

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชายุคใหม่

Desirable characteristics of modern tutoring school administrators

กรกฤช ศรีวิชัย

Korrakrit Sriwichai

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพายัพ

Educational Administration Department, Graduate School Payap University

Corresponding Author E-mail: Kting15@hotmail.com

Received May 7, 2024; Revised June 4, 2024; Accepted August 13, 2024

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชายุคใหม่ โดยการศึกษาและวิเคราะห์บนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎี และการวิจัย ซึ่งสถานการณ์ปัจจุบันของโลกมีความเจริญก้าวหน้า ในหลายๆ ด้าน แต่ก็มีความท้าทายเกิดขึ้นตามมา โดยแต่ละปัญหาก็มีความซับซ้อนมากกว่าที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่พร้อมจะปรับเปลี่ยนวิธีการคิด และมีการเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการสถานศึกษาในรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกสถานศึกษาที่อาจเกิดขึ้น ได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์และความเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Vision) (2) ความรอบรู้ในศาสตร์และศิลป์ที่หลากหลาย (Knowledge) (3) การมีทักษะในการบริหารสถานศึกษาที่มีความ ยืดหยุ่นและแตกต่างตามบริบทและสถานการณ์ (Skills) (4) การมีความรู้และความสามารถในการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ (Apply) (5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากองค์กรภายนอกและรับฟังข้อเสนอแนะ จากทีมงาน ผู้ปกครองและนักเรียน (Team Work) หรือเรียกว่า VK-SAT เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายของ ความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ โดยให้ครอบคลุมภาระงานของโรงเรียนกวดวิชาใน 6 ด้าน คือ (1) งานวิชาการ (2) งานธุรการและงานทั่วไป (3) งานกิจการนักเรียน (4) งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม (5) งานเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา และ (6) งานสื่อสาร และส่งเสริมการตลาด

คำสำคัญ: คุณลักษณะที่พึงประสงค์; ผู้บริหาร; โรงเรียนกวดวิชา

Abstract

This academic article aims to explain about the desired characteristics of modern tutoring school administrators by studying and analyzing on the basis of concepts, theories and research. The situation of the world today is progressing in many ways, but it is full of various problems happened that followed. Each problem is more complex than problems that occurred in the past. Therefore, modern tutoring school administrators need to have desirable characteristics which is ready to change the way of thinking, prepare to administer and manage school in

a new way that is consistent with changes in the environment both inside and outside the school that may occur including (1) vision and being abreast of change (Vision) (2) knowledge in various sciences and arts (Knowledge) (3) skills in managing school that are flexible and different according to context and situations (Skills) (4) knowledge and ability to apply innovation and information technology (Apply) (5) creating a network of cooperation from outside organizations and listening to suggestions from the team, parents and students (Team Work) or call is VK-SAT to drive the school towards the goals of success that have been set. It covers the workload of tutoring schools in 6 areas: (1) academic administration (2) administrative and general (3) student affairs (4) building and environment (5) educational technology and innovation and (6) communication and marketing.

Keywords: Desired characteristics: administrators; Tutoring school

บทนำ

โลกในศตวรรษที่ 21 ได้เปลี่ยนโฉมโลกในศตวรรษที่ 20 อย่างสมบูรณ์ โดยยุคปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าในหลายๆ ด้าน แต่ก็มีปัญหามากมายเกิดขึ้นตามมา ซึ่งแต่ละปัญหาก็มีความซับซ้อนมากกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีต เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การก่อการร้าย ปัญหาเศรษฐกิจและสภาพสังคม (นำโชค อุ่นเวียน, 2564) โดยสถานการณ์ต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและไม่ว่าจะจบลงอย่างไร ส่งผลให้ผู้คนไม่สามารถดำเนินชีวิตในรูปแบบเดิมที่ได้เคยปฏิบัติมาดังเช่นปกติ ซึ่งผู้ที่สามารถปรับตัวและเตรียมความพร้อมตั้งรับกับสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงสามารถแก้ปัญหาได้ดี จะพัฒนาตนเองและดำรงชีวิตอยู่ได้ท่ามกลางความท้าทายที่ผ่านเข้ามา ส่งผลให้ประเทศต่างๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษามากยิ่งขึ้น เนื่องจากจะเป็นการส่งเสริมและการพัฒนาตัวบุคคลได้อย่างแท้จริง รวมถึงส่งผลต่อการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าตามไปด้วย ดังนั้นทุกประเทศจึงได้พยายามบริหารและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานให้กับประชาชนอย่างทั่วถึงและมีความเท่าเทียม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

จากแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนเพื่อสร้างการรับรู้ ความเข้าใจ การยอมรับและการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการศึกษา พร้อมทั้งขับเคลื่อนแผนการศึกษานั้นไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ โดยต้องศึกษาบริบทและสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ได้แก่ การพัฒนาแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ส่งผลต่อเศรษฐกิจและสังคม โครงสร้างของประชากรที่เปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมผู้สูงอายุ ความต้องการของโลกที่เปลี่ยนไปและทักษะของประชากรในศตวรรษที่ 21 จึงทำให้เกิดความท้าทายในการพัฒนาประเทศเพื่อก้าวไปสู่เศรษฐกิจและสังคมของโลกยุคใหม่ พร้อมทั้งมีการตั้งวิสัยทัศน์ว่าคนไทยทุกคนจะได้รับการศึกษาและ

การเรียนรู้แบบตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2562 หมวดที่ 3 มาตรา 15 ได้แบ่งการจัดการศึกษาไว้ 3 รูปแบบ คือ (1) การศึกษาในระบบ ซึ่งมีชัดเจนในการกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการ หลักสูตร ระยะเวลา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขในการสำเร็จการศึกษา (2) การศึกษานอกระบบ ซึ่งมีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการ ระยะเวลา การวัดและประเมินผล โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของแต่ละบุคคล และ (3) การศึกษาตามอัธยาศัย โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเองจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่นๆ ตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาสของผู้เรียน ซึ่งโรงเรียนกวดวิชาจัดเป็นการศึกษานอกระบบในประเภทของโรงเรียนเอกชน ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อเสริมความรู้ในบางรายวิชาตามหลักสูตรของการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โรงเรียนกวดวิชาจึงเข้ามามีบทบาทในการเติมเต็มความรู้ให้กับนักเรียนเพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการสอบ โดยครูผู้สอนในโรงเรียนกวดวิชายังมีวิธีการและเทคนิคใหม่ๆ ที่ช่วยให้นักเรียนสามารถเข้าใจเนื้อหาได้ง่ายขึ้นหรือจดจำได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งนักเรียนส่วนใหญ่ยังเลือกเรียนกวดวิชาเนื่องจากความรู้ที่ได้รับจากห้องเรียนในระบบปกติยังไม่สามารถนำไปใช้ในการสอบแข่งขันได้ เช่น วิชาความถนัดทั่วไป หรือ TGAT (Thai General Aptitude Test) ซึ่งเป็นรายวิชาที่ไม่ได้มีการจัดการเรียนการสอนภายในระบบโรงเรียนแบบปกติ แต่มีการนำรายวิชานี้มาเป็นส่วนหนึ่งเพื่อประเมินผลและคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย (สถาบันวิจัยเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2564)

ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาจึงต้องมีการบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยต้องมียุทธศาสตร์ที่ชาญฉลาดและมีการวางแผนแนวทางในการจัดการศึกษา โดยเตรียมความพร้อมและปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและสามารถนำไปปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผล (ยุทธชาติ นาคหอม, 2564) และปทุมพร เปียถนอม (2563) ระบุว่า การทำงานขององค์กรภาคการศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ นอกจาก ความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีแล้ว ยังต้องมีความสามารถอย่างรอบด้านและมีความคล่องแคล่วในการแสดงบทบาทที่แตกต่างไปในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากร อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและจากความคาดหวังเดิมภายในองค์กรซึ่งไม่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นขององค์กรสมัยใหม่อีกต่อไป ซึ่งการบริหารองค์กรสมัยใหม่จำเป็นต้องมีผู้นำที่ทันสมัย ผู้นำยุคใหม่หรือผู้นำแห่งการแทนที่ด้วยสิ่งใหม่

ด้วยเหตุผลนี้ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งพร้อมจะปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและการเตรียมความพร้อมในการบริหารและการจัดการสถานศึกษาในรูปแบบใหม่ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้น บทความนี้จึงนำเสนอในประเด็นเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชายุคใหม่ เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงการจัดการศึกษาของโรงเรียนกวดวิชาในสภาวะการณ์ที่ผันผวนและไม่มีความแน่นอน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่

โลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและพลิกผัน ผู้บริหารมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยในปัจจุบันเชื่อว่าความเป็นผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่สามารถเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาและการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการทางสังคมที่บุคคลหนึ่งจะมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นอันก่อให้เกิดการปฏิบัติตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้และขับเคลื่อนองค์กรให้สัมฤทธิ์ผลตามจุดหมายที่ได้กำหนด

สนุก สิงห์มาตร และคณะ (2560) ได้เสนอว่าผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีการพัฒนาตนเองเสมอและมีความเป็นผู้นำ โดยมีการบริหารจัดการที่สร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจให้กับผู้ตามซึ่งมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังนี้

1. ความรอบรู้ (Knowing) คือ การมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องที่ต้องบริหารและจัดการอย่างแท้จริง เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จและเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 องค์ความรู้ (Science) โดยมีความพยายามค้นหาความรู้ในศาสตร์ต่างๆ รอบด้านอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากความรู้เกิดขึ้นได้ทุกที่ทุกเวลาและที่สำคัญคือต้องมีความรู้ในเรื่องที่ต้องบริหารและจัดการเป็นอย่างดี

1.2 ศิลปะ (Art) โดยมีเทคนิคและวิธีการทำงานที่มีรูปแบบหลากหลายและมีความเหมาะสมเพื่อช่วยให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามวัตถุประสงค์

1.3 ทักษะ (Skill) โดยมีความสามารถในการบริหาร การปกครอง การจัดการทรัพยากรที่มี และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เป็นที่รักและเคารพของบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

1.4 วิชาคน (Science of People) โดยรู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานหรือถูกต้องกับหน้าที่ โดยใช้ความสัมพันธ์ทั้งระดับส่วนตัวหรือระดับทางการเพื่อทำลายความขัดแย้งหรือกำแพงกัน ด้วยคำว่า “รู้อะไรไม่รู้รู้จักกัน” เพื่อช่วยให้การประสานงานเกิดประสิทธิภาพได้อย่างสูงสุด

2. การมีอุดมการณ์ (Ideology) คือ การผสมผสานกันระหว่างความคิดหลัก (Concepts) เจตคติ (Attitudes) และความเชื่อ (Beliefs) ซึ่งจะเป็นสิ่งชักนำและกำหนดทิศทางของสถานศึกษา รวมทั้งทำให้ทุกคนในองค์กรมีแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน โดยประกอบด้วย

- 2.1 การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมภายใต้กรอบวัฒนธรรมของชาติ
- 2.2 ความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าหาญบนหลักการที่ถูกต้อง แต่อ่อนน้อมและรู้หน้าที่
- 2.3 ความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและสังคม

3. ความรู้เท่าทัน (In Time Knowing) คือ ความรู้และความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย

- 3.1 การรู้เท่าทันต่อกระแสโลกที่เปลี่ยนไปและเท่าทันต่อสังคมไทยที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งการรู้เท่าทันต่อการไหลของวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 3.2 การรู้เท่าทันต่อสถานการณ์ในยุคปัจจุบันและมีการเตรียมความพร้อมให้กับสถานศึกษา
- 3.3 การฝึกฝนตนให้เท่าทันต่อเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะทำให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษา
- 3.4 การรู้เท่าทันในการบริหารความเสี่ยง เพื่อสามารถบริหารและจัดการสถานศึกษาบนความผันผวนของสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การกล้าตัดสินใจ (Discussion Courage) คือ ความสามารถในการตัดสินใจที่เหมาะสมและรวดเร็วบนพื้นฐานของหลักการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

- 4.1 การตัดสินใจในการกระทำที่มีความเสี่ยงโดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง
- 4.2 การลงทุนกับนวัตกรรมใหม่ๆ พร้อมทั้งเรียนรู้และนำเทคนิคใหม่ๆ มาปรับใช้
- 4.3 การยอมรับทั้งความชอบและความผิดอันเกิดจากความผิดพลาดของการบริหารงาน
- 4.4 การให้คำปรึกษาบุคคลที่ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายและลงโทษบุคคลที่ไม่ตั้งใจปฏิบัติงานหรือจงใจให้เกิดความเสียหายกับสถานศึกษา โดยตั้งอยู่บนความยุติธรรมและความเสมอภาค

5. การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategy of Vision) คือ ความสามารถในการมองการณ์ไกลบนพื้นฐานของข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยไม่ยึดติดกับวิธีคิดแบบเดิม แต่มีหลักการคิด เทคนิคและวิธีการที่ทันสมัยและมีความเหมาะสม เพื่อนำมาปรับใช้กับสถานศึกษาซึ่งมีบริบทที่แตกต่างกัน โดยประกอบด้วย

- 5.1 การมองภาพในอนาคตของสถานศึกษาและพยายามไปถึงจุดมุ่งหมายอย่างอดทน
- 5.2 การมองโลกให้กว้างและมองอย่างหลายมิติ
- 5.3 การโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติตาม
- 5.4 การมองยุทธศาสตร์การศึกษาของโลกหรือของประเทศให้ครอบคลุม

6. การสร้างทีมงาน (Team Work) คือ ความสามารถในการสร้างทีมงานและสร้างเครือข่าย เพื่อช่วยผลักดันให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาลุล่วงได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงการมีส่วนร่วมและได้รับการสนับสนุนจากชุมชนและองค์กรต่างๆ ซึ่งประกอบด้วย

- 6.1 การสร้างทีมงานที่ไว้วางใจได้ในทุกเรื่อง
- 6.2 ความเชื่อมั่นและเชื่อในความสามารถของทีมงาน
- 6.3 การมอบหมายภาระงานให้ทีมงานได้ปฏิบัติตามความถนัดและความสามารถ
- 6.4 การสวดส่องและดูแลทีมงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ
- 6.5 การรับผิชอบทั้งส่วนดีและส่วนบกพร่องที่เกิดจากการผิดพลาดของทีมงาน

7. การมีจิตบริการ (Service Mind) คือ ความเป็นมิตรและปรารถนาดี การเป็นแบบอย่างที่ดี และมีการตรวจสอบการทำงานในทุกขั้นตอน เพื่อให้สามารถช่วยแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ตลอดจนเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อให้เป็นสถานศึกษาที่มีชีวิตที่ทุกคน ร่วมด้วยและช่วยกัน ซึ่งประกอบด้วย

- 7.1 การมีความเสียสละ โดยประพฤติตนเป็นผู้ให้มากกว่าเป็นผู้รับเพียงอย่างเดียว
- 7.2 การมีความอดทนในการรอเวลาที่เหมาะสมก่อนการดำเนินการใดๆ ด้วยความรอบคอบ
- 7.3 การมีความเมตตาและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อทุกคน
- 7.4 การมีความคิดเชิงบวกและมองโลกในแง่ดี โดยไม่มีอคติ
- 7.5 การมีความพอเพียง เพื่อให้เกิดความเพียงพอและเป็นสุข

กานต์ บุญศิริ และพจนารถ พรเจริญวิโรจน์ (2557) ได้ระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่จะ นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ควรมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้นและพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากความก้าวหน้า และการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและเทคโนโลยีเกิดขึ้นตลอดเวลา รวมถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลจะเป็น พื้นฐานในการกำหนดภาพขององค์กรในอนาคตได้อย่างชัดเจนและเหมาะสมกับยุคสมัย ตลอดจน สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

2. การมีจิตวิญญาณของนักบริหาร ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การเป็นผู้อุทิศตนและมีความรับผิดชอบหน้าที่อย่างมุ่งมั่น ชยัน อดทนและ เสียสละเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2.2 การเป็นปัญญาชน โดยใช้เหตุและผลในการดำเนินชีวิตและการทำงานในหน้าที่ ไม่ใช่อารมณ์ในการตัดสินใจและไม่มีอคติหรือความลำเอียง รวมทั้งมีจิตใจที่เข้มแข็ง หนักแน่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์สุจริตและมีความยุติธรรม

2.3 การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน ทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ โดยยึดหลักที่ว่า “การจะพัฒนาใคร ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวเองก่อน” ซึ่งส่งผลให้ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายและประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

3. การมีภูมิความรู้ในด้านการศึกษา โดยสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกัน ระหว่างการศึกษากับบริบทของสังคม รวมทั้งปัญหาและแนวโน้มทางการศึกษาในอนาคตได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งมีความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการและด้านการบริหารคุณภาพการศึกษา

4. การมีภูมิความรู้ในด้านการบริหารงาน โดยมีความเชี่ยวชาญในหลักการของการบริหารองค์การ การมีเทคนิคในการบริหารงานและการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนสามารถนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลที่สูงสุด

5. การมีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับ โดยมีความชำนาญในการบริหารองค์การ และมีความสามารถในการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศ ครอบคลุม การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและการบริหารทรัพยากรขององค์การในด้านบุคลากร การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาและมีความคุ้มค่าสูงสุด

6. การรู้จักนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารองค์การอย่างต่อเนื่อง

จากบทความ “The Global Leader of the Future: New Competencies for a New Era” โดย Marshall Goldsmith (2000) ได้เสนอคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารยุคใหม่ไว้ดังต่อไปนี้

1. การมีแนวคิดที่กว้างไกล (Thinking Globally) คือ ความรู้และความเข้าใจในภาพรวมของโลก โดยการศึกษาเกี่ยวกับเศรษฐศาสตร์ในระดับมหภาค การรู้เท่าทันกับกฎหมายและการเมืองของประเทศต่างๆ รวมถึงการบูรณาการเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ากับการปฏิบัติงานภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาของเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทำให้ทุกอย่างเชื่อมโยงถึงกันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดโลกในอนาคต

2. การเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Appreciating Cultural Diversity) คือ การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ กฎหมาย สังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี พร้อมทั้งเคารพในความแตกต่างด้านวัฒนธรรมของปัจเจกชน

3. ความสามารถบริหารและจัดการเทคโนโลยี (Demonstrating Technology Savvy) คือ การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างชาญฉลาด คัดเลือกทีมงานและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี

รวมทั้งจูงใจให้อยู่กับองค์กร การรู้วิธีการบริหารและลงทุนในเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4. การสร้างหุ้นส่วน (Building Partnerships) คือ ความสามารถในการสร้างเครือข่ายกับองค์กรอื่นและไม่สร้างคู่แข่งในอนาคต โดยการสร้างแนวคิดเชิงบวกและสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวด้วยวิธีการแบบ “ชนะ-ชนะ” (win-win) เพื่อให้สามารถแข่งขันกับตลาดและเกิดรายได้เปรียบต่อคู่แข่ง รวมทั้งการมีความสามารถในการปรับขนาดขององค์กร โครงสร้างองค์กร จำนวนบุคลากร และการมีที่ปรึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์ในการช่วยเหลือ (Outsourcing)

5. การมีภาวะผู้นำร่วม (Sharing Leadership) คือ การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับทีมงาน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวของผู้บริหารและสร้างความโดดเด่นมากกว่าผู้บริหารคนอื่น ๆ

จากแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ข้างต้นสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ การเป็นผู้มีอุดมการณ์และมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ การมีความเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้มีความรอบรู้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารสถานศึกษา การมีความรู้และความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์ การมีจิตวิญญาณของความเป็นนักบริหารและความเข้าใจในความแตกต่าง รวมทั้งมีความสามารถในการสร้างหุ้นส่วนและเครือข่ายความร่วมมือ เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ

การบริหารโรงเรียนกวดวิชายุคใหม่

นิติบดี ศุขเจริญ และคณะ (2561) กล่าวว่า โรงเรียนกวดวิชามีอัตราการขยายตัวในสังคมทั่วทั้งโลก เนื่องจากการศึกษาเป็นเสมือนทุนสำคัญของมนุษย์ ดังนั้นการลงทุนทางการศึกษาโดยการเรียนกวดวิชาจึงเป็นที่ยอมรับและได้รับความนิยม รวมทั้งเป็นความต้องการของผู้เรียนเพื่อพัฒนาศักยภาพและสมรรถนะทางการเรียน ซึ่งสามารถเลือกเรียนได้ตามความต้องการ โดยโรงเรียนกวดวิชาจะมีการจัดการเรียนการสอนเพิ่มเติมจากการเรียนภายในโรงเรียนแบบปกติ ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มเติมและพัฒนาความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ให้มากขึ้น รวมทั้งทำให้ระดับผลการเรียนเพิ่มขึ้นหรือสามารถสอบผ่านการคัดเลือกเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่า (ปัญญา ศิริโกไศยกานนท์, 2559) และ Bray (1999) ได้กล่าวว่า โรงเรียนกวดวิชามีการจัดการเรียนการสอนเพื่อช่วยเหลือผู้ที่เรียนอ่อนให้ได้มีความรู้มากขึ้นและเพิ่มความรู้ที่มีอยู่ให้สูงขึ้น รวมทั้ง Soldo & Powell (2011) ได้ระบุว่าโรงเรียนกวดวิชามีการจัดการเรียนการสอนเพิ่มเติมโดยมีการอ้างอิงเนื้อหาตามการเรียนการสอนในชั้นเรียนปกติ

อัญชลี ศรีวิชัย (2563) เสนอว่า โรงเรียนกวดวิชาต้องมีการบริหารงานให้มีความเหมาะสมกับการศึกษาในยุคดิจิทัล โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1) การบริหารงานวิชาการ คือ การจัดเตรียมเอกสารประกอบการสอนที่มีความกระชับและเข้าใจได้ง่าย การมีครูผู้สอนที่มีเทคนิคการสอนที่ง่ายต่อการเข้าถึงของนักเรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปต่อยอดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ในอนาคตหรือชีวิตประจำวัน นอกจากนี้ต้องมีการใช้สื่อการสอนและเทคโนโลยีสารสนเทศ พร้อมทั้งมีอุปกรณ์การเรียนที่ทันสมัย และเพียงพอกับความต้องการของผู้เรียน

2) การบริหารงานด้านการเงิน คือ การกำหนดค่าเล่าเรียน ค่าหนังสือและอุปกรณ์การเรียนในแต่ละหลักสูตรอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับคุณภาพในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงสอดคล้องกับจำนวนชั่วโมงในการเรียนและมีการส่งเสริมการตลาด เช่น โปรโมชั่นแบบเหมาจ่าย การลดราคาเป็นช่วงๆ การผ่อนชำระค่าเล่าเรียนได้

3) การบริหารงานธุรการและงานทั่วไป คือ ความพร้อมของเอกสารประกอบการเรียนการสอน การจัดตารางเรียนที่มีความเหมาะสมต่อการเข้าเรียน ความสะดวกและรวดเร็วในการให้บริการและการให้ข้อมูลด้านการเรียน การมีช่องทางในการชำระเงินที่หลากหลาย รวมทั้งการแนะแนวการศึกษาต่อได้อย่างถูกต้อง

4) การบริหารงานกิจการนักเรียน คือ การเตรียมแผนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยการให้มีส่วนร่วมในการเรียนการสอนและการทำกิจกรรมการเรียนรู้ พร้อมทั้งมีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ

กมลวรรณ พันธุ์คำหรี (2564) กล่าวว่า โรงเรียนกวดวิชาควรมีการบริหารงานสู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้แบบวิถีใหม่ โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1) การบริหารงานวิชาการ โดยการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนและผู้ปกครองเกิดความเชื่อมั่น การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงปรับโครงสร้างและจัดทำแผนปฏิบัติการที่คำนึงถึงคุณภาพของผู้เรียนและสอดคล้องกับงบประมาณ

2) การบริหารงานธุรการและงานทั่วไป โดยการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการภายในโรงเรียนให้มีมาตรฐาน การปรับปรุงค่าธรรมเนียมในการเรียนให้มีความเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและการยกระดับความร่วมมือของเครือข่ายโรงเรียนเอกชนนอกระบบ

3) การบริหารงานเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา โดยการพัฒนาสื่อ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับการจัดการเรียนรู้ในวิถีใหม่ รวมทั้งปรับปรุงทรัพยากรที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เพื่อให้เกิดการเรียนการสอนที่สามารถทำได้ทุกที่ทุกเวลาและสามารถสร้างการเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องเข้าชั้นเรียน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูมีทักษะด้านเทคโนโลยี

วารุณี พูนพิพัฒน์กิจ (2564) ระบุว่า โรงเรียนกวดวิชาต้องมีการบริหารงานที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ โดยแบ่งเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1) การบริหารงานวิชาการ คือ การเปิดสอนในรายวิชาที่มีความต้องการของผู้เรียนสูง การจัดหาครูที่มีความรู้ความสามารถและมีชื่อเสียง รวมทั้งการมีครูที่อารมณ์ดีจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ไม่เคร่งเครียด ซึ่งจะช่วยกระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนได้มาก เพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการเลือกโรงเรียนกวดวิชา เนื่องจากผู้เรียนมีความต้องการพัฒนาการเรียนรู้และมีเป้าหมายของผู้ปกครองเป็นสำคัญ

2) การบริหารงานกิจการนักเรียน คือ การบริหารจัดการด้วยวิธีการใหม่ๆ เพื่อสนองต่อความต้องการและความแตกต่างในพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนหรือผู้ปกครอง เพื่อช่วยโน้มน้าวการตัดสินใจเลือกเรียนในสถาบันที่ตอบโจทย์ตามความต้องการ เช่น ความสะดวกในเวลาเรียนและการเดินทาง ความถี่ในการเรียน ความเข้มงวดของการเรียน

3) การบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม คือ การจัดการเรียนการสอนในบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีความอบอุ่น รู้สึกปลอดภัยและไม่มีเสียงดังรบกวนสมาธิ รวมถึงจัดโครงสร้าง และสภาพแวดล้อมทางกายภาพของห้องเรียน เช่น การวางโต๊ะนักเรียน การตกแต่งห้องเรียน ความสะอาด และการมีแสงสว่างที่เพียงพอ ซึ่งจะส่งผลให้ประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียนดีขึ้น

4) การบริหารงานด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา คือ การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการเรียนการสอน การมีเทคนิค วิธีการและประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ โดยการฝึกฝนครูให้เกิดความเข้าใจและมีความเชี่ยวชาญก่อนนำไปปฏิบัติจริง เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงยังสร้างความแตกต่างในตลาดการแข่งขันของโรงเรียนกวดวิชา

5) การบริหารงานภาพลักษณ์ คือ การประชาสัมพันธ์ผลงานที่เป็นประจักษ์ของผู้เรียนที่ประสบความสำเร็จในการสอบเข้าศึกษาต่อในสถาบันที่มีชื่อเสียง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครองและนักเรียนในการตัดสินใจเลือกเรียนกวดวิชากับสถาบัน รวมทั้งมีการให้บริการที่ตรงกับความต้องการและเหนือความคาดหมายซึ่งจะทำให้ให้นักเรียนและผู้ปกครองเกิดความประทับใจและเป็นภาพลักษณ์ที่ดี ส่งผลต่อการแนะนำบอกต่อและความภักดีต่อโรงเรียนกวดวิชา

6) การบริหารงานสื่อสารและส่งเสริมการตลาด คือ การให้คำปรึกษาและคำแนะนำในวิธีการเรียน เพื่อสร้างความเข้าใจและไว้วางใจให้กับนักเรียนและผู้ปกครอง รวมทั้งมีการส่งเสริมการตลาด การจัดโปรโมชั่นต่างๆ เพื่อสร้างรายได้ให้การดำเนินงานสูงขึ้น

จากแนวคิดและงานวิจัยข้างต้นแสดงถึงความสำคัญของโรงเรียนกวดวิชาว่าเป็นการศึกษาแบบนอกระบบที่เข้ามาเสริมกับการศึกษาในระบบโรงเรียนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้เพิ่มมากยิ่งขึ้นและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น รวมทั้งช่วยเพิ่มโอกาสในการสอบเข้าเพื่อศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น โดยในการบริหารโรงเรียนกวดวิชายุคใหม่ ประกอบด้วยภาระงานใน 6 ด้าน (1) ด้านงานวิชาการ (2) ด้านงานธุรการและงานทั่วไป (3) ด้านงานกิจการนักเรียน (4) ด้านงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม (5) ด้านงานเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา และ (6) ด้านงานสื่อสารและส่งเสริมการตลาด

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา

โรงเรียนกวดวิชาเป็นศึกษานอกระบบซึ่งมีความยืดหยุ่นในการบริหารและการจัดการตามจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยจะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง แต่เมื่อสภาวะการณ์ของโลกมีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ รวมทั้งระบบการสอบคัดเลือกเข้าสู่มหาวิทยาลัยที่มีการปรับเปลี่ยน จึงเป็นภาระงานของผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชายุคใหม่ที่ต้องมีการปรับองค์กรให้มีความทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างตลอดเวลา เพื่อให้โรงเรียนกวดวิชาสามารถรักษาทั้งมาตรฐานทางการศึกษาและความมั่นคงทางรายได้ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชายุคใหม่จึงต้องคุณลักษณะที่พึงประสงค์อันมีความพิเศษที่แตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาในยุคอดีต ดังนี้ (1) การมีวิสัยทัศน์และมีความเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Vision) (2) ความรอบรู้ในศาสตร์และศิลป์ที่หลากหลาย (Knowledge) (3) การมีทักษะในการบริหารสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่นและแตกต่างตามบริบทและสถานการณ์ (Skills) (4) การมีความรู้และความสามารถในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ (Apply) และ (5) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากองค์กรภายนอกและการรับฟังข้อเสนอแนะจากทีมงาน ผู้ปกครองและนักเรียน (Team Work) เพื่อนำทุกคนภายในองค์กรและช่วยขับเคลื่อนโรงเรียนกวดวิชาไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ โดยครอบคลุมภาระงานของโรงเรียนกวดวิชาใน 6 ด้าน คือ (1) ด้านงานวิชาการ (2) ด้านงานธุรการและงานทั่วไป (3) ด้านงานกิจการนักเรียน (4) ด้านงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม (5)

ด้านงานเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา และ (6) ด้านงานสื่อสารและส่งเสริมการตลาด หรือ เรียกคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชายุคใหม่ว่า VK-SAT ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชายุคใหม่

สรุป

โรงเรียนกวดวิชาเป็นการศึกษานอกระบบในรูปแบบของธุรกิจทางการศึกษา ซึ่งมีจุดเด่นในความเป็นเลิศในด้านการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดควบคู่กับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้เกิดความอยู่รอดทางธุรกิจท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชายุคใหม่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรเพื่อตั้งรับกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น โดยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชายุคใหม่ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ความรอบรู้ (Knowledge) การมีทักษะในการบริหารงาน (Skills) ความสามารถในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Apply) และการแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือ (Team Work) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียนกวดวิชาใน 6 ด้าน คือ (1) งานวิชาการ (2) งานธุรการและงานทั่วไป (3) งานกิจการนักเรียน (4) งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม (5) งานเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา และ (6) งานสื่อสารและส่งเสริมการตลาด

เอกสารอ้างอิง

- กมลวรรณ พันธุ์ดำหริ. (2564). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนนอกระบบประเภทกวดวิชาสู่มาตรฐานการจัดการเรียนรู้วิถีใหม่. *วารสารครุศาสตร์วิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 6(1), 25–44.
- กานต์ บุญศิริ, และพจนารถ พรเจริญวิโรจน์. (2557). ภาวะผู้นำกับการเป็นนักบริหารการศึกษาเมื่ออาชีพ. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์*, 8(1), 1–16.
- นิติบดี ศุขเจริญ, บุขรา อวนศรี, และเรวดี อันนันนั (2561). ปัจจัยการขยายตัวของความต้องการเรียนกวดวิชา. *Veridian E-Journal ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(1), 1883–1897.
- นำโชค อุ่นเวียง. (2564). *โลกในศตวรรษที่ 21*. สืบค้นเมื่อ 2 เมษายน 2564. จาก <https://www.trueplookpanya.com/learning/detail/34764>
- ปทุมพร เปียถนอม. (2563). ภาวะผู้นำการศึกษายุคการแทนที่ด้วยสิ่งใหม่กับทิศทางการศึกษาไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม*, 10(3), 115–123.
- ปัญญา ศิริโกไศยกานนท์. (2559). กลยุทธ์ทางการตลาดธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (19 สิงหาคม 2542). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 136 ตอนที่ 74ก. หน้า 5 และ หน้า 16.
- ยุทธชาติ นาคหอม. (2564). การบริหารสถานศึกษา บนฐานความปกติใหม่. *การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 14 มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ. 2564* (น. 1208–1217). มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- วารุณี พูนพิพัฒน์กิจ. (2564). แบบจำลองความสำเร็จของโรงเรียนกวดวิชาในประเทศไทย. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย*, 16(2), 239–265
- สถาบันวิจัยเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2564). *โรงเรียนกวดวิชาเงาสะท้อนความเหลื่อมล้ำและล้มเหลวของการศึกษาไทย*. สืบค้นเมื่อ 19 ธันวาคม 2564, จาก <https://research.eef.or.th/>
- สนุก สิงห์มาตร, พิกุล มีมานะ, และดุสิตวัฒน์ แก้วอินทร์ (2560). คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21. *การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พ.ศ. 2560* (น. 490–491). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2560–2579*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.

อัณฐลี ศรีวิชัย. (2563). *กลยุทธ์การบริหารและการจัดการโรงเรียนกวดวิชาที่สอดคล้องกับการศึกษายุคดิจิทัล*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.

Bray. (1999). *The Shadow Education System: Private Tutoring and Its Implications for Planners*.

The United Nations Educational, Scientific and Cultural.

Goldsmith, Marshall. (2000). *The Global Leader of the Future: New Competencies for a New Era*.

Retrieved April 28, 2024, from http://www.marshallgoldsmithlibrary.com/cim/articles_display.

Soldo A., & Powell S. (2011). *The Phenomenon of Private tutoring in BiH*. Network of Education Policy Centers.