรมและปฏิกิริยาตอบโต้ต่อการกระทำขององค์กรที่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคมในกรณีที่แตกต่างกันออกไป ตัวอย่างผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนพฤติกรรมและปฏิกิริยาตอบโต้ที่อาจเกิดขึ้นดังที่กล่าวแสดงให้เห็นในตารางที่ 8 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Primary Stakeholder) โดย Post *et al.* (1996)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	ตัวอย่างผลประโยชน์/ความสนใจ	ตัวอย่างพฤติกรรม/ปฏิกิริยาตอบโต้
1. ลูกจ้าง (Employees)	ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความมั่นคงและปลอดภัย ความเป็นธรรมในด้านต่างๆ	ระดับความทุ่มเทในการทำงาน การเจรจาต่อรอง การประท้วง และการฟ้องศาลแรงงาน
2. ผู้ถือหุ้นและเจ้าของ (Stock Holders and Owners)	ผลตอบแทนจากการลงทุน อำนาจในการบริหาร	การแต่งตั้งผู้บริหาร ตลอดจนการอนุมัติงบประมาณ และการตรวจสอบ
3. ลูกค้า (Customers)	คุณภาพสินค้า ได้รับสินค้า/บริการตามที่ต้องการ	เลิกซื้อสินค้าจากกิจการนั้นแจ้งความไม่เป็นธรรมต่อสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค
4. ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier)	ได้รับเงินค่าขายตามเวลาและเงื่อนไขที่เหมาะสม ความสัมพันธ์ระยะยาวทางธุรกิจ	เลิกค้าขายกับองค์กร

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	ตัวอย่างผลประโยชน์/ความสนใจ	ตัวอย่างพฤติกรรม/ปฏิกิริยาตอบโต้
5. คู่แข่ง (Competitors)	อยู่รอด เติบโต และมีกำไร	ตัดราคา แข่งขันโดยไม่เป็นธรรม
6. ผู้จัดจำหน่ายสินค้า (Distributors)	ได้รับสินค้าตามเวลาและเงื่อนไขที่เหมาะสม	เลิกจัดจำหน่ายสินค้าขององค์กร
7. เจ้าหนี้ (Creditors)	รับเงินต้นและดอกเบี้ยครบตามกำหนด	ฟ้องยึดทรัพย์ ติดตามทวงถามเร่งรัดชำระหนี้

2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง (Secondary Stakeholder) คือ ผู้รับผลกระทบจากนโยบายหรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งผู้สร้างและผู้รับผลกระทบต่อนโยบายหรือการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแต่ละกลุ่มมีผลประโยชน์หรือความสนใจ ตลอดจนพฤติกรรมและปฏิกิริยาตอบโต้ต่อการกระทำขององค์กรในกรณีต่างๆ กันไป ดังตัวอย่างปรากฏการณ์ตามตารางนี้

ตารางที่ 9 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง (Secondary Stakeholder) โดย Post *et al.* (1996)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	ตัวอย่างผลประโยชน์/ความสนใจ	ตัวอย่างพฤติกรรม/ปฏิกิริยาตอบโต้
1. ชุมชนท้องถิ่น (Local Community)	เกิดการจ้างงานในท้องถิ่น การเกิดมลพิษ	การชุมนุมสนับสนุน/ประท้วง
2. รัฐบาล (Government)	ภาษี ความร่วมมือในการพัฒนาเศรษฐกิจ	การตรวจสอบ การควบคุม การลงโทษ การออกกฎข้อบังคับ
3. สภาพแวดล้อมระดับโลก (Global Environment)	ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ไม่กีดกันทางการค้า การกำจัดอาวุธนิวเคลียร์	การแทรกแซงจากองค์กรระหว่างประเทศ การคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจ
4. นักกิจกรรมเพื่อสังคม (Activist)	การละเมิดสิทธิมนุษยชน การรักษาความเป็นธรรมในสังคม	ส่งตัวแทนร่วมเจรจา การปลุกระดม
5. สื่อมวลชน (Mass Media)	ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง การไม่ปิดบังข้อมูล	นำเสนอข่าว ตลอดจนวิเคราะห์วิพากษ์วิจารณ์

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก	ตัวอย่างผลประโยชน์/ ความสนใจ	ตัวอย่างพฤติกรรม/ปฏิกิริยาตอบโต้
6. การรับฟังความเห็นของ สาธารณชน (Public Hearings)	เพื่อเปิดเผยข้อเท็จจริง และ เป็นเวทีให้สาธารณชนได้ แสดงความคิดเห็น	ต้องดำเนินการตามกระบวนการที่ กฎหมายกำหนด สร้างแรงกดดัน แก่องค์กร/หน่วยงานรัฐ
7. กลุ่มสมาคมการค้าต่างๆ (Trade Associations)	เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และเป็นเครื่องมือใน การเจรจาต่อรองกับกลุ่มอื่นๆ	การสนับสนุนหรือต่อต้านนโยบาย และการดำเนินขององค์กร

แนวปฏิบัติในการแสดงความแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

เข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคม

เมื่อเอ่ยถึงการดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น สำหรับในประเทศไทย องค์กรที่มีบทบาทสำคัญ คือ เข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคมของสถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทที่จดทะเบียน: 2551)

สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม (Corporate Social Responsibility Institute: CSRI) เป็นสถาบันที่จัดตั้งโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ด้วยเห็นว่าความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้นเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความเจริญเติบโตที่มีส่วนสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ภาคธุรกิจ รวมทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน พร้อมทั้งเห็นว่าสังคมไทยยังต้องการการดูแลเอาใจใส่ ซึ่งพลังจากภาคธุรกิจจะเป็นพลังสำคัญที่จะป้องกันปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมไปถึงการช่วยเหลือหรือแก้ไขปัญหาดังกล่าว สถาบันธุรกิจเพื่อสังคมจะทำหน้าที่เป็นแกนกลางเชื่อมโยงพลังของภาคธุรกิจเพื่อช่วยเหลือสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม เพื่อยกระดับความเป็นอยู่และสภาพสังคมของไทยให้เติบโตเคียงคู่ไปกับการพัฒนาประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์เพื่อสังคม คือ เป็นสถาบันที่มุ่งดำเนินการเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของภาคธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรและสังคมโดยรวมอย่างยั่งยืน

พันธกิจสถาบันธุรกิจเพื่อสังคมคือฐานความรู้ (Knowledge Base) เป็นแหล่งความรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมสำหรับภาคธุรกิจและองค์กรที่สนใจ รวมทั้งเผยแพร่ความรู้ดังกล่าวผ่านกิจกรรมและสื่อที่หลากหลาย เป็นตัวกลางระหว่างองค์กรและชุมชนหรือสังคม เพื่อส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับ

ความต้องการของทั้งองค์กรและชุมชน ให้ภาคธุรกิจที่สนใจรับคำแนะนำ คำคำปรึกษา เป็นแกนกลางในการจัดกิจกรรมเพื่อธรรมาภิบาลให้เกิดความตระหนักและการปฏิบัติ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของภาคธุรกิจและองค์กรต่างๆ

สถาบันธุรกิจเพื่อสังคมได้ออกแนวปฏิบัติทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรไว้ 8 ประเด็น ภายใต้อช่อ เข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคม ไว้ดังนี้

1. การกำกับดูแลกิจการที่ดี การกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นการทำให้มีระบบบริหารจัดการอย่างรู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อจัดการอย่างโปร่งใส เท่าเทียม เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งจะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น ผู้ลงทุน ผู้มีส่วนได้เสีย และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย อันจะนำไปสู่ความเติบโตและเสถียรภาพทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

2. การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรม การประกอบธุรกิจด้วยความเป็นธรรมย่อมก่อให้เกิดความเชื่อมั่นกับผู้เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลดีต่อกิจการในระยะยาว ทั้งนี้ ธุรกิจควรถือปฏิบัติตามแนวทางเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการดำเนินธุรกิจ โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์อื่นที่อาจได้มาจากการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

3. การเคารพสิทธิมนุษยชนและการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม การเคารพสิทธิมนุษยชนเป็นรากฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล อันมีส่วนสัมพันธ์กับธุรกิจในลักษณะการเพิ่มคุณค่า และทรัพยากรบุคคลนับเป็นปัจจัยสำคัญของธุรกิจในการสร้างมูลค่าเพิ่มและเพิ่มผลผลิต ดังนั้น ธุรกิจควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงาน ให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ตลอดจนได้รับโอกาสในการฝึกฝนและเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน

4. ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค สินค้า และ/หรือ บริการของธุรกิจไม่ควรก่อให้เกิดความเสี่ยงหรืออันตรายต่อผู้บริโภค ทั้งนี้ ธุรกิจควรปรับปรุงมาตรฐานของสินค้า/บริการ ให้มีความเป็นสากลและให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ รวมทั้งควรพัฒนาสินค้า/บริการเพื่อเป็นประโยชน์ในการช่วยแก้ไขปัญหาของสังคมด้วย

5. การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคม ชุมชนและสังคมที่เข้มแข็งและมีการพัฒนาที่ยั่งยืน มีความสำคัญยิ่งในฐานะเป็นปัจจัยเอื้อต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ดังนั้น ธุรกิจควรจัดกิจกรรมทางสังคมและ/หรือ มีส่วนร่วมในการส่งเสริมความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและสังคมที่ได้รับผลกระทบจากระบบการผลิตสินค้า/บริการของธุรกิจ โดยการแสดงตัวเป็นพลเมืองที่ดีของ

ชุมชนนั้น พร้อมกับคิดค้นวิธีการที่จะลดและหยุดผลกระทบในทางลบต่อชุมชนและสังคม ที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจในที่สุด

6. การดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรโลก บวกกับปัจจัยความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจนอกจากเป็นสาเหตุของการบริโภคทรัพยากรธรรมชาติจำนวนมากเกินกว่าความจำเป็น ยังก่อให้เกิดมลภาวะทั้งทางน้ำ อากาศ ขยะ สารพิษ ฯลฯ ซึ่งส่งผลให้เกิดภาวะโลกร้อนตามมา โดยภาวะโลกร้อนดังกล่าวจะกระทบต่อมนุษย์และระบบนิเวศน์ต่อไป ดังนั้น ธุรกิจจึงมีหน้าที่ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตมนุษย์ด้วยการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อม โดยถือว่าการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมเป็นหน้าที่ร่วมกันของทุกคน

7. นวัตกรรมและการเผยแพร่ นวัตกรรมจากการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคม ในการดำเนินธุรกิจควรนำแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมาประยุกต์ผสมผสานปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างกลมกลืน โดยนำความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมาพัฒนาปรับใช้และคิดค้นให้เกิดนวัตกรรมทางธุรกิจที่สามารถสร้างประโยชน์ความสามารถในการแข่งขัน และมูลค่าเพิ่ม ทั้งต่อธุรกิจและสังคมไปพร้อมๆ กัน (Competitiveness with Innovative Business)

8. การจัดทำรายงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ธุรกิจควรให้ความสำคัญกับการเปิดเผยข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นการปฏิบัติตามแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่กล่าวมาอย่างครบถ้วน โดยข้อมูลที่เปิดเผยนี้นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ทุกฝ่ายยังช่วยในการสอบทานให้ธุรกิจทราบได้ว่า ได้ดำเนินการในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ อย่างไร

จรรยาบรรณ

จริยธรรม มีคำว่า “จริยา หรือจริยะ” มาจากภาษาบาลีเป็นรากคำที่อยู่ส่วนต้นของคำสมาส จริย หมายถึง ความประพฤติ การปฏิบัติ พฤติกรรม การกระทำการเคลื่อนไหว สิ่งอันประพฤติ ส่วนคำว่า “ธรรม” แปลว่าความถูกต้อง สิ่งที่ถูกต้อง สิ่งที่มีเหตุผล ธรรมชาติ ธรรมดา สิ่งที่เป็นไปตามธรรมชาติ คำสอนที่ถูกต้อง หลักเกณฑ์ กฎ หน้าที่ มาจากภาษาสันสกฤต หมายถึง หน้าที่ของคนในฐานะต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติ จริยธรรมจึงมาจากคำว่า “จริย” รวมกับ “ธรรม” เป็นคำว่า “จริยธรรม” (พิพัฒน์ นนทนาธรณ์: 2553, 61-62)

จริยธรรม หมายถึง ข้อประพฤติปฏิบัติหรือหลักการประพฤติที่ดั่งงามเหมาะสมที่มีคุณธรรมและถูกต้องตามศีลธรรม (สาคร สุขศรีวงศ์: 2552, 81)

จรรยาบรรณ หมายถึง ประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างกำหนดขึ้น เพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณชื่อเสียงและฐานะของสมาชิก ซึ่งอาจเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้ (สาคร สุขศรีวงศ์: 2552, 81)

ภาวिका ชาราศรีสุทธิ (2551: 121-122) ได้อธิบายความหมายของจรรยาบรรณไว้ว่า จรรยาบรรณา เป็นคำสมาสของคำว่า “จรรยา” ซึ่งหมายถึง กริยาที่ควรประพฤติ กับคำว่า “บรรณ” ซึ่งหมายถึง หนังสือ ดังนั้น จรรยาบรรณ หมายถึง หนังสือแสดงความประพฤติหรือข้อกำหนดกริยาที่ควรประพฤติ โดยให้ความสำคัญไว้ 2 ประเด็น ดังนี้

- เป็นประมวลความประพฤติให้ถือปฏิบัติ เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรี และส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติคุณ เกียรติฐานะ อันจะเป็นผลให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริหาร

- เป็นประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่าง กำหนดขึ้นเพื่อรักษาและส่งเสริมเกียรติคุณ ชื่อเสียง และฐานะของสมาชิก อาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

ทั้งนี้จรรยาบรรณมีความสำคัญอย่างมากต่อการประกอบการ หรือประกอบอาชีพทุกชนิด เพราะจรรยาบรรณจะช่วยคุมพฤติกรรมของสมาชิกหรือผู้ประกอบการแต่ละคนในกลุ่มให้เป็นที่ไป โดยถูกต้องรวมทั้งทำให้กลุ่มมีความสมัครสมานสามัคคีและปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้จรรยาบรรณยังจะช่วยให้การบริการต่อผู้อื่นของผู้ปฏิบัติการหรือกลุ่มผู้ประกอบการเป็นที่ไปอย่างมีคุณธรรมไม่มีการเอาเปรียบซึ่งกันและกัน

ดังนั้น จรรยาบรรณ จึงเป็นประมวลความประพฤติที่ผู้ประกอบอาชีพการงานแต่ละอย่างได้กำหนดหลักเกณฑ์อันเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติไว้ ซึ่งสามารถใช้เป็นบรรทัดฐานในการทำงาน และประกอบวิชาชีพในสาขานั้นๆ เพื่อให้ได้รับการยอมรับนับถือ ยังประโยชน์อันดีงามให้แก่ตนเอง องค์กร และสังคมโดยรวมต่อไป

จริยธรรมธุรกิจ

จริยธรรมธุรกิจ คือ หลักการและมาตรฐานที่เป็นแนวทางพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในโลกธุรกิจ (Debbie, O.C. Ferrell and Linda Ferrell, 2008:150)

จริยธรรมธุรกิจสัมพันธ์กับประเด็นทางศีลธรรมและทางเลือกของบุคคลในสิ่งดีเลว ผิดถูก ในการดำเนินธุรกิจ ความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมกับธุรกิจเป็นสิ่งที่ซับซ้อน เนื่องจากความเชื่อ วัฒนธรรม ค่านิยมที่หลากหลายในแง่ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือในสังคมหรือวงการต่างๆ จริยธรรมธุรกิจสามารถแบ่งออกเป็น 3 สาย (Mahoney, 2004: 334)

1. **ภาระรับผิดชอบขององค์กร (Corporate Accountability)** องค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อในการกระทำที่มีต่อสาธารณะ หรือแม้แต่คณะกรรมการบริษัทอาจจะถูกฟ้องร้องได้จากการมีมติคณะกรรมการในเรื่องที่ก่อให้เกิดความเสียหายหรือการทุจริต

2. **ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)** เป็นความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในอันที่จะทำให้โลกนี้ดีขึ้น

3. **ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory)** เป็นการกำหนดกลุ่มที่หลากหลายในสังคมที่องค์กรจะต้องมีส่วนรับผิดชอบต่อ

ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตามกระบวนการดำเนินงานขององค์กร

จากความเป็นมา ความสำคัญ และความหมายความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น เพื่อให้สอดคล้องกับเหตุผลที่องค์กรจะต้องเป็นคนดี ทำสิ่งที่ถูกต้องเสมอ มีจริยธรรม จะเชื่อมโยงได้ว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจะต้องเป็นการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมหลายด้านด้วยกันทั้งในแบบการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม กระบวนการดำเนินกิจการขององค์กร (CSR in process) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม นอกเหนือกระบวนการ (CSR after process) และการถือเอาความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นกระบวนการดำเนินกิจการขององค์กร (CSR as process) (พนม คลีฉายา, 2552: 43-45)

ดังที่ พิพัฒน์ นนทนากรณ (2553: 25-26) และสถาบันไทยพัฒน์ (2553: ออนไลน์) ได้รวบรวมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยใช้เกณฑ์การแบ่งกระบวนการในการดำเนินธุรกิจ ออกเป็น 5 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. **การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนอกกระบวนการ (CSR after Process)** เป็นการทำกิจกรรมเพื่อสังคม ที่แยกจากการดำเนินธุรกิจหลัก และดำเนินการหลังจากที่ได้ทำกระบวนการธุรกิจนั้น โดยมักทำกิจกรรมนอกเวลางานปกติ เช่น การเป็นอาสาสมัครบำเพ็ญประโยชน์ การบริจาคเงินหรือสิ่งของบรรเทาทุกข์

2. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในกระบวนการ (CSR in Process) เป็นการทำธุรกิจเพื่อสังคม โดยนำเอาความรับผิดชอบต่อสังคมไปเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางธุรกิจ ตั้งแต่การจัดหาวัตถุดิบ การผลิต การจัดจำหน่าย และการให้บริการหลังการขาย ที่ตระหนักถึงการป้องกันและกำจัดมลภาวะต่างๆ การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ การเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การชดเชยความบกพร่องจากสินค้าและบริการ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เป็นการดำเนินการในเวลาปกติของการทำงาน ธุรกิจเพื่อสังคมคือ Social Business จัดเป็นส่วนประกอบย่อยของการประกอบการสังคม (Social Entrepreneurship)

3. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรทั้งกระบวนการ (CSR as Process) เป็นกิจการเพื่อสังคม มักเป็นองค์กรที่ดำเนินงานโดยไม่แสวงหากำไร มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อยังประโยชน์ให้แก่สังคมในทุกกระบวนการของกิจการ ได้แก่ มูลนิธิ องค์กรสาธารณประโยชน์ องค์กรประชาชน และส่วนราชการต่างๆ อย่างไรก็ตาม กิจการเพื่อสังคมในความหมายเต็มของ CSR as process นั้น มีข้อแตกต่างจากหน่วยงานที่เรียกตัวเองว่า องค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์หากำไร (Nonprofit Organization) ตรงที่หน่วยงานที่ไม่หากำไรอาจอยู่ในสภาพที่ไม่มีกำไรให้ทั้งแก่ตนเองและแก่สังคม อันเนื่องมาจากการขาดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (สถาบันไทยพัฒนา, 2553: ออนไลน์)

4. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรทั้งวิสาหกิจ (CSR as Enterprise) เป็นวิสาหกิจสังคม (Social Enterprise) เป็นธุรกิจที่หารายได้ด้วยนวัตกรรม การแสวงหาโอกาสจากความอยู่ดีธรรม การไม่ยึดติดกับกฎเกณฑ์ ซึ่งแบ่งเป็นองค์กรแบบดั้งเดิมที่ไม่แสวงหากำไร และองค์กรแบบผสม ผู้ดำเนินงานในวิสาหกิจสังคม เรียกว่า ผู้ประกอบการสังคม (Social Entrepreneur) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเด็ดเดี่ยว กัดติดและต้องการเปลี่ยนแปลงสังคมหรือปฏิบัติสังคมอย่างยั่งยืน ตัวอย่างเช่น Muhammed Yunus แห่ง Grameen Bank ที่ปล่อยสินเชื่อให้กับคนจนในบังกลาเทศให้นำเงินไปทำธุรกิจที่เรียกว่า ไมโครเครดิต

5. การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรทั้งธุรกิจ (CSR as Business) เป็นการทำธุรกิจสังคม เป็นการนำเอาประเด็นสังคมมาทำธุรกิจซึ่งมีทั้งการผลิต การค้า และการบริการ เช่น เป็นผู้ผลิตเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ช่วยประหยัดพลังงานหรือลดมลพิษ ผู้ขายปัจจัยการผลิตที่ไม่ปนเปื้อนมีที่มาที่รับผิดชอบต่อสังคม เป็นผู้รับซื้อขยะอุตสาหกรรมไปคัดแยกและหมุนเวียนนำมาใช้ใหม่ เป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาหรือจัดฝึกอบรมทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นต้น องค์กรลักษณะนี้จะทำธุรกิจกับหน่วยงานที่ดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมในทุกระดับ

แต่อย่างไรก็ตามสถานะของกิจการเพื่อสังคมนั้น เกิดจากการผสมผสานอุดมการณ์ในแบบ นักพัฒนาสังคมเข้ากับการบริหารจัดการในแบบผู้ประกอบการ ซึ่งเป็นการผนวกจุดแข็งระหว่าง แผนงานของภาคประชาสังคมกับกระบวนการที่มีประสิทธิภาพของภาคธุรกิจ ในอันที่จะสร้างให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคมโดยรวม ขณะเดียวกันกิจการก็สามารถอยู่รอดได้ด้วยการพึ่งพาการดำเนินงานของตนเอง แทนการสนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอกหรือได้รับการอุดหนุนจากภาษีของประชาชน เรียกว่า เป็นองค์กรที่หากำไรให้แก่สังคม (Social Profit Organization) โดยที่เจ้าของกิจการเหล่านี้ มักเรียกตัวเองว่า เป็นผู้ประกอบการทางสังคม (Social Entrepreneur)

การที่องค์กรที่ไม่มีวัตถุประสงค์หากำไรในรูปแบบเดิม อาศัยทุนสนับสนุนจากการบริจาค กี่ดี หรืออาศัยทุนอุดหนุนจากเม็ดเงินภาษีก็ดี ถือว่าเป็นการใช้ทรัพยากรจากสังคมทางหนึ่ง ซึ่งหากดำเนินงานโดยขาดประสิทธิภาพหรือขาดความรับผิดชอบแล้ว ยังต้องได้รับการตำหนิมากกว่า องค์กรที่หากำไรให้แก่ตนเองเป็นเท่าตัว เพราะนอกจากจะเป็นการถือครองทรัพยากรทางสังคมโดย ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมแล้ว ยังเท่ากับเป็นการปิดโอกาสองค์กรที่ไม่หากำไรแห่งอื่นๆ ใน การเข้าถึงแหล่งทรัพยากรเหล่านี้เพื่อทำประโยชน์ให้แก่สังคมด้วย ถือเป็นค่าเสียโอกาส (Opportunity Cost) ที่คนในสังคมต้องร่วมกันจ่ายโดยที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใดกลับคืนมาเลย (สถาบันไทยพัฒนา, 2553: ออนไลน์)

ภาพบูรณาการแนวคิดการดำเนินงานขององค์กรที่ดั่งามแก่สังคม



แผนภาพที่ 7 ภาพบูรณาการแนวคิดการดำเนินงานขององค์กรที่ดั่งามแก่สังคม
(พิพัฒน์ นนทนาธรณ์, 2553: 27)

แผนภาพเชิงบูรณาการเกี่ยวกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรแสดงไว้ว่า องค์กรที่ดำเนินงานตามจริยธรรมธุรกิจอย่างถูกต้อง ตรวจสอบได้ตามหลักบรรษัทภิบาล มีความ รับผิดชอบต่อสังคมตามแนวคิดของความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร มีการประกอบการสังคม รวมถึงสร้างความสมดุลเศรษฐกิจสังคมและสภาพแวดล้อมตามแนวคิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน จะถือ ว่าได้ดำเนินกิจการไปเพื่อจุดมุ่งหวังในการสร้างธุรกิจที่ดั่งามแก่สังคม

จริยธรรมธุรกิจเป็นแนวคิดที่มีฐานมาจากปรัชญาอันดีงามในการดำเนินชีวิตร่วมกันในสังคม ถือเป็นแกนกลางในภาพบูรณาการที่เป็นหลักสำคัญเพื่อใช้ตัดสินใจหรือดำเนินกิจกรรมต่างๆ ผ่านจิตสำนึก และเหนือไปกว่าแค่การดำเนินการตามข้อปฏิบัติตามข้อบัญญัติทางกฎหมาย

บรรษัทภิบาลเป็นแนวทางปฏิบัติภายในอันจะทำให้องค์กรเกิดความโปร่งใสในการดำเนินงาน สามารถตรวจสอบได้ เป็นการรับผิดชอบต่อสังคมภายในแก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น และเชื่อมโยงบางส่วนไปยังสังคมภายนอก เช่น เจ้าหนี้ สถาบันการเงิน เป็นต้น

ส่วนความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เป็นการปฏิบัติขององค์กรที่ต้องคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม ไม่เบียดเบียนผู้อื่นและเป็นการแสดงออกจากความสมัครใจจากจิตสำนึกของผู้นำและพนักงานในองค์กรนั้นๆ

สำหรับการประกอบการสังคมเป็นการมองหาโอกาสเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมที่วุ่นวาย และหนทางในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคม เป็นการประกอบการที่ไม่ทอดทิ้งสังคมเพื่อสร้างคุณค่าทางสังคมและเศรษฐกิจไปด้วยกัน

สุดท้ายคือการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นการดำเนินการขององค์กรที่สร้างความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจเพื่อให้ธุรกิจขององค์กรมีกำไรและอยู่รอดได้โดยไม่เป็นภาระของใคร สังคมที่ไม่เอารัดเอาเปรียบ มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน และใช้ทรัพยากร อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเพื่อนำพาสังคมไปสู่วิถีแห่งความยั่งยืน

การทำความดีมิได้จำกัดเฉพาะตัวบุคคล องค์กรซึ่งถือเสมือนบุคคลก็สามารถทำความดีได้เช่นกัน การทำขององค์กรย่อมจะส่งผลที่ดีกลับคืนสู่องค์กร พื้นฐานของการทำดีก็คือ การมีจริยธรรม เป็นการประพฤติในสิ่งที่ควรประพฤติ ด้วยสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โลกจึงได้เกิดเครื่องมือใหม่ๆ ในการคุมความประพฤติขององค์กรด้วยกฎของสังคม จึงก่อให้เกิดแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Social Corporate Responsibility) บรรษัทภิบาล (Good Governance) การพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) การประกอบการสังคม (Social Enterprise) และจริยธรรมธุรกิจ (Business Ethic) ซึ่งถือเป็นแกนกลางของการทำดี เมื่อหลอมรวมทุกๆ ส่วนเข้าด้วยกันแนวคิดเหล่านี้ก็จะสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าขององค์กรที่ทำดีแก่สังคม และสามารถเรียกตนเองได้ว่าเป็นธุรกิจที่ดีงามแก่สังคม

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

การวางแผนงานเพื่อเตรียมการไปสู่กลยุทธ์ทางการตลาดขององค์กร

เมื่อไรก็ตามที่จะกล่าวถึงแนวทางเชิงกลยุทธ์ของแผนงานต่างๆ นั้น เราควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับคำว่า การวางแผน (Planning) เสียก่อน เพราะการวางแผนถือเป็นขั้นตอนสำคัญของการดำเนินงานด้านการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Robbins and Judge (2007) กล่าวไว้ว่า การวางแผน (Planning) เป็นกระบวนการที่รวมไว้ซึ่งการกำหนดเป้าหมาย การสร้างกลยุทธ์ และการพัฒนาแผน เพื่อประสานเข้ากับกิจกรรมต่างๆ

การวางแผน หมายถึง การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และแผนงาน (Plan) เพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ประสงค์ กระบวนการวางแผนจึงประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 3 ประการ ได้แก่ 1.การกำหนดพันธกิจ 2.การกำหนดเป้าหมาย และ 3. การกำหนดแผนงาน (Bartol and Martin, 1998: 191)



แผนภาพที่ 8 กระบวนการวางแผนเบื้องต้น

(Bartol and Martin, 1998: 191)

เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการให้ครบด้วยทั้ง 3 ขั้นตอน คือ กำหนดพันธกิจ ตั้งเป้าหมาย และกำหนดแผนงาน จากนั้นจึงนำแผนงานนั้น ไปสื่อสารให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ในการบริหารจัดการทั่วไปผู้บริหารอาจมุ่งกับการปฏิบัติตามแผนงานจะละเลยเป้าหมายขององค์กร การยึดเอาแผนงานเป็นหลักโดยไม่ใส่ใจกับเป้าหมายย่อมทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในภาพใหญ่ ก่อนหน้าซึ่งก็คือเป้าหมายที่มุ่งหวัง จนอาจทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นเพื่อการบริหารจัดการเป็นไปอย่างสอดคล้องประสานจึงต้องดำเนินไปตามกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกัน

Robbins and Coulter, 2005) ได้แสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการวางแผนงาน เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นสิ่งที่จะส่งเสริมระบบการดำเนินให้ดีขึ้น และปัญหาที่จะลดลงจากแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ไว้ดังนี้

ตารางที่ 10 ประโยชน์ของการวางแผน (ดัดแปลงจาก Robbins and Coulter, 2005)

สิ่งสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้	ปัญหาการดำเนินงานที่ลดลงจากแผนที่วางไว้
<ul style="list-style-type: none"> • มีเป้าหมายและทิศทางในการทำงานร่วมกัน 	<ul style="list-style-type: none"> • ลดความสับสนเนื่องมาจากการขาดเป้าหมายและแผนงาน
<ul style="list-style-type: none"> • สมาชิกขององค์กรเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของตนและสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • ลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนในการทำงาน
<ul style="list-style-type: none"> • ประหยัดเวลาและทรัพยากรที่ใช้ในการทำงานที่เกิดจากการทำงานในทิศทางเดียวกัน สอดประสานกัน และไม่ขัดแย้งกัน 	<ul style="list-style-type: none"> • ลดความสูญเปล่าและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้
<ul style="list-style-type: none"> • เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานเมื่อได้รับผลตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้ 	<ul style="list-style-type: none"> • ลดความไม่พอใจและความท้อแท้อันเกิดจากทำงานที่ขาดเป้าหมาย
<ul style="list-style-type: none"> • มีแนวทางในการประเมินผลและการควบคุมการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • ลดความผิดพลาดอันเกิดจากการไม่มีการวางแผน
<ul style="list-style-type: none"> • ฝึกให้สมาชิกทำหน้าที่ทางการจัดการได้ถูกวิธี 	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างรูปแบบของวินัยที่พึงประสงค์และเกิดวิธีการทำงานที่เป็นระบบ (ผู้วิจัย, 2554)

พันธกิจ (Mission)

พันธกิจ หมายถึง เหตุผลในการดำรงอยู่และขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กรอันมีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว (John and Richard, 1998) เหตุผลประการหนึ่งของการดำรงอยู่ของสถาบันการศึกษา คือ เพื่อสร้างบัณฑิต สถาบันการศึกษาแต่ละแห่งอาจกำหนดความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวเข้าใจในพันธกิจของตน ยิ่งสำหรับในตลาดธุรกิจ โรงเรียนกวดวิชาแล้วนั้นการสร้างเอกลักษณ์ และตำแหน่งครองใจผู้เรียนเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการด้านการศึกษาและสร้างความโดดเด่นในใจของผู้เรียนท่ามกลางโรงเรียนกวดวิชาที่มีจำนวนมากในประเทศไทย ตัวอย่างของพันธกิจของโรงเรียนกวดวิชาที่มีชื่อเสียงและได้รับความนิยมจากนักเรียนและได้รับการกล่าวถึงจากสื่อมวลชน เช่น

พันธกิจของโรงเรียนกวดวิชาวรรณสรณ์ (เคมิ อ.อู๋) (โรงเรียนกวดวิชาวรรณสรณ์, 2552: ออนไลน์)

1. พัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้และกระบวนการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องทุกปี

2. พัฒนาบุคลากรขององค์กรให้สามารถจัดการเรียนรู้ และบริการแก่ผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ขยายเครือข่าย สาขาให้บริการในพื้นที่ที่มีศักยภาพและความต้องการของผู้เรียนให้ทั่วถึงมากยิ่งขึ้น
4. กำกับดูแลติดตามประเมินคุณภาพและบริการของสาขาในเครือข่าย อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการสืบค้นออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของโรงเรียนกวดวิชาหลายๆ แห่ง มิได้เขียนบรรยายภายใต้หัวข้อพันธกิจไว้อย่างชัดเจน แต่บางแห่งได้เขียนไว้ในรูปแบบนโยบาย ซึ่งมีลักษณะที่สอดคล้องกับนิยามของพันธกิจที่ได้ให้ความหมายไว้เบื้องต้น คือ เป็นเหตุผลของการดำรงอยู่ ขอบเขตของการดำเนินงานที่แสดงถึงความโดดเด่นเฉพาะตัวและเป็นเอกลักษณ์ จึงขอนำเสนอตัวอย่างไว้ดังนี้

นโยบายของสถาบัน ผู้การพัฒนานักเรียนให้เป็นเลิศ “6 G” TO BE EXCELLENT ของสถาบันกวดวิชาเจีย (Junior Intelligent Academy: JIA) (สถาบันกวดวิชาเจีย, 2554: ออนไลน์)

1. Goal (เป้าหมาย) มุ่งพัฒนาความรู้และดึงศักยภาพในตัวนักเรียนออกมาให้มากที่สุด เพราะเชื่อมั่นว่านักเรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และเข้าใจคณิตศาสตร์ อย่างมีหลักการและเหตุผล
2. Great (ความเป็นเลิศด้านหลักสูตรการสอนคณิตศาสตร์) มุ่งพัฒนาเทคนิคใหม่ๆ ให้ครอบคลุมหลักสูตรเนื้อหาคณิตศาสตร์ทุกบท ทุกระดับชั้น
3. Growth (การเติบโต) มุ่งเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้แก่เด็กนักเรียนทั่วประเทศ ด้วยการขยายสาขาไปตามหัวเมืองใหญ่ ถึง 21 สาขา เพื่อรองรับนักเรียนจากทั่วประเทศ เปิดทำการสอนวิชาต่างๆ ดังนี้ วิชาคณิตศาสตร์, ภาษาไทย, สังคม, ภาษาอังกฤษ, และวิทยาศาสตร์
4. Give & Privilege (พร้อมเป็นผู้ให้ความรู้และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพและมอบสิทธิประโยชน์พิเศษสำหรับนักเรียน) มุ่งอำนวยความสะดวกสบายให้แก่เด็กๆ และผู้ปกครองที่มารับบุตรหลาน ด้วยการปรับปรุงพื้นที่ส่วนกลาง เช่น จัดพื้นที่บริการอาหารว่างและเครื่องดื่ม ที่เน้นเรื่องความสะดวก ถูกสุขอนามัย และราคาไม่แพง
5. Genius (อัจฉริยะทางการเรียน) มุ่งปลูกฝังให้เด็กเห็นหัวใจสำคัญของการเรียน คือ ต้องเรียนด้วยความตั้งใจและเข้าใจเนื้อหา สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือ การฝึกทำโจทย์
6. Gen Innovative Technology (นวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อเด็กรุ่นใหม่) Gen Innovative Technology = New Gen Innovative Technology เป็นนวัตกรรมเทคโนโลยีรุ่นใหม่ เพื่อกลุ่มนักเรียนที่ต้องการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้น ด้วยระบบ J-Bloc พื้นที่ส่วนตัวทางวิชาการ ที่สามารถเลือกเรียนวิชาใด บทเรียนใดก็ได้ ตามใจตนเอง หรือตัวเข้มขันถึงที่บ้านโดยสามารถรับบริการผ่านระบบ Tutor Online

ปรัชญาการเรียนการสอนโรงเรียนสอนภาษาอังกฤษเอ็นคอนเซ็ปต์ (เอ็นคอนเซ็ปต์, 2554: ออนไลน์)

5E คือปรัชญาการเรียนการสอนของ Enconcept ซึ่งส่งเสริมให้การเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

5E ประกอบด้วย 5 ส่วนสำคัญ ซึ่งจะส่งเสริมซึ่งกันและกัน ได้แก่ English, Electronics, Edutainment, Endearment และ E-Live

1. English Excellence เรียนอย่างครบถ้วน เราได้พัฒนาหลักสูตร การเรียน การสอน สื่อการสอน และผู้สอน อย่างต่อเนื่องในหลายๆ หลักสูตร

2. Electronics เราพัฒนาและคัดสรรเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการ เรียนรู้สูงสุดของนักเรียน

3. Edutainment เกิดจากการรวมกันของ 2 คำ คือ Education และ Entertainment เราได้สร้าง Edutainer และ Memolody เพื่อตอบสนองปรัชญาและทฤษฎีที่ว่า การเรียนรู้มีความสุขเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทางทีมงานได้ ค้นคว้าศึกษาวิธีการเรียน การสอน พัฒนาสื่อการเรียนรวมถึงตัวครูผู้สอน (Edutainer) ซึ่งได้รับการคัดสรร ฝึกฝน และมี ประสบการณ์มาเป็นอย่างดี เพื่อสร้างสาระและบันเทิงแก่ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

4. Endearment นอกเหนือจากความเข้มข้นทางวิชาการและความสนุกสนานที่ลง ตัวแล้ว มิตรภาพการช่วยเหลือแบ่งปันและรอยยิ้มคืออุปนิสัยของสถาบัน เรามุ่งหวังให้นักเรียนร่วม กิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาชีวิตอย่างสมดุล มีมิตรภาพที่ใกล้ชิดระหว่างครูผู้สอน ทีมงาน และตัว นักเรียนเอง เรามีกิจกรรมพิเศษต่างๆ มากมาย เช่น กิจกรรมแนะแนว กิจกรรมเลือกคณะ กิจกรรม เปิด และปิดคอร์ส โครงการเพื่อสังคมต่างๆ และ การแข่งขันความสามารถทางภาษาอังกฤษ Memolody E-Mania Contest ที่เต็มไปด้วยสาระและความสนุกสนาน

5. E-Live ระบบถ่ายทอดสดผ่านดาวเทียม E-Live การผสมผสานเทคโนโลยีใหม่ ที่จะเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนในห้องเรียน โดย Enconcept ได้นำเอาการถ่ายทอดสดผ่าน ดาวเทียมมาใช้เป็นรายแรกของประเทศเพื่อให้นักเรียน Enconcept เรียนพร้อมกันสดๆ ทุกสาขาทั่วประเทศ และด้วยการผสมผสานกับ E- Studio จะทำให้นักเรียนทั่วประเทศเสมือนนั่งเรียนจริงในห้องสอนสดที่ห้องส่ง ซึ่งครูผู้สอนสามารถตอบปัญหาให้นักเรียนที่สงสัยได้ทันทีผ่านระบบ SMS นอกจากนี้ยังรวมถึงกิจกรรมต่างๆ ของ Enconcept ที่นักเรียนจะได้รับบรรยากาศสดๆ ผ่าน ดาวเทียมพร้อมกันทั่วประเทศ เช่น กิจกรรมกับ Edutainer กิจกรรมแนะแนว กิจกรรมปิดคอร์ส Jump Card Activities ฯลฯ

จากข้อมูลเบื้องต้นพอจะเห็นได้ว่า โรงเรียนกวดวิชาแต่ละแห่งจะมีจุดมุ่งเน้นและขอบเขตการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป เช่น โรงเรียนกวดวิชาวรรณสรณ์ (เคมี อ.อู๋) จะมุ่งเน้นในเรื่องของการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มีการพัฒนาเครือข่ายบริการให้ครอบคลุมความต้องการของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันกวดวิชาเจีย (Junior Intelligent Academy: JIA) มุ่งเน้นในเรื่องของการปลูกฝังความรักในการเรียนของนักเรียน อำนวยความสะดวกแก่นักเรียนด้วยสาขาที่ครอบคลุมและจัดสิ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้ปกครองที่มาอบรมหลาย หรือ โรงเรียนสอนภาษาอังกฤษเอ็นคอนเซ็ปต์ มุ่งเน้นในเรื่องนวัตกรรมสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย ครูผู้สอนคือผู้ให้สาระความรู้ผ่านรูปแบบของความบันเทิงในการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

จากพันธกิจข้างต้นคงไม่สามารถระบุได้ว่าพันธกิจของโรงเรียนกวดวิชาใดมีคุณค่าหรือดีกว่ากัน เพราะพื้นฐานของการจัดการศึกษาของแต่ละแห่งย่อมมองหาตำแหน่งครองใจผู้เรียนและผู้ปกครองที่จะส่งบุตรหลานมาเรียนแตกต่างกัน อีกทั้งแต่ละแห่งก็มีธรรมชาติของสาระวิชาที่แตกต่างกัน มีความเชี่ยวชาญในปรัชญาการศึกษาที่มุ่งเน้นต่างๆ กัน ซึ่งถือว่าเป็นทางเลือกที่หลากหลาย ทำให้ผู้เรียนและผู้ปกครองสามารถเลือกวิธีการที่เหมาะสมได้มากที่สุดแตกต่างกันตามความต้องการของปัจเจกบุคคล

ศาสตราจารย์ (2552: 101) กล่าวว่าไว้ว่า การกำหนดพันธกิจของแต่ละองค์กรมีส่วนผสมหรือองค์ประกอบที่แตกต่างกัน องค์กรบางแห่งอาจเลือกที่จะระบุองค์ประกอบของพันธกิจเพียงไม่กี่ประเด็น หรือขณะที่องค์กรบางแห่งอาจเลือกมีองค์ประกอบที่หลากหลาย ทั้งนี้องค์กรแต่ละแห่งสามารถเลือกกำหนดพันธกิจได้จากปัจจัย/องค์ประกอบต่างๆ อันได้แก่ 1.ลูกค้า 2.สินค้าหรือบริการ 3.ทำเลที่ตั้ง 4.เป้าหมายทางเศรษฐกิจ 5.เทคโนโลยี 6.ปรัชญา 7.จุดแข็ง 8.ภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ และ 9.พนักงาน แสดงไว้ในตารางที่ 11 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 11 ปัจจัย/องค์ประกอบของพันธกิจที่พบโดยทั่วไป (David, 1989: 92-93)

ปัจจัย/องค์ประกอบ (Factors/Components)	รายละเอียด (Details)
1. ลูกค้า (Customers)	ลูกค้าหรือลูกค้ากลุ่มเป้าหมายขององค์กรคือใคร หรือกลุ่มบุคคลใดที่เป็นผู้ใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร
2. สินค้าหรือบริการ (Goods or Services)	สินค้าหรือบริการหลักขององค์กรคืออะไร
3. ทำเลที่ตั้ง (Location)	องค์กรมีทำเลที่ตั้งหรือสถานที่ภูมิประเทศในการประกอบการแบบใด หรือมุ่งหวังที่จะแข่งขันเรื่องใดในตลาด

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ปัจจัย/องค์ประกอบ (Factors/Components)	รายละเอียด (Details)
4. เป้าหมายทางเศรษฐกิจ (Economic Objective)	เป้าหมายทางเศรษฐกิจหรือเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร เช่น ผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้น
5. เทคโนโลยี (Technology)	การเลือกใช้เทคโนโลยี หรือความโดดเด่นในเทคโนโลยีขององค์กร
6. ปรัชญา (Philosophy)	กรอบคอบเกี่ยวกับความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร
7. จุดแข็ง (Strength)	ความแข็งแกร่งขององค์กรในด้านต่างๆ หรือความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง
8. ภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ (Public Image)	ภาพลักษณ์ขององค์กรที่สาธารณะพึงรับรู้ หรือข้อควรคำนึงด้านภาพลักษณ์ต่อสาธารณะที่องค์กรควรให้ความสำคัญ
9. พนักงาน (Employees)	ลักษณะเฉพาะของพนักงาน หรือประเด็นต่างๆ ด้านพนักงานที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ

จากนั้นเมื่อเราทราบถึงองค์ประกอบของพันธกิจที่พบโดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาสามารถวิเคราะห์พันธกิจโรงเรียนของตนเองได้ว่าการระบุเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบใดไว้บ้างแล้ว เพื่อช่วยให้ภาพของพันธกิจของโรงเรียนกวดวิชาของมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอตัวอย่างการวิเคราะห์พันธกิจ ไว้ในตารางที่ 12 ดังตัวอย่างของโรงเรียนกวดวิชาที่เลือกมา 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนกวดวิชาวรรณสรณ์ (เคมี อ.อู๋) สถาบันกวดวิชาเจีย (JIA, อ.เจีย) และโรงเรียนสอนภาษาอังกฤษเอ็นคอนเซ็ปต์ (Enconcept, ครูพีแนน) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 12 ตัวอย่างการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบพันธกิจของโรงเรียนกวดวิชา (ผู้วิจัย)

	ชื่อโรงเรียนกวดวิชา		
	เคมี อ.อู๋	สถาบันกวดวิชาเจีย	เอ็นคอนเซ็ปต์
พันธกิจ ของ โรงเรียน กวดวิชา	<p>1. พัฒนาหลักสูตร สื่อการเรียนรู้และ กระบวนการเรียนการ สอนอย่างต่อเนื่องทุก ปี</p> <p>2. พัฒนานุคลากร ขององค์กรให้สามารถ จัดการเรียนรู้ และ บริการแก่ผู้เรียนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. ขยายเครือข่าย สาขาให้บริการใน พื้นที่ที่มีศักยภาพและ ความต้องการของ ผู้เรียนให้ทั่วถึงมาก ยิ่งขึ้น</p> <p>4. กำกับดูแลติดตาม ประเมินคุณภาพและ บริการของสาขาใน เครือข่ายอย่างมี ประสิทธิภาพ</p>	<p>1. Goal (เป้าหมาย) มุ่งพัฒนา ความรู้และศักยภาพในตัว นักเรียนออกมาให้มากที่สุด</p> <p>2. Great (ความเป็นเลิศด้าน หลักสูตรการสอนคณิตศาสตร์)</p> <p>พัฒนาเทคนิคใหม่ๆ ให้ ครอบคลุมหลักสูตร</p> <p>3. Growth (การเติบโต) เพิ่ม โอกาสทางการศึกษาแก่นักเรียน ทั่วประเทศ ด้วยการขยายสาขา ตามหัวเมืองใหญ่ เปิดสอนวิชาที่ หลากหลาย</p> <p>4. Give&Privilege (พร้อมเป็น ผู้ให้ความรู้และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีคุณภาพ) อำนวยความสะดวกสบายให้แก่เด็กๆ และผู้ปกครองที่มารอรับบุตร หลาน</p> <p>5. Genius (อัจฉริยะทางการ เรียน) มุ่งปลูกฝังให้เด็กเห็น หัวใจสำคัญของการเรียน ด้วย ความตั้งใจและเข้าใจเนื้อหา</p> <p>6. Gen InnovativeTechnology (นวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อเด็ก รุ่นใหม่) เพื่อพัฒนาศักยภาพการ เรียนรู้ให้มากขึ้น</p>	<p>1. English Excellence เรียนครบถ้วน พัฒนา หลักสูตร การเรียนการ สอน สื่อการสอนและ ผู้สอน ต่อเนื่อง</p> <p>2. Electronics พัฒนาและ คิดสรรเทคโนโลยีอย่าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพใน การเรียนรู้สูงสุดของ นักเรียน</p> <p>3. Edutainment การเรียนรู้ อย่างมีความสุข มี ประสิทธิภาพ เพื่อสร้าง สาระและบันเทิงแก่ผู้เรียน</p> <p>4. Endearment มิตรภาพ การช่วยเหลือแบ่งปันและ รอยยิ้มคือปณิธานของ สถาบัน เรามุ่งหวังให้ นักเรียนร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาชีวิตอย่างสมดุล มีมิตรภาพที่ใกล้ชิด</p> <p>5. E-Live รูปแบบการ เรียนการสอนในห้องเรียน นำเอาการถ่ายทอดสดผ่าน ดาวเทียมมาใช้เป็นรายแรก ของประเทศเสมือนนั่ง เรียนจริงในห้องสอนสดที่ ห้องส่งของ E-Studio</p>

ตารางที่ 12 (ต่อ)

การวิเคราะห์องค์ประกอบพันธกิจ (โดยใช้สัญลักษณ์ ✓ หมายถึง ปรากฏในพันธกิจ)			
พันธกิจของโรงเรียนกวดวิชา	ชื่อโรงเรียนกวดวิชา		
	เคมี อ.อู๋	สถาบันกวดวิชาเจีย	เอ็นคอนเซ็ปต์
1. ลูกค้า	✓	✓	✓
2. สินค้าหรือบริการ	✓	✓	✓
3. ทำเลที่ตั้ง	✓	✓	✓
4. เป้าหมายทางเศรษฐกิจ	✓	✓	✓
5. เทคโนโลยี		✓	✓
6. ปรัชญา		✓	✓
7. จุดแข็ง			✓
8. ภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ		✓	✓
9. พนักงาน	✓		✓

เป้าหมาย (Goals)

เมื่อองค์กรได้กำหนดพันธกิจซึ่งระบุเหตุผลในการมีอยู่ตลอดจนขอบเขตในการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายเป็นลำดับถัดไป

เป้าหมายขององค์กร หมายถึง ผลลัพธ์ซึ่งองค์กรมุ่งหวังจากการดำเนินงาน โดยต้องกำหนดให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร เพื่อให้องค์กรดำรงอยู่ได้ตามพันธกิจที่กำหนดไว้และเป้าหมายจะเป็นสิ่งสนับสนุนให้พันธกิจขององค์กรเกิดขึ้นในความเป็นจริง (Bartol and Martin, 1998: 194)

ดังนั้นกล่าวโดยสรุป เป้าหมายขององค์กร ก็คือ ผลลัพธ์ซึ่งองค์กรมุ่งหวังให้เกิดจากการดำเนินงาน

ประเภทของเป้าหมาย (Types of Goals)

สาคร สุขศรีวงศ์ (2552: 103-14) กล่าวว่า ผู้บริหารย่อมมีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไปตามระดับตำแหน่งทางการบริหาร ผู้บริหารที่ทรงประสิทธิภาพ

จำเป็นต้องศึกษาประเภทของเป้าหมายให้เข้าใจ เพื่อให้สอดคล้องกับอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนอันจะนำประโยชน์สูงสุดมาสู่องค์กร ประเภทของเป้าหมายสามารถแบ่งออกได้ตามลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายที่แบ่งตามกำหนดเวลา แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

1.1 เป้าหมายระยะยาว (Long Term Goal) เป็นเป้าหมายซึ่งหวังผลสำเร็จในเวลาดั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

1.2 เป้าหมายระยะกลาง (Medium Term Goal) เป็นเป้าหมายซึ่งหวังผลสำเร็จภายในระยะเวลา 1-5 ปี

1.3 เป้าหมายระยะสั้น (Short Term Goal) เป็นเป้าหมายซึ่งหวังผลสำเร็จในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี

เวลาที่แสดงไว้ข้างต้นนั้นเป็นระยะโดยทั่วไปที่แสดงให้เห็นภาพรวมแบบเข้าใจง่าย แต่ในทางปฏิบัติจริงแล้วนั้น ระยะเวลาที่ใช้ในการแบ่งเป้าหมายนี้มีความยืดหยุ่นได้ตามขนาดขององค์กร เช่น เป้าหมายระยะยาวของบริษัทขนาดใหญ่อาจมีเวลาเป็น 10 ปี และมีแผนระยะกลางเป็นเวลา 5 ปี แต่สำหรับองค์กรธุรกิจขนาดเล็กอาจมีเป้าหมายระยะเพียง 1-3 ปี เป้าหมายระยะกลางเป็นเวลา 3 เดือน – 1 ปี และเป้าหมายระยะสั้นอาจอยู่ที่ 1-3 เดือน เป็นต้น

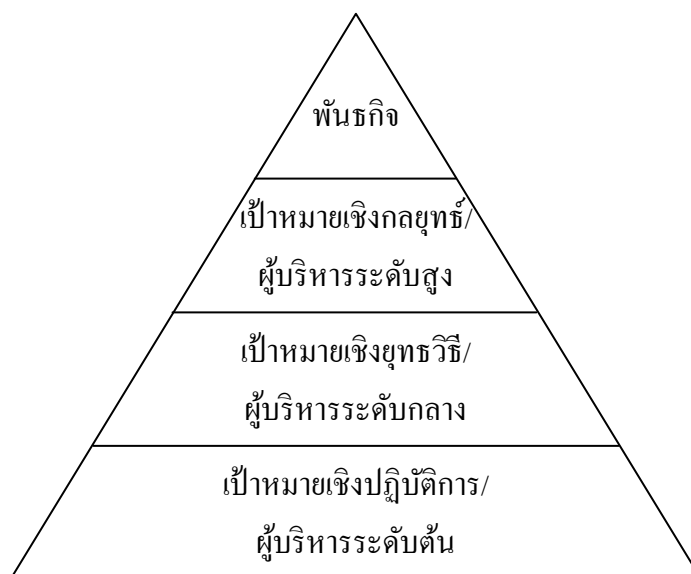
ซึ่งสำหรับลักษณะของโรงเรียนกวดวิชาแล้วจัดเป็นองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก และขนาดกลาง (ในกรณีที่มีสาขากระจายทั่วประเทศ) ดังนั้นเป้าหมายจึงมีความยืดหยุ่นได้ตามผลลัพธ์ที่มุ่งหวังซึ่งต้องพิจารณาเป็นกรณีไปให้เหมาะสม หรืออาจแบ่งเป้าหมายเป็นระยะเวลาตามภาคการศึกษา หรือปีการศึกษา หรือครอบคลุมระดับการศึกษา เช่น มัธยมศึกษาตอนต้น หรือตอนปลาย ซึ่งมีระยะเวลา 3 ปี คล้ายกับลักษณะที่แสดงไว้สำหรับเป้าหมายขององค์กรธุรกิจขนาดเล็กข้างต้น

2. เป้าหมายตามระดับการบริหารงาน โดยพิจารณาตามระดับของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 3 แบบ ได้แก่

2.1 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง เป็นเป้าหมายโดยภาพรวมของทั้งองค์กร องค์กรแต่ละแห่งอาจเลือกได้ว่าองค์กรของตนเองต้องการมุ่งเน้นเป้าหมายเพียงด้านเดียวเป็นหลัก หรือมุ่งเน้นหลายด้านพร้อมกัน

2.2 เป้าหมายเชิงยุทธวิธี (Tactical Goal) เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางเพื่อระบุสิ่งที่แต่ละฝ่ายในองค์กรต้องการจะมีหรือเป็น

2.3 เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (Operational Goal) เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับต้น เพื่อระบุสิ่งที่หน่วยงานย่อยของแต่ละฝ่ายต้องการ (Ducker, 1974)



แผนภาพที่ 9 พีระมิดความสัมพันธ์ระดับของผู้บริหารกับเป้าหมาย (ผู้วิจัย)

Drucker (1974) ได้แสดงตารางอธิบายเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ ไว้ซึ่งถือเป็นการกำหนดเป้าหมายระดับสูงสุดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กรในฐานะบทบาทของผู้นำองค์กรในตารางที่ 13 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 13 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านต่างๆ (Drucker, 1974)

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Areas of Strategic Goal)	รายละเอียด (Details)
1. การตลาด (Market)	ส่วนแบ่งการตลาดที่องค์กรต้องการ หรือ สินค้าใหม่ที่บริษัทจะออกวางจำหน่ายในระยะยาว
2. นวัตกรรม (Innovation)	หมายถึงเป้าหมายขององค์กรที่ในการมีสินค้าที่เป็นนวัตกรรมออกสู่ตลาด หรือมีเทคโนโลยีในการผลิตสินค้าหรือการทำงานที่เป็นของใหม่และไม่เคยใช้งานมาก่อน

ตารางที่ 13 (ต่อ)

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Areas of Strategic Goal)	รายละเอียด (Details)
3. ทรัพยากรบุคคล (Human Resources)	ครอบคลุมถึงเป้าหมายในด้านแหล่งที่มาของทรัพยากรบุคคล การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ตลอดจนเป้าหมายในผลงานของทรัพยากรบุคคล
4. การเงิน (Financial Resources)	องค์กรบางองค์กรซึ่งความสำเร็จขององค์กรขึ้นกับทรัพยากรทางการเงินอาจจำเป็นต้องระบุแหล่งที่มาทางการเงินขององค์กรเป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
5. ทรัพย์สินทางกายภาพ (Physical Asset)	องค์กรบางแห่งอาจระบุเป้าหมายเกี่ยวกับการสร้างโรงงานหรือการปรับปรุงสินทรัพย์ทางกายภาพขององค์กร เป็นเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้านหนึ่งขององค์กร
6. ผลิตภาพ (Productivity)	หมายถึงระดับความสามารถในการเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพทางการผลิตขององค์กร
7. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsible)	หมายถึง การระบุเป้าหมายขององค์กรในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม อาทิ การคืนกำไรสู่สังคม และการช่วยเหลือสังคมในด้านต่างๆ
8. กำไร (Profit)	หมายถึงการกำหนดผลกำไรที่องค์กรประสงค์ เช่น อัตราผลตอบแทนต่อเงินลงทุน อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ อัตราจ่ายเงินปันผล อัตราการเพิ่มขึ้นของราคาหุ้น

องค์ประกอบของเป้าหมายที่ดี (Goal Content)

Rue and Holland (1989) กล่าวว่าไว้ว่า เป้าหมายที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบของเนื้อหาที่สำคัญที่สุดอย่างน้อย 5 ประการ (C-SMART) ได้แก่

1. ท้าทาย (Challenging) เป้าหมายที่ดีต้องมีความท้าทายอยู่ในตัว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเท ใช้ความคิดสติปัญญา รวมทั้งความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เป้าหมายที่ท้าทายจะทำให้ผู้ปฏิบัติเล็งเห็นความสำคัญ และให้ลำดับการทำงานเป็นอันดับต้นๆ ในการปฏิบัติงาน

2. เฉพาะเจาะจงและวัดได้ (Specific and Measurable) เป็นหมายที่ดีควรมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง ไม่ควรกำหนดไว้อย่างเลื่อนลอย เช่น เพิ่มยอดขาย เพิ่มการรับรู้ เพิ่มจำนวนโครงการที่สนับสนุนกิจกรรมสังคม แต่ควรระบุให้ชัดเจนถึงตัวเลขหรือจำนวนที่ต้องการไปให้ถึง

ซึ่งจะทำให้การวัดผลสะดวกและมีความเป็นรูปธรรมสูงขึ้น นำมาสู่การประเมินระดับความสำเร็จที่ชัดเจนมากขึ้นด้วย

3. สามารถบรรลุได้ (Attainable) แม้เป้าหมายที่ดีจะต้องมีความท้าทาย แต่ความท้าทายนี้ต้องสามารถปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริงภายใต้ทรัพยากรที่องค์กรจัดหาได้ ไม่เกิดกำลังที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายนั้นๆ โดยดูให้เหมาะสมกับบริบทและสภาพแวดล้อมของสังคมที่องค์กรเป็นสมาชิกอยู่

4. เกี่ยวข้องกับงานและมุ่งไปยังผลลัพธ์ที่ต้องการ (Relevant and Result Oriented) เป้าหมายที่กำหนดต้องมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน และมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้บริหารไม่ควรกำหนดเป้าหมายที่หลากหลายจนเกินไป เนื่องจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติไม่สามารถตั้งใจดำเนินงานตามเป้าหมายที่ไม่เกี่ยวเนื่องไปพร้อมๆ กับงานที่ทำได้ และอาจทำให้ผู้ปฏิบัติลดความสำคัญของเป้าหมายเหล่านั้นลง ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์อันพึงประสงค์

5. กำหนดระยะเวลา (Time Limited) เป้าหมายแต่ละข้อต้องมีระยะที่เหมาะสมในการทำให้สำเร็จระบุไว้อย่างชัดเจน ทำได้ทันแต่ไม่แน่นช้า

แผนงาน (Plans)

เมื่อองค์กรกำหนดพันธกิจและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจนแล้ว กิจกรรมต่อไปของกระบวนการวางแผนคือ การจัดทำแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

แผน หมายถึง วิธีการซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดทำแผนให้สอดคล้องกับเป้าหมาย และสนับสนุนในให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจที่กำหนดขึ้น (สาคร สุขศรีวงศ์, 2552: 108) ผู้บริหารที่เห็นความสำคัญของการจัดทำแผนงานที่ดี จะสามารถดำเนินงานในองค์กรให้ราบรื่นได้หลายประการ เช่น การทำงานของสมาชิกในองค์กรเป็นไปอย่างสอดคล้องประสานมีระบบแบบแผน วิธีและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าทางทรัพยากร ตลอดจนลดความขัดแย้งของพนักงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี

ประเภทของแผน (Types of Plans)

ประเภทของแผนงานสามารถแบ่งออกได้ตามลักษณะ ดังนี้

1. แบ่งตามระยะเวลา แผนงานสามารถแบ่งตามระยะเวลาได้เป็น 3 ระยะ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2552: 109) คือ

1.1 แผนระยะยาว (Long Term Plan) หมายถึง แผนซึ่งจัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาว และกำหนดวิธีการทำงานเป็นเวลายาวเกิน 5 ปีขึ้นไป

1.2 แผนระยะกลาง (Medium Term Plan) หมายถึง แผนซึ่งจัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะกลาง และกำหนดวิธีการทำงานเป็นเวลา 1-5 ปี

1.3 แผนระยะสั้น (Short Term Plan) หมายถึง แผนซึ่งจัดทำให้สอดคล้องกับเป้าหมายระยะสั้น และกำหนดวิธีการทำงานเป็นเวลาน้อยกว่า 1 ปี

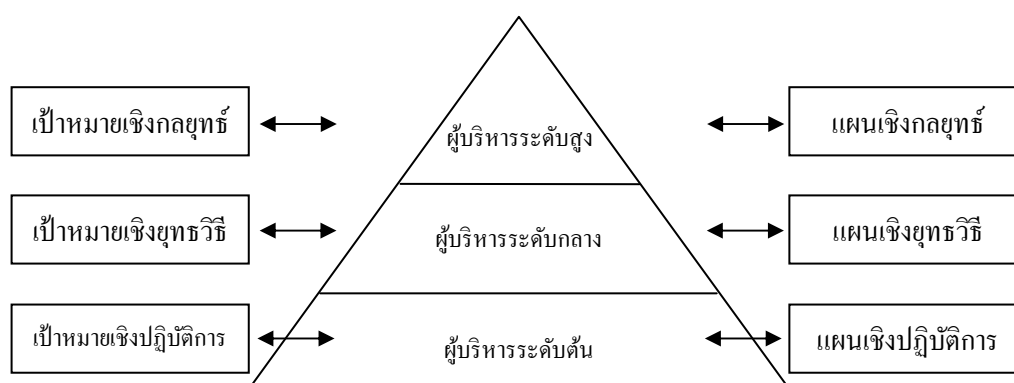
ทั้งนี้ระยะเวลาที่ระบุข้างต้น เป็นเพียงแนวทางในการนำไปใช้เท่านั้น องค์กรแต่ละแห่งอาจมีขอบเขตระยะเวลาของแผนระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้นแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับขนาด ประเภท และลักษณะการดำเนินงานขององค์กรนั้น

2. แบ่งตามระดับการบริหาร (Locke and Latham, 1984) แบ่งได้ 3 ระดับ คือ

2.1 แผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Plan) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยปกติจัดทำโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อระบุถึงวิธีที่จะทำให้องค์กรโดยรวมบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนด

2.2 แผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Plan) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธวิธี โดยปกติจัดทำโดยผู้บริหารระดับกลาง เพื่อระบุถึงวิธีที่จะทำให้แต่ละฝ่ายในองค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธวิธีของฝ่ายนั้นๆ

2.3 แผนเชิงปฏิบัติการ (Operational Plan) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ โดยปกติจัดทำโดยผู้บริหารระดับต้น เพื่อระบุถึงวิธีที่จะทำให้พนักงานย่อยแต่ละหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายเชิงปฏิบัติการของหน่วยงานย่อยนั้นๆ



แผนภาพที่ 10 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของผู้บริหาร เป้าหมาย และแผนประเภทต่างๆ

(สาคร สุขศรีวงศ์, 2552: 110)

ลักษณะของแผนที่ดี (Characteristics of Good Plans) (สาคร สุขศรีวงศ์, 2552: 111)

1. **ปฏิบัติได้จริงและมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (Practical and Goal Oriented)** แผนที่ดีไม่ควรเป็นแผนเพื่อฝัน ความสำเร็จหรือในแผนกระดาษแต่ไม่สามารถทำได้จริง นอกจากนี้การปฏิบัติตามแผนดังกล่าวต้องเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างตรงประเด็น
2. **ชัดเจน (Clear)** แผนที่ดีต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอ่านแผนแล้วเข้าใจถูกต้องตรงกัน โดยไม่ต้องตีความซับซ้อน
3. **ประหยัดและมีประสิทธิภาพ (Cost Effective and Efficient)** แผนที่ดีต้องคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดเท่าที่จำเป็น และเมื่อใช้ทรัพยากรลงไป ก็ต้องได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานที่คุ้มค่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
4. **ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ (Flexible and Adaptable)** แผนที่ดีควรมีความยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ปฏิบัติได้จริง
5. **เป็นที่ยอมรับ (Acceptable)** แผนที่ดีควรเป็นที่ยอมรับจากบุคลากรฝ่ายๆ ต่างขององค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแผนนั้นๆ และไม่สร้างความขัดแย้งจนก่อให้เกิดผลเสียหายแก่องค์กร

การวางแผนงานเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2553: 122) กล่าวว่าไว้ว่า การวางแผนโครงการหรือกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น จัดเป็นการวางแผนงานด้านสังคมขององค์กร ซึ่งจะเกิดขึ้นก่อนเป็นอันดับแรกและจากนั้นก็จะเป็นการนำเอาแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้นั้นไปสู่การปฏิบัติจริงอีกครั้ง การวางแผนโครงการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมีขั้นตอนดังนี้

1. **การวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation Analysis)** เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) ประเมินประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรที่มีผลต่อองค์กร และการประเมินความต้องการทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรของชุมชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. **พัฒนากลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Develop a CSR Strategy)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในระดับปฏิบัติการ

3. **ออกแบบส่วนประสมกิจกรรมสังคมขององค์กร (Design CSI Mix)** การดำเนินกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรสามารถดำเนินไปพร้อมๆ กันได้หลายวิธี ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นการออกแบบส่วนประสมกิจกรรมสังคมองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสอดคล้องกับกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

4. **ปฏิบัติการ (Implement CSR)** ดำเนินกิจกรรมสังคมองค์กรที่วางแผนไว้ (ในข้อที่ 3 ข้างต้น)

5. **กำหนดงบประมาณ (Budget)** เป็นการกำหนดงบประมาณที่ใช้ในการทำกิจกรรมซีเอสอาร์ ทั้งในส่วนที่ดำเนินการเองกับในส่วนที่ร่วมมือกับพันธมิตร

6. **การประกันและรายงานความก้าวหน้า (Assure and Report on Progress)** เป็นขั้นตอนที่ติดตามและรายงานความก้าวหน้าในการทำกิจกรรม มีการวัดผลเพื่อให้แน่ใจหรือรับประกันว่าการปฏิบัติงานจะไม่มีปัญหาอะไร

7. **ติดตามและประเมินผลความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (CSR Monitoring and Evaluation)** มีการประเมินผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และหาโอกาสในการปรับปรุงต่อไป

จากแนวทางดังกล่าวนี้จะมองเห็นได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการพิจารณาตำแหน่งในตลาดที่องค์กรคาดหวังให้เป็นไป ด้วยวิธีการที่ดีที่สุดที่จะนำพาให้ลุล่วงไปสู่เป้าหมายนั้น หรือเป็นหน้าที่ทางการบริหารอย่างหนึ่งซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายสำหรับการดำเนินการในอนาคต การตัดสินใจในการดำเนินงาน การแจกแจงทรัพยากรเพื่อนำประโยชน์และความสำเร็จมาสู่องค์กร

ดังที่ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2550: 9-10) ได้อธิบายไว้ว่า การวางแผนจัดเป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาสภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาสและภาวะคุกคาม
2. การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
3. การพัฒนาแผนธุรกิจที่เกี่ยวกับภาระหน้าที่ขององค์กร วัตถุประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงาน การบรรยายความต้องการด้านทรัพยากร และการจัดสรรทรัพยากร

4. การปรับแผนให้ทันสมัยให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตามจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม และผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือหมายถึงการกำหนดหรือการเลือก ภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ตลอดจนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจการเลือกระหว่างทางเลือกการปฏิบัติในอนาคต โดยมีประเด็นที่ส่งต่อความสัมพันธ์กันเป็นช่วงๆ ได้แก่

- แผน (Plan) จะบอกเหตุผล (วิธีการ) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เลือกไว้
- การวางแผน (Planning) จะเป็นการสร้างสะพานเพื่อให้เดินไปถึงสิ่งที่

ต้องการจากผลของการแผนจะได้แผน (Plan) ออกมา

ดังนั้นแผน (Plan) จึงเป็นเครื่องมือ (วิธีการ) เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่อยู่ในการวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นวิธีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะ และมีการวางแผนการใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนการที่มีวัตถุประสงค์ในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งให้แก่องค์กร โดยกลยุทธ์เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำความเข้าใจถึงสิ่งที่ผู้วางแผนจะทำการตระหนักถึงสิ่งที่ต้องการจะทำ และที่สำคัญคือเน้นย้ำให้เห็นถึงวิธีการไปถึงจุดหมายที่ต้องการ (แพ็ททริก บาร์ไวส์, ปฏิพล ตั้งจักรวานนท์: แปลและเรียบเรียง, 2551)

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง รูปแบบในการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรตลอดจนปฏิริยาระหว่างองค์กรกับตลาด ลูกค้า คู่แข่งขัน และปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่นๆ (Walker and others, 2003: 9)

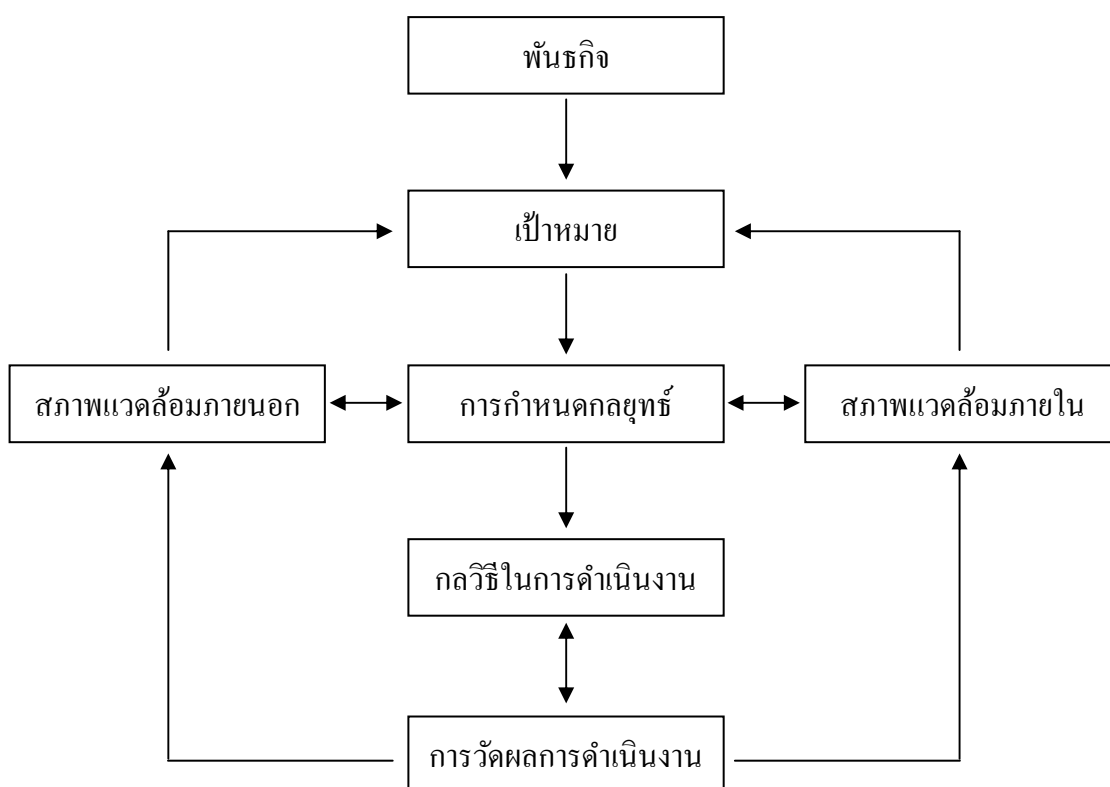
กลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนปฏิบัติการในภาพรวมที่ใช้กำหนดทิศทางงานดำเนินงานขององค์กร แสดงถึงการพยากรณ์อย่างมีหลักถึงสิ่งที่ต้องทำในอนาคตเพื่อให้องค์กรดำเนินต่อไปได้ หรือเจริญเติบโตขึ้น อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ไม่ใช่แผนงานที่ใช้ดำเนินการเพียงครั้งเดียว แต่อาจจะต้องนำกลับมาทบทวนซ้ำตลอดเวลาหรือทุกๆ ปี หรือช่วงระยะเวลา 5 ปี เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพสังคมปัจจุบัน (Kinichi and Williams, 2009)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับผู้จัดการทุกฝ่ายขององค์กรเพื่อการคิดค้นและปฏิบัติตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้

กำหนดแนวความคิดของพนักงานเท่านั้น แต่ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้ที่ต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติตามแผนที่พวกเขามีส่วนร่วมในขั้นตอนการวางแผนด้วย (Kinichi and Williams, 2009)

การวางแผนกลยุทธ์ จัดเป็นการวางแผนระยะยาวคือ 1-5 ปี ไม่เพียงแต่เพื่อการเติบโตและการทำกำไรให้แก่องค์กร แต่ยังรวมถึงการกำหนดแนวทางดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่หวังไว้ด้วย (Kinichi and Williams, 2009) ดังที่ Bryan W Barry (1997) กล่าวไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือการกำหนดความสำเร็จขององค์กร รวมถึงการควบคุมและการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในบรรลุผลตามเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



แผนภาพที่ 11 กระบวนการของกลยุทธ์ (Patrick Barwise, 29)

Patrick Barwise (แพ็ททริก บาร์ไวส์, ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์, แปลและเรียบเรียง, 2551: 29-30) กล่าวว่า กระบวนการ หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่เปลี่ยนข้อมูลนำเข้าให้กลายเป็นผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการกำหนดกลยุทธ์ตามพันธกิจขององค์กร อันประกอบด้วย วัตถุประสงค์ และการเน้นย้ำสิ่งที่ธุรกิจต้องการส่งมอบให้กับลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย สามารถแสดงเป็นแผนภาพไว้ข้างต้น

พันธกิจ และเป้าหมาย

จากภาพสามารถอธิบายได้ดังนี้ เมื่อได้รับพันธกิจ (Mission) มาแล้ว ผู้บริหารขององค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมาย (Goal) ในลำดับถัดมา เพื่อให้เป้าหมายเหล่านี้นำไปสู่การดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะพันธกิจนั้นจะถือเป็นแนวทางที่มีความเป็นนามธรรมสูงกว่า จากนั้นให้นำเป้าหมายดังกล่าวมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์จนถึงกลวิธีในการดำเนินงาน และเข้าสู่กระบวนการวัดผลต่อไป

เป้าหมายที่ดีต้องก่อให้เกิดความเข้าใจในทางปฏิบัติจริง และต้องสอดคล้องกับองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก (ในตลาด) และสภาพแวดล้อมภายใน (ขององค์กร) เมื่อก้าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ นั้นหมายถึง การรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ก่อนที่จะมีการจัดทำโครงการ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ หมายถึง การศึกษาอย่างถี่ถ้วนของสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ในเรื่องขององค์ประกอบต่างๆ ของสิ่งนั้น สิ่งเหล่านั้นทำอะไรอยู่ และองค์ประกอบเหล่านั้นมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร (Merriam-Webster, 2008) ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาและทำความเข้าใจถึงสาเหตุและที่มาของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งผลลัพธ์และความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันและกันขององค์ประกอบต่างๆ ของสภาพแวดล้อมเหล่านั้น

Kinichi and Williams (2009) ได้อธิบายถึง การวิเคราะห์ SWOT ในส่วนของการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้เข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทำให้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

สาคร สุขศรีวงศ์ (2552: 66) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม นอกจากจะช่วยให้สามารถทำความเข้าใจเหตุและผลของสภาพแวดล้อมต่างๆ อย่างลึกซึ้ง ยังช่วยให้สามารถทราบสถานการณ์ที่เป็นจริงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับองค์กรให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ หรือใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือนำองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรมากกว่า

จึงอาจกล่าวได้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมถือเป็นกิจกรรมลำดับต้นๆ ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจ และลงมือวิเคราะห์ได้จริงก่อนที่จะดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ในการบริหารองค์กรต่อไป โดยเทคนิคที่ใช้กันอยู่แพร่หลายในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมก็คือ เทคนิคที่เรียกว่า การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis)

Andrews (1971) ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับแนวคิด การวิเคราะห์ SWOT ว่าหมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในลักษณะต่างๆ 4 ประการ ได้แก่ จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) ขององค์กร รวมถึงสุธี พนาวรร และนุกูล เรืองอุทัย (2553: 168-169) ได้เสนอตัวอย่างหัวข้อเกี่ยวกับจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) ได้ความโดยรวมนดังนี้

1. **จุดแข็ง (Strength)** หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความแข็งแกร่ง หรือความได้เปรียบขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ ในลักษณะเดียวกัน ตัวอย่างของหัวข้อเกี่ยวกับจุดแข็ง เช่น ฐานะการเงินดี มีความสามารถ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า เป็นผู้นำตลาด แผนกลยุทธ์ดี นำไปใช้ได้ผล มีชื่อเสียง มีประสิทธิภาพในการผลิต ความได้เปรียบเรื่องขนาดของการผลิต มีความได้เปรียบเรื่องต้นทุน ทีมงานแข็งแกร่ง เป็นต้น

2. **จุดอ่อน (Weakness)** หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความอ่อนแอ หรือความเสียเปรียบขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ ในลักษณะเดียวกัน ตัวอย่างของหัวข้อเกี่ยวกับจุดแข็ง เช่น ทิศทางของธุรกิจไม่ชัดเจน ธุรกิจถดถอยลงไปเรื่อยๆ ผลประกอบการไม่มีกำไรสะสม ขาดการประสานในการทำงาน ความได้เปรียบเดิม หรือทักษะเดิมใช้ไม่ได้ มีแต่สินค้าเดิมๆ ไม่มีสินค้าตัวใหม่ ภาพลักษณ์ของกิจการไม่ดี ต้นทุนสูง สินค้าไม่มีคุณภาพ สินค้าไม่มีคุณภาพและฐานะทางการเงินไม่ดี

3. **โอกาส (Opportunity)** หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร และเอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร ตัวอย่างของหัวข้อเกี่ยวกับจุดแข็ง เช่น การเกิดขึ้นของลูกค้ากลุ่มใหม่ ลูกค้ากลุ่มเดิมขยายตัว สามารถผลิตหรือขยายสินค้าตามความต้องการของลูกค้าได้ ตลาดมีการเติบโตเร็ว ไม่มีคู่แข่งที่เด่น เทคโนโลยีใหม่ที่ทำให้เกิดความได้เปรียบสอดคล้องกับเทคโนโลยีของธุรกิจ กฎหมาย หรือนโยบายของรัฐเอื้อต่อธุรกิจ มีพันธมิตรทางการค้าทำให้เกิดศักยภาพ หรือความได้เปรียบทางการแข่งขัน

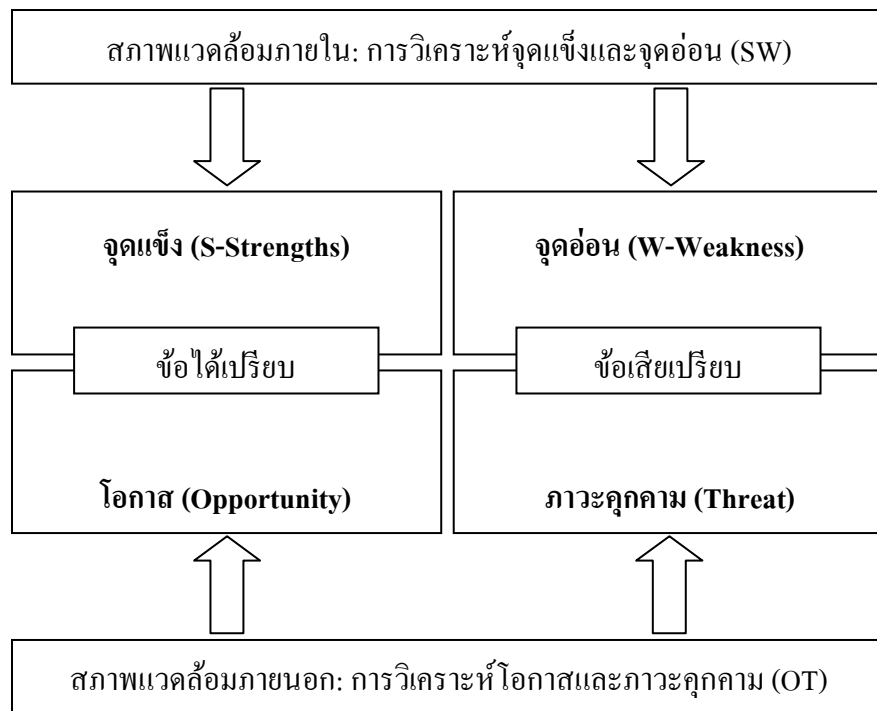
4. **ภาวะคุกคาม (Threat)** หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นภาวะคุกคามในการดำเนินงานขององค์กร และอาจทำให้องค์ประสบความล้มเหลวได้ ตัวอย่างของหัวข้อ

เกี่ยวกับจุดแข็ง เช่น มีคู่แข่งรายใหม่เข้าตลาด อัตราการเจริญเติบโตของตลาดลดลง เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง หรือแรงกดดันทางการแข่งขันเศรษฐกิจตกต่ำ ลูกค้ำมีอำนาจต่อรองมากขึ้น ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนไปและธุรกิจไม่สามารถตอบสนองได้ กลุ่มลูกค้าเดิมกำลังหายไป นโยบายภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไปมีผลเชิงลบต่อธุรกิจ เช่น อัตราภาษีสูงขึ้น หรือมีข้อบังคับที่ทำให้ธุรกิจขยายตัวได้ยากขึ้น

ทั้งนี้เมื่อทราบถึงการแทนความหมายของ SWOT ในอักษรต่างๆ แล้วสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรควรทำความเข้าใจต่อไปก็คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตาม SWOT 4 ลักษณะข้างต้นนั้น จะแบ่งสภาพแวดล้อมออกเป็น 2 กลุ่ม (Fleisher and Bensoussan, 2003) ได้แก่

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กร และองค์กรสามารถควบคุมได้ (Controllable Factors) เช่น ระบบงานต่างๆ ผู้บริหารและพนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแบ่งออกเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน (คือ S และ W ของ **SWOT**) ผู้วิเคราะห์จำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นชัดเจนว่า ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็ง (Strength) อันหมายถึงข้อได้เปรียบขององค์กร และปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดอ่อน (Weakness) อันหมายถึงข้อเสียเปรียบขององค์กร พร้อมกับวิเคราะห์ว่าปัจจัยทั้งสองนี้มีผลกระทบต่อภายในองค์กรอย่างไรบ้าง

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรและองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable Factors) เช่น ปัจจัยมหภาค ได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี และปัจจัยระหว่างประเทศ นอกจากนี้ยังหมายถึงปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการแข่งขัน ได้แก่ ลูกค้า ผู้ที่เข้ามาใหม่ในตลาดสินค้าหรือบริการที่ใช้ทดแทนสินค้าหรือบริการขององค์กรได้ ผู้ขายวัตถุดิบ และคู่แข่ง สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกได้เป็นโอกาสและภาวะคุกคาม (คือ O และ T ของ **SWOT**) ผู้วิเคราะห์จึงจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นชัดเจนว่าปัจจัยใดที่เป็นโอกาสสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร ปัจจัยใดบ้างที่เป็นภาวะคุกคามทำให้องค์กรเสียเปรียบ และปัจจัยเหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรได้บ้าง (Fleisher and Bensoussan, 2003)



แผนภาพที่ 12 การวิเคราะห์ SWOT (ดัดแปลงจาก Kinichi and Williams, 2009)

การจัดการเชิงยุทธศาสตร์

บทบาทและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการองค์กรธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้รับผลสำเร็จและผลตอบแทนจากกลยุทธ์ได้อย่างยั่งยืนนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและวิถีคิดของตนเองอยู่บนพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงของโลกในทุกสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารที่ตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นจะมองเห็นว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคมมิใช่เป็นผู้ครอบครองสังคม ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าจะมีวิถีคิดที่แตกต่างและสร้างสรรค์เพื่อสนับสนุน ผลักดันให้องค์กรเดินหน้าไปสู่องค์กรที่ดิ้งาม คู่แข่งแห่งความรับผิดชอบต่ออันเป็นที่คาดหวังของสังคม

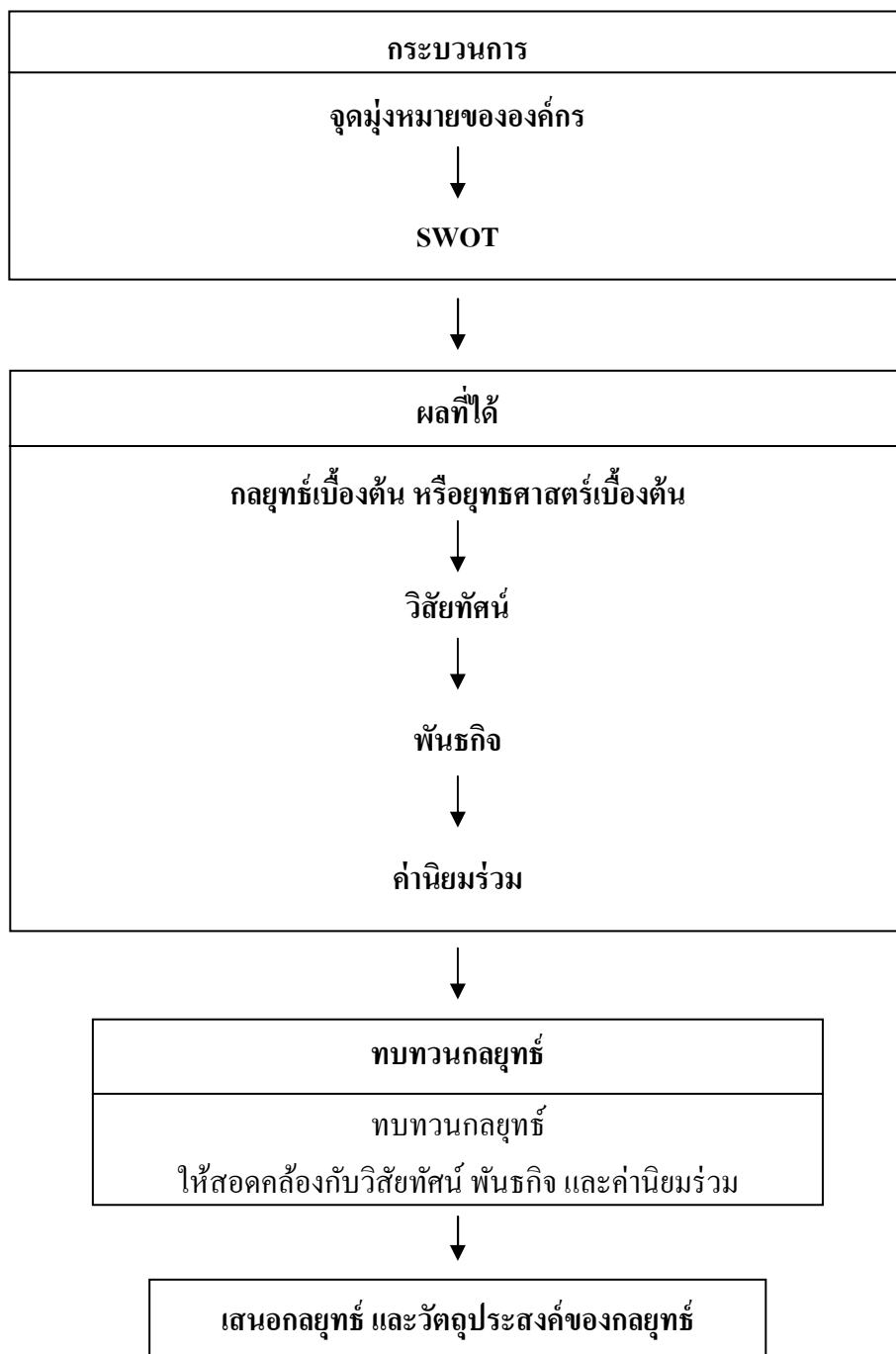
สิ่งที่ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจและพิจารณาหลังจากวางแผนขับเคลื่อนองค์กรไปสู่สังคมที่ยั่งยืนก็คือ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ อันเป็นการแสวงหาปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ แล้วกำหนดทิศทางขององค์กรเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามปัจจัยหลักเหล่านั้น คำตอบที่นักบริหารและนักวิชาการได้ร่วมกันระดมสมองมาต่อเนื่องเป็นทศวรรษ พอจะสรุปได้ว่า มีปัจจัยหลักประการหนึ่งคือ การเลือกใช้กลยุทธ์ขององค์กรที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ประสงค์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้นั้น จึงควรตั้งคำถามกับตนเองว่า กลยุทธ์ที่เลือกใช้นั้นมีกล

ยุทธ์อะไรบ้าง จะสามารถสร้างกลยุทธ์อย่างไรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร และมีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการสร้างกลยุทธ์ มีวิธีการอย่างไรจึงจะสามารถนำกลยุทธ์ที่เลือกนี้ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ตลอดจนมีวิธีการอย่างไรจึงจะควบคุมและประเมินผลการใช้กลยุทธ์ให้ได้รับผลตามเป้าหมายที่กำหนด คำถามต่างๆ เหล่านี้ คือ สิ่งที่ผู้บริหารต้องค้นหาคำตอบจากการศึกษาเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวทางในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร

เอกชัย บุญยาภิธาน (17-20, 2553) ได้อธิบายถึงวิธีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแผนกลยุทธ์ จนถึงวิธีการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ประโยชน์ในการแข่งขัน เพื่อเป็นกรอบในการนำพองค์กรไปสู่เป้าหมายของการบริหารจัดการที่เป็นเลิศเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนขององค์กรภาครัฐ หรือองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร

สำหรับในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารจัดการ โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ผู้วิจัยจะขอเสนอแผนผังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นภายในขอบเขตของการวิจัยที่ผู้วิจัยได้วางไว้ นั่นคือ แนวทางการสร้างกลยุทธ์เพื่อให้ได้กลยุทธ์เกี่ยวกับการดำเนินการบริหารจัดการองค์กรตามแผนภาพที่ 13 ดังนี้



แผนภาพที่ 13 แนวทางในการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร (ดัดแปลงจากเอกชัย บุญยาภิธาน, 2553)

1. จุดมุ่งหมายขององค์กร (Organization Purpose) ประเด็นหลักที่อยู่สูงสุดขององค์กรอยู่ที่จุดมุ่งหมาย ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ถึงที่ไปที่มา และเหตุผลของการจัดตั้งองค์กร สำหรับจุดมุ่งหมายโรงเรียนกวศวิชาที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นไปเพื่อการสร้างความเท่าเทียม และให้โอกาสทางการศึกษาในรูปแบบของการจัดการศึกษานอกระบบ เพื่อให้ให้นักเรียนได้มีโอกาสเลือกเรียนในรายวิชาที่ตนเองต้องการศึกษาเป็นพิเศษ และเป็นที่น่าพอใจว่าโรงเรียนกวศวิชาจัดเป็น

องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร หากแต่เป็นองค์กรที่ต้องการสนับสนุนและส่งเสริมความเท่าเทียมทางการศึกษาให้เกิดขึ้นในชุมชนหรือสังคมที่โรงเรียนกวดวิชาตั้งอยู่

2. SWOT คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนกวดวิชาเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนและรวมถึงการวิเคราะห์สภาพภายนอกของโรงเรียนกวดวิชาเพื่อให้ทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชาให้สามารถดำเนินกิจการต่างๆ ได้อย่างราบรื่น มีความรับผิดชอบต่อทั้งระบบเศรษฐกิจ กฎหมาย จนถึงการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เพื่อสังคมด้วยความเต็มใจ

3. กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์เบื้องต้น (Preliminary Strategy) ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT แล้ว จะทำให้เกิดเบื้องต้นออกมา ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บ่งบอกโดยภาพรวมว่าในสภาพการณ์ปัจจุบันเช่นนี้ โรงเรียนกวดวิชาควรจะต้องดำเนินการอย่างไรบ้างเพื่อนำเอาโอกาสดีๆ มาใช้ และต่อสู้หรือหลบหนีจากภาวะคุกคามที่อาจจะเกิดขึ้น

4. วิสัยทัศน์ (Vision) เมื่อทราบถึงสภาพปัจจุบันชัดเจนแล้ว และมีกลยุทธ์เบื้องต้นออกมาแล้ว จะมาถึงการกำหนดเป้าหมายในภาพกว้างๆ ว่าเราต้องการจะให้โรงเรียนกวดวิชาที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นไปอย่างไรในอนาคตในระยะเวลา 3-5 ปีข้างหน้า เท่ากับการมีมุมมองที่ก้าวข้ามไปสู่สภาพขององค์กรในอนาคตอันพึงประสงค์ในภาพที่น่าจะเป็นไปได้ที่สุด วิสัยทัศน์จึงต้องสอดคล้องกับ จุดมุ่งหมายขององค์กร และกลยุทธ์หลักเบื้องต้น

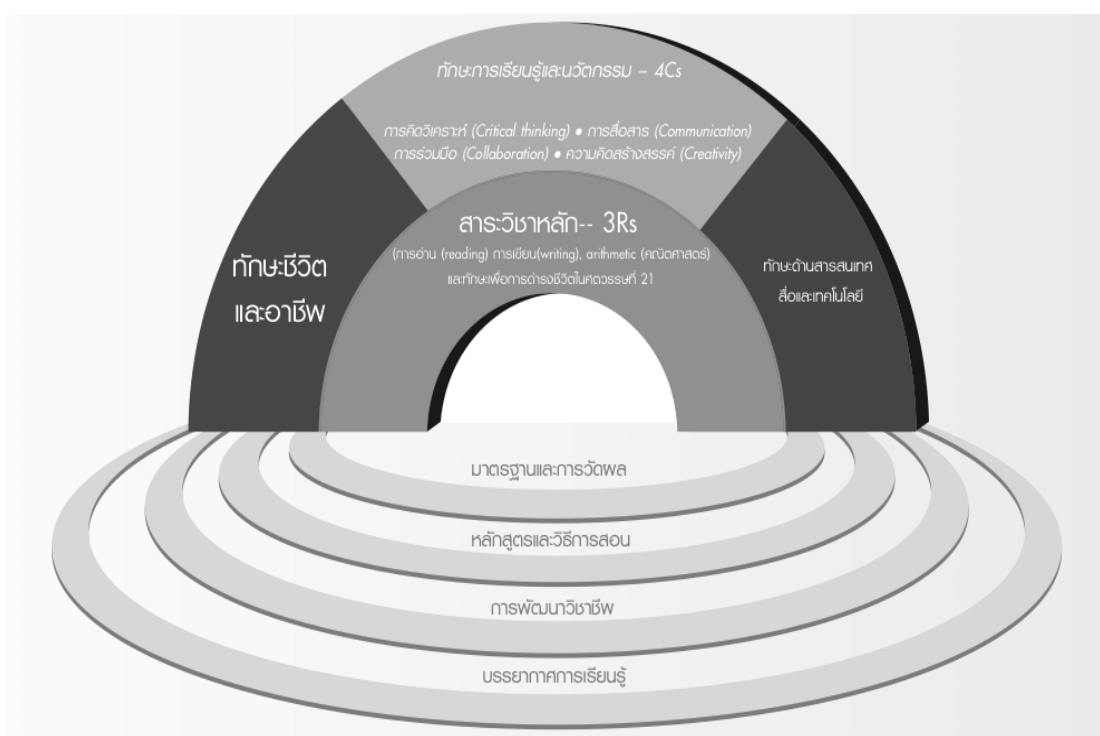
5. พันธกิจ (Mission) เป็นประเด็นพื้นฐานที่จะนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางเอาไว้ เช่น หากเราเป็นผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชา เราจำเป็นต้องรู้ว่า ใครคือกลุ่มผู้เรียน จัดการเรียนการสอนในระดับใด วิธีการเรียนการสอนนั้นจะเป็นไปในทิศทางใด เป็นต้น จากนั้นจึงเป็นการประกาศออกไปให้บุคคลภายในและภายนอกองค์กรได้เข้าใจถึงตำแหน่งที่เราได้วางไว้ พันธกิจเบื้องต้นขององค์กร คือการปฏิบัติตามกฎหมายที่บัญญัติขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่สังคมได้วางกฎระเบียบเอาไว้

6. ค่านิยมร่วม (Shared Value) หากจะกล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นเรื่องของเป้าหมายในอนาคตอันใกล้ที่ทุกคนในองค์กรต้องดำเนินกิจกรรมและผลักดันองค์กรให้ไปถึงในจุดหมายอันเดียวกันแล้ว พลังในการผลักดันก็คือการหลอมรวมความเชื่อหรือวัฒนธรรมในองค์กรให้ไปในทิศทางอันพึงประสงค์ เช่น เชื่อว่าองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมจะได้รับความเชื่อถือและสนับสนุนที่ดีจากสังคม เป็นต้น

7. ทบทวนกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์เบื้องต้น (Strategy Review) เมื่อได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์มาแล้ว ลำดับนี้คือการนำกลยุทธ์หลักเบื้องต้นมาพิจารณาทบทวนว่ามีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือไม่ หากไม่เป็นไปตามนั้นต้องปรับปรุง และพัฒนาให้กลายเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร หรือ Corporate Strategy หรือในบางครั้งอาจจะระดมสมองจากบุคลากรในองค์กร ผู้เชี่ยวชาญ หรือเพื่อนร่วมวิชาชีพที่มีประสบการณ์สูง เพื่อหาความชัดเจนของกลยุทธ์ระดับองค์กร หรืออาจเป็นการหากลยุทธ์ย่อยเพื่อสร้างความชัดเจนให้มากขึ้นเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Unit Strategy) และอาจจะขยายต่อไปถึงกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) หรือบางองค์กรอาจไปถึงกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) ก็เป็นไปได้

8. การนำเสนอแผนกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของแต่ละกลยุทธ์ (Strategy Presentation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้วิจัยคาดหวังและใช้ในการนำเสนอผลของการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารจัดการ โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ตอนที่ 6 ทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21



แผนภาพที่ 14 กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
โดยภาทีเพื่อทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (อ้างอิงใน Bellanaca and Brandt, 2012)

เครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills) หรือมีชื่อย่อว่า เครือข่าย P21 ได้พัฒนาวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จของนักเรียนในระบบเศรษฐกิจโลกใหม่

ผลลัพธ์การเรียนรู้ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21

เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถบูรณาการทักษะต่างๆ เข้ากับการสอนด้านวิชาการ เครือข่าย P21 จึงพัฒนาวิสัยทัศน์การเรียนรู้เพื่อเป็นกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยผสมผสานองค์ความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน ความชำนาญการและความรู้ เท่าทันด้านต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้ประสบความสำเร็จทั้งในด้านการงานและการดำเนินชีวิต กรอบแนวคิดข้างต้นเองเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทักษะแห่งอนาคตใหม่สำหรับประเทศไทย

การนำทักษะในศตวรรษที่ 21 ทุกทักษะไปใช้ ผู้เรียนจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจด้านวิชาการ ส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถคิดได้อย่างมีวิจารณญาณและสื่อสารได้มีประสิทธิภาพภายใต้บริบทการสอนความรู้วิชาหลัก เพื่อให้ให้นักเรียนได้เรียนรู้ทักษะที่จำเป็นแก่การประสบความสำเร็จในโลกปัจจุบัน เช่น การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ การสื่อสารและการร่วมมือกัน

กรอบความคิดข้างต้นจำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนการศึกษาที่จำเป็น ได้แก่ มาตรฐานการเรียนรู้ การประเมินผล หลักสูตรและวิธีการสอน การพัฒนาวิชาชีพและบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้มากขึ้น และจบการศึกษาออกไปด้วยความพร้อมที่จะประสบความสำเร็จในเศรษฐกิจโลกของทุกวันนี้ เครือข่าย P21 ประกอบด้วยหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ขับเคลื่อนแนวคิดข้างต้นในสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี 2002

สาระวิชาหลักและทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21

การรอบรู้สาระวิชามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของผู้เรียน สาระวิชาหลักได้แก่ ภาษาอังกฤษ การอ่านภาษาของโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ การปกครองและความเป็นพลเมืองที่ดี แต่ไม่เพียงพอสำหรับการเรียนรู้เพื่อมีชีวิตในโลกยุคศตวรรษที่ 21 โรงเรียนต้องส่งเสริมความเข้าใจเนื้อหาวิชาการให้อยู่ในระดับสูง ด้วยการสอดแทรกทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ต่อไปนี้เข้าในทุกวิชาหลัก

- ความรู้เรื่องโลก (Global Awareness)

- ความรู้ด้านการเงิน, เศรษฐกิจ, ธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economic, Business and Entrepreneurial Literacy)
- ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy)
- ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy)
- ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy)

ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม

ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรมจะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียนในการเข้าสู่การทำงานซึ่งมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้นในโลกปัจจุบัน ทักษะด้านนี้ได้แก่

- ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation)
- การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving)
- การสื่อสารและความร่วมมือ (Communication and Collaboration)

ทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี

ทุกวันนี้ เราอาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ขับเคลื่อนด้วยสื่อและเทคโนโลยี ซึ่งจะเห็นได้จากการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารจำนวนมากมายการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยีการศึกษาและความสามารถในการเชื่อมโยงกันและการมีส่วนร่วมในอัตราที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน พลเมืองและแรงงานที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถแสดงทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย เช่น

- ทักษะด้านสารสนเทศ (Information Literacy)
- ทักษะด้านสื่อ (Media Literacy)
- ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information, Communications and Technology, Literacy)

ทักษะชีวิตและอาชีพ

ชีวิตและสภาพการทำงานในทุกวันนี้จำเป็นต้องมีทักษะการคิดและองค์ความรู้เพิ่มขึ้นมากมาย ความสามารถในการทำงานในยุคที่แข่งขันกันด้านข้อมูลข่าวสารและการดำรงชีวิตที่มีความซับซ้อนให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นที่นักเรียนต้องใส่ใจอย่างเคร่งครัดในการพัฒนาทักษะชีวิตต่อไปนี้ให้เพียงพอ

- ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)
- การริเริ่มและการกำกับดูแลตนเองได้ (Initiative and Self-Direction)
- ทักษะด้านสังคมและทักษะข้ามวัฒนธรรม (Social and Cross-Cultural Skills)
- การมีผลงานและความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Productivity and Accountability)
- ภาวะผู้นำและความรับผิดชอบ (Leadership and Responsibility)

ระบบส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

การพัฒนากรอบความคิดที่ครอบคลุมเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 นั้นจำเป็นต้องจะต้องสร้างระบบส่งเสริมเพิ่มขึ้นจากทักษะเฉพาะด้าน องค์ความรู้ ความชำนาญการและความสามารถในการเรียนรู้ด้านต่างๆ เพื่อช่วยให้นักเรียนรอบรู้มีความสามารถที่จำเป็นและหลากหลาย เครื่องช่วย P21 ได้ระบุระบบส่งเสริมให้นักเรียนได้รอบรู้ทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ไว้ด้วยกันห้าระบบดังนี้

- มาตรฐานการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Standards)
- การประเมินผลทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Assessments of 21st Century Skills)
- หลักสูตรและวิธีการสอนในศตวรรษที่ 21 (21st Century Curriculum and Instruction)
- การพัฒนาวิชาชีพในศตวรรษที่ 21 (21st Century Professional Development)
- บรรยากาศการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (21st Century Learning Environments)

ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนกวดวิชา

วีรพล รัตนภาสกร (2555) ศึกษาเรื่องรูปแบบการจัดการศึกษาตามกระบวนทัศน์ใหม่ของสถาบันกวดวิชาในประเทศไทย พบว่า กระบวนทัศน์ใหม่ประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ปรัชญาในการบริหารจัดการตามกระบวนทัศน์ใหม่ของสถาบันกวดวิชาต้องคำนึงถึงการประสบความสำเร็จในทางธุรกิจ ความพึงพอใจของบุคลากร ผู้เรียน และผู้ปกครอง โดยเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ คุณลักษณะ และจริยธรรม 2) วัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาตามกระบวนทัศน์ใหม่ของสถาบันกวดวิชา ต้องมีความสอดคล้องกับปรัชญาในการบริหารจัดการ 2 ประการ คือ วัตถุประสงค์ที่มีต่อผู้เรียนที่ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะทางวิชาการ ควบคู่กับการมีพฤติกรรมที่สังคมพึงประสงค์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจการศึกษา คือ องค์กรต้องมีความ

เติบโตที่มั่นคงของรายได้และผลกำไร 3) พื้นฐานแนวคิดการบริหารจัดการตามกระบวนการทัศน์ใหม่ ของสถาบันกวดวิชา ต้องตระหนักถึงอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กร และใช้ภาวะผู้นำในการควบคุมองค์การให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย และมีการประเมินผลกิจกรรมต่างๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนาองค์การ 4) ลักษณะการดำเนินงานจัดการศึกษาตามกระบวนการทัศน์ใหม่ ต้องพิจารณาการรับสมัครผู้เรียน การเลือกสรรบุคลากร สถานที่ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน การจัดการทางการเงินและงบประมาณ และกิจกรรมการเรียนการสอน และ 5) การจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้เรียนตามกระบวนการทัศน์ใหม่ของสถาบันกวดวิชา ต้องมีการจัดหลักสูตรให้ต่อเนื่องเชื่อมโยงบูรณาการเนื้อหาสาระเชิงวิชาการที่ทันสมัย และสอดคล้องความเป็นพลเมืองดี สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ฝึกนิสัยรักการอ่าน ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการประเมินผลผู้เรียนเพื่อนำไปพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

ประภาวัลย์ ชวน ไชยะกุล (2554) ศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่อง การศึกษาสภาพและผลกระทบของโรงเรียนกวดวิชาในประเทศไทย เสนอแนะไว้ว่า โรงเรียนกวดวิชาในทัศนะของผู้ใช้บริการที่มีต่อสภาพของโรงเรียนกวดวิชาควรตั้งอยู่ใกล้ชุมชน มีทำเลที่ตั้งที่เดินไปมาสะดวก มีระบบการรักษาความปลอดภัยที่ดี มีร้านอาหารและเครื่องดื่มบริการผู้เรียน มีสถานที่จอดรถ สะดวกสบายและอากาศถ่ายเทดี และควรมีสถานที่ในการทำธุระส่วนตัวในเวลารว่างระหว่างรอบุตรหลานและบริเวณพักผ่อนสำหรับผู้ปกครอง ด้านทรัพยากรบุคคล เห็นว่าการคัดเลือกครูผู้สอนที่มีความสามารถเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ รวมถึงมีทักษะและมีเทคนิคในการสอนให้เข้าใจได้ง่าย เจ้าหน้าที่ในโรงเรียนกวดวิชาประพฤติตามระเบียบวินัย ตรงต่อเวลา มีจิตบริการ สุภาพ ด้านทรัพยากรวัสดุ เทคโนโลยี ควรใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยี มาอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนได้ ทำให้ผู้เรียนเรียนได้เร็วและเข้าใจได้ดีขึ้น ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ควรจัดการเรียนรู้ในควรจัดหลักสูตรการสอนแบบสั้น ผู้สอนจะต้องถ่ายทอดความรู้ทั้งหมด ภายในระยะเวลาสั้นๆ จึงต้องถ่ายทอดสิ่งที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่ายในระยะเวลาอันสั้น ด้านการบริหารจัดการ ควรส่งเสริมให้ผู้เรียนมีพัฒนาการด้านทักษะและความรู้ให้ดียิ่งขึ้น การให้รางวัลและขวัญกำลังใจกับบุคลากร ครูมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้ครูและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนปฏิบัติงานด้วยจิตบริการ นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียนและผู้ปกครองเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข และด้านภาพลักษณ์ของโรงเรียนกวดวิชา ควรพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนโดยพิจารณา โรงเรียนมีจุดเด่นที่ยอมรับของสังคม โรงเรียนมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้โรงเรียนกวดวิชา ควรมีจุดเด่นที่ต่างกันทำให้ง่ายต่อการตัดสินใจเลือกเรียน และชื่อเสียงก็เป็นส่วนหนึ่งของภาพลักษณ์ ให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน

ปณิธิ มากชุง (2547) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจการเข้าเรียน กวดวิชาของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนนวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร (2547) พบว่า นักเรียนมีความคิดเห็นทางบวกต่อการเรียนกวดวิชา เนื่องจากช่วยให้มีประสบการณ์ในการทำข้อสอบ แต่ทั้งนี้ ผู้ปกครองและครูอาจารย์ควรดูแลเอาใจใส่ ทั้งในด้านจิตใจและสุขภาพจิตของนักเรียน นอกจากนี้โรงเรียนต้องไม่เพียงแต่แค่นำหลักสูตรการสอนที่ให้นักเรียนเกิดความมั่นใจในการทำข้อสอบเท่านั้น แต่ยังคงควรมุ่งการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนมองเห็นคุณค่าของตนเองอีกด้วย อีกทั้งผู้ปกครองควรต้องมีการเอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อผลการเรียนและยังให้คำแนะนำไปพร้อมๆ กัน ในอีกด้านหนึ่งครูอาจารย์ในโรงเรียนก็ควรมีการปรับคุณภาพการสอนให้มีความพร้อม เพราะนักเรียนจำนวนมากที่ยังมองว่าการเรียนการสอนในโรงเรียนยังไม่มีความพร้อม และเรียนที่โรงเรียนไม่เข้าใจ จึงหันมาให้ความสำคัญกับโรงเรียนกวดวิชา

อุดมเดช ชาแก้ว (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ทักษะคติและแนวโน้มพฤติกรรมของผู้ปกครองของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียนกวดวิชา SBC พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความระหว่างทัศนคติต่อโรงเรียนกวดวิชา กับแนวโน้มพฤติกรรมในการส่งบุตรหลานมาเรียน ขึ้นอยู่กับ ปัจจัยด้านครูผู้สอน และชื่อเสียงของโรงเรียน ด้านเนื้อหาวิชา ด้านสถานที่ ด้านอัตราค่าเล่าเรียน และด้านการโฆษณาประชาสัมพันธ์ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านการบริหารจัดการที่สัมพันธ์กับภาพลักษณ์และชื่อเสียงของโรงเรียนมีผลต่อทัศนคติและแนวโน้มในการเลือกใช้บริการโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งทำให้เห็นว่าโรงเรียนกวดวิชาควรเตรียมความพร้อมและปรับตัวเรื่องการบริหารจัดการภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับอยู่เสมอ

ประภาวัลย์ ชวนไชยะกุล (2546) ได้เสนอผลการวิจัยของ การศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการเรียนกวดวิชา ซึ่งพบว่าโรงเรียนกวดวิชาที่มีการบริหารจัดการที่ดีเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของอาคารสถานที่ สภาพของห้องเรียน และการดูแลรักษาความปลอดภัยที่ได้มาตรฐานจะทำให้ผู้ปกครองและนักเรียนมีความมั่นใจในการเลือกใช้บริการได้เป็นอย่างดีซึ่งสอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมในแง่ของความปลอดภัยของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับข้อบังคับองค์กรและยังสอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในระดับความรับผิดชอบต่อกฎหมายหรือระดับข้อบังคับของระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานโรงเรียนเอกชนประเภทกวดวิชา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ โดย ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2545) ในผลการวิจัยเรื่อง การกวดวิชาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในประเทศไทย ได้อภิปรายถึงระบบการกวดวิชาไว้ว่า เป็นระบบที่สะท้อนภาพความเหลื่อมล้ำและการได้เปรียบเสียเปรียบกันในระบบการศึกษาไทย และยังคงสะท้อนถึงจุดอ่อนของการศึกษาที่ประเดิม ปัญหาของระบบการเรียนการ

สอนในระบบโรงเรียนที่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเพื่อการใช้สอบเข้ามหาวิทยาลัยที่มีการแข่งขันกันสูงมาก ซึ่งเป็นกรณีที่ผู้วิจัยสังเกตได้ว่าในช่วงสิบปีที่ผ่านมา มีการจัดระเบียบมาตรฐานของโรงเรียนกวดวิชาที่เข้มงวดมากขึ้น และในส่วนของการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชาเองก็ยังคงได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ซึ่งในระยะสามปีที่ผ่านมา ในรัฐบาลของนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ได้มีการริเริ่มโครงการเพื่อประสานความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชากับกระทรวงศึกษาธิการ ไปยังนักเรียน และสถานศึกษาเป็นที่ชัดเจน รวมทั้งโครงการความร่วมมือระหว่างองค์กรธุรกิจเอกชนที่ดึงดูดเด่นของระบบกวดวิชาในการทำกิจกรรมส่งเสริมการตลาดต่างๆ ก็มีมากขึ้นและต่อเนื่องทุกๆ ปี จึงแสดงให้เห็นถึงความร่วมมือของด้านการศึกษาของภาคส่วนที่หลากหลายมากขึ้น อีกทั้งด้านตัวองค์กรของโรงเรียนกวดวิชาเองก็มีลักษณะการบริหารจัดการที่เน้นกิจกรรมทางการตลาดที่ใช้แนวทางด้านการบริหารธุรกิจเข้ามาผสมผสานในการส่งเสริมการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์และการยอมรับมากขึ้น และมีแนวโน้มเข้าไปสู่การเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ผู้วิจัยจึงเห็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงจากงานวิจัยชิ้นนี้ที่ได้เสนอไว้ในอดีตสู่การปรับตัวของระบบการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชามากขึ้น จึงเป็นแรงผลักดันให้ผู้วิจัยสนใจการศึกษาในเนื้อหาของกลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อสร้างทิศทางที่จะนำพาโรงเรียนกวดวิชาไปสู่องค์กรที่ดึงมาแก้สังคมที่พร้อมเข้าสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

สุเมธ กาจญ์พันธุ์ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประเด็นกระบวนการดำเนินงานกิจกรรมเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ในงานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ พบว่า กระบวนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์เริ่มจากการสร้างกลยุทธ์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการนำพันธกิจและเป้าขององค์กรมาพิจารณา ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เน้นการค้นหาคู่แข่งและวัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เน้นกระแสนิยมและแรงกดดันจากกลุ่มทางสังคมในประเด็นปัญหาต่างๆ เช่น สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ การค้า และความรู้ ความเข้าใจ และพฤติกรรมลูกค้า สร้างเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และมีการนำไปแตกย่อยเป็นรายละเอียดในรูปแบบของโครงการและกิจกรรม ที่สามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจที่กำหนดไว้ และสิ่งสำคัญอีกประการคือ การควบคุมและประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งในงานวิจัยชิ้นนี้ยังกล่าวถึงประเด็นเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจในแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของผู้กำหนดนโยบายองค์กร ซึ่งจำเป็นต้องเข้าใจว่าการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นการดำเนินกิจกรรมด้วยความสมัครใจและเป็นไปเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน อันเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์

และกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จากงานวิจัยนี้ทำให้เห็นได้ว่ากระบวนการดำเนินกิจกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรนั้น ใช้หลักการดำเนินงานตามแบบกระบวนการเชิงกลยุทธ์ และมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร รวมทั้งทรัพยากรภายนอกองค์กรในการดำเนินกิจกรรมเพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

วรทัย ราวิณีจ (2549) แสดงให้เห็นแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมที่กำหนดเป็นนโยบายว่าได้สะท้อนผ่านทางกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม 2 ระดับ คือ ความรับผิดชอบต่อภายในองค์กรที่เน้นการพัฒนาบุคลากร จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี คุณแลสุขภาพ ความปลอดภัยในการทำงาน และความรับผิดชอบต่อในระดับภายนอกองค์กรที่เน้นโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนและสังคม ส่งเสริมสถาบันชาติ ศาสน์ กษัตริย์ เพื่อให้ความช่วยเหลือสังคมและสาธารณชนประโยชน์ทั่วไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ และนำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนกวดวิชาเป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยวิธีวิจัยในครั้งนี้เป็นวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Research Methods) ที่จะใช้ทั้งการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะขอจำแนกขั้นตอนการวิจัยออกตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยเป็นข้อๆ ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และ 2

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

วิธีดำเนินการวิจัยของวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และ 2

เป็นขั้นตอนของการเก็บข้อมูลที่ศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชา เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนกวดวิชาว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอย่างไรบ้าง และสภาพอันพึงประสงค์ที่โรงเรียนกวดวิชามีความคาดหวังให้องค์กรก้าวไปสู่การบริหารจัดการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น สภาพปัจจุบันใดที่มีความต้องการจำเป็นในการกำหนดแนวทางเป็นอันดับสำคัญก่อนหลัง ซึ่งการดำเนินการศึกษานี้จะทำให้ทราบถึงความสำคัญจำเป็นระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพอันพึงประสงค์ในอนาคต และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์จัดเรียงเป็นจุดอ่อน จุดแข็งภายในองค์กร และโอกาส ภาวะคุกคามภายนอกที่องค์กรประสบอยู่ จากข้อมูลนี้จะถูกนำมาสังเคราะห์เป็นแนวในการกำหนดกลยุทธ์เบื้องต้น

ประชากร

โรงเรียนกวดวิชาที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) โดยจัดการสอนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะ

ที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ มีจำนวนทั้งสิ้น 1,664 โรงเรียนทั่วประเทศ ตามข้อมูลที่ปรับปรุงข้อมูลล่าสุดในระบบสืบค้นออนไลน์ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (ออนไลน์, สืบค้นเมื่อ 30 สิงหาคม 2555)

กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

จากประชากรทั้งหมดข้างต้น ผู้วิจัยจะเลือกศึกษาข้อมูลจากการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Design) เพื่อเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ในการดำเนินการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) หรืออีกอย่างว่า การสุ่มตัวอย่างโดยใช้พื้นที่ (Area Sampling) โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (วรณี แกมเกตุ, 2551: 287 และ 294) ได้โรงเรียนกวดวิชาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศ 313 โรงเรียน ดังสัดส่วนต่อไปนี้

ตารางที่ 14 แสดงการแบ่งกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

เขต/ภูมิภาค	ประชากร (N)	กลุ่มตัวอย่าง (n)
1. กรุงเทพมหานคร	402	76
2. ภาคเหนือ	264	50
3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	283	53
4. ภาคกลาง	475	89
5. ภาคใต้	240	45
รวม	1,664	313

N หมายถึง ขนาดของประชากร (Population Size)

n หมายถึง ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)

จากการสืบค้นข้อมูลรายชื่อของโรงเรียนกวดวิชาที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) นั้น ได้แบ่งไว้คร่าวๆ เป็น เขตกรุงเทพมหานคร และ ส่วนภูมิภาค ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดเป็นอีกครั้งดังรายการในตารางที่ 12 เป็นการแบ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้การแบ่งเขตภูมิภาคของประเทศไทยจากกรมทางหลวง (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี, 2555) เนื่องจากมีการแบ่งภูมิภาคไว้ในจำนวนที่พอเหมาะเป็น 4 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ จากนั้นผู้วิจัยได้แบ่งแยกโรงเรียนในเขต

กรุงเทพมหานครออกมาต่างหากจากภาคกลางเนื่องจากมีจำนวนโรงเรียนกวดวิชาจำนวน 402 โรงเรียน ซึ่งมีสัดส่วนประมาณ 24% ของโรงเรียนกวดวิชาทั่วประเทศ จากนั้นผู้วิจัยจึงคำนวณสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม (เขต/ภูมิภาค) ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 313 โรงเรียน ด้วยการคิดสัดส่วนดังนี้

$$\text{กลุ่มตัวอย่างของแต่ละเขต/ภูมิภาค} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}} \times \frac{\text{จำนวนประชากรแต่ละเขต/ภูมิภาค}}$$

โดยการจัดแบ่งมีรายละเอียดของจังหวัดต่างๆ ทั้ง 76 จังหวัด และ กรุงเทพมหานคร ดังต่อไปนี้

1. **เขตกรุงเทพมหานคร** ครอบคลุมโรงเรียนกวดวิชาจำนวน 402 โรงเรียน ของพื้นที่ทั้งหมดในกรุงเทพมหานคร มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างในเขตกรุงเทพมหานคร 76 โรงเรียน
2. **ภาคเหนือ** ครอบคลุมโรงเรียนกวดวิชาจำนวน 264 โรงเรียน ใน 15 จังหวัด ได้แก่ เชียงราย เชียงใหม่ น่าน พะเยา แพร่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน อุตรดิตถ์ พิษณุโลก สุโขทัย ตาก กำแพงเพชร นครสวรรค์ และพิจิตร มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างในภาคเหนือ 50 โรงเรียน
3. **ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ** ครอบคลุมโรงเรียนกวดวิชาจำนวน 283 โรงเรียน ใน 21 จังหวัด ได้แก่ กาฬสินธุ์ ขอนแก่น ชัยภูมิ นครพนม นครราชสีมา บึงกาฬ บุรีรัมย์ มหาสารคาม มุกดาหาร ยโสธร ร้อยเอ็ด เลย สกลนคร สุรินทร์ ศรีสะเกษ หนองคาย หนองบัวลำภู อุดรธานี อุบลราชธานี อำนาจเจริญ เพชรบูรณ์ มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 53 โรงเรียน
4. **ภาคกลาง** ครอบคลุมโรงเรียนกวดวิชาจำนวน 475 โรงเรียน ใน 26 จังหวัด (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร) ได้แก่ อุทัยธานี ชัยนาท สิงห์บุรี อ่างทอง พระนครศรีอยุธยา ลพบุรี สระบุรี นครนายก ปราจีนบุรี สระแก้ว ฉะเชิงเทรา ชลบุรี ระยอง จันทบุรี ตราด นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร สมุทรสงคราม นครปฐม สุพรรณบุรี กาญจนบุรี ราชบุรี เพชรบุรี และประจวบคีรีขันธ์ มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างในภาคกลาง 89 โรงเรียน
5. **ภาคใต้** ครอบคลุมโรงเรียนกวดวิชาจำนวน 240 โรงเรียน ใน 14 จังหวัด ได้แก่ กระบี่ ชุมพร ตรัง นครศรีธรรมราช นราธิวาส ปัตตานี พังงา พัทลุง ภูเก็ต ยะลา ระนอง สงขลา สตูล สุราษฎร์ธานี มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างในภาคใต้ 45 โรงเรียน

จากรายละเอียดข้างต้นจึงสามารถนับกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศทั้ง 5 เขต/ภูมิภาค ได้จำนวนทั้งสิ้น 313 โรง

แหล่งข้อมูล

การเก็บข้อมูลในส่วนนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง คือ ผู้ที่มีตำแหน่งงานในการบริหารโรงเรียนกวดวิชา เช่น ผู้ที่ได้รับใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชา เจ้าของโรงเรียนกวดวิชา ครูใหญ่ หรือผู้จัดการโรงเรียนกวดวิชา จำนวน 1 คน ต่อ 1 โรงที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของโรงเรียนกวดวิชา ได้แก่ ครูผู้สอน ผู้ปกครอง และนักเรียนในโรงเรียนกวดวิชา สำหรับโรงเรียนกวดวิชาที่ใช้สื่อประสมหรือการจัดการสอนผ่านสื่ออาจเก็บข้อมูลจากครูผู้ช่วยสอน หรือครูที่ปรึกษาประจำโรงเรียนกวดวิชาแห่งนั้น จำนวนละ 1 คน ต่อ 1 โรงเป็นผู้ให้ข้อมูลแทนบุคคลที่กล่าวไว้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การในส่วนนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนกวดวิชา และสภาพที่พึงประสงค์ในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากกรอบแนวคิดในการวิจัยและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือทั้งฉบับด้านความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) เพื่อให้เครื่องมือวิจัยสามารถวัดเนื้อหาสาระได้อย่างครอบคลุม และเป็นตัวแทนของมวลเนื้อหาที่ต้องการอย่างครบถ้วน โดยวิธีการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาจะทำโดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความครอบคลุมเนื้อหาของคำถามที่ใช้วัดสิ่งสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (วรณี แกมเกตุ, 2551: 225) และตรวจสอบความเที่ยงหรือค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวิจัยเพื่อให้ผลการวัดที่คงที่หรือคงเส้นคงวา โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient: α) กำหนดค่าความเที่ยงของแบบสอบถามในหมวดต่างๆ ของแบบสอบถามให้มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.8 (วรณี แกมเกตุ, 2551: 233) แบบสอบถามจะครอบคลุมเนื้อเกี่ยวกับการบริหารทั้ง 7 ด้าน ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามข้อมูลพื้นฐาน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยสอบถามในประเด็นทั่วไป โดยแบ่งออกเป็นกลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรในโรงเรียนกวดวิชา คือ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ และ 2. กลุ่มผู้ตอบที่เป็นผู้ที่มาใช้บริการและผู้ที่มาติดต่อกับโรงเรียนกวดวิชา คือ นักเรียน และผู้ปกครอง โดยเก็บข้อมูลทั่วไป ได้แก่ 1. เพศ 2. อายุ 3. ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน 4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5. ระดับการศึกษา 6. ระดับการศึกษาที่เปิดสอน 7. กลุ่มสาระวิชาที่เปิดสอน 8. รูปแบบของการจัดการเรียนการสอน สำหรับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรในโรงเรียนกวดวิชา (ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่) และสอบถามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ 1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. รายได้เฉลี่ย 5. จำนวนพี่น้อง/บุตรหลานในครอบครัวที่เรียนกวดวิชา 6. ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยสำหรับการเรียนกวดวิชา 7. ระยะเวลาที่เรียนกวดวิชา 7. กลุ่มสาระวิชาที่เรียน/ที่ส่งบุตรหลานเรียน 8. รูปแบบของการจัดการเรียนการสอนที่เลือกใช้บริการ สำหรับสอบถามผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นนักเรียนและผู้ปกครอง

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 7 ด้าน

โดยใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งทุกข้อจะแบ่งให้ตอบเป็น 2 สภาพ ได้แก่ สภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยใช้เกณฑ์พิจารณาคำตอบที่ให้ ดังนี้

5 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีระดับการปฏิบัติมากที่สุด/มีสภาพอันพึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียนมากที่สุด

4 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีระดับการปฏิบัติมาก/มีสภาพอันพึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียนมาก

3 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีระดับการปฏิบัติปานกลาง/มีสภาพอันพึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียนปานกลาง

2 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีระดับการปฏิบัติน้อย/มีสภาพอันพึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียนน้อย

1 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด/มีสภาพอันพึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียนน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะด้วยการใช้คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามข้างต้นจะใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติสำเร็จรูป โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าความต้องการจำเป็น ด้วยวิธี Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550: 277-282) นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยทั้ง 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50–5.00 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ/มีสภาพพึงประสงค์ในขนาดระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50–4.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ/มีสภาพพึงประสงค์ในขนาดระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50–3.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ/มีสภาพพึงประสงค์ในขนาดระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50–2.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ/มีสภาพพึงประสงค์ในขนาดระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.49 หมายถึง สภาพปัจจุบันมีการปฏิบัติ/มีสภาพพึงประสงค์ในขนาดระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือ

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือวิจัยเพื่อศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 และ 2 อธิบายได้ตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโรงเรียนกวดวิชา และแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ผู้วิจัยได้รวบรวมและสังเคราะห์ไว้แล้วในเบื้องต้น อันประกอบด้วยการบริหารงานโรงเรียนกวดวิชา 7 ด้าน และประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม 6 ด้าน

ขั้นที่ 2 กำหนดโครงสร้างเชิงเนื้อหาที่เกี่ยวข้องโยงกับกรอบแนวคิดทั้ง 2 กรอบในขั้นที่ 1 และสร้างข้อคำถามที่เป็นไปได้ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาโดยใช้การบริหารงานโรงเรียนกวดวิชา 7 ด้านเป็นเกณฑ์ในการจัดหมวดหมู่คำถาม จากนั้นนำคำถามทั้งหมดที่ผู้วิจัยสร้างไว้มาทบทวนอีกครั้ง โดยจัดเรียงคำถามที่มีข้อคำถามคล้ายกันให้เหลือเพียงแค่ 1 คำถาม และแยกคำถามที่มีประเด็นแตกต่างกันออกเป็น 2 ข้อคำถาม ในเบื้องต้นผู้วิจัยสร้างคำถามไว้ 155 ข้อ

ขั้นที่ 3 นำข้อคำถามทั้ง 155 ข้อไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และที่ปรึกษา ร่วมเพื่อขอคำแนะนำเกี่ยวกับการเรียบเรียงข้อคำถามให้เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาได้ ทบทวน และเรียบเรียงทั้งสิ้น 7 ครั้ง จึงได้ข้อคำถามทั้งสิ้น 70 ข้อ จากนั้นจึงนำสร้างแบบสอบถาม 2 ชุดบนพื้นฐานของประเด็นข้อคำถามทั้ง 70 ข้อ และแยกแบบสอบถามออกเป็น 2 ชุด โดยชุดแรก มีทั้งสิ้น 70 ข้อ ใช้สอบถามผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนกวดวิชาในโรงเรียนกวดวิชา ส่วน คำถามชุดที่สองมีทั้งสิ้น 57 ข้อ ใช้สอบถามผู้เรียน และผู้ปกครองที่มาใช้บริการ โรงเรียนกวดวิชา ทั้งนี้โครงสร้างของเนื้อหาในแบบสอบถามมีการกระจายน้ำหนักตามสัดส่วนต่อไปนี้

ตารางที่ 15 สัดส่วนโครงสร้างเนื้อหาในแบบสอบถาม

การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อสังคม	จำนวนข้อคำถาม		น้ำหนักความสำคัญ	
	ชุดที่ 1	ชุดที่ 2	ชุดที่ 1	ชุดที่ 2
1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียน การสอน	11	11	15.7%	19.3%
2. ด้านการจัดการอาคารสถานที่และ สิ่งแวดล้อม	9	9	12.9%	15.8%
3. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	9	9	12.9%	15.8%
4. ด้านการสื่อสาร และส่งเสริมการตลาด	8	7	11.4%	12.3%
5. ด้านธุรการและการบริหารทั่วไป	8	4	11.4%	7%
6. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	17	9	24.3%	15.8%
7. ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคม ภายนอก	8	8	11.4%	14%
รวม	70 ข้อ	57 ข้อ	100%	100%

ชุดที่ 1 หมายถึง แบบสอบถามที่ใช้สอบถามผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนกวดวิชา

ชุดที่ 2 หมายถึง แบบสอบถามที่ใช้สอบถามผู้เรียน และผู้ปกครองที่มาใช้บริการ โรงเรียนกวดวิชา

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามทั้ง 2 ชุดที่ปรับปรุงแล้วเสนอแก่ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหา ความเหมาะสมของปริมาณข้อคำถาม ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับวัตถุประสงค์ของข้อคำถาม (Item Objective Congruence: IOC) และ ตรวจสอบความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ รูปแบบการพิมพ์ โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่ปฏิบัติงานทางด้านครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์
2. เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการวิจัยทางการบริหารการศึกษา/ทางการบริหารธุรกิจ
3. เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในด้านการบริหารการศึกษา/ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร/ด้านการบริหารโรงเรียนกวดวิชา
4. เป็นผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือกำลังศึกษาระดับปริญญาเอกโดยอยู่ในขั้นตอนการทำวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบมาคัดเลือกข้อคำถามโดยตัดข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC น้อยกว่า 0.50 ออก และนำข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC มากกว่า 0.50 มาปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำไปใช้ในแบบสอบถาม (วรรณิ แกมเกตุ, 2551: 220-221)

ขั้นที่ 5.1 คัดเลือกข้อคำถามตามค่าดัชนี IOC ดัชนีแสดงผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 1 และ 2 ภาคผนวก ก

ขั้นที่ 5.2 ปรับข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้แบบสอบถามมีความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้านการใช้ภาษาที่ตรงประเด็น กระชับ และเข้าใจได้ง่ายมากขึ้น ซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 3 และ 4 ภาคผนวก ข

ผลจากการพิจารณาและปรับข้อคำถามตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสอบถามทั้ง 2 ชุดแล้ว ทำให้ได้แบบสอบถามแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมสำหรับผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่โรงเรียนกวดวิชา จำนวนทั้งสิ้น 67 ข้อ และสำหรับผู้เรียนและผู้ปกครองที่มาใช้บริการโรงเรียนกวดวิชา จำนวนทั้งสิ้น 53 ข้อ

การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยเพื่อใช้ในการศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณด้วยแบบสอบถาม ตามลำดับดังนี้

1. จัดทำแบบสอบถามชนิดแบบตอบสนองคู่ (Dual Response) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ผสมผสานแนวงานด้านการบริหารโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 7 ด้าน เข้ากับการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 6 ประเด็น
2. แบบสอบถามที่ได้มีทั้งที่เป็นคำถามปลายปิดและปลายเปิด แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดแรกสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนกวดวิชา ชุดที่สองสำหรับผู้ปกครอง และผู้เรียนที่มาใช้บริการโรงเรียนกวดวิชา
3. นำแบบสอบถามที่ได้เสนออาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และที่ปรึกษาร่วมโดยมีการตรวจและแก้ไขปรับปรุงทั้งหมด 10 ครั้งจึงได้แบบสอบถามที่เหมาะสมที่สุด
4. ส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) และนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะดังที่แสดงในขั้นตอนที่ 4 และ 5 ไว้แล้วข้างต้น
5. นำแบบสัมภาษณ์ส่งไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง (Pilot Test) จำนวน 30 โรงเรียน โดยและตรวจสอบความเที่ยงหรือค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวิจัยเพื่อให้ผลการวัดที่คงที่หรือคงเส้นคงวา โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราค (Cronbach's Alpha Coefficient: α) กำหนดค่าความเที่ยงของแบบสอบถามไว้ที่มากกว่าหรือเท่ากับ 0.8 ได้ค่าความเชื่อมั่นดังต่อไปนี้

ตารางที่ 16 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราค (Cronbach's Alpha Coefficient: α) ของแบบสอบถามสำหรับผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่

หมวดหมู่ของคำถามในแบบสอบถาม	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่คาดหวัง
ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน	0.810	0.827
ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม	0.892	0.847
ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	0.853	0.812
ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	0.818	0.855
ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป	0.812	0.823
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.883	0.909
ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก	0.873	0.887
ค่าเฉลี่ย	0.849	0.851

ตารางที่ 17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราค (Cronbach's Alpha Coefficient: α) ของแบบสอบถามสำหรับผู้ปกครองและผู้เรียน

หมวดหมู่ของคำถามในแบบสอบถาม	สภาพปัจจุบัน	สภาพที่คาดหวัง
ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน	0.810	0.827
ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม	0.892	0.847
ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	0.853	0.812
ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	0.818	0.855
ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป	0.812	0.823
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	0.883	0.909
ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก	0.873	0.887
ค่าเฉลี่ย	0.861	0.877

ขั้นที่ 6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการประเมินและปรับข้อคำถามจากผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นที่ 5 เรียบร้อยแล้วเสนอแก่อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและร่วม เพื่อเห็นชอบและนำไปจัดพิมพ์ ทำสำเนาเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลจริงต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3

เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

วิธีดำเนินการวิจัยวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3

ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางกลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 มาวิเคราะห์จัดทำเป็น SWOT Matrix ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันภายในและสภาพอันพึงประสงค์ของโรงเรียนกวดวิชาเกี่ยวกับจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และสภาพปัจจัยภายนอกเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity) ภาวะคุกคาม (Threat) ที่มีในการบริหารจัดการตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งจะให้เห็นแนวทางในการกำหนดร่างกลยุทธ์

จากนั้นผู้วิจัยจะใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indept Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจและประเมินร่างกลยุทธ์จำนวน 15 ท่าน โดยคัดเลือกจาก

ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหาร โรงเรียนกวดวิชาที่เป็นยอมรับ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิจากจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักสื่อสารมวลชนหรือสื่อสาธารณะสายการศึกษา เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์การส่งเสริมการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งผลการตรวจและประเมินร่างกลยุทธ์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้ ผู้วิจัยจะนำมารวบรวม และสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ที่กลั่นกรองมาจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ และมีแนวปฏิบัติอันสอดคล้องกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ในลำดับท้ายสุดผู้วิจัยจะส่งกลยุทธ์ที่ปรับปรุงจากร่างกลยุทธ์นี้กลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง เพื่อประเมิน ปรับปรุง และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมก่อนการนำเสนอกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

โดยทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจาก 4 ฝ่าย จำนวนทั้งหมด 15 ท่าน ดังเกณฑ์การคัดเลือกต่อไปนี้

1. ผู้บริหารด้านการบริหารงาน โรงเรียนกวดวิชา จำนวน 4 ท่าน
2. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร จำนวน 3 ท่าน
3. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา/ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จำนวน 4 ท่าน
4. ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
จำนวน 1 ท่าน
5. นักสื่อสารมวลชนหรือสื่อสาธารณะสายการศึกษา จำนวน 3 ท่าน

เกณฑ์กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชา

- 1) เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งในการบริหารงานโรงเรียนกวดวิชาอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 5 ปี ซึ่งจะเป็นภายในโรงเรียนเดิมหรือต่างโรงเรียนก็ได้
- 2) ปฏิบัติงานในโรงเรียนกวดวิชาที่มีการทำกิจกรรมอันเป็นประโยชน์แก่สังคมหรือให้บริการด้านวิชาการแก่สังคมภายนอกอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 3 ปี
- 3) เป็นที่ได้รับการยอมรับในแวดวงการศึกษา หรือในสังคมเป็นวงกว้าง เช่น ได้รับการเผยแพร่ทัศนคติแนวคิดเกี่ยวกับโรงเรียนกวดวิชาผ่านสื่อมวลชนในระดับประเทศ หรือให้บทสัมภาษณ์ผ่านหนังสือ นิตยสารที่มีการตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับประเทศ หรือผ่านช่องทางสื่อมวลชนประเภทอื่นๆ

เกณฑ์กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

- 1) เป็นผู้ที่มีดำรงตำแหน่งในการบริหารงานตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในองค์กรหรือหน่วยงานของภาครัฐหรือเอกชนอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 5 ปี
- 2) หรือมีผลงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเป็นที่ประจักษ์แก่แวดวงธุรกิจ หรือการศึกษา หรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร เช่น มีผลงานที่ได้รับการเผยแพร่ผ่านสื่อมวลชนหรือสื่อสาธารณะสื่อใดสื่อหนึ่ง มีผลงานที่ได้รับการยอมรับให้เผยแพร่ความรู้แก่หน่วยงานหรือองค์กร หรือมีผลงานทางวิชาการที่มีการเผยแพร่ในระดับชาติหรือนานาชาติ

เกณฑ์กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

- 1) เป็นผู้ดูแลด้านนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานอกระบบของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

เกณฑ์กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักสื่อสารมวลชนหรือสื่อสาธารณะสายการศึกษา

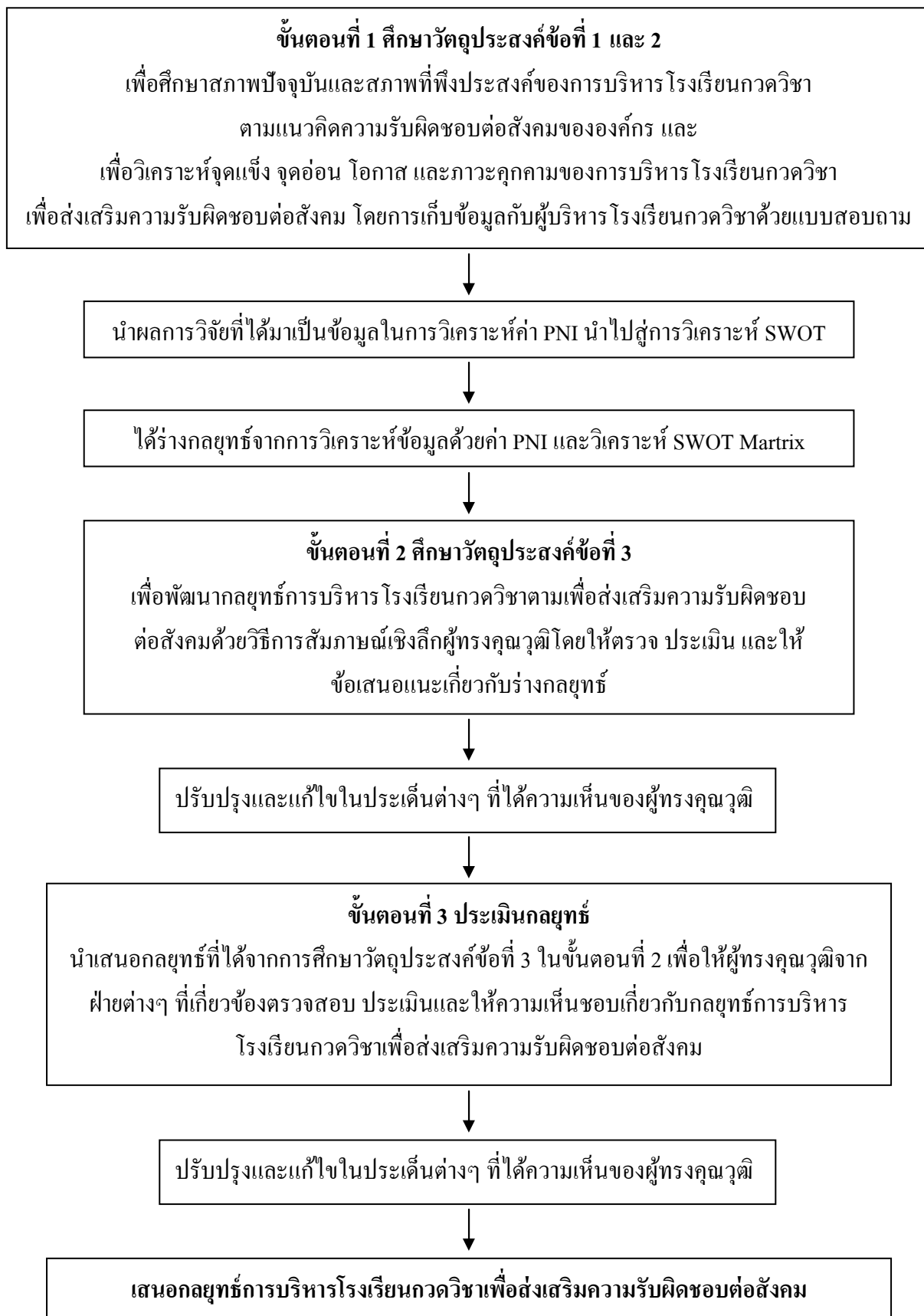
- 1) เป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการสร้างสรรค์งานเพื่อสื่อสารผ่านสื่อมวลชนหรือสื่อสาธารณะเกี่ยวกับงานด้านการศึกษา
- 2) มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 5 ปีหรือมีผลงานที่เผยแพร่สู่สาธารณชนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และเป็นสื่อที่ไม่ได้เกิดจากการสนับสนุนจากโรงเรียนกวดวิชาแห่งใดแห่งหนึ่งโดยเฉพาะ หรือจัดทำเพื่อใช้ในการส่งเสริมการตลาดของตัวบุคคลหรือโรงเรียนกวดวิชาแห่งใดแห่งหนึ่งโดยเฉพาะเป็นสื่อที่ได้รับการยอมรับและเผยแพร่ในวงกว้าง เช่น ผลงานที่เผยแพร่ผ่านสื่อที่ได้รับความนิยมจากมวลชน ผลงานมีวางจำหน่ายในศูนย์หนังสือหรือร้านหนังสือต่างๆ ทั่วประเทศ หรือผลงานได้เผยแพร่ในห้องสมุดหรือสำนักบรรณาสารของหน่วยงานรัฐบาล โรงเรียน หรือมหาวิทยาลัยต่างๆ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ซึ่งเป็นการศึกษาที่เน้นหนักด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ไปกับการใช้ค่าสถิติร้อยละในการให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและให้เสนอแนะกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมือเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 คือ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structure Interview) ที่ออกแบบขึ้นเพื่อใช้ประกอบการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินกลยุทธ์ร่างที่ 1 และ 2 ก่อนจะนำเสนอเป็นกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

ตารางที่ 18 แสดงระเบียบวิธีการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย	สิ่งที่ต้องการศึกษา	ผู้ให้ข้อมูล	เครื่องมือในการเก็บข้อมูล	การวิเคราะห์ข้อมูล	การนำข้อมูลไปใช้
1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร วิทยาลัยการศึกษาด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	ระดับของการปฏิบัติในสภาพปัจจุบัน และระดับที่สภาพอันพึงประสงค์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน	1. ผู้บริหาร วิทยาลัยการศึกษาด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 2. ครูผู้สอนในวิทยาลัยการศึกษาด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 3. ผู้ปกครองนักเรียนที่เรียนภาควิชา 4. นักเรียนในวิทยาลัยการศึกษาด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	แบบสอบถามโดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งทุกข้อจะแบ่งให้ตอบเป็น 2 สภาวะ	การวิเคราะห์ด้วยดัชนีลำดับความสำคัญจำเป็นด้วยวิธี Modified Priority Needs Index: PNI _{Modified}	ใช้ในการจัดเรียงลำดับความสำคัญจำเป็นของข้อมูลในงานบริหารแต่ละด้านและลำดับความสำคัญจำเป็นในภาพรวมของข้อมูลทั้งหมด 7 ด้าน
2. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหาร วิทยาลัยการศึกษาด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	กลยุทธ์การส่งเสริมการบริหาร วิทยาลัยการศึกษาด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหาร วิทยาลัยการศึกษาด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 3. ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 4. ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักสื่อสารมวลชนหรือสื่อสาธารณะสายการศึกษา	แบบสัมภาษณ์ และประเด็นกวดยุทธ์การบริหาร วิทยาลัยการศึกษาด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ออกการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารด้านและการปรับปรุงกลยุทธ์ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุปผลการวิจัย และนำเสนอกลยุทธ์การส่งเสริมการบริหาร วิทยาลัยการศึกษาด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหาร วิทยาลัยการศึกษาด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	กลยุทธ์การส่งเสริมการบริหาร วิทยาลัยการศึกษาด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร และตรวจสอบกลยุทธ์	1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหาร วิทยาลัยการศึกษาด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร 3. ผู้ทรงคุณวุฒิจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 4. ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักสื่อสารมวลชนหรือสื่อสาธารณะสายการศึกษา	แบบสัมภาษณ์ และประเด็นกวดยุทธ์การบริหาร วิทยาลัยการศึกษาด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร	วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ออกการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารด้านและการปรับปรุงกลยุทธ์ตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	สรุปผลการวิจัย และนำเสนอกลยุทธ์การส่งเสริมการบริหาร วิทยาลัยการศึกษาด้านแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร



แผนภาพที่ 15 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (2) เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม และ (3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

ตอนที่ 3 การสรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อนำไปสู่การกำหนดร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

ตอนที่ 4 การร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

ตอนที่ 5 การประเมินร่างกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

ตอนที่ 6 ผลการปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ได้แก่

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่

1.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหาร โรงเรียน กวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยกลุ่มเรียนและผู้ปกครอง

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนกวดวิชาที่ขึ้นทะเบียนกับ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 313 โรงเรียน โรงเรียนละจำนวน 5 ฉบับ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 ฉบับ ครู/ผู้ช่วยสอน จำนวน 1 ฉบับ เจ้าหน้าที่ จำนวน 1 ฉบับ นักเรียน 1 ฉบับ และผู้ปกครอง 1 ฉบับ ผู้วิจัยได้แบบสอบถามคืนกลับมา จำนวน 252 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 80.5 ของจำนวนโรงเรียนที่ส่งแบบสอบถามทั้งหมด เมื่อพิจารณาเป็นรายพื้นที่พบว่ากรุงเทพมหานครมีอัตราการตอบกลับสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 81.6 (จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 76 โรงเรียน) รองลงมาได้แก่ ภาคกลาง คิดเป็นร้อยละ 80.9 (จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 89 โรงเรียน) ตามด้วยภาคเหนือกับภาคใต้ ที่มีอัตราการตอบกลับ เท่ากัน คือ ร้อยละ 80.0 (จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 50 โรงเรียน กับ 45 โรงเรียนตามลำดับ) ในขณะที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีอัตราการตอบกลับน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 79.2 (จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 53 โรงเรียน) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม นำเสนอ ในรูปแบบตารางประกอบความเรียง ดังตารางที่ 23 –25

ตารางที่ 19 ความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของกลุ่ม ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่โรงเรียน

(n = 1,165)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	429	36.8
1.2 หญิง	736	63.2
รวม	1,165	100
2. อายุ		
2.1 20 ปีหรือต่ำกว่า	33	2.8
2.2 21 – 30 ปี	311	26.7
2.3 31 – 40 ปี	425	36.5
2.4 41 – 50 ปี	163	14.0

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
2.5 51 – 60 ปี	117	10.0
2.6 61 ปีขึ้นไป	116	10.0
รวม	1,165	100
3. ตำแหน่ง		
3.1 เจ้าหน้าที่	399	34.2
3.2 ครู/ผู้ช่วยสอน	386	33.1
3.3 ผู้อำนวยการ โรงเรียน	179	15.4
3.4 ผู้จัดการ โรงเรียน	160	13.7
3.5 รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียน	32	2.7
3.6 รอง/ผู้ช่วยผู้จัดการ โรงเรียน	9	0.8
รวม	1,165	100
4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียน		
4.1 ต่ำกว่า 5 ปี	529	45.4
4.1 5 - 10 ปี	266	22.8
4.1 11 - 15 ปี	177	15.2
4.1 มากกว่า 15 ปี	193	16.6
รวม	1,165	100
5. ระดับศึกษาสูงสุดในระดับ		
5.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	109	9.4
5.2 ปริญญาตรี	760	65.2
5.3 ปริญญาโท	283	24.3
5.4 ปริญญาเอก	13	1.1
รวม	1,165	100
6. ระดับเนื้อหาที่เปิดสอน		
6.1 ปฐมวัย	174	14.9
6.2 ประถมศึกษา	709	60.9

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
6.3 มัธยมศึกษา	1152	98.9
6.4 อุดมศึกษา	191	16.4
รวม	1,165	100
7. กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เปิดสอน		
7.1 ภาษาอังกฤษ	822	70.6
7.2 วิทยาศาสตร์	814	69.9
7.3 คณิตศาสตร์	754	64.7
7.4 ภาษาไทย	665	57.1
7.5 สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	596	51.2
7.6 ศิลปะ	56	4.8
7.7 การงานอาชีพและเทคโนโลยี	31	2.7
7.8 สุขศึกษาและพลศึกษา	30	2.6
รวม	1,165	100
8. รูปแบบการจัดการเรียนการสอน		
8.1 สอนสด และสอนผ่านสื่อบันทึกการสอน	585	50.2
8.2 สอนสดเท่านั้น	562	48.2
8.3 สอนผ่านสื่อบันทึกการสอน หรือถ่ายทอดสด การสอนจากสาขาเรียนอื่น	18	1.5
รวม	1,165	100

จากตารางที่ 19 พบว่า กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่โรงเรียน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 63.2) มีอายุ 31-40 ปี (ร้อยละ 36.5) รองลงมาอายุ 21-30 ปี (ร้อยละ 26.7) มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่มากที่สุด (ร้อยละ 34.2) รองลงมาได้แก่ตำแหน่ง ครู / ผู้ช่วยสอน (ร้อยละ 33.1) ซึ่งมึระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ที่โรงเรียนกว่ววิชาต่ำกว่า 5 ปี (ร้อยละ 45.4) มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 65.2) สำหรับข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนกว่ววิชานั้น พบว่า โรงเรียนกว่ววิชาเปิดสอนเนื้อหาในระดับมัธยมศึกษามากที่สุด (ร้อยละ 98.9) รองลงมาได้แก่ เนื้อหา ระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 60.9) โดยกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เปิดสอน คือ ภาษาอังกฤษ (ร้อยละ

70.6) รองลงมาได้แก่ วิทยาศาสตร์ (ร้อยละ 69.9) คณิตศาสตร์ (ร้อยละ 64.7) ภาษาไทย (ร้อยละ 57.1) และสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม (ร้อยละ 51.2) ตามลำดับ ทั้งนี้มีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบสอนสด และสอนผ่านสื่อบันทึกการสอนมากที่สุด (ร้อยละ 50.2) รองลงมาได้แก่ การสอนสดเท่านั้น (ร้อยละ 48.2) และสอนผ่านสื่อบันทึกการสอน หรือถ่ายทอดสดการสอนจากสาขาเรียนอื่น (ร้อยละ 1.5) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ปกครอง

(n = 390)			
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ	
1. เพศ			
1.1 ชาย	99	25.4	
1.2 หญิง	291	74.6	
รวม	390	100	
2. อายุ			
2.1 31 - 40 ปี	85	21.7	
2.2 41 - 50 ปี	49	12.6	
2.3 51 - 60 ปี	180	46.2	
2.4 61 ปีขึ้นไป	76	19.5	
รวม	390	100	
3. ระดับการศึกษาสูงสุด			
3.1 ประถมศึกษา	0	0.0	
3.2 มัธยมศึกษาตอนต้น	0	0.0	
3.3 มัธยมศึกษาตอนปลาย	0	0.0	
3.4 อาชีวศึกษา (ปวช/ปวส)	40	10.3	
3.5ปริญญาตรี	283	72.6	
3.6 ปริญญาโท / ปริญญาเอก	67	17.2	
3.7 อื่น ๆ	0	0.0	
รวม	390	100	

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
4.1 100,000 บาท หรือต่ำกว่า	62	15.9
4.2 100,001 - 200,000 บาท	93	23.8
4.3 200,001 - 300,000 บาท	56	14.4
4.4 300,001 - 400,000 บาท	42	10.8
4.5 400,001 - 500,000 บาท	68	17.4
4.6 มากกว่า 500,000 บาท	69	17.7
รวม	390	100
5. จำนวนบุตรหลานที่เรียนกวดวิชา		
5.1 1 คน	193	49.5
5.2 2 คน	197	50.5
5.3 3 คน	0	0.0
5.4 4 คน	0	0.0
5.5 5 คน	0	0.0
5.6 6 คนหรือมากกว่า	0	0.0
รวม	390	100
6. ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยที่ส่งบุตรหลานเรียนกวดวิชา 1 คน/ปี		
6.1 2,000 บาท หรือต่ำกว่า	11	2.8
6.2 2,001 - 4,000 บาท	40	10.3
6.3 4,001 - 6,000 บาท	38	9.7
6.4 6,001 - 8,000 บาท	69	17.7
6.5 8,001 - 10,000 บาท	32	8.2
6.6 มากกว่า 10,000 บาท	200	51.3
รวม	390	100
7. ระยะเวลาที่ส่งบุตรหลานเรียนกวดวิชา		
7.1 1 ปี หรือต่ำกว่า	58	14.9

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
7.1 2 ปี	97	24.9
7.1 3 ปี	97	24.9
7.1 4 ปี	35	9.0
7.1 5 ปี หรือมากกว่า	103	26.4
รวม	390	100
8. กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เลือกเรียน		
8.1 ภาษาอังกฤษ	346	88.7
8.2 คณิตศาสตร์	299	76.7
8.3 วิทยาศาสตร์	256	65.6
8.4 ภาษาไทย	105	26.9
8.5 สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	45	11.5
8.6 ศิลปะ	31	7.9
8.7 สุขศึกษาและพลศึกษา	1	0.3
8.8 การงานอาชีพและเทคโนโลยี	1	0.3
รวม	390	100
9. รูปแบบการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนกวดวิชาที่บุตรหลานท่านเลือกเรียน		
9.1 สอนสด และสอนผ่านสื่อบันทึกการสอน	192	49.2
9.2 สอนสดเท่านั้น	172	44.1
9.3 สอนผ่านสื่อบันทึกการสอน หรือถ่ายทอดสดการสอนจากสาขาเรียนอื่น	26	6.7
รวม	390	100

จากตารางที่ 20 กลุ่มผู้ปกครองส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 74.6) อายุ 51-60 ปี (ร้อยละ 46.2) มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด (ร้อยละ 72.6) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 100,001 - 200,000 บาท (ร้อยละ 23.8) สำหรับด้านการส่งบุตรหลานเรียนกวดวิชา พบว่าปัจจุบันผู้ปกครองส่งบุตรหลานเรียนโรงเรียนกวดวิชาจำนวน 2 คน (ร้อยละ 50.5) โดยมีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อ 1 คน / ปี มากกว่า 10,000 บาท (ร้อยละ 51.3) ซึ่งส่งบุตรหลานเรียนกวดวิชามาเป็น

ระยะเวลา 5 ปีหรือมากกว่า (ร้อยละ 26.4) ทั้งนี้ กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่บุตรหลานเลือกเรียนมากที่สุด คือ ภาษาต่างประเทศ (ร้อยละ 88.7) รองลงมาได้แก่ คณิตศาสตร์ (ร้อยละ 76.7) วิทยาศาสตร์ (ร้อยละ 65.6) และภาษาไทย (ร้อยละ 26.9) ตามลำดับ โดยเลือกเรียนโรงเรียนกวดวิชาที่มีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบสอนสด และสอนผ่านสื่อบันทึกการสอน (ร้อยละ 49.2) รองลงมาได้แก่ สอนสดเท่านั้น (ร้อยละ 44.1) ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ความถี่ และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มนักเรียน

(n = 398)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	92	23.1
1.2 หญิง	306	76.9
รวม	398	100
2. อายุ		
2.1 11-15 ปี	18	4.5
2.2 16-20 ปี	380	95.5
รวม	398	100
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
3.1 ประถมศึกษา	5	1.3
3.2 มัธยมศึกษาตอนต้น	123	30.9
3.3 มัธยมศึกษาตอนปลาย	270	67.8
รวม	398	100
4. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
4.1 2,000 บาท หรือต่ำกว่า	87	21.9
4.2 2,001 - 3,000 บาท	16	4.0
4.3 3,001 - 4,000 บาท	66	16.6
4.4 4,001 - 5,000 บาท	53	13.3
4.5 5,001 - 6,000 บาท	1	0.3

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
4.6 มากกว่า 6,001 บาท	175	44.0
รวม	398	100
5. จำนวนพี่น้องที่เรียนกวดวิชา		
5.1 1 คน	193	48.5
5.2 2 คน	176	44.2
5.3 3 คน	24	6.0
5.4 4 คน	1	0.3
5.5 5 คน หรือมากกว่า	4	1.0
รวม	398	100
6. ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยที่ใช้เรียนกวดวิชาต่อปี		
6.1 2,000 บาท หรือต่ำกว่า	19	4.8
6.2 2,001 – 4,000 บาท	29	7.3
6.3 4,001 – 6,000 บาท	78	19.6
6.4 6,001 – 8,000 บาท	5	1.3
6.5 8,001 – 10,000 บาท	49	12.3
6.6 มากกว่า 10,000 บาท	218	54.8
รวม	398	100
7. ระยะเวลาที่เรียนกวดวิชา		
7.1 1 ปี หรือต่ำกว่า	120	30.2
7.1 2 ปี	130	32.7
7.1 3 ปี	74	18.6
7.1 4 ปี	42	10.6
7.1 5 ปี หรือมากกว่า	32	8.0
รวม	398	100
8. กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เลือกเรียน		
8.1 ภาษาอังกฤษ	305	76.6

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
8.2 คณิตศาสตร์	266	66.8
8.3 วิทยาศาสตร์	266	66.8
8.4 ภาษาไทย	59	14.8
8.5 สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	58	14.6
8.6 ศิลปะ	31	7.8
8.7 สุขศึกษาและพลศึกษา	1	0.3
8.8 การงานอาชีพและเทคโนโลยี	1	0.3
รวม	398	100
9. รูปแบบการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนกวดวิชาที่เลือกเรียน		
9.1 สอนสดเท่านั้น	69	17.3
9.2 สอนผ่านสื่อบันทึกการสอน หรือถ่ายทอดสดการสอนจากสาขาเรียนอื่น	104	26.1
9.3 สอนสด และสอนผ่านสื่อบันทึกการสอน	225	56.5
รวม	398	100

จากตารางที่ 21 กลุ่มนักเรียนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 76.9) อายุ 16-20 ปี (ร้อยละ 95.5) มีการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / อาชีวศึกษา (ปวช/ปวส)มากที่สุด (ร้อยละ 67.8) มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง มากกว่า 6,001 บาท (ร้อยละ 44.0) และมีพี่น้องที่เรียนกวดวิชาอยู่ในปัจจุบันอีก 1 คน (ร้อยละ 48.5) รองลงมาได้แก่ 2 คน (ร้อยละ 44.2) สำหรับด้านการเรียนกวดวิชา พบว่า มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อปี มากกว่า 10,000 บาท (ร้อยละ 54.8) ซึ่งเรียนกวดวิชามาเป็นระยะเวลา 2 ปี (ร้อยละ 32.7) ทั้งนี้ กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เลือกเรียนมากที่สุด คือ ภาษาต่างประเทศ (ร้อยละ 76.6) รองลงมาได้แก่ คณิตศาสตร์ (ร้อยละ 66.8) วิทยาศาสตร์ (ร้อยละ 66.8) ตามลำดับ โดยเลือกเรียนโรงเรียนกวดวิชาที่มีรูปแบบการจัดการเรียนการสอนแบบสอนสด และสอนผ่านสื่อบันทึกการสอน (ร้อยละ 56.5) รองลงมาได้แก่ สอนผ่านสื่อบันทึกการสอน หรือถ่ายทอดสดการสอนจากสาขาเรียนอื่น (ร้อยละ 26.1) ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวค วิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่นั้นจะ แบ่งเป็น 7 ด้าน คือ

- 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน จำนวน 11 ข้อ
- 2) ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม จำนวน 9 ข้อ
- 3) ด้านการบริหารกิจการนักเรียน จำนวน 9 ข้อ
- 4) ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด จำนวน 8 ข้อ
- 5) ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป จำนวน 8 ข้อ
- 6) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 16 ข้อ
- 7) ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก จำนวน 6 ข้อ

ในขณะที่กลุ่มนักเรียน และผู้ปกครองจะทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวควิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรทั้ง 7 ด้านเช่นเดียวกัน แต่จะมีปัจจัยย่อยที่แตกต่างกับกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ คือ

- 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน จำนวน 11 ข้อ
- 2) ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม จำนวน 9 ข้อ
- 3) ด้านการบริหารกิจการนักเรียน จำนวน 9 ข้อ
- 4) ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด จำนวน 7 ข้อ
- 5) ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป จำนวน 4 ข้อ
- 6) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 7 ข้อ
- 7) ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก จำนวน 6 ข้อ

โดยแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ โรงเรียนกวควิชาที่ ขึ้นทะเบียนกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน วิเคราะห์ข้อมูลโดยแยกออกเป็น กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ กับกลุ่มนักเรียน และผู้ปกครอง โดยกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ มีจำนวน 1,165 คน ในขณะที่กลุ่มนักเรียน และผู้ปกครองมีจำนวน 788 คน ผลวิเคราะห์ข้อมูลดัง ตารางที่ 22-35

1.2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวควิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และ
เจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของ
องค์กร ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน

ด้านพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
1. มีการใช้ข้อมูลและประเด็นปัจจุบัน เกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม มา ปรับปรุงหลักสูตรและการสอนเพื่อให้ ผู้เรียนเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	3.82 (1.07)	มาก	4.36 (0.82)	มาก	0.14	2
2. สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนัก เกี่ยวกับสุขภาพ และความปลอดภัยใน การดำเนินชีวิต	3.83 (0.99)	มาก	4.21 (0.79)	มาก	0.10	5
3. สอดแทรกเนื้อหาหลักคำสอนทางศาสนา และวัฒนธรรมอันดีให้ผู้เรียนนำมา ปรับใช้ในชีวิตประจำวัน	3.86 (1.01)	มาก	4.32 (0.78)	มาก	0.12	3
4. สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักต่อ การเคารพความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ชนชั้น และสิทธิทางสังคม	3.80 (1.03)	มาก	4.23 (0.84)	มาก	0.11	4
5. การใช้พัฒนาสื่อหรือวัสดุการสอน ได้ ตระหนักถึงลิขสิทธิ์ที่ได้รับอนุญาตจาก เจ้าของ หรืออ้างอิงแหล่งที่มาไว้ชัดเจน ตามหลักวิชาการ	4.04 (0.93)	มาก	4.48 (0.67)	มาก	0.11	4
6. การประกาศผลสอบหรือรายงานผลการ เรียน ได้ยึดหลักความเป็นส่วนตัว หรือ ขออนุญาตผู้เรียนก่อน	3.65 (1.14)	มาก	4.17 (0.97)	มาก	0.14	2
7. มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ คิวรี่ โหลด เอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการ สอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนาวัตกรรมการสอน เช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือน จริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร ค่าใช้จ่าย หรือการเดินทาง	3.47 (1.07)	มาก	4.37 (0.95)	มาก	0.26	1

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ด้านพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
8. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ในกรณีมีเหตุสุดวิสัยด้วยเงื่อนไขที่เหมาะสม	4.13 (1.07)	มาก	4.38 (0.89)	มาก	0.06	8
9. จัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน	4.20 (0.80)	มาก	4.48 (0.73)	มาก	0.07	7
10. มีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับโรงเรียนและผู้ปกครอง	4.10 (0.91)	มาก	4.42 (0.69)	มาก	0.08	6
11. แจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง	4.39 (0.79)	มาก	4.60 (0.62)	มากที่สุด	0.05	9
ค่าเฉลี่ย	3.94 (0.59)	มาก	4.36 (0.50)	มาก	0.11	

จากตารางที่ 22 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.94$, $S.D.=0.59$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การแจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.39$, $S.D.=0.79$) รองลงมาคือ การจัดการเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ย

($\bar{X}=4.20$, $S.D.=0.80$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ คาวนโหนดเอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมการสอน เช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร เป็นต้น ($\bar{X}=3.47$, $S.D.=1.07$)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.36$, $S.D.=0.50$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การแจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.60$, $S.D.=0.62$) รองลงมาคือ การจัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.48$, $S.D.=0.73$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การประกาศผลสอบหรือรายงานผลการเรียนได้ยึดหลักความเป็นส่วนตัว หรือขออนุญาตผู้เรียนก่อน ($\bar{X}=4.17$, $S.D.=0.97$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.11$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 4 ลำดับคือ

- ลำดับที่ 1 คือ มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ คาวนโหนดเอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมการสอนเช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร ($PNI_{Modified} = 0.26$)
- ลำดับที่ 2 คือ การประกาศผลสอบหรือรายงานผลการเรียนได้ยึดหลักความเป็นส่วนตัว หรือขออนุญาตผู้เรียนก่อน และมีการใช้ข้อมูลและประเด็นปัจจุบันเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อมมาปรับปรุงหลักสูตรและการสอนเพื่อให้ผู้เรียนทำทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ($PNI_{Modified} = 0.14$)
- ลำดับที่ 3 คือ การสอดแทรกเนื้อหาหลักคำสอนทางศาสนาและวัฒนธรรมอันดีเพื่อให้ผู้เรียนนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน ($PNI_{Modified} = 0.12$)
- ลำดับที่ 4 คือ การสอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักต่อการเคารพความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ชนชั้น และสิทธิทางสังคม และการใช้/พัฒนาสื่อหรือวัสดุการสอน ได้ตระหนักถึงลิขสิทธิ์ที่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของ หรืออ้างอิงแหล่งที่มาไว้ชัดเจนตามหลักวิชาการ ($PNI_{Modified} = 0.11$)

ตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
12. มีการตรวจสอบมาตรฐาน และบำรุงรักษาอาคารสถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง	4.34 (0.76)	มาก	4.67 (0.53)	มากที่สุด	0.08	6
13. จัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคาร อย่างมีระเบียบเป็นสัดส่วน	4.34 (0.71)	มาก	4.69 (0.52)	มากที่สุด	0.08	6
14. มีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขก บริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน	3.30 (1.44)	ปานกลาง	4.17 (1.13)	มาก	0.26	3
15. จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตรวจตราความเรียบร้อยพื้นที่ใช้สอยทุกครั้งหลังเลิกเรียนในแต่ละวิชา	4.00 (0.93)	มาก	4.45 (0.68)	มาก	0.11	5
16. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ	3.61 (0.72)	มาก	4.64 (0.56)	มากที่สุด	0.29	2
17. มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำ สะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ	3.47 (0.69)	มาก	4.51 (0.67)	มากที่สุด	0.30	1
18. ดูแลความสะอาดของระบบเครื่องปรับอากาศภายในโรงเรียนล้างทำความสะอาดหน้ากากรองฝุ่นทุกๆ เดือน และล้างเครื่องปรับอากาศโดยช่างผู้ชำนาญงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	3.72 (0.89)	มาก	4.55 (0.75)	มากที่สุด	0.22	4

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
19. ธรรมชาติให้เกิดมาตรการการใช้พลังงาน อย่างประหยัดและคุ้มค่า	4.08 (0.78)	มาก	4.52 (0.72)	มากที่สุด	0.11	5
20. มีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ	3.22 (1.19)	ปาน กลาง	4.04 (1.10)	มาก	0.26	3
ค่าเฉลี่ย	3.78 (0.43)	มาก	4.47 (0.49)	มาก	0.18	

จากตารางที่ 23 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.78$, S.D.=0.43) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีการตรวจสอบมาตรฐาน และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง และการจัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคาร อย่างมีระเบียบเป็นสัดส่วน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.76) และ ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.71) ตามลำดับ รองลงมาคือ การธรรมชาติให้เกิดมาตรการการใช้พลังงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.78) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ ($\bar{X}=3.47$, S.D.=0.69)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.47$, S.D.=0.49) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การจัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคาร อย่างมีระเบียบเป็นสัดส่วน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.69$, S.D.=0.52) รองลงมาคือ การมีการตรวจสอบมาตรฐาน และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.67$, S.D.=0.53) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ ($\bar{X}=4.04$, S.D.=1.10) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นด้านการจัดการอาคาร**

สถานที่และสิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 4 ลำดับคือ

- ลำดับที่ 1 คือ การมีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือเจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ ($PNI_{Modified} = 0.30$)
- ลำดับที่ 2 คือ การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ ($PNI_{Modified} = 0.29$)
- ลำดับที่ 3 คือ การมีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขก บริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน และการมีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ ($PNI_{Modified} = 0.26$)
- ลำดับที่ 4 คือ การดูแลความสะอาดของระบบเครื่องปรับอากาศภายในโรงเรียนล้างทำความสะอาดหน้ากากกรองฝุ่นทุกๆ เดือน และล้างเครื่องปรับอากาศโดยช่างผู้ชำนาญงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ($PNI_{Modified} = 0.22$)

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
21. มีการพัฒนาระบบการเก็บระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม	4.27 (0.78)	มาก	4.58 (0.65)	มากที่สุด	0.07	7
22. มีการพัฒนาระบบการประกาศชี้แจงผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน	3.97 (0.80)	มาก	4.57 (0.63)	มากที่สุด	0.15	3

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
23. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน	4.25 (0.85)	มาก	4.68 (0.55)	มากที่สุด	0.10	6
24. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน	3.41 (1.25)	ปานกลาง	3.91 (1.19)	มาก	0.15	3
25. มีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด	2.87 (1.35)	ปานกลาง	3.66 (1.33)	มาก	0.28	1
26. มีการพัฒนาช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน กับฝ่ายบริการข้อมูลในการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน ด้วยระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา	3.95 (0.84)	มาก	4.55 (0.66)	มาก	0.15	3
27. จัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จ ด้านการศึกษา วิชาชีพ หรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำเป็นประจำทุกปี	2.95 (1.37)	ปานกลาง	3.73 (1.29)	มาก	0.27	2
28. มีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	3.83 (0.90)	มาก	4.35 (0.72)	มาก	0.14	4

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
29. มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกอันดี สร้างพลังใจ และคุณธรรมจริยธรรม ให้แก่ผู้เรียน	3.60 (1.21)	มาก	4.07 (1.12)	มาก	0.13	5
ค่าเฉลี่ย	3.68 (0.63)	มาก	4.23 (0.58)	มาก	0.15	

จากตารางที่ 24 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการบริหารกิจการนักเรียน พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการบริหารกิจการนักเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.68$, S.D.=0.63) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีการพัฒนาระบบการเก็บระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.27$, S.D.=0.78) รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.85) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด ($\bar{X}=2.87$, S.D.= 1.35)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารกิจการนักเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.23$, S.D.=0.58) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.68$, S.D.=0.55) รองลงมาคือ การมีการพัฒนาระบบการเก็บระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.58$, S.D.=0.65) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด ($\bar{X}=3.66$, S.D.=1.33) ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นด้านการบริหารกิจการนักเรียน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.15$) เมื่อพิจารณาเป็น

รายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 3 ลำดับคือ

- ลำดับที่ 1 คือ การมีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด ($PNI_{Modified} = 0.28$)
- ลำดับที่ 2 คือ การจัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษา วิชาชีพ หรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำเป็นประจำทุกปี ($PNI_{Modified} = 0.27$)
- ลำดับที่ 3 คือ มีการพัฒนาระบบการประกาศชี้แจงผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน และมีการพัฒนาช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน กับฝ่ายบริการข้อมูลในการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน ด้วยระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา ($PNI_{Modified} = 0.15$)

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด

ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
30. ให้ข้อมูลที่ใช้ทำการตลาดที่ถูกต้องเป็นจริง ตรงกับสภาพปัจจุบัน ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้าน และไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกของโรงเรียน	4.10 (0.89)	มาก	4.53 (0.69)	มากที่สุด	0.11	5

ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
31. ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ	3.43 (1.11)	มาก	4.00 (0.98)	มาก	0.17	3
32. การให้ผู้เรียนเป็นตัวแทนบอกเล่าประสบการณ์ที่ได้รับจากโรงเรียนผ่านสื่อต่างๆ ทางโรงเรียนได้มีการสอบถามความสมัครใจของผู้เรียนก่อนสำหรับผู้เรียนที่อายุต่ำกว่า 18 ปี โรงเรียนได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ปกครองก่อนนำเสนอข้อมูล	3.61 (1.11)	มาก	4.13 (1.06)	มาก	0.14	4
33. กรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นสำคัญ นำเสนอทางเลือกที่มีความยืดหยุ่น ให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง	3.88 (1.07)	มาก	4.27 (0.94)	มาก	0.10	6
34. ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น โบตเรกกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน	4.14 (0.99)	มาก	4.44 (0.77)	มาก	0.07	7
35. มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน	3.35 (0.93)	มาก	4.15 (0.98)	มาก	0.24	2
36. มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน	3.35 (0.93)	มาก	4.15 (0.98)	มาก	0.24	2

ตารางที่ 25 (ต่อ)

ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
37. มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่ แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน	3.35 (0.93)	มาก	4.15 (0.98)	มาก	0.24	2
38. เปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟัง ข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำ ติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจง แนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือ แก้ไขปัญหาคือไป	3.32 (0.89)	มาก	4.24 (0.98)	มาก	0.28	1
39. เลือกเป็นพันธมิตรกับองค์กรที่ไม่สร้าง ปัญหาแก่สังคม เป็นองค์กรที่มี จุดมุ่งหมายเพื่อมอบประโยชน์แก่ สมาชิกภายในและสังคมภายนอก องค์กร	3.89 (1.18)	มาก	4.29 (1.01)	มาก	0.10	6
ค่าเฉลี่ย	3.71 (0.67)	มาก	4.26 (0.63)	มาก	0.15	

จากตารางที่ 25 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่
ในการบริหาร โรงเรียนกวาดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการสื่อสาร
และส่งเสริมการตลาด พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X}=3.71$, S.D.=0.67) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทาง
การตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ใบแทรกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อ
ออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.14$,
S.D.=0.99) รองลงมาคือ การให้ข้อมูลที่ใช่ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้
รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้านและไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกของโรงเรียน มี
ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.10$, S.D.=0.89) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟัง
ข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะและมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่
การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคือไป ($\bar{X}=3.32$, S.D.= 0.89)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.26$, $S.D.=0.63$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การให้ข้อมูลที่ใช้ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้านและไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.53$, $S.D.=0.69$) รองลงมาคือ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ใบแทรกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.44$, $S.D.=0.77$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ ($\bar{X}=4.00$, $S.D.=0.98$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 3 ลำดับคือ

- ลำดับที่ 1 คือ การเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคือไป ($PNI_{Modified} = 0.28$)
- ลำดับที่ 2 คือ มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน ($PNI_{Modified} = 0.24$)
- ลำดับที่ 3 คือ ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ ($PNI_{Modified} = 0.17$)

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป

ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
40. ประกาศรายชื่อ ผู้ติการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติ ของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่ สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย	3.89 (1.16)	มาก	4.30 (1.08)	มาก	0.10	4

ตารางที่ 26 (ต่อ)

ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
41. ในการจัดซื้อและใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ หากสินค้าและบริการดังกล่าวมีร้านค้าในท้องถิ่นให้บริการ ซึ่งมีราคา/คุณภาพที่เหมาะสม โรงเรียนจะเลือกใช้บริการจากร้านค้าหรือหน่วยงานภายในท้องถิ่นเป็นลำดับแรกก่อน	3.97 (0.91)	มาก	4.20 (0.98)	มาก	0.06	7
42. ใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น	4.17 (0.89)	มาก	4.51 (0.74)	มากที่สุด	0.08	6
43. เลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานระดับชาติหรือสากล มีความปลอดภัยแก่สุขภาพและสวัสดิภาพของบุคลากรและผู้เรียน	4.08 (0.81)	มาก	4.55 (0.65)	มากที่สุด	0.11	3
44. บริหารกระแสเงินภายในโรงเรียนด้วยความระมัดระวัง ใช้จ่ายด้วยความพอเพียง เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางการเงินที่จะมีต่อโรงเรียนเอง หรือต่อคู่ค้า/หน่วยงานอื่นในสังคม	4.24 (0.79)	มาก	4.62 (0.62)	มากที่สุด	0.09	5
45. ชำระภาษีในส่วนที่กฎหมายกำหนดไว้ และไม่ใช้ช่องว่างทางกฎหมายเพื่อหลีกเลี่ยงภาษีที่พึงชำระ	4.36 (0.80)	มาก	4.58 (0.63)	มากที่สุด	0.05	8
46. มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน	3.73 (0.95)	มาก	4.60 (0.58)	มากที่สุด	0.23	1

ตารางที่ 26 (ต่อ)

ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
47. มีการกำหนดระเบียบการใช้วัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่เป็นสมบัติของ โรงเรียนแก่บุคลากรไว้ชัดเจน เหมาะสม	3.87 (1.00)	มาก	4.35 (0.81)	มาก	0.13	2
ค่าเฉลี่ย	4.04 (0.59)	มาก	4.46 (0.48)	มาก	0.10	

จากตารางที่ 26 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไปโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.04$, S.D.=0.59) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การชำระภาษีในส่วนที่กฎหมายกำหนดไว้ และไม่ใช่ช่องว่างทางกฎหมายเพื่อหลีกเลี่ยงภาษีที่พึงชำระ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.80) รองลงมาคือ การบริหารกระแสเงินภายในโรงเรียนด้วยความระมัดระวัง ใช้จ่ายด้วยความพอเพียง เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางการเงินที่จะมีต่อโรงเรียนเอง หรือต่อลูกค้า/หน่วยงานอื่นในสังคม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.79) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน ($\bar{X}=3.73$, S.D.= 0.95)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.46$, S.D.=0.48) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การบริหารกระแสเงินภายในโรงเรียนด้วยความระมัดระวัง ใช้จ่ายด้วยความพอเพียง เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางการเงินที่จะมีต่อโรงเรียนเอง หรือต่อลูกค้า/หน่วยงานอื่นในสังคม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.62$, S.D.=0.62) รองลงมาคือ มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.60$, S.D.=0.58) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ในการจัดซื้อและใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ หากสินค้าและบริการดังกล่าวมีร้านค้าในท้องถิ่นให้บริการ ซึ่งมีราคา/คุณภาพที่เหมาะสม โรงเรียนจะเลือกใช้บริการจากร้านค้าหรือหน่วยงานภายในท้องถิ่นเป็นลำดับแรกก่อน ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.98) **ค่าดัชนี**

$PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.10$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 4 ลำดับคือ

- ลำดับที่ 1 คือ มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือ ประกาศทั่วไปของโรงเรียน ($PNI_{Modified} = 0.23$)
- ลำดับที่ 2 คือ มีการกำหนดระเบียบการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่เป็นสมบัติของโรงเรียนแก่บุคลากรไว้ชัดเจนเหมาะสม ($PNI_{Modified} = 0.13$)
- ลำดับที่ 3 คือ การเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานระดับชาติหรือสากล มีความปลอดภัยแก่สุขภาพและสวัสดิภาพของบุคลากรและผู้เรียน ($PNI_{Modified} = 0.11$)
- ลำดับที่ 4 คือ การประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย ($PNI_{Modified} = 0.10$)

ตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
48. ให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานที่บุคลากรต้องปฏิบัติก่อนที่จะตกลงว่าจ้าง	4.17 (0.77)	มาก	4.56 (0.60)	มากที่สุด	0.09	8
49. ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษากฎหมายแรงงานและนำมาปฏิบัติใช้ตามที่กฎหมายกำหนด	4.13 (0.98)	มาก	4.41 (0.92)	มาก	0.07	9
50. มีการวางแผนอัตรากำลังคนในการทำงานตามชั่วโมงและค่าแรงตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ รวมทั้งคำนึงถึงความสะดวกของชั่วโมงการทำงานและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ	4.03 (0.99)	มาก	4.43 (0.95)	มาก	0.10	7

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
51. มอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะความสามารถและความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจของบุคลากร	4.10 (0.74)	มาก	4.51 (0.64)	มากที่สุด	0.10	7
52. คัดเลือกและว่าจ้างบุคลากรจากทักษะและความสามารถ โดยปราศจากอคติทางด้านเพศ วุฒิการศึกษา และสถาบันการศึกษา	4.05 (0.98)	มาก	4.45 (0.77)	มาก	0.10	7
53. การเลื่อนขั้น ปรับเงินเดือน และสวัสดิการมีหลักพิจารณาอย่างเป็นระบบและประเมินผลงานจากข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจด้วยความรู้สึกของผู้บริหาร	3.31 (0.94)	ปานกลาง	4.33 (1.01)	มาก	0.31	1
54. จ่ายเงินเดือนและโบนัสประจำปี(ถ้ามี) แก่บุคลากรตามเวลาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	3.47 (1.15)	ปานกลาง	4.37 (1.07)	มาก	0.26	4
55. จัดหาสวัสดิการพิเศษอื่นๆ ที่นอกเหนือจากประกันสังคมให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.23 (1.03)	ปานกลาง	4.19 (1.16)	มาก	0.30	2
56. เปิดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้บุคลากรได้ติดต่อปรึกษากับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน	3.83 (1.11)	มาก	4.28 (0.97)	มาก	0.12	6
57. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน โดยมีวิธีการประเมินที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติ	3.25 (1.03)	ปานกลาง	4.15 (1.02)	มาก	0.28	3

ตารางที่ 27 (ต่อ)

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
58. ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และทักษะด้วยการจัดฝึกอบรมภายในหรือส่งเข้าร่วมกับหน่วยงานภายนอก	3.40 (0.85)	ปานกลาง	4.36 (0.71)	มาก	0.28	3
59. ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความงอกงามด้านคุณธรรม จริยธรรม และยกระดับจิตใจ	3.35 (0.82)	ปานกลาง	4.28 (0.80)	มาก	0.28	3
60. ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น	3.41 (0.91)	ปานกลาง	4.23 (0.81)	มาก	0.24	5
61. ในกรณีที่มีปัญหาโรงเรียนเกี่ยวกับบุคลากร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ชี้แจง และรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้านจากทุกฝ่าย	4.02 (0.89)	มาก	4.49 (0.71)	มาก	0.12	6
62. คัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน	4.38 (0.78)	มาก	4.70 (0.56)	มากที่สุด	0.07	9
63. ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.34 (0.66)	มาก	4.79 (0.41)	มากที่สุด	0.10	7
ค่าเฉลี่ย	3.78 (0.60)	มาก	4.41 (0.59)	มาก	0.17	

จากตารางที่ 27 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.78$, S.D.=0.60) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การคัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.38$, S.D.=0.78) รองลงมาคือ ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.34$, S.D.=0.66) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การเลื่อนขั้น ปรับเงินเดือน และสวัสดิการมีหลักพิจารณาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลงานจากข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจด้วยความรู้สึกของผู้บริหาร ($\bar{X}=3.31$, S.D.= 0.94)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.41$, S.D.=0.59) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.79$, S.D.=0.41) รองลงมาคือ การคัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.70$, S.D.=0.56) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน โดยมีวิธีการประเมินที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติ ($\bar{X}=4.15$, S.D.=1.02) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 5 ลำดับคือ

- ลำดับที่ 1 คือ การเลื่อนขั้น ปรับเงินเดือน และสวัสดิการมีหลักพิจารณาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลงานจากข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจด้วยความรู้สึกของผู้บริหาร ($PNI_{Modified} = 0.31$)
- ลำดับที่ 2 คือ การจัดหาสวัสดิการพิเศษอื่นๆ ที่นอกเหนือจากประกันสังคมให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.30$)
- ลำดับที่ 3 คือ การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน โดยมีวิธีการประเมินที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติ การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และทักษะด้วยการจัดฝึกอบรมภายในหรือส่งเข้าร่วมกับหน่วยงานภายนอก และการส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความงอกงามด้านคุณธรรม จริยธรรม และยกระดับจิตใจ ($PNI_{Modified} = 0.28$)
- ลำดับที่ 4 คือ การจ่ายเงินเดือนและโบนัสประจำปี(ถ้ามี) แก่บุคลากรตามเวลาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ($PNI_{Modified} = 0.26$)

ลำดับที่ 5 คือ การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น
($PNI_{Modified} = 0.24$)

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก

ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
62. ก่อตั้งเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับโรงเรียนกวดวิชาในพื้นที่ในรูปแบบพันธมิตรหรือสมาคม เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	3.39 (0.93)	ปาน กลาง	4.27 (0.88)	มาก	0.26	3
63. ไม้วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน	4.33 (0.93)	มาก	4.62 (0.72)	มากที่สุด	0.07	6
64. ติดต่อสื่อสารกับชุมชนแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน	3.42 (0.77)	ปาน กลาง	4.35 (0.80)	มาก	0.27	2
65. มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน	3.43 (1.09)	ปาน กลาง	4.27 (1.00)	มาก	0.24	4
66. จัดโครงการให้บริการทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันองค์ความรู้แก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร	3.21 (0.97)	ปาน กลาง	4.17 (0.87)	มาก	0.30	1

ตารางที่ 28 (ต่อ)

ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
67. จัด โครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริม ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของ ชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี	3.21 (1.14)	ปาน กลาง	3.92 (1.07)	มาก	0.22	5
ค่าเฉลี่ย	3.50 (0.66)	มาก	4.27 (0.60)	มาก	0.22	

จากตารางที่ 28 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกววิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.50$, $S.D.=0.66$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.33$, $S.D.=0.93$) รองลงมาคือ การมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.43$, $S.D.=1.09$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดโครงการให้บริการทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันองค์ความรู้แก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร และการจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=3.21$, $S.D.=0.97$) และ ($\bar{X}=3.21$, $S.D.=1.14$)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27$, $S.D.=0.60$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.62$, $S.D.=0.72$) รองลงมาคือ การติดต่อสื่อสารกับชุมชนแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.35$, $S.D.=0.80$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี ($\bar{X}=3.92$, $S.D.=1.07$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.22$) เมื่อพิจารณา

เป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ย รวมมี 5 ลำดับคือ

- ลำดับที่ 1 คือ การจัดโครงการให้บริการทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปัน องค์ความรู้แก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย หรือ ไม่คิดผลกำไร ($PNI_{Modified} = 0.30$)
- ลำดับที่ 2 คือ การติดต่อสื่อสารกับชุมชนแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อแจ้งข้อมูล ข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจาก กิจกรรมของโรงเรียน ($PNI_{Modified} = 0.27$)
- ลำดับที่ 3 คือ การก่อตั้งเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับ โรงเรียนกวดวิชาในพื้นที่ใน รูปแบบพันธมิตรหรือสมาคม เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ($PNI_{Modified} = 0.26$)
- ลำดับที่ 4 คือ การมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจร บริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน ($PNI_{Modified} = 0.24$)
- ลำดับที่ 5 คือ การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี ($PNI_{Modified} = 0.22$)

1.2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและ ผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและ ผู้ปกครอง ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของ องค์กร ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน

ด้านการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
1. มีการใช้ข้อมูลและประเด็นปัจจุบัน เกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม มา ปรับปรุงหลักสูตรและการสอนเพื่อให้ ผู้เรียนเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	3.57 (0.83)	มาก	4.25 (0.66)	มาก	0.19	4

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ด้านการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
2. สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนัก เกี่ยวกับสุขภาพ และความปลอดภัยใน การดำเนินชีวิต	3.38 (1.00)	ปาน กลาง	4.02 (1.02)	มาก	0.19	4
3. สอดแทรกเนื้อหาหลักคำสอนทางศาสนา และวัฒนธรรมอันดีให้ผู้เรียนนำมา ปรับใช้ในชีวิตประจำวัน	3.39 (1.15)	ปาน กลาง	4.06 (0.98)	มาก	0.19	4
4. สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักต่อ การเคารพความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ชนชั้น และสิทธิทางสังคม	3.38 (0.95)	ปาน กลาง	3.88 (0.84)	มาก	0.15	6
5. ส่งเสริมให้เข้าใจลิขสิทธิ์ทางปัญญา ไม่ ละเมิด คัดลอกข้อมูลโดยไม่อ้างอิง แหล่งที่มา	3.32 (0.94)	ปาน กลาง	4.02 (0.80)	มาก	0.21	2
6. การประกาศผลสอบหรือรายงานผลการ เรียน ได้ยึดหลักความเป็นส่วนตัว หรือ ขออนุญาตผู้เรียนก่อน	3.38 (1.04)	ปาน กลาง	4.07 (0.96)	มาก	0.21	2
7. มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ คิวรี่ โหลด เอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการ สอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนาวัตกรรมการสอน เช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือน จริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร ค่าใช้จ่าย หรือการเดินทาง	3.56 (0.95)	มาก	4.25 (0.81)	มาก	0.20	3
8. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ใน กรณีมีเหตุสุดวิสัยด้วยเงื่อนไขที่ เหมาะสม	3.79 (1.03)	มาก	4.51 (0.62)	มาก ที่สุด	0.19	4
9. จัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพ และความปลอดภัยในการเดินทางให้ สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความ สะดวกของผู้เรียน	3.84 (0.88)	มาก	4.39 (0.61)	มาก	0.14	7

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ด้านการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
10. มีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อ เป็นข้อมูลสำหรับโรงเรียนและ ผู้ปกครอง	3.32 (1.06)	ปาน กลาง	4.10 (0.89)	มาก	0.24	1
11. แจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่าง ชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละ หลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียน แล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชา เรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง	3.87 (1.09)	มาก	4.56 (0.58)	มาก ที่สุด	0.18	5
ค่าเฉลี่ย	3.53 (0.69)	มาก	4.19 (0.52)	มาก	0.19	

จากตารางที่ 29 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.53$, $S.D.=0.69$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การแจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.87$, $S.D.=1.09$) รองลงมาคือ การจัดการเรียน โดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.84$, $S.D.=0.88$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การส่งเสริมให้เข้าใจลิขสิทธิ์ทางปัญญา ไม่ละเมิดคัดลอกข้อมูลโดยไม่อ้างอิงแหล่งที่มา ($\bar{X}=3.32$, $S.D.=0.94$)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.19$, $S.D.=0.52$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การแจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.56$, $S.D.=0.58$) รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ในกรณีมีเหตุ

สุขวิสัยด้วยเงื่อนไขที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.62) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักต่อการเคารพความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ชนชั้น และสิทธิทางสังคม ($\bar{X}=3.88$, S.D.=0.84) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 4 ลำดับคือ

- ลำดับที่ 1 คือ การมีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับโรงเรียนและผู้ปกครอง ($PNI_{Modified} = 0.24$)
- ลำดับที่ 2 คือ การประกาศผลสอบหรือรายงานผลการเรียนได้ยึดหลักความเป็นส่วนตัวหรือขออนุญาตผู้เรียนก่อน และการส่งเสริมให้เข้าใจลักษณะปัญหาไม่ละเมิด คัดลอกข้อมูลโดยไม่อ้างอิงแหล่งที่มา ($PNI_{Modified} = 0.21$)
- ลำดับที่ 3 คือ มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ ดาว์นโหลดเอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมการสอน เช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร เป็นต้น ($PNI_{Modified} = 0.20$)
- ลำดับที่ 4 คือ มีการใช้ข้อมูลและประเด็นปัจจุบันเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม มาปรับปรุงหลักสูตรและการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง การสอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักเกี่ยวกับสุขภาพ และความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต การสอดแทรกเนื้อหาหลักคำสอนทางศาสนาและวัฒนธรรมอันดีเพื่อให้ผู้เรียนนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน และการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ในกรณีมีเหตุสุขวิสัยด้วยเงื่อนไขที่เหมาะสม ($PNI_{Modified} = 0.19$)

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
12. มีการบำรุงรักษาอาคารสถานที่และ อุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ เสมอ	3.86 (0.93)	มาก	4.56 (0.66)	มาก ที่สุด	0.18	6

ตารางที่ 30 (ต่อ)

ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
13. จัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ใน อาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิ ภาพของผู้ใช้อาคาร อย่างมีระเบียบเป็น สัดส่วน	3.87 (0.97)	มาก	4.50 (0.72)	มาก	0.16	7
14. มีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัย ตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณ รับแขก บริเวณลงทะเบียน หรือภายใน ห้องเรียน	3.41 (1.27)	ปาน กลาง	4.04 (1.11)	มาก	0.19	5
15. จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตรวจตรา ความเรียบร้อยพื้นที่ใช้สอยทุกครั้งหลัง เลิกเรียนในแต่ละวิชา	3.41 (0.88)	มาก	4.37 (0.71)	มาก	0.28	2
16. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความ สะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณ รับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ	3.48 (1.10)	มาก	4.51 (0.69)	มาก ที่สุด	0.30	1
17. มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อ สุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำ สะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิด ปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็น อย่างเพียงพอ	3.57 (0.99)	มาก	4.51 (0.67)	มาก ที่สุด	0.26	3
18. ภายในอาคารเรียน หรือห้องเรียนมี ระบบระบายอากาศที่ดี ไม่มีกลิ่นอับ	3.86 (0.88)	มาก	4.46 (0.73)	มาก	0.16	7
19. รณรงค์ให้เกิดมาตรการการใช้พลังงาน อย่างประหยัดและคุ้มค่า	3.52 (0.85)	มาก	4.18 (0.70)	มาก	0.19	5
20. มีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ	3.34 (1.33)	ปาน กลาง	4.18 (1.00)	มาก	0.25	4
ค่าเฉลี่ย	3.59 (0.71)	มาก	4.37 (0.58)	มาก	0.22	3.59

จากตารางที่ 30 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.59$, S.D.=0.71) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การจัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคารอย่างมีระเบียบเป็นสัดส่วน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.87$, S.D.=0.97) รองลงมาคือ การมีการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์เสมอ และภายในอาคารเรียน หรือห้องเรียนมีระบบระบายอากาศที่ดี ไม่มีกลิ่นอับมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.86$, S.D.=0.93) และ ($\bar{X}=3.86$, S.D.=0.88) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ ($\bar{X}=3.34$, S.D.=1.33)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.37$, S.D.=0.58) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์เสมอ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.56$, S.D.=0.66) รองลงมาคือ การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ และการมีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.69) และ ($\bar{X}=4.51$, S.D.=0.67) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขก บริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน ($\bar{X}=4.04$, S.D.=1.11) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น** ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 4 ลำดับคือ

- ลำดับที่ 1 คือ การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ ($PNI_{Modified} = 0.30$)
- ลำดับที่ 2 คือ การจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตรวจตราความเรียบร้อยพื้นที่ใช้สอยทุกครั้งหลังเลิกเรียนในแต่ละวิชา ($PNI_{Modified} = 0.28$)
- ลำดับที่ 3 คือ การมีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ ($PNI_{Modified} = 0.26$)
- ลำดับที่ 4 คือ การมีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ ($PNI_{Modified} = 0.25$)

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
21. มีระบบการเก็บประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม	3.74 (1.05)	มาก	4.44 (0.77)	มาก	0.19	6
22. มีการพัฒนาระบบการประกาศชี้แจงผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน	3.81 (1.04)	มาก	4.42 (0.81)	มาก	0.16	7
23. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน	4.07 (0.89)	มาก	4.53 (0.72)	มากที่สุด	0.11	8
24. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน	3.32 (1.20)	ปานกลาง	4.24 (0.89)	มาก	0.28	2
25. มีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด	3.05 (1.60)	ปานกลาง	3.98 (1.17)	มาก	0.30	1
26. มีการพัฒนาช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน กับฝ่ายบริการข้อมูลในการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน ด้วยระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา	3.51 (1.04)	มาก	4.27 (0.71)	มาก	0.21	5

ตารางที่ 31 (ต่อ)

ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
27. จัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่น้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จ ด้านการศึกษา วิชาชีพ หรือ ได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำเป็นประจำทุกปี	3.21 (1.24)	ปานกลาง	4.00 (1.02)	มาก	0.24	4
28. มีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	3.37 (1.11)	ปานกลาง	4.26 (0.87)	มาก	0.27	3
29. มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกอันดี สร้างพลังใจ และคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน	3.41 (0.83)	ปานกลาง	4.13 (0.81)	มาก	0.21	5
ค่าเฉลี่ย	3.50 (0.67)	มาก	4.25 (0.61)	มาก	0.21	

จากตารางที่ 31 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่องค์กร ด้านการบริหารกิจการนักเรียน พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการบริหารกิจการนักเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.50$, S.D.=0.67) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.89) รองลงมาคือ มีการพัฒนาระบบการประกาศชี้แจงผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.81$, S.D.=1.04) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด ($\bar{X}=3.05$, S.D.= 1.60)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารกิจการนักเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.61) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.53$, S.D.=0.72) รองลงมาคือ การมีการพัฒนาระบบการเก็บระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.44$, S.D.=0.77) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาท และคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด ($\bar{X}=3.98$, S.D.=1.17) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น** ด้านการบริหารกิจการนักเรียน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 5 ลำดับคือ

- ลำดับที่ 1 คือ การมีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด (PNI_{Modified} = 0.30)
- ลำดับที่ 2 คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน (PNI_{Modified} = 0.28)
- ลำดับที่ 3 คือ การมีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในโรงเรียนอย่างเหมาะสม และเป็นธรรม (PNI_{Modified} = 0.27)
- ลำดับที่ 4 คือ การจัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษา วิชาชีพ หรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำเป็นประจำทุกปี (PNI_{Modified} = 0.24)
- ลำดับที่ 5 คือ การมีการพัฒนาช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน กับฝ่ายบริการข้อมูลในการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน ด้วยระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา และการมีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกอันดี สร้างพลังใจ และคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน (PNI_{Modified} = 0.21)

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด

ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	Mean	ความ	Mean	ความ		
	(S.D.)	หมาย	(S.D.)	หมาย		
30. ให้ข้อมูลที่ใช้ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับสภาพปัจจุบัน ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้าน และไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกของโรงเรียน	3.27 (1.04)	ปาน กลาง	4.08 (0.85)	มาก	0.25	3
31. ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ	3.02 (1.08)	ปาน กลาง	3.91 (1.07)	มาก	0.30	1
32. กรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นสำคัญ นำเสนอทางเลือกที่มีความยืดหยุ่น ให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง	3.38 (1.16)	ปาน กลาง	4.07 (1.02)	มาก	0.20	5
33. ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น โบตเรกกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน	3.61 (1.01)	มาก	4.01 (1.04)	มาก	0.11	6
34. มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน	3.32 (1.38)	ปาน กลาง	4.07 (1.12)	มาก	0.22	4

ตารางที่ 32 (ต่อ)

ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
35. เปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟัง ข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือ คำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการ ชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติ หรือแก้ไขปัญหาคือไป	3.23 (1.14)	ปาน กลาง	4.07 (1.00)	มาก	0.26	2
36. มีความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ โดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อมอบประโยชน์แก่ สมาชิกภายในและสังคมภายนอก องค์กร	3.26 (1.23)	ปาน กลาง	3.93 (1.10)	มาก	0.20	5
ค่าเฉลี่ย	3.30 (0.97)	ปาน กลาง	4.02 (0.87)	มาก	0.22	

จากตารางที่ 32 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.30$, $S.D.=0.97$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ไซเทรกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.61$, $S.D.=1.01$) รองลงมาคือ กรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นสำคัญ นำเสนอทางเลือกที่มีความยืดหยุ่น ให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.38$, $S.D.=1.16$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ ($\bar{X}=3.02$, $S.D.=1.08$)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.02$, $S.D.=0.87$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การให้ข้อมูลที่ใช่ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้านและไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่อ

อำนาจผลประโยชน์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.85) รองลงมาคือ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ใบแทรกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน ตามด้วยมีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน และการเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไข ปัญหาต่อไป มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.07$, S.D.=1.02) ($\bar{X}=4.07$, S.D.=1.12) และ ($\bar{X}=4.07$, S.D.=1.00) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ ($\bar{X}=3.91$, S.D.=1.07) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 4 ลำดับคือ

- ลำดับที่ 1 คือ ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ ($PNI_{Modified} = 0.30$)
- ลำดับที่ 2 คือ การเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาต่อไป ($PNI_{Modified} = 0.26$)
- ลำดับที่ 3 คือ การให้ข้อมูลที่ใช้ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้าน และไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนาจผลประโยชน์ของโรงเรียน ($PNI_{Modified} = 0.25$)
- ลำดับที่ 4 คือ มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน ($PNI_{Modified} = 0.22$)

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป

ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
37. ประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย	3.47 (1.06)	ปานกลาง	4.32 (0.76)	มาก	0.24	1
38. มีการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น	3.45 (0.88)	ปานกลาง	4.25 (0.79)	มาก	0.23	2
39. เลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่มีความปลอดภัย ได้มาตรฐานระดับชาติหรือสากล	3.53 (0.89)	มาก	4.13 (0.88)	มาก	0.17	4
40. มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน	3.38 (0.87)	ปานกลาง	4.08 (0.78)	มาก	0.21	3
ค่าเฉลี่ย	3.46 (0.76)	ปานกลาง	4.20 (0.63)	มาก	0.21	

จากตารางที่ 33 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไปโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.46$, S.D.=0.76) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่มีความปลอดภัย ได้มาตรฐานระดับชาติหรือสากล มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.53$, S.D.=0.89) รองลงมาคือ การประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่

สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.47$, S.D.=1.06) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน ($\bar{X}=3.38$, S.D.= 0.87)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$, S.D.=0.63) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.32$, S.D.=0.76) รองลงมาคือ มีการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.79) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน ($\bar{X}=4.08$, S.D.=0.78) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 3 ลำดับคือ

- ลำดับที่ 1 คือ การประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย ($PNI_{Modified} = 0.24$)
- ลำดับที่ 2 คือ มีการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น ($PNI_{Modified} = 0.23$)
- ลำดับที่ 3 คือ มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน ($PNI_{Modified} = 0.21$)

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง ในการบริหารโรงเรียนกวาดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
41. ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน และเจ้าหน้าที่สามารถให้บริการได้มีประสิทธิภาพ	3.74 (1.14)	มาก	4.57 (0.56)	มากที่สุด	0.22	2

ตารางที่ 34 (ต่อ)

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
42. บุคลากรในโรงเรียน มีลักษณะ กระตือรือร้นในการทำงาน มี ความสุขและสนุกกับงาน	3.96 (1.18)	มาก	4.42 (0.74)	มาก	0.11	6
43. บุคลากรของโรงเรียน มีความรู้ ความสามารถ ที่พัฒนาเพิ่มขึ้นและ ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ สร้างความ ประทับใจและพึงพอใจแก่ผู้เรียน/ ผู้ปกครอง	3.84 (1.11)	มาก	4.50 (0.69)	มาก	0.17	4
44. บุคลากรของโรงเรียน เป็นผู้ดำรงตน อยู่ในคุณธรรม ศีลธรรม และ จริยธรรม	4.08 (0.87)	มาก	4.45 (0.74)	มาก	0.09	7
45. ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มี ส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริม คุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรม และ สิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น	3.29 (1.17)	ปาน กลาง	4.10 (0.97)	มาก	0.24	1
46. ในกรณีที่มีปัญหาหรือเรียนเกี่ยวกับ บุคลากร ผู้เรียน/ผู้ปกครองมีโอกาส ติดต่อผู้บริหาร และได้รับการตอบ กลับความคืบหน้าจากความเห็นของ ทุกฝ่ายอย่างรอบด้าน	3.65 (0.87)	มาก	4.39 (0.67)	มาก	0.20	3
47. ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมี ทักษะในการควบคุมสถานการณ์ใน ชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.99 (1.06)	มาก	4.56 (0.80)	มาก ที่สุด	0.14	5
ค่าเฉลี่ย	3.79 (0.81)	มาก	4.43 (0.52)	มาก	0.17	

จากตารางที่ 34 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวาดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.79$, $S.D.=0.81$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ บุคลากรของโรงเรียน เป็นผู้ดำรงตนอยู่ในคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.08$, $S.D.=0.87$) รองลงมาคือ ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.99$, $S.D.=1.06$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น ($\bar{X}=3.29$, $S.D.= 1.17$)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.43$, $S.D.=0.52$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน และเจ้าหน้าที่ที่สามารถให้บริการได้มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.57$, $S.D.=0.56$) รองลงมาคือ ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.56$, $S.D.=0.80$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น ($\bar{X}=4.10$, $S.D.=0.97$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 4 ลำดับคือ

- ลำดับที่ 1 คือ การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น ($PNI_{Modified} = 0.24$)
- ลำดับที่ 2 คือ ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน และเจ้าหน้าที่สามารถให้บริการได้มีประสิทธิภาพ ($PNI_{Modified} = 0.22$)
- ลำดับที่ 3 คือ ในกรณีที่มีปัญหาโรงเรียนเกี่ยวกับบุคลากร ผู้เรียน/ผู้ปกครองมีโอกาสติดต่อผู้บริหาร และได้รับการตอบกลับความคืบหน้าจากความเห็นของทุกฝ่ายอย่างรอบด้าน ($PNI_{Modified} = 0.20$)

ลำดับที่ 4 คือ บุคลากรของโรงเรียน มีความรู้ ความสามารถ ที่พัฒนาเพิ่มขึ้นและทันต่อ
เหตุการณ์อยู่เสมอ สร้างความประทับใจและพึงพอใจแก่ผู้เรียน/
ผู้ปกครอง ($PNI_{Modified} = 0.17$)

ตารางที่ 35 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก

ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
48. มีเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับ โรงเรียนกวดวิชาในพื้นที่ในรูปแบบ พันธมิตรหรือสมาคม เพื่อความ ร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	3.46 (1.12)	ปาน กลาง	4.12 (0.86)	มาก	0.19	3
49. ไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน	3.85 (1.09)	มาก	4.30 (0.96)	มาก	0.11	5
50. มีการปฏิบัติที่แสดงถึงความใส่ใจ ชุมชนใกล้เคียง เพื่อแจ้งข้อมูล ข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับ ผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจาก กิจกรรมของโรงเรียน	3.43 (1.15)	ปาน กลาง	4.04 (1.14)	มาก	0.18	4
51. มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวก สะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบ โรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของ ครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณ โรงเรียน	3.55 (1.23)	มาก	4.22 (0.89)	มาก	0.19	3
52. จัดโครงการให้บริการทางวิชาการแก่ ครูและนักเรียนของโรงเรียนใน ท้องถิ่น โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิด ผลกำไร เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้	3.20 (1.13)	ปาน กลาง	4.12 (1.05)	มาก	0.29	1

ตารางที่ 35 (ต่อ)

ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
53. จัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริม ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุก ปี	3.16 (1.18)	ปาน กลาง	3.99 (1.03)	มาก	0.26	2
ค่าเฉลี่ย	3.44 (0.86)	ปาน กลาง	4.13 (0.70)	มาก	0.20	

จากตารางที่ 35 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวศวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.44$, S.D.=0.86) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.85$, S.D.=1.09) รองลงมาคือ การมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.55$, S.D.=1.23) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี ($\bar{X}=3.16$, S.D.=1.18)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.70) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.30$, S.D.=0.96) รองลงมาคือ การมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.22$, S.D.=0.89) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการปฏิบัติที่แสดงถึงความใส่ใจชุมชนใกล้เคียงเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน ($\bar{X}=4.04$, S.D.=1.14) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ที่มีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าค่าเฉลี่ยรวมมี 2 ลำดับคือ

- ลำดับที่ 1 คือ การจัดโครงการให้บริการทางวิชาการแก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้
($PNI_{Modified} = 0.29$)
- ลำดับที่ 2 คือ การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี
($PNI_{Modified} = 0.26$)

ตารางที่ 36 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่โรงเรียนในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

1) กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่โรงเรียน

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$
1	การเลื่อนขั้น ปรับเงินเดือน และสวัสดิการมีหลักพิจารณาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลงานจากข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจด้วยความรู้สึกของผู้บริหาร	0.31
2	มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือเจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ	0.30
2	จัดโครงการให้บริการทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันองค์ความรู้แก่ครูและนักเรียน ของโรงเรียนในท้องถิ่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร	0.30
2	จัดหาสวัสดิการพิเศษอื่นๆ ที่นอกเหนือจากประกันสังคมให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	0.30
3	จัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ	0.29
4	ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และทักษะด้วยการจัดฝึกอบรมภายในหรือส่งเข้าร่วมกับหน่วยงานภายนอก	0.28

ตารางที่ 36 (ต่อ)

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี PNI _{Modified}
4	จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน โดยมีวิธีการประเมินที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติ	0.28
4	ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความงอกงามด้านคุณธรรม จริยธรรม และยกระดับจิตใจ	0.28
4	เปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคือต่อไป	0.28
4	มีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาท และคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด	0.28
5	ติดต่อสื่อสารกับชุมชนแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน	0.27
5	มีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน กับฝ่ายบริการข้อมูลในการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน ด้วยระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา	0.27
6	มีกลไกวงจรปัดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขกบริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน	0.26
6	จ่ายเงินเดือนและโบนัสประจำปี(ถ้ามี) แก่บุคลากรตามเวลาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	0.26
6	ก่อตั้งเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับโรงเรียนกวดวิชาในพื้นที่ในรูปแบบพันธมิตรหรือสมาคมเพื่อความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	0.26

ตารางที่ 36 (ต่อ)

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี PNI _{Modified}
6	มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ ดาวน์โหลดเอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการสอนที่ช่วยลด การใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนาวัตกรรมการสอนเช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง เพื่อลดความ สิ้นเปลืองทางทรัพยากร	0.26
6	มีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมี พิษ	0.26
7	มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจร บริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณ โรงเรียน	0.24
7	ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ภายในท้องถิ่น	0.24
7	มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อ ประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน	0.24
8	มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายใน โรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงาน และตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าว การศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน	0.23

ตารางที่ 37 สรุปผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นของกลุ่มนักเรียน และ
ผู้ปกครองโรงเรียนในการบริหารโรงเรียนกวตวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อ
สังคมขององค์กร

2) กลุ่มนักเรียน และผู้ปกครอง

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$
1	มีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรมเป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด	0.30
1	จัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ	0.30
1	ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ	0.30
2	จัดโครงการให้บริการทางวิชาการแก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้	0.29
3	จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตรวจตราความเรียบร้อยพื้นที่ใช้สอยทุกครั้งหลังเลิกเรียนในแต่ละวิชา	0.28
3	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน	0.28
4	มีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นๆ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	0.27
5	มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือเจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ	0.26
5	จัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี	0.26

ตารางที่ 37 (ต่อ)

ลำดับ ความสำคัญ	รายการ	ค่าดัชนี PNI _{Modified}
5	เปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคต่อไป	0.26
6	มีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ	0.25
6	ให้ข้อมูลที่ใช่ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้านและไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกประโยชน์ของโรงเรียน	0.25
7	ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น	0.24
7	ประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย	0.24
7	จัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษา วิชาชีพหรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำเป็นประจำทุกปี	0.24
7	มีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับโรงเรียนและผู้ปกครอง	0.24
8	มีการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น	0.23

จากตารางที่ 36 พบว่า กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 21 ประเด็น คือ

1) การเลื่อนขั้น ปรับเงินเดือน และสวัสดิการมีหลักพิจารณาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลงานจากข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจด้วยความรู้สึกของผู้บริหาร

(PNI_{Modified} = 0.31)

- 2) การมีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ (PNI_{Modified} = 0.30)
- 3) การจัดโครงการให้บริการทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันองค์ความรู้แก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่น โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร (PNI_{Modified} = 0.30)
- 4) การจัดหาสวัสดิการพิเศษอื่นๆ ที่นอกเหนือจากประกันสังคมให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (PNI_{Modified} = 0.30)
- 5) การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ (PNI_{Modified} = 0.29)
- 6) การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และทักษะด้วยการจัดฝึกอบรมภายในหรือส่งเข้าร่วมกับหน่วยงานภายนอก (PNI_{Modified} = 0.28)
- 7) การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน โดยมีวิธีการประเมินที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติ (PNI_{Modified} = 0.28)
- 8) การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความงอกงามด้านคุณธรรม จริยธรรม และยกระดับจิตใจ (PNI_{Modified} = 0.28)
- 9) การเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อแนะนำ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคือไป (PNI_{Modified} = 0.28)
- 10) มีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด (PNI_{Modified} = 0.28)
- 11) การติดต่อสื่อสารกับชุมชนแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน (PNI_{Modified} = 0.27)
- 12) มีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน กับฝ่ายบริการข้อมูลในการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน ด้วยระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา (PNI_{Modified} = 0.27)
- 13) การมีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขก บริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน (PNI_{Modified} = 0.26)
- 14) การจ่ายเงินเดือนและโบนัสประจำปี(ถ้ามี) แก่บุคลากรตามเวลาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด (PNI_{Modified} = 0.26)
- 15) การก่อตั้งเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับโรงเรียนกวดวิชาในพื้นที่ในรูปแบบพันธมิตรหรือสมาคม เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม (PNI_{Modified} = 0.26)

16) มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ คิวรี่โหลดเอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมการสอน เช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร (PNI_{Modified} = 0.26)

17) การมีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ (PNI_{Modified} = 0.26)

18) การมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน (PNI_{Modified} = 0.24)

19) การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น (PNI_{Modified} = 0.24)

20) มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน (PNI_{Modified} = 0.24)

21) มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายใน โรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน (PNI_{Modified} = 0.23)

และจากตารางที่ 37 เห็นได้ว่า กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา 17 ประเด็น คือ

1) มีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด (PNI_{Modified} = 0.30)

2) การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ (PNI_{Modified} = 0.30)

3) ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ (PNI_{Modified} = 0.30)

4) การจัดโครงการให้บริการทางวิชาการแก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ (PNI_{Modified} = 0.29)

5) การจัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตรวจตราความเรียบร้อยพื้นที่ใช้สอยทุกครั้งหลังเลิกเรียนในแต่ละวิชา (PNI_{Modified} = 0.28)

6) การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน (PNI_{Modified} = 0.28)

- 7) การมีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ($PNI_{Modified} = 0.27$)
- 8) การมีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขภาพและไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ ($PNI_{Modified} = 0.26$)
- 9) การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชน และท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี ($PNI_{Modified} = 0.26$)
- 10) การเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อแนะนำ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคืบต่อไป ($PNI_{Modified} = 0.26$)
- 11) การมีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ ($PNI_{Modified} = 0.25$)
- 12) การให้ข้อมูลที่ใช่ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้านและไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกประโยชน์ของโรงเรียน ($PNI_{Modified} = 0.25$)
- 13) การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น ($PNI_{Modified} = 0.24$)
- 14) การประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอนผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย ($PNI_{Modified} = 0.24$)
- 15) การจัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษา วิชาชีพหรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำเป็นประจำทุกปี ($PNI_{Modified} = 0.24$)
- 16) การมีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับโรงเรียนและผู้ปกครอง ($PNI_{Modified} = 0.24$)
- 17) การมีการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น ($PNI_{Modified} = 0.23$)

1.2.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหาร
โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ตารางที่ 38 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหาร
โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการพัฒนา
หลักสูตรและการเรียนการสอน

ด้านพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
1. มีการใช้ข้อมูลและประเด็นปัจจุบัน เกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม มา ปรับปรุงหลักสูตรและการสอนเพื่อให้ ผู้เรียนเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	3.72 (0.99)	มาก	4.32 (0.76)	มาก	0.16	3
2. สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนัก เกี่ยวกับสุขภาพ และความปลอดภัยใน การดำเนินชีวิต	3.65 (1.02)	มาก	4.13 (0.89)	มาก	0.13	6
3. สอดแทรกเนื้อหาหลักคำสอนทางศาสนา และวัฒนธรรมอันดีเพื่อให้ผู้เรียนนำมา ปรับใช้ในชีวิตประจำวัน	3.67 (1.09)	มาก	4.21 (0.88)	มาก	0.15	4
4. สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักต่อ การเคารพความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ชนชั้น และสิทธิทางสังคม	3.63 (1.09)	มาก	4.09 (0.86)	มาก	0.13	6
5. การใช้พัฒนาสื่อหรือวัสดุการสอน ได้ ตระหนักถึงลิขสิทธิ์ที่ได้รับอนุญาตจาก เจ้าของ หรืออ้างอิงแหล่งที่มาไว้ชัดเจน ตามหลักวิชาการ	3.75 (1.00)	มาก	4.29 (0.76)	มาก	0.14	5
6. การประกาศผลสอบหรือรายงานผลการ เรียน ได้ยึดหลักความเป็นส่วนตัว หรือ ขออนุญาตผู้เรียนก่อน	3.54 (1.11)	มาก	4.13 (0.97)	มาก	0.17	2

ตารางที่ 38 (ต่อ)

ด้านพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
7. มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ คาวน์โหลด เอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการ สอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนาวัตกรรมการสอน เช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือน จริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร ค่าใช้จ่าย หรือการเดินทาง	3.51 (1.03)	มาก	4.32 (0.90)	มาก	0.23	1
8. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ใน กรณีมีเหตุสุดวิสัยด้วยเงื่อนไขที่ เหมาะสม	3.99 (1.07)	มาก	4.43 (0.80)	มาก	0.11	7
9. จัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพ และความปลอดภัยในการเดินทางให้ สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความ สะดวกของผู้เรียน	4.05 (0.85)	มาก	4.44 (0.68)	มาก	0.10	8
10. มีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อ เป็นข้อมูลสำหรับโรงเรียนและ ผู้ปกครอง	3.78 (1.05)	มาก	4.29 (0.79)	มาก	0.13	6
11. แจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่าง ชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละ หลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียน แล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชา เรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง	4.18 (0.95)	มาก	4.58 (0.60)	มาก ที่สุด	0.10	8
ค่าเฉลี่ย	3.77 (0.66)	มาก	4.29 (0.51)	มาก	0.14	

จากตารางที่ 38 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของโดยภาพรวมในการบริหาร
โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการ
เรียนการสอน พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.77$, $S.D.=0.66$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การแจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.18$, $S.D.=0.95$) รองลงมาคือ การจัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.05$, $S.D.=0.85$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ คาวอร์โหลดเอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมการสอน เช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร เป็นต้น ($\bar{X}=3.51$, $S.D.=1.03$)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.29$, $S.D.=0.51$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การแจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.58$, $S.D.=0.60$) รองลงมาคือ การจัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.41$, $S.D.=0.68$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักต่อการเคารพความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ชนชั้น และสิทธิทางสังคม ($\bar{X}=4.09$, $S.D.=0.86$) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงที่สุด 2 ลำดับ และ ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นที่น้อยที่สุด 2 ลำดับ ดังนี้

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงที่สุด 2 ลำดับ

- ลำดับที่ 1 คือ มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ คาวอร์โหลดเอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมการสอน เช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร ($PNI_{Modified} = 0.23$)
- ลำดับที่ 2 คือ การประกาศผลสอบหรือรายงานผลการเรียนได้ยึดหลักความเป็นส่วนตัว หรือขออนุญาตผู้เรียนก่อน ($PNI_{Modified} = 0.17$)

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด 2 ลำดับ

- ลำดับที่ 1 คือ การจัดตารางเรียน โดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน ($PNI_{Modified} = 0.10$)
- ลำดับที่ 2 คือ การแจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง ($PNI_{Modified} = 0.10$)

เมื่อพิจารณาจากค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ทั้ง 4 ปัจจัย พบว่า โดยภาพรวมด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนมีจุดเด่นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 2 ประเด็น ได้แก่

1) ประเด็นด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ ในเรื่องการคำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้เรียน โดยโรงเรียนกวดวิชาในปัจจุบัน ได้มีการพัฒนาตนเองและรับฟังข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับระบบการเรียนที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถจัดตารางเวลาที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเองได้ดียิ่งขึ้น

2) ประเด็นด้านข้อมูลข่าวสารและการศึกษา ในเรื่องการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน โดยที่โรงเรียนกวดวิชาได้กำหนดคกฏเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ อย่างชัดเจนหากมีความจำเป็นในการดำเนินการบางอย่างที่จะส่งผลกระทบต่อผู้เรียน ซึ่งโรงเรียนจะเป็นผู้แจ้งข่าวสารดังกล่าวให้ผู้เรียนได้ทราบล่วงหน้าเพื่อเป็นการรักษาสิทธิประโยชน์ของตนเองไว้ให้มากที่สุด

นอกจากจุดเด่นข้างต้นแล้ว ยังพบว่าประเด็นที่ต้องปรับปรุงในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน 2 ประเด็น ได้แก่

1) ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนและจริยธรรม เนื่องจากโรงเรียนกวดวิชามักจะไม่มี การขออนุญาตผู้เรียนก่อนการดำเนินการใด ๆ กับข้อมูลส่วนตัวของผู้เรียน หรืออาจนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในทางที่ผิดหรือหาประโยชน์อื่น ๆ ใดให้กับโรงเรียนโดยที่ผู้เรียนไม่ทราบซึ่งการกระทำดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อตัวผู้เรียน

2) ประเด็นด้านข้อมูลข่าวสารและการศึกษา ในเรื่องการให้ข้อมูลสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เชิงเศรษฐกิจ เนื่องจากโรงเรียนกวดวิชายังขาดการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินระบบการเรียนการสอนซึ่งทำให้สามารถผู้เรียนเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ รวมไปถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้

อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้เอกสารการเรียนรู้ยังคงเน้นที่กระดาษหนังสือเป็นหลัก ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรธรรมชาติโดยไม่จำเป็น เพราะในปัจจุบันผู้เรียนสามารถดาวน์โหลดข้อมูลและเปิดดูผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์จึงเป็นทางเลือกในการช่วยกันประหยัดทรัพยากรสิ้นเปลืองได้อีกทางหนึ่ง

ตารางที่ 39 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
12. มีการตรวจสอบมาตรฐาน และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง	4.15 (0.86)	มาก	4.63 (0.59)	มากที่สุด	0.12	8
13. จัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคาร อย่างมีระเบียบเป็นสัดส่วน	4.15 (0.86)	มาก	4.61 (0.62)	มากที่สุด	0.11	9
14. มีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขก บริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน	3.34 (1.37)	ปาน กลาง	4.12 (1.12)	มาก	0.23	4
15. จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตรวจตราความเรียบร้อยพื้นที่ใช้สอยทุกครั้งหลังเลิกเรียนในแต่ละวิชา	3.76 (0.96)	มาก	4.42 (0.70)	มาก	0.17	6
16. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ	3.55 (0.89)	มาก	4.58 (0.62)	มากที่สุด	0.29	1
17. มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำ สะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ	3.51 (0.82)	มาก	4.51 (0.67)	มากที่สุด	0.28	2

ตารางที่ 39 (ต่อ)

ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
18. ดูแลความสะอาดของระบบ เครื่องปรับอากาศภายในโรงเรียนล้าง ทำความสะอาดหน้ากากรองฝุ่นทุกๆ เดือน และล้างเครื่องปรับอากาศโดย ช่างผู้ชำนาญงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	3.77 (0.89)	มาก	4.51 (0.74)	มาก ที่สุด	0.20	5
19. มาตรการให้เกิดมาตรการการใช้พลังงาน อย่างประหยัดและคุ้มค่า	3.86 (0.85)	มาก	4.38 (0.73)	มาก	0.14	7
20. มีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ	3.27 (1.25)	ปาน กลาง	4.10 (1.06)	มาก	0.25	3
ค่าเฉลี่ย	3.71 (0.57)	มาก	4.43 (0.53)	มาก	0.19	

จากตารางที่ 39 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียน กวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.71$, $S.D.=0.57$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีการตรวจสอบมาตรฐาน และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง และการจัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคาร อย่างมีระเบียบเป็นสัดส่วน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.15$, $S.D.=0.86$) เท่ากัน รองลงมาคือ การรณรงค์ให้เกิดมาตรการการใช้พลังงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.86$, $S.D.=0.85$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีกล่องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขก บริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน ($\bar{X}=3.34$, $S.D.=1.37$)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.43$, $S.D.=0.53$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ มีการตรวจสอบมาตรฐาน และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.63$, $S.D.=0.59$) รองลงมาคือ การจัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคาร

สถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคาร อย่างมีระเบียบเป็นสัดส่วน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.61$, S.D.=0.62) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขก บริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน ($\bar{X}=4.12$, S.D.=1.12) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.19$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงที่สุด 2 ลำดับ และ ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นที่น้อยที่สุด 2 ลำดับ ดังนี้

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงที่สุด 2 ลำดับ

- ลำดับที่ 1 คือ จัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ ($PNI_{Modified} = 0.29$)
- ลำดับที่ 2 คือ การมีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือเจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ ($PNI_{Modified} = 0.28$)

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด 2 ลำดับ

- ลำดับที่ 1 คือ การจัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคาร อย่างมีระเบียบเป็นสัดส่วน ($PNI_{Modified} = 0.11$)
- ลำดับที่ 2 คือ การมีการตรวจสอบมาตรฐาน และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง ($PNI_{Modified} = 0.12$)

เมื่อพิจารณาจากค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ทั้ง 4 ปัจจัย พบว่า โดยภาพรวมด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมมีจุดเด่นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 2 ประเด็น ได้แก่

1) ประเด็นด้านคุณภาพและบริการ ในการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่ได้มาตรฐาน โดยโรงเรียนกวศวิชาได้ศึกษาและสร้างอาคารสถานที่ ประกอบการมีการจัดการพื้นที่และสิ่งแวดล้อมได้ตามมาตรฐานที่กฎหมายกำหนดเพื่อความปลอดภัยของผู้ใช้สถานที่นั้น ๆ ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน เจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง และผู้เรียน ทำให้เกิดความรู้สึกมั่นใจและปลอดภัยเมื่อมาใช้บริการ

2) **ประเด็นด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ** ด้วยการคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้เรียนเป็นสิ่งสำคัญ โดยที่โรงเรียนกวดวิชามีการกำหนดพื้นที่เป็นสัดส่วนชัดเจนอย่างลงตัวในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ประกอบกับมีแนวทางการป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้น และพร้อมจะดำเนินการแก้ไขทันที ทำให้โรงเรียนกวดวิชาได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครองและผู้เรียน

นอกจากจุดเด่นข้างต้นแล้ว ยังพบว่าประเด็นที่ต้องปรับปรุงในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมจำนวน 1 ประเด็น ได้แก่ **ประเด็นด้านสุขภาพและสวัสดิภาพ** การคำนึงถึงสุขอนามัยของผู้เรียนต่ำกว่ามาตรฐานที่คาดหวัง โดยเฉพาะห้องสุขา ห้องเรียน และบริเวณพื้นที่นั่งรอ หรือรับแขก ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีผู้ใช้จำนวนมากหมุนเวียนกันไป จึงก่อให้เกิดปัญหาเรื่องสุขอนามัย ประกอบกับ โรงเรียนกวดวิชา มักจะมุ่งเน้นที่ความรู้ความสามารถของอาจารย์ผู้สอน มากกว่าการให้ความสำคัญกับการสรรหาบุคลากรที่จะเข้ามาทำหน้าที่ดูแลพื้นที่ดังกล่าวให้สะอาดถูกสุขลักษณะอยู่เสมอ ทำให้ประเด็นดังกล่าวเป็นประเด็นที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วนที่สุดในด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม อีกทั้งในเรื่องของการให้บริการต่าง ๆ บริเวณพื้นที่สาธารณะภายในโรงเรียนกวดวิชา สืบเนื่องจากการใช้บริการของผู้คนจำนวนมาก ทำให้บางครั้งอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไม่เพียงพอ ประกอบกับการที่โรงเรียนกวดวิชาจะเพิ่มจำนวนพนักงานธุรการมากกว่าการเพิ่มจำนวนแม่บ้านผู้ดูแลความสะอาด ซึ่งจะเห็นได้โดยส่วนใหญ่ว่าโรงเรียนกวดวิชาจะมีแม่บ้านเพียง 1-2 คนเท่านั้น ในการรับผิดชอบเรื่องดังกล่าว จำนวนบุคลากรที่น้อยกับภาระงานจำนวนมากทำให้ไม่สามารถดูแลพื้นที่ต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง

ตารางที่ 40 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
21. มีการพัฒนาระบบการเก็บระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม	4.06 (0.94)	มาก	4.52 (0.71)	มากที่สุด	0.12	7

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
22. มีการพัฒนาระบบการประกาศชี้แจงผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน	3.91 (0.91)	มาก	4.51 (0.71)	มากที่สุด	0.15	6
23. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน	4.18 (0.87)	มาก	4.61 (0.63)	มากที่สุด	0.10	8
24. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน	3.37 (1.23)	ปาน กลาง	4.05 (1.09)	มาก	0.20	3
25. มีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด	2.94 (1.46)	ปาน กลาง	3.79 (1.28)	มาก	0.29	1
26. มีการพัฒนาช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน กับฝ่ายบริการข้อมูลในการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน ด้วยระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา	3.77 (0.95)	มาก	4.44 (0.69)	มาก	0.18	4
27. จัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จ ด้านการศึกษา วิชาชีพ หรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำเป็นประจำทุกปี	3.05 (1.33)	ปาน กลาง	3.84 (1.20)	มาก	0.26	2

ตารางที่ 40 (ต่อ)

ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
28. มีมาตรการดูแล และจัดการ ในกรณีที่ ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือ สร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นใน โรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	3.64 (1.02)	มาก	4.32 (0.79)	มาก	0.18	4
29. มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกอันดี สร้างพลังใจ และคุณธรรมจริยธรรม ให้แก่ผู้เรียน	3.52 (1.08)	มาก	4.09 (1.00)	มาก	0.16	5
ค่าเฉลี่ย	3.61 (0.65)	มาก	4.24 (0.59)	มาก	0.18	

จากตารางที่ 40 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียน
กวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการบริหารกิจการนักเรียน พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการบริหารกิจการนักเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.61$, $S.D.=0.65$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหา
การเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.18$, $S.D.=0.87$)
รองลงมาคือ มีการพัฒนาระบบการเก็บระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูล
ของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.06$, $S.D.=0.94$) และ
ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน
เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาท
และคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด ($\bar{X}=2.94$, $S.D.=1.46$)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารกิจการนักเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
($\bar{X}=4.24$, $S.D.=0.59$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบ
เนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.61$, $S.D.=0.63$)
รองลงมาคือ มีการพัฒนาระบบการเก็บระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูล
ของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.52$, $S.D.=0.71$) และ
ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การมีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน
เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาท

และคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด ($\bar{X}=3.79$, $S.D.=1.28$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านการบริหารกิจการนักเรียนโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุด 2 ลำดับ และ ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นที่น้อยที่สุด 2 ลำดับ ดังนี้

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุด 2 ลำดับ

- ลำดับที่ 1 คือ การมีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด ($PNI_{Modified} = 0.29$)
- ลำดับที่ 2 คือ การจัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษา วิชาชีพ หรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำเป็นประจำทุกปี ($PNI_{Modified} = 0.26$)

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด 2 ลำดับ

- ลำดับที่ 1 คือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน ($PNI_{Modified} = 0.10$)
- ลำดับที่ 2 คือ มีการพัฒนาระบบการเก็บระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม ($PNI_{Modified} = 0.12$)

เมื่อพิจารณาจากค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ทั้ง 4 ปัจจัย พบว่า โดยภาพรวมด้านการบริหารกิจการนักเรียนมีจุดเด่นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 2 ประเด็น ได้แก่

1) ประเด็นข้อมูลข่าวสารและการศึกษา การเปิดเผยข้อมูลให้ผู้เรียนมีสิทธิในการรับรู้ก่อนลงทะเบียน โดยโรงเรียนกวทววิชาได้มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ลงทะเบียนที่ผ่านการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนให้มีหน้าที่ในการตอบข้อซักถามของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนได้ทราบข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจและเลือกลงทะเบียนในวิชา และช่วงเวลาที่ตนเองสะดวกมากที่สุดได้

2) ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐานของผู้เรียน โดยที่โรงเรียนกวทววิชาได้พัฒนาระบบการเก็บระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่

บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม ซึ่งเป็นสิทธิของผู้เรียนในการที่จะยินยอมหรือไม่ยินยอมให้กระทำการดังกล่าวได้ ทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกมั่นใจได้ว่าโรงเรียนกวดวิชาจะรักษาข้อมูลของตนไว้เป็นความลับสูงสุด

นอกจากจุดเด่นข้างต้นแล้ว ยังพบว่าประเด็นที่ต้องปรับปรุงในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการบริหารจัดการนักเรียนการสอนจำนวน 2 ประเด็น ได้แก่

1) **ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน** การเปิดโอกาสทางการศึกษา เนื่องจากโรงเรียนกวดวิชาเป็นลักษณะหนึ่งของการประกอบธุรกิจ โดยคาดหวังในผลกำไรที่จะตามมา จนบางครั้งอาจมองข้ามความสำคัญของการศึกษาที่ควรสนับสนุนให้ผู้ที่มีความสนใจและตั้งใจจะหาความรู้เพิ่มเติมได้สามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม

2) **ประเด็นข้อมูลข่าวสารและการศึกษา** การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์โดยปกติโรงเรียนกวดวิชาจะมีผู้เรียนจากหลากหลายสถาบันการศึกษาเข้ามานั่งเรียนด้วยกัน เมื่อเรียนจบในแต่ละวันก็จะแยกย้ายกันไป ทำให้เสียโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เพื่อขยายสังคมของตนให้มีขนาดใหญ่ขึ้น เพราะอาจมีโอกาที่จะได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ทั้งยังสามารถช่วยเหลือกันทางการเรียนอีกด้วย ดังนั้น โรงเรียนกวดวิชาจึงควรหันมาให้ความสำคัญกับประเด็นดังกล่าวเพิ่มเติมอีกด้วย

ตารางที่ 41 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด

ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
30. ให้ข้อมูลที่ใช่ทำการตลาดที่ถูกต้องเป็นจริง ตรงกับสภาพปัจจุบัน ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้าน และไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกประโยชน์ของโรงเรียน	3.76 (1.04)	มาก	4.35 (0.79)	มาก	0.16	4

ตารางที่ 41 (ต่อ)

ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
31. ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ	3.27 (1.11)	ปาน กลาง	3.97 (1.02)	มาก	0.21	3
32. การให้ผู้เรียนเป็นตัวแทนบอกเล่าประสบการณ์ที่ได้รับจากโรงเรียนผ่านสื่อต่างๆ ทางโรงเรียนได้มีการสอบถามความสมัครใจของผู้เรียนก่อนสำหรับผู้เรียนที่อายุต่ำกว่า 18 ปี โรงเรียนได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ปกครองก่อนนำเสนอข้อมูล	3.61 (1.11)	มาก	4.13 (1.06)	มาก	0.14	5
33. กรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นสำคัญ นำเสนอทางเลือกที่มีความยืดหยุ่น ให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง	3.68 (1.17)	มาก	4.19 (0.98)	มาก	0.14	5
34. ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ใบแทรกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน	3.93 (1.03)	มาก	4.26 (0.92)	มาก	0.09	6
35. มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน	3.34 (1.13)	ปาน กลาง	4.12 (1.04)	มาก	0.23	2

ตารางที่ 41 (ต่อ)

ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
36. เปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาต่อไป	3.28 (1.00)	ปานกลาง	4.17 (0.99)	มาก	0.27	1
37. เลือกเป็นพันธมิตรกับองค์กรที่ไม่สร้างปัญหาแก่สังคม เป็นองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อมอบประโยชน์แก่สมาชิกภายในและสังคมภายนอกองค์กร	3.63 (1.24)	มาก	4.14 (1.06)	มาก	0.14	5
ค่าเฉลี่ย	3.55 (0.83)	มาก	4.16 (0.74)	มาก	0.17	

จากตารางที่ 41 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียน กวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดพบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.55$, $S.D.=0.83$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ไซท์บนโซเชียลมีเดีย ไลน์ ทีวี วิทยุ วิทยุชุมชน วิทยุชุมชนออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.93$, $S.D.=1.03$) รองลงมาคือ การให้ข้อมูลที่ใช่ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้าน และไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.76$, $S.D.=1.04$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ ($\bar{X}=3.27$, $S.D.=1.11$)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$, $S.D.=0.74$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การให้ข้อมูลที่ใช่ทำการตลาดที่

ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้าน และไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกประโยชน์ของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.35$, $S.D.=0.79$) รองลงมาคือ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ใบแทรกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.26$, $S.D.=0.92$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ ($\bar{X}=3.97$, $S.D.=1.02$) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุด 2 ลำดับ และ ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นที่น้อยที่สุด 2 ลำดับ ดังนี้

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุด 2 ลำดับ

- ลำดับที่ 1 คือ การเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะและมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคือไป ($PNI_{Modified} = 0.27$)
- ลำดับที่ 2 คือ มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน ($PNI_{Modified} = 0.23$)

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด 2 ลำดับ

- ลำดับที่ 1 คือ (1) การให้ผู้เรียนเป็นตัวแทนบอกเล่าประสบการณ์ที่ได้รับจากโรงเรียนผ่านสื่อต่างๆ ทางโรงเรียนได้มีการสอบถามความสนใจของผู้เรียนก่อน สำหรับผู้เรียนที่อายุต่ำกว่า 18 ปี โรงเรียนได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ปกครองก่อนนำเสนอข้อมูล ($PNI_{Modified} = 0.05$)
- (2) กรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้เรียนนสำคัญ นำเสนอทางเลือกที่มีความยืดหยุ่น ให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง ($PNI_{Modified} = 0.05$)
- (3) เลือกเป็นพันธมิตรกับองค์กรที่ไม่สร้างปัญหาแก่สังคม เป็นองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อมอบประโยชน์แก่สมาชิกภายในและสังคมภายนอกองค์กร ($PNI_{Modified} = 0.05$)

ลำดับที่ 2 คือ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ใบแทรกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจน ภายในโรงเรียน ($PNI_{Modified} = 0.06$)

เมื่อพิจารณาจากค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ทั้ง 4 ปัจจัย พบว่า โดยภาพรวมด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดมีจุดเด่นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 3 ประเด็น ได้แก่

1) **ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน** การเคารพสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้เรียน ในกรณีที่ผู้เรียนที่อายุต่ำกว่า 18 ปี โรงเรียนกวดวิชาจะอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ปกครองก่อน นำเสนอข้อมูลใด ๆ ของผู้เรียน การกระทำดังกล่าวเป็นการแสดงความเคารพในสิทธิของผู้เรียน ถึงแม้ว่าจะยังเป็นผู้ที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะก็ตาม

2) **ประเด็นด้านข้อมูลข่าวสารและการศึกษา** การให้แจ้งข่าวสารด้วยข้อมูลที่ถูกต้องตรวจสอบได้และชัดเจน ซึ่งแสดงถึงความจริงใจของโรงเรียนกวดวิชาในการที่จะให้ข้อมูลกับบุคคลทุกฝ่ายอย่างถูกต้อง ไม่มีเงื่อนไขแอบแฝง ทำให้ผู้ที่ได้รับข้อมูลเกิดความรู้สึกสบายใจและให้ความไว้วางใจเมื่อได้รับข้อมูลจากโรงเรียนกวดวิชา

3) **ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม** การสนับสนุนการแก้ไขปัญหาของสังคม ผ่านการร่วมมือกับองค์กรต่าง ๆ เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนสังคมให้มีความเจริญก้าวหน้าในอนาคต

นอกจากจุดเด่นข้างต้นแล้ว ยังพบว่าประเด็นที่ต้องปรับปรุงในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดการสอนจำนวน 2 ด้าน ได้แก่

1) **ประเด็นด้านคุณภาพและบริการ** การเปิดช่องทางการสื่อสารระหว่างโรงเรียนกวดวิชากับผู้เรียน และสังคม เพื่อรับฟังข้อมูลจากภายนอกเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งนอกจากจะรับฟังผ่านทางผู้เรียนแล้ว ยังควรเปิดช่องทางอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นของบุคคลภายนอกด้วย

2) **ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน** การจัดกิจกรรมเพื่อสังคม ซึ่งควรเป็นกิจกรรมที่ไม่เน้นการแสวงหากำไรให้กับโรงเรียนกวดวิชา โดยกิจกรรมที่สามารถดำเนินการได้ง่ายและเป็นจุดแข็งที่ทุกโรงเรียนมีอยู่แล้ว คือ การขยายโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้เรียนในสถานะต่าง ๆ เช่น ขาดแคลนทุนทรัพย์ การเรียนดี เป็นต้น

ตารางที่ 42 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหาร
โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านงานธุรการ
และการบริหารทั่วไป

ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean	ความ	Mean	ความ		
	(S.D.)	หมาย	(S.D.)	หมาย		
38. ประกาศรายชื่อ วุฒิกการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติ ของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่ สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย	3.72 (1.14)	มาก	4.31 (0.96)	มาก	0.16	2
39. ในการจัดซื้อและใช้วัสดุอุปกรณ์และ ครุภัณฑ์ หากสินค้าและบริการดังกล่าว มีร้านค้าในท้องถิ่นให้บริการ ซึ่งมี ราคา/คุณภาพที่เหมาะสม โรงเรียนจะ เลือกใช้บริการจากร้านค้าหรือ หน่วยงานภายในท้องถิ่นเป็นลำดับแรก ก่อน	3.97 (0.91)	มาก	4.20 (0.98)	มาก	0.06	6
40. ใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น	3.88 (0.95)	มาก	4.41 (0.77)	มาก	0.14	3
41. เลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่ได้ มาตรฐานระดับชาติหรือสากล มีความ ปลอดภัยแก่สุขภาพและสวัสดิภาพของ บุคลากรและผู้เรียน	3.86 (0.88)	มาก	4.38 (0.78)	มาก	0.13	4
42. บริหารกระแสเงินภายในโรงเรียนด้วย ความระมัดระวัง ใช้จ่ายด้วยความ พอเพียง เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทาง การเงินที่จะมีต่อโรงเรียนเอง หรือต่อคู่ ค้าหน่วยงานอื่นในสังคม	4.24 (0.79)	มาก	4.62 (0.62)	มาก ที่สุด	0.09	5
43. ชำระภาษีในส่วนที่กฎหมายกำหนดไว้ และไม่ใช้ช่องว่างทางกฎหมายเพื่อ หลีกเลี่ยงภาษีที่พึงชำระ	4.36 (0.80)	มาก	4.58 (0.63)	มาก ที่สุด	0.05	7

ตารางที่ 42 (ต่อ)

ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับความสำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
44. มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน	3.59 (0.93)	มาก	4.39 (0.72)	มากที่สุด	0.22	1
45. มีการกำหนดระเบียบการใช้วัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่เป็นสมบัติของโรงเรียนแก่บุคลากรไว้ชัดเจนเหมาะสม	3.87 (1.00)	มาก	4.35 (0.81)	มาก	0.13	4
ค่าเฉลี่ย	3.81 (0.72)	มาก	4.36 (0.56)	มาก	0.14	

จากตารางที่ 42 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียน กวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไปโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.81$, S.D.=0.72) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การชำระภาษีในส่วนที่กฎหมายกำหนดไว้ และไม่ใช่ช่องว่างทางกฎหมายเพื่อหลีกเลี่ยงภาษีที่พึงชำระ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.80) รองลงมา คือ การบริหารกระแสเงินภายในโรงเรียนด้วยความระมัดระวัง ใช้จ่ายด้วยความพอเพียง เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางการเงินที่จะมีต่อโรงเรียนเอง หรือต่อคู่ค้า/หน่วยงานอื่นในสังคม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.24$, S.D.=0.79) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือ ข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือ ประกาศทั่วไปของโรงเรียน ($\bar{X}=3.59$, S.D.= 0.93)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.36$, S.D.=0.56) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การบริหารกระแสเงินภายในโรงเรียนด้วยความระมัดระวัง ใช้จ่ายด้วยความพอเพียง เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางการเงินที่จะมีต่อโรงเรียนเอง หรือต่อคู่ค้า/หน่วยงานอื่นในสังคม มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.62$, S.D.=0.62) รองลงมาคือ

การชำระภาษีในส่วนที่กฎหมายกำหนดไว้ และไม่ใช้ช่องว่างทางกฎหมายเพื่อหลีกเลี่ยงภาษีที่พึงชำระ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.58$, S.D.=0.63) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย ($\bar{X}=4.31$, S.D.=0.96) ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไปโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.14$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงที่สุด 2 ลำดับ และ ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นที่น้อยที่สุด 2 ลำดับ ดังนี้

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงที่สุด 2 ลำดับ

- ลำดับที่ 1 คือ มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน ($PNI_{Modified} = 0.22$)
- ลำดับที่ 2 คือ การประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย ($PNI_{Modified} = 0.16$)

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด 2 ลำดับ

- ลำดับที่ 1 คือ การชำระภาษีในส่วนที่กฎหมายกำหนดไว้ และไม่ใช้ช่องว่างทางกฎหมายเพื่อหลีกเลี่ยงภาษีที่พึงชำระ ($PNI_{Modified} = 0.05$)
- ลำดับที่ 2 คือ ในการจัดซื้อและใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ หากสินค้าและบริการดังกล่าวมีร้านค้าในท้องถิ่นให้บริการ ซึ่งมีราคา/คุณภาพที่เหมาะสม โรงเรียนจะเลือกใช้บริการจากร้านค้าหรือหน่วยงานภายในท้องถิ่นเป็นลำดับแรกก่อน ($PNI_{Modified} = 0.06$)

เมื่อพิจารณาจากค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ทั้ง 4 ปัจจัย พบว่า โดยภาพรวมด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไปมีจุดเด่นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 2 ประเด็น ได้แก่

1) ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน การเคารพกฎหมายในการชำระภาษีเพื่อพัฒนาประเทศ โดยไม่ทำการหลีกเลี่ยงภาษีด้วยวิธีการใด ๆ เพราะภาษีดังกล่าวจะกลับมาสู่โรงเรียนกวดวิชาในรูปแบบการส่งเสริมการศึกษาทางด้านต่าง ๆ จากภาครัฐ

2) **ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม** การสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน โดยโรงเรียนกวทวิชา จะทำการสนับสนุนร้านค้าของชุมชน โดยซื้อสินค้าหรือใช้บริการภายในท้องถิ่นที่โรงเรียนกวทวิชา ตั้งอย่าง ซึ่งสินค้าและบริการดังกล่าวมีราคา/คุณภาพที่เหมาะสม

นอกจากจุดเด่นข้างต้นแล้ว ยังพบว่าประเด็นที่ต้องปรับปรุงในการแสดงความรับผิดชอบ ต่อสังคมด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไปจำนวน 2 ประเด็น ได้แก่ **ประเด็นด้านข้อมูลข่าวสาร และการศึกษา** ซึ่งเกี่ยวข้องกับการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ผู้รับบริการ ด้วยการให้ข้อมูลเกี่ยวกับ บุคลากรในโรงเรียนกวทวิชา รวมไปถึงอาจารย์ผู้สอน และพนักงานในระดับต่าง ๆ โดยเปิดโอกาส ให้ผู้เรียนและผู้ปกครองสามารถตรวจสอบประวัติของบุคลากรได้เต็มที่ ทำให้ทราบที่มาเกี่ยวกับ คุณวุฒิของบุคลากรในโรงเรียนกวทวิชาสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นให้แก่ผู้มาใช้บริการได้

ตารางที่ 43 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหาร โรงเรียนกวทวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความสำคัญ
	Mean (S.D.)	ความหมาย	Mean (S.D.)	ความหมาย		
46. ให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานที่บุคลากรต้องปฏิบัติก่อนที่จะตกลงว่าจ้าง	4.17 (0.77)	มาก	4.56 (0.60)	มากที่สุด	0.09	14
47. ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษากฎหมาย แรงงานและนำมาปฏิบัติใช้ตามที่กฎหมายกำหนด	4.13 (0.98)	มาก	4.41 (0.92)	มาก	0.07	15
48. มีการวางแผนอัตรากำลังคนในการทำงานตามชั่วโมงและค่าแรงตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ รวมทั้งคำนึงถึง ความสมดุลของชั่วโมงการทำงานและ ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ	4.03 (0.99)	มาก	4.43 (0.95)	มาก	0.10	13
49. มอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะ ความสามารถ และความพร้อมด้าน ร่างกายและจิตใจของบุคลากร	4.10 (0.74)	มาก	4.51 (0.64)	มากที่สุด	0.10	12
50. คัดเลือกและว่าจ้างบุคลากรจากทักษะ และความสามารถ โดยปราศจากอคติ ทางด้านเพศ วุฒิการศึกษา และ สถาบันการศึกษา	4.05 (0.98)	มาก	4.45 (0.77)	มาก	0.10	12

ตารางที่ 43 (ต่อ)

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
51. การเลื่อนขั้น ปรับเงินเดือน และ สวัสดิการมีหลักพิจารณาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลงานจากข้อมูลเชิง ประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจด้วย ความรู้สึกของผู้บริหาร	3.31 (0.94)	ปาน กลาง	4.33 (1.01)	มาก	0.31	1
52. จ่ายเงินเดือนและ โบนัสประจำปี(ถ้ามี) แก่บุคลากรตามเวลาที่กำหนดไว้อย่าง เคร่งครัด	3.47 (1.15)	ปาน กลาง	4.37 (1.07)	มาก	0.26	4
53. จัดหาสวัสดิการพิเศษอื่นๆ ที่ นอกเหนือจากประกันสังคมให้แก่ บุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน	3.23 (1.03)	ปาน กลาง	4.19 (1.16)	มาก	0.30	2
54. เปิดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้ บุคลากรได้ติดต่อปรึกษากับผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การทำงาน	3.83 (1.11)	มาก	4.28 (0.97)	มาก	0.12	10
55. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน โดยมี วิธีการประเมินที่ปราศจากอิทธิพล ครอบงำหรืออคติ	3.25 (1.03)	ปาน กลาง	4.15 (1.02)	มาก	0.28	3
56. ส่งเสริมให้บุคลากรใน โรงเรียนมีโอกาส พัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และทักษะ ด้วยการจัดฝึกอบรมภายในหรือส่งเข้า ร่วมกับหน่วยงานภายนอก	3.58 (0.98)	ปาน กลาง	4.42 (0.71)	มาก	0.23	3
57. ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มี โอกาสฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความออก งามด้านคุณธรรม จริยธรรม และ ยกระดับจิตใจ	3.64 (0.91)	ปาน กลาง	4.35 (0.78)	มาก	0.19	7

ตารางที่ 43 (ต่อ)

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
58. ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น	3.36 (1.02)	ปาน กลาง	4.18 (0.88)	มาก	0.24	5
59. ในกรณีที่มีปัญหาโรงเรียนเกี่ยวกับบุคลากร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ชี้แจง และรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้านจากทุกฝ่าย	3.87 (0.90)	มาก	4.45 (0.70)	มาก	0.15	8
60. คัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน	4.12 (0.99)	มาก	4.65 (0.57)	มาก ที่สุด	0.13	9
61. ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.20 (0.86)	มาก	4.70 (0.61)	มาก ที่สุด	0.12	10
ค่าเฉลี่ย	3.78 (0.69)	มาก	4.42 (0.56)	มาก	0.17	

จากตารางที่ 43 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียน กวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.76$, $S.D.=0.69$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.20$, $S.D.=0.86$) รองลงมาคือ ให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานที่บุคลากรต้องปฏิบัติก่อนที่จะตกลงว่าจ้าง มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.17$, $S.D.=0.77$) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือการจัดหาสวัสดิการพิเศษอื่นๆ ที่นอกเหนือจากประกันสังคมให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=3.23$, $S.D.=1.03$)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.42$, S.D.=0.56) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.70$, S.D.=0.61) รองลงมาคือ การคัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.65$, S.D.=0.57) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน โดยมีวิธีการประเมินที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติ ($\bar{X}=4.15$, S.D.=1.02) **ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล** โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.17$) เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุด 2 ลำดับ และ ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นที่น้อยที่สุด 2 ลำดับ ดังนี้

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นสูงสุด 2 ลำดับ

- ลำดับที่ 1 คือ การเลื่อนขั้น ปรับเงินเดือน และสวัสดิการมีหลักพิจารณาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลงานจากข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจด้วยความรู้สึกของผู้บริหาร ($PNI_{Modified} = 0.31$)
- ลำดับที่ 2 คือ การจัดหาสวัสดิการพิเศษอื่นๆ ที่นอกเหนือจากประกันสังคมให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ($PNI_{Modified} = 0.30$)

ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด 2 ลำดับ

- ลำดับที่ 1 คือ ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษากฎหมายแรงงานและนำมาปฏิบัติใช้ตามที่กฎหมายกำหนด ($PNI_{Modified} = 0.05$)
- ลำดับที่ 2 คือ การให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานที่บุคลากรต้องปฏิบัติ ก่อนที่จะตกลงว่าจ้าง ($PNI_{Modified} = 0.14$)

เมื่อพิจารณาจากค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ของความต้องการจำเป็น ทั้ง 4 ปัจจัย พบว่า โดยภาพรวมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีจุดเด่นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 1 ประเด็น ได้แก่ **ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน** โดยผู้บริหารได้ศึกษาความรู้เกี่ยวกับการจ้างงาน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานและการดูแลลูกจ้าง ซึ่งได้กำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียน กวดวิชาที่จะดูแลพนักงานให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในขณะที่ทำงานให้กับโรงเรียนกวดวิชา อีกทั้งในเรื่องของการกำหนดคุณลักษณะงานที่ชัดเจน เพื่อความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนกวดวิชา

กับบุคลากรที่มาสมัครเป็นพนักงาน ซึ่งทำให้พนักงานเข้าใจในหน้าที่ของตนเอง และสามารถทำงานร่วมกับพนักงานจากท่านอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่มีการขัดแย้ง ก้าวหน้าหน้าที่กัน

นอกจากจุดเด่นข้างต้นแล้ว ยังพบว่าประเด็นที่ต้องปรับปรุงในการแสดงความรับผิดชอบ ต่อสังคมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจำนวน 1 ประเด็น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงานโดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชนและจริยธรรม **ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชน** ได้แก่ การจูงใจพนักงานด้วยระบบการให้รางวัลและผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อเป็นสร้างกำลังใจให้กับพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง โดยผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นอยู่ของพนักงานในขณะที่ทำงานให้กับโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งควรมีความสุขทั้งกายและใจ มีอยู่กินเหมาะสมตามสมควร และหากพนักงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็สนับสนุนให้มีการเลื่อนขั้นหรือมอบผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้อยู่กับโรงเรียนกวดวิชาของผู้บริหารต่อไป

ตารางที่ 44 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก

ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
62. ก่อตั้งเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับโรงเรียนกวดวิชาในพื้นที่ในรูปแบบพันธมิตรหรือสมาคม เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	3.42 (1.01)	ปาน กลาง	4.21 (0.88)	มาก	0.23	3
63. ไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน	4.14 (1.02)	มาก	4.49 (0.84)	มากที่สุด	0.09	5
64. ติดต่อสื่อสารกับชุมชนแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน	3.42 (0.94)	ปาน กลาง	4.22 (0.96)	มาก	0.23	3

ตารางที่ 44 (ต่อ)

ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI Modified	ลำดับ ความ สำคัญ
	Mean (S.D.)	ความ หมาย	Mean (S.D.)	ความ หมาย		
65. มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวก สะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบ โรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของ ครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน	3.48 (1.15)	ปาน กลาง	4.25 (0.96)	มาก	0.22	4
66. จัดโครงการให้บริการทางวิชาการเพื่อ แลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันองค์ความรู้แก่ครู และนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่นโดย ไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร	3.20 (1.04)	ปาน กลาง	4.15 (0.95)	มาก	0.29	1
67. จัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริม ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของ ชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี	3.19 (1.15)	ปาน กลาง	3.95 (1.05)	มาก	0.24	2
ค่าเฉลี่ย	3.48 (0.75)	ปาน กลาง	4.21 (0.65)	มาก	0.21	

จากตารางที่ 44 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียน กวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคม ภายนอก พบว่า

สภาพปัจจุบัน ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.48$, S.D.=0.75) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ไม้วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.14$, S.D.=1.02) รองลงมาคือ การมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณ โรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=3.48$, S.D.=1.15) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ($\bar{X}=3.19$, S.D.= 1.15)

สภาพที่พึงประสงค์ ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.65) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ไม้วางของหรือใช้ประโยชน์บน

พื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.49$, S.D.=0.84) รองลงมาคือ มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=4.25$, S.D.=0.96) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี ($\bar{X}=3.95$, S.D.=1.05) **ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}=0.21$)** เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุด 2 ลำดับ และ ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นที่น้อยที่สุด 2 ลำดับ ดังนี้

ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นสูงสุด 2 ลำดับ

ลำดับที่ 1 คือ การจัดโครงการให้บริการทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันองค์ความรู้แก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร

$$(PNI_{Modified} = 0.29)$$

ลำดับที่ 2 คือ การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี (PNI_{Modified} = 0.24)

ค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด 1 ลำดับ

ลำดับที่ 1 คือ ไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน

$$(PNI_{Modified} = 0.09)$$

เมื่อพิจารณาจากค่าดัชนี PNI_{Modified} ของความต้องการจำเป็น ทั้ง 4 ปัจจัย พบว่า โดยภาพรวมด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก มีจุดเด่นในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 1 ประเด็น ได้แก่ **ประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม** เป็นความรับผิดชอบที่มีต่อการจัดการสภาพภายนอกโรงเรียนโดยการไม่นำพื้นที่สาธารณะมาใช้ประโยชน์ส่วนตัว โดยไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน ซึ่งกีดขวางทางเดินและเป็นอันตรายต่อผู้สัญจรไปมา

นอกจากจุดเด่นข้างต้นแล้ว ยังพบว่า มีประเด็นที่ต้องปรับปรุงในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก 2 ประเด็น ได้แก่

1) ประเด็นด้านข้อมูลข่าวสารและการศึกษา การร่วมมือและแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างโรงเรียนกวดวิชา โดยจัดเป็นกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความสมัครใจ เพื่อเติมเต็มองค์ความรู้ที่ขาดไปของโรงเรียนกวดวิชาและให้ผู้เรียนได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น

2) ประเด็นด้านศาสนาและวัฒนธรรม การสนับสนุนทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่น โดยการสนับสนุนอาจเป็นในรูปแบบกำลังทรัพย์ หรือร่วมมือกันจัดกิจกรรมเพื่อสืบสานวัฒนธรรมของชุมชนและสังคมาบข้าง ทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนที่โรงเรียนกวดวิชาตั้งอยู่ด้วย

เมื่อนำผลการวิเคราะห์โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรมาวิเคราะห์เพื่อศึกษาจุดเด่นในการบริหารงานตามประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม 6 ประเด็น ได้แก่ 1) สุขภาพและสวัสดิภาพ 2) คุณภาพและบริการ 3) คุณภาพและบริการ 4) สิ่งแวดล้อม 5) ศาสนาและวัฒนธรรม และ 6) สิทธิมนุษยชน และระดับความรับผิดชอบต่อสังคม 4 ระดับ ได้แก่ 1) เศรษฐกิจ 2) กฎหมาย 3) จริยธรรม และ 4) สมรรถใจ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยนำมาสรุปผลการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดที่ควรปรับปรุงโดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ไว้ในตารางที่ 45-46 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์จุดเด่นโดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

จุดเด่นของ โรงเรียนกวดวิชา	ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม						ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	
1. จัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน	✓								✓		

ตารางที่ 45 (ต่อ)

จุดเด่นของ โรงเรียนกวดวิชา	ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม						ระดับความรับผิดชอบ ต่อสังคม			
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
4. แจกตารางเรียนและ รายชื่อครูผู้สอน อย่างชัดเจนก่อน เปิดรับสมัครเรียน ในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการ สมัครเรียนแล้วมี การเปลี่ยนแปลง ครูผู้สอนหรือวิชา เรียน ได้แจ้งอย่าง เป็นทางการเพื่อให้ ผู้เรียนตัดสินใจอีก ครั้ง		✓							✓	
5. เปิดโอกาสให้ ผู้เรียนได้ซักถาม หรือรับทราบ เนื้อหาการเรียนการ สอนในแต่ละ รายวิชาก่อนที่จะ ลงทะเบียนเรียน			✓						✓	

ตารางที่ 45 (ต่อ)

จุดเด่นของ โรงเรียนกวดวิชา	ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม						ระดับความรับผิดชอบ ต่อสังคม			
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
6. กรณีที่มีการ ส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึง ผลประโยชน์ที่ ผู้เรียนจะได้รับเป็น สำคัญ นำเสนอ ทางเลือกที่มีความ ยืดหยุ่น ให้ข้อมูลที่ เข้าใจง่าย ไม่ ซับซ้อนปราศจาก เงื่อนไขแอบแฝง			✓						✓	
7. ในกรณีที่มีการ เปลี่ยนแปลง เงื่อนไขกิจกรรม ทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศ ผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ไซเทรกลง ในโบชัวร์ บอร์ด ประกาศ สื่อ ออนไลน์ต่างๆ) ในพื้นที่ และ ประกาศไว้อย่าง ชัดเจนภายใน โรงเรียน			✓						✓	

ตารางที่ 45 (ต่อ)

จุดเด่นของ โรงเรียนกวดวิชา	ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม						ระดับความรับผิดชอบ ต่อสังคม			
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
8. เลือกเป็นพันธมิตร กับองค์กรที่ไม่ สร้างปัญหาแก่ สังคม เป็นองค์กรที่ มีจุดมุ่งหมายเพื่อ มอบประโยชน์แก่ สมาชิกภายในและ สังคมภายนอก องค์กร				✓					✓	
9. ไม่วางของหรือใช้ ประโยชน์บนพื้นที่ ทางเท้าสาธารณะ ภายนอกโรงเรียน				✓					✓	
10. มีการตรวจสอบ มาตรฐาน และ บำรุงรักษาอาคาร สถานที่ และ อุปกรณ์ต่างๆ ให้ อยู่ในสภาพที่ สมบูรณ์ตาม ระเบียบการขอ จัดตั้ง		✓						✓		
11. จัดระเบียบใช้สอย พื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ ให้ปลอดภัยต่อ สวัสดิภาพของผู้ใช้ อาคาร อย่างมี ระเบียบเป็นสัดส่วน	✓							✓		

ตารางที่ 45 (ต่อ)

จุดเด่นของ โรงเรียนกวดวิชา	ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม						ระดับความรับผิดชอบ ต่อสังคม			
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
12. การให้ผู้เรียนเป็น ตัวแทนบอกเล่า ประสบการณ์ที่ ได้รับจากโรงเรียน ผ่านสื่อต่างๆ ทาง โรงเรียนได้มีการ สอบถามความ สนใจของผู้เรียน ก่อน สำหรับผู้เรียน ที่อายุต่ำกว่า 18 ปี โรงเรียนได้รับ อนุญาตเป็นลาย ลักษณ์อักษรจาก ผู้ปกครองก่อน นำเสนอข้อมูล						✓		✓		
13. ชำระภาษีในส่วนของ กฎหมายกำหนดไว้ และไม่ใช้ช่องว่าง ทางกฎหมายเพื่อ หลีกเลี่ยงภาษีที่พึง ชำระ						✓		✓		
14. ให้ข้อมูล รายละเอียดเกี่ยวกับ ภาระงานที่บุคลากร ต้องปฏิบัติก่อนที่ จะตกลงว่าจ้าง						✓		✓		
15. ผู้บริหาร โรงเรียน ได้ศึกษากฎหมาย แรงงานและนำมา ปฏิบัติใช้ตามที่ กฎหมายกำหนด						✓		✓		

ตารางที่ 45 (ต่อ)

จุดเด่นของ โรงเรียนกวดวิชา	ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคม						ระดับความรับผิดชอบต่อสังคม			
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
16. ในการจัดซื้อและ ใช้วัสดุอุปกรณ์และ ครุภัณฑ์ หากสินค้า และบริการดังกล่าว มีร้านค้าในท้องถิ่น ให้บริการ ซึ่งมี ราคา/คุณภาพที่ เหมาะสม โรงเรียน จะเลือกใช้บริการ จากร้านค้าหรือ หน่วยงานภายใน ท้องถิ่นเป็นลำดับ แรกก่อน				✓						✓
สรุปภาพรวม	3	1	4	3	0	5	0	6	9	1
ร้อยละของภาพรวม	18.75	6.25	25	18.75	0	31.25	0	37.5	56.25	6.25

จากตารางที่ 45 ผลการวิเคราะห์จุดเด่น โดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร พบว่าโดยภาพรวมแล้วโรงเรียนกวดวิชามีความโดดเด่นในการบริหารงานสอดคล้องกับเรื่องสิทธิมนุษยชน ได้แก่ การบริหารงานที่คำนึงถึงความหลากหลายของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในองค์กร (ได้แก่ ตัวผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่) ซึ่งเป็นในเรื่องของการสร้างให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานและการนำกฎหมายแรงงานมาปฏิบัติใช้กับผู้ถูกว่าจ้างซึ่งเป็นปฏิบัติในระดับกฎหมาย อีกทั้งในระดับจริยธรรมของการเป็นผู้ให้บริการแก่ผู้เรียนและผู้ปกครอง คือการเก็บรักษาข้อมูลส่วนตัวของผู้เรียน ไม่เปิดเผยหากมิได้รับความยินยอม ซึ่งถือเป็นการปฏิบัติตนที่มีจริยธรรมที่ดีในการบริหารงาน

พบว่าการปฏิบัติส่วนใหญ่จะบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมมากถึงในระดับจริยธรรม เห็นได้ว่าโรงเรียนกวดวิชาได้ก้าวข้ามการปฏิบัติระดับเศรษฐกิจและกฎหมายมาแล้ว การแสดงออกถึงในระดับจริยธรรมทำให้ถึงกระแสการเคลื่อนไหวของโรงเรียนกวดวิชาที่มีแนวปฏิบัติสะท้อนให้เห็นถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่มากกว่าเพียงเพื่อ

ตารางที่ 46 (ต่อ)

จุดที่ควรปรับปรุงของ โรงเรียนกวศวิชา	ประเด็นความรับผิดชอบ ต่อสังคม						ระดับความรับผิดชอบ ต่อสังคม				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	
4. มีการใช้ประโยชน์ จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่าน อีเมลล์ ดาวน์โหลด เอกสารจากระบบ ออนไลน์ ใช้สื่อการ สอนที่ช่วยลดการ ใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนา นวัตกรรมการสอน เช่น เรียนผ่านสื่อ ออนไลน์/ห้องเรียน เสมือนจริง เพื่อลด ความสิ้นเปลืองทาง ทรัพยากร			✓				✓				
5. เปิดช่องทางการ สื่อสารเพื่อรับฟัง ข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือ คำติชมผ่านสื่อ สาธารณะและมี การชี้แจงแนว ทางการนำไปสู่การ ปฏิบัติหรือแก้ไข ปัญหาต่อไป		✓					✓				

ตารางที่ 46 (ต่อ)

จุดที่ควรปรับปรุงของ โรงเรียนกวดวิชา	ประเด็นความรับผิดชอบ						ระดับความรับผิดชอบ				
	ต่อสังคม						ต่อสังคม				
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	
6. ประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติ ของครูผู้สอน ผ่าน สื่อสาธารณะที่ สามารถเข้าถึงและ สืบค้นได้ง่าย			✓				✓				
7. มีการจัดป้าย ประกาศข้อมูล สารสนเทศ หรือ ข่าวสารภายใน โรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงาน และตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าว การศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไป ของโรงเรียน			✓				✓				
8. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ ดูแลรักษาความ สะอาดของห้อง สุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้ สะอาดอยู่เสมอ	✓							✓			

ตารางที่ 46 (ต่อ)

จุดที่ควรปรับปรุงของ โรงเรียนกวดวิชา	ประเด็นความรับผิดชอบ ต่อสังคม						ระดับความรับผิดชอบ ต่อสังคม			
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4
12. จัดกิจกรรมแนะ แนวจากรุ่นพี่สู่รุ่น น้อง หรือจาก ผู้เรียนที่ประสบ ความสำเร็จด้าน การศึกษาวชิชีพ หรือได้รับรางวัล เกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำเป็นประจำ ทุกปี			✓							✓
13. จัดหาสวัสดิการ พิเศษอื่นๆ ที่ นอกเหนือจาก ประกันสังคมให้แก่ บุคลากรเพื่อเป็น ขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน						✓				✓
14. จัดโครงการหรือ กิจกรรมเพื่อ ส่งเสริมด้านการ ทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมของ ชุมชนและท้องถิ่น เป็นประจำทุกปี					✓					✓
สรุปภาพรวม	1	1	6	0	1	5	4	1	3	6
ร้อยละของภาพรวม	7.14	7.14	42.86	0	7.14	35.71	28.57	7.14	21.43	42.86

จากตารางที่ 46 ผลการวิเคราะห์จุดที่ควรปรับปรุงโดยภาพรวมในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร พบว่าโดยภาพรวมแล้วโรงเรียนกวดวิชายังมี

ความต้องการในการส่งเสริมการบริหารในประเด็นด้านข้อมูลข่าวสารและการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นแนวโน้มที่สอดคล้องกับรูปแบบของโรงเรียนกวดวิชาที่ย่อมได้รับความคาดหวังให้สามารถยกระดับมาตรฐานและคุณภาพให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป ในด้านการพัฒนาการให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เข้าถึงได้ง่าย เป็นประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการ และทางด้านการศึกษาคือ การให้ความรู้ด้านข้อมูลที่น่าเชื่อถือ สร้างความมั่นใจแก่การให้บริการวิชาการทั้งภายในโรงเรียนกวดวิชาเองและแบ่งปันออกไปสู่ภายนอก

ในระดับของจุดที่ควรปรับปรุงนั้น ก็สอดคล้องกับจุดเด่นที่ได้แสดงไว้ในตารางที่ 45 แล้วว่าในปัจจุบันโรงเรียนกวดวิชาได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับจริยธรรม ซึ่งเมื่อปฏิบัติในระดับจริยธรรมได้ดีแล้วย่อมควรที่จะพัฒนาปรับปรุงให้การบริหารงานยกระดับให้สูงขึ้น ไปอีกจนถึงระดับสูงสุดของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมนั่นคือ ระดับการเสียดสละด้วยความสมัครใจ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิค Modified Priority Need Index (PNI_{Modified}) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น โดยกลุ่มผู้บริการ ครู และเจ้าหน้าที่จะแบ่งเป็น 7 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน จำนวน 11 ข้อ 2) ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม จำนวน 9 ข้อ 3) ด้านการบริหารกิจการนักเรียน จำนวน 9 ข้อ 4) ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด จำนวน 8 ข้อ 5) ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป จำนวน 8 ข้อ 6) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 16 ข้อ 7) ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก จำนวน 6 ข้อ รวมทั้งสิ้น 67 ข้อ ในขณะที่กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง จะแบ่งเป็น 7 ด้านเช่นเดียวกัน แต่มีจำนวนข้อแตกต่างออกไป คือ 1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน จำนวน 11 ข้อ 2) ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม จำนวน 9 ข้อ 3) ด้านการบริหารกิจการนักเรียน จำนวน 9 ข้อ 4) ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด จำนวน 7 ข้อ 5) ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป จำนวน 4 ข้อ 6) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 7 ข้อ 7) ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก จำนวน 6 ข้อ รวมทั้งสิ้น 53 ข้อ เมื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นมาตรฐานค่า 5 ระดับมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายข้อ นอกจากนี้ได้คำนวณค่าดัชนี PNI_{Modified} เพื่อระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) จากสูตร $PNI_{Modified} = (I - D)/D$ และกำหนดให้ค่าดัชนี PNI_{Modified} ที่มีค่ามากกว่า ดัชนี

$PNI_{Modified}$ เหลือของความต้องการจำเป็นในแต่ละกลุ่มมาจัดเรียงลำดับความสำคัญตามประเด็นความต้องการจำเป็น

สำหรับการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของคุณลักษณะการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้วิจัยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลส่วนที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยจุดที่จะใช้ในการแบ่งนั้นคำนวณได้จากค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงสุดลบด้วยค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด และหารด้วยจำนวนช่วงที่ต้องการคือ 3 ระดับ ซึ่งจากข้อมูลพบว่าค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูงสุด ($PNI_{Modified}$ ค่าสูงสุด = 0.31) ลบด้วยค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำสุด ($PNI_{Modified}$ ต่ำสุด = 0.05) ได้ผลดังนี้ (0.31 - 0.05 = 0.26) นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า $PNI_{Modified}$ เป็น 3 กลุ่ม (0.26/3 = 0.08) จากนั้นจัดกลุ่มคือ กลุ่มสูง กลุ่มปานกลาง และกลุ่มอ่อน รวมทั้งหมด 3 กลุ่ม ซึ่งได้ค่าดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{Modified} \text{ สูง} &= 0.23 - 0.31 \\ \text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{Modified} \text{ ปานกลาง} &= 0.14 - 0.22 \\ \text{กลุ่มที่มีค่าดัชนี } PNI_{Modified} \text{ ต่ำ} &= 0.05 - 0.13 \end{aligned}$$

การพิจารณากลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ สูง เป็นจุดอ่อน / ภาวะคุกคามของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม แสดงว่ามีความต้องการจำเป็นที่ต้องการการปรับปรุงพัฒนา จึงต้องนำประเด็นดังกล่าวมาพิจารณาในการนำเสนอกลยุทธ์ที่จะขจัด จุดอ่อนหรือลดภาวะคุกคาม สำหรับที่มีค่ากลุ่มที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ปานกลาง และที่มีค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ ต่ำ จะเป็นจุดแข็งของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ผลการประเมินโดยใช้การวิเคราะห์เมทริกซ์ (Matrix analysis) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็น และการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคาม ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ดังแสดงในตารางที่ 47-48

ตารางที่ 47 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหาร
โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่มผู้บริหาร ครูและ
เจ้าหน้าที่

1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน

ด้านการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ ข้อมูล		วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
1. มีการใช้ข้อมูลและประเด็นปัจจุบัน เกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อมมา ปรับปรุงหลักสูตรและการสอนเพื่อให้ ผู้เรียนเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จริง	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	โอกาส
2. สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนัก เกี่ยวกับสุขภาพ และความปลอดภัยใน การดำเนินชีวิต	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
3. สอดแทรกเนื้อหาหลักคำสอนทาง ศาสนาและวัฒนธรรมอันดีเพื่อให้ ผู้เรียนนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน	0.12	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
4. สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักต่อ การเคารพความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา	0.11	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
5. การใช้พัฒนาสื่อหรือวัสดุการสอน ได้ ตระหนักถึงลิขสิทธิ์ที่ได้รับอนุญาตจาก เจ้าของหรืออ้างอิงแหล่งที่มาไว้ชัดเจน ตามหลักวิชาการ	0.11	ต่ำ	N/A	โอกาส
6. การประกาศผลสอบหรือรายงานผล การเรียนได้ยึดหลักความเป็นส่วนตัว หรือขออนุญาตผู้เรียนก่อน	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ด้านการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ ข้อมูล		วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
7. มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ ดาว์นโหลด เอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการ สอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมการสอนเช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือน จริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทาง ทรัพยากร	0.26	สูง	N/A	ภาวะ คุกคาม
8. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ ในกรณีมีเหตุสุดวิสัยด้วยเงื่อนไขที่ เหมาะสม	0.06	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
9. จัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพ และความปลอดภัยในการเดินทางให้ สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและ ความสะดวกของผู้เรียน	0.07	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
10. มีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อ เป็นข้อมูลสำหรับโรงเรียนและ ผู้ปกครอง	0.08	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
11. แจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอน อย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนใน แต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัคร เรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอน หรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง	0.05	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 47 (ต่อ)

2) ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ ข้อมูล		วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
12. มีการตรวจสอบมาตรฐาน และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง	0.08	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
13. จัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคาร อย่างมีระเบียบเป็นสัดส่วน	0.08	ต่ำ	N/A	โอกาส
14. มีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขกบริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน	0.26	สูง	จุดอ่อน	N/A
15. จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตรวจตราความเรียบร้อยพื้นที่ใช้สอยทุกครั้งหลังเลิกเรียนในแต่ละวิชา	0.11	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
16. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ	0.29	สูง	จุดอ่อน	N/A
17. มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำ สะอาด น้ำยาล้างมือเจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ	0.30	สูง	จุดอ่อน	N/A

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
18. คุณเสถียรภาพของระบบ เครื่องปรับอากาศภายในโรงเรียนล่าง ทำความสะอาดหน้าตากกรงฝุ่นทุกๆ เดือน และล้างเครื่องปรับอากาศโดย ช่างผู้ชำนาญงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	0.22	ปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
19. มาตรการให้เกิดมาตรการการใช้พลังงาน อย่างประหยัดและคุ้มค่า	0.11	ต่ำ	N/A	โอกาส
20. มีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ	0.26	สูง	จุดอ่อน	N/A

3) ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
21. มีการพัฒนาระบบการเก็บระเบียบ ประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่ เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่ บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความ ยินยอม	0.07	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	สรุปจากมุมมองของผู้ให้	วิเคราะห์		
	ข้อมูล PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
22. มีการพัฒนาระบบการประกาศชี้แจงผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่ายเป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน	0.15	ปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
23. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
24. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน	0.15	ปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
25. มีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาท และคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด	0.28	สูง	N/A	ภาวะ คุกคาม
26. มีการพัฒนาช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน กับฝ่ายบริการข้อมูลในการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน ด้วยระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา	0.15	ปานกลาง	N/A	โอกาส

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
		แปลผล		
27. จัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จ ด้านการศึกษาวิชาชีพ หรือได้รับรางวัล เกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำเป็นประจำทุกปี	0.27	สูง	จุดอ่อน	N/A
28. มีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่ ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือ สร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นใน โรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	0.14	ต่ำ	จุดแข็ง	โอกาส
29. มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกอันดี สร้างพลังใจ และคุณธรรมจริยธรรม ให้แก่ผู้เรียน	0.13	ต่ำ	N/A	โอกาส

4) ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด

ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
		แปลผล		
30. ให้ข้อมูลที่ใช่ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้ รวมถึง นำเสนอข้อมูลรอบด้าน และไม่เน้นแค่ ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกของ โรงเรียน	0.11	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
31. ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ	0.17	ปานกลาง	N/A	โอกาส
32. การให้ผู้เรียนเป็นตัวแทนบอกเล่าประสบการณ์ที่ได้รับจากโรงเรียนผ่านสื่อต่างๆ ทางโรงเรียนได้มีการสอบถามความสมัครใจของผู้เรียนก่อนสำหรับผู้เรียนที่อายุต่ำกว่า 18 ปี โรงเรียนได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ปกครองก่อนนำเสนอข้อมูล	0.14	ปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
33. กรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นสำคัญ นำเสนอทางเลือกที่มีความยืดหยุ่น ให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
34. ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ใบแทรกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน	0.07	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
	แปลผล			
35. มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคม ภายนอกโรงเรียน	0.24	สูง	N/A	ภาวะ คุกคาม
36. เปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อแนะนำ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะและมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคือไป	0.28	สูง	N/A	ภาวะ คุกคาม
37. เลือกเป็นพันธมิตรกับองค์กรที่ไม่สร้างปัญหาแก่สังคม เป็นองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อมอบประโยชน์แก่สมาชิกภายในและสังคมภายนอกองค์กร	0.10	ต่ำ	N/A	โอกาส

5) ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป

ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
	แปลผล			
38. ประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ดำเนินงานธุรกรรมและการบริหารทั่วไป	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
39. ในการจัดซื้อและใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ หากสินค้าและบริการดังกล่าวมีร้านค้าในท้องถิ่นให้บริการ ซึ่งมีราคา/คุณภาพที่เหมาะสม โรงเรียนจะเลือกใช้บริการจากร้านค้าหรือหน่วยงานภายในท้องถิ่นเป็นลำดับแรกก่อน	0.06	ต่ำ	N/A	โอกาส
40. ใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างประหยัด คุ่มค่าลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น	0.08	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
41. เลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานระดับชาติหรือสากล มีความปลอดภัยแก่สุขภาพและสวัสดิภาพของบุคลากรและผู้เรียน	0.11	ต่ำ	N/A	โอกาส
42. บริหารกระแสเงินภายในโรงเรียนด้วยความระมัดระวัง ใช้จ่ายด้วยความพอเพียง เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางการเงินที่จะมีต่อโรงเรียนเอง หรือต่อคู่ค้า/หน่วยงานอื่นในสังคม	0.09	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
43. ชำระภาษีในส่วนที่กฎหมายกำหนดไว้ และไม่ใช้ช่องว่างทางกฎหมายเพื่อหลีกเลี่ยงภาษีที่พึงชำระ	0.05	ต่ำ	N/A	โอกาส

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
		แปลผล		
44. มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายใน โรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไป ของโรงเรียน	0.23	สูง	จุดแข็ง	N/A
45. มีการกำหนดระเบียบการใช้วัสดุ อุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่เป็นสมบัติของ โรงเรียนแก่บุคลากรไว้ชัดเจน เหมาะสม	0.13	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A

6) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
		แปลผล		
46. ให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงาน ที่บุคลากรต้องปฏิบัติก่อนที่จะตกลง ว่าจ้าง	0.09	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
47. ผู้บริหาร โรงเรียนได้ศึกษากฎหมาย แรงงานและนำมาปฏิบัติใช้ตามที่ กฎหมายกำหนด	0.07	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
	แปลผล			
48. มีการวางแผนอัตรากำลังคนในการทำงานตามชั่วโมงและค่าแรงตามที่กฎหมายบัญญัติไว้รวมทั้งคำนึงถึงความสมดุลของชั่วโมงการทำงานและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
49. มอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะความสามารถ และความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจของบุคลากร	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
50. คัดเลือกและว่าจ้างบุคลากรจากทักษะและความสามารถ โดยปราศจากอคติทางด้านเพศ วุฒิการศึกษา และสถาบันการศึกษา	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
51. การเลื่อนขั้น ปรับเงินเดือน และสวัสดิการมีหลักพิจารณาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลงานจากข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจด้วยความรู้สึกของผู้บริหาร	0.31	สูง	จุดอ่อน	N/A
52. จ่ายเงินเดือนและโบนัสประจำปี(ถ้ามี) แก่บุคลากรตามเวลาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	0.26	สูง	จุดอ่อน	N/A
53. จัดหาสวัสดิการพิเศษอื่นๆ ที่นอกเหนือจากประกันสังคมให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	0.30	สูง	จุดอ่อน	N/A

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
		แปลผล		
54. เปิดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ให้บุคลากรได้ติดต่อปรึกษากับ ผู้บริหารโรงเรียน เพื่อแสดงความ คิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน	0.12	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
55. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน โดยมี วิธีการประเมินที่ปราศจากอิทธิพล ครอบงำหรืออคติ	0.28	สูง	จุดอ่อน	N/A
56. ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมี โอกาสพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และ ทักษะด้วยการจัดฝึกอบรมภายในหรือ ส่งเข้าร่วมกับหน่วยงานภายนอก	0.28	สูง	จุดอ่อน	N/A
57. ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มี โอกาสฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความงอก งามด้านคุณธรรม จริยธรรม และ ยกระดับจิตใจ	0.28	สูง	จุดอ่อน	N/A
58. ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มี ส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริม คุณค่าทางศาสนา วัฒนธรรม และ สิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น	0.24	สูง	จุดอ่อน	N/A
59. ในกรณีที่มีปัญหาโรงเรียนเกี่ยวกับ บุคลากร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรได้ชี้แจง และรับฟังความ คิดเห็นอย่างรอบด้านจากทุกฝ่าย	0.12	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
		แปลผล		
60. คัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน	0.07	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
61. ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และ มีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.10	ต่ำ	จุดแข็ง	N/A
7) ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก				
ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก

		แปลผล		
62. ก่อตั้งเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับโรงเรียนกวศวิชาในพื้นที่ในรูปแบบพันธมิตรหรือสมาคมเพื่อความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และ สิ่งแวดล้อม	0.26	สูง	N/A	ภาวะ คุกคาม
63. ไม้วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน	0.07	ต่ำ	N/A	โอกาส
64. ติดต่อสื่อสารกับชุมชนแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน	0.27	สูง	N/A	ภาวะ คุกคาม

ตารางที่ 47 (ต่อ)

ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
65. มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับกิจกรรมรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน	0.24	สูง	N/A	ภาวะ คุกคาม
66. จัดโครงการให้บริการทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันองค์ความรู้แก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร	0.30	สูง	N/A	ภาวะ คุกคาม
67. จัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี	0.22	ปานกลาง	N/A	โอกาส

ตารางที่ 48 ผลการจัดกลุ่มความต้องการจำเป็นและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม กลุ่มนักเรียน และผู้ปกครอง

1) ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน

ด้านการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
1. มีการใช้ข้อมูลและประเด็นปัจจุบันเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม มาปรับปรุงหลักสูตรและการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	0.19	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	โอกาส

ตารางที่ 48 (ต่อ)

ด้านการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	PNI _{Modified}	ข้อมูล ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
2. สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนัก เกี่ยวกับสุขภาพ และความปลอดภัยใน การดำเนินชีวิต	0.19	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
3. สอดแทรกเนื้อหาหลักคำสอนทาง ศาสนาและวัฒนธรรมอันดีเพื่อให้ ผู้เรียนนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน	0.19	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
4. สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักต่อ การเคารพความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ชนชั้น และสิทธิทางสังคม	0.15	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
5. ส่งเสริมให้เข้าใจลิขสิทธิ์ทางปัญญา ไม่ ละเมิด คัดลอกข้อมูลโดยไม่อ้างอิง แหล่งที่มา	0.21	กลุ่มปานกลาง	N/A	โอกาส
6. การประกาศผลสอบหรือรายงานผล การเรียนรู้ได้ยึดหลักความเป็นส่วนตัว หรือขออนุญาตผู้เรียนก่อน	0.21	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
7. มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ คิวรี่ โทลด์ เอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการ สอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนาวัตกรรมการสอน เช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือน จริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทาง ทรัพยากร เป็นต้น	0.20	กลุ่มปานกลาง	N/A	โอกาส

ตารางที่ 48 (ต่อ)

ด้านการพัฒนาหลักสูตร และการเรียนการสอน	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	PNI _{Modified}	ข้อมูล ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
8. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ ในกรณีมีเหตุสุดวิสัยด้วยเงื่อนไขที่ เหมาะสม	0.19	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
9. จัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพ และความปลอดภัยในการเดินทางให้ สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและ ความสะดวกของผู้เรียน	0.14	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
10. มีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อ เป็นข้อมูลสำหรับโรงเรียนและ ผู้ปกครอง	0.24	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
11. แจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอน อย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนใน แต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัคร เรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอน หรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง	0.18	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 48 (ต่อ)

2) ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	PNI _{Modified}	ข้อมูล ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
12. มีการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และ อุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ เสมอ	0.18	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
13. จัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ใน อาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิ ภาพของผู้ใช้อาคารอย่างมีระเบียบเป็น สัดส่วน	0.16	กลุ่มปานกลาง	N/A	โอกาส
14. มีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัย ตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณ รับแขก บริเวณลงทะเบียน หรือภายใน ห้องเรียน	0.19	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
15. จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตรวจตรา ความเรียบร้อยพื้นที่ใช้สอยทุกครั้งหลัง เลิกเรียนในแต่ละวิชา	0.28	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
16. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความ สะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณ รับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ	0.30	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
17. มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อ สุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำ สะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิด ปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็น อย่างเพียงพอ	0.26	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
18. ภายในอาคารเรียน หรือห้องเรียนมี ระบบระบายอากาศที่ดี ไม่มีกลิ่นอับ	0.16	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 48 (ต่อ)

ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ ข้อมูล		วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
19. รณรงค้ให้เกิดมาตรการการใช้พลังงาน อย่างประหยัดและคุ้มค่า	0.19	กลุ่มปานกลาง	N/A	โอกาส
20. มีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ	0.25	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A

3) ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	สรุปจากมุมมองของผู้ให้ ข้อมูล		วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
21. มีระบบการเก็บประวัติของผู้เรียนที่ ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของ ผู้เรียนแก่บุคคลภายนอก หากไม่ได้รับ ความยินยอม	0.19	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
22. มีการพัฒนาระบบการประกาศชี้แจง ผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของ โรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทาง ประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน	0.16	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
23. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือ รับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน	0.11	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
24. เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน	0.28	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A

ตารางที่ 48 (ต่อ)

ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
		แปลผล		
25. มีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบ สำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด	0.30	กลุ่มสูง	N/A	โอกาส
26. มีการพัฒนาช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน กับฝ่ายบริการข้อมูลในการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน ด้วยระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา	0.21	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
27. จัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จ ด้านการศึกษา วิชาชีพ หรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำเป็นประจำทุกปี	0.24	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
28. มีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นๆ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	0.27	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	ภาวะ คุกคาม
29. มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกอันดี สร้างพลังใจ และคุณธรรมจริยธรรม ให้แก่ผู้เรียน	0.21	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 48 (ต่อ)

4) ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด

ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
		แปลผล		
30. ให้ข้อมูลที่ใช้ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้าน และไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกของโรงเรียน	0.25	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
31. ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ	0.30	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะ คุกคาม
32. กรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นสำคัญ นำเสนอทางเลือกที่มีความยืดหยุ่น ให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง	0.20	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
33. ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ใบแทรกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน	0.11	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 48 (ต่อ)

ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
34. มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่ แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน	0.22	กลุ่มปานกลาง	N/A	โอกาส
35. เปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟัง ข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำ ติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจง แนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือ แก้ไขปัญหาคืบต่อไป	0.26	กลุ่มสูง	N/A	โอกาส
36. มีความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ โดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อมอบประโยชน์แก่ สมาชิกภายในและสังคมภายนอก องค์กร	0.20	กลุ่มปานกลาง	N/A	โอกาส

5) ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป

ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
37. ประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติ ของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่ สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย	0.24	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A

ตารางที่ 48 (ต่อ)

ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
			แปลผล	
38. มีการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น	0.23	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
39. เลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่มีความปลอดภัย ได้มาตรฐานระดับชาติ หรือสากล	0.17	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
40. มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงาน และตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน	0.21	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A

6) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	ข้อมูล		สภาพแวดล้อม	
	PNI _{Modified}	ผลการจัดกลุ่ม	ภายใน	ภายนอก
			แปลผล	
41. ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน และเจ้าหน้าที่สามารถให้บริการได้มีประสิทธิภาพ	0.22	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
42. บุคลากรในโรงเรียน มีลักษณะกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสุขและสนุกกับงาน	0.11	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 48 (ต่อ)

ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	PNI _{Modified}	ข้อมูล ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
43. บุคลากรของโรงเรียน มีความรู้ ความสามารถ ที่พัฒนาเพิ่มขึ้นและทัน ต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ สร้างความ ประทับใจและพึงพอใจแก่ผู้เรียน/ ผู้ปกครอง	0.17	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
44. บุคลากรของโรงเรียน เป็นผู้ดำรงตนอยู่ ในคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม	0.09	กลุ่มต่ำ	จุดแข็ง	N/A
45. ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มี ส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริม คุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรม และ สิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น	0.24	กลุ่มสูง	จุดอ่อน	N/A
46. ในกรณีที่มีปัญหาโรงเรียนเกี่ยวกับ บุคลากร ผู้เรียน/ผู้ปกครองมีโอกาส ติดต่อผู้บริหาร และได้รับการตอบกลับ ความคืบหน้าจากความเห็นของทุกฝ่าย อย่างรอบด้าน	0.20	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A
47. ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมี ทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้น เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.14	กลุ่มปานกลาง	จุดแข็ง	N/A

ตารางที่ 48 (ต่อ)

7) ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก

ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก	สรุปจากมุมมองของผู้ให้		วิเคราะห์	
	PNI _{Modified}	ข้อมูล ผลการจัดกลุ่ม แปลผล	ภายใน	ภายนอก
48. มีเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับ โรงเรียน กวดวิชาในพื้นที่ในรูปแบบพันธมิตร หรือสมาคม เพื่อความร่วมมือในการ พัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	0.19	กลุ่มปานกลาง	N/A	โอกาส
49. ไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ ทางทำสาธารณะภายนอกโรงเรียน	0.11	กลุ่มต่ำ	N/A	โอกาส
50. มีการปฏิบัติที่แสดงถึงความใส่ใจ ชุมชนใกล้เคียง เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร หรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบ ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของ โรงเรียน	0.18	กลุ่มปานกลาง	N/A	โอกาส
51. มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวก สะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบ โรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของ ครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้ มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน	0.19	กลุ่มปานกลาง	N/A	โอกาส
52. จัดโครงการให้บริการทางวิชาการแก่ ครูและนักเรียนของ โรงเรียนในท้องถิ่น โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย หรือไม่คิดผลกำไร เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้	0.29	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะ คุกคาม
53. จัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริม ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของ ชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี	0.26	กลุ่มสูง	N/A	ภาวะ คุกคาม

จากตารางที่ 47-48 พบว่า ในการจัดกลุ่มของประเด็นจากมุมมองของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถจัดเป็นด้านจุดแข็ง และจุดอ่อนของการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมโดยใช้เกณฑ์ค่าดัชนี $PNI_{Modified}$ เป็นตัวจัดลำดับ เมื่อพิจารณาพบว่า

จุดแข็ง (Strength) คือปัจจัยที่มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับต่ำและปานกลาง ค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ต่ำ = 0.05 – 0.22 ดังรายละเอียด

1) การบริหารงานด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนผสมผสานกับกิจการนักเรียนที่มีผลต่อหลักสูตรทันสมัย ส่งเสริมคุณธรรม ได้แก่

1.1) มีการใช้ข้อมูลและประเด็นปัจจุบันเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อมมาปรับปรุงหลักสูตรและการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{modified} = 0.14$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{modified} = 0.19$)

1.2) สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักเกี่ยวกับสุขภาพ และความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{modified} = 0.10$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{modified} = 0.19$)

1.3) สอดแทรกเนื้อหาหลักคำสอนทางศาสนาและวัฒนธรรมอันดีเพื่อให้ผู้เรียนนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{modified} = 0.12$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{modified} = 0.19$)

1.4) มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกอันดี สร้างพลังใจ และคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{modified} = 0.21$)

1.5) สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักต่อการเคารพความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ชนชั้น และสิทธิทางสังคม (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{modified} = 0.11$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{modified} = 0.15$)

2) การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อความหลากหลายของช่องทางการติดต่อเพื่อรับฟังปัญหาหรือข้อเสนอแนะ ได้แก่

2.1) ในกรณีที่มีปัญหาร้องเรียนเกี่ยวกับบุคลากร ผู้เรียน/ผู้ปกครองมีโอกาสติดต่อผู้บริหาร และได้รับการตอบกลับความคืบหน้าจากความเห็นของทุกฝ่ายอย่างรอบด้าน มีค่าดัชนี กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{modified} = 0.20$

2.2) เปิดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้บุคลากรได้ติดต่อปรึกษากับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.12$)

2.3) ในกรณีที่มึปัญหาหรือเรียนเกี่ยวกับบุคลากร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ชี้แจง และรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้านจากทุกฝ่าย มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.12$)

3) การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน

3.1) ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน และเจ้าหน้าที่สามารถให้บริการได้มีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.22$)

3.2) บุคลากรของโรงเรียน มีความรู้ ความสามารถ ที่พัฒนาเพิ่มขึ้นและทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ สร้างความประทับใจและพึงพอใจแก่ผู้เรียน/ผู้ปกครอง มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.17$)

3.3) ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีส่วนร่วมในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.10$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

3.4) มอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะ ความสามารถ และความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจของบุคลากร (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

3.5) ให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานที่บุคลากรต้องปฏิบัติก่อนที่จะตกลงว่าจ้าง (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.09$)

3.6) คัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.07$)

4) การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อทัศนคติที่มีต่องานและการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

4.1) บุคลากรในโรงเรียน มีลักษณะกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสุขและสนุกกับงาน มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.11$)

4.2) มีการวางแผนอัตรากำลังคนในการทำงานตามชั่วโมงและค่าแรงตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ รวมทั้งคำนึงถึงความสมดุลของชั่วโมงการทำงานและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

4.3) คัดเลือกและว่าจ้างบุคลากรจากทักษะและความสามารถ โดยปราศจากอคติทางด้านเพศ วุฒิการศึกษา และสถาบันการศึกษา (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

4.4) บุคลากรของโรงเรียน เป็นผู้ดำรงตนอยู่ในคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.09$)

4.5) ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษากฎหมายแรงงานและนำมาปฏิบัติใช้ตามที่กฎหมายกำหนด (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.07$)

5) การบริหารงานด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดผ่านข้อมูลงานธุรการและการบริหารทั่วไปที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด

5.1) กรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นสำคัญ นำเสนอทางเลือกที่มีความยืดหยุ่น ให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.10$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.20$)

5.2) ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ใบเทรทลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.07$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.11$)

5.3) มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.23$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.21$)

6) การบริหารงานด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไปที่มีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรภายในโรงเรียน

6.1) เลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่มีความปลอดภัย ได้มาตรฐานระดับชาติ หรือสากล มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.11$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.17$) ทั่วไป

6.2) มีการกำหนดระเบียบการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่เป็นสมบัติของโรงเรียนแก่บุคลากรไว้ชัดเจนเหมาะสม มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.13$) ทั่วไป

6.3) บริหารกระแสเงินภายในโรงเรียนด้วยความระมัดระวัง ใช้จ่ายด้วยความพอเพียง เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางการเงินที่จะมีต่อโรงเรียนเอง หรือต่อลูกค้า/หน่วยงานอื่นในสังคม มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.09$)

7) การบริหารงานด้านกิจการนักเรียนผสมผสานด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนการที่มีผลต่อการให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียน

7.1) มีการพัฒนาช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน กับฝ่ายบริการข้อมูลในการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน ด้วยระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.21$)

7.2) มีการพัฒนาระบบการประกาศชี้แจงผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่ายเป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.15$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.16$)

7.3) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ในกรณีมีเหตุสุดวิสัยด้วยเงื่อนไขที่เหมาะสม มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.06$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.19$)

7.4) แจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตรและภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.05$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

7.5) จัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.07$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

7.6) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.10$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.11$)

8) การบริหารงานด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการรักษาความสะอาดและความพร้อมใช้งาน

8.1) ดูแลความสะอาดของระบบเครื่องปรับอากาศภายในโรงเรียนล้างทำความสะอาดหน้าอากาศกรองฝุ่นทุกๆ เดือน และล้างเครื่องปรับอากาศโดยช่างผู้ชำนาญงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.22$)

8.2) มีการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์เสมอ มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.18$)

8.3) ภายในอาคารเรียน หรือห้องเรียนมีระบบระบายอากาศที่ดี ไม่มีกลิ่นอับ มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.16$)

8.4) มีการตรวจสอบมาตรฐาน และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.08$)

9) การบริหารงานด้านกิจการนักเรียนและการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่มีผลต่อการพัฒนาเป็นส่วนตัวและสิทธิของผู้เรียน

9.1) การประกาศผลสอบหรือรายงานผลการเรียนได้ยึดหลักความเป็นส่วนตัวหรือขออนุญาต มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.14$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.21$)

9.2) มีการพัฒนาระบบการเก็บระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.07$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.19$)

9.3) การให้ผู้เรียนเป็นตัวแทนบอกเล่าประสบการณ์ที่ได้รับจากโรงเรียนผ่านสื่อต่างๆ ทางโรงเรียนได้มีการสอบถามความสมัครใจของผู้เรียนก่อน สำหรับผู้เรียนที่อายุต่ำกว่า 18 ปี โรงเรียนได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ปกครองก่อนนำเสนอข้อมูล (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.14$)

จุดอ่อน (Weakness) คือปัจจัยที่มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูง ค่าดัชนี PNI_{modified} สูง = 0.23–0.31 ดังรายละเอียด

1) การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ได้แก่

1.1) การเลื่อนขั้น ปรับเงินเดือน และสวัสดิการมีหลักพิจารณาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลงานจากข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจด้วยความรู้สึกของผู้บริหาร (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.31$)

1.2) จัดหาสวัสดิการพิเศษอื่นๆ ที่นอกเหนือจากประกันสังคมให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.30$)

1.3) จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน โดยมีวิธีการประเมินที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติ มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.28$)

1.4) จ่ายเงินเดือนและโบนัสประจำปี(ถ้ามี) แก่บุคลากรตามเวลาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.26$)

1.5) ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และทักษะด้วยการจัดฝึกอบรมภายในหรือส่งเข้าร่วมกับหน่วยงานภายนอก มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.28$)

2) การบริหารงานด้านกิจการนักเรียนที่มีผลต่อการเปิดโอกาสในการทดลองเรียน

2.1) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.28$)

3) การบริหารงานด้านกิจการนักเรียนและการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนการที่มีผลต่อการติดตามพฤติกรรมนักเรียน

3.1) มีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.27$)

3.2) มีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับโรงเรียนและผู้ปกครอง มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.24$)

4) การบริหารงานด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อความปลอดภัยในโรงเรียน

4.1) จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตรวจตราความเรียบร้อยพื้นที่ใช้สอยทุกครั้งหลังเลิกเรียนในแต่ละวิชา มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.28$)

4.2) มีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขกบริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.26$)

5) การบริหารงานด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการดูแลสุขภาพความสะอาดภายในโรงเรียน

5.1) จัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.29$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.30$)

5.2) มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.30$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.26$)

5.3) มีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.26$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.25$)

6) การบริหารงานธุรการและการบริหารทั่วไปที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

6.1) มีการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัด คุ้มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.23$)

7) การบริหารงานด้านกิจการนักเรียน ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด และด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไปที่ผสมผสานจนมีผลต่อการนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องและเข้าถึงได้

7.1) จัดกิจกรรมแนะนำจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จ ด้านการศึกษา วิชาชีพหรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำเป็นประจำทุกปี มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.27$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.24$)

7.2) ให้ข้อมูลที่ใช้ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้าน และไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกประโยชน์ของโรงเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.25$)

7.3) ประกาศรายชื่อ วุฒิกการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.24$)

8) การบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อการส่งเสริมคุณธรรมของบุคลากร

8.1) ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความองอาจด้านคุณธรรมจริยธรรม และยกระดับจิตใจ มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.28$)

8.2) ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.24$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.24$)

โอกาส (Opportunity) คือ ปัจจัยที่มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับต่ำและปานกลาง ค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ = 0.05 – 0.22 ดังรายละเอียด

1) การบริหารงานด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดผสมผสานกับด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอกที่มีผลต่อการสร้างเครือข่ายพันธมิตร

1.1) มีความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อมอบประโยชน์แก่สมาชิกภายในและสังคมภายนอกองค์กร มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.20$)

1.2) มีเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับโรงเรียนกวดวิชาในพื้นที่ในรูปแบบพันธมิตรหรือสมาคม เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.19$)

1.3) เลือกเป็นพันธมิตรกับองค์กรที่ไม่สร้างปัญหาแก่สังคม เป็นองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อมอบประโยชน์แก่สมาชิกภายในและสังคมภายนอกองค์กร มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.10$)

2) การบริหารงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอกที่มีผลต่อความใส่ใจต่อชุมชนใกล้เคียง

2.1) ไม้วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.07$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.11$)

3) การบริหารงานด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมผสมผสานด้านงานธุรการ และการบริหารทั่วไปที่มีผลต่อการดูแลมาตรฐานอาคารสถานที่ และสนับสนุนสินค้าชุมชน

3.1) รณรงค์ให้เกิดมาตรการการใช้พลังงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.11$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.19$)

3.2) จัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคารอย่างมีระเบียบเป็นสัดส่วน (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.08$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.16$)

3.3) ในการจัดซื้อและใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ หากสินค้าและบริการดังกล่าวมีร้านค้าในท้องถิ่นให้บริการ ซึ่งมีราคา/คุณภาพที่เหมาะสม โรงเรียนจะเลือกใช้บริการจากร้านค้าหรือหน่วยงานภายในท้องถิ่นเป็นลำดับแรกก่อน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.06$)

4) การบริหารงานธุรการและการบริหารทั่วไปที่มีผลต่อความโปร่งใสในการชำระภาษี

4.1) ชำระภาษีในส่วนที่กฎหมายกำหนดไว้ และไม่ใช่ช่องว่างทางกฎหมายเพื่อหลีกเลี่ยงภาษีที่พึงชำระ มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.05$)

ภาวะคุกคาม (Threat) คือ ปัจจัยที่มีความต้องการจำเป็นอยู่ในระดับสูง ค่าดัชนี PNI_{modified} ต่ำ = 0.23 – 0.31 ดังรายละเอียด

1) การบริหารงานด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดที่มีผลต่ออ้างอิงข้อมูลทางสถิติที่น่าเชื่อถือ

1.1) ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.30$)

2) การบริหารงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอกที่มีผลต่อการแบ่งปันองค์ความรู้ให้กับชุมชน

2.1) จัดโครงการให้บริการทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันองค์ความรู้แก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.30$)

2.2) จัดโครงการให้บริการทางวิชาการแก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.29$)

2.3) ก่อตั้งเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับโรงเรียนกวดวิชาในพื้นที่ในรูปแบบพันธมิตรหรือสมาคม เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.26$)

3) การบริหารงานด้านการบริหารกิจการนักเรียนที่มีผลต่อการจัดสรรทุนการศึกษาอย่างเหมาะสม

3.1) มีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาท

และคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.28, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.30)

4) การบริหารงานด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดผสมผสานกับด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอกที่มีผลต่อการรับฟังข้อมูลและดูแลชุมชนรอบโรงเรียน

4.1) เปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาต่อไปมีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.28, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.26)

4.2) ติดต่อสื่อสารกับชุมชนแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.27)

4.3) มีมาตรการดูแล และจัดการในกรณี que ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.27)

4.4) มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.24)

5) การบริหารงานด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ได้ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มาตรฐานการเรียนการสอน

5.1) มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ ดาวนโหลดเอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมการสอนเช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.26)

6) การบริหารงานด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด และด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอกที่มีผลต่อการสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน ชุมชน และสังคม

6.1) จัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.26)

6.2) มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.24$)

ตอนที่ 3 การสรุปร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรเพื่อนำไปสู่การกำหนดร่างกลยุทธ์

กำหนดร่างกลยุทธ์จากข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม จากการจัดลำดับความต้องการจำเป็นที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} มีค่าอยู่ระหว่าง 0.05 – 0.22 ถือว่าเป็นจุดแข็งหรือโอกาสของความต้องการจำเป็นที่ต้องพัฒนา ส่วนข้อมูลที่มีค่าดัชนี PNI_{modified} สูงกว่า 0.22 แสดงถึงความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาถือเป็นจุดอ่อนหรือภาวะคุกคาม และต้องการการนำเสนอกลยุทธ์จัด/ลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม นำเสนอในรูปแบบตารางดังตารางที่ 49-52

ตารางที่ 49 ข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านจุดแข็งที่ได้จากแบบสอบถามหลักการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

จุดแข็ง	
ผลการวิเคราะห์ PNI_{modified}	สรุปจุดแข็ง
<p>1) การบริหารงานด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนผสมผสานกับกิจการนักเรียนที่มีผลต่อหลักสูตรทันสมัย ส่งเสริมคุณธรรม ได้แก่</p> <p>1.1) มีการใช้ข้อมูลและประเด็นปัจจุบันเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อมมาปรับปรุงหลักสูตรและการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.14$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.19$)</p> <p>1.2) สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.10$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.19$)</p> <p>1.3) สอดแทรกเนื้อหาหลักคำสอนทางศาสนาและวัฒนธรรมอันดีเพื่อให้ผู้เรียนนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ $PNI_{\text{modified}} = 0.12$, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง $PNI_{\text{modified}} = 0.19$)</p>	<p>S1: การบริหารวิชาการและกิจการนักเรียนเพื่อสอดแทรกความรู้นอกหลักสูตร</p> <p>1) เพิ่มความรู้รอบตัวเท่าทันต่อสถานการณ์</p> <p>2) ส่งเสริมการนำคุณธรรมมาใช้ในชีวิตประจำวัน</p> <p>3) แนะนำการดำเนินชีวิตอย่างฉลาดและปลอดภัย</p>

ตารางที่ 49 (ต่อ)

จุดแข็ง	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปจุดแข็ง
<p>1.4) มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกอันดี สร้างพลังใจ และคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.21)</p> <p>1.5) สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักต่อการเคารพ ความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ชนชั้น และสิทธิทางสังคม (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.11, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.15)</p>	
<p>2) การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อความหลากหลายของช่องทางการติดต่อเพื่อรับฟังปัญหาหรือข้อเสนอแนะ ได้แก่</p> <p>2.1) ในกรณีที่มีปัญหาร้องเรียนเกี่ยวกับบุคลากร ผู้เรียน/ผู้ปกครองมีโอกาสติดต่อผู้บริหาร และได้รับการตอบกลับความคืบหน้าจากความเห็นของทุกฝ่ายอย่างรอบด้าน มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.20)</p> <p>2.2) เปิดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้บุคลากรได้ติดต่อปรึกษากับผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.12)</p> <p>2.3) ในกรณีที่มีปัญหาร้องเรียนเกี่ยวกับบุคลากร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ชี้แจง และรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้านจากทุกฝ่าย มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.12)</p>	<p>S2: การบริหารงานด้วยเปิดใจรับฟังข้อมูลจากรอบด้าน</p> <p>1) การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของโรงเรียน หรือผู้บริหาร</p>
<p>3) การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อคุณสมบัติและความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>3.1) ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน และเจ้าหน้าที่สามารถให้บริการได้มีประสิทธิภาพ มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.22)</p> <p>3.2) บุคลากรของโรงเรียน มีความรู้ ความสามารถ ที่พัฒนาเพิ่มขึ้นและทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ สร้างความประทับใจและพึงพอใจแก่ผู้เรียน/ผู้ปกครอง มีค่าดัชนี</p>	<p>S3: การคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน</p> <p>1) ครูและเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถในงานที่ทำ สร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง</p> <p>2) ครูและเจ้าหน้าที่มีคุณวุฒิ และวุฒิภาวะเหมาะสมกับงาน</p>

ตารางที่ 49 (ต่อ)

จุดแข็ง	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปจุดแข็ง
<p>(กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.17)</p> <p>3.2) บุคลากรของโรงเรียน มีความรู้ ความสามารถ ที่พัฒนาเพิ่มขึ้นและทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ สร้างความประทับใจและพึงพอใจแก่ผู้เรียน/ผู้ปกครอง มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.17)</p> <p>3.3) ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.10, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.14)</p> <p>3.4) มอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะ ความสามารถ และความพร้อมด้านร่างกายและจิตใจของบุคลากร (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>3.5) ให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานที่บุคลากรต้องปฏิบัติก่อนที่จะตกลงว่าจ้าง (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>3.6) คัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.07)</p>	
<p>4) การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อทัศนคติที่มีต่องานและการปฏิบัติตนของบุคลากรในโรงเรียน</p> <p>4.1) บุคลากรในโรงเรียน มีลักษณะกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสุขและสนุกกับงาน มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.11)</p> <p>4.2) มีการวางแผนอัตรากำลังคนในการทำงานตามชั่วโมงและค่าแรงตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ รวมทั้งคำนึงถึงความสมดุลของชั่วโมงการทำงานและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>S4: บุคลากรดำรงตนเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม</p> <p>1) บุคลากรตั้งใจทำงานเพื่อให้บริการที่ดีที่สุดกับนักเรียนและผู้ปกครอง</p> <p>2) บุคลากรมีคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรมเป็นประพุดิตนแบบอย่างที่ดี</p>

ตารางที่ 49 (ต่อ)

จุดแข็ง	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปจุดแข็ง
<p>4.3) คัดเลือกและว่าจ้างบุคลากรจากทักษะและความสามารถ โดยปราศจากอคติทางด้านเพศ วุฒิ การศึกษา และสถาบันการศึกษา (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.10)</p> <p>4.4) บุคลากรของโรงเรียนเป็นผู้ดำรงตนอยู่ในคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.09)</p> <p>4.5) ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษากฎหมายแรงงานและนำมาปฏิบัติใช้ตามที่กฎหมายกำหนด (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.07)</p>	
<p>5) การบริหารงานด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดผ่านข้อมูลงานธุรการและการบริหารทั่วไปที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด</p> <p>5.1) กรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นสิ่งสำคัญ นำเสนอทางเลือกที่มีความยืดหยุ่น ให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.10, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.20)</p> <p>5.2) ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ใบแทรกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.07, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.11)</p> <p>5.3) มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายใน โรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.23, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.21)</p>	<p>S5: บริหารงานด้วยความจริงใจแก่ผู้เรียนในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด</p> <p>1) กิจกรรมทางการตลาดคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นที่ตั้ง</p> <p>2) การชี้แจงเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงเกี่ยวกับกิจกรรมทางการตลาดและข้อมูลอื่น ๆ ของโรงเรียน</p>

ตารางที่ 49 (ต่อ)

จุดแข็ง	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปจุดแข็ง
<p>6) การบริหารงานด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไปที่มีผลต่อการบริหารจัดการทรัพยากรภายในโรงเรียน</p> <p>6.1) เลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่มีความปลอดภัยได้มาตรฐานระดับชาติหรือสากล มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.11, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.17) ทั่วไป</p> <p>6.2) มีการกำหนดระเบียบการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่เป็นสมบัติของโรงเรียนแก่นุคลากรไว้ชัดเจนเหมาะสม มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.13) ทั่วไป</p> <p>6.3) บริหารกระแสเงินภายในโรงเรียนด้วยความระมัดระวัง ใช้จ่ายด้วยความพอเพียง เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางการเงินที่จะมีต่อโรงเรียนเอง หรือต่อคู่ค้า/หน่วยงานอื่นในสังคม มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.09)</p>	<p>S6: การบริหารทรัพยากรของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานและใช้อย่างรอบคอบ</p> <p>1) กำหนดระเบียบการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์อย่างเหมาะสม</p> <p>2) คัดเลือกวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน</p> <p>3) บริหารการเงินภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ</p>
<p>7) การบริหารงานด้านกิจการนักเรียนผสมผสานด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่มีผลต่อการให้ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้แก่ผู้เรียน</p> <p>7.1) มีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน กับฝ่ายบริการข้อมูลในการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน ด้วยระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.21)</p> <p>7.2) มีการพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่ายเป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.15, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.16)</p>	<p>S7: การจัดการตารางเรียนเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน</p> <p>1) การให้ข้อมูลหลักสูตรและตารางเรียนผ่านช่องทางที่หลากหลาย เข้าใจง่าย ถูกต้อง และเข้าถึงสะดวก</p> <p>2) ยืดหยุ่นตารางเรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุด</p>

ตารางที่ 49 (ต่อ)

จุดแข็ง	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปจุดแข็ง
<p>7.3) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนซดเซชได้ในกรณีมีเหตุสุดวิสัยด้วยเงื่อนไขที่เหมาะสม มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.06, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.19)</p> <p>7.4) แจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตรและภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียนได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.05, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.18)</p> <p>7.5) จัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.07, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.14)</p> <p>7.6) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.10, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.11)</p>	
<p>8) การบริหารงานด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการรักษาความสะอาดและความพร้อมใช้งาน</p> <p>8.1) ดูแลความสะอาดของระบบเครื่องปรับอากาศภายในโรงเรียนล้างทำความสะอาดหน้ากากกรองฝุ่นทุกๆ เดือน และล้างเครื่องปรับอากาศโดยช่างผู้ชำนาญงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.22)</p> <p>8.2) มีการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์เสมอ มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.18)</p>	<p>S8: การจัดการความปลอดภัยของอาคารเรียน</p> <p>1) บำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ</p> <p>2) ตรวจสอบระบบระบายและหมุนเวียนอากาศโดยช่างผู้ชำนาญสม่ำเสมอ</p>

ตารางที่ 49 (ต่อ)

จุดแข็ง	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปจุดแข็ง
<p>8.3) ภายในอาคารเรียน หรือห้องเรียนมีระบบระบายอากาศที่ดี ไม่มีกลิ่นอับ มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.16)</p> <p>8.4) มีการตรวจสอบมาตรฐาน และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.08)</p>	
<p>8) การบริหารงานด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการรักษาความสะอาดและความพร้อมใช้งาน</p> <p>8.1) คุณภาพความสะอาดของระบบเครื่องปรับอากาศภายในโรงเรียนล้างทำความสะอาดหน้ากากรองฝุ่นทุกๆ เดือน และล้างเครื่องปรับอากาศโดยช่างผู้ชำนาญงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.22)</p> <p>8.2) มีการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์เสมอ มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.18)</p> <p>8.3) ภายในอาคารเรียน หรือห้องเรียนมีระบบระบายอากาศที่ดี ไม่มีกลิ่นอับ มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.16)</p> <p>8.4) มีการตรวจสอบมาตรฐาน และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.08)</p>	<p>S8: การจัดการความปลอดภัยของอาคารเรียน</p> <p>1) บำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ</p> <p>2) ตรวจสอบระบบระบายและหมุนเวียนอากาศ โดยช่างผู้ชำนาญสม่ำเสมอ</p>

ตารางที่ 49 (ต่อ)

จุดแข็ง	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปจุดแข็ง
<p>9) การบริหารงานด้านกิจการนักเรียนและการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่มีผลต่อเคารพความเป็นส่วนตัวและสิทธิของผู้เรียน</p> <p>9.1) การประกาศผลสอบหรือรายงานผลการเรียน ได้ยึดหลักความเป็นส่วนตัว หรือขออนุญาต มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.14, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.21)</p> <p>9.2) มีการพัฒนาระบบการเก็บระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.07, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.19)</p> <p>9.3) การให้ผู้เรียนเป็นตัวแทนบอกเล่าประสบการณ์ที่ได้รับจากโรงเรียนผ่านสื่อต่างๆ ทางโรงเรียนได้มีการสอบถามความสมัครใจของผู้เรียนก่อน สำหรับผู้เรียนที่อายุต่ำกว่า 18 ปี โรงเรียนได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ปกครองก่อนนำเสนอข้อมูล (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.14)</p>	<p>S9: การจัดการข้อมูลส่วนตัวของผู้เรียน</p> <p>1) ยึดหลักความเป็นส่วนตัวของผู้เรียนในการเก็บรักษาและเผยแพร่ข้อมูล</p>

ตารางที่ 50 ข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านจุดอ่อนที่ได้จากแบบสอบถามหลักการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

จุดอ่อน	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปจุดอ่อน
<p>1) การบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ได้แก่</p> <p>1.1) การเลื่อนขั้น ปรับเงินเดือน และสวัสดิการมีหลักพิจารณาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลงานจากข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจด้วยความรู้สึกของผู้บริหาร (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.31)</p>	<p>W1: พนักงานยังขาดแรงจูงใจ และมีการพัฒนาตนเองไม่มากเท่าที่ควร</p> <p>1) การให้ค่าตอบแทนทั้งด้านตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานยังมีน้อย</p> <p>2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการยังไม่ชัดเจน</p>

ตารางที่ 50 (ต่อ)

จุดอ่อน	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}
<p>1.2) จัดหาสวัสดิการพิเศษอื่นๆ ที่นอกเหนือจากประกันสังคมให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.30)</p> <p>1.3) จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน โดยมีวิธีการประเมินที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติ มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.28)</p> <p>1.4) จ่ายเงินเดือนและ โบนัสประจำปี(ถ้ามี) แก่บุคลากรตามเวลาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.26)</p> <p>1.5) ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และทักษะด้วยการจัดฝึกอบรมภายในหรือส่งเข้าร่วมกับหน่วยงานภายนอก มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.28)</p>	
<p>2) การบริหารงานด้านกิจการนักเรียนที่มีผลต่อการเปิดโอกาสในการทดลองเรียน</p> <p>2.1) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.28)</p>	<p>W2: มีการเปิดโอกาสให้ทดลองเรียนน้อย</p> <p>1) โอกาสที่ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียนยังมีน้อย</p>
<p>3) การบริหารงานด้านกิจการนักเรียนและการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนการที่มีผลต่อการติดตามพฤติกรรมนักเรียน</p> <p>3.1) มีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่มีผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.27)</p> <p>3.2) มีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับโรงเรียนและผู้ปกครอง มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.24)</p>	<p>W3: การดูแลติดตามพฤติกรรมผู้เรียนยังไม่มากพอ</p> <p>1) มาตรการจัดการนักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ในโรงเรียนยังไม่ชัดเจน</p> <p>2) ยังขาดความร่วมมือกับผู้ปกครองในการตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนของนักเรียน</p>

ตารางที่ 50 (ต่อ)

จุดอ่อน	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}
<p>4) การบริหารงานด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อความปลอดภัยในโรงเรียน</p> <p>4.1) จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตรวจตราความเรียบร้อยในพื้นที่ใช้สอยทุกครั้งหลังเลิกเรียนในแต่ละวิชา มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.28)</p> <p>4.2) มีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขกบริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.26)</p>	<p>W4: การจัดการความปลอดภัยในโรงเรียนยังไม่เพียงพอ</p> <p>1) ควรเพิ่มความถี่และความทั่วถึงในการตรวจตราพื้นที่ของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ</p> <p>2) ขาดความทั่วถึงในการติดตั้งกล้องวงจรปิดภายในโรงเรียน</p>
<p>5) การบริหารงานด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อการดูแลรักษาความสะอาดภายในและสุวลักษณ์ภายในโรงเรียน</p> <p>5.1) จัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขาห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.29, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.30)</p> <p>5.2) มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุวลักษณ์ไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.30, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.26)</p> <p>5.3) มีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.26, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.25)</p>	<p>W5: ควรปรับปรุงการดูแลรักษาความสะอาดภายในโรงเรียน</p> <p>1) การดูแลรักษาความสะอาดบริเวณพื้นที่ที่มีการใช้งานร่วมกัน เช่น ห้องน้ำ ห้องรับแขก ยังไม่สอดคล้องกับระดับการใช้บริการ</p> <p>2) อุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุวลักษณ์ไว้บริการยังไม่เพียงพอ</p> <p>3) ไม่มีการรณรงค์ให้แยกประเภทขยะเพื่อความสะดวกในการกำจัด</p>
<p>6) การบริหารงานธุรการและการบริหารทั่วไปที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า</p> <p>6.1) มีการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัด คุ้มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.23)</p>	<p>W6: การจัดการทรัพยากรยังไม่คุ้มค่าเท่าที่ควร</p> <p>1) ยังไม่มีมาตรการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p>

ตารางที่ 50 (ต่อ)

จุดอ่อน	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}
<p>7) การบริหารงานด้านกิจการนักเรียน ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด และดำเนินงานธุรการและการบริหารทั่วไปที่ผสมผสานจนมีผลต่อการนำเสนอข้อมูลที่ถูกต้องและเข้าถึงได้</p> <p>7.1) จัดกิจกรรมแนะนำจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากนักเรียนที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษา วิชาชีพหรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำเป็นประจำทุกปี มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.27, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.24)</p> <p>7.2) ให้ข้อมูลที่ใช้ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้าน และไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกประโยชน์ของโรงเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.25)</p> <p>7.3) ประชากรรายชื่อ วุฒิกการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.24)</p>	<p>W7: การนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ตรงไปตรงมา</p> <p>1) ควรจัดให้มีการแนะนำข้อมูลที่มีประโยชน์จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง</p> <p>2) ข้อมูลในการตลาดยังมีความน่าเชื่อถือน้อยขาดการอ้างอิงแหล่งที่มา</p> <p>3) การให้ข้อมูลด้านคุณวุฒิของครูผู้สอนยังไม่ชัดเจน และยังไม่ประกาศให้ทั่วถึง</p>
<p>8) การบริหารงานทรัพยากรบุคคลที่มีผลต่อการส่งเสริมคุณธรรมของบุคลากร</p> <p>8.1) ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความงอกงามด้านคุณธรรมจริยธรรม และยกระดับจิตใจ มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.28)</p> <p>8.2) ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.24, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.24)</p>	<p>W8: plugged คุณธรรมแก่บุคลากรภายในยังไม่เด่นชัดและยังขาดการสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนภายนอก</p> <p>1) ยังไม่เด่นชัดในสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติธรรมเพื่อยกระดับจิตใจ</p> <p>2) ยังขาดการสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมของชุมชน และท้องถิ่น</p>

ตารางที่ 51 ข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้าน โอกาสที่ได้จากแบบสอบถามหลักการบริหาร
โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

โอกาส	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปโอกาส
<p>1) การบริหารงานด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด ผสมผสานกับด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคม ภายนอกที่มีผลต่อการสร้างเครือข่ายพันธมิตร</p> <p>1.1) มีความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อ มอบประโยชน์แก่สมาชิกภายในและสังคมภายนอก องค์กร มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.20)</p> <p>1.2) มีเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับ โรงเรียนกวดวิชาใน พื้นที่ในรูปแบบพันธมิตรหรือสมาคม เพื่อความร่วมมือใน การพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม มีค่าดัชนี (กลุ่ม นักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.19)</p> <p>1.3) เลือกเป็นพันธมิตรกับองค์กรที่ไม่สร้างปัญหาแก่ สังคม เป็นองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อมอบประโยชน์แก่ สมาชิกภายในและสังคมภายนอกองค์กร มีค่าดัชนี (กลุ่ม ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.10)</p>	<p>O1: สร้างเครือข่ายเพื่อประโยชน์ของสังคม</p> <p>1) ร่วมมือกับองค์กรอื่นทั้งที่เป็น โรงเรียนและไม่ใช่ว่า โรงเรียนเพื่อมอบประโยชน์แก่สมาชิกภายในและ สังคมภายนอกองค์กร</p>
<p>2) การบริหารงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคม ภายนอกที่มีผลต่อความใส่ใจต่อชุมชนใกล้เคียง</p> <p>2.1) ไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้า สาธารณะภายนอกโรงเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.07, กลุ่มนักเรียนและ ผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.11)</p>	<p>O2: ความใส่ใจต่อชุมชนใกล้เคียง</p> <p>1) ดูแลผลกระทบที่มีต่อชุมชนใกล้เคียงจากการ ดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน</p>
<p>3) การบริหารงานด้านการจัดการอาคารสถานที่และ สิ่งแวดล้อมผสมผสานด้านงานธุรการและการบริหาร ทั่วไปที่มีผลต่อการดูแลมาตรฐานอาคารสถานที่ และ สนับสนุนสินค้าชุมชน</p> <p>3.1) รณรงค์ให้เกิดมาตรการการใช้พลังงานอย่างประหยัด และคุ้มค่า มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.11, กลุ่ม นักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.19)</p>	<p>O3: ดูแลมาตรฐานอาคารสถานที่ และสนับสนุน สินค้าชุมชน</p> <p>1) มีมาตรการในการดูแลรักษาอาคารสถานที่ให้ได้ มาตรฐาน</p> <p>2) สนับสนุนสินค้าซึ่งมีราคา/คุณภาพที่ได้ มาตรฐานในท้องถิ่นเป็นลำดับแรก</p>

ตารางที่ 51 (ต่อ)

โอกาส	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}
<p>3.2) จัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคารอย่างมีระเบียบ เป็นสัดส่วน (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.08, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.16)</p> <p>3.3) ในการจัดซื้อและใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ หากสินค้าและบริการดังกล่าวมีร้านค้าในท้องถิ่นให้บริการ ซึ่งมีราคา/คุณภาพที่เหมาะสม โรงเรียนจะเลือกใช้บริการจากร้านค้าหรือหน่วยงานภายในท้องถิ่นเป็นลำดับแรกก่อน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.06)</p>	
<p>4) การบริหารงานธุรการและการบริหารทั่วไปที่มีผลต่อความโปร่งใสในการชำระภาษี</p> <p>4.1) ชำระภาษีในส่วนที่กฎหมายกำหนดไว้และไม่ใช้ช่องว่างทางกฎหมายเพื่อหลีกเลี่ยงภาษีที่พึงชำระ มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.05)</p>	<p>O4: จัดการชำระภาษีให้ถูกต้องตามกฎหมาย</p> <p>1) การชำระภาษีตามที่กฎหมายกำหนด</p>

ตารางที่ 52 ข้อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านภาวะคุกคามที่ได้จากแบบสอบถามหลักการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ภาวะคุกคาม	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปภาวะคุกคาม
<p>1) การบริหารงานด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาดที่มีผลต่ออ้างอิงข้อมูลทางสถิติที่น่าเชื่อถือ</p> <p>1.1) ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.30)</p>	<p>T1: ข้อมูลในการสื่อสารการตลาดควรมีความเชื่อถือให้มากขึ้นอีก</p> <p>1) นำเสนอข้อมูลที่น่ามาจากแหล่งต่างๆ ต้องคำนึงถึงความถูกต้อง ตรวจสอบได้ และนำเสนอเชื่อถือมากพอ</p>

ตารางที่ 52 (ต่อ)

ภาวะคุกคาม	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปภาวะคุกคาม
<p>2) การบริหารงานด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอกที่มีผลต่อการแบ่งปันองค์ความรู้ให้กับชุมชน</p> <p>2.1) จัดโครงการให้บริการทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันองค์ความรู้แก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.30)</p> <p>2.2) จัดโครงการให้บริการทางวิชาการแก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่นโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้ มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.29)</p> <p>2.3) ก่อตั้งเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับโรงเรียนกวดวิชาในพื้นที่ในรูปแบบพันธมิตรหรือสมาคม เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.26)</p>	<p>T2: การบริการความรู้แก่สังคมภายนอกโรงเรียนกวดวิชาควรเพิ่มความชัดเจนมากขึ้น</p> <p>1) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนแบ่งปันองค์ความรู้ให้กับโรงเรียนท้องถิ่น</p> <p>2) ยังไม่เด่นชัดเรื่องความร่วมมือกับโรงเรียนกวดวิชาอื่น ๆ ในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม</p>
<p>3) การบริหารงานด้านการบริหารกิจการนักเรียนที่มีผลต่อการจัดสรรทุนการศึกษาอย่างเหมาะสม</p> <p>3.1) มีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.28, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.30)</p>	<p>T3: ยังมี การแบ่งปันโอกาสทางการศึกษาน้อย</p> <p>1) สนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมโดยไม่มีเงื่อนไขแอบแฝง</p>

ตารางที่ 52 (ต่อ)

ภาวะคุกคาม	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปภาวะคุกคาม
<p>4) การบริหารงานด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด ผสมผสานกับด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอกที่มีผลต่อการรับฟังข้อมูลและดูแลชุมชนรอบโรงเรียน</p> <p>4.1) เปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อเสนอ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.28, กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.26)</p> <p>4.2) ติดต่อสื่อสารกับชุมชนแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.27)</p> <p>4.3) มีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่มีผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.27)</p> <p>4.4) มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.24)</p>	<p>T4: ยังไม่มีการติดตามผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน</p> <p>1) ยังไม่มีการเปิดช่องทางรับฟังปัญหาเกี่ยวกับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนเพื่อนำมาพิจารณาและแก้ไข</p> <p>2) มาตรการดูแลนักเรียนเพื่อป้องกันพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ยังไม่ชัดเจน</p> <p>3) ควรเพิ่มมาตรการดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อความปลอดภัยของผู้อื่น</p>
<p>5) การบริหารงานด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนที่ได้ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการเรียนการสอน</p> <p>5.1) มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ คาวนิงโฮลเดอเอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมการสอนเช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร มีค่าดัชนี (กลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ PNI_{modified} = 0.26)</p>	<p>T5: ยังเล็งเห็นการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนการสอนค่อนข้างน้อย</p> <p>1) การเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน และลดปัญหาขยะเป็นประเด็นที่ควรให้ความสนใจเพิ่มขึ้นอีก</p>

ตารางที่ 52 (ต่อ)

ภาวะคุกคาม	
ผลการวิเคราะห์ PNI _{modified}	สรุปภาวะคุกคาม
<p>6) การบริหารงานด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด และด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอกที่มีผลต่อการสนับสนุนกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน ชุมชน และสังคม</p> <p>6.1) จัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.26)</p> <p>6.2) มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน มีค่าดัชนี (กลุ่มนักเรียนและผู้ปกครอง PNI_{modified} = 0.24)</p>	<p>T6: การส่งเสริมกิจกรรมเพื่อวัฒนธรรมและสังคม ยังไม่เพียงพอ</p> <p>1) เพิ่มการสนับสนุนด้านกิจกรรมเพื่อสังคมโดยไม่แสวงหากำไร เพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน สังคมภายใน และภายนอกโรงเรียนให้มากขึ้น</p>

ตอนที่ 4 การร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวควิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

การร่างกลยุทธ์หลักการบริหารโรงเรียนกวควิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

4.1 กำหนดร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวควิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร โดยผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลยุทธ์

ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ในรูปแบบ SWOT Matrix จากนั้นนำผลการวิเคราะห์ที่คิดหากลยุทธ์ที่เหมาะสม (เอกชัย บุญยาภิธาน, 2553: 106-108) ดังนี้

- 1) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง 1) จุดแข็ง(Strengths) + โอกาส (Opportunities) จะได้เป็นคู่ของ (SO) วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อเสริมจุดแข็ง
- 2) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง 1) จุดแข็ง(Strengths) + ภาวะคุกคาม (Treats) จะได้เป็นคู่ของ (ST) วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความเข้มแข็งและลดปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจเปลี่ยนภาวะคุกคามนั้นๆ ให้เป็นโอกาส

3) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดอ่อน เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง 1) จุดอ่อน (Weaknesses) + โอกาส (Opportunities) จะได้เป็นคู่ของ (WO) วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อลดหรือขจัดจุดอ่อน

4) ข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดอ่อน เริ่มจากการจับคู่ระหว่าง 1) จุดอ่อนหลัก (Weaknesses) + ภาวะคุกคามหลัก (Treats) จะได้เป็นคู่ของ (WT) วิเคราะห์นำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อลดหรือขจัดจุดอ่อน

ตารางที่ 53 ร่างกลยุทธ์ (SO) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + โอกาส (Opportunities) ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	SO	กลยุทธ์ (SO)
<p>S1: การบริหารวิชาการและกิจการนักเรียนเพื่อสอดแทรกความรู้นอกหลักสูตร</p> <p>1) เพิ่มความรู้รอบตัวทำทันต่อสถานการณ์</p> <p>2) ส่งเสริมการนำคุณธรรมมาใช้ในชีวิตประจำวัน</p> <p>3) แนะนำการดำเนินชีวิตอย่างฉลาดและปลอดภัย</p> <p>S2: การบริหารงานด้วยเปิดใจรับฟังข้อมูลจากรอบด้าน</p> <p>1) การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของโรงเรียนหรือผู้บริหาร</p>	<p>O1: สร้างเครือข่ายเพื่อประโยชน์ของสังคม</p> <p>1) ร่วมมือกับองค์กรอื่นทั้งที่เป็นโรงเรียนและไม่ใช่โรงเรียนเพื่อมอบประโยชน์แก่สมาชิกภายในและสังคมภายนอกองค์กร</p> <p>O2: ความใส่ใจต่อชุมชนใกล้เคียง</p> <p>1) ดูแลผลกระทบที่มีต่อชุมชนใกล้เคียงจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน</p> <p>O3: ดูแลมาตรฐานอาคารสถานที่ และสนับสนุนสินค้าชุมชน</p> <p>1) มีมาตรการในการดูแลรักษาอาคารสถานที่ให้ได้มาตรฐาน</p>	<p>SO1: มีเครือข่ายความร่วมมือในการเปิดรับและแลกเปลี่ยนภายในและภายนอกเพื่อประสานประโยชน์ร่วม</p> <p>SO2: ประสานศักยภาพบุคลากรเข้ากับเครือข่ายต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการและชุมชนแวดล้อม</p> <p>SO3: สื่อสารการตลาดด้วยความจริงใจ รับฟังความเห็นอย่างรอบด้านจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ตรงกับความต้องการ</p>	<p>กลยุทธ์ SO1: พัฒนาช่องทางทางการแลกเปลี่ยนข้อมูล</p> <p>กลยุทธ์ SO2: ประสานองค์กรความรู้มุ่งพัฒนาหลักสูตรที่ใส่ใจสังคม</p> <p>กลยุทธ์ SO3: รักษามาตรฐานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนกวดวิชา</p>

ตารางที่ 53 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	SO	กลยุทธ์ (SO)
<p>S3: การคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน</p> <p>1) ครูและเจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถในงานที่ทำ สร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง</p> <p>2) ครูและเจ้าหน้าที่มีความซื่อสัตย์ และซื่อสัตย์เหมาะสมกับงาน</p> <p>S4: บุคลากรดำรงตนเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม</p> <p>1) บุคลากรตั้งใจทำงาน เพื่อให้บริการที่ดีที่สุดกับนักเรียนและผู้ปกครอง</p> <p>2) บุคลากรมีคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม เป็นประพจน์ดี</p> <p>S5: บริหารงานด้วยความจริงใจแก่ผู้เรียนในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด</p> <p>1) กิจกรรมทางการตลาดคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นที่ตั้ง</p>	<p>2) สนับสนุนสินค้าซึ่งมีราคา/คุณภาพที่ได้มาตรฐานในท้องถิ่นเป็นลำดับแรก</p> <p>O4: จัดการชำระภาษีให้ถูกต้องตามกฎหมาย</p> <p>1) การชำระภาษีตามที่กฎหมายกำหนด</p>	<p>คาดหวังของผู้ใช้บริการและชุมชนแวดล้อม</p> <p>SO4: แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างโรงเรียนกวควิชา และผู้ให้บริการด้วยความรับผิดชอบ ใฝ่ใจชุมชนแวดล้อมเกี่ยวกับผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโรงเรียนกวควิชา</p> <p>SO5: สอดแทรกความรู้นอกหลักสูตรด้วยประเด็นปัจจุบัน</p> <p>SO6: บริการจัดการทรัพยากรในโรงเรียนกวควิชาให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p>	<p>กลยุทธ์ SO4:</p> <p>สนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน</p>

ตารางที่ 53 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	SO	กลยุทธ์ (SO)
<p>2) การชี้แจงเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารอย่างทั่วถึง เกี่ยวกับกิจกรรมทาง การตลาดและข้อมูลอื่น ๆ ของโรงเรียน</p> <p>S6: การบริหารทรัพยากร ของโรงเรียนให้ได้ มาตรฐานและใช้อย่าง รอบคอบ</p> <p>1) กำหนดระเบียบการใช้ วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ อย่างเหมาะสม</p> <p>2) คัดเลือกวัสดุอุปกรณ์ และครุภัณฑ์ที่ได้ มาตรฐาน</p> <p>3) บริหารการเงินภายใน โรงเรียนอย่างรอบคอบ</p> <p>S7: การจัดการตาราง เรียนเพื่อประโยชน์สูงสุด ของผู้เรียน</p> <p>1) การให้ข้อมูลหลักสูตร และตารางเรียนผ่าน ช่องทางที่หลากหลาย เข้าใจง่าย ถูกต้อง และ เข้าถึงสะดวก</p> <p>2) ยืดหยุ่นตารางเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับ ประโยชน์สูงสุด</p>			

ตารางที่ 53 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	โอกาส (Opportunities)	SO	กลยุทธ์ (SO)
<p>S8: การจัดการความปลอดภัยของอาคารเรียน</p> <p>1) บำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ</p> <p>2) ตรวจสอบระบบระบายและหมุนเวียนอากาศโดยช่างผู้ชำนาญสม่ำเสมอ</p> <p>S9: การจัดการข้อมูลส่วนตัวของผู้เรียน</p> <p>1) ยึดหลักความเป็นส่วนตัวของผู้เรียนในการเก็บรักษาและเผยแพร่ข้อมูล</p>			

จากตารางที่ 53 แสดงให้เห็นแนวทางที่ผู้วิจัยใช้ในการผสมผสานจุดแข็ง (Strengths) เข้ากับโอกาส (Opportunities) นำมาสู่กำหนดกลยุทธ์ SO เพื่อเสริมจุดแข็ง ไว้ดังประเด็นต่อไปนี้

กลยุทธ์ SO1: พัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยนข้อมูล เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการผสมผสานจุดแข็งเข้ากับโอกาส ดังนี้

- $S2 + O1 + O2 = SO1$ มุ่งเน้นการเปิดรับข้อมูลผ่านเครือข่ายความร่วมมือต่างๆ ทำให้เกิดเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ภายในเครือข่าย

- $S3 + S4 + O1 + O2 = SO2$ ผสมผสานระหว่างศักยภาพของบุคลากรภายในโรงเรียนกวศวิฯ ผสมผสานกับการติดต่อสื่อสารผ่านเครือข่ายความร่วมมือต่างๆ ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อสานประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการและสังคมแวดล้อม

- $S5 + O1 + O2 = SO3$ มุ่งเน้นการแสดงความจริงใจในการสื่อสารการตลาดของโรงเรียนกวดวิชาผ่านการรับฟังความคิดเห็นจากชุมชนที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างประโยชน์ร่วม ทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์การสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีส่วนได้ส่วนเสียคาดหวังจากโรงเรียนกวดวิชา และโรงเรียนกวดวิชายังสามารถจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ตอบสนองความต้องการได้ตรงจุด

- $S2 + S3 + S4 + S7 + S9 + O1 + O2 = SO4$ มุ่งเน้นการสื่อสารภายในระหว่างโรงเรียนกวดวิชากับผู้ให้บริการ (ผู้เรียนและผู้ปกครอง) เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน รับผิดชอบต่อการดำเนินงานของผู้เรียนใช้บริการ การใส่ใจชุมชนแวดล้อมโรงเรียนกวดวิชา เนื่องจากการใช้บริการของผู้เรียนหรือผู้ปกครองย่อมมีความเกี่ยวข้อง/มีผลกระทบกับชุมชนแวดล้อม เช่น ร้านค้าใกล้เคียง บ้านเรือนใกล้เคียง รวมถึงการให้ชุมชนใกล้เคียงมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นเกี่ยวกับผลกระทบจากการดำเนินงานของโรงเรียน การสอดส่องดูแลพฤติกรรมของผู้เรียน

กลยุทธ์ SO2: ประสานองค์ความรู้มุ่งพัฒนาหลักสูตรที่ใส่ใจสังคม เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการผสมผสานจุดแข็ง + โอกาส ดังนี้

- $S1 + S2 + O1 = SO5$ นำความรู้นอกหลักสูตรมาสอดแทรกโดยการศึกษาข้อมูลประเด็นปัจจุบัน หรือประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนหรือสังคม มาสอดแทรกในการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน หรืออาจนำมาบูรณาการประกอบการเรียนรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอนได้ เช่น ปัญหาสังคม หน้าที่พลเมือง การอ่านภาษาอังกฤษบทความด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ การเรียนรู้ปัญหาสิ่งแวดล้อมผ่านวิชาวิทยาศาสตร์ในสาขาต่างๆ (เคมี ฟิสิกส์ ชีววิทยา) เป็นต้น

กลยุทธ์ SO3: รักษามาตรฐานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนกวดวิชา และ SO4: สนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน

- $S6 + S7 + O1 + O3 = SO6$ เกิดจากการเริ่มต้นจากการบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กร การจัดช่วงเวลาการให้บริการที่คุ้มค่าประหยัดต้นทุนและพลังงานต่างๆ ทั้งของโรงเรียน และของผู้เรียน ผู้ปกครอง (ระดับเศรษฐกิจ) ผสมผสานกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากเครือข่ายต่างๆ นอกจากนี้โรงเรียนในงานการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และสภาพโดยรอบของโรงเรียนย่อมต้องมีการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพิ่มเติม โรงเรียนกวดวิชาอาจสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชนได้ด้วยการมองหาสินค้า หรือบริการ การจ้างแรงงานที่ได้มาตรฐานตรงตามที่โรงเรียนต้องการก่อนเป็นอันดับแรกก่อนที่จะสั่งซื้อสินค้าจากพื้นที่ไกลออกไป เป็นการสนับสนุนเศรษฐกิจในชุมชน และสร้างความคุ้นเคย การยอมรับ การสนับสนุนจากชุมชนท้องถิ่นแวดล้อม

ตารางที่ 54 ร่างกลยุทธ์ (ST) ที่ได้จากจุดแข็ง (Strengths) + ภาวะคุกคาม (Treats) ของการบริหาร
โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Treats)	ST	กลยุทธ์ (ST)
<p>S1: การบริหารวิชาการ และกิจการนักเรียนเพื่อ สอดแทรกความรู้ นอกหลักสูตร</p> <p>1) เพิ่มความรู้รอบตัวเท่าทันต่อสถานการณ์</p> <p>2) ส่งเสริมการนำคุณธรรมมาใช้ในชีวิตประจำวัน</p> <p>3) แนะนำการดำเนินชีวิตอย่างฉลาดและปลอดภัย</p> <p>S2: การบริหารงานด้วยเปิดใจรับฟังข้อมูลจากรอบด้าน</p> <p>1) การรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานของโรงเรียน หรือผู้บริหาร</p> <p>S3: การคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน</p> <p>1) ครูและเจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถในงานที่ทำ สร้างความพึง</p>	<p>T1: ข้อมูลในการสื่อสาร การตลาดควรมีความ เชื่อถือได้มากขึ้นอีก</p> <p>1) นำเสนอข้อมูลที่นำมาจากแหล่งต่างๆ ต้อง คำนึงถึงความถูกต้อง ตรวจสอบได้ และ น่าเชื่อถือมากพอ</p> <p>T2: การบริการความรู้แก่ สังคมภายนอกโรงเรียน กวดวิชาควรมีความชัดเจนมากขึ้น</p> <p>1) สนับสนุนการ แลกเปลี่ยนแบ่งปันองค์ความรู้ให้กับโรงเรียน ท้องถิ่น</p> <p>2) ยังไม่เด่นชัดเรื่องความร่วมมือกับ โรงเรียนกวดวิชาอื่น ๆ ในการพัฒนา ชุมชน สังคม และ สิ่งแวดล้อม</p> <p>T3: ยังมีการแบ่งปัน โอกาสทางการศึกษาน้อย</p> <p>1) สนับสนุน ทุนการศึกษาสำหรับ นักเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมโดยไม่มี</p>	<p>ST1: สร้างความ ร่วมมือทางวิชาการสู่ ภายนอก แลกเปลี่ยน แบ่งปันองค์ความรู้กับ เครือข่ายทางการศึกษา และชุมชน</p> <p>ST2: นำองค์ความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือสภาพแวดล้อม ต่างๆ จากภายนอก โรงเรียนมาสอดแทรก เข้ากระบวนการ จัดการเรียนรู้</p> <p>ST3: นำความรู้ทั้งด้าน วิชาการ และด้านการ เท้าทันเหตุการณ์ รอบตัวมาผสมผสาน บริการความรู้ให้แก่ ชุมชน สังคมแวดล้อม สร้างโอกาสทาง การศึกษาให้แก่ผู้ที่ ขาดแคลนทุนทรัพย์</p> <p>ST4: บริการวิชาการ แนะนำการศึกษา ให้แก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง เพื่อการเข้า ศึกษา และ โอกาส ทางการศึกษาตาม</p>	<p>กลยุทธ์ ST1: พัฒนาการ ร่วมมือทาง วิชาการ</p> <p>กลยุทธ์ ST2: เพิ่มโอกาสการ เข้าถึงโอกาส ทางการศึกษา</p> <p>กลยุทธ์ ST3: พัฒนาการ ร่วมมือระหว่าง โรงเรียนกับ ชุมชน</p> <p>กลยุทธ์ ST4: สนับสนุน กิจกรรมเพื่อ พัฒนาสังคม</p> <p>กลยุทธ์ ST5: พัฒนา เทคโนโลยี สนับสนุนการ เรียนการสอน</p>

ตารางที่ 54 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Treats)	ST	กลยุทธ์ (ST)
<p>พอใจให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง</p> <p>2) ครูและเจ้าหน้าที่มีคุณวุฒิ และวุฒิภาวะเหมาะสมกับงาน</p> <p>S4: บุคลากรดำรงตนเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม</p> <p>1) บุคลากรตั้งใจทำงานเพื่อให้บริการที่ดีที่สุดกับนักเรียนและผู้ปกครอง</p> <p>2) บุคลากรมีคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม เป็นประพุดิตนแบบอย่างที่ดี</p> <p>S5: บริหารงานด้วยความจริงใจแก่ผู้เรียนในการดำเนินกิจกรรมทางการตลาด</p> <p>1) กิจกรรมทางการตลาดคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นที่ตั้ง</p> <p>2) การชี้แจงเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงเกี่ยวกับกิจกรรมทางการตลาดและข้อมูลอื่น ๆ ของโรงเรียน</p>	<p>เจือใจแอบแฝง</p> <p>T4: ยังไม่มีการติดตามผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน</p> <p>1) ยังไม่มีการเปิดช่องทางรับฟังปัญหาเกี่ยวกับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนเพื่อนำมาพิจารณาและแก้ไข</p> <p>2) มาตรการดูแลนักเรียนเพื่อป้องกันพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ยังไม่ชัดเจน</p> <p>3) ควรเพิ่มมาตรการดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อความปลอดภัยของผู้อื่น</p> <p>T5: ยังสังเกตเห็นการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนการสอนค่อนข้างน้อย</p> <p>1) การเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน และลดปัญหาขยะเป็นประเด็นที่ควรให้ความสนใจเพิ่มขึ้นอีก</p>	<p>สถานการณ์ปัจจุบัน</p> <p>ST5: เปิดรับข้อมูลติดตาม และปรับปรุงด้วยการสร้างปฏิสัมพันธ์ภายนอก</p> <p>ST6: แบ่งปันโอกาสทางการศึกษาให้แก่สังคมภายนอก</p> <p>โรงเรียนกวศวิชา</p> <p>ST7: บูรณาการข้อมูลคุณภาพของบุคลากรทั้งด้านวิชาการ และการให้บริการ ส่งเสริมการให้บริการ ส่งเสริมกิจกรรมอันเป็นประโยชน์แก่สังคมเพื่อสร้างภาพลักษณ์และการจดจำในเชิงบวกให้แก่โรงเรียนกวศวิชา</p> <p>ST8: ผสานทักษะความรู้ ความสามารถของบุคลากรในการจัดการด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการสื่อสารเพื่อสร้างโอกาส และป้องกันไม่ให้เกิดภาวะเสี่ยงจากการปรับตัวต่อโอกาส และป้องกัน</p>	<p>กลยุทธ์ ST6:</p> <p>สื่อสาร</p> <p>การตลาดด้วยข้อมูลที่เป็นจริงครบถ้วน</p> <p>ตรงไปตรงมา</p> <p>กลยุทธ์ ST7: มี</p> <p>มาตรการดูแลรักษาอาคารสถานที่ และลดผลกระทบด้านการจราจรต่อชุมชน</p>

ตารางที่ 54 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Treats)	ST	กลยุทธ์ (ST)
<p>S6: การบริหารทรัพยากรของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานและใช้อย่างรอบคอบ</p> <p>1) กำหนดระเบียบการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์อย่างเหมาะสม</p> <p>2) คัดเลือกวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน</p> <p>3) บริหารการเงินภายในโรงเรียนอย่างรอบคอบ</p> <p>S7: การจัดการตารางเรียนเพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน</p> <p>1) การให้ข้อมูลหลักสูตรและตารางเรียนผ่านช่องทางที่หลากหลาย เข้าใจง่าย ถูกต้อง และเข้าถึงสะดวก</p> <p>2) ยึดหยุ่นตารางเรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้รับประโยชน์สูงสุด</p> <p>S8: การจัดการความปลอดภัยของอาคารเรียน</p> <p>1) บำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพ</p>	<p>T6: การส่งเสริมกิจกรรมเพื่อวัฒนธรรมและสังคมยังไม่เพียงพอ</p> <p>1) เพิ่มการสนับสนุนด้านกิจกรรมเพื่อสังคมโดยไม่แสวงหากำไร เพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน สังคมภายใน และภายนอกโรงเรียนให้มากขึ้น</p>	<p>ไม่ให้เกิดภาวะเสี่ยงจากการปรับตัวต่อปัจจัยด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นจากภายนอก</p> <p>ST9: ให้ข้อมูลทางการตลาดที่เป็นจริงรอบด้าน ปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง เพื่อสร้างความเชื่อมั่น สร้างภาพความจริงใจของโรงเรียนกวศวิชาที่มีต่อสังคม</p> <p>ST10: ผสมผสานมาตรฐานการดูแลอาคารสถานที่ การบริหารทรัพยากรภายในโรงเรียนกวศวิชาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใส่ใจและห่วงใยผลกระทบที่มีต่อสังคมจากการดำเนินกิจการของโรงเรียนกวศวิชา</p>	

ตารางที่ 54 (ต่อ)

จุดแข็ง (Strengths)	ภาวะคุกคาม (Threats)	ST	กลยุทธ์ (ST)
สมบูรณ์พร้อมใช้งานอยู่เสมอ 2) ตรวจสอบระบบ ระบายและหมุนเวียน อากาศโดยช่างผู้ชำนาญ สม่ำเสมอ S9: การจัดการข้อมูล ส่วนตัวของผู้เรียน 1) ยึดหลักความเป็น ส่วนตัวของผู้เรียนในการ เก็บรักษาและเผยแพร่ ข้อมูล			

จากตารางที่ 54 แสดงให้เห็นแนวทางที่ผู้วิจัยใช้จุดแข็ง (Strengths) ลดภาวะคุกคาม (Threats) นำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์ ST เพื่อสร้างความเข้มแข็งและลดปัญหาที่เกิดขึ้น หรืออาจเปลี่ยนภาวะคุกคามนั้นๆ ให้เป็นโอกาสไว้ดังประเด็นต่อไปนี้

กลยุทธ์ ST1: พัฒนาความร่วมมือทางวิชาการ เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการใช้จุดแข็งลดภาวะคุกคาม ดังนี้

- $S1 + T2 = ST1$ มุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือทางวิชาการ สร้างภาพลักษณ์แห่งการแบ่งปันความรู้ทางวิชาการของโรงเรียนกวศวิหาไปสู่ภายนอก พร้อมทั้งยังได้แลกเปลี่ยน แบ่งปันองค์ความรู้จากโรงเรียน สถานศึกษา และชุมชนภายนอกเป็นการสร้างเครือข่ายทางวิชาการแบบพึ่งพาอาศัยกันและกัน เพิ่มศักยภาพในการพัฒนางานวิชาการให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น ลดปัญหาการมองว่ากวศวิหาเป็นธุรกิจการศึกษา มุ่งแต่ประโยชน์ทางยอดผู้เรียน

- $S1 + T6 = ST2$ นำองค์ความรู้ ภูมิปัญญาของท้องถิ่น หรือสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ มาผสมผสาน สอดแทรกเข้ากับกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น การเรียนรู้ผ่านภูมิปัญญาชาวบ้าน ประเพณีเรื่องเล่ามุมประวัติศาสตร์ต่างๆ ให้เห็นรากเง้าที่มาของการมีอยู่ในปัจจุบัน หรืออาจสร้างแรงผลักดัน แรงกระตุ้นจากการได้เปิดโลกทัศน์ของผู้เรียนให้มากขึ้น เช่น การพาไปเยี่ยมชมมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความมุ่งมั่น เกิดแรงบันดาลใจในเป้าหมายทาง

การศึกษาไม่ว่าจะเป็นการสอบเข้ามหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง การได้รู้จักได้เห็นคณะที่ต้องการจะเข้าศึกษาต่อ เป็นต้น

กลยุทธ์ ST 2: เพิ่มโอกาสการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการใช้จุดแข็งลดภาวะคุกคาม ดังนี้

- $S1 + T2 + T3 = ST3$ นำความรู้ต่างๆ ทั้งด้านวิชาการ และด้านการเท่าทันเหตุการณ์รอบตัวมาผสมผสานการบริการความรู้/วิชาการให้แก่ชุมชน สังคมแวดล้อม เป็นการแบ่งปันโอกาสทางการศึกษาให้แก่สถานศึกษาที่ขาดแคลนครู หรือต้องการแนวทางการจัดการเรียนรู้ รวมถึงกระจายโอกาสทางการศึกษาให้แก่นักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ เช่น การไปสอนในช่วงเวลาต่างๆ ที่โรงเรียน หรือการให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่เรียนดีแต่ขาดแคลนทุนทรัพย์ หรือนักเรียนที่มีความประพฤติดีควรได้รับการส่งเสริมทางการศึกษา

- $S3 + T3 + T6 = ST4$ นำจุดแข็งด้านบุคลากรที่มีคุณภาพออกไปบริการความรู้ทั้งในด้านวิชาการ หรือแนะแนวการศึกษาให้แก่นักเรียน ผู้ปกครองตามสถานศึกษาต่างๆ เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงทางการศึกษา การรับรู้ข้อมูลข่าวสารระบบการสอบเข้าศึกษาที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา คณะหรือสาขาวิชาที่เปิดใหม่ เพื่อประกอบการตัดสินใจในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

กลยุทธ์ ST3: พัฒนาร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการใช้จุดแข็งลดภาวะคุกคาม ดังนี้

- $S2 + T4 = ST5$ นำเอาข้อมูลที่เปิดรับมาติดตามและปรับปรุงผลกระทบจากการดำเนินงานของโรงเรียนกวดวิชากับสภาพแวดล้อมโดยล้อมที่เกิดขึ้นกับชุมชนซึ่งอาจเชื่อมโยงไปถึงกลยุทธ์ที่ ST 7 ต่อไป

- $S2 + T2 + T6 = ST6$ เกิดจากรับฟังข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาปรับปรุงผ่านการลดปัญหาด้วยการออกไปบริการความรู้นอกโรงเรียนกวดวิชาผสานกับการแบ่งปันโอกาสทางการศึกษาให้แก่สังคมภายนอก เมื่อได้ออกไปภายนอกโรงเรียนกวดวิชาแล้วย่อมทำให้ได้เห็นมุมมองใหม่ๆ ความต้องการที่ชุมชนหรือสังคมต้องการความสนับสนุนจากโรงเรียนกวดวิชา ทำให้โรงเรียนกวดวิชาสามารถนำไปองค์กรไปสู่ขั้น ST4 ต่อไป

กลยุทธ์ ST4: สนับสนุนกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคม เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการใช้จุดแข็งลดภาวะคุกคามที่ต่อเนื่องมาจาก ST3 ดังนี้

- $S2 + S4 + T2 + T3 + T6 = ST7$ บูรณาการข้อมูล คุณภาพของบุคลากรทั้งในแง่วิชาการ คุณภาพการให้บริการ และการเป็นอย่างไรดีให้แก่โรงเรียนกวดวิชาออกไปสนับสนุน

กิจกรรมอันเป็นประโยชน์แก่สังคม เพื่อสร้างภาพลักษณ์และการจดจำโรงเรียนกวดวิชาในแง่มุมที่ดี นำมาสู่การยอมรับและสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนกวดวิชาต่อไป

กลยุทธ์ ST5: พัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนการสอน เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการใช้จุดแข็งลดภาวะคุกคามที่ต่อเนื่องมาจากกลยุทธ์ ST3 ดังนี้

- $S3 + T2 + T5 = ST8$ นำความรู้ความสามารถของบุคลากรมาพัฒนา ผสมผสานเข้ากับปัจจัยภายนอกซึ่งคือความก้าวหน้าอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยีการสื่อสารอันทันสมัย หากโรงเรียนกวดวิชาไม่เลือกใช้ก็จะถือว่าเป็นเสียโอกาส และเป็นภัยคุกคามที่คู่แข่งชั้นอาจทำขึ้นแต่โรงเรียนไม่มีทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาและการแข่งขัน แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องเลือกให้เหมาะสมกับศักยภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับกำลังคน เงิน การจัดการ และวัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์ ST6: สื่อสารการตลาดด้วยข้อมูลที่เป็นจริง ครบถ้วน ตรงไปตรงมา เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการใช้จุดแข็งลดภาวะคุกคามที่ต่อเนื่องมาจากกลยุทธ์ ST3 ดังนี้

- $S2 + S7 + T1 = ST9$ เน้นการสื่อสารทางการตลาดด้วยข้อมูลที่เป็นจริง ครบถ้วน รอบด้าน ไม่ปกปิด หรือมีเงื่อนไขแอบแฝง สร้างความจริงใจและความเชื่อมั่นให้แก่การประกอบกิจการของโรงเรียนกวดวิชา

กลยุทธ์ ST7: มีมาตรการดูแลรักษาอาคารสถานที่ และลดผลกระทบด้านการจราจรต่อชุมชน เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการใช้จุดแข็งลดภาวะคุกคามที่ต่อเนื่องมาจากกลยุทธ์ ST3 ดังนี้

- $S6 + S8 + T4 = ST10$ ต่อเนื่องมาจากกลยุทธ์ ST3 และผสมผสานการจัดการอาคารสถานที่ การบริหารทรัพยากรต่างๆ ภายในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์ภายในสูงสุด เช่น รักษามาตรฐานความปลอดภัยของการใช้อาคารสถานที่ รวมถึงห่วงใยถึงผลกระทบต่อชุมชน สังคม แวดล้อมในด้านการจราจรสัญจรในช่วงเวลาที่มีผู้ใช้บริการมาก หรือในช่วงชั่วโมงเร่งด่วนในการเดินทางของแต่ละวัน เพื่อป้องกันการเกิดอุบัติเหตุหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ต่างๆ

ตารางที่ 55 ร่างกลยุทธ์ (WO) ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + โอกาส (Opportunities) ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunities)	WO	กลยุทธ์ (WO)
W1: พนักงานยังขาดแรงจูงใจ และมีการพัฒนาตนเองไม่มาก	O1: สร้างเครือข่ายเพื่อประโยชน์ของสังคม 1) ร่วมมือกับองค์กรอื่นทั้ง	WO1: สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรให้การทำงานอย่าง	กลยุทธ์ WO1: พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ

ตารางที่ 55 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunities)	WO	กลยุทธ์ (WO)
<p>เท่าที่ควร</p> <p>1) การให้คำตอบแทน ทั้งด้านตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานยังมีน้อย</p> <p>2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการยังไม่ชัดเจน</p> <p>W2: มีการเปิดโอกาสให้ทดลองเรียนน้อย</p> <p>1) โอกาสที่ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียนยังมีน้อย</p> <p>W3: การดูแลติดตามพฤติกรรมผู้เรียนยังไม่มากพอ</p> <p>1) มาตรการจัดการนักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ในโรงเรียนยังไม่ชัดเจน</p> <p>2) ยังขาดความร่วมมือกับผู้ปกครองในการตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนของนักเรียน</p> <p>W4: การจัดการความปลอดภัยในโรงเรียนยัง</p>	<p>ที่เป็นโรงเรียนและไม่ใช้โรงเรียนเพื่อมอบประโยชน์แก่สมาชิกภายในและสังคมภายนอกองค์กร</p> <p>O2: ความใส่ใจต่อชุมชนใกล้เคียง</p> <p>1) ดูแลผลกระทบที่มีต่อชุมชนใกล้เคียงจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน</p> <p>O3: ดูแลมาตรฐานอาคารสถานที่ และสนับสนุนสินค้าชุมชน</p> <p>1) มีมาตรการในการดูแลรักษาอาคารสถานที่ให้ได้มาตรฐาน</p> <p>2) สนับสนุนสินค้าซึ่งมีราคา/คุณภาพที่ได้มาตรฐานในท้องถิ่นเป็นลำดับแรก</p> <p>O4: จัดการชำระภาษีให้ถูกต้องตามกฎหมาย</p> <p>1) การชำระภาษีตามที่กฎหมายกำหนด</p>	<p>ต่อเนื่อง ผลักดันให้เกิดการพัฒนา ศักยภาพผ่านเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ วัสดุ ภาควิชา ภูมิปัญญาในความเป็นผู้และเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนกวศวิชา</p> <p>WO2: แสดงความตระหนักต่อพฤติกรรมของผู้เรียน สอดแทรกการอบรมทักษะชีวิตอันดีงามของสังคมไทย</p> <p>WO3: นำข้อมูลอันเป็นประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการแนะนำความรู้จากรุ่นพี่</p> <p>WO4: ประสานความร่วมมือในการเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาชุมชน สังคม แวดล้อม สร้างความคุ้นเคยในโรงเรียนกวศวิชาให้เกิดขึ้นแก่บุคคลทั่วไป ทำให้รู้สึกว่าเป็นโรงเรียน</p>	<p>รอบด้าน</p> <p>กลยุทธ์ WO2: สนับสนุนวัฒนธรรมชุมชนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ</p> <p>กลยุทธ์ WO3: สนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน</p> <p>กลยุทธ์ WO4: ใส่ใจบุคลากรและผู้ให้บริการในโรงเรียนกวศวิชา</p>

ตารางที่ 55 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunities)	WO	กลยุทธ์ (WO)
<p>ไม่เพียงพอ</p> <p>1) ควรเพิ่มความถี่และความทั่วถึงในการตรวจตราพื้นที่ของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ</p> <p>2) ขาดความทั่วถึงในการติดตั้งกล้องวงจรปิดภายในโรงเรียน</p> <p>W5: ควรปรับปรุงการดูแลรักษาความสะอาดภายในโรงเรียน</p> <p>1) การดูแลรักษาความสะอาดบริเวณพื้นที่ที่มีการใช้งานร่วมกัน เช่น ห้องน้ำ ห้องรับแขก ยังไม่สอดคล้องกับระดับการให้บริการ</p> <p>2) อุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการยังไม่เพียงพอ</p> <p>3) ไม่มีการรณรงค์ให้แยกประเภทขยะเพื่อความสะอาดในการกำจัด</p> <p>W6: การจัดการทรัพยากรยังไม่คุ้มค่าเท่าที่ควร</p> <p>1) ยังไม่มีมาตรการใช้</p>		<p>กวดวิชาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน</p> <p>WO5: แสดงความเป็นมิตรและสนับสนุนเศรษฐกิจ และกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน ส่งเสริมให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานจากการผลิตของชุมชน</p> <p>WO6: จัดการอาคารสถานที่ ความสะอาดและความปลอดภัยในโรงเรียนทั้งภายในและภูมิทัศน์โดยรอบให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชน</p>	

ตารางที่ 55 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunities)	WO	กลยุทธ์ (WO)
<p>วัตถุประสงค์ และ ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด</p> <p>W7: การนำเสนอข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ ตรงไปตรงมา</p> <p>1) ควรจัดให้มีการแนะ แนวข้อมูลที่มี ประโยชน์จากรุ่นพี่ผู้รู้ นื่อง</p> <p>2) ข้อมูลในการทำ ตลาดยังมีความ น่าเชื่อถือน้อย ขาดการ อ้างอิงแหล่งที่มา</p> <p>3) การให้ข้อมูลด้าน คุณวุฒิของครูผู้สอนยัง ไม่ชัดเจน และยังไม่ ประกาศให้ทั่วถึง</p> <p>W8: ปลุกฝังคุณธรรม แก่นบุคลากรภายในยังไม่ เด่นชัดและยังขาดการ สนับสนุนกิจกรรมของ ชุมชนภายนอก</p> <p>1) ยังไม่เด่นชัดใน สนับสนุนให้บุคลากร ได้ปฏิบัติธรรมเพื่อ ยกระดับจิตใจ</p> <p>2) ยังขาดการสนับสนุน</p>			

ตารางที่ 55 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunities)	WO	กลยุทธ์ (WO)
กิจกรรมทางวัฒนธรรม ของชุมชน และท้องถิ่น			

จากตารางที่ 55 แสดงให้เห็นแนวทางที่ผู้วิจัยใช้ในการลดจุดอ่อน (Weaknesses) ด้วยการนำโอกาส (Opportunities) มาผสานเป็นการกำหนดกลยุทธ์ WO เพื่อสร้างจุดอ่อนขององค์กรหรืออาจจุดอ่อนนั้นๆ ให้เป็นจุดแข็งได้ ดังประเด็นต่อไปนี้

กลยุทธ์ WO1: พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือรอบด้าน เป็นกลยุทธ์ที่ในการลดจุดอ่อนด้วยการนำโอกาสมาผสาน ดังนี้

- $W1 + O1 = WO1$ มุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากร เนื่องจากโรงเรียนกวดวิชาไม่มีงบประมาณสนับสนุนทุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นให้แก่บุคลากร การสร้างขวัญและกำลังใจโดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ การสร้างการยอมรับในบทบาทของความ เป็นครูหรือพนักงานที่มีความสามารถดี จะทำให้บุคลากรรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

- $W3 + O1 = WO2$ ใช้ในการแสดงความตระหนักต่อพฤติกรรมของผู้เรียนแสดงความใส่ใจต่อการเป็นหูเป็นตา และเป็นผู้อบรมทักษะการใช้ชีวิตในสังคมให้แก่ผู้เรียน สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม และการประพฤติปฏิบัติตนที่เหมาะสมในค่านิยมอันดีงามของสังคม

- $W7 + O1 = WO3$ นำข้อมูลอันเป็นประโยชน์ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการแนะนำความรู้จากรุ่นพี่ที่ประสบความสำเร็จทั้งจากการศึกษาในระบบและการศึกษาเพิ่มเติมจากโรงเรียนกวดวิชา เกิดเป็นเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศิษย์เก่าและศิษย์ปัจจุบัน ช่วยในการส่งเสริมการเปิดมุมมองโลกทัศน์ของผู้ที่มีประสบการณ์

กลยุทธ์ WO2: สนับสนุนวัฒนธรรมชุมชนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ เป็นกลยุทธ์ที่ในการลดจุดอ่อนด้วยการนำโอกาสมาผสาน ดังนี้

- $W8 + O1 + O2 = WO4$ ผสานความร่วมมือในการเป็นมีส่วนร่วมพัฒนาชุมชน สังคมแวดล้อมที่โรงเรียนกวดวิชาสังกัดอยู่ ทำให้เกิดความคุ้นเคย กลมเกลียว และมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพิ่มขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเปิดมุมมอง ข้อมูลข่าวสารที่จะเป็นประโยชน์ในการปรับใช้กับการจัดการเรียนรู้อีกด้วย

กลยุทธ์ WO3: สนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน เป็นกลยุทธ์ที่ในการลดจุดอ่อนด้วยการนำโอกาสมาผสาน ดังนี้

- $W6 + O3 = WO5$ ใช้ในการแสดงความเป็นมิตรและการสนับสนุนชุมชน เป็นที่แน่นอนว่าโรงเรียนกวดวิชาส่วนมากมักจะตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน ร้านค้า หรือบริเวณที่มีการสัญจรมาก การใช้บริการหรือสนับสนุนสินค้า หรือบริการในท้องถิ่นในที่ได้มาตรฐานตามที่โรงเรียนต้องการย่อมช่วยประหยัดค่าขนส่ง และช่วยส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนให้หมุนเวียน

กลยุทธ์ WO4: ใส่ใจบุคลากรและผู้ให้บริการในโรงเรียนกวดวิชาด้วยมาตรฐานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่ดี เป็นกลยุทธ์ที่ในการลดจุดอ่อนด้วยการนำโอกาสมาผสาน ดังนี้

- $W4 + W5 + O2 = WO6$ ลดจุดอ่อนด้านการจัดการอาคารสถานที่ ความสะอาดภายในโรงเรียน และความปลอดภัยในการใช้อาคาร เช่น ความสะอาดของห้องเรียนและห้องสุขา สุขลักษณะของสถานที่สาธารณะด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างโรงเรียนกวดวิชากับผู้ให้บริการ รวมถึงประสานความร่วมมือในการช่วยดูแลสภาพโดยรอบโรงเรียนกวดวิชาจากชุมชนใกล้เคียง

ตารางที่ 56 ร่างกลยุทธ์ (WT) ได้จากจุดอ่อน (Weakness) + ภาวะคุกคาม (Treats) ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

จุดอ่อน (Weakness)	ภาวะคุกคาม (Treats)	WT	กลยุทธ์ (WT)
<p>W1: พนักงานยังขาดแรงจูงใจ และมีการพัฒนาตนเองไม่มากเท่าที่ควร</p> <p>1) การให้ค่าตอบแทนทั้งด้านตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานยังมีน้อย</p> <p>2) วิธีการประเมินผลการทำงานอย่างเป็นธรรมยังไม่ชัดเจน</p> <p>W2: มีการเปิดโอกาสให้ทดลองเรียนน้อย</p> <p>1) โอกาสที่ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียน</p>	<p>T1: ข้อมูลในการสื่อสารการตลาดควรมีความเชื่อถือให้มากขึ้นอีก</p> <p>1) นำเสนอข้อมูลที่นำมาจากแหล่งต่างๆ ต้องคำนึงถึงความถูกต้อง ตรวจสอบได้ และน่าเชื่อถือมากพอ</p> <p>T2: การบริการความรู้แก่สังคมภายนอกโรงเรียนกวดวิชาควรเพิ่มความชัดเจนมากขึ้น</p> <p>1) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนแบ่งปันองค์ความรู้ให้กับโรงเรียนท้องถิ่น</p>	<p>WT1: นำเทคโนโลยีใช้ปรับปรุงการเรียนการสอน รวมถึงการพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ใหม่ๆ</p> <p>WT2: สร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรในโรงเรียนกวดวิชาให้ใช้นวัตกรรมอย่างมีจริยธรรม เห็นความสำคัญของสิทธิทางปัญญา</p> <p>WT3: สร้างความเชื่อมั่นและประชาสัมพันธ์</p>	<p>กลยุทธ์ WT1: พัฒนานวัตกรรมและใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้</p> <p>กลยุทธ์ WT2: สร้างความเชื่อมั่นผ่านการอธิบายในพื้นที่สาธารณะ</p> <p>กลยุทธ์ WT3: สร้างความปลอดภัยทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน</p>

ตารางที่ 56 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	ภาวะคุกคาม (Treats)	WT	กลยุทธ์ (WT)
<p>ก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียนยังมีน้อย</p> <p>W3: การดูแลติดตามพฤติกรรมผู้เรียนยังไม่มากพอ</p> <p>1) มาตรการจัดการนักเรียนที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ในโรงเรียนยังไม่ชัดเจน</p> <p>2) ยังขาดความร่วมมือกับผู้ปกครองในการตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนของนักเรียน</p> <p>W4: การจัดการความปลอดภัยในโรงเรียนยังไม่เพียงพอ</p> <p>1) ควรเพิ่มความถี่และความทั่วถึงในการตรวจตราพื้นที่ของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ</p> <p>2) ขาดความทั่วถึงในการติดตั้งกล้องวงจรปิดภายในโรงเรียน</p> <p>W5: ควรปรับปรุงการดูแลรักษาความสะอาดภายในโรงเรียน</p> <p>1) การดูแลรักษาความสะอาดบริเวณพื้นที่ที่มี</p>	<p>2) ยังไม่เด่นชัดเรื่องความร่วมมือกับโรงเรียนกวดวิชาอื่น ๆ ในการพัฒนาชุมชนสังคม และสิ่งแวดล้อม</p> <p>T3: ยังมีการแบ่งปันโอกาสทางการศึกษาน้อย</p> <p>1) สนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมโดยไม่มีเงื่อนไขแอบแฝง</p> <p>T4: ยังไม่มีการติดตามผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน</p> <p>1) ยังไม่มีการเปิดช่องทางรับฟังปัญหาเกี่ยวกับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนเพื่อนำมาพิจารณาและแก้ไข</p> <p>2) มาตรการดูแลนักเรียนเพื่อป้องกันพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ยังไม่ชัดเจน</p> <p>3) ควรเพิ่มมาตรการดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อความปลอดภัยของผู้อื่น</p> <p>T5: ยังเล็งเห็นการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนการสอนค่อนข้างน้อย</p>	<p>ภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนกวดวิชาสู่สาธารณะ</p> <p>WT4: แข่งข่าวสารเกี่ยวกับการเรียนการสอน การแนะนำหลักสูตร และเปิดโอกาสให้ทดลองเรียนก่อนการสมัครจริงผ่านช่องทางสื่อสารณะต่างๆ</p> <p>WT5: สอดส่องดูแลและหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจจะเกิดจากพฤติกรรมของผู้เรียน</p> <p>WT6: ผสมผสานการให้ข้อมูลต่างๆของโรงเรียนกวดวิชาเข้ากับมาตรฐานการดูแลรักษาความปลอดภัยและอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมทั้งในภาพรวมทั่วไปและภาวะคับขันต่างๆ รายการณี</p> <p>WT7: ผสานความร่วมมือของบุคลากร</p>	<p>กลยุทธ์ WT4: พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือรอบด้าน</p>

ตารางที่ 56 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	ภาวะคุกคาม (Treats)	WT	กลยุทธ์ (WT)
<p>การใช้งานร่วมกัน เช่น ห้องน้ำ ห้องรับแขก ยังไม่สอดคล้องกับระดับการให้บริการ</p> <p>2) อุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสัญลักษณ์ไว้บริการยังไม่เพียงพอ</p> <p>3) ไม่มีการรณรงค์ให้แยกประเภทขยะเพื่อความสะอาดในการกำจัด</p> <p>W6: การจัดการทรัพยากรยังไม่คุ้มค่าเท่าที่ควร</p> <p>1) ยังไม่มีมาตรการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>W7: การนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ตรงไปตรงมา</p> <p>1) ควรจัดให้มีการแนะนำข้อมูลที่มีประโยชน์จากผู้ที่รู้ร่น้อง</p> <p>2) ข้อมูลในการทำตลาดยังมีความน่าเชื่อถือน้อย ขาดการ</p>	<p>1) การเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน และลดปัญหาขยะเป็นประเด็นที่ควรให้ความสนใจเพิ่มขึ้นอีก</p> <p>T6: การส่งเสริมกิจกรรมเพื่อวัฒนธรรมและสังคมยังไม่เพียงพอ</p> <p>1) เพิ่มการสนับสนุนด้านกิจกรรมเพื่อสังคมโดยไม่แสวงหากำไร เพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน สังคมภายใน และภายนอกโรงเรียนให้มากขึ้น</p>	<p>และสร้างขวัญกำลังใจใจการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาตนเองผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน</p>	

ตารางที่ 56 (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	ภาวะคุกคาม (Threats)	WT	กลยุทธ์ (WT)
<p>อ้างอิงแหล่งที่มา</p> <p>3) การให้ข้อมูลด้าน คุณวุฒิของครูผู้สอนยังไม่ชัดเจน และยังไม่ ประกาศให้ทั่วถึง</p> <p>W8: ปลุกฝังคุณธรรม แก่นบุคลากรภายในยังไม่ เด่นชัดและยังขาดการ สนับสนุนกิจกรรมของ ชุมชนภายนอก</p> <p>1) ยังไม่เด่นชัดใน สนับสนุนให้บุคลากร ได้ปฏิบัติธรรมเพื่อ ยกระดับจิตใจ</p> <p>2) ยังขาดการสนับสนุน กิจกรรมทางวัฒนธรรม ของชุมชน และท้องถิ่น</p>			

จากตารางที่ 56 แสดงให้เห็นแนวทางที่ผู้วิจัยใช้ในการลดจุดอ่อน (Weaknesses) กับลดภัยคุกคาม (Threats) มาผสานเป็นการกำหนดกลยุทธ์ WT เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดจุดอ่อนขององค์กร ดังประเด็นต่อไปนี้

กลยุทธ์ WT1: พัฒนานวัตกรรมและใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดจุดอ่อนขององค์กร ดังนี้

- $W1 + T5 = WT1$ มุ่งขจัดปัญหาด้วยการใช้เทคโนโลยีการสอนมาพัฒนาประสิทธิภาพในการสอนของโรงเรียนกวศวิชา ในปัจจุบันพบได้ว่ามีโรงเรียนกวศวิชาหลายแห่งได้เริ่มนำเทคโนโลยีมาผนวกเข้ากับการจัดการเรียนรู้ หากโรงเรียนกวศวิชาใดที่ยังไม่ตื่นตัวก็อาจจะพบกับปัญหาด้านการแข่งขันได้ ดังนั้นการจูงใจให้บุคลากรทดลองใช้เทคโนโลยีและพัฒนา

นวัตกรรมการสอน ไม่ว่าจะเป็นวิธีการสอน สื่อเสริมการสอน หรือเทคโนโลยีสนับสนุนการสอน ช่วยลดปัญหา และเตรียมความพร้อมในการแข่งขันให้แก่โรงเรียนกวดวิชาได้

- $W8 + T5 + T6 = WT2$ ใช้เพื่อสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรในโรงเรียนกวดวิชาได้ใช้นวัตกรรมอย่างมีจริยธรรม เลือกลำโพงอย่างถูกต้องตามลิขสิทธิ์ ไม่แอบอ้างผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตนทั้งที่จะตั้งใจหรือไม่ก็ตั้งใจ อบรมบุคลากรให้รู้จักวิธีการอ้างอิงแหล่งข้อมูลตามหลักวิชาการ เช่น การใช้ข้อมูล/อ้างอิงข้อมูลจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ การอ้างอิงเจ้าของผลงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียนในอีกทางหนึ่งด้วยเช่นกัน

กลยุทธ์ WT2: สร้างความเชื่อมั่นผ่านการอภิปรายในพื้นที่สาธารณะ เป็นกลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดจุดอ่อนขององค์กร ดังนี้

- $W2 + T1 = WT3$ ใช้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนกวดวิชาสู่สาธารณะ การบริการวิชาออกโรงเรียนก็ถือเป็นรูปแบบหนึ่งของการให้ผู้เรียนที่สนใจได้มีโอกาสทดลองเรียน ได้เห็นวิธีการสอนของครูในโรงเรียนกวดวิชาเพื่อประกอบการสมัครเรียนในโอกาสต่อไป

- $W2 + W7 + T5 = WT4$ ใช้เพื่อการแจ้งข่าวเกี่ยวกับการเรียนการสอน การแนะนำหลักสูตร การนำเสนอบางส่วนเนื้อหาของเนื้อหาการเรียนการสอนให้ผู้สนใจได้ทดลอง ได้ศึกษาหาข้อมูลก่อนที่จะตัดสินใจสมัครเรียน โดยการเผยแพร่ผ่านช่องทางสาธารณะ เช่น ผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Networks) ผ่านเครือข่ายเว็บไซต์ต่างๆ เป็นต้น

กลยุทธ์ WT3: สร้างความปลอดภัยทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน เป็นกลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดจุดอ่อนขององค์กร ดังนี้

- $W3 + T4 = WT5$ ใช้ในการสอดส่องดูแล และหลีกเลี่ยงปัญหาที่อาจจะเกิดจากพฤติกรรมของผู้เรียน โดยทางโรงเรียนกวดวิชาอาจมีวิธีการในเบื้องต้นให้แก่ผู้เรียนปฏิบัติตาม เช่น การทักทาย การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมาะสม การนำเหตุการณ์สังคมมาพูดคุยในชั้นเรียน และประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนในการดูแลและให้คำปรึกษาแก่ผู้เรียนที่มีปัญหาได้ทันเวลา

- $W4 + W5 + T1 + T5 = WT6$ ใช้ในการผสมผสานการให้ข้อมูลต่างๆ ของโรงเรียนกวดวิชาเข้ากับมาตรการการดูแลรักษาความปลอดภัยอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม เมื่อถึงเหตุการณ์/ภาวะที่อาจเป็นอันตราย เช่น ปัญหาเรื่องอาคาร ปัญหาเรื่องการแพร่ระบาดของโรคติดต่อต่างๆ โรงเรียนต้องให้ความรู้ ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติตัวแก่บุคลากรและผู้มาใช้บริการ รวมถึงการออกมาตรการดูแลภาวะคับขันต่างๆ เป็นรายกรณี

กลยุทธ์ WT4: พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือรอบด้าน เป็นกลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดจุดอ่อนขององค์กร ดังนี้

- $W1 + W3 + W7 + W8 + T4 + T6 = WT7$ เน้นการผสมผสานความร่วมมือของบุคลากรที่อาจยังขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยใช้การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้และทักษะด้านวิชาการระหว่างครูในโรงเรียนกวดวิชากับครูโรงเรียนในระบบ ในส่วนของความไม่เป็นที่พอใจของระเบียบในการประพฤติปฏิบัติตัวของผู้เรียน โดยใช้การส่งเสริมให้เห็นถึงความสำเร็จของรุ่นพี่ที่ผ่านมาเป็นแนวปฏิบัติให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจที่นำไปสู่จุดหมายที่คาดหวังไว้ การนำเสนอข้อมูลของผู้ที่ได้รับผลสำเร็จและผู้ที่มีความล้มเหลวถึงการมีอยู่ทั้งสองด้านของการเรียนกวดวิชาแต่ทำอย่างไรถึงจะสามารถประสบความสำเร็จ และหลีกเลี่ยงความล้มเหลวได้ จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริม กระตุ้น และเปิดโลกทัศน์ให้แก่ผู้บุคลากรและผู้เรียนได้เห็นถึงความก้าวหน้าต่างๆ มุมมองใหม่ๆ หากมีข้อจำกัดในเรื่องการออกไปนอกสถานที่ก็อาจใช้วิธีการนำบุคคลภายนอกเข้ามาให้แบ่งปันความรู้ในโรงเรียนหรือการจัดอบรมเพิ่ม ซึ่งจะทางเลือกเสริมได้อีกทางหนึ่งเช่นกัน

4.2 การวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวทางจากข้อสรุปที่ได้การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยที่ได้ดำเนินการร่างกลยุทธ์จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคามที่ได้จากการศึกษาวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 จากแบบสอบถาม โดยร่างแนวทางที่ได้จากการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ จากแบบสอบถามและการวิเคราะห์ SWOT และผสมผสานข้อมูลจากแบบสอบถามจนได้แนวทางการร่างกลยุทธ์ และจัดกลุ่มกลยุทธ์จาก SWOT Analysis จนได้เป็นแนวทางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 57 แนวการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจาก SWOT Analysis เพื่อนำไปสู่การจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

แนวการดำเนินงานด้านกลยุทธ์	ประเด็นความต้องการจำเป็น	แนวปฏิบัติเบื้องต้น	กลยุทธ์ที่คาดว่าจะ
ด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม	SO3: รักษามาตรฐานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนกวดวิชา ST7: มีมาตรการดูแลรักษาอาคารสถานที่ และลด	1. เพิ่มกล้องวงจรปิดบริเวณภายในและรอบๆ โรงเรียน เพื่อป้องกันและระงับเหตุที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดจากนักเรียนหรือบุคคลอื่นๆ ได้ทันเวลาที่ พร้อมทั้งมีบุคลากรคอยตรวจสอบตลอดเวลาที่โรงเรียนเปิดทำการ	การบริหารจัดการมาตรฐานความปลอดภัยในการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม

ตารางที่ 57 (ต่อ)

แนวการดำเนินงานด้านกลยุทธ์	ประเด็นความต้องการจำเป็น	แนวปฏิบัติเบื้องต้น	กลยุทธ์ที่คาดว่าจะ
	ผลกระทบด้านการจราจรต่อชุมชน WT3: สร้างความปลอดภัยทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน	2. จัดเจ้าหน้าที่ดูแลเรื่องความปลอดภัยจากการจราจรบริเวณทางเข้าโรงเรียน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยทั้งนักเรียน ผู้ปกครอง รวมไปถึงผู้สัญจรผ่านไปมา 3. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจตราความเรียบร้อยของการใช้อาคารสถานที่ในระหว่างวัน หลังคาบเรียน และตรวจตราสภาพอุปกรณ์เครื่องใช้ สภาพอาคารให้อยู่ในสภาพที่ได้มาตรฐาน	ทั้งภายในและบริเวณภายนอกโรงเรียนกวดวิชา
ด้านทรัพยากรบุคคลและด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน	ST1: พัฒนาร่วมมือทางวิชาการ WO4: ใส่ใจบุคลากรและผู้ใช้บริการในโรงเรียนกวดวิชา	1. ส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านหลักสูตรและการสอนกับครูในโรงเรียนกวดวิชาด้วยกัน หรือครูจากโรงเรียนในระบบ 2. จัดให้มีการอบรม ปรับปรุงข้อมูลที่ใช้ในการสอนอยู่เสมอจากผู้เชี่ยวชาญต่างๆ เช่น อาจารย์จากมหาวิทยาลัย จากการจัดสัมมนาทางวิชาการต่างๆ	พัฒนาศักยภาพของครูผู้สอน
ด้านทรัพยากรบุคคลและด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป	ST6: สื่อสารการตลาดด้วยข้อมูลที่เป็นจริง ครบถ้วนตรงไปตรงมา WO4: ใส่ใจบุคลากรและผู้ใช้บริการในโรงเรียนกวดวิชา	1. จัดตั้งศูนย์รับเรื่องร้องเรียนของผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนหรือของผู้บริหาร เพื่อให้มีหน้าที่ประสานแก้ไขปัญหาโดยตรง 2. เพิ่มความหลากหลายในช่องทางการติดต่อออกเหนือจากโทรศัพท์ เช่น อินเทอร์เน็ต การเปิดเวทีสาธารณะเพื่อรับฟังความคิดเห็น การเข้าเยี่ยมชมชุมชน ประจำเดือน เป็นต้น เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลด้านต่างๆ ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน	พัฒนามาตรฐานการให้บริการ

ตารางที่ 57 (ต่อ)

แนวการดำเนินงานด้านกลยุทธ์	ประเด็นความต้องการจำเป็น	แนวปฏิบัติเบื้องต้น	กลยุทธ์ที่คาดว่าจะ
		3. จูงใจให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน กวดวิชาให้เข้าหาชุมชนเพื่อรับฟัง ปัญหาของชุมชนที่เกิดจากการ ดำเนินงานของโรงเรียนและนำข้อมูล มาวางแผนแก้ไข	
ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน	SO2: ประสานองค์ความรู้มุ่งพัฒนาหลักสูตรที่ใส่ใจสังคม ST1: พัฒนาความร่วมมือทางวิชาการ ST2: เพิ่มโอกาสการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา ST5: พัฒนาเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนการสอน WT1: พัฒนานวัตกรรมและใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้อ	1. พัฒนาสื่อทางวิชาการ เช่น VCD, สื่อสิ่งพิมพ์ หรืออินเทอร์เน็ท เพื่อนำความรู้ทางวิชาการ เทคนิคการคิด ฯลฯ ไปสู่นักเรียน. ในชุมชน รวมไปถึงการแนะแนวด้านวิชาชีพ หรือการเรียนในอนาคตเพื่อให้นักเรียนมีความเข้าใจในตนเองมากขึ้น	พัฒนานวัตกรรมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ อย่างเท่าทันและเหมาะสม
ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอกด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน และการบริหารกิจการนักเรียน	SO2: ประสานองค์ความรู้มุ่งพัฒนาหลักสูตรที่ใส่ใจสังคม ST2: เพิ่มโอกาสการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา	1. ให้ครูจากโรงเรียนกวดวิชาเป็นแขกพิเศษเพื่อบรรยายให้ความรู้ด้านวิชาการเพิ่มเติมนอกบทเรียนเพื่อเปิดโลกทัศน์ทางการศึกษาของนักเรียน 2. โรงเรียนกวดวิชานำทีมครูที่มีความสามารถไปสอนให้กับโรงเรียนที่ห่างไกลเพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา และสร้างความร่วมมือในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการสอนกับครูในโรงเรียนของชุมชน 3. จัดตั้งศูนย์วิชาการอาสา เพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการให้กับนักเรียน โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย โดยให้ค่าตอบแทนบุคลากรอาสาเพิ่มเติม ซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจในโรงเรียนมากขึ้น	บริการวิชาการแก่สถานศึกษาและชุมชน

ตารางที่ 57 (ต่อ)

แนวการดำเนินงานด้านกลยุทธ์	ประเด็นความต้องการจำเป็น	แนวปฏิบัติเบื้องต้น	กลยุทธ์ที่คาดว่าจะ
ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และ สังคมภายนอก และด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	ST3: พัฒนาความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ST4: สนับสนุนกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคม WO2: สนับสนุนวัฒนธรรมชุมชนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ	1. ให้การสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรม หรือประเพณีท้องถิ่นเมื่อมีโอกาส ผ่านความร่วมมือของเครือข่ายโรงเรียนกวศวิชาเพื่อเติมเต็มสิ่งที่ชุมชนต้องการมากที่สุด	สนับสนุนวัฒนธรรมของชุมชน และสังคม
ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และ สังคมภายนอก และด้านธุรการและการบริหารทั่วไป	SO1: พัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยนข้อมูล SO2: ประสานองค์ความรู้มุ่งพัฒนาหลักสูตรที่ใส่ใจสังคม ST1: พัฒนาความร่วมมือทางวิชาการ WO1: พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือรอบด้าน WO2: สนับสนุนวัฒนธรรมชุมชนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ WT4: พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือรอบด้าน	1. สร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวศวิชาเพื่อเสริมความเข้มแข็งทางด้านวิชาการให้มากยิ่งขึ้น ผ่านการสัมมนาวิชาการโดยมีนักเรียนและผู้ปกครองเข้าร่วมรับฟัง โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายในชุมชนเป็นหลัก 2. จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้วิชาการและเทคนิคการสอนระหว่างโรงเรียนกวศวิชาและโรงเรียนในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาวิธีการสอน และรับฟังปัญหาของนักเรียนที่ครูโรงเรียนท้องถิ่นกำลังเผชิญ เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไข	เครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวศวิชา
ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และ สังคมภายนอก และด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน	SO1: พัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยนข้อมูล SO2: ประสานองค์ความรู้มุ่งพัฒนาหลักสูตรที่ใส่ใจสังคม ST1: พัฒนาความร่วมมือทางวิชาการ ST2: เพิ่มโอกาสการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา WO1: พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือรอบด้าน	1. จัดสัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้วิชาการและเทคนิคการสอนระหว่างโรงเรียนกวศวิชาและโรงเรียนในท้องถิ่นเพื่อพัฒนาวิธีการสอน และรับฟังปัญหาของนักเรียนที่ครูโรงเรียนท้องถิ่นกำลังเผชิญ เพื่อร่วมกันหาแนวทางแก้ไข	

ตารางที่ 57 (ต่อ)

แนวการดำเนินงานด้านกลยุทธ์	ประเด็นความต้องการจำเป็น	แนวปฏิบัติเบื้องต้น	กลยุทธ์ที่คาดว่าจะ
	WO2: สนับสนุนวัฒนธรรมชุมชนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ WT4: พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือรอบด้าน	2. ให้ครูจากโรงเรียนกวัดวิชาเป็นแขกพิเศษเพื่อบรรยายให้ความรู้ด้านวิชาการเพิ่มเติมนอกบทเรียนเพื่อเปิดโลกทัศน์ทางการศึกษาของนักเรียน	เครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวัดวิชาและสถานศึกษาอื่นๆ
ด้านความสัมพันธ์ชุมชน สังคม ภายนอก และด้านการบริหารกิจการนักเรียน และด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด	SO1: พัฒนาช่องทางการแลกเปลี่ยนข้อมูล SO4: สนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน ST2: เพิ่มโอกาสการเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา ST3: พัฒนาความร่วมมือระหว่าง ST4: สนับสนุนกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคม โรงเรียนกับชุมชน WO1: พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือรอบด้าน WO2: สนับสนุนวัฒนธรรมชุมชนด้วยเครือข่ายความร่วมมือ WO3: สนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน WT4: พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือรอบด้าน	1. ให้ชุมชนมีส่วนร่วมกับการวางแผนจัดกิจกรรม และแจ้งกำหนดการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนต่อชุมชนให้ทราบล่วงหน้าเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นของผู้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจกรรม และส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าวเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี 2. จัดตั้งศูนย์ประสานงานระหว่างโรงเรียนกวัดวิชากับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อติดตามพฤติกรรมนักเรียนแจ้งเหตุ และป้องกันพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม 3. โรงเรียนกวัดวิชาพัฒนาระบบรายงานการเข้าชั้นเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบ และรับฟังปัญหาเกี่ยวกับการเรียนของนักเรียนเพื่อหาทางแก้ไขร่วมกัน 4. ในการจัดซื้อวัสดุหรืออุปกรณ์เพื่อดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน ให้พิจารณาสินค้าจากผู้ค้าภายในชุมชนเป็นลำดับแรก เพื่อเป็นการคืนกำไรและสนับสนุนเศรษฐกิจของชุมชนให้ได้อยู่ได้ ทั้งยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน	เครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวัดวิชาและผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนแวดล้อม

ตารางที่ 57 (ต่อ)

แนวการดำเนินงานด้านกลยุทธ์	ประเด็นความต้องการจำเป็น	แนวปฏิบัติเบื้องต้น	กลยุทธ์ที่คาดว่าจะ
		5. จูงใจให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน กวดวิชาให้เข้าหาชุมชนเพื่อรับฟัง ปัญหาของชุมชนที่เกิดจากการ ดำเนินงานของโรงเรียนและนำข้อมูล มาวางแผนแก้ไข	
ด้าน ความสัมพันธ์ ชุมชน และ สังคมภายนอก และด้านการ บริหารกิจการ นักเรียน และ ด้านการ สื่อสารและ ส่งเสริม การตลาด	WT2: สร้างความเชื่อมั่นผ่าน การอภิปรายในพื้นที่สาธารณะ WT4: พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือรอบด้าน	1. จูงใจให้กับบุคลากรภายใน โรงเรียน กวดวิชาให้เข้าหาชุมชนเพื่อรับฟัง ปัญหาของชุมชนที่เกิดจากการ ดำเนินงานของโรงเรียนและนำข้อมูล มาวางแผนแก้ไข 2. จัดตั้งศูนย์วิชาการอาสา เพื่อเป็นการ เผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ ให้กับ นักเรียน โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย โดยให้ คำตอบแทนบุคลากรอาสาเพิ่มเติม ซึ่ง จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นไว้วางใจใน โรงเรียนมากขึ้น 3. เปิดให้นักเรียน และผู้ปกครองเข้า เยี่ยมชม โรงเรียนกวดวิชา ทำกิจกรรม ภายในโรงเรียนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ที่ดี พร้อมทั้งแนะนำให้ความรู้เกี่ยวกับ โรงเรียนกวดวิชาด้วยข้อมูลที่ถูกต้อง และเชื่อถือได้	การสื่อสาร องค์กรและสร้าง ความเชื่อมั่น

จากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ร่างกลยุทธ์ และแนวปฏิบัติเบื้องต้นจากข้อมูลที่ได้จากวิธี SWOT Analysis ที่แสดงให้เห็นความต้องการจำเป็นในประเด็นต่างๆ แล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำมาจัดเรียงหมวดหมู่อีกครั้ง โดยอิงจากความสอดคล้อง เหมาะสมและนำมาสังเคราะห์เพื่อพัฒนาเป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รองฉบับ และแนวทางปฏิบัติในกลยุทธ์ฉบับร่างที่ 1 ผ่านความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและร่วมซึ่งแสดงไว้ในตารางที่ 58

ตารางที่ 58 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม
(ฉบับร่างที่ 1)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
1. กลยุทธ์ ยกระดับ มาตรฐาน โรงเรียน กวดวิชา	1.1 ยกระดับมาตรฐาน การบำรุงรักษา อาคารสถานที่	<p>(1) ติดตั้งกล้องวงจรปิด / เพิ่มจำนวนกล้องวงจรปิด ภายในและบริเวณโดยรอบโรงเรียนกวดวิชา เพื่อบันทึก ป้องกัน และระงับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์อันเกิดจากบุคลากร ผู้เรียน หรือ บุคคลภายนอกได้ทันทั่วถึง พร้อมทั้งมีเจ้าหน้าที่คอยตรวจสอบภาพจากกล้องวงจรปิดอยู่เสมอ</p> <p>(2) ตรวจสอบและบำรุงรักษาสภาพของอาคารและพื้นที่ใช้สอยให้ได้มาตรฐานตามที่ระเบียบการของจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชาเอกชนกำหนดไว้</p> <p>(3) จัดสภาพบรรยากาศในโรงเรียนและในชั้นเรียน ให้น่าเรียน และส่งเสริมการเรียนรู้</p>
	1.2 ยกระดับมาตรฐาน สภาพแวดล้อม โดยรอบ	<p>(1) จัดเจ้าหน้าที่ดูแลเรื่องความปลอดภัยด้านการจราจรบริเวณโรงเรียน โดยเฉพาะช่วงเวลาที่ มีผู้ใช้บริการเป็นจำนวนมาก เพื่อให้เกิดความปลอดภัยทั้งแก่บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนแวดล้อม และผู้ที่สัญจรไปมา</p> <p>(2) จัดหาที่จอดยานพาหนะของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มาติดต่อให้เป็นสัดส่วน เพื่อลดปัญหา การสร้างความไม่สะดวกแก่ผู้อาศัยบริเวณ โดยรอบโรงเรียนกวดวิชา และชี้แจงแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้เรียนและผู้มาติดต่อโรงเรียน กวดวิชา</p> <p>(3) ปรับปรุงสภาพแวดล้อม/ภูมิทัศน์โดยรอบ โรงเรียนกวดวิชาให้เป็นระเบียบ สะอาด และปลอดภัย</p>

ตารางที่ 58 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
	<p>1.3 ยกระดับมาตรฐานบุคลากร (วิชาการ-ครูผู้สอน และบริการ-พนักงาน)</p>	<p>(1) กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านการบริหารโรงเรียน กวดวิชาเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>(2) กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาการสอน โดยสนับสนุนให้ครูออกไปอบรม ศึกษาเพิ่มเติม ภายนอก หรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกันภายใน โรงเรียนกวดวิชา</p> <p>(3) กระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานพัฒนา มาตรฐานการให้บริการ โดยจัดฝึกอบรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนกวดวิชา</p> <p>(4) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับ และมีการประเมินผลแบบรอบด้านผ่านวิธีการที่มีมาตรฐาน ยุติธรรม โปร่งใส เคารพในกติกา และผลการประเมินที่ได้รับ</p>
	<p>1.4 พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้</p>	<p>(1) ติดตามและคัดเลือกเทคโนโลยีในปัจจุบัน เพื่อนำมาปรับใช้กับการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนกวดวิชา</p> <p>(2) พัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน บนพื้นฐานของจริยธรรมอันดีงาม และเคารพในสิทธิทางปัญญาของผู้เป็นเจ้าของนวัตกรรม มีการขออนุญาต เข้า/ใช้สิทธิอย่างถูกต้อง หรืออ้างอิงที่มาอย่างถูกต้อง ไม่บิดเบือนข้อมูล</p>

ตารางที่ 58 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
2. กลยุทธ์การสื่อสารองค์กรผ่านกิจกรรมเพื่อสังคม	2.1 สนับสนุนบริการวิชาการแก่สถานศึกษา และชุมชน	(1) นำนวัตกรรมทางการศึกษาที่โรงเรียนกวศวิฯ พัฒนาขึ้น ไปแบ่งปันหรือเป็นแบบอย่างตามความเหมาะสมให้แก่สถานศึกษาอื่นเพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการพัฒนาวิชาการให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น (2) ให้บริการหรือเป็นที่ปรึกษาทางวิชาการแก่ชุมชนในด้านที่โรงเรียนกวศวิฯ มีความถนัด
	2.2 สนับสนุนวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนและประเทศไทย	(1) ปลุกฝังและสืบทอดวัฒนธรรมหรือประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นและประเทศไทยแก่นุคกลางและผู้เรียนของโรงเรียนกวศวิฯ (2) สนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมหรือประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นและประเทศไทย ตามโอกาสอันเหมาะสม ผ่านเครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียนกวศวิฯ
	2.3 สื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในโรงเรียนกวศวิฯ	(1) อบรมและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนกวศวิฯ เพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการทั้งด้านวิชาการและการให้บริการ (2) ปลุกฝังความเป็นพลเมืองดีของบุคลากร เพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตแก่ผู้เรียนและคนในสังคมแวดล้อม (3) เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกได้มีปฏิสัมพันธ์กับโรงเรียนกวศวิฯ เพื่อศึกษาและเยี่ยมชมกิจกรรมภายในโรงเรียนกวศวิฯ ตามโอกาสที่เหมาะสม

ตารางที่ 58 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
<p>3. กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน โดยใช้โรงเรียนกวดวิชาเป็นฐาน</p>	<p>3.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชาด้วยกัน</p>	<p>(1) จัดตั้งสมาคมโรงเรียนกวดวิชาในจังหวัดหรือท้องถิ่นใกล้เคียง เพื่อรวมตัวกันในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางการบริหารโรงเรียนกวดวิชาในด้านต่างๆ</p> <p>(2) จัดการประชุม/สัมมนาการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนกวดวิชาด้านต่างๆอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>(3) แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการจัดการโรงเรียนกวดวิชา และองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการบริหารจัดการที่ดีและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน</p>
	<p>3.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชากับโรงเรียนในระบบหรือสถานศึกษาอื่น</p>	<p>(1) สนับสนุนให้ครูในโรงเรียนกวดวิชาออกไปให้บริการวิชาการแก่สถานศึกษาอื่นอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>(2) จัดโครงการให้ครูจากโรงเรียนกวดวิชา ร่วมนำเสนอองค์ความรู้ด้านและเทคนิคการสอนในรายวิชาต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ครูสถานศึกษาต่างๆ ใช้พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน</p> <p>(3) แลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการแนะแนวและให้คำปรึกษา</p>
	<p>3.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชากับผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน</p>	<p>(1) จัดตั้งศูนย์ประสานงานให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการเรียนให้แก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคคลภายนอก</p> <p>(2) พัฒนาระบบรายงานการเข้าชั้นเรียนของผู้เรียนให้ผู้ปกครองทราบ และรับฟังปัญหาเกี่ยวกับการเรียนของนักเรียนเพื่อหาทางแก้ไขร่วมกัน</p>

ตารางที่ 58 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
		(3) จัดกิจกรรมเชื่อมโยงการเรียนรู้ของผู้เรียนผ่านกิจกรรมร่วมของชุมชนที่สอดคล้องกับหลักสูตรของโรงเรียนกวดวิชา (4) เลือกใช้สินค้าหรือบริการจากชุมชนที่ได้มาตรฐานตามที่ต้องการเป็นลำดับแรก เพื่อสนับสนุนเศรษฐกิจภายในชุมชน

แนวทางของร่างกลยุทธ์ต่างๆ สามารถบรรยายแนวคิดต่างๆ ได้ตามประเด็นต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชา เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม การพัฒนาบุคลากร การบริหารงานทั่วไป และการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์รอง ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์รองที่ 1.1 ยกระดับมาตรฐานการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ เป็นกิจกรรมเพื่อการบำรุงรักษาสภาพภายในและภายนอกของอาคารสถานที่ของโรงเรียนกวดวิชาให้ได้มาตรฐานอยู่เสมอ และจัดสภาพบรรยากาศภายในชั้นเรียนให้น่าเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

กลยุทธ์รองที่ 1.2 ยกระดับมาตรฐานสภาพแวดล้อมโดยรอบ เน้นเรื่องการรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อยด้านการจราจร พื้นที่การจอดยานพาหนะ และปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรอบให้สะอาด ปลอดภัย

กลยุทธ์รองที่ 1.3 ยกระดับมาตรฐานบุคลากร ด้านการบริหารของผู้บริหาร ด้านวิชาการของครูผู้สอน และด้านการบริการของพนักงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กลยุทธ์รองที่ 1.4 พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์ที่ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้พัฒนาการเรียนการสอน การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อประโยชน์ของผู้เรียน และการเคารพสิทธิทางปัญญาของผู้คิดค้นนวัตกรรม

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การสื่อสารองค์กรผ่านกิจกรรมเพื่อสังคม เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด การบริหารความสัมพันธ์ของโรงเรียนกวดวิชาที่มีต่อสังคมภายนอก และส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงเรียนกวดวิชา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์รองที่ 2.1 สนับสนุนบริการวิชาการแก่สถานศึกษา และชุมชน เป็นการนำนวัตกรรมทางการศึกษาที่โรงเรียนกวศวิชาพัฒนาขึ้นไปใช้พัฒนา แบ่งปัน หรือเป็นแบบอย่างให้แก่สถานศึกษาอื่นๆ ตามความเหมาะสม รวมถึงการให้บริการทางวิชาการแก่สถานศึกษาอื่นๆ

กลยุทธ์รองที่ 2.2 สนับสนุนวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนและประเทศชาติ โรงเรียนกวศวิชาควรมีส่วนช่วยในการปลูกฝังและสืบทอดวัฒนธรรมหรือประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นและประเทศชาติให้แก่บุคลากร ผู้เรียน และประชาชนในท้องถิ่น

กลยุทธ์รองที่ 2.3 สื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในโรงเรียนกวศวิชา เป็นการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนกวศวิชา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณภาพ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียนกวศวิชา โดยเริ่มจากการสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นจากบุคลากรภายในโรงเรียนส่งผ่านออกไปยังบุคคลภายนอก เพื่อสร้างผลย้อนกลับให้บุคคลภายนอกยอมรับและสนับสนุนกิจการของโรงเรียนกวศวิชา

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน โดยใช้โรงเรียนกวศวิชาเป็นฐาน เน้นการบริหารเพื่อส่งเสริมด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และข้อมูลระหว่างเครือข่าย การบริหารกิจการนักเรียน และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนกวศวิชา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์รองที่ 3.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวศวิชาด้วยกัน โดยการจัดตั้งสมาคมของโรงเรียนกวศวิชาเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ต่างๆ ในการบริหาร โรงเรียน กวศวิชา

กลยุทธ์รองที่ 3.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวศวิชา กับโรงเรียนในระบบหรือสถานศึกษาอื่นๆ สนับสนุนให้บุคลากรได้ออกไปบริการวิชา หรือบริการแนะแนวความรู้แก่สถานศึกษาอื่นๆ ภายนอกโรงเรียนกวศวิชา

กลยุทธ์รองที่ 3.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวศวิชากับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จัดตั้งศูนย์ประสานงานเพื่อให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนที่ต้องการสนับสนุนจากโรงเรียนกวศวิชา เสนอแนะ ร้องเรียน หรือติชมการดำเนินงานของโรงเรียนกวศวิชา เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

ตอนที่ 5 การประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้วิจัยได้กำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม (ฉบับร่างที่ 1) ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 10 กลยุทธ์รอง และ 29 แนวปฏิบัติ แจกแจงจำนวนได้ดังนี้

ตารางที่ 59 ตารางแจกแจงจำนวนกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (ฉบับร่างที่ 1)

กลยุทธ์หลัก (จำนวน 3 กลยุทธ์)	จำนวน กลยุทธ์รอง	จำนวน แนวปฏิบัติ
1. กลยุทธ์ยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชา	4	12
2. กลยุทธ์การสื่อสารองค์กรผ่านกิจกรรมเพื่อสังคม	3	7
3. กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้านโดยใช้โรงเรียนกวดวิชาเป็นฐาน	3	10
รวม	10	29

ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (ฉบับร่างที่ 1) ไปขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบประเมิน เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงจากผู้ทรงคุณวุฒิ 15 ท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่เชี่ยวชาญในด้านการบริหารโรงเรียนกวดวิชาจำนวน 4 ท่าน ด้านการบริหารการศึกษา/ครุศาสตร์/ศึกษาศาสตร์ จำนวน 4 ท่าน ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจำนวน 3 ท่าน ด้านสื่อสารมวลชนที่มีผลงานเผยแพร่เกี่ยวกับโรงเรียนกวดวิชาจำนวน 3 ท่าน ด้านการบริหารระดับนโยบายจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจำนวน 1 ท่าน (ดังรายชื่อที่ปรากฏในภาคผนวก ง ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย) ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกครั้งที่ 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบประเมิน และเสนอแนวทางในการปรับปรุงสามารถสรุปภาพรวม ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ปรับชื่อกลยุทธ์หลักและรองในบางกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกันมากขึ้น
2. ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอว่ากลยุทธ์รอง และแนวปฏิบัติในบางข้อมีความซ้ำซ้อนกัน จึงได้ให้คำแนะนำ และถกประเด็นต่างๆ กับผู้วิจัยเพื่อจัดกลุ่ม และรวมกลยุทธ์รองและแนวปฏิบัติบางประเด็นเข้าด้วยกัน

3. ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ปรับการใช้คำในกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองให้มีครอบคลุม สอดคล้อง และตรงประเด็นกับชื่อกลยุทธ์ที่ปรับใหม่อีกครั้ง

4. ผู้ทรงคุณวุฒิได้ขยายขอบเขตของความหมายในคำบางคำแก่ผู้วิจัยให้มากขึ้น เพื่อให้กลยุทธ์มีความครอบคลุมและทันสมัยมากขึ้น เช่น คำว่า นวัตกรรมการศึกษา ให้มองที่ประเด็นของการสร้างสรรค์แนวทางการจัดการเรียนรู้ เทคนิคการสอน การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ และรวมถึงการนำแนวคิดเกี่ยวกับทักษะในศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills) มาหลอมรวม เพื่อให้โรงเรียนกวดวิชาขยายขอบเขตการให้การศึกษาจากวิชาการไปสู่การสอดแทรกเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาผู้เรียนให้มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามด้านวิชาการก็ยังคงเป็นจุดเน้นหลักของโรงเรียนกวดวิชาอยู่ เพื่อให้ตอบสนองวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชาที่เน้นการเรียนเพื่อ ทบทวน ซ่อมเสริม และฝึกทักษะการทำข้อสอบ (ถวัลย์ มาศจรีส และฐณมน สมชนะ, 2555: 1-6)

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 15 ท่าน ตามที่รายนามที่ปรากฏในภาคผนวก จ ทั้งนี้ผู้วิจัยขอสงวนสิทธิ์ในการเปิดเผยชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตามที่ได้ชี้แจงก่อนการสัมภาษณ์ และลำดับของผู้ให้สัมภาษณ์ที่จะนำเสนอต่อไปนี้กับลำดับรายนามที่ปรากฏในภาคผนวก จ ไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด ผู้วิจัยขอสรุปข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และจัดหมวดหมู่ตามประเด็นการบริการงานโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 7 ด้าน ไว้ดังต่อไปนี้

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวถึงประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนว่า แนวคิดหลักของโรงเรียนกวดวิชา คือ การสร้างเสริม เต็มเต็มให้กับนักเรียน โดยการวิเคราะห์บทเรียนของโรงเรียนที่สอนในระบบ เช่น ในบทเรียนจำนวน 10 บทนั้น โรงเรียนยังขาดอะไร โดยโรงเรียนกวดวิชาต้องเสริมให้เด็กมีทักษะและความกระตือรือร้น นอกจากนั้นในประเด็นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โรงเรียนกวดวิชาโดยการเพิ่มทักษะชีวิต (Life Skill) เช่น การรับผิดชอบตัวเองนั้น **ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12** ได้เสนอความคิดเห็นว่า ทักษะชีวิตจะต้องสอดแทรกเข้าไปในกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์มีความเท่าทันในการสื่อสาร การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมทั้งกล้าคิด กล้าแสดงออก ภายในกรอบวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมไทย ซึ่งมีความคิดเห็นสอดคล้องกับ **ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3** ว่า ในการเพิ่มทักษะชีวิตเป็นจุดเด่นกว่าโรงเรียนกวดวิชาทั่วไปที่เน้นเฉพาะด้านวิชาการ ว่าควรให้นักเรียนจัดตารางบริหารชีวิตของตัวเอง เป็นพันธะสัญญาว่าในแต่ละวันจะทำอะไรบ้าง เพื่อให้เห็นความสำคัญของเวลา และการลงชื่อเข้าเรียน ไม่ให้เกิน 15 นาที ตลอดจนกำหนดเวลาในการส่งการบ้านในแต่ละวัน คือ ช่วงเวลา 09.00-10.30 น. โดยกำหนดช่วงเวลากำหนดเวลาการทำงานบ้านในช่วง 21.30-23.30 น. แล้ว

ประกาศคะแนน ตลอดจนให้รางวัลในการส่งการบ้านตรงเวลาอย่างสม่ำเสมอ โดยเป็นการพัฒนา นักเรียนในเรื่องของความซื่อสัตย์อีกทางหนึ่งด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวถึงประเด็นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในโรงเรียน และในชั้นเรียนว่าเป็นไปได้สูง และสามารถดำเนินการได้ทันที เช่น การจัดมุมของการเรียนรู้ สืบค้น แหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติ การดูงานของนอกสถานที่เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวถึงประเด็นการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียน การสอนว่า ความทันสมัยของเทคโนโลยีจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันระหว่างโรงเรียนกวด วิชาด้วยกันเองมากขึ้น ทั้งนี้หากโรงเรียนกวดวิชาใดไม่นำเทคโนโลยีมาปรับใช้ จะกลายเป็นภาวะ คุกคามขององค์กร แทนที่จะเป็นโอกาส แต่หากนำมาปรับใช้จะเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษา และเป็นการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เช่น ประหยัดพลังงานในการเดินทางมาเรียนที่ โรงเรียนกวดวิชา โดยอาจเรียนที่บ้านแทน ส่งผลให้นักเรียนมีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้นอีกด้วย

2. ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 และ**ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11** กล่าวถึงประเด็นเกี่ยวกับการ จัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ที่มีความสอดคล้องกันว่า ในการยกระดับมาตรฐานการบำรุง อาคารสถานที่โดยการติดตั้งกล้องวงจรปิด เพื่อคัดกรองบุคคลเข้าออกในระดับที่รัดกุมนั้น ขึ้นอยู่ กับขนาดและค่าใช้จ่าย ส่วนทางหนีไฟนั้น **ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1** มองว่า เป็นเรื่องระดับกฎหมายที่ ทุกโรงเรียนต้องปฏิบัติ ตามระเบียบข้อบังคับการขอจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชา เรื่องมาตรฐานอาคาร สถานที่ นอกจากนั้นในขณะนี้ทุกโรงเรียนกวดวิชายังกำลังแข่งขันกันด้วยคุณภาพ ความสวยงามใน การตกแต่งและความสะอาดของอาคารอีกด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวถึงประเด็นสภาพความเป็นเจ้าของของอาคารสถานที่ โรงเรียนกวดวิชาว่ามีผลต่อการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เนื่องจากหากเป็นเจ้าของอาคาร จะมีศักยภาพในการบริหารจัดการอาคารสถานที่ที่สูงกว่าการเป็น เพียงผู้เช่าอาคาร โดยยังสามารถที่จะเจรจาผลประโยชน์ร่วมกับชุมชน เช่น บริการที่จอดรถ ซึ่งจะ เป็นการสร้างรายได้ และความเชื่อมั่นในความปลอดภัยและอำนวยความสะดวกให้กับผู้ปกครอง และนักเรียนได้อีกทางหนึ่งด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 ให้ความเห็นว่า การติดตั้งกล้องวงจรปิดในโรงเรียนกวด วิชาถือเป็นสิ่งที่ควรกระทำเป็นอย่างยิ่ง แม้จะไม่มีระบุไว้ในระเบียบการขอจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชา แต่หากมองในแง่ของสวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากรและผู้มาติดต่อแล้ว ถือว่าเป็นความ รับผิดชอบที่ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาต้องมี และหากเป็นไปได้ควรมีการติดตั้งกล้องวงจรปิด

บริเวณภายนอกซึ่งหากมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นบริเวณภายนอกอาคาร โรงเรียนกวาดวิชา การบันทึกภาพเหตุการณ์ได้บางส่วนก็อาจเป็นประโยชน์แก่ชุมชนใกล้เคียงได้เช่นกัน ดังที่จะเห็นได้จากข่าวต่างๆ เช่น การขุดภาพบันทึกวงจรปิดของสถานีบริการน้ำมัน หรือขอร้านสะดวกซื้อในกรณีที่มีเหตุการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นรอบๆ องค์กร

3. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวถึงการบริหารกิจการนักเรียนเกี่ยวกับกิจกรรมที่สอดคล้องกับการพัฒนาทักษะชีวิต (Life Skill) ว่าโรงเรียนกวาดวิชาควรสร้างกิจกรรม เพื่อสร้างสัมพันธ์ระหว่างนักเรียน ครูอาจารย์และบุคลากร เช่น กีฬามหาสนุก และกิจกรรมเพื่อสร้างคุณธรรมจริยธรรมในชีวิตประจำวัน เช่น การนิมนต์พระมาทำบุญตักบาตรในช่วงเวลาเช้า หรือการนำคำสอน ข้อเตือนใจสำหรับวัยรุ่นมาเปิดให้นักเรียนฟังในช่วงเวลาเคารพธงชาติ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ **ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5** ว่า โรงเรียนกวาดวิชาไม่ควรละเลยเรื่องคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน โดยจะต้องสังเกตเห็นว่านักเรียน มีใช้ลูกค้ำในองค์กรธุรกิจ แต่เป็นนักเรียนที่ต้องได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านวิชาการและคุณธรรมตามกรอบวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมไทย

4. ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 และ **ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5** กล่าวถึงประเด็นการสื่อสารและการส่งเสริมการตลาดผ่านช่องทางสื่อสารมวลชน เช่น การประชาสัมพันธ์องค์กรและบุคลากรผ่านการให้สัมภาษณ์กับสื่อมวลชนต่างๆ เกี่ยวกับแนวคิดและนโยบายในการบริหาร โรงเรียนกวาดวิชา และแนวคิดองค์กรที่มีการดำเนินงานที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวถึงประเด็นการให้บริการวิชาการที่ใช้กิจกรรมการส่งเสริมการตลาดและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรว่า เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการเผยแพร่ข่าวสารการเรียนการสอน เช่น วิดีโอคลิปการสอนของโรงเรียนกวาดวิชาที่ผ่านมา ผ่านช่องทางสื่อออนไลน์ต่างๆ หรือการเผยแพร่ผลงานดังกล่าวเข้าสู่สถานศึกษาในระบบหรือศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน เพื่อขยายโอกาสให้กับบุคคลทั่วไปที่ยังขาดโอกาสในการเรียนกวาดวิชา ซึ่งมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันกับ **ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14** ว่า หลักของการทำองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility หรือ CSR) ของโรงเรียนกวาดวิชานั้น จะต้องคำนึงถึงนักเรียนที่ไม่มีโอกาสและทุนการศึกษาที่เพียงพอว่า ไม่มีโอกาสและการให้โอกาสของโรงเรียนกวาดวิชานั้นมิได้เป็นการทำลายฐานการตลาดเดิมขององค์กรแต่อย่างใด ขณะเดียวกันถือเป็นการเพิ่มโอกาสทางการตลาดและประชาสัมพันธ์ได้ ภายใต้แนวคิดที่ว่า “ยิ่งให้...ยิ่งได้” อีกด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 และ **ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5** กล่าวถึงการใช้งบประมาณเพื่อสังคม เป็นส่วนหนึ่งในเครื่องมือการประชาสัมพันธ์องค์กรว่า ปัจจุบันโรงเรียนกวศวิทยามีกิจกรรมเพื่อสังคมอยู่แล้ว เช่น การบริการวิชาการแก่สถานศึกษาโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย การบริจาคเงินเพื่อสาธารณกุศล แต่ไม่ได้ทำการประชาสัมพันธ์องค์กรเท่าที่ควร ทำให้บุคคลภายนอกได้รับข้อมูลข่าวสารที่ดีขององค์กรเท่าที่ควร ดังนั้นโรงเรียนกวศวิทยาควรหันมาให้ความสำคัญกับการทำประชาสัมพันธ์องค์กรให้มากยิ่งขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 กล่าวถึงประเด็นการสร้างภาพลักษณ์ของโรงเรียนกวศวิทยาว่า ควรเน้นภาพลักษณ์ขององค์กรมากกว่าภาพลักษณ์เฉพาะบุคคลของครูหรือพนักงานคนใดคนหนึ่ง เนื่องจากการสร้างตราสินค้าทางการตลาด เมื่อบุคลากรลาออกไปจากโรงเรียนกวศวิทยา ก็จะไม่ได้นำเอาภาพลักษณ์ขององค์กรออกไปด้วย หากแต่ภาพลักษณ์เหล่านั้นก็ยังคงเป็นภาพลักษณ์และชื่อเสียงของโรงเรียนกวศวิทยาต่อไป

5. ด้านธุรการและบริหารทั่วไป

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวถึงการบริหารจัดการคลังสินค้าและการขนส่งอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้โรงเรียนกวศวิทยาสามารถจัดการต้นทุน และงบประมาณในการบริหารจัดการงานเอกสารของโรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับงานบัญชีและการเงินภายในโรงเรียน อีกทั้งเป็นมาตรการการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

6. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวถึงประเด็นการส่งเสริมบุคลากรให้พัฒนาตนเองว่า โรงเรียนกวศวิทยาควรกระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อสร้างความมั่นคงในชีวิต โดยการส่งเสริมการศึกษาต่อ และสร้างขวัญกำลังใจในค่าตอบแทนและผลประโยชน์ร่วมกัน ตลอดจนส่งเสริมการศึกษาดูงาน สัมมนาวิชาการ หรือการอบรมในระยะสั้น เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม **ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2** มีความคิดเห็นสอดคล้องกับ **ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3** ว่า ในการสร้างขวัญกำลังใจนั้นยังสอดคล้องกับการประเมินผลอย่างรอบด้านของบุคลากรในทุกระดับ เช่น หากผ่านการประเมินผลแล้วจะได้รับอัตราค่าตอบแทนที่เพิ่มสูงขึ้น หรือโบนัสและรางวัลอื่นๆตอบแทน ขณะที่ **ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3** ยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า ในการให้ผลตอบแทน โดยการสนับสนุนให้ครูผู้สอนผลิตตำราจำหน่ายในพื้นที่ที่โรงเรียนกวศวิทยาสังกัดอยู่ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาด้านหลักสูตรและการเรียนการสอน

ทั้งนี้ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 ยังมีความคิดเห็นสอดคล้องกับ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 เกี่ยวกับเรื่องการประเมินผลอย่างรอบด้านว่า หากประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ ทางโรงเรียนกวดวิชาจะมีการดำเนินการแจ้งผลการประเมิน จากนั้นจึงเชิญมาสนทนาเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน ตลอดจนแนะนำครูที่เลี้ยงให้เข้าไปช่วยพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อเปิดโอกาสในการทำงานต่อไป

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 และผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในการพัฒนาบุคลากรนั้น จะต้องพัฒนาให้บุคลากรทุกระดับมีความรักและภาคภูมิใจในองค์กร ตลอดจนความสามัคคีและสามารถเป็นตัวแทน (Presenter) ด้านภาพลักษณ์ให้กับผู้ที่มาติดต่อประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

7. ด้านความสัมพันธ์ชุมชนและสังคมภายนอก

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวถึงประเด็นความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสมาคมโรงเรียนกวดวิชาในจังหวัดหรือท้องถิ่นใกล้เคียง เพื่อรวมตัวกันในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางการบริหารโรงเรียนกวดวิชาในด้านต่างๆ นั้น หากเป็นการจัดตั้งสมาคมในระดับภูมิภาคนั้น น่าจะมีความเป็นไปได้มากกว่าในระดับจังหวัด เนื่องจากจำนวนโรงเรียนกวดวิชาภายในจังหวัด ความพร้อมในเรื่องการสร้างเครือข่ายไม่มากเพียงพอ และจำนวนน้อย ตลอดจนเป็นโรงเรียนกวดวิชาขนาดเล็ก จึงควรเริ่มต้นจากจังหวัดที่มีศักยภาพเป็นผู้นำในการจัดตั้งสมาคมก่อนแล้วจึงกระจายออกไปยังจังหวัดขนาดเล็ก เพื่อเผยแพร่แนวทางในการบริหารและทำความเข้าใจร่วมกันในวิชาชีพ ทั้งนี้ โรงเรียนกวดวิชาขนาดใหญ่ต้องรู้จักแบ่งปัน และควรมีทัศนคติต่อโรงเรียนกวดวิชาอื่นว่าไม่ใช่คู่แข่ง แต่เป็นผู้ร่วมวิชาชีพทางการศึกษา ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาจึงจะดำเนินไปได้ด้วยดี

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวถึงประเด็นสภาพความเป็นเจ้าของของอาคารสถานที่ที่โรงเรียนกวดวิชาว่ามีผลต่อการบริหารจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เนื่องจากหากเป็นเจ้าของอาคาร จะมีศักยภาพในการบริหารจัดการอาคารสถานที่ที่สูงกว่าการเป็นเพียงผู้เช่าอาคาร โดยยังสามารถที่จะเจรจาผลประโยชน์ร่วมกับชุมชน เช่น บริการที่จอดรถ ซึ่งจะเป็นการสร้างรายได้ และความเชื่อมั่นในความปลอดภัยและอำนวยความสะดวกให้กับผู้ปกครองและนักเรียนได้อีกทางหนึ่งด้วย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวถึงประเด็นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชากับโรงเรียนในระบบหรือสถานศึกษาอื่น ว่าโรงเรียนกวดวิชาควรสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนกวดวิชาออกไปให้บริการวิชาการแก่โรงเรียนในระบบมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือที่ดียิ่งขึ้น ในขณะที่ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 มีความคิดเห็นเพิ่มเติมในเรื่องดังกล่าวว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือนั้นมิใช่เพียงการให้ครูในโรงเรียนกวดวิชาออกไป

ให้บริการวิชาการแก่นักเรียนของโรงเรียนในระบบเท่านั้น แต่ยังคงบริการวิชาการ แบ่งปันความรู้แก่ครูของโรงเรียนในระบบในเรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการสอนได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบที่ยั่งยืนมากกว่าการให้ครูของโรงเรียนกวดวิชาออกไปบริการวิชาการเป็นประจำ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 และ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 มีความคิดเห็นสอดคล้องกันในเรื่องการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชาว่าควรสร้างมาตรฐานจริยธรรม จรรยาบรรณของครูโรงเรียนกวดวิชาร่วมกันในเครือข่าย เพื่อเป็นกรอบปฏิบัติในการดำเนินงานทางด้านเครือข่ายที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 ยังมีความเห็นว่าการจัดตั้งสมาคมโรงเรียนกวดวิชานั้นควรมีวัตถุประสงค์เพื่อการกำกับดูแลตนเอง (Self-regulation) ซึ่งสอดคล้องกับการสร้างมาตรฐานจริยธรรม จรรยาบรรณของโรงเรียนกวดวิชาอีกด้วย

ผู้วิจัยขอนำรายละเอียดของผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เพื่อไปใช้ในการปรับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (ฉบับร่างที่ 1) จากผู้ทรงคุณวุฒิครั้งที่ 1 ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชา

กลยุทธ์รอง 1.1 ยกระดับมาตรฐานการบำรุงรักษาอาคารสถานที่

- กลยุทธ์รอง 1.1 ยกระดับมาตรฐานการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ ปรับชื่อเป็นยกระดับมาตรฐานความปลอดภัย การใช้อาคารสถานที่และห้องเรียน
- ปรับกรอบแนวปฏิบัติในกลยุทธ์ที่ 1.1.4 สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ จากเดิมคือมีการ จัดสภาพบรรยากาศใน โรงเรียนและในชั้นเรียน ให้นำเรียน และส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นจัดสภาพพื้นที่ใช้สอยภายในห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยจัดสภาพพื้นที่ใช้สอยภายในห้องเรียนให้เป็นระเบียบ สะอาด ถูกสุขลักษณะ เพื่อให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของผู้เรียน

กลยุทธ์รอง 1.2 การยกระดับมาตรฐานการจัดระเบียบการจราจร และปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรวม

- ปรับชื่อ กลยุทธ์รอง 1.2 ยกระดับมาตรฐานสภาพแวดล้อมโดยรวม เป็นการยกระดับมาตรฐานการจัดระเบียบการจราจร และปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรวม
- ปรับชื่อแนวปฏิบัติ 1.2.1 จากเดิมการดูแลจราจร เป็นการจัดการจราจรโดยรวม

กลยุทธ์รอง 1.3 ยกระดับมาตรฐานบุคลากร (วิชาการ-ครูผู้สอน และบริการ-พนักงาน)

- ชื่อกลยุทธ์รอง 1.3 ยกระดับมาตรฐานบุคลากร (วิชาการ-ครูผู้สอน และบริการ-พนักงาน) ให้คงเดิม แต่ให้ปรับแนวปฏิบัติที่ 3 ของฉบับเดิม และเพิ่มเติมข้อที่ 3 (ใหม่) คือ (3) พัฒนาคู่มือมีทักษะในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน

- ปรับข้อที่ 3 (เดิม) ให้เป็นข้อที่ 4 (ใหม่) คือ (4) กระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานพัฒนามาตรฐานการให้บริการ โดยจัดฝึกอบรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนกวควิชา

- ปรับแนวปฏิบัติ 1.3.2 เป็นการประเมินผลอย่างรอบด้านและชัดเจน ดังนี้
 - ประเมินผลการปฏิบัติงานภายในระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง
 - ประเมินผลการปฏิบัติงานภายนอกโดยผู้ปกครองและผู้เรียน
 - กำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาผ่านตัวชี้วัด ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านทักษะชีวิต และด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียน
 - นำเสนอผลการประเมินและจัดลำดับความสำเร็จของบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป

กลยุทธ์รอง 1.4 พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

- ปรับแนวปฏิบัติจากเดิม 1.4.1 ปรับใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา และ 1.4.2 สร้างสรรค์นวัตกรรมบนฐานของจริยธรรม เป็น 1.4.1 ส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 และค่านิยมอันดีงามของสังคม ได้แก่ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการใช้และรู้เท่าทันเทคโนโลยี

- ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมอันพึงประสงค์ของคนไทยใน ศตวรรษที่ 21 1.4.2 การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการสอน

- ติดตามและคัดเลือกเทคโนโลยีในปัจจุบัน เพื่อนำมาปรับใช้กับการสอนของโรงเรียนกวควิชา

2. กลยุทธ์การสื่อสารองค์กรผ่านกิจกรรมเพื่อสังคม

- ปรับชื่อกลยุทธ์ที่ 2 จากเดิมเป็น กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และสร้างความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวควิชา

กลยุทธ์รอง 2.1 สนับสนุนบริการวิชาการแก่สถานศึกษา และชุมชน

- ปรับชื่อกลยุทธ์รอง 2.1 ปรับจากเดิมเป็นกลยุทธ์ ชูศักยภาพของบุคลากร และโรงเรียนกวควิชาให้เป็นที่ประจักษ์

- เผยแพร่ศักยภาพบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นให้เป็นที่รู้จักแก่บุคคลภายนอก

- เผยแพร่หลักสูตรที่ผสมผสานทั้งด้านวิชาการและทักษะชีวิต

กลยุทธ์รอง 2.2 สนับสนุนกิจกรรมอันเป็นประโยชน์แก่สังคม

- ปรับกลยุทธ์รอง 2.2 จากเดิม สนับสนุนวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนและประเทศ เป็นกลยุทธ์รอง 2.4 และกลยุทธ์ 2.2 เป็นสนับสนุนกิจกรรมอันเป็นประโยชน์แก่สังคม โดยมีแนวปฏิบัติ คือ ให้บริการวิชาการและแนะแนวทางการศึกษา เช่น กิจกรรมเปิดให้เยี่ยมชมโรงเรียนกวดวิชา และสนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน เช่น การเลือกใช้บริการผลิตภัณฑ์ในชุมชนเป็นอันดับแรก

- ปรับแนวปฏิบัติ 2.2.1 อนุรักษ์วัฒนธรรมอันดีงามให้ไปอยู่ใน 2.4.1

กลยุทธ์รอง 2.3 ประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงเรียนกวดวิชา

- ปรับกลยุทธ์รอง 2.3 สื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในโรงเรียนกวดวิชา เป็นประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงเรียนกวดวิชา โดยมีการเชิญสื่อมวลชนหรือบุคคลทั่วไปเยี่ยมชมการเรียนการสอน จัดเวทีเสวนาประเด็นเกี่ยวกับบทบาทโรงเรียนกวดวิชาที่มีต่อสังคมปัจจุบัน สนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอข้อมูลทางวิชาการผ่านช่องทางสื่อ

กลยุทธ์รอง 2.3 สื่อสารเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในโรงเรียนกวดวิชา

- ยุบแนวปฏิบัติ 2.3.1 พัฒนาบุคลากร 2.3.2 บุคลากรเป็นแบบอย่างที่ดี 2.3.3 สร้างปฏิสัมพันธ์จากภายนอกสู่ภายใน รวมเข้ากับกลยุทธ์รองที่ 2.1 -2.3

3. กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน

- ปรับชื่อกลยุทธ์จากเดิม สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน โดยใช้โรงเรียนกวดวิชาเป็นฐาน เป็น กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน

กลยุทธ์รอง 3.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชาด้วยกัน

คงแนวปฏิบัติเดิม 3.1.1 – 3.1.3 ไว้ และเพิ่มแนวปฏิบัติ 3.1.4 แบ่งปันข้อมูลของชุมชนที่ส่งมาในแต่ละโรงเรียนกวดวิชาในเครือข่าย

- ภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ประเด็นปัจจุบันในชุมชน เช่น การจัดกิจกรรม งานวัฒนธรรมชุมชน
- กระจายความช่วยเหลือแก่ชุมชนอย่างทั่วถึงตามความเหมาะสม

**กลยุทธ์รอง 3.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชากับผู้เรียน
ผู้ปกครอง ชุมชน**

- ปรับแนวปฏิบัติ 3.3.1 จัดศูนย์ประสานงานให้คำปรึกษา เป็นเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์ และมีปฏิสัมพันธ์กับโรงเรียนกวดวิชา เช่น การเปิดให้เยี่ยมชมโรงเรียนกวดวิชา การจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการในโอกาสที่เหมาะสม

- ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะว่าสามารถนำแนวปฏิบัติ 3.3.4 สนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน ไปใช้ในการสื่อสารภาพลักษณ์ด้วย สนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน เช่น การเลือกใช้บริการผลิตภัณฑ์ในชุมชนเป็นอันดับแรก

**ตารางที่ 60 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม
(ฉบับร่างที่ 2)**

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
1. กลยุทธ์ ยกระดับ มาตรฐาน โรงเรียนกวด วิชา	1.1 ยกระดับมาตรฐาน ความปลอดภัย การใช้อาคาร สถานที่ และ ห้องเรียน	(1) ติดตั้งกล้องวงจรปิด / เพิ่มจำนวนกล้องวงจรปิดภายในและบริเวณโดยรอบโรงเรียนกวดวิชา เพื่อบันทึก ป้องกัน และระงับเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์อันเกิดจากบุคลากร ผู้เรียน หรือบุคคลภายนอกได้ทันทั่วทั้งพื้นที่ พร้อมทั้งมีเจ้าหน้าที่คอยตรวจสอบภาพจากกล้องวงจรปิดอยู่เสมอ (2) ตรวจสอบและบำรุงรักษาสภาพของอาคารและพื้นที่ใช้สอยให้ได้มาตรฐานตามที่ระเบียบการขอจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชาเอกชนกำหนดไว้ (3) จัดสภาพพื้นที่ใช้สอยภายในห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยจัดสภาพพื้นที่ใช้สอยภายในห้องเรียนให้เป็นระเบียบ สะอาด ถูกสุขลักษณะ เพื่อให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของผู้เรียน

ตารางที่ 60 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
	1.2 ยกระดับมาตรฐาน การจัดระเบียบ การจราจร และ ปรับปรุงภูมิทัศน์ โดยรวม	(1) จัดเจ้าหน้าที่ดูแลเรื่องความปลอดภัยด้าน การจราจรบริเวณ โรงเรียน โดยเฉพาะช่วงเวลา ที่มีผู้ใช้บริการเป็นจำนวนมาก เพื่อให้เกิด ความปลอดภัยทั้งแก่บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนแวดล้อม และผู้ที่สัญจรไปมา (2) จัดหาที่จอดยานพาหนะของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มาติดต่อให้เป็นสัดส่วน เพื่อลดปัญหา การสร้างความปลอดภัยแก่ผู้อาศัยบริเวณ โดยรอบโรงเรียนกวดวิชา และชี้แจงแนว ทางการปฏิบัติแก่ผู้เรียนและผู้มาติดต่อ โรงเรียนกวดวิชา (3) ปรับปรุงสภาพแวดล้อม/ภูมิทัศน์โดยรวม โรงเรียนกวดวิชาให้เป็นระเบียบ สะอาด และ ปลอดภัย
	1.3 ยกระดับมาตรฐาน บุคลากร (วิชาการ- ครูผู้สอน และ บริการ-พนักงาน)	(1) กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้บริหาร โรงเรียนศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมในด้านการบริหาร โรงเรียน กวดวิชาเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและ รับผิดชอบต่อสังคม (2) กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสค้นคว้า หาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาการสอน โดย สนับสนุนให้ครูออกไปอบรม ศึกษาเพิ่มเติม ภายนอก หรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาแลกเปลี่ยน องค์ความรู้ซึ่งกันและกันภายใน โรงเรียนกวด วิชา (3) พัฒนาครูให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน (4) กระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานพัฒนา มาตรฐานการให้บริการ โดยจัดฝึกอบรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนกวดวิชา

ตารางที่ 60 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
	1.4	(5) มีการประเมินผลอย่างรอบด้านและชัดเจน <ul style="list-style-type: none"> ● ประเมินผลการปฏิบัติงานภายในระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง ● ประเมินผลการปฏิบัติงานภายนอกโดยผู้ปกครองและผู้เรียน ● กำหนดและประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาผ่านตัวชี้วัด ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านทักษะชีวิต และด้านคุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียน ● นำเสนอผลการประเมินและจัดลำดับความสำเร็จของบุคลากรให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไป
	1.5 พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	(1) ส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และค่านิยมอันดีงามของสังคม มุ่งเน้นในด้านทักษะการสื่อสาร ทักษะการใช้และรู้เท่าทันเทคโนโลยี และค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม อันพึงประสงค์ของคนไทยในศตวรรษ 21 (2) พัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการสอนติดตามและคัดเลือกเทคโนโลยีเพื่อนำมาปรับใช้กับการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนกวควิชา
2. กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวควิชา	2.1 ชูศักยภาพของบุคลากรและโรงเรียนกวควิชาให้เป็นที่ประจักษ์	(1) เผยแพร่ศักยภาพบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่นให้เป็นที่รู้จักแก่บุคคลภายนอก (2) เผยแพร่หลักสูตรที่ผสมผสานทั้งด้านวิชาการและทักษะชีวิต

ตารางที่ 60 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
	2.2 สนับสนุนกิจกรรมอันเป็นประโยชน์แก่สังคม	(1) ให้บริการวิชาการและแนะแนวทางการศึกษา เช่น กิจกรรมเปิดให้เยี่ยมชมโรงเรียนกวดวิชา (2) สนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน เช่น การเลือกใช้บริการผลิตภัณฑ์ในชุมชนเป็นอันดับแรก
	2.3 ประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงเรียนกวดวิชา	(1) เชิญสื่อมวลชนหรือบุคคลทั่วไปไปเยี่ยมชมการเรียนการสอน (2) จัดเวทีเสวนาประเด็นเกี่ยวกับบทบาทโรงเรียนกวดวิชาที่มีต่อสังคมปัจจุบัน (3) สนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอข้อมูลทางวิชาการผ่านช่องทางสื่อวิชาการหรือสื่อมวลชน (4) ใช้โรงเรียนเป็นสื่อกลางในการช่วยส่งเสริมให้สินค้าชุมชนที่ได้มาตรฐานที่ใช้ภายในโรงเรียนเป็นที่รู้จักแก่บุคคลทั่วไป
	2.4 สนับสนุนวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนและประเทศ	(1) ปลูกฝังและสืบทอดวัฒนธรรมหรือประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นและประเทศไทยแก่บุคลากรและผู้เรียนของโรงเรียนกวดวิชา (2) สนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมหรือประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นและประเทศไทยตามโอกาสอันเหมาะสม ผ่านเครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียนกวดวิชา
3. กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน	3.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชาด้วยกัน	(1) จัดตั้งสมาคมโรงเรียนกวดวิชาในจังหวัดหรือท้องถิ่นใกล้เคียง เพื่อรวมตัวกันในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางการบริหารโรงเรียนกวดวิชาในด้านต่างๆ (2) จัดการประชุม/สัมมนาการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนกวดวิชาด้านต่างๆอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 60 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
		<p>(3) แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการจัดการ โรงเรียน กวดวิชา และองค์ความรู้ในการพัฒนา นวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการบริหารจัดการ ที่ดีและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน</p> <p>(4) แบ่งปันข้อมูลของชุมชนที่เสนอผ่าน โรงเรียน กวดวิชาในเครือข่ายเพื่อกระจายการสนับสนุน ให้ทั่วถึงตามความเหมาะสม ผ่านศูนย์ ประสานงานของเครือข่ายโรงเรียนกวดวิชา</p>
	<p>3.2 สร้างเครือข่าย ความร่วมมือ ระหว่างโรงเรียน กวดวิชา กับ โรงเรียนในระบบ หรือสถานศึกษา อื่น</p>	<p>(1) สนับสนุนให้ครูในโรงเรียนกวดวิชาออกไป ให้บริการวิชาการแก่สถานศึกษาอื่นอย่าง สม่ำเสมอ</p> <p>(2) จัดโครงการให้ครูจาก โรงเรียนกวดวิชา ร่วม นำเสนอองค์ความรู้ด้านและเทคนิคการสอน ในรายวิชาต่างๆเพื่อเป็นแนวทางให้แก่ครู สถานศึกษาต่างๆ ใช้พัฒนากิจกรรมการเรียน การสอน</p> <p>(3) แลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการแนะแนวและให้ คำปรึกษา</p>
	<p>3.3 สร้างเครือข่าย ความร่วมมือ ระหว่างโรงเรียน กวดวิชากับผู้เรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชน</p>	<p>(1) จัดตั้งศูนย์ประสานงานให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับการเรียนให้แก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และ บุคคลภายนอก</p> <p>(2) เปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีประสบการณ์ และ มีปฏิสัมพันธ์กับโรงเรียนกวดวิชา เช่น การเปิด ให้เยี่ยมชมโรงเรียนกวดวิชา การจัดกิจกรรม ส่งเสริมวิชาการใน โอกาสที่เหมาะสม</p> <p>(3) พัฒนาระบบรายงานการเข้าชั้นเรียนของ ผู้เรียนให้ผู้ปกครองทราบ และรับฟังปัญหา เกี่ยวกับการเรียนของผู้เรียนเพื่อหาแนว ทางแก้ไขร่วมกัน</p>

ตารางที่ 60 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
		(4) สนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน เช่น การเลือกใช้บริการผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานจากชุมชนเป็นอันดับแรกก่อนพิจารณาใช้สินค้าทั่วไป

จากตารางที่ 60 ที่ได้ปรับกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวปฏิบัติต่างๆ ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว สรุปได้ว่ากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม (ฉบับร่างที่ 2) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง และ 33 แนวปฏิบัติ แจกแจงจำนวนได้ดังนี้

ตารางที่ 61 ตารางแจกแจงจำนวนกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (ฉบับร่างที่ 2)

กลยุทธ์หลัก (จำนวน 3 กลยุทธ์)	จำนวน กลยุทธ์รอง	จำนวน แนวปฏิบัติ
1. กลยุทธ์ยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชา	5	13
2. กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวดวิชา	4	10
3. กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน	3	10
รวม	12	33

เมื่อได้ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ฉบับร่างที่ 1 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และประมวลได้เป็นฉบับร่างที่ 2 ตามที่ได้เสนอไว้ในตารางที่ 60 แล้วข้างต้น ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม (ฉบับร่างที่ 2) เสนอแก่ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ตรวจประเมินอีกครั้ง และเสนอแนวทางในการปรับปรุงสามารถสรุปภาพรวม ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอว่ากลยุทธ์รอง และแนวปฏิบัติในข้อที่ 2.2 (ของฉบับร่างที่ 2) ควรมีความเจาะจงในแง่ของจุดแข็งของโรงเรียนกวดวิชาซึ่งคือเรื่องวิชาการ จึงได้ให้คำแนะนำ และถกประเด็นต่างๆ กับผู้วิจัยเพื่อปรับกลยุทธ์ที่ 2.2 เป็น สนับสนุนกิจกรรมวิชาการอันเป็นประโยชน์แก่สังคม จากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำว่าควรแยกกลยุทธ์ที่ 2 ออกเป็นเรื่องของการสร้างภาพลักษณ์

และความเชื่อมั่น และกลยุทธ์เกี่ยวกับการสนับสนุนวิชาการและส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคมให้เด่นชัดเป็นกลยุทธ์หลัก และเพิ่มแนวปฏิบัติบางประเด็นลงไป

2. ผู้ทรงวุฒิแนะนำให้ผู้วิจัยดองใช้อักษรต้นของแต่ละกลยุทธ์มาปรับเป็นชื่อย่อภาษาอังกฤษ (Acronym) เพื่อสร้างการจดจำ และดึงดูดให้มากขึ้น
3. ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ปรับการเรียบเรียงคำในแนวปฏิบัติให้ชัดเจน และอ่านได้เข้าใจง่ายขึ้น
4. ผู้ทรงวุฒิแนะนำให้ผู้วิจัยดองใช้อักษรต้นของแต่ละกลยุทธ์มาปรับเป็นชื่อย่อภาษาอังกฤษ (Acronym) เพื่อสร้างการจดจำ และดึงดูดให้มากขึ้น

ซึ่งจะแสดงกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม (ฉบับสมบูรณ์) ในชื่อกลยุทธ์ SCAN Tutorial-School Administration Strategy หรือเรียกโดยย่อว่า SCAN Strategy หรือ กลยุทธ์กวดวิชา SCAN ซึ่งจะแสดงต่อไปในตอนที 6

ตอนที่ 6 ผลการปรับปรุงและนำเสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

ผลจากการปรับร่างกลยุทธ์ทั้ง 2 ครั้ง ทำให้ได้กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ในชื่อกลยุทธ์ SCAN Tutorial-School Administration Strategy หรือเรียกโดยย่อว่า SCAN Strategy หรือ กลยุทธ์กวดวิชา SCAN โดยกำหนดให้

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

กลยุทธ์ที่ 1	กลยุทธ์ยกระดับมาตรฐาน โรงเรียนกวดวิชา (Tutorial-School Standard Improvement Strategy)
กลยุทธ์ที่ 2	กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวดวิชา (Image Promotion and Confidence Building of Tutorial School Strategy)
กลยุทธ์ที่ 3	กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมวิชาการและส่งเสริมกิจกรรมทางวัฒนธรรม (Academic Support and Promoting Cultural Activity Strategy)
กลยุทธ์ที่ 4	กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน (Collaborative Network Strategy)

ตารางที่ 62 กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมตามแนวคิด SCAN Strategy

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
1. กลยุทธ์ ยกระดับ มาตรฐาน โรงเรียน กวดวิชา	1.1 ยกระดับ มาตรฐานความ ปลอดภัย การใช้ อาคารสถานที่ และห้องเรียน	<p>(1) ติดตั้งกล้องวงจรปิด / เพิ่มจำนวนกล้องวงจรปิด ภายในและบริเวณโดยรอบโรงเรียนกวดวิชา เพื่อ บันทึก ป้องกัน และระงับเหตุการณ์ที่ไม่พึง ประสงค์อันเกิดจากบุคลากร ผู้เรียน หรือ บุคคลภายนอกได้ทันทั่วทั้งที่ พร้อมทั้งมีเจ้าหน้าที่ คอยตรวจสอบภาพจากกล้องวงจรปิดอยู่เสมอ</p> <p>(2) ตรวจสอบและบำรุงรักษาสภาพของอาคารและ พื้นที่ใช้สอยให้ได้มาตรฐานตามที่ระเบียบการขอ จัดตั้งโรงเรียนกวดวิชาเอกชนกำหนดไว้</p> <p>(3) จัดสภาพพื้นที่ใช้สอยภายในห้องเรียนให้เอื้อต่อ การเรียนรู้ โดยจัดสภาพพื้นที่ใช้สอยภายใน ห้องเรียนให้เป็นระเบียบ สะอาด ถูกสุขลักษณะ เพื่อให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพใน การสอนของครู และการเรียนรู้ของผู้เรียน</p>
	1.2 ยกระดับ มาตรฐานการจัด ระเบียบ การจราจร และ ปรับปรุงภูมิ ทัศน์โดยรอบ	<p>(1) จัดเจ้าหน้าที่ดูแลเรื่องความปลอดภัยด้าน การจราจรบริเวณโรงเรียน โดยเฉพาะช่วงเวลาที่ มี ผู้ใช้บริการเป็นจำนวนมาก เพื่อให้เกิดความ ปลอดภัยทั้งแก่บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน แวดล้อม และผู้ที่สัญจรไปมา</p> <p>(2) จัดหาที่จอดยานพาหนะของผู้เรียน ผู้ปกครองและ ผู้ที่มาติดต่อให้เป็นสัดส่วน เพื่อลดปัญหาการ สร้างความไม่สะดวกแก่ผู้อาศัยบริเวณโดยรอบ โรงเรียนกวดวิชา และชี้แจงแนวทางการปฏิบัติแก่ ผู้เรียนและผู้มาติดต่อ โรงเรียนกวดวิชา</p> <p>(3) ปรับปรุงสภาพแวดล้อม/ภูมิทัศน์โดยรอบ โรงเรียนกวดวิชาให้เป็นระเบียบ สะอาด และ ปลอดภัย</p>

ตารางที่ 62 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
	<p>1.3 ยกระดับมาตรฐานบุคลากร</p>	<p>(1) กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในด้านการบริหารโรงเรียนกวค วิชาเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและรับผิดชอบต่อสังคม</p> <p>(2) ปลุกฝังความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้เป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กรและอยู่ในจิตสำนึกของบุคลากรทุกคน</p> <p>(3) กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาการสอน โดยสนับสนุนให้ครูออกไปอบรม ศึกษาเพิ่มเติมภายนอก หรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาที่โรงเรียนกวควิชาเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน</p> <p>(4) พัฒนาครูให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน</p> <p>(5) กระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานพัฒนามาตรฐานการให้บริการ โดยจัดฝึกอบรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนกวควิชา</p> <p>(6) มีการประเมินผลอย่างรอบด้านและชัดเจน โดยประเมินผลการปฏิบัติงานภายในระหว่างจากบุคลากรด้วยกันเอง จากผู้ปกครองและผู้เรียน จากนั้นนำเสนอผลการประเมินและจัดลำดับความสำเร็จของบุคลากรให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไป</p>

ตารางที่ 62 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
	<p>1.4 พัฒนา นวัตกรรมทาง การศึกษาเพื่อ ส่งเสริมการ เรียนรู้</p>	<p>(1) ส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 และ ค่านิยมอันดีงามของสังคม มุ่งเน้นในด้านทักษะ การสื่อสาร ทักษะการใช้และรู้เท่าทันเทคโนโลยี และค่านิยม คุณธรรม จริยธรรมอันพึงประสงค์ ของคนไทยในศตวรรษ 21</p> <p>(2) พัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการสอน ติดตาม และคัดเลือกเทคโนโลยีเพื่อนำมาปรับใช้กับการ จัดการเรียนรู้ของโรงเรียนกวดวิชา</p>
<p>2. กลยุทธ์ ส่งเสริม ภาพลักษณ์ และความ เชื่อมั่นของ โรงเรียน กวดวิชา</p>	<p>2.1 ชูศักยภาพของ บุคลากรและ โรงเรียนกวดวิชา ให้เป็นที่ ประจักษ์</p>	<p>(1) เผยแพร่ศักยภาพบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น แตกต่างให้เป็นที่ประจักษ์ต่อบุคคลภายใน และภายนอกโรงเรียนกวดวิชา</p> <p>(2) เผยแพร่หลักสูตรที่ผสมผสานทั้งด้านวิชาการและ ทักษะชีวิตให้เป็นที่รับรู้ทั่วไป</p>
	<p>2.2 ประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริม ภาพลักษณ์ของ โรงเรียนกวดวิชา</p>	<p>(1) เชิญสื่อมวลชนหรือบุคคลทั่วไปเยี่ยมชมการเรียน การสอน</p> <p>(2) จัดเวทีเสวนาประเด็นเกี่ยวกับบทบาทโรงเรียน กวดวิชาที่มีต่อสังคมปัจจุบัน</p> <p>(3) สนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอข้อมูลทางวิชาการ ผ่านช่องทางสื่อต่างๆ</p> <p>(4) ใช้โรงเรียนเป็นสื่อกลางในการช่วยส่งเสริมให้ สินค้าชุมชนที่ได้มาตรฐานและใช้ภายในโรงเรียน เป็นที่รู้จักแก่บุคคลทั่วไป</p>

ตารางที่ 62 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
3. กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมวิชาการและส่งเสริมกิจกรรมทางวัฒนธรรม	3.1 สนับสนุนกิจกรรมวิชาการอันเป็นประโยชน์แก่สังคม	(1) ให้บริการวิชาการและแนะแนวทางการศึกษา เช่น บริการจัดสอบวัดระดับ/วิเคราะห์จุดอ่อนในหัวข้อแต่ละรายวิชาก่อนเข้าเรียน หรือให้บริการแก่บุคคลภายนอกที่สนใจโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย (2) บริการวิชาการแก่สถานศึกษาอื่นๆ หรือแก่ชุมชน (3) มีการทำแผนปฏิบัติงานด้านกิจกรรมวิชาการเพื่อเผยแพร่สู่สาธารณะ (4) มีส่วนร่วมในการผลักดันหรือส่งเสริมการศึกษาที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์แก่สังคม เช่น การมอบทุนการศึกษา การให้ทุนการศึกษาเรียนในโรงเรียนกวดวิชา การให้รางวัลแก่ผู้ทำความดี หรือเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม
	3.2 ส่งเสริมวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนและประเทศ	(1) ปลูกฝังและสืบทอดวัฒนธรรมหรือประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นและประเทศไทยแก่บุคลากรและผู้เรียนของโรงเรียนกวดวิชา (2) สนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมหรือประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นและประเทศไทย ตามโอกาสอันเหมาะสม ผ่านเครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียนกวดวิชา

ตารางที่ 62 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
4. กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน	4.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวตวิชาด้วยกัน	(1) จัดตั้งสมาคมโรงเรียนกวตวิชาในจังหวัดหรือท้องถิ่นใกล้เคียง เพื่อรวมตัวกันในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทางการบริหารโรงเรียนกวตวิชาในด้านต่างๆ (2) จัดการประชุม/สัมมนาการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนกวตวิชาด้านต่างๆอย่างสม่ำเสมอ (3) แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการจัดการโรงเรียนกวตวิชา และองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการบริหารจัดการที่ดีและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน (4) แบ่งปันข้อมูลของชุมชนที่เสนอผ่านโรงเรียนกวตวิชาในเครือข่ายเพื่อกระจายการสนับสนุนให้ทั่วถึงตามความเหมาะสม ผ่านศูนย์ประสานงานของเครือข่ายโรงเรียนกวตวิชา
	4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวตวิชากับโรงเรียนในระบบ หรือสถานศึกษาอื่น	(1) สนับสนุนให้ครูในโรงเรียนกวตวิชาออกไปบริการวิชาการให้แก่นักเรียนในสถานศึกษาอื่นอย่างสม่ำเสมอ (2) จัดโครงการให้ครูจากโรงเรียนกวตวิชา ร่วมนำเสนอองค์ความรู้ด้านและเทคนิคการสอนในรายวิชาต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ครูสถานศึกษาต่างๆ ใช้พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน (3) แลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการแนะแนวและให้คำปรึกษา ระหว่างโรงเรียนกวตวิชาและสถานศึกษาอื่น

ตารางที่ 62 (ต่อ)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	แนวทางปฏิบัติ
	<p>4.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียน กวดวิชา กับ ผู้เรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชน</p>	<p>(1) จัดตั้งศูนย์ประสานงานให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับการเรียนให้แก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และ บุคคลภายนอก</p> <p>(2) เปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีประสบการณ์ และมีปฏิสัมพันธ์กับโรงเรียนกวดวิชา เช่น การเปิดให้เยี่ยมชม โรงเรียนกวดวิชา การจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการในโอกาสที่เหมาะสม</p> <p>(3) พัฒนาระบบรายงานการเข้าชั้นเรียนของผู้เรียนให้ผู้ปกครองทราบ และรับฟังปัญหาเกี่ยวกับการเรียนของผู้เรียนเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน</p> <p>(4) สนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน เช่น การเลือกใช้ บริการผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานจากชุมชนเป็นอันดับแรกก่อนพิจารณาใช้สินค้าทั่วไป</p>

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยวิธีวิจัยในครั้งนี้เป็นวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Research Methods) ที่จะใช้ทั้งการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามลำดับ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative Method) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ประกอบด้วย 1) ประชากร ได้แก่ โรงเรียนกวดวิชาที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้กับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) จำนวน 1,664 โรงเรียนทั่วประเทศ ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงปริมาณจากผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชา ครูในโรงเรียนกวดวิชา เจ้าหน้าที่ในโรงเรียนกวดวิชา ผู้เรียนในโรงเรียนกวดวิชา และผู้ปกครองของผู้เรียนที่ใช้บริการโรงเรียนกวดวิชา 2) กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ด้วยตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan ได้โรงเรียนกวดวิชาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั่วประเทศ 313 โรงเรียน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบบ 2 สภาพ หรืออาจเรียนอีกชื่อหนึ่งว่า แบบตอบสนองคู่ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาในบริบทที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรจากบุคคลภายในโรงเรียนกวดวิชา 3 คน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ และบุคคลภายนอกที่เป็นผู้ใช้บริการของโรงเรียนกวดวิชา 2 คน ได้แก่ ผู้เรียน และผู้ปกครอง โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ ดังนี้ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนี PNI_{Modified} เพื่อจัดลำดับความ ต้องการจำเป็นของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วยวิธีการ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม และสังเคราะห์ออกมาเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

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

สรุปผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารโรงเรียนกวดวิชา เพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

1. สภาพภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ การแจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง รองลงมาคือ การจัดการเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อบริษัทผ่านอีเมลล์ ดาวน์โหลดเอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมการสอน เช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร เป็นต้น

สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้เรียนและกลุ่มผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน โดยภาพรวมพบว่า มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การแจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการ

เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง รองลงมาคือ การจัดการเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การส่งเสริมให้เข้าใจสิทธิทางปัญญา ไม่ละเมิด คัดลอกข้อมูลโดยไม่อ้างอิงแหล่งที่มา

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวาดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยภาพรวม พบว่า มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การจัดการเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง มีค่าเฉลี่ย รองลงมาคือ การจัดการเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน มีค่าเฉลี่ย และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การประกาศผลสอบหรือรายงานผลการเรียนได้ยึดหลักความเป็นส่วนตัว หรือขออนุญาตผู้เรียนก่อน

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวาดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนโดยภาพรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การจัดการเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง รองลงมาคือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ในกรณีมีเหตุสุดวิสัยด้วยเงื่อนไขที่เหมาะสม และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักต่อการเคารพความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ชนชั้น และสิทธิทางสังคม

2. สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวาดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมพบว่ามีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การมีการตรวจสอบมาตรฐาน และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง 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 ใบแทรกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน รองลงมาคือ การให้ข้อมูลที่ใช่ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้

รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้านและไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกประโยชน์ของโรงเรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะและมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคือ

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 การให้ข้อมูลที่ใช่ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับ ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้านและไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกประโยชน์ของโรงเรียน รองลงมาคือ ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ใบแทรกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ

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

การเปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคต่อไป และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ

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

สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่มีความปลอดภัย ได้มาตรฐานระดับชาติหรือสากล รองลงมาคือ การประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน

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

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

6. สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การคัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน รองลงมาคือ ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การเลื่อนขั้น ปรับเงินเดือน และสวัสดิการมีหลักพิจารณาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลงานจากข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจด้วยความรู้สึกของผู้บริหาร

สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ บุคลากรของโรงเรียน เป็นผู้ดำรงตนอยู่ในคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม รองลงมาคือ ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ การคัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน โดยมีวิธีการประเมินที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติ

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ใน

ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน และเจ้าหน้าที่ที่สามารถให้บริการได้มีประสิทธิภาพ รองลงมาคือ ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น

7. สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางทำสาธารณะภายนอกโรงเรียน รองลงมาคือ การมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณ โรงเรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดโครงการให้บริการทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันองค์ความรู้แก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่น โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร และการจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

สภาพปัจจุบันของกลุ่มผู้เรียนและผู้ปกครองในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางทำสาธารณะภายนอกโรงเรียน รองลงมาคือ การมีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณ โรงเรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี

สภาพที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ การไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางทำสาธารณะภายนอกโรงเรียน รองลงมาคือ การติดต่อสื่อสารกับชุมชนแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การจัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี

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

8. โดยภาพรวมพบว่าการบริหารงานของโรงเรียนกวดวิชามีจุดเด่นในเรื่องของการใส่ใจในสิทธิมนุษยชน ด้วยการให้ความสำคัญกับภาระงานที่บุคลากรต้องปฏิบัติโดยการแจ้งภาระงานให้ทราบก่อนที่จะเข้าปฏิบัติงาน และผู้บริหารได้ศึกษากฎหมายแรงงานต่างๆ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมในการว่าจ้างพนักงานในโรงเรียนกวดวิชา และพบว่าโรงเรียนกวดวิชายังมีการแบ่งปันความรู้ทางวิชาการผ่านกิจกรรมบริการวิชาการต่างๆ แก่สังคมอย่างแพร่หลาย แต่ทั้งนี้โรงเรียนกวดวิชาควรปรับปรุงพัฒนาในเรื่องของการให้ข้อมูลข่าวสารและการศึกษาให้เพิ่มมากขึ้น เช่น การแจ้งประวัติของผู้สอน วุฒิการศึกษา รายละเอียดเนื้อหาวิชาของหลักสูตรต่างๆ ผ่านช่องทางสื่อสารที่เข้าถึงได้ง่าย เพื่อให้ผู้ปกครองและผู้เรียนได้ใช้ประกอบการตัดสินใจในการสมัครเรียน รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมการสอนต่างๆ และการนำเทคโนโลยีการสอนที่ผสมผสานการใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อสร้างความทั่วถึงและขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ผู้สนใจ 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 สร้างความพึงพอใจให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง และ 2) ครูและเจ้าหน้าที่มีคุณวุฒิ และวุฒิภาวะเหมาะสมกับงาน

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

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

จุดแข็งที่ 6 การบริหารทรัพยากรของโรงเรียนให้ได้มาตรฐานและใช้อย่างรอบคอบ ได้แก่ 1) กำหนดระเบียบการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์อย่างเหมาะสม 2) คัดเลือกวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน 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) การให้ค่าตอบแทนทั้งด้านตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานยังมีน้อย และ 2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมยังไม่ชัดเจน

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) ไม่มีการรณรงค์ให้แยกประเภทขยะเพื่อความสะอาดในการกำจัด

จุดอ่อนที่ 6 การจัดการทรัพยากรยังไม่คุ้มค่าเท่าที่ควร ได้แก่ 1) ยังไม่มีมาตรการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

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

จุดอ่อนที่ 8 ปลุกฝังคุณธรรมแก่บุคลากรภายในยังไม่เด่นชัดและยังขาดการสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนภายนอก ได้แก่ 1) ยังไม่เด่นชัดในสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติธรรมเพื่อยกระดับจิตใจ และ 2) ยังขาดการสนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมของชุมชน และท้องถิ่น

3. โอกาสของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถจำแนกได้ดังนี้

โอกาสที่ 1 สร้างเครือข่ายเพื่อประโยชน์ของสังคม ได้แก่ 1) ร่วมมือกับองค์กรอื่นทั้งที่เป็นโรงเรียนและไม่ใช่วิทยาลัยเพื่อมอบประโยชน์แก่สมาชิกภายในและสังคมภายนอกองค์กร

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 และน่าเชื่อถือมากพอ

ภาวะคุกคามที่ 2 การบริการความรู้แก่สังคมภายนอกโรงเรียนกวดวิชาควรเพิ่มความชัดเจนมากขึ้น ได้แก่ 1) สนับสนุนการแลกเปลี่ยนแบ่งปันองค์ความรู้ให้กับโรงเรียนท้องถิ่น และ 2) ยังไม่เด่นชัดเรื่องความร่วมมือกับโรงเรียนกวดวิชาอื่น ๆ ในการพัฒนาชุมชนสังคม และสิ่งแวดล้อม

ภาวะคุกคามที่ 3 ยังมีการแบ่งปันโอกาสทางการศึกษาน้อย ได้แก่ 1) สนับสนุนทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมโดยไม่มีเงื่อนไขแอบแฝง

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

ภาวะคุกคามที่ 5 ยังเล็งเห็นการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนการสอนค่อนข้างน้อย ได้แก่ 1) การเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน และลดปัญหาขณะเป็นประเด็นที่ควรให้ความสนใจเพิ่มขึ้นอีก

ภาวะคุกคามที่ 6 การส่งเสริมกิจกรรมเพื่อวัฒนธรรมและสังคมยังไม่เพียงพอ ได้แก่ 1) เพิ่มการสนับสนุนด้านกิจกรรมเพื่อสังคมโดยไม่แสวงหากำไร เพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียนสังคมภายใน 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 หรือบุคคลภายนอกได้ทันทั่วทั้ง พร้อมทั้งมีเจ้าหน้าที่คอยตรวจสอบภาพจากกล้องวงจรปิดอยู่เสมอ

(2) ตรวจสอบและบำรุงรักษาสภาพของอาคารและพื้นที่ใช้สอยให้ได้มาตรฐานตามที่ระเบียบการขอจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชาเอกชนกำหนดไว้

(3) จัดสภาพพื้นที่ใช้สอยภายในห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยจัดสภาพพื้นที่ใช้สอยภายในห้องเรียนให้เป็นระเบียบ สะอาด ถูกสุขลักษณะ เพื่อให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการสอนของครู และการเรียนรู้ของผู้เรียน

1.2 ยกระดับมาตรฐานการจัดระเบียบการจราจร และปรับปรุงภูมิทัศน์ โดยรอบ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) จัดเจ้าหน้าที่ดูแลเรื่องความปลอดภัยด้านการจราจรบริเวณโรงเรียน โดยเฉพาะช่วงเวลาที่มิใช่ผู้ใช้บริการเป็นจำนวนมาก เพื่อให้เกิดความปลอดภัยทั้งแก่บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนแวดล้อม และผู้ที่สัญจรไปมา

(2) จัดหาที่จอดยานพาหนะของผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อให้เป็นสัดส่วน เพื่อลดปัญหาการสร้างความไม่สะดวกแก่ผู้อาศัยบริเวณโดยรอบโรงเรียนกวดวิชา และชี้แจงแนวทางการปฏิบัติแก่ผู้เรียนและผู้มาติดต่อโรงเรียนกวดวิชา

(3) ปรับปรุงสภาพแวดล้อม/ภูมิทัศน์โดยรอบโรงเรียนกวดวิชาให้เป็นระเบียบ สะอาด และปลอดภัย

1.3 ยกระดับมาตรฐานบุคลากร มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) กระตุ้นและส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในด้านการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดและรับผิดชอบต่อสังคม

(2) ปลูกฝังความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรให้เป็นส่วนหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กรและอยู่ในจิตสำนึกของบุคลากรทุกคน

(3) กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาการสอน โดยสนับสนุนให้ครูออกไปอบรม ศึกษาเพิ่มเติมภายนอก หรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาที่โรงเรียนกวศวิชาเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน

(4) พัฒนาคู่มือให้มิตักษะในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ให้แก่ผู้เรียน

(5) กระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานพัฒนามาตรฐานการให้บริการ โดยจัดฝึกอบรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนกวศวิชา

(6) มีการประเมินผลอย่างรอบด้านและชัดเจนโดยประเมินผลการปฏิบัติงานภายในระหว่างจากบุคลากรด้วยกันเอง จากผู้ปกครองและผู้เรียน จากนั้นนำเสนอผลการประเมินและจัดลำดับความสำเร็จของบุคลากรให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลทั่วไป

1.4 พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

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

(2) พัฒนานวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการสอน ติดตามและคัดเลือกเทคโนโลยีเพื่อนำมาปรับใช้กับการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนกวศวิชา

2. กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวศวิชา เป็นกลยุทธ์ ที่มุ่งนำเสนอการปฏิบัติตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนกวศวิชา เพื่อก่อให้เกิดภาพลักษณ์และสร้างความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง และ 6 แนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

2.1 ชูศักยภาพของบุคลากรและโรงเรียนกวศวิชาให้เป็นที่ประจักษ์ มีแนวปฏิบัติ ดังนี้

(1) เผยแพร่ศักยภาพบุคลากรที่มีความสามารถโดดเด่น แตกต่างให้เป็นที่ประจักษ์ต่อบุคคลภายใน และภายนอกโรงเรียนกวศวิชา

(2) เผยแพร่หลักสูตรที่ผสมผสานทั้งด้านวิชาการและทักษะชีวิตให้เป็นที่รับรู้ทั่วไป

2.2 ประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงเรียนกวศวิชา 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) สนับสนุนให้ครูในโรงเรียนกวดวิชาออกไปบริการวิชาการให้แก่ นักเรียนในสถานศึกษาอื่นอย่างสม่ำเสมอ

(2) จัดโครงการให้ครูจากโรงเรียนกวดวิชา ร่วมนำเสนอองค์ความรู้ด้าน และเทคนิคการสอนในรายวิชาต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ครูสถานศึกษาต่างๆ ใช้พัฒนา กิจกรรมการเรียนการสอน

(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 กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม นำเสนอในชื่อ SCAN Strategy ผู้วิจัยมีประเด็นอภิปรายกลยุทธ์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

SCAN STRATEGY

แผนภาพที่ 16 กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชา SCAN Strategy

กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชา SCAN Strategy ประกอบไปด้วยอักษรตัวต้นเพื่อใช้แทนการจดจำในแต่ละกลยุทธ์ ได้แก่

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

ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

S-Standards สื่อถึงคำว่า มาตรฐาน มีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุง พัฒนา และยกระดับคุณภาพมาตรฐานของโรงเรียนกวดวิชาให้ดีพร้อมเสียก่อน 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 รวมถึงการพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน โดยประยุกต์ใช้ประเด็นความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นส่วนประสมในการพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชาให้มุ่งไปสู่การบริหารที่จะช่วยส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมต่อไป

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

สำหรับตรวจสอบและบำรุงรักษาสภาพของอาคารและพื้นที่ใช้สอยให้ได้มาตรฐานตามที่ระเบียบการขอจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชาเอกชนกำหนดไว้เป็นการรับผิดชอบต่อหน้าที่เบื้องต้นให้ดีพร้อม สอดคล้องกับที่ ประภาวัลย์ ชวนไชยะกุล (2546: 82) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า ผู้ประกอบธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา ควรมีการปรับปรุงและพัฒนามาตรฐานของโรงเรียนกวดวิชาด้านความปลอดภัยของอาคารสถานที่ให้มั่นคง แข็งแรง มีการถ่ายเทอากาศที่ดี มีผู้ดูแลความเรียบร้อย และมีโทรทัศน์วงจรปิดควรตรวจตราบุคคลเข้าออก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความสบายใจ

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

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

1.2 ยกระดับมาตรฐานการจัดระเบียบการจราจร และปรับปรุงภูมิทัศน์โดยรอบ เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อสวัสดิภาพและความปลอดภัยของบุคลากร และโดยเฉพาะผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้ที่มาติดต่อในช่วงโมงเร่งด่วนหรือช่วงเวลาที่มีการจราจรหนาแน่น เช่น ในช่วงเลิกงาน เลิกเรียน และมีผู้เรียนกำลังเดินทางเข้ามาเรียน ซึ่งจะมีผลทำให้การจราจรบริเวณหน้าโรงเรียนกวดวิชามีความหนาแน่นสูง มีการข้ามถนนและการจอดรถของผู้ที่มาติดต่อจำนวนมากในช่วงเวลานี้ โรงเรียนกวดวิชาจึงควรมีมาตรการในการจัดระเบียบอำนวยความสะดวก และรักษาความปลอดภัย นอกจากนั้น โรงเรียนกวดวิชาควรให้ข้อมูลการจัดการเดินทางบริเวณสถานที่จอดรถที่โรงเรียนจัดเตรียมไว้ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนกวดวิชาบางแห่งตั้งอยู่ในหมู่บ้าน ดังนั้นก่อนการสมัครเรียนเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนควรให้ข้อมูลในการเดินทางภายในหมู่บ้าน และบริเวณที่จอดรถที่สามารถจอดได้ หรือให้ข้อมูลแก่ผู้เรียนเกี่ยวกับบริเวณการจอดรถในเขตชุมชนเกี่ยวกับฝั่งที่จอดได้ในวันคู่ 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 เป็นกลยุทธ์ที่เน้นในการพัฒนามาตรฐานบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหารในเรื่องของการบริหารโรงเรียนกวดวิชา พัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนโดยการสนับสนุนให้ครูได้พัฒนางานวิชาการ และพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการในการให้บริการแก่ผู้ที่มาติดต่อ แก่ผู้เรียน และผู้ปกครอง เพื่อให้ได้รับการบริการที่ดี ได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นประโยชน์แก่การตัดสินใจสมัครเรียนหรือได้รับคำปรึกษาที่เหมาะสม แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาในการบริหารจัดการตามกระบวนทัศน์ใหม่ของโรงเรียนกวดวิชา (วีรพล รัตนภาสกร, 2555: 133) พบว่า กระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของบุคลากร ผู้เรียน และผู้ปกครอง

สำหรับผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาควรใส่ใจในเรื่องของการจัดการนโยบายการบริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในระดับสังคมใกล้ อันได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนกวดวิชา เช่น ครู เจ้าหน้าที่ แม่บ้าน เพื่อให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาต้องทำตัวเป็นแบบอย่างเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำในการนำโรงเรียนกวดวิชาไปสู่โรงเรียนกวดวิชาที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม กระตุ้นให้บุคลากรมีสำนึกเกี่ยวกับการแสดงออกที่รับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้บุคลากรสามารถเป็นตัวแทน และเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียนกวดวิชาแก่บุคคลทั่วไปได้

กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาการสอน โดยสนับสนุนให้ครูออกไปอบรม ศึกษาเพิ่มเติมภายนอก หรือในกรณีที่โรงเรียนมีข้อจำกัดด้านค่าใช้จ่าย เช่น ค่าเดินทางในการส่งครู หรือพนักงานออกไปอบรมเพิ่มเติม ผู้บริหารโรงเรียนอาจใช้ทางออกหนึ่งด้วยการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิที่โรงเรียนกวดวิชาเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน พัฒนาการให้มีทักษะในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 (New Commission on the Skills of the American Workforce, 2007 อ้างถึงใน Bellance and Brandt, 2011) ให้แก่ผู้เรียน โดยได้รับคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้วิจัยได้จากการสัมภาษณ์ สำหรับการพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนกวดวิชา ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาควรกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานพัฒนามาตรฐานการให้บริการ โดยจัดฝึกอบรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนกวดวิชา เพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการ จากนั้นเมื่อบุคลากรสามารถพัฒนามาตรฐานในวิชาชีพของตนเองได้แล้วก็จะสามารถนำองค์กรไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น จากนั้นผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาสามารถแสดงความรับผิดชอบต่อโรงเรียนกวดวิชาให้แก่ครู และเจ้าหน้าที่ด้วยการจัดให้มีการประเมินผลอย่างรอบด้านและชัดเจนโดยประเมินผลการปฏิบัติงานในระหว่างจากบุคลากรด้วยกันเอง จากผู้ปกครองและผู้เรียน จากนั้นนำเสนอผลการประเมินและจัดลำดับความสำเร็จของบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้เกิดความเป็นธรรมในการบริหารงานโรงเรียนกวด

วิชา ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมความรับผิดชอบซึ่งกันและกันในโรงเรียนกวดวิชา และทำให้เกิดความเท่าเทียมกันไม่แบ่งแยกชนชั้นทางสังคมอันเนื่องมาจากตำแหน่งหน้าที่ที่สูงต่ำ 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 การส่งแบบฝึกหัดผ่านระบบผู้ให้บริการ โรงเรียนกวดวิชา การใช้ระบบสืบค้นหรือคู่มือหาการเรียนเพื่อทบทวน หรือคู่มือหลังในคาบเรียนที่ขาดเรียนไป ซึ่งปรากฏให้เห็นเด่นชัดในโรงเรียนกวดวิชาหลายแห่งผ่านการตั้งชื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน อาทิ การเรียนผ่านคอมพิวเตอร์ส่วนตัวของสถาบัน On Demand ที่เป็นผู้บุกเบิกการใช้คอมพิวเตอร์ผสมผสานกับระบบปฏิบัติการเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลิกบทเรียน เวลาเรียนได้ตามต้องการ ตามมาด้วย S.E.L.F . ของสถาบันสอนภาษาอังกฤษเอ็นคอนเซ็ปต์ ระบบ By Request ของโรงเรียนกวดวิชาภาษาอังกฤษครูสมศรี ระบบ JBloc ของโรงเรียนกวดวิชาเจีย ระบบการย้อนหลังเรียนผ่านคอมพิวเตอร์ของโรงเรียนกวดวิชาวรรณ (เคมี อ.อู๋) หรือระบบ B-Smart ของโรงเรียนกวดวิชาเดอะเบรน ซึ่งตอบสนองผู้เรียนได้ตามต้องการ ช่วยลดข้อจำกัดในการเดินทาง และสามารถเรียนได้ในช่วงเวลาตามความต้องการของแต่ละบุคคลได้ แต่อย่างไรก็ตามนวัตกรรมและเทคโนโลยีเหล่านี้ก็มีข้อจำกัดด้านการลงทุนที่อาจจะเหมาะกับโรงเรียนกวดวิชาขนาดใหญ่ที่มีทุนการดำเนินงานสูง

เพราะต้องลงทุนทั้งด้านอุปกรณ์ต่างๆ รวมถึงบุคลากรที่มีทักษะความสามารถในการดูแลระบบปฏิบัติการให้ทันสมัย แก้ไขปัญหาทางเทคนิคได้

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

C-Communications สื่อถึงคำว่า การสื่อสาร เพื่อใช้ในการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการดำเนินงานของ โรงเรียนกวดวิชา สร้างภาพลักษณ์ที่ดีผ่านการนำกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนกวดวิชาได้ทำไป มาใช้เป็นเนื้อหาเพื่อสื่อสารองค์กรออกไปแก่สังคมภายนอกให้รับรู้ว่าเป็นโรงเรียนกวดวิชาที่สามารถเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสรรค์สังคมได้ ชะสยจุดประกาย เป็นแบบอย่างหรือเป็นแรงกระตุ้นให้แก่โรงเรียนกวดวิชาอื่นๆ สถานศึกษาอื่นๆ หรือแม้กระทั่งหน่วยงานอื่นๆ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวดวิชา มีรายละเอียดดังนี้

2. กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวดวิชา เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งนำเสนอการปฏิบัติตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนกวดวิชา เพื่อก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและได้รับความเชื่อมั่นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในความเป็นจริงแล้วโรงเรียนกวดวิชาอาจจะมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมอยู่แล้ว แต่ยังขาดการสื่อสารและเผยแพร่กิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมสู่สาธารณชน การแสดงออกดังกล่าวจึงเป็นที่รู้จักกันในวงที่จำกัด เช่นภายในโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งอาจเป็นที่รับรู้กันแค่ในหมู่ของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมเหล่านั้น และอาจยังไม่เป็นที่ทราบไปถึงผู้เรียน และผู้ปกครองก็ไม่ได้ หรืออาจจะรู้จักกันในวงจำกัดแค่ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนกวดวิชาที่ให้การสนับสนุนกับผู้ได้รับการสนับสนุนในกิจกรรมเหล่านั้น 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 โรงเรียนกวดวิชาควรนำคุณความดีของบุคลากรมาเชิดชูให้เป็นศักดิ์ศรีของโรงเรียน เป็นแบบอย่างอันดีงามแห่งการปฏิบัติตาม โดยที่สิ่งดีๆ เหล่านี้จะเริ่มจากภายในโรงเรียนส่งผ่านเป็นวงขยายออกไปทีละน้อย จนเป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ที่มาใช้บริการ โรงเรียนกวดวิชา เกิดเป็นการบอกต่อแบบปากต่อปาก (Word-of-Mouth: WOM) ที่ให้การยอมรับชื่นชมในตัวคนของบุคลากรของโรงเรียน เมื่อบุคลากรเหล่านี้เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าทำดีแล้ว และได้รับการเผยแพร่ให้เป็นประจักษ์ออกไปสู่ภายนอกย่อมเปรียบเสมือนเป็นภาพลักษณ์อันดีที่ใช้สื่อแทนตัวตนขององค์กรได้ โรงเรียนกวดวิชาที่จะเกิดภาพแห่งความประทับใจแก่ผู้ที่พบเห็น ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีที่มีต่อโรงเรียนกวดวิชาเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ Ennew, Banerjee and Li (2000) ได้กล่าวถึงการสื่อสารแบบบอกต่อ (Word-of-mouth: WOM) เป็นการสื่อสารโดยใช้บุคคลซึ่งเป็นวิธีที่มีพลังมากวิธีหนึ่งทั้งในด้านการแพร่กระจายข่าวสาร มีอิทธิพลต่อผู้รับสารเนื่องจากเป็นที่เชื่อว่าผู้ให้ข้อมูลมิได้มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้ผลิตหรือเจ้าของกิจการ ซึ่งในที่นี้ก็หมายถึงโรงเรียนกวดวิชานั้นเอง

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

134) กล่าวว่า มีการจัดหลักสูตรให้ต่อเนื่อง เชื่อมโยงให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน สอดแทรก คุณธรรมจริยธรรม และส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.2 ประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงเรียนกวดวิชา เป็นกลยุทธ์ที่เน้น การใช้รูปแบบของการช่องทางสื่อต่างๆ มาประชาสัมพันธ์ข้อมูลกิจกรรมความรับผิดชอบต่อ สังคมของโรงเรียนกวดวิชาให้เป็นที่รู้จักในวงกว้างเพื่อใช้ประโยชน์จากกิจกรรมดีๆ ที่ได้ทำ ออกไปมากกลับมาเป็นการสื่อสารภาพลักษณ์ให้แก่องค์กร และช่วยให้โรงเรียนกวดวิชาได้รับการ ขอมรับ และสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมจากชุมชนสังคม เพราะเมื่อคนได้เห็นว่าการมีอยู่ของ โรงเรียนกวดวิชาได้ส่งเสริมสิ่งดีๆ ให้แก่สังคมแล้ว โรงเรียนกวดวิชาที่ข่อมจะได้รับความเข้าใจ เข้าใจ และการดูแลที่ดีจากสังคมรอบข้าง เมื่อถึงภาวะวิกฤติของต่างๆ ของโรงเรียนก็ข่อมจะได้รับความช่วยเหลือต่างๆ ย้อนกลับมาหาโรงเรียน การปฏิบัติในกลยุทธ์อาจทำได้หลากหลาย เช่น การ เชิญสื่อมวลชน ครูจากในโรงเรียนอื่น หรือผู้ปกครองที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์กับ โรงเรียนกวด วิชาได้เข้ามาเยี่ยมชม โรงเรียนกวดวิชาทั้งเยี่ยมชมการสอน เยี่ยมชมสถานที่ หรือการจัดเวทีเสวนา ด้านการศึกษาในสถาบันการศึกษาต่างๆ และผู้บริหาร โรงเรียนกวดวิชาได้มีส่วนร่วมในการเข้าไป เป็นผู้ให้ความเห็น และได้รับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการช่วยกัน ขับเคลื่อนทิศทางของสังคมชุมชนให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน หรือการสนับสนุนให้บุคลากร นำเสนอข้อมูลต่างๆ ผ่านช่องทางสื่อต่างๆ เช่น ครูนำเสนอการวิเคราะห์แนวข้อสอบผ่านสื่อ ออนไลน์ นำเสนอแนวข้อสอบต่างๆ แก่ให้บุคคลทั่วไปที่สนใจ หรือเจ้าหน้าที่โรงเรียนกวดวิชา นำเสนอข้อมูลการให้บริการสังคมต่างๆ หรือการสร้างมาตรฐานที่ดีของ โรงเรียนกวดวิชาที่คำนึงถึง ต่อความรับผิดชอบต่อผู้มาใช้บริการ เป็นต้น

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

A-Activities สื่อถึงคำว่า กิจกรรม เป็นกลยุทธ์ในการส่งเสริมโรงเรียนกวดวิชาให้ใช้ ศักยภาพที่เป็นจุดแข็งของโรงเรียนกวดวิชาคือ 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 นำเสนอการปฏิบัติตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนกวดวิชา เพื่อก่อให้เกิดการ แบ่งปัน การเสียสละทรัพยากรที่โรงเรียนกวดวิชาด้วยความสมัครใจ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้าน แรงงาน ความสามารถ ความรู้ และทักษะของบุคลากร หรือเงินสนับสนุนต่างๆ เพื่อมอบโอกาส หรือส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ให้แก่สังคม จัดเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม มุ่งเน้นการเป็นผู้เสียสละด้วยความสมัครใจของโรงเรียนกวดวิชาที่มีต่อสังคม

3.1 สนับสนุนกิจกรรมวิชาการอันเป็นประโยชน์แก่สังคม เป็นกลยุทธ์ที่นำเอาประเด็น ด้านวิชาการของโรงเรียนกวดวิชาออกไปเป็นสื่อกลางในการสร้างประโยชน์แก่สังคม โดยเริ่มจาก การให้บริการวิชาการและแนะแนวทางการศึกษา เช่น การจัดสอบวัดระดับเพื่อทดสอบความเข้าใจ ในบทเรียนของผู้เรียนในระดับต่างๆ ของโรงเรียนในระบบ เพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้ทำความเข้าใจว่า ตนเองยังมีปัญหาในการเตรียมตัวสอบหัวข้อใดบ้างในรายวิชานั้นๆ ซึ่งจะเป็ประโยชน์แก่นักเรียน ที่กำลังจะเตรียมสอบในระดับต่างๆ เช่น เตรียมสอบเข้าระดับมัธยมต้น หรือเตรียมสอบเข้า มหาวิทยาลัย ซึ่งจัดเป็นการออกไปบริการวิชาการให้นักเรียนของโรงเรียนในระบบ หรือในบาง กรณีสำหรับโรงเรียนกวดวิชาที่สอนภาษาต่างประเทศอาจนำแบบทดสอบวัดระดับความรู้ทางด้าน ภาษาไปทดสอบให้แก่ผู้ที่สนใจทั่วไป สำหรับแนวปฏิบัตินี้ก็คล้ายกับวิธีการสอบวัดระดับผู้เรียน ก่อนเข้าเรียนของสถานศึกษาต่างๆ เช่น Placement Test ของโรงเรียนสอนภาษาสมาคม นักเรียนเก่าสหรัฐอเมริกา (AUA) หรือสถาบันภาษาอื่นๆ การสอบภาษาอังกฤษ CU-TEP ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แต่ในกรณีของโรงเรียนกวดวิชาเน้นการปรับใช้โดยอ้างอิงจากหลักสูตรที่ โรงเรียนเปิดสอนเพื่อให้ผู้เรียนได้มีโอกาสตัดสินใจ และเลือกหลักสูตรที่เหมาะสมกับความ ต้องการมากขึ้นก่อนตัดสินใจเรียน หรือเป็นการมอบทุนการศึกษาให้นักเรียนที่มีคุณสมบัติต่างๆ กันไป เช่น เรียนดีแต่ขาดแคลน เป็นผู้ที่ประพฤติดีเป็นแบบอย่างแก่เยาวชน เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้ที่ทำประโยชน์หรือสร้างความดีแก่สังคม โดยทั้งนี้อาจเป็นทุนการศึกษาที่ช่วย สนับสนุนการเรียนหรือการเลี้ยงชีพทั้งที่เป็นตัวเงินหรือการให้งานทำเพื่อส่งเสริมการเลี้ยงชีพอย่าง พอเพียงเหมาะสม และอาจจะเป็นทุนการศึกษาในการเรียนที่โรงเรียนกวดวิชาเองก็ได้

นอกจากการบริการวิชาการด้วยการจัดสอบแล้ว หรือการมอบทุนการศึกษา หรือ ใ้ทำงานทำเพื่อเลี้ยงชีพแล้ว วิธีที่พบได้ทั่วไปอีกวิธีคือการออกไปสอนนักเรียนในโรงเรียนหรือ สถานศึกษาอื่นๆ เพื่อติวก่อนสอบ และสำหรับในกระแสปัจจุบันของการเตรียมพร้อมเป็น ประชาคมอาเซียน โรงเรียนกวศวิชาอาจให้บริการความรู้ทางด้านภาษาต่างประเทศแก่ชุมชนเพื่อ เตรียมรับนักท่องเที่ยว หรือ โรงเรียนกวศวิชาอาจจัดโครงการส่งเสริมข้อมูลหรือองค์ความรู้ชุมชน ภูมิปัญญาต่างๆ เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้ให้แก่ชุมชนในการเตรียมความพร้อม อีกทั้งโรงเรียน กวศวิชาควรมีการทำแผนปฏิบัติงานด้านกิจกรรมวิชาการต่างๆ เพื่อเผยแพร่สู่สาธารณะให้ทราบว่า โรงเรียนกวศวิชาของตนกำลังให้การสนับสนุนโครงการใดอยู่บ้าง หรือโรงเรียนมีศักยภาพในการ ให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนในเรื่องใดได้บ้าง ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงานจัด การศึกษาตามกระบวนการทันสมัยของโรงเรียนกวศวิชา (วิรพล รัตนภาสกร, 2555: 134) กล่าวว่ นอกจากที่โรงเรียนกวศวิชาส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการซึ่งเป็นงานปกติแล้ว โรงเรียนกวศวิชา จะต้องมิกิจกรรมของสถาบันที่เป็นการคืนกำไรให้แก่สังคมโดยโรงเรียนกวศวิชาอาจทำเอง หรือ ร่วมมือกับผู้เรียน ผู้ปกครองในการจัดกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน

3.2 สนับสนุนวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนและประเทศ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการ ปลูกฝังวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นหรือของประเทศไทยแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากร ได้ตระหนักถึงการเป็นพลเมืองที่ดี และเป็นส่วนหนึ่งในการสืบทอดสิ่งเหล่านั้นส่งผ่านไปยังผู้อื่น โดยเฉพาะครูในโรงเรียนกวศวิชา จะเปรียบเสมือนผู้ที่มีหน้าที่ปลูกฝังและสืบทอดให้แก่ผู้เรียนผ่าน การสอดแทรกเข้าไปในรายวิชาที่สอน เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน สร้างจิตสำนึก ความรักและหวงแหนใน วัฒนธรรมหรือประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น และประเทศชาติต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาใน การบริหารจัดการตามกระบวนการทันสมัยของโรงเรียนกวศวิชา (วิรพล รัตนภาสกร, 2555: 133) พบว่า กระบวนการทันสมัยของการบริหาร โรงเรียนกวศวิชาต้องมุ่งให้นักเรียนมีความรู้ คู่คุณธรรม และจริยธรรม

ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่สังเกตเห็นถึงศักยภาพหรือความสามารถพิเศษอื่นๆ ที่ บุคลากรมี ซึ่งอาจจะสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับงานที่ทำอยู่ก็ได้ แต่เมื่อมีโอกาสอันเหมาะสม ผู้บริหารอาจมีการคัดเลือกบุคลากรให้ไปช่วยเหลือกิจกรรมของสังคมหรือท้องถิ่น เช่น การเป็น พิธีกร การเป็นคณะกรรมการในการประกวดประเพณีท้องถิ่น การประกวดดนตรี หรือการออกร้าน แสดงภูมิปัญญาต่างๆ ตามโอกาสอันสมควร

ผู้บริหารโรงเรียนกวศวิชา ควรให้ความสำคัญในการเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วย สนับสนุนกิจกรรมทางวัฒนธรรมหรือประเพณีอันดีงามของท้องถิ่นและประเทศไทย ตามโอกาส อันเหมาะสม ผ่านเครือข่ายความร่วมมือของโรงเรียนกวศวิชา

N-Networks สื่อถึงคำว่า เครือข่ายความร่วมมือ เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างความร่วมมือ ประสานกำลังในการสร้างสรรค์และพัฒนาสังคมของภาคส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในสังคม ความร่วมมือเป็นบ่อเกิดแห่งพลังอันยิ่งใหญ่ โรงเรียนกวดวิชาเพียงแห่งเดียวไม่สามารถที่จะยื่นหัตถ์การ ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมได้ หรืออาจจะทำได้แต่ไม่เต็มที่ ดังนั้นความร่วมมือจะเป็น แรงผลักดันให้เกิดผลกระทบในระดับกว้างและมีประสิทธิภาพสูง ช่วยลดจุดอ่อนของโรงเรียนกวด วิชาที่ยังคงเน้นการบริหารแบบโดดเดี่ยว หรืออาจเรียกง่ายๆ ว่า ตัวใครตัวมันอยู่ การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือแบบรอบด้านจากฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจะช่วยให้เกิดการร่วมมือกันทำงาน ได้ทำความ รู้จักกัน แลกเปลี่ยนและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เกิดเป็นฐานแห่งความสัมพันธ์อันดีของเครือข่ายความ ร่วมมือทางการศึกษาแก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติต่อไป ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักที่ 4 กลยุทธ์สร้าง เครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน มีรายละเอียดดังนี้

4. กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างเครือข่ายให้แก่ โรงเรียนกวดวิชาโดยใช้ความร่วมมือแบบรอบด้าน เพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมุ่ง ให้เกิดรูปแบบการมีส่วนร่วมของทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ที่มุ่งหลอมรวมมุมมอง ของผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการศึกษา ดังคำกล่าวที่กล่าวที่ว่า การศึกษาเป็นเรื่องของทุกคน (Education for All) และทุกคนมีส่วนร่วมในการศึกษา (All for Education) ซึ่งสอดคล้องกับที่ประเวศ วะสี (2552: 46-49) ที่เห็นว่า ชุมชน และสังคมควรมีส่วนใน การร่วมพัฒนาการศึกษา และ พิณสุดา สิริธรรังศรี (255:15) ที่เห็นว่า คนและชีวิตเป็นศูนย์กลางใน กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับคนไทย

4.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวดวิชาด้วยกัน เป็นกลยุทธ์ที่เน้น การรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายของโรงเรียนกวดวิชาเพื่อจัดตั้งสมาคมหรือจัดการพบปะสังสรรค์ของ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาในจังหวัดหรือท้องถิ่นใกล้เคียงตามความเหมาะสม เป็นการรวมตัว กันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ทางการบริหารโรงเรียนกวดวิชาในด้านต่างๆ ให้มี ความทันสมัย เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน โดยจัดให้มีการประชุมหรือสัมมนาการพัฒนา รูปแบบการบริหารโรงเรียนกวดวิชาด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างเครือข่ายที่แน่นแฟ้น

นอกจากองค์ความรู้ทางการบริหารโรงเรียนกวดวิชาแล้ว สิ่งที่ผู้บริหาร โรงเรียนกวดวิชาต้องคำนึงถึงอีกเรื่องหนึ่งคือการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ในการจัดการโรงเรียนกวด วิชา และองค์ความรู้ในการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการบริหารจัดการที่ดีและส่งเสริมการ เรียนรู้ของผู้เรียน การแบ่งปันกันนี้จะช่วยให้โรงเรียนกวดวิชาสามารถรวมตัวกันเพื่อใช้นวัตกรรม บางประเภทที่มีการลงทุนร่วมกันได้แทนที่จะพัฒนาแบบตัวใครตัวมัน ซึ่งจะมีค่าใช้จ่ายในการ ลงทุน และดูแลรักษาแพงกว่าการร่วมทุนกัน อีกทั้งยังสามารถช่วยกันเสนอแนวทางการปรับปรุง

พัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนจากประสบการณ์การให้บริการที่เกิดขึ้นในแต่ละโรงเรียนได้อีกด้วย

การรวมตัวกันของโรงเรียนกวศวิชามีใช้เพื่อประโยชน์ทางด้านวิชาการภายในเท่านั้น แต่ยังสามารถรวมกลุ่มกันเพื่อนำข้อเสนอขอความช่วยเหลือต่างๆ ที่ชุมชนส่งเข้ามาในแต่ละโรงเรียนมารวมศูนย์กันภายในสมาคมหรือการพบปะกัน ผู้บริหารควรคัดสรรและแบ่งปันข้อมูลของชุมชนที่เสนอผ่านโรงเรียนกวศวิชาในเครือข่ายเพื่อกระจายการสนับสนุนให้ทั่วถึงตามความเหมาะสม ผ่านศูนย์ประสานงานของเครือข่ายโรงเรียนกวศวิชาที่จัดตั้งขึ้น โดยอาจใช้วิธีการเวียนกันเป็นเจ้าภาพหรือเป็นประธานกลุ่มในแต่ละสมัยซึ่งอาจกำหนดช่วงเวลา 1-2 ปี ตามแต่เหมาะสม

4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวศวิชากับโรงเรียนในระบบ หรือสถานศึกษาอื่น เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งประสานความร่วมมือออกมาในขอบเขตทางการศึกษาที่กว้างขวางมากขึ้นจากกลยุทธ์ที่ 3.1 โดยกลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ที่เริ่มจากโรงเรียนกวศวิชาให้การสนับสนุนครูที่ศักยภาพโดดเด่นได้ออกไปบริการวิชาการให้แก่นักเรียนในสถานศึกษาอื่นๆ เช่น การจัดสอนระยะสั้นตามโอกาสต่างๆ ให้แก่นักเรียนในโรงเรียนประจำท้องถิ่น หรือจัดสอนระยะสั้นให้แก่นักเรียนในโรงเรียนที่ไม่มีโอกาสได้เรียนกวศวิชา เพื่อเป็นการแบ่งปันโอกาสทางการศึกษา

เครือข่ายความร่วมมือในกลยุทธ์นี้ไม่เพียงแต่จะสนับสนุนนักเรียนในโรงเรียนเท่านั้น ผู้บริหารโรงเรียนกวศวิชาเองควรจัดให้ครูจากโรงเรียนกวศวิชา ร่วมนำเสนอองค์ความรู้ด้านและเทคนิคการสอนในรายวิชาต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ครูสถานศึกษาต่างๆ ใช้พัฒนากิจกรรมการเรียนการสอน เป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูจากโรงเรียนกวศวิชากับครูจากโรงเรียนในระบบ อีกทั้งยังเป็นวิธีการร่วมพัฒนา แบ่งปัน ความรู้กันได้อีกด้วย หรืออาจแบ่งปันความรู้ต่างๆ ระหว่างครูโรงเรียนกวศวิชากับอาจารย์ในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการได้อีกมากเช่นกัน การแลกเปลี่ยนความรู้ อาจจะไม่หยุดอยู่เพียงด้านการเรียนการสอนเท่านั้น กิจกรรมแนะแนวและให้คำปรึกษาระหว่างโรงเรียนกวศวิชาและสถานศึกษาอื่นก็ถือเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้ หากทั้งครูในโรงเรียนกวศวิชา ครูในโรงเรียนในระบบ และอาจารย์ในระดับอุดมศึกษาช่วยกันสร้างความเข้าใจ และเปิดมุมมองใหม่ๆ ทางการศึกษา ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้เรียนที่ต้องการศึกษาต่อ ทำให้สามารถเลือกเรียน และเจาะจงวิชาที่ต้องศึกษาเพิ่มเติม หรือศึกษาเป็นพิเศษให้ตรงกับความต้องการในการสอบคัดเลือก หรือได้มีโอกาสเปิดโลกทัศน์ เปิดมุมมองในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทำให้มีจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งจัดเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้เรียนได้อีกทางหนึ่งเช่นกัน

4.3 สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกวศวิชากับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เป็นกลยุทธ์ที่เน้นความร่วมมือในระดับที่กว้างออกไปอีกซึ่งแต่มุ่งเน้นความสำเร็จ การ

ยอมรับ และการสนับสนุนจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของโรงเรียนกวดวิชานั้นคือผู้เรียน และผู้ปกครอง โดยโรงเรียนกวดวิชาอาจใช้การจัดตั้งศูนย์ประสานงานให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการเรียนให้แก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง และบุคคลภายนอก ซึ่งข้อมูลที่ได้จากเครือข่ายความร่วมมือในกลยุทธ์ที่ 3.2 ข้างต้นจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการแนะนำแนวทางการศึกษาให้แก่ผู้เรียน และผู้ปกครอง ทำให้โรงเรียนกวดวิชาเป็นมากกว่าแค่สถานที่ในการสอน ทำแบบฝึกหัด และเรียนเพื่อสอบเข้า แต่ยังเปรียบเสมือนผู้ให้คำปรึกษาในชีวิตทางการศึกษาแก่ผู้เรียน ช่วยนำมุมมอง โลกทัศน์ใหม่ๆ ที่ทันสมัยมาแนะนำเสนอเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต และเป็นเส้นทางไปสู่การศึกษาอันเป็นแนวทางไปสู่การประกอบอาชีพในอนาคตให้แก่ผู้เรียน หรือแนะนำให้ผู้ปกครองได้เห็นมุมมองที่กว้างมากขึ้นทำให้น่าความรู้เหล่านี้ไปบอกต่อบุตรหลานได้หลากหลายขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนกวดวิชาควรพัฒนาระบบการรายงานผลการเข้าชั้นเรียนให้แก่ผู้ปกครองได้รับทราบ และรับฟังปัญหาเกี่ยวกับการเรียนของผู้เรียนเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ดังที่ศักดิ์ศรี และคณะ (2553: 224) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรใช้ความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองในการจัดให้มีบริการแนะนำแนวทางการศึกษาแก่ผู้เรียน เพื่อรับฟังและแก้ปัญหาในการด้านการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียน ส่งเสริมความสัมพันธ์ ระหว่างบ้านกับ โรงเรียน โดยให้ผู้เรียนเป็นสื่อกลาง และสนับสนุนให้ผู้เรียนได้มีโอกาสรับความรู้จากชุมชน และช่วยเหลือชุมชนด้วย

การเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีประสบการณ์ และมีปฏิสัมพันธ์กับโรงเรียนกวดวิชา เช่น การเปิดให้เยี่ยมชมโรงเรียนกวดวิชา การจัดกิจกรรมส่งเสริมวิชาการในโอกาสที่เหมาะสม จะเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่เสมือนการเปิดบ้าน (Open House) ของโรงเรียนกวดวิชาเพื่อต้อนรับให้บุคคลภายนอกได้เห็นการจัดการศึกษาที่ชุมชนมีต่อท้องถิ่น ต่อชุมชน รวมถึงการจัดบริการวิชาการ เพื่อสร้างความรู้สึกรักอันดีตามโอกาสที่เหมาะสมให้แก่บุคคลภายนอก เป็นทั้งการบริการชุมชนและการเปิดบ้านต้อนรับให้บุคคลภายนอกได้มีโอกาสปะทะสังสรรค์กับโรงเรียนกวดวิชาได้มากขึ้น

สนับสนุนเศรษฐกิจชุมชน เช่น การเลือกใช้บริการผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานจากชุมชนเป็นอันดับแรกก่อนพิจารณาใช้สินค้าทั่วไป เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการสนับสนุนชุมชนให้ได้พัฒนาสินค้า ภูมิปัญญาต่างๆ ให้สืบต่อไป โดยผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาอาจใช้วิธีการนำเสนอมาตรฐานสินค้าหรือบริการที่ต้องการได้รับจากผู้ประกอบการ และให้ผู้ประกอบการผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐานเหล่านั้นมาจำหน่ายให้โรงเรียนกวดวิชา อาทิ หากในชุมชนมีช่างฝีมือในการทำโต๊ะ หรือเก้าอี้ ผู้บริการโรงเรียนกวดวิชาอาจเข้าไปขอให้ช่างฝีมือผลิตให้ได้มาตรฐานที่โรงเรียนต้องการและอุดหนุนสินค้าชุมชน หรือสินค้าท้องถิ่นบางประเภท เช่น ผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด ซึ่งบางชุมชนอาจมีการผลิตน้ำยาล้างห้องน้ำจากสูตรธรรมชาติโรงเรียนก็สามารถเข้าไปอุดหนุนสินค้าเหล่านี้มาใช้ และเผยแพร่บอกต่อในเครือข่ายได้เช่นกัน

สำหรับกลยุทธ์ที่นำเสนอมาทั้งหมดนั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหาร โรงเรียนกวาดวิชาได้เลือกไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนกวาดวิชา โดยอาจเริ่มจากการสำรวจมาตรฐานการให้บริการของโรงเรียนกวาดวิชาเป็นอันดับแรก และเริ่มจากการระดับมาตรฐานการให้บริการของโรงเรียนกวาดวิชาเสียก่อน เมื่อภายในโรงเรียนมีความพร้อมแล้วลำดับต่อไปก็จะเป็นเรื่องของการทำกลยุทธ์เชิงรุกในการสื่อสารองค์กรไปสู่สาธารณะให้กว้างขึ้นผสมผสานกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมืออย่างรอบด้านเพื่อที่จะได้มีกิจกรรม มีโครงการต่างๆ นำมาใช้ประโยชน์ในการสื่อสารองค์กรได้ ความร่วมมือและการเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกันจะนำมาซึ่งการสนับสนุนที่เข้มแข็ง ยั่งยืน และช่วยกันขับเคลื่อนสังคมแห่งการเรียนรู้ให้ก้าวหน้าได้ต่อไป โรงเรียนกวาดวิชาที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมดำเนินกิจการด้วยความพร้อมจากภายในออกสู่ภายนอกย่อมจะเป็นที่ยอมรับ มีภาพลักษณ์ที่ดีแก่ทั้งผู้มาใช้บริการ โรงเรียนกวาดวิชาด้วยตนเอง โรงเรียนในระบบและสถานศึกษาอื่นๆ รวมถึงจากบุคคลต่างๆ ไปที่แม้จะไม่ใช่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง แต่ก็ถือว่าเป็นชุมชน สังคมที่รายล้อมโรงเรียนกวาดวิชา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวาดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 การบริหารโรงเรียนกวาดวิชานั้นสามารถแบ่งภาระงานในด้านการบริหารที่สำคัญๆ ได้ 2 ด้านใหญ่ ได้แก่ 1. ด้านการบริหารวิชาการ ซึ่งได้แก่ ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน การบริหารจัดการทรัพยากรครูผู้สอน เพราะเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนโรงเรียนกวาดวิชา สอดคล้องกับที่ โชคชัย ทวีเจริญพันธ์ (2556) และ นักรบ พิมพ์ขาว (2551) ได้นำเสนอไว้ในภาพรวมของกลยุทธ์ทางการตลาดในการดำเนินธุรกิจโรงเรียนกวาดวิชา และ 2. ด้านการบริการ ซึ่งได้แก่ ด้านการจัดการอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ และเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ตามระเบียบการขอจัดตั้งโรงเรียนกวาดวิชา (โรงเรียนนอกระบบกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ) ด้านการบริหารบุคลากรในการให้บริการที่มีคุณภาพเพื่อแนะนำหลักสูตรการเรียนให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน การให้บริการด้วยใจ และการเอาใจใส่ดูแลผู้เรียน รวมถึงด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอกที่โรงเรียนกวาดวิชาอาจได้รับคำร้องขอความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆ ผู้บริหารโรงเรียนกวาดวิชาจึงควรใส่ใจในมาตรฐานการให้บริการที่กล่าวมาข้างต้นเสียก่อน และเมื่อโรงเรียนมีความพร้อมด้านมาตรฐานแล้วจึงดำเนินกลยุทธ์ด้านการสื่อสารผสมผสานกับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือต่อไป

1.2 ผู้ศึกษาแนวทางการบริหารโรงเรียนกวาดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคม ควรเข้าใจว่าโรงเรียนกวาดวิชาเป็นธุรกิจเอกชน การบริหารงานเพื่อให้อยู่รอดในระดับเศรษฐกิจจึงมี

ความสำคัญมากสำหรับโรงเรียนกวดวิชา และแม้ว่าโรงเรียนกวดวิชาใหญ่ๆ บางแห่งจะมีสาขาไปในหลายจังหวัด แต่ในทางระเบียบการขอจัดตั้งนั้น โรงเรียนกวดวิชาแม้จะดูเหมือนเป็นโรงเรียนเดียวกัน แต่ก็มิได้เรียกโรงเรียนกวดวิชาที่เปิดสาขาในจังหวัดต่างๆ ว่าเป็นสาขาของโรงเรียนกวดวิชาหนึ่งๆ หากแต่คือโรงเรียนกวดวิชาอีกหนึ่งแห่ง ดังนั้นการบริหารจัดการ โรงเรียนกวดวิชาในระเบียบการขอจัดตั้งจึงต้องอาศัยความอยู่รอดในแต่พื้นที่ที่จัดตั้งด้วย แนวทางของการนำเสนอกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม จึงมุ่งเน้นความเป็นชุมชนสังคมที่โรงเรียนกวดวิชาแต่ละแห่งสังกัดอยู่จริง ไม่อ้างอิงถึงการรวมศูนย์เข้าไปที่สำนักงานใหญ่กับสาขาต่างๆ

1.3 จากการค้นคว้าและทบทวนวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โรงเรียนกวดวิชาผู้วิจัยยังไม่พบงานวิจัยชิ้นใดที่ศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม งานวิจัยชิ้นนี้จึงมีเป้าหมายในการเสนอกลยุทธ์ที่เริ่มตั้งแต่มาตรฐานการให้บริการของโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งคือกลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์ยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชา ที่เป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนา ปรับปรุงมาตรฐานโรงเรียนกวดวิชาให้ดีขึ้นก่อน แล้วจึงเริ่มไปสู่กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวดวิชา ที่เกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร และกลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน ที่เกี่ยวกับการสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา ทั้งนี้กลยุทธ์ที่ 2 และ 3 ไม่ถือเป็นลำดับความสำคัญจำเป็นในการดำเนินการ หากแต่สามารถดำเนินการไปพร้อมๆ กันได้ หรือผู้บริหารจะเลือกดำเนินการในบางกลยุทธ์ที่โรงเรียนมีศักยภาพก่อนก็ได้เช่นกัน

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาที่มองเห็นความสำคัญของการนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาไปใช้ควรปรับทัศนคติในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาว่านับจากนี้เป็น การดำเนินงานของโรงเรียนกวดวิชาจะเป็นไปเพื่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจการของโรงเรียนกวดวิชา การลงมือในเบื้องต้นอาจต้องอาศัยการปรับมุมมองของทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากร จึงควรทำแบบค่อยเป็นค่อยไป และผู้บริหารต้องตระหนักว่าการแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมนี้มิใช่การสร้างภาพแบบฉาบฉวย มิใช่การทำเพื่อเอาหน้าหรือตามกระแส หากแต่ต้องเป็นการทำด้วยใจที่บริสุทธิ์ ปราศจากดีหวังดีต่อสังคม เพื่อนำพาโรงเรียนกวดวิชาไปสู่การเป็นองค์กรที่ค้ำจุน แต่ถ้ามื้อไรผู้บริหารไม่เข้าใจในแนวคิดของการดำเนินงานธุรกิจเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมแล้ว การทำกิจกรรมเพื่อสังคมก็จะเป็นไปเพื่อการสร้างภาพแบบฉาบฉวย ใช้กิจกรรมต่างๆ เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่า องค์กรของท่านเป็นซีเอสอาร์เทียม ดังนั้นการดำเนินงานจึงต้องค่อยเป็นค่อยไป อดทนต่อการที่จะทำความดี สังคมความดี ความรับผิดชอบต่อสังคม และปรับทัศนคติของบุคลากรรอบข้างไปเรื่อยๆ เพื่อปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องจนกลายเป็นการหล่อหลอม และ

หลอมรวมวัฒนธรรมการทำงานที่ดีภายในองค์กร เมื่อภายในดีแล้วก็จะสามารถส่งผ่านค่านิยมอันดีงามให้คนภายนอกได้รับรู้ เผยแพร่เรื่องราวดีๆ ได้ต่อไปอย่างยั่งยืน นำไปสู่การยอมรับ การสนับสนุนจากสังคมแวดล้อมอย่างไม่สิ้นสุดต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยนำเสนอกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย แต่ไม่ได้ศึกษาผลของการนำกลยุทธ์ไปใช้ ดังนั้นการศึกษาครั้งต่อไป อาจศึกษาเชิงสำรวจความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนกวดวิชาโดยใช้กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมที่ผู้วิจัยนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดในการสำรวจได้ หรือศึกษาเกี่ยวกับผลของการนำกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมไปใช้ในโรงเรียนกวดวิชา โดยอาจทำเป็นกรณีศึกษา เพื่อหาทางพัฒนา และปรับปรุงกลยุทธ์ให้ดียิ่งขึ้น

2.2 การศึกษาครั้งนี้ไม่ได้แบ่งขนาดของโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งถือเป็นข้อจำกัดหนึ่งในการวิจัย เนื่องจากต้องเก็บข้อมูลวิจัยในระดับกว้างคือ กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนกวดวิชาทั่วประเทศ การศึกษาวิจัยครั้งต่อไปอาจมุ่งหากกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนกวดวิชาขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ โดยแบ่งขนาดจากพื้นที่ใช้สอยที่ระบุไว้ในระเบียบการขอจัดตั้งโรงเรียนกวดวิชา

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

2.4 สำหรับกลยุทธ์ SCAN Strategy ที่ผู้วิจัยค้นพบนี้ สามารถนำไปแยกย่อยวิจัยหากกลยุทธ์ในมิติที่ถ่วงไปในกลุ่มต่างๆ 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) ของการดำเนินกิจกรรมในแต่ละปีของโรงเรียนกวศวิชา เกิดเป็นมโนทัศน์ (Concept) และเป็นเป้าหมายระยะสั้น (Short Term Goal) ในแต่ละปีของโรงเรียนกวศวิชา จากนั้นก็สามารถเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ตามประเด็นหรือกระแสปัจจุบัน และสุดท้ายกลยุทธ์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือรอบด้าน (Collaborative Networks) ของโรงเรียนกวศวิชาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริการจัดการเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้านของโรงเรียนกวศวิชาภายใต้ทฤษฎีเครือข่ายทางสังคม (Social Network Theories) ได้อีกด้วย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- การศึกษาไทยยุคธุรกิจกวศึกษาเพื่อพิสูจน์กระแสเศรษฐกิจทรุด. ไทยโพสต์ (3 พฤษภาคม 2542) : 13.
- ก้านทิพย์ ชาตวงษ์. โรงเรียนกวศึกษา. วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน 64 (สิงหาคม 2539) : 13-16.
- ข้อสอบเอนทรานซ์ยาก เสี่ยงสะท้อนระบบการสอนใน รร.ที่ล้มเหลว เด็กหันฟัง รร.กวศึกษา. ไทยโพสต์ (12 กุมภาพันธ์ 2544) : 9
- คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เรื่อง การกำหนดประเภทและลักษณะของโรงเรียนการจัดการเรียนการสอนและหลักสูตรของโรงเรียนนอกระบบ. [ออนไลน์]. 2553.
แหล่งที่มา:http://www.opec.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=4515&catid=20%3A2009-11-09-11-35-10&Itemid=28&lang=th [31 กรกฎาคม 2553]
- คณะทำงานส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทจดทะเบียน. เข้มทิศธุรกิจเพื่อสังคม. กรุงเทพมหานคร: สถาบันธุรกิจเพื่อสังคม, 2551.
- จับมือทวงแก้กววิชามุ่งเอ็นทรานซ์. ไทยรัฐ (4 กรกฎาคม 2544) : 15
- ชวภณ ปานมีทรัพย์. แผนธุรกิจโรงเรียนกวศึกษาคณิตศาสตร์ในย่านราชดำเนิน. โครงการพิเศษของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- โชคชัย ทวีเจริญพันธ์. ใครๆ ก็ทำกวศึกษาให้รวยได้ง่ายๆ. นนทบุรี : ชิงค์ บีคอนด์ บั๊คส์, 2556.
- ดวงกมล บุญโกลก. แผนธุรกิจสถาบันกวศึกษานิสิต. โครงการพิเศษของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- ต้นเหตุเด็กวิ่งกวศึกษา ข้อสอบเอ็นท์เกินหลักสูตร. มติชน (14 ตุลาคม 2543) : 33
- ติวเตอร์ชาแนลเรตติ้งพุ่งกระฉูด ตจว.เรียนไม่ทัน. สยามรัฐ (8 ตุลาคม 2552) : 19
- ตุลย์ ณ ราชดำเนิน. ภาณี ร.ร.กวศึกษา. ข่าวสด (13 กรกฎาคม 2553) : 30
- ถวัลย์ มาศจรัส และฐณมน สมชนะ. นวัตกรรมการศึกษา ชุด การจัดทำและพัฒนา แบบฝึกทักษะการฟังภาษาอังกฤษ เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ผู้เรียนให้พร้อมสู่ประชาคมอาเซียน และ เพื่อพัฒนาผลงานทางวิชาการ ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ธารอักษร, 2555

- ธุรกิจกวศึกษาเพื่อสังคม. รายได้สะพัดหมื่นล้าน. มติชน (2 กันยายน 2546) : 20
- น.ร. ตันแอดมิสชั่นส์ปี'53 คัดทำธุรกิจกวศึกษาเกลือ. มติชน (27 สิงหาคม 2550) : 13
- นริศรา สุปรากการ. การศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อธุรกิจโรงเรียนกวศึกษา. โครงการพิเศษของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- นักรบ พิมพ์ขาว. คู่มือทำธุรกิจกวศึกษา แบบ Step by Step. นนทบุรี : ไรต์ซี อินโฟเน ดิสทริบิวเตอร์ เซ็นเตอร์, 2551.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, 2548.
- ปณิธิ มากชุง. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจการเข้าเรียนกวศึกษาของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายโรงเรียนนวมินทราชูทิศ กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาเอกธุรกิจศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.
- ประภาวัลย์ ชวนไชยะกุล. การศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการเรียนกวศึกษา: กรณีศึกษานักเรียนโรงเรียนกวศึกษาเดอะดีวเดอ. ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2546.
- ประภาวัลย์ ชวนไชยะกุล. การศึกษาสภาพและผลกระทบของโรงเรียนกวศึกษาในประเทศไทย. ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554.
- ประยูร ศรีประสาธน์. องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการกวศึกษา. วารสารการศึกษาแห่งชาติ 21 (2 ธันวาคม 2529-มกราคม 2530) : 58-68.
- ประเวศ วะสี. ระบบการศึกษาที่แก้ความทุกข์ยากของคนทั้งแผ่นดิน. ใน จิตตปัญญาศึกษา: ทางเลือก หรือ ทางรอดของสังคม, หน้า 20-63. นครปฐม: ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล, 2552.
- ปองพล ปัญญาวิสุทธิกุล. การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนกวศึกษาในจังหวัดภาคเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2552.
- พวงพรรณ ชันดิธรรมากร. ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ. สัมภาษณ์, 17 เมษายน 2556.
- พอดู สุวรรณพัทธ์. โรงเรียนเอกชนประเภทกวศึกษา. วารสารการศึกษาแห่งชาติ 21 (2 ธันวาคม 2529-มกราคม 2530) : 52-27.
- พิชัย สมส่งสวัสดิ์. ธุรกิจโรงเรียนกวศึกษายังมีแนวโน้มเติบโต. [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา: http://www.ktb.co.th/upload/economy/top_stories_1/res1452.pdf [9 สิงหาคม 2553]

- พิณสุดา สิริขันธ์ศรี. การศึกษาที่พึงเสียงประชาชน. ใน การศึกษาแบบมีส่วนร่วมขององค์กรในชุมชนเพื่อสุขภาพของคนไทย, หน้า 12-38. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2555.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร. กรุงเทพมหานคร : ริงค์ บีคอนด์ บุ๊คส์, 2553.
- พิพัฒน์ ยอดพฤติกการ. เคลื่อนไหวบน CSR ทางไหนดี. [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา: http://www.bangkokbiznews.com/2008/01/22/news_25550973.php?news_id=25550973 [17 สิงหาคม 2553]
- พิพัฒน์ ยอดพฤติกการ. อย่าสับสน CSR กับ Social Enterprise. [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา: http://www.bangkokbiznews.com/2010/06/24/news_31111539.php?news_id=31111539 [17 สิงหาคม 2553]
- พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์. การศึกษาในประเทศไทย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553.
- พีระดา ภัคดีพาณิชย์. ISO26000 มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR). [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา: <http://www.theproof.sgs.com/th/03/iso-26000-part-1-jan.htm> [18 สิงหาคม 2553]
- พีระดา ภัคดีพาณิชย์. ISO26000 มาตรฐานความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) ตอนจบ. [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา: <http://www.theproof.sgs.com/th/04/iso-26000-csr.htm> [18 สิงหาคม 2553]
- แพ็ททริค บาร์โรว์. กัมภีร์นักการตลาด. แปลโดย ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2551.
- ภาวิดา ชาราศรีสุทธิ. ภาวะผู้นำและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: ข้าวฟ่าง, 2551.
- ภิญญพันธ์ พงนะลาวัณย์. ปัญญาชนสยาม...นามว่า ส.ธรรมยศ. [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา: <http://olparticle.blogspot.com/2009/06/blog-post.html> [14 สิงหาคม 2553]
- ยันเด็กแห่งเรียนกวดวิชา ระบบเอนท์ไม่ใช่ต้นเหตุ. กรุงเทพธุรกิจ (3 กุมภาพันธ์ 2544) : 9
- ยุทธพงศ์ จิว. อู๋ Effect! GROWTH MODEL. The Company 14 (มกราคม 2555) : 64-95.
- โรงเรียนวรรณสรณ์ (เคมี อ.อู๋). ปรัชญาของโรงเรียน. [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา: http://www.chemou.com/index.php?option=com_content&view=article&id=113&Itemid=141 [27 กันยายน 2554]
- โรงเรียนสอนภาษาอังกฤษเอ็นคอนเซ็ปต์. Why We Different. [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา: http://www.enconcept.com/index.php?option=com_content&task=view&id=60&Itemid=147 [28 กันยายน 2554]

- ลลิตา นภารัตน์. การศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนเปิดโรงเรียนสอนกวดวิชาคณิตศาสตร์ครู
เซง. โครงการพิเศษของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ
 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- วรทัย ราวินิจ. ประสิทธิผลของการใช้แนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมในการสร้างภาพลักษณ์ของ
 บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์. โครงการพิเศษหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต,
 คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2549.
- วรรณิ แกมเกตุ. วิถีวิทยาการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- วิญญะ. กวดวิชาอะไร...ที่ไหนดี?. กรุงเทพมหานคร: เอกซีท บুক, 2552.
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. จังหวัดในประเทศไทย. [ออนไลน์]. 2555.
 แหล่งที่มา: <http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%87%E0%B8%AB%E0%B8%A7%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B9%83%E0%B8%99%E0%B8%9B%E>
 [15 มกราคม 2555]
- วิญญ์ รุ่งฤดีสมบัติกิจ. เมื่อการบริหารจัดการองค์การมุ่งธรรมาภิบาล งานด้านการสื่อสารควรทำ
 อะไรบ้าง. นิเทศศาสตร์ปริทัศน์ 14 (Special Edition 2553) : 9-18.
- วิรุณช ปิณฑวนิช. จักระเบียบร.ร.กวดวิชาแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ. สานปฏิรูป 73 (พฤษภาคม 2547) :
 14-19.
- วีรพล รัตนภาสกร. รูปแบบของการจัดการศึกษาตามกระบวนทัศน์ใหม่ของสถาบันกวดวิชาใน
 ประเทศไทย. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสต์เทิร์นเอเชีย สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 2
 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2555) : 129-138.
- ศักดิ์ศรี ปาณะกุล และคณะ. หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัย
 รามคำแหง, 2553.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. กลยุทธ์การตลาดและการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งที่ตลาด.
 กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World, 2550.
- ศีล มติธรรม. กวดวิชา : หนทางสู่มหาวิทยาลัย “ค่านิยม-ความจำเป็น” ของเด็กรุ่นใหม่.
วิทยากรย 3 (มกราคม-เมษายน 2544) : 14-17.
- ศุภชัย ตันศิริ และคณะ. นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร:
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2553.
- สข.จักระเบียบกทม. คูมร.ร.กวดวิชาใหม่. ไทยโพสต์ (3 พฤษภาคม 2542) : 13.

สถาบันกวดวิชาเจ็ย. นโยบายของสถาบัน ผู้การพัฒนานักเรียนให้เป็นเลิศ “6 G” TO BE EXCELLENT. [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา: <http://www.jiaacademy.com/aboutus.php> [27 กันยายน 2554]

สถาบันไทยพัฒนา มุฉนธิบูรณะชนบทแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์. รู้จักซีเอสอาร์. [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา: <http://thaicsr.blogspot.com> [1 สิงหาคม 2553]

สาคร สุขศรีวงศ์. การจัดการ: มุมมองนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: จีพี ไซเบอร์-พริ้นท์, 2552.

สุดารัตน์ สิริเมือง และน้ำฝน กัลญา. โรงเรียนกวดวิชาพารวย. กรุงเทพมหานคร: บิสดี้เดย์, 2549.

สุธี พนาพร และนุกุล เรืองอุทัย. แผนธุรกิจสำหรับมือใหม่หัดเขียน. กรุงเทพมหานคร: ยูบีซีแอล บัคส์, 2553.

สุพัฒน์ สุขมลสันน์. เรียนกวดวิชาแล้วได้อะไร. วารสารการศึกษาแห่งชาติ 2 (ธันวาคม 2529-มกราคม 2530) : 34-51.

สุเมธ กาญจนพันธุ์ และสุวัฒนา วงษ์กะพันธ์. กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ. วารสารการประชาสัมพันธ์และการโฆษณา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2552) : 115-144.

สุเมธ กาญจนพันธุ์. กลยุทธ์การบริหารจัดการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.

สุวรรณ เปรมโสตร์. กวดวิชาปัจจัยที่ห้าของครอบครัวยุคใหม่. สารคดี 284 (ตุลาคม 2551) : 141-158.

สุวิมล จีระทรงศรี. ผลสัมฤทธิ์ของการวิชาและการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, สาขาวิชาสถิติประยุกต์และเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2552.

สุวิมล ว่องวานิช. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

สรุปข่าวการประชุมรัฐมนตรี. การกำหนดแนวทางการควบคุมดูแลโรงเรียนกวดวิชา พ.ศ. 2554. [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา: <http://www.eppo.go.th/admin/cab/cab-2554-03-22.html#40> [22 มีนาคม 2554]

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาธิการเอกชน. ชื่อ/ที่อยู่โรงเรียนกวดวิชา. [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา:

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 [15 มกราคม 2554]

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. รายงานการวิจัย เรื่อง การกวดวิชาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร: สกศ., 2545.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานโรงเรียนเอกชน ประเภทกวดวิชา พ.ศ. 2545. [ออนไลน์]. 2553. แหล่งที่มา: 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 [8 สิงหาคม 2553]
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550. [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา: <http://www.opec.go.th/userfiles/files/menu6/law-50%20pdf.pdf> [15 สิงหาคม 2554]
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาธิการเอกชน. รายชื่อโรงเรียนกวดวิชาภายใต้สังกัด กร. [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา: http://www.nfeopec.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 [25 มกราคม 2556]
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (องค์การมหาชน). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2553.
- สำนักงานรัฐมนตรี. การกำหนดแนวทางการควบคุมดูแลโรงเรียนกวดวิชา พ.ศ. 2254. [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา: <http://www.moe.go.th/websm/2011/mar/111.html> [22 มีนาคม 2554]
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540. กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว, 2542
- “หนูนา” อัครคุรุภักดิ์ความรู้ท่วมสอนแต่กวดวิชา. เดลินิวส์ (19 กรกฎาคม 2542) : 10.
- อนันตชัย ยुरประดม. The Myth of CSR: ตอนที่ 1 พัฒนาการของ CSR. [ออนไลน์]. 2554. แหล่งที่มา: <http://www.edfthai.org/csr/detail.asp?sid=1> [10 มีนาคม 2554]
- อธิบดีสามัญฯ อวยออย่าว่าครูก็กวดวิชา เผยสารพัดเหตุเด็กเรียนพิเศษเพิ่ม. เดลินิวส์ (4 ธันวาคม 2542) : 12.
- อภิชัย พันธุ์เสน. กวดวิชา: เหตุและผลที่จะเกิดขึ้น. วารสารการศึกษาแห่งชาติ 2 (ธันวาคม- มกราคม 2530) : 14-33.
- อุดมเดช ชาแก้ว. ทัศนคติและแนวโน้มพฤติกรรมของผู้ปกครองของนักเรียนที่มีต่อโรงเรียนกวดวิชา SBC. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาโทบริหารศึกษาด้านบริหารการศึกษา (Principles and Management Processes of Educational Administration) เอกสารประกอบการสอนวิชา 2747730 PRIN PROC ED ADMIN ระดับบัณฑิตศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาภาษาไทย การจัดการ

และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.
 เอกชัย บุญยาพิชฐาน. คู่มือวิเคราะห์ SWOT อย่างมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, 2553
 เอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์. “ครูยุคใหม่ คิดก้าวไกล สอนโดนใจ ใช้ความบันเทิง”. ใน เปลี่ยนมุมมอง
 การศึกษาไทย, ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (บรรณาธิการ). หน้า 75-86. กรุงเทพมหานคร: นิสิต
 ระดับคุณวุฒิปันจิติ ภาคนอกเวลาราชการ รุ่นที่ 5 สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
 ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
 2553.

ภาษาอังกฤษ

- Andrews, L. The Concept of Corporate Strategy. Illinois: R.D. Irvin, 1971.
- Bartol, K. and Martin, D. Management. Boston: McGraw-Hill: 191, 1990.
- Bellance, J. and Brandt, R. ed. 21st Century Skills: Rethinking How Students Learn.
 BrainSMART: Solution Tree, 2010
- Bryan W Barry. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. 7th ed. Amherst H.
 Wilder Foundation: Fieldstone Alliance, 1997.
- Carroll, Archie B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the
 Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons [Online].2011
 Available from: <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf> [2011,
 September 1]
- David, F. How Companies Define Planning. Long Range Planning 22(1) (February 1989) :90-92.
- Debbie M. Thorne, O.C. Ferrell and Linda Ferrell. Business and Society: A Strategic Approach to
 Social Responsibility. 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin, 2008.
- Drexhage, J. and Murphy, D. Sustainable Development: From Brundtland to
 Rio 2012. Background Paper for High Level Panel on Global Sustainability at its first
 meeting. United Nations Headquarters [Online].2012 Available from:
[http://www.un.org/wcm/webdav/site/climatechange/shared/gsp/docs/GSP1-
 6_Background%20on%20Sustainable%20Devt.pdf](http://www.un.org/wcm/webdav/site/climatechange/shared/gsp/docs/GSP1-6_Background%20on%20Sustainable%20Devt.pdf) [2012, September 4]
- Ducker, P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York:
 Harper & Row, 1974.
- Ennew, C.T., Banerjee, A. K. and Li, D. “Managing word of mouth communication: empirical
 evidence from India”. International Journal of Bank Marketing18 (2) (2000) :75 – 83.

- Fleisher, S. and Bensoussan, B. Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- John, A II and Richard, R Jr. Strategic Management. Irwin: Homewood, 1988.
- John Elkington. Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business. New Society, 2008.
- Kinichi A. and Williams B. Management 3/e. McGraw-Hill, 2009.
- Locke, E and Latham. Goal Setting: A Motivational Technique That Works!. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1984.
- Mahoney. Business in context. 4th ed. in David Needle. London: Thomson Learning, 2004.
- Merriam-Webster. Merriam-Webster Advanced Learner's English Dictionary. Massachusetts: Merriam-Webster, 2008.
- Patrick Barwise. Marketer's Toolkit: Harvard Business Essentials. Harvard Business School, 2006.
- Post, J., Fredrick, W., Lawrence, A. & Weber, J. Business Society, Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. 8th ed., New York: McGraw-Hill, 1996.
- Porter, M. E., and Kramer M. R. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review [Online].2006 Available from: www.hbr.org or <http://www.globalcompactnamibia.org/pdf/CSR%20%20Porter%20Kramer%20-%20CSR%20along%20the%20value%20chain.pdf> [2011, August 22]
- Krejcie, R. V. and Morgan, D. W. Determining Sample Size for Research Activities: Educational and Psychological Measurement 3.0, 1970.
- Robbins, S. and Coulter, M. Management. 8th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. Organizational Behavior. 12th ed. New Jersey: Pearson Education, 2007.
- Rue, W. and Holland, P. Strategic Management: Concept and Experiences. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1989.
- Sri Urip. CSR Strategies: Corporate Social Responsibility for a competitive Edge in Emerging Markets. Singapore: John Wiley & Sons (Asia), 2010.
- Walker, Orville C. Jr. and others. Marketing Strategy. New York: McGraw-Hill, 2003.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตารางที่ 1 ค่าดัชนี IOC แสดงผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน กวดวิชาในโรงเรียนกวดวิชา

ข้อ	คำถาม	ค่าดัชนี IOC
1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน		
1.	โรงเรียน ใช้ข้อมูลและประเด็นปัจจุบันเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม มาปรับปรุงหลักสูตรและการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	0.8
2.	โรงเรียน สอดแทรกเนื้อหาเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักเกี่ยวกับสุขภาพ และความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต	0.8
3.	โรงเรียน สอดแทรกเนื้อหาเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักเกี่ยวกับศาสนา และวัฒนธรรมอันดีงามของสังคม	0.8
4.	โรงเรียน สอดแทรกเนื้อหาเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักต่อการเคารพสิทธิมนุษยชนซึ่งกันและกัน	0.8
5.	โรงเรียน มุ่งเน้นการปรับปรุง/ใช้สื่อหรือวัสดุการสอนต่างๆ โดยตระหนักถึงประเด็นทางลิขสิทธิ์ที่ได้รับอนุญาตอย่างถูกต้องจากเจ้าของ หรือมีการอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลไว้ชัดเจนตามหลักวิชาการ	0.6
6.	โรงเรียน ประกาศผลการสอบหรือรายงานผลการเรียนรู้โดยยึดหลักสิทธิในการเผยแพร่ต่อสาธารณะ และความเป็นส่วนตัวของผู้เรียน	1
7.	โรงเรียน เห็นประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ การดาวน์โหลดเอกสารจากระบบออนไลน์ หรือการใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมในการสอน เช่น การเรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง ได้ช่วยลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร อีกทั้งยังช่วยบรรเทาปัญหาในช่วงวิกฤติทางสังคม/เหตุการณ์ต่างๆ ที่กระทบต่อการจัดการเรียนการสอน	1
8.	โรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ในกรณีมีเหตุสุดวิสัยด้วยเงื่อนไขที่เหมาะสมไม่หวังผลกำไร	1
9.	โรงเรียน ปรับปรุงการจัดตารางเวลาเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความต้องการของผู้เรียน	1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ค่าดัชนี IOC
10.	โรงเรียน มุ่งจัดการและพัฒนาให้มีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้ปกครอง	0.8
11.	โรงเรียน แจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และหากมีการเปลี่ยนแปลงวิชาเรียนหรือครูผู้สอนต้องชี้แจงอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจ	1
2. ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม		
12.	โรงเรียน ตรวจสอบมาตรฐาน และจัดการงานบำรุงรักษาอาคารสถานที่ของโรงเรียนกวดวิชาให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้อาคารสถานที่อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง	1
13.	โรงเรียน จัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคาร ไม้วางของเกะกะ และมีห้องเก็บของ ห้องเก็บคลังสินค้าอย่างเป็นสัดส่วน	1
14.	โรงเรียน มีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขก บริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน	1
15.	โรงเรียน จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจตราความเรียบร้อยพื้นที่ใช้สอยทุกครั้ง หลังเลิกเรียนในแต่ละวิชา	1
16.	โรงเรียน จัดตารางดูแลความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขก พร้อมทั้งมีการตรวจสอบความสะอาดเรียบร้อยในช่วงเช้า บ่าย และเย็น	1
17.	โรงเรียน มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็น	1
18.	โรงเรียน ดูแลความสะอาดของระบบเครื่องปรับอากาศภายในโรงเรียน ล้างทำความสะอาดหน้าการกรองฝุ่นทุกๆ เดือน และล้างเครื่องปรับอากาศโดยช่างผู้ชำนาญงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	1
19.	โรงเรียน ส่งเสริมและรณรงค์ให้เกิดมาตรการการใช้พลังงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า	1
20.	โรงเรียน คัดแยกขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษก่อนทิ้ง	1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ค่าดัชนี IOC
3. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน		
21.	โรงเรียน มีระบบสนับสนุนจัดการเกี่ยวกับระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม	1
22.	โรงเรียน มีการพัฒนาระบบการประกาศชี้แจงผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของ โรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน	1
23.	โรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน	1
24.	โรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน	0.8
25.	โรงเรียน มีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด	0.8
26.	โรงเรียน พัฒนาช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน และฝ่ายบริการข้อมูลเพื่อรับเรื่องราว คำถาม หรือการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน โดยเน้นระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา	1
27.	โรงเรียน จัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษา วิชาชีพ หรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติที่ดีงาม โดยมุ่งเน้นให้เป็นกิจกรรมที่ทำเป็นประจำทุกปี	0.8
28.	โรงเรียน มีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	0.8
29.	โรงเรียน จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกอันดีงาม สร้างพลังใจ และคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน	0.8

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ค่าดัชนี IOC
4. ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด		
30.	โรงเรียน ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับสภาพปัจจุบัน ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้าน ไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกประโยชน์ของโรงเรียน	0.6
31.	โรงเรียน มุ่งเน้นการอ้างอิงข้อมูลทางการตลาดที่เป็นผลทางสถิติเป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผ่านวิธีการที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง หรือมีหลักฐานหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการนำเสนอข้อมูล	0.8
32.	โรงเรียน ได้สอบถามความสนใจของผู้เรียนและในกรณีที่ผู้เรียนอายุต่ำกว่า 18 ปีบริบูรณ์ โรงเรียนได้ขออนุญาตผู้ปกครองเป็นลายลักษณ์อักษรก่อนนำเสนอข้อมูล เพื่อให้ผู้เรียนเป็นตัวแทนในการบอกเล่าประสบการณ์ที่ได้รับจากโรงเรียนผ่านสื่อต่างๆ	0.8
33.	ในกรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่ผู้เรียนจะได้รับ นำเสนอแพ็คเกจที่มีความยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้เรียน รวมทั้งให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง	1
34.	ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน	1
35.	โรงเรียน มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรและเป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน	1
36.	โรงเรียน เปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคืบต่อไป	1
37.	โรงเรียน เลือกเป็นพันธมิตรกับองค์กรที่ไม่สร้างปัญหาแก่สังคม เป็นองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อมอบประโยชน์แก่สังคมภายในและภายนอกองค์กร	1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ค่าดัชนี IOC
5. ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป		
38.	โรงเรียน ประกาศรายชื่อ ผู้สมัครศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย	1
39.	โรงเรียน จัดซื้อและใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ โดยเลือกใช้บริการจากร้านค้าหรือหน่วยงานภายในท้องถิ่นเป็นลำดับแรกก่อน	0.6
40.	โรงเรียน ใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น	1
41.	โรงเรียน เลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานระดับชาติหรือสากล มีความปลอดภัยแก่สุขภาพและสวัสดิภาพของบุคลากรและนักเรียน	1
42.	โรงเรียน บริหารกระแสเงินภายในโรงเรียนด้วยความระมัดระวัง ใช้จ่ายด้วยความพอเพียง เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางการเงินของโรงเรียนเองหรือคู่ค้า/หน่วยงานอื่นในสังคม	1
43.	โรงเรียน ชำระภาษีในส่วนของที่กฎหมายกำหนดไว้ และไม่ใช้ช่องว่างทางกฎหมายเพื่อหลีกเลี่ยงภาษีที่พึงชำระ	1
44.	โรงเรียน จัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน	1
45.	บุคลากรของโรงเรียนไม่นำวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่เป็นสมบัติของโรงเรียนไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว	0.6
6. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล		
46.	โรงเรียน ให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานที่บุคลากรต้องปฏิบัติ ก่อนที่จะตกลงว่าจ้าง	1
47.	โรงเรียน ศึกษากฎหมายแรงงานและนำมาปฏิบัติใช้ตามที่กฎหมายกำหนด	1
48.	โรงเรียน วางแผนอัตรากำลังคนในการทำงานตามชั่วโมงและค่าแรงตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ รวมทั้งคำนึงถึงความสมดุลของอัตรากำลังและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ	0.8

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ค่าดัชนี IOC
49.	โรงเรียน มอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะ ความสามารถ และความพร้อมด้านจิตใจของบุคลากร	0.8
50.	โรงเรียน คัดเลือกและว่าจ้างบุคลากรจากทักษะและความสามารถ โดยปราศจากอคติทางด้านเพศ วุฒิการศึกษา และสถาบันการศึกษา	1
51.	โรงเรียน มีระบบการพิจารณาเงินเดือนและสวัสดิการที่เป็นข้อมูลเชิงรูปธรรมสามารถวัดผลและชี้แจงได้ทางสถิติมากกว่าการตัดสินใจด้วยความรู้สึกของผู้บริหารโรงเรียน	1
52.	โรงเรียน ชำระเงินเดือนและโบนัสประจำปี(ถ้ามี) แก่บุคลากรตามเวลาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	1
53.	โรงเรียน จัดหาสวัสดิการพิเศษอื่นๆ ที่นอกเหนือจากประกันสังคม ซึ่งโรงเรียนเป็นผู้ริเริ่มจัดหาให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	1
54.	โรงเรียน เปิดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้บุคลากรได้ติดต่อปรึกษากับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน	1
55.	โรงเรียน จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน โดยมีวิธีการประเมินที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติ	1
56.	โรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองด้วยการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน	1
57.	โรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความงอกงามด้านคุณธรรม จริยธรรม และยกระดับจิตใจ	1
58.	โรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น	1
59.	ในกรณีที่มีปัญหาเรื่องเรียนเกี่ยวกับบุคลากร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ชี้แจง และรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้านจากทุกฝ่าย	1
60.	โรงเรียน คัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน	1
61.	ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ค่าดัชนี IOC
62.	โรงเรียน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้มีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์วิชาชีพ และทักษะทางวิชาการให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพสังคม ปัจจุบัน	0.6
7. ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก		
63.	โรงเรียน ก่อตั้งเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับโรงเรียนกวศวิชาในพื้นที่ ในรูปแบบพันธมิตรหรือสมาคม เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	0.6
64.	โรงเรียนไม่วางของกีดขวาง หรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้า/พื้นที่ สาธารณะภายนอกโรงเรียน	0.6
65.	โรงเรียน ติดต่อสื่อสารกับชุมชนแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อแจ้ง ข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจาก กิจกรรมของโรงเรียน	1
66.	โรงเรียน จัดให้มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการ จัดการด้านการจราจรบริเวณ โรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณ โรงเรียน	1
67.	โรงเรียน จัดโครงการให้บริการทางวิชาการแก่ครูและนักเรียนของ โรงเรียนในท้องถิ่น โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร เพื่อแบ่งปันองค์ ความรู้	1
68.	โรงเรียน จัดโครงการหรือกิจกรรมภายใต้ความรับผิดชอบของโรงเรียน เป็นประจำทุกปีเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชน และท้องถิ่น	0.8
69.	โรงเรียน จัดโครงการหรือกิจกรรมภายใต้ความรับผิดชอบของโรงเรียน เป็นประจำทุกปีเพื่อส่งเสริมด้านการอนุรักษ์ประเพณีประจำท้องถิ่นและ ประจำชาติ	0.4
70.	โรงเรียน จัดโครงการหรือกิจกรรมภายใต้ความรับผิดชอบของโรงเรียน เป็นประจำทุกปีเพื่อส่งเสริมด้านการส่งเสริมและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น	0.4

ตารางที่ 2 ค่าดัชนี IOC แสดงผลการประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา/วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับผู้เรียนและผู้ปกครองที่มาใช้บริการโรงเรียนกวดวิชา

ข้อ	คำถาม	ค่าดัชนี IOC
1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน		
1.	โรงเรียน นำข้อมูลและประเด็นปัจจุบันเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อมมาใช้ประกอบการสอน	0.8
2.	โรงเรียน สอดแทรกเนื้อหาเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต	0.8
3.	โรงเรียน สอดแทรกเนื้อหาเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักเกี่ยวกับศาสนาและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคม	0.8
4.	โรงเรียน สอดแทรกเนื้อหาเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักต่อการเคารพสิทธิมนุษยชนซึ่งกันและกัน	0.8
5.	โรงเรียน แจ้งแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ประกอบการสอนแก่ผู้เรียนและใส่ใจเกี่ยวกับลิขสิทธิ์ทางปัญญาของเจ้าของข้อมูล	1
6.	โรงเรียน ประกาศผลการสอบหรือรายงานผลการเรียนรู้โดยยึดหลักสิทธิในการเผยแพร่ต่อสาธารณะ และความเป็นส่วนตัวของผู้เรียน	1
7.	โรงเรียน ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ การดาวน์โหลดเอกสารจากระบบออนไลน์ หรือการใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมในการสอน เช่น การเรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง ได้ช่วยลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร อีกทั้งยังช่วยบรรเทาปัญหาในช่วงวิกฤติทางสังคม/เหตุการณ์ต่างๆ ที่กระทบต่อการจัดการเรียนการสอน	1
8.	โรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ในกรณีมีเหตุสุดวิสัยด้วยเงื่อนไขที่เหมาะสมไม่หวังผลกำไร	1
9.	โรงเรียน ปรับปรุงการจัดตารางเวลาเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความต้องการของผู้เรียน	1
10.	โรงเรียน มีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้ปกครอง	1

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ค่าดัชนี IOC
11.	โรงเรียน แจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และหากมีการเปลี่ยนแปลงวิชาเรียนหรือครูผู้สอนต้องชี้แจงอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจ	1
2. ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม		
12.	โรงเรียน บำรุงรักษาอาคารสถานที่ของโรงเรียนกวศวิชาให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1
13.	โรงเรียน จัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ได้อย่างปลอดภัย ไม่วางของเกะกะ และเก็บอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเป็นระบบระเบียบ	1
14.	โรงเรียน แสดงบริเวณที่มีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ให้ผู้เรียนทราบ	1
15.	โรงเรียน จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจตราความเรียบร้อยพื้นที่ใช้สอยทุกครั้ง หลังเลิกเรียนในแต่ละวิชา	1
16.	โรงเรียน มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ	1
17.	โรงเรียน มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็น	1
18.	โรงเรียน มีระบบปรับอากาศและระบบระบายอากาศที่สร้างความมั่นใจในมาตรฐานได้	1
19.	โรงเรียน ส่งเสริมและรณรงค์ให้เกิดมาตรการการใช้พลังงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า	1
20.	โรงเรียน จัดหาถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ	1
3. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน		
21.	โรงเรียน สร้างความมั่นใจให้กับผู้เรียน/ผู้ปกครองเกี่ยวกับระบบจัดเก็บประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และเป็นส่วนตัว	1

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ค่าดัชนี IOC
22.	โรงเรียน มีระบบการประกาศชี้แจงผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน	1
23.	โรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน	1
24.	โรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน	0.8
25.	โรงเรียน มอบทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด	0.8
26.	โรงเรียน พัฒนาช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้สนใจเรียน และฝ่ายบริการข้อมูลเพื่อรับเรื่องราว คำถาม หรือการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน โดยเน้นระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา	1
27.	โรงเรียน จัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษา วิชาชีพ หรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติที่ดีงาม โดยมุ่งเน้นให้เป็นกิจกรรมที่ทำเป็นประจำทุกปี	0.8
28.	โรงเรียน มีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	0.8
29.	โรงเรียน จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกอันดีงาม สร้างพลังใจ และคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน	0.8
4. ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด		
30.	โรงเรียน ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับสภาพปัจจุบัน ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้าน ไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกประโยชน์ของโรงเรียน	0.6

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ค่าดัชนี IOC
31.	โรงเรียน มุ่งเน้นการอ้างอิงข้อมูลทางการตลาดที่เป็นผลทางสถิติเป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผ่านวิธีการที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง หรือมีหลักฐานหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการนำเสนอข้อมูล	0.8
32.	ในกรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียน คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่ผู้เรียนจะได้รับ นำเสนอแพ็คเกจที่มีความยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้เรียน รวมทั้งให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง	1
33.	ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน	1
34.	โรงเรียน มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรและเป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน	1
35.	โรงเรียน เปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อแนะนำ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคืบต่อไป	1
36.	โรงเรียน มีความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อมอบประโยชน์แก่สังคมภายในและภายนอกองค์กร	1
5. ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป		
37.	โรงเรียน ประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย	1
38.	โรงเรียน แสดงให้เห็นถึงการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น	1
39.	โรงเรียน เลือกลงใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานระดับชาติหรือสากล มีความปลอดภัย	1
40.	โรงเรียน จัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน	1

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ค่าดัชนี IOC
6. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล		
41.	โรงเรียน คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการแก่ผู้เรียน/ผู้ปกครองได้อย่างเหมาะสม	1
42.	บุคลากรในโรงเรียน มีลักษณะกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสุข และสนุกกับงานที่ทำอยู่	1
43.	บุคลากรของโรงเรียน มีความรู้ ความสามารถ ที่พัฒนาเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ สร้างความประทับใจและพึงพอใจแก่ผู้เรียน/ผู้ปกครอง	1
44.	บุคลากรของโรงเรียน เป็นผู้ดำรงตนอยู่ในคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม	1
45.	โรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น	1
46.	ในกรณีที่มามีปัญหาเรื่องเรียนเกี่ยวกับบุคลากร ผู้เรียน/ผู้ปกครองมีโอกาสติดต่อผู้บริหาร และได้รับการตอบกลับความคืบหน้าจากความเห็นของทุกฝ่ายอย่างรอบด้าน	1
47.	โรงเรียน คัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน	1
48.	ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1
49.	โรงเรียน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้มีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์วิชาชีพ และทักษะทางวิชาการให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบัน	0.6
7. ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก		
50.	โรงเรียน มีเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับโรงเรียนกวดวิชาในพื้นที่ในรูปแบบพันธมิตรหรือสมาคม เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	0.6
51.	โรงเรียน ไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน	0.6

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	คำถาม	ค่าดัชนี IOC
52.	โรงเรียน มีแนวปฏิบัติที่ใส่ใจชุมชนใกล้เคียง เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร หรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน	1
53.	โรงเรียน จัดให้มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจัดการด้านการจราจรบริเวณ โรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณ โรงเรียน	1
54.	โรงเรียน จัดโครงการให้บริการทางวิชาการแก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่น โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้	1
55.	โรงเรียน จัดโครงการหรือกิจกรรมภายใต้ความรับผิดชอบของโรงเรียนเป็นประจำทุกปีเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชน และท้องถิ่น	0.8
56.	โรงเรียน จัดโครงการหรือกิจกรรมภายใต้ความรับผิดชอบของโรงเรียนเป็นประจำทุกปีเพื่อส่งเสริมด้านการอนุรักษ์ประเพณีประจำท้องถิ่นและประจำชาติ	0.4
57.	โรงเรียน จัดโครงการหรือกิจกรรมภายใต้ความรับผิดชอบของโรงเรียนเป็นประจำทุกปีเพื่อส่งเสริมด้านการส่งเสริมและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น	0.4

ภาคผนวก ข

ตารางที่ 3 แสดงข้อคำถามที่ได้ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิของแบบสอบถามชุดที่ 1 สำหรับผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนกวดวิชาในโรงเรียนกวดวิชา

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน		
1.	โรงเรียน ใช้ข้อมูลและประเด็นปัจจุบันเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม มาปรับปรุงหลักสูตรและการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง	มีการใช้ข้อมูลและประเด็นปัจจุบันเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม มาปรับปรุงหลักสูตรและการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง
2.	โรงเรียน สอดแทรกเนื้อหาเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักเกี่ยวกับสุขภาพ และความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต	สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักเกี่ยวกับสุขภาพ และความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต
3.	โรงเรียน สอดแทรกเนื้อหาเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักเกี่ยวกับศาสนา และวัฒนธรรมอันดีงามของสังคม	สอดแทรกเนื้อหาหลักคำสอนทางศาสนา และวัฒนธรรมอันดีเพื่อให้ผู้เรียนนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน
4.	โรงเรียน สอดแทรกเนื้อหาเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักต่อการเคารพสิทธิมนุษยชนซึ่งกันและกัน	สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักต่อการเคารพความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ชนชั้น และสิทธิทางสังคม
5.	โรงเรียน มุ่งเน้นการปรับปรุง/ใช้สื่อหรือวัสดุการสอนต่างๆ โดยตระหนักถึงประเด็นทางลิขสิทธิ์ที่ได้รับอนุญาตอย่างถูกต้องจากเจ้าของ หรือมีการอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูล ไว้ชัดเจนตามหลักวิชาการ	การใช้/พัฒนาสื่อหรือวัสดุการสอน ได้ตระหนักถึงลิขสิทธิ์ที่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของ หรืออ้างอิงแหล่งที่มาไว้ชัดเจนตามหลักวิชาการ
6.	โรงเรียน ประกาศผลการสอบหรือรายงานผลการเรียนรู้โดยยึดหลักสิทธิในการเผยแพร่ต่อสาธารณะ และความเป็นส่วนตัวของผู้เรียน	การประกาศผลสอบหรือรายงานผลการเรียน ได้ยึดหลักความเป็นส่วนตัว หรือขออนุญาตผู้เรียนก่อน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
7.	โรงเรียน เห็นประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ การดาวน์โหลดเอกสารจากระบบออนไลน์ หรือการใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมในการสอน เช่น การเรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง ได้ช่วยลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร อีกทั้งยังช่วยบรรเทาปัญหาในช่วงวิกฤติทางสังคม/เหตุการณ์ต่างๆ ที่กระทบต่อการจัดการเรียนการสอน	มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ ดาวน์โหลดเอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนา นวัตกรรมการสอน เช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร ค่าใช้จ่าย หรือการเดินทาง
8.	โรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ในกรณีมีเหตุสุดวิสัยด้วยเงื่อนไขที่เหมาะสมไม่หวังผลกำไร	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ในกรณีมีเหตุสุดวิสัยด้วยเงื่อนไขที่เหมาะสม
9.	โรงเรียน ปรับปรุงการจัดการตารางเวลาเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความต้องการของผู้เรียน	จัดการเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน
10.	โรงเรียน มุ่งจัดการและพัฒนาให้มีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้ปกครอง	มีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับโรงเรียนและผู้ปกครอง
11.	โรงเรียน แจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร หากมีการเปลี่ยนแปลงวิชาเรียนหรือครูผู้สอนต้องชี้แจงอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจ	แจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
2. ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม		
12.	โรงเรียน ตรวจสอบมาตรฐาน และจัดการงานบำรุงรักษาอาคารสถานที่ของโรงเรียนกวศวิชาให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อให้อาคารสถานที่อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง	มีการตรวจสอบมาตรฐาน และบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ตามระเบียบการขอจัดตั้ง
13.	โรงเรียน จัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคาร ไม้วางของเกะกะ และมีห้องเก็บของ ห้องเก็บคลังสินค้าอย่างเป็นสัดส่วน	จัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคาร อย่างมีระเบียบเป็นสัดส่วน
14.	โรงเรียน มีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขก บริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน	มีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขก บริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน
15.	โรงเรียน จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจตราความเรียบร้อยพื้นที่ใช้สอยทุกครั้งหลังเลิกเรียนในแต่ละวิชา	จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตรวจตราความเรียบร้อยพื้นที่ใช้สอยทุกครั้งหลังเลิกเรียนในแต่ละวิชา
16.	โรงเรียน จัดตารางดูแลความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขก พร้อมทั้งมีการตรวจสอบความสะอาดเรียบร้อยในช่วงเช้า บ่าย และเย็น	จัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ
17.	โรงเรียน มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำ สะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็น	มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำสะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
18.	โรงเรียน ดูแลความสะอาดของระบบเครื่องปรับอากาศภายในโรงเรียนล้างทำความสะอาดหน้าอากาศกรองฝุ่นทุกๆ เดือน และล้างเครื่องปรับอากาศโดยช่างผู้ชำนาญงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	ดูแลความสะอาดของระบบเครื่องปรับอากาศภายในโรงเรียนล้างทำความสะอาดหน้าอากาศกรองฝุ่นทุกๆ เดือน และล้างเครื่องปรับอากาศโดยช่างผู้ชำนาญงานอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
19.	โรงเรียน ส่งเสริมและรณรงค์ให้เกิดมาตรการการใช้พลังงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า	รณรงค์ให้เกิดมาตรการการใช้พลังงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า
20.	โรงเรียน คัดแยกขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษก่อนทิ้ง	มีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ

3. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน

21.	โรงเรียน มีระบบสนับสนุนจัดการเกี่ยวกับระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่นบุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม	มีการพัฒนาระบบการเก็บระเบียบประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่นบุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม
22.	โรงเรียน มีการพัฒนาระบบการประกาศชี้แจงผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน	มีการพัฒนาระบบการประกาศชี้แจงผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน
23.	โรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน
24.	โรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
25.	โรงเรียน มีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด	มีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด
26.	โรงเรียน พัฒนาช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน และฝ่ายบริการ ข้อมูลเพื่อรับเรื่องราว คำถาม หรือการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน โดยเน้นระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา	มีการพัฒนาช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน กับฝ่ายบริการข้อมูลในการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน ด้วยระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา
27.	โรงเรียน จัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษา วิชาชีพ หรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติที่ดีงาม โดยมุ่งเน้นให้เป็นกิจกรรมที่ทำเป็นประจำทุกปี	จัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษา วิชาชีพ หรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำเป็นประจำทุกปี
28.	โรงเรียน มีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	มีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่นในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม
29.	โรงเรียน จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกอันดีงาม สร้างพลังใจ และคุณธรรม จริยธรรมให้แก่ผู้เรียน	มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกอันดี สร้างพลังใจ และคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
4. ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด		
30.	โรงเรียน ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับสภาพปัจจุบัน ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้าน ไม่เน้นแค่ด้านเดียว เพื่ออำนวยความสะดวกประโยชน์ของโรงเรียน	ให้ข้อมูลที่ใช้ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับสภาพปัจจุบัน ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้าน และไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกประโยชน์ของโรงเรียน
31.	โรงเรียน มุ่งเน้นการอ้างอิงข้อมูลทางการตลาดที่เป็นผลทางสถิติเป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผ่านวิธีการที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง หรือมีหลักฐานหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการนำเสนอข้อมูล	ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ
32.	โรงเรียน ได้สอบถามความสมัครใจของผู้เรียนและในกรณีที่ผู้เรียนอายุต่ำกว่า 18 ปี บริบูรณ์ โรงเรียนได้ขออนุญาตผู้ปกครอง เป็นลายลักษณ์อักษรก่อนนำเสนอข้อมูล เพื่อให้ผู้เรียนเป็นตัวแทนในการบอกเล่าประสบการณ์ที่ได้รับจากโรงเรียนผ่านสื่อต่างๆ	การให้ผู้เรียนเป็นตัวแทนบอกเล่าประสบการณ์ที่ได้รับจากโรงเรียนผ่านสื่อต่างๆ ทางโรงเรียนได้มีการสอบถามความสมัครใจของผู้เรียนก่อน สำหรับผู้เรียนที่อายุต่ำกว่า 18 ปี โรงเรียนได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ปกครองก่อนนำเสนอข้อมูล
33.	ในกรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่ผู้เรียนจะได้รับ นำเสนอแพ็คเกจที่มีความยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้เรียน รวมทั้งให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง	กรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นสำคัญ นำเสนอทางเลือกที่มีความยืดหยุ่น ให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
34.	ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข กิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียน ประกาศผ่านสื่อสาธารณะในทันที และ ประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน	ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข กิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศ ผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น ใบเทรกลองในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน
35.	โรงเรียน มีการจัดกิจกรรมทางการ ตลาดที่ไม่แสวงหากำไรและเป็นไปเพื่อ ประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอก โรงเรียน	มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่ แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน
36.	โรงเรียน เปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับ ฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติ ชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนว ทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาค ต่อไป	เปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับ ฟัง ข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชม ผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการ นำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคต่อไป
37.	โรงเรียน เลือกเป็นพันธมิตรกับองค์กร ที่ไม่สร้างปัญหาแก่สังคม เป็นองค์กรที่มี จุดมุ่งหมายเพื่อมอบประโยชน์แก่สังคม ภายในและภายนอกองค์กร	เลือกเป็นพันธมิตรกับองค์กรที่ไม่สร้าง ปัญหาแก่สังคม เป็นองค์กรที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อ มอบประโยชน์แก่สมาชิกภายในและสังคม ภายนอกองค์กร
5. ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป		
38.	โรงเรียน ประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของ ครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึง และสืบค้นได้ง่าย	ประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของ ครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึง และสืบค้นได้ง่าย
39.	โรงเรียน จัดซื้อและใช้วัสดุอุปกรณ์และ ครุภัณฑ์ โดยเลือกใช้บริการจากร้านค้าหรือ หน่วยงานภายในท้องถิ่นเป็นลำดับแรก ก่อน	ในการจัดซื้อและใช้วัสดุอุปกรณ์และ ครุภัณฑ์ หากสินค้าและบริการดังกล่าวมี ร้านค้าในท้องถิ่นให้บริการ ซึ่งมีราคา/คุณภาพ ที่เหมาะสม โรงเรียนจะเลือกใช้บริการจากร้านค้าหรือหน่วยงานภายในท้องถิ่นเป็นลำดับ แรกก่อน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
40.	โรงเรียน ใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น	ใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น
41.	โรงเรียน เลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานระดับชาติหรือสากล มีความปลอดภัยแก่สุขภาพและสวัสดิภาพของบุคลากรและผู้เรียน	เลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานระดับชาติหรือสากล มีความปลอดภัยแก่สุขภาพและสวัสดิภาพของบุคลากรและผู้เรียน
42.	โรงเรียน บริหารกระแสเงินภายในโรงเรียนด้วยความระมัดระวัง ใช้จ่ายด้วยความพอเพียง เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางการเงินของโรงเรียนเอง หรือคู่ค้า/หน่วยงานอื่นในสังคม	บริหารกระแสเงินภายในโรงเรียนด้วยความระมัดระวัง ใช้จ่ายด้วยความพอเพียง เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบทางการเงินที่จะมีต่อโรงเรียนเอง หรือต่อคู่ค้า/หน่วยงานอื่นในสังคม
43.	โรงเรียน ชำระภาษีในส่วนที่กฎหมายกำหนดไว้ และไม่ใช้ช่องว่างทางกฎหมาย เพื่อหลีกเลี่ยงภาษีที่พึงชำระ	ชำระภาษีในส่วนที่กฎหมายกำหนดไว้ และไม่ใช้ช่องว่างทางกฎหมายเพื่อหลีกเลี่ยงภาษีที่พึงชำระ
44.	โรงเรียน จัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน	มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน
45.	บุคลากรของโรงเรียนไม่นำวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่เป็นสมบัติของโรงเรียนไปใช้ในกิจกรรมส่วนตัว	มีการกำหนดระเบียบการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่เป็นสมบัติของโรงเรียนแก่บุคลากรไว้ชัดเจนเหมาะสม
6. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล		
46.	โรงเรียน ให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานที่บุคลากรต้องปฏิบัติก่อนที่จะตกลงว่าจ้าง	ให้ข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับภาระงานที่บุคลากรต้องปฏิบัติก่อนที่จะตกลงว่าจ้าง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
47.	โรงเรียน ศึกษากฎหมายแรงงานและนำมาปฏิบัติใช้ตามที่กฎหมายกำหนด	ผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษากฎหมายแรงงานและนำมาปฏิบัติใช้ตามที่กฎหมายกำหนด
48.	โรงเรียน วางแผนอัตรากำลังคนในการทำงานตาม ชั่วโมง และค่าแรงตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ รวมทั้งคำนึงถึงความสมดุลของอัตรากำลังและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ	มีการวางแผนอัตรากำลังคนในการทำงานตาม ชั่วโมง และค่าแรงตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ รวมทั้งคำนึงถึงความสมดุลของชั่วโมงการทำงานและภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ
49.	โรงเรียน มอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะ ความสามารถ และความพร้อมด้านจิตใจของบุคลากร	มอบหมายงานที่เหมาะสมกับทักษะ ความสามารถ และความพร้อมด้านร่างกาย และจิตใจของบุคลากร
50.	โรงเรียน คัดเลือกและว่าจ้างบุคลากรจากทักษะและความสามารถ โดยปราศจากอคติทางด้านเพศ วุฒิการศึกษา และสถาบันการศึกษา	คัดเลือกและว่าจ้างบุคลากรจากทักษะและความสามารถ โดยปราศจากอคติทางด้านเพศ วุฒิการศึกษา และสถาบันการศึกษา
51.	โรงเรียน มีระบบการพิจารณาเงินเดือนและสวัสดิการที่เป็นข้อมูลเชิงรูปธรรม สามารถวัดผลและชี้แจงได้ทางสถิติมากกว่าการตัดสินใจด้วยความรู้สึกของผู้บริหารโรงเรียน	การเลื่อนขั้น ปรับเงินเดือน และสวัสดิการ มีหลักพิจารณาอย่างเป็นระบบ และประเมินผลงานจากข้อมูลเชิงประจักษ์มากกว่าการตัดสินใจด้วยความรู้สึกของผู้บริหาร
52.	โรงเรียน ชำระเงินเดือนและโบนัสประจำปี(ถ้ามี) แก่บุคลากรตามเวลาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด	จ่ายเงินเดือนและโบนัสประจำปี(ถ้ามี) แก่บุคลากรตามเวลาที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด
53.	โรงเรียน จัดหาสวัสดิการพิเศษอื่นๆ ที่นอกเหนือจากประกันสังคม ซึ่งโรงเรียนเป็นผู้ริเริ่มจัดหาให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	จัดหาสวัสดิการพิเศษอื่นๆ ที่นอกเหนือจากประกันสังคมให้แก่บุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
54.	โรงเรียน เปิดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้นักลกรได้ติดต่อปรึกษากับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน	เปิดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้นักลกรได้ติดต่อปรึกษากับผู้บริหารโรงเรียน เพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงาน
55.	โรงเรียน จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระดับขึ้นไปสู่ระดับบน โดยมีวิธีการประเมินที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติ	จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานจากระดับขึ้นไปสู่ระดับบน โดยมีวิธีการประเมินที่ปราศจากอิทธิพลครอบงำหรืออคติ
56.	โรงเรียน ส่งเสริมให้นักลกรในโรงเรียนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองด้วยการจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน	ส่งเสริมให้นักลกรในโรงเรียนมีโอกาสพัฒนาตนเองทั้งด้านความรู้และทักษะด้วยการจัดฝึกอบรมภายในหรือส่งเข้าร่วมกับหน่วยงานภายนอก
57.	โรงเรียน ส่งเสริมให้นักลกรในโรงเรียนได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความงอกงามด้านคุณธรรม จริยธรรม และยกระดับจิตใจ	ส่งเสริมให้นักลกรในโรงเรียนได้มีโอกาสฝึกปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความงอกงามด้านคุณธรรม จริยธรรม และยกระดับจิตใจ
58.	โรงเรียน ส่งเสริมให้นักลกรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น	ส่งเสริมให้นักลกรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น
59.	ในกรณีที่มีปัญหาโรงเรียนเกี่ยวกับบุคลากร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้นักลกรได้ชี้แจง และรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้านจากทุกฝ่าย	ในกรณีที่มีปัญหาโรงเรียนเกี่ยวกับบุคลากร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้นักลกรได้ชี้แจง และรับฟังความคิดเห็นอย่างรอบด้านจากทุกฝ่าย
60.	โรงเรียน คัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน	คัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
61.	ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
62.	โรงเรียน ส่งเสริมให้ครูผู้สอน ได้มีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์วิชาชีพ และทักษะทางวิชาการให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบัน	(เข้าซ้อนกับข้อที่ 56 เลือกใช้ข้อที่ 56 เพียงข้อเดียว เนื่องจากครอบคลุมข้อที่ 62 ได้เพียงพอ)
7. ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก		
63.	โรงเรียน ก่อตั้งเครือข่ายวิชาการ สัมพันธ์กับ โรงเรียนกวควิชาในพื้นที่ในรูปแบบพันธมิตรหรือสมาคม เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	ก่อตั้งเครือข่ายวิชาการ สัมพันธ์กับ โรงเรียนกวควิชาในพื้นที่ในรูปแบบพันธมิตรหรือสมาคม เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
64.	โรงเรียนไม่วางของกีดขวาง หรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้า/พื้นที่สาธารณะภายนอกโรงเรียน	ไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน
65.	โรงเรียน ติดต่อสื่อสารกับชุมชน แวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน	ติดต่อสื่อสารกับชุมชนแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน
66.	โรงเรียน จัดให้มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจัดการด้านการจราจรบริเวณ โรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน	มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณโรงเรียน เพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงาน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
67.	โรงเรียน จัดโครงการให้บริการทางวิชาการแก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่น โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้	จัดโครงการให้บริการทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันองค์ความรู้แก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่น โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร
68.	โรงเรียน จัดโครงการหรือกิจกรรมภายใต้ความรับผิดชอบของโรงเรียนเป็นประจำทุกปีเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่น	จัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี
69.	โรงเรียน จัดโครงการหรือกิจกรรมภายใต้ความรับผิดชอบของโรงเรียนเป็นประจำทุกปีเพื่อส่งเสริมด้านการอนุรักษ์ประเพณีประจำท้องถิ่นและประจำชาติ	(มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5)
70.	โรงเรียน จัดโครงการหรือกิจกรรมภายใต้ความรับผิดชอบของโรงเรียนเป็นประจำทุกปีเพื่อส่งเสริมด้านการส่งเสริมและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น	(มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5)

ตารางที่ 4 แสดงข้อคำถามที่ได้ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิของแบบสอบถามชุดที่ 2 สำหรับผู้เรียนและผู้ปกครองที่มาใช้บริการโรงเรียนกวดวิชา

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน		
1.	โรงเรียน นำข้อมูลและประเด็นปัจจุบันเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อมมาใช้ประกอบการสอน	มีการใช้ข้อมูลและประเด็นปัจจุบันเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม มาปรับปรุงหลักสูตรและการสอนเพื่อให้ผู้เรียนเท่าทันต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง
2.	โรงเรียน สอดแทรกเนื้อหาเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต	สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักเกี่ยวกับสุขภาพ และความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
3.	โรงเรียน สอดแทรกเนื้อหาเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักเกี่ยวกับศาสนาและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคม	สอดแทรกเนื้อหาหลักคำสอนทางศาสนา และวัฒนธรรมอันดีเพื่อให้ผู้เรียนนำมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน
4.	โรงเรียน สอดแทรกเนื้อหาเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนตระหนักต่อการเคารพสิทธิมนุษยชนซึ่งกันและกัน	สอดแทรกเนื้อหาให้ผู้เรียนตระหนักต่อการเคารพความแตกต่างทางเชื้อชาติ ศาสนา ชนชั้น และสิทธิทางสังคม
5.	โรงเรียน แจ้งแหล่งที่มาของข้อมูลที่ใช้ประกอบการสอนแก่ผู้เรียน และใส่ใจเกี่ยวกับลิขสิทธิ์ทางปัญญาของเจ้าของข้อมูล	ส่งเสริมให้เข้าใจลิขสิทธิ์ทางปัญญา ไม่ละเมิด คัดลอกข้อมูลโดยไม่อ้างอิงแหล่งที่มา
6.	โรงเรียน ประกาศผลการสอบหรือรายงานผลการเรียนรู้โดยยึดหลักสิทธิในการเผยแพร่ต่อสาธารณะ และความเป็นส่วนตัวของผู้เรียน	การประกาศผลสอบหรือรายงานผลการเรียน ได้ยึดหลักความเป็นส่วนตัว หรือขออนุญาตผู้เรียนก่อน
7.	โรงเรียน ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ การดาวน์โหลดเอกสารจากระบบออนไลน์ หรือการใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมในการสอน เช่น การเรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง ได้ช่วยลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร อีกทั้งยังช่วยบรรเทาปัญหาในช่วงวิกฤติทางสังคม/เหตุการณ์ต่างๆ ที่กระทบต่อการจัดการเรียนการสอน	มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ ดาวน์โหลดเอกสารจากระบบออนไลน์ ใช้สื่อการสอนที่ช่วยลดการใช้หมึกเขียน/พิมพ์ หรือการพัฒนานวัตกรรมการสอน เช่น เรียนผ่านสื่อออนไลน์/ห้องเรียนเสมือนจริง เพื่อลดความสิ้นเปลืองทางทรัพยากร ค่าใช้จ่าย หรือการเดินทาง
8.	โรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ในกรณีมีเหตุสุดวิสัยด้วยเงื่อนไขที่เหมาะสมไม่หวังผลกำไร	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนเข้าเรียนชดเชยได้ในกรณีมีเหตุสุดวิสัยด้วยเงื่อนไขที่เหมาะสม

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
9.	โรงเรียน ปรับปรุงการจัดตารางเวลาเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความต้องการของผู้เรียน	จัดตารางเรียนโดยคำนึงถึงสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการเดินทางให้สอดคล้องกับการศึกษาในระบบและความสะดวกของผู้เรียน
10.	โรงเรียน มีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้ปกครอง	มีระบบตรวจสอบการเข้าชั้นเรียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับโรงเรียนและผู้ปกครอง
11.	โรงเรียน แจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และหากมีการเปลี่ยนแปลงวิชาเรียนหรือครูผู้สอนต้องชี้แจงอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจ	แจ้งตารางเรียนและรายชื่อครูผู้สอนอย่างชัดเจนก่อนเปิดรับสมัครเรียนในแต่ละหลักสูตร และภายหลังการสมัครเรียนแล้วมีการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนหรือวิชาเรียน ได้แจ้งอย่างเป็นทางการเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจอีกครั้ง
2. ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม		
12.	โรงเรียน บำรุงรักษาอาคารสถานที่ของโรงเรียนกวดวิชาให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	มีการบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์เสมอ
13.	โรงเรียน จัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ได้อย่างปลอดภัย ไม้วางของเกะกะ และเก็บอุปกรณ์ต่างๆ อย่างเป็นระบบ	จัดระเบียบใช้สอยพื้นที่บริเวณต่างๆ ในอาคารสถานที่ให้ปลอดภัยต่อสวัสดิภาพของผู้ใช้อาคาร อย่างมีระเบียบเป็นสัดส่วน
14.	โรงเรียน แสดงบริเวณที่มีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ให้ผู้เรียนทราบ	มีกล้องวงจรปิดรักษาความปลอดภัยตามจุดต่างๆ ที่จำเป็น เช่น บริเวณรับแขก บริเวณลงทะเบียน หรือภายในห้องเรียน
15.	โรงเรียน จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจตราความเรียบร้อยพื้นที่ใช้สอยทุกครั้งหลังเลิกเรียนในแต่ละวิชา	จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบตรวจตราความเรียบร้อยพื้นที่ใช้สอยทุกครั้งหลังเลิกเรียนในแต่ละวิชา

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
16.	โรงเรียน มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ	จัดให้มีเจ้าหน้าที่ดูแลรักษาความสะอาดของห้องสุขา ห้องเรียน บริเวณรับแขกให้สะอาดอยู่เสมอ
17.	โรงเรียน มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำ สะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปาก สำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็น	มีอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ที่จำเป็นต่อสุขลักษณะไว้บริการ เช่น แก้วน้ำ สะอาด น้ำยาล้างมือ เจลฆ่าเชื้อ ผ้าปิดปากสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นอย่างเพียงพอ
18.	โรงเรียน มีระบบปรับอากาศและระบบระบายอากาศที่สร้างความมั่นใจในมาตรฐานได้	ภายในอาคารเรียน หรือห้องเรียนมีระบบระบายอากาศที่ดี ไม่มีกลิ่นอับ
19.	โรงเรียน ส่งเสริมและรณรงค์ให้เกิดมาตรการการใช้พลังงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า	รณรงค์ให้เกิดมาตรการการใช้พลังงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า
20.	โรงเรียน จัดหาถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ	มีถังขยะสำหรับทิ้งขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะรีไซเคิล และขยะมีพิษ
3. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน		
21.	โรงเรียน สร้างความมั่นใจให้กับผู้เรียน/ผู้ปกครองเกี่ยวกับระบบจัดเก็บประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และเป็นส่วนตัว	มีระบบการเก็บประวัติของผู้เรียนที่ปลอดภัย และไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เรียนแก่บุคคลภายนอกหากไม่ได้รับความยินยอม
22.	โรงเรียน มีระบบการประกาศชี้แจงผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน	มีการพัฒนาระบบการประกาศชี้แจงผ่านสื่อต่างๆ เกี่ยวกับหลักสูตรของโรงเรียนที่เข้าถึงได้ง่าย เป็นปัจจุบัน และจัดเรียงข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เรียนใช้เป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจลงทะเบียนเรียน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
23.	โรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ซักถามหรือรับทราบเนื้อหาการเรียนการสอนในแต่ละรายวิชาก่อนที่จะลงทะเบียนเรียน
24.	โรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน	เปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีโอกาสได้ทดลองเรียนก่อนที่จะชำระค่าเล่าเรียน
25.	โรงเรียน มอบทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด	มีทุนการศึกษาหลากหลายรูปแบบสำหรับผู้เรียนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน เช่น ผู้เรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ ผู้เรียนที่มีผลการเรียนดี ผู้เรียนที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านมารยาทและคุณธรรม เป็นต้น โดยไม่มีเงื่อนไขผูกมัด
26.	โรงเรียน พัฒนาช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน และฝ่ายบริการข้อมูลเพื่อรับเรื่องราวคำถาม หรือการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน โดยเน้นระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา	มีการพัฒนาช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ระหว่างผู้เรียน/ผู้ที่สนใจเรียน กับฝ่ายบริการข้อมูลในการขอคำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียน ด้วยระบบที่สามารถเข้าถึงได้สะดวก ทุกที่ทุกเวลา
27.	โรงเรียน จัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษา วิชาชีพ หรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติที่ดีงาม โดยมุ่งเน้นให้เป็นกิจกรรมที่ทำเป็นประจำทุกปี	จัดกิจกรรมแนะแนวจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง หรือจากผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จด้านการศึกษา วิชาชีพ หรือได้รับรางวัลเกียรติคุณต่างๆ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี โดยทำเป็นประจำทุกปี
28.	โรงเรียน มีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น ในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	มีมาตรการดูแล และจัดการในกรณีที่ผู้เรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์หรือสร้างความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น ในโรงเรียนอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
29.	โรงเรียน จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกอันดีงาม สร้างพลังใจ และคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน	มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมจิตสำนึกอันดี สร้างพลังใจ และคุณธรรมจริยธรรมให้แก่ผู้เรียน
4. ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด		
30.	โรงเรียน ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับสภาพปัจจุบัน ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้าน ไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกของโรงเรียน	ให้ข้อมูลที่ใช่ทำการตลาดที่ถูกต้อง เป็นจริง ตรงกับสภาพปัจจุบัน ตรวจสอบได้ รวมถึงนำเสนอข้อมูลรอบด้าน และไม่เน้นแค่ด้านเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกของโรงเรียน
31.	โรงเรียน มุ่งเน้นการอ้างอิงข้อมูลทางการตลาดที่เป็นผลทางสถิติเป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ผ่านวิธีการที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง หรือมีหลักฐานหรือผลงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการนำเสนอข้อมูล	ข้อมูลทางสถิติที่ใช้ในการส่งเสริมการตลาดได้ผ่านการวิเคราะห์ด้วยวิธีที่ได้รับการยอมรับในวงกว้าง/มีหลักฐานหรือผลงานวิจัย ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติ
32.	ในกรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่ผู้เรียนจะได้รับ นำเสนอแพ็คเกจที่มีความยืดหยุ่นตามความต้องการของผู้เรียน รวมทั้งให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง	กรณีที่มีการส่งเสริมการขาย (ลด แลก แจก แถม) ต่างๆ โรงเรียนคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับเป็นสำคัญ นำเสนอทางเลือกที่มีความยืดหยุ่น ให้ข้อมูลที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ปราศจากเงื่อนไขแอบแฝง
33.	ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน	ในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ โรงเรียนประกาศผ่านสื่อสาธารณะ (เช่น โบตเรกกลงในโบชัวร์ บอร์ดประกาศ สื่อออนไลน์ต่างๆ) ในทันที และประกาศไว้อย่างชัดเจนภายในโรงเรียน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
34.	โรงเรียน มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรและเป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน	มีการจัดกิจกรรมทางการตลาดที่ไม่แสวงหากำไรที่เป็นไปเพื่อประโยชน์แก่ผู้เรียน และสังคมภายนอกโรงเรียน
35.	โรงเรียน เปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคือไป	เปิดช่องทางการสื่อสารเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ ปัญหา ข้อร้องเรียน หรือคำติชมผ่านสื่อสาธารณะ และมีการชี้แจงแนวทางการนำไปสู่การปฏิบัติหรือแก้ไขปัญหาคือไป
36.	โรงเรียน มีความสัมพันธ์กับองค์กรอื่นๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อมอบประโยชน์แก่สังคมภายในและภายนอกองค์กร	มีความร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อมอบประโยชน์แก่สมาชิกภายในและสังคมภายนอกองค์กร
5. ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป		
37.	โรงเรียน ประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย	ประกาศรายชื่อ วุฒิการศึกษา สถาบันการศึกษา และเกียรติประวัติของครูผู้สอน ผ่านสื่อสาธารณะที่สามารถเข้าถึงและสืบค้นได้ง่าย
38.	โรงเรียน แสดงให้เห็นถึงการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น	มีการใช้วัสดุอุปกรณ์ และผลิตภัณฑ์ต่างๆ อย่างประหยัด คุ่มค่า ลดปัญหาขยะที่ไม่จำเป็น
39.	โรงเรียน เลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานระดับชาติหรือสากล มีความปลอดภัย	เลือกใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่มีความปลอดภัย ได้มาตรฐานระดับชาติหรือสากล
40.	โรงเรียน จัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน	มีการจัดป้ายประกาศข้อมูลสารสนเทศ หรือข่าวสารภายในโรงเรียน เช่น รายชื่อพนักงานและตำแหน่ง รายชื่อครู ข่าวการศึกษาต่างๆ หรือประกาศทั่วไปของโรงเรียน

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
6. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล		
41.	โรงเรียน คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการให้บริการแก่ผู้เรียน/ผู้ปกครองได้อย่างเหมาะสม	ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน และเจ้าหน้าที่ที่สามารถให้บริการได้มีประสิทธิภาพ
42.	บุคลากรในโรงเรียน มีลักษณะกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสุขและสนุกกับงานที่ทำอยู่	บุคลากรในโรงเรียน มีลักษณะกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสุขและสนุกกับงาน
43.	บุคลากรของโรงเรียน มีความรู้ความสามารถ ที่พัฒนาเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ สร้างความประทับใจและพึงพอใจแก่ผู้เรียน/ผู้ปกครอง	บุคลากรของโรงเรียน มีความรู้ความสามารถ ที่พัฒนาเพิ่มขึ้นและทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ สร้างความประทับใจและพึงพอใจแก่ผู้เรียน/ผู้ปกครอง
44.	บุคลากรของโรงเรียน เป็นผู้ดำรงตนอยู่ในคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม	บุคลากรของโรงเรียน เป็นผู้ดำรงตนอยู่ในคุณธรรม ศีลธรรม และจริยธรรม
45.	โรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น	ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และส่งเสริมคุณค่าทางศาสนาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมภายในท้องถิ่น
46.	ในกรณีที่มีปัญหาโรงเรียนเกี่ยวกับบุคลากร ผู้เรียน/ผู้ปกครองมีโอกาสดำเนินการกับผู้บริหาร และได้รับการตอบกลับความคืบหน้าจากความเห็นของทุกฝ่ายอย่างรอบด้าน	ในกรณีที่มีปัญหาโรงเรียนเกี่ยวกับบุคลากร ผู้เรียน/ผู้ปกครองมีโอกาสดำเนินการกับผู้บริหาร และได้รับการตอบกลับความคืบหน้าจากความเห็นของทุกฝ่ายอย่างรอบด้าน
47.	โรงเรียน คัดเลือกครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาตรงกับวิชาที่สอน	(รวมเข้ากับข้อที่ 41)
48.	ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ครูผู้สอนมีวุฒิภาวะเหมาะสมแก่การเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้เรียน และมีทักษะในการควบคุมสถานการณ์ในชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
49.	โรงเรียน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้มีโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์วิชาชีพ และทักษะทางวิชาการให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับสภาพสังคมปัจจุบัน	(รวมเข้ากับข้อที่ 43)
7. ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก		
50.	โรงเรียน มีเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับโรงเรียนกวศวิชาในพื้นที่ในรูปแบบพันธมิตรหรือสมาคม เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	มีเครือข่ายวิชาการสัมพันธ์กับโรงเรียนกวศวิชาในพื้นที่ในรูปแบบพันธมิตรหรือสมาคม เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม
51.	โรงเรียนไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน	ไม่วางของหรือใช้ประโยชน์บนพื้นที่ทางเท้าสาธารณะภายนอกโรงเรียน
52.	โรงเรียน มีแนวปฏิบัติที่ใส่ใจชุมชนใกล้เคียง เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน	มีการปฏิบัติที่แสดงถึงความใส่ใจชุมชนใกล้เคียง เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือขอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมของโรงเรียน
53.	โรงเรียน จัดให้มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจัดการด้านจราจรบริเวณโรงเรียนเพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงานผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน	มีเจ้าหน้าที่คอยดูแลและอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการจราจรบริเวณรอบโรงเรียน เพื่อดูแลความปลอดภัยของครูผู้สอน พนักงานผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้มาติดต่อ และชุมชนบริเวณโรงเรียน
54.	โรงเรียน จัดโครงการให้บริการทางวิชาการแก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่น โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร เพื่อแบ่งปันองค์ความรู้	จัดโครงการให้บริการทางวิชาการเพื่อแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันองค์ความรู้แก่ครูและนักเรียนของโรงเรียนในท้องถิ่น โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายหรือไม่คิดผลกำไร

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ข้อ	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ
55.	โรงเรียน จัด โครงการหรือกิจกรรม ภายใต้อาจารย์รับผิดชอบของโรงเรียนเป็นประจำทุกปีเพื่อส่งเสริมด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่น	จัด โครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้าน การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและ ท้องถิ่นเป็นประจำทุกปี
56.	โรงเรียน จัด โครงการหรือกิจกรรม ภายใต้อาจารย์รับผิดชอบของโรงเรียนเป็นประจำทุกปีเพื่อส่งเสริมด้านการอนุรักษ์ ประเพณีประจำท้องถิ่นและประจำชาติ	(มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5)
57.	โรงเรียน จัด โครงการหรือกิจกรรม ภายใต้อาจารย์รับผิดชอบของโรงเรียนเป็นประจำทุกปีเพื่อส่งเสริมด้านการส่งเสริม และพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่น	(มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5)

ภาคผนวก ค

(สำหรับผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่โรงเรียนกวดวิชา ท่านละ 1 ชุด)

1. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ดูแล/ตัดสินใจงานเชิงนโยบายในโรงเรียนกวดวิชา เช่น ผู้อำนวยการ (หรือรอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการ) ครูใหญ่ ผู้จัดการสาขา เป็นต้น
2. ครู หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสอนรายวิชาต่างๆ ให้แก่ผู้เรียนโรงเรียนกวดวิชา
3. เจ้าหน้าที่ หมายถึง ผู้ทำงานระดับปฏิบัติการในโรงเรียนกวดวิชา เช่น พนักงานต้อนรับ พนักงานระดับปฏิบัติการของฝ่าย/แผนกต่างๆในโรงเรียนกวดวิชา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรผ่านความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ตำแหน่งละ 1 ท่าน/แบบสอบถาม 1 ชุด รวมเป็น 3 ท่าน ได้เป็นแบบสอบถาม 3 ชุด
2. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนกวดวิชาจำนวน 8 ข้อ
 - ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมจำนวน 67 ข้อ
 - ตอนที่ 3 แนวปฏิบัติในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมจำนวน 1 ข้อ
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น โดยทำการวิเคราะห์ในภาพรวมซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลหรือโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี เพื่อผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารโรงเรียนกวดวิชา และสังคมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ที่สนใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นายเอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์ (ผู้วิจัย)

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พฤศจิกายน 2555

สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร: 02-218-2587 ต่อ 840

E-mail: ekamornkrub@hotmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความ หรือเติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ (1) ชาย (2) หญิง
2. อายุ (1) 20 ปีหรือต่ำกว่า (2) 21-30 ปี (3) 31-40 ปี
 (4) 41-50 ปี (5) 51-60 ปี (6) 61 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่ง (1) ผู้อำนวยการโรงเรียน (2) รอง/ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน
 (3) ผู้จัดการโรงเรียน (4) รอง/ผู้ช่วยผู้จัดการโรงเรียน
 (5) ครู/ผู้ช่วยสอน (6) เจ้าหน้าที่
 (7) อื่นๆ โปรดระบุ
4. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนแห่งนี้ (1) ต่ำกว่า 5 ปี (2) 5-10 ปี (3) 11-15 ปี (4) มากกว่า 15 ปี
5. สำเร็จการศึกษาสูงสุดในระดับ (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี (2) ปริญญาตรี
 (3) ปริญญาโท (4) ปริญญาเอก
6. โรงเรียนของท่านเปิดสอนเนื้อหาในระดับ (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)
 (1) ปฐมวัย (2) ประถมศึกษา
 (3) มัธยมศึกษา (4) อุดมศึกษา
7. โรงเรียนของท่านเปิดสอนวิชาในกลุ่มสาระการเรียนรู้ใด (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)
 (1) ภาษาไทย (2) คณิตศาสตร์
 (3) วิทยาศาสตร์ (4) สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
 (5) สุขศึกษาและพลศึกษา (6) ศิลปะ
 (7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี (8) ภาษาต่างประเทศ
8. รูปแบบการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนกวดวิชา (1) สอนสดเท่านั้น
 (2) สอนผ่านสื่อบันทึกการสอน หรือถ่ายทอดสดการสอนจากสาขาเรียนอื่นเท่านั้น
 (3) สอนสด และสอนผ่านสื่อบันทึกการสอน

โรงเรียนกวดวิชาของท่านมีการบริหารงานเพื่อส่งเสริม ความรับผิดชอบต่อสังคมในเรื่องต่อไปนี้อยู่ในระดับใด	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
67. จัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อส่งเสริมด้านการทำ บำรุงศิลปวัฒนธรรมของชุมชนและท้องถิ่นเป็น ประจำทุกปี										

ท่านมีแนวปฏิบัติอื่นๆ ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม
นอกเหนือจากเกณฑ์ข้างต้นที่ในข้อสอบถามข้างต้นหรือไม่ อะไรบ้าง โปรดระบุ

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน	2. ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม
1.1.....	2.1.....
1.2.....	2.2.....
3. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	4. ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด
3.1.....	4.1.....
3.2.....	4.2.....
5. ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป	6. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
5.1.....	6.1.....
5.2.....	6.2.....
7. ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก	
7.1.....	7.2.....

ขอขอบคุณที่ท่านกรุณาใช้เวลาในการให้ข้อมูล
ขอแสดงความนับถือ... นายเอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์ (ผู้วิจัย)

ในกรณีที่ท่านต้องการติดต่อสอบถามเพิ่มเติมกรุณาติดต่อผู้วิจัยได้ที่

โทรศัพท์: 081-XXX-XXXX

หรือทาง E-mail address: ekamornkrub@hotmail.com

(สำหรับผู้ปกครองและผู้เรียนที่มาใช้บริการโรงเรียนกวดวิชา ท่านละ 1 ชุด)

1. ผู้เรียน หมายถึง นักเรียน นิสิตนักศึกษา หรือผู้ที่ลงทะเบียนเรียน เพื่อเรียนรู้เนื้อหาสาระในรายวิชาต่างๆ ที่โรงเรียนกวดวิชาจัดการเรียนการสอน
 2. ผู้ปกครอง หมายถึง ผู้ที่มีสิทธิในการดูแลผู้เรียน เช่น พ่อ/แม่/ญาติ ที่มารอรับบุตรหลานในโรงเรียนกวดวิชาอยู่เป็นประจำ
- *** ทั้งนี้ผู้เรียน และผู้ปกครองที่ทำแบบสอบไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทางโรงเรียนสามารถเลือกผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความพร้อมในการให้ข้อมูลได้ตามความเหมาะสม***

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาตามแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรผ่านความคิดเห็นของผู้เรียน และผู้ปกครองที่มาใช้บริการโรงเรียนกวดวิชา 1 ท่าน/แบบสอบถาม 1 ชุด รวมเป็น 2 ท่าน ได้เป็นแบบสอบถาม 2 ชุด
2. แบบสอบถามนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นผู้เรียน และผู้ปกครองที่มาใช้บริการโรงเรียนกวดวิชาจำนวน 9 ข้อ
 - ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมจำนวน 53 ข้อ
 - ตอนที่ 3 ประเด็นที่ต้องการโรงเรียนกวดวิชาปฏิบัติเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมจำนวน 1 ข้อ
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น โดยทำการวิเคราะห์ในภาพรวมซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคลหรือโรงเรียนใดโรงเรียนหนึ่ง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี เพื่อผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับการบริหารโรงเรียนกวดวิชา และสังคมที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ที่สนใจเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นายเอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์ (ผู้วิจัย)

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พฤศจิกายน 2555

สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร: 02-218-2587 ต่อ 840

E-mail: ekamornkrub@hotmail.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความ หรือเติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

9. เพศ (1) ชาย (2) หญิง
10. อายุ (1) 20 ปี หรืออ่อนกว่า (2) 21-30 ปี
 (3) 31-40 ปี (4) 41-50 ปี
 (5) 51-60 ปี (6) 61 ปีขึ้นไป
11. ระดับการศึกษาสูงสุด (1) ประถมศึกษา (2) มัธยมศึกษา
 (3) อาชีวศึกษา (ปวช/ปวส) (4)ปริญญาตรี
 (5) ปริญญาโท (6) ปริญญาเอก
 (7) อื่นๆ (โปรดระบุ)
12. รายได้เฉลี่ยต่อปี ของครอบครัว
 (1) 100,000 บาท หรือต่ำกว่า (2) 100,001 – 200,000 บาท
 (3) 200,001 – 300,000 บาท (4) 300,001 – 400,000 บาท
 (4) 400,001 – 500,000 บาท (5) มากกว่า 500,000 บาท
13. ท่านส่งบุตรหลานเรียนกวดวิชาอยู่ที่สิ้นกี่คน
 (1) 1 คน (2) 2 คน (3) 3 คน
 (4) 3 คน (4) 4 คน (5) 5 คน หรือมากกว่า
14. ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยที่ท่านส่งบุตรหลานเรียนกวดวิชา 1 คน/ปี
 (1) 2,000 บาท หรือต่ำกว่า (2) 2,001 – 4,000 บาท
 (3) 4,001 – 6,000 บาท (4) 6,001 – 8,000 บาท
 (4) 8,001 – 10,000 บาท (5) มากกว่า 10,000 บาท
15. ท่านส่งบุตรหลานเรียนกวดวิชามาเป็นระยะเวลา (นับเวลาที่ท่านใช้กับบุตรหลานทุกคนรวมกัน โดยประมาณ)
 (1) 1 ปี หรือต่ำกว่า (2) 2 ปี (3) 3 ปี
 (4) 3 ปี (4) 4 ปี (5) 5 ปี หรือมากกว่า

16. วิชาที่ส่งบุตรหลานเรียนอยู่กลุ่มสาระการเรียนรู้ใด (ตอบได้มากกว่า 1 คำตอบ)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> (1) ภาษาไทย | <input type="checkbox"/> (2) คณิตศาสตร์ |
| <input type="checkbox"/> (3) วิทยาศาสตร์ | <input type="checkbox"/> (4) สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม |
| <input type="checkbox"/> (5) สุขศึกษาและพลศึกษา | <input type="checkbox"/> (6) ศิลปะ |
| <input type="checkbox"/> (7) การงานอาชีพและเทคโนโลยี | <input type="checkbox"/> (8) ภาษาต่างประเทศ |

17. รูปแบบการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนกวดวิชาที่บุตรหลานท่านเลือกเรียน

- (1) สอนสดเท่านั้น
- (2) สอนผ่านสื่อบันทึกการสอน หรือถ่ายทอดสดการสอนจากสาขาเรียนอื่นเท่านั้น
- (3) สอนสด และสอนผ่านสื่อบันทึกการสอน

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามที่แต่ละข้อคำถามจะประกอบด้วยข้อมูล 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) สภาพปัจจุบันในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาที่เป็นอยู่จริง และ 2) สภาพที่คาดหวังในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาที่ท่านต้องการให้เกิดขึ้น

2. แบบสอบถามในตอนที่ 2 นี้เป็นแบบมาตราประมาณค่า ซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในแถบช่องทางขวามือของข้อคำถามที่ตรงกับสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ท่านคาดหวังให้เกิดขึ้น ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (กรุณาตอบทุกประเด็นคำถาม)

เกณฑ์การพิจารณามีดังนี้

- ระดับของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน
 - 1 หมายความว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานในด้านนั้นๆ ในระดับน้อยที่สุด/ไม่มีเลย
 - 2 หมายความว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานในด้านนั้นๆ ในระดับน้อย
 - 3 หมายความว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานในด้านนั้นๆ ในระดับปานกลาง
 - 4 หมายความว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานในด้านนั้นๆ ในระดับมาก
 - 5 หมายความว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานในด้านนั้นๆ ในระดับมากที่สุด
- ระดับของการบริหารโรงเรียนกวดวิชาที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในอนาคต
 - 1 หมายความว่า ท่านมีความคาดหวังในด้านนั้นๆ ในระดับน้อยที่สุด/ไม่มีเลย
 - 2 หมายความว่า ท่านมีความคาดหวังในด้านนั้นๆ ในระดับน้อย
 - 3 หมายความว่า ท่านมีความคาดหวังในด้านนั้นๆ ในระดับปานกลาง
 - 4 หมายความว่า ท่านมีความคาดหวังในด้านนั้นๆ ในระดับมาก
 - 5 หมายความว่า ท่านมีความคาดหวังในด้านนั้นๆ ในระดับมากที่สุด

ท่านมีความต้องการอื่นๆ ที่ต้องการให้โรงเรียนกวศวิชาดำเนินการเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมนอกเหนือจากเกณฑ์ข้างต้นที่ในข้อสอบถามข้างต้นหรือไม่ อะไรบ้าง โปรดระบุ

1. ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน	2. ด้านการจัดการอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม
1.1.....	2.1.....
1.2.....	2.2.....
3. ด้านการบริหารกิจการนักเรียน	4. ด้านการสื่อสารและส่งเสริมการตลาด
3.1.....	4.1.....
3.2.....	4.2.....
5. ด้านงานธุรการและการบริหารทั่วไป	6. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
5.1.....	6.1.....
5.2.....	6.2.....
7. ด้านความสัมพันธ์ชุมชน และสังคมภายนอก	
7.1.....	7.2.....

ขอขอบคุณที่ท่านกรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูล
ขอแสดงความนับถือ... นายเอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์ (ผู้วิจัย)

ในกรณีที่ท่านต้องการติดต่อสอบถามเพิ่มเติมกรุณาติดต่อผู้วิจัยได้ที่

โทรศัพท์: 081-XXX-XXXX

หรือทาง E-mail address: ekamornkrub@hotmail.com

ประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก

ประเด็นสำคัญที่จะขอความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกมีดัง
ประเด็นต่อไปนี้

1. ภาพรวมของกลยุทธ์หลักทั้ง 3 กลยุทธ์
2. การจัดเรียงลำดับในการปฏิบัติของกลยุทธ์หลัก/รองควรเป็นอย่างไร
3. ความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ระหว่างกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองเหมาะสมหรือไม่
อย่างไร
4. การใช้ชื่อกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รองมีความถูกต้อง ชัดเจนหรือไม่ ควรปรับปรุง
อะไรบ้าง
5. กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวปฏิบัติมีความสอดคล้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม
ของโรงเรียนกวดวิชาหรือไม่ ควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประเด็นที่จำเป็นอะไรบ้าง
6. กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และแนวปฏิบัติจะช่วยส่งเสริมการบริหารโรงเรียนกวดวิชาให้มี
ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือไม่ ควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประเด็นที่จำเป็นอะไรบ้าง

และในระหว่างการสัมภาษณ์หากมีประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติม ผู้วิจัยใคร่ขอความคิดเห็น
คำแนะนำ และข้อเสนอแนะจากท่านตามประเด็นที่เกิดขึ้นระหว่างการสนทนาต่อไป

ภาคผนวก ง

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- | | |
|---|--|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ภาวดี ชาราศรีสุทธิ | ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยรามคำแหง |
| 2. รองศาสตราจารย์ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ | ผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา
อดีตหัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. อาจารย์ ดร.ต่อตระกูล อุบลวัตร | ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะนิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต |
| 4. ดร.ประภาวัลย์ ชวนไชยะกุล | ผู้อำนวยการโรงเรียนกวดวิชาบ้านวิชาการ |
| 5. นางสาวเกศรา อมรรูดีวิธ | ผู้จัดการ โปรแกรมนวัตกรรมการศึกษา
สถาบันคีนันแห่งเอเชีย |

ภาคผนวก จ

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกลยุทธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ ประธานสาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาบริหารการศึกษาและ
อุดมศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
2. รองศาสตราจารย์เอกชัย กี่สุขพันธ์ รองศาสตราจารย์ประจำ
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา มหาราช ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ
คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
4. อาจารย์ ดร.ต่อตระกูล อุบลวัตร ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ
คณะนิเทศศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนม คลี่ฉายา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชา
ประชาสัมพันธ์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
6. นางสาวเกศรา อมรรุฒิวร ผู้จัดการ โปรแกรมนวัตกรรมการศึกษา
สถาบันคีนันแห่งเอเชีย
7. นางสาววดี ภิญ โยฤทธิ์พย์ ผู้จัดการฝ่ายชุมชนสัมพันธ์ บริษัท
เนชั่นแนล พาวเวอร์ ซ์พพลาย จำกัด
(มหาชน) (ดับเบิลเอ พาวเวอร์)
8. นายยุทธพงษ์ จิว กองบรรณาธิการนิตยสาร
The Company
9. นายภานรินทร์ คาบเพ็ชร คอลัมน์นิสต์ นิตยสาร TENN
10. นายบัลลังก์ โรหิตเสถียร นักประชาสัมพันธ์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานรัฐมนตรี
กระทรวงศึกษาธิการ
11. ดร.สมิตา หมวดทอง ผู้อำนวยการ โรงเรียนกวดวิชานู๋อิงลิช
12. อาจารย์อากร สุวรรณพรม ผู้อำนวยการศูนย์ประสานงานวิชาการ
ขอนแก่น (สถาบัน The Act)

13. อาจารย์อนุสรณ์ ศิวะกุล ประธานกรรมการบริหารบริษัทวรรณสรณ์ธุรกิจ จำกัด และ รร.กวศวิชาในเครือวรรณสรณ์ (เคมี อ.อู๋) และนายกสมาคมครู และผู้บริหารโรงเรียน กวศวิชา
14. นางชนิดา คงบำรุง ผู้จัดการสาขาโรงเรียนกวศวิชา The Tutor บางกอกน้อย
15. นางพวงพรรณ ขันติธรรมากร ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายเอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์ ภูมิลำเนาอยู่ที่จังหวัดเพชรบูรณ์ สำเร็จการศึกษาหลักสูตรนิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวาริชวิทยา คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เคยเป็นอาจารย์ประจำสาขาวิชาการ โฆษณา คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต เป็นเวลา 2 ปี เมื่อสอบผ่านเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จึงรับงานสอนในตำแหน่งอาจารย์พิเศษในสาขาวิชานิเทศศาสตร์ และภาษาอังกฤษพื้นฐานสำหรับนิสิตนักศึกษาในระดับอุดมศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม และเป็นวิทยากรรับเชิญบรรยายให้แก่นักศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

จากการอบรม เลี้ยงดู และเห็นแบบอย่างจากผู้เป็นบิดา นายธวัชชัย เอี่ยมศิริรักษ์ และนางสุวิมล เอี่ยมศิริรักษ์ ที่ปลูกฝังให้รักในการศึกษา มุ่งมั่นในการทำมาค้าดี ละเว้นจากการทุจริตทั้งปวง เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง ครอบครัว และแบ่งปันสู่ชุมชนและสังคมภายนอก เป็นจุดเปลี่ยนให้เกิดความตั้งใจที่จะนำความรู้จากการศึกษาในระดับดุษฎีบัณฑิตนี้กลับไปพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น และกลับไปใช้ชีวิตในภูมิลำเนาที่จากมาอีกครั้ง กอปรกับเห็นว่าวิชาชีพครูเป็นอาชีพที่สร้างภาคภูมิใจให้แก่ตนเองและครอบครัว จึงตัดสินใจที่ศึกษาต่อในด้านสายการศึกษา สาเหตุที่เลือกศึกษาต่อในสาขาวิชาบริหารการศึกษา เพราะมีพื้นฐานความรู้ด้านการบริหารธุรกิจซึ่งเป็นวิชาโทที่ได้เคยเลือกเรียนไว้ในระดับบัณฑิตศึกษา อีกทั้งในระหว่างที่ศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิตนี้ ก็ยังได้ศึกษาเพิ่มเติมระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาภาษาอังกฤษ ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงควบคู่ไปด้วย (ปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2556 กำลังจะออกฝึกสอนในหลักสูตรครู 5 ปี) และคาดว่าจะกลับไปเป็นอาจารย์ในระดับศึกษาอุดมศึกษาที่จังหวัดเพชรบูรณ์เพื่อนำความรู้ ประสบการณ์ และมุมมองทางการศึกษาที่ได้หล่อหลอมจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไปเป็นฐานในการสั่งสมประสบการณ์วิชาชีพครู และแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ต่างๆ แก่ชุมชน และสังคมในถิ่นฐานบ้านเกิดต่อไป