การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชา ในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

โดย
นางสาวกุลทิกา วิบูลย์ปิ่น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชา ในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

โดย
นางสาวกุลทิกา วิบูลย์ปิ่น

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

DEVELOPMENT OF RESILIENCE MANAGEMENT STRATEGIES OF TUTORING BUSINESS IN THE FRANCHISE SYSTEM IN THAILAND

By

MISS Kuntika VIBOONPIN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Doctor of Philosophy MANAGEMENT

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย
โดย	นางสาวกุลทิกา วิบูลย์ปิ่น
สาขาวิชา	การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ว่าที่ร้อยตรี ดร. ปฏิพัทธ์ ตันมิ่ง

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย สุทธะนันท์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ วิไลนุช)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ว่าที่ร้อยตรี ดร. ปฏิพัทธ์ ตันมิ่ง)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. จิตพนธ์ ชุมเกตุ)

60604918 : การจัดการ แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
คำสำคัญ : การจัดการความยืดหยุ่น, ธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์, ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม, เครือข่าย และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

นางสาว กุลทิกา วิบูลย์ปิ่น: การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบและพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการวิจัยเอกสาร และการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยทางอินเทอร์เน็ต (Netnography) ในการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) หลังจากนั้น ใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 17 คน ร่วมกับกระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น (AHP) เพื่อนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์ โดยการจัดประชุมกลุ่มย่อยกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ สำหรับจัดทำกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย กล่าวคือ 1) ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม (Leadership and Culture) พบว่า การมีผู้นำที่เข้มแข็งในช่วงเวลาที่วิกฤตจะช่วยให้เกิดการบริหารจัดการ และการตัดสินใจที่ดีในช่วงภาวะเช่นนั้น รวมไปถึงการที่พนักงานตื่นตัวอยู่เสมอในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และส่งสัญญาณเตือนตั้งแต่แรกเริ่ม ข้อมูลต่างๆ ได้ถูกรายงานต่อผู้นำขององค์กรอย่างรวดเร็ว จึงทำให้องค์กรสามารถวางแผน และคาดการณ์ล่วงหน้าต่อสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) เครือข่าย (Network) พบว่า การเป็นหุ้นส่วน/พันธมิตรที่ดีต่อกัน ย่อมได้รับการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลซึ่งกันและกัน เกิดการพัฒนา และแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืน รวมถึงการจัดการองค์ความรู้ขององค์กรให้ทันสมัย และสะดวกต่อการใช้งาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) พบว่า เมื่อองค์กรพร้อมในการตอบสนองต่อสัญญาณแรกเริ่มของการเปลี่ยนแปลง ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงจะยกระดับเป็นภาวะวิกฤต ทำให้องค์กรสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันท่วงที ซึ่งข้อเสนอแนะของงานวิจัยมี 2 ระยะ คือ แบบเร่งด่วน คือการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษามาตรฐานของแฟรนไชส์ และบริษัทผู้ให้สิทธิ์มีทีมตรวจสอบแฟรนไชส์โดยเฉพาะ สำหรับรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ และระยะยาว คือการจัดทำระบบความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงเป็นประจำทุกปี เพื่อเตรียมความพร้อม และรักษาคุณภาพของธุรกิจในการนำเสนอ ซึ่งเป็นจุดแข็งของธุรกิจดังกล่าวให้ดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

60604918 : Major MANAGEMENT
Keyword : RESILIENCE MANAGEMENT, TUTORING BUSINESS IN THE FRANCHISE SYSTEM, LEADERSHIP AND CULTURE, NETWORK AND READINESS FOR CHANGE

MISS Kuntika VIBOONPIN : DEVELOPMENT OF RESILIENCE MANAGEMENT STRATEGIES OFTUTORING BUSINESS IN THE FRANCHISE SYSTEM IN THAILAND Thesis advisor : Associate Professor Pitak Siriwong, Ph.D.

The purpose of this research was to study trends and constituents of the tutoring business in the franchise system of Thailand using a qualitative research method. The research involved documentary research and Internet research methods, employing netnography to synthesize internal and external environments (SWOT). In addition, future research techniques (EDFR) were utilized, which included in-depth interviews with 17 key informants, along with the analytical hierarchical decision-making (AHP) process. These methods led to the formulation of resilience management strategies through group meetings and collaboration with stakeholders in the tutoring business within the franchise system.

The results revealed that the strategy for managing the flexibility of the tutoring business in the franchise system of Thailand consists of three main components and eleven sub-components. The first component is Leadership and Culture, which aids in effective crisis management and decision-making. It emphasizes the importance of employees staying vigilant about organizational matters and promptly reporting information to organizational leaders. This enables the organization to plan and anticipate potential situations effectively. The second component is Network, emphasizing the significance of establishing strong partnerships and alliances to receive effective support, exchange knowledge, and foster sustainable development while solving problems. Furthermore, it highlights the importance of knowledge management within the organization to ensure up-to-date and accessible information, facilitating efficient work for personnel. The third component is Readiness for Change, which stresses the organization's preparedness to respond to early signs of change before they escalate into crises. This readiness enables the organization to address various situations in a timely manner. Based on the research findings, two phases of suggestions are proposed. The first phase involves regular training to maintain franchisee standards, along with the establishment of a dedicated franchise team to address potential issues. The second phase focuses on establishing a flexible system that adapts to change annually to sustain and maintain the quality of business operations, which is a key strength of the tutoring business. In conclusion, this research sheds light on the components and sub-components of the strategy for managing the flexibility of the tutoring business in the franchise system of Thailand. The findings provide valuable insights for formulating resilience management strategies and ensuring the continued success of the business.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ได้รับความกรุณาอย่างสูงจากรองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และว่าที่ร้อยตรี ดร.ปฏิพัทธ์ ตันมิ่ง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่เมตตาให้ความรู้ ให้การสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาทุกกระบวนการของการทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งคอยอบรมสั่งสอนในเรื่องอื่น ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการดำเนินชีวิตและการทำงานมาโดยตลอด ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้ง ศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ วิไลนุช ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกริกฤทธิ์ อัมพะวัต และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตพนธ์ ชุมเกตุ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ให้ความเมตตาในการให้คำปรึกษาแนะนำ อีกทั้ง ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์กับผู้วิจัย เพื่อให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ทุกท่านในความกรุณาเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ และทีมงานในการจัดประชุมกลุ่มย่อย ที่ให้ความอนุเคราะห์สละเวลา และให้ความกรุณาในการเก็บรวบรวมข้อมูลทุกขั้นตอนของกระบวนการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ ในชั้นเรียน ที่ให้คำแนะนำ และกำลังใจ รวมทั้งขอขอบคุณครอบครัวที่เป็นแรงผลักดัน และสร้างกำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นางสาว กุลทิกา วิบูลย์ปิ่น

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

2. คำถามการวิจัย 8

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย 8

4. ขอบเขตการวิจัย 8

5. กรอบแนวคิดเชิงขั้นตอนในการวิจัย 10

6. นิยามศัพท์ 13

7. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย 14

7.1 ประโยชน์เชิงทฤษฎี 14

7.2 ประโยชน์เชิงการนำไปใช้ 14

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 15

1. ทฤษฎีด้านการจัดการ 15

2. ทฤษฎีระบบ 18

3. แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ 22

4. แนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร 33

5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจแฟรนไชส์ 40
6. แนวคิดเกี่ยวกับบรรทัดฐานใหม่ (New Normal) 48
7. ประวัติ ความสำคัญ และผลกระทบของการประกอบธุรกิจกวดวิชา 53
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....67
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิดและแนวโน้มการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย 68
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย.....72
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....84
1. ผลการศึกษาแนวคิด และแนวโน้มองค์ประกอบการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย.....85
2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย 106
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย..... 142
สรุปผลการวิจัย 142
อภิปรายผลการวิจัย 147
ข้อเสนอแนะสำหรับวิจัย 148
รายการอ้างอิง..... 151
ภาคผนวก 159
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลการวิจัย 160
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลการวิจัยเพื่อการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัจจัย .. 164
ภาคผนวก ค ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้ให้ข้อมูลหลัก 174
ประวัติผู้เขียน 179

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 แสดงการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อน 73

ตารางที่ 3.2 แสดงค่า R.I. ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง 80

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography)..... 88

ตารางที่ 4.2 สรุปร่างแนวโน้มองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา กลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย 115

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม 117

ตารางที่ 4.4 ผลดัชนีความสอดคล้อง และค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของกลยุทธ์ และองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม 117

ตารางที่ 4.5 ผลน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม 118

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ด้านเครือข่าย 118

ตารางที่ 4.7 ผลดัชนีความสอดคล้อง และค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของกลยุทธ์ และองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ด้านเครือข่าย 119

ตารางที่ 4.8 ผลน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ด้านเครือข่าย 119

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 120

ตารางที่ 4.10 ผลดัชนีความสอดคล้อง และค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของกลยุทธ์ และองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 120

ตารางที่ 4.11 ผลน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 121

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม 122

ตารางที่ 4.13 ผลดัชนีความสอดคล้อง และค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของความสำเร็จ และองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม 122

ตารางที่ 4.14 ผลน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม 123

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านเครือข่าย 124

ตารางที่ 4.16 ผลดัชนีความสอดคล้อง และค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของความสำเร็จ และองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านเครือข่าย 124

ตารางที่ 4.17 ผลน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จด้านเครือข่าย 124

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 125

ตารางที่ 4.19 ผลดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของกลยุทธ์ และองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 125

ตารางที่ 4.20 ผลน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง 126

ตารางที่ 4.21 กลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชา ในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย 133

ตารางที่ 4.22 กลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชา ในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย 137

ตารางที่ 4.23 กลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชา ในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย 140

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 แสดงอัตราเจริญพันธุ์ของโลกแยกตามภูมิภาค....3

ภาพที่ 1.2 แสดงการคาดการณ์จำนวนประชากรวัยต่างๆ พ.ศ. 2548 – 2578....4

ภาพที่ 1.3 ขั้นตอนการวิจัยแบบแทรกกลาง 11

ภาพที่ 1.4 กรอบแนวคิดเชิงขั้นตอนของการวิจัย....12

ภาพที่ 3.1 แผนผัง (Flow chart) แสดงลำดับขั้นตอนการวิจัยเอกสาร....71

ภาพที่ 3.2 แผนผังแสดงลำดับขั้นตอนและเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR....77

ภาพที่ 3.3 สรุปแผนผังขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้งหมด 83

ภาพที่ 4.1 การสังเคราะห์สร้างเครื่องมือด้วยวิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) 102

ภาพที่ 5.1 องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย 144

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

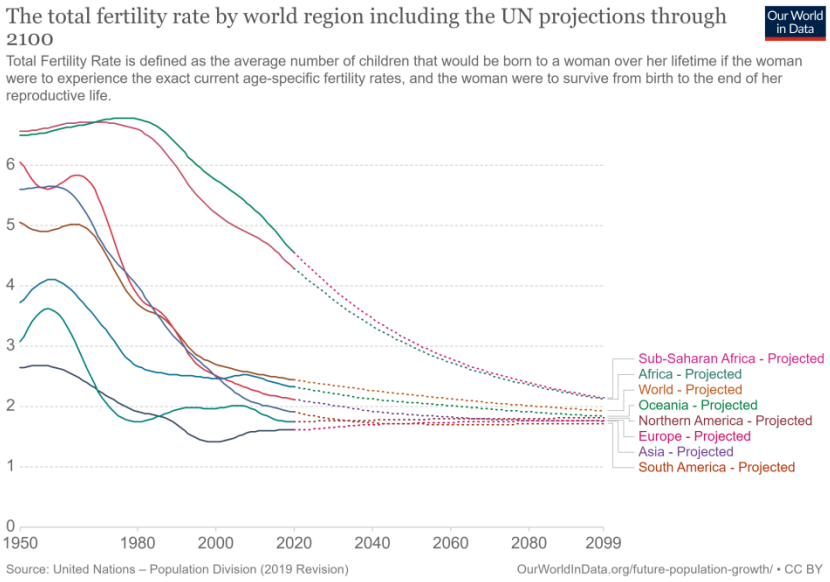
พัฒนาการของโรงเรียนกวดวิชาในกรุงเทพมหานคร พบว่า ก่อนช่วงเวลาที่จะเกิดพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2479 ในประเทศไทยมีการกวดวิชาเกิดขึ้นอยู่ก่อนแล้วอย่างไม่เป็นทางการ โดยมักพบในเขตเมืองหลวงที่ระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่เริ่มเติบโต (นาวี ชั้นศิริ, 2549) ซึ่งการเรียนการสอนกวดวิชาในช่วงแรก ส่วนใหญ่มักนิยมเรียนวิชาภาษาอังกฤษเป็นหลัก เนื่องจาก ใช้เพื่อการเตรียมตัวสอบเข้าประโยคมัธยมสัมบูรณ์ หรือสอบเทียบ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสอบชิงทุนเล่าเรียนหลวง (King's scholarship) ไปเรียนต่อระดับอุดมศึกษาในต่างประเทศ (นงเยาว์ กาญจนนารี, 2525) โดยผู้สอนเป็นครูต่างประเทศ หรือครูไทยที่สอนอยู่ในโรงเรียนที่มีชื่อเสียง หลังจากนั้น ประวัติศาสตร์อย่างเป็นทางการของระบบกวดวิชามักปรากฏตัวเฉพาะในรูปแบบของโรงเรียนกวดวิชาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเท่านั้น ในช่วงก่อนทศวรรษ 2500 เนื่องด้วยภาวะสงครามโลกครั้งที่ 2 (พ.ศ. 2482 - 2488) ส่งผลให้งานด้านการศึกษาแบบสมัยใหม่ไม่ก้าวหน้ามากนัก แต่หลังจากที่สงครามยุติ กระทรวงธรรมการก็ได้มีนโยบายประกาศรับสอบเทียบให้บุคคลภายนอกสามารถเรียนต่อในระดับต่างๆ ได้ มีผลทำให้ ในระหว่างปี พ.ศ. 2490 – 2505 มีภาคเอกชนเปิดโรงเรียนกวดวิชาเป็นจำนวนมาก โดยครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นครูจากโรงเรียนที่มีชื่อเสียง ส่วนการเรียนการสอนนั้นจะเกิดขึ้นในรูปแบบการเรียนรวมหลายวิชา และเรียนในช่วงเวลาหลังเลิกเรียนของโรงเรียนปกติ (เกษม ตั้งทรงศักดิ์, 2529) ต่อมา ในช่วงทศวรรษ 2500 โรงเรียนกวดวิชาเริ่มมีการขยายตัว จากเดิมที่รวมกันอยู่เป็นกลุ่มเฉพาะในเขตเมือง ได้เริ่มกระจายไปตามแหล่งชุมชนต่างๆ ทั้งในเขตสะพานควาย ประตูน้ำ และสีลม (นาวี ชั้นศิริ, 2549) วัตถุประสงค์ของการกวดวิชาระยะนี้ยังคงเป็นไปเพื่อการสอบเข้าเรียนในสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง อีกทั้ง ในปี พ.ศ. 2503 แผนการศึกษาแห่งชาติมีลักษณะการเรียนแบบแยกสายในโรงเรียน คือแบ่งแยกนักเรียนตามความถนัดออกเป็น 2 สาย คือ สายวิทยาศาสตร์ และสายศิลป์ (ประยูร ศรีประสาธน์, 2530) จึงยิ่งส่งผลให้ผู้ที่ประสงค์จะเรียนต่อระดับอุดมศึกษาต้องเตรียมตัวเพื่อเข้าสอบแข่งขันมากยิ่งขึ้น และมุ่งสู่การเรียนกวดวิชา (อภิชัย พันธเสน, 2530) นับแต่นั้นมา อัตราการเติบโตของโรงเรียนกวดวิชาภายใต้การรับรองของกระทรวงศึกษาธิการจึงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ถือได้ว่ายุคทองของโรงเรียนกวดวิชาเริ่มต้นขึ้นในช่วงทศวรรษ 2530

จวบจนถึงปัจจุบัน ธุรกิจกวดวิชามีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น โดยครอบคลุมถึงการเรียนกวดวิชาทั้งในรูปแบบโรงเรียนกวดวิชา และโรงเรียนกวดวิชาอิสระที่ไม่ได้อยู่ภายใต้กระทรวงศึกษาธิการ โดยค่านิยมการเรียนเสริมความรู้ในบางรายวิชาของนักเรียนไทยในกลุ่มที่ผลการ

เรียนต่ำกว่ามาตรฐาน และเรียนเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจให้กับตนเอง เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ธุรกิจกวดวิชาเติบโตอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จากการขยายสาขาของโรงเรียนกวดวิชาในพื้นที่จังหวัดต่างๆ ทั้งในกรุงเทพมหานคร และต่างจังหวัด โดยรวมแล้วการขยายตัวของโรงเรียนกวดวิชานั้นไม่ได้บ่งบอกถึงการขยายตัวของการให้ความสำคัญกับระบบการสอบเข้ามหาวิทยาลัยเท่านั้น แต่ยังบ่งบอกถึงการขยายตัวของธุรกิจที่เกิดการแข่งขันกันอย่างมหาศาล และแต่ละโรงเรียนก็ใช้กลยุทธ์ในการดึงดูดผู้เรียนที่ต่างกัน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งกรุงเทพมหานครเป็นพื้นที่ที่มีโรงเรียนกวดวิชามากที่สุดในประเทศ (ศิวพล ชมภูพันธุ์, 2557) ดังนั้น จากข้อมูลดังกล่าว จึงแสดงให้เห็นถึงการขยายตัวของโรงเรียนกวดวิชาที่มีการแข่งขันที่สูงมากในโลกของธุรกิจ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2556) ได้วิเคราะห์เกี่ยวกับตลาดธุรกิจการศึกษา ระบุว่า ธุรกิจบริการด้านการศึกษาเป็นธุรกิจที่มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงประเทศไทยด้วย โดยเราจะเห็นได้ว่า มีผู้ประกอบการธุรกิจการศึกษาเพื่อเสริมความรู้และทักษะ ประกอบธุรกิจในพื้นที่ต่างๆ อย่างหลากหลาย ครอบคลุมถึงธุรกิจกวดวิชา สถาบันสอนภาษาต่างชาติ และการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ อีกทั้ง ผู้ประกอบการธุรกิจการศึกษายังมีรูปแบบการประกอบธุรกิจที่หลากหลาย ทั้งสามารถลงทุนเปิดโรงเรียนกวดวิชาได้เอง และซื้อแฟรนไชส์โรงเรียนกวดวิชาจากผู้ขายแฟรนไชส์หลากหลายระดับ ซึ่งผู้ซื้อแฟรนไชส์จะได้รับการสนับสนุนจากบริษัทเพื่อช่วยเหลือในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทั้งการพัฒนาการสอนและการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชา เช่น การจัดอบรมให้แก่ผู้เปิดโรงเรียนกวดวิชา ให้คำแนะนำในการเลือกที่ตั้ง รวมไปถึงการเตรียมความพร้อมที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโรงเรียนกวดวิชาใหม่ และในระหว่างการดำเนินกิจการ ทางบริษัทมีการจัดสัมมนา และอบรมเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้เกี่ยวกับระบบการเรียนการสอนของโรงเรียนกวดวิชานั้นๆ หรือการให้คำแนะนำในการบริหารจัดการเพื่อรักษามาตรฐาน และเพิ่มคุณภาพของโรงเรียนกวดวิชาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง ให้การสนับสนุนในเรื่องการประชาสัมพันธ์ทางการตลาด การลงทุนเกี่ยวกับระบบ อุปกรณ์การเรียน เทคโนโลยี บุคลากร เพื่ออำนวยความสะดวกในการลงทุนสำหรับผู้ซื้อแฟรนไชส์ โดยการเลือกซื้อหรือลงทุนในธุรกิจแฟรนไชส์มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการใหม่ เพราะไม่ต้องเสียเวลาในการสร้างธุรกิจขึ้นมาด้วยตัวเอง และลดความเสี่ยงในการเริ่มต้นธุรกิจใหม่ (thaismescenter, 2563) แต่ในอีกด้านหนึ่งผู้ซื้อแฟรนไชส์จำเป็นต้องปฏิบัติตามระบบงานของแฟรนไชส์นั้นๆ อย่างเคร่งครัด ไม่มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ประกอบกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เปลี่ยนไป จึงเกิดความท้าทายที่อาจส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ดังกล่าว

ประกอบกับในปัจจุบัน อัตราการเจริญพันธุ์ทั้งหมดของประชากร (Total Fertility Rate) ลดลงในทุกประเทศทั่วโลก ย่อมส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจกวดวิชาในอนาคต จากอดีตที่ผู้หญิงในวัยเจริญพันธุ์ส่วนใหญ่มักมีบุตรประมาณ 6 หรือ 7 คน แต่จากการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพชีวิตที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงการมีบทบาท สิทธิเสรีภาพ และการศึกษาที่สูงขึ้นของ

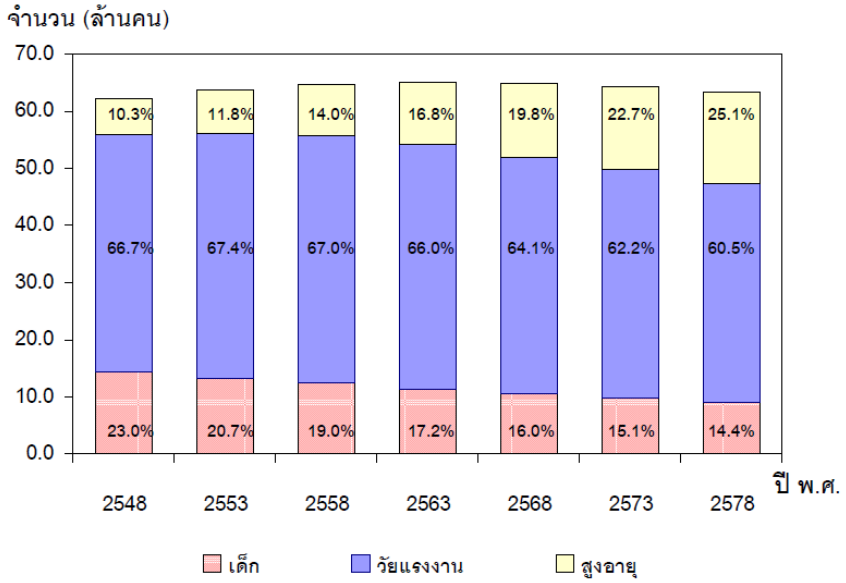
ผู้หญิงในสังคมโลก ส่งผลให้ผู้หญิงส่วนใหญ่มีบุตรน้อยลงหลายเท่า (คัดคณัฐ ชื่นวงศ์อรุณ, 2563) เมื่ออัตราการเจริญพันธุ์ของประเทศตกลงต่ำกว่า 2.1 จำนวนประชากรจะเริ่มลดลง สถาบันเมตริกส์สุขภาพและการประเมินผล มหาวิทยาลัยวอชิงตัน รายงานว่า อัตราเจริญพันธุ์ทั่วโลกลดลงเหลือครึ่งหนึ่ง หรือประมาณ 2.4 คน เมื่อปี 2560 รายงานฉบับล่าสุดที่เผยแพร่ เมื่อวันที่ 14 ก.ค. 2563 คาดว่า อัตราเจริญพันธุ์จะลดลงอย่างต่อเนื่อง เหลือเพียง 1.7 คน ในปี 2643 (BBC News, 2563) ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงอัตราเจริญพันธุ์ของโลกแยกตามภูมิภาค
ที่มา : United Nations – Population Division ปี 1950 - 2100

อีกทั้ง สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ร่วมกับสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (2565) ระบุว่า อัตราการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มีแนวโน้มในอนาคตที่ชัดเจนขึ้น เมื่อปี 2523 ประเทศไทยมีประชากร 44.8 ล้านคน เมื่อเวลาผ่านไป 20 ปี ประชากรไทยเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 35 เป็น 60.6 ล้านคน ถัดไปอีก 20 ปี ในปี 2563 ประชากรไทยเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 10 เป็น 66.5 ล้านคน ซึ่งหมายความว่า แนวโน้มต่างๆ ยังเป็นเช่นเดิม และจำนวนครัวเรือน 3 รุ่น (รุ่นปู่ย่าตายาย พ่อแม่ และรุ่นลูก อยู่ด้วยกันในครัวเรือนเดียวกัน) มีแนวโน้มที่ลดลงต่อเนื่องอยู่ที่ประมาณร้อยละ 29.4 ส่วนครัวเรือนเดี่ยวเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 44.6 และขนาดของครัวเรือนลดลงเหลือ 2.6 คน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) โครงสร้างประชากรและครัวเรือนมีแนวโน้มที่ไม่ผิดไปจากเดิม การเปลี่ยนแปลงในเชิงปริมาณเป็นไปตามแนวโน้มเดิม

อย่างต่อเนื่อง เพียงแต่สัญญาณเชิงโครงสร้างต่างๆ ที่เคยเป็นที่วิตกกังวลเมื่อ 20 ปีก่อนเริ่มชัดเจนขึ้น การที่ประชากรไทยในอนาคตเพิ่มขึ้นอย่างช้าๆ จนอิ่มตัวนั้น ลักษณะเช่นนี้ทำให้โครงสร้างอายุของประชากรเปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นได้ชัดเจน หากดูที่จำนวนประชากรเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี ในช่วงปี พ.ศ. 2548 – 2578 จะมีจำนวนลดลงจาก 14 ล้าน (ร้อยละ 23 ของประชากรทั้งหมด) เหลือประมาณ 9 ล้านคน (ร้อยละ 14) ส่วนประชากรวัยแรงงาน (อายุ 15 – 59 ปี) นั้น มีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย กล่าวคือ ในช่วง พ.ศ. 2548 – 2558 จำนวนเพิ่มขึ้นจาก 41 ล้าน เป็น 43 ล้านคน หลังจากนั้น จะลดจำนวนลงเหลือ 38 ล้านคนในปี พ.ศ. 2578 อาจกล่าวได้ว่าจำนวนประชากรวัยแรงงานในอนาคตอีก 30 ปีข้างหน้า เกือบไม่เปลี่ยนแปลงเลยก็ว่าได้ อย่างไรก็ตาม การที่จำนวนประชากรวัยเด็กมีแนวโน้มลดลงจะมีผลทำให้จำนวนประชากรในวัยเรียน (อายุ 6 – 21 ปี) ลดลงอย่างต่อเนื่องจาก 16 ล้านคนในปี พ.ศ. 2548 เป็น 11 ล้านคนในปี พ.ศ. 2578 มหาวิทยาลัยมหิดล (2549) ดังภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 แสดงการคาดการณ์จำนวนประชากรวัยต่างๆ พ.ศ. 2548 – 2578
ที่มา : สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ปี 2548 - 2578

จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและสังคมดังที่กล่าวมาแล้วนั้น สะท้อนผลกระทบต่อการเรียนในระดับอุดมศึกษาอย่างชัดเจน เนื่องจาก อัตราการเกิดของประชากรไทยที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง และประเทศไทยกำลังสูญเสียประชากรในวัยแรงงานออกจากระบบการทำงานอย่างรวดเร็ว ทำให้ไม่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับประเทศได้ ซึ่งจะส่งผลต่อระบบอุดมศึกษาในแง่ประชากรในวัยอุดมศึกษามีจำนวนลดลง แนวโน้มจำนวนนักศึกษาระดับอุดมศึกษาที่ลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ส่งผลให้รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง ทำให้สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องปรับตัวเพื่อ

ความอยู่รอด (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562) ท่ามกลางการลดลงของจำนวนผู้เรียน การแข่งขันในการดึงดูดผู้เรียนของสถาบันอุดมศึกษาที่สูง รวมถึงการพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน เป็นความท้าทายที่นำมาซึ่งการปรับตัวของสถาบันการศึกษาเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ ที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษามีความพยายามในการปรับตัวอยู่หลายประเด็น อาทิ 1) การปรับหลักสูตรให้ตอบสนองต่อความต้องการของตลาดแรงงาน และแต่ละช่วงวัย โดยการปรับหลักสูตรให้สอดรับกับตลาดแรงงาน โดยส่งเสริมการเรียนแบบสหวิชาการ การพัฒนาหลักสูตรรูปแบบใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนตลอดจนการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นเพื่อตอบสนองต่อคนแต่ละวัยและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการใช้นวัตกรรมการศึกษาในการจัดการเรียนการสอน การเปิดหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศ และ 3) การขยายกลุ่มเป้าหมาย โดยมีการขยายกลุ่มเป้าหมายการรับนักศึกษาที่ครอบคลุมไปถึงนักศึกษาต่างชาติ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

อย่างไรก็ตาม แนวทางดังกล่าวทำให้การแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นทั้งระหว่างสถาบันการศึกษาภายในประเทศ และสถาบันการศึกษาภายในประเทศกับต่างประเทศ และการแข่งขันเพื่อดึงดูดนักศึกษาที่สูงขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา และการคงอยู่ของสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงหรือคุณภาพน้อยกว่า รวมทั้งแนวทางการปรับตัวยังขาดการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการและบูรณาการความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา เพื่อยกระดับและสร้างความเข้มแข็งให้สถาบันการศึกษาภายในประเทศ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาไทยจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในอนาคต ได้แก่ 1) การกำหนดแนวทางการปรับตัวที่เป็นเอกภาพ โดยการบริหารจัดการและบูรณาการความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา ทั้งในด้านบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ การขยายงานวิชาการทั้งในด้านการศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การบริการสังคม ตลอดจนการวิจัยเพื่อการพาณิชย์ที่จะช่วยยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 2) การนำแนวคิดด้านการตลาดมาใช้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา โดยดึงอัตลักษณ์และความแข็งแกร่งทางวิชาการมาเป็นจุดขายในการขับเคลื่อนองค์กร เพื่อพัฒนาสถาบันให้ตรงจุดที่ควรมุ่งเน้น รวมถึงการบริหารต้นทุนของมหาวิทยาลัย เช่น การลดต้นทุนในด้านที่ไม่ใช่จุดแข็งของมหาวิทยาลัยโดยการยุบรวมสาขาที่ทางมหาวิทยาลัยไม่มีความเชี่ยวชาญ หรือไม่สามารถแข่งขันได้ออกไป 3) การทบทวนหรือปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน การจัดการเรียนการสอนที่เน้นภาคปฏิบัติ การพัฒนาหลักสูตรเพื่อดึงดูดนักเรียนต่างชาติเข้ามาชดเชยปริมาณนักศึกษาไทยที่ลดลง การเปิดกว้างสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น หรือหลักสูตรอาชีพ เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ต่างๆ แก่คนวัยทำงาน ผู้ว่างงาน และผู้สูงอายุ 4) การนำนวัตกรรมการจัดการเรียนการสอนมาใช้ในมหาวิทยาลัย อาทิ การจัดการ

ศึกษารูปแบบใหม่ที่ให้นักศึกษาสามารถจัดองค์ประกอบของวิชาเรียนได้ การพัฒนารายวิชาใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์บริบทการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบการเรียนการสอนมากขึ้น และ 5) การส่งเสริมการวิจัยที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สามารถต่อยอดในเชิงพาณิชย์ได้ รวมทั้งทบทวนหรือปรับปรุงระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกิจกรรมเชิงพาณิชย์ของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาของรัฐ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความคล่องตัวในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

จากสถานการณ์ดังกล่าว จะเห็นว่ามหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ต่างก็ปรับตัวเพื่อรับมือกับโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ด้วยการสร้างความยืดหยุ่นในระบบการศึกษามากขึ้น ตั้งแต่ขั้นตอนการคัดเลือกนักศึกษาเข้าสู่ระบบมหาวิทยาลัยที่ใช้การสอบเข้าที่น้อยลง เปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือกนักศึกษามาใช้วิธีการสอบสัมภาษณ์แทน หรือการจัดการศึกษารูปแบบใหม่ที่ให้นักศึกษาสามารถจัดองค์ประกอบของวิชาเรียนได้เอง ดังนั้น วัฒนธรรมการสอบเข้ามหาวิทยาลัยก็จะถูกลดความสำคัญลงไปด้วย หากจะกล่าวถึงธุรกิจที่จะได้รับผลกระทบกับสถานการณ์ดังกล่าวคงหนีไม่พ้นธุรกิจกวดวิชา ซึ่งในอดีตที่ผ่านมา ธุรกิจกวดวิชามีภาพลักษณ์ของการเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงต่ำ กล่าวคือ เป็นธุรกิจที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ เนื่องจาก มีจำนวนนักเรียนในแต่ละปีค่อนข้างคงที่ อีกทั้ง ค่านิยมของผู้ปกครองไทยที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาของบุตรหลานจึงมองว่าการเรียนกวดวิชาเป็นสิ่งจำเป็น อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ได้ส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจกวดวิชาเปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจกวดวิชามีความท้าทายต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจในอนาคต ไม่เพียงแต่ทางเลือกในการเข้าเรียนมหาวิทยาลัยที่เพิ่มมากขึ้นดังที่กล่าวไปข้างต้นเท่านั้น ธุรกิจกวดวิชายังได้รับผลกระทบจากการทำการตลาดเพื่อเจาะกลุ่มนักเรียนและนักศึกษาของผู้ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภครายใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สินค้าประเภทเครื่องดื่มบำรุงสมอง ต่างก็หันมามุ่งการตลาดแบบการใช้สินค้าเดิมที่มีอยู่แล้วมาเพิ่มยอดขาย และทำให้ลูกค้ากลับมาซื้อซ้ำ โดยเฉพาะกับกลุ่มนักเรียนและนักศึกษา โดยมุ่งสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าในการเป็นตัวช่วยทางด้านการเรียน ซึ่งเป็นแนวคิดในการสร้างความผูกพันธ์กับตราสินค้าตั้งแต่วัยเด็ก เพื่อเป็นข้อได้เปรียบในการทำการตลาดระยะยาวที่จะส่งผลให้ลูกค้ากลุ่มนักเรียนและนักศึกษามีความผูกพันธ์กับตราสินค้า และกลายเป็นลูกค้าที่มีกำลังซื้อในอนาคต ผ่านการจัดกิจกรรมทางการตลาดในรูปแบบการเปิดกวดวิชาต่างๆ เพื่อสอบแข่งขันศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งอาจส่งผลให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวมากขึ้นทดแทนการเรียนกวดวิชาซึ่งมีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2556)

นอกจากนี้ ยังมีความท้าทายในด้านอื่นๆ อีก เช่น การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ทำให้เกิดการพัฒนาของเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต จึงทำให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ใน

รูปแบบออนไลน์จากผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ที่ไม่ได้จำกัดเพียงวิชาหลักเท่านั้น แต่ยังสามารถเรียนรู้ในเรื่องอื่นๆ ตามความถนัด หรือเพื่อพัฒนาทักษะเสริมในด้านต่างๆ ได้อีกด้วย การเติบโตของสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งในรูปแบบการถ่ายทอดการเรียนการสอนออกอากาศผ่านทางโทรทัศน์ช่องต่างๆ สื่อประเภทวีซีดีและดีวีดี และช่องทางอินเทอร์เน็ต ที่นักเรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ในรูปแบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E–Learning) คลิปวีดิโอ ที่ออกแบบให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ได้อย่างเพลิดเพลินกับผู้เรียน โดยไม่มีค่าใช้จ่าย (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2556) รวมถึงเมื่อระบบการเรียนรู้เชื่อมต่อกับระบบอินเทอร์เน็ต จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้จากที่ไหนก็ได้ ผ่านทางคอมพิวเตอร์หรือโทรศัพท์มือถือ และนอกจากนี้ ยังทำลายข้อจำกัดของการเรียนตามชั่วโมงเรียน เพราะผู้เรียนสามารถจัดตารางเองว่าจะเรียนตอนไหน เนื่องจากเข้าถึงได้ตลอด 24 ชั่วโมง อีกทั้ง การเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีทำให้การเรียนรู้นอกห้องเรียนมีอะไรให้เรียนรู้อีกมากมาย เพราะการเข้าถึงของเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้คนส่วนใหญ่สามารถเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ที่กว้างใหญ่บนอินเทอร์เน็ต และยังสามารถเลือกเรียนรู้ในวิชาที่ไม่มีสอนในห้องเรียน โดยผู้สอนนั้นเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้นๆ โดยเฉพาะ และข้อมูลการเรียนรู้มีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมออีกด้วย

จากความท้าทายที่อาจส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจกวดวิชาดังกล่าว ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจกวดวิชาต้องปรับตัวให้สอดคล้องตามการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การทำการตลาดของธุรกิจกวดวิชาในปัจจุบัน มักจะเน้นเรื่องการส่งเสริมการขายต่างๆ เช่น การมอบส่วนลดเมื่อสมัครหลายหลักสูตร ส่วนลดเมื่อแนะนำเพื่อนมาเรียน รวมถึงการโปรโมทตัวครูผู้สอน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรุ่นพี่กับรุ่นน้อง รวมถึงการจัดงานติวหนังสือหรือแนะแนวด้านการศึกษา ซึ่งการจัดงานประเภทนี้จะทำให้เกิดการบอกต่อแบบปากต่อปาก และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือการที่ธุรกิจกวดวิชาเองต้องออกแบบหลักสูตรใหม่ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การเรียนการสอน และระบบการสอบรูปแบบใหม่ ทำให้เกิดความลำบากในการบริหารจัดการมากขึ้น เช่น การจัดเตรียมการสอน และเอกสารประกอบการเรียนต่างๆ นอกจากการปรับเนื้อหาการเรียนการสอนแล้ว ผู้ประกอบการหรือผู้สอนยังต้องเพิ่มบทบาทในการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีแก่เด็กนักเรียน กล่าวคือ ธุรกิจกวดวิชาต้องทำหน้าที่แนะแนว และให้ความช่วยเหลือด้านการเรียนให้แก่เด็กนักเรียนได้เป็นอย่างดีด้วย จะเห็นได้ว่าธุรกิจกวดวิชาจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนตัวเอง และปรับตัวให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ภายนอกให้ได้

ดังนั้น การดำเนินธุรกิจของธุรกิจกวดวิชาให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ธุรกิจกวดวิชาจะต้องสร้างความยืดหยุ่นให้กับธุรกิจของตัวเองให้สามารถลดผลกระทบ และต้านทานการหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจขององค์กร และสามารถที่จะปรับตัวในสถานการณ์ที่จำเป็น ทั้งการปรับวิวัฒนาการเล็กๆ น้อยๆ ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นความมั่นคงในรูปแบบใหม่ๆ จากปรากฏการณ์ข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดกับธุรกิจ

กวดวิชา หากธุรกิจดังกล่าวไม่มีการปรับตัวหรือสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรของตัวเอง ในยุคที่สังคมและระบบการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในการวิจัยนี้จะสามารถช่วยให้ธุรกิจกวดวิชามีแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นขององค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสมและยืนหยัดอยู่ในสังคมได้อย่างยั่งยืน

2. คำถามการวิจัย

2.1 แนวโน้มและองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย มีลักษณะเป็นอย่างไร และมีองค์ประกอบในด้านใดบ้าง

2.2 การพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ควรเป็นอย่างไร

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

3.2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

4. ขอบเขตการวิจัย

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่นำมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยการใช้ทฤษฎีด้านการจัดการ ทฤษฎีระบบ เพื่อศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นขององค์กร ร่วมกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความยืดหยุ่นขององค์กร การจัดการธุรกิจแฟรนไชส์ การปรับตัวภาคธุรกิจในบรรทัดฐานใหม่ และผลกระทบของการประกอบธุรกิจกวดวิชา เพื่อหาองค์ประกอบของกลยุทธ์และพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลัก

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยคือ หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน นักวิชาการ สถาบันการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลหลักและกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษา ในส่วนของการสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ผู้วิจัยได้แบ่งผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลหลักออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มหัวหน้าหน่วยงานราชการ ประกอบด้วย กลุ่มหัวหน้าหรือตัวแทนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 4 คน 2) กลุ่มผู้บริหารสมาคมธุรกิจแฟรนไชส์และเอสเอ็มอีไทย หรือสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา จำนวน 6 คน 3) กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา กล่าวคือ เจ้าของสิทธิ์หรือตัวแทนเจ้าของสิทธิ์ (Franchisor) และผู้รับสิทธิ์ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี (Franchisee) จำนวนรวม 4 คน 4) กลุ่มนักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษา จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 17 คน มีขั้นตอนดังนี้

EDFR รอบที่ 1 ผู้วิจัยนัดหมายผู้ให้ข้อมูลหลักหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อเข้าพบ แนะนำตัวเองและเรื่องที่ต้องการศึกษาวิจัย ดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามประเด็นที่ได้ตั้งไว้ โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ด้วยคำถามปลายเปิดที่ได้เตรียมไว้ล่วงหน้า แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ หลังจากการเก็บข้อมูลรอบที่ 1 ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์มาถอดเทปแบบคำต่อคำ (Verbatim) เพื่อวิเคราะห์ สังเคราะห์ รวบรวม และจัดหมวดหมู่ข้อมูล เปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จดบันทึกไว้ และนำไปสร้างเป็นเครื่องมือคือ แบบสอบถาม ที่ประยุกต์ตามแนวทางของเทคนิคการวิจัยอนาคต หลังจากที่ได้เข้าสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 แล้วผู้วิจัยจึงรวบรวมความเห็น ข้อเสนอแนะ นำไปสร้างเครื่องมือแบบสอบถามเพื่อใช้สำหรับการเก็บข้อมูลในรอบที่ 2 เพื่อเป็นการตรวจสอบการยืนยันการให้ข้อมูลของผู้ให้ข้อมูลหลักหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

EDFR รอบที่ 2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างจากการเก็บข้อมูลของ EDFR รอบที่ 1 และการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วมมานำเสนอให้แก่ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลหลักหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 17 คน กับผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลหลักกลุ่มเดิม โดยแนะนำหัวข้อเรื่องที่วิจัย วัตถุประสงค์ และกรอบการดำเนินงานวิจัยอีกครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ให้ข้อมูลหลักหรือกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกับผู้วิจัย หลังจากนั้นผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนจากผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ค่าทางสถิติที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยควอไทล์

ขอบเขตด้านเวลาและพื้นที่ในการศึกษา

การศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ในการศึกษาเป็นธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ตามบัญชีรายชื่อของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ โดยผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาดำเนินการวิจัย เป็นระยะเวลา 12 เดือน ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2565 – เดือนมิถุนายน 2566

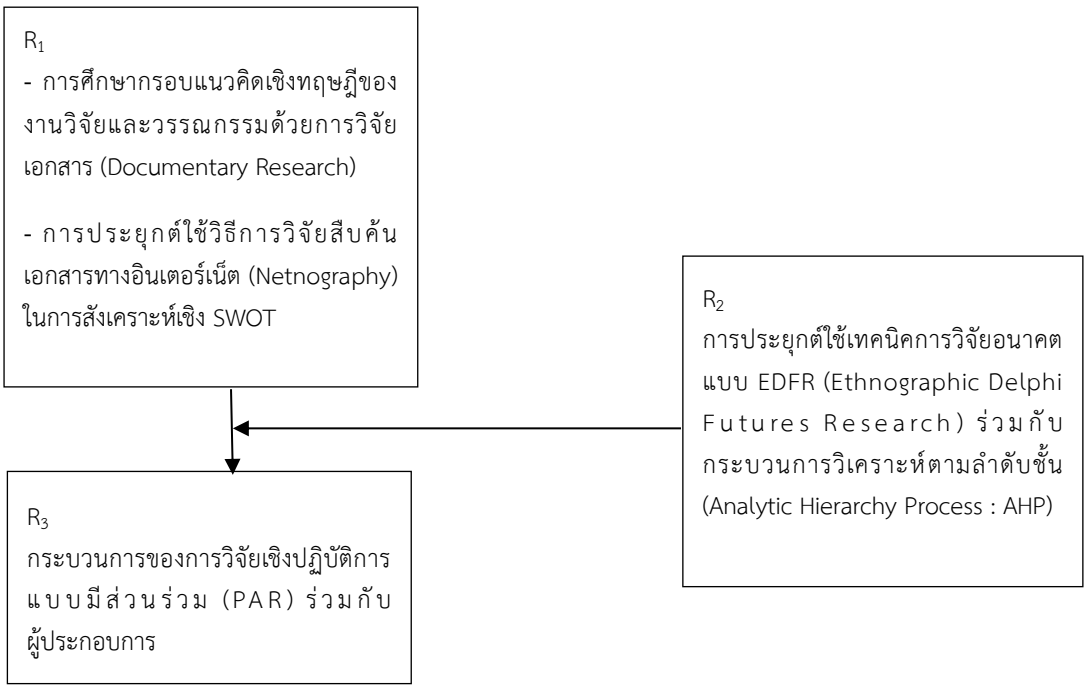
5. กรอบแนวคิดเชิงขั้นตอนในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัยในรูปแบบของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิจัย และสังเคราะห์เอกสารในประเด็นเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และสังเคราะห์ผ่านทฤษฎีเชิงระบบ เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย การประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) ในการสังเคราะห์เชิง SWOT การใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR) โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 17 คน เกี่ยวกับแนวโน้มขององค์ประกอบในการจัดทำกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ร่วมกับกระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process : AHP) และกระบวนการการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ร่วมกับผู้ประกอบการเพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยผลดังกล่าวผู้วิจัยได้นำไปปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ เพื่อการขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ (Implementation) ได้อย่างมีประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงพัฒนากรอบแนวคิดเชิงขั้นตอน โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ในการดำเนินการของขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น ประกอบด้วยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแนวโน้มองค์ประกอบ ของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบ แฟรนไชส์ของประเทศไทย แนวโน้มวิธีการ ขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้กรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีการพัฒนาการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยมีวิธีการดำเนินงานวิจัย 2 ขั้นตอนย่อยประกอบด้วย การตรวจสอบกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของงานวิจัย และวรรณกรรม ด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) ในการสังเคราะห์เชิง SWOT

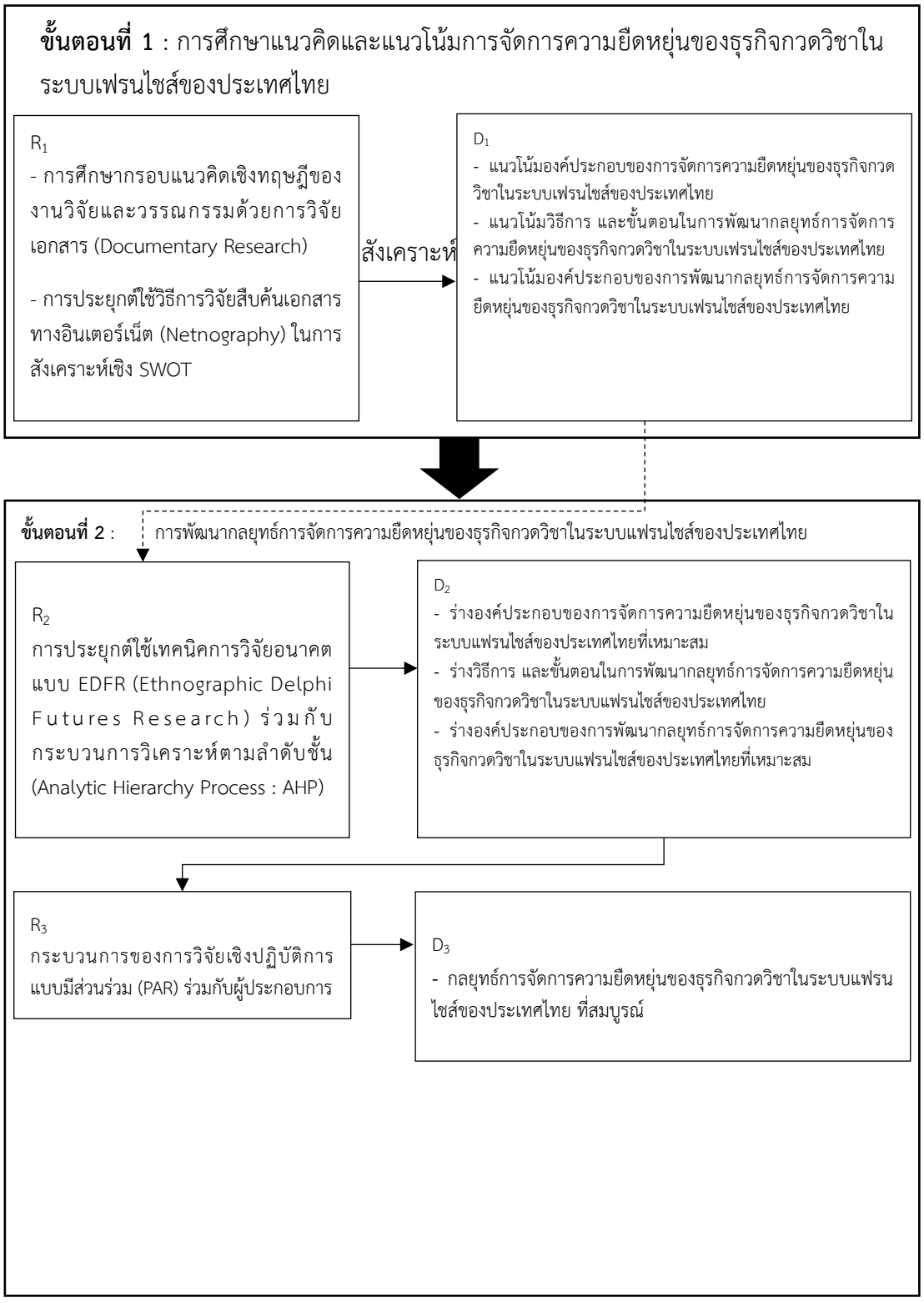
ขั้นตอนที่ 2 สำหรับขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินงานประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การประยุกต์ใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) กระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้นน (Analytic Hierarchy Process: AHP) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์

การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ทั้งนี้ ในขั้นตอนการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ร่วมกับกระบวนการวิเคราะห์ตามลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process : AHP) ผู้วิจัยใช้เป็นขั้นตอนการวิจัยแบบส่งผ่าน หรือเป็นขั้นตอนการวิจัยแบบแทรกกลาง (Research Mediator Step) ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 ขั้นตอนการวิจัยแบบแทรกกลาง

โดยมีกรอบแนวคิดเชิงขั้นตอนของการวิจัย ดังภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 กรอบแนวคิดเชิงขั้นตอนของการวิจัย

6. นิยามศัพท์

1. กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ หรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อบอกให้รู้ว่าองค์การจะเติบโตอย่างไร ในสภาวะสถานการณ์ต่างๆ และเพื่อให้ทราบว่าองค์การจะสร้างความแตกต่างและสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้าอย่างไร ในที่นี้หมายถึง กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2. การพัฒนากลยุทธ์ หมายถึง การสร้างแนวทางการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ เพื่อทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถปรับตัวได้ในสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ

3. การจัดการความยืดหยุ่นขององค์กร ในงานวิจัยนี้หมายถึง เจ้าของสิทธิ์ (franchisor) หมายถึง กระบวนการ หรือกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ที่จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก และลดผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถพลิกสถานการณ์เหล่านั้นให้เป็นโอกาส รวมไปถึงความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ และปรับตัวในบริบทของการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. ธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ หมายถึง ธุรกิจที่ดำเนินการเกี่ยวกับทางด้านการศึกษา เพื่อแสวงหาผลกำไร มีวัตถุประสงค์เพื่อสอนเสริมบางวิชาทั้งตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการและทักษะต่างๆ ที่มิได้อยู่ภายใต้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกำหนดเวลาเรียนเป็นครั้งคราว โดยรับนักเรียนที่ต้องการทบทวนความรู้ หรือต้องการความรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากในห้องเรียนปกติที่โรงเรียน โดยธุรกิจดังกล่าวได้พัฒนาวิธีการและรูปแบบจนได้รับการพิสูจน์ด้วยเกณฑ์ต่างๆ แล้วว่าประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ และถ่ายทอดสิทธิ์ในการประกอบธุรกิจตามวิธีการและรูปแบบดังกล่าว ให้กับบุคคลอื่นภายใต้เครื่องหมายการค้าหรือบริการ โดยกระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับการทำนิติกรรมระหว่างบุคคล 2 กลุ่ม คือ แฟรนไชส์ซอร์ ซึ่งเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้าหรือบริการ และแฟรนไชส์ซี่เป็นบุคคลที่ได้รับสิทธิ์ในการดำเนินธุรกิจภายใต้รูปแบบและวิธีการที่แฟรนไชส์ซอร์กำหนด

5. ทฤษฎีเชิงระบบ หมายถึง วิธีการนำเอาความรู้เรื่องระบบเข้ามาเป็นกรอบช่วยในการค้นหาปัญหา กำหนดวิธีการแก้ปัญหา และใช้แนวทางความคิดเชิงระบบช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหา ในที่นี้หมายถึง ทฤษฎีเชิงระบบที่นำมาใช้ในการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ตามบรรทัดฐานใหม่

6. บรรทัดฐานใหม่ หมายถึง ปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ทำให้สังคมและคนในสังคมจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้ชีวิตที่เคยชิน ไปสู่พฤติกรรมใหม่ จนกลายเป็นพฤติกรรมปกติในสังคม

7. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลจากการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ในประเทศไทย เกิดประโยชน์ใน 2 ลักษณะ คือ ประโยชน์เชิงทฤษฎี และประโยชน์เชิงการนำไปใช้ ดังนี้

7.1 ประโยชน์เชิงทฤษฎี

7.1.1 ได้องค์ประกอบการจัดการความยืดหยุ่นที่มีความหลากหลายไปขยายทฤษฎีเชิงระบบขององค์กรธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

7.1.2 ได้กลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ที่สามารถนำไปใช้ตามสถานการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์การธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

7.2 ประโยชน์เชิงการนำไปใช้

7.2.1 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สามารถนำกลยุทธ์ไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย สำหรับส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ เพื่อควบคุมมาตรฐานของโรงเรียนการศึกษานอกระบบให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ เช่น สมาคมธุรกิจแฟรนไชส์และเอสเอ็มอีไทยหรือสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา ใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางการติดต่อประสานงาน และพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล เพื่อเป็นผู้มีส่วนร่วมในการยกระดับพัฒนาธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ให้สามารถสร้างรายได้ทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทยในระดับที่สูงขึ้นต่อไป สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับภูมิภาค และระดับโลกอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

7.2.2 ผู้ประกอบการใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางและวางแผน เพื่อจัดการความยืดหยุ่นที่จะเกิดกับธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยเพื่อให้เกิดคุณภาพ และความยั่งยืนของธุรกิจ ที่จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก และลดผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

7.2.3 กลุ่มลูกค้าทั้งในส่วนของผู้ปกครองหรือนักเรียนใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางการตัดสินใจใช้บริการธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการจัดการความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากเอกสาร ตำราวิชาการ วารสารวิชาการ รายงานการวิจัย และการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจ ซึ่งครอบคลุมแนวคิดและหัวข้อต่างๆ ดังนี้

1. ทฤษฎีด้านการจัดการ
2. ทฤษฎีระบบ
3. แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
4. แนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร
5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจแฟรนไชส์
6. การปรับตัวภาคธุรกิจในบรรทัดฐานใหม่
7. ประวัติ ความสำคัญ และผลกระทบของการประกอบธุรกิจกวดวิชา

1. ทฤษฎีด้านการจัดการ

การจัดการเป็นกระบวนการจัดระเบียบทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดในองค์กร โดยใช้ระบบการจัดการที่เหมาะสม ใช้ระเบียบปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่ตั้งไว้ (David, 2003) สอดคล้องกับแนวคิดของรอบบิ้นและคูลเตอร์ (Robbin and Coulter, 1999) ที่ให้ความหมายว่า การจัดการ หมายถึงการวางแผนจัดการองค์การ การนำและควบคุมทรัพยากรมนุษย์รวมถึงทรัพยากรอื่นๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการให้คำนิยามของการจัดการ มีลักษณะที่ต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่าน แต่เนื้อหาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดย Drucker (2006) ให้ความหมายของการจัดการไว้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้ปัจจัยการจัดการ เช่น แรงงาน เงิน วัตถุดิบ ในการจัดการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง Bateman and Snell (2002) ที่ให้ความหมายว่า การจัดการ กระบวนการทำงานโดยบุคคลและทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์การหรือการจัดการ หมายถึง การจัดการที่มีกระบวนการตั้งแต่การวางแผนและกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายโดยการใช้ทรัพยากรการจัดการ (สมคิด บางโม, 2553) การจัดการจึงมีความสำคัญเนื่องจากการจัดการเป็นการทำตามกระบวนการ เพื่อให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้

การจัดการช่วยให้ผู้มีหน้าที่ในการบริหารจัดการลดจุดอ่อนของการจัดการ ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย และเพิ่มผลผลิตในองค์การให้มากขึ้น (George and Jones, 2005) บุคคลที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการจะมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก ความรับผิดชอบสำคัญที่ผู้จัดการต้องดำเนินการให้บรรลุทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ บุคคล พนักงาน ปฏิบัติงานในองค์การ โดยผู้จัดการต้องทำให้แผนงานลุล่วงไปได้ โดยให้บุคคลเหล่านี้นับได้ว่าทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่มีค่ามากที่สุด สำหรับผู้จัดการองค์การ (วิเชียร วิทยอุดม, 2555) ทรัพยากรด้านการเงิน การจัดสรรงบการเงินเพื่อกำหนดว่าในการดำเนินงานตามแผนงานที่ตั้งไว้ ทรัพยากรทางกายภาพ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ในระหว่างกระบวนการทำงาน ผู้จัดการจำเป็นต้องตรวจสอบอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์ พร้อมใช้อยู่เสมอ และทรัพยากรสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นมากสำหรับองค์การเนื่องจาก สภาพแวดล้อมการแข่งขันในโลกยุคปัจจุบันต้องใช้ประโยชน์จากสารสนเทศเพื่อให้การดำเนินงานทางธุรกิจที่รวดเร็วและอยู่เหนือคู่แข่ง (Lussier, 2006)

การจัดการก่อให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นกฎเกณฑ์ขององค์การให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย โดยผ่านขั้นตอนการวางแผนเพื่อกำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์ขององค์การ การจัดการองค์การเพื่อออกแบบโครงสร้างขององค์การ การเป็นผู้นำเพื่อการจูงใจ การชักนำและการควบคุมเพื่อการวัดผลและประเมิน (Schermerthorn, 2005) จากกระบวนการทั้ง 4 ขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่ตั้งไว้ มีองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ต่างๆ ของกระบวนการจัดการที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน เริ่มจากการวางแผน (Planning) เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ มีการพัฒนากลยุทธ์ การใช้งบประมาณเพื่อจัดสรรทรัพยากรและ การวางนโยบาย ขั้นตอนการดำเนินงานขั้นตอนต่อมาคือ การจัดองค์การ (Organizing) เกี่ยวข้องกับการเตรียมงาน การวางโครงสร้างขององค์การ การสร้างหน้าที่ความรับผิดชอบกับตำแหน่งหน้าที่ ขั้นตอนของการเป็นผู้นำ (Leading) เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล (Staffing) ที่จะคัดเลือกคน ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน พร้อมด้วยการอบรมงาน และสร้างแรงบันดาลใจก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง เพื่อช่วยพัฒนาให้มีความรู้ ความเคยชินกับงาน และการอำนวยการ (Directing) เป็นการใช้อิทธิพลและการให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน รวมถึงการมอบหมายงาน การประสานงานระหว่างพนักงาน และการบริหารจัดการความขัดแย้ง ขั้นตอนสุดท้ายคือการควบคุม (Controlling) เป็นการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานพิจารณาผลของกิจกรรมต่างๆ แก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามความจำเป็น

ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เกี่ยวข้องกับงานอยู่ 3 ด้าน ได้แก่ 1) หน้าที่การบริหารงานและองค์การ ผู้จัดการจะต้องเรียนรู้และเข้าใจเรื่องการวางแผน

โครงสร้างองค์การ 2) การจัดองค์การ กระบวนการบริหารงานในองค์การ และเข้าใจถึงกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ การตรวจสอบและควบคุมการดำเนินงาน หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการต้องมีทักษะการเรียนรู้ถึงกระบวนการสรรหาบุคคลเพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถตรงตามสายงานได้เข้ามาร่วมทำงานในองค์กร ควรสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเดิมที่มีอยู่เพื่อให้ทำงานกับองค์การในระยะยาวจนกระทั่งเกษียณ และ 3) หน้าที่การบริหารการผลิตและการปฏิบัติการ ผู้จัดการต้องเรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการจัดการผลิตภัณฑ์ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการวางแผนควบคุมผลิตภัณฑ์ สิ่งที่กล่าวมานี้คือหน้าที่สำคัญของการจัดการแบบสมัยใหม่ที่ผู้จัดการจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานทั้ง 3 ด้านนี้อย่างถ่องแท้ เพื่อจะได้เตรียมความพร้อมและนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ (วิเชียร วิทยอุดม, 2553) โดยบทบาทหน้าที่ภายในระบบการจัดการถือว่าเป็นองค์ประกอบพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจที่ผู้ประกอบการธุรกิจชุมชนต้องคำนึงถึง ทั้งในเรื่องแผนการบริหารงาน การจัดโครงสร้างองค์การ การเป็นผู้นำที่มีความสามารถบริหารทรัพยากรภายในต่างๆ ได้ ทั้งทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทุน และทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบ รวมถึงควบคุมติดตามผลที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดข้อมูลย้อนกลับ และนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนาในการดำเนินงานครั้งต่อไป (จันทรานี สงวนนาม, 2545)

การจัดการในยุคสมัยใหม่นั้นมีมุมมองแนวคิดที่หลากหลายครอบคลุมการจัดการในด้านต่างๆ แนวความคิดสมัยใหม่นี้เป็นการบูรณาการจากแนวคิดแบบดั้งเดิมและแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ลักษณะที่สำคัญขององค์การ โดยองค์การนั้นถือเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบไปด้วยปัจจัยพื้นฐาน 5 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสภาพแวดล้อม (Environment) (Ahituv and Neumann, 1982) สำหรับองค์การธุรกิจสมัยใหม่เป็นองค์การระบบเปิด (Open System) องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้ในแง่ของโครงสร้างขององค์การ หรือกระบวนการ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาเพื่อประสิทธิภาพขององค์การ (สมคิด บางโม, 2553) องค์การมีหลายระดับและหลายด้าน คือ เมื่อพิจารณาองค์การในทุกๆ ระดับ ธุรกิจหนึ่งๆ อาจมีการพิจารณาทั้งในด้านจุลภาค และมหภาค ในด้านมหภาคองค์การถือว่าเป็นเพียงส่วนเล็กๆ ส่วนหนึ่งในอุตสาหกรรมของประเทศ แต่ในด้านจุลภาคจะพิจารณาส่วนย่อยๆ ภายในองค์การ องค์การใช้แรงจูงใจหลายด้านเพื่อดึงให้คนทำงานมีความเชื่อว่าสมาชิกในองค์การคาดหมายที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์บางอย่างโดยใช้องค์การเป็นทางผ่าน การบริหารองค์การไม่มีความแน่นอนว่าจะต้องสำเร็จเสมอไป เพราะอาจมีปัจจัยแทรกซ้อนต่างๆ จากสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญที่ไม่สามารถควบคุมได้ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2549) ทฤษฎีองค์การในปัจจุบันถือว่าเป็นทฤษฎีผสม คือการผสมผสานระหว่างแนวคิดทฤษฎีในสาขาวิชาต่างๆ มาผสมผสานรวมกัน ทั้งด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เป็นต้น องค์การมีลักษณะเป็นการพรรณนา (Descriptive) เป็นการอธิบายคุณลักษณะ

ขององค์การและการบริหาร ไม่ได้กำหนดสิ่งต่างๆ ไว้แน่นอนแต่จะเปิดโอกาสให้เลือกวัตถุประสงค์และวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม เหตุการณ์หนึ่งๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆ หลายปัจจัย ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นอาจย้อนกลับไปกระทบปัจจัยที่เป็นเหตุ และอาจทำให้เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่เป็นสาเหตุนั้นได้ด้วย และองค์การเป็นระบบที่ปรับตัวได้ซึ่งถือว่ามีความสำคัญที่สุด หากองค์การต้องการคงอยู่ในสภาพแวดล้อมใดๆ อาจต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

จากรูปแบบที่ได้กล่าวมาเห็นได้ว่าทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมุ่งเน้นระบบทางการจัดการและผลผลิตที่มีคุณค่าขององค์การเป็นหลัก เนื่องจากระบบและผลผลิตเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนั้นมักเน้นที่โครงสร้างภายในเป็นสำคัญ นอกจากนี้การจัดการสมัยใหม่ยังมีคุณลักษณะสำคัญที่มุ่งเน้นถึงการจัดการตามวัตถุประสงค์เป็นสำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความพยายามในการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นการทำงานของพนักงาน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกหรือเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา สิ่งเหล่านี้ถือเป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการควรพิจารณาและนำไปปฏิบัติ เนื่องจากการทำให้ธุรกิจอยู่รอดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่างทั้งภายนอก และภายใน การปรับตัวให้ยืดหยุ่นจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเอาชนะทุกอุปสรรคได้

สรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง การจัดการใดๆ ที่องค์การได้ใช้ทรัพยากร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ หรือศิลปะและกระบวนการการกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่งหรือหลายๆ อย่าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้โดยใช้คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการ การกระทำนั้นๆ จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์ มีการดำเนินการเพื่อให้คงอยู่ มีการวางแผนการจัดองค์การ การจูงใจ การควบคุม และการกระทำที่ทำให้เกิดการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผน

2. ทฤษฎีระบบ

2.1 ความหมายของทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีเชิงระบบ หรือ (System Theory) ได้ถือกำเนิดเริ่มต้น ประมาณปี ค.ศ. 1920 เป็นแนวคิดเชิงระบบโดยเริ่มจากนักชีววิทยาชาวออสเตรีย ที่ชื่อว่า Boulding and Bertalunfly (1920) ต่อมา แนวคิดนี้เริ่มเป็นที่รู้จักและแพร่หลายกันมากขึ้นในปี ค.ศ. 1950 เมื่อนำมาใช้ในการอธิบายความหมายของแนวคิดเชิงระบบต่างๆ ในการแบ่งรูปแบบทางกายภาพ รูปแบบทางชีวภาพและรูปแบบทางสังคม และถูกพัฒนานำไปสู่สาขาอื่นๆ เช่น สาขาฟิสิกส์ Cybernetic (ยกตัวอย่าง ผลงานของ Frederic Vester ที่ได้นำเอาสาขาฟิสิกส์มาประยุกต์ใช้) โดยในช่วงหลังแนวคิดนี้ได้พัฒนาไปเป็น

Complexity Theory และบางส่วนก็ได้ถูกพัฒนาเป็นทฤษฎีไร้ระเบียบหรือ Chaos Theory ทฤษฎีระบบเข้ามามีบทบาทในการศึกษาทางสายสังคมศาสตร์ด้วยเช่นเดียวกัน Claud Levin และทฤษฎีที่ได้รับอิทธิพลโดยตรงจากทฤษฎีเชิงระบบ คือ Radical Constructivism ที่เชื่อว่าโลกหรือการรับรู้ของเรานั้นเกิดจากสิ่งที่สมองของเราทั้งสิ้น ทฤษฎีเชิงระบบ จึงมีลักษณะเป็นสหวิชาการ (Interdisciplinary) เนื่องจากสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลากหลายสาขาวิชา Luhmann (1984) และความสำคัญของทฤษฎีระบบอยู่ที่การมองแบบไม่แยกส่วน หรือการมองว่าทุกอย่างสัมพันธ์กันเป็นส่วนใหญ่ เป็นต้น ต่อมาใน ปี ค.ศ. 1960 Daniel Katz & Robert Kahn & James Thomson (1960) นักทฤษฎีเหล่านี้มีมุมมองเกี่ยวกับองค์กรเป็นระบบเปิด ซึ่งเป็นระบบองค์กรที่ได้นำทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาแปรสภาพเป็นสินค้าและบริการ เพื่อส่งกลับไปยังสภาพแวดล้อมในที่ซึ่งสินค้าและบริการได้ขายให้กับลูกค้าแนวคิดของทฤษฎีเชิงระบบ จึงมีความแตกต่างกับวิธีคิดแบบเส้นตรง (Linear Thinking) หรือการคิดที่ว่า ถ้าการพัฒนารูปแบบเป็นอย่างนี้ ผลจะต้องเป็นอย่างนั้นอย่างสิ้นเชิง เพราะทฤษฎีระบบจะเป็นการคิดบนขั้นตอนพื้นฐานของระบบที่มีความค่อนข้างซับซ้อน (Complex System) คือ เป็นการพัฒนารูปแบบทางการจัดการของระบบที่ไม่มีลักษณะตายตัวนั้นซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างตลอดเวลา คือ มีความเปลี่ยนแปลงได้หลากหลายอย่าง ความสำคัญของทฤษฎีระบบจึงไม่ได้อยู่ที่การวิเคราะห์การวิจัยเฉพาะส่วนหนึ่งส่วนใด หรือส่วนนั้น แต่จะเป็นการวิเคราะห์และพิจารณาถึงความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัย ควบคู่กับองค์ประกอบของปัจจัยสิ่งต่างๆ ทั้งหมดว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร Laaemans, R. (1999) ทฤษฎีระบบ ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง โดยจะต้องนิยามปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนว่าประกอบด้วยด้วยปัจจัยอะไรบ้าง เช่น ปัจจัยสิ่งแรก ได้แก่ มนุษย์ เพราะปัญหาต่างๆ นั้น ต้องมีความสัมพันธ์กับมนุษย์อย่างแน่นอน ปัจจัยประการต่อมา คือ การรับรู้ ดังนั้นจะต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร โดยอาศัยการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดการรับรู้เพิ่มมากขึ้น นอกเหนือจากนี้ ยังมีปัจจัยที่เกี่ยวกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และเกี่ยวข้องกับทรัพยากร (Resource) Midgley, G.(Ed.) (2003)

ทฤษฎีระบบ เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับ การศึกษาพฤติกรรมขององค์การ โดยเป็นการศึกษาแนวคิดทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเพียงเท่านั้น อาจจะทำให้ไม่ครอบคลุมทั้งหมดพฤติกรรมองค์กรทั้งระบบ ทฤษฎีระบบจะเอื้อต่อการอธิบายพฤติกรรมองค์การทุกระดับ ทั้งบุคคล กลุ่ม และองค์กร ดังนั้นการเอาทฤษฎีระบบเข้ามาใช้ในการบริหารงานด้วยเหตุผลที่ว่า สิ่งแวดล้อมด้านเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างตลอดเวลาและอย่างรวดเร็ว องค์การบางองค์กรอาจมีความซับซ้อนมากขึ้น จึงยากที่จะพิจารณาถึงพฤติกรรมองค์การได้ทุกแง่มุม โดยหน่วยระบบจะประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และการย้อนกลับ Boulding and Bertalunfly (1920) เช่นเดียวกันกับ Miller, E.J. and Rice, A. K. (1967), Kimberly, J.R. (1979)

ส่วนจันทรานี สงวนนาม (2545) ได้กำหนดองค์ประกอบของระบบทางการบริหาร ประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1. ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารทุกๆ ด้านได้แก่ บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนร่วมเริ่มต้น และเป็นตัวสำคัญในการปฏิบัติงานขององคก์ร 2. กระบวนการคือ การนำเอาปัจจัยทางการบริหารทุกประเภทมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อยๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหารการจัดการ การนิเทศ การวัดผล และประเมินผลการติดตามตรวจสอบเพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. ผลลัพธ์ (Output) เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 4. ผลกระทบ (Impact) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อน

ทฤษฎีระบบ เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการงานเป็นอย่างมาก การนำเอาแนวคิดของวิธีการเชิงระบบมาใช้ในการบริหารจัดการ ด้วยเหตุผลจากการที่ในปัจจุบันองค์การธุรกิจมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น และองค์การเป็นระบบสังคมระบบใหญ่จึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ผู้คิดทฤษฎีระบบคือเบอร์ทาแลนฟี่ (Bertalanffy, 1969) นำเอาแนวความคิดมาจากระบบของชีววิทยาที่เป็นระบบเปิด โดยระบบชีววิทยาจะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม หากมีระบบชีววิทยาที่สมบูรณ์จะช่วยให้ทั้งคน สัตว์ และพืช สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ทั้งในด้านการเรียนรู้ ปฏิกิริยาตอบสนอง และการแก้ไขปัญหา เปรียบได้กับองค์การที่เป็นระบบเปิด องค์การจึงมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเช่นกัน ดังนั้น ทฤษฎีระบบจะรวมเอาระบบย่อยทุกชนิด ทั้งทางด้านชีวภาพ กายภาพ พฤติกรรม ความคิดเกี่ยวกับการควบคุมโครงสร้าง เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานเข้าไว้ด้วยกัน (จันทรานี สงวนนาม, 2545)

ระบบ ตามพจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน (2558) ได้ให้คำจำกัดความว่า ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่างๆ ที่มีลักษณะซับซ้อน ประสานกันเป็นหนึ่งเดียวตามหลักเหตุผลทางวิชาการปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ ในขณะที่ ศิริชัย ชินะตังกูร (2527) ให้คำจำกัดความของวิธีการเชิงระบบคือ กระบวนการที่มุ่งหลักการดำเนินงานที่ยึดเอาศูนย์รวมเป็นหลัก งานทุกชนิดเริ่มจากการมีจุดมุ่งหมายของงานที่เป็นปัญหาต้องแก้ไข วิธีการที่ใช้แก้ไขปัญหาและวิธีประเมินผลงานเพื่อเสนอแนะวิธีการแก้ไขและปรับปรุงต่อไป อีกทั้ง กิติมา ปรีดีดิลก (2529) ให้คำจำกัดความของวิธีการเชิงระบบว่า องค์ประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และมีส่วนกระทบในปัจจัยระหว่างกันในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมถึงมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2540) กล่าวว่าระบบหมายถึงสิ่งที่ประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบหรือหน่วยย่อย องค์ประกอบหรือหน่วยย่อยเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด จากความหมายดังกล่าว ระบบ

จึงหมายถึง การรวมสิ่งต่างๆ ที่มีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับให้เป็นหนึ่งเดียวกันตามหลักเหตุผลทางวิชาการ มีความเป็นกระบวนการ เรียงลำดับองค์ประกอบหลายๆ องค์ประกอบเข้าไว้ด้วยกัน ให้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อดำเนินกิจกรรมที่ต้องการประสบความสำเร็จ

หลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ ทฤษฎีระบบเชื่อว่า ระบบจะต้องเป็นระบบเปิด คือการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ทั้งระบบใหญ่และระบบย่อยและสัมพันธ์กัน เป็นรูปแบบที่มีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต เป็นองค์ประกอบของระบบที่สัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อกัน โดยทฤษฎีระบบเชื่อในหลักการมีเหตุมีผลตามหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ และเชื่อว่าปัญหาการจัดการนั้นเกิดจากสาเหตุที่มากกว่าหนึ่งสาเหตุ และทฤษฎีระบบจะมองทุกอย่างในภาพรวมและมุ่งผลการปฏิบัติที่เป็นผลผลิตมากกว่ากระบวนการ และผลกระทบของข้อมูลย้อนกลับภายในทฤษฎีระบบเป็นการสะท้อนถึงสิ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบ ว่าควรจะแก้ไขที่ส่วนใดของระบบ โดยรูปแบบของวิธีระบบ (System Approach Model) จากหลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ ระบบประกอบไปด้วยหลักการที่สำคัญ (จันทรานี สงวนนาม, 2545) ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรทางการจัดการทุกๆ ด้านได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ และวิธีการที่เป็นส่วนเริ่มต้น และเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การกระบวนการ คือการนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการจัดการมาใช้ในการดำเนินงาน ร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจาก ในกระบวนการนั้น มีระบบย่อยๆ รวมกันอยู่หลายๆ ระบบ ตั้งแต่การบริหารจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตามตรวจสอบเป็นต้น ผลที่ได้จากการทำงานเป็นระบบเรียกว่า ผลผลิตหรือผลลัพธ์ และผลที่ได้หลังจากผลลัพธ์ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิด หรือเหนือความคาดหมายคือผลกระทบ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นได้

ประเภทของระบบโดยทั่วไปจำแนกได้ 2 ประเภท คือระบบปิด และระบบเปิดในองค์การแบบปิด (Close System) จะไม่เกี่ยวข้องและไม่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมเป็นระบบที่มีความสมบูรณ์ภายในตัวเอง ไม่ผูกพันกับระบบอื่น แยกตนเองออกจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ในสังคม ส่วนในองค์การแบบเปิด จะได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสิ่งแวดล้อม อาศัยการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์การ หรือหน่วยงานอื่นๆ ในลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกัน รวมถึงสภาวะการที่เปลี่ยนแปลงไปก็มีอิทธิพลต่อการทำงานขององค์การเช่นกัน (Wendell and Cecil, 1990)

การจัดการด้วยวิธีการเชิงระบบจึงมีความสำคัญเนื่องจาก การประกันได้ว่าการดำเนินงานจะดำเนินต่อไปตามขั้นตอนที่วางไว้ ตามระบบเพื่อบรรลุเป้าหมาย โดยใช้เวลา งบประมาณ และบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่ามากที่สุด (นิโรธ เดชกำแหง และธีระวัฒน์ จันทึก, 2559) โดยทฤษฎีระบบ ประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันคือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพในการจัดการ ผลผลิต และการป้อนกลับ (Ahituv and Neumann, 1982) การจัดการที่ใช้วิธีการ

เชิงระบบ อาจเรียกได้ว่า การจัดการเชิงระบบ (System Management) ที่เป็นวิธีการจัดการที่ผสมผสานหน้าที่การจัดการ กิจกรรมการจัดการ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์เข้าด้วยกัน โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกโดยระบบหนึ่งๆ (อำนาจ ธีระวนิช, 2553) อีกทั้ง อุทัย บุญประเสริฐ (2539) ได้สรุปขั้นตอนสำคัญไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ การทราบปัญหาที่ต้องแก้ไข ว่าเป็นปัญหาของระบบนั้นอย่างแท้จริง การคิดหาวิธีการหรือแนวทางเลือก (Alternative) ในการแก้ไขอันเป็นผลมาจากการวิเคราะห์ระบบ และทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของระบบ ตลอดจนข้อจำกัดต่างๆ ที่มีต่อการทำงานของระบบ การเลือกวิธีการที่พิจารณาแล้วว่าเหมาะสมที่สุด และนำไปสู่การปฏิบัติงาน ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อวัดผลการปฏิบัติการ และเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับและรับข้อมูลป้อนกลับและปรับปรุงระบบต่อไป

สรุปได้ว่า ทฤษฎีระบบเป็นรูปแบบที่มีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต เป็นองค์ประกอบของระบบที่สัมพันธ์ และส่งผลกระทบต่อกัน มีความเชื่อว่าเป็นระบบเปิด เพราะจะต้องมีการปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา มองว่าปัญหาของการบริหารมักจะมาจากหลายสาเหตุ ทฤษฎีระบบจะมองทุกอย่างทั้งระบบมากกว่าที่จะมองเพียงส่วนเดียว

ทั้งนี้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีระบบมาอธิบายองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรทางการจัดการทุกๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การจัดการ และวิธีการ ที่เป็นส่วนเริ่มต้น และเป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กร กระบวนการ คือการนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการจัดการมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจาก ในกระบวนการนั้นมีระบบย่อยๆ รวมกันอยู่หลายระบบ ตั้งแต่การบริหารจัดการ การนิเทศ การวัด และการประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เป็นต้น ซึ่งในขั้นตอนของกระบวนการนี่เองที่เกิดความไม่ยืดหยุ่นในการบริหารจัดการของผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ จึงทำให้ธุรกิจไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเป็นพลวัตร ต่อมา ผลที่ได้จากการทำงานเป็นระบบ เรียกว่า ผลผลิตหรือผลลัพธ์ และผลที่ได้หลังจากผลลัพธ์ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิด หรือเหนือความคาดหมายคือ ผลกระทบ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ไม่คาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งหมายถึงชื่อเสียงของบริษัท และความมั่นใจของผู้บริโภคต่อตราสินค้า

3. แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

3.1 บทบาทและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการ (Management) เป็นกระบวนการในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการทำหน้าที่หลัก 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำและการควบคุมองค์กร สอดคล้องกับดรัคเกอร์ (Drucker, 2006) ที่กล่าวว่าการจัดการหมายถึง

การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ ทางการจัดการ รวมถึงกิจกรรม 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร นอกจากกิจกรรมการจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งขันได้อย่างยั่งยืนภายใต้การแข่งขันที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ตลอดจนรูปแบบการบริหารแนวใหม่ ด้วยสภาวะการณ์ดังกล่าวผู้บริหารไม่อาจดำเนินการอยู่ได้เพียงแค่ในกรอบของบทบาทหน้าที่ทางการจัดการทั้ง 4 ประการ ที่ประกอบไปด้วยการวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำ และการควบคุม เท่านั้น แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารหรือ ผู้นำขององค์กรควรมีวิธีคิดที่แตกต่างเพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการให้สามารถบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ คำตอบที่นักบริหารจัดการและนักวิชาการด้านการจัดการได้ร่วมกันคิดมาตลอดเป็นระยะเวลานานคือ การเลือกใช้กลยุทธ์ขององค์กรที่แตกต่างกัน ฉะนั้น ผู้บริหารควรตั้งคำถามให้กับองค์กรว่า กลยุทธ์ที่เลือกใช้ได้นั้นมีกลยุทธ์อะไรบ้าง และจะสามารถสร้างกลยุทธ์อย่างไรให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร มีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อการสร้างกลยุทธ์ มีวิธีการอย่างไรจึงจะสามารถนำกลยุทธ์ที่เลือกนี้ไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จ ตลอดจนมีวิธีการอย่างไรจึงจะควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ให้ได้รับผลลัพธ์ตามที่เป้าหมายกำหนด ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการชี้นำให้องค์กรได้เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ได้

ด้วยสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องมีการปรับตัวไปตามสถานการณ์โลก ผู้บริหารจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการรับมือและโต้ตอบกับสถานการณ์ดังกล่าว ดังนั้น แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นที่สนใจขององค์กร หากองค์กรสามารถนำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมจะก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญหลายประการ คือ สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สามารถกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นกรอบป้องกันไม่ให้องค์กรเดินทางออกนอกวิถีที่ควรจะเป็น ช่วยให้องค์กรมีความเป็นอัตลักษณ์มากขึ้น เนื่องจาก การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนองค์กรโดยองค์กรและเพื่อองค์กร สามารถช่วยให้องค์กรประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม สามารถสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขัน สรุปได้ว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นการนำพาองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ที่ต้องการในอนาคต ดังนั้น การคิดอย่างเป็นเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรตอบคำถามหลัก ประการสำคัญ คือ (อุทิศ ขาว 4 เธียร, (1 (2549 ช่วยทำให้เรารู้ว่าปัจจุบันองค์กรของเราเป็นอย่างไร)Where are we now?) ช่วยทำให้เรารู้จักตนเองว่าเราตกอยู่ในสภาวะไหนอะไรบ้าง (2ช่วยทำให้รู้ว่าเราต้องการให้องค์กรของเราไปอยู่ ณ จุดใด)Where would we like to be?) (3ช่วยทำให้มีหนทางที่จะดำเนินการได้ว่ามีหนทาง

ใดบ้างที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร และ (4ช่วยให้องค์กรหายุทธวิธีในการดำเนินงานอย่างไรจึงจะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

3.2 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำว่า “Strategy” แปลเป็นภาษาไทยว่า “กลยุทธ์” คำนี้ได้ถูกนำมาใช้เป็นคำศัพท์ในทางทหาร หมายถึง แนวทางในการต่อสู้แข่งขัน หรืออาจพบว่าในบางแห่งก็มีผู้ใช้ว่า ยุทธศาสตร์ แต่อย่างไรก็ตามในทางธุรกิจมีความนิยมใช้คำว่า กลยุทธ์ มากกว่า ยุทธศาสตร์ จากการทบทวนเอกสารวรรณกรรมที่เกี่ยวกับความหมายของกลยุทธ์ได้มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายไว้ ได้แก่ เสรี พงศ์พิศ (2548) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) คือแผนการดำเนินงานที่ร่างขึ้นมาอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบต่างๆ สัมพันธ์สอดคล้องกัน เป็นแผนที่มีวิสัยทัศน์หรือภาพฝันที่วาดไว้เป็นการร่วมจิต มีเป้าประสงค์อันแสดงถึงเจตจำนงค์ร่วมของทุกฝ่าย ผนึกพลังใจของทุกฝ่ายเพื่อกระทำพันธกิจอันถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้เกิดผลกระทบและได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ที่ดีมาจากการวิเคราะห์อดีต รู้ปัจจุบัน เพื่อไล่ให้ทันอนาคต วิเคราะห์สถานการณ์ที่ผ่านมา วิเคราะห์ทรัพยากร ทุนต่างๆ อันเป็นศักยภาพหรือความสามารถที่ยังไม่ได้พัฒนาหรือที่ยังพัฒนาไม่เต็มที่ หรือยังซ่อนเร้นอยู่ กลยุทธ์ที่ดีเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการวางแผนที่ดี บริหารจัดการแผนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดเป็นประสิทธิผลที่ปรากฏจริง เป็นแผนที่มีเป้าประสงค์ดี ก่อให้เกิดการร่วมใจ มีหลักการดี ก่อให้เกิดการร่วมคิด มีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ก่อให้เกิดการร่วมทำ และมีการแบ่งบทบาทหน้าที่จัดการดี ขณะที่ Johnson and Scholes (1999) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือทิศทางและขอบเขตขององค์การในระยะยาว เพื่อให้บรรลุประโยชน์แก่องค์การโดยผ่านการจัดสรรทรัพยากรภายใต้ภาวะแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากความหมายดังกล่าวข้างต้น ปกรณ์ ปรียากร (2544) ยังได้กล่าวถึงนักวิชาการด้านการวางแผนที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างมากคือ Mintzberg ศาสตราจารย์ทางการบริหารแห่งมหาวิทยาลัยแนคกิล ประเทศแคนาดา ที่ใช้หลัก 5Ps แทนความหมายต่างๆ ของคำว่า กลยุทธ์ คือ P1 กลยุทธ์ คือ แผน (Strategic is a plan) เป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม P2 กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern) P3 กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานหรือตำแหน่ง (Strategic is position) เน้นที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งขององค์กรในสนามการแข่งขันสินค้าและบริการที่เสนอขายออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท แต่ละตลาด P4 กลยุทธ์ คือ ทัศนภาพ (Strategy is a perspective) เน้นความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์กรหรือคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร ทัศนภาพก็คือวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน เช่น แมคโดนัลด์ (Mc Donald’s) มีชื่อเสียงมากจากการมุ่งเน้นให้องค์กรของตนยึดถือหลักการที่ประกอบด้วย “คุณภาพ บริการสะอาด และให้คุณค่าที่ดี

งาม (Quality, Service, Cleanliness and Value)" และ P5 กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is ploy) สรุปได้ว่า กลยุทธ์คือ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์กร และการเลือกแนวทางปฏิบัติ ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สามารถดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

ส่วนคำว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นรูปแบบการกำหนดเป้าหมายอย่างมีทิศทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (ไพศาล ฤทธิกุล, 2560) การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นวิธีการจัดการที่มุ่งเอา "ผลลัพธ์" เป็นที่ตั้ง แล้วจึงพัฒนาแนวทาง ซึ่งต้องฟันฝ่าอุปสรรคก่อนที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์นั้น โดยแนวทางที่ผู้บริหารพัฒนาขึ้นมาอาจมีอยู่มากมาย แต่ที่สำคัญจะมีเพียงจำนวนหนึ่งนั่นก็คือ "กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์" หรือกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบทางการจัดการที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญ และค้นหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์และโดดเด่นเฉพาะตัว นำมาเป็นจุดเด่นที่สำคัญเพื่อการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหนือคู่แข่งขันอื่นในตลาดหรืออุตสาหกรรม สำหรับแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์และโดดเด่นเฉพาะตัวดังกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นๆ องค์กรที่อยู่ในสาขาหรืออุตสาหกรรมที่แตกต่างกันและมีปัจจัยแวดล้อมที่ต่างกัน ก็จะมียุทธศาสตร์ที่ไม่เหมือนกัน เช่น ในอุตสาหกรรมอาหาร เน้นอาหารปลอดภัย (Food Safety) ในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ เน้นวิจัยและพัฒนา (R & D) ในอุตสาหกรรมด้านผลิตภัณฑ์ผู้บริโภคก็จะเน้นการตลาด (Consumer Marketing) หรือในอุตสาหกรรมการศึกษาก็จะเน้นภาพลักษณ์ขององค์กร (Image) การพัฒนากลยุทธ์จึงต้องคำนึงถึงภารกิจที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ตลอดจนคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมและทรัพยากรที่องค์กรนั้นเผชิญและมีอยู่ โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกระบวนการขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนที่ 5 การควบคุมประเมินผล (สาคร สุขศรีวงศ์, 2551) ขั้นตอนต่างๆ มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป็นขั้นตอนที่มีบทบาทสำคัญอย่างมาก เพราะผู้บริหารจะนำผลการวิเคราะห์นี้ไปพิจารณาเพื่อกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนสร้างกลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่แท้จริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์กรอย่างลึกซึ้ง ว่าองค์กรมีความพร้อมหรือมีสมรรถนะแค่ไหน และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ พร้อมทั้งพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) นอกจากนี้ยังต้องพยายามระวังมิให้จุดอ่อนที่เผชิญอยู่สร้างปัญหาและหาหนทางในการแก้ไขจุดอ่อนนั้น ขณะเดียวกันองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาว่ามีโอกาสอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเพื่อที่จะแสวงหาประโยชน์จากโอกาส และต้องพิจารณาว่าองค์กรจะต้องเผชิญกับภาวะคุกคาม

เพียงใด โดยพยายามหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามหรือจัดการไม่ให้ภาวะคุกคามหรืออุปสรรคนั้นส่งผลกระทบเสียหายต่อองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้คือ หลัก SWOT Analysis หรือเรียกว่าหลักการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยประเมินในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ต้องพิจารณาในทุกๆ องค์ประกอบ เช่น การตลาด การบริหาร การเงิน การผลิต การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น เพื่อนำมาประเมินค่าจุดแข็ง จุดอ่อน โดยที่ S คือ Strengths เป็นสิ่งที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งก็คือการวิเคราะห์ความแข็งแกร่ง หรือจุดเด่น หรือจุดแข็งขององค์กร หรือศักยภาพในการดำเนินงานขององค์กรที่ผ่านมาทั้งในอดีตและปัจจุบันว่าประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด เช่น โครงสร้าง เทคโนโลยีที่ทันสมัย ส่วน W คือ Weakness เป็นสิ่งที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งก็คือความไม่แข็งแกร่ง หรือจุดด้อย หรือจุดอ่อนขององค์กร เช่น กระบวนการทำงานที่ซับซ้อน การบริการขาดประสิทธิภาพ บุคลากรภายในองค์กรขาดความรู้ โดยพิจารณาว่ามีปัญหาอะไรบ้าง เป็นปัญหาที่มีความวิกฤตเพียงใด เป็นปัญหาที่สืบเนื่องมาจากอดีตหรือไม่ หรือเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ สำหรับจุดด้อยหรือจุดอ่อนขององค์กรเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ บางครั้งหากให้บุคลากรภายในองค์กรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรฝ่ายเดียวอาจเกิดความลำเอียงหรืออคติเกิดขึ้นได้ ดังนั้น ในบางครั้งอาจให้คนภายนอกที่เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงช่วยตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเรียกว่าเป็น การวิเคราะห์แบบ Outside-in (สมพิศ สุขแสน, 2553)

ดังเช่นการศึกษาของ กุลทิกา วิบูลย์ปิ่น (2562) ได้ศึกษาถึงศักยภาพด้านการท่องเที่ยวของชุมชน ตำบลบ้านแหลม อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี ตามบริบทสังคมประเทศไทย 4.0 ว่ามีจุดแข็งในด้าน คุณค่าของแหล่งท่องเที่ยว ความสะดวกในการเข้าถึงชุมชน สิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อม ความมีชื่อเสียง การบริหารจัดการ กิจกรรม กระบวนการ และการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่วนจุดอ่อนคือเรื่องข้อจำกัดในการรองรับนักท่องเที่ยว เนื่องจาก ที่พักส่วนใหญ่เป็นโฮมสเตย์ ดังนั้น ขนาดของพื้นที่จึงไม่มากนัก การรองรับนักท่องเที่ยวจึงจำกัดอยู่ที่ไม่เกิน 80-100 คน เท่านั้น ส่วนถ้าเป็นการทำกิจกรรมในชุมชน หากนักท่องเที่ยวมีจำนวนมากก็จะบริหารจัดการโดยการแบ่งกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะมีสมาชิกชุมชนเป็นผู้แนะนำ และการรับกลุ่มคณะนักท่องเที่ยวทางชุมชนกำหนดรับเดือนละไม่เกิน 4 ครั้ง อีกทั้ง นักท่องเที่ยวที่มีความประสงค์จะเข้าเยี่ยมชมหรือศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับชุมชน จำเป็นต้องโทรเข้ามานัดหมายล่วงหน้า ดังนั้น นักท่องเที่ยวที่ผ่านมาไม่สามารถเข้าชมได้เลย อาจทำให้เสียโอกาสในการรับนักท่องเที่ยวบางกลุ่ม ขณะที่ ปิยะวัตน์ น้อยนอนเมือง (2555) ได้ระบุว่า จุดแข็งที่พบคือ มีทรัพยากรท่องเที่ยวที่หลากหลาย มีความพร้อมโครงสร้างพื้นฐานด้านสาธารณูปโภค การมีส่วนร่วมของประชาชน ภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้นำท้องถิ่นมีภาวะผู้นำสูง และประชาชนมีความเข้าในการจัดการท่องเที่ยว ส่วนจุดอ่อนที่พบ คือ ปัญหาเรื่องการสื่อสารทั้งด้านภาษา และการสื่อความหมาย อิทธิพลจากผู้มีอำนาจต่างถิ่น การตลาดและการประชาสัมพันธ์

ยังมีน้อยและไม่ต่อเนื่องและยังเข้าไม่ถึงกลุ่มผู้บริโภค รวมถึงการบริการได้รับการรับรองมาตรฐานยังมีอยู่จำนวนน้อย

และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยที่ O คือ Opportunities เป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกองค์กรและไม่สามารถควบคุมการเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจึงคือโอกาสที่เปิดกว้างให้กับองค์กรได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กรนั้นให้องค์กรเติบโตหรือมีความเป็นเลิศ และ T คือ Threats เป็นสิ่งที่อยู่ภายนอกองค์กร คือ ภัยคุกคามจากภายนอกที่อาจเกิดขึ้นได้หรือการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กร อันส่งผลให้องค์กรมีอุปสรรคต่อการบรรลุภารกิจ โดยมีลำดับขั้นตอนที่สำคัญในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 4 ลำดับ คือ

ลำดับแรก การตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นการตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมทั้งในเชิงกว้างหรือระดับมหภาค (Social Environment) ที่มีผลต่อกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กรในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น เนื่องจากเป็นปัจจัยที่กระทบต่อองค์กรในทางอ้อม นับว่าเป็นสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรและต่อระบบการตลาดเป็นอย่างมาก ประกอบไปด้วยเศรษฐกิจ (Economic) สังคมวัฒนธรรม (Social) เป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภคอย่างมาก เพราะโครงสร้างทางสังคมประกอบด้วย ครอบครัว ชุมชน ไปจนถึงระดับประเทศ ในแต่ละสังคมก็จะมีทัศนคติทางสังคม ค่านิยม และวัฒนธรรม ที่แตกต่างกันออกไป เช่น พฤติกรรมการใช้จ่ายเงิน โครงสร้างสังคมจากตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์ การเมือง-กฎหมาย (Political) เทคโนโลยี (Techno-logical) รวมเรียกว่า PEST (Rushton, Croucher and Baker, 2010) และเป็นการตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมในเชิงลึกหรือระดับจุลภาค (Task Environment) เป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ แต่สามารถเลือกที่จะติดต่อและเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสม เป็นสภาพแวดล้อมมีผลต่อกิจกรรมและการตัดสินใจขององค์กรในระยะค่อนข้างใกล้กับองค์กรมากกว่า จึงส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์กรมากกว่า ได้แก่ นโยบายรัฐบาล ชุมชนท้องถิ่น ผู้ขายปัจจัยการผลิต หรือวัตถุดิบ (Suppliers) ผู้บริโภคหรือตลาด สภาพแรงงาน คู่แข่ง เช่น ในอุตสาหกรรมรถยนต์ของไทยประกอบด้วยคู่แข่งสำคัญๆ คือถ้าแบ่งเป็นผู้ผลิตสัญชาติญี่ปุ่น ได้แก่ โตโยต้า ฮอนด้า นิสสัน มิตซูบิชิ ส่วนผู้ผลิตสัญชาติญี่ปุ่น ได้แก่ เบ็นซ์ BMW วอลโว่ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการปรับตัวเองให้แข็งแรงอยู่เสมอ สอดคล้องกับหลักฐานการศึกษาหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่าการตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมยังมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับผลกำไรขององค์กร (สุนีย์ วรรธนโกมล และธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2552)

ลำดับที่ 2 การระบุตัวปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ โดยศึกษาจากตัวแปรทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับเชิงกว้างหรือระดับมหภาค (Social Environment) และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับเชิงลึกหรือระดับจุลภาคทุกตัว แล้วจึงวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่มีต่อองค์กรทีละตัว เพื่อคัดเลือกตัวที่มีความสำคัญมากจำนวนหนึ่ง ให้เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factor)

ลำดับที่ 3 การคัดเลือกปัจจัยเชิงกลยุทธ์ โดยการนำเอาปัจจัยที่รวบรวมมาได้ทั้งหมดพล็อตลงในตารางจัดลำดับความสำคัญเรียกว่า “Priority Matrix” (บุญเกียรติชีวะตระกูลกิจ, 2550) โดยจัดให้แกนนอนของตาราง จะแสดงถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ สูง กลาง ต่ำ ส่วนในแกนตั้งของตาราง จะแสดงถึงโอกาสที่ปัจจัยนั้นอาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ สูง กลาง ต่ำ จากนั้นจะคัดเลือกเฉพาะปัจจัยที่ตกอยู่ในตำแหน่ง “กลาง” ถึง “สูง” เพื่อเอาไปเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์

ลำดับที่ 4 การประเมินปัจจัยเชิงกลยุทธ์ โดยการนำปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่คัดเลือกที่เป็นทั้งโอกาสและภัยคุกคามไว้แล้ว มาเขียนลงในตาราง เพื่อให้ค่าคะแนนแต่ละปัจจัยด้วยเทคนิคการรวมคะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score)

การจะได้มาซึ่งข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ต้องอาศัยเทคนิคการจัดรวบรวมข้อมูลหลายอย่าง เช่น การรวบรวมข้อมูลจากการรายงานเอกสารหรืองานวิจัย ซึ่งเรียกว่า การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง (In-depth Interview) การระดมความคิดเห็น (Brainstorming) การสำรวจข้อมูลเชิงปริมาณจากการใช้แบบสอบถามหรือแบบสัมภาษณ์ หรือการสำรวจความคิดเห็นเชิงนโยบายจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้จะถูกนำมาสังเคราะห์ (Synthesis) เพื่อประเมินสภาพองค์กรในด้านต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมา โดยใช้หลักเชิงเหตุและผล (Casual Model) (สมพิศ สุขแสน, 2547) กล่าวได้ว่าการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ก็เพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ภายในองค์กร

จากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่กล่าวมาข้างต้น ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ได้ด้วยการวิเคราะห์ SWOT และการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรที่ได้จากการประเมินสภาพแวดล้อมหรือ SWOT Analysis แล้วจึงนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมตริกซ์ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว จะทำให้เกิดกลยุทธ์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท (David 2005; สุนีย์ วรรธนโกมล และธานินทร์ ศิลป์จารุ 2552) คือ

ประเภทกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) นับว่าเป็นสถานการณ์ที่องค์กรต้องการมากที่สุด เป็นการใช้จุดแข็งบนโอกาสที่มี ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก จัดว่าเป็นกลยุทธ์ประเภทเร่งรัดพัฒนา ดังเช่นการศึกษาของลัดณา ศรีอัมพรเอกกุล และคณะ (2561) ได้ระบุว่าในการยกระดับการท่องเที่ยวอย่างมีคุณภาพในภูมิภาคตะวันตกของนักท่องเที่ยวสูงอายุเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ใช้กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกโดยการใช้กลยุทธ์การจู่โจมซึ่งหน้า คือเป็นการนำจุดเด่นของแหล่งท่องเที่ยวมาผสมผสานเข้ากับความนิยมและความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว ในขณะที่ ธีระวัฒน์ จันทึก และคณะ (2559) ได้ศึกษาถึงกลยุทธ์การตลาดเชิงรุกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจการท่องเที่ยวในรูปแบบการกีฬานันทัวร์นาเมนต์ในอำเภอหัวหิน- อันได้แก่ กลยุทธ์การจู่โจมซึ่งหน้า กลยุทธ์โอบล้อม กลยุทธ์ก้าวกระโดด กลยุทธ์โจมตีด้านข้าง และปัจจัยด้านกลยุทธ์ทางการตลาด ได้แก่ กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านราคา กลยุทธ์ด้านสถานที่ กลยุทธ์ด้านการส่งเริมการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลการบริหารการท่องเที่ยวเชิงกลยุทธ์ (สันติชัย เอื้อจงประสิทธิ์, 2549) เป็นการศึกษาถึงรูปแบบการบริหารการจัดการการทองเที่ยวเชิงกลยุทธ์ที่สงผลต่อความพึงพอใจในการเข้าใช้บริการ

ประเภทกลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เป็นการใช้จุดแข็งเพื่อป้องกันอุปสรรค คือ ทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุด เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็งแต่ขณะเดียวกันก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรที่ควบคุมไม่ได้ โดยได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน เช่น อาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การตลาด เพื่อมาจัดการกับอุปสรรคที่จะเกิดจากคู่แข่ง จัดว่าเป็นกลยุทธ์ประเภทรอโอกาส

ประเภทกลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นการขจัดจุดอ่อนโดยใช้โอกาส ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมา กำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข จัดว่าเป็นกลยุทธ์ประเภทปรับปรุงองค์กร เช่น ระบบราชการมีจุดอ่อนคือมีขั้นตอนการทำงานที่ยาวและใช้เวลามาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาสคือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ โดยสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไขได้คือ กลยุทธ์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น

ประเภทกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) เป็นการขจัดจุดอ่อนป้องกันอุปสรรค องค์กรต้องเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ โดยได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ จัดว่าเป็นกลยุทธ์ประเภททบทวนบทบาท เช่น ประเทศไทยมีจุดอ่อนคือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ และยังพบข้อจำกัดคือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยสามารถนำมา

กำหนดกลยุทธ์ในเชิงรับคือ กลยุทธ์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และกลยุทธ์การหาพลังงานทดแทนจากในประเทศที่มีอยู่มาใช้มากขึ้น (จิรัฏฐ์ อัครรัศมีโภคิน, 2553)

ดังเช่นการศึกษาของกานต์มณี ไวยครุฑ (2556) ได้ระบุถึงกลยุทธ์การป้องกันในการแก้ไขปัญหาแรงงานต่างด้าวชาวกัมพูชาเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย ด่านจังหวัดสระแก้ว โดยสามารถสรุปกลยุทธ์ที่ได้ดังนี้ กลยุทธ์เชิงรุก (SO) ประกอบด้วย 1. พัฒนาระบบฐานข้อมูลบัตรควบคุมพิเศษทั้งขาเข้าและขาออก 2. พัฒนาการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน 3. การเฝ้าระวังแนวชายแดนระหว่างประเทศร่วมกัน 4. การให้รางวัลนำจับทั้งหน่วยงานภายในประเทศและต่างประเทศที่สามารถจับกุมได้ 5. พัฒนาสื่อให้ความรู้การทำงานในประเทศไทยให้ชาวกัมพูชาผ่านสื่อ TV ในกัมพูชา 6. ความร่วมมือระหว่างประเทศจัด One Stop Service พิสูจน์สัญชาติ กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) ประกอบด้วย 1. มวลชนสัมพันธ์สร้างสายข่าว 2. สร้างองค์ความรู้ให้กับผู้ประกอบการเพื่อเกิดความตระหนักการใช้แรงงานต่างด้าว 3. สร้างสื่อในช่องทางการสื่อสารทุกชนิดเพิ่มความตระหนักเรื่องการใช้แรงงานต่างด้าว 4. พัฒนาระบบฐานข้อมูลระหว่างประเทศ 5. ความร่วมมือระหว่างประเทศลดค่าธรรมเนียมในการทำหนังสือเดินทาง 6. ปรับปรุงกฎหมายเพิ่มอัตราโทษสำหรับผู้นำพากลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) ประกอบด้วย 1. พัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ด้านกฎหมาย 2. พัฒนาคู่มือการปฏิบัติงาน 3. สร้างชุดองค์ความรู้ด้านการป้องกันแรงงานเข้าเมืองผิดกฎหมาย 4. ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ 5. จัดหาแหล่งงบประมาณภายในและภายนอกหน่วยงาน การให้รางวัลนำจับ 6. นำระบบ One Stop Service มาใช้ในการลดขั้นตอนการนำแรงงานเข้าสู่ระบบ และกลยุทธ์เชิงรับ (WT) ประกอบด้วย 1. มวลชนสัมพันธ์สร้างรั้วด้วยชุมชน 2. ปรับปรุงกฎหมายเพิ่มอัตราโทษสำหรับเจ้าหน้าที่ที่กระทำผิด

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกรอบการดำเนินงานและเป้าหมายที่องค์กรต้องการเดินไปถึง โดยการกำหนดพันธกิจ (Mission) หมายถึงการกำหนดเหตุผลในการดำรงอยู่ และขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กรจะมีความโดดเด่นและเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว ซึ่งเป็นการประกาศถึงจุดมุ่งหมายพื้นฐานและขอบเขตการปฏิบัติงาน (Scope of Operation) ภารกิจจึงเป็นสิ่งที่องค์กรตั้งใจที่จะบรรลุภายในขอบเขตที่ชัดเจน ดังนั้นภารกิจจะเป็นการระบุให้ชัดเจนว่า “องค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร” (What Business we are in) เพื่อจะได้นำไปกำหนด “คู่แข่ง” (Competitors) และ “ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน” (Competitive Strategies) และในขณะเดียวกันองค์กรหรือธุรกิจที่ดีควรต้องครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการคือ 1) องค์กรเราทำผลิตภัณฑ์ (Product) อะไร? และ 2) องค์กรเราขายผลิตภัณฑ์นั้นให้กับตลาด (Market) ใด? ดังนั้น การเขียนภารกิจจำเป็นต้องประกอบด้วย 2 องค์ประกอบดังกล่าวนี้ เพื่อทำให้ทราบได้ว่า “ใครคือคู่แข่งของธุรกิจ” (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2550) สำหรับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) หมายถึงเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อระบุเป้าหมาย

ขององค์กรโดยภาพรวม ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งสามารถเลือกได้ว่าองค์กรของตนเองต้องการมุ่งเน้นเป้าหมายด้านใดด้านหนึ่งเป็นหลักหรือมุ่งเน้นหลายๆ ด้านพร้อมกัน หรือหมายถึงผลลัพธ์ซึ่งองค์กรมุ่งประสงค์จากการดำเนินงาน เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ตามพันธกิจที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เมื่อกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์แล้ว ในขั้นต่อไปองค์กรต้องหาวิธีที่จะนำพาองค์กรให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เรียกว่า กลยุทธ์ โดยองค์การต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด และผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าจะทำอย่างไรองค์กรไปถึงเป้าหมายที่กำหนดได้ การกำหนดกลยุทธ์ในทางการจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งได้ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กรหรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กรคือ กลยุทธ์ที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร แบ่งเป็น 3 ทาง ได้แก่ กลยุทธ์การขยายตัว (Growth) หมายถึง เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าองค์กรมีความพร้อมภายในที่เหมาะสมต่อการขยายตัว เช่น ความพร้อมในกำลังเงิน กำลังคน เทคโนโลยี ความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้า เป็นต้น กลยุทธ์การคงตัว (Stability) หมายถึงองค์กรเลือกที่จะมุ่งเน้นการดำรงกิจการเดิมขององค์กรให้มั่นคงและมีเสถียรภาพ สาเหตุที่ทำให้องค์กรเลือกกลยุทธ์แบบนี้อาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ไม่เอื้ออำนวย และกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment) เป็นกลยุทธ์ที่เลือกใช้เฉพาะกรณีที่องค์กรประสบปัญหาจึงต้องแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ กลยุทธ์ที่แต่ละหน่วยธุรกิจขององค์กรเลือกใช้เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่นิยมใช้ คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มักนำมาใช้กับอุตสาหกรรมที่ลูกค้าให้ความสำคัญกับราคาเป็นอย่างมาก จึงเป็นการมุ่งเน้นให้ต้นทุนการผลิตและดำเนินงานให้ต่ำที่สุดเพื่อที่จะได้เสนอราคาให้กับลูกค้าราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง แต่อย่างไรก็ตาม องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ควรตระหนักว่าวิธีการต่างๆ เพื่อสร้างและรักษาการเป็นผู้นำด้านต้นทุนนี้สามารถลอกเลียนแบบโดยคู่แข่งได้ สำหรับกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) หมายถึงการที่องค์กรเลือกสร้างความแตกต่างที่มีคุณค่าทางการตลาดและสามารถทำให้ลูกค้ารับรู้ความแตกต่างของสินค้าหรือบริการนั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การสร้างความแตกต่างสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ การให้บริการแก่ลูกค้า ความรวดเร็วในการจัดส่งสินค้า ความแตกต่างด้านคุณภาพ หรือความแตกต่างด้านอื่นๆ และกลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน (Focus Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการคือ กลยุทธ์ที่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรสร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์กร โดยกลยุทธ์ระดับหน้าที่ครอบคลุมหน้าที่ภายใน

องค์กรธุรกิจด้านต่างๆ ได้แก่ การเงิน การผลิต การตลาด การวิจัยและการพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นการนำ กลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องคำนึงถึงการประสานความสอดคล้องภายในองค์กร (Organizational Alignment) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Change) ภาวะผู้นำ (Leadership) และการจูงใจ (Motivation)

ขั้นตอนที่ 5 การควบคุมประเมินผล (Strategic Evaluation & Control) เป็นการมุ่งเน้นติดตามและตรวจสอบว่าการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ให้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ มากน้อยเพียงใด เพื่อให้สามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ เพื่อประเมินว่ากลยุทธ์ใดมีผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ประชาชน ผู้บริโภค สิ่งแวดล้อม เป็นต้น ดังนั้น ผลลัพธ์ของการควบคุมประเมินกลยุทธ์ย่อมเป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคต และต้องการระบบการทำงานที่สามารถปรับตัวได้สูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว และดำเนินการโดยมีประสิทธิภาพสูง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ เพื่อความอยู่รอด และความก้าวหน้าขององค์การ ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต ดังนั้น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของเอกชนหรือในส่วนของรัฐก็ตามนั้น จะเน้นความสามารถในการคาดคะเนสภาพในอนาคต การคิดไปในอนาคต เพื่อจะได้กำหนดหนทางหรือกลยุทธ์การทำงานในอนาคตของหน่วยงานสู่จุดหมายที่ต้องการ เพื่อเตรียมเผชิญกับการแข่งขันหรือเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการ

ซึ่งกระบวนการการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยใช้ SWOT Analysis ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนที่ 5 การควบคุมประเมินผลแผนกลยุทธ์ โดยวัตถุประสงค์เพื่อทราบความสำเร็จและข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ เพื่อช่วยให้ทราบว่าประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของแผนกลยุทธ์มีความคุ้มค่าเพียงใด และเพื่อทราบถึงผลกระทบจากการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกระบวนการการจัดการเชิงกลยุทธ์ ในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis) มาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการดำเนินธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ เพื่อให้ได้แนวโน้มองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์

4. แนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร

4.1 พัฒนาการของความยืดหยุ่นขององค์กร

เนื่องจากคำว่าความยืดหยุ่น (Resilience) เริ่มมีการนำมาใช้ในประเทศไทยในช่วงสองถึงสามทศวรรษที่ผ่านมาและมีการศึกษาในปริมาณที่ยังไม่มากในบริบทของการศึกษาในองค์การ รวมถึงการนำไปศึกษาและประยุกต์ใช้นั้นอยู่ในบริบทและกลุ่มตัวอย่างที่มีความแตกต่างกัน ทำให้การแปลหรือบัญญัติคำเป็นภาษาไทยยังไม่ได้ข้อสรุปที่ตรงกัน จึงมีการใช้คำภาษาไทยที่หลากหลาย ซึ่งการบัญญัติคำภาษาไทยที่ใช้ในงานวิจัยเกี่ยวกับความยืดหยุ่นในประเทศไทยนั้น พบว่า ส่วนใหญ่เลือกใช้คำที่สื่อความถึง ความยืดหยุ่น ความหยุ่นตัว หรือความแข็งแกร่งของบุคคลในการเผชิญกับปัญหาหรือวิกฤตต่างๆ ในชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับที่ ราชบัณฑิตยสถาน (2547) และฝ่ายวิชาการแพร่พิทยา (2529) ที่ได้บัญญัติศัพท์วิชาการในสาขาวิชาแพทยศาสตร์ว่า “Resilience” คือ ความยืดหยุ่น ส่วน วิทย์ เที่ยงบูรณธรรม (2541) ได้บัญญัติคำว่า “Resilience” ในพจนานุกรมอังกฤษ-ไทยว่า ความสามารถในการกลับสู่สภาพเดิม ความหดได้ ความยืดหยุ่น และความสามารถในการฟื้นคืนสู่ปกติ นอกจากนี้ นักวิจัยอีกส่วนหนึ่งได้บัญญัติคำที่ใช้แทนความหมายของความยืดหยุ่น ในมุมมองด้านการปรับตัวในเชิงบวกหรือการสร้างสรรค์ให้เกิดกระบวนการหรือผลสำเร็จจากการที่บุคคลมีความยืดหยุ่นด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเฉพาะในบริบทขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น จึงเลือกใช้คำว่า “ความยืดหยุ่นขององค์กร” เป็นคำภาษาไทยที่ใช้สื่อความหมายแทนคำว่า “Organizational Resilience”

ความสนใจในเรื่องความยืดหยุ่นนั้น เริ่มต้นขึ้นเมื่อประมาณ 30 ปีที่ผ่านมา โดยมีนักจิตวิทยาได้ศึกษาการปรับตัวของเด็กจากครอบครัวที่พ่อแม่ป่วยเป็นโรคจิตเภท แล้วพบว่า มีเด็กได้รับผลกระทบทางจิตใจเพียงร้อยละ 10 เท่านั้น ส่วนอีกร้อยละ 90 สามารถดำเนินชีวิตได้ตามปกติ อีกทั้งเด็กบางคนยังมีผลการเรียนดีเด่น จนเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดความสนใจของนักวิจัย ว่าอะไรคือกระบวนการทางจิตใจที่ใช้ในการตอบสนองต่อเคราะห์กรรมของชีวิตที่ค่อนข้างจะหนักหนาเช่นนั้น ซึ่งต่อมาได้มีการศึกษาเด็กชาวเวียดนามที่ติดตามพ่อแม่ซึ่งเป็นผู้อพยพเข้าไปอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า เด็กเหล่านี้มีผลการเรียนดีกว่าเด็กชาวอเมริกัน แม้ว่าโดยพื้นฐานชีวิตจะเป็นเด็กที่ยากจน มีความขัดสนและแร้นแค้นกว่าเด็กชาวอเมริกันเป็นอย่างมาก ในปี ค.ศ. 1986 นักวิจัยได้มีการใช้คำว่าความยืดหยุ่น ในการศึกษากลุ่มวัยรุ่นผิวดำและมีการส่งเสริมความสามารถทางสังคมโดยใช้โรงเรียน

เป็นพื้นฐาน เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับใช้แก้ไขปัญหาสำหรับบุคคลในการเผชิญกับอุปสรรค ซึ่งเป็นการเน้นให้เห็นถึงความสำคัญ และประโยชน์ของความยืดหยุ่น (นุชนาฏ ธรรมขัน, 2556)

4.2 ความหมายของความยืดหยุ่นขององค์กร

คำว่า Resilience ตามความหมายของพจนานุกรมอังกฤษ Oxford English Dictionary หมายถึง การกระทำที่ทำให้กลับฟื้นคืนสภาพเดิมและความยืดหยุ่น ความสามารถในการกลับสู่สภาพเดิม (รูปร่าง ตำแหน่ง) หลังจากที่มีการโค้ง หรือสถานการณ์ช็อก (Shock) ต่างๆ (Simpson, Weiner, & Oxford University Press, 1989) นอกจากนั้น The American Heritage Dictionary ได้ให้ความหมายของความยืดหยุ่น ว่าเป็นความสามารถในการหายอย่างรวดเร็วจากการเจ็บป่วย ภาวะซึมเศร้า การเปลี่ยนแปลง ความเคราะห์ร้าย หรือหมายถึง คุณสมบัติของวัสดุที่กลับคืนสู่สภาพเดิมหรือตำแหน่งเดิมหลังจากที่มีการโค้งงอ ถูกยืดกด หรือหมายถึง ความยืดหยุ่น (The American Heritage, 2019) สิ่งหนึ่งที่นักวิจัยและนักวิชาการที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับความยืดหยุ่นมีความเห็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ การขาดนิยามที่เป็นสากลของความยืดหยุ่น แม้กระทั่ง การให้นิยามของความยืดหยุ่นของนักวิจัยและนักวิชาการในแต่ละบทความ ซึ่งปรากฏอยู่ในหนังสือเล่มเดียวกันนั้น ยังพบว่ามีความคลุมเครือและมีความหลากหลายในการให้ความหมาย (Cooper, Flint-Taylor, & Pearn, 2013) โดยที่นักวิจัยและนักวิชาการที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับการฟื้นคืนสู่สภาวะปกติแต่ละท่านนั้นได้ให้ความหมายของคำว่า “ความยืดหยุ่น” แตกต่างกันออกไปตามขอบเขตในการศึกษาของตนเอง ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรม นักวิจัยและนักวิชาการได้ให้นิยามของความยืดหยุ่นไว้ ดังนี้

Rutter (1987) ได้นิยามความยืดหยุ่นว่า คือ ปัจจัยปกป้องที่ช่วยป้องกันบุคคลจากความผิดปกติทางจิต โดยบุคคลที่มีความยืดหยุ่นนั้น จะนับถือตนเอง เชื่อมั่นในประสิทธิภาพของตนเอง มีทักษะในการแก้ไขปัญหา และมีความพึงพอใจในการที่จะปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและ Druss & Douglas (as cited in Wagnild & Young, 1993) ยังได้อธิบายถึงบุคคลที่มีความยืดหยุ่นเพิ่มเติมว่าเป็นบุคคลที่มีความกล้าหาญมากกว่าปกติ และมองโลกในแง่ดี ในการเผชิญกับความตาย ความเจ็บป่วย และความพิการแต่กำเนิด โดยที่บุคคลนั้น จะเชื่อมั่นในความแข็งแกร่งของตนและเลือกมองในด้านบวก ในเวลาที่ตนเองต้องเผชิญสถานการณ์ต่างๆ

ต่อมา Jordan (1992) ได้นิยามความยืดหยุ่นว่า เป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากการที่บุคคลมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น ทำให้บุคคลสามารถปรับตัวผ่านอุปสรรคและจัดการความเครียดที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม แต่ Wagnild and Young (1993) นั้นได้ให้ความหมายของความยืดหยุ่นในมิติที่แตกต่างออกไป โดยให้นิยามว่า เป็นความแตกต่างระหว่างบุคคล คุณลักษณะของบุคคล หรือความสามารถของบุคคลที่ทำให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันได้ สอดคล้องกับ Joseph (1994) ที่อธิบายความหมายของความยืดหยุ่นว่า เป็นจุดแข็งที่เป็นลักษณะเฉพาะบุคคล ประกอบด้วยเจตคติและพฤติกรรมการแก้ปัญหา ซึ่งทำให้บุคคลสามารถ

จัดการกับความยากลำบากและสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ต่อการเปลี่ยนแปลง โดยบุคคลที่มีความยืดหยุ่นจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มองโลกในแง่บวก เห็นคุณค่าในตนเอง มีความมุ่งมั่น และมีทักษะทางสังคม

สำหรับการศึกษาความยืดหยุ่นภายใต้บริบทของการทำงานในองค์การนั้น McEwen (2011) ได้อธิบายความหมายของความยืดหยุ่นในการทำงานว่า เป็นความสามารถในการอดทนหรือการเอาชนะความทุกข์ยากและเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ รวมไปถึงผลของการปรับตัวที่ประสบความสำเร็จต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอน โดยที่แต่ละเหตุการณ์นั้น จะทำให้บุคคลมีโอกาสที่จะได้เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ การคาดการณ์ การวางแผน และการจัดการที่ดีขึ้น ในการเผชิญกับสถานการณ์ครั้งต่อไป สำหรับในประเทศไทยนั้น ความยืดหยุ่นยังมีการศึกษากันอยู่ในวงที่จำกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งยังขาดการศึกษาความยืดหยุ่นในบริบทของการทำงานในองค์การต่างๆ ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกำลังแรงงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยงานวิจัยส่วนใหญ่นั้น จะเป็นศึกษาในวงการแพทย์และพยาบาล การศึกษาเกี่ยวกับผู้ประสบภัยพิบัติ การศึกษาในบริบทของสถานศึกษา และการศึกษาในบริบทของชุมชน เป็นต้น

นอกจากภัยพิบัติที่แม้จะเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวก็สามารถส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อองค์กรได้แล้วนั้น การดำเนินงานประจำวันภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรวดเร็วก็ยังต้องมีความยืดหยุ่น เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเช่นกัน (Kantur & Iseri-Say, 2012) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการศึกษาความยืดหยุ่นขององค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

จากการศึกษาความหมายเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร นักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายของความยืดหยุ่นขององค์กรไว้ ดังนี้

Holling (1973) เป็นบุคคลแรกที่นำคำว่าความยืดหยุ่นมาใช้ในบริบทของชุมชนหรือการอยู่ร่วมกันเป็นสังคม โดยกล่าวว่า ความยืดหยุ่นของชุมชน ตัวชี้วัดการคงอยู่ของระบบและการลดผลกระทบที่เกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงและภัยต่างๆ และยังคงสามารถรักษาความสัมพันธ์ระหว่างประชากรและรัฐไว้อย่างเหนียวแน่น ในขณะที่ Horne (as cited in Chan, 2011) กล่าวว่า ความยืดหยุ่นขององค์กร คือ ความสามารถของระบบในการต้านทานความตึงเครียดของสภาพแวดล้อมภายใต้โครงสร้างพื้นฐานของการรวมกัน หรือองค์ประกอบของระบบย่อย โครงสร้างการเชื่อมโยงระหว่างกัน และวิธีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมจะถูกส่งและกระจายไปทั่วทั้งระบบ สอดคล้องกับ Starr et al. (as cited in Chan, 2011) ที่กล่าวว่า ความยืดหยุ่นขององค์กร หมายถึง ความสามารถและสมรรถนะในการต้านทานความไม่ต่อเนื่องของระบบและการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้น โดยขึ้นอยู่กับการลงมือปฏิบัติ เช่น การวินิจฉัยความเสี่ยงขององค์กร การใช้กลยุทธ์การบรรเทาความเสี่ยงและป้องกันความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น และความซับซ้อน

ในส่วนของ Ayling (2009) ให้ความหมายของความยืดหยุ่นขององค์กร ว่าเป็นความสามารถในการลดผลกระทบและต้านทานการหยุดชะงักการดำเนินธุรกิจขององค์กร และความสามารถในการปรับตัวในสถานการณ์ที่จำเป็น เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อันเป็นผลจากการหยุดชะงัก ซึ่งการปรับตัวนั้นอยู่ในช่วงตั้งแต่การปรับวิวัฒนาการเล็กๆ น้อยๆ ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพคล้ายกับการเคลื่อนไหวของระบบนิเวศเปลี่ยนเป็นความมั่นคงในรูปแบบใหม่ และ Kantur and Iseri-Say (2012) กล่าวว่า ความยืดหยุ่นขององค์กร คือ ความสามารถในการลดผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่ายังคงดำเนินธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่องและพลิกสถานการณ์เหล่านั้นให้เป็นโอกาส

จากการทบทวนความหมายของแนวคิดความยืดหยุ่นที่นักวิจัยและนักวิชาการแต่ละท่านได้ทำการศึกษาในบริบทต่างๆ นั้น ผู้วิจัยจึงให้นิยามของความยืดหยุ่นในการทำงานว่าหมายถึง ความสามารถหรือทักษะของบุคคลที่เกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนา เพื่อใช้ในการรับมือและจัดการกับความเครียด สถานการณ์ที่ยากลำบาก และเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์จากการทำงาน แนวคิดความยืดหยุ่นที่มีการเผยแพร่กันอยู่นั้น ส่วนใหญ่จะครอบคลุมหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับการกีฬา สุขภาพ และสภาพแวดล้อมที่มีผลทางเศรษฐกิจ ซึ่งในระยะหลังนักวิจัยและนักวิชาการที่ทำการศึกษาในบริบทขององค์การได้เข้ามามีส่วนร่วมในการอภิปรายถึงความยืดหยุ่นกันมากขึ้น แต่ยังไม่มีความชัดเจนเกี่ยวกับปัจจัยหรือวิธีการในการสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน ทั้งนี้ ความยืดหยุ่นของบุคคลและองค์กรกำลังกลายเป็นความท้าทายที่น่าสนใจมากขึ้น ในภาวะที่โลกยังคงหมุนไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

4.3 องค์ประกอบของความยืดหยุ่นขององค์กร

Mallak (1998) ได้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบในการพัฒนาองค์ประกอบของความยืดหยุ่นขององค์การ โดยพบว่าแบ่งออกได้เป็น 6 องค์ประกอบ คือ 1) การแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาโดยมุ่งเป้าหมาย (Goal-directed solution seeking) 2) การหลีกเลี่ยงหรือความสงสัย (Avoidance or skepticism) 3) ความเข้าใจที่สำคัญ (Critical understanding) 4) บทบาทในการพึ่งพากัน (Role dependence) 5) ความยืดหยุ่นของแหล่งข้อมูล (Source resilience) และ 6) การเข้าถึงทรัพยากร (Access to resources)

Kantur and Iseri-Say (2012) ได้นำเสนอองค์ประกอบของความยืดหยุ่นขององค์กรออกเป็น 4 ส่วน คือ ความทนทาน ความซ้ำซ้อน ความมั่งคั่ง และความรวดเร็ว ซึ่งการแบ่งองค์ประกอบนี้ ได้รวมไปถึงมิติทางกายภาพและสังคมของความยืดหยุ่นขององค์กรด้วย โดย 1) ความทนทาน หมายถึง ความสามารถขององค์ประกอบระบบ และหน่วยงานอื่นๆ ของการวิเคราะห์ในการรับมือกับสภาวการณ์ที่ตึงเครียด และความต้องการโดยไม่ต้องทุกข์ทรมานความเสียหาย เสื่อมหรือการสูญเสียของฟังก์ชั่น 2) ความซ้ำซ้อน คือ ขอบเขตที่องค์ประกอบระบบ

หรือหน่วยงานอื่นๆ ของการวิเคราะห์ที่ตอบสนองความต้องการสำหรับการทำงาน ในกรณีที่มีการหยุดชะงัก การย่อยสลาย หรือการสูญเสียการทำงานของระบบหลัก 3) ความมั่งคั่ง หมายถึง ความสามารถในการระบุปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างความคาดหวัง และการระดมทรัพยากร เพื่อหลีกเลี่ยงหรือรับมือกับความเสียหาย หรือการหยุดชะงัก และความสามารถในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ และวัสดุเพื่อตอบสนองความคาดหวังและบรรลุเป้าหมาย และ 4) ความรวดเร็ว คือ ความสามารถในการตอบสนองความคาดหวัง และบรรลุเป้าหมายในเวลาที่เหมาะสม

นอกจากนี้ Stephenson (2011) ได้แบ่งองค์ประกอบของความยืดหยุ่นขององค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบและมีตัวบ่งชี้จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม หมายถึง การที่องค์กรมีผู้นำที่เข้มแข็งและกระบวนการส่งเสริมวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความยืดหยุ่นขององค์กร ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ในช่วงเวลาวิกฤตจะช่วยให้เกิดการบริหารจัดการและการตัดสินใจที่ดีในช่วงภาวะวิกฤต รวมไปถึงการประเมินผลเกี่ยวกับกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2) ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) หมายถึง ความยึดมั่นผูกพันและการมีส่วนร่วมของพนักงานที่เข้าใจถึงความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันระหว่างงานที่ตนเองรับผิดชอบความยืดหยุ่นขององค์กร และความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะได้รับการมอบอำนาจในการทำงาน และใช้ทักษะของตนเองแก้ไขปัญหาต่างๆ

3) การตระหนักรู้สถานการณ์ (Situation Awareness) หมายถึง การที่พนักงานได้รับการกระตุ้นให้ตื่นตัวอยู่เสมอในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ผลการดำเนินงาน และปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น โดยพนักงานจะได้รับรางวัลจากการแบ่งปันข่าวดีและข่าวร้ายเกี่ยวกับองค์กร รวมไปถึงการส่งสัญญาณเตือนตั้งแต่แรกเริ่ม และข่าวสารต่างๆ เหล่านี้ได้ถูกรายงานต่อผู้นำขององค์กรอย่างรวดเร็ว

4) การดำเนินการตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การที่พนักงานมีอำนาจที่เหมาะสมในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองและอำนาจนั้นได้รับการมอบหมายอย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถรับมือกับภาวะวิกฤตได้ พนักงานที่มีทักษะสูงจะมีส่วนร่วมหรือลงมือปฏิบัติในการตัดสินใจได้โดยใช้ความรู้เฉพาะทางที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ซึ่งการมีส่วนร่วมของพนักงานนั้น จะช่วยสนับสนุนในการดำเนินงาน

5) นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovation and Creativity) หมายถึง การที่พนักงานได้รับการกระตุ้นและได้รับรางวัลสำหรับการใช้ความรู้ของพวกเขาในแนวทางใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีอยู่เดิมหรือปัญหาที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้น รวมไปถึงการค้นหาแนวทางหรือวิธีการใหม่ๆ และการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหา

องค์ประกอบที่ 2 เครือข่าย มุ่งเน้นที่สลายการทำงานแบบแยกส่วน (Silos) การใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์การตลอดจนการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการเป็นหุ้นส่วนและการใช้ทรัพยากรภายใน ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

6) หุ้นส่วน/พันธมิตรที่มีประสิทธิภาพ (Effective Partnerships) หมายถึง การมีความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ และทรัพยากรที่องค์การอาจจะต้องการเข้าถึงจากองค์การอื่นๆ ในระหว่างภาวะวิกฤต รวมไปถึงการวางแผนและการจัดการที่ช่วยสร้างความมั่นใจได้ในการเข้าถึงดังกล่าว

7) การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ (Leveraging Knowledge) หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญจะถูกจัดเก็บไว้ในหลายรูปแบบและหลายสถานที่ และพนักงานสามารถเข้าถึงความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้เมื่อจำเป็น มีการแบ่งปันบทบาทหน้าที่และพนักงานได้รับการฝึกอบรมมาเพื่อให้มีบุคคลที่สามารถเข้ามารับตำแหน่งสำคัญที่ว่างลงได้เสมอ

8) การสลายการทำงานแบบแยกส่วน (Breaking Silos) หมายถึง การลดทอนกำแพงทางสังคม วัฒนธรรม และพฤติกรรมที่แบ่งแยกแต่ละส่วนออกจากกัน ซึ่งเกิดขึ้นบ่อยครั้ง แล้วกลายเป็นอุปสรรคในการสื่อสารที่ทำให้เกิดแนวทางการทำงานที่ไม่ร่วมมือกัน ไม่เชื่อมโยงถึงกัน และส่งผลร้ายแรงในการทำงาน

9) ทรัพยากรภายใน (Internal Resources) หมายถึง การบริหารจัดการและการระดมทรัพยากรขององค์การเพื่อให้มั่นใจได้ถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานภายใต้สภาวะปกติ และรวมถึงความสามารถที่จะนำเสนอขีดความสามารถเพิ่มพิเศษที่ต้องการในระหว่างภาวะวิกฤต

องค์ประกอบที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่องค์การส่งเสริมให้เกิดความเป็นเอกภาพของเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์การ การที่องค์การมีบทบาทในการวางแผนเชิงรุกและกลยุทธ์ในการวางแผน ตลอดจนการดำเนินการทดสอบภาวะวิกฤตตามแผนทั้งหมดที่สอดคล้องกับการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ

10) ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย (Unity of Purpose) หมายถึง การตระหนักรู้ที่มีร่วมกันทั่วทั้งองค์กรต่อสิ่งที่องค์กรจะให้ความสำคัญในระหว่างภาวะวิกฤต ซึ่งมีการระบุเอาไว้อย่างชัดเจนในระดับองค์กร และรวมไปถึงความเข้าใจในข้อกำหนดความต้องการขั้นต่ำในการปฏิบัติงานขององค์การ

11) การวางตัวเชิงรุก (Proactive Posture) หมายถึง การที่องค์กรมีกลยุทธ์และพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความพร้อมในการตอบสนองต่อสัญญาณแรกเริ่มของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงจะยกระดับเป็นภาวะวิกฤต

12) การวางแผนกลยุทธ์ (Planning Strategies) หมายถึง การพัฒนาและการประเมินแผนการดำเนินงานและกลยุทธ์ขององค์การในการจัดการช่องโหว่ที่อาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

13) แผนการทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Testing Plans) หมายถึง การมีส่วนร่วมของพนักงานในการจำลองเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ออกแบบมาเพื่อฝึกฝนในการรับมือต่อภาวะวิกฤต รวมไปถึงการเตรียมการและการตรวจสอบแผนการทดสอบ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำการแบ่งองค์ประกอบความยืดหยุ่นขององค์กรของ Stephenson มาใช้เป็นแนวทางในการร่างองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยในงานวิจัยครั้งนี้

4.4 การวัดความยืดหยุ่นขององค์การ

ในขณะที่แนวคิดของความยืดหยุ่นได้ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในสาขาวิชาจิตวิทยานั้น คุณลักษณะที่มีร่วมกัน นิยามเชิงปฏิบัติการ และเครื่องมือวัดยังไม่มีการกำหนดที่ชัดเจนตายตัว (Luthar et al., 2000) แม้ว่าจะมีความพยายามที่จะอธิบายโครงสร้างในเชิงปฏิบัติการ แต่ยังคงไม่มีมาตรวัดที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางของความยืดหยุ่นขององค์การในการวิเคราะห์ระดับองค์กร A. V. Lee, Vargo, and Seville (2013) ได้ทำการศึกษาและสร้างแบบวัดความยืดหยุ่นขององค์การ โดยแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบคือ ความสามารถในการปรับตัว และการวางแผน ซึ่งประกอบไปด้วยข้อคำถามจำนวน 53 ข้อ

Jones (2015) ได้นำเสนอแบบวัด Resilience Benchmarking Tool Survey Questionnaire ที่สร้างจากแนวคิดของ Stephenson (2011) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 63 ข้อ ที่สะท้อนถึงตัวบ่งชี้ทั้ง 13 ตัวแบ่งชี้ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน 3) การตระหนักรู้สถานการณ์ 4) การดำเนินการตัดสินใจ 5) นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ 6) หุ้นส่วน/พันธมิตรที่มีประสิทธิภาพ 7) การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ 8) การสลายการทำงานแบบแยกส่วน 9) ทรัพยากรภายใน 10) ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย 11) การวางตัวเชิงรุก 12) การวางแผนกลยุทธ์ และ 13) แผนการทดสอบภาวะวิกฤต มีลักษณะแบบวัดเจตคติแบบลิเคอร์ท 7 ระดับ ได้แก่ ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ค่อนข้างไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ค่อนข้างเห็นด้วย เห็นด้วย และเห็นด้วยอย่างยิ่ง

Kantur and Say (2015) ได้สร้างแบบวัดความยืดหยุ่นขององค์กร และทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้วพบว่า แบบวัดความยืดหยุ่นขององค์กร ประกอบไปด้วย 3 มิติ ดังนี้ 1) มิติความทนทาน ประกอบไปด้วยข้อคำถาม จำนวน 4 ข้อ เป็นการวัดความสามารถในการทนทานขององค์การในการลดผลกระทบ และการกู้คืนในรูปแบบเงื่อนไขที่ไม่เอื้ออำนวย 2) มิติความคล่องตัว ประกอบไปด้วยข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ ใช้วัดความสามารถขององค์กรในการดำเนินการอย่างรวดเร็ว และ 3) มิติความสมบูรณ์ ประกอบไปด้วยข้อคำถาม จำนวน 3 ข้อ และใช้วัดมาตรการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานในองค์การเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่เอื้ออำนวย

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำการแบ่งองค์ประกอบความยืดหยุ่นขององค์กรของ Stephenson มาใช้เป็นแนวทางในการร่างองค์ประกอบย่อยของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยในงานวิจัยครั้งนี้

5. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจแฟรนไชส์

5.1 ความหมายของแฟรนไชส์

Felstead (1993) ได้ให้คำจำกัดความคำว่า แฟรนไชส์ (Franchise) ไว้ดังนี้ความสัมพันธ์ของธุรกิจที่เจ้าของสิทธิ์ยินยอมให้ผู้รับสิทธิ์ใช้ตราสินค้า (Brand Name) สินค้า หรือระบบธุรกิจ (Business System) ในลักษณะที่เฉพาะเจาะจงและต่อเนื่อง โดยมีการจ่ายค่าธรรมเนียมตอบแทน

ตรีกนก (2547) กล่าวว่า แฟรนไชส์ คือ การขยายระบบงานที่พิสูจน์มาแล้วว่าประสบความสำเร็จ ไม่ใช่เป็นการบังคับขายสินค้าที่ “ผู้ซื้อหรือที่เรียกว่าผู้รับสิทธิ์ในการดำเนินธุรกิจ” ต้องจ่ายค่าตอบแทน ค่าธรรมเนียม ค่าสิทธิ์ต่างๆ ให้กับ “ผู้ขายหรือบริษัทแม่” ในการขอใช้หรือดำเนินธุรกิจภายใต้ชื่อการค้า การบริหารระบบธุรกิจของเจ้าของสิทธิ์ที่เป็นผู้พัฒนาระบบนั้นๆ ขึ้นมา โดยให้อยู่ภายใต้มาตรฐานและบรรยากาศเดียวกันกับเจ้าของต้นตำรับ โดย “ผู้ซื้อหรือที่เรียกว่าผู้รับสิทธิ์ในการดำเนินธุรกิจ” จะต้องดำเนินธุรกิจตามรูปแบบและระบบของเจ้าของสิทธิ์ ถ้าหากไม่เป็นไปตามแบบแผนหรือละเมิดสิทธิ์ใดก็ตามที่ผู้ให้สิทธิ์เห็นควร ผู้ขายหรือผู้ให้สิทธิ์มีสิทธิ์เรียกร้อง ยกเลิกดำเนินการตามกฎหมายใดๆ ตามแต่ข้อตกลงในสัญญาที่ทำขึ้น

ศญานุชณ์ โตประเสริฐพงศ์ (2547) ให้ความหมายว่า แฟรนไชส์ เป็นการจัดการด้านการตลาดเพื่อการจำหน่าย ซึ่งเจ้าของสิทธิ์แฟรนไชส์ให้สิทธิ์ในการประกอบธุรกิจตามวิธีการที่กำหนดแก่บุคคล กลุ่มบุคคลหรือธุรกิจขนาดเล็ก ซึ่งเป็นผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ เงื่อนไขของความสัมพันธ์ในธุรกิจแฟรนไชส์สามารถแปรผันได้เป็นอย่างมาก แต่ในสาระสำคัญจะต้องประกอบด้วยสิ่งต่างๆ เช่น สิทธิ์ในการจำหน่ายสินค้าของบริษัทแม่ การใช้ชื่อของบริษัทแม่และการออกแบบตกแต่งร้านที่เป็นมาตรฐาน นอกจากนี้ เงื่อนไขยังกำหนดข้อจำกัดต่างๆ เช่น วันที่ครบอายุสัญญาและขอบเขตที่กำหนดการดำเนินงานของธุรกิจ เป็นต้น

ความหมายของธุรกิจแฟรนไชส์นั้น สรุปว่าเป็นกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดวิธีหนึ่ง โดยบริษัทแม่หรือผู้เป็นเจ้าของแฟรนไชส์ให้สิทธิแก่ตัวแทนรายย่อย ในการประกอบธุรกิจในลักษณะเหมือนหรือตามขอบเขตที่บริษัทแม่กำหนดไว้ ซึ่งสิทธินี้อาจอยู่ในรูปของการเป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้า สิทธิในการใช้ชื่อสินค้า หรือเครื่องหมายการค้าของบริษัทแม่ หรือสิทธิที่จะนำเทคนิคในการผลิต การตลาดหรือวิธีการดำเนินธุรกิจของบริษัทแม่มาใช้ในกิจการของตน ซึ่งโดยมากแล้วสัญญาแฟรนไชส์มักจะรวมสิทธิต่างๆ ดังกล่าวไว้ด้วยกัน

5.2 ลักษณะสำคัญของธุรกิจแฟรนไชส์

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (2561) กล่าวว่า ธุรกิจแฟรนไชส์ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ กล่าวคือ

1) เจ้าของสิทธิ์ คือ ผู้ให้สิทธิ์ที่เป็นเจ้าของชื่อทางการค้า เครื่องหมายการค้า และระบบการจัดการธุรกิจนั้นๆ

2) ผู้รับสิทธิ์ คือผู้รับสิทธิ์ในการดำเนินธุรกิจตามระบบที่เจ้าของสิทธิ์ได้จัดเตรียมไว้ และใช้ชื่อทางการค้า เครื่องหมายการค้าเดียวกัน โดยต้องจ่ายค่าตอบแทนการใช้สิทธิ์

3) ค่าตอบแทนในการใช้สิทธิ์ มีอย่างน้อย 2 อย่าง ได้แก่

3.1) Franchise Fee ค่าตอบแทนที่เป็นจำนวนเงินที่แน่นอน จะจ่ายก่อนเริ่มดำเนินงาน หรือเรียกว่าค่าธรรมเนียมแรกเข้า ซึ่งถือว่าเป็นการจ่ายค่าสิทธิ์ต่างๆ ให้แก่แฟรนไชส์ซอร์

3.2) Royalty Fee ค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายอย่างต่อเนื่องตามสัดส่วนของผลการดำเนินงาน อาจจะเรียกเก็บเป็นเปอร์เซ็นต์ ต่อเดือนหรือต่อปีจากยอดขาย หรือบางกิจการอาจเรียกเก็บจากยอดสั่งซื้อสินค้า

ลักษณะสำคัญของธุรกิจแฟรนไชส์ สรุปคือ เจ้าของสิทธิ์อนุญาตให้ผู้รับสิทธิ์สามารถดำเนินธุรกิจตามแบบของตนได้ ผู้รับสิทธิ์นั้นก็จ่ายค่าตอบแทนในการใช้สิทธิ์ ซึ่งอาจจะมีทั้งค่าธรรมเนียมแรกเข้า และค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายต่อเดือนหรือต่อปีจากยอดขาย ตามแต่ที่ทั้ง 2 ฝ่ายได้ตกลงกัน

5.3 ประเภทของแฟรนไชส์

ระบบแฟรนไชส์มีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับข้อตกลงหรือเงื่อนไขในสัญญาของทั้ง 2 ฝ่าย แต่ที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก มักแบ่งตามระบบของสหรัฐอเมริกา (ศญานุชฌ์ โตประเสริฐพงศ์, 2547) ได้แก่

1. ผู้ผลิตให้สิทธิ์ในการผลิตและจำหน่ายแก่ผู้ค้าส่ง (Manufacturer-Wholesaler Franchise System) เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการขนส่งของผู้ผลิตหรือเจ้าของสิทธิ์ แฟรนไชส์ โดยมีการจัดส่งวัตถุดิบให้ และกระจายไปยังผู้ค้าปลีกหรือผู้ผลิตแฟรนไชส์อีกต่อหนึ่ง เช่น เจ้าของสิทธิ์แฟรนไชส์เครื่องดื่มประเภทน้ำอัดลม จัดส่งหัวเชื้อในการผลิตน้ำอัดลมให้แก่ผู้ค้าส่ง

2. ผู้ผลิตหรือเจ้าของสิทธิ์แฟรนไชส์ให้สิทธิ์ในการจัดจำหน่ายแก่ผู้ค้าปลีก (Manufactrurer-Retailer Franchise System) โดยเจ้าของสิทธิ์แฟรนไชส์จะทำการผลิตสินค้าและส่งให้ผู้ค้าปลีก ตัวแทนจำหน่าย (Dealer) ผู้ซื้อแฟรนไชส์ในพื้นที่ต่างๆ ทำให้ผู้ซื้อแฟรนไชส์ไม่ค่อยมีส่วนในขั้นตอนการผลิตและกำหนดลักษณะสินค้า เช่น บริษัทน้ำมัน บริษัทรถยนต์

3. การให้สิทธิในเครื่องหมายการค้า (Trade-Name Franchise System) โดยผู้ที่เป็นเจ้าของสิทธิ์แฟรนไชส์ หรือเครื่องหมายการค้าที่มีชื่อเสียงให้สิทธิ์แก่ผู้ซื้อสิทธิ์ในลักษณะต่างๆ โดยที่ระบบดังกล่าวได้รับความนิยมมากที่สุดในปัจจุบัน เช่น ธุรกิจฟาสต์ฟู้ดและธุรกิจร้านกาแฟ

4. ผู้ค้าส่งให้สิทธิ์จำหน่ายแก่ผู้ค้าปลีก (Wholesaler-Retailer Franchise System) โดยผู้ค้าส่งจะมีฐานะเป็นผู้ให้สิทธิแก่ผู้ค้าปลีกในการจัดจำหน่าย เช่น การจำหน่ายยางรถยนต์ ดังนั้น แฟรนไชส์จึงเป็นแนวทางของธุรกิจรูปแบบหนึ่งที่มีลักษณะของการทำธุรกิจร่วมกันระหว่างบริษัทที่เป็นเจ้าของแฟรนไชส์ที่มีลักษณะของการทำธุรกิจร่วมกันระหว่างบริษัทที่เป็นเจ้าของแฟรนไชส์ที่ต้องการขยายกิจการให้กว้างขวางออกไปกับผู้ที่ต้องการเริ่มต้นธุรกิจ หรือผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ ภายใต้เงื่อนไขข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งการดำเนินธุรกิจตามแนวทางของแฟรนไชส์นั้น ผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์ไม่จำเป็นต้องเริ่มต้นธุรกิจนั้นจากขั้นแนวความคิด แต่สามารถใช้เงินลงทุนซื้อวิธีการ หรือหลักการจากเจ้าของแฟรนไชส์มาดำเนินธุรกิจให้เติบโตได้เลย การประกอบธุรกิจด้วยการซื้อแฟรนไชส์จึงถือได้ว่าเป็นการลัดขั้นตอนในวงจรชีวิตของการพัฒนาธุรกิจ โดยบริษัทที่ขายแฟรนไชส์จะเป็นต้นแบบให้กับผู้ซื้อแฟรนไชส์ในด้านสินค้าและบริการ หรือมีรูปแบบการดำเนินงานภายใต้มาตรฐานเดียวกันตลอดจนให้คำปรึกษาในการบริหารงาน การวางแผน เทคนิคการผลิต วิธีการปฏิบัติงาน การเงิน การตลาด การฝึกอบรมพนักงาน ซึ่งความร่วมมือดังกล่าวจะช่วยให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย กล่าวคือ เจ้าของสิทธิ์แฟรนไชส์สามารถขยายตลาดได้เพิ่มขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อสิทธิ์แฟรนไชส์มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จทางธุรกิจเช่นเดียวกับเจ้าของสิทธิ์แฟรนไชส์ (ศญานุชฌ์ โตประเสริฐพงศ์, 2547)

ในส่วนของ กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (2561) ได้แบ่งประเภทธุรกิจแฟรนไชส์ จากลักษณะการขยายธุรกิจแฟรนไชส์โดยทั่วไป ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1) Product and Brand Franchising เป็นการให้สิทธิ์ในตัวผลิตภัณฑ์หรือเครื่องหมายการค้า เพื่อการผลิตหรือจำหน่ายสินค้าในยี่ห้อสินค้านั้น แฟรนไชส์ประเภทนี้ แฟรนไชส์ซอร์มีฐานะเป็นผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่ายรายใหญ่ในผลิตภัณฑ์นั้นๆ มักจะกำหนดมาตรฐานทางคุณภาพด้านต่างๆ ให้แฟรนไชส์ซีปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด โดยส่วนใหญ่ผู้ซื้อแฟรนไชส์ประเภทนี้ จะทำหน้าที่ในการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์นั้นๆ มากกว่าที่จะเป็นผู้ผลิตเสียเอง โดยปกติมักจะเป็นผู้ค้าปลีกเป็นส่วนมาก เช่น ตัวแทนจำหน่ายรถยนต์จะเป็นผู้จำหน่ายรถยนต์ให้กับบริษัทผู้ผลิต เป็นต้น นอกจากนี้ เจ้าของแฟรนไชส์จะไม่เข้าไปควบคุมการดำเนินธุรกิจของผู้ซื้อแฟรนไชส์ แต่เจ้าของ แฟรนไชส์จะดูแลควบคุมในด้านมาตรฐานให้เป็นไปตามข้อกำหนดเท่านั้น

2) Business Format Franchising เป็นรูปแบบแฟรนไชส์ที่แฟรนไชส์ซอร์จะกำหนดระบบของการดำเนินธุรกิจให้ใช้เหมือนกันทั่วโลก ทั้งสินค้า เครื่องหมายการค้า วิธีบริหารระบบการเงิน ระบบงานต่างๆ รวมทั้งแผนการตลาด ผู้ที่ซื้อแฟรนไชส์จะได้รับสิทธิ์ในการให้บริการ หรือทำการผลิตสินค้าที่มีสูตรหรือส่วนประกอบเฉพาะ หรือจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายใต้รูปแบบและเครื่องหมายทางการค้าของเจ้าของแฟรนไชส์ โดยมีการถ่ายทอดระบบและวิธีการดำเนินธุรกิจ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้ผู้ซื้อแฟรนไชส์ปฏิบัติตามให้เป็นไปตามมาตรฐานที่เจ้าของแฟรนไชส์กำหนด เพื่อ

รักษาภาพลักษณ์และศักยภาพในการแข่งขันทางการตลาดของเจ้าของแฟรนไชส์ ทั้งนี้ ภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของทั้งเจ้าของและผู้ซื้อแฟรนไชส์จะมีการระบุไว้อย่างชัดเจนในสัญญาแฟรนไชส์ โดยยึดถือประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย

3) Conversion Franchising เป็นระบบแฟรนไชส์ที่เหมาะสำหรับผู้ประกอบการอิสระ ซึ่งต้องการให้ธุรกิจเข้าสู่ระบบแฟรนไชส์ โดยมีรูปแบบ หรือใช้เครื่องหมายทางการค้าที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และเป็นที่รู้จักของผู้บริโภค แฟรนไชส์รูปแบบนี้อาจเป็นการร่วมทุนกันระหว่างแฟรนไชส์ซอร์ และแฟรนไชส์ซี แต่ผลเสียอยู่ที่การดำเนินงานจะถูกควบคุมจากเจ้าของธุรกิจแฟรนไชส์มากกว่าการดำเนินธุรกิจโดยปกติ และผลตอบแทนที่ได้ ต้องนำไปแบ่งให้กับเจ้าของธุรกิจแฟรนไชส์ ในฐานะผู้เป็นหุ้นส่วน ตัวอย่างเช่น แฟรนไชส์ธุรกิจโรงแรม ธุรกิจศูนย์บริการรถยนต์เป็นต้น

ผู้วิจัยสรุปว่า ประเภทของแฟรนไชส์มีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับข้อตกลงหรือเงื่อนไขในสัญญาของทั้ง 2 ฝ่าย ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้หยิบยกมาในส่วนของการแบ่งประเภทของแฟรนไชส์ตามคู่ค้าทางธุรกิจ และแบ่งจากลักษณะการขยายธุรกิจแฟรนไชส์

5.4 วิวัฒนาการของธุรกิจแฟรนไชส์

5.4.1 วิวัฒนาการของธุรกิจแฟรนไชส์ในต่างประเทศ

สุนันทา ไชยสระแก้ว (2553) กล่าวว่า ในยุคแรกของแนวคิดแฟรนไชส์มีรากความคิดมาจากการมอบสิทธิอำนาจให้กับบุคคลใดก็ตามจากกลุ่มคนที่มีสิทธิมากกว่า เช่น กษัตริย์หรือขุนนางในระบบศักดินา คำว่า แฟรนไชส์ จึงมาจากคำว่า สิทธิพิเศษที่พระราชาในสมัยโบราณพระราชทานให้ คำว่า “แฟรนไชส์” เป็นศัพท์ภาษาอังกฤษที่มีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศสว่า “Franchir” ซึ่งมีความหมายว่า “Free from Servitude” ซึ่งหมายถึง ไม่เป็นทาส การให้สิทธิด้านต่างๆ โดยจะมีการกำหนดจ่ายค่าตอบแทนกลับให้กับผู้ทรงสิทธิ์ โดยมีการซ้ำว่า “Royalty” ที่มาจากคำว่า “Royal” ซึ่งบ่งบอกสิทธิที่เกี่ยวข้องกับกษัตริย์ ความเป็นราชวงศ์ หรือผู้รับมอบอำนาจมา

Justis และ Judd (1989) ได้ล่าวถึง แนวคิดที่เชื่อกันว่าแฟรนไชส์เริ่มต้นมาจากประเทศอังกฤษสมัยกลาง ซึ่งกษัตริย์มีอำนาจในการปกครองสูงสุด ทรงกระจายพระราชอำนาจผ่านทางบุคคลที่ทรงคัดเลือกโดยพระราชทานอำนาจพิเศษที่ให้เป็นสิทธิเฉพาะ (A Grant of Exclusivity) ผู้รับสิทธิจะผูกขาดสิทธิในเรื่องนั้นๆ แต่เพียงผู้เดียวในอาณาเขตเฉพาะพื้นที่ โดยจะต้องถวายบรรณาการในรูปของเสบียงอาหาร พืชผล อาวุธ สินค้า หรือการบริการ ด้วยลักษณะเช่นนี้ทำให้มีนายอากรเจ้าที่ดิน (Land Lord) เกิดขึ้น ซึ่งสามารถมีกองทัพสำหรับป้องกันตัว หรือมีกองเรือเพื่อการสำรวจ และขนส่งได้ โดยคงรูปแบบควบคุมกิจการงานได้โดยไม่ต้องอาศัยเงินในท้องพระคลัง สิทธิหน้าที่ดังกล่าวนี้เองเป็นผลตามมาของลักษณะความสัมพันธ์แบบแฟรนไชส์

ระบบแฟรนไชส์นำมาพัฒนาใช้ในสหรัฐอเมริกา ในรูปแบบของการให้สิทธิแฟรนไชส์ โดยรัฐบาลมอบให้บริษัทเอกชนดำเนินกิจการทำประโยชน์สาธารณะ และบริการประชาชน จึงเกิด

การขยายตัวของสาธารณูปโภคต่างๆ ต่อมาจากสภาพสังคมเศรษฐกิจยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมที่เพิ่มความซับซ้อน จำนวนประชากรที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการนำเอาวิธีแฟรนไชส์มาใช้เพื่อจัดจำหน่ายสินค้า ซึ่งจากเดิมจำกัดเฉพาะเรื่องการให้สิทธิโดยรัฐบาล (Government Grants) จึงพัฒนามาสู่ระบบแฟรนไชส์ในเชิงธุรกิจ เช่นเดียวกับในประเทศออสเตรเลียที่มีการเริ่มต้นคล้ายกับการให้สัมปทาน สุนันทา ไชยสระแก้ว (2553)

ศญานุชญ์ โตประเสริฐ (2547) แฟรนไชส์กลายเป็นระบบงานที่ถูกออกแบบตัดช่วงของการผลิต และความสำคัญของการให้สิทธิแฟรนไชส์ขึ้นอยู่กับการออกแบบธุรกิจ โดยมี แฟรนไชส์ซอร์รับหน้าที่บางส่วนในกระบวนการของระบบธุรกิจ และแฟรนไชส์ซีจะรับส่วนหนึ่งไป ด้วยวิธีดังกล่าวแฟรนไชส์ซอร์จะสามารถควบคุมแฟรนไชส์ซีได้ พร้อมทั้งสร้างความสะดวกในการดำเนินธุรกิจ เพราะแฟรนไชส์ซีไม่ต้องจัดการงานทั้งกระบวนการด้วยตัวเอง ทำให้การทำธุรกิจสะดวกยิ่งขึ้น มีมาตรฐานและขยายงานได้ต่อเนื่อง ทั้งนี้ บริษัแรกที่เริ่มนำเอาระบบแฟรนไชส์มาใช้ คือ บริษัท Singer Sewing Machine โดย Isaac Merrit Singer คิดค้นจักรเย็บผ้าแบบใหม่ขึ้นมาขาย เริ่มต้นการขายโดยมีการจัดตั้งตัวแทนการขายที่มีการจ่ายเงินค่าสิทธิเพื่อแลกเปลี่ยนสิทธิในการขายสินค้าของบริษัท กล่าวคือ ผู้ที่จะมีสิทธินำเครื่องจักรเย็บผ้าซิงเกอร์ไปขายได้ จะต้องได้รับสิทธิ จากบริษัท Singer Sewing Machine ก่อน และการได้รับสิทธิดังกล่าวจะต้องจ่ายค่าตอบแทนให้บริษัท Singer Sewing Machine จึงนับได้ว่าเป็นจุดกำเนิดของธุรกิจที่มีการให้สิทธิและการรับสิทธิไปดำเนินการ ซึ่งถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญของระบบแฟรนไชส์ในปัจจุบัน

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้นเกี่ยวกับวิวัฒนาการของธุรกิจแฟรนไชส์จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจแฟรนไชส์นี้ได้เริ่มต้นมาจากประเทศอังกฤษสมัยกลาง ซึ่งกษัตริย์มีอำนาจในการปกครองสูงสุดทรงกระจายพระราชอำนาจผ่านทางบุคคลที่ทรงคัดเลือก โดยพระราชทานอำนาจพิเศษที่ให้เป็นสิทธิเฉพาะสำหรับผู้รับสิทธิจะผูกขาดสิทธิในเรื่องนั้นๆ แต่เพียงผู้เดียวในอาณาเขตเฉพาะพื้นที่ โดยจะต้องถวายบรรณาการในรูปของเสบียงอาหาร พืชผล อาวุธ สินค้า หรือการบริการ ซึ่งส่งผลให้แฟรนไชส์เกิดขึ้นมาในปัจจุบัน

5.4.2 วิวัฒนาการของธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

สำนักส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจ (2563) กล่าวว่า แฟรนไชส์เข้ามาในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2526 ซึ่งในช่วงแรกนั้นยังไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร เพราะมีการชะลอตัวในช่วงวิกฤตทางเศรษฐกิจ แต่ในระยะเวลาต่อมา ได้เริ่มพัฒนาในช่วงที่ภาครัฐมีนโยบายให้การส่งเสริมธุรกิจขนาดเล็กหรือ Small and Medium Enterprise: SMEs ทำให้เกิดกระแสการอยากเป็นเจ้าของกิจการจึงได้รับความสนใจจากคนไทยเป็นจำนวนมาก แต่การเริ่มต้นธุรกิจใหม่สำหรับคนที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการประกอบธุรกิจจึงเป็นเรื่องที่ยาก ไม่เพียงแต่มีเงินทุนแล้วจะสามารถ ทำธุรกิจให้

ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้น การประกอบ ธุรกิจในรูปแบบของแฟรนไชส์จึงได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก เพราะเป็นช่องทางหนึ่งในการเป็นเจ้าของกิจการ

จากกระแสความอยากเป็นเจ้าของกิจการดังกล่าว ทำให้มีคนไทยตัดสินใจลงทุนประกอบธุรกิจแฟรนไชส์หลายราย โดยมีเหตุผลเดียวกันคือ การลงทุนในธุรกิจแฟรนไชส์จะช่วยให้การทำธุรกิจง่ายขึ้น เพราะแฟรนไชส์ซอร์มีระบบในการดำเนินงานที่มีมาตรฐานและมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจดังกล่าวมากกว่า อีกทั้ง ชื่อเสียงของแฟรนไชส์รวมทั้งมีสินค้าที่ดีช่วยให้ขายสินค้าได้มากขึ้นกว่าการเริ่มธุรกิจด้วยตนเอง แต่ในช่วงปี พ.ศ. 2536 เป็นช่วงที่เศรษฐกิจเริ่มซบเซาลง ส่งผลให้ธุรกิจแฟรนไชส์ต่างๆ ได้รับผลกระทบ เช่น โดมิโนพิซซ่า ป็อบอาย หรือ เซ็คกี เวนดี ประสบปัญหาการขยายตัว และในที่สุดก็ต้องปิดกิจการลง ต่อมา ธุรกิจแฟรนไชส์ได้รับความนิยมขึ้นอีกครัง ในช่วงปี พ.ศ. 2537 มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว แต่ในระหว่างปี พ.ศ. 2538 ถึงปี พ.ศ. 2542 เป็นช่วงที่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจทั่วทวีปเอเชีย ทำให้ธุรกิจแฟรนไชส์หยุดชะงัก เนื่องจากเหตุผลด้านเศรษฐกิจที่ไม่อำนวยต่อการลงทุน และความเข้าใจในเรื่องของการสร้างระบบแฟรนไชส์ อีกทั้ง ไม่ได้รับการส่งเสริมจากภาครัฐอย่างจริงจัง จากข้อมูลในช่วงปี พ.ศ. 2543 มีธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยที่ยังคงดำเนินการอยู่ประมาณ 120 ธุรกิจ จากที่มีประมาณ 180 ธุรกิจ โดยแฟรนไชส์ที่เหลืออยู่สามารถแบ่งเป็นประเภทธุรกิจต่างๆ ได้ไม่เกิน 8 ประเภท ได้แก่ ประเภทอาหาร ร้อยละ 34ประเภทการขายสินค้าเฉพาะอย่าง เช่น ร้านขายยา ร้านเสื้อผ้า เป็นต้น ร้อยละ 20 ประเภทการบริการ เช่น รับจ้างซักรีด รถเช่า ร้อยละ 18 ประเภทการศึกษา ร้อยละ 17 ประเภทค้าปลีก ร้อยละ 5 และอื่นๆ อีก ร้อยละ 6

ขณะที่ข้อมูลในช่วงปี พ.ศ. 2548 มีธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยดำเนินกิจการอยู่ประมาณ 60 กิจการ ถือว่าลดลงจากช่วงปี พ.ศ. 2543 อาจเป็นเพราะผู้ประกอบการสร้างระบบแฟรนไชส์ยังไม่แข็งแกร่ง จึงทำให้ธุรกิจล้มไป โดยธุรกิจแฟรนไชส์เครื่องดื่มและไอศกรีมมีมากที่สุดถึง 17 กิจการ ตามมาด้วยอาหาร 16 กิจการ และการศึกษา 6 กิจการ

ปี พ.ศ. 2555 พบว่า มีธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยดำเนินกิจการเพิ่มขึ้นจำนวนมากกว่า 223 กิจการ เติบโตแบบรวดเร็วจากช่วงปี พ.ศ. 2548 โดยธุรกิจแฟรนไชส์อาหารมีถึง 54 กิจการ, เครื่องดื่มและไอศกรีม 52 กิจการ และการศึกษา 34 กิจการ ต่อมาในปี พ.ศ. 2561 พบว่า มีธุรกิจแฟรนไชส์ในไทยเปิดดำเนินการถึง 536 กิจการ เติบโตขึ้นเป็นสองเท่าจากปี พ.ศ. 2555 โดยธุรกิจแฟรนไชส์ที่เปิดดำเนินการมากที่สุด คือ อาหาร 128 กิจการ, เครื่องดื่มและไอศกรีม 119 กิจการ และการศึกษา 96 กิจการ สำหรับปี พ.ศ. 2562 มีจำนวนธุรกิจแฟรนไชส์ที่เปิดดำเนินกิจการกว่า 584 กิจการ แบ่งออกเป็น แฟรนไชส์อาหาร 140 กิจการ, เครื่องดื่มและไอศกรีม 135 กิจการ, การศึกษา 104 กิจการ, เบเกอรี่ 45 กิจการ, บริการ 41 กิจการ, ค้าปลีก 35 กิจการ, โอกาสทางธุรกิจ 34 กิจการ, ความงาม 25 กิจการ, งานพิมพ์ 16 กิจการ, อสังหาริมทรัพย์ 7 กิจการ และหนังสือ,

วิดีโอ 2 กิจการ สรุปคือ ธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งในปี พ.ศ. 2562 ภาพรวมธุรกิจแฟรนไชส์เกิดขึ้นใหม่เฉลี่ยประมาณ 19% (มนตรี ศรีวงษ์, 2563)

จากข้อมูลดังกล่าวเห็นได้ว่า เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจขึ้นมีผลให้ธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร จึงทำให้แนวโน้มการทำธุรกิจแฟรนไชส์รูปแบบการซื้อแฟรนไชส์จากต่างประเทศของคนไทยลดลง ส่งผลทำให้รูปแบบการทำธุรกิจแฟรนไชส์เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการสร้างธุรกิจแฟรนไชส์ขึ้นเอง แล้วขายแฟรนไชส์เหล่านั้นไปยังต่างประเทศมากขึ้น โดยเฉพาะในธุรกิจแฟรนไชส์ประเภทอาหาร ซึ่งคนไทยมีความเชี่ยวชาญและมีความได้เปรียบในแง่ของวัตถุดิบที่มีคุณภาพ จึงทำธุรกิจแฟรนไชส์ประเภทอาหารไทยขยายตัวไปยังต่างประเทศรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่น ร้านสุกีโคคา เป็นร้านอาหารไทยที่เริ่มต้นขายแฟรนไชส์ไปยังต่างประเทศ โดยปัจจุบันสาขาของร้านสุกีโคคาในต่างประเทศมีมากกว่าสาขาในประเทศไทยอีกด้วย เอ็มเคสุกี ก็เป็นอีกหนึ่งธุรกิจแฟรนไชส์ของคนไทยที่ขยายสาขาไปยังต่างประเทศโดยขยายสาขาไปยังประเทศญี่ปุ่นเป็นแห่งแรก ซึ่งการขยายสาขาในครั้งนั้นยังไม่เป็นไปในรูปแบบของธุรกิจแฟรนไชส์โดยเอ็มเคสุกีเริ่มขายแฟรนไชส์ในรูปแบบธุรกิจแฟรนไชส์ในสาธารณรัฐสิงคโปร์ โดยขายแฟรนไชส์ให้กับกลุ่มนักธุรกิจในประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นเจ้าของร้านอาหาร Thai Village ที่จดทะเบียนอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ของสิงคโปร์ รวมถึงร้าน The Pizza Company เป็นร้านพิซซ่าของคนไทยได้เริ่มขายแฟรนไชส์ไปยังต่างประเทศเช่นกัน โดยวางแผนจะเปิดสาขาที่ประเทศจีนด้วย นอกจากนี้ ยังมีธุรกิจร้านอาหารของคนไทยอีกหลายร้านที่กำลังเตรียมตัวขายแฟรนไชส์ไปยังต่างประเทศ เช่น ร้านอาหารในเครือของ OISHI, DAIDOMON, NEO SUKI ก็มีความสนใจที่จะขายแฟรนไชส์ไปยังต่างประเทศด้วยเช่นกัน (Franchise Navigator, 2560)

ปัจจุบันถือว่าเป็นช่วงของการสร้างธุรกิจที่เกิดจากบริษัทขนาดกลางเข้ามาพัฒนาระบบแฟรนไชส์เพื่อที่จะสร้างร้านจำหน่ายของตนขึ้นในตลาด เสมือนการสร้างช่องทางจัดจำหน่ายของสินค้า โดยกระจายการลงทุนด้วยระบบแฟรนไชส์ด้วยศัยภาพที่ดีกว่าและสามารถนำเอาความพร้อมขององค์กรมาช่วยสร้างระบบงานและการสร้างตราสินค้าได้ดีกว่า ทำให้ระบบเริ่มมีแนวทางที่ดีมากขึ้น แต่ในระยะนี้ก็ยังมีธุรกิจขนาดเล็กที่สร้างความพร้อมของตนเอง เพราะช่วงนี้เป็นช่วงของการเริ่มปรับตัว พร้อมกับมีหน่วยงานต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนในการปรับความเข้าใจในรูปแบบของธุรกิจได้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่ดีต่อการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทย

วิวัฒนาการของธุรกิจแฟรนไชส์ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แฟรนไชส์เข้ามาในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2526 ซึ่งในช่วงแรกนั้นยังไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร เพราะมีการชะลอตัวในช่วงวิกฤตทางเศรษฐกิจ แต่ในระยะเวลาต่อมา ได้เริ่มพัฒนาในช่วงที่ภาครัฐมีนโยบายให้การส่งเสริมธุรกิจขนาดเล็กหรือ Small and Medium Enterprise: SMEs ทำให้เกิดกระแสการอยากเป็นเจ้าของกิจการ

จึงได้รับความสนใจจากคนไทยเป็นจำนวนมาก แต่ธุรกิจแฟรนไชส์ก็ประสบกับภาวะเศรษฐกิจซบเซาหลายครั้ง ทำให้ธุรกิจแฟรนไชส์หยุดชะงัก แต่ก็ค่อยๆ เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องนับ ตั้งแต่ปี 2548 จนถึงปัจจุบัน ถือว่าเป็นช่วงของการสร้างธุรกิจที่เกิดจากบริษัทขนาดกลางเข้ามาพัฒนาระบบแฟรนไชส์เพื่อที่จะสร้างร้านจำหน่ายของตนขึ้นในตลาด โดยการกระจายการลงทุนด้วยระบบแฟรนไชส์ที่มีศัยภาพที่ดี สามารถนำเอาความพร้อมขององค์กรมาช่วยสร้างระบบงาน และการสร้างตราสินค้าได้ดีกว่า ทำให้ระบบเริ่มมีแนวทางที่ดีมากขึ้น และต่อมาในระยะนี้ก็ยังมีธุรกิจขนาดเล็กที่สร้างความพร้อมของตนเอง เพราะช่วงนี้เป็นช่วงของการเริ่มปรับตัว พร้อมกับมีหน่วยงานต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนในการปรับความเข้าใจในรูปแบบของธุรกิจได้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่ดีต่อการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ในประเทศไทยต่อไป

5.5 แฟรนไชส์ธุรกิจการศึกษา

Netinbag (2563) กล่าวว่า แฟรนไชส์การศึกษาเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่บุคคลกลุ่มหรือบริษัท ได้รับสิทธิ์ในการทำการตลาดผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทการศึกษา ในกรณีเช่นนี้บุคคลหรือกลุ่มที่เรียกว่าแฟรนไชส์ ที่ได้รับสิทธิ์นี้จะได้รับอนุญาตให้ใช้ชื่อธุรกิจและโลโก้ของบริษัท แม่ เช่น บริษัทกวดวิชาอาจอนุญาตให้ผู้อื่นซื้อเข้าสู่ระบบแฟรนไชส์ จากนั้นแฟรนไชส์จะสามารถเปิดธุรกิจกวดวิชาของตนเองโดยใช้ชื่อบริษัทแม่ และใช้รูปแบบธุรกิจเดียวกัน

ในปัจจุบันมีแฟรนไชส์การศึกษาหลายประเภทให้ผู้ที่สนใจสามารถเลือกลงทุนได้ แฟรนไชส์ด้านการศึกษาส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับการให้บริการสำหรับเด็ก ทั้งเด็กก่อนวัยเรียนและการให้บริการรับเลี้ยงเด็ก ตลอดจนธุรกิจที่เชี่ยวชาญในการสอนทักษะพิเศษสำหรับเด็ก เช่น การเต้นรำ สเก็ต ถัก หรือสร้างภาพเคลื่อนไหวคอมพิวเตอร์ แต่ทั้งนี้ แฟรนไชส์ด้านการศึกษาก็มุ่งเน้นที่การให้ความรู้แก่ผู้ใหญ่ด้วย เช่น การจัดหลักสูตรฝึกอบรมอาชีพให้กับผู้ใหญ่ การพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ หลักสูตรสอนทำอาหาร ออกกำลังกาย เป็นต้น ในบางกรณีแฟรนไชส์เพื่อการศึกษาก็จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาด้วยตัวอย่างเช่น บุคคลอาจซื้อแฟรนไชส์การศึกษาที่ขายหนังสือ ตำราเรียน และอุปกรณ์วิทยาศาสตร์ ผู้ที่ซื้อแฟรนไชส์ดังกล่าวไปก็สามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนได้

แฟรนไชส์ธุรกิจการศึกษา ผู้วิจัยสรุปว่าคือ ธุรกิจที่ดำเนินการเกี่ยวกับทางด้านการศึกษาเพื่อแสวงหาผลกำไร มีวัตถุประสงค์เพื่อสอนเสริมบางวิชาทั้งตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการและทักษะต่างๆ ที่มิได้อยู่ภายใต้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งกำหนดเวลาเรียนเป็นครั้งคราวโดยรับนักเรียนที่ต้องการทบทวนความรู้ หรือต้องการความรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากในห้องเรียนปกติที่โรงเรียน โดยธุรกิจดังกล่าวได้พัฒนาวิธีการและรูปแบบจนได้รับการพิสูจน์ด้วยเกณฑ์ต่างๆ แล้วว่าประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ และถ่ายทอดสิทธิ์ในการประกอบธุรกิจตามวิธีการและรูปแบบดังกล่าว ให้กับบุคคลอื่นภายใต้เครื่องหมายการค้าหรือบริการ โดยกระบวนการนี้เกี่ยวข้องกับ

การทำนิติกรรมระหว่างบุคคล 2 กลุ่ม คือ ผู้ขายสิทธิ์ ซึ่งเป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้าหรือบริการ และผู้รับสิทธิ์ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับสิทธิ์ในการดำเนินธุรกิจภายใต้รูปแบบและวิธีการที่ผู้ขายสิทธิ์กำหนด

6. แนวคิดเกี่ยวกับบรรทัดฐานใหม่ (New Normal)

6.1 ความหมายของบรรทัดฐานใหม่

New Normal คือความปรกติใหม่ หรือฐานวิถีชีวิตใหม่ ซึ่งหมายถึง รูปแบบ การดำเนินชีวิตอย่างใหม่ ที่แตกต่างจากอดีตเพราะได้รับผลกระทบจากบางสิ่ง บางเหตุการณ์ จนแบบแผนและแนวทางที่คุ้นเคยเกิดการเปลี่ยนแปลงสู่วิถีชีวิตใหม่ เมื่อเวลาผ่านไปจะทำให้เกิดความคุ้นชิน และกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปรกติ (ธรรมนิติ, 2563) ทั้งนี้ สุรพล อิสรไกรศีล (2563) ได้ให้ความหมายว่า เป็นสถานการณ์หรือปรากฏการณ์ที่ แต่เดิมเป็นสิ่งที่ไม่ปรกติ ผู้คนไม่คุ้นเคย ไม่ใช่มาตรฐาน ต่อมามีเหตุหรือวิกฤตบางอย่างทำให้มีการเปลี่ยนแปลง มีผลทำให้สถานการณ์หรือปรากฏการณ์นั้นกลายเป็นสิ่งที่ปรกติและเป็นมาตรฐานที่เกิดจากสถานการณ์ พฤติกรรม การปฏิบัติต่างๆ ที่เราไม่คุ้นเคย หรือเคยเป็นสิ่งที่ผิดปกติก่อนหน้านี้ แต่กลายมาเป็นมาตรฐานปกติในปัจจุบัน (จันทนี เจริญศรี, 2563) จันทนี เจริญศรี. (2563)

ในงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยจะใช้คำภาษาไทยว่า บรรทัดฐานใหม่ ซึ่งสามารถสรุปความหมายของบรรทัดฐานใหม่ได้ว่า หมายถึงรูปแบบการดำเนินชีวิตใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องจากมีบางสิ่งมากระทบจนแบบแผนหรือสิ่งที่เคยปฏิบัติกันมาเป็นปกติได้ถูกเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย

6.2 ประวัติความเป็นมาของบรรทัดฐานใหม่

ธนรัตน์ สรวลเสน่ห์ (2563) กล่าวว่า คำว่า ความปกติในรูปแบบใหม่ ถูกใช้เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 2008 โดย Bill Gross นักลงทุนในตราสารหนี้ชื่อดัง ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท Pacific Investment Management (PIMCO) โดยให้นิยามถึงสภาวะเศรษฐกิจโลกที่จะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยระดับใหม่ที่ต่ำกว่าเดิม ควบคู่ไปกับอัตราการว่างงานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หลังเกิดวิกฤติทางการเงินในสหรัฐอเมริกา อีกทั้ง ความผันผวนทางเศรษฐกิจจะไม่ได้เป็นไปตามวัฏจักรเศรษฐกิจเดิมแบบที่ผ่านมา เนื่องจาก ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนดการเติบโตทางเศรษฐกิจมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปหรือส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในลักษณะที่แตกต่างจากในอดีต

แนวคิดเรื่องบรรทัดฐานใหม่ของ Bill Gross ในช่วงแรกกลับไม่ได้รับความสนใจและยังถูกปฏิเสธโดยนักเศรษฐศาสตร์จำนวนหนึ่งที่เชื่อว่าการชะลอตัวที่เกิดขึ้นเป็นเพียงการถดถอย (recession) ตามวัฏจักรเศรษฐกิจเดิมเท่านั้น และในไม่ช้าเศรษฐกิจและการจ้างงานก็กลับมาเติบโต

ได้ที่ค่าเฉลี่ยดังเดิม แต่สถานการณ์เศรษฐกิจโลกในปัจจุบันได้พิสูจน์ให้เห็นว่าสิ่งที่ Bill Gross ได้พูดไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2008 นั้นมีส่วนที่ถูกต้องอยู่ไม่น้อย

รูปแบบวิถีชีวิตใหม่นี้ ประกอบด้วยวิธีคิด วิธีเรียนรู้ วิธีสื่อสาร วิธีปฏิบัติและการจัดการการใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้น หลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงและรุนแรงอย่างใดอย่างหนึ่งทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันมากกว่าจะธำรงรักษาวิถีดั่งเดิมหรือหวนหาถึงอดีต ในมุมมองทางเศรษฐศาสตร์และธุรกิจ หลังวิกฤติเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 21 (ค.ศ. 2007-2008) ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจครั้งใหญ่ การจัดการบางอย่างซึ่งแต่เดิมเคยถูกมองว่าผิดปกติ ได้กลับกลายมาเป็นสิ่งที่พบเห็นกันได้ทั่วไป และถูกนำมาใช้ในบริบทอื่นๆ

ในส่วนของเหตุการณ์ปัจจุบัน สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 หรือโคโรนาไวรัสช่วงปลาย พ.ศ. 2562 – 2563 ซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงจนแพร่กระจายไปในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ถือว่าเป็นปรากฏการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมหาศาล เพราะเป็นการระบาดใหญ่ที่ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างรุนแรงในระยะสั้น และหลายพฤติกรรมจะอยู่ถาวรจนกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ ซึ่งเป็นสิ่งที่หลายองค์กรกำลังศึกษาอยู่ (กรมสุขภาพจิต, 2563) มนุษย์จำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการดำรงชีวิตที่ผิดไปจากวิถีเดิมๆ โดยปรับวิถีการดำเนินชีวิตแบบใหม่เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อควบคู่ไปกับความพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ นำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรมที่เคยทำมาเป็นกิจวัตร เกิดการบ่ายเบนออกจากความคุ้นเคยอันเป็นปกติมาแต่เดิมในหลายมิติ รวมถึงการปรับเปลี่ยนทางด้านธุรกิจและบริการต่างๆ ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งสิ่งใหม่ๆ เหล่านี้ได้กลายเป็นความปกติแบบใหม่ จนในที่สุดเมื่อเวลาผ่านไปจะทำให้เกิดความคุ้นชินจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคม (The Medicine Journal, 2563)

ซึ่งในปัจจุบันมีบทความที่กล่าวถึงการปรับพฤติกรรมและการปรับตัวของทั้งตัวบุคคลและในภาคส่วนของธุรกิจเอง ตามบรรทัดฐานใหม่ในสังคมและของโลก ตัวอย่างเช่น ธนันธร มหาพรประจักษ์ (2563) กล่าวถึง การปรับตัวของธุรกิจให้อยู่รอดในยุคบรรทัดฐานใหม่ เนื่องจาก การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจอย่างมาก ทำให้กำลังซื้อของประชาชนลดลง รวมทั้ง หลายธุรกิจในภาคอุตสาหกรรมและบริการต้องหยุดชะงัก แม้ภาครัฐจะมีมาตรการต่างๆ ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ แต่มาตรการส่วนใหญ่เป็นเพียงมาตรการระยะสั้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด ธนาคารแห่งประเทศไทยได้เสนอการปรับใช้แนวคิดจาก 4Ps ในการดำเนินธุรกิจ มาใช้แนวคิด 4Es เพิ่มเติม เพื่อให้ทันกับสถานการณ์และพฤติกรรมของผู้บริโภคในยุคบรรทัดฐานใหม่ หลายธุรกิจเริ่มต่อยอดกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้สามารถ

แข่งขันได้มากขึ้น ซึ่งแนวคิดนี้ประกอบด้วย 1) Product to Experience หรือประสบการณ์ของผู้ซื้อ เนื่องจาก การผลิตสินค้าหรือบริการต่างๆ สามารถทำได้ง่ายเมื่อเทียบกับในอดีต โดยในปัจจุบันมีโรงงานที่รับจ้างผลิตสินค้า ทำให้เจ้าของธุรกิจไม่จำเป็นต้องมีเงินทุนจำนวนมากเพื่อสร้างโรงงานถึงจะผลิตสินค้าได้ ส่งผลให้เกิดการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ผู้ประกอบการต้องสร้างความแตกต่างและมากกว่าการเน้นที่ตัวสินค้า ซึ่ง E ตัวแรกในแนวคิด 4Es นี้เน้นการมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคประทับใจในสินค้าและบริการ 2) Place to Everyplace ในอดีตช่องทางที่ลูกค้าเข้าถึงสินค้าและบริการได้มีเพียงหน้าร้าน (offline) เท่านั้น แต่ในปัจจุบันอินเทอร์เน็ตมีบทบาทมากขึ้น และกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ ในชีวิตประจำวัน ธุรกิจจำเป็นต้องเข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมายทั้ง online และ offline ไม่ว่าจะเป็นการสร้างหน้าเว็บไซต์ การจัดจำหน่ายผ่าน online marketplace เช่น Lazada หรือ Shopee นอกจากนี้ ทางเลือกในการชำระเงินที่จะต้องสร้างความสะดวกให้กับลูกค้า เช่น ชำระเงินด้วยเงินสด ชำระผ่านบัตรเครดิต ระบบพร้อมเพย์หรือเก็บเงินปลายทาง เป็นต้น 3) Price to Exchange จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ทำให้ราคาของสินค้าและบริการไม่ได้เป็นตัวกำหนดว่าผู้ประกอบการจะสามารถขายสินค้าและบริการได้เสมอไป แต่การทำให้ผู้บริโภครู้สึกถึงความคุ้มค่าที่จะซื้อสินค้าและบริการ รู้สึกว่าสินค้ามีคุณภาพเหมาะสมกับราคาที่จ่ายไปเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำธุรกิจในยุคนี้ และ 4) Promotion to Evangelism การสื่อสารการตลาดที่เน้นตัวสินค้ามากเกินไปอาจไม่เหมาะกับบริบทปัจจุบัน แต่การสื่อสารที่เน้นให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมีประสบการณ์ร่วม รู้สึกชื่นชอบและอยากเข้ามาทดลองหรือใช้บริการ และกลายเป็นการบอกปากต่อปากจะมีประสิทธิภาพในโลกยุคใหม่ เช่น ธุรกิจท่องเที่ยวและที่พัก สามารถสร้างความรู้สึกร่วมจากการตกแต่งห้องพัก เส้นทางท่องเที่ยวที่สร้างแรงบันดาลใจให้อยากไปพัก โดยการตั้งราคาห้องพักที่จูงใจเป็นเพียงปัจจัยร่วมเท่านั้น และ Noel Carroll et al. (2020) กล่าวว่า ผลกระทบของ COVID-19 ที่มีต่อเศรษฐกิจและการดำรงชีวิตของประชาชนทำให้องค์กรและบุคลากรต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ตัวอย่างเช่น การทำงานจากทางไกลกลายเป็นส่วนหนึ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ของลักษณะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปและรูปแบบงานใหม่ๆ ต้องได้รับการพัฒนาและปรับใช้อย่างรวดเร็ว แผนกที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลและสารสนเทศต้องดูแลความต่อเนื่องของประสิทธิภาพการทำงานของทีมต่างๆ ในองค์กร โดยต้องมีคำแนะนำเกี่ยวกับการปรับแนวทางปฏิบัติงานที่ขับเคลื่อนด้วย เทคโนโลยีใหม่ๆ ให้เป็นเหมือนปกติ ด้วยเหตุนี้เอง บรรทัดฐานใหม่จึงชัดเจนและปรากฏให้เห็นในชีวิตประจำวันของประชาชนมากขึ้น และส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อบรรทัดฐานทางสังคมอันเป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 และทุกคนก็เริ่มคุ้นเคยกับสภาวะปกติใหม่นี้ ดังนั้น การวางแผนสำหรับการนำไปใช้ และการผสมผสานเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับบรรทัดฐานใหม่จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายมาก และสถานการณ์ก็เลวร้ายลงอีกเมื่อรัฐบาลหรือผู้กำหนดนโยบาย ไม่มีคำแนะนำใดๆ เกี่ยวกับแนวทางการทำงานในลักษณะนี้ งานวิจัยนี้อธิบายถึงการประยุกต์ใช้วิธีการ Normalization

และประโยชน์ในการนำเสนอ 1) มุมมองทางทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับการทำให้เป็นมาตรฐานของแนวทางปฏิบัติงานที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีใหม่และ 2) ข้อแนะนำในการปรับแนวทางการทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีให้ดีขึ้นระหว่างการระบาดของ Covid-19 ซึ่งกรอบการทำงานนี้จะอธิบายผลกระทบของการระบาดและการถกเถียงเกี่ยวกับการทำให้แนวทางปฏิบัติและการเปลี่ยนแปลงในการทำงานที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีเป็นความปกติใหม่

ในส่วนของการปรับตัวด้านการศึกษา ณิชา พิทยาพงศกร (2563) กล่าวว่า ภาคการศึกษาเป็นอีกภาคส่วนหนึ่งที่เกิดการปรับตัวครั้งใหญ่ทั่วโลกและในประเทศไทย โดยเฉพาะการปิดโรงเรียนและมหาวิทยาลัยที่ทำให้ทั้งภาคนโยบาย โรงเรียน ครู และนักเรียนนักศึกษา จำเป็นต้องใช้การเรียนการสอนทางไกลอย่างเร่งด่วน แต่เมื่อหยุดการแพร่ระบาดของ Covid-19 ไปแล้ว การเรียนรู้ทางไกลและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้จะกลายเป็นความปกติใหม่ของการศึกษาไทย อย่างไร ก็ตาม ในช่วงเวลาเดียวกันนี้ บุคลากรทางการศึกษาจำนวนมากได้ปรับตัวเพื่อใช้เทคโนโลยีในการทำงานทางไกล เช่น การประชุมออนไลน์ การจัดการเอกสารออนไลน์ผ่านคลาวด์ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว แม้ว่าจะไม่ได้เปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ในห้องเรียนโดยตรง แต่น่าจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ จึงมีแนวโน้มที่จะดำเนินต่อไปแม้การระบาดสิ้นสุดลง ผู้เขียนยังกล่าวอีกว่า ถึงแม้จะไม่มีการแพร่ระบาดของ Covid-19 ระบบการศึกษาไทยก็เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจากปัจจัยขับเคลื่อนจำนวนมาก ทั้งด้านเศรษฐกิจ เช่น สภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ด้านสังคม เช่น โครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลง ด้านเทคโนโลยี เช่น disruptive technology ที่ทำให้ทักษะที่เป็นที่ต้องการเปลี่ยนไป และด้านการเมืองการปกครอง เช่น การดำเนินนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น ดังนั้น Covid-19 จึงเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มาใช้ในวงกว้าง อีกทั้ง แผนการบางอย่างก็จำเป็นต้องถูกชะลอออกไปด้วย เช่น การนำร่องทดลองใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะในปีการศึกษา 2563 ด้วยเหตุนี้เอง การกล่าวถึงความปกติใหม่ที่กำลังจะมาถึง ไม่ควรถูกตีกรอบไว้ด้วยสถานการณ์ความจำเป็นจาก Covid-19 และปัจจัยอื่นๆ ที่ควบคุมไม่ได้เท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงความปกติใหม่ที่เป็นที่ต้องการ (desirable new normal) จากการหารือ และวางแผนร่วมกันของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้กำหนดนโยบาย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู บุคลากรทางศึกษา ผู้ประกอบการ ในภาคธุรกิจและภาคประชาสังคม พ่อแม่ ผู้ปกครอง และที่สำคัญที่สุด คือตัวนักเรียนเอง และ Michael B. Cahapay (2020) กล่าวว่า ผลกระทบของการระบาด COVID-19 ทั่วโลกแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนกำลังนำระบบการศึกษาไปสู่ความปกติใหม่ในประวัติศาสตร์ของมนุษย์ บทความนี้ได้ทบทวนระบบการศึกษาแบบความปกติใหม่ในช่วงหลัง COVID-19 จากมุมมองของหลักสูตรการศึกษา เป้าหมายของหลักสูตรความปกติใหม่ คือการพัฒนาสมรรถนะการเตรียมความพร้อมในหมู่ผู้เรียน ในส่วนของเนื้อหาหลักสูตรก็มีความท้าทายว่าจะรวมกันหรือจะลดลง ในทางกลับกันแนวทางการสอนส่วนใหญ่

เปลี่ยนเป็นออนไลน์ ก็ควรได้รับการพิจารณาในแง่ของปัจจัยที่แตกต่างกัน งานวิจัยนี้นำเสนอข้อมูลเชิงลึกว่าหลักสูตรการเรียนจะมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างไรจากยุคหลัง Covid-19

ดังนั้น เราทุกคนได้รับรู้ว่าโลกหลังจากนี้จะไม่มีวันเหมือนเดิมอีกต่อไป ในหลายช่วงเวลาเมื่อสถานการณ์บางอย่างได้เปลี่ยนโลกรอบตัวของเราไปอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ต่างนำมาซึ่งสถานการณ์ที่ดีร้ายต่างกันไป บางสถานการณ์อาจอาศัยเพียงแค่การปรับตัว แต่บางสถานการณ์กลับเป็นสภาวะที่ธุรกิจต่างๆ ต้องดิ้นรนเพื่อเอาตัวรอด บางธุรกิจหวังเพียงแค่พาตัวเองอยู่รอดพ้นวิกฤติไป ในขณะที่บางธุรกิจหวังจะพัฒนาตัวเองขึ้นภายใต้สถานการณ์เช่นนี้ให้ได้ การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ผ่านมาก็เป็นหนึ่งในสถานการณ์ที่สร้างความเปลี่ยนแปลงอันยิ่งใหญ่ ทุกธุรกิจต่างหาทางเอาตัวรอด บ้างก็ต้องปลดพนักงานจำนวนมาก หรือลดธุรกิจบางส่วนทิ้ง แต่ในการที่จะอยู่รอดในโลกหลังภาวะวิกฤติแค่เอาตัวรอดอาจไม่เพียงพอ แต่จะต้องมีการเตรียมพร้อมเพื่ออยู่รอดในโลกที่เปลี่ยนไปด้วย Joe Dertouzos et al. (2020) จากสถาบัน McKinsey & Company กล่าวถึง 5 เทคนิคที่น่าสนใจ หรือที่เรียกว่า 5R Framework ซึ่งเป็นข้อแนะนำสำหรับกลุ่มผู้นำทางธุรกิจว่าจะมีวิธีดำเนินการอย่างไร เริ่มตั้งแต่การรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 จนไปถึงวิธีที่จะทำให้ระบบเศรษฐกิจทั้งหมดที่เสียหายกลับมาฟื้นฟูได้อีกครั้ง หลังจากที่วิกฤตนี้คลี่คลายลง ประกอบไปด้วย 1) จัดการ (Resolve) สิ่งแรกในการจัดการกับภาวะวิกฤติ ธุรกิจต้องรับมือกับปัญหาเฉพาะหน้าให้ได้ก่อน ผ่านการระบุว่าอะไรคือปัญหาที่กำลังเผชิญ และจะแก้ไขอย่างไร การแก้ไขปัญหา หรือในมุมหนึ่งคือการหาแนวทางในการเอาตัวรอด เช่น การปรับธุรกิจสู่ตลาดออนไลน์ ปรับวิธีการทำงาน นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยแก้ไขปัญหา หรือแม้กระทั่งลดจำนวนพนักงานเพื่อลดค่าใช้จ่าย ทั้งหมดนี้เป็นเพียงขั้นตอนแรกในการเตรียมตัวเพื่อรับมือกับโลกที่กำลังเปลี่ยนไปเท่านั้น 2) ฟื้นตัว (Resilience) เมื่อธุรกิจสามารถแก้ไขปัญหาที่ต้องเผชิญได้แล้ว สิ่งสำคัญต่อมาคือการปรับตัวและฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว เช่น การปรับโครงสร้างขององค์กร เปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจให้รองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป หรือใช้วิธีใดๆ ที่ทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้โดยได้รับผลกระทบน้อยที่สุด 3) หวนคืน (Return) เมื่อธุรกิจสามารถปรับและฟื้นตัวจากสถานการณ์ที่ต้องเผชิญได้แล้ว สิ่งต่อมาที่ธุรกิจต้องทำให้ได้ คือการหวนคืนสู่จุดเดิมของตัวเอง ในช่วงภาวะวิกฤติเช่นนี้ธุรกิจต่างๆ ล้วนสูญเสียรายได้ หรือสูญเสียบทบาทบางอย่างไป ขั้นตอนนี้คือการพาธุรกิจกลับมาสู่มาตรฐานเดิมที่เคยทำได้อีกครั้ง ทั้งในแง่ผลกำไร และบทบาทในโลกธุรกิจ 4) หวนคิด (Reimagination) การกลับคืนสู่จุดเดิมได้อาจดูเป็นเหมือนเป็นจุดสิ้นสุดของการรับมือกับภาวะวิกฤติ แต่โลกที่เปลี่ยนไปคือผลกระทบที่ยาวนานกว่านั้น เมื่อธุรกิจสามารถกลับสู่มาตรฐานเดิมของตนเองได้ สิ่งต่อไปที่ต้องทำคือการย้อนกลับมาพิจารณาถึงบทบาทของธุรกิจในโลกยุคใหม่นี้ เพราะเมื่อสิ่งต่างๆ เปลี่ยนไปกลไกของธุรกิจบางอย่างก็เปลี่ยนเช่นกัน เช่น เมื่อกล้องเปลี่ยนจากฟิล์มสู่ดิจิทัล หรือโทรศัพท์มือถือเปลี่ยนสู่สมาร์ทโฟน ทั้งสองสิ่งนี้ได้เปลี่ยนมาตรฐานของธุรกิจใหม่ทั้งตลาด และทำให้

ธุรกิจต่างๆ ไม่อาจใช้จุดยืนเดิมของตัวเองได้ตลอดไป ในครั้งนี้เองธุรกิจก็ต้องย้อนกลับมามองถึงบทบาทของธุรกิจในความปกติใหม่ (Next Normal) ที่จะเกิดขึ้นต่อจากนี้ และ 5) ปฏิรูป (Reform) เมื่อทำความเข้าใจในความปกติใหม่ที่เกิดขึ้น ธุรกิจต้องปฏิรูปตัวเองเพื่อสอดรับกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ การมองเห็นความเปลี่ยนแปลงนั้นคือเรื่องหนึ่ง แต่สิ่งที่สำคัญจริงๆ คือการรับความเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนตัวเองให้เข้ากับบริบทใหม่ที่เปลี่ยนไป เราไม่อาจคงอยู่ในโลกใหม่ด้วยวิถีเดิมได้ตลอดไป ธุรกิจจึงต้องปรับและปฏิรูปตัวเองให้สอดรับกับโลกใหม่ที่เกิดขึ้น

งานวิจัยฉบับนี้ได้หยิบยก 1 ใน 5R Framework มาใช้ กล่าวคือ ความยืดหยุ่น ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมากในช่วงเวลาแบบนี้ ผู้นำธุรกิจจำเป็นต้องวางแผนเพื่อรับมือ อย่างน้อยก็ในช่วงระยะสั้นจนถึงระยะกลาง ขณะเดียวกัน วิสัยทัศน์ผู้นำต้องเปิดกว้าง และปฏิบัติแผนรับมือในลักษณะที่ยืดหยุ่นและต้องพร้อมปรับเปลี่ยนแผนทันทีที่สถานการณ์พลิกผัน รวมไปถึงควรวางตำแหน่งในการแข่งขันทางธุรกิจอยู่เสมอ

7. ประวัติ ความสำคัญ และผลกระทบของการประกอบธุรกิจกวดวิชา

7.1 ความหมายของการกวดวิชา

อภิชัย พันธเสน (2530) ให้ความหมายของการกวดวิชา (Coaching) วาเปนการศึกษาที่มีเปาหมายเพื่อจุดประสงคอยางใดอยางหนึ่งแนนอนภายในเวลาที่จำกัด โดยปกติแลวจะทำในเชิงพาณิชย

สุพัฒน สุกมลสันต (2530) กลาววา การกวดวิชา คือ การเรียนอะไรก็ตามที่คิดวาตนขาดหรือยังไมพรอม เพื่อใหตนเรียนทันผูอื่น หรือมากกวาผูอื่น ซึ่งผูเรียนอาจเรียนออน ปานกลาง หรือเกงก็ได นิคม ตังคะพิภพ และคณะ (2532) ใหความหมายของการกวดวิชาวา เปนกิจกรรมการเรียนนอกเวลาเรียนตามปกติ โดยเรียนกับครูคนเดียวหรือคณะอาจารยที่จัดเพื่อทบทวนบทเรียนหรือเก็งขอสอบ

จากความหมายของการกวดวิชาที่นักวิชาการไดกลาวมา พอสรุปไดวา การกวดวิชาเปนการเรียนวิชาความรูเพิ่มเติมจากสิ่งที่เรียนมาแลวในโรงเรียนนอกเวลาเรียนปกติ โดยมีจุดมุงหมายเพื่อการสอบแขงขันเขาศึกษาตอในมหาวิทยาลัย

พัฒนาการของระบบโรงเรียนและระบบกวดวิชาในสังคมไทย ปัจจุบันระบบโรงเรียนถือเป็นระบบการศึกษาที่มีพัฒนาการเติบโตมาจากระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่ ซึ่งสัมพันธ์กับพัฒนาการของระบบกวดวิชาในประเทศไทยมาโดยตลอด เพื่อให้เห็นภาพดังกล่าวโดยละเอียด ผู้วิจัยจะเริ่มต้นอธิบายพัฒนาการของระบบโรงเรียนนับแต่ช่วงเปลี่ยนเข้าสู่ระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่ จนกลายเป็นระบบการศึกษาหลักของชาติก่อน จากนั้นจึงกล่าวถึงพัฒนาการของระบบกวดวิชาในประเทศไทย

7.2 พัฒนาการของระบบการศึกษาไทย

ระบบการศึกษาหลักของประเทศไทย หรือ “ระบบโรงเรียน” ตามแบบที่เข้าใจกัน ในปัจจุบันเป็นการศึกษาแบบสมัยใหม่ที่เพิ่งเกิดขึ้นในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้า เจ้าอยู่หัว

(พ.ศ. 2411-2453) ระบบดังกล่าวมีพัฒนาการอย่างค่อยเป็นค่อยไป จนกระทั่งกลายมาเป็น ระบบการศึกษาหลักของไทยในปัจจุบัน การศึกษาแบบสมัยใหม่ในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 3 ช่วงเวลาด้วยกันคือ 1) ช่วงเริ่มต้นของระบบการศึกษาสมัยใหม่ในประเทศไทย 2) ช่วงการบังคับศึกษาและมีพัฒนาการจนครบวงจรตามสากล และ 3) ช่วงพัฒนากลายเป็นระบบการศึกษาหลักของชาติจนถึงปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ช่วงเริ่มต้นของระบบการศึกษาสมัยใหม่ในประเทศไทย

ก่อนการเกิดการศึกษาแบบสมัยใหม่ในประเทศไทย การศึกษาก่อนหน้านั้นเป็นการศึกษาแผนโบราณ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2507) มีลักษณะเป็นการจัดการศึกษาที่ไม่มีแบบแผนที่แน่ชัด และไม่ได้เป็นหน้าที่โดยตรงของรัฐ (ระลึก ธานี, 2527) สำหรับบุตรหลานของเจ้านาย หรือเชื้อพระวงศ์ จะเรียนตามตำหนักเจ้านาย ที่มีความรู้และสำนักราชบัณฑิตในวัง ส่วนบุตรหลานขุนนางและราษฎรทั่วไป (ยกเว้นทาสและสตรี) จะเรียนกันที่วัด มีพระสงฆ์เป็นครู โดยใช้ความรู้ความสามารถของตัวเองในการสั่งสอนศิษย์ (วุฒิชัย มูลศิลป์, 2516) นอกจากวัดจะเป็นสถานที่เรียนรู้วิชาสามัญพื้นฐานแล้ว วัดในเมืองหลวง หรือวัดใหญ่ตามหัวเมืองมักสอนศิลปะและศาสตร์เฉพาะทาง เช่น โหราศาสตร์ หรือศาสตร์ทางการแพทย์ เพื่อผลิตผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และเพื่อคัดเลือกนักเรียนที่มีความสามารถเข้าไปทำงานในราชสำนักอีกด้วย อย่างไรก็ตาม การศึกษาแผนโบราณไม่ใช่สิ่งที่ผู้คนในสังคมไทยจะสนใจอย่างจริงจัง ทั้งนี้ เนื่องจาก ธรรมเนียมการประกอบอาชีพในสังคมไทยขณะนั้นจะส่งต่อกันผ่านระบบการสืบทอดกันภายในครอบครัวของตนเอง หรือเครือญาติเท่านั้น ดังนั้นบรรดาชนชั้นสูงและขุนนาง จึงมีทรรศนะว่าการศึกษาเป็นเรื่องของเสมียน ไม่ใช่เรื่องที่ผู้มีสถานะทางสังคมสูงอยู่แล้วจะต้องใส่ใจอย่างจริงจังมากนัก (Wyatt David, 1994) ส่วนในทัศนะของราษฎร การศึกษาก็เป็นไปเพื่อการเรียน เขียน อ่าน และเรียนศีลธรรมตามแนวศาสนาเท่านั้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2507)

กระทั่งเข้าสู่รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (พ.ศ. 2411-2453) โรงเรียนตามแบบปัจจุบันได้เริ่มก่อตั้งขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2507) ด้วยมีพระราชประสงค์จัดตั้งโรงเรียนเพื่อต้องการพัฒนาและเตรียมคนเข้าสู่ระบบราชการให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น แต่การตอบสนองต่อระบบการศึกษาใหม่ในช่วงเริ่มต้นกลับไม่ได้เป็นไปตามพระราชประสงค์เท่าที่ควร เนื่องจาก บรรดาขุนนางและข้าราชการส่งบุตรชายและหลานชายของตนเข้าเรียนเพื่อมุ่งสร้างสัมพันธ์ให้เป็นที่โปรดปรานของพระมหากษัตริย์ มากกว่ามุ่งศึกษาหาความรู้อย่างจริงจัง อย่างไรก็ตาม กลุ่มพ่อค้าชาวจีนที่มีฐานะในประเทศไทยกลับเป็นกลุ่มแรกที่ตื่นตัวและตอบสนองต่อระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่ในช่วงเริ่มต้น พวกเขาส่งลูกหลานเข้าเรียนในระบบโรงเรียนมากขึ้น และพบว่ามีมากกว่าจำนวนของลูกหลานขุนนางเสียอีก (Wyatt David, 1994)

ในปี พ.ศ. 2424 การก่อตั้งโรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ ส่งผลให้โรงเรียนที่ดำเนินการตามลักษณะโรงเรียนแบบตะวันตกอย่างแท้จริงเกิดขึ้นเป็นครั้งแรก (Wyatt, 1994) แม้ว่าวัตถุประสงค์ในช่วงแรกของการก่อตั้งโรงเรียนจะยังคงเป็นไปเพื่อให้เชื้อสายราชกุล และบุตรหลานข้าราชการเข้ารับการฝึกเป็นนายร้อย (วุฒิชัย มูลศิลป์, 2516) แต่ต่อมา ในปี พ.ศ. 2427 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่ได้ทรงโปรดฯ ให้มีการขยายโรงเรียนกว้างขึ้น และเปลี่ยนฐานะนักเรียนจากทหารเป็นนักเรียนวิชาสำหรับราชการพลเรือน พร้อมกันนี้ยังได้เปลี่ยนวิธีสอนตามเทคนิคการสอนแบบใหม่ ทั้งการสอน ภาษาไทย คณิตศาสตร์ ภูมิศาสตร์เบื้องต้น รวมถึงวิชาสำหรับข้าราชการสมัยใหม่ ทั้งการบัญชีโทรเลข การเขียนย่อความ การเขียนจดหมาย และการเขียนรายงานข่าว (Wyatt, 1994) ในปี พ.ศ. 2427 นี้เอง พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวยังทรงโปรดเกล้าฯ ให้คิดแบบวิธีสอบไล่ และตั้งคณะกรรมการสำหรับตัดสินการสอบขึ้นเป็นครั้งแรก ซึ่งผู้ที่สอบไล่ผ่านจะได้รับหนังสือรับรอง เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน หรือเรียนต่อไปในระดับสูง และพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจะเป็นผู้เสด็จไปพระราชทานให้แก่ผู้ที่สอบไล่ได้เป็นครั้งแรก ณ โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบด้วยพระองค์เอง (ดวงเดือน พิศาลบุตร, ม.ป.ป.) ในที่นี้โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบจึงถือเป็นโรงเรียนแห่งแรกที่มีคุณลักษณะของโรงเรียนแบบสมัยใหม่ คือ มีทั้งวิชา ตำรา หลักสูตร วิธีการวัดผล และใบรับรองที่ชัดเจน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2428 การศึกษาของราษฎรจึงเริ่มปรากฏขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ภายหลังจากที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งคณะกรรมการการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเพื่อราษฎร พร้อมจัดตั้งโรงเรียนสำหรับราษฎรขึ้นเป็นแห่ง แรกที่วัดมหรรณพาราม สาเหตุที่ตั้งโรงเรียนราษฎรในวัดก็เนื่องด้วยธรรมเนียมไทยโบราณที่นิยมใช้วัดเป็นศูนย์กลางของชุมชน แต่ในช่วงเริ่มต้นการจัดโรงเรียนราษฎรยังคงมีอุปสรรคอยู่มาก เพราะเกิดข่าวลือว่ารัฐบาลตั้งโรงเรียนเพื่อที่จะเก็บเอานักเรียนไปเป็นทหาร ความนิยมในโรงเรียนดังกล่าวจึงมีไม่มากนัก (ระลึก ธานี, 2527) อีกทั้ง ในปีเดียวกันยังมีการจัดสอบเป็นสองชั้น โดยเพิ่มการสอบไล่ประโยคสอง โดยผู้ที่สอบไล่ผ่านจะได้รับผลดีต่อตัวเองอย่างมาก กล่าวคือ หากเป็นไพร่จะทรงพระกรุณาโปรดเกล้าให้ขาดจากสังกัดเดิม และได้หนังสือพิมพ์คุ้มสักตลอดชีวิต ถ้าต้องการเข้ารับราชการจะทรงพระกรุณาเกล้าฯ เลี้ยงดูทุกคน ถ้าไม่สมัครรับราชการจะไปทำงานในที่ใดๆ ก็จะทรงพระราชทานพระบรมราชานุญาติให้ไม่ขัดขวาง (วรวิทย์ วศินสรากร, 2519)

แม้ว่าการได้รับการศึกษาและการสอบไล่ผ่านภายใต้วิธีการวัดผลของระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่จะให้ผลตอบแทนคือ หนังสือรับรองแสดงการมีการศึกษาสำหรับชนชั้นขุนนาง เจ้านาย และหนังสือพิมพ์คุ้มสักสำหรับไพร่ แต่ผู้ที่สนใจในการเรียนรู้อย่างจริงจังยังคงมีไม่มากนัก โรงเรียนยังคงไม่เป็นที่นิยม เนื่องจาก ระบบอาชีพที่ยังคงสืบทอดกันเฉพาะในครอบครัว การมีใบรับรองการศึกษาไม่เกี่ยวข้องกับการประกอบอาชีพและฐานะทางสังคม จนกระทั่ง ในปี พ.ศ. 2433 หลังจาก

ที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสให้บุคคลผู้มีความรู้ความสามารถมีโอกาสเข้ารับราชการได้โดยไม่จำเป็นต้องเป็นลูกหลานขุนนางเหมือนแต่ก่อน จากนั้นมา ทัศนะคติของผู้คนที่มีต่อการศึกษาแบบสมัยใหม่จึงเริ่มเปลี่ยนไปอย่างมาก การได้รับการศึกษาจากโรงเรียนเริ่มมีความสัมพันธ์กับการประกอบอาชีพ โดยเฉพาะการเข้ารับราชการ และอาจส่งผลต่อการเขยิบฐานะทางสังคม โรงเรียนที่มีจัดการศึกษาตามแบบสมัยใหม่จึงเริ่มได้รับความนิยม จากทั้ง ขุนนาง ข้าราชการ และชาวจีนที่มีฐานะมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง ยังมีพระราชบัญญัติการสอบวิชา 2 ครั้งต่อไป และเพิ่มการสอบไล่ภาษาอังกฤษขึ้น ถ้านักเรียนคนใดสอบภาษาอังกฤษได้ตั้งแต่สี่ชั้นขึ้นไปก็ให้เป็นอิสระแก่ตัว (วรวิทย์ วศินสรากร, 2519) พร้อมกันนี้ยังได้ทรงโปรดฯ ให้มีการจัดสอบไล่เพื่อรับพระราชทานทุนเล่าเรียนหลวงเรียกว่า คิงสกอลาชิป ส่งไปเรียนที่ยุโรปปีละ 2 คนอีกด้วย (ดวงเดือน พิศาลบุตร, ม.ป.ป.)

ถัดมาในปี พ.ศ. 2435 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดิน แบ่งการบริหารส่วนกลางออกเป็น 12 กระทรวง จึงมีกระทรวงธรรมการทำหน้าที่ดูแลการศึกษา อย่างไรก็ตาม ในตอนนั้นแผนการศึกษาสำหรับชาติยังคงไม่มีความชัดเจนนัก (ระลึก ธานี, 2527) จนต่อมาในปี พ.ศ. 2441 เจ้าพระยาวิสุทธิ์สุริยศักดิ์อัครราชทูตสยามประจำประเทศอังกฤษได้ส่ง “ความเห็นที่จะจัดการศึกษาของนักเรียนสยามในประเทศอังกฤษ” เข้ามาทูลเกล้าฯ ถวาย เป็นผลให้เกิด “ร่างโครงการศึกษาในกรุงสยาม” ของกระทรวงธรรมการ พร้อมกันนี้ยังมี “แบบการจัดการศึกษาหัวเมือง” ของกรมหมื่นดำรงราชานุภาพและกรมหมื่นวชิรญาณวรโรรสอีกด้วย (ระลึก ธานี, 2527, น. 6-7) แต่สุดท้ายแล้วโครงการศึกษาในกรุงสยาม พ.ศ. 2441 ก็ไม่ได้ถูกประกาศใช้อย่างเป็นทางการ แต่ก็ทรงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แบ่งการศึกษาออกเป็นสองส่วนคือ การศึกษาในมณฑลกรุงเทพและการศึกษาในหัวเมือง โดยการศึกษามณฑลในกรุงเทพให้กระทรวงธรรมการเป็นผู้จัด ส่วนการศึกษาในหัวเมืองให้กรมหมื่นวชิรญาณวรโรรสเป็นผู้อำนวยการจัด (จิตรกร ตั้งเกษมสุข, 2525) โครงการศึกษาดังกล่าวอาจนับว่าเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญที่ทำให้การศึกษาของชาติเริ่มมีแบบแผน และเป็นไปในทางเดียวกัน (สมศักดิ์ ศัลยกาธร และคณะ, 2528)

รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการ เปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาในสังคมไทย ผ่านการจัดตั้งและดำเนินการโรงเรียนตามแบบตะวันตก ที่มีตำราเรียน หลักสูตร วิธีการสอบไล่ที่แน่ชัด และหนังสือรับรองการสอบผ่าน แม้ว่าในช่วงแรก ระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่จะไม่ค่อยประสบความสำเร็จมากนัก แต่หลังจากที่ระบบดังกล่าวเริ่มสัมพันธ์โดยตรงกับการประกอบอาชีพจึงเริ่มได้รับความนิยมอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามผู้มีศักยภาพเข้ารับการศึกษาในโรงเรียนยังคงจำกัดอยู่เพียงเหล่าเชื้อพระวงศ์ ขุนนาง และชาวจีนที่มี

ฐานะเท่านั้น ราษฎรส่วนใหญ่ยังคงเป็นไพร่ที่ต้องเข้ารับการเกณฑ์แรงงาน และเป็นทาสที่ต้องรับใช้ในเรือนเจ้านาย (Wyatt, 1994)

2) ช่วงการบังคับศึกษาและมีพัฒนาการจนครบวงจรตามสากล

การศึกษาภาคบังคับเป็นคำที่เริ่มปรากฏในร่างความเห็นที่จะจัดการศึกษา ร.ศ. 131 ที่พระยาวิสุทธิ์สุริยศักดิ์เสนบดีกระทรวงธรรมการคนใหม่นำขึ้นทูลเกล้าถวาย ในช่วงเริ่มต้นรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (ระลึก ธานี, 2527) โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดการศึกษาสามัญควบคู่กับวิสามัญ และการแบ่งการศึกษาออกเป็นขั้นต่ำและขั้นสูง โดยให้การศึกษาขั้นต่ำเป็นการศึกษาภาคบังคับ ในปี พ.ศ. 2457 ร่างพระราชบัญญัติดังกล่าวได้เข้าสู่ที่ประชุมเสนาบดี แต่กรมหลวงจันทบุรีนฤนาท เสนาบดีกระทรวงการคลังได้คัดค้านว่าไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะใช้จ่ายในการสร้างโรงเรียน และให้เงินเดือนครูจึงเป็นผลทำให้โครงการศึกษาไม่บังเกิดผลในทางปฏิบัติ (ระลึก ธานี, 2527)

แม้ว่าความพยายามของพระยาวิสุทธิ์สุริยศักดิ์ที่จะให้มีการศึกษาภาคบังคับยังคงไม่สำเร็จ แต่ในระหว่างนี้การจัดการศึกษาแบบสมัยใหม่ก็ได้มีพัฒนาการขึ้นอย่างครบวงจรตามสากล โดยในปี พ.ศ. 2459 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงสถาปนาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ยกฐานะจากโรงเรียนข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศ (นาวี ชั้นศิริ, 2549) และด้วยความร่วมมือจากมูลนิธิรอกกิเฟลเลอร์ที่ได้ช่วยปรับปรุงมาตรฐานการศึกษา จึงส่งผลให้มีจัดการศึกษาถึงระดับปริญญาขึ้นเป็นครั้งแรก ในปี พ.ศ. 2465 จึงกล่าวได้ว่าระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่ในประเทศไทยจึงเริ่มมีลักษณะครบวงจรตามสากลแล้ว กล่าวคือ มีทั้งระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา

ตลอดช่วงระยะเวลาที่เจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรีดำรงตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงธรรมการก็ได้พยายามผลักดันให้เกิดการศึกษาภาคบังคับมาโดยตลอด จนกระทั่ง ในวันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2464 จึงเกิดประกาศพระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2464 โดยมีใจความสำคัญให้เด็ก (ทั้งชายและหญิง) ที่มีอายุระหว่าง 7-15 ปี ได้เข้าเรียนระดับประถมศึกษา โดยไม่ต้องเสียเงินค่าเล่าเรียน เพื่อเป็นการยกระดับความรู้และ เป็นการศึกษาสำหรับชาติ ให้ราษฎรได้เรียนกันทั่วหน้าตามแต่อัตภาพของตน (จารุวรรณ ไวยเจตน์, 2517) พระราชบัญญัติดังกล่าว ส่งผลให้มีการเกณฑ์การศึกษาหรือการศึกษาภาคบังคับ เป็นครั้งแรกในสยามประเทศ พร้อมกันนี้ ยังได้เกิด การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรประถมศึกษา โดยกำหนดให้นักเรียนชายเรียน ป.1-5 และนักเรียนหญิงเรียน ป.1-3 รวมทั้งยังได้กำหนดวิชาบังคับและวิชาชีพอีกด้วย (ระลึก ธานี, 2527) อย่างไรก็ตาม การศึกษาภาคบังคับยังไม่ได้เกิดขึ้นอย่างเท่าเทียมกันทั่วประเทศในทันที เนื่องจาก นโยบายการศึกษาดังกล่าวรัฐบาลเริ่มทยอยประกาศบังคับใช้ในมณฑลที่มีปัญหาเกี่ยวกับการเมืองการปกครองมากที่สุดก่อน อีกทั้ง เมื่อพิจารณาพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2464 ที่มีการกำหนดให้โรงเรียนราษฎร์

รวมทั้ง โรงเรียนจีนต้องจัดสอนวิชาภาษาไทย สัปดาห์ละหนึ่งชั่วโมงเป็นอย่างต่ำ และจะต้องสอนวิชาอื่นๆ เป็นหลักสูตรภาษาไทย หรือตามหลักสูตรประถมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเท่านั้น (ระลึก ธานี, 2527) จึงแสดงให้เห็นว่า พระราชบัญญัติประถมศึกษา นอกจากจะส่งผลให้เกิดการศึกษาภาคบังคับบนพื้นฐานความเสมอภาคทางด้านการศึกษาระหว่างเด็กชายและเด็กหญิงแล้ว พระราชบัญญัติดังกล่าว ก็มีนัยยะที่ส่งผลให้เกิดการเริ่มรวมศูนย์อำนาจทางการศึกษาโดยรัฐเป็นผู้กำหนดหลักสูตรการศึกษาแต่เพียงผู้เดียวอีกด้วย

ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวจึงเป็นช่วงเวลาที่ระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่มีพัฒนาการต่อเนื่องจนมีลักษณะครบวงจรตามสากล คือมีทั้งระดับประถม มัธยม และอุดมศึกษา อีกทั้ง การเกิดพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2464 ส่งผลให้เริ่มมีการศึกษาภาคบังคับขึ้นเป็นครั้งแรก เกิดความเสมอภาคระหว่างเด็กชายและเด็กหญิง และมีการรวมศูนย์อำนาจการศึกษาผ่านการผูกขาดการกำหนดหลักสูตรการศึกษาโดยรัฐ ในที่นี้ ระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่จึงไม่ได้เพียงมุ่งหวังพัฒนาคุณภาพของคนเพียงอย่างเดียว หากแต่ได้เริ่มกลายเป็นเครื่องมือหนึ่งของรัฐในการสร้างสำนึกทางการเมือง บังคับการปลูกฝังผู้เรียนให้มีความรู้สึกว่าเป็นคนไทย และรักชาติไทย ผ่านการเรียนการสอนของระบบโรงเรียนอีกด้วย (ดนัย ทองใหญ่, 2528)

3) ช่วงพัฒนากลายเป็นระบบการศึกษาหลักของชาติจนถึงปัจจุบัน

ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว (พ.ศ. 2468-2475) ปัญหาด้านการศึกษาอย่างหนึ่งที่เริ่มเกิดขึ้นในสังคมไทยคือ ปริมาณของผู้เรียนหนังสือเริ่มมีมากเกินกว่าที่โรงเรียนจะรับไว้ได้ (ดนัย ทองใหญ่ และสุรพันธ์ทับสุวรรณ์, 2528) สิ่งนี้แสดงให้เห็นชัดว่าระบบการศึกษาดังกล่าวเริ่มเป็นที่นิยมยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความต้องการของผู้คนในสังคมไทยจะมีมาก แต่ด้วยภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วไปโลก อันเป็นผลกระทบจากสงครามโลกครั้งที่ 1 (พ.ศ. 2457-2461) ระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่ในประเทศไทยจึงไม่ค่อยเติบโตมากนัก จนกระทั่ง หลังการเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาสู่ระบอบประชาธิปไตยในปี พ.ศ. 2475 การศึกษาแบบสมัยใหม่จึงเริ่มได้รับความสนใจอีกครั้ง ในทางปฏิบัติแล้วจะเห็นได้ว่าการประกาศบังคับใช้นโยบายศึกษาภาคบังคับเริ่มเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนจัดครบทั่วทุกตำบลของประเทศ ในปี พ.ศ. 2478 (ดวงเดือน พิศาลบุตร, ม.ป.ป.) อีกทั้ง งบประมาณของกระทรวงธรรมการที่ทำหน้าที่ดูแลการศึกษาก็ได้เพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก ทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า การศึกษาแบบสมัยใหม่ได้ถูกคาดหวังให้เป็นตัวสร้างพื้นฐานความรู้ให้แก่คนในชาติ เพื่อให้เกิดความพร้อมต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตย (ดนัย ทองใหญ่ และสุรพันธ์ทับสุวรรณ์, 2528) โรงเรียนจึงเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการสร้างพลเมืองของรัฐนับแต่นั้นเป็นต้นมา ระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่จึงได้พัฒนากลายเป็นระบบการศึกษาหลักของประเทศไทยมาจนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบันนี้ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 แบ่งการจัดการศึกษาออกเป็น 3 ระบบ ด้วยกันคือ การศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยทุกวันนี้เด็กไทยทุกคนเมื่ออายุย่างเข้า 7 ปีจะต้องเข้ารับการศึกษาภาคบังคับ คือเรียน ในระบบโรงเรียน จำนวน 9 ปี โดยเข้าเรียนระดับประถมศึกษ จำนวน 6 ปี และมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 3 ปี และเมื่อพ้นจากการศึกษาภาคบังคับแล้ว หากประสงค์ศึกษาต่อ สามารถเลือกเรียนได้ 2 สายการเรียนหลักคือ สายสามัญศึกษา และสายอาชีวศึกษา การเรียนต่อในสายสามัญศึกษาจะต้อง ศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 3 ปี ส่วนสายอาชีวศึกษาจะศึกษาต่อระดับประกาศนียบัตร วิชาชีพ 3 ปี โดยการศึกษาทั้ง 12 ปีข้างต้น (ตั้งแต่ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา) นับเป็นการศึกษา ขั้นพื้นฐานที่รัฐระบุว่าเป็นสิทธิ์ของคนไทยที่จะได้รับการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย หลังจากจบการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงจะสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้ โดยมีทั้งระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง อนุปริญญา ปริญญาตรี และการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี

7.3 พัฒนาการของระบบกวดวิชาในประเทศไทย

หลังการเกิดขึ้นของระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่ในประเทศไทยเพียงไม่นาน ระบบกวดวิชาก็ได้เกิดขึ้นตามมาในเวลาไล่เลี่ยกัน แม้ว่าไม่อาจทราบถึงจุดกำเนิดที่ชัดเจนของการกวดวิชาในประเทศไทย แต่จากการเกิดพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2479 ที่ได้ระบุให้ โรงเรียนกวดวิชาเป็นโรงเรียนราษฎร์ประเภทการศึกษาพิเศษ ระบุในมาตรา 20(5) ที่ว่า โรงเรียน กวดวิชา ได้แก่ โรงเรียนที่ตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกวดวิชาบางวิชา ตามหลักสูตรของ กระทรวงศึกษาธิการ (พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2479, 2497) ก็แสดงให้เห็นชัดว่า รัฐไทยรับรู้ถึงการดำรงอยู่ของระบบกวดวิชา โดยได้เริ่มพยายามควบคุมระบบดังกล่าวผ่านการบังคับให้จดทะเบียนให้ถูกต้องตามกฎหมาย กล่าวได้ว่า หลังจากพระราชบัญญัติดังกล่าวเกิดขึ้น ระบบกวดวิชาในประเทศไทยจึงมีประวัติศาสตร์เป็นที่รับรู้อย่างเป็นทางการ ในฐานะโรงเรียนกวดวิชาตาม หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ

จากงานศึกษาพัฒนาการของโรงเรียนกวดวิชาในกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2497-2549) ของ นาวี ชั้นศิริ (2549) พบว่า ก่อนช่วงเวลาที่จะเกิดพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2479 ในประเทศไทยมีการกวดวิชาเกิดขึ้นอยู่ก่อนแล้วอย่างไม่เป็นทางการ โดยมักพบในเขตเมืองหลวงที่ระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่เริ่มเติบโต นาวี พบว่า การกวดวิชาในช่วงแรกเริ่มนั้นมีอยู่สองลักษณะคือ กวดวิชานอกเวลาราชการในสถานศึกษา และการกวดวิชานอกสถานศึกษา การกวดวิชาในลักษณะแรกนั้น มักปรากฏให้เห็นผ่านหลักฐานทางประวัติศาสตร์ การขออนุญาตใช้สถานที่เพื่อสอน และการขออนุญาตไปสอนอย่างเป็นทางการกับกระทรวงธรรมการ ส่วนการกวดวิชาในลักษณะหลัง

มักปรากฏหลักฐานการลงประกาศรับสมัครนักเรียนอย่างโจ่งแจ้งตามหน้าหนังสือพิมพ์ต่างๆ เพื่อให้ผู้ที่สนใจไปสมัครเรียนตามสถานที่ต่างๆ ได้ตามสมัครใจ (นาวี ชั้นศิริ, 2549)

การเรียนการสอนกวดวิชาในช่วงแรกส่วนใหญ่มักนิยมเรียนวิชาภาษาอังกฤษกันเป็นหลัก เนื่องจาก วัตถุประสงค์ของการเรียนส่วนใหญ่มักเป็นไปเพื่อการเตรียมตัวสอบทั้งการเตรียมสอบเข้าประโยคมัธยมสัมบูรณ์ สอบเทียบ ชั้น ม. 7 - 8 และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสอบชิงทุนเล่าเรียนหลวง (King's scholarship) ซึ่งมีเพียง 2-3 ทุน ที่จะเปิดโอกาสให้นักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 8 สอบแข่งขันไปเรียนต่อระดับอุดมศึกษาในต่างประเทศ ด้วยการเน้นสอบวิชาภาษาอังกฤษ ในขณะที่การเรียนการสอนภาษาอังกฤษในแต่ละโรงเรียนไม่เหมือนกัน โดยเฉพาะนักเรียนโรงเรียนรัฐบาลมักได้เรียนน้อยกว่าโรงเรียนเซลยศักดิ์หรือโรงเรียนฝรั่ง ผู้ที่ประสงค์จะสมัครแข่งขันจึงจำเป็นต้องเรียนอังกฤษเพิ่มเติมโดยอาศัยโรงเรียนกวดวิชาในเวลากลางคืน (นงเยาว์ กาญจนจารี, 2525) โดยมีครูชาวต่างชาติหรือมีบ้างที่เป็นครูคนไทยที่สอนอยู่ในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงเป็นผู้สอนหลัก อย่างไรก็ตาม ที่น่าสนใจคือ กลุ่มผู้เรียนกวดวิชาในช่วงแรกไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะ เด็กนักเรียนเท่านั้น แต่ยังมีทั้งชนชั้นเจ้านายและชนชั้นขุนนางอีกเป็นจำนวนมากที่เข้าเรียนด้วย เพราะการเรียนภาษาอังกฤษจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ของตน ตลอดจนเป็นไปเพื่อให้เป็นที่ยอมรับในสังคม จากค่านิยมนับถือคนรู้ภาษาอังกฤษอีกด้วย (นาวี ชั้นศิริ, 2549)

การกวดวิชาช่วงหลังพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร พ.ศ. 2479 ประวัติศาสตร์อย่างเป็นทางการของระบบกวดวิชามักปรากฏตัวเฉพาะในรูปแบบของโรงเรียนกวดวิชาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเท่านั้น ในช่วงก่อนทศวรรษ 2500 ด้วยภาวะสงครามโลกครั้งที่ 2 (พ.ศ. 2482- 2488) ส่งผลให้งานด้านการศึกษาแบบสมัยใหม่ไม่ก้าวหน้ามากนัก แต่หลังจากที่สงครามยุติ กระทรวงธรรมการก็ได้มีนโยบายประกาศรับสอบเทียบ ให้บุคคลภายนอกสามารถเรียนต่อในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 3, 6 และ 8 ได้ สิ่งที่เกิดขึ้นคือ ในระหว่างปี พ.ศ. 2490-2505 มีเอกชนเปิดโรงเรียนกวดวิชากันเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะที่วัดสุทัศน์ ทั้งหมดเป็นไปเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้เอาไปใช้สำหรับสอบเทียบเรียนต่อ หรือสอบเข้ารับราชการ โดยครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นครูจากโรงเรียนที่มีชื่อเสียง เช่น โรงเรียนเตรียมอุดม และเตรียมทหาร การเรียนการสอนจะเกิดขึ้นในรูปแบบการเรียนรวมหลายวิชา และเรียนในช่วงเวลาหลังเลิกเรียนของโรงเรียนปกติ (เกษม ตั้งทรงศักดิ์, 2529)

ต่อมาในช่วงทศวรรษ 2500 โรงเรียนกวดวิชาเติบโตมากยิ่งขึ้น จากเดิมที่กระจุกตัว อยู่เฉพาะในเขตเมืองได้เริ่มกระจายไปตามแหล่งชุมชนต่างๆ ทั้งในย่านสะพานควาย ย่านประตูน้ำ และสีลม (นาวี ชั้นศิริ, 2549) วัตถุประสงค์ของการกวดวิชาระยะนี้ยังคงเป็นไปเพื่อการสอบเข้าเรียนในสถานที่ที่มีชื่อเสียง เพื่อทำสถิติในการสอบและการสอบชิงทุน ไม่เพียงเท่านี้ การเกิดแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2503 ยังส่งผลให้เกิดลักษณะการเรียนแบบแยกสายในโรงเรียน คือแบ่งแยกนักเรียนตาม

ความถนัดออกเป็น 2 สาย คือ สายวิทยาศาสตร์และ สายศิลป์ (ประยูร ศรีประสาธน์, 2530) จึงยิ่งส่งผลให้ผู้ที่ประสงค์จะเรียนต่อระดับอุดมศึกษารู้สึกว่า ตนมีจุดอ่อน ความรู้ไม่พอ จึงต้องเตรียมตัวเพื่อเข้าสอบแข่งขันมากยิ่งขึ้น และมุ่งสู่การเรียนกวดวิชา กล่าวได้ว่า แผนการศึกษาแห่งชาติดังกล่าวมีบทบาทให้การเรียนกวดวิชามีความสำคัญมากยิ่งขึ้น (อภิชัย พันธเสน, 2530) ในช่วงนี้เองความนิยมในการเรียนกวดวิชาจึงเริ่มมีแนวโน้มเปลี่ยนไป จากเดิมที่นิยมเรียนเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษได้เพิ่มขึ้นเป็นความนิยมเรียนวิชาหลัก ทั้งวิชาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ เพราะล้วนเป็นวิชาที่จำเป็นต่อการสอบเข้าในระดับอุดมศึกษา ครูผู้สอนกวดวิชาในช่วงนี้ นอกจากจะมีชาวต่างชาติเพื่อสอนภาษาอังกฤษ หรือครูในโรงเรียนมัธยมที่มีชื่อเสียงแล้ว ยังมีอาจารย์มหาวิทยาลัยร่วมกันเปิดกวดวิชาอีกด้วย (นาวี ชั้นศิริ, 2549)

แม้ว่ากระทรวงศึกษาธิการจะไม่เห็นด้วยกับการเรียนกวดวิชา ด้วยเหตุผลที่ว่า ก่อให้เกิดปัญหาด้านเศรษฐกิจ คือทำให้ประเทศเสื่อมเสียเศรษฐกิจชาติปีละหลายล้านบาท และทำให้เสื่อมเสียศีลธรรม เพราะผู้สอนมักเป็นอาจารย์จากสถาบันต่างๆ หรือกระทั่งเป็นผู้ออกข้อสอบเอง แต่ท่ามกลางการขยายตัวของโรงเรียนกวดวิชาที่มีแนวโน้มเพิ่มมากยิ่งขึ้น กระทรวงศึกษาธิการก็ไม่ได้เข้ามาจัดการกับปรากฏการณ์ขยายตัวของระบบกวดวิชาแต่อย่างใด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะกระทรวงศึกษาธิการเห็นว่าการเรียนกวดวิชาเป็นสิทธิส่วนบุคคล ไม่สามารถห้ามกันได้ (นาวี ชั้นศิริ, 2549) ในช่วงทศวรรษ 2510 หลังจากที่สภาการศึกษาแห่งชาติได้แต่งตั้งคณะกรรมการกลางการดำเนินการสอบคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาในปี พ.ศ. 2510 การสอบเข้ามหาวิทยาลัยเริ่มเข้าสู่ระบบกลางอย่างสมบูรณ์ ด้วยเงื่อนไขการสอบเปลี่ยนเป็นรูปแบบที่ชัดเจนขึ้น มีผลให้โรงเรียนกวดวิชาก็ยิ่งมีจำนวนเพิ่มมากยิ่งขึ้นและในขณะเดียวกันโรงเรียนกวดวิชาก็เริ่ม ปรับปรุงโรงเรียน มีทั้งการติดตั้งเครื่องปรับอากาศ และนำนวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนการสอนด้วย (เปรมฤดี มหาภาสกร, 2523) ท่ามกลางบทบาทของการกวดวิชาที่เริ่มมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ในที่สุดในปี พ.ศ. 2512 กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออกประกาศใช้นโยบายไม่อนุญาตให้มีการจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์ประเภทกวดวิชาเพิ่มขึ้นในจังหวัดพระนครและธนบุรี และในส่วนภูมิภาคก็มีนโยบายไม่สนับสนุนด้วยเช่นกัน (นาวี ชั้นศิริ, 2549) ทั้งนี้ เพราะเห็นว่าการเรียนกวดวิชาไม่มีความจำเป็น ทำให้ผู้ปกครองสิ้นเปลือง (ก้านทิพย์ ชาติวงศ์, 2539) หลังจากนั้น ในช่วงทศวรรษ 2520 รัฐบาลได้ประกาศแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2520 ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรอีกครั้ง คือจัดให้มีการเรียนทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพควบคู่กันไปในโรงเรียน ด้วยการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนในลักษณะดังกล่าว ส่งผลให้นักเรียนที่ประสงค์จะศึกษาต่อระดับมหาวิทยาลัย คิดว่าตนเองมีความรู้พื้นฐานอ่อนลง จึงนิยมไปเรียนโรงเรียนกวดวิชากันมากยิ่งขึ้น จึงทำให้เกิดการขยายตัวของโรงเรียนกวดวิชาเพิ่มมากยิ่งขึ้น จนในปีเดียวกันนี้เอง กระทรวงศึกษาธิการได้ออกประกาศไม่อนุญาตให้มีการจดทะเบียนโรงเรียนกวดวิชาเพิ่มเติม (พอดู สุวรรณทัต, 2530) โดยผลจากประกาศดังกล่าว ทำให้

จำนวนโรงเรียนกวดวิชาทั่วประเทศลดลง จากเดิมในปี พ.ศ. 2521 ที่มีอยู่จำนวน 260 แห่ง เหลือเพียง 177 แห่ง ในปี พ.ศ. 2529 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2529) แม้ว่านโยบายของกระทรวงศึกษาธิการจะมุ่งจำกัดจำนวนโรงเรียนกวดวิชาให้ลดลงได้ แต่ในความจริงแล้ว สิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้คือ การเลี่ยงกฎหมาย เช่น การสืบทอดกิจการ สามารถทำได้โดยการซื้อขายภายใน หรือการโฆษณาโรงเรียนอย่างไม่ตรงตามที่โรงเรียนได้รับอนุญาตไว้จากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (นาวี ชั้นศิริ, 2549) ไม่เพียงเท่านี้ กฎหมายดังกล่าว ยังมีผลเฉพาะการกวดวิชาในรูปแบบโรงเรียนกวดวิชาที่อยู่ภายใต้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการเท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงการกวดวิชาในรูปแบบอื่นๆ ที่มีลักษณะไม่เป็นทางการ ดังนั้น ความพยายามในการควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการข้างต้น จึงไม่มีผลต่อการเติบโตของระบบกวดวิชาในประเทศไทยมากเท่าไหร่นัก ยิ่งต่อมาภายหลังในปี พ.ศ. 2534 กระทรวงศึกษาธิการได้อนุมัติหลักการให้มีการเปิดโรงเรียนกวดวิชาขึ้นได้อีกครั้ง (แต่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบที่รัดกุมยิ่งขึ้น ทั้งเรื่องสถานที่ ผู้บริหาร อาคาร และอุปกรณ์) นับแต่นั้นมา อัตราการเติบโตของโรงเรียนกวดวิชาภายใต้การรับรองของกระทรวงศึกษาธิการจึงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ยุคทองของโรงเรียนกวดวิชาเริ่มต้นขึ้นอีกครั้งในช่วงทศวรรษ 2530

ต่อมาในทศวรรษ พ.ศ. 2540 ระบบการสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้มีการเปลี่ยนแปลง โดยปรับปรุงเข้าสู่ระบบเอนทรานซ์ (Entrance Examination) ในปี พ.ศ. 2542 การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนเงื่อนไขการสอบ โดยผลที่ได้คือการเพิ่มจำนวนครั้งในการสอบและการพิจารณาผลคะแนนเฉลี่ยสะสมระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ผู้เรียนที่ประสงค์จะสอบเข้ามหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องเรียนให้ได้เกรดเฉลี่ยที่สูง และมีผลการสอบแข่งขันที่สูง แน่นอนว่าทั้งหมดนี้ นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของโรงเรียนกวดวิชาเพื่อสอบเข้ามหาวิทยาลัย และนอกจากนี้ ยังส่งผลให้เกิดความนิยมในการกวดวิชาแบบส่วนตัว เพื่อเพิ่มผลการเรียนในห้องเรียน และเพิ่มคะแนนเฉลี่ยสะสมด้วย

แม้ว่าต่อมา กระทรวงศึกษาธิการจะพยายามทำให้โรงเรียนกวดวิชามีจำนวนลดลง ด้วยการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอน ตามหลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2544 กำหนดให้โรงเรียน ต่างๆ ที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการดูแลหลักสูตรการเรียนการสอน โดยไม่จำเป็นต้องเรียนเนื้อหา เดียวกันในแต่ละเทอม เพื่อหวังให้เกิดความแตกต่างกับสูตรสำเร็จของโรงเรียนกวดวิชา และขณะเดียวกันสำนักงานงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนก็ได้ออกระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานโรงเรียนเอกชนประเภทโรงเรียนกวดวิชาฉบับใหม่ ที่มีความเข้มงวด โดยการกำหนดมาตรการในเชิงความปลอดภัย และคุณภาพมากยิ่งขึ้น (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2545) แต่ก็ไม่ได้มีผลต่อระบบกวดวิชาเท่าใดนัก โรงเรียนกวดวิชายังคงขยายตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง และการเรียนกวดวิชาอย่างไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะการเรียนแบบส่วนตัวเริ่มได้รับความนิยมยิ่งขึ้น

ในช่วงปลายทศวรรษ 2540 ระบบการสอบเข้ามหาวิทยาลัยเกิดการเปลี่ยนแปลงอีกครั้ง การสอบคัดเลือกจากระบบเอนทรานซ์ (Entrance) ได้เปลี่ยนเป็นระบบแอดมิดชัน (Admission) โดยเริ่มต้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2549 การสอบรูปแบบใหม่เปลี่ยนเกณฑ์การประเมินผลน้ำหนักคะแนนหลายส่วน ใช้ทั้งคะแนนเฉลี่ยสะสมการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (GPAX) คะแนนสะสมรายวิชา (GPA) ร่วมกับคะแนนจากการสอบแข่งขันวิชา O-NET A-NET วิชาเฉพาะ และ B-NET ผู้สนใจสมัครคณะหรือสาขานั้นๆ ต้องสอบให้ครบตามเงื่อนไขที่คณะและมหาวิทยาลัยกำหนด หลังจากทดสอบแล้วจะทราบผลคะแนนทั้งหมดก่อน จากนั้นจึงนำไปสมัครเข้ามหาวิทยาลัย โดยเลือกได้ 4 อันดับ (คะแนนดังกล่าวสามารถใช้ได้ 2 ปี) ที่น่าสนใจคือ ในปีเดียวกันนี้เอง มหาวิทยาลัยต่างๆ เริ่มเปิดรับตรง ผ่านการจัดสอบโดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดด้วยตนเอง ควบคู่ไปกับระบบแอดมิดชัน การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ส่งผลให้การกวดวิชาทวีความสำคัญยิ่งขึ้นมาก

ตลอดที่ผ่านมาเกณฑ์การสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยภายใต้ระบบแอดมิดชันยังคงมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในปี พ.ศ. 2553 ได้มีการยกเลิกการสอบ วิชา A-NET และวิชาเฉพาะแล้ว เปลี่ยนเกณฑ์การสอบเป็นการสอบวิชา ONET GAT และ PAT ส่วนในปี พ.ศ. 2557 เป็นต้นมา ยังได้มีการเพิ่มวิชาสอบ 7 วิชาสามัญ เพื่อใช้เป็นข้อสอบกลางในการรับตรงบางมหาวิทยาลัยด้วย ไม่เพียงเท่านี้ ในปี พ.ศ. 2558 การสอบ 7 วิชาสามัญยังได้มีการเปลี่ยนแปลงเป็นการสอบ 9 วิชาสามัญอีกด้วย

กล่าวได้ว่านับตั้งแต่ปลายทศวรรษ 2540 เป็นต้นมา ระบบการสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยของประเทศไทยมีพลวัตที่สูงมาก ซึ่งผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีแนวโน้มไปใน ทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ การเพิ่มขึ้นของรูปแบบการสอบ จำนวนวิชาที่ต้องสอบ และจำนวนครั้งในการสอบ ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจที่อัตราการเติบโตของโรงเรียนกวดวิชาในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาจะ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จำนวนของโรงเรียนกวดวิชาที่จดทะเบียนกับกระทรวงศึกษาธิการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้จะไม่มีข้อมูลตัวเลขแน่ชัดของการกวดวิชารูปแบบอื่นที่ไม่เป็นทาง แต่ก็เพียงพอที่จะแสดงให้เห็นว่า ภายใต้การจัดระบบการศึกษาหลักของไทยในปัจจุบัน การเรียนกวดวิชามีอิทธิพลมากเพียงใด

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2556) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจของโรงเรียนกวดวิชา เมื่อพิจารณาในรายวิชาต่างๆ พบว่า คณิตศาสตร์และภาษาอังกฤษเป็นวิชาพื้นฐานที่นักเรียนทุกคนมีความจำเป็นต้องศึกษา และใช้ในการสอบแข่งขันเพื่อศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย นักเรียนที่เรียนวิชาดังกล่าวจึงมีจำนวนมาก และมีผู้ประกอบการธุรกิจกวดวิชาในตลาดจำนวนมากตามไปด้วย ในขณะที่วิชาที่ต้องอาศัยความเข้าใจและการวิเคราะห์ระดับสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วิชาที่ใช้สอบเข้าคณะต่างๆ ของสายวิทยาศาสตร์ เช่น ฟิสิกส์ และเคมี พบว่า มีผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา ที่ดำเนินการสอนมานาน และมีชื่อเสียงในกลุ่มนักเรียนอยู่แล้ว จึงก่อให้เกิดข้อจำกัดในการเข้าสู่ตลาดของผู้ประกอบการธุรกิจกวดวิชารายใหม่ ที่ต้องใช้ระยะเวลาในการสร้างชื่อเสียง อย่างไรก็ตาม พบว่า

ในส่วนของวิชาอื่นๆ เช่น ชีววิทยา ภาษาไทย และสังคม ที่นักเรียนสามารถอ่านทบทวนเองได้นั้น ก็ยังมีผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาที่มีชื่อเสียงในกลุ่มนักเรียนอยู่แล้วเช่นกัน ทั้งนี้ โรงเรียนกวดวิชาต่างก็มีกลยุทธ์ในการลงทุนที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ชื่อเสียง และทำเลที่ตั้ง โดยโรงเรียนกวดวิชาที่มีชื่อเสียงมักใช้กลยุทธ์ ดังนี้

1) การรวมตัวกันเป็นคลัสเตอร์ ปัจจุบันจะเห็นได้ว่า มีความร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนกวดวิชาชื่อดังในวิชาต่างๆ ที่หลากหลาย ร่วมกันจัดการเรียนส่วนตัวแบบออนไลน์ รวมถึงมีการใช้สถานที่หรืออาคารร่วมกันเพื่อเป็นจุดศูนย์กลาง ในการเดินทางมาเรียนกวดวิชาสำหรับนักเรียน โดยสถานที่โรงเรียนกวดวิชาชื่อดังส่วนใหญ่มักมีทำเลที่ตั้งอยู่ใจกลางเมืองและห้างสรรพสินค้า ซึ่งมีการคมนาคมที่สะดวก

2) การขยายสาขาไปต่างจังหวัดที่มีศักยภาพ แต่เดิมกลยุทธ์ของโรงเรียนกวดวิชา ชื่อดังมักเลือกขยายสาขาไปในกรุงเทพฯ และจังหวัดหลักในภาคต่างๆ นักเรียนจังหวัดรอบข้างจึงต้องเดินทางมาเรียน ในขณะที่นักเรียนบางคนก็มีข้อจำกัดด้านการเดินทาง จึงไม่สามารถเข้าถึงการเรียนกวดวิชาได้ อย่างไรก็ตาม จากแนวโน้มการขยายตัวของความเป็นเมือง ประกอบกับการเล็งเห็นถึงขนาดตลาดของนักเรียนที่เรียนกวดวิชา และศักยภาพทางเศรษฐกิจในพื้นที่จังหวัดอื่นๆ ที่จะนำมาซึ่งกำลังซื้อของผู้ปกครอง โรงเรียนกวดวิชาชื่อดังจึงได้มุ่งขยายสาขาจากจังหวัดหลักในภาคต่างๆ ไปจังหวัดรองมากขึ้น เช่น เชียงราย นครสวรรค์ พิษณุโลก อุบลราชธานี ร้อยเอ็ด มหาสารคาม ราชบุรี ตรัง เป็นต้น ส่งผลให้สามารถขยายฐานนักเรียนในต่างจังหวัดได้มากยิ่งขึ้น

3) การปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับระบบแอดมิดชัน การสอบแข่งขันเพื่อศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยในระบบแอดมิดชัน ที่มีการสอบแข่งขันทั้งในระบบกลางและระบบรับตรงของมหาวิทยาลัย ได้ส่งผลให้โรงเรียนกวดวิชาชื่อดังหันมาปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับระบบดังกล่าวมากขึ้น ครอบคลุมทั้งวิชาสามัญทั่วไป การสอบความถนัดทั่วไป (GAT: General Aptitude Test) การสอบความถนัดทางวิชาชีพและวิชาการ (PAT: Professional and Academic Aptitude Test) รวมถึงวิชาเฉพาะ เช่น วิชาเฉพาะแพทย์

4) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน โรงเรียนกวดวิชาชื่อดังได้นำเทคโนโลยีที่ก้าวหน้ามาใช้ในการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำแอพลิเคชั่นเกี่ยวกับการเรียนการสอนผ่านทางสมาร์ทโฟน การเรียนส่วนตัวแบบออนไลน์ ซึ่งมีความยืดหยุ่นสูงโดยนักเรียนสามารถบริหารจัดการการเรียนด้วยตนเองผ่านคอมพิวเตอร์และสมาร์ทโฟน รวมถึงการใช้แท็บเล็ทประกอบการเรียนการสอน ซึ่งถือได้ว่าเป็นการอำนวยความสะดวกสำหรับนักเรียนได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ การแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นในตลาดธุรกิจกวดวิชา ได้ส่งผลให้มีผู้ประกอบการธุรกิจกวดวิชาบางรายเริ่มกระจายความเสี่ยงโดยการขยายไปในธุรกิจอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น บริการแนะแนว

การศึกษา แฟรนไชส์ธุรกิจการศึกษา การผลิตสื่อและสิ่งพิมพ์ รวมถึงการขายสื่อการเรียนรู้แบบมัลติมีเดียให้โรงเรียนต่างๆ

7.4 ความเสี่ยงกับธุรกิจกวดวิชา

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2556) ในอดีตที่ผ่านมา ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชามีภาพลักษณ์ของการเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงต่ำ กล่าวคือ เป็นธุรกิจที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ เนื่องจาก มีจำนวนนักเรียนในแต่ละปีค่อนข้างคงที่ อีกทั้ง ค่านิยมของผู้ปกครองไทยที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาของบุตรหลาน จึงมองว่าการเรียนกวดวิชาเป็นสิ่งจำเป็น อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ได้ส่งผลให้สภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจกวดวิชาเปลี่ยนแปลงไป ศูนย์วิจัยกสิกรไทย ได้ประมวลความท้าทายที่อาจส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจกวดวิชาในอนาคต ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ทางเลือกในการเข้าเรียนมหาวิทยาลัยมากขึ้น

การเพิ่มขึ้นของจำนวนหลักสูตรภาคพิเศษ และหลักสูตรการเรียนการสอนแบบนานาชาติของมหาวิทยาลัยรัฐบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักสูตรการเรียนการสอนแบบนานาชาติที่เปิดใหม่ เพื่อผลิตบุคลากรรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนหรือ AEC อาจส่งผลให้การแข่งขันเพื่อสอบเข้ามหาวิทยาลัยรัฐบาลมีความรุนแรงลดลง อย่างไรก็ตาม ศูนย์วิจัยกสิกรไทย มองว่าแม้ว่าความรุนแรงในการสอบแข่งขันเพื่อศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัยจะลดลง และส่งผลกระทบต่อภาพรวมของธุรกิจกวดวิชา แต่ก็ยังถือได้ว่าเป็นโอกาสของโรงเรียนกวดวิชาภาษาอังกฤษที่จะสามารถขยายฐานนักเรียนที่ต้องการเตรียมความพร้อมด้านภาษาอังกฤษ เพื่อใช้ในการสอบแข่งขันศึกษาต่อในหลักสูตรนานาชาติ นอกจากนี้ การที่ผู้คนในสังคมยอมรับคุณภาพของมหาวิทยาลัยเอกชนมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากการเร่งยกระดับคุณภาพให้เทียบเท่ามหาวิทยาลัยรัฐบาล ทั้งด้านการเปิดการเรียนการสอนในสาขาที่หลากหลาย มีการชูจุดเด่น ทั้งความพร้อมในด้านบุคลากร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อดึงดูดนักศึกษา รวมถึงในอนาคตหากมีการผ่อนคลายกฎระเบียบด้านการจัดตั้งมหาวิทยาลัยจากต่างประเทศ ก็จะเป็นการเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยต่างชาติที่มีชื่อเสียงสามารถเข้ามาเปิดวิทยาเขตภายในประเทศไทย เพื่อเป็นตัวเลือกหนึ่งสำหรับนักเรียนได้ ส่งผลให้การแข่งขันเพื่อสอบเข้ามหาวิทยาลัยรัฐบาลอาจไม่รุนแรงเช่นในอดีต ซึ่งนักเรียนอาจให้ความสำคัญกับการเรียนกวดวิชาเพื่อสอบแข่งขันศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยรัฐบาลลดลง

2) การทำการตลาดเพื่อเจาะกลุ่มนักเรียนและนักศึกษาของผู้ผลิตสินค้า

ผู้ผลิตสินค้าอุปโภคและบริโภครายใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สินค้าประเภทเครื่องดื่มบำรุงสมอง ต่างก็หันมามุ่งเจาะตลาดนักเรียนและนักศึกษา โดยมุ่งสร้างภาพลักษณ์ของสินค้าในการเป็นตัวช่วยทางด้านการเรียน ซึ่งเป็นแนวคิดในการสร้างความผูกพันธ์กับแบรนด์สินค้าตั้งแต่วัยเด็ก เพื่อเป็นข้อได้เปรียบในการทำการตลาดระยะยาว ที่จะส่งผลให้ลูกค้ากลุ่มนักเรียนและนักศึกษามี

ความผูกพันกับแบรนด์สินค้า และกลายเป็นลูกค้าที่มีกำลังซื้อในอนาคต ผ่านการจัดกิจกรรมทางการตลาดในรูปแบบการเปิดติวิชาต่างๆ เพื่อสอบแข่งขันศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งอาจส่งผลให้นักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวมากขึ้น ทดแทนการเรียนกวดวิชาซึ่งมีค่าใช้จ่ายที่ค่อนข้างสูง

นอกจากนี้ ยังมีความท้าทายในด้านอื่นๆ ยกตัวอย่างเช่น การเติบโตของสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งในรูปแบบการถ่ายทอดการเรียนการสอนออกอากาศผ่านทางโทรทัศน์ช่องต่างๆ สื่อประเภทวีซีดีและดีวีดี และช่องทางอินเทอร์เน็ต ที่นักเรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ในรูปแบบการเรียนผ่านเว็บไซท์ E–Learning คลิปวีดิโอ ที่ยังมีการออกแบบให้สามารถมีปฏิสัมพันธ์ได้อย่างเพลิดเพลิน ไม่มีค่าใช้จ่าย รวมถึงสามารถเรียนได้ทุกที่ทุกเวลา ยกตัวอย่างเช่น www.khanacademy.org ซึ่งเป็นเว็บไซท์ไม่แสวงหาผลกำไรชื่อดัง ที่มีแบบทดสอบเรื่องต่างๆ ให้ผู้เรียนได้ทดสอบความรู้เช่นเดียวกับการเรียนที่โรงเรียน อีกทั้ง การที่ผู้ปกครองหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพในด้านอื่นๆ ของบุตรหลานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นทักษะภาษาต่างชาติ การฝึกสมอง งานศิลปะ ดนตรี รวมถึงกีฬา เป็นปัจจัยที่อาจส่งผลให้ผู้ปกครองและนักเรียนมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับการเรียนกวดวิชาน้อยลง

จากความท้าทายที่อาจส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจกวดวิชาดังกล่าว ส่งผลให้ผู้ประกอบการธุรกิจกวดวิชาต้องปรับตัวให้สอดคล้องตามการเปลี่ยนแปลง นอกจากการกำหนดตำแหน่งการแข่งขันของโรงเรียนกวดวิชาในการเป็นสถานที่เรียนรู้เนื้อหาวิชาการเพิ่มเติม รองจากโรงเรียนแล้ว ผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาควรกำหนดตำแหน่งการแข่งขันของโรงเรียนกวดวิชาในการเป็นศูนย์รวม (Community) ของนักเรียน เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนในระยะยาว ที่จะสามารถดึงดูดนักเรียนให้เข้ามาเรียนเป็นกลุ่มและเกิดการบอกต่อไปยังกลุ่มเพื่อน รวมถึงยังต้องยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นการทำความเข้าใจในเนื้อหาบทเรียน และเสริมสร้างทักษะการคิดวิเคราะห์สำหรับนักเรียนให้มากขึ้น จากที่ในปัจจุบันจะเป็นการมุ่งเน้นสรุปเนื้อหาและถ่ายทอดเทคนิคการทำข้อสอบเท่านั้น

ทั้งนี้ จากการขยายธุรกิจของโรงเรียนกวดวิชาที่มีชื่อเสียงซึ่งเป็นผู้ประกอบการหลักจำนวนไม่กี่รายไปในจังหวัดต่างๆ ที่เป็นหัวเมืองรอง นำมาซึ่งความจำเป็นในการปรับตัวของโรงเรียนกวดวิชาท้องถิ่น โดยโรงเรียนกวดวิชาท้องถิ่นควรใช้จุดแข็งด้านความเข้าใจถึงความต้องการและข้อจำกัดของนักเรียนในท้องถิ่น รวมถึงค่าเรียนต่อหลักสูตรที่อยู่ในระดับไม่สูงมากนักดึงดูดนักเรียน และในขณะเดียวกัน ก็จำเป็นต้องปรับหลักสูตรและนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเรียนการสอนควบคู่กันไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการวิจัยเอกสาร เพื่อทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย เพื่อศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบ ของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) ในการสังเคราะห์เชิง SWOT หลังจากนั้น ใช้เทคนิควิจัยอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มบุคคลจำนวน 4 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มหัวหน้าหน่วยงานราชการ 2) กลุ่มผู้บริหารสมาคมธุรกิจแฟรนไชส์และเอสเอ็มอีไทย หรือสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา 3) กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา 4) กลุ่มนักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษา ร่วมกับกระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น (AHP) เพื่อให้ได้มาซึ่งร่างองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย เมื่อได้ร่างองค์ประกอบดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยใช้กระบวนการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ร่วมกับผู้ประกอบการ เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยวิเคราะห์แนวโน้มองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ วิธีการและขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ และองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ หลังจากได้ข้อมูลผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อสรุปเชิงทฤษฎีจนได้รูปแบบ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานจำนวนทั้งสิ้น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิดและแนวโน้มการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสาร และการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) ในการสังเคราะห์เชิง SWOT

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ร่วมกับกระบวนการการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยสามารถนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัยทั้ง 2 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิดและแนวโน้มการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

ในการดำเนินการของขั้นตอนนี้ เป็นการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น ประกอบด้วยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย แนวโน้มวิธีการขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้กรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีการพัฒนาการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยมีวิธีการดำเนินงานวิจัย 2 ขั้นตอนย่อย ประกอบด้วย การศึกษากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของงานวิจัย และวรรณกรรม ด้วยการวิจัยเอกสาร และการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) ในการสังเคราะห์เชิง SWOT โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1.1 การศึกษากรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีของงานวิจัย และวรรณกรรมด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

1. ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยคำนึงถึงหลักทฤษฎีระบบ 5 ประการ กล่าวคือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลลัพธ์ 4) ผลกระทบ และ 5) การป้อนกลับ และการศึกษาทั้งจากเอกสาร หนังสือ ตำรา และจากสื่อชนิดต่างๆ เช่น แผ่นพับ เอกสารประกอบการสัมมนาจากหน่วยงาน และเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังศึกษาจากอินเตอร์เน็ต ผ่านเวปไซต์ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องต่างๆ

ทั้งนี้ ในการคัดเลือกเอกสาร เพื่อนำมาศึกษาและวิเคราะห์นั้น ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่ง เนื่องจาก เอกสารต่างๆ ที่นำมาใช้ศึกษาต่างก็มีข้อมูลจำนวนมาก มีประเด็นที่เกี่ยวข้อง มีทั้งความซับซ้อน และมีรายละเอียดที่มาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องมีเกณฑ์เพื่อใช้ในการคัดเลือกเอกสารที่นำมาใช้ประกอบการวิจัย ประกอบด้วย (Scott, 1990) 1) ความจริงแท้ (Fact Reality) ผู้วิจัยใช้การคัดเลือกเอกสารที่เป็นเอกสารที่แท้จริง (Origin) ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับผู้เขียนหรือหน่วยงานที่เขียนเอกสารว่ามีความน่าเชื่อถือ รวมถึงข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารนั้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลในบริบทอื่นๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ การคัดเลือกเอกสารเพื่อประกอบการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความยืดหยุ่นขององค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจแฟรนไชส์ แนวคิดเกี่ยวกับการกวดวิชา และแนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) 2) ความถูกต้องน่าเชื่อถือ (Credibility) ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการคัดเลือกเอกสาร

โดยพิจารณาว่า เอกสารนั้นต้องไม่มีข้อมูลที่ผิดพลาด บิดเบือน หรือคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกเอกสารที่มีการอ้างอิงที่ถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญอีกประการของการทำวิจัย 3) การเป็นตัวแทน (Representativeness) การคัดเลือกเอกสาร ผู้วิจัยได้พิจารณาว่า เอกสารนั้นมีความเป็นตัวแทนหรือไม่ คือการที่เอกสารนั้นสามารถใช้แทนหรือเป็นแบบฉบับที่แทนเอกสารประเภทเดียวกันได้หรือไม่ และข้อมูลในเอกสารที่นำมาวิเคราะห์นั้นสามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้ เช่น รายงานการวิจัยที่มีการสุ่มตามวิธีวิทยาการวิจัย และใช้สถิติวิเคราะห์ที่ถูกต้อง แสดงให้เห็นว่าข้อมูลหรือผลที่เสนอในงานวิจัยนั้นเป็นตัวแทนของข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ต่อได้ และ 4) ความหมาย (Meaning) ในการคัดเลือกเอกสารที่มีความชัดเจน และเข้าใจง่าย ผู้วิจัยตรวจสอบเอกสารที่นำมาพิจารณาว่ามีข้อมูลใดที่เป็นนัยสำคัญ หรือจะสร้างความหมายให้กับการวิจัยหรือไม่ การตีความเอกสารบางประเภทจึงสามารถที่จะตีความทั้งในระดับที่เป็นข้อเท็จจริง คือการสรุปสาระสำคัญที่ปรากฏได้ชัดเจน และการตีความข้อมูลที่เป็นนัยที่ซ่อนแฝงต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้ตีความเพราะทำได้ยาก ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนึงมีความระมัดระวังในการคัดเลือกเอกสารที่มีความชัดเจน เพื่อให้เกิดความง่ายต่อการเข้าใจและการตีความ

2. การสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ โดยตัวผู้วิจัยใช้การพรรณาเชิงวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Description) ผลของการสังเคราะห์และวิเคราะห์เนื้อหาในเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้นนั้น เพื่อให้ได้ข้อสรุปขององค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวไปใช้เป็นพื้นฐานในการคัดสรรองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยอย่างเหมาะสม และศึกษาถึงสภาพในปัจจุบัน แนวโน้มองค์ประกอบการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย แนวโน้มวิธีการ และขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย สามารถสรุปเป็นแผนผังลำดับขั้นตอน ดังภาพที่ 3.1

ขั้นตอนที่ 1.2 การประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) ในการสังเคราะห์เชิง SWOT

สำหรับการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) ในการสังเคราะห์เชิง SWOT นั้น มีขั้นตอนในการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้ (ภีรกาญจน์ ไค่นุ่นนา, 2559)

1. การกำหนดประเด็นที่ต้องศึกษา ผู้วิจัยกำหนดประเด็นที่ต้องการศึกษา 3 ประเด็น ได้แก่ 1) แนวโน้มองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย 2) แนวโน้มวิธีการและขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจ

กวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และ 3) แนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

2. การกำหนดและเลือกชุมชน ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากกระทู้ในกระดานสนทนาของเว็บไซต์ Pantip และ ติ๊กตอก (Tiktok) ของบุคคลทั่วไปที่กล่าวถึงธุรกิจกวดวิชา

3. การวิเคราะห์ข้อมูล และการตีความผลการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา และนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นข้อมูล และจำแนกประเภท นำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยมีขั้นตอนดังนี้ (พรสิริ ทิวาวรรณวงศ์, 2546) พัฒนาข้อค้นพบเพิ่มเติมจาก ประสพชัย พสุนนท์ และคณะ (2556)

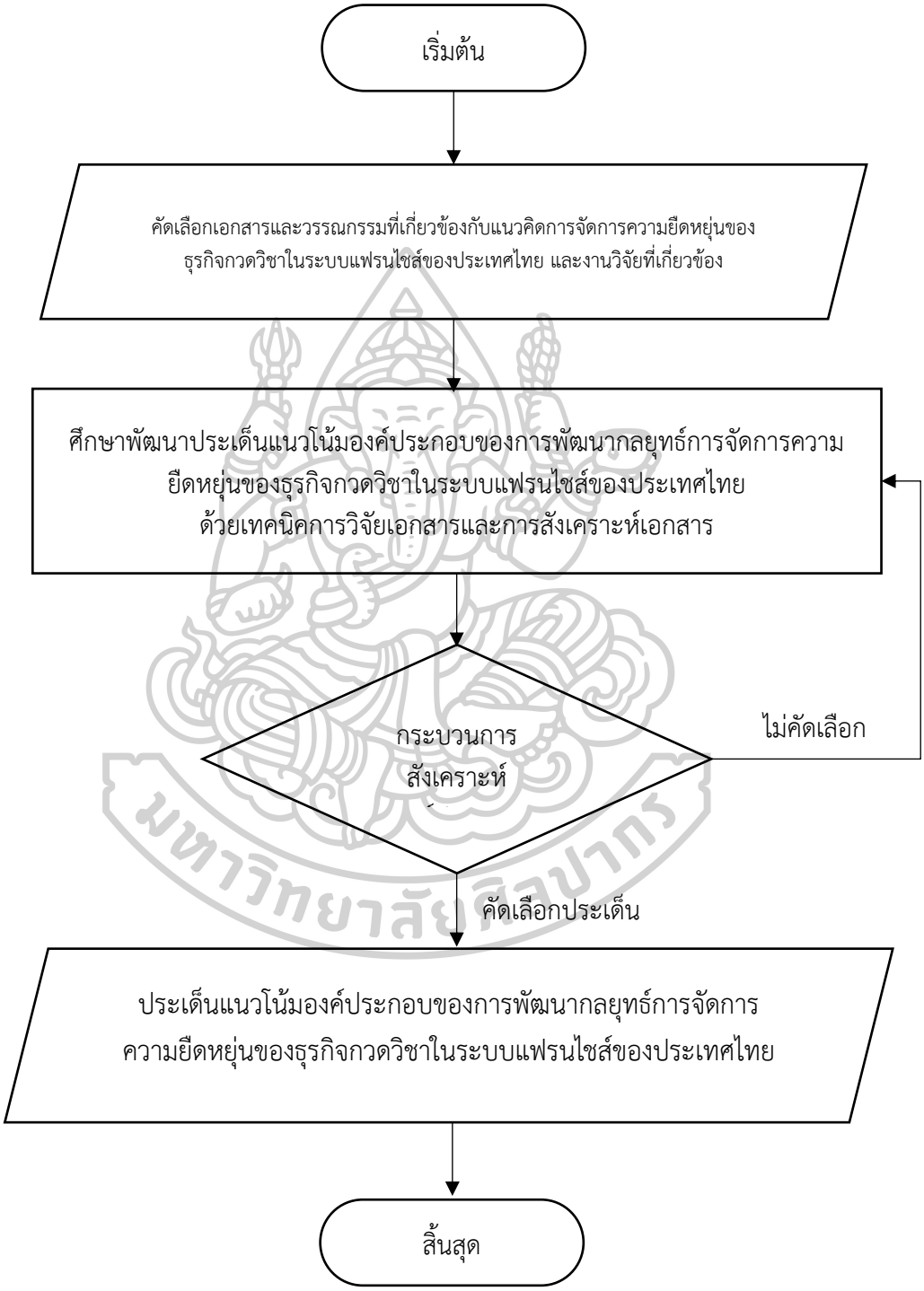
3.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นขององค์กรธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย แนวโน้มวิธีการ และขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

3.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และปัจจัยอื่นๆ โดยสามารถค้นหาโอกาส และอุปสรรคทางการดำเนินงาน และได้ร่างองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นขององค์กรธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

3.3 ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก ด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรคจากภายนอก เพื่อดูว่าร่างกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นขององค์กรธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย มีความเหมาะสมหรือกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นควรจะทำอย่างไร

4. การเขียนและการนำเสนอข้อมูล ด้วยการจัดทำประเด็นร่างองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นขององค์กรธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ร่างแนวโน้มวิธีการ และขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ร่างแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย มากำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์ด้วยการพัฒนาแนวโน้มองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นขององค์กรธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย แนวโน้มวิธีการ และขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการ

ความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย สำหรับนำไปใช้ในขั้นตอนการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต รอบที่ 1 รวม 17 คน ในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป



ภาพที่ 3.1 แผนผัง (Flow chart) แสดงลำดับขั้นตอนการวิจัยเอกสาร

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

สำหรับขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินงานประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การประยุกต์ใช้เทคนิควิจัยอนาคต กระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 การประยุกต์ใช้เทคนิควิจัยอนาคต

สำหรับในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการประยุกต์ใช้เทคนิควิจัยอนาคต ในการศึกษาร่างองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ร่างวิธีการ และขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และร่างองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานดังนี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2559)

1. การกำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

1.1 การกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญสำหรับการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะให้ความสำคัญโดยกำหนดให้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่จะทำการวิจัยเป็นสำคัญ หรือเป็นนักวิชาการที่มีผลงานทางวิชาการด้านการวิจัย โดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Selection) มีผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 17 คน ซึ่งจำนวนดังกล่าวไม่ถือเป็นเกณฑ์มาตรฐานของการทำวิจัย แต่จัดได้ว่าเป็นจำนวนที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือ และมีค่าความเชื่อมั่นที่ปลอดภัย โดยจำนวนผู้เชี่ยวชาญควรมีอย่างน้อย 17 คน เพื่อให้ค่าความคลาดเคลื่อนลดลง (ดวงนภา มกรานุรักษ์, 2554) สอดคล้องกับแนวคิดของโทมัส ที แมคมิลแลน (Thomas T. Macmillan, 1971) ที่มีข้อเสนอว่า หากผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนเป็นต้นไป เป็นระดับที่ให้ผลของอัตราการลดลงของค่าคลาดเคลื่อน (Error) น้อยที่สุด และคงที่ที่ระดับ 0.02 ดังตารางที่ 3.1 แสดงต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อน

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ระดับความคลาดเคลื่อน	อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน
1-5	1.20-0.70	0.5
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
**** 17-21 ****	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

ที่มา: Thomas T. Macmillan, 1971

ผู้วิจัยได้พิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและกำหนดคุณสมบัติของผู้เชียวชาญที่มีความรู้หรือประสบการณ์เฉพาะทางด้านการการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบ-แฟรนไชส์ ของหน่วยงานภาครัฐ จำแนกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่ม 1 กลุ่มหัวหน้าหรือตัวแทนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 4 คน

กลุ่ม 2 กลุ่มผู้บริหารสมาคมธุรกิจแฟรนไชส์และเอสเอ็มอีไทย หรือสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา จำนวน 6 คน

กลุ่ม 3 กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา จำนวน 4 คน

กลุ่ม 4 กลุ่มนักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษา จำนวน 3 คน

1.2 การเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

การเตรียมตัวผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินการของผู้วิจัยนั้น ผู้วิจัยใช้วิธีการติดต่อผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านในเบื้องต้นเป็นการส่วนตัว เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการมาเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานวิจัย โดยจัดส่งประเด็นสำคัญของงานวิจัยได้แก่ เค้าโครงวิทยานิพนธ์ รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นงานวิจัยที่ศึกษา และแนวคำถามสัมภาษณ์ ให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบถึงความเป็นมาของการวิจัยครั้งนี้ ตลอดจนวัตถุประสงค์ของงานวิจัย แนวคิดและทฤษฎีจุดมุ่งหมายของการวิจัย ขั้นตอนการวิจัย ระยะเวลาที่ใช้โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัยเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาประเด็นของการวิจัย การวางแผน และการเตรียมข้อมูล รวมถึงร่างองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ร่าง

แนวโน้มวิธีการและขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และร่างแนวโน้มองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ตามที่ได้มีการศึกษามาแล้วนั้น ประกอบการให้สัมภาษณ์โดยเน้นย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ เมื่อได้รับการยืนยันตอบรับจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยจึงนัดวันและเวลาเพื่อทำการสัมภาษณ์ต่อไป

2. การสัมภาษณ์เชิงลึก EDFR รอบที่ 1

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก EDFR รอบที่ 1

ผู้วิจัยได้เตรียมแนวคำถามในการวิจัยจากขั้นตอนที่ 1 การศึกษาแนวคิดและแนวโน้มการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยได้ข้อมูลร่างแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย มากำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์ด้วยการพัฒนาแนวโน้มองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย แนวโน้มวิธีการและขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

โดยผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านด้วยตนเอง ในการเตรียมอุปกรณ์เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เตรียมเครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพ ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียงพกพา กล้องดิจิตอล และไอโฟน สมุดจด ปากกา สำหรับการทำวิจัยภาคสนาม ซึ่งผู้วิจัยได้รับอนุญาตจากผู้เชี่ยวชาญในการบันทึกเสียงและบันทึกภาพ เพื่อนำมาประกอบการวิจัยในครั้งนี้ และในขณะดำเนินการสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้เทคนิคการตะล่อมกล่อมเกลา (Probe) (สุภางค์ จันทวานิช, 2554) โดยการตั้งคำถามให้ผู้เชี่ยวชาญเล่าให้ฟังอย่างเสรีไม่มีการชี้นำ เมื่อผ่านไปช่วงเวลาหนึ่งจึงค่อยตะล่อมเข้าเรื่องและประเด็นของการวิจัยที่ต้องการในการสรุปประเด็นให้ผู้เชี่ยวชาญฟังเป็นระยะๆ เพื่อเป็นการทบทวนและให้ผู้เชี่ยวชาญตัดแต่งสิ่งที่ได้ให้ในการสัมภาษณ์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ การสัมภาษณ์โดยการใช้เทคนิค EDFR ทั้งนี้ ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน ตั้งแต่ 30 นาที ถึง 1 ชั่วโมง

2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการดำเนินการวิจัยและเก็บข้อมูลต่าง ๆ 3 วิธีการ คือ 1) การสนทนาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย ผู้ทำหน้าที่การสนทนา (Moderator) และจดบันทึก (note taker) 2) การสังเกตและจดบันทึก (Observation and Field-note) ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาข้อมูลด้วยการสังเกตโดยเลือกใช้วิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยได้รับการอนุญาตให้บันทึกเสียงการสนทนา ผู้วิจัย

ได้เตรียมเครื่องบันทึกเสียง เครื่องบันทึกภาพ การใช้โปรแกรมการประชุมออนไลน์ เช่น Zoom meeting, Google Meet, Line Video และสมุดจด ปากกา เพื่อจดบันทึกในประเด็นสำคัญระหว่างการสนทนา 3) การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

2.3 การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำกับข้อมูลในการวิจัย เริ่มต้นด้วยการถอดการบันทึกเสียงการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญจากเครื่องบันทึกเสียง ได้แก่ เครื่องบันทึกเสียงพกพา และโทรศัพท์มือถือ ออกมาในรูปข้อความ โดยทำการบันทึกเสียงลงในไฟล์คอมพิวเตอร์แบบคำต่อคำ (Verbatim) ผู้วิจัยอ่านข้อมูลทั้งหมด ศึกษาข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อความสะดวกในการจัดการข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการจัดการข้อมูล 3 ขั้นตอน คือ 1) การเปิดรหัส (Open Coding) เป็นการนำข้อมูลมาแยกเป็นหมวดหลักและหมวดย่อย 2) การหาแก่นของรหัส (Axial Coding) เป็นการกำหนดปรากฏการณ์หลักจากหมวดใดหมวดหนึ่ง พร้อมกับพิจารณาความสัมพันธ์ 3) การเลือกรหัส (Selective Coding) เป็นการจัดหมวดหมู่ต่างๆ และนำหมวดหมู่ที่ได้มาสร้างการอธิบายปรากฏการณ์ ได้เป็นแนวโน้มขององค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย แนวโน้มวิธีการ และขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย แนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย นำไปสู่การสร้างกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

3. การสอบถาม EDFR รอบที่ 2

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการสอบถาม EDFR รอบที่ 2

สำหรับประเด็นที่สำคัญในคำถามของแบบสอบถาม คือ ร่างองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยที่เหมาะสม ร่างวิธีการ และขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และร่างองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย การทำ EDFR รอบที่ 2 เป็นการศึกษาความเป็นไปได้และความเหมาะสมของแนวโน้มองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นขององค์กรธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย แนวโน้มวิธีการ และขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย เพื่อสอดคล้องกับความเป็นไปได้ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย จากการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด 17 คน เพื่อสร้างฉันทามติของกลุ่ม โดยนำผลการสัมภาษณ์จากเทคนิค EDFR รอบที่ 1 มาวิเคราะห์ และแบ่งข้อมูลออกเป็นกลุ่ม ตามเทคนิคการวิจัยแบบ

เดลฟาย (Delphi Technique) และพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น โดยมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการดำเนินการวิจัยและเก็บข้อมูลคือ การตอบแบบสอบถาม เพื่อคำนวนหาค่าสถิติ ในขั้นตอนการ EDFR รอบ 2

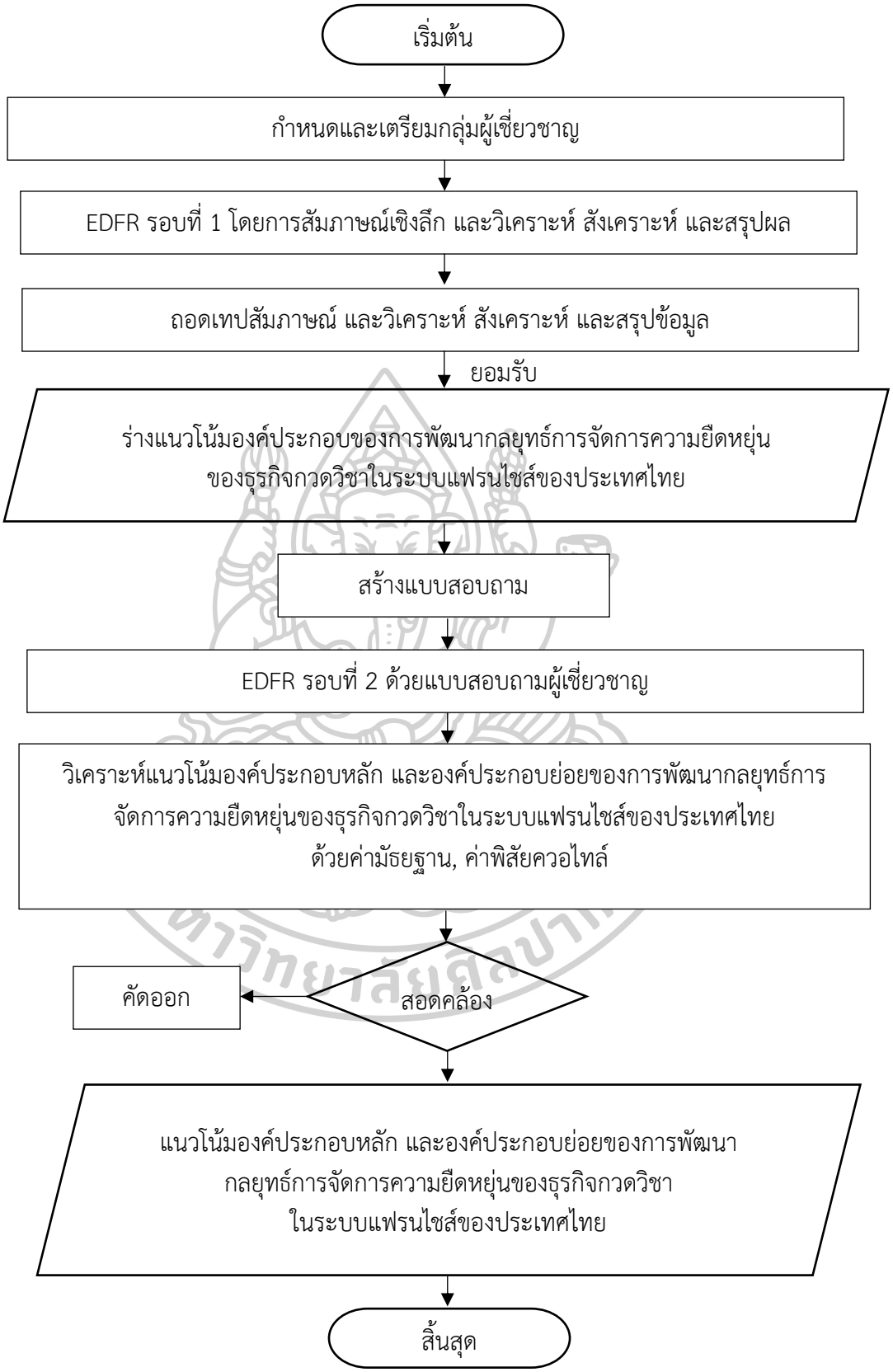
3.3 การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การสรุปความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มหลัก และแนวโน้มย่อย โดยดูค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range หรือ ค่า Q3 – Q1) เป็นรายข้อ เพื่อพิจารณาเลือกแนวโน้มที่เป็นไปได้ในระดับมากขึ้นไป รายละเอียดมีดังนี้

Q1 คะแนนประเมินองค์ประกอบกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย จากผู้เชี่ยวชาญที่นำมาใช้ในการคำนวนควอไทล์ 1

Q3 คะแนนประเมินองค์ประกอบกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย จากผู้เชี่ยวชาญที่นำมาใช้ในการคำนวนควอไทล์ 1

การพิจารณาคัดเลือกแนวโน้มหลัก และแนวโน้มย่อย ที่มีโอกาสพัฒนาเป็นกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย จากผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนนี้คือ ประเด็นที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป และประเด็นที่มีความสอดคล้องกันของความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีค่าพิสัยควอไทล์ไม่เกิน 1.5 (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2548) และสกัดประเด็นจากผลการวิจัยจากการสอบถามในรอบที่ 2 เพื่อสรุปร่างองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยที่เหมาะสม ร่างวิธีการ และขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และร่างองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย สามารถสรุปเป็นแผนผังลำดับขั้นตอน ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 แผนผังแสดงลำดับขั้นตอนและเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR

ขั้นตอนที่ 2.2 กระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น

สำหรับในขั้นตอนนี้เป็นการดำเนินการด้วยการใช้กระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น มาวิเคราะห์ร่างกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้ (André Andrade Longaray et al., 2015)

1. วางกรอบของปัญหาให้ตรงประเด็น รวมถึงหาเกณฑ์การตัดสินใจ และทางเลือกที่เหมาะสมอย่างมีสติ เพื่อไม่ให้เกิดความลำเอียง ในการวินิจฉัยกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

2. วางโครงสร้างของแผนภูมิตามองค์ประกอบที่ได้มา ในขั้นตอนที่ 2.1 ร่างองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ที่เหมาะสม ร่างวิธีการและขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และร่างองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยที่เหมาะสม ภายใต้วิธีการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

3. การสร้างตารางเมตริกซ์เพื่อวินิจฉัยเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆ เป็นคู่ๆ ภายใต้หลักการที่ว่ากลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์นั้น เมื่อเทียบกับกลยุทธ์อื่นแล้วมีผลกระทบต่อกลยุทธ์ หรือกลยุทธ์ที่อยู่สูงกว่ามากน้อยกว่ากันขนาดไหน ในการวินิจฉัยเปรียบเทียบระหว่าง 2 เกณฑ์ คนส่วนใหญ่มักจะชอบที่จะให้ผลการวินิจฉัยของตนเองออกมาในรูปของตัวเลข เพราะเป็นสัญลักษณ์ หรือตัวแทนของความรู้สึกที่เข้าใจง่าย และยอมรับกันทั่วไป ตารางเมตริกซ์มีช่องให้ใส่ผลการวินิจฉัยในพื้นที่เหนือเส้นทแยงมุม ส่วนพื้นที่อยู่ใต้เส้นทแยงมุมเป็นค่าตอบแทนหรือเศษส่วน ดังนั้น ถ้ากลยุทธ์ที่ 1 มีความสำคัญมากกว่าเกณฑ์ที่ 2 ค่าก็จะออกมาเป็นตัวเลขบนพื้นที่เหนือเส้นทแยงมุม แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้ากลยุทธ์ที่ 1 มีความสำคัญน้อยกว่ากลยุทธ์ที่ 2 ค่าที่ได้จะเป็นเศษส่วนในพื้นที่เหนือเส้นทแยงมุม ส่วนค่าที่อยู่ล่างเส้นทแยงมุมจะเท่ากับค่าต่างตอบแทนของค่าที่อยู่เหนือเส้นทแยงมุม

ตารางที่ 3.2 แสดงมาตราส่วนในการวินิจฉัยเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ

ระดับความสำคัญ	ดุลยพินิจ (Verbal Judgements)	คำอธิบาย
1	มีความเหมาะสมเท่ากัน (Equal Importance)	ทั้งสองกลยุทธ์มีความเหมาะสมต่อการเป็นกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยทีเหมาะสมเท่ากัน
3	มีความเหมาะสมกว่าปานกลาง (Moderate Importance)	กลยุทธ์ที่กำลังพิจารณามีความเหมาะสมกว่าอีกกลยุทธ์หนึ่งปานกลาง

ตารางที่ 3.2 แสดงมาตราส่วนในการวินิจฉัยเปรียบเทียบเป็นคู่ๆ (ต่อ)

ระดับความสำคัญ	ดุลยพินิจ (Verbal Judgements)	คำอธิบาย
5	มีความเหมาะสมกว่าอย่างเห็นได้ชัด (Strong Importance)	กลยุทธ์ที่กำลังพิจารณามีความเหมาะสมมากกว่าอีกกลยุทธ์อย่างเด่นชัด
7	มีความเหมาะสมกว่าอย่างชัดเจนมาก (Very Strongly Importance)	กลยุทธ์ที่กำลังพิจารณามีความเหมาะสมกว่าอีกกลยุทธ์อย่างเด่นชัดมาก
9	มีความเหมาะสมกว่าที่สุด (Extreme Importance)	ค่าความเหมาะสมสูงสุดที่จะเป็นไปได้ในการพิจารณาเปรียบเทียบ
2,4,6,8	ความเหมาะสมที่อยู่ระดับแต่ละระดับ (Intermediate Judgement Value)	ความเหมาะสมที่ก้ำกึ่งระหว่างความสำคัญแต่ละระดับตามลำดับตัวเลข

ที่มา: Satty (1996)

4. หาผลการวินิจฉัยเปรียบเทียบทั้งหมดจากชุดของตารางเมตริกซ์ในขั้นตอนที่ 3 ข้างต้น ถ้ามีผู้ร่วมการวินิจฉัยหลายคน ความรับผิดชอบของแต่ละคนนั้นจะถูกกำหนดมให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล

5. หลังจากที่ใส่ข้อมูลตัวเลขของการวินิจฉัยเปรียบเทียบทั้งหมดลงในตารางเมตริกซแล้ว จึงคำนวณหาลำดับความสำคัญ และทดสอบความสอดคล้องของการวินิจฉัย

6. ดำเนินการตามขั้นตอนที่ 3, 4, และ 5 สำหรับเกณฑ์ในแต่ละระดับชั้น และแต่ละชุดของแผนภูมิ

7. สังเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมดของแผนภูมิ โดยนำเอาลำดับความสำคัญของเกณฑ์ในระดับล่างมาถ่วงน้ำหนักกับลำดับความสำคัญของเกณฑ์ที่อยู่ระดับถัดขึ้นไป และนำผลรวมของค่าที่ได้มาหาค่าลำดับความสำคัญทั่วทั้งแผนภูมิ ทำเช่นนี้จนถึงระดับชั้นล่างสุด ซึ่งโดยปกติจะเป็นทางเลือก

8. คำนวณหาค่าความสอดคล้อง เพื่อทดสอบว่าการวินิจฉัยทั่วทั้งแผนภูมิสมเหตุสมผลหรือไม่ ค่าความสอดคล้องของแผนภูมิไม่ควรเกินเพดาน 10% ถ้าเกิน 10% หมายความว่าคุณภาพของข้อมูลมีน้อย ต้องได้รับการแข้ไขปรับปรุงโดยการทบทวนกรอบของคำถามที่ถูกใช้ในการเปรียบเทียบ ถ้ากรอบของคำถามยังไม่สามารถปรับปรุงความสอดคล้องได้ อาจจะเป็นไปได้ว่าองค์ประกอบที่จะแก้ปัญหานั้นมีโครงสร้างไม่เหมาะสมที่จะแก้ปัญหานั้น หรืออีกความหมายหนึ่งก็คือเกณฑ์ชุดหนึ่งอาจจะไม่อยู่ภายใต้เกณฑ์เยวกันที่อยู่ระดับชั้นสูงกว่า วิธีแก้ไขคือ ย้อนกลับไปที่ขั้นตอนที่ 2 ใหม่อีก

ครั้ง ถึงแม้ว่าเป็นเพียงแค่ปัญหาบางส่วนของแผนภูมิ แต่เนื่องจากเกณฑ์ต่างมีความเชื่อมโยงกัน จึงจำเป็นต้องศึกษาผลกระทบด้วย เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโครงสร้างของปัญหาจะอยู่ภายใต้กรอบของเหตุผลและมีสติ คอยกำกับเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดอคติหรือความลำเอียงในการวินิจฉัย

การตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูล (Consistency)

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$$

C.R. หมายถึง ค่าสัดส่วนความสอดคล้องของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

C.I. หมายถึง ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

R.I. หมายถึง ค่าจากการสุ่มตัวอย่างของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

เพื่อที่จะหาอัตราส่วนความสอดคล้อง *C.R.* ต้องนำผลลัพธ์ *C.I.* ที่ได้มาเปรียบเทียบค่า *R.I.* ที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างของตารางเมตริกซ์จำนวนมาก ดังนี้

ตารางที่ 3.2 แสดงค่า R.I. ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่าง

ขนาดของตารางเมตริกซ์	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ค่า *R.I.* จากการสุ่มตัวอย่าง	0.00	0.00	0.52	0.90	1.12	1.26	1.32	1.41	1.45

ที่มา: A.R. Hadadian and Ali Rasoulian (2017)

โดยค่าสัดส่วนความสอดคล้อง (CR) นี้ไม่ควรเกิน 10% สำหรับการวินิจฉัยของเกณฑ์ที่มีเกินกว่า 5 เกณฑ์ ไม่ควรเกิน 9% สำหรับ 4 เกณฑ์ และไม่ควรเกิน 5% สำหรับ 3 เกณฑ์ หากค่าความสอดคล้องสูงกว่าที่ยอมรับได้ต้องมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบใหม่อีกครั้งหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 2.3 กระบวนการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การนำร่างองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยมาจัดทำรูปแบบ และวิธีการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นขององค์กรธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยการประยุกต์ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยผู้วิจัยนำร่างองค์ประกอบ ร่างวิธีการ และขั้นตอน และร่างองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย มาร่วมกันกำหนดรูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสมของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาใน

ระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยผู้วิจัยเข้ามามีส่วนร่วมกับกลุ่มหน่วยงาน หรือกลุ่มบุคคลที่จะนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้การอภิปรายกลุ่ม (Focus Group) โดยผู้วิจัยได้เชิญกลุ่มผู้บริหารสมาคมธุรกิจแฟรนไชส์และเอสเอ็มอีไทย หรือสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา และกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษามาร่วมในการอภิปรายกลุ่ม ขั้นตอนการสนทนากลุ่มมีดังนี้

1. ผู้วิจัยนำเสนอรายละเอียดความเป็นมาของการวิจัย และร่างองค์ประกอบ ร่างวิธีการและขั้นตอน และร่างองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย เพื่อให้ผู้เข้าร่วมอภิปรายได้มีความรู้ความเข้าใจก่อนดำเนินการสนทนากลุ่ม

2. ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่มในครั้งนี้ให้สมาชิกทุกคนทราบและดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. นำเสนอรายละเอียดร่างองค์ประกอบ ร่างวิธีการและขั้นตอน และร่างองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย พร้อมเอกสารประกอบที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้น

4. นำเข้าสู่การอภิปราย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อตรวจสอบหาข้อบกพร่องของร่างองค์ประกอบ ร่างวิธีการ และขั้นตอน และร่างองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้ร่วมสนทนากลุ่มได้เป็นผู้เสนอแนะแนวทางการปรับปรุงแก้ไข โดยผู้วิจัยเป็นผู้บันทึกความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขเบื้องต้นได้อย่างครบถ้วน

ประเด็นการสนทนา

การสนทนากลุ่มในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำประเด็นหลักตามเอกสารประกอบการจัดสนทนากลุ่มที่ประกอบด้วยร่างองค์ประกอบ ร่างวิธีการ ขั้นตอน และร่างองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย เพื่อรับฟังทัศนะ ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วม โดยแนวคำถาม (Guideline) ที่จะใช้ในการสนทนากลุ่มครอบคลุมเนื้อหาสาระทั้งหมด

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)

ผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารสมาคมธุรกิจแฟรนไชส์ และเอสเอ็มอีไทย หรือสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา และกลุ่มผู้ประกอบการ

ธุรกิจ แฟรนไชส์การศึกษา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักได้มาจาการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

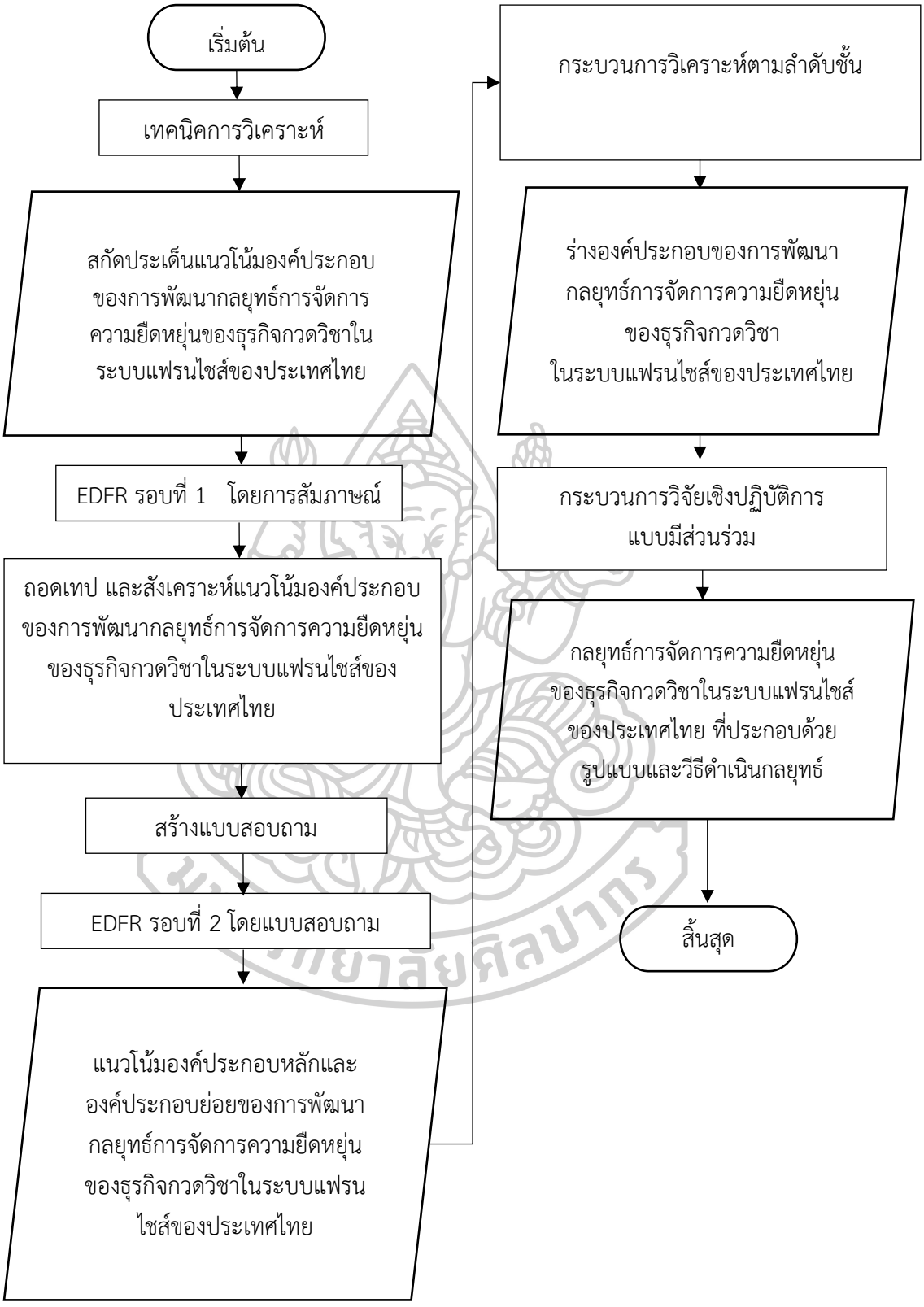
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในการพัฒนารูปแบบ และวิธีการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ได้แก่ 1) ร่างวิธีการ และขั้นตอน และร่างองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย 2) เอกสารประกอบ 3) แบบบันทึกผลการสนทนากลุ่ม 4) เครื่องบันทึกเสียงและบันทึกภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์โดยการจัดระบบ ถอดเทปบันทึกเสียง จัดพิมพ์ข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย มาจัดหมวดหมู่แล้วสรุป จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไขวิธีการ และขั้นตอน และร่างองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย เพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบและวิธีการดำเนินกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

มหาวิทยาลัยศิลปากร



ภาพที่ 3.3 สรุปแผนผังขั้นตอนการดำเนินการวิจัยทั้งหมด

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย 2) พัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลพื้นฐานองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจ โดยคำนึงถึงหลักทฤษฎีระบบ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการธุรกิจแฟรนไชส์ การจัดการธุรกิจกวดวิชา และเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

โดยมีขั้นตอนการวิจัยแบ่งได้ 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1) การศึกษาแนวคิดและแนวโน้มการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ด้วยเทคนิคการวิจัยเอกสาร และการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) ในการสังเคราะห์เชิง SWOT ขั้นตอนที่ 2) การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ร่วมกับกระบวนการการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ผู้วิจัยเริ่มต้นในขั้นตอนที่ 1 คือ การศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็น ประกอบด้วย การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์ การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย แนวโน้ม วิธีการ ขั้นตอน ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้กรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีการพัฒนาการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยมีวิธีการดำเนินงานวิจัย 2 ขั้นตอนย่อยประกอบด้วย การศึกษากรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของงานวิจัย และวรรณกรรม ด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) ในการสังเคราะห์เชิง SWOT

ต่อมา ในขั้นตอนที่ 2 คือ การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การประยุกต์ใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) กระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

การรายงานผลการวิจัยในบทนี้ เป็นการนำเสนอผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ในรูปแบบความเรียงเชิงพรรณนา ประกอบแผนภาพ รูปภาพ และอื่นๆ ได้แก่ 1) ผลการศึกษาแนวคิด และแนวโน้มการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และ 2) ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย รายละเอียดดังนี้

1. ผลการศึกษาแนวคิด และแนวโน้มองค์ประกอบการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

1.1 การศึกษากรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีของงานวิจัย และวรรณกรรมด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษา และทบทวนเอกสาร วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 และนำมาสกัดเป็นแนวคิด และทฤษฎี เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานในการวิจัย และการพัฒนาให้เกิดเป็นกระบวนการในเบื้องต้น ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) มีการวิเคราะห์เนื้อหาที่เกี่ยวข้องภายในกรอบแนวคิดของการวิจัย ซึ่งครอบคลุมถึงแนวคิด และทฤษฎีในด้านการจัดการ ทษฎีระบบ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจแฟรนไชส์และพาร์ทเนอร์ทางธุรกิจ การปรับตัวภาคธุรกิจในบรรทัดฐานใหม่ และประวัติ ความสำคัญ และผลกระทบของการประกอบธุรกิจกวดวิชา รวมถึงการศึกษาและวิเคราะห์จากทั้งเอกสาร หนังสือ ตำราวิชาการ สื่อประเภทต่างๆ และการหาจากเว็บไซต์ (Website) ในอินเทอร์เน็ต (Internet) ผลการวิจัยเอกสาร พบว่า ภาพรวมโครงสร้างธุรกิจกวดวิชาในยุคสมัยใหม่มีความจำเป็นต้องอาศัยการจัดการ และการพัฒนาระบบในระดับโครงสร้างขึ้นมาใหม่ เนื่องจาก เทคโนโลยีที่ใช้ในการเข้าถึงความรู้ และแนวทางกลยุทธ์ของธุรกิจกวดวิชาต่างๆ ได้มีการพัฒนาที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยเมื่อพิจารณาถึงความเป็นองค์กรภาคเอกชนจะมีความยืดหยุ่นที่สูงกว่าหน่วยงานรัฐ แต่ในขณะเดียวกันเพื่อให้มาตรฐานของการดำเนินธุรกิจมีความเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นการดำเนินงานในระบบแฟรนไชส์ การบริหารจัดการจะต้องมีประสิทธิภาพ และคำนึงถึงคู่ค้าทางธุรกิจที่จะประสบความสำเร็จไปด้วยกัน โดยในประเด็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจแฟรนไชส์และพาร์ทเนอร์ทางธุรกิจ การปรับตัวภาคธุรกิจในบรรทัดฐานใหม่

และประวัติ ความสำคัญ และผลกระทบของการประกอบธุรกิจกวดวิชา ได้ถูกนำมาทำความเข้าใจถึงสถานการณ์ปัจจุบันของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ที่เป็นกรณีศึกษาครั้งนี้ โดยในส่วนของทฤษฎีแนวคิดที่เหลือทั้ง 4 มีการเชื่อมโยงข้อค้นพบสำหรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

ข้อค้นพบจากทฤษฎีด้านการจัดการ พบว่า การบริหารงานจัดการใดๆ ที่องค์การได้ใช้ทรัพยากร ซึ่งได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ โดยมีการใช้ศิลปะในการบริหารทรัพยากร และการสร้างสรรค์ของบุคลากร เพื่อให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสำหรับธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ เพื่อให้สามารถดำเนินต่อไปได้ การบริหารทรัพยากรให้เหมาะสมจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

ด้านทฤษฎีระบบ พบว่า การดำเนินงานใดๆ ขององค์กรที่มีการบริหารจัดการนั้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุด การสร้างระบบเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยระบบเป็นสิ่งที่สะท้อนถึงโครงสร้าง และการดำเนินงานในส่วนต่างๆ และใช้ในการทำความเข้าใจถึงทรัพยากรที่จำเป็นในแต่ละส่วน ซึ่งโครงสร้างของธุรกิจแต่ละแบบจะสามารถออกแบบระบบได้หลากหลาย โดยในการวิจัยครั้งนี้เป็นในส่วนของระบบ แฟรนไชส์สำหรับกลุ่มธุรกิจกวดวิชา

ในส่วนของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวคิดที่ใช้ในการต่อยอดในส่วนของการสร้างความได้เปรียบ หรือจุดเด่นของการดำเนินธุรกิจ โดยกลยุทธ์คือ การสร้างแผนจากการใช้ทรัพยากรและสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ ให้เหมาะสม โดยมีองค์ประกอบของการแข่งขันมาเกี่ยวข้อง ทำให้เกิดการวางแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละธุรกิจในแต่ละช่วงเวลาของการดำเนินการ และขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการดำเนินธุรกิจในช่วงเวลาดังกล่าว โดยสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นส่วนของการจัดการเชิงกลยุทธ์จากการนำ SWOT Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์

และสุดท้ายแนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร เป็นแนวคิดที่ส่งเสริมในส่วนของระบบของธุรกิจ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นหลักการที่ทำให้การวางระบบ และการสร้างกลยุทธ์ มีการคำนึงถึงสถานการณ์ที่ไม่เป็นใจ หรือมีผลกระทบในเชิงลบตามมา และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมเพื่อสร้างความได้เปรียบใหม่ หรือสร้างจุดแข็งจากสถานการณ์ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว โดยเป็นแนวคิดที่มีการหยิบมาใช้ในสถานการณ์ปัจจุบันของกรณีศึกษาในครั้งนี้ ที่อยู่ในสถานการณ์ของการดำเนินธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ภายหลังการฟื้นตัวของสถานการณ์แพร่ระบาดไวรัสโควิด 19 และการเข้ามาของเทคโนโลยีที่เข้ามามีผลกระทบกับธุรกิจใหม่ๆ

1.2 การประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) ในการสังเคราะห์เชิง SWOT มีขั้นตอนในการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดประเด็นที่ต้องศึกษา ผู้วิจัยกำหนดประเด็นที่ต้องการศึกษา 3 ประเด็น ได้แก่

1) แนวโน้มองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นขององค์กรธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย จากการวิจัยพบว่า 3 องค์ประกอบหลักที่จำเป็นได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม องค์ประกอบที่ 2 เครือข่าย และองค์ประกอบที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 3 องค์ประกอบ มีบทบาทสำคัญในการออกแบบการจัดการความยืดหยุ่น เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อได้อย่างยั่งยืน

2) แนวโน้มวิธีการ และขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นขององค์กรธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย เมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบทั้ง 3 ขั้นตอนการพัฒนา กลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบแฟรนไชส์ ซึ่งมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบด้านเครือข่ายเป็นทุนเดิมอยู่แล้วนั้น การพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำและวัฒนธรรม และองค์ประกอบความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะระบบแฟรนไชส์ต้องมีศูนย์กลางที่เป็นแบบอย่างที่แข็งแรง เพื่อใช้ในการถ่ายทอดไปยังสาขาอื่น หรือแฟรนไชส์ซี (Franchisee) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องมีความยืดหยุ่นสูงเพื่อสามารถเปลี่ยนแปลงได้ทั้งระบบ

3) แนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นขององค์กรธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย จากที่มา และความสำคัญของปัญหา และการทำความเข้าใจในส่วนของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ และความยืดหยุ่นขององค์กร แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 3 ในปัจจุบันของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ยังมีส่วนในการพัฒนาเพื่อให้เกิดกลยุทธ์ที่มีความเข้ากันกับระบบของธุรกิจดังกล่าว และเพื่อเป็นการรองรับสถานการณ์ในอนาคตได้ แต่ในขณะเดียวกันการพัฒนากลยุทธ์ดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบทางธุรกิจสำหรับการจัดการกลยุทธ์ ซึ่งจะใช้การวิเคราะห์ SWOT Analysis มาทำความเข้าใจ และนำเสนอในส่วนต่อไป เพื่อสร้างแผนการดำเนินการอย่างเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดและเลือกชุมชน ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากกระทู้ในกระดานสนทนาของเว็บไซต์ Pantip และ ติ๊กตอก (Tiktok) ของบุคคลทั่วไปที่กล่าวถึงธุรกิจกวดวิชา โดยผู้วิจัยได้คัดเลือกจากสื่อช่องทางออนไลน์ต่างๆ ที่ได้รับความนิยม และแบ่งปันประสบการณ์ในการเรียนการสอนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนกวดวิชา ทั้งในแง่มุมของผู้ปกครอง นักเรียน หรือผู้ประกอบธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ โดยใช้วิธีการสังเคราะห์ข้อมูล ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography)

ช่องทาง	แหล่งที่มา	ข้อค้นพบ
	https://pantip.com/topic/38509576	**กระทู้ถาม** - ลูกใครเรียนคุมองวิชาคณิตบ้างคะ เป็นอย่างไรบ้างคะ **คำตอบกระทู้** - ลูกสาวเราตอนนี้อายุ 7 ขวบ อยู่ชั้น ป.1 เรียนคุมองวิชาคณิตศาสตร์ ตั้งแต่ชั้นอนุบาล 3 ลูกคิดเลขเร็วค่ะ แต่มักคิดผิดเสมอ รู้สึกว่าลูกสาวขาดความรอบคอบค่ะ อยากทราบว่าลูกใครเป็นแบบลูกเราบ้างคะ กำลังคิดว่าจะให้เค้าหยุดเรียนก่อนจะดีไหม ช่วยแนะนำด้วยค่ะ
	https://pantip.com/topic/30472935	**กระทู้ถาม** Smart Brain กับ คุมอง สอนต่างกันยังไงคะ - พอดีเคยประทับใจเพื่อนคนนึงมากค่ะ เวลาบิลอาหารมา เขาจะเช็คได้เร็วมากว่าถูกต้องหรือป่าว ก็เลยจะหาที่เรียนให้ลูกสาว 4 ขวบค่ะ ว่าจะเรียนที่ไหนดี เผื่อจะเป็นประโยชน์กับแม่ในอนาคต แต่ตัดสินใจไม่ถูกระหว่าง 2 ที่เรียนนี้ค่ะ **คำตอบกระทู้** - คุมองจะสอนเป็นขั้นบันได คือจากง่ายไปยาก และจบเป็นเรื่องๆ ไป สมการก็สมการไป ตั้งแต่เบสิคจนสุดยอดสมการ ลุล่วงไปถึงขึ้นเรื่องใหม่แบบนี้ค่ะ ซึ่งต่างจากในโรงเรียนปกติ เช่น เค้าให้เราเรียนสมการขั้นง่ายที่ชั้น ป.3 แล้วหยุด แล้วพอ ป.4 ก็จะเรียนสมการอีก แต่ยากกว่าเดิม ทำให้ไม่ต่อเนื่อง เหมือนเรากำลังเรียนพื้นฐานเรื่องนี้ อย่างเข้าใจ รู้เรื่อง แต่

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) (ต่อ)

ช่องทาง	แหล่งที่มา	ข้อค้นพบ
		หยุดไว้ไปเรื่องอื่น แล้ววกกลับมาใหม่ค่ะ เหมือนกระโดดขั้นบันไดไปมา - นี่คือประสบการณ์จากการที่เคยเรียนค่ะ ตอนนั้นชอบมาก สนุกกับตัวเลข คุมองจะไม่ป้อนให้ถึงปาก จะต้องดูตัวอย่างและทำความเข้าใจเอง ทำให้ติดนิสัยนี้ไปกับการเรียนวิชาอื่นๆ ด้วย ตอนเรียนเราพัฒนาดีมาก ส่วนหนึ่งเราว่าศูนย์เราดีด้วยค่ะ คือเป็นศูนย์ที่ได้รางวัลกับทางคุมอง 1 ใน 5 ศูนย์ เรื่องเด็กที่เรียนมีพัฒนาการดี เค้าใส่ใจ และสอนอย่างเป็นระบบมาก
	https://pantip.com/topic/36449346	**กระทู้ถาม** smart brain กับ คุมอง เลือกที่ไหนดีคะ - ขอถามคนที่มีประสบการณ์ส่งลูกเรียนพิเศษ คณิตหน่อยค่ะ ระหว่าง Smart Brain กับ คุมอง 2 ที่นี้เหมือนกันมั้ย แล้วได้ผลยังงัยบ้าง เลือกที่ไหนดีรบกวนหน่อยนะคะ **คำตอบกระทู้** - คุมองทำโจทย์สัญลักษณ์อย่างบ้าคลั่ง จนไม่ต้องคิดวิเคราะห์ เห็นรูปแบบโจทย์แล้วตอบเลย ข้อดี มีสมาธิดี คิดเลขเร็วมาก เรียนแล้วเห็นผลไวในระดับประถม ข้อเสีย โจทย์ปัญหาที่ต้องวิเคราะห์ โจทย์หลอกตายสนิท มีปัญหาในระยะยาว ตั้งแต่มัธยมเป็นต้นไปจนถึงทำงาน - Smart Brain เรียนการคิดเลขด้วยการจำลองเครื่องมือ เช่น ลูกคิด ข้อดี มีสมาธิ สนุกสนาน คิดเลขจำนวนเยอะๆ พื้นฐานบวก ลบ คูณ หาร ได้เร็ว (เร็วกว่าคุมอง) ข้อเสีย ไม่ได้หลักการคิดทาง

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) (ต่อ)

ช่องทาง	แหล่งที่มา	ข้อค้นพบ
		คณิตศาสตร์ทั่วไป ที่ต้องใช้ต่อยอดเนื้อหาระดับสูงขึ้น ถ้าอยากได้ผลเร็ว เอาไปคุยกับคนอื่นๆ ได้ ลูกชั้นคิดเร็วได้เลือก Smart Brain ถ้าอยากได้โจทย์หลากหลาย คิดเร็วบ้าง เลือกคุมอง - ความเห็นส่วนตัว ไม่เลือกทั้ง 2 ที่ ไม่รู้จะให้ลูกแข่งกับเครื่องคิดเลขไปทำไม ชนะแล้วได้อะไร ?
	https://pantip.com/topic/35567107	**กระทู้ถาม** - ถ้าอยากเน้นลูกไปสายวิทย์ ระหว่างคุมอง VS จิน-ตคณิต ให้เรียนแบบไหนดีครับ (ลูกสาวอยู่ ป.1) **คำตอบกระทู้** - เด็กโอลิมปิกคนหนึ่งเรียนจินตคณิตตั้งแต่เด็ก เรียนจนจบคอร์สสูงสุด เป็นเด็กคิดเลขเร็วและแม่นยำ ตัวเด็กเองไม่รู้ชัดหรอกว่าจินตคณิตช่วยเค้าเรื่องคณิตศาสตร์มากแค่ไหน เพราะเรียนมานานแล้ว บางทีประโยชน์ที่ได้จากการเรียนบางอย่างอาจไม่ได้มาในรูปแบบที่ผู้ปกครองมองเห็นได้ชัดเจน แต่สมองที่ได้รับการพัฒนา จะพัฒนาตัวเองต่อไปเรื่อยๆ ในแนวทางที่ได้รับการฝึกฝนมา โดยที่เจ้าตัวเองก็อาจไม่รู้สึกตัว ไม่ได้หมายความว่าการเรียนจินตคณิตดี แต่คุณพ่อควรศึกษาหลักการว่าจินตคณิต และคุมองมีหลักการอย่างไรจะช่วยพัฒนาลูกสาวได้อย่างไรบ้าง และแบบไหนที่คุณพ่อต้องการ
	https://pantip.com/topic/33644133	**กระทู้ถาม** - ติวเตอร์กวดวิชา พัฒนาหรือทำลายระบบการศึกษาไทยกันแน่

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) (ต่อ)

ช่องทาง	แหล่งที่มา	ข้อค้นพบ
		คำตอบกระทู้ - ทุกวันนี้ไม่ยอมรับก็คงไม่ได้ว่าเด็กตามมหาวิทยาลัยชั้นนำต่างๆ คณะที่โดดเด่น ทำรายได้ที่มั่นคงและเงินเดือนสูง เด็กมากกว่า 80 เปอร์เซ็นต์ล้วนจบมัธยมและเข้ามาด้วยความรู้จากคอร์สกวดวิชามาทั้งนั้น ครูสมศรีเอย ครูอุ๊เอย วรรณสรณ์เอย - เราก็คิดนะ ว่าการศึกษาไทยพัฒนาได้ และพอจะมีจุดยืนเข้าสู่ระดับโลกได้ก็เพราะกวดวิชานี่แหละ แต่มีคนที่คิดเห็นต่างจากเราไม่น้อยเลย ที่ว่าประมาณว่า "กวดวิชาเป็นการมุ่งสอน 'เพื่อสอบ' มิได้มุ่งสอนเพื่อให้เด็กมี 'กระบวนการเรียนรู้' เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ การเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ชีวิตและสังคม กระบวนการเรียนรู้ คือ การสร้างความรู้จากการรู้คิด รู้วิเคราะห์ รู้ปฏิบัติ และที่สำคัญคือ รู้จักการดำรงชีวิตในสังคมที่มีคนหลากหลาย และแตกต่างกันอย่างมีความปกติสุข " "การติว เป็นการส่งเสริมให้เกิดการสร้างความ 'เห็นแก่ตัว' ให้กับเด็กไทยมากที่สุด สังคมใด มีคนเห็นแก่ตัวมากเท่าไหร่...สังคมนั้นเสื่อมสลายได้เร็วที่สุด ยิ่งระบบการติวเฟื่องฟู...ผู้ผ่านระบบการติว ยิ่งเป็นคน 'เห็นแก่ตัว' ""ครูกวดวิชาไม่ได้เป็นครู หรือแม้แต่เป็นอาจารย์ด้วยซ้ำ เป็นแค่นักเก็งข้อสอบมาให้นักเรียนได้เรียนต่างหาก" "คนยิ่งเรียนสูงหรือเรียนมากย่อมมีโอกาสเชื่อคนง่าย สาเหตุเกิดจากคนเหล่านี้เคยฟังครูบาอาจารย์สอนกันมาตั้งแต่เล็กจนโตโดยสอนจากตำราที่เขาเขียนกันขึ้นมาแล้วทั้งสิ้น ทั้งนักเรียนและครูจึงไม่เคยคิดหรือทำอะไรที่เป็นความคิดของตนเองเลย" สงสัยอย่างนึง ทำไมครูที่โรงเรียน มีเวลา

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) (ต่อ)

ช่องทาง	แหล่งที่มา	ข้อค้นพบ
		สอนนักเรียนมากกว่าครูกวดวิชาด้วยซ้ำ จำนวนนักเรียนที่สอนก็น้อยกว่าซัก 50 คนเป็นอย่างมาก ตรงข้ามกับติวเตอร์ เป็นร้อยๆ คนยังมี แถมติวเตอร์ก็สอนเฉพาะตอนเลิกเรียน ไม่ก็เสาร์ อาทิตย์ ถ้ามองผ่านๆ ในสายตาคนนอกที่ไม่รู้เรื่องอะไรเราว่าเค้าน่าจะสอนได้ดีกว่ากวดวิชานะ แต่กลับพลิกล็อค คนที่ไม่เรียนกวดวิชากลับได้คณะอย่าง มนุษย์ศาสตร์ เกษตรศาสตร์ วนศาสตร์ ศิลปกรรมศาสตร์ หรือมหาลัยเอกชน (ไม่ได้ว่าคณะไม่ดีนะคะ หมายถึงคณะที่จบไปแล้วอัตราการตกงานเยอะกว่าคณะอื่นน่ะค่ะ ข้อมูลอ้างอิงกูเกิ้ลได้ทั่วไปค่ะ แค่พิมพ์คณะ ตกงาน เยอะสุด) คนที่เรียนพิเศษกลับได้เข้าคณะที่จบไปมีงานทำชัวร์ รายได้มั่นคง การงานมั่นคงชัวร์เสียมากกว่า
	https://pantip.com/topic/41934939	**กระทู้ถาม** ลูกอ่านไม่คล่อง เรียนเสริมที่คุมองดีไหม - ลูกเรากำลังขึ้น ม.1 ค่ะ เดิมอยู่กับยาย เราเพิ่งรับมากลับมาอยู่ด้วย จึงพบว่าลูกเราอ่านหนังสือไม่คล่อง เขียนแทบไม่ได้ (สระบางตัว เช่น สระ -ัว , สระ ือ จำไม่ได้) เราจึงอยากหาที่เรียนเสริมเพื่อฝึกตั้งแต่พื้นฐานให้ลูกค่ะ แถวบ้านเรามีศูนย์คุมองใกล้บ้าน จึงอยากขอคำแนะนำจากผู้รู้หรือมีประสบการณ์ค่ะ

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) (ต่อ)

ช่องทาง	แหล่งที่มา	ข้อค้นพบ
		คำตอบกระทู้ - น่าจะเป็นเด็กพิเศษพัฒนาการช้าเฉยๆ ครับ ให้เขาเรียนศูนย์+สอนเองไปด้วยอย่ากดดันเขามากครับ เด็กเขาจะเก่งเองครับเขาพัฒนาช้าเฉยๆ - อ่านดูแล้ว น้องน่าจะเป็น LD นะครับ ลองไปหาหมอปรึกษาดูก็ดีครับ
	https://pantip.com/topic/40734137	**กระทู้ถาม** - คิดว่าหลังพ้นโควิด ธุรกิจ รร.กวดวิชา สถาบันภาษา ยังน่าทำอยู่ไหม?? เทียบกับธุรกิจอื่นๆ **คำตอบกระทู้** - เคยมองว่าธุรกิจนี้ถ้าสอนเองได้ ทำตำราเองได้ พอทำ marketing เป็น น่าทำมาก (แต่คนส่วนมากทำไม่ได้ หรือที่เห็นทำแล้วเจ๊งเพราะสอนเองไม่ได้/ทำ marketing ไม่เป็น) ที่มองว่าน่าทำเพราะ 1. แทบไม่ต้องลงทุนมาก มีแค่ค่าตกแต่ง ค่าพิมพ์ตำรา อุปกรณ์เครื่องเขียน กระดาน เก้าอี้ 2. ไม่ต้องซื้อของหมุนเวียนเหมือนธุรกิจอื่นๆ 3. Fixed cost ค่าเช่า ค่า พนง. เหมือนเดิม แทบไม่เปลี่ยน 4. สังเกตว่าเจ้าของ รร.กวดวิชาที่รู้จักรวยทั้งนั้น ขั้นต่ำขับ BMW/BENZ หมด 5. ช่วงโควิดธุรกิจร้านอาหาร ธุรกิจอื่นๆ เจ๊งกันเยอะ โดยเฉพาะแบบ fine dining แต่ รร.ที่เป็นสถาบันทั้งแบบหรู-กลาง มีตัว รร. ก็เห็นยังอยู่ได้เรื่อยๆ สอนทาง zoom ก็ยังมีรายได้เข้าเยอะ

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) (ต่อ)

ช่องทาง	แหล่งที่มา	ข้อค้นพบ
		แต่คำถามคือ มองว่าหลังพ้นโควิด ตัว รร.ที่เป็นสถาบัน ยังจำเป็นอยู่ไหม เพราะคนอาจชินกับการเรียนออนไลน์แบบ zoom ไปแล้ว - ถ้าโลกนี้ยังมีการเรียนหนังสือ ก็ยังอยู่ได้ไปตลอด แต่คงปรับรูปแบบการสอนไปเป็นออนไลน์มากขึ้น - สอนพิเศษต่างๆ บางแห่งก็ออนไลน์มาก่อนโควิดแล้วครับ เพื่อนผมก็ติววิทย์ฯ ออนไลน์ ของผมก็ทำอาชีพสอน ตั้งแต่ทำมาหลายปี ไม่เคยเช่าพื้นที่เปิดเป็นสถาบันครับ ผมและเพื่อนๆ สอนออนไลน์ กรณีของผม นักเรียนรวมๆ ตลอดที่ทำมาน่าจะกว่า 5,000 คน ซึ่งหากเปิดเป็นสถาบัน ต้นทุนคงที่น่าสูงน่าดู แต่พอเป็นออนไลน์ นักเรียน 5,000 คนนี้ ต้นทุนค่าระบบสอนเดือนละ 1,200 กว่าบาทครับ ไม่ต้องจ้างพนักงานประจำในส่วนนี้ เพราะเป็นระบบ software automation ทั้งหมด และอาจารย์ที่มาร่วมสอน ก็ใช้ซอฟต์แวร์คำนวณส่วนแบ่ง และตัดยอดโอนค่าสอนให้อัตโนมัติครับ
	https://pantip.com/topic/34891281	**กระทู้ถาม** เดี๋ยวนี้กวดวิชาเป็นการตลาดไปแล้วหรอ? ขอให้อ่านให้จบแล้วค่อย แสดงความคิดเห็นนะ - ตามกระทู้เลย สำหรับ *บางโรงเรียนกวดวิชาเท่านั้น* ที่เรามีความรู้สึกว่าเขาสนใจการเงินมากกว่านักเรียน เห็นโฆษณาโรงเรียนของตัวเองซะดิบดี แต่พอไปเรียนเข้าจริงนี้พูดไม่ออก 1. ชอบเกาะ เช่น โรงเรียนกวดวิชาแห่งหนึ่ง เด่นเฉพาะฟิสิกส์ รองมาคือ ชีวะ นอกนั้นธรรมาดามาก แต่ก็อยู่ได้เพราะยังมีวิชาฟิสกส์คอยสนับสนุน คือ

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) (ต่อ)

ช่องทาง	แหล่งที่มา	ข้อค้นพบ
		คณิต เคมี สอนก็ไม่ได้เรื่อง เด็กเรียนก็น้อย แต่ก็ยังสร้างกระแสว่าคนเรียนเยอะ ถามว่ารู้ได้ไง ก็เคยเรียน +ข้อมูลจากเพื่อน ถ้าเปิดเองเดี่ยวๆ คงเจ๊งไปนานแล้ว เพราะเมื่อก่อนคณิตก็แยกกันอยู่ สักพักมารวมกัน 2. โบรชัวร์ หลอกลวง ดูเหมือนตอนนี้แต่ละที่ต้องการนักเรียนเป็นจำนวนมาก เลยต้อง มีการหลอกกัน เช่น แต่ละโรงเรียนบอกว่า ตัวเองเป็นโรงเรียนกวดวิชาวิทย์-คณิต เป็นอันดับ 1 แล้วสรุปจะเชื่อใครได้ เพียงแค่ให้เด็กมาเรียนก็พอหรอ จ่ายเงินให้คุณ จบ!! โกหกเพื่อหวังผลประโยชน์ * ^เห็นแก่เงิน^ ไปนะ นึกถึงคนที่เสียเงินไปให้คุณด้วย เขามาด้วยความมั่นใจในการสอนของคุณ แต่คุณก็ยังดื้อด้านที่จะบอกว่า โรงเรียนตัวเองดีสุด คุณเอาอะไรมาวัดว่าดีที่สุด บอกถึงโรงเรียนกวดวิชาที่แข่งกันเป็นอับดับ 1 นะจ๊ะ 3. เอาของมาล่อในการสมัครคอร์ส อย่างเช่น สมัครครบ 8,000 บาท รับแต้มไปสะสมเพื่อรับของได้ และก็สมัครครบ 3,000 รับเป้กับหูฟังห่วยๆ นี้มันอะไรกัน โรงเรียนกวดวิชาในความคิดของเรา มันคือที่ให้การศึกษานอกเวลา และจ่ายเงินในราคาที่เหมาะสม ไม่ใช่หรอ เดี๋ยวนี้ทำไมคนเรามันเห็นแก่ได้จริงๆ ถ้าอยากแจกของให้เด็กจริงก็แจกไปสิ มีเงื่อนไขทำไม ทำไมต้องมีเงินมาเกี่ยวด้วยตลอด 4. หลอกว่า มี trick เคล็ดลับ map วิธีจำ ที่ตัวเองคิด วิเคราะห์ขึ้นเอง ทั้งๆ ที่ไม่ต่างจากวิธีดั้งเดิมสักเท่าไหร่ เพียงแค่ตั้งชื่อให้มันเท่ๆ แล้วเอามาโฆษณาให้คนสนใจ บางทีไม่ช่วยอะไรเลยด้วยซ้ำ ถามว่า

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) (ต่อ)

ช่องทาง	แหล่งที่มา	ข้อค้นพบ
		ทำไมรู้ ก็เราก็เรียนมา ทำไมจะไม่รู้ว่า วิธีนู้นวิธีมันต่างกันไง มันเหมือนกันไง กวดวิชาสมัยนี้ สู้สมัยก่อนไม่ได้เลย ทั้งจรรยาบรรณและความรู้ที่ให้ การสอนที่เน้นเข้าใจ บอกไว้ก่อนว่าไม่เจาะจง ให้คิดกันเอาเองว่าจริงไหม ถ้าไม่เห็นด้วยกรุณาแสดงความเห็นในทางสุภาพ ขอบคุณค่ะ แต่ถ้าเห็นด้วยโปรดแชร์เพื่อลูกหลานของท่านรวมทั้งตัวท่านเอง ขอบคุณค่ะ
	https://pantip.com/topic/40734137	**กระทู้ถาม** คิดว่าหลังพ้นโควิด ธุรกิจ รร.กวดวิชา สถาบันภาษา ยังน่าทำอยู่ไหม?? เทียบกับธุรกิจอื่นๆ **คำตอบกระทู้** - ถามคนที่ทำธุรกิจด้านนี้มา เค้าบอกถ้าจะมุ่งตลาดคนรวยมาก ยังต้องมีสถาบันค่ะ เช่น ติว IELTS, วิชาในระบบนานาชาติ IGCSE/GED ลองดู รร. ที่เจาะตลาดบนพวก Aims, New cambridge ค่ะ เช่าห้องที่เดียวแต่เจ้าของรวยเป็นร้อยล้าน ทำทั้ง online เดี่ยว / มีรร. สอนคลาสกลุ่ม เดี่ยว ควบคู่กันไปแบบครึ่งๆ ถ้าทั่วไป ติว admission คอร์สไม่แพงมาก หรือเน้นอัดเทป ก็เน้น online มากกว่าได้ค่ะ
	https://pantip.com/topic/32341968	**กระทู้ถาม** แชร์ประสบการณ์การเปิดโรงเรียนกวดวิชา/สอนภาษา+การขอจดทะเบียน >> เปิดยาก ขั้นตอนยุ่งยาก มีเรื่องการทุจริต ใช้เงินลงทุนมาก

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) (ต่อ)

ช่องทาง	แหล่งที่มา	ข้อค้นพบ
		- ส่วนของเอกสารเนี่ยค่อนข้างเยอะทีเดียว อันดับแรก ต้องมีครูใหญ่ค่ะ ซึ่งต้องเป็นครูที่มีประสบการณ์การสอนอย่างต่ำ 3 ปี และปัจจุบันไม่มีงานประจำ เพราะวันที่ทางกระทรวงมาตรวจ รร. ครูใหญ่ต้องอยู่ที่นั่นด้วยค่ะ เอกสารที่ใช้ก็จะเป็นพวกวุฒิครู ใบผ่านงาน สัญญาจ้าง และรูปถ่ายประมาณนี้ค่ะ ต่อมาก็จะต้องมีรายชื่อครู ซึ่งต้องมีวุฒิอย่างต่ำปริญญาตรีที่เกี่ยวข้องกับวิชาที่สอน ต้องมีใบจบกับสัญญาเช่นกันค่ะ ส่วนจำนวนครูผู้สอนก็ควรสอดคล้องกับจำนวนห้องที่มีค่ะ ต่อมาก็รายละเอียดเกี่ยวกับเจ้าของโรงเรียน รายละเอียดของ รร. และส่วนที่ยากสุดสำหรับเรานะคะ คือหลักสูตรค่ะ จริงๆ เรามีรุ่นพี่ที่เคยขอจดแล้วผ่านเอาหลักสูตรมาให้ดูนะคะ แต่เราไม่แน่ใจเท่าไหร่ว่าใช้หนังสือของกระทรวงได้รึป่าว หรือต้องจัดหลักสูตรขึ้นเองใหม่หมด เราก็เลยโทรถามค่ะ ทางกระทรวงบอกว่ากฎหมายเปลี่ยนแล้วนะ เปลี่ยนประมาณสองเดือนก่อนเราตกแต่งอาคารเสร็จค่ะ ซึ่งคือจะไม่มีการใช้แค่วิศวกรรับรองแล้ว แต่จะต้องมีใบอนุญาตการใช้อาคารเพื่อการศึกษาแนบมากับเอกสารอื่นๆ ด้วย เราก็ถามเค้าว่าขอยังไง เค้าก็บอกว่าให้ติดต่อฝ่ายโยธา กทม. ที่ดินแดง 2 เราก็เลยโทรไปค่ะ ทางนั้นบอกว่าถ้าอาคารไม่เกิน 6 หรือ 7 ชั้น (ไม่ค่อยแน่ใจนะคะ) ให้ติดต่อกับฝ่ายโยธาของเขตที่เราอยู่ค่ะ คำถามแรกที่เราได้รับหลังจากโทรไปคือ <u>ทำโรงเรียนสอนพิเศษใครเค้าขอกัน</u> เราก็อ่าว ก็เพิ่งถามกระทรวงมาค่ะว่าต้องใช้ เค้าก็ถามว่าเป็นอาคารแบบไหน เราก็บอกไป เค้าก็บอกกลับมาว่าทำไม่ได้ แล้วก็วางสายไป เราก็วีดเลยค่ะ แบบตอน

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) (ต่อ)

ช่องทาง	แหล่งที่มา	ข้อค้นพบ
		แรกคิดว่าน่าจะขอได้ล่ะ บอกมาคำเดียวนี่จบเลยค่ะ เราโทรกลับไปทางฝั่งดินแดงอีกรอบนึง ว่ามันต้องมีกฎอะไรบ้าง ทางนั้นก็พูดมาแล้วก็บอกว่าทำได้ค่ะ เราก็งงโทรกลับไปที่เขตบอกว่าทาง กทม. พูดว่าทำได้ เขตเลยบอกว่า งั้นเดี๋ยวไปดูที่อาคาร อาคารที่กระทรวงต้องการกับเขตต้องการไม่ค่อยต่างกันมากค่ะ รายละเอียดต่างกันนิดหน่อย เช่นกระทรวงแค่ต้องการแค่ห้องน้ำแยกชายหญิงก็พอ แค่ 2 ห้องก็ได้ แต่ของเขตต้องสอดคล้องกับจำนวนห้องเรียน แต่เขตไม่ได้บอกเรื่องที่ต้องมีห้องเรียนหลัก แต่ทางกระทรวงรีเควสว่าต้องมี
TikTok	https://vt.tiktok.com/ZS8sdBdpU/	หัวข้อ : แบบฝึกหัดเยอะเกินกว่าที่จะเอามาถ่ายได้ - ในบทสนทนามีการพูดคุยกันเกี่ยวกับเรื่องการเรียนการสอนของสถาบันกวดวิชาแห่งหนึ่ง ที่มีทั้งนักเรียนปัจจุบันและนักเรียนเก่าพูดคุยกันถึงเรื่องแนวทางการสอนที่ต้องมีการบ้าน และมีกลุ่มคนที่สนใจสอบถามถึงวิธีการเรียน และผลสำเร็จของการเรียน
	https://vt.tiktok.com/ZS8sR1vJh/	หัวข้อ : เติบโตอย่างต่อเนื่อง! โกลเบิล อาร์ต แอนด์ ครีเอทีฟ เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง - สถาบันพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ผ่านการเรียนศิลปะ ระดับ Global Brand มีนักเรียนกว่า 1 ล้านคน จาก 800 สาขา ใน 21 ประเทศชั้นนำทั่วโลก อาทิ อเมริกา จีน สิงคโปร์ แคนาดา อินเดีย เป็นต้น

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) (ต่อ)

ช่องทาง	แหล่งที่มา	ข้อค้นพบ
		ด้วยหลักสูตรมาตรฐานระดับโลก อุปกรณ์การเรียนคุณภาพ ระบบบริหารแฟรนไชส์และเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจครอบคลุมตั้งแต่การอบรมครู การวัดผล การรับรองคุณภาพการเรียน ระบบบริหารศูนย์ และห้องเรียนแบบออนไลน์ และระบบสมาชิกสำหรับนักเรียน ไปจนถึงการสนับสนุนทางการตลาดทั้ง Online + Onground และการแข่งขันระดับประเทศ และระดับโลก พร้อมด้วยโมเดลธุรกิจ ที่เน้นการทำงานแบบ SMART Working เพื่อเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ค่าแฟรนไชส์ 200,000 บาท คืนทุนภายใน 2 ปี

ผู้วิจัยสามารถสรุปข้อมูลที่ได้จากการสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) ได้ว่า ส่วนใหญ่ผู้ปกครองจะเข้ามาในกระดานสนทนาในเว็บไซต์ Pantip เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนกวดวิชาให้บุตรหลาน เพื่อประกอบการตัดสินใจ ส่วนใหญ่จะมีการเลือกโรงเรียนกวดวิชาไว้อยู่แล้ว แต่ต้องการความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ปกครองคนอื่นที่มีประสบการณ์ และมีกระทู้ที่ถามถึงระบบการกวดวิชาในประเทศไทยว่าควรมีอยู่หรือไม่ คำตอบผู้ใช้งานกระทู้ส่วนใหญ่ตอบว่าการกวดวิชาในประเทศไทยยังคงอยู่ได้อีกนาน เนื่องจาก ระบบการศึกษาพื้นฐานของประเทศไทยไม่เพียงพอสำหรับการสอบเข้าระดับอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศ อีกทั้ง ยังมีกระทู้ถามเกี่ยวกับธุรกิจกวดวิชาในประเทศไทยว่าจะมีทิศทางอย่างไรในอนาคต หลังสถานการณ์โควิด-19 มีผู้ใช้งานกระทู้ตอบว่าธุรกิจยังคงดำเนินต่อไปได้ หากมีการปรับปรุงรูปแบบการสอน เช่น การสอนออนไลน์ หรือการมุ่งไปที่กลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และมีกระทู้ที่แชร์ประสบการณ์เกี่ยวกับการเปิดโรงเรียนกวดวิชาที่มีขั้นตอนที่ซับซ้อน และมีการเรียกรับผลประโยชน์จากหน่วยงานราชการ ส่วนช่องทาง Tik Tok ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารทางการตลาดของธุรกิจกวดวิชา

ผู้วิจัยได้นำผลการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) ไปเป็นแนวทางในการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) และกำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix) โดยดูจากปัจจัยที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวก และเชิงลบ ต่อการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ซึ่งการบอกเล่าผ่าน

ช่องทางต่างๆ บ่งบอกถึงความประทับใจ ความพึงพอใจ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ในการกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยต่อไป ซึ่งผู้วิจัยได้นำเอาประเด็นจากการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) มาพิจารณาร่วมกับเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ โดยมีกระบวนการตามขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลและการตีความผลการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการศึกษา และนำข้อมูลที่ได้ มาสังเคราะห์เป็นข้อมูล และจำแนกประเภท นำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย การศึกษาแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยการนำ SWOT Analysis มาทำการวิเคราะห์โดยองค์ประกอบที่สำคัญ และการประยุกต์ใช้ในครั้งนี้จะถูกตีกรอบให้มุ่งเน้นไปที่การสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินธุรกิจ โดยจะมีการสังเคราะห์ออกมาเป็น TOWS Matrix เพื่อทำให้ทราบถึงทางเลือกต่างๆ ที่เหมาะสมของกลยุทธ์ และความเสี่ยงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในแต่ละแนวทาง

จากขั้นตอนทั้ง 3 ที่ผ่านมา ผู้วิจัยได้ทำการประยุกต์ใช้วิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) ในการสังเคราะห์เชิง SWOT เพื่อใช้ในการกำหนดขอบเขตข้อคำถามของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ประเด็นองค์ประกอบการจัดการเชิงธุรกิจ และการประยุกต์ใช้ในธุรกิจแฟรนไชส์

จากเนื้อหาด้านการจัดการของ Ahituv and Neumann (1982) และสมคิด บางโม (2553) เมื่อพิจารณาร่วมกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจแฟรนไชส์และพาร์ทเนอร์ทางธุรกิจจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (2561) และศญานุชฌ์ โตประเสริฐพงศ์ (2547) พบว่าโครงสร้างการจัดการของระบบธุรกิจแฟรนไชส์ในระบบการศึกษานั้นมีพื้นฐานการดำเนินการ และการปรับตัวมาจากนโยบายของภาครัฐ ที่มีการนำเสนอระบบการศึกษา โครงสร้างของเนื้อหาต่างๆ ที่ธุรกิจการศึกษากำลังเผชิญ และทำให้ผู้เรียนซึ่งเปรียบเสมือนลูกค้าในระบบธุรกิจการศึกษาดังกล่าวต่างหาทางพัฒนาตัวเองเพื่อให้อยู่รอดในระบบการศึกษาได้ โดยสิ่งที่ผลักดันให้ระบบธุรกิจการศึกษาดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่องคือโอกาสทางการศึกษา และช่องทางในการนำเสนอองค์ความรู้ที่เหมาะสมจากสถาบันต่างๆ โดยไม่จำกัดอยู่เพียงแค่สถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ระบบธุรกิจกวดวิชาได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในฐานะตัวช่วยให้กับผู้เรียน ได้มีศักยภาพในการอยู่รอดในระบบการศึกษาต่อไปได้ นอกจากนี้ ระบบธุรกิจกวดวิชาจะมีความเป็นอิสระในการนำเสนอรูปแบบการสอนและการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนได้มากกว่าสถาบันการศึกษาโดยทั่วไป

ดังนั้น จากการสังเคราะห์ดังกล่าว ประเด็นที่ควรศึกษาเพื่อให้ตอบรับกับวัตถุประสงค์การวิจัยควรมุ่งเน้นไปที่การศึกษาประเมินมุมมองตั้งแต่ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานการณ์บุคลากรในระบบการศึกษาจากภาคส่วนต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจระบบการศึกษาที่สถาบันการศึกษา

และธุรกิจกวดวิชากำลังเผชิญ โดยมีมุมมองทั้งจากผู้ที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์ และระบบทั่วไปมาใช้ในการนำเสนอร่วมกัน

ประเด็นสังเคราะห์การใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาเนื้อหาแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยมีองค์ประกอบเกี่ยวกับ SWOT Analysis มาใช้ จากเนื้อหาของสาคร สุขศรีวงศ์ (2551) และ ไพศาล ฤทธิกุล (2560) ทำให้พบว่า ขั้นตอนทั้ง 5 ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอก ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดพันธกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์ ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นตอนที่ 5 การควบคุมประเมินผล ทุกขั้นตอนมีการประยุกต์ในการพัฒนาข้อคำถาม โดยใช้พื้นฐานขององค์ประกอบของ SWOT ทั้ง 4 นำมาใช้ในการสอบถามในประเด็นที่มีทิศทางเดียวกันกับกลุ่มเป้าหมายทั้ง4 เพื่อให้ได้เนื้อหาหมวดเดียวกัน แต่มีความเห็นที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น โดยพื้นฐานจากการวิเคราะห์ที่ได้ในประเด็น SWOT จะถูกนำไปใช้ในการพัฒนาในรูปแบบ TOWS Matrix (David 2005; สุนีย์ วรรธนโกมล และธานินทร์ ศิลป์จารุ 2552) ซึ่งจะนำไปสร้างข้อคำถามงานวิจัยสำหรับการดำเนินการวิจัยในขั้นถัดไป และการเปรียบเทียบกับผลการวิจัยสำหรับใช้ในการสร้างกลยุทธ์สำหรับธุรกิจกวดวิชาในระบบ แฟรนไชส์อย่างเหมาะสมต่อไป

ประเด็นความยืดหยุ่นและทิศทางในอนาคตสำหรับธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร จากแนวคิดของ Stephenson (2011) ร่วมกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจแฟรนไชส์และพาร์ทเนอร์ทางธุรกิจจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ (2561) และศญานุชฌ์ โตประเสริฐพงศ์ (2547) พบว่า ประเด็นสำคัญคือการใช้ปัจจัยโครงสร้างทางธุรกิจกับระบบมาประยุกต์ร่วมกัน เพื่อให้ทางเลือกในการดำเนินการตามบรรทัดฐานใหม่ที่ธุรกิจกำลังเผชิญมีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น โดยทิศทางของบรรทัดฐานใหม่อาศัยเนื้อหาของ ธนรัตน์ สรวลเสน่ห์ (2563) และ ธนันธร มหาพรประจักษ์ (2563) แสดงให้เห็นว่าผลกระทบทางธุรกิจเป็นในส่วนของการปรับตัวทางพฤติกรรมของผู้บริโภคเป็นหลัก ในขณะที่นวัตกรรมเทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่เกิดการพัฒนาในช่วงเวลาดังกล่าว ได้มีการต่อยอดให้เกิดการพัฒนาต่อธุรกิจที่พร้อมจะปรับตัว ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ข้อคำถามได้ถูกพัฒนาในประเด็นที่เกี่ยวกับแนวทางในอนาคต และการปรับตัวเพื่อสร้างความสำเร็จ และความยั่งยืนแก่กลุ่มธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์

จากวิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography) ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาโครงสร้างการพัฒนาเครื่องมือ และการเชื่อมโยงเนื้อหาดังต่อไปนี้

ภาพที่ 4.1 การสังเคราะห์สร้างเครื่องมือด้วยวิธีการวิจัยสืบค้นเอกสารทางอินเตอร์เน็ต (Netnography)

ขั้นตอนที่ 4 การเขียน และการนำเสนอข้อมูล ด้วยการจัดทำประเด็นร่างองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ร่างแนวโน้มวิธีการและขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ร่างแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย มากำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์ด้วยการพัฒนาแนวโน้มองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย แนวโน้มวิธีการ และขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และแนวโน้มองค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย สำหรับนำไปใช้ในขั้นตอนการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบอนาคต (Ethnographic Delphi Futures Research: EDFR) รอบที่ 1 รวม 17 คน ในขั้นตอนที่ 2 ต่อไป

โดยในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการแบ่งกลุ่มเป้าหมายสำหรับการสัมภาษณ์ออกเป็น 4 กลุ่ม ผู้วิจัยได้นำประเด็นทั้ง 3 ขั้นตอนก่อนหน้านี้มาใช้พัฒนาเป็นข้อคำถาม เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย และสร้างข้อคำถามที่มีความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

4.1 ข้อคำถามสำหรับกลุ่ม 1 กลุ่มหัวหน้าหรือตัวแทนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 4 คน ประกอบไปด้วย

1) มุมมองของท่านต่อสถานการณ์ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยมีความเหมาะสมต่อการพัฒนาเยาวชนไทยหรือไม่อย่างไร

2) ท่านคิดว่าธุรกิจกวดวิชาในยุคปัจจุบันมีความจำเป็นต่อภาคสังคมไทยในปัจจุบันมากน้อยเพียงใด และเพราะเหตุใด

3) ในมุมมองของท่านธุรกิจกวดวิชาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์มีความแตกต่างจากธุรกิจกวดวิชาโดยทั่วไปอย่างไร ในแง่ของคุณภาพ และการสร้างผลลัพธ์ต่างๆ แก่ผู้เรียน

4) หากให้พิจารณาโดยประเมินตามหลักของ SWOT Analysis ท่านคิดว่า

4.1) จุดแข็งของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

4.2) จุดอ่อนของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

4.3) โอกาสทางธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

4.4) อุปสรรคทางทางธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

5) นโยบายบรรทัดฐานใหม่ของการดำเนินธุรกิจ เช่น การกรองคนเข้าพื้นที่ การวางระบบภายในอาคารไปจนถึงการจำกัดผู้เข้ารับบริการต่างๆ มีผลกระทบต่อธุรกิจกวดวิชาหรือไม่

6) ประเด็นด้านเทคโนโลยีได้เข้ามีบทบาทสำคัญในการวางบรรทัดฐานการดำเนินงานธุรกิจกวดวิชาได้อย่างไรบ้าง

7) การดำเนินธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ในปัจจุบัน ท่านมีความเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในอนาคตอย่างไร

4.2 ข้อคำถามสำหรับกลุ่ม 2 กลุ่มผู้บริหารสมาคมธุรกิจแฟรนไชส์ และเอสเอ็มอีไทย หรือสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา จำนวน 6 คน ประกอบไปด้วย

1) มุมมองของท่านคิดว่าในปัจจุบันทิศทางของธุรกิจเกี่ยวกับระบบการศึกษารูปแบบต่างๆ เป็นอย่างไร

2) ในปัจจุบันได้มีบุคลากรทางการศึกษาออกมาเปิดธุรกิจการศึกษาในรูปแบบกวดวิชามากยิ่งขึ้น ท่านมีมุมมองอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้ และมีผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจกวดวิชาที่มีอยู่เดิมเป็นอย่างไร

3) ในมุมมองของท่านธุรกิจกวดวิชาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์มีความแตกต่างจากธุรกิจกวดวิชาโดยทั่วไปอย่างไร ในแง่ของคุณภาพ และการสร้างผลลัพธ์ต่างๆ แก่ผู้เรียน

4) หากให้พิจารณาโดยประเมินตามหลักของ SWOT Analysis ท่านคิดว่า

4.1) จุดแข็งของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

4.2) จุดอ่อนของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

4.3) โอกาสทางธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

4.4) อุปสรรคทางทางธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

5) ในฐานะที่ท่านเป็นส่วนหนึ่งในระบบการกำกับดูแลธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับระบบ แฟรนไชส์ ท่านคิดว่าแนวโน้มในอนาคตของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์มีทิศทางเป็นอย่างไร เพราะอะไรท่านถึงคิดเช่นนั้น

6) หากมองธุรกิจแฟรนไชส์เป็นระบบโครงสร้างรูปแบบหนึ่ง ท่านคิดว่าธุรกิจกวดวิชาที่ใช้ระบบแฟรนไชส์ ควรใช้องค์ประกอบอะไรในการปรับตัวตามยุคสมัย

7) หากให้ความเป็นอิสระนอกเหนือจากสถานการณ์ปัจจุบัน ท่านคิดว่าในอนาคตจะมีองค์ประกอบอะไรอีกที่จะเข้ามามีผลกระทบต่อธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ และคิดว่าต้องรับมืออย่างไร

4.3 ข้อคำถามสำหรับกลุ่ม 3 กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา จำนวน 4 คน ประกอบไปด้วย

1) ในฐานะของผู้ประกอบธุรกิจด้านการศึกษาท่านมองว่าสถานการณ์เบื้องต้นในตลาดการศึกษาเป็นอย่างไร

2) เมื่อเจาะลึกมายังกลุ่มธุรกิจกวดวิชา ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับธุรกิจดังกล่าวและมีผลต่อภาพรวมของตลาดการศึกษาไทยอย่างไร

3) ในปัจจุบันได้มีบุคลากรทางการศึกษาออกมาเปิดธุรกิจการศึกษาในรูปแบบกวดวิชามากยิ่งขึ้น ท่านมีมุมมองอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้ และมีผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจกวดวิชาที่มีอยู่เดิมเป็นอย่างไร

4) ในมุมมองของท่านธุรกิจกวดวิชาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์มีความแตกต่างจากธุรกิจกวดวิชาโดยทั่วไปอย่างไร ในแง่ของคุณภาพ และการสร้างผลลัพธ์ต่างๆ แก่ผู้เรียน

5) หากให้พิจารณาโดยประเมินตามหลักของ SWOT Analysis ท่านคิดว่า

5.1) จุดแข็งของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

5.2) จุดอ่อนของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

5.3) โอกาสทางธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

5.4) อุปสรรคทางทางธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

5) ท่านมองว่าบรรทัดฐานการดำเนินธุรกิจที่นโยบายภาครัฐกำหนดกรอบแนวทางขึ้นมามีผลกระทบต่อธุรกิจท่านอย่างไรบ้าง

6) เทคโนโลยีในปัจจุบันใดบ้างที่เข้ามามีผลกระทบต่อธุรกิจของท่าน และท่านมีการปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีดังกล่าวอย่างไร

7) ท่านคิดว่าหากเป็นการดำเนินธุรกิจแฟรนไชส์ โดยมีแนวทางของพาร์ทเนอร์ในธุรกิจอื่นๆ มาเสริม ตัวเลือกใดเป็นทางเลือกที่ส่งเสริมธุรกิจท่าน เพราเหตุใด

8) หากให้ความเป็นอิสระนอกเหนือจากสถานการณ์ปัจจุบันท่านคิดว่าในอนาคตจะมีองค์ประกอบอะไรอีกที่จะเข้ามามีผลกระทบต่อธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ และคิดว่าต้องรับมืออย่างไร

4.4 ข้อคำถามสำหรับกลุ่ม 4 กลุ่มนักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษา จำนวน 3 คน ประกอบไปด้วย

1) มุมมองของท่านคิดว่าในปัจจุบันทิศทางของธุรกิจเกี่ยวกับระบบการศึกษารูปแบบต่างๆ เป็นอย่างไร

2) ในปัจจุบันได้มีบุคลากรทางการศึกษาออกมาเปิดธุรกิจการศึกษาในรูปแบบกวดวิชามากยิ่งขึ้น ท่านมีมุมมองอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องนี้ และมีผลกระทบต่อกลุ่มธุรกิจกวดวิชาที่มีอยู่เดิมเป็นอย่างไร

3) ในมุมมองของท่านธุรกิจกวดวิชาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์มีความแตกต่างจากธุรกิจกวดวิชาโดยทั่วไปอย่างไร ในแง่ของคุณภาพและการสร้างผลลัพธ์ต่างๆ แก่ผู้เรียน

4) หากให้พิจารณาโดยประเมินตามหลักของ SWOT Analysis ท่านคิดว่า

4.1) จุดแข็งของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

4.2) จุดอ่อนของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

4.3) โอกาสทางธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

4.4) อุปสรรคทางทางธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

5) ในฐานะที่ท่านเป็นส่วนหนึ่งในระบบการศึกษา ท่านคิดว่าแนวโน้มในอนาคตของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์มีทิศทางเป็นอย่างไร เพราะอะไรท่านถึงคิดเช่นนั้น

6) หากมองธุรกิจแฟรนไชส์เป็นระบบโครงสร้างรูปแบบหนึ่ง ท่านคิดว่าธุรกิจกวดวิชาที่ใช้ระบบแฟรนไชส์ ควรใช้องค์ประกอบอะไรในการปรับตัวตามยุคสมัย

7) หากให้ท่านออกแบบธุรกิจกวดวิชาขึ้นมา ท่านจะยังใช้ระบบแฟรนไชส์เป็นพื้นฐานหรือไม่ เพราะอะไร

8) หากให้ความเป็นอิสระนอกเหนือจากสถานการณ์ปัจจุบันท่าน คิดว่าในอนาคตจะมีองค์ประกอบอะไรอีกที่จะเข้ามามีผลกระทบต่อธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ และคิดว่าต้องรับมืออย่างไร

2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

สำหรับขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินงานประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การประยุกต์ใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) กระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยมีรายละเอียดการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview)

ในเบื้องต้นผู้วิจัยได้กำหนดที่จะสัมภาษณ์ จำนวน 17 ราย ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาและการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview) โดยผู้วิจัยแบ่งผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่ม 1 กลุ่มหัวหน้าหรือตัวแทนจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 4 คน กลุ่ม 2 กลุ่มผู้บริหารสมาคมธุรกิจแฟรนไชส์และเอสเอ็มอีไทย หรือสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา จำนวน 6 คน กลุ่ม 3 กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา จำนวน 4 คน กลุ่ม 4 กลุ่มนักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษา จำนวน 3 คน โดยที่ทุกคนมีคุณสมบัติ และความเชี่ยวชาญตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน เกี่ยวกับข้อมูลสถานการณ์

ปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยโดยตรง เพื่อสร้างยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผลในการจัดการธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยได้อย่างถูกต้อง ได้ผลการสัมภาษณ์ดังนี้

มุมมองต่อระบบการศึกษาของประเทศไทยต่อการพัฒนาเยาวชน

จากผลการสัมภาษณ์ได้แสดงให้เห็นว่า ระบบการศึกษาของประเทศไทยนั้นมีการวางโครงสร้าง และการดำเนินการต่างๆ ที่มีกรอบระเบียบโดยกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษามาเกี่ยวข้อง โดยพบว่า ศูนย์กลางของระบบการศึกษาไทยมาจากการทำความเข้าใจถึงโครงสร้างด้านรายวิชาที่จำเป็นต่อการศึกษา และการต่อยอดในระบบอุดมศึกษา ซึ่งหลายสถาบันมีโครงสร้างที่ตอบสนองตามนโยบายกระทรวงในฐานะของการนำเสนอรายวิชาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งเน้นไปที่การทำการสอบเป็นหลัก ส่งผลให้ระบบการศึกษาของไทยกลายเป็นระบบที่เน้นท่องจำในหลายวิชา เพื่อให้ผ่านระบบการสอบไปได้ ในขณะที่กลุ่มวิชาด้านการวิเคราะห์ และการใช้กระบวนการทางความคิดนั้นกลับมีปัญหาที่ต่างออกไป เพราะบุคลากรที่นำเสนอประกอบกับแนวทางการดำเนินการของสถาบันการศึกษาในประเทศไทยโดยส่วนใหญ่ยังไม่ตอบโจทย์ในส่วนนี้

สิ่งที่เห็นได้ชัดของระบบการศึกษาของประเทศไทยคือ การผลักดันให้เด็กในระบบการศึกษามีการแข่งขันกันสูง ในขณะที่ภาคการศึกษาของประเทศไทยกลับกระจุกกันอยู่เพียงในตัวเมือง ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาอย่างชัดเจน กลุ่มเยาวชนภายในเมืองได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มากกว่า และเกิดเป็นโอกาสในการเข้าถึงสถาบันการศึกษาชั้นนำ ไปจนถึงการต่อยอดไประดับต่างประเทศได้ ในขณะที่กลุ่มเยาวชนต่างจังหวัด และพื้นที่ห่างไกลนั้น กลับพบว่าระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานยังเป็นสิ่งที่ไม่ทั่วถึงในทุกพื้นที่แต่อย่างใด ทำให้หลายคนจบลงเพียงแค่ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นถึงตอนปลายเท่านั้น ปัญหาเหล่านี้เองเป็นปัญหาเชิงโครงสร้างของระบบการศึกษาไทยที่ต้องได้รับการปรับปรุง และการกระจายการศึกษา เพื่อสร้างโอกาสให้กับเยาวชนมากยิ่งขึ้น โดยมองว่าระบบธุรกิจกวดวิชาเองต่างก็มีส่วนในการยกระดับให้ปัญหาดังกล่าวได้รับการแก้ไขในระดับหนึ่งได้

ส่วนในระยะยาวมองว่า หากระบบการศึกษาของประเทศไทยยังไม่ได้รับการปรับปรุง สิ่งที่จะเกิดขึ้นคือ การพัฒนาของเยาวชนไทยจะค่อยๆ ล้าหลัง และมีความเหลื่อมล้ำที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น การแข่งขันทางการศึกษาจะลดน้อยลง และกลายเป็นการผูกขาดของสังคมเมืองกับสังคมพื้นที่ห่างไกล ที่จะทำให้เยาวชนในอนาคตมีปัญหาต่อการพัฒนาสังคม และประเทศชาติ

มุมมองธุรกิจกวดวิชากับระบบการศึกษาของประเทศไทย และการที่มีบุคลากรจากระบบการศึกษาเข้าร่วมกับกลุ่มธุรกิจกวดวิชา

ผลการสัมภาษณ์พบว่า แนวโน้มที่ธุรกิจกวดวิชาจะยังคงอยู่ในระบบการศึกษาของไทยยังคงมีต่อเนื่อง โดยเปรียบได้กับสิ่งที่เกิดขึ้นในประเทศจีนที่มีธุรกิจกวดวิชาอยู่จำนวนมาก เหล่านี้เป็นภาพ

สะท้อนของความล้มเหลวของระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ เนื่องจาก การเกิดขึ้นของการกวดวิชามีจุดเริ่มต้นดั้งเดิมมาจากการสอนเสริมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ หรือข้อสงสัยจากการเรียนพื้นฐานที่มีเวลาจำกัด มาขยายเป็นความเข้าใจในการเรียนเสริม ดังนั้น เมื่อมีธุรกิจกวดวิชาเกิดขึ้นจำนวนมากเป็นการแสดงให้เห็นว่า ระบบการศึกษาของประเทศไทยไม่สามารถตอบโจทย์ในการสร้างศักยภาพในการแข่งขันให้แก่เยาวชนในสนามสอบได้ดีเท่ากับเยาวชนที่ผ่านธุรกิจกวดวิชามา ซึ่งส่วนใหญ่จะมีการเสริมความรู้ ความเข้าใจ การเก็งข้อสอบ และการสร้างเสริมความสามารถในการเรียน และพัฒนาทางความคิดได้อิสระมากกว่า

นอกจากนี้ ด้วยการมุ่งเน้นไปที่ระบบการสอบเพื่อเข้าสถาบันระดับอุดมศึกษาโดยตรง ทำให้ธุรกิจกวดวิชายิ่งได้รับผลลัพธ์ในเชิงบวกจากแนวทางของสถาบันอุดมศึกษามากยิ่งขึ้น ประกอบกับระบบการศึกษาได้ปรับมาใช้ระบบคะแนนในห้องเรียนมากยิ่งขึ้น ทำให้กลุ่มนักเรียนซึ่งเป็นประชากรหรือกลุ่มตลาดสำคัญในระบบการศึกษา ได้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มอย่างชัดเจน คือกลุ่มที่สร้างพื้นฐานตั้งแต่การศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เพื่อเข้าสู่ระดับอุดมศึกษาตั้งแต่ 3 – 5 ปีล่วงหน้า กับกลุ่มที่ทิ้งระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้วเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่ระบบการทำผลงาน (portfolio) และสอบตรง โดยมุ่งเน้นที่การเตรียมตัวผ่านการกวดวิชาให้สอดคล้องกับแนวทางการสอบของสถาบันที่ต้องการจะเข้าศึกษาต่อไป

สิ่งสำคัญที่ระบบธุรกิจกวดวิชามอบให้แก่ผู้เรียนคือ การที่สามารถนำเสนอเนื้อหาได้อย่างตรงจุด และไม่มีกรอบของกระทรวงศึกษาธิการมาเกี่ยวข้องในการจัดการด้านเนื้อหา และเป็นที่ประจักษ์แล้วว่าการเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ ยังไม่สามารถต่อยอดในระดับที่ใช้ในการสอบเพื่อเลื่อนขั้นไปยังระดับอุดมศึกษาได้ ในขณะเดียวกันการประยุกต์เนื้อหาต่างๆ ของระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานก็ยังเป็นสิ่งที่ทำได้ยากเมื่อมีกรอบของกระทรวงมากำหนดทิศทางของเนื้อหาในแต่ละวิชา นอกจากนี้ ในระบบการสอบตรงของระบบอุดมศึกษายังมีการสร้างแนวข้อสอบ และการประเมินที่มุ่งเน้นประสิทธิผลแบบเฉพาะทาง เพื่อคัดนักเรียนที่มีความเหมาะสมในด้านความรู้ความเข้าใจเฉพาะด้าน ในรายวิชาเหล่านั้นเข้ามาในระบบ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่มีในระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น ความรู้เฉพาะด้านทางสถาปัตยกรรม ที่มีเพียงไม่กี่สถาบันเท่านั้นที่มีการบรรจุความรู้ดังกล่าว หรือเป็นเพียงแค่วิชาเลือกเท่านั้น ทำให้การจะมีความพร้อมเพื่อเข้าสอบจำเป็นต้องพึ่งพาระบบกวดวิชาเพื่อให้มีความพร้อม

ปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลให้บุคลากรทางการศึกษาที่ไม่อยากติดอยู่ในระบบได้ออกมาทำธุรกิจกวดวิชาทั้งในรูปแบบแฟรนไชส์ รูปแบบส่วนตัว หรือรับทั้งสองรูปแบบมากยิ่งขึ้น ส่วนหนึ่งเป็นการออกมาจากกรอบการศึกษาแบบเดิม และส่วนหนึ่งมองว่าระบบการศึกษาดั้งเดิมไม่ตอบโจทย์กับสิ่งที่ตนเองต้องการนำเสนอ จึงได้เข้ามาสู่ระบบธุรกิจกวดวิชามากยิ่งขึ้น ประกอบกับตลาดกลุ่มดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น เนื่องจากความต้องการและการแข่งขันในระบบการสอบที่มีมากขึ้น จากเดิมที่มี

เพียงการสอบจากศูนย์กลางเพียงครั้งเดียวต่อปี กลายเป็นการสอบแบบเก็บคะแนน และการสอบโดยตรงกับทางมหาวิทยาลัยต่างๆ จึงทำให้ธุรกิจกวดวิชาสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าสิ่งที่ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ได้

อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญที่ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์มองว่าสิ่งที่จะเกิดขึ้นคือสภาวะกึ่งสมองไหลของระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่ระบบกวดวิชาที่มีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น ส่งผลให้ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากบุคลากรบางส่วนยังคงรับงานในระบบพื้นฐานอยู่จึงยังทำให้สภาวะดังกล่าวเป็นเพียงชั่วคราว และยังคงมีเยาวชนที่ยังคงอยู่ในระบบพื้นฐานเพื่อไปต่อยอดในระดับอุดมศึกษาต่อเช่นเดียวกัน

มุมมองต่อธุรกิจกวดวิชาแฟรนไชส์กับกวดวิชาทั่วไป

จากผลการสัมภาษณ์มองว่า ทั้งสองกลุ่มเกิดขึ้นจากปัญหาของระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มผู้เรียนเหมือนกัน นำไปสู่กวดวิชาทั่วไปที่ในอดีตเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในศาสตร์หรือวิชานั้นๆ มาช่วยผลักดัน และสร้างความเข้าใจในองค์ความรู้ต่างๆ ที่จะต่อยอดไปยังการสอบ หรือเสริมสร้างความรู้ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อแนวทางของกวดวิชาได้รับความนิยมสูงมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้ระบบการทำแบบธุรกิจได้เข้ามามีส่วนทำให้กวดวิชามีการเติบโต และเป็นที่ต้องการของตลาดการศึกษามากยิ่งขึ้นนำไปสู่ธุรกิจกวดวิชาในเชิงพาณิชย์ โดยในระยะแรกจะเป็นการเรียน การสอนจากกลุ่มเล็กๆ ไปสู่การจัดชั้นเรียนเพื่อเปิดรับผู้เรียนจำนวนมาก และเมื่อความต้องการดังกล่าวได้ขยายในระดับจังหวัดไปจนถึงระดับประเทศ ระบบแฟรนไชส์ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อระบบธุรกิจกวดวิชาอย่างเลี่ยงไม่ได้

ธุรกิจกวดวิชาที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์ต่างจากธุรกิจกวดวิชาทั่วๆ ไปคือ ก่อนผู้รับสิทธิ์จะเปิดสาขาได้ ต้องผ่านการอบรมให้เป็นมาตรฐานเดียวกันก่อน อย่างน้อยก็ต้องมีคุณภาพ ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของบริษัทเจ้าของสิทธิ์ อีกทั้ง ระบบแฟรนไชส์จะมีกฎระเบียบข้อบังคับให้ปฏิบัติเพื่อรักษามาตรฐาน และคงไว้ซึ่งตราสินค้าของแฟรนไชส์ แต่ถ้าเป็นกวดวิชาทั่วๆ ไป ก็สามารถคิดค้นหลักสูตรการเรียนการสอนให้ทันสมัย และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันได้คล่องตัวกว่า อีกทั้ง ธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ยังมีการควบคุมคุณภาพการสอนจากบริษัทเจ้าของสิทธิ์ และยังมีการอบรมเพื่อเพิ่มศักยภาพด้านการสอน และการดำเนินธุรกิจอยู่เสมอ โดยเฉพาะ เมื่อเป็นธุรกิจการศึกษาที่ผู้บริโภคน่าจะให้ความสำคัญกับคุณภาพ การสร้างผลลัพธ์ก็น่าจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อรักษาระดับคุณภาพ และอาจจะสร้างผลลัพธ์ได้มากกว่าธุรกิจกวดวิชาทั่วไป เพราะต้องรักษาความไว้วางใจจากผู้เรียน และสร้างการเป็นที่รู้จักที่ดีให้แผ่ขยายเป็นวงกว้างออกไป

การวิเคราะห์ SWOT ระบบธุรกิจกวดวิชา

1. จุดแข็งในระบบแฟรนไชส์

จากผลการสัมภาษณ์พบว่าจุดแข็งสำคัญของกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ประกอบไปด้วย

1.1 การเข้าถึงตลาดธุรกิจการศึกษาได้พร้อมกันจำนวนมาก

1.2 มีความพร้อมในการรองรับการศึกษาที่หลากหลาย

1.3 ความยืดหยุ่นในการปรับคลาส และการเรียนการสอน

1.4 การปรับระบบเป็นการศึกษาทางไกล ส่วนตัว และการศึกษาแบบกลุ่มมีอิสระ

1.5 สามารถเจาะกลุ่มตลาดทั้งต่างจังหวัด และต่างประเทศได้

1.6 การปรับปรุงเนื้อหาตามยุคสมัยมีคุณภาพ และทำได้อิสระรวดเร็ว

1.7 มีระบบของการติวที่เป็นมาตรฐานในเชิงของเนื้อหา และการควบคุมโดยส่วนกลาง

1.8 สำหรับผู้สอนที่มีความหลากหลายในแฟรนไชส์มีการประเมินเพื่อให้มีความพร้อมก่อนที่จะส่งให้ผู้เรียนได้ประสบกับการศึกษาจริง

1.9 สามารถประเมินแนวทางการกวดวิชาแบบย้อนกลับ (feedback) เพื่อปรับปรุงคุณภาพการสอนได้

1.10 สามารถต่อยอดแนวทางการเรียนการสอนใหม่ๆ ในอนาคตได้

2. จุดอ่อนในระบบแฟรนไชส์

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า จุดอ่อนสำคัญของการกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ประกอบไปด้วย

2.1 สำหรับแฟรนไชส์ที่ใช้การสอนทางไกลด้วยระบบบันทึกภาพ และเสียงย้อนหลังจะทำให้การปฏิสัมพันธ์น้อยลง ทำให้เกิดข้อคำถามระหว่างการเรียนการสอนที่ต้องการคำตอบย้อนหลัง

2.2 สำหรับแฟรนไชส์ที่ใช้ระบบการศึกษาทางไกลแบบสอนสดพร้อมกันหลายพื้นที่อาจดูแลผู้เรียนได้ไม่ครอบคลุมเท่ากับผู้ที่เรียนในคลาสแบบปฏิสัมพันธ์โดยตรง

2.3 สำหรับแฟรนไชส์ที่ใช้ผู้สอนทดแทนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินการทดสอบคุณภาพจากผู้สอนหลัก แม้จะได้รับเนื้อหาในแบบเดียวกัน แต่แนวทางการสอนจะมีมาตรฐานที่ไม่เท่ากัน

2.4 ค่าใช้จ่ายและการลงทุนในรูปแบบสาขา หรือการใช้ผู้สอนเพิ่มจะเป็นต้นทุนคงที่ในระยะยาวที่เป็นภาระได้

3. โอกาสในระบบแฟรนไชส์

จากผลการสัมภาษณ์ พบว่า โอกาสสำคัญของการกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ประกอบไปด้วย

3.1 ทิศทางของตลาดการศึกษายังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง จากความพยายามดึงให้เยาวชนไม่ตกหล่นทางการศึกษา และการปรับปรุงระบบการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3.2 เทคโนโลยีที่รองรับระบบการศึกษาแบบทีละจำนวนมาก มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่การรับชมผ่านวิดีโอจนปัจจุบันสู่การศึกษาในรูปแบบออนไลน์

3.3 นโยบายทางระบบการศึกษา และการเข้าสถาบันในระดับอุดมศึกษายังคงมุ่งเน้นไปที่การสอบหลากหลายรูปแบบ ซึ่งเอื้ออำนวยให้กับระบบกวดวิชาเข้ามามีบทบาทสำคัญในตลาดการศึกษาที่มีความต้องการเติมเต็มส่วนดังกล่าว

3.4 แนวโน้มของความจำเป็นด้านความรู้เฉพาะทางที่ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่สามารถเติมเต็มได้ มามีส่วนสำคัญในการผลักดันธุรกิจกวดวิชา

3.5 การเปลี่ยนแปลงเชิงเนื้อหาในทุกปีเป็นสิ่งที่ธุรกิจกวดวิชามีความยืดหยุ่นมากกว่า

4. อุปสรรคในระบบแฟรนไชส์

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า อุปสรรคสำคัญของกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ประกอบไปด้วย

4.1 ความเสี่ยงจากการปรับปรุงนโยบายระบบการศึกษาที่มีการทบทวนทุกปีทำให้ต้องปรับตัว และเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

4.2 นโยบายการผลักดันให้ผู้เรียนมุ่งเน้นภายในสถาบันผ่านการเก็บคะแนนมากขึ้นทำให้ส่วนหนึ่งไม่พึ่งพาธุรกิจการกวดวิชา

4.3 การเติบโตของกลุ่มสถาบันเอกชนที่ทำให้ไม่ต้องสอบเข้า ส่งผลให้ธุรกิจกวดวิชาโดยทั่วไปที่ไม่ใช่เฉพาะทางถูกลดความสำคัญลง

4.4 ระบบการศึกษาทางไกล และการพัฒนาการเรียนรู้ส่วนกลาง เข้ามามีบทบาทสำคัญทดแทนการศึกษาขั้นพื้นฐานมากยิ่งขึ้น

4.5 แนวคิด และหลักการศึกษาด้วยตนเองได้เข้ามามีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงแนวทางการเรียนรู้ในสังคมทดแทนการกวดวิชามากยิ่งขึ้น

แนวโน้ม และทิศทางในอนาคตสำหรับธุรกิจกวดวิชาในประเทศไทย

จากผลการสัมภาษณ์มีความคิดเห็นว่า อนาคตสำหรับธุรกิจกวดวิชาจะมีการเติบโตไปได้อีก แต่ต้องมีการปรับตัวอยู่เสมอ โดยเฉพาะเรื่องความรู้ ความสามารถ และแนวทางการเรียน การสอนต่างๆ ที่ต้องสอดรับกับแนวทางของระบบการศึกษาในแต่ละปี ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่า ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยยังไม่มีความยืดหยุ่นที่มากพอ ทำให้ผู้เรียนหันมาพึ่งพาธุรกิจกวดวิชากันในปัจจุบัน และกลุ่มบุคลากรทางการศึกษาที่เห็นปัญหาแต่ไม่มีอำนาจในการปรับเปลี่ยนดังกล่าวก็เข้าร่วมเช่นเดียวกัน จึงทำให้ธุรกิจกวดวิชาในประเทศไทยยังคงเดินหน้าต่อไปได้ จนกว่านโยบาย และการวางโครงสร้างทางการศึกษาของประเทศจะได้รับการแก้ไข

สำหรับระบบกวดวิชาแบบแฟรนไชส์ ถือได้ว่าเป็นรูปแบบที่มีความมั่นคงในระบบอุตสาหกรรมทางการศึกษาที่มาพร้อมความเสี่ยงมากกว่าระบบกวดวิชาแบบทั่วไป ดังที่ทำการวิเคราะห์ใน SWOT เพราะกวดวิชาแบบแฟรนไชส์ต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำนวนมาก และมีภาระค่าใช้จ่ายที่สูงกว่า เพื่อให้ได้รับรายได้ และผลประกอบการที่มากกว่าธุรกิจกวดวิชาแบบทั่วไป ดังนั้นในแง่ของกวดวิชา แฟรนไชส์ การสร้างฐานลูกค้าในกลุ่มวิชาการพื้นฐานที่ต้องใช้สอบทั้งประเทศยังคง

สามารถต่อยอดได้ด้วยการสร้างความแข็งแรงของผู้ให้บริการ หรือผู้กวดวิชาให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ และกลุ่มนี้มักจะเป็นกระบอกเสียงในการบอกต่อคุณภาพการสอนของแต่ละธุรกิจกวดวิชา (Word of mouth) ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานของธุรกิจกวดวิชาดั้งเดิมอยู่แล้ว

สำหรับกวดวิชาแบบแฟรนไชส์ในประเทศไทย ปัจจุบันแต่ละธุรกิจกวดวิชาต่างมีการสร้างจุดแข็งในแง่ของการนำเสนอเนื้อหาการเรียนแต่ละวิชาที่เป็นจุดแข็งของธุรกิจนั้นๆ โดยตรง เพื่อให้เกิดการจดจำแก่ผู้ที่จะเข้าเรียนเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ว่าหากต้องการเรียนคณิตศาสตร์ต้องเข้าที่ใด ถ้าชีววิทยาต้องเข้าที่ใด เหล่านี้เมื่อเข้าสู่ระบบแฟรนไชส์ในอนาคต ต่างก็จะมีความเข้าใจในเนื้อหาและพร้อมที่จะปรับตัวตามนโยบาย และเนื้อหาที่ปรับปรุงใหม่ในอนาคตเพื่อมอบแนวทางการเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจให้กับผู้เรียนได้พร้อมสอบอยู่เสมอ

ข้อกังวลเกี่ยวกับการกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ในอนาคตคือ การโดนทำให้หยุดชะงัก (Disrupt) โดยแนวทางการศึกษาด้วยตนเองผ่านอินเตอร์เน็ตที่กำลังเป็นที่นิยมอย่างมาก เนื่องจากแนวทางของแฟรนไชส์ในแง่ของคุณภาพแบบเฉพาะทางยังไม่สามารถเทียบกับกวดวิชาแบบทั่วไปที่มีการปฏิสัมพันธ์โดยตรงได้ และการศึกษาด้วยตนเองในยุคที่เนื้อหาต่างๆ บนอินเตอร์เน็ตมีการสนับสนุนจำนวนมากทำให้กลายเป็นทางเลือกอีกอย่างหนึ่งของตลาดการศึกษาสำหรับผู้ที่มีศักยภาพในการเรียนรู้ด้วยตนเองเลือกใช้ โดยหากแนวโน้มของกลุ่มผู้สร้างสรรค์เนื้อหาทางการศึกษา (Education Creator) สามารถสร้างองค์ความรู้ และแนวทางการเรียนรู้ด้วยตนเองใหม่ๆ ได้มากยิ่งขึ้น การกวดวิชาในระบบ แฟรนไชส์จะมีได้รับผลกระทบอย่างมาก ซึ่งแนวทางการปรับตัวควรจะเป็นการสร้างฐานลูกค้า และระบบการศึกษา เพื่อส่งต่อไปยังการสอบให้มีคุณภาพด้วยตนเองเช่นเดียวกัน

กลยุทธ์สำหรับกวดวิชาในอนาคต

กลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจกวดวิชาแฟรนไชส์ในระยะยาวควรมุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์จุดสำคัญ (Focus) คือการควบคุมคุณภาพของธุรกิจกวดวิชาให้มีความแข็งแรง มากกว่าการเลือกตลาดแบบกว้าง เพราะตามที่ประเมินทิศทางในอนาคตจะพบว่า แต่ละรายวิชาต่างมีธุรกิจกวดวิชาที่มีจุดแข็ง และอยู่มาตั้งแต่ยุคเก่า ยังคงอยู่ได้ในปัจจุบันครองพื้นที่อยู่ ดังนั้น การทำให้คุณภาพของการกวดวิชาของแต่ละที่นั้นมีคุณภาพได้จะทำให้แนวทางของกวดวิชาเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ง่ายกว่ารูปแบบการแข่งขันด้วยราคา หรือการสร้างความแตกต่าง เนื่องจาก กลุ่มตลาดการศึกษาเป็นกลุ่มนักเรียนที่ผู้ปกครองมีกำลังจ่ายเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว การเลือกกวดวิชาที่เหมาะสม และดีที่สุดในแต่ละสายจะมีผลในระยะยาวตั้งแต่ 1 – 3 ปี หรือช่วงมัธยมศึกษาตอนปลายที่จะมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องของการสอบ ดังนั้น หากเน้นการแข่งขันด้านราคาคอร์สต่างๆ แต่คุณภาพการสอนไม่ดีมากพอก็จะทำให้เสียลูกค้า และความน่าเชื่อถือได้ ในขณะที่แนวทางของการสร้างความแตกต่างทั้งลักษณะการสอน สิ่งอำนวยความสะดวก ไปจนถึงเนื้อหา เนื่องจาก แนวทางการสอบ และโครงสร้าง

การศึกษาขั้นพื้นฐานไปจนถึงการสอบตรงต่างๆ มีวางเอาไว้อยู่แล้วทำให้ความแตกต่างไม่สามารถประยุกต์ใช้ได้มากเท่าที่ควร

เทคโนโลยีสำคัญสำหรับกวดวิชาในอนาคต

จากการสัมภาษณ์ พบว่า เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกลเป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาทอย่างมากในระบบกวดวิชาแฟรนไชส์ แม้ว่าจะปฏิเสธไม่ได้ว่าคุณภาพไม่อาจเทียบเท่ากับการศึกษาโดยตรงภายในชั้นเรียนที่มีการปฏิสัมพันธ์มากกว่า แต่ระบบดังกล่าวเป็นเทคโนโลยีที่ช่วยการสร้างการเข้าถึงกลุ่มคนจำนวนมากให้ได้รับข้อมูลในชุดเดียวกัน เช่น การเรียนการสอน ซึ่งมีความคล้ายกับแนวทางของธุรกิจกวดวิชาที่มีการถ่ายทอดสดทางโทรทัศน์เพื่อเตรียมกวดวิชาก่อนสอบเอนทรานซ์ในอดีต แต่มาอยู่ในเทคโนโลยีของการประชุมออนไลน์ที่รองรับคนจำนวนมากในหนึ่งชั้นเรียนได้ ทำให้ผู้เรียนไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนในโลกขอแค่มีอินเตอร์เน็ตในช่วงเวลาดังกล่าวก็สามารถเข้าถึงการเรียนการสอนได้อย่างรวดเร็ว และยังรวมไปถึงระบบการเรียนย้อนหลังเพื่อให้ผู้ที่ไม่มีเวลาในช่วงเวลาที่ชั้นเรียนกำหนดได้เข้าถึงการเรียนรู้อย่างเหมาะสม โดยมีกรอบกติกากำหนดในการเข้าถึงดังกล่าว

อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีดังกล่าว ธุรกิจกวดวิชาต่างๆ ควรมีการประยุกต์แนวทางการสอนและการควบคุมคุณภาพตามที่ให้ข้อมูลในก่อนหน้านี้ เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้มีการปฏิสัมพันธ์อย่างเหมาะสม เพื่อตอบข้อสงสัยได้ในระดับเดียวกับที่ผู้เรียนในชั้นเรียนได้รับ รวมถึงการติดตามผลของผู้เรียนให้มีคุณภาพอยู่เสมอ

ระบบโครงสร้างแฟรนไชส์กับธุรกิจกวดวิชา

จากผลการสัมภาษณ์มองว่า ปัญหาหลักของระบบแฟรนไชส์คือ ความยืดหยุ่น ที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนั้นหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ เช่นเดียวกับการลงทุนต่างๆ ภายในระบบเพื่อให้มาตรฐานของการดำเนินการเป็นเหมือนกันหมด ซึ่งเป็นโครงสร้างของระบบธุรกิจกวดวิชาแฟรนไชส์ที่เมื่อระบบการศึกษาเปลี่ยนแปลง ผู้สอนทั้งหมดจะต้องปรับ และทำการประเมินตาม เพื่อสร้างผลลัพธ์สูงสุดในการให้บริการได้ ดังนั้น องค์ประกอบด้านโครงสร้างบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับกวดวิชาระบบ แฟรนไชส์ ในการสร้างระบบโครงสร้างที่มั่นคง ซึ่งโครงสร้างบุคลากรนี้สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งกวดวิชาในระบบที่สอนด้วยตัวคนเดียว และนำเสนอแบบพร้อมกัน และกวดวิชาในระบบที่สอนหลายคน และทำการประเมินองค์ความรู้ในแต่ละรายให้มีความพร้อม

ความจำเป็นด้านพาร์ทเนอร์กับธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์

จากผลการสัมภาษณ์มองว่า พาร์ทเนอร์เป็นเพียงส่วนเสริมสำหรับธุรกิจกวดวิชาเพื่อสร้างความยั่งยืนในทางธุรกิจเช่นเดียวกับระบบโครงสร้าง โดยควรมีการพิจารณาพาร์ทเนอร์ที่มีความเกี่ยวข้อง หรือเชื่อมโยงกับแนวทางการเรียนการสอน หรือการสร้างประโยชน์ให้กับผู้ใช้บริการกับทางธุรกิจกวดวิชา เช่น การจับมือกับพาร์ทเนอร์ หน่วยงานอำนวยด้านการศึกษาต่อ สำหรับกลุ่มกวดวิชาด้านภาษา ก็จะทำให้มีการทำระบบการหาช่องทางการเรียนต่อต่างประเทศ หรือการประเมิน

ศักยภาพด้านภาษา เพื่อต่อยอดไปยังการศึกษา และการทำงานต่างประเทศร่วมด้วย เหล่านี้เป็นพาร์ทเนอร์ในแง่ของการสนับสนุนทางตรงซึ่งกันและกัน หรือตัวอย่างของพาร์ทเนอร์ที่อาจไม่เกี่ยวกันโดยตรง แต่มีผลต่อพฤติกรรมของผู้ใช้งาน เช่น ร้านอาหาร ร้านนวด สำหรับผู้ปกครองระหว่างรอบุตรหลานเข้าเรียน เป็นต้น เหล่านี้ก็จะช่วยให้ธุรกิจมีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น สิ่งสำคัญในการพิจารณาพาร์ทเนอร์ควรมองในแง่ของการดำเนินการระยะยาว เพื่อสร้างความมั่นคงในการดำเนินการระหว่างกันให้มากที่สุด

การออกแบบธุรกิจกวดวิชาแฟรนไชส์ที่เหมาะสมกับองค์ประกอบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตสำหรับตลาดการศึกษาประเทศไทย

จากผลการสัมภาษณ์พบว่า แนวทางของกวดวิชาแฟรนไชส์ในปัจจุบันกำลังเผชิญความเสี่ยงจากแนวทางการศึกษาด้วยตัวเอง ดังนั้น แนวทางการออกแบบจึงมีการขยายเข้าไปยังตลาดดังกล่าวร่วมด้วย โดยพบว่าจุดอ่อน (Pain point) สำคัญของกลุ่มที่เลือกตัดสินใจศึกษาด้วยตัวเอง เพราะพบว่าการเรียนแบบชั้นเรียนทั้งจากการศึกษาระบบทั่วไป และระบบกวดวิชาไม่เหมาะกับตนเอง เนื่องจาก ต้องการความเป็นอิสระในการเรียนรู้ และการทำความเข้าใจ และมีการนำเสนอคำตอบต่างๆ ให้แก่ข้อสงสัยระหว่างการเรียนรู้ เช่นเดียวกับธุรกิจกวดวิชาควรมีการสร้างฐานข้อมูลที่สำคัญสำหรับใช้เป็นมาตรฐานของตัวกวดวิชาเอง สำหรับนำเสนอ และการสร้างฐานความรู้เฉพาะทางใหม่ๆ ขึ้นมา และเปิดเป็นช่องทางเพื่อให้กลุ่มผู้ที่สนใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองได้เข้าถึง และทำการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ในการป้องกันองค์ประกอบด้านนโยบายทางการศึกษาที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ในเรื่องของการมุ่งเน้นการศึกษาภายในสถาบัน และการเปิดโอกาสให้สถาบันการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความยืดหยุ่นในการพัฒนาเนื้อหาการเรียนรู้ให้เข้ากับการสอบ และการเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษามากขึ้น เพราะฐานข้อมูลดังกล่าวสามารถต่อยอดในอนาคตให้แก่ผู้เรียนใหม่ๆ และปัจจุบันได้เข้ามาทำความเข้าใจ และเติมเต็มด้านอื่นๆ ให้มีประสิทธิภาพได้

ผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก หรือผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน ด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก และการวิจัยเอกสาร ทำให้ได้ร่างแนวโน้มองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยที่นำมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยสามารถจำแนกเป็นร่างแนวโน้มองค์ประกอบหลักได้ 3 องค์ประกอบ ที่ประกอบด้วยแนวโน้มองค์ประกอบย่อย 11 ด้าน ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม องค์ประกอบที่ 2 เครือข่าย และองค์ประกอบที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีการต่อยอดตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยได้ จึงทำการพัฒนาเครื่องมือแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยกำหนดตามองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยของการ

พัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม จากการทบทวนวรรณกรรมและผลการสัมภาษณ์ ได้ทำการแจกแจงองค์ประกอบย่อยออกเป็น 1) ศักยภาพของผู้นำ 2) ความสามารถของบุคลากร 3) ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร และ 4) การตระหนักรู้สถานการณ์

องค์ประกอบที่ 2 เครือข่าย จากการทบทวนวรรณกรรมและผลการสัมภาษณ์ได้ทำการแจกแจงองค์ประกอบย่อยออกเป็น 1) หุ้นส่วน/พันธมิตร 2) องค์ความรู้ และ 3) การผสานภายใน

องค์ประกอบที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง จากการทบทวนวรรณกรรมและผลการสัมภาษณ์ได้ทำการแจกแจงองค์ประกอบย่อยออกเป็น 1) ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย 2) การวางตัวเชิงรุก 3) การเปิดรับแนวทางใหม่ และ 4) ความรวดเร็ว ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 สรุปร่างแนวโน้มองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

ลำดับ	ร่างแนวโน้มองค์ประกอบหลัก	ลำดับ	ร่างแนวโน้มองค์ประกอบย่อย
1	ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม	1	ศักยภาพของผู้นำ
		2	ความสามารถของบุคลากร
		3	ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร
		4	การตระหนักรู้สถานการณ์
2	เครือข่าย	5	หุ้นส่วน/พันธมิตร
		6	องค์ความรู้
		7	การผสานภายใน
3	ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	8	ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย
		9	การวางตัวเชิงรุก
		10	การเปิดรับแนวทางใหม่
		11	ความรวดเร็ว

ที่มา : สังเคราะห์จากการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึก

โดยเครื่องมือแบบสอบถามจะประกอบไปด้วยทั้ง 3 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้รายละเอียด

1. เพศ ประกอบไปด้วย ชาย หญิง และเพศทางเลือก

2. ช่วงอายุ ประกอบไปด้วย ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15 ปี, 16 – 30 ปี, 31 – 45 ปี, 46 – 60 ปี และ มากกว่า 60 ปีขึ้นไป

3. อาชีพ ประกอบไปด้วย นักเรียน / นักศึกษา, พนักงานบริษัทเอกชน, ข้าราชการ / รัฐวิสาหกิจ, เจ้าของกิจการ, รับจ้างอิสระ และ อื่นๆ

4. ระดับการศึกษา ประกอบไปด้วย ต่ำกว่าปริญญาตรี, ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประกอบไปด้วยต่ำกว่า 15,000 บาท, 15,001 – 30,000 บาท, 30,001 – 45,000 บาท, 45,001 – 60,000 บาท และ มากกว่า 60,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม ประกอบไปด้วย 1) ศักยภาพของผู้นำ 2) ความสามารถของบุคลากร 3) ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร และ 4) การตระหนักรู้สถานการณ์

องค์ประกอบที่ 2 เครือข่าย ประกอบไปด้วย 1) หุ้นส่วน / พันธมิตร 2) องค์ความรู้ และ 3) การผสานภายใน

องค์ประกอบที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย 1) ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย 2) การวางตัวเชิงรุก 3) การเปิดรับแนวทางใหม่ และ 4) ความรวดเร็ว

ส่วนที่ 3 การประเมินความสำเร็จของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม ประกอบไปด้วย 1) ศักยภาพของผู้นำ 2) ความสามารถของบุคลากร 3) ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร และ 4) การตระหนักรู้สถานการณ์

องค์ประกอบที่ 2 เครือข่าย ประกอบไปด้วย 1) หุ้นส่วน / พันธมิตร 2) องค์ความรู้ และ 3) การผสานภายใน

องค์ประกอบที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ประกอบไปด้วย 1) ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย 2) การวางตัวเชิงรุก 3) การเปิดรับแนวทางใหม่ และ 4) ความรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ 2.2 การคัดเลือก และเรียงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP)

ผลการคัดเลือก และเรียงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytical Hierarchy Process, AHP)

จากขั้นตอนการดำเนินงาน สามารถแสดงผลการคัดเลือก และเรียงลำดับความสำคัญกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ซึ่งผลการวิเคราะห์น้ำหนักขององค์ประกอบกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยกระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น เพื่อเปรียบเทียบหาลำดับความสำคัญ และหาค่าถ่วงน้ำหนักแต่ละองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ผลดัชนีความสอดคล้อง และค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย สรุปได้ดังตารางที่ 4.3 และ 4.4

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม

กลยุทธ์	องค์ประกอบ	Eigenvector	ผลคูณเมตริกซ์	ค่า Vector สำหรับหา LamdaMax
กลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม	ศักยภาพของผู้นำ	0.304	6.146	1.217
	ความสามารถของบุคลากร	0.109	2.119	0.434
	ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร	0.334	6.362	1.337
	การตระหนักรู้สถานการณ์	0.253	4.891	1.011

ตารางที่ 4.4 ผลดัชนีความสอดคล้อง และค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของกลยุทธ์ และองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม

กลยุทธ์	องค์ประกอบ	LamdaMax	ดัชนีความสอดคล้อง (C.I.)	ค่าความสอดคล้อง (C.R.)
กลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม	ศักยภาพของผู้นำ	4.030239	0.01008	0.011325
	ความสามารถของบุคลากร			
	ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร			
	การตระหนักรู้สถานการณ์			

ตารางที่ 4.5 ผลน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม

องค์ประกอบ	ศักยภาพของผู้นำ	ความสามารถของบุคลากร	ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร	การตระหนักรู้สถานการณ์	Eigenvector	ลำดับสำคัญ
ศักยภาพของผู้นำ	0.291	0.331	0.242	0.354	0.304	2
ความสามารถของบุคลากร	0.096	0.109	0.118	0.111	0.109	4
ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร	0.406	0.311	0.338	0.283	0.334	1
การตระหนักรู้สถานการณ์	0.208	0.249	0.302	0.253	0.253	3
ผลรวม	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	

จากตารางที่ 4.3 – 4.5 สรุปลำดับความสำคัญขององค์ประกอบกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร รองลงมาได้แก่ศักยภาพของผู้นำ การตระหนักรู้สถานการณ์ และความสามารถของบุคลากร ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ด้านเครือข่าย

กลยุทธ์	องค์ประกอบ	Eigenvector	ผลคูณเมตริกซ์	ค่า Vector สำหรับหา LamdaMax
กลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นด้านเครือข่าย	หุ้นส่วน / พันธมิตร	0.244	2.912	0.733
	องค์ความรู้	0.179	1.999	0.537
	การผสานภายใน	0.576	6.540	1.729

ตารางที่ 4.7 ผลดัชนีความสอดคล้อง และค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของกลยุทธ์ และองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ด้านเครือข่าย

กลยุทธ์	องค์ประกอบ	LamdaMax	ดัชนีความสอดคล้อง (C.I.)	ค่าความสอดคล้อง (C.R.)
กลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นด้านเครือข่าย	หุ้นส่วน / พันธมิตร	3.014045	0.007023	0.013505
	องค์ความรู้			
	การผสานภายใน			

ตารางที่ 4.8 ผลน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นด้านเครือข่าย

องค์ประกอบ	หุ้นส่วน / พันธมิตร	องค์ความรู้	การผสานภายใน	Eigenvector	ลำดับสำคัญ
หุ้นส่วน / พันธมิตร	0.232	0.284	0.218	0.244	2
องค์ความรู้	0.151	0.185	0.202	0.179	3
การผสานภายใน	0.618	0.531	0.580	0.576	1
ผลรวม	1.000	1.000	1.000	1.000	

จากตารางที่ 4.6 – 4.8 สรุปลำดับความสำคัญขององค์ประกอบกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นด้านเครือข่าย พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ การผสานภายใน รองลงมาได้แก่ หุ้นส่วน / พันธมิตรและองค์ความรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์	องค์ประกอบ	Eigenvector	ผลคูณเมตริกซ์	ค่า Vector สำหรับหา LamdaMax
กลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย	0.145	2.701	0.579
	การวางตัวเชิงรุก	0.274	4.747	1.096
	การเปิดรับแนวทางใหม่	0.388	7.902	1.552
	ความรวดเร็ว	0.193	3.781	0.772

ตารางที่ 4.10 ผลดัชนีความสอดคล้อง และค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของกลยุทธ์ และองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์	องค์ประกอบ	LamdaMax	ดัชนีความสอดคล้อง (C.I.)	ค่าความสอดคล้อง (C.R.)
กลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย	4.124514	0.041505	0.046635
	การวางตัวเชิงรุก			
	การเปิดรับแนวทางใหม่			
	ความรวดเร็ว			

ตารางที่ 4.11 ผลน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ	ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย	การวางตัวเชิงรุก	การเปิดรับแนวทางใหม่	ความรวดเร็ว	Eigenvector	ลำดับสำคัญ
ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย	0.129	0.237	0.095	0.118	0.145	4
การวางตัวเชิงรุก	0.154	0.284	0.345	0.313	0.274	2
การเปิดรับแนวทางใหม่	0.503	0.304	0.369	0.376	0.388	1
ความรวดเร็ว	0.213	0.175	0.190	0.194	0.193	3
ผลรวม	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	

จากตารางที่ 4.9 – 4.11 สรุปลำดับความสำคัญขององค์ประกอบกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ การเปิดรับแนวทางใหม่รองลงมา ได้แก่ การวางตัวเชิงรุก ความรวดเร็ว และสุดท้ายความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม

ความสำเร็จ	องค์ประกอบ	Eigenvector	ผลคูณเมตริกซ์	ค่า Vector สำหรับหา LamdaMax
การประเมินความสำเร็จด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม	ศักยภาพของผู้นำ	0.270	7.631	1.079
	ความสามารถของบุคลากร	0.062	1.612	0.249
	ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร	0.449	10.764	1.795
	การตระหนักรู้สถานการณ์	0.219	6.802	0.877

ตารางที่ 4.13 ผลดัชนีความสอดคล้อง และค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของความสำเร็จ และองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม

ความสำเร็จ	องค์ประกอบ	LamdaMax	ดัชนีความสอดคล้อง (C.I.)	ค่าความสอดคล้อง (C.R.)
การประเมินความสำเร็จด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม	ศักยภาพของผู้นำ	4.06789	0.02263	0.025427
	ความสามารถของบุคลากร			
	ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร			
	การตระหนักรู้สถานการณ์			

ตารางที่ 4.14 ผลน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม

องค์ประกอบ	ศักยภาพของผู้นำ	ความสามารถของบุคลากร	ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร	การตระหนักรู้สถานการณ์	Eigenvector	ลำดับสำคัญ
ศักยภาพของผู้นำ	0.266	0.308	0.272	0.233	0.270	2
ความสามารถของบุคลากร	0.055	0.064	0.089	0.042	0.062	4
ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร	0.458	0.336	0.469	0.532	0.449	1
การตระหนักรู้สถานการณ์	0.221	0.293	0.170	0.193	0.219	3
ผลรวม	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	

จากตารางที่ 4.12 – 4.14 สรุปลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการประเมินความสำเร็จด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร รองลงมา ได้แก่ ศักยภาพของผู้นำ การตระหนักรู้สถานการณ์ และความสามารถของบุคลากร ตามลำดับ

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านเครือข่าย

ความสำเร็จ	องค์ประกอบ	Eigenvector	ผลคูณเมตริกซ์	ค่า Vector สำหรับหา LamdaMax
การประเมินความสำเร็จด้านเครือข่าย	หุ้นส่วน / พันธมิตร	0.229	2.662	0.688
	องค์ความรู้	0.206	2.184	0.618
	การผสานภายใน	0.565	6.290	1.694

ตารางที่ 4.16 ผลดัชนีความสอดคล้อง และค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของความสำเร็จ และองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านเครือข่าย

ความสำเร็จ	องค์ประกอบ	LamdaMax	ดัชนีความสอดคล้อง (C.I.)	ค่าความสอดคล้อง (C.R.)
การประเมินความสำเร็จด้านเครือข่าย	หุ้นส่วน / พันธมิตร	3.030084	0.015042	0.028927
	องค์ความรู้			
	การผสานภายใน			

ตารางที่ 4.17 ผลน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จด้านเครือข่าย

องค์ประกอบ	หุ้นส่วน / พันธมิตร	องค์ความรู้	การผสานภายใน	Eigenvector	ลำดับสำคัญ
หุ้นส่วน / พันธมิตร	0.212	0.284	0.191	0.229	2
องค์ความรู้	0.160	0.215	0.243	0.206	3
การผสานภายใน	0.628	0.501	0.566	0.565	1
ผลรวม	1.000	1.000	1.000	1.000	

จากตารางที่ 4.15 – 4.17 สรุปลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการประเมินความสำเร็จด้านเครือข่าย พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ การผสานภายใน รองลงมา ได้แก่ หุ้นส่วน / พันธมิตรและองค์ความรู้ ตามลำดับ

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ความสำเร็จ	องค์ประกอบ	Eigenvector	ผลคูณเมตริกซ์	ค่า Vector สำหรับหา LamdaMax
การประเมินความสำเร็จด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย	0.117	2.599	0.468
	การวางตัวเชิงรุก	0.384	9.049	1.535
	การเปิดรับแนวทางใหม่	0.379	8.162	1.518
	ความรวดเร็ว	0.120	2.668	0.479

ตารางที่ 4.19 ผลดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของกลยุทธ์ และองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ความสำเร็จ	องค์ประกอบ	LamdaMax	ดัชนีความสอดคล้อง (C.I.)	ค่าความสอดคล้อง (C.R.)
กลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง	ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย	4.04915	0.016383	0.018408
	การวางตัวเชิงรุก			
	การเปิดรับแนวทางใหม่			
	ความรวดเร็ว			

ตารางที่ 4.20 ผลน้ำหนักความสำคัญในแต่ละองค์ประกอบของการประเมินความสำเร็จ ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบ	ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย	การวางตัวเชิงรุก	การเปิดรับแนวทางใหม่	ความรวดเร็ว	Eigenvector	ลำดับสำคัญ
ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย	0.119	0.127	0.112	0.110	0.117	4
การวางตัวเชิงรุก	0.341	0.365	0.338	0.492	0.384	1
การเปิดรับแนวทางใหม่	0.416	0.424	0.393	0.285	0.379	2
ความรวดเร็ว	0.124	0.084	0.157	0.114	0.120	3
ผลรวม	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	

จากตารางที่ 4.18 – 4.20 สรุปลำดับความสำคัญขององค์ประกอบการประเมินความสำเร็จด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ การวางตัวเชิงรุก รองลงมาได้แก่ การเปิดรับแนวทางใหม่ ความรวดเร็ว และสุดท้ายความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย ตามลำดับ

ขั้นตอนที่ 2.3 กระบวนการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เพื่อร่วมกันกำหนดรูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสมของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ขั้นตอนนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมกันกำหนดรูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสมของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยผู้วิจัยเข้ามามีส่วนร่วมกับกลุ่มหน่วยงาน หรือกลุ่มบุคคลที่จะนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการจัดทำแนวทางการพัฒนา และกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยการประยุกต์ใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม PAR (Participatory Action Research) กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักในการจัดทำแนวทางการพัฒนา และกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาใน

ระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารสมาคมธุรกิจแฟรนไชส์ และเอสเอ็มอีไทย หรือสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา และกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยเข้ามามีส่วนร่วมกับกลุ่มหน่วยงาน หรือกลุ่มบุคคลที่จะนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้ ดำเนินการเก็บข้อมูลในระหว่างจัดกิจกรรมใช้วิธีผสมผสานแบบบูรณาการโดยบทสนทนาเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งที่มีความสำคัญที่นำไปสู่การจัดทำแนวทางการพัฒนา และกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยอย่างเป็นระบบ (Integration) โดยได้ข้อสรุปที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผลการวิจัยข้างต้น โดยระบุได้ทั้งหมด 3 กลยุทธ์หลัก พร้อมทั้งข้อมูลแนวทางการพัฒนา โครงการกิจกรรม รวมถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ ที่ได้จากข้อสรุปของการประชุมกลุ่มย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม (Leadership and Culture)

ผลจากการประชุมกลุ่มย่อยพบว่า การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยนั้น จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรม ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักในการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจเพราะ การมีผู้นำที่เข้มแข็งในช่วงเวลาที่วิกฤตจะช่วยให้เกิดการบริหารจัดการ และการตัดสินใจที่ดีในช่วงภาวะเช่นนั้น รวมไปถึงการประเมินผลเกี่ยวกับกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ไม่ถูกทำให้หยุดชะงัก อีกทั้ง ศักยภาพของบุคลากรก็มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก หากองค์กรสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้สูงสุด บุคลากรก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการที่พนักงานตื่นตัวอยู่เสมอในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ผลการดำเนินงาน และปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น รวมไปถึงการส่งสัญญาณเตือนตั้งแต่แรกเริ่ม และข้อมูลข่าวสารต่างๆ เหล่านี้ได้ถูกรายงานต่อผู้นำขององค์กรอย่างรวดเร็ว ย่อมทำให้องค์กรสามารถวางแผน และคาดการณ์ล่วงหน้าต่อสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 “*สิ่งที่ผู้นำมีคือข้อมูลทั้งหมดขององค์กร แต่ละแผนกจะมีข้อมูลของตัวเอง ผู้นำจะเป็นคนที่ทั้งเอาวัฒนธรรมขององค์กรมาใช้ และเป็นคนที่สร้างวัฒนธรรมขององค์กรได้ อันนี้คือลักษณะของภาวะผู้นำ และสิ่งที่ผู้นำมีอย่างนึงเลยคือ อำนาจใจการตัดสินใจ คือทุกคนตัดสินใจได้ แต่ที่ทุกคนไม่มีคือ อำนาจ ผู้นำจะมีอำนาจในการตัดสินใจ ถึงเป็นผลว่า จะออกมาเวย์ไหน สิ่งที่เค้ามีคืออำนาจในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นภาวะวิกฤตยังไง การตัดสินใจยังไง การประเมินผล มันคือการที่เค้าใช้ข้อมูลทั้งหมดขององค์กรที่เค้ามี ประกอบกับสิ่งที่อยู่กับเค้าก็คืออำนาจในการตัดสินใจ สองอันนี้จะประกอบให้มีภาวะผู้นำที่จะช่วยให้วิกฤตขององค์กรให้ดีขึ้นได้ ในแง่ของถ้าเราจะใช้คำว่าวิกฤตที่จะดีขึ้น แล้วก็มีเค้าบอกว่า เป็นคำขยายของคำว่า ภาวะผู้นำทำไมถึงเป็น*

ปัจจัย เพราะมันคือบนสุด คือพีระมิดของห่วงโซ่ คือทั้งคนสร้าง และคนเปลี่ยน นอกจากนี้ เขามีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น สนับสนุนบุคลากรหรือองค์กรที่อยู่ตามหลังเขาได้ด้วย อันนี้เลยเป็นว่า ถ้าเรามีผู้นำที่เข้มแข็ง ก็จะทำให้วิกฤตคลี่คลายได้จากตรงนี้ ทั้งสร้าง โน้มน้าว และจูงใจ"

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 "*ภาวะผู้นำถ้ามันชัดเจนมันก็ทำให้ไปในทิศทางเดียวกัน แล้วขับเคลื่อนได้เร็ว พอมันไปได้เร็ว ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นมันจะถูกแก้ปัญหาได้เร็วด้วย แต่ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์อะไรนะ แต่ละสถานการณ์อาจตต้องการลักษณะของผู้นำที่ต่างกัน*"

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 "*ภาวะผู้นำคือ หัวหน้าทางด้านจิตใจ สามารถจัดการงาน และคนได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น ผู้นำที่ยืดหยุ่นต้องสามารถสร้างขวัญกำลังใจ และรักษาสัมพันธ์อันดีงามให้กับคนในองค์กรได้ อย่างช่วงโควิดผู้นำควรให้ความสำคัญกับคนในองค์กร ไม่ได้ให้ความสำคัญแค่กับพันธมิตร/ลูกค้าอย่างเดียว พอพนักงานรู้สึกถึงการเอาใจใส่ของบริษัท เราก็รู้สึกว่า ณ เวลานั้นก็เชื่อมั่นในบริษัทได้ระดับนึง ในแง่นั้น ทำให้เมื่อเราไปสื่อสารกับลูกค้าหรือกับคนนอก พอเรามั่นใจ เราก็สร้างความมั่นใจให้กับแฟรนไชส์ของเราได้ด้วย มันก็มาจากผู้นำของเราได้ด้วย เค้ามีนัดคุย ถามเรื่องการทำงานเกี่ยวกับ Work From Home (WFH) ถามเรื่อง Work From Home แล้วต้องการให้บริษัท support อะไรในการทำงานที่บ้านบ้าง*"

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ศักยภาพของผู้นำมีความสำคัญมากกับองค์กร สิ่งที่ผู้นำมีคืออำนาจในการตัดสินใจ ไม่ว่าองค์กรจะประสบภาวะวิกฤตอย่างไร ผู้นำสามารถประเมินผลจากข้อมูลทั้งหมดขององค์กรที่มี เพื่อประกอบการตัดสินใจ สองอย่างนี้จะทำให้ผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดี ช่วยให้วิกฤตขององค์กรดีขึ้นได้ นอกจากนี้ ผู้นำยังมีผลในการสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากร สนับสนุนบุคลากร หรือองค์กร ดังนั้น ถ้าเรามีผู้นำที่เข้มแข็ง ก็จะทำให้วิกฤตคลี่คลายได้จากตรงนี้ ทั้งสร้างความเชื่อมั่น โน้มน้าวจิตใจ และจูงใจบุคลากร ทำให้องค์กรกลับมาเติบโตอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ด้านเครือข่าย (Network)

ผลจากการประชุมกลุ่มย่อยพบว่า การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยนั้น จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ด้านเครือข่าย ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักในการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจ เพราะองค์กรที่มีความยืดหยุ่นนั้นต้องมุ่งเน้นที่จะสลายการทำงานแบบแยกส่วน (Silos) การใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์กร ตลอดจนการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการเป็นหุ้นส่วนและการใช้ทรัพยากรภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 *“ผมมองว่าพวกหุ้นส่วน/พันธมิตร ก็มีส่วนในการสร้างความยืดหยุ่น เพราะว่าพันธมิตรจะมีชุดข้อมูลหรือความเข้าใจอีกแบบหนึ่งกับเราก็ได้ ที่คล้ายกันแต่ไม่ได้เหมือนเราก็ได้ อันนี้คิดถึงบริษัทในเครือซึ่ง vision จะเหมือนกัน แต่ในระดับการทำงาน พันธมิตรจะมีภาพหน้างานที่แตกต่างกันไป ซึ่งผมรู้สึกว่า ภาพหน้างานที่แตกต่างกันไป แต่ยังอยู่ใน vision เดียวกัน จะเป็นตัว fact ที่เอามาใช้ในการประเมินแผนการทำงานที่จะปรับให้เข้ากับความยืดหยุ่นได้ หมายความว่า สมมติประเทศไทยโควิด เราเปลี่ยนการเรียนการสอนมาเป็นทาง zoom มีการปรับตัวเป็น online ไทยเรา zoom แต่ในขณะที่มาเลเซียยังใช้ Line อยู่เลย เขาไม่ได้ตระหนักรู้ มันเลยมีการที่มาเลเซียมาดูตัวอย่างจากสาขาในไทย เพราะเราเป็น partner กัน คือการมี partner มันทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลชุดเดียวกัน ทำให้มีการใช้ทรัพยากรที่แชร์ข้อมูลซึ่งกันและกันในพันธมิตร ทำให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน มีทั้งไปถึง การวางแผนการจัดการ คำว่าสร้างความมั่นใจผมมองว่า เช่น สาขาในไทยไม่มีหลักจับเลย ก็ไปดูตัวอย่างจากมาเลเซีย หรือว่ามาเลเซียมาดูเรา เขาก็มีหลักจับ มีการสร้างความมั่นใจได้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลในระหว่าง partnership หรือหุ้นส่วนด้วยกัน เราเลยมีการจัดประชุมต่างๆ ที่เอาเจ้าของสาขามาแชร์ข้อมูล เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สร้างความสัมพันธ์กัน ได้ใช้ทรัพยากรในการแก้ปัญหาในวิกฤตที่จะเกิดขึ้นด้วย”*

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 *“เรามองถึงเรื่องของการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร คือหน่วยงานที่สามารถทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และสะดวก จะทำให้เกิดความเข้าใจ และง่ายในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรได้ ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ เช่น ระบบ intranet ไม่ว่าเราจะใช้ knowledge เราก็สามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายๆ บริษัทที่มีการ provide ข้อมูล ให้เข้าถึงได้ง่าย บริษัทนั้นจะมีรูปแบบการดำเนินงานที่เข้มแข็ง พนักงานจะเชื่อมั่น เพราะอยู่ที่ไหนก็ทำงานได้ บริษัทเราก็เป็นเหมือนกัน เป็นบริษัทที่ส่งคนไปข้างนอก เช่น field และจะมีการเอาข้อมูลจากแหล่งที่สามารถเปิดได้ทุกที่ ส่วนเรื่องของการแบ่งปัน การสร้างการแบ่งปันก็เป็นหัวข้อย่อยของเรื่องนี้ การแบ่งปันก็นับเป็นการเข้าถึงข้อมูลง่าย และสะดวก เช่น คนในทีม (ในกรณีที่มีทีม) รู้เหมือนกันว่าอะไรอยู่ไหน สมมติเราทำงานกันคนละทีม เป็นคนละ field กัน แต่ทีม A ถามทีม B ว่า กิจกรรมนี้ต้องไปเอาที่ไหน ทีม B ก็ตอบได้ทันที เพราะความชัดเจนของข้อมูล, รูปแบบข้อมูล และที่อยู่ของข้อมูลมันชัดเจน จะทำให้ ต่อให้ใครลาออก คนอื่นๆ ก็ทำงานได้ ทำให้เกิดรูปแบบการทำงานที่ปรับเปลี่ยนได้อย่างแน่นอน เพราะข้อมูลอยู่ที่เดิม ทุกคนรู้ว่าข้อมูลอยู่ที่ไหน”*

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 *“พี่ขอโฟกัสไปที่การร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้อง ทั้งเวลาและกิจกรรมที่ต้องกระทำ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่ทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน คือเรื่องของเวลาและกิจกรรม เรารู้สึกว่า การกำหนดกรอบเวลาของการทำงาน และโดยเฉพาะของกิจกรรม การกำหนดให้ชัดว่า กิจกรรมอะไรจะมีเดือนไหน เมื่อไหร่ จะทำให้เกิดการผสานภายในได้ เช่น แคมเปญนี้ เรารู้เหมือนกันว่าเด็กต้องเรียนจบเมื่อไหร่ ต้องคีย์ลงทะเบียนเมื่อไหร่ เพื่อให้ทันได้เข้าร่วมงานรับรางวัลรอบปีไหน อันนี้จะเป็นภาพของการ cooperate ทุกคนรู้ระยะเวลาของกิจกรรม ไม่ใช่รู้แค่มี แต่รู้ว่าเริ่มต้น เปลี่ยนแปลง สมดุล เมื่อไหร่ อันนี้เป็นภาพของการผสานภายใน พี่สามารถพูดได้เลยว่าการกำหนดกรอบเวลาเป็นรูปธรรมของการเห็นความ cooperate กันภายในองค์กรได้ ส่วนกิจกรรมที่ไม่ทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้ง เหลื่อมล้ำ เป็นรายละเอียดของเนื้อหากิจกรรม ซึ่งทุกที่จะรู้อยู่แล้วว่ากติกาเป็นยังไง อันนี้เป็นความเข้าใจโดยทั่วไป แต่พี่ว่าสิ่งที่หลายองค์กรไม่ยืดหยุ่น หรือปรับตัวไม่ได้ คือการไม่กำหนดเวลา จะทำๆ แล้วเมื่อไหร่ หรือกิจกรรมใหญ่ ไม่มี N-1 N+1 ไม่มีการทบทวนการทำงาน จะต้องมีก่อนและหลังในการทำงานร่วมกัน การคำนึงถึงเวลาที่ใช้ไปก็คือการใช้ทรัพยากรเหมือนกัน มันก็เลยนำมาสู่การผสานภายในเพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้”*

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า เครือข่ายมีความสำคัญมากกับการจัดการความยืดหยุ่นของของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย หมายรวมถึงการเป็นหุ้นส่วน/พันธมิตรที่ดีต่อกัน ย่อมได้รับการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล ความรู้ซึ่งกันและกัน เกิดการพัฒนา และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืน การมีความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์และทรัพยากรที่องค์การอาจจะต้องการเข้าถึงจากองค์การอื่นๆ ในระหว่างภาวะวิกฤต รวมไปถึงการวางแผนและการจัดการที่ช่วยสร้างความมั่นใจได้ในการเข้าถึงดังกล่าว ทั้งนี้ ยังรวมถึงการจัดการองค์ความรู้ให้ทันสมัย และสะดวกต่อการนำมาใช้งาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด และมีการแบ่งปันบทบาทหน้าที่กันและกัน หากพนักงานได้รับการฝึกอบรมมาเพื่อให้มีบุคคลที่สามารถเข้ามารับตำแหน่งสำคัญที่ว่างลงได้เสมอ ตลอดจนการจัดให้คนในองค์กรทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเป็นหลัก ต้องมีการจัดระเบียบ วิธีการทำงาน อีกทั้ง ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่ต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยไม่ทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ทำให้ได้มาซึ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness for change)

ผลจากการประชุมกลุ่มย่อยพบว่า การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยนั้น จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ด้านความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกลยุทธ์หลักในการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจ เพราะการที่องค์การส่งเสริมให้เกิดความเป็นเอกภาพของเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์การ การที่องค์การมีบทบาทในการวางแผนเชิงรุก และกลยุทธ์ในการวางแผน ตลอดจนการดำเนินการทดสอบภาวะวิกฤตตามแผนทั้งหมดที่สอดคล้องกับการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง องค์กรนั้นๆ ย่อมสามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่เกิดการหยุดชะงักระหว่างทาง ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 1 *“คำว่า พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความพร้อม ถ้าเป็นองค์กรที่ปรับตัวหรือยืดหยุ่น การที่บริษัทมี Area Manager ก็ถือว่าเป็นการวางตัวเชิงรุก การที่บริษัทมีการกำหนดหน้าที่พนักงานที่รู้สถานการณ์หน้างานทันที และให้รีพอร์ตทันที ในที่นี้คือ Area Manager เป็นการแสดงออกซึ่งการวางตัวเชิงรุก เพราะฉะนั้นการกำหนดบุคคลเป็นหนึ่งในกลยุทธ์และพฤติกรรมการกำหนดคนหรือตำแหน่ง อย่างสถาบันกวดวิชา On Demands ไม่มี Area Manager นะ การกำหนดบุคคลก็เป็นส่วนหนึ่งในการแสดงออก ซึ่งตอบสนองอะไรไม่รู้ แต่มี Area Manager ออกประกาศอะไรก็มีแต่ให้ถาม Area Manager อันนี้เป็นตัว represent ในการแสดงออก ก็คือการกำหนดคนที่จะรับเรื่อง เพราะฉะนั้น การตอบสนองสัญญาณแรก ก็ Area Manager การเปลี่ยนแปลงอะไรในบริษัท Area Manager ก็รู้ก่อน แล้ว instructor รู้ต่อจากเรา พอเรารู้ก่อนคือเรามีความพร้อมต่อการตอบสนอง ทั้งในและนอกองค์กร Area Manager ต้องรู้ ศูนย์จะปิด ครูติดโควิด พี่ติดโควิด ก็เป็นคนที่จะประเมินได้ว่า คนหน้างานคนนี้จะยกระดับว่าเป็นวิกฤตได้ไหม”*

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 2 *“อาจจะไม่ใช่แค่ธุรกิจกวดวิชา แต่ธุรกิจแฟรนไชส์ที่มีตำแหน่งนี้ หรืออาจจะเรียกว่า audit แต่ก็ต้องรู้เหมือนกันว่า สถานการณ์ในแต่ละวัน สาขานี้ สาขานั้นเกิดอะไรบ้าง เกิดปัญหาอะไร เพราะฉะนั้นการวางตำแหน่งนี้ขึ้นมา ก็เพื่อการนี้ (การวางตัวเชิงรุก)”*

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 3 : *“ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง องค์กรก็ต้องพร้อมที่จะเปิดรับแนวทางใหม่ๆ นะ บุคลากรต้องช่างสังเกต และมีทักษะในการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ คือ นอกจากการเปิดรับแล้ว บุคลากรต้องไม่มีลักษณะต่อต้านต่อสิ่งใหม่ ไม่ว่าจะบริษัทลูกหรือตัวเราเอง ยกตัวอย่างบางทีที่ instructor ไม่ชอบใช้โปรแกรม Zoom อันนี้คือการต่อต้าน ต่อต้านต่อสิ่งใหม่ ถามว่าไม่ว่าองค์กรจะมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในรูปแบบใด ถ้าทำแบบนี้ได้ ในสิ่งทีเราเชี่ยวชาญอยู่แล้ว แต่*

บุคลากรต้องไม่ต่อต้าน ต้องไม่มีลักษณะของการปิดรับข้อมูลใหม่ ถึงจะมีการ exposure ขึ้นมาได้ บางคนอาจจะสังเกต และเชื่อมโยง แต่ไม่รับสิ่งใหม่ การปรับตัวก็ไม่เกิด”

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 4 : *“นึกถึงต่อว่า แล้วองค์กรเอง พอมีสิ่งใหม่ ก็ต้องมีคนที่ไม่เห็นด้วย บริษัทก็มีการวางแผนที่จะสื่อสารให้คนเปิดรับมากขึ้น เช่น ที่ให้พนักงานไปถามว่า ติดปัญหาอะไร มีปัญหาตรงไหน เพื่อให้เห็นภาพของแนวทางนั้นไปด้วยกัน ถ้ามีคนไม่เห็นด้วย บริษัทก็จะพยายามทำสัมมนาข้อดีของการสอนออนไลน์ ก็อาจจะมี instructor ที่เปิดใจรับแนวทางใหม่จากการสื่อสารของในองค์กรก็ได้ นั่นคือ การปรับวิธี และความถี่ของการสร้างให้เกิดภาพของการเปิดรับแนวทางใหม่ ก็จะช่วยได้”*

ผู้เชี่ยวชาญคนที่ 5 “การเปิดรับแนวทางใหม่ มองไปถึงมุมที่ว่า ในแต่ละสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้พนักงานหรือคนในองค์กรได้เปิดโลก ยกตัวอย่างง่ายๆ คือ โควิด นอกจากเราได้รับเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาเยอะมาก ไม่ว่าจะเป็นการทำงานผ่าน Zoom การใช้ MS Teams, Outlook อีกอันคือ เราได้เปิดรับของภายนอกด้วย เช่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเราคือ ส.ช. เรารู้กันเยอะขึ้นกว่าตอนก่อนเกิดโควิดเยอะเลย ว่าเขาทำงานยังไง เราจะดีลกับเขาต้องทำอะไรบ้าง ต้องติดต่อใครหรือแบรนด์อื่นรับมือกับเรื่องนี้ยังไง รู้จักคู่แข่งมากขึ้น ไม่ได้คิดจากแค่ภายในอย่างเดียวว่า เรากำลังทำอะไร จะปรับจากสิ่งเดิมที่มียังไง แต่เราเอามาจากภายนอกด้วย ที่อื่นด้วย คนอื่นรับมือยังไง เรียนรู้เงื่อนไขคนอื่น ข่าวสาร ข้อมูล จากที่อื่นด้วย เอามาปรับกับการทำงานของเราให้ยืดหยุ่นไปตามการทำงานของเราด้วย”

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมากกับการจัดการความยืดหยุ่นของของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย เพราะการที่องค์กรมีกลยุทธ์และพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความพร้อมในการตอบสนองต่อสัญญาณแรกเริ่มของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงจะยกระดับเป็นภาวะวิกฤต ทำให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันท่วงที อีกทั้ง การตระหนักรู้ที่มีร่วมกันทั่วทั้งองค์กรต่อสิ่งที่องค์กรจะให้ความสำคัญในระหว่างภาวะวิกฤต ซึ่งมีการระบุเอาไว้อย่างชัดเจนในระดับองค์กร และรวมไปถึงความเข้าใจในข้อกำหนดความต้องการขั้นต่ำในการปฏิบัติงานขององค์กร ก็จะเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัว และตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผ่านการปรับเปลี่ยนแนวคิดและสร้างทัศนคติใหม่ (New Mindset) เพื่อการทำงานที่รวดเร็ว และคล่องตัวกว่าเดิม

แนวทางการพัฒนา และกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

กลยุทธ์ที่ 1 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม (Leadership and Culture)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสร้างให้องค์กรมีผู้นำที่เข้มแข็ง

2. เพื่อสร้างให้องค์กรมีกระบวนการส่งเสริมวัฒนธรรม ที่สนับสนุนให้เกิดความยืดหยุ่นขององค์กร

3. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร

ตารางที่ 4.21 กลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

กลยุทธ์รอง	แนวทางการพัฒนา	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลผลิต/ผลลัพธ์
กลยุทธ์ที่ 1 ศักยภาพผู้นำ (Leadership Potential)	1. ผู้นำควรมองภาพในอนาคตที่ต้องการที่จะให้เกิดขึ้นกับองค์กร	- การฝึกอบรมหลักสูตรการเสริมสร้างภาวะผู้นำ	- อัตราการลาออกที่ลดลง - อัตราการขอย้ายงาน - อัตราการขาดงาน - จำนวนการร้องทุกข์ต่างๆ ที่ส่งถึงผู้นำ	- ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานขององค์กร - ความพร้อมขององค์กร - ความสามารถในการแก้ปัญหาขององค์กร - ผลสำเร็จขององค์กร เช่น ผลกำไร ที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งของตลาดมากขึ้น เงินหมุนเวียนลงทุนมากขึ้น
	2. ผู้นำต้องสามารถคิดวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรได้	- เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำเสนอผลงานหรือแนวทางการดำเนินงานใหม่ โดยเปิดใจที่จะรับฟัง และไม่ตำหนิ	- จำนวนครั้งในการประชุม เพื่อเปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	

ตารางที่ 4.21 กลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวทางการพัฒนา	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลผลิต/ผลลัพธ์
		- เมื่อเกิดข้อผิดพลาดร่วมกันเสนอแนะเพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินงานสู่การเป็นองค์กรในอนาคต - ปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ		
	3. ผู้นำมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร รู้จักการผูกใจ การสร้างความเชื่อค่านิยม และร่วมกันทำงานด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้	- การประชุมเดี่ยว (Individual Meeting) กับผู้บริหารองค์กร	- การสนับสนุนด้านต่างๆ จากบุคลากร - ความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มขององค์กรมีคุณภาพดีขึ้น ในด้านการสร้างความร่วมมือ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการแก้ไขความขัดแย้ง	

ตารางที่ 4.21 กลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวทางการพัฒนา	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลผลิต/ผลลัพธ์
			- การมีทรัพยากรอย่างพอเพียงและความพร้อมขององค์กรที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์วิกฤตต่างๆ	
กลยุทธ์ที่ 2 ความสามารถของบุคลากร (Competency of personnel)	1. การสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของภาระ/หน้าที่ของตำแหน่งงานภายในองค์กร	- การกำหนดเป้าหมายขององค์กร(Goal Setting)	- การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายเดือน/รายปี	- ผลการประเมิน - ความมั่นใจในการทำงาน - ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน
	1. การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร	- การอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	- ความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมอบรม	
กลยุทธ์ที่ 3 ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร (Unity)	1. การทบทวนวิสัยทัศน์ (vision) อยู่เสมอ	- การจัดประชุมรายปี เพื่อทบทวนวิสัยทัศน์ขององค์กร	- แผนงานรายปี	- อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร
กลยุทธ์ที่ 4 การตระหนักรู้สถานการณ์ (Situation Awareness)	1. เพิ่มช่องทางในการรับรู้ข้อมูล	- จัดประชุม และแบ่งปันข้อมูลในระดับกลุ่มย่อยของแต่ละแผนก	- แผนงานไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกับสถานการณ์	- การที่บุคลากรในองค์กรรับทราบสถานการณ์และรู้ปัญหาโดยทั่วกัน

ตารางที่ 4.21 กลยุทธ์ และแนวทางการพัฒนาการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวทางการพัฒนา	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลผลิต/ผลลัพธ์
	1. บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร	- การอบรม / สัมมนาที่ทำให้บุคลากรรู้สึกภูมิใจในงานของตัวเอง - แจ้งเป้าหมายให้ชัดเจน (End Goal) อธิบายให้เห็นภาพว่าหากงานนี้สำเร็จองค์กรจะได้อะไร หรือหากไม่สำเร็จสิ่งที่เราได้เรียนรู้ระหว่างทางมีประโยชน์อย่างไรบ้าง เพื่อให้บุคลากรมองเห็นคุณค่า (Value) ของการทำงานจากทุกแง่มุม	- ระดับความพึงพอใจของผู้เข้าอบรม - อัตราการลาออก	- การเจริญเติบโตขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 2 เครือข่าย (Network)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสลายการทำงานแบบแยกส่วนภายในองค์กร
2. เพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์การ ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด
3. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทั้งหน่วยงานภายใน และหน่วยงานภายนอก

ตารางที่ 4.22 กลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

กลยุทธ์รอง	แนวทางการพัฒนา	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลผลิต/ผลลัพธ์
กลยุทธ์ที่ 1 หุ้นส่วน/พันธมิตร (Partnerships)	1. การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก	- โครงการอบรม - การพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- การได้รับการสนับสนุนข้อมูล	- ทรัพยากร/ข้อมูลที่องค์กรต้องการ
	1. การสร้างการมีอยู่ของหน่วยงานตัวเอง	- โครงการอบรม - การพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	- ความมีชื่อเสียง - ความน่าเชื่อถือในสังคม	

ตารางที่ 4.22 กลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย (ต่อ)

กลยุทธ์รอง	แนวทางการพัฒนา	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลผลิต/ผลลัพธ์
กลยุทธ์ที่ 2 องค์ความรู้ (Knowledge)	1. องค์ความรู้ที่ทันสมัยและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอยู่เสมอ	- การจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	- จำนวนครั้งที่พนักงานนำไปใช้ (ตามช่วงเวลาที่จัดกิจกรรม)	- บุคลากรสามารถที่จะนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้ทันที และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ทันกับสถานการณ์ - บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น - ช่องทางในการเข้าถึงองค์ความรู้ง่ายขึ้น
กลยุทธ์ที่ 3 การผสานภายใน (cooperate)	1. ลดการทำงานซ้ำซ้อน	- กำหนดขั้นตอนการทำงานที่จำเป็น - การกำหนดดัชนีชี้วัดความผิดพลาดให้ออกมาเป็นตัวเลข	- ความผิดพลาดที่ลดลง	- พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ได้มาซึ่งงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กลยุทธ์ที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness for change)

วัตถุประสงค์

1. เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเป็นเอกภาพขององค์กร

2. เพื่อให้องค์กรมีกลยุทธ์ในการวางแผน และวางแผนในเชิงรุก เพื่อเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 4.23 กลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

กลยุทธ์รอง	แนวทางการพัฒนา	โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ผลผลิต/ผลลัพธ์
กลยุทธ์ที่ 1 ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย (Unity of Purpose)	1. การทบทวนเป้าหมาย (vision) อยู่เสมอ	- การจัดประชุมรายเดือน / ไตรมาส เพื่อทบทวนเป้าหมายขององค์กร	- แผนงานรายเดือน / รายไตรมาส / รายปี	- อัตราการเจริญเติบโตขององค์กร - การบรรลุเป้าหมายขององค์การ
กลยุทธ์ที่ 2 การวางตัวเชิงรุก (Proactive Posture)	1. การปรับบทบาทขององค์ให้อยู่ในตำแหน่งเชิงรุกมากขึ้น	- การติดตามข่าวสารบ้านเมือง - การรับรู้สถานการณ์ปัจจุบัน	- การได้มาซึ่งข้อมูล	- แผนงานล่วงหน้า
กลยุทธ์ที่ 3 การเปิดรับแนวทางใหม่ (Exposure)	1. เพิ่มภาพและมุมมองในแบบใหม่ๆ (สร้างตัวอย่าง)	- การจัดประชุมกลุ่มย่อย เพื่อระดมสมอง	- จำนวนคนที่นำไปปรับใช้	- รายงานผลการนำไปใช้
กลยุทธ์ที่ 4 ความรวดเร็ว (Agile)	1. การเตรียมความพร้อมในการปรับตัว	- การอบรมเพื่อเตรียมความพร้อม - การซักซ้อม - การจำลองสถานการณ์ (Role Play)	- ระยะเวลาในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป - วิธีการที่จะหยิบมาใช้ กับสถานการณ์จริง	- มีแผนงานในการจัดการความเสี่ยงทุกระดับ

จากแนวทางการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์หลักภาวะผู้นำและวัฒนธรรม มีกลยุทธ์รอง ดังนี้ 1) ศักยภาพของผู้นำ 2) ความสามารถของบุคลากร 3) ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร และ 4) การตระหนักรู้สถานการณ์ ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาให้องค์กรมีผู้นำที่เข้มแข็ง เพื่อสร้างให้องค์กรมีกระบวนการส่งเสริมวัฒนธรรม ที่สนับสนุนให้เกิดความยืดหยุ่นขององค์กร และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร กลยุทธ์หลักเครือข่าย มีกลยุทธ์รอง ดังนี้ 1) หุ้นส่วน/พันธมิตร 2) องค์ความรู้ และ 3) การผสานภายใน มีแนวทางการพัฒนาเพื่อมุ่งเน้นที่จะสลายการทำงานแบบแยกส่วน การใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์การ ตลอดจนการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการเป็นหุ้นส่วนและการใช้ทรัพยากรภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุด กลยุทธ์หลัก ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีกลยุทธ์รองดังนี้ 1) ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย 2) การวางตัวเชิงรุก 3) การเปิดรับแนวทางใหม่ และ 4) ความรวดเร็ว โดยมีแนวทางในการพัฒนาเพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีความเป็นเอกภาพของเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์การ มีบทบาทในการวางแผนเชิงรุก และมีกลยุทธ์ในการวางแผน ตลอดจนการดำเนินการทดสอบภาวะวิกฤตตามแผนทั้งหมดที่สอดคล้องกับการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย 2) พัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการดำเนินงาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การประยุกต์ใช้เทคนิควิจัยอนาคต (EDFR) กระบวนการตัดสินใจแบบวิเคราะห์ลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) และการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) เพื่อให้ได้มาซึ่งกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยสามารถสรุป อภิปรายผล และนำเสนอข้อเสนอแนะประกอบการวิจัย ได้ดังต่อไปนี้

สรุปผลการวิจัย

1. แนวโน้มองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

โดยขั้นแรกเริ่มจากการวิเคราะห์หาประเด็นองค์ประกอบการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ด้วยวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งได้เก็บรวบรวม เรียบเรียบ ทบทวนเอกสาร วรรณกรรม รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เกี่ยวกับทฤษฎีด้านการจัดการ ทฤษฎีระบบ แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจแฟรนไชส์ การปรับตัวภาคธุรกิจในบรรทัดฐานใหม่ และประวัติ ความสำคัญ และผลกระทบของการประกอบธุรกิจกวดวิชา แล้วนำมาสังเคราะห์ วิเคราะห์ และตีความ ซึ่งเรียกว่าเป็นวิธีการนิรนัย (Deductive Approach) โดยได้ผลสรุปว่า ประเด็นร่างแนวโน้มองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ที่ได้จากการวิจัยเอกสาร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักสำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม (Leadership and Culture) เครือข่าย (Network) และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change)

ต่อมาผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้วิจัยทางวิธีการอินเทอร์เน็ต (Netnography Research Method) ในการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) โดยศึกษาจากสื่อออนไลน์ พบว่า ผู้ปกครองส่วนใหญ่จะเข้ามาในกระดานสนทนาในเว็บไซต์ Pantip เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนกวดวิชาให้บุตรหลาน เพื่อประกอบการตัดสินใจ ส่วนใหญ่จะมีการเลือกโรงเรียนกวดวิชาไว้

อยู่แล้ว แต่ต้องการความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้ปกครองคนอื่นที่มีประสบการณ์ และมีกระทู้ที่ถามถึงระบบการกวดวิชาในประเทศไทยว่าควรมีอยู่หรือไม่ คำตอบผู้ใช้งานกระทู้ส่วนใหญ่ตอบว่าการกวดวิชาในประเทศไทยยังคงอยู่ได้อีกนาน เนื่องจาก ระบบการศึกษาพื้นฐานของประเทศไทยไม่เพียงพอสำหรับการสอบเข้าระดับอุดมศึกษาชั้นนำของประเทศ อีกทั้ง ยังมีกระทู้ถามเกี่ยวกับธุรกิจกวดวิชาในประเทศไทยว่าจะมีทิศทางอย่างไรในอนาคต หลังสถานการณ์โควิด-19 มีผู้ใช้งานกระทู้ตอบว่าธุรกิจยังคงดำเนินต่อไปได้ หากมีการปรับปรุงรูปแบบการสอน เช่น การสอนออนไลน์ หรือการมุ่งไปที่กลุ่มลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และมีกระทู้ที่แชร์ประสบการณ์เกี่ยวกับการเปิดโรงเรียนกวดวิชาที่มีขั้นตอนที่ซับซ้อน และมีการเรียกรับผลประโยชน์จากหน่วยงานราชการ ส่วนช่องทาง Tik Tok ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารทางการตลาดของธุรกิจกวดวิชา ต่อมาผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยเอกสารมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึกลำดับขั้นตอนถัดไป

เมื่อได้ประเด็นร่างแนวโน้มองค์ประกอบของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ที่จะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์แล้ว ขั้นตอนต่อมา เพื่อพิจารณาคัดเลือกหาแนวโน้มองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของกลุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ผู้วิจัยได้นำร่างองค์ประกอบที่ได้ มาเป็นพื้นฐานในการประยุกต์สร้างข้อคำถามปลายเปิดสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview) จากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 17 คน เพื่อคัดเลือกประเด็นแนวโน้มและองค์ประกอบที่มีความเหมาะสมในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยเริ่มจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งได้ผลสรุปว่า แนวโน้มองค์ประกอบหลักของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม (Leadership and Culture) เครือข่าย (Network) และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบหลัก พบว่า มีองค์ประกอบย่อยรวม 11 องค์ประกอบย่อย ที่นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม (Leadership and Culture) เครือข่าย (Network) และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ดังภาพที่ 5.1 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ภาพที่ 5.1 องค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

แนวโน้มองค์ประกอบหลักของการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม (Leadership and Culture) ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์ คือ 1) ศักยภาพของผู้นำ 2) ความสามารถของบุคลากร 3) ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร และ 4) การตระหนักรู้สถานการณ์ โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำแนะนำว่า การมีผู้นำที่เข้มแข็งในช่วงเวลาที่วิกฤตจะช่วยให้เกิดการบริหารจัดการ และการตัดสินใจที่ดีในช่วงภาวะเช่นนั้น รวมไปถึงการประเมินผลเกี่ยวกับกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายขององค์กร

อย่างต่อเนื่อง ไม่ถูกทำให้หยุดชะงัก อีกทั้ง ศักยภาพของบุคลากรก็มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก หากองค์กรสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาได้สูงสุด บุคลากรก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการที่พนักงานตื่นตัวอยู่เสมอในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ผลการดำเนินงาน และปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น รวมไปถึง การส่งสัญญาณเตือนตั้งแต่แรกเริ่ม และข้อมูลข่าวสารต่างๆ เหล่านี้ได้ถูกรายงานต่อผู้นำขององค์กรอย่างรวดเร็ว ย่อมทำให้องค์กรสามารถวางแผน และคาดการณ์ล่วงหน้าต่อสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เครือข่าย (Network) ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์ คือ 1) หุ้นส่วน/พันธมิตร 2) องค์ความรู้ และ 3) การผสานภายใน โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำแนะนำว่า เครือข่ายมีความสำคัญมากกับการจัดการความยืดหยุ่นฯ รวมถึงการเป็นหุ้นส่วน/พันธมิตรที่ดีต่อกัน ย่อมได้รับการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลซึ่งกันและกัน เกิดการพัฒนา และแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืน รวมถึงการจัดการองค์ความรู้ให้ทันสมัย และสะดวกต่อการใช้งาน เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด อีกทั้ง ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่ต้องทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งกันทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ทำให้ได้มาซึ่งงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์ คือ 1) ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย 2) การวางตัวเชิงรุก 3) การเปิดรับแนวทางใหม่ และ 4) ความรวดเร็ว โดยผู้เชี่ยวชาญได้ให้คำแนะนำว่า การที่องค์กรมีกลยุทธ์และพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความพร้อมในการตอบสนองต่อสัญญาณแรกเริ่มของการเปลี่ยนแปลง ในสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ก่อนที่การเปลี่ยนแปลงจะยกระดับเป็นภาวะวิกฤต ทำให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันท่วงที อีกทั้ง การตระหนักรู้ที่มีร่วมกันทั่วทั้งองค์กรต่อสิ่งที่องค์กรจะให้ความสำคัญในระหว่างภาวะวิกฤต ที่ได้ระบุไว้อย่างชัดเจนในระดับองค์กร รวมถึงความเข้าใจในข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัว และตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ผ่านการปรับเปลี่ยนแนวคิด และสร้างทัศนคติใหม่ (New Mindset) เพื่อการทำงานที่รวดเร็ว และคล่องตัวกว่าเดิม

จากนั้นนำมาเรียงลำดับความสำคัญของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process: AHP) เพื่อเปรียบเทียบหาลำดับความสำคัญ และหาค่าถ่วงน้ำหนักแต่ละองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ผลดัชนีความสอดคล้องและค่าอัตราส่วนความสอดคล้องของกลยุทธ์ และองค์ประกอบของกลยุทธ์ พบว่า ผลการวิเคราะห์อัตราส่วนความสอดคล้องของทุกด้านที่ได้มีค่าเท่ากับ 0.071 – 0.092 โดยมีค่าน้อยกว่า 0.01 อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สอดคล้องในทุกมิติ จึงสรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับกลยุทธ์การ

จัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย สามารถนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้ได้

จากผลการศึกษาสรุปว่า

ผลจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) กับกลุ่มผู้บริหารสมาคมธุรกิจแฟรนไชส์และเอสเอ็มอีไทย หรือสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา และกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา จำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยเข้ามามีส่วนร่วมกับกลุ่มหน่วยงาน หรือกลุ่มบุคคลที่จะนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปใช้ เพื่อร่วมกันกำหนดรูปแบบ และวิธีการที่เหมาะสมของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยผลสรุปจากการประชุมกลุ่มย่อยได้ลงความเห็นว่า องค์ประกอบทุกตัวมีความเหมาะสมในการพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก และ 11 กลยุทธ์รอง ดังนี้

1. กลยุทธ์ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม มีกลยุทธ์รอง ดังนี้ 1) ศักยภาพของผู้นำ 2) ความสามารถของบุคลากร 3) ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร และ 4) การตระหนักรู้สถานการณ์ ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาให้องค์กรมีผู้นำที่เข้มแข็ง เพื่อสร้างให้องค์กรมีกระบวนการส่งเสริมวัฒนธรรม ที่สนับสนุนให้เกิดความยืดหยุ่นขององค์กร และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กร

2. เครือข่าย มีกลยุทธ์รอง ดังนี้ 1) หุ้นส่วน/พันธมิตร 2) องค์ความรู้ และ 3) การผสานภายใน มีแนวทางการพัฒนาเพื่อมุ่งเน้นที่จะสลายการทางานแบบแยกส่วน การใช้ประโยชน์จากความรู้ภายในองค์การ ตลอดจนการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการเป็นหุ้นส่วนและการใช้ทรัพยากรภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง มีกลยุทธ์รองดังนี้ 1) ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย 2) การวางตัวเชิงรุก 3) การเปิดรับแนวทางใหม่ และ 4) ความรวดเร็ว โดยมีแนวทางในการพัฒนาเพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีความเป็นเอกภาพของเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจขององค์การ มีบทบาทในการวางแผนเชิงรุก และมีกลยุทธ์ในการวางแผน ตลอดจนการดาเนินการทดสอบภาวะวิกฤตตามแผนทั้งหมดที่สอดคล้องกับการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย และเพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย สามารถนำมาใช้อภิปรายผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบของกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

จากผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่าแนวโน้มของธุรกิจกวดวิชในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยยังมีทิศทางที่ดี โดยได้ปัจจัยเกื้อหนุนจากตลาด และโอกาสจากระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการปรับตัวในเรื่องการแข่งขัน และการขาดการพัฒนาศักยภาพของเยาวชนในระบบที่ไม่ดีพอ ประกอบกับสถาบันระดับอุดมศึกษาเล็งเห็นถึงปัญหาเช่นเดียวกัน นำมาซึ่งระบบโควต้าเพื่อเปิดรับสมัครโดยตรงเข้ามาทดแทนระบบการศึกษาทั่วไป ส่งผลให้เกิดการปรับตัวของเยาวชนทั่วประเทศ หรือฐานลูกค้าเป้าหมายของธุรกิจกวดวิชาได้ให้ความสำคัญกับการเข้าถึงองค์ประกอบการเรียนรู้ดังกล่าวอย่างเหมาะสม ผลการวิจัยดังกล่าวพบว่า มีความสอดคล้องกับ Stephenson (2011) ที่อธิบายถึงองค์ประกอบของความยืดหยุ่นขององค์กร ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้ได้นำมาซึ่งการพัฒนาองค์ประกอบความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ในส่วนขององค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม องค์ประกอบที่ 2 เครือข่าย และองค์ประกอบที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกัน ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบยังมีส่วนในการประเมินความสำเร็จทางกลยุทธ์ของธุรกิจเช่นเดียวกัน ประเด็นความสอดคล้องดังกล่าว ได้แสดงให้เห็นว่าในสถานการณ์ที่ธุรกิจจะต้องเผชิญกับการแข่งขันกับคู่แข่งแบบเดียวกันในตลาดแล้ว ด้วยความไม่แน่นอนของนโยบายทางการศึกษาหลักที่อาจกลายเป็นอุปสรรคในอนาคต และการปรับตัวของกลุ่มตลาดที่หันมาให้ความสำคัญกับการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น องค์ประกอบทั้ง 3 จะมีความสำคัญในการเข้าถึง และรักษาฐานลูกค้าได้เช่นเดียวกัน โดยองค์ประกอบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมจะให้ความสำคัญในส่วนของการการนำเสนอจุดแข็งของธุรกิจให้เหมาะสม องค์ประกอบเครือข่ายใช้การสร้างการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ครอบคลุมเพื่อทดแทนการเปลี่ยนเป็นการศึกษาด้วยตนเอง ก่อนรู้จักกับระบบกวดวิชา และองค์ประกอบสุดท้ายความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเป็นศักยภาพที่ใช้ในการปรับหลักสูตร และกระบวนการตามสถานการณ์ของระบบการศึกษาไทยในแต่ละปีให้เหมาะสมและหาแนวทางที่จะผลักดันให้กลุ่มเป้าหมายเข้าถึงระบบการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพให้มากที่สุดต่อไป

2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

จากผลการวิจัยได้ทำการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นออกมาทั้งหมด 3 กลยุทธ์ ตามองค์ประกอบสำคัญที่สังเคราะห์จากการวิจัยได้แก่องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม องค์ประกอบที่ 2 เครือข่าย และองค์ประกอบที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ในการอภิปรายผลได้ทำการสังเคราะห์กลยุทธ์จากองค์ประกอบทั้ง 3 มีจุดร่วมคือ การเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุกที่ใช้ในการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย และการรักษาฐานของลูกค้าให้เหมาะสมมากที่สุด โดยสิ่งสำคัญของกลยุทธ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการแก้ไขปัญหาศักยภาพด้านความยืดหยุ่นของธุรกิจแฟรนไชส์ที่ยังมีน้อยกว่าธุรกิจกวดวิชาโดยทั่วไป โดยใช้จุดแข็งของธุรกิจ และการเข้าถึงทีละมากๆ ผ่านเครือข่ายเป็นแนวทางสำคัญ และค่อยปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมตามสถานการณ์เท่าที่ทำได้ กระบวนการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ ธนันธร มหาพรประจักษ์ (2565) ที่อธิบายถึงการปรับตัวทางธุรกิจผ่านสถานการณ์วิกฤติต่างๆ โดยทำความเข้าใจถึงจุดอ่อนของธุรกิจให้ถ่องแท้ แล้วหาแนวทางในการผลักดันจุดแข็งกับโอกาสของธุรกิจเพื่อกอบโกยกลุ่มเป้าหมายมาให้มากที่สุด ก่อนที่จะค่อยๆ พัฒนาธุรกิจด้วยการแก้ไขจุดอ่อนอย่างค่อยเป็นค่อยไป เช่นเดียวกันกับ ณิชา พิทยาพงศกร (2563) มองว่า การศึกษาทั่วโลกนั้นมีการปรับตัวมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีทั้งการปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจอยู่รอด หรือการปรับตัวเพื่อให้ผู้ที่อยู่ในระบบการศึกษาได้ประโยชน์มากที่สุด ซึ่งไม่ว่าจะด้วยกระบวนการใดก็ตาม กลยุทธ์สำคัญคือการทำความเข้าใจและความพร้อมในการปรับตัวผ่านความเข้าใจในศักยภาพของธุรกิจเป็นสำคัญ เพื่อให้ในการนำเสนอการปรับตัวดังกล่าวมีความเหมาะสม และเกิดความเสี่ยงให้น้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะสำหรับวิจัย

ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่มีความสำคัญในการนำเสนอเพื่อเป็นประโยชน์ โดยการศึกษาถึงการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย เพื่อให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย โดยการนำเสนอแนวทางพัฒนา และกิจกรรมต่างๆ โดยแบ่งตามลำดับดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย จากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า กลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น โดยสามารถนำองค์ประกอบของกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยที่ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม (Leadership and Culture) เครือข่าย (Network) และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Readiness to change) โดยประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดของข้อเสนอแนะเชิงนโยบายตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ข้อเสนอเชิงนโยบายแบบเร่งด่วน สิ่งที่ทำให้ธุรกิจของระบบแฟรนไชส์เติบโตได้อย่างยั่งยืนต้องอาศัยมาตรฐานในการให้บริการที่เท่าเทียมกันของทุกสาขา ดังนั้น เจ้าของสิทธิ์ควรจัดการฝึกอบรม หรือให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอกับผู้รับสิทธิ์ เนื่องจาก การรักษามาตรฐานแฟรนไชส์ให้เท่าเทียมกันเป็นสิ่งที่สำคัญมากของระบบดังกล่าว และเพื่อเป็นการรักษาและปรับปรุงแนวทางการทำงานที่ใช้อยู่ และเพิ่มกระบวนการทำงานใหม่ๆ เข้าไปในภายหลัง โดยอยู่บนพื้นฐานการบริหารจัดการที่จะไม่ทำให้องค์กรหยุดชะงัก หรือบริษัทเจ้าของสิทธิ์มีทีมตรวจสอบแฟรนไชส์โดยเฉพาะเพื่อรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ เพื่อให้แฟรนไชส์ที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกันมีพันธกิจที่มั่นคงและเติบโตไปด้วยกันอย่างยั่งยืน

2. ข้อเสนอเชิงนโยบายระยะยาว กลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ บริษัทเจ้าของสิทธิ์ควรมีการจัดทำระบบความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงเป็นประจำทุกปี โดยคำนึงถึงความสามารถในการปรับตัวในบริบทของการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประกาศรับของสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงทุกปีเป็นทุนเดิมอยู่แล้ว แนวทางการประเมินเนื้อหาที่มีความเสี่ยงที่จะต้องปรับในปีถัดไปจะกลายเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการประเมินประจำปี เพื่อเตรียมความพร้อมแก่ธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ให้สามารถปรับเฉพาะสิ่งที่ได้รับผลกระทบเท่านั้น ซึ่งจะช่วยลดระยะเวลา และรักษาคุณภาพของธุรกิจในการนำเสนอ ซึ่งเป็นจุดแข็งของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ให้ดำเนินต่อไปได้

ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

1. กระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สามารถนำกลยุทธ์ที่ได้จากงานวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย สำหรับส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ เพื่อควบคุมมาตรฐานของโรงเรียนการศึกษานอกระบบให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ เช่น สมาคมธุรกิจแฟรนไชส์และเอสเอ็มอีไทยหรือสมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา ใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางการติดต่อประสานงาน และพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพมาตรฐานในระดับสากล

เพื่อเป็นผู้มีส่วนร่วมในการยกระดับพัฒนาธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ให้สามารถสร้างรายได้ทางเศรษฐกิจให้กับประเทศไทยในระดับที่สูงขึ้นต่อไป สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระดับภูมิภาค และระดับโลกอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

2. ผู้ประกอบการใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางและวางแผน เพื่อจัดการความยืดหยุ่นที่จะเกิดกับธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทยเพื่อให้เกิดคุณภาพ และความยั่งยืนของธุรกิจ ที่จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก และลดผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะสำหรับวิจัยในอนาคต

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ จากการวิจัยเอกสาร การประยุกต์ใช้วิธีวิจัยทางอินเตอร์เน็ต ในการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix) และการคัดเลือกกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process:AHP) ที่นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้กระบวนการศึกษามุ่งเน้นไปที่การศึกษาธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นหลัก แต่ผู้วิจัยพบว่าทางเลือกของการศึกษาด้วยตนเองของผู้บริโภค และกลุ่มธุรกิจกวดวิชาที่เปิดสอนอิสระสร้างความโดดเด่นในการตลาดมากขึ้น และมีแนวโน้มที่จะผนวกรวมกันเป็นกลุ่มผู้สอนที่สร้างเนื้อหาสำหรับการศึกษาด้วยตัวเองมาทำการขายเพื่อให้เข้ากับความต้องการของตลาดการศึกษาด้วยตัวเองมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงแนวโน้มดังกล่าว จึงเสนอแนะให้ผู้ที่จะต่อยอดเนื้อหาครั้งนี้ทำการศึกษาในขอบเขตดังกล่าว ถึงแนวโน้ม และกลยุทธ์ที่จะนำมาประยุกต์กับธุรกิจกวดวิชาต่อไปในอนาคต

รายการอ้างอิง

กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์. (2561). **รายงานประจำปี 2561**.

กรมสุขภาพจิต. **คู่มือการปฏิบัติงานทีมช่วยเหลือเยียวยาจิตใจทุกระดับ ผู้ประสบภาวะวิกฤตในกรณีการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19)**. 31 มีนาคม 2563.

กระทรวงศึกษาธิการ. **ประวัติความเป็นมาของการศึกษาไทย**. เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2563. เข้าถึงได้จาก https://www.moe.go.th/moe/upload/blog/htmlfile/107-9400.html

กานต์มณี ไวยครุฑ. (2556). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

กานต์มณี ไวยครุฑ. (ม.ป.ป.). "กลยุทธ์การป้องกันในการแก้ไขปัญหาแรงงาน ต่างด้าวชาวกัมพูชาเข้าเมืองโดยผิดกฎหมาย ด่านจังหวัดสระแก้ว." **วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย**, 10, 2: 107-129.

กิติมา ปรีดีดิลก. (2529). **ทฤษฎีการบริหารองค์การ**. กรุงเทพฯ: ชนะการพิมพ์.

กุลทิกา วิบูลย์ปิ่น. (2562). "ศักยภาพด้านการท่องเที่ยวของชุมชน ตำบลบ้านแหลม อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี ตามบริบทสังคมประเทศไทย 4.0." **Dusit Thani College Journal**, 3, 13 (กันยายน): 438-457.

คัดคณัฐ ชื่นวงศ์อรุณ. (2563). **การเติบโตของประชากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: NATIONAL GEOGRAPHIC ASIA.

จันทนี เจริญศรี. **7 New Normal ที่อาจได้เห็นในสังคมไทยในวันที่โควิด – 19 หายไป**. เข้าถึงเมื่อ 30 มิถุนายน 2563. เข้าถึงได้จาก https://thailand–property–news.knightfrank.co.th

จันทรานี สงวนนาม. (2545). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.

จารุวรรณ ไวยเจตน์. (2517). **การศึกษาภาคบังคับของไทย พ.ศ. 2464-2474**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู.

จิตรกร ตั้งเกษมสุข. (2525). **ความเป็นมาของการศึกษาไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เคล็ดไทย.

จิรัฏฐ์ อัครรัศมีโภคิน. (2553). "กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรม กรณีศึกษาโรงแรมดุสิตธานี กรุงเทพมหานคร." การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสาขาการตลาด มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

เจมส์ กัลลาเฮอร์. **อัตราเจริญพันธุ์ลดลงทั่วโลก นักวิจัยคาด 23 ประเทศรวมไทย ประชากรจะหายไปครึ่งหนึ่งในปี 2100**. เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2563. เข้าถึงได้จาก https://www.bbc.com/thai/international-53416257

ณิชา พิทยาพงศกร. **New Normal ของการศึกษาไทยคืออะไร เมื่อการเรียนทางไกลไม่ใช่คำตอบ**. เข้าถึงเมื่อ 30 มิถุนายน 2563. เข้าถึงได้จาก https://tdri.or.th/2020/05/desirable-new-normal-for-thailand-education/

ดนัย ทองใหญ่. (2528). **รายงานผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเมืองกับการศึกษาของไทย (พ.ศ. 2411-2465)**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ดวงเดือน พิศาลบุตร. (ม.ป.ป.). **ประวัติการศึกษาไทย**. ภาควิชาสารัตถศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (เอกสารอัดสำเนา).

ตรีกนก. (2547). **ธุรกิจแฟรนไชส์สายพันธุ์ไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สยามอินเตอร์บุ๊คศ์.

ธนรัตน์ สรวลเสน่ห์. (2563). "New Normal ชีวิจวิถีใหม่ ในยุค Covid-19." **The Medicine Journal**, 20, (พฤษภาคม): 262.

ธนันธร มหาพรประจักษ์. **โควิดเร่งธุรกิจปรับเข้าสู่ดิจิทัล**. เข้าถึงเมื่อ 19 เมษายน 2565. เข้าถึงได้จาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_24Apr2021.aspx

ธนันธร มหาพรประจักษ์. **ปรับธุรกิจให้อยู่รอดในยุค New Normal**. เข้าถึงเมื่อ 30 มิถุนายน 2563. เข้าถึงได้จาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_19Oct2020.aspx

ธรรมนิติ. **ปรับตัวอย่างไร? ให้ชีวิตและธุรกิจอยู่รอดในยุค New Normal**. เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2563. เข้าถึงได้จาก https://www.dharmniti.co.th/new-normal

ธีระวัฒน์ จันทึก. (2559). "กลยุทธ์การตลาดเชิงรุกที่ส่งผลต่อความพึงพอใจการท่องเที่ยวในรูปแบบการกีฬานัน-ทัวร์นาเมนต์ในอำเภอหัวหิน." **วารสารราชมงคลล้านนา**, 4, 2 (กรกฎาคม): 10-21.

นงเยาว์ กาญจนจารี. (2525). **พระมหากษัตริย์ในพระบรมราชจักรีวงศ์กับประชาชน**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: รุ่งเรืองรัตน์.

นิคม ตังคะพิภพ. (2532). "การพัฒนารูปแบบการประเมินการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูภาคสนาม." **วารสารศึกษาศาสตร์ปริทัศน์**, 5, 3 (กุมภาพันธ์): 129-151.

นุชนาฏ ธรรมขัน. (2556). "พลังสุขภาพจิตและปัจจัยที่เกี่ยวข้องของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมกระดาษจังหวัดนครปฐม." วท.ม. วิทยานิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2550). แนวคิดเกี่ยวกับบริการ. ใน **เอกสารการสอนประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะหวางแผนและควบคุมทางการตลาด หนวยที่ 8**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ปกรณ์ ปรียากร. (2544). **ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: สามเจริญพานิช.

ประยูร ศรีประสาธน์. (2530). "การกวดวิชากับการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อ." **วารสารการศึกษาแห่งชาติ**, 17, 3: 59-64.

ปิยะวัตน์ น้อยนอนเมือง. (2559). "การจัดการสหกรณ์ที่มีผลต่อคุณภาพการให้บริการสมาชิกของสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดมหาสารคาม." วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ฝ่ายวิชาการแพร่พิทยา. (2529). **พจนานุกรมศัพท์แพทย์ อังกฤษเป็นไทย พร้อมด้วยคำอ่าน**. กรุงเทพฯ: แพร่พิทยา.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2545). "การศึกษาขั้นอุดมศึกษา." **วารสารรามคำแหง**, 19, 1 (มกราคม-มีนาคม): 11-23.

ไพศาล ฤทธิกุล และสิริภัทร์ โชติช่วง. (2560). "อัตลักษณ์องค์กรที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของกลุ่มลูกค้าธนาคารต่างชาติ กรณีศึกษาธนาคารไอซีบีซี (ไทย) จำกัด (มหาชน)." **WMS Journal of Management**, 3, 6 (กันยายน): 32-42.

มนตรี ศรีวงษ์. **ส่อง! ภาพรวมตลาดธุรกิจแฟรนไชส์ในไทย ปี 2562-2563**. เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2563. เข้าถึงได้จาก http://www.thaismescenter.com/ส่อง-ภาพรวมตลาดธุรกิจแฟรนไชส์ในไทย-ปี-2562-2563/

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2540). **การจัดระบบการศึกษา หน่วยที่ 7-10**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ระลึก ธานี. (2527). **วิวัฒนาการในการจัดการศึกษาภาคบังคับของไทย (พุทธศักราช 2475-2503)**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2547). **ศัพท์แพทยศาสตร์ อังกฤษ-ไทย ไทย-อังกฤษ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2553). **พจนานุกรมศัพท์จิตวิทยา**. กรุงเทพฯ: ไอเดีย สแควร์.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2558). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542**. นานมี บุคส์พับลิเคชั่นส์.

ลัดณา ศรีอัมพรเอกกุล. (2561). "การท่องเที่ยวคุณภาพเพื่อนักท่องเที่ยวผู้สูงอายุ." **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์**, 4, 1 (กุมภาพันธ์): 12-28.

วรวิทย์ วศินสรากร. (2519). **การศึกษาของไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สมาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

วิเชียร วิทยอุดม. (2553). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

วิเชียร วิทยอุดม. (2555). **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพฯ: ธนธัชการพิมพ์.

วิทย์ เที่ยงบูรณธรรม. (2541). **พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

วุฒิชัย มูลศิลป์. (2516). **การปฏิรูปการศึกษาในรัชการที่ 5**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย.

ศญานุชณ์ โตประเสริฐพงศ์. (2547). **การศึกษาเปรียบเทียบธุรกิจแฟรนไชส์ร้านกาแฟพรีเมี่ยมของไทยและต่างประเทศ**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริชัย ชินะตังกูร. (2527). **รายงานการวิจัยการวิเคราะห์อัตราส่วนนักเรียนต่อครูของโรงเรียนประถมศึกษาที่เหมาะสม**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2556). "ตลาดกวดวิชายังคงเติบโต : จับตา ทางเลือกกว้างขึ้นของนักเรียน และสินค้าติวเข้ามหาวิทยาลัย เป็นปัจจัยท้าทาย." **Kecon Ananlysis Excellence**, 19, 2395 (สิงหาคม).

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล. (2549). การฉายภาพประชากรของประเทศไทย พ.ศ. 2548-2568. ใน **สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล** (พิมพ์ครั้งที่ 1). นครปฐม: สำนักพิมพ์ประชากรและสังคม.

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ร่วมกับสำนักงานการวิจัยแห่งชาติ. (2549). **ครอบครัวไทยในอนาตค พ.ศ. 2583**. พิมพ์ครั้งที่ 1. นครปฐม: สำนักพิมพ์ประชากรและสังคม.

สมคิด บางโม. (2553). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สมคิด บางโม. (2558). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.

สมพิศ สุขแสน. (2547). **การประเมินผลโครงการ**. อุตรดิตถ์: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ.

สมศักดิ์ ศัลยกำธร และคณะ. (2528). **บทเรียนจากการจัดการศึกษาไทยในอดีต**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.

สันติ โยนกพันธ์. **Inside Out-Outside In การตอบสนองสัจจะ จากเสียงลูกค้า**. เข้าถึงเมื่อ 5 กันยายน 2563. เข้าถึงได้จาก http://chanayus.blogspot.com/2010/09/inside-out-outside-in.html

สันติชัย เอื้อจงประสิทธิ์. (2549). **การบริหารท่องเที่ยวเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: สามเจริญพาณิชย์.

สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. **แผนด้านการอุดมศึกษาเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนของประเทศ พ.ศ. 2564-2570 ฉบับสมบูรณ์**. 20 เมษายน 2563.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). **รายงานการศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและข้อเสนอแนะเชิงนโยบายต่อการพัฒนาประเทศจากผลการคาดประมาณประชากรของประเทศไทย**.

สุขศรีวงศ์, ส. (2551). **การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร**. พิมพครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จีพีไซเบอร์พรินท.

สุนันทา ไชยสระแก้ว. (2553). "อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมการขายแบบมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญของพนักงานขาย: กรณีศึกษาของบริษัทการค้าระหว่างประเทศ." **วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพาปริทรรศน์**, 4, 2: 93-110.

สุนีย์ วรรธนโกมล และธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2552). "ปัจจัยสำคัญทางการตลาดและความต้องการของผู้เรียนที่มีต่อการตัดสินใจเลือกเรียนโรงเรียนกวดวิชาเพื่อเตรียมสอบเข้าระดับปริญญาตรี." **วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**, 19, 3 (กันยายน): 425-432.

สุพัฒน์ สุกมลสันต์. (2535). **รายงานผลการวิจัยเรื่องการอภิเคราะห์และการสังคมสงเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนภาษาอังกฤษในระหว่างปี พ.ศ. 2515 – 2530**. กรุงเทพฯ: โครงการเผยแพร่ผลงานวิจัย ฝ่ายวิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรพล อิสรไกรศีล. **ราชบัณฑิตบัญญัติศัพท์คำว่า New Normal**. เข้าถึงเมื่อ 30 มิถุนายน 2563. เข้าถึงได้จาก https://www.facebook.com/surapol.issaragrisil

เสรี พงศ์พิศ. (2548). **เครือข่าย: ยุทธวิธีเพื่อประชาคมเข้มข้น ชุมชนเข้มแข็ง**. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน.

อภิชัย พันธเสน. (2530). "กวดวิชา : เหตุและผลที่จะเกิดขึ้น." **วารสารการศึกษาแห่งชาติ**, 21, 2 (ธันวาคม – มกราคม).

อำนาจ ธีระวนิช. (2553). **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2539). วิธีการหรือเทคนิคเชิงระบบและแนวทางในการบริหารโรงเรียน. สมุทรปราการ. ใน **รายงานการสัมมนาหลักและแนวทางในการบริหารโรงเรียนอย่างเป็นระบบ**.

อุทิศ ขาวเธียร. (2549). **การวางแผนกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Ahituv, N., and Neumann, S. (1982). **Principles of Information Systems for Management**. USA: Brown Company Publishers.

Ayling, J. (2009). "Criminal organizations and resilience." **International Journal of Law, Crime and Justice**.

Bateman, T. S., and Snell, S. (2002). **A Management: Competing in the New Era**. 5th ed. New York: Mc Graw-Hill Company.

BBC News ไทย. (2020). **อัตราเจริญพันธุ์ลดลงทั่วโลก นักวิจัยคาด 23 ประเทศรวมไทย ประชากรจะหายไปครึ่งหนึ่งในปี 2100**. Accessed December 6. Available from https://www.bbc.com/thai/international-53416257

Bertalanffy, L. V. (1969). **General System Theory: Foundation, development, applications**. revised Edition ed. New York: George Blaziller Publishing.

Boulding and Bertalunfly. (1920). Newyork: General system theory.

Cahapay, M. B. (2020). "Rethinking Education in the New Normal Post-COVID-19 Era: A Curriculum Studies Perspective." **Aquademia**, 4, 2: ep20018. available from https://doi.org/10.29333/aquademia/8315.

Carroll, N., and Conboy, K. (2020). "Normalising the "new normal": Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure." **International Journal of Information Management**, 55. available from https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186 orthopsychiatry, 57(3), 316-331.

Chan, J. W. (2011). "Enhancing organisational resilience: application of viable system model and MCDA in a small Hong Kong company." **International Journal of Information Management**.

Cooper, C., Flint-Taylor, J., and Pearn, M. (2013). **Building resilience for success: A resource for managers and organizations**. Hampshire: Palgrave Macmillan.

David, F. R. (2003). **Strategic Management**. 9th ed. USA: Pearson Education Inc.

Drucker, P. F. (2006). **The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done**. United State: HarperBusiness.

Felstead, A. (1993). **The corporate paradox: Power and control in the business franchise**. London: Routledge.

George, J. M., and Jones, G. R. (2005). **Organizational Behavior**. 4th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. In **Annual review of ecology and systematics** (pp. 1-23).

Joe Dertouzos et al. **Coronavirus: Five strategies for industrial and automotive companies**. accessed November 5, 2020. available from https://www.mckinsey.com/industries/advanced-electronics/our-insights/coronavirus-five-strategies-for-industrial-and-automotive-companies

Johnson, G., and Scholes, K. (1999). **Exploring Corporate Strategy, Texts and Cases**. 5th ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

Jones, B. A. (2015). "Benchmarking organizational resilience: A cross-sectional comparative research study." Doctoral dissertation), New Jersey City University, ProQuest Dissertations and Theses database database.

Jordan, J. (1992). Relational resilience. In **The stone center colloquium series**: Wellesley.

Joseph, J. M. (1994). **The resilient child: Preparing today's youth for tomorrow's world**. New York: Plenum Press.

Kantur, D., and Iseri-Say, A. (2012). "Organizational resilience: A conceptual integrative framework." **Journal of Management & Organization**, 18, 6: 762-773.

Kantur, D., and Say, A. I. (2015). "Measuring organizational resilience: A scale development." **Journal of Business Economics and Finance**, 4, 3: 456-472.

Kimberly, J. R. (1979). "Issues in the creation of organizations: Initiation Innovation and Institutionlization." **Academy of management Journal**, 22: 437-457.

Lussier, R. N. (2006). **Management fundamentals: concepts, applications, skill development**. 3rd ed. Mason, OH: Thomson South-Western.

Luthar, S. S., Cicchetti, D., and Becker, B. (2000). "The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work." **Child development**, 71, 3: 543-562.

Mallak, L. A. (1998). "Measuring resilience in health care provider organisations." **Health Manpow**, 24, 4: 148–152.

McEwen, K. (2011). **Building resilience at work**. Bowen Hills: Australian Academic Press.

Miller, E. J., and Rice, A. K. (1967). **Systems of Organization**. London: Tavistock Publications.

Peter Fisk. **Megatrends** 2020-2030. accessed November 5, 2020. available from https://www.thegeniusworks.com/vault-entry/megatrends-2020-2030-by-peter-fisk/

Robbins, S. P., and Coulter, M. (1999). **Management**. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Rushton, C., and Baker. (2010). **The handbook of Logistics and Distribution Management**. 4th ed. London, England: South-Western College Publishing.

Rutter, M. (1987). "Psychosocial resilience and protective mechanisms." **American journal**.

Rutter, M. (2007). "Resilience, competence, and coping." **Child abuse Neglect**, 31, 3: 205-217.

Scherhorn, J. R. (2002). **Management**. 7th ed. New york: John Wiley and Sons.

Scherhorn, J. R. (2005). **Management**. New york: John Wiley and Sons.

Simpson, J. A., Weiner, E. S. C., and Oxford University Press. (1989). **The Oxford English Dictionary**. Oxford: Clarendon Press.

Stein Emil Vollset et al. (2020). "Fertility, mortality, migration, and population scenarios for 195 countries and territories from 2017 to 2100: a forecasting analysis for the Global Burden of Disease Study." **THE LANCET JOURNALS**, 396, (October): 1285-1306.

Stephenson, A. V. (2011). "Benchmarking the resilience of organisations." Doctoral dissertation, University of Canterbury, Christchurch, New Zealand.

The American Heritage. (2019). **The American Heritage Dictionary of the English Language**. accessed November 5, 2020. available from https://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=resilience

Wagnild, G., and Young, H. M. (1990). "Resilience among older women." **Image: The Journal of Nursing Scholarship**, 22, 4: 252-255.

Wagnild, G., and Young, H. M. (1993). "Development and psychometric evaluation of the resilience scale." **Journal of Nursing Measurement**, 1, 2: 165-178.

Wendell, F. L., and Cecil, B. H., Jr. (1990). **Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**. 4th ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Wyatt, D. K. (1994). Chronicle Traditions in Thai Historiography. In **Studies in Thai History: Collected Articles**. Chiangmai: Silkworm Books.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลการวิจัย

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชา

ในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลสถานการณ์ปัจจุบัน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

2. การตอบแบบสัมภาษณ์นี้ คำตอบของท่านมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย กรุณาตอบให้ครบทุกข้อ ทุกตอน เพื่อให้การวิจัยนี้มีความเที่ยงตรงและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

3. ข้อมูลที่ท่านตอบแบบสัมภาษณ์นี้จะเก็บเป็นความลับ และนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบพระคุณที่ให้ข้อมูลไว้ ณ โอกาสนี้

นางสาวกุลทิกา วิบูลย์ปิ่น
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการจัดการ
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชา

ในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

1.1 ชื่อผู้สัมภาษณ์.....วัน/เดือน/ปีที่สัมภาษณ์.....

1.2 ชื่อผู้ตอบแบบสัมภาษณ์.....เพศ.....อายุ.....ปี

1.3 ระดับการศึกษา.....อาชีพ.....ตำแหน่ง.....

1.4 สถานที่ทำงาน.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลสถานการณ์ปัจจุบัน ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

2.1 มุมมองของท่านต่อสถานการณ์ระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทยมีความเหมาะสมต่อการพัฒนาเยาวชนไทยหรือไม่อย่างไร

.....

.....

2.2 ท่านคิดว่าธุรกิจติวเตอร์ในยุคปัจจุบันมีความจำเป็นต่อภาคสังคมไทยในปัจจุบันมากน้อยเพียงใดและเพราะเหตุใด

.....

.....

2.3 ในมุมมองของท่านธุรกิจติวเตอร์ที่อยู่ในระบบแฟรนไชส์มีความแตกต่างจากธุรกิจกวอวิชาโดยทั่วไปอย่างไรในแง่ของคุณภาพและการสร้างผลลัพธ์ต่างๆ แก่ผู้เรียน

.....

.....

2.4 หากให้พิจารณาโดยประเมินตามหลักของ SWOT Analysis ท่านคิดว่า

1) จุดแข็งของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

.....

.....

2) จุดอ่อนของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

.....

.....

3) โอกาสทางธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

.....

.....

4) อุปสรรคทางทางธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นอย่างไร

.....

.....

2.5 นโยบายบรรทัดฐานใหม่ของการดำเนินธุรกิจ เช่น การกรองคนเข้าพื้นที่ การวางระบบภายในอาคาร ไปจนถึงการจำกัดผู้เข้ารับบริการต่างๆ มีผลกระทบต่อธุรกิจกวดวิชาหรือไม่

.....

.....

2.6 ประเด็นด้านเทคโนโลยีได้เข้ามีบทบาทสำคัญในการวางบรรทัดฐานการดำเนินงานธุรกิจกวดวิชาได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

2.7 การดำเนินธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ในปัจจุบัน ท่านมีความเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวในอนาคตอย่างไร

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือและให้ความอนุเคราะห์

ภาคผนวก ข

แบบสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลการวิจัยเพื่อการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัจจัย

แบบสัมภาษณ์เรื่อง

การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชา

ในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย

<u>คำชี้แจง</u> แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ต้องการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาเลือกกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย เพื่อ เป็นแนวทางให้กับองค์กรได้นำไปประยุกต์ใช้ อีกทั้ง ได้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนประเทศต่อไป

แบบสอบถามมี 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้รายละเอียด

ส่วนที่ 2 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของเกณฑ์เป็นคู่

ส่วนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับความสำคัญของทางเลือกภายใต้เกณฑ์ที่กำหนด

การเปรียบเทียบให้น้ำหนักความสำคัญ และสเกลในการเปรียบเทียบการให้น้ำหนักความสำคัญ ให้ผู้ตอบแบบสอบถาม เปรียบเทียบให้น้ำหนักความสำคัญ ในแต่ละแถวของปัจจัยแรกกับปัจจัยหลัง ว่ามีความสำคัญมากกว่า น้อยกว่า หรือ สำคัญเท่ากัน ตามสเกล

แบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้รายละเอียด

1. เพศ

___ชาย ___หญิง ____เพศทางเลือก

2. ช่วงอายุ

___ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 15 ปี ___16 – 30 ปี ___31 – 45 ปี

___46 – 60 ปี ___มากกว่า 60 ปีขึ้นไป

3. อาชีพ

___นักเรียน / นักศึกษา ___พนักงานบริษัทเอกชน

___ข้าราชการ / รัฐวิสาหกิจ ___เจ้าของกิจการ

___รับจ้างอิสระ ___อื่นๆ โปรดระบุ

4. ระดับการศึกษา

___ต่ำกว่าปริญญาตรี ___ปริญญาตรี ___สูงกว่าปริญญาตรี

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

___ต่ำกว่า 15,000 บาท ___15,001 – 30,000 บาท

___30,001 – 45,000 บาท ___45,001 – 60,000 บาท

___มากกว่า 60,000 บาทขึ้นไป

ตัวอย่างการกรอกแบบสอบถาม

จากแบบสอบถามที่แสดงไว้ผู้ตอบแบบสอบถามต้องพิจารณาเปรียบเทียบ การให้ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยในแต่ละแถว ดังตัวอย่าง

1. การพิจารณาดูว่าปัจจัย A มีความสำคัญ มาก หรือ น้อยกว่าปัจจัย B เพียงใด ถ้าท่านมีความเห็นว่า A มีความสำคัญมากกว่าปัจจัย B ในระดับปานกลาง คำตอบของท่านจะเป็น “5” ทางด้าน “มากกว่า”

2. การพิจารณาดูว่าปัจจัย C มีความสำคัญ มาก หรือ น้อยกว่าปัจจัย B เพียงใด ถ้าท่านมีความเห็นว่า C มีความสำคัญน้อยกว่า ปัจจัย B ในระดับค่อนข้างมาก คำตอบของท่านจะเป็น “7” ทางด้าน “น้อยกว่า”

ลำดับ	ปัจจัย	มากกว่า								เท่ากัน	น้อยกว่า								ปัจจัย
	ระดับ	มากที่สุด	มากกว่าถึงมากที่สุด	มากกว่า	ค่อนข้างมากถึงมากกว่า	ค่อนข้างมาก	ปานกลางถึงค่อนข้างมาก	ปานกลาง	เท่ากันถึงปานกลาง		เท่ากันถึงปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลางถึงค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมากถึงมากกว่า	มากกว่า	มากกว่าถึงมากที่สุด	มากที่สุด	ระดับ
1	A	9	8	7	6	(5)	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	B
2	C	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	(7)	8	9	B

ตอนที่ 2-1 องค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม

ลำดับ	ปัจจัย	มากกว่า								เท่ากัน	น้อยกว่า								ปัจจัย
	ระดับ	มากที่สุด	มากกว่าถึงมากที่สุด	มากกว่า	ค่อนข้างมากถึงมากกว่า	ค่อนข้างมาก	ปานกลางถึงค่อนข้างมาก	ปานกลาง	เท่ากันถึงปานกลาง		เท่ากันถึงปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลางถึงค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมากถึงมากกว่า	มากกว่า	มากกว่าถึงมากที่สุด	มากที่สุด	ระดับ
1	ศักยภาพของผู้นำ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความสามารถของบุคลากร
2	ศักยภาพของผู้นำ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร
3	ศักยภาพของผู้นำ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตระหนักรู้สถานการณ์
4	ความสามารถของบุคลากร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร
5	ความสามารถของบุคลากร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตระหนักรู้สถานการณ์
6	ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตระหนักรู้สถานการณ์

ตอนที่ 2-2 องค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย องค์ประกอบที่ 2 เครือข่าย

ลำดับ	ปัจจัย	มากกว่า								เท่ากัน	น้อยกว่า								ปัจจัย
	ระดับ	มากที่สุด	มากกว่าถึงมากที่สุด	มากกว่า	ค่อนข้างมากถึงมากกว่า	ค่อนข้างมาก	ปานกลางถึงค่อนข้างมาก	ปานกลาง	เท่ากันถึงปานกลาง		เท่ากันถึงปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลางถึงค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมากถึงมากกว่า	มากกว่า	มากกว่าถึงมากที่สุด	มากที่สุด	ระดับ
1	หุ้นส่วน / พันธมิตร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	องค์ความรู้
2	หุ้นส่วน / พันธมิตร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การผสานภายใน
3	องค์ความรู้	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การผสานภายใน

ตอนที่ 2-3 องค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย องค์ประกอบที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ลำดับ	ปัจจัย	มากกว่า								เท่ากัน	น้อยกว่า								ปัจจัย
	ระดับ	มากที่สุด	มากกว่าถึงมากที่สุด	มากกว่า	ค่อนข้างมากถึงมากกว่า	ค่อนข้างมาก	ปานกลางถึงค่อนข้างมาก	ปานกลาง	เท่ากันถึงปานกลาง		เท่ากันถึงปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลางถึงค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมากถึงมากกว่า	มากกว่า	มากกว่าถึงมากที่สุด	มากที่สุด	ระดับ
1	ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การวางตัวเชิงรุก
2	ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปิดรับแนวทางใหม่
3	ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความรวดเร็ว
4	การวางตัวเชิงรุก	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปิดรับแนวทางใหม่
5	การวางตัวเชิงรุก	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความรวดเร็ว
6	การเปิดรับแนวทางใหม่	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความรวดเร็ว

ตอนที่ 3-1 องค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม

ลำดับ	ปัจจัย	มากกว่า								เท่ากัน	น้อยกว่า								ปัจจัย
	ระดับ	มากที่สุด	มากกว่าถึงมากที่สุด	มากกว่า	ค่อนข้างมากถึงมากกว่า	ค่อนข้างมาก	ปานกลางถึงค่อนข้างมาก	ปานกลาง	เท่ากันถึงปานกลาง		เท่ากันถึงปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลางถึงค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมากถึงมากกว่า	มากกว่า	มากกว่าถึงมากที่สุด	มากที่สุด	ระดับ
1	ศักยภาพของผู้นำ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความสามารถของบุคลากร
2	ศักยภาพของผู้นำ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร
3	ศักยภาพของผู้นำ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตระหนักรู้สถานการณ์
4	ความสามารถของบุคลากร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร
5	ความสามารถของบุคลากร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตระหนักรู้สถานการณ์
6	ความเป็นหนึ่งเดียวกันขององค์กร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การตระหนักรู้สถานการณ์

ตอนที่ 3-2 องค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย องค์ประกอบที่ 2 เครือข่าย

ลำดับ	ปัจจัย	มากกว่า								เท่ากัน	น้อยกว่า								ปัจจัย
	ระดับ	มากที่สุด	มากกว่าถึงมากที่สุด	มากกว่า	ค่อนข้างมากถึงมากกว่า	ค่อนข้างมาก	ปานกลางถึงค่อนข้างมาก	ปานกลาง	เท่ากันถึงปานกลาง		เท่ากันถึงปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลางถึงค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมากถึงมากกว่า	มากกว่า	มากกว่าถึงมากที่สุด	มากที่สุด	ระดับ
1	หุ้นส่วน / พันธมิตร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	องค์ความรู้
2	หุ้นส่วน / พันธมิตร	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การผสานภายใน
3	องค์ความรู้	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การผสานภายใน

ตอนที่ 3-3 องค์ประกอบของการพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ของประเทศไทย องค์ประกอบที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

ลำดับ	ปัจจัย	มากกว่า								เท่ากัน	น้อยกว่า								ปัจจัย
	ระดับ	มากที่สุด	มากกว่าถึงมากที่สุด	มากกว่า	ค่อนข้างมากถึงมากกว่า	ค่อนข้างมาก	ปานกลางถึงค่อนข้างมาก	ปานกลาง	เท่ากันถึงปานกลาง		เท่ากันถึงปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลางถึงค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างมากถึงมากกว่า	มากกว่า	มากกว่าถึงมากที่สุด	มากที่สุด	ระดับ
1	ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การวางตัวเชิงรุก
2	ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปิดรับแนวทางใหม่
3	ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความรวดเร็ว
4	การวางตัวเชิงรุก	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	การเปิดรับแนวทางใหม่
5	การวางตัวเชิงรุก	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความรวดเร็ว
6	การเปิดรับแนวทางใหม่	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ความรวดเร็ว

ภาคผนวก ค
ตัวอย่างหนังสือเชิญผู้ให้ข้อมูลหลัก

ที่ อว 8606(พบ)/ พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

28 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ด้วย นางสาวกุลทิกา วิบูลย์ปิ่น รหัสประจำตัว 60604918 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ตามบรรทัดฐานใหม่" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกุลทิกา วิบูลย์ปิ่น หมายเลขโทรศัพท์ 061 451 5935 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
ผู้รักษาการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.09 8597 6555

ที่ อว 8606(พบ)/ พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

28 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน เลขาสมาคมธุรกิจแฟรนไชส์ไทย

ด้วย นางสาวกุลทิกา วิบูลย์ปิ่น รหัสประจำตัว 60604918 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ตามบรรทัดฐานใหม่" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกุลทิกา วิบูลย์ปิ่น หมายเลขโทรศัพท์ 061 451 5935 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
ผู้รักษาการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.09 8597 6555

ที่ อว 8606(พบ)/ พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

28 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน ผู้ประกอบการธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา

ด้วย นางสาวกุลทิกา วิบูลย์ปิ่น รหัสประจำตัว 60604918 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ตามบรรทัดฐานใหม่" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกุลทิกา วิบูลย์ปิ่น หมายเลขโทรศัพท์ 061 451 5935 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
ผู้รักษาการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.09 8597 6555

ที่ อว 8606(พบ)/ พิเศษ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบล สามพระยา
อำเภอ ชะอำ จังหวัด เพชรบุรี 76120

28 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอสัมภาษณ์

เรียน นักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษา

ด้วย นางสาวกุลทิกา วิบูลย์ปิ่น รหัสประจำตัว 60604918 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ตามบรรทัดฐานใหม่" มีความประสงค์จะขอสัมภาษณ์ท่าน เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการสัมภาษณ์และรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกุลทิกา วิบูลย์ปิ่น หมายเลขโทรศัพท์ 061 451 5935 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจุ้ย)
ผู้รักษาการแทนรองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
เพชรบุรี โทร.09 8597 6555

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	กุลทิกา วิบูลย์ปิ่น	
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2554	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต สาขาเอเชียศึกษา คณะอักษรศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
	พ.ศ. 2557	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
	พ.ศ. 2560	ศึกษาต่อระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

มหาวิทยาลัยศิลปากร