

# กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภทกวดวิชา สู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่

## The Administration Strategies of Private Tutoring School

### Administration for New Normal Learning Management Standard

วันที่รับบทความ: 26 ก.ค. 64

วันที่แก้ไขบทความ: 14 ก.ย. 64

วันที่ตอบรับ: 20 พ.ย. 64

กมลวรรณ พันธุ์คำหรี<sup>1</sup>

Kamonwan Phandamri<sup>1</sup>

สมเกียรติ ตุ่นแก้ว<sup>2</sup>

Somkiet Tunkaew<sup>2</sup>

ไพโรภ รัตนชูวงศ์<sup>3</sup>

Pairop Rattanachuwong<sup>3</sup>

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภทกวดวิชา สู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

---

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (2563)

<sup>1</sup> Master of Education (Educational Administration) Faculty of Education. Chiang Rai Rajabhat University. (2020).

<sup>2</sup> อาจารย์ ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก)

<sup>2</sup> Lecturer in Master of Education (Educational Administration) Faculty of Education. Chiang Rai Rajabhat University. (Advisor)

<sup>3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย (อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม)

<sup>3</sup> Assistan Professor in Master of Education (Educational Administration) Faculty of Education. Chiang Rai Rajabhat University. (Co Advisor)

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวศึกษา สุ่มมาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่ โดยการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง สัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้รับใบอนุญาตผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวศึกษาจำนวน 6 คน จากโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาสำคัญและนำข้อมูลที่ได้อ้อมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อยกร่างทิศทางและกลยุทธ์ด้วยตนเอง จากผลการประเมินสถานการณ์โดยการจับคู่รายการในตาราง TOWS Matrix

2) ประเมินและตรวจสอบความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวศึกษา สุ่มมาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่ โดยการสนทนากลุ่มจากผู้รับใบอนุญาตและผู้บริหารของโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวศึกษา จำนวน 6 คน จากโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 2 คน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และพรรณนาข้อมูลตามกรอบการสัมภาษณ์ และสรุปผล โดยผู้วิจัยได้กำหนดโครงการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า

กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวศึกษา สุ่มมาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่ มี 2 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวศึกษา ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้รับใบอนุญาตและผู้บริหารของโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวศึกษา สุ่มมาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่ พบว่ามีสถานภาพอยู่ในตำแหน่ง โอกาสและจุดแข็ง และการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวศึกษา สุ่มมาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามแนวทางการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่ เป็นการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่โดยใช้เทคโนโลยีปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ผู้ปกครองเกิดความเชื่อมั่น และปรับปรุงการจัดการ

เรียนการสอนตามแนวทางการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงการปรับโครงสร้างการจัดทำแผนปฏิบัติการที่คำนึงถึงคุณภาพของผู้เรียนและสอดคล้องกับงบประมาณตามแนวทางการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสำหรับการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐาน เป็นส่วนของการขยายการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ด้วยเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการเรียนการสอนที่สามารถทำได้ทุกที่ เรียนได้ทุกเวลา และสร้างการเรียนรู้ให้สามารถทำการจัดการเรียนการสอนได้แม้ไม่ได้เข้าชั้นเรียน โดยการส่งเสริมให้ครูมีทักษะด้านเทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนรู้พร้อมๆ กับการปรับปรุงและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐาน โดยการสร้างความเข้มแข็งของระบบภายในโรงเรียนเอกชนนอกระบบ ด้วยการพัฒนาระบบเครือข่ายการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนนอกระบบ การปรับปรุงค่าธรรมเนียมการเรียนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ และการยกระดับความร่วมมือของระบบเครือข่ายโรงเรียนเอกชนนอกระบบ

2. ผลการประเมินและตรวจสอบความเป็นไปได้ของการกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภทกวดวิชา สู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ :** การจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ โรงเรียนเอกชน กวดวิชา

## Abstract

The objectives of this study were:(1) To examine internal and external environments for determining administration direction and strategies of private tutoring school for new normal learning management standards. The semi- structured interview was used in interviewing 6 school administrators from 3 private tutoring schools. The content analysis was

used to analyze external environments in identifying opportunities and threats while internal environment analysis was aimed to identify strengths and weaknesses. The TOWS Matrix was implemented for drafting the strategies. (2) To evaluate the feasibility of the administration strategies of private tutoring schools for new normal learning management standards. The focus-group discussion was implemented with 6 school administrators from 3 private tutoring schools and 2 scholarly experts. The focus-group discussion data was analyzed by content analysis and developed into a summary report.

The results showed that the administration strategies for private tutoring schools for new normal learning management involved 2 stages.

1. Analysis of external and internal environments of the school showed that school circumstance was favorable and solid which triggered the evolvement of 3 administration strategies.

Strategy 1: Developing learners underpinning new normal learning management by means of using modern technology, uplifting quality of learning for solidifying parent's confidence, reorganizing the action plan by focusing on quality of learners and budget in consistent with the new normal learning management.

Strategy 2: Developing media, innovation and technology promoting new normal learning management standards. This extended the learning management by exploiting technology advancement favorable to anytime anywhere learning and breaking through the limitation of onsite classroom setting. Developing teachers' digital literacy, instructional media, innovation and technology endorsing the new normal learning management.

Strategy 3: Developing standard administration system by strengthening private tutoring school internal system through expanding private tutoring school network. Restructuring tutoring fee fitting to the economic circumstance and uplifting the cooperation among private tutoring school networks.

2. The feasibility evaluation of the administration strategies of private tutoring schools for new normal learning management standard, in overall, was rated at the high level.

**Keywords:** New Normal Learning Management, Private School, Tutorial

## บทนำ

ปัจจุบันสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ หรือไวรัสโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาจึงมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อการแก้ปัญหา การจัดการเรียนรู้วิถีใหม่จึงได้มีการนำระบบการเรียนการสอนออนไลน์เข้ามาปรับใช้เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการ Social Distancing หรือการเพิ่มระยะห่างระหว่างกัน ในสังคม เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัย และเพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในด้านการเรียนรู้และการรับรู้ของผู้เรียน รวมถึงเพื่อช่วยให้การจัดการเรียนรู้ยังดำเนินต่อไปได้

โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้เพื่อให้มีมาตรฐานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดและเพื่อให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตทางการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป ปัจจุบันมีการจัดการเรียนการสอนทุกวิชา และทุกระดับชั้น ตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล จนถึงระดับมหาวิทยาลัย และวัยทำงาน การบริหารจัดการให้มีมาตรฐานที่สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่นั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการจัดการเรียนรู้ที่ตามแนวทางของวิถีชีวิตใหม่ (New Normal)

กลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารในฐานะผู้นำและผู้ตัดสินใจ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยเฉพาะการประกอบธุรกิจในโลกปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ อย่างรวดเร็ว ช่วยสร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ ซึ่งจะทำการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยวิธีการกำหนดกลยุทธ์ ถือเป็นส่วนประกอบที่สำคัญมีความจำเป็นต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอนให้ไปสู่มาตรฐานและความสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากกลยุทธ์คือ วิธีการดำเนินงานสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมี

ประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ดังนั้นกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อองค์กรเพราะผู้นำจะต้องพัฒนาทิศทางที่สามารถกำหนดภาพพจน์และคุณลักษณะของเป้าหมายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ซึ่งในการดำเนินการเช่นนี้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องประเมินด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในเงื่อนไขของภาวะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมร่วมอยู่ด้วย อีกทั้งสามารถกระตุ้นให้สมาชิกภายในองค์กรได้เห็นถึงทิศทางที่เป็นเป้าหมายร่วมกันทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (วรรณารถ แสงมณี, 2553 : 10 – 6)

จากความเป็นมาและความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการหากกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิชาสู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้

## วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิชาสู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่

## ประโยชน์ของการศึกษา

### 1. ด้านความรู้

1.1 ได้ทราบถึงสภาพการบริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิชา โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่

1.2 ได้ทราบถึงการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิชาสู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่

### 2. ด้านการนำไปใช้

2.2 ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิชาสามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ตามบริบทของโรงเรียน เพื่อให้สามารถพัฒนาการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ได้

อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และมีมาตรฐานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิศึกษา 5 มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ โดยกำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา ดังนี้

1.1 มาตรฐาน โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิศึกษา 3 ด้าน ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

1.2 การศึกษาสภาพของการบริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิศึกษา เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิศึกษา ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น

1.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้การวิเคราะห์แบบ PEST (Kaplan & Norton, 2008 : 75-85) ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Politic) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยทางสภาพสังคม (Social) ปัจจัยทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมใหม่ๆ (Technology)

1.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้แนวคิด 7S McKinsey ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนที่สัมพันธ์กับปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ตามแนวคิดของ McKinsey ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (Structure : S1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy : S2) ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems : S3) ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมการบริหารจัดการ (Style : S4) ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff : S5) ด้านทักษะความรู้ความสามารถ (Skills : S6) ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values : S7)

1.3 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกัน ตั้งปณิธาน ความคาดหวัง ตั้งมั่น ใฝ่ฝัน ที่จะพัฒนาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ มีแนวทาง ดังนี้ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การกำหนดพันธกิจ 3) การกำหนดเป้าประสงค์และเป้าหมาย

1.4 การกำหนดกลยุทธ์ ด้วยเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ มีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้ การระบุจุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) โอกาส (O) และข้อจำกัด (T) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับ โอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) 2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) 4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)

## 2. แหล่งข้อมูล

2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต/ผู้บริหาร โรงเรียน เอกชนนอกระบบประเภททกววิชา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย จำนวน 3 โรงเรียน 6 คน โดยใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ หนังสือ ตำรา บทความและ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททกววิชาผู้ มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่

## 3. ด้านพื้นที่วิจัย

ผู้วิจัยได้เลือกพื้นที่ศึกษาแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกศึกษาจาก ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททกววิชา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย

## วิธีการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของ โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททกววิชาผู้มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้รับใบอนุญาต/ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภท ทกววิชา จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน จำนวน 6 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบ เฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูล สำคัญ (Key Informants) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview form) เพื่อวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภท กวดวิชา จัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการค้นหาความรู้ที่เป็นความจริง จากผู้รู้ที่รู้จริง ในประเด็นที่ ค้นหาคำตอบ ข้อมูลที่ได้จึงเป็นเนื้อหา (Content) ที่เรียบเรียงเป็นร้อยแก้ว ซึ่งเขียนใน ลักษณะของเรียงความ

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินและตรวจสอบความเป็นไปได้ของการกำหนดกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภทกวดวิชา ต่อมมาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้รับใบอนุญาต/ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภท กวดวิชา จำนวน 3 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 คน จำนวน 6 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบ เฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสนทนา กลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยส่งคู่มือการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ให้กับผู้ทรงคุณวุฒิล่วงหน้าเพื่อการเตรียมการก่อนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จัดทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการค้นหาความรู้ที่เป็นความจริง จากผู้รู้ที่รู้จริง ในประเด็นที่ค้นหาคำตอบ ข้อมูลที่ได้จึงเป็นเนื้อหา (Content) ที่เรียบ เรียงเป็นร้อยแก้ว ซึ่งเขียนในลักษณะของเรียงความ เรื่องเล่า ถอดเทปบทสนทนา เนื้อความ จากเอกสาร แล้วบรรยายเป็นความเรียง

## สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของกลยุทธ์ การบริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภทกวดวิชา ต่อมมาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่

1.1 ผลจากการใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) แบบกึ่ง โครงสร้าง (Semi-structured interview form) มีดังนี้

### 1.1.1 สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนเอกชน นอกระบบประเภทกวดวิชา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้ผลดังนี้ 1) ด้านการเมืองและกฎหมาย

(Political and Legal Factors : P) พบว่า สภาพที่เป็นโอกาส คือ กระทรวงศึกษาธิการกำหนดระบบประกันคุณภาพภายใน ที่ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททกววิชา ได้รับการพัฒนาตามระบบประกันคุณภาพและทำให้เกิดความเชื่อถือแก่ผู้ปกครอง 2) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) พบว่า ไม่มี สภาพที่เป็นโอกาส 3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio and cultural Factors : S) พบว่า สภาพที่เป็นโอกาส คือ โรงเรียนเอกชนนอกระบบมีระบบเครือข่ายทำให้เกิดการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน และผู้ปกครองมีค่านิยมที่ดีต่อการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน 4) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) พบว่า สภาพที่เป็นโอกาส คือ ความเจริญด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททกววิชา

#### 1.1.2 สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททกววิชาแบ่งออกเป็น 7 ด้าน ได้ผลดังนี้ 1) ด้านโครงสร้าง (Structure : S1) พบว่า สภาพที่เป็นจุดแข็ง คือ การบริหารจัดการ โรงเรียนได้มีการกำหนดการบริหารจัดการและการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรและมาตรฐานที่กระทรวงศึกษาธิการ 2) ด้านกลยุทธ์ (Strategy : S2) พบว่า สภาพที่เป็นจุดแข็ง คือ ครูสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่ ตรงความต้องการของผู้เรียน 3) ด้านระบบ (Systems : S3) พบว่า สภาพที่เป็นจุดแข็ง คือ โรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ 4) ด้านรูปแบบ (Style : S4) พบว่า สภาพที่เป็นจุดแข็ง คือ ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร 5) ด้านบุคลากร (Staff : S5) พบว่า สภาพที่เป็นจุดแข็ง คือ ครูผู้สอน มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ 6) ด้านทักษะ (Skills : S6) พบว่า สภาพที่เป็นจุดแข็ง คือ ครูผู้สอน มีทักษะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values : S7) พบว่า สภาพที่เป็นจุดแข็ง คือ โรงเรียนพัฒนาการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเต็มที่

1.2 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททกววิชาสู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

คือ 1) ด้านคุณภาพผู้เรียน 2) ด้านคุณภาพการบริหารจัดการ และ 3) ด้านคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

2. ผลการประเมินและตรวจสอบความเป็นไปได้ของการกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิศึกษา สู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ จากผู้ทรงคุณวุฒิทำให้ได้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ 3 กลยุทธ์หลัก 3 ประเด็นกลยุทธ์ และ 11 กลยุทธ์ย่อย

## อภิปรายผล

1. จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของการบริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิศึกษา สู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ พบว่า

1.1 ผลการศึกษาสภาพข้อมูลจากการสรุปการสัมภาษณ์ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในของกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิศึกษาสู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส ได้แก่ ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) พบว่า กระทรวงศึกษาธิการกำหนดระบบประกันคุณภาพภายใน ที่ส่งผลให้โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททวิศึกษาได้รับการพัฒนาตามระบบประกันคุณภาพและทำให้เกิดความเชื่อถือ สอดคล้องกับประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการศึกษาโรงเรียนนอกระบบ พ.ศ. 2562 (2562 : 1-2) ให้โรงเรียนนอกระบบทุกประเภทและลักษณะ จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียน โดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาโรงเรียนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ ซึ่งมาตรฐานการศึกษาโรงเรียนนอกระบบ ประกอบด้วย มาตรฐาน 3 ด้าน ดังนี้ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน มาตรฐานที่ 2 คุณภาพการบริหารจัดการ และ มาตรฐานที่ 3 คุณภาพการจัดการเรียนการสอน

ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio and cultural Factors : S) พบว่า โรงเรียนเอกชนนอกระบบ มีระบบเครือข่ายทำให้เกิดการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน และผู้ประกอบการมีค่านิยมที่ดีต่อการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน สอดคล้องกับ สุทธิวรรณ ดันดิรจนาวงศ์ (2560 : 2582-2853) ที่กล่าวว่า โรงเรียนต้องสร้างหลักสูตรที่ช่วยให้ผู้เรียน

เชื่อมความรู้และทักษะต่อกับโลกและเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในโลก และ โรงเรียนควรเป็นสถานที่ใช้เป็นศูนย์กลางการประสานระหว่าง ครู และผู้เรียน

ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) พบว่า ความเจริญด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีผลต่อการนำมาใช้เป็นสื่อในการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ และสามารถนำความเจริญด้านเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการที่ช่วยลดภาระงาน ลดระยะเวลา และเพิ่มคุณภาพการจัดการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติพร เนาวิ์สุวรรณ และ ชัยรัตน์ จุสปาโล (2558 : 164-165) ที่กล่าวว่า สถานศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งต้องปรับเปลี่ยนองค์กรทั้งในแง่กายภาพ ระบบการบริหารการศึกษา และวิธีการจัดการเรียนการสอนเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนที่ต้องการให้การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการสร้างอัตลักษณ์ร่วมกัน

1.2 แนวทางการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภท กวดวิชาสู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ พบว่า มี 3 ด้าน คือ 1) แนวทางพัฒนาคุณภาพด้านผู้เรียน 2) แนวทางด้านคุณภาพด้านการบริหารจัดการ และ 3) แนวทางพัฒนาคุณภาพด้านการจัดการเรียนการสอน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรพล พิมพ์สอน และคณะ (2557 : 64) เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 41 ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาระดับชาติและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ 1) ยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้ได้มาตรฐานการศึกษาระดับชาติ และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 2) พัฒนาหลักสูตร สถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 3) ปรับกระบวนการนิเทศและติดตามการใช้หลักสูตรสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา ศักยภาพ ครูผู้สอนในการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์คือ 1) พัฒนาความรู้ความสามารถครูให้มีคุณภาพได้มาตรฐานวิชาชีพ 2) ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ในศตวรรษที่ 21 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการใช้แหล่งเรียนรู้ สื่อ เทคโนโลยี และ เสริมสร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์คือ

1) ขยายการบริการแหล่งเรียนรู้ สื่อเทคโนโลยี ที่รวดเร็ว ทันสมัย สะดวกต่อการใช้งาน  
2) ส่งเสริมให้ผู้เรียนใช้แหล่งเรียนรู้ในการสืบค้นข้อมูลและพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง  
3) ส่งเสริมบรรยากาศในห้องเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็ง และการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายสถานศึกษา ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่มาตรฐานการศึกษา ระดับชาติและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ คือ 1) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21 2) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายสถานศึกษา 3) พัฒนาบทบาทการดำเนินงานของผู้บริหารในการขับเคลื่อนคุณภาพผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับ วิสัย วังษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล (2563 : 3) ที่ได้กล่าวถึง Hybrid Learning ซึ่งเป็นการผสมผสานกิจกรรมการเรียนรู้ กระบวนการ โค้ชแบบ Online ที่ทุกคนอยู่ในที่ตั้งอยู่ที่ไหนก็สามารถ เรียนรู้ได้ ดังนี้ 1) On ground (On tour) โดยนักผู้เรียนมารวมตัวในสถานที่ใด สถานที่หนึ่ง เพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น การศึกษาดูงานในสถานที่จริง และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการทำกิจกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) On site การที่ผู้สอนเข้าไป โค้ช ให้คำแนะนำกระบวนการเรียนรู้ และการปฏิบัติกิจกรรมจริงของผู้เรียน 3) On demand การตอบสนองทุกความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเรียนรู้เพื่อการสื่อสารได้ตรงแก่นของความรู้ (Concepts of Learning) 4) Creative Acting Activities การจัดการเรียนรู้โดยวิธีการ และรูปแบบใหม่ที่ส่งเสริมทักษะที่จำเป็นในอนาคต Skills for Future ของผู้เรียน

2. การกำหนดกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภทคววิชาผู้มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามแนวทางการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ เป็นการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่โดยใช้เทคโนโลยี ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้ผู้ปกครองเกิดความเชื่อมั่น และปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงการปรับโครงสร้างการจัดทำแผนปฏิบัติการที่คำนึงถึงคุณภาพของผู้เรียนและสอดคล้องกับงบประมาณตามแนวทางการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ สอดคล้องกับ เทื่อน ทองแก้ว (2563 : 5) ในบทความวิชาการเรื่องการออกแบบการศึกษาในชีวิตวิถีใหม่: ผลกระทบจากการแพร่

ระบาด COVID-19 ที่กล่าวถึงชีวิตวิถีใหม่ทางการศึกษาด้านการเรียนการสอน ว่าประกอบด้วย การปรับแนวทางการเรียนการสอนที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ ที่เรียกว่า สอนแบบผสมผสาน (Blended Learning) ที่ครูและผู้บริหารต้องปรับบทบาทในการสอนการบริหาร และวิธีการสอน การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ในมิติแบบใหม่ที่ผสมผสานการสาธารณสุขกับการจัดการศึกษาในระบบใหม่ในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาแนวคิดแบบใหม่ (Design Thinking) การพัฒนาทักษะชีวิต (Life Skill) ในภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ในด้านความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และกระบวนการทางความคิด (Mindset)

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสำหรับการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ด้วยการพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐาน เป็นส่วนของการขยายการจัดการเรียนการสอนตามแนวทางการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ด้วยเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการเรียนการสอนที่สามารถทำได้ทุกที่ เรียนได้ทุกเวลา และสร้างการเรียนรู้ให้สามารถทำการจัดการเรียนการสอนได้แม้ไม่ได้เข้าชั้นเรียน โดยการส่งเสริมให้ครูมีทักษะด้านเทคโนโลยี เพื่อการจัดการเรียนรู้ พร้อมๆ ไปด้วยการปรับปรุงและพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรารัตน์ กระจ่างดี (2562 : 116) เรื่องการศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียน ขยายโอกาสในอำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการจัดการศึกษา 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาสื่อและสร้างเครือข่าย แหล่งเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศภายในและภายนอกสถานศึกษา กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบ กำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาสื่อและการใช้สื่อเทคโนโลยีให้ มีความต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาค้นคว้าวิจัยเพื่อผลิตสื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับผู้เรียน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญลักษณ์ ธนปกิจ (2559 : 63) เรื่องการจัดการสื่อสารเพื่อการสร้างนวัตกรรมจากการเรียนรู้นอกห้องเรียนของมหาวิทยาลัยบรรพตในประเศไทย ผลจากการศึกษา พบว่า การจัดการสื่อสารช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดมีความเข้าใจและพร้อมช่วยกันพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาจากการเรียนรู้นอกห้องเรียน และนักศึกษาเองก็สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่พบในการทำงาน เข้าใจถึงประโยชน์ของการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรมจากการเรียนรู้นอก

ห้องเรียนและพร้อมถ่ายทอดให้แก่รุ่นน้องต่อไป ผู้เขียนจึงได้สรุปแบบจำลองนวัตกรรม การจัดการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้นอกห้องเรียนของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย ที่ประสบความสำเร็จและสามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์กับสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ได้อีกด้วย

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐาน โดยการสร้างความเข้มแข็งของระบบภายใน โรงเรียนเอกชนนอกระบบด้วยการพัฒนาระบบเครือข่าย การจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนนอกระบบ การปรับปรุงธรรมเนียมการเรียนให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ และการยกระดับความร่วมมือของระบบเครือข่าย โรงเรียนเอกชนนอกระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิจิตรภรณ์ โตแก้ว (2558 : 97-101) เรื่องการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการบริหารการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตาม อรรถาศัยอำเภอท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) การมีส่วนร่วมของภาคี เครือข่ายในการบริหารการศึกษานอกระบบและศึกษาตามอรรถาศัย อำเภอท่าม่วง จังหวัด กาญจนบุรี โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการควบคุม รongลงมา คือ ด้านการจัดองค์กร ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผน และด้านการบังคับบัญชา 2) แนวทางการมีส่วนร่วม ของภาคีเครือข่ายในการบริหารการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอรรถาศัย อำเภอ ท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี ด้านการวางแผน คือ เรื่องมีการสำรวจความต้องการของประชาชน ในเรื่องข้อมูลผู้ไม่รู้หนังสือ ด้านการจัดองค์กร คือ เรื่องมีส่วนร่วมในการเป็นสถานศึกษา ภาคีเครือข่าย โดยใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานการศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอรรถาศัย ด้านการบังคับบัญชา คือ เรื่อง มีความรับผิดชอบต่องานที่ผิดพลาด ด้านการประสานงาน คือ เรื่องที่สนับสนุนกิจกรรมเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างครูศูนย์ การเรียนชุมชนกับชุมชนพื้นที่ และด้านการควบคุม คือ เรื่องมีส่วนร่วมในการรับทราบและ พิจารณาให้ความเห็นชอบ รายงานการนิเทศติดตาม 3) แนวทางการมีส่วนร่วมของภาคี เครือข่ายในการบริหารการศึกษานอกระบบและศึกษาตามอรรถาศัย อำเภอท่าม่วง จังหวัด กาญจนบุรี พบว่า ด้านการวางแผน คือ การสำรวจความต้องการของประชาชนในเรื่องข้อมูล ผู้ไม่รู้หนังสือ มีการวิเคราะห์ปัญหาด้านการศึกษาของประชาชน และมีการจัดการศึกษาให้

ตรงตามความต้องการของประชาชนในชุมชน ส่วนข้อที่มีร้อยละน้อยที่สุด คือ การจัดสรรงบประมาณด้านการศึกษา ด้านการจัดองค์กร คือ เรื่องมีส่วนร่วมในการเป็นสถานศึกษาภาคีเครือข่ายโดยใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำนักงาน กศน. การประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมต่างๆ ของ กศน. ให้ประชาชนทราบ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในชุมชนจัดหาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นวิทยากร ส่วนข้อที่มีร้อยละน้อยที่สุด คือ เรื่องการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น ประสานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษากับบุคคล ด้านการบังคับบัญชา คือ ความรับผิดชอบต่องานที่ผิดพลาด การบริหารงานโดยวางแผนงาน กศน. อำเภอล่วงหน้า และความกล้าแสดงออก มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด ส่วนข้อที่มีร้อยละน้อยที่สุด คือ ความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ด้านการประสานงาน คือ มีสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างครูศูนย์การเรียนรู้ชุมชนกับชุมชนพื้นที่ การประสานการทำงานกับผู้นำชุมชน และความช่วยเหลือประสานงานระหว่างหน่วยงานกับชุมชน ส่วนข้อที่มีร้อยละน้อยที่สุด คือ การติดต่อขอความช่วยเหลือด้านงบประมาณจากหน่วยงานอื่นๆ ด้านการควบคุม คือ การมีส่วนร่วมในการรับทราบและพิจารณาให้ความเห็นชอบรายงานการนิเทศติดตามมีส่วนร่วมในการจัดทำรายงานการ นิเทศติดตามและประเมินผล และมีการวางแผนการนิเทศติดตามและประเมินผล ส่วนข้อที่มีร้อยละน้อยที่สุด คือ การมีส่วนร่วมในการนำผลการนิเทศติดตามและประเมิน ไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารการดำเนินงานด้านต่างๆ สอดคล้องกับระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานโรงเรียนเอกชน ประเภททวิศึกษา (2545 : 1-4) ข้อ 11 ค่าธรรมเนียมการเรียน ที่กล่าวว่า 1) การเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนจะต้องได้รับอนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน โดยให้เก็บได้ในอัตรา ดังนี้ การเรียนการสอน โดยใช้ครูผู้สอน ให้เก็บในอัตราที่สูงกว่า การเรียนการสอน โดยใช้สื่อผสมครูส่วนการเรียนการสอน โดยใช้สื่อเป็นเครื่องมือจะต้องเก็บในราคาต่ำสุด 2) กรณีที่นักเรียนได้ชำระค่าธรรมเนียมการเรียนแล้ว มีเหตุจำเป็นที่ไม่สามารถเข้าเรียนตามหลักสูตรที่สมัครเรียน ให้ผู้รับใบอนุญาตคืนเงินค่าธรรมเนียมการเรียนให้แก่นักเรียนตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในระเบียบการของโรงเรียนส่วนอัตราราคาคืนเงินให้เป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนกำหนด และสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐวิวัฒน์ ภควันฉัตร และ จิรศักดิ์ จิยะจันทร์ (2561 : 334-335) เรื่องกลยุทธ์การตลาดบริการที่มีผลต่อ

การตัดสินใจเลือกเรียนโรงเรียนกวดวิชา ตามส่วนประสมทางการตลาด ผลการวิจัย พบว่า ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของปัจจัย 1) กลยุทธ์การตลาดบริการ มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านสถานที่ ด้านส่งเสริมการตลาด ด้านบุคลากร ด้านลักษณะทางกายภาพ ด้านกระบวนการและด้านผลิตภาพ 2) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนผ่านระบบออนไลน์และการตลาดออนไลน์ Digital Marketing การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การพัฒนาครูผู้สอนและบุคลากรที่ให้บริการ และขยายหลักสูตรเพิ่มเติมสำหรับกลุ่มเด็กประถมจนถึงกลุ่มวัยผู้ใหญ่เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับ AEC 3) การตัดสินใจเลือกเรียนโรงเรียนกวดวิชาตามส่วนประสมทางการตลาด มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณค่าที่ลูกค้าจะได้รับต้นทุนความสะดวกและความสบาย การติดต่อสื่อสาร การดูแลเอาใจใส่ ความสำเร็จในการตอบสนองความต้องการ อิทธิพลของปัจจัยกลยุทธ์ด้านการตลาด บริการ กลยุทธ์ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกเรียนโรงเรียนกวดวิชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กลยุทธ์การตลาดบริการ โรงเรียนกวดวิชา มีดังนี้ 1) ด้านผลิตภัณฑ์มีหลักสูตรการเรียนการสอนที่หลากหลายรูปแบบและสร้างจุดเด่นของตนเอง 2) ด้านราคาอัตราค่าเรียนเหมาะสม ในแต่ละวิชา อาจมีการปรับค่าเรียนเพิ่มขึ้นจากการผลกการระดมทุนด้านภาษี 3) ด้านการจัดจำหน่ายหรือสถานที่อยู่ในแหล่งชุมชนใจกลางเมืองและห้างสรรพสินค้า พื้นที่การเรียนรู้ สนับสนุนความรู้สึกล่อนคลายความเครียด 4) ด้านการส่งเสริมการตลาดจัดรายการส่งเสริมการขาย ลดค่าเรียนให้นักเรียนเก่าที่ต้องการเข้ามา เรียนซ้ำ 5) ด้านบุคลากร มีคิวเตอร์ที่มีความรู้ ความชำนาญ มีมนุษยสัมพันธ์ดีเป็นผู้ให้ความรู้ 6) ด้านลักษณะทางกายภาพเน้นความสะดวกสบายของผู้เรียนมีอุปกรณ์ต่างๆ ครบครัน 7) ด้านกระบวนการ มีการดิวนอกสถานที่ และ 8) มีการแสดงสถิติผลงาน ความสำเร็จของนักเรียนที่ผ่านมา ส่วนกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ 1) การเรียนผ่านระบบออนไลน์รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองได้ 2) การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน มีการใช้สื่อการเรียนการสอน และเทคโนโลยีที่ทันสมัย 3) การพัฒนาครูผู้สอน ได้มีการพัฒนาให้เข้ากับยุคสมัยใหม่มากขึ้น ทำสิ่งที่น่าเบื่อเป็นสิ่งที่ชวนติดตาม 4) ขยายหลักสูตรเพิ่มสำหรับกลุ่มเด็กประถมจนถึงกลุ่มวัยผู้ใหญ่ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับ AEC โดยเฉพาะภาษาอาเซียน เพื่อดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ควรดำเนินการดังนี้

1. ผู้รับใบอนุญาต และผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททศศึกษา ควรกำหนดกลยุทธ์และนโยบายที่ชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับมาตรฐานการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้วิถีใหม่ โดยใช้กลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททศศึกษาสู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ไปพัฒนาบทบาทของผู้รับใบอนุญาตและผู้บริหาร เช่น การพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีมาตรฐาน การพัฒนาระบบเครือข่ายการจัดการเรียนรู้ การปรับปรุงค่าธรรมเนียมการเรียนให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ เป็นต้น และมีการกำกับติดตามประเมินผลเกี่ยวกับการบริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททศศึกษา สู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่อย่างต่อเนื่อง

2. ครู และบุคลากรภายใน โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททศศึกษา ควรได้รับการพัฒนาด้านสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีสำหรับการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ โดยการพัฒนา ระบบการบริหารจัดการที่มีมาตรฐาน เช่น ส่งเสริมให้ครู และบุคลากรมีทักษะด้านสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ โดยการจัดประชุม อบรม และสัมมนา เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และสามารถนำไปใช้เพื่อปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงสามารถพัฒนา ผู้เรียนตามแนวทางการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการเพิ่มจำนวนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลและการศึกษางานวิจัยจากเชิงคุณภาพ เพียงอย่างเดียวเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณด้วย เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่สามารถนำไปต่อยอด และการพัฒนางานวิจัยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ควรมีการประเมินและติดตามผลการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อตรวจสอบถึงความ เป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์การบริหาร โรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภททศศึกษาไปใช้ และเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงกลยุทธ์ต่อไป

## รายการอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2562). *ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 16 ธันวาคม 2562 เรื่อง มาตรฐานการศึกษาโรงเรียนนอกระบบ พ.ศ.2562. (1-2)*. สืบค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2563, จาก <https://www.skprivate.go.th/docs/detail/113>
- กิตติพร เนาว์สุวรรณ และชัยรัตน์ จุสปาโล. (2557). การเตรียมความพร้อมการจัดการศึกษาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศในสถานศึกษาเพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์*, 6(2), 156-168.
- จิรารัตน์ กระจ่างดี. (2562). *การศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอยุวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ณัฐวิวัฒน์ ภควันฉัตร และจิรศักดิ์ จิยะจันทน์. (2561). *กลยุทธ์การตลาดบริการที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกเรียน โรงเรียนกวดวิชา ตามส่วนประสมทางการตลาด*. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจคุณวุฒิปบัณฑิต). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- เทือน ทองแก้ว. (2563). การออกแบบการศึกษาในชีวิตวิถีใหม่: ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID-19. *วารสารครูสภาวิทยากร*, 1(2), 1-10.
- ธัญลักษณ์ ธนปกิจ. (2559). เรื่องการจัดการสื่อสารเพื่อการสร้างนวัตกรรมจากการเรียนรู้ นอกห้องเรียนของมหาวิทยาลัยบรรษัทในประเทศไทย. *วารสารนิเทศศาสตร์และนวัตกรรมการจัดการ นิต้า*, 3(2), 63-80.
- มาตรฐานการศึกษาโรงเรียนนอกระบบ พ.ศ. 2562 (2562 : 1-2)
- วรรณธิด แสงมณี. (2553). *องค์การ: ทฤษฎีการออกแบบและการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: ดารณี สนามตะ.
- วิจิตราภรณ์ โดแก้ว. (2558). *การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการบริหารการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอท่าม่วง จังหวัดกาญจนบุรี*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- วิชัย วงษ์ใหญ่ และมารุต พัฒนาผล. (2563). *New normal ทางการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- สำนักคณะกรรมการพระราชกฤษฎีกา. (2545). *ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานโรงเรียนเอกชน ประเภททกววิชา พ.ศ. 2545*. (2545, พฤศจิกายน 7). 1-4.
- สุทธิวรรณ ตันติรจนางศ์. (2560). ทิศทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(2), 2582-2853.
- สุรพล พิมพ์สอน และคณะ. (2557). เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 41. *วารสารครุศาสตร์*, 42(3), 56-74.