

## กลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้เอกชนนอกระบบ ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน\*

### MANAGEMENT STRATEGIES FOR PRIVATE BASIC LEVEL NON-FORMAL EDUCATION CENTERS



เกศนภา ขูรรักษ์, วรณวิศา สืบบุญสรณ์ คล้ายจำแลง, พร้อมพิไล บัวสุวรรณ, สรียา โชติธรรม

Kednapa Kururak, Wanwisa Suebnusorn Klaijumlaeng,

Promptilai Buasuwan, Sareeya Chotitham

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Kasetsart University

Corresponding Author E-mail: kednapa2@gmail.com

#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้ ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมวิธี (Mixed Method research) โดยมีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ 2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้เอกชนนอกระบบในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนของศูนย์การเรียนรู้ โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 337 คน ใช้การสุ่มแบบ Stratified Random Sampling เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งมีโครงสร้าง และแบบประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ โดยใช้กระบวนการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ (Qualitative content analysis) โดยใช้ PNI วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น SWOT Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อม Tows Matrix ร่างกลยุทธ์ ตรวจสอบโดยใช้แบบประเมินกลยุทธ์

ผลการวิจัย 1. พบว่าศูนย์การเรียนรู้ยังขาดการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการ ครูผู้สอนขาดการอบรมพัฒนา ขาดการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี นักเรียนไม่เห็นความสำคัญของการเรียนต่อ และในสภาพที่พึงประสงค์ศูนย์การเรียนรู้ต้องการมีระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่อการเรียนรู้ 2. ศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็น จนได้กลยุทธ์ “DTPP Strategies: กลยุทธ์การพัฒนา อบรม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์”

**คำสำคัญ:** กลยุทธ์การบริหารจัดการ; ศูนย์การเรียนรู้เอกชนนอกระบบ; การศึกษาขั้นพื้นฐาน

\* Received September 11, 2021; Revised November 21, 2021; Accepted November 22, 2021

## Abstract

The research used mixed methods with the objectives of: 1. To study the demand and interest of private basic level for the non-formal education learning center management strategies at the system and 2. To study the management strategies of private basic level non-formal education learning centers. The population used for the quantitative research were was stakeholders at the learning center, consisted of 337 people using stratified random sampling. The instruments used for data collection were a 5-level rating scale questionnaire, a semi-structured interview script, and a strategy evaluation form using a focus group discussion. The data were analyzed by qualitative content analysis using PNI, SWOT Analysis, and TOWS Matrix. The strategy draft was reviewed using a strategy assessment form.

Research findings were as follows: 1. the learning center still lacked development in management, teacher training and development, and technical support. Students did not recognize the importance of continuing education and interests, as the learning centers needed to have management system and modern technology for learning, and 2. Study the learning center management strategies to suit the needs priority under the "DTPP Strategies: Development, Training, Promotion, and Public Relations."

**Keywords:** Management strategy; Non-formal private learning center; Basic education

## บทนำ

ประเทศไทยกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของทิศทางการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน และลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมโดยสร้างหลักประกันว่าทุกคนต้องได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเสมอภาค เท่าเทียม ทัวถึง และส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพของทุกคน มีการเข้าถึงการเรียนรู้ตามความต้องการตนเองโดยไม่เลือกปฏิบัติ การมีประชาชนที่มีคุณภาพย่อมส่งผลให้ชุมชนและสังคมโดยรวมเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นควรเริ่มจากพัฒนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสติปัญญาเพื่อเป็นกำลังของชาติในการพัฒนาต่อไป (สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา, 2560)

ด้วยศูนย์การเรียนเอกชนนอกระบบ ในสภาพปัจจุบันนั้นดำเนินการเปิดสอนด้วยองค์กรเอกชนและองค์กรชุมชน จัดการเรียนการสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รับนักเรียนที่หลุด

ออกนอกระบบการศึกษาเข้ามาศึกษาต่อ โดยมีการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ยังคงขาดการวางแผนเป้าหมาย จุดประสงค์ และการวางแผนที่ดี จนทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการ ในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการจัดการบุคคลากร การจัดการเรียนการสอน รวมถึงการสรรหาทรัพยากรและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน จนทำให้ผู้วิจัยทำการวิจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์การเรียนเอกชนนอกระบบในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น ซึ่งในแต่ละปีนี้นักเรียนที่หลุดออกนอกระบบการศึกษามีจำนวนมากกว่า 4.3 ล้านคน (ณัฏฐภัทสร ฐิติพิพิธกุล, 2562)

กลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์การเรียนเอกชนนอกระบบในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะจะช่วยตอบสนองความต้องการของนักเรียน ครูผู้สอน ตลอดจนจนถึงผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ศูนย์การเรียนมีจุดมุ่งหมาย มีเป้าหมายในการบริหารจัดการ และให้ก่อประโยชน์สูงสุดในการจัดการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จากผลการศึกษาความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์คือแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอด การขยายตัวและการเติบโตบนพื้นฐานการตอบสนองสภาพแวดล้อมภายใต้ทรัพยากรองค์กร (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2559) ผลการศึกษาจากแนวคิดของ McKinsey พบว่า รูปแบบแนวคิด 7s Framework เป็นการวิเคราะห์ที่สามารถนำมาใช้ในส่วน ของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ตรวจสอบปัจจัยภายในที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดเพิ่มหรือลดหน่วยงานที่จำเป็นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงใช้ในการกำหนดวิธีที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นำเสนอเป็นการปรับกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จ โดยนำผลการวิเคราะห์มากำหนด กลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหารองค์การ ดังนั้นการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรทุก ๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และรู้จักองค์กรตนเองได้ดีขึ้น (ทรงพล เจริญคำ, 2563)

จากสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของนักเรียนที่หลุดออกนอกระบบการศึกษา นั้นทำให้ผู้วิจัยต้องวิเคราะห์สภาพปัญหาทั้งภายในและภายนอกเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์การเรียนนอกระบบในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเป็นแนวทางสู่กระบวนการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบของศูนย์เรียนต่อไป

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศูนย์การเรียนเอกชนนอกระบบในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์การเรียนเอกชนนอกระบบในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## วิธีดำเนินการวิจัย

บทความวิจัยนี้ ใช้ระเบียบวิธีแบบผสมวิธี (Mixed Method)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนของศูนย์การเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้เรียนซึ่งเป็นผู้รับประโยชน์โดยตรงจากการบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้รวมมีประชากรทั้งหมด 2,135 คน (กลุ่มส่งเสริมการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ, 2562) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ 68 คน ประธานคณะกรรมการศูนย์การเรียนรู้ 68 คน ครู 136 คน นักเรียนที่มีอายุ 18 ปี ขึ้นไป 1,863 คน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้ 337 คน และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ ส่วนผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ ประธานคณะกรรมการศูนย์การเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญการสนทนากลุ่ม ได้แก่ ผู้อำนวยการศูนย์การเรียนรู้ ประธานคณะกรรมการศูนย์การเรียนรู้ ครู นักเรียน และผู้ปกครองนักเรียนในศูนย์การเรียนรู้ และผู้ประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ ผู้วิจัยสร้างข้อคำถามในแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ แบบสนทนากลุ่ม และแบบประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์โดยพิจารณาจากขอบเขตเนื้อหาและกรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ประกอบการจัดทำข้อคำถามในแบบสอบถามเพิ่มเติมจากการทบทวนวรรณกรรม ส่วนแบบสนทนากลุ่มและแบบประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ได้จัดทำขึ้นหลังจากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสำรวจ

การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความตรงเชิงโครงสร้าง (Content validity) ของแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่านพิจารณาและประเมินความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามในแบบสอบถามและวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-objective Congruence: IOC) พบว่าข้อคำถามใน แบบสอบถามมีค่า IOC มากกว่า .80 ขึ้นไปทุกข้อ จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน พบว่าแบบสอบถามฉบับที่นำไปทดลองใช้มีความเชื่อมั่นสภาพปัจจุบัน เท่ากับ .943 และค่าของ สภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ .989

การเก็บรวบรวมข้อมูล งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยแบบผสมวิธีโดยเริ่มต้นจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์ จากนั้นนำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาพัฒนาเป็นข้อคำถามในแบบสอบถามเพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้เอกชนนอกระบบในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้ Google Form ได้แบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้น 337 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อยก

ร่างกลยุทธ์และจัดสนทนากลุ่มเพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ ควบคู่กับการส่งแบบประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่สามารถเข้าร่วมการสนทนากลุ่มตามวันและเวลาที่กำหนดได้

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ และวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ จากนั้นวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้เอกชนนอกระบบในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นคำนวณดัชนีความต้องการจำเป็นโดยใช้สูตร Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) และจัดลำดับความต้องการจำเป็นของศูนย์การเรียนรู้เอกชนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา (สุวิมล ว่องวานิช, 2550) จากนั้นนำค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาวิเคราะห์อีกชั้นหนึ่งเพื่อจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกตามกรอบแนวคิด TOWS Matrix เพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์ จากนั้นนำร่างกลยุทธ์ที่ได้ไปตรวจสอบความถูกต้องและความเหมาะสมของกลยุทธ์ด้วยการจัดสนทนากลุ่มควบคู่กับการส่งแบบประเมินความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่สามารถเข้าร่วมสนทนากลุ่มได้

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัย 1. จากการศึกษาสภาพปัจจุบันพบว่าศูนย์การเรียนรู้ยังขาดการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการ ครูผู้สอนขาดการอบรมพัฒนา ขาดการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี นักเรียนไม่เห็นความสำคัญของการเรียนต่อ และในสภาพที่พึงประสงค์ศูนย์การเรียนรู้ต้องการมีระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่อการเรียนรู้ 2. ศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็น จนได้กลยุทธ์ “DTPP Strategies: กลยุทธ์การพัฒนา อบรม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์” โดยมีรายละเอียดดังนี้

สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และการจัดลำดับความต้องการจำเป็นของกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้เอกชนนอกระบบในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน แสดงได้ดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2

**ตารางที่ 1** การจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านสภาพแวดล้อมภายในของกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้เอกชนนอกระบบในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (n=337)

| ความต้องการ<br>จำเป็น | สภาพปัจจุบัน(D) |      |       | สภาพที่พึงประสงค์(I) |      |           | PNI <sup>modified</sup><br>(I-D)/D | ลำดับ<br>ความสำคัญ |
|-----------------------|-----------------|------|-------|----------------------|------|-----------|------------------------------------|--------------------|
|                       | $\bar{X}$       | S.D  | แปลผล | $\bar{X}$            | S.D  | แปลผล     |                                    |                    |
| สภาพแวดล้อมภายใน      |                 |      |       |                      |      |           |                                    |                    |
| ปัจจัยนำเข้า          | 3.60            | 0.33 | มาก   | 4.60                 | 0.53 | มากที่สุด | 0.27                               | 1                  |
| กระบวนการ             | 3.84            | 0.49 | มาก   | 4.62                 | 0.54 | มากที่สุด | 0.20                               | 3                  |
| ผลผลิต                | 3.86            | 0.45 | มาก   | 4.61                 | 0.54 | มากที่สุด | 0.19                               | 4                  |
| ผลิตผล                | 3.73            | 0.64 | มาก   | 4.62                 | 0.54 | มากที่สุด | 0.23                               | 2                  |
| รวม                   | 3.76            | 0.47 | มาก   | 4.61                 | 0.53 | มากที่สุด | 0.22                               |                    |

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าลำดับความต้องการจำเป็นด้านสภาพแวดล้อมภายในของกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้เอกชนนอกระบบในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านปัจจัยนำเข้า มีค่าดัชนีสูงที่สุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.27) รองลงมาคือด้านผลิตผล (PNI<sub>modified</sub> = 0.23) และด้านกระบวนการ (PNI<sub>modified</sub> = 0.20) ตามลำดับด้านที่มีค่าดัชนีต่ำสุดคือด้านผลผลิต (PNI<sub>modified</sub> = 0.19)

**ตารางที่ 2** การจัดลำดับความต้องการจำเป็นด้านสภาพแวดล้อมนอกของกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้เอกชนนอกระบบในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (n=337)

| ความต้องการ<br>จำเป็น | สภาพปัจจุบัน(D) |      |       |       | สภาพที่พึงประสงค์(I) |      |           |       | PNI <sub>modified</sub><br>(I-D)/D | ลำดับ<br>ความสำคัญ |
|-----------------------|-----------------|------|-------|-------|----------------------|------|-----------|-------|------------------------------------|--------------------|
|                       | $\bar{X}$       | S.D  | แปลผล | ลำดับ | $\bar{X}$            | S.D  | แปลผล     | ลำดับ |                                    |                    |
| สภาพแวดล้อมภายนอก     |                 |      |       |       |                      |      |           |       |                                    |                    |
| ปัจจัยด้านการเมือง    | 3.90            | 0.47 | มาก   | 2     | 4.61                 | 0.55 | มากที่สุด | 1     | 0.18                               | 5                  |
| ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ    | 3.70            | 0.61 | มาก   | 5     | 4.56                 | 0.57 | มากที่สุด | 3     | 0.23                               | 2                  |
| ปัจจัยด้านสังคม       | 3.74            | 0.60 | มาก   | 4     | 4.52                 | 0.56 | มากที่สุด | 6     | 0.21                               | 3                  |
| ปัจจัยด้านเทคโนโลยี   | 3.65            | 0.42 | มาก   | 6     | 4.57                 | 0.56 | มากที่สุด | 2     | 0.25                               | 1                  |
| ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม | 3.93            | 0.64 | มาก   | 1     | 4.54                 | 0.60 | มากที่สุด | 5     | 0.16                               | 6                  |
| ปัจจัยด้านกฎหมาย      | 3.81            | 0.49 | มาก   | 3     | 4.56                 | 0.55 | มากที่สุด | 4     | 0.20                               | 4                  |
| รวม                   | 3.79            | 0.53 | มาก   |       | 4.56                 | 0.56 | มากที่สุด |       | 0.20                               |                    |

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ลำดับความต้องการจำเป็นด้านสภาพแวดล้อมนอกโดยภาพรวม พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีค่าดัชนีสูงที่สุด (PNI<sub>modified</sub> = 0.25) รองลงคือมาปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (PNI<sub>modified</sub> = 0.23) ปัจจัยด้านสังคม (PNI<sub>modified</sub> = 0.21) ปัจจัยด้านกฎหมาย (PNI<sub>modified</sub> = 0.20) ปัจจัยด้านการเมือง (PNI<sub>modified</sub> = 0.18) และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (PNI<sub>modified</sub> = 0.16) ตามลำดับ

เมื่อนำผลจากการวิเคราะห์ PNI<sub>modified</sub> มาทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis) แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ โดยใช้ตาราง TOWS Matrix เพื่อร่างกลยุทธ์ที่มีข้อค้นพบแสดงดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ โดยใช้ตาราง TOWS Matrix เพื่อร่างกลยุทธ์

| สภาพแวดล้อมภายใน<br>สภาพแวดล้อมนอก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | จุดแข็ง(S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | จุดอ่อน(W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>S1: ผู้บริหารศูนย์การเรียนรู้ใช้ระบบสารสนเทศในการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน</p> <p>S2: ผู้บริหารศูนย์การเรียนรู้สนับสนุนครูและบุคลากรให้ได้รับการศึกษ และฝึกอบรมตรงตามคุณลักษณะและหน้าที่ความรับผิดชอบ</p> <p>S3: ครูของศูนย์การเรียนรู้ประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายตามสภาพจริง เช่น แฟ้มสะสมงาน การสอบข้อเขียน การสอบภาคปฏิบัติ การให้ผู้เรียนประเมินตนเอง และการเข้าร่วมกิจกรรม</p> <p>S4: นักเรียนทุกคนเกิดการเรียนรู้ตามความสามารถ ความถนัด และความสนใจของตนเอง</p> <p>S5: นักเรียนทุกคนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แสดงถึงความรู้ ความสามารถไปในทิศทางที่มากขึ้นกว่าเมื่อเริ่มเข้าเรียน</p>  | <p>W1: ผู้บริหารศูนย์การเรียนรู้กำหนดแผนงาน และพันธกิจไม่ชัดเจน ไม่สามารถทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างตรงเป้าหมาย ตามจุดมุ่งหวัง</p> <p>W2: สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนการสอนไม่ครบถ้วนและไม่เพียงพอ</p> <p>W3: นักเรียนบางคนในศูนย์การเรียนรู้จบไปไม่มีงานทำ</p> <p>W4: นักเรียนในศูนย์การเรียนรู้ขาดการสนับสนุน การฝึกงานและฝึกอาชีพ</p>                                                       |
| โอกาส(O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ร่างกลยุทธ์เชิงรุก(SO)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ร่างกลยุทธ์เชิงแก้ไข(WO)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>O1: รัฐบาลมีนโยบายการกระจายอำนาจให้สถานศึกษาทำให้สามารถบริหารจัดการได้ด้วยตนเองเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของศูนย์ฯ</p> <p>O2: ศูนย์การเรียนรู้สามารถท้าวความร่วมมือกับองค์กรเอกชนในการส่งนักเรียนเข้าฝึกงานหรือเข้าทำงาน ให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาดแรงงาน</p> <p>O3: ประชาชนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้โดยไม่มีจำกัดเวลาและสถานที่โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเข้าถึงระบบการเรียนการสอน</p> <p>O4: ศูนย์การเรียนรู้ตั้งอยู่ในชุมชน ทุกคนสามารถเดินทางมาเรียนได้สะดวก</p> <p>O5: มีกฎหมายรองรับนักเรียนที่อยู่บนระบบไม่ได้มีโอกาสพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและคุณภาพให้เทียบเท่ากับนักเรียนในระบบสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข</p>                                                                                                                                                                                                                | <p>SO1: พัฒนาระบบจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (S1 O1)</p> <p>SO2: พัฒนา อบรม ครู ในการใช้เทคโนโลยี สื่อ ที่ทันสมัยในกระบวนการ การจัดการเรียนการสอน (S2 O3)</p> <p>SO3: ส่งเสริมและพัฒนานักเรียนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ อย่างมีระบบ เพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้เน้นไปศึกษาต่อ หรือทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (S4 O3)</p> <p>SO4: ประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจ ให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาต่อ ในศูนย์การเรียนรู้ เพื่อยกระดับ นักเรียนที่หลุดออกจากระบบการศึกษา ให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และศักยภาพ เพียงพอต่อความต้องการของตลาดแรงงาน (S1 S2 S3 S4 S5 O1 O2 O3 O4)</p>                           | <p>WO1: กำหนดแผนงานในกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างจริงจัง (W1 O1)</p> <p>WO2: จัดสรรทรัพยากรสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับครู และนักเรียน ให้เพียงพอต่อความต้องการ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (W2 O3)</p> <p>WO3: พัฒนาร่วมมือกับภาคเอกชน สนับสนุน ส่งเสริมการฝึกงาน ฝึกอาชีพ เพื่อรองรับการทำงานเมื่อนักเรียนจบการศึกษา (W3 W4 O2 O3)</p>                       |
| อุปสรรค(T)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ร่างกลยุทธ์เชิงป้องกัน(ST)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ร่างกลยุทธ์เชิงรับ(WT)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p>T1: สภาพทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีผลกระทบต่อการส่งบุตรหลานเข้าเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น</p> <p>T2: ชุมชนและองค์กรเอกชนไม่ทราบและไม่เข้าใจในบริบทของศูนย์การเรียนรู้</p> <p>T3: ศูนย์การเรียนรู้ขาดบุคลากรในการประชาสัมพันธ์การสร้างเครือข่ายและฝึกอบรม</p> <p>T4: ศูนย์การเรียนรู้ขาดผู้เชี่ยวชาญในการอบรมและพัฒนาครูเรื่องการให้ทรัพยากรท้องถิ่นเพื่อพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอน</p> <p>T5: รัฐบาลไม่มีการจัดอบรมครู หรือบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนของกฎหมายและนโยบายในเรื่องของการประเมินนักเรียนนอกกรอบ</p> <p>T6: นักเรียนที่หลุดออกจากระบบส่วนใหญ่ไม่ทราบสิทธิและหน้าที่ของตนเอง ซึ่งนักเรียนสามารถเข้าเรียนในศูนย์การเรียนรู้ได้</p> <p>T7: บิดา มารดาของนักเรียนนอกกรอบไม่เข้าใจกฎหมายและนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้ปกครอง</p> <p>T8: ศูนย์การเรียนรู้ขาดการอบรมส่งเสริมความรู้เรื่องการเทียบโอน ความรู้ความสามารถของนักเรียน ในการประเมินผล</p> | <p>ST1: ประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงความสำคัญของการศึกษา ส่งเสริมสนับสนุน ในเรื่องการศึกษาต่อของนักเรียน (S1 T1)</p> <p>ST2: เปิดโอกาสให้ ชุมชน และองค์กรเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และการจัดกิจกรรม (S2 S3 T1 T2 T3)</p> <p>ST3: ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นในกระบวนการจัดการเรียนรู้ (S2 S3 T4)</p> <p>ST4: ส่งเสริมการเทียบโอน ความรู้ ความสามารถ ในการประเมินผลการเรียนรู้ (S3 S4 T8)</p> <p>ST5: จัดอบรมให้ความรู้แก่ชุมชนในเรื่องของกฎหมายและนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของผู้ปกครองและนักเรียนหลุดออกจากระบบการศึกษาการศึกษาเพื่อส่งเสริมการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ (S1 S2 T3 T5 T6)</p> | <p>WT1: พัฒนา อบรม ครู ให้ความรู้ในด้านการใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัย เพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน (W1 W2 T4)</p> <p>WT2: ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับภาคเอกชนเพื่อรองรับจำนวนนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาในด้านของการเรียนต่อและหางานทำ (W1 W2 W3 W4 T1 T2 T3)</p> <p>WT3: อบรม ครู ให้ความรู้ ความเข้าใจเรื่องนโยบาย รัฐบาลเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของหลุดออกจากระบบการศึกษา (W1 T3 T5 T6 T7)</p> |

จากการทำ TOWS Matrix และได้ร่างกลยุทธ์แล้วนั้น จึงนำกลยุทธ์ที่ได้ไปตรวจสอบและประเมินความถูกต้องและความเหมาะสมของกลยุทธ์โดยผู้เชี่ยวชาญด้วยการจัดสนทนากลุ่ม ควบคู่กับการให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่ไม่สามารถเข้าร่วมสนทนากลุ่มได้ประเมินร่างกลยุทธ์ จากนั้นนำมาปรับปรุงจนได้กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ คือ กลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้เอกชนนอก ระบบในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยชื่อชุดกลยุทธ์ว่า “DTPP Strategies: กลยุทธ์การพัฒนา อบรม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์” ประกอบไปด้วย 4 กลยุทธ์หลัก 12 กลยุทธ์รอง 35 วิธีดำเนินการ โดยมีกลยุทธ์หลักดังนี้

1. กลยุทธ์หลัก D (Develop) พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เน้นการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้อง อ้างแหล่งที่มา รู้เท่าทันเทคโนโลยี มี 3 กลยุทธ์รอง 9 วิธีดำเนินการ
2. กลยุทธ์หลัก T (Training) อบรม พัฒนาครู ในการประยุกต์ใช้สื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัยในกระบวนการจัดการเรียนการสอน มี 3 กลยุทธ์รอง 9 วิธีดำเนินการ
3. กลยุทธ์หลัก P (Promote) ส่งเสริมพัฒนาครูและนักเรียนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ อย่างมีระบบ เพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้ไปศึกษาต่อหรือทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มี 3 กลยุทธ์รอง 8 วิธีดำเนินการ
4. กลยุทธ์หลัก P (Promote ) ประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจ ให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาต่อ ในศูนย์การเรียนรู้เพื่อยกระดับนักเรียนนอกระบบให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพและศักยภาพเพียงพอต่อความต้องการของตลาดแรงงาน มี 3 กลยุทธ์รอง 9 วิธีดำเนินการ

## อภิปรายผลการวิจัย

1. จากการศึกษาสภาพปัจจุบันพบว่าศูนย์การเรียนรู้ยังขาดการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการ ครูผู้สอนขาดการอบรมพัฒนา ขาดการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี นักเรียนไม่เห็นความสำคัญของการเรียนต่อ และในสภาพที่พึงประสงค์ศูนย์การเรียนรู้ต้องการมีระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพและเทคโนโลยีที่ทันสมัยต่อการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากขาดการสนับสนุนจากภาครัฐและภาคเอกชนที่ไม่เห็นถึงความสำคัญของศูนย์การเรียนรู้เท่าที่ควร รวมทั้งยังไม่สามารถแก้ปัญหาให้นักเรียนหลุดออกนอกระบบได้อย่างตรงจุด 2. ศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการจำเป็น จนได้กลยุทธ์ “DTPP Strategies: กลยุทธ์การพัฒนา อบรม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์” ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการมีกลยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์เรียนรู้นั้นทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในด้านการจัดการเรียนการสอน จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดการคล่องตัวในการแก้ปัญหาและยกระดับนักเรียนนอกระบบการศึกษาให้ทัดเทียมกับนักเรียนในระบบปกติโดยมีการกำหนดเป้าหมายและผลที่คาดว่าจะได้รับตลอดจนการกำหนดวิธีการควบคุม ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยให้เกิดการดำเนินงานที่คล่องตัวและรวดเร็วมีการอบรม พัฒนาครูผู้สอนให้เรียนรู้การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆรวมถึงการ

ประชาสัมพันธ์ทำความเข้าใจให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาต่อในศูนย์การเรียนรู้เพื่อยกระดับนักเรียนนอกระบบให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพและศักยภาพเพียงพอต่อความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต โดยการจัดการเรียนการสอนนั้นยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง สามารถนำนักเรียนที่หลุดออกนอกระบบการศึกษากลับเข้ามาสู่ในระบบการศึกษาได้อีกครั้ง จากปัญหาเรื่องเด็กนักเรียนหลุดออกนอกระบบการศึกษาเป็นจำนวนมากในแต่ละปีรวมทั้งเด็กที่ขาดโอกาสทางการศึกษา (กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา, 2564)

### องค์ความรู้จากการวิจัย



ภาพที่ 1 DTPP Strategies Model

**D (Develop)** พัฒนาระบบจัดการเรียนการสอน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เน้นการใช้เทคโนโลยีอย่างถูกต้อง อ้างแหล่งที่มา รู้เท่าทันเทคโนโลยี

- กำหนดจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย และการวัดการประเมินผล เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน ให้เหมาะสม และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศใหม่ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ และพัฒนา Future skill -Up skill -Re skill -New skill
- ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ยกย่องการใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน

**T (Training)** อบรม พัฒนาครู ในการประยุกต์ใช้สื่อ เทคโนโลยี ที่ทันสมัยในกระบวนการจัดการเรียนการสอน

- ส่งเสริมการวางแผนในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการเรียนการสอน เพื่อเพิ่มทักษะการเรียนรู้ ของนักเรียน
- สนับสนุนนโยบายทางภาครัฐ ในการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนการสอนให้ สอดคล้องกับ สถานการณ์ช่วงวิกฤต โควิด 2019 ด้วยนโยบาย 5 รูปแบบ on-air, online, on-demand, on-hand, on-site ตามความเหมาะสมของแต่ละศูนย์การเรียน
- ส่งเสริมสนับสนุน ให้ภาครัฐ และภาคเอกชนช่วยสรรหาเทคโนโลยี และสื่อสารสนเทศ เพื่อพัฒนาทักษะกระบวนการ

**P (Promote)** ส่งเสริมพัฒนาครูและนักเรียนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ อย่างมีระบบ เพื่อที่จะ นำความรู้ที่ได้นั้นไปศึกษาต่อ หรือ ทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ผู้บริหารและครู ร่วมมือกันพัฒนาหลักสูตรให้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้นักเรียนนั้น มี คุณลักษณะที่ดี ในการศึกษาต่อ หรือ ทำงาน
- กำหนดผลรับการเรียนรู้ เชิงคุณภาพ โดยใช้ทฤษฎี Backward Design
- สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันอื่นและสถานประกอบการ เพื่อส่งเสริมการเรียน ต่อ หรือได้งานทำหลังจบการศึกษา

**P (Public relations)** ประชาสัมพันธ์ ทำความเข้าใจ ให้เห็นถึงความสำคัญในการศึกษาต่อ ใน ศูนย์การเรียน เพื่อยกระดับ นักเรียนที่อยู่นอกระบบการศึกษา ให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และ ศักยภาพ เพียงพอต่อความต้องการของตลาดแรงงาน

- กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด เพื่อยกระดับการจัดการศึกษาของศูนย์การเรียน
- ผลิตรายวิชาการศึกษา ให้เพียงพอต่อความต้องการของตลาดแรงงาน
- เพิ่มระดับ การสนับสนุนทางด้านนโยบายของรัฐบาลให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

**Evaluation** การประเมิน พัฒนาศักยภาพ และคุณภาพของผู้เรียน

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำกล ยุทธ์การบริหารจัดการศูนย์การเรียนเอกชนนอกระบบ ควรแบ่งอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับ ความสามารถของครูผู้สอน จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอรวมถึงวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นและใช้ให้ เกิดประโยชน์สูงสุด ควบคุม ประเมินผล ติดตามผล

ข้อเสนอแนะในปฏิบัติการ ใช้ DTPP Strategies Model ในการขับเคลื่อนการบริหาร จัดการศูนย์การเรียน โดยเริ่มจากอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรเพื่อสร้างความเข้าใจใน DTPP Strategies Model จนสามารถนำไปใช้และปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่อง “การวัดและการประเมินผลนักเรียนภายในศูนย์การเรียนรู้นอกระบบ ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” เพื่อที่จะนำผลที่ได้มาพัฒนาปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของศูนย์การเรียนรู้ให้มีมาตรฐานที่ดีต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา. (2562, 28 ตุลาคม). ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน [บทสัมภาษณ์].
- กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา. (2564) ระเบิดสมองหยุดปัญหา “เด็กหลุดจากระบบการศึกษา” สืบค้น 3 พฤศจิกายน 2564. จาก <https://www.eef.or.th/article-brainstorm-to-stop-problems-children/>.
- ณรินทร์สร์ จิตพิทักษ์กุล. (2562). กสศ. เผยสถานการณ์ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาไทย 2562 สืบค้น 3 พฤศจิกายน 2564. จาก <https://www.disruptignite.com/blog/inequality-in-thailand-2562>
- ทรงพล เจริญคำ. (2563). รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร (ดุชนิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2561). การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา. (2560). ความทั่วถึงและเท่าเทียมของการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (รายงานการวิจัย). นนทบุรี: บริษัท 21 เซ็นจูรี จำกัด.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

