

กลยุทธ์การบริหารสถาบันกววิชา เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน
ด้วยผลสัมฤทธิ์ขององค์กร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์การบริหารสถาบันกวตวิชา เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน
ด้วยผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 7 กันยายน พ.ศ.2560



.....
นางสาวชนวรรณ คำอาจ
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
ดวงพร อาภาศิลป์,
Ph.D.
คณบดีวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,
Ph.D.
กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือจากอาจารย์หลายท่าน โดยเฉพาะ อาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา และคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ รวมถึง อาจารย์ ดร.พันธณภัทร์ เสวตภาณาวงศ์ อาจารย์ ดร.ตฤณ รัตนาศักดิ์ ซึ่งเป็นผู้ให้คำแนะนำสิ่งต่างๆ อย่างเป็นประโยชน์และแก้ไขปรับปรุงสารนิพนธ์ฉบับนี้และให้คำปรึกษาเป็นอย่างดีผู้วิจัยรู้สึกทราบบ้างซึ่งเป็นอย่างยิ่ง

ขอบคุณพี่ๆ น้องๆ พี่ปู พี่จำ พี่กฤษ พี่ปอย พี่ส้ม พี่แป้ม พี่ไอ น้องครีม ที่ให้ความช่วยเหลือและพี่ชั้นที่คอยช่วยเหลือและให้กำลังใจตั้งแต่ปริญญาตรีจนถึงปริญญาโท

ขอบคุณพ่อ แม่ ย่า สำหรับกำลังใจและการดูแลตลอดการทำงานวิจัยเล่มนี้

ขอบคุณพี่มด คุณ ที่อยู่เคียงข้างกันตั้งแต่ต้นจนจบและให้การช่วยเหลือในด้านต่างๆ จนผ่านไปด้วยดี

ขอบคุณโลกใบนี้ที่สร้างธรรมชาติให้เป็นแรงบันดาลใจในการทำสิ่งต่างๆ

นอกจากนี้ต้องขอบคุณอาจารย์ทุกท่าน ณ ที่แห่งนี้ ที่ได้ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยทำให้เกิดมุมมองใหม่และเปิดโลกทัศน์ สุดท้ายนี้ขอบคุณเจ้าหน้าที่ และพี่นุ้มที่อำนวยความสะดวกทุกๆ ด้าน

ธนวรรณ คำอาจ

กลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชา เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันด้วยผลสัมฤทธิ์ขององค์กร
 MANAGEMENT STRATEGIES OF TUTORIAL SCHOOLS FOR COMPETITIVE ADVANTAGE
 BY ACHIEVEMENT

ชนวรรณ คำอาจ 5850113

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, Ph.D., รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
 Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารการศึกษาของสถาบันกวดวิชาที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น 2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชา เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยมีคำถามวิจัย คือ กลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชาแบบใด ที่สามารถทำให้มีจำนวนการสอบเข้าได้มากขึ้นหรือคงที่ เมื่อปริมาณนักเรียนเพิ่มขึ้น โดยใช้กรณีศึกษาจากสถาบันกวดวิชาชนวรรณในเขตจังหวัดราชบุรี ซึ่งตรงกับคุณลักษณะ คือ (1) เป็นโรงเรียนที่จดทะเบียนและได้รับการรับรองจากกระทรวงศึกษาธิการ (2) เป็นโรงเรียนที่ผ่านการตรวจประกันคุณภาพการศึกษาจากคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบ (สช.) (3) เปิดทำการเรียนการสอนไม่ต่ำกว่า 25 ปี เพื่อแสดงถึงความมั่นคง (4) มีจำนวนนักเรียนที่สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนเตรียมทหารแต่ละปีในปริมาณที่เพิ่มขึ้นหรือคงที่ (5) จำนวนนักเรียนที่เรียนไม่ต่ำกว่า 200 คน ต่อภาคการศึกษาหรือต่อหลักสูตร ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 14 ท่าน ใช้การเก็บเอกสารและการสังเกตการณ์แบบเปิดเผยตัว

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น มี 9 ปัจจัยคือ 1) แนวคิดในการบริหารสถาบันกวดวิชา 2) พันธมิตร 3) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ 4) การตัดสินใจเรียนต่อเนื่องของลูกค้า 5) การวัดผลการดำเนินงาน 6) การพัฒนาบุคลากรครู 7) การรักษานักเรียน 8) การยกระดับการวัดผล 9) ผลลัพธ์ และกลยุทธ์ที่ใช้สร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันมี 11 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การขายหลักสูตร 2) กลยุทธ์การสร้างเชื่อมั่น 3) กลยุทธ์ทางพันธมิตร 4) กลยุทธ์การบริหารเชิงรับ 5) กลยุทธ์การบ่มเพาะ 6) กลยุทธ์แบบผสมผสาน 7) กลยุทธ์การสร้างข้อสอบ 8) กลยุทธ์การสร้างครู 9) กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ (Employee Engagement) 10) กลยุทธ์เชิงแก้ไข 11) กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ (Student Engagement)

คำสำคัญ : กลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชา/ สถาบันกวดวิชา/ การแข่งขัน/ผลสัมฤทธิ์

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.6 การจัดการความรู้ (Knowledge management)	20
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	22
2.4 ข้อมูลพื้นฐาน : สถาบันกวตวิชานวรรณ	24
2.4.1 ประวัติ ท่าเลที่ตั้ง และกายภาพทั่วไป	24
2.4.2 ข้อมูลคอร์สเรียน	27
2.4.3 ข้อมูลผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ 3 ปีย้อนหลัง ในหลักสูตรเตรียมทหาร	30
2.4.4 ระบบการรับสมัครของสถาบัน	31
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	32
3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	33
3.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	33
3.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	33
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา	33
3.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา: ผู้บริหารสถาบันกวตวิชานวรรณ	33
3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา: ส่วนสนับสนุนด้านบุคลากร	33
3.2.3 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา: ส่วนผู้ปกครองและนักเรียน	34
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	34
3.3.1 ระยะที่ 1 เก็บข้อมูลจากการสำรวจเอกสาร (Document Research)	34
3.3.2 ระยะที่ 2 เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (In-Depth Interview)	34
3.3.3 ระยะที่ 3 การสังเกตการณ์ (Observation)	35
3.3.4 ระยะที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดและสรุปกลยุทธ์	35
3.4 เครื่องมือในการเก็บข้อมูล	35
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล	36
3.6 สรุปวิธีดำเนินการวิจัยและการสร้างเครื่องมือ	36
บทที่ 4 ผลการวิจัย	39
4.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร	39
4.1.1 แนวคิดที่ใช้ในการบริหารสถาบันกวตวิชา	39

4.1.2	การรับมือกับการเติบโตที่รวดเร็ว	40
4.1.3	แนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและรักษาให้คงอยู่นานที่สุด	41
4.1.4	ปัญหาที่พบด้านการเรียนของนักเรียน	41
4.1.5	รูปแบบการจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้เรียน	42
4.1.6	การควบคุมคุณภาพการเรียนการสอน	43
4.2	ผลการสัมภาษณ์ครูและพนักงาน	43
4.2.1	ชื่อเสียงครูด้านการสอนกวดวิชา	43
4.2.2	การเลือกที่สอนพิเศษ	44
4.2.3	ปัจจัยที่ทำงานได้นานมากกว่า 5 ปี	44
4.2.4	ทัศนคติต่อการทำงานที่สถาบัน	45
4.3	ผลการสัมภาษณ์ผู้ปกครองและนักเรียน	46
4.3.1	การตัดสินใจสมัครเรียนครั้งแรก	46
4.3.2	การตัดสินใจสมัครเรียนต่อเนื่อง	47
4.4	สรุปและวิเคราะห์ผลการวิจัย	48
4.4.1	วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารการศึกษาของสถาบันกวดวิชาที่ทำให้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น	49
4.4.2	วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชาในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร	54
บทที่ 5	อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	59
5.1	การอภิปรายผล	59
5.1.1	ปัจจัยด้านแนวคิดในการบริหารสถาบันกวดวิชา	60
5.1.2	ปัจจัยด้านพันธมิตร	61
5.1.3	ปัจจัยด้านการปรับตัวเชิงกลยุทธ์	61
5.1.4	ปัจจัยด้านการตัดสินใจเรียนต่อเนื่องของลูกค้ำ	62
5.1.5	ปัจจัยด้านการวัดผลการดำเนินงาน	63
5.1.6	ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรครู	63
5.1.7	ปัจจัยด้านการรักษาบุคลากร	64
5.1.8	ปัจจัยด้านการยกระดับการวัดผล	65
5.1.9	ปัจจัยด้านผลลัพธ์	66
5.2	การนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้	66

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2.1 สำหรับผู้เริ่มต้นทำธุรกิจกววิชาซึ่งเริ่มต้นจากไม่มีต้นทุน	66
5.2.2 สำหรับผู้เริ่มต้นทำธุรกิจกววิชาซึ่งเริ่มต้นจากมีต้นทุน	67
5.3 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย	67
บรรณานุกรม	69
ภาคผนวก	72
ภาคผนวก ก: ผู้ถูกสัมภาษณ์	73
ประวัติผู้วิจัย	75



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	แสดงผลสัมฤทธิ์ขององค์กร 3 ปีซ้อนหลัง สอบเตรียมทหารรอบวิชาการ	30
2.2	แสดงจำนวนนักเรียน 3 ปีซ้อนหลังของทุกหลักสูตร	30
3.1	แสดงการสร้างเครื่องมือ เพื่อสัมฤทธิ์เชิงลึก	38
4.1	แสดงคำสำคัญของผลการวิจัยส่วนของผู้บริหาร	48
4.2	แสดงคำสำคัญของผลการวิจัยส่วนของครูและพนักงาน	49
4.3	แสดงคำสำคัญของผลการวิจัยส่วนของผู้ปกครองและนักเรียน	49
4.4	แสดงผลสรุปในด้านปัจจัยและกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารสถาบันกววิชา	58
5.1	แสดงการนำผลวิจัยไปใช้ด้วยการเริ่มต้นจากไม่มีต้นทุน	67

สารบัญญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงแผนภาพขอบเขตงานวิจัยด้านกรอบความคิด	3
2.1	การจัดการศึกษาในโรงเรียนกวดวิชา	8
2.2	กลยุทธ์ทั่วไปในการแข่งขัน	14
2.3	แสดงแนวคิด TQM	16
2.4	แสดงแนวคิดวงจรคุณภาพที่ขับเคลื่อนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	18
2.5	เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ: มุมมองในเชิงระบบ	20
2.6	แสดงแผนผังสถาบันกวดวิชานวัตกรรม	24
2.7	แสดงการวางแผนคอร์สเรียนในหลักสูตรเตรียมทหารของสถาบันกวดวิชานวัตกรรม	28
2.8	แสดงการวางแผนคอร์สเรียนในหลักสูตรเสริมความรู้ของสถาบันกวดวิชานวัตกรรม	29
3.1	แสดงวิธีการเก็บข้อมูลจากการสำรวจเอกสาร	34
3.2	แสดงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	35
3.3	แสดงวิธีดำเนินการวิจัย	37

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของงานวิจัย

การศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญเพื่อความสามารถในการอยู่รอดและการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ให้สะดวกสบายยิ่งขึ้น ในศตวรรษที่ 21 นี้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนสนับสนุนในการใช้ชีวิตประจำวันรวมถึงเรื่องของการศึกษาด້วย และโลกปัจจุบันก็ก้าวหน้ากว่าในอดีตมากจนทำให้การศึกษาและทักษะที่มนุษย์ชาติในยุคนี้จำเป็นต้องมี จะต้องมีความหลากหลายและมีคุณภาพมากขึ้นกว่าเดิมการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิต ทั้งนี้ระบบการศึกษาของประเทศอื่นและในประเทศไทยก็มีการคิดพัฒนาระบบการเรียนการสอนและหลักสูตรต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาในการเรียนรู้และมีทักษะต่างๆ ที่สามารถพึ่งพาตนเองได้และนำพามนุษยชาติก้าวพัฒนาต่อไปตามที่เคยได้ยินกันว่า “เด็กคืออนาคตของชาติ”

ในปัจจุบันผู้ปกครองและนักเรียนเล็งเห็นความสำคัญของการศึกษามากขึ้น ประกอบกับระบบการศึกษาในหลายประเทศหรือแม้แต่ประเทศไทยเองที่มีระบบการสอบเข้าตั้งแต่ชั้นมัธยมต้น มัธยมปลาย มหาวิทยาลัย หรือสาขาอาชีพเฉพาะทางอย่างนักเรียนเตรียมทหาร แต่สถานศึกษาที่ต้องการเข้าศึกษาต่อเน้นมีการรองรับในจำนวนที่จำกัดและวัดความสามารถขั้นต่ำในการสอบเข้าศึกษาต่อด้วย จึงทำให้เกิดการแข่งขันสูง เช่น การสอบเข้าเรียน โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการสายวิทย์-คณิต ปี 2559 มีอัตราแข่งขัน 1 ต่อ 11 ซึ่งเรื่องของการวัดความสำเร็จโดยการสอบมีมาตั้งแต่อดีตโดย Frederick J.Kelly เป็นผู้เริ่มคิดค้นมาตรฐานการสอบปรนัยขึ้นมาด้วยเหตุนี้จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาเกิดขึ้นมาตั้งแต่อดีตกระทั่งปัจจุบันและจะเห็นได้ว่าโรงเรียนกวดวิชามีเกือบทุกประเทศในแถบเอเชียเช่นญี่ปุ่นฮ่องกงไต้หวันเกาหลีใต้มาเลเซียสิงคโปร์หรือแม้แต่ในฝั่งยุโรป อเมริกา และแคนาดาที่โรงเรียนกวดวิชากำลังเติบโต (Janice Aurini and Scott Davies, 419-438) เพื่อเตรียมสอบ SAT หรือสอบเข้า Ivy league จึงกล่าวได้ว่าโรงเรียนกวดวิชาเปรียบเสมือนเงาของการศึกษาที่คู่ขนานกัน

สำหรับในประเทศไทยมูลค่าของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชามีสูงถึง 8,189 ล้านบาทต่อปี เติบโตร้อยละ 6.8 จากปี 2557 (ศูนย์วิจัยกสิกร, 2558) และกวดวิชายังสามารถก่อให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจได้ร้อยละ 5 ต่อปี (ศิวพงศ์ ชีรอำพน, 2548) ทั้งนี้ทั้งนี้ผู้ปกครองก็ต้องการให้บุตรหลานได้มีการศึกษาในสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงเพราะจะทำให้ได้โอกาสในชีวิตที่ดี ทั้งการศึกษา ต่อการทำงานในอนาคตที่เพิ่มโอกาสหรือมีอาชีพที่มั่นคงในขณะที่การแข่งขันทางการศึกษามีสูงจึงทำให้ผู้ปกครอง

ส่งบุตรหลานเข้ามาเรียน โรงเรียนกวดวิชามากขึ้นเพิ่มเติมจากการเรียนในห้องเรียน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบุตรหลาน จึงทำให้ธุรกิจกวดวิชามีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากนักเรียนและผู้ปกครองยังคงให้ความสำคัญ แต่ในขณะเดียวกันการคาดการณ์ประชากรของประเทศไทย พ.ศ.2553-2583 โดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ คาดการณ์จำนวนประชากรที่มีช่วงอายุ 15-19 ปี ซึ่งเป็นช่วงของการสอบเข้าศึกษาต่อ พบว่าในปี 2558 เป็นต้นไปมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องในระยะยาว ดังนั้นธุรกิจกวดวิชาจึงมีการแข่งขันสูงขึ้นกว่าเดิม

เมื่อพิจารณาถึงโรงเรียนกวดวิชาในประเทศไทยมีทั้งแบบรายวิชาเช่น สอนรายวิชาฟิสิกส์ สอนรายวิชาเคมี สอนรายวิชาคณิตศาสตร์คิดเร็ว และแบบสอนคู่ขนานกับโรงเรียนในระบบที่สอน 5 วิชาหลักหรือรายวิชาที่โรงเรียนกวดวิชากำหนด และนอกจากการสอบเข้าเรียนต่อในโรงเรียนทั่วไป หรือมหาวิทยาลัย ยังมีโรงเรียนเฉพาะทางที่มีการแข่งขันสูงและได้รับความนิยมเสมอมา แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง นั่นคือการสอบเข้าเป็นนักเรียนเตรียมทหาร สำหรับโรงเรียนเตรียมทหารเป็นโรงเรียนเฉพาะทาง รับนักเรียนชายในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย หากได้เข้าเรียนจะถูกบรรจุเข้ารับราชการและได้รับเงินเดือนระหว่างเรียน กระทั่งจบโรงเรียนเหล่าทัพและมียานรองรับ จึงเป็นเหตุผลที่เป็นแรงจูงใจให้นักเรียนเลือกมาากวดวิชาเพื่อสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหารเพราะเป็นอาชีพที่มั่นคง

สำหรับครูที่มาสอนใน โรงเรียนกวดวิชามักเป็นครูที่มีประสบการณ์มากหรือมีชื่อเสียง ซึ่งบุคลากรครูและพนักงานฝ่ายสนับสนุนการศึกษาบางครั้งมีการหมุนเวียนเปลี่ยนกันไป ดังนั้นหากองค์กรยึดติดกับตัวบุคคลซึ่งใช้ความสามารถเฉพาะบุคคลเป็นหลักจะทำให้องค์กรนั้นยากต่อการปรับตัว ซึ่งอาจส่งผลให้องค์กรอยู่ไม่รอด หรือไม่ยั่งยืนในทางกลับกันเมื่อบุคลากรจากไปแต่องค์กรต้องคงอยู่ หากใช้หลักการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่และเพิ่มการพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้นักเรียนมีประสิทธิภาพในการเรียน จนส่งผลให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดีในการสอบแข่งขัน จะส่งผลทำให้องค์กรมีชื่อเสียงและอยู่รอดต่อไปในระยะยาว

ดังนั้นหากองค์กรใดไม่มีการปรับตัว องค์กรนั้นก็ไม่สามารถอยู่รอดในระยะยาวได้ ซึ่งงานวิจัยนี้ได้สังเกตเห็นถึงที่มาของปัญหาที่ได้กล่าวมาข้างต้นคือการยึดติดที่ตัวบุคคลจะไม่ก่อให้เกิดการอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว และในทางการศึกษานั้นหากมีจำนวนนักเรียนมากขึ้นอัตรานักเรียนมักผูกพันกับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร รวมถึง โรงเรียนกวดวิชาที่มีจำนวนมาก ฉะนั้นการที่ผู้ปกครองหรือผู้เรียนจะแสวงหาโรงเรียนกวดวิชาที่ผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนกวดวิชานั้นๆ และจากการที่ผู้วิจัยมีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับโรงเรียนกวดวิชาเพื่อสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหาร มามากกว่า 7 ปี จะเห็นว่าผู้ปกครองหรือผู้เรียนยังให้ความสนใจอย่างต่อเนื่องทุกปี และประกอบกับมีการเปิดโรงเรียนกวดวิชาเพื่อตัวเข้าโรงเรียนเตรียมทหารมีมากขึ้นเช่นกัน ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการการแข่งขันด้วยผลสัมฤทธิ์

1.2 คำถามวิจัย

กลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชาแบบใด ที่สามารถทำให้มีจำนวนการสอบเข้าได้มากขึ้น หรือคงที่ เมื่อปริมาณนักเรียนเพิ่มขึ้น

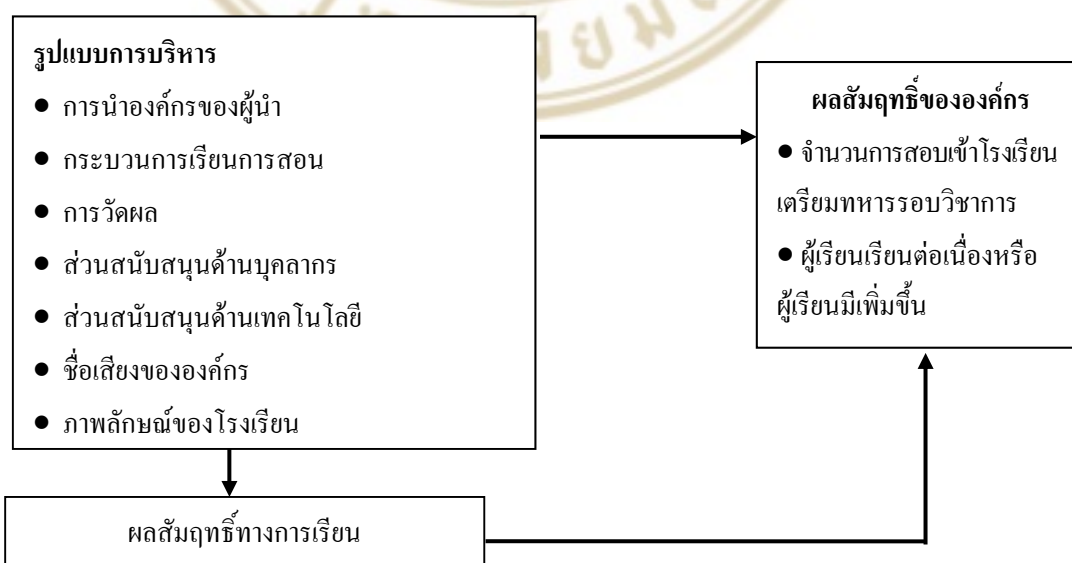
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารการศึกษาของสถาบันกวดวิชาที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชา เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

- ด้านพื้นที่ศึกษา: สถาบันกวดวิชาธนวรรธ ตั้งอยู่ในเขตจังหวัดราชบุรี
- ด้านเวลา: เริ่มศึกษาตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2559 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2560

1.5 กรอบความคิด



ภาพที่ 1.1 แสดงแผนภาพขอบเขตงานวิจัยด้านกรอบความคิด

1.6 คุณค่างานวิจัย

คุณค่าเชิงวิชาการในด้านกระบวนการใหม่ของการกวดวิชา ด้วยกลยุทธ์การบริหารที่ใช้การจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

คุณค่าเชิงปฏิบัติ คือ การทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน มีการบอกปากต่อปากเพียงอย่างเดียว ลดต้นทุนในการโฆษณา รวมถึงสามารถทำให้ขยายกิจการส่วนอื่นได้ เช่น การผลิตตำรา การจัดสอบแข่งขัน หรือการทำสถานที่พัก

1.7 ประโยชน์งานวิจัย

- ได้กลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชา ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ด้วยผลสัมฤทธิ์ขององค์กร
- ด้านวิชาการ: สามารถนำไปเป็นแนวทางในการขยายผลการวิจัยต่อเนื่องของสถาบันกวดวิชาลักษณะอื่น ๆ ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ
- ด้านการนำไปใช้: สถาบันกวดวิชาเปิดใหม่ หรือที่เปิดทำการเรียนการสอนแล้วต้องการพัฒนาองค์กร สามารถนำกลยุทธ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อันเนื่องมาจากผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น

1.8 นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ดังนี้

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการที่ผ่านรูปแบบการบริหารที่ทำให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น โดยสามารถวัดได้ด้วยผลการทดสอบทางวิชาการ

ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร หมายถึง (1) จำนวนของนักเรียนที่เรียนกวดวิชานั้นสามารถสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหารในภาควิชาการ โดยนับจากจำนวนนักเรียนในคอร์สเรียนที่ลงสนามสอบจริง และ (2) จำนวนผู้เรียนที่ลงเรียนอย่างต่อเนื่องหรือ โรงเรียนมีผู้เรียนเพิ่มขึ้น

สถาบันกวดวิชา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยมีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาศึกษา การวัดและประเมินผล โดยเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนเอกชนนอกระบบ ทั้งนี้สถาบันกวดวิชาแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ ประเภทเข้าค่ายช่วงปิดเทอม ประเภทเรียนช่วงเปิดเทอมเสาร์อาทิตย์ และประเภทหยุดเรียนโรงเรียนในระบบเพื่อเตรียมสอบเข้าเรียนต่อโดยเฉพาะ

กวดวิชาเพื่อสอบเข้าเตรียมทหาร หมายถึง องค์กรด้านการศึกษาเอกชน ที่จดทะเบียนเป็นโรงเรียนกวดวิชาอย่างถูกต้องกับกระทรวงศึกษาธิการ โดยเปิดสอนวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย และสังคมศึกษา ที่ใช้ในการสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหารในภาควิชาการ

นักเรียน หมายถึง นักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษา เพศชาย ที่มาเรียนกวดวิชาเพื่อสอบเข้าเป็นนักเรียนเตรียมทหาร

ความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยผลสัมฤทธิ์ขององค์กร หมายถึง การใช้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเป็นสิ่งดึงดูดลูกค้าและเป็นความสามารถที่ทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาว ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความแตกต่างและเหนือกว่าสถาบันกวดวิชาอื่น สามารถเลียนแบบได้ยากหรือต้องใช้เวลาปรับตัวนาน



บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อนำมาใช้ประกอบการศึกษาและพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชาเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันด้วยผลสัมฤทธิ์ โดยมีหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสถาบันกวดวิชา
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 ข้อมูลพื้นฐาน: สถาบันกวดวิชาธนวรรณ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสถาบันกวดวิชา

2.1.1 รูปแบบการจัดการเรียนการสอนสถาบันกวดวิชา

ประภาวัลย์ ชวนไชยะกุล (2554) กล่าวถึงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนสถาบันกวดวิชาได้ 3 แบบ คือ

- แบบดั้งเดิม (Traditional Tutoring) เป็นการจัดการเรียนการสอนที่ใช้การสอนด้วยครู 1 คน ต่อผู้เรียนหลาย ๆ คนต่อ 1 ชั้นเรียน หรืออาจกล่าวได้ว่าการเรียนการสอนประเภทนี้จัดเป็นการเรียนการสอนแบบสอนสดในห้องเรียนซึ่งครูและนักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันได้ทันทีระหว่างสอน โดยไม่ต้องผ่านสื่อแบบถ่ายทอดสดหรือบันทึกภาพและเสียงการสอน
- แบบผ่านสื่อบันทึกการสอน เป็นการจัดการเรียนการสอนด้วยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน คือ รูปแบบผ่านสื่อบันทึกการสอน โดยมักจะใช้ในโรงเรียนกวดวิชาที่ครูผู้สอนได้รับความนิยมสูง มีการเปิดรอบการสอนจำนวนมาก ผ่านสาขาในพื้นที่ต่างๆ ในประเทศ โดยใช้วิธีการบันทึกการสอนสดลงในอุปกรณ์บันทึกภาพและเสียง
- รูปแบบผ่านสื่อถ่ายทอดสดการสอน (Live Broadcasting Classroom) รูปแบบนี้พัฒนาขึ้นในการใช้เทคโนโลยีเครือข่ายการสื่อสารด้วยความเร็วสูงในการถ่ายทอดสดการสอนจากศูนย์กลาง (Hub) หรือห้องที่มีการเรียนสดอยู่จริง ที่ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดสดบรรยากาศการเรียน

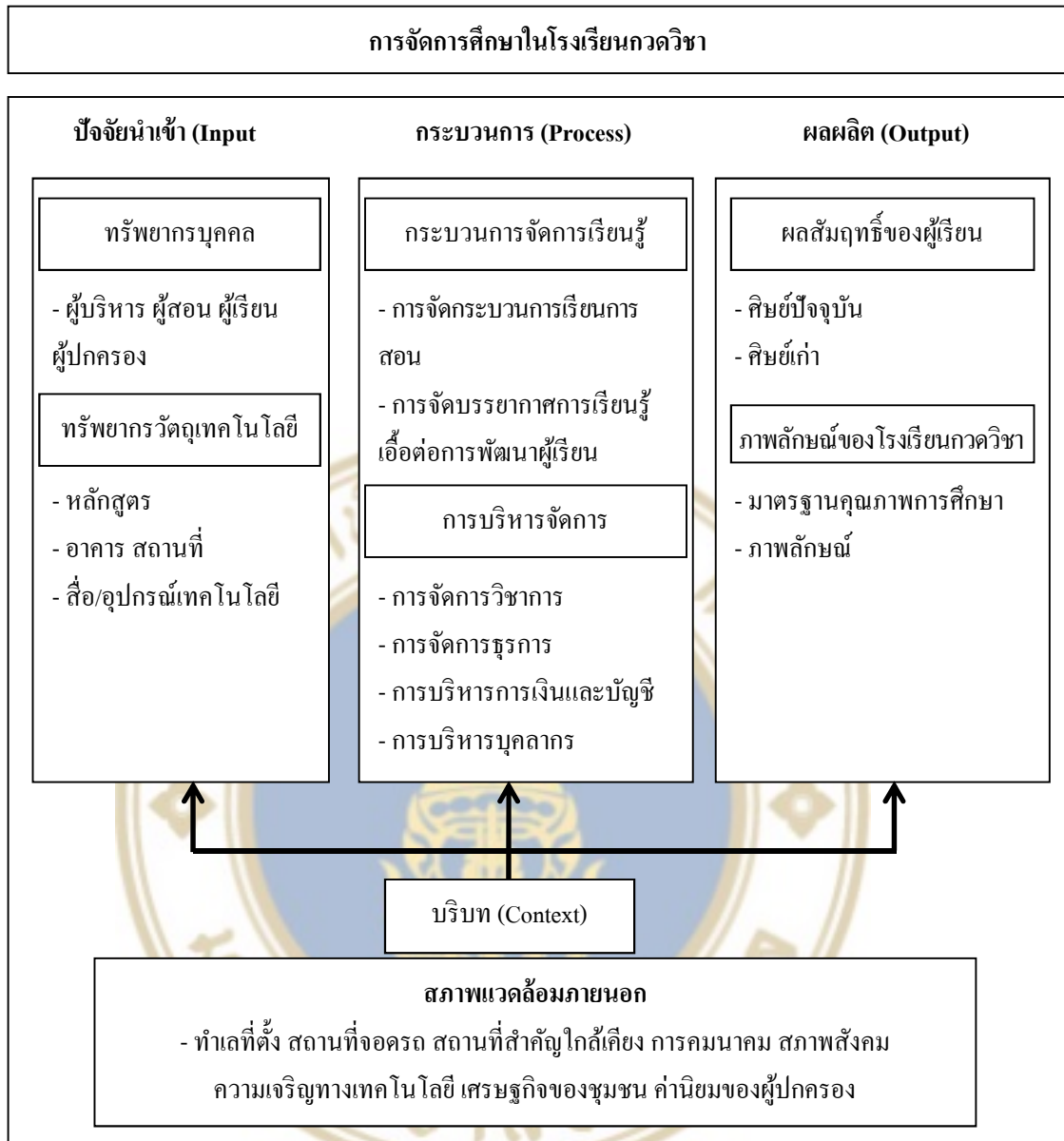
การสอนไปยังศูนย์เครือข่ายสาขาต่างๆ เช่น การเรียนผ่านระบบ E-live ของโรงเรียนกวดวิชาเอ็นคอนเซ็ปต์ เป็นต้น

สุตารัตน์ สิริเมือง และน้ำฝน กัลญา (2549) ได้กล่าวว่า รูปแบบการสอนโดยทั่วไปกำหนดได้เป็น 2 ประเภท โดยพิจารณาจากผู้สอน คือ

- ผู้สอนคนเดียว (One Man Show) เป็นลักษณะการสอนโดยผู้สอนที่โดดเด่นอยู่คนเดียว ในหนึ่งวิชาและในหนึ่งสถาบันนั้น เช่น ภาษาไทยอาจารย์ลิลลี่ เคมีอาจารย์อู๋ ซึ่งปัจจุบันธุรกิจกวดวิชาสามารถเริ่มได้จากผู้สอนคนเดียวและอาจเพิ่มจำนวน หรือนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย
- ผู้สอนเป็นคณะ เป็นลักษณะผู้สอนเป็นคณะโดยแยกเป็นรายวิชาและระดับชั้น เช่น สถาบันกวดวิชาเม็ค ซึ่งมีข้อดีคือ ไม่ต้องเหนื่อยคนเดียว ผู้สอนสามารถจัดตารางเวลาได้ง่าย มีการคัดสรรผู้สอนในแต่ละบททำให้ได้ผู้เชี่ยวชาญมาสอน ในทางกลับกันก็มีข้อเสียคือ ต้องแบ่งบทเรียนแต่ละบทให้กับผู้สอนแต่ละคนซึ่งจะเชื่อมโยงแต่ละบทค่อนข้างยาก และในการแบ่งผลตอบแทนเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะหากค่าตอบแทนไม่คุ้มค่า อาจจะลาออกได้

2.1.2 สภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนกวดวิชา

ประภาวัลย์ ชวนไชยะกุล (2554) ได้สังเคราะห์โดยแนวคิดเชิงระบบ ซึ่งสอดคล้องกับ อารุง จันทวานิช (2547) สรุปเป็นการจัดการศึกษาโรงเรียนกวดวิชา ดังนี้



ภาพที่ 2.1 การจัดการศึกษาในโรงเรียนกวดวิชา

ที่มา: อารุง จันทวานิช (2547)

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารและกลยุทธ์

2.2.1 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management by Objective : MBO)

Peter F. Drucker เป็นบิดาแห่งการจัดการ งานของเขาจะเชื่อมระหว่างองค์กร สภาพแวดล้อม และมนุษย์ โดยทฤษฎีของ Drucker จะมีการเขียนใหม่ต่อเนื่องทั้งการนำเสนอความรู้นี้ใหม่กับโลกธุรกิจ

และโลกการศึกษา มาโดยตลอด ซึ่งแนวคิดที่มีชื่อเสียงและใช้อย่างแพร่หลายทั้งในภาครัฐและเอกชน มี MBO เป็นหนึ่งในนั้น

แนวคิดการบริหาร โดยมุ่งเน้นวัตถุประสงค์ หรือ MBO เป็นมุมมองช่วงแรกที่ Drucker สนใจการบริหารจัดการสมัยใหม่ เน้นให้องค์กรสร้างทีมงานเฉพาะ มุ่งองค์กรเป็นที่หลอมรวมถึงแม้ว่าแต่ละคนจะทำหน้าที่ต่างกัน แต่ก็มีวัตถุประสงค์เดียวกัน คือพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นให้พนักงานผลิตงานอย่างเต็มที่ โดยการดึงจุดแข็งของแต่ละคนมาใช้งานและทำให้คนในองค์กรสามารถเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมายเดียวกันได้ มีเครื่องมือชี้วัดคือการรายงานผลและขั้นตอนการทำงาน ส่วนผลลัพธ์ก็สามารถดูได้จากความสำเร็จของธุรกิจ เช่น ผลกำไร ประสิทธิภาพในการผลิตหรือให้บริการ คุณภาพสินค้า ความพึงพอใจของผู้รับบริการ จำนวนผู้รับบริการมากขึ้น เป็นต้น หลังจากนั้น Douglas McGregor ก็นำแนวคิดนี้มาปรับปรุงโดยอยู่ได้ สมมติฐานที่บุคคลนั้นจะกำกับตนเอง โดยคล้อยกับทฤษฎีมนุษย์ Y

ดำรง พินิจ (2558) กล่าวว่า MBO หรือ การบริหารองค์กรตามวัตถุประสงค์ คือองค์กรจัดทำวัตถุประสงค์ขึ้นมาก่อน แล้วเดินตามวัตถุประสงค์นั้น เปรียบเสมือนการเดินทางตามเข็มทิศหรือใช้เป้าหมายเป็นเครื่องนำทางให้เราเดินทางไปยังหน้าได้อย่างถูกต้อง โดยไม่หลงทาง

สรุปแล้วสาระสำคัญของ MBO คือการตั้งเป้าหมายแบบมีส่วนร่วม การกระทำ การตัดสินใจ และส่วนสำคัญคือ การวัดและเปรียบเทียบประสิทธิภาพการทำงานจริงกับมาตรฐานที่กำหนด หรือกล่าวได้ว่า MBO เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น เพื่อให้เป้าหมายเป็นแนวทางในการทำงานของตน และใช้ในการจูงใจตนเอง รวมถึงใช้ควบคุมการทำงานของตนเองด้วย

ดำรง พินิจ (2558) กล่าวว่า MBO สามารถทำได้ 2 วิธี คือ แบบบนลงล่าง (Top-Down) และ แบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up)

- แบบบนลงล่าง (Top-Down) คือ การใช้เป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงเป็นเครื่องนำทางให้เดินไปทิศทางเดียวกัน
- แบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up) คือ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กร เหมือนกับการระดมสมองซึ่งอาจได้แนวคิดใหม่ๆจากพนักงานแต่ละฝ่าย แต่ละระดับ ซึ่งอาจเป็นแนวคิดในการพัฒนาที่คาดไม่ถึง โดยผู้บริหารจะต้องเชื่อว่าพนักงานทุกคนทุกระดับ มีความสามารถแอบแฝงอยู่ในตัว และมีกลยุทธ์ที่จะดึงความสามารถนั้นออกมาใช้ให้ถูกจังหวะและเวลา

อย่างไรก็ตาม การนำ MBO มาใช้ในองค์กรที่ยังไม่มีความพร้อม ก็มีโอกาที่จะเกิดความล้มเหลวมากกว่าประสบความสำเร็จ เนื่องจากการเผชิญกับความไม่เข้าใจ การไม่ผูกพันกับเป้าหมายของผู้ปฏิบัติ การวางแผนโดยขาดความรู้ที่ไม่เข้าใจแท้จริง หรือประเมินค่าข้อมูลที่คาดเคลื่อนจากความจริง

ดังนั้นควรตรวจสอบศักยภาพและความพร้อมของบุคลากรในองค์กรเพื่อป้องกันความล้มเหลว แต่หากองค์กรสามารถนำมาปรับใช้ได้สำเร็จจะมีประโยชน์หลายประการ เช่น ทำให้บุคลากรเข้าใจบทบาทความรับผิดชอบของตนเอง ลดความน้อยอกน้อยใจ มีแรงจูงใจในการทำงาน มีการประสานงานระหว่างกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ส่งผลให้เกิดความรวดเร็วของการแก้ปัญหา บุคลากรเริ่มพัฒนาตนเอง และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน จึงส่งผลให้องค์กรเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายและมีคุณภาพ

2.2.2 ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากร (Resource Base view of the Firm)

ทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรหรือ RBV เป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นปัจจัยภายในองค์กร คือ ทรัพยากรในองค์กร (Resources) และความสามารถขององค์กร (Capabilities) เป็นพื้นฐานหลักในการดำเนินงาน โดยมีความสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน หากองค์กรใดใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้มากกว่าคู่แข่ง ถือว่าการแข่งขันด้านต้นทุนกับตัวผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ทั้งนี้ผลการดำเนินงานองค์กรจะถูกกำหนดโดยทรัพยากรภายในองค์กร ซึ่ง Barney (1991) ได้จำแนกทรัพยากรภายในองค์กรเป็น 3 ประเภท คือ

- ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical Resource) ได้แก่ โรงงาน อุปกรณ์ เครื่องจักร ทำเลที่ตั้ง วัตถุดิบ เทคโนโลยี และสินทรัพย์ต่างๆ เป็นต้น
- ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ได้แก่ พนักงาน ความรู้ความสามารถ ความชาญฉลาด การทำงานเป็นทีม การฝึกอบรม ประสบการณ์ เป็นต้น
- ทรัพยากรองค์กร (Organizational Resource) ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการวางแผน วัฒนธรรมองค์กร ฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร และความมีชื่อเสียง เป็นต้น

ทฤษฎี RBV ได้ปรับเปลี่ยนทัศนคติในการใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันโดยปรับจากเดิมที่มีการพิจารณาถึงผลลัพธ์หรือผลการดำเนินงาน มาเป็นการพิจารณาถึงที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขันก็คือทรัพยากร ที่เป็นปัจจัยภายในองค์กรจะสามารถอธิบายความแตกต่างของผลการดำเนินงานแต่ละองค์กรได้ (Forsman, 2004) ซึ่ง (Barney, 1991; Barney และ Wright, 1998) ผู้เขียนตำรา Gaining and Sustaining Competitive Advantage ได้นำเสนอมุมมองที่มาจากความได้เปรียบในการแข่งขันที่จำเป็นต้องมี หรืออาจเรียกได้ว่า VRIN framework เป็นลักษณะกรอบแนวคิดสำคัญในการประเมินทรัพยากรขององค์กร ที่จำเป็นต้องมี เพื่อให้ได้มาซึ่งการได้เปรียบในการแข่งขัน มี 4 ประการ ประกอบด้วย

- Value คือ ทรัพยากรนั้นต้องก่อให้เกิดคุณค่าขึ้นภายในองค์กร ทำให้เพิ่มมูลค่าที่เป็นเงินได้ คุณค่าในที่นี้คือความสามารถในการ “หยิบจับ” โอกาสและ “รับมือ” กับภัยคุกคามขององค์กร

- Rarity คือ ทรัพยากรนั้นจะต้องหายาก
- Imitability คือ ทรัพยากรนั้นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือหากจะเลียนแบบต้องใช้ต้นทุนสูงในหรือความพยายามมากในการลอกเลียนแบบ

- Non-substitutable คือ ความสามารถที่ไม่สามารถทดแทนได้ง่าย

ในบางตำราอาจเรียกว่า VRIO Framework ซึ่งในประการที่ 4 คือ Organization คือ องค์กรนั้นใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่ทรงคุณค่าหายากและเลียนแบบได้ยากอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ ซึ่งหากทั้ง 4 ประการตอบว่า “ใช่” แสดงถึงทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่นั้นทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

นอกจากนี้ Wernerfelt (1984) ยังได้กล่าวว่าองค์กรควรที่จะพัฒนาและวางแผนจัดการทรัพยากรที่มีอยู่แบบมุ่งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย โดยต้องพิจารณาถึงทรัพยากรและความสามารถขององค์กรที่แบ่งเป็น ทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Assets) และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) ในขณะที่ (Barney, 1991) มีแนวคิดถึงทรัพยากรว่าหมายถึงสินทรัพย์ (assets) ความสามารถ (capabilities) กระบวนการในการทำงาน องค์กร (organization process) เอกลักษณะหรือคุณสมบัติของธุรกิจ (firm attributes) ข้อมูลสารสนเทศ (information) ทักษะหรือความรู้ (skill or knowledge) และประสบการณ์ที่องค์กรมีอยู่ (experience) ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์และสามารถควบคุมได้ และทรัพยากรจะจัดเป็นจุดแข็ง ก็ต่อเมื่อองค์กรมีแล้วทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในการมองลึกเข้าไปในองค์กรหรือเรียกว่าวิเคราะห์องค์กรนั้นจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการออกมาให้ได้ว่าองค์กรมีทรัพยากรอะไรบ้างและจะนำทรัพยากรนั้นไปพัฒนาอย่างไร

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้ทำการสรุปตัวแปร 3 ด้าน ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย “กลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยผลสัมฤทธิ์ขององค์กร: กรณีศึกษา สถาบันกวดวิชาเข้าเตรียมทหาร ” ดังนี้

- ความสามารถขององค์กร (Corporate Ability) ความสามารถขององค์กรเป็นการรับรู้ความเชื่อเกี่ยวกับองค์กรนับตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ตลอดจนความรู้ลึกต่อองค์กร ดังนั้นความสามารถขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่คนคาดหวังกับองค์กรไว้ว่าจะทำอะไรให้สังคม และพบว่าปัจจัยที่เป็นนามธรรมมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยที่เป็นรูปธรรม เพราะเป็นสิ่งที่หาซื้อไม่ได้และตัดแบ่งไม่ได้ (Brown and Dacin, 1997) นอกจากนี้ความสามารถขององค์กรและการใช้ความสามารถนั้นจะกำหนดความสามารถ

ในการสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันอีกด้วย หน้าที่ของผู้บริหารอีกอย่างคือ การสร้างและใช้ความสามารถขององค์กรสร้างความแตกต่างเมื่อเทียบกับคู่แข่ง เนื่องจากจะสามารถทำกิจกรรมนั้นๆ ได้ดีกว่าองค์กรอื่นๆ (Van, 2003)

- ความมีชื่อเสียงขององค์กร ชื่อเสียงขององค์กรคือภาพลักษณ์ที่สั่งสมมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เช่น ชื่อเสียงด้านราคา ด้านคุณภาพ ด้านการจัดการ ด้านนวัตกรรม ซึ่งชื่อเสียงจะถูกโยงกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคตอีกด้วย (Weigelt and Camerer, 1988) พบว่าชื่อเสียงส่งผลทางบวกต่อผลปฏิบัติงานในเชิงกลยุทธ์ด้านการเงินขององค์กร และต่อการปฏิบัติงาน เช่น ทำให้ต้นทุนในการสร้างลดลง เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ทำให้พนักงานมีความเป็นพนักงานที่ดี ช่วยลดจำนวนคู่แข่งที่จะเข้ามาในตลาด ดึงดูดผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยงานมีผลให้เกิดความรักและความไว้วางใจในองค์กร ซึ่งก่อนจะได้มาซึ่งชื่อเสียงก็มาจากสิ่งที่ลูกค้ารับรู้และเชื่อมั่นในองค์กร มีความประทับใจผลิตภัณฑ์ รวมถึงการถึงความคงเส้นคงวาของสินค้าและบริการว่าจะไม่เลวร้ายลง ซึ่งการสร้างชื่อเสียงต้องใช้เวลา

ดังนั้นชื่อเสียงขององค์กรนับว่าเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและต้องใช้เวลาหายาก ผลการปฏิบัติงานจะเลียนแบบได้ยาก ผลก็คือมีความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากชื่อเสียงเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ขยายไม่ง่ายและเลียนแบบได้ยาก จึงมีอิทธิพลทางบวกที่นำมาใช้สู้กับคู่แข่งได้ยาวนาน (Aqueveque and Revasi, 2006)

- ผลการดำเนินงาน การปฏิบัติงานเชิงธุรกิจให้ความสำคัญกับการเติบโตของกิจการที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดมากที่สุด (Raymond and Josee St-Pierre, 2006) การดำเนินงานจะสำเร็จต้องมาจากส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยทำให้เป้าหมายเป็นไปในทางเดียวกันในการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือลูกค้า ผลปฏิบัติงานมักเป็นเรื่องของการลดต้นทุน การเพิ่มผลิตภาพ เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และหากองค์กรร่วมมือกันมีการแบ่งปันข้อมูล ความรู้ ข่าวสาร เกื้อกูลกันเป็นปกติ ก็จะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น

2.2.3 แนวคิดด้านกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน: (Generic competitive strategy)

กลยุทธ์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ถูกคิดโดย Prof. Michael E. Porter เมื่อปี ค.ศ. 1980 ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ไว้ 3 ประการ โดย Porter ได้เสนอว่าความสามารถในการแข่งขันของหน่วยธุรกิจใอุตสาหกรรมหนึ่งๆ จะถูกกำหนดโดยขอบเขตการแข่งขัน คือ ความกว้างของตลาดเป้าหมาย และการเลือกตลาดเป้าหมาย ซึ่งกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทั่วไปที่กล่าวไว้ มีดังนี้

2.2.3.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์ที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยพยายามลดต้นทุนให้ต่ำที่สุดทั้งในการดำเนินงานและการประหยัดจากขนาด (ประดิษฐ์ ภิญญาภาสกุล, 2555) จะเน้นประสิทธิภาพด้วยการผลิตที่มีคุณภาพสูงและการประหยัดต่อขนาด เพื่อสัมพันธ์กับต้นทุนที่ต่ำ ทำอย่างต่อเนื่องโดยมีการควบคุมค่าใช้จ่ายที่เคร่งครัด มีการควบคุมแรงงานอย่างใกล้ชิด จูงใจบุคลากรในการทำงานอย่างเหมาะสมเพื่อทำให้เกิดความสามารถในการผลิต มีการนำทรัพยากรมาใช้อย่างคุ้มค่า ให้ความสัมพันธ์กับการเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายที่ใช้ต้นทุนต่ำ และมีประสิทธิภาพ (ปีติมา เม่นแมน, 2548) ซึ่งกลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจกับตลาดทุกประเภท ส่วนใหญ่นิยมใช้กับสินค้าประเภทสะดวกซื้อที่ลูกค้าไม่ต้องพิจารณามากนัก เช่น กิจการ Big-C เนื่องจากลูกค้าไม่คำนึงถึงความแตกต่าง จึงทำให้ราคา เป็นสิ่งสำคัญในการแข่งขัน ราคาสินค้าที่ต่ำกว่าคู่แข่งก็สามารถชนะคู่แข่งได้ มักทำให้ได้ส่วนแบ่งตลาดสูง ดังนั้นแล้วองค์กรจึงต้องทำให้ต้นทุนต่ำที่สุดเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้มีความเสี่ยงบางประการ เช่น คู่แข่งอาจลอกเลียนแบบได้ ความต้องการของลูกค้าอาจเปลี่ยนไป

2.2.3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง เป็นการสร้างความเข้มแข็งให้สินค้าและบริการ ด้วยการสร้างความแตกต่าง โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ให้สินค้าและบริการ เพื่อต่อสู้กับสินค้าทดแทนที่เกิดขึ้นให้ลูกค้ารู้สึกว่าคุณค่าไม่มีคู่แข่ง และเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ โดยเสนอความแตกต่างของแบรนด์เพื่อชดเชยราคาที่สูงกว่าคู่แข่งในประเภทเดียวกัน และมีความโดดเด่นในสายตาลูกค้า เช่น ภาพลักษณ์ ความปลอดภัย คุณภาพ การบริการที่เหนือกว่า เป็นต้น ซึ่งการสร้าง ความได้เปรียบแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านสินค้า (product), ด้านการบริการ (Service), ด้านบุคลากร (People), ด้านภาพลักษณ์ (Image) แต่กลยุทธ์นี้คู่แข่งสามารถนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าได้ ดังนั้น องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้จึงต้องมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำหน้าอยู่เสมอ

และกลยุทธ์สุดท้าย คือ กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่คำนึงในการเลือกกลุ่มเป้าหมายในตลาดเฉพาะ หรือ Niche Market เป็นการวางรูปแบบสินค้าและบริการโดยจำกัดจำนวนหรือขนาดของเป้าหมายเพื่อให้เกิดความชัดเจนในตัวสินค้าและบริการ เป็นการสร้างความเชี่ยวชาญในขอบเขตที่กำหนดไว้สำหรับสินค้าและบริการ และยังสามารถค้นพบความต้องการของลูกค้าในตลาดได้ดีกว่า โดยมุ่งที่จะระดมทรัพยากรบุคคลทั้งหมดไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมาย (ปีติมา เม่นแมน, 2548) ซึ่งกลยุทธ์นี้เป็นทางเลือกสำหรับผู้ ที่หลีกเลี่ยงการแข่งขันในระดับมวลชน อย่างไรก็ตามต้องพิจารณาตามขนาดตลาดและแนวโน้มว่ามี ปริมาณเพียงพอและคุ้มค่าต่อการดำเนินธุรกิจต่อไปในระยะยาวหรือไม่ โดยกลยุทธ์นี้มีส่วนคล้ายกับ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy)

แต่เนื่องจากมีผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดได้ให้ความเห็นว่าไม่ได้มีเพียง 3 ทางเลือกเท่านั้น แต่มีอีกคือ แบบ Focus Strategy ที่แบ่งได้อีกเป็น 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ เฉพาะกลุ่ม (Cost Focus) และกลยุทธ์ความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus) และอีก 1 กลยุทธ์ คือกลยุทธ์แบบผสมผสาน (Integrated Low Cost/Differentiation Strategy)

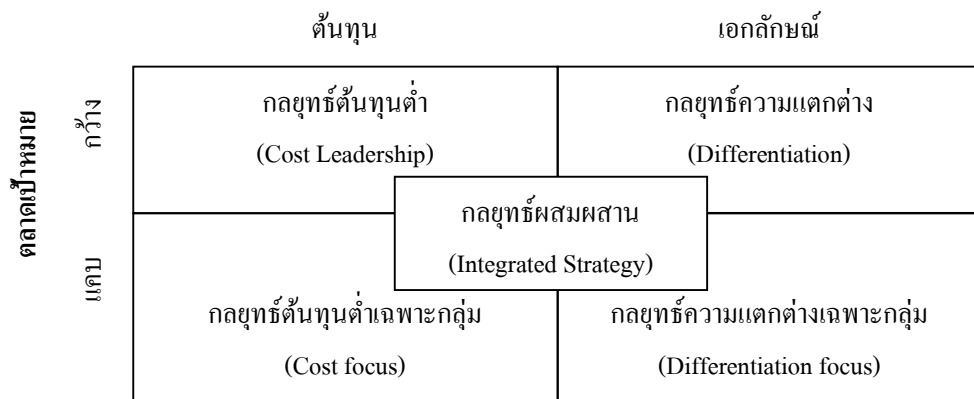
2.2.3.3 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำที่เน้นตลาดเฉพาะส่วน ด้วยการเสนอสินค้าราคาถูกให้กับตลาดเป้าหมายเฉพาะ ด้วยความเชื่อว่ามีมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน จะสามารถให้บริการลูกค้าได้มีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น โรงพยาบาลย่นฮีที่เน้นด้านสัถยกรรมความงาม (ประดิษฐ์ ภิญญาสากุล, 2555)

2.2.3.4 กลยุทธ์ความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์ความแตกต่างที่มุ่งเน้นตลาดเฉพาะ ด้วยการเสนอสินค้าหรือบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ให้กับตลาดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ด้วยความเชื่อที่ว่าตลาดเฉพาะจะมีความต้องการพิเศษ จะสามารถให้บริการลูกค้ากลุ่มนี้ดีกว่าคู่แข่ง เช่น AIS serenade ที่เน้นบริการลูกค้าและสิทธิพิเศษวิลล่ามาร์เก็ต ที่เน้นลูกค้าต่างชาติ หรือ กระเป๋าหลุยส์วิตตอง เป็นต้น อย่างไรก็ตามกลยุทธ์นี้อาจมีความเสี่ยงอยู่บ้าง เช่น คู่แข่งทำให้เรา ไปมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วนที่ไม่สำคัญ หรือคู่แข่งรายใหญ่อาจเข้ามาแข่งในตลาดเฉพาะส่วนเดียวกับเรา (ประดิษฐ์ ภิญญาสากุล, 2555)

2.2.3.5 กลยุทธ์ผสมผสาน (Integrated Low Cost/ Differentiation Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่นอกเหนือจาก 4 กลยุทธ์ข้างต้น ซึ่งมาจากการผสมทั้งผู้นำด้านต้นทุนและความแตกต่าง เช่น คอมพิวเตอร์ Lenovo ที่เน้นทั้งราคาและนวัตกรรม สายการบินเซาท์เวสต์ที่เน้นทั้งราคาและความพึงพอใจของลูกค้า เป็นต้น (ประดิษฐ์ ภิญญาสากุล, 2555)

ซึ่งกลยุทธ์ในการแข่งขันทั้งหมดสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2.2 ดังนี้

ความสามารถในการแข่งขัน



ภาพที่ 2.2 กลยุทธ์ทั่วไปในการแข่งขัน

ที่มา: saylordotorg.github.io/text_small-business-management-in-the-21st-century/

อย่างไรก็ดีแล้วแต่ไม่ว่าองค์กรนั้นจะเลือกกลยุทธ์ใด ก็ต้องระวังกับดักคือ การติดอยู่ตรงกลาง คือทำสักอย่างไม่ได้ดี ซึ่ง Porter กล่าวว่า องค์กรหรือหน่วยธุรกิจควรทำกลยุทธ์ทั่วไป (Generic competitive strategy) ให้เสร็จก่อนที่จะเสริมด้วยกลยุทธ์ทางเลือก (TOWS matrix)

2.2.4 แนวคิดด้านการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพโดยรวมขององค์กร: (Total Quality Management: TQM)

แนวคิด TQM ถูกคิดค้น โดย Edwards Deming เพื่อปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ แต่ในอเมริกายังไม่มีการนำมาใช้จริงจัง จนญี่ปุ่นนำมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาเมื่อประสบปัญหาสินค้าไม่มีคุณภาพจนทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมในญี่ปุ่นดีขึ้นจนเป็นสินค้าชั้นหนึ่ง อเมริกาจึงหันกลับมาสนใจอีกครั้ง และทำให้แนวคิดนี้มีชื่อเสียงในระดับนานาชาติ (Mehrotra, 2007: ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551)

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551) กล่าวว่า TQM หรือการจัดการคุณภาพโดยรวม คือ ความพยายามอย่างกว้างขวางขององค์กรที่จะซึมซับคุณภาพเข้าไปในทุกๆ กิจกรรมขององค์กรผ่านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปรัชญาของ TQM มุ่งเน้นไปที่การทำงานเป็นทีม เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ลดค่าใช้จ่าย โดยองค์กรที่นำไปใช้เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารและพนักงานแต่ละแผนกร่วมมือกัน รวมถึงร่วมมือกับลูกค้าและผู้จัดส่งเพื่อระบุถึงขอบเขตที่ต้องปรับปรุงไม่ว่าจะเล็กหรือใหญ่ก็ไม่มีข้อยกเว้น

เรืองวิทย์ (2549) TQM เป็นระบบการจัดการที่เน้นมนุษย์ (a people-focused management system) กล่าวคือ เป็นกระบวนการทางวัฒนธรรมที่มุ่งเปลี่ยนแปลงคนทั้งหมดในองค์กร เพื่อให้หันมาสนใจปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายสูงสุด คือการสร้างความเป็นเลิศในระดับโลก TQM มีความหมายหลายอย่างในตัวเอง กล่าวคือเป็นทั้งกลยุทธ์ เทคนิค ระบบการจัดการ รวมไปถึงปรัชญาและเครื่องมือในการแก้ปัญหาขององค์กร สาเหตุที่ TQM มีความสำคัญก็เพราะการเปลี่ยนแปลงทางด้านการผลิต การตลาด และการเงิน เนื่องจากองค์กรต้องการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อต่อสู้กับการแข่งขัน โดยมีกระแสโลกาภิวัตน์เป็นตัวเร่งตลาดและการแข่งขันเปิดกว้างออกอย่างไร้พรมแดน องค์กรต้องหาทางลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ เพื่อเอาตัวรอดและสร้างความเจริญก้าวหน้า

สุนทร (2542 อ้างถึงใน ชนิชา ชันชัยภูมิ และอัญชลี มนูญเลิศกิจ) กล่าวว่าความหมายของ TQM ภาพรวมเป็นดังนี้

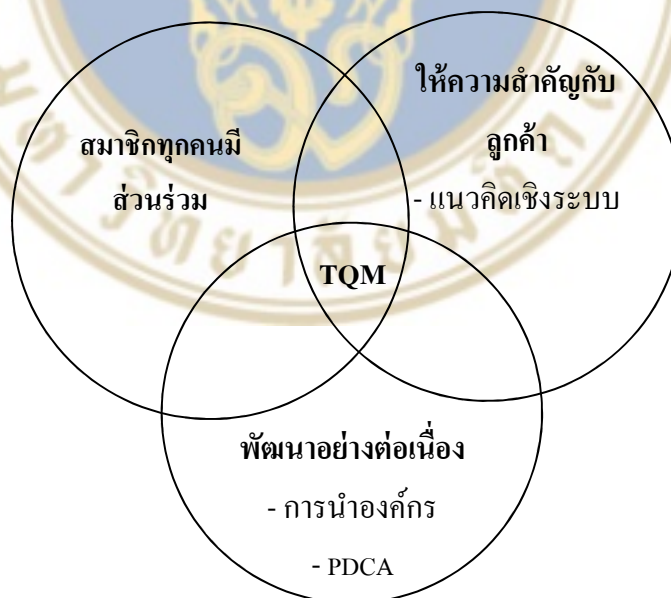
T (Total) คือ การยินยอมให้ทุกคนที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งและบริหารงานระบบคุณภาพ ซึ่งเกี่ยวกับลูกค้าภายนอกและลูกค้าภายในโดยตรง

Q (Quality) คือ การสร้างความพึงพอใจของลูกค้าต่อการใช้ประโยชน์จากสินค้าและบริการเป็นหลัก นอกจากนี้คุณภาพยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวความคิดเชิงระบบของการจัดการ (systematic approach of management) กล่าวคือ การกระทำสิ่งใดๆ อย่างเป็นระบบที่ต่อเนื่องและตรง

ตามแนวความคิดดั้งเดิมของวงจรคุณภาพที่เรียกว่า PDCA cycle ซึ่งเสนอรายละเอียดโดย W. Edwards Deming ถ้าหมุนวงจรคุณภาพอย่างต่อเนื่องขึ้นภายในแต่ละหน่วยงานย่อยขององค์กรหนึ่งๆ ก็ย่อมจะเกิดระบบคุณภาพโดยรวมทั้งหมดที่เรียกว่า TQM ขึ้นมาได้ในประการสุดท้าย

M (Management) คือ ระบบของการจัดการหรือบริหารคุณภาพขององค์กร ซึ่งดำเนินการและควบคุมด้วยระดับผู้บริหารสูงสุด ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) การประกาศพันธกิจหลัก (Mission Statement) และกลยุทธ์ของการบริหาร (strategy management) รวมถึงการแสดงความกล้าหาญของความเป็นผู้นำ (leadership) ที่จะมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาระบบคุณภาพขององค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดระยะเวลา (continuous quality improvement)

สรุปแล้วแนวคิด TQM พุทธิถึงทัศนคติทางวัฒนธรรมในการจัดการองค์กร ที่ทำให้เกิดการตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจในสินค้าและบริการ โดยมีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ในทุกๆ กิจกรรมขององค์กร ด้วยกระบวนการที่ถูกต้องตั้งแต่ต้น และมุ่งขจัดและป้องกันความสูญเสียในการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถลดต้นทุนและทำให้สินค้าและบริการเกิดคุณภาพได้ โดยแนวคิดนี้เป็นวิธีการบริหารจัดการ ที่ทำให้สมาชิกทุกคนเข้าไปมีส่วนร่วมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคุณภาพองค์กรนั้น เป็นการพัฒนาไม่มีวันหยุดและสำเร็จได้ด้วยบุคคลากร โดยแนวคิดนี้มีความสัมพันธ์ดังภาพ



ภาพที่ 2.3 แสดงแนวคิด TQM

การจัดการแบบเดมมิง (Deming Management) การจัดการแบบเดมมิงกลายเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการที่อยู่ใน TQM ได้แก่ (ชัยเสถรัฐ พรหมศรี, 2551)

1. การปรับปรุงคุณภาพขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจทั้งหมด การปรับปรุงคุณภาพเป็นเครื่องจักรที่ทรงพลังที่จัดการสูญเสียและความไม่มีประสิทธิผลออกไป นอกจากนี้คุณภาพยังมีความเชื่อมโยงต่อผลผลิต

2. ลูกค้ามาก่อนเสมอ ลูกค้าเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดของสายการผลิต คุณภาพควรถูกกำหนดเพื่อความต้องการของลูกค้าในปัจจุบันและอนาคต

3. อย่าตำหนิบุคคล แต่ให้แก้ไขที่ระบบ การจัดการ กฎในการทำงาน เทคโนโลยี และโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ทั้งหมดนี้คือระบบ

4. วางแผน ทำ ตรวจสอบ ปฏิบัติ (Plan Do Check Act) อาจเรียกว่า วงจรคุณภาพ (PDCA cycle) หรือวงจรเดมมิง

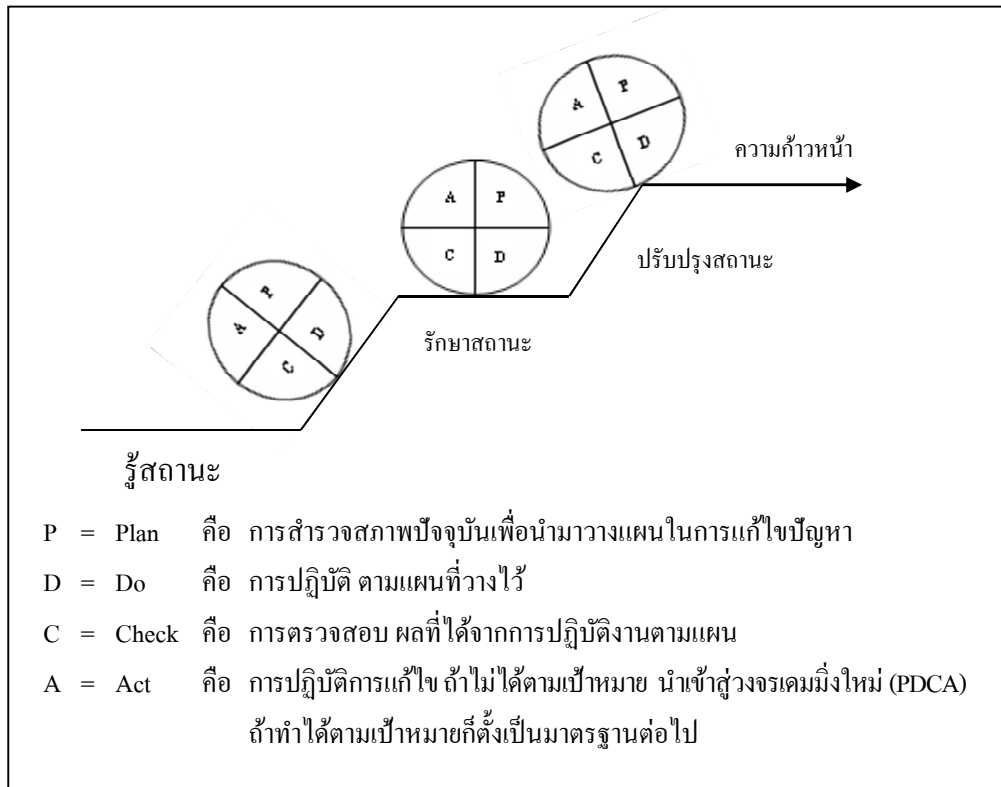
- Plan (การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานและขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

- Do (การดำเนินงาน) หมายถึง การปฏิบัติให้บรรลุตามแผนที่ได้กำหนด โดยจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานด้วย เพื่อใช้เป็นข้อมูลในขั้นต่อไป

- Check (การตรวจสอบ) หมายถึง ตรวจสอบการดำเนินงาน ผลปฏิบัติว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนที่วางไว้หรือไม่ หากมีปัญหาควรที่จะมีการค้นหาสาเหตุและวางมาตรการแก้ไขในครั้งถัดไป

- Act (การปรับปรุงพัฒนา) หมายถึง การวางมาตรการในการดำเนินการเพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้นในครั้งถัดไป

ซึ่งการที่เสริมสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นได้ ไม่ใช่แค่กิจกรรมที่ทำเพียงครั้งเดียว แต่ต้องทำการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดไปด้วยการใช้หลักการทำงานแบบวงจรเดมมิง PDCA Cycle ต่อไปเรื่อยๆ จึงเรียกว่า การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)



ภาพที่ 2.4 แสดงแนวคิดวงจรคุณภาพที่ขับเคลื่อนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
ที่มา: Deming (1986 อ้างถึงใน สุนทร, 2542)

2.2.5 การบริหารจัดการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA/ MBNQA)

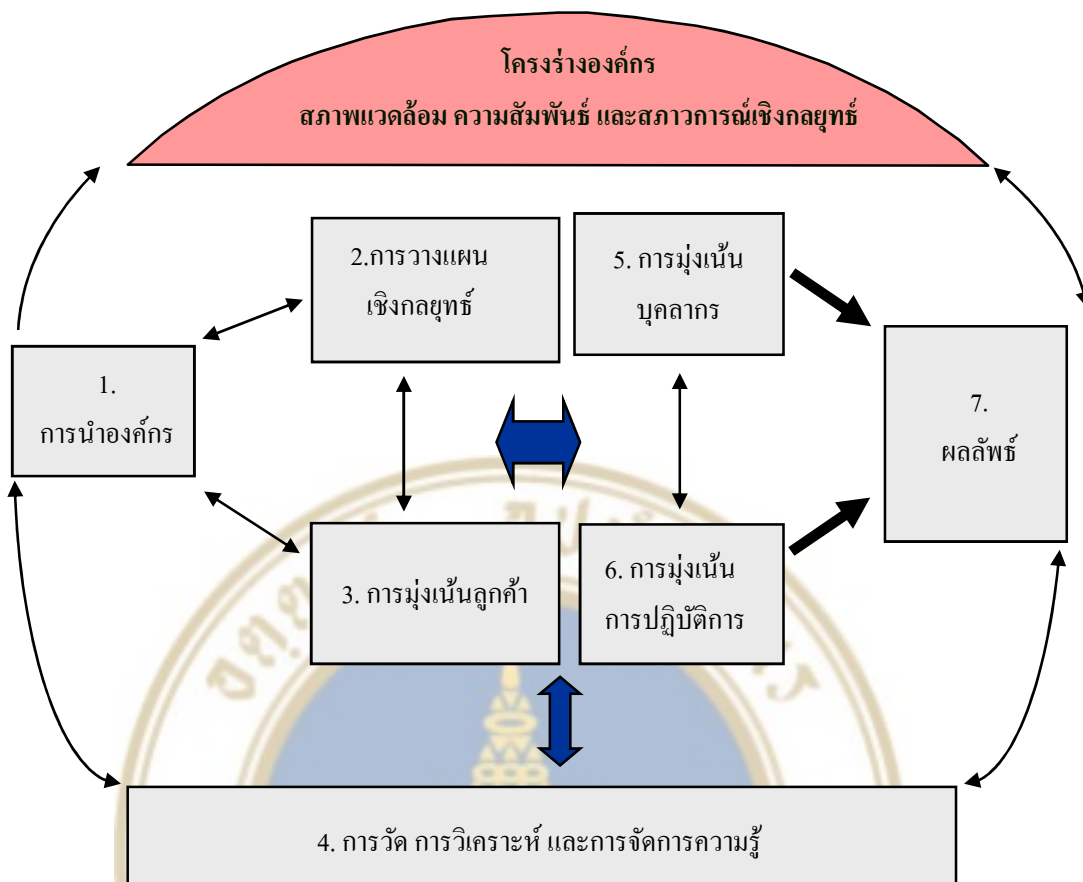
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) มีพื้นฐานด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัล เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) เป็นรางวัลระดับมาตรฐาน โลก และเป็นต้นแบบที่ประเทศต่างๆ นำมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน มีบทบาทสำคัญ 3 ประการในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน คือ

- ช่วยในการปรับปรุงวิธีดำเนินการ ความสามารถ และผลการดำเนินการขององค์กร
- กระตุ้นให้มีการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนข้อมูลปฏิบัติที่เป็นเลิศระหว่างองค์กรต่างๆ
- เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ (พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์, 2551)

ใจชนก ภาคอัฐ (2555) ได้กล่าวว่า MBNQA มีเพื่อสนับสนุนให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการนำเกณฑ์ไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธีปฏิบัติที่น่าองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์ใช้ ให้ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายวิธีดำเนินงานไปกว้างขวางย่อมจะ

ส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ ซึ่ง MBNQA มีข้อกำหนด 7 ด้านด้วยกัน คือ

- การนำองค์กร ให้มีความสำคัญกับภาวการณ์นำของผู้บริหารและบริหารงาน
 - การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดและการวางแผนยุทธศาสตร์ การมีแผนปฏิบัติการที่เชื่อมกับแผนยุทธศาสตร์และการติดตามความก้าวหน้า ว่าองค์กรทำอะไรในการกำหนดแผนกลยุทธ์ และมีวิธีการนำไปปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลได้อย่างไร
 - การมุ่งเน้นลูกค้า ให้มีความสำคัญกับความสำเร็จในระยะยาว ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ต้องทราบว่าลูกค้าและตลาดคือใคร อะไรคือความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าที่มีองค์กร และประเมินความพึงพอใจของลูกค้า
 - การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ดูว่าองค์กรมีการจัดการข้อมูล ความรู้ และนำไปใช้ในการพัฒนางานอย่างไร ในองค์กรว่าสอดคล้องและมุ่งไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่
 - การมุ่งเน้นบุคลากร เรื่องของการจัดการบุคลากร การพัฒนา และสร้างสภาพแวดล้อม สนับสนุนการทำงานของบุคลากร ความผาสุกและความพึงพอใจของพนักงาน
 - การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ การบริหารจัดการและการพัฒนาระบบภายในขององค์กร เพื่อสร้างความสำเร็จในงานตามพันธกิจ และเพื่อพร้อมรับกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง หรือการจัดการกระบวนการที่ทำให้ธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จและเติบโต ทั้งการผลิตและกระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ
 - ผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดจากงานทั้ง 6 ด้านข้างต้น ความพึงพอใจของลูกค้า สมรรถนะทางการเงินและการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ การเป็นพันธมิตรกับผู้ส่งมอบ สมรรถนะในการดำเนินงาน รวมทั้งตรวจสอบสมรรถนะเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- สรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 2.5 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ: มุมมองในเชิงระบบ

แนวคิดนี้สามารถนำมาใช้กับ การผลิต (Manufacturing) การบริการ (Small Business) ธุรกิจขนาดเล็ก (Small Business) การศึกษา (Education) การดูแลด้านสุขภาพ (Health Care) และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (Non-profit) โดยในส่วนของแนวคิดการศึกษาที่นำ MBNQA มาใช้ เป็นไปได้ 2 ลักษณะด้วยกัน คือการนำเกณฑ์คุณภาพแห่งชาติมาใช้ในองค์กรที่เป็นสถาบันการศึกษาซึ่งมีเกณฑ์เฉพาะสำหรับสถาบันการศึกษาอีกด้วย กับการนำเกณฑ์และหมวดต่างๆ ของ TQA มาปรับใช้กับการเรียนการสอนทางด้านบริหาร

2.2.6 การจัดการความรู้ (Knowledge management)

2.2.6.1 ความรู้ คือ สิ่งที่สั่งสมจากการเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมถึงความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะความเข้าใจที่ได้มาจากการประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับจากการได้ยินได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติ ซึ่งความรู้แบ่งได้เป็น (วิจารณ์ พาณิช)

- ความรู้ที่รู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้แบบรูปธรรม ที่เป็นเหตุเป็นผล ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์จนเป็นหลักทั่วไป ซึ่งสามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมา

ในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่น หนังสือ คู่มือ เอกสาร ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นความรู้ที่ไม่ค่อยสำคัญต่อการก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเพราะใครๆ ก็เข้าถึงได้

- ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้แบบนามธรรมที่ฝังอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เช่นอยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) หรืออยู่ในมือและส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะ) เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้ หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งพัฒนาและแบ่งปันกันได้ เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

ความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน เปรียบเทียบกับสัดส่วนความรู้ที่ชัดเจนเป็น 80: 20 ซึ่งหากเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง ส่วนที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาเปรียบเป็นความรู้ที่ชัดเจนซึ่งเป็นส่วนน้อยของทั้งหมด ขณะที่ส่วนที่จมใต้น้ำเปรียบเสมือนความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคนซึ่งเป็นส่วนมากของทั้งหมด

ดังนั้น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงเป็นการรวบรวม สร้าง จัดระเบียบ แลกเปลี่ยนและประยุกต์ใช้ความรู้ในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้และเกิดการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งหลักสำคัญของการจัดการความรู้คือการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge ให้ได้มากที่สุดเพื่อเกิดความรู้และประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการให้คนที่มี Tacit Knowledge ถ่ายทอดออกมาสู่ผู้อื่นที่ต้องการความรู้นั้นด้วยวิธีการอย่างเป็นระบบ เช่น เอกสาร สื่อต่างๆ หรือการเป็นพี่เลี้ยงถ่ายทอดความรู้ ทั้งนี้ประโยชน์ของการจัดการความรู้คือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและอยู่รอด เพิ่มความกลมเกลียวในองค์กร เกิดการพัฒนาคนและองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

2.2.6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้

กิตติพล วัฒนะธนาชาติ และสมเกียรติ เลิศฤทธิพงษ์ (2550) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ของ Tacit Knowledge และ Explicit Knowledge ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า Knowledge Spiral หรือ SECI Model ที่คิดค้นโดย Ikujiro Nonaka และ Takeuchi ซึ่งมีกระบวนการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้ได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

- Socialization เป็นการแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้สื่อสารระหว่างกัน โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงมาเป็นความรู้ของอีกฝ่ายเพื่อใช้ในการทำงาน เช่น ทีม A ได้เรียนรู้เทคนิคการขายใหม่ๆ จากทีม B ที่ประสบความสำเร็จในการขายโดยการพูดคุยปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างกัน

- Externalization เป็นการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลง Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge เช่น ทีม A หลัง

เรียนรู้เทคนิคการขายจากทีม B ที่ประสบความสำเร็จ ก็นำมาเขียนเป็นเอกสารเพื่อเผยแพร่ให้ผู้สนใจทั่วไป

- Combination เป็นการแปลง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ เช่น ทีม A ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเทคนิคการขายจากตำราที่หลากหลาย แล้วนำมาสรุปเผยแพร่เป็นเทคนิคการขายรูปแบบใหม่ ซึ่งมาจากการรวบรวมความรู้จากแหล่งต่างๆ และความรู้ของตน

- Internalization เป็นการแปลง Explicit Knowledge เป็น Tacit Knowledge โดยมักเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนมาสู่การปฏิบัติและนำไปใช้ในงานจนเกิดทักษะและความชำนาญของตนเองในที่สุด และเมื่อนำความรู้ไปแลกเปลี่ยนกับคนอื่น ๆ ก็จะเกิดกระบวนการที่เรียกว่า Socialization นั่นคือการแปลง Tacit Knowledge เป็น Tacit Knowledge ซึ่งเป็นกระบวนการที่หมุนเวียนไปไม่มีสิ้นสุด

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วนิดา ธนากรกุล (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือผู้ประกอบการธุรกิจกวดวิชาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 100 คน ใช้เครื่องมือคือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงที่มีอายุ 28 - 60 ปี จบด้านศึกษาศาสตร์ และประกอบธุรกิจโดยเฉลี่ย 6.96 ปี และความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจกวดวิชาพบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญด้านกระบวนการมากที่สุด คือ การให้บริการที่มีคุณภาพ การสนองความต้องการของลูกค้า และด้านนวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ ตามลำดับ นอกจากนี้สถานที่ยังมีความสำคัญมากที่สุดต่อความสำเร็จในการกวดวิชา

เอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์ (2555) ได้วิจัยเรื่องกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม โดยใช้การวิจัยแบบผสม ใช้การวิจัยเชิงปริมาณตามด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้กลุ่มตัวอย่างแบบวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น จำนวน 313 โรงเรียน จาก 1664 โรงเรียนทั่วประเทศ หลังจากเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและนำมาวิเคราะห์ SWOT Matrix และปรับแก้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิ 15 ท่าน ผลพบว่า 1. โดยภาพรวมโรงเรียนกวดวิชามีการบริหารงานตามแนวความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับจริยธรรมและมีจุดเด่นที่เรื่องมนุษยชนด้วยการปฏิบัติที่ดีต่อบุคลากรภายในองค์กร ผู้ใช้บริการ และแบ่งปันความรู้สู่ชุมชน 2. โรงเรียนกวดวิชาที่มีจุดแข็งในด้านวิชาการ หลักสูตรที่ทันสมัย และการให้บริการที่ดี แต่ยังมีจุดอ่อนในด้านการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูและพนักงานในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารควรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้เป็นโอกาสในการแบ่งปันความรู้ และเครือข่ายความร่วมมือต่างๆ เพื่อประสานพลังในการพัฒนาโรงเรียนกวดวิชา

3. กลยุทธ์ที่โรงเรียนกวศวิชาควรรนำไปใช้ในการบริหารเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร มี 4 กลยุทธ์หลัก โดยใช้ชื่อ SCAN Strategy ได้แก่ 1) กลยุทธ์ยกระดับมาตรฐานโรงเรียนกวศวิชาเป็นการมุ่งพัฒนาในด้านการจัดอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้สูงกว่ามาตรฐาน และยกระดับมาตรฐานบุคคล พัฒนาศักยภาพของครูผู้สอนโดยสนับสนุนครูให้ได้พัฒนางานวิชาการ ส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสนำความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาการสอนโดยสนับสนุนให้ครูออกไปอบรมศึกษาเพิ่มเติม หรืออาจเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาที่โรงเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกันในการพัฒนาครู 2) กลยุทธ์ส่งเสริมภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของโรงเรียนกวศวิชา ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่ใช้สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใช้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของกวศวิชา สร้างภาพลักษณ์ที่ดีผ่านการนำกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนกวศวิชาได้ทำไป ช่วยจุดประกายเป็นแบบอย่างหรือเป็นแรงกระตุ้นให้แก่กวศวิชาอื่นๆ หรือหน่วยงานอื่นๆ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม 3) กลยุทธ์สนับสนุนกิจกรรมวิชาการและส่งเสริมกิจกรรมทางวัฒนธรรม เป็นการส่งเสริมให้กวศวิชาใช้ศักยภาพที่เป็นจุดแข็งของโรงเรียนคือด้านวิชาการ เพื่อออกไปแบ่งปันความรู้ทางวิชาการเตรียมความพร้อมในการสอบหรือเรียนต่อให้แก่ผู้ที่สนใจ รวมทั้งใช้ความรู้ด้านวิชาการบริการชุมชนเพื่อประโยชน์อื่นๆ ที่ไม่ใช่การสอบ เช่น ส่งเสริมกิจกรรมทางวิชาการในรายวิชาที่โรงเรียนถนัด และ 4) กลยุทธ์สร้างเครือข่ายความร่วมมือแบบรอบด้าน เป็นเครือข่ายความร่วมมือในการสร้างสรรค์และพัฒนาสังคมของภาคส่วนต่างๆ ได้แลกเปลี่ยนการเรียนรู้กันและกัน เกิดเป็นฐานแห่งความสัมพันธ์อันดีของเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาแก่ชุมชน สังคม และประเทศชาติ เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยลดจุดอ่อนของโรงเรียนกวศวิชาที่ยังคงเน้นการบริหารแบบโดดเดี่ยว

ฉัตรกุล เอื้อพิพัฒนากุล (2555) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการคุณภาพโดยรวมของสถานศึกษา ยุคใหม่ เนื่องจากการจัดการคุณภาพโดยรวม เมื่อนำมาใช้กับการศึกษานับว่ามีประโยชน์และมีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพราะจะส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบมากขึ้น มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเพิ่มศักยภาพในการทำงานแก่บุคลากรเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน 6 ด้านดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำ ความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติตามที่ได้มอบหมาย 2) การวางแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน มีการวางแผนกลยุทธ์และดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งในและนอก รวมถึงรวบรวมผลการดำเนินงานมาสรุปและประเมินผล 3) การติดต่อสื่อสาร รับส่งข้อมูลข่าวสารที่ชัดเจนถูกต้อง ครบถ้วน และรู้จักใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการสื่อสาร 4) ความผูกพันองค์กร คือ ความภูมิใจที่เป็นสมาชิกขององค์กร ยอมรับเป้าหมายขององค์กร รู้สึกมีคุณค่ายินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ รู้สึกมั่นคงและเป็นส่วนหนึ่งของการประสบความสำเร็จ 5) การพัฒนาทรัพยากร คือกระบวนการที่ทำให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญและมั่นคงในการทำงานโดยมีการตอบ

แทนคุณค่าและให้ขวัญกำลังใจ เพื่อให้บุคลากรมีพลังในการทำงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและประสบการณ์และนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) การทำงานเป็นทีม เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน กระจายความรู้ในการทงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็น

รัตติพร พิทยะภักดิ์ (2558) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาการบริหารบุคลากรครูของโรงเรียนกวาดวิชาในกรุงเทพมหานคร พบว่าในภาพรวมและรายได้ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับความต้องการจำเป็นได้ 1) การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) การวางแผนบุคลากร 4) การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 5) การให้ข้อมูลข่าวสาร 6) การพัฒนาบุคลากร 7) การคัดเลือกบุคลากร 8) การให้ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและการเจรจาต่อรอง 9) การนำเข้าสู่หน่วยงาน และ 10) การสรรหาบุคลากร

2.4 ข้อมูลพื้นฐาน : สถาบันกวาดวิชาชนวรรณ

2.4.1 ประวัติ ทำเลที่ตั้ง และกายภาพทั่วไป

สถาบันกวาดวิชาชนวรรณ หรือชื่อที่รู้จักทั่วไปว่ากวาดวิชาเข้าเตรียมทหาร (อ.ป๋อง) ตั้งอยู่ติดถนนเพชรเกษมหมายเลข 4 ใน อ.โพธาราม ต.บ้านเล็ก จ.ราชบุรี บนพื้นที่ 9 ไร่



ภาพที่ 2.6 แสดงแผนผังสถาบันกวาดวิชาชนวรรณ

สถาบันกวดวิชาชนวนวรรณเริ่มก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 2534 โดยแบ่งระยะการพัฒนาดังนี้

ปี 2534 เป็นปีเริ่มต้นที่ผู้บริหารเริ่มหางานพิเศษทำหลังจากจบการศึกษาระดับปริญญาโทในสาขาวิศวกรรมศาสตร์โครงสร้าง ที่ Stevens Institute of Technology , New Jersey, USA และเข้าทำงานที่โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า โดยในเวลาว่าง ทำงานพิเศษเป็นวิศวกรนอกเวลา และรับจ้างสอนพิเศษนักเรียนเพื่อสอบเข้าเตรียมทหารในวันเสาร์อาทิตย์ที่บ้านเกิด จ.ราชบุรี โดยมีนักเรียนในพื้นที่ตลาดโพธารามมาเรียน 7 คน ซึ่งสอนวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และภาษาไทยเพียงคนเดียว และใช้พื้นที่สอนหนังสือคือหลังบ้าน

ปี 2535 เริ่มมีการเปิดหลักสูตรปิดเทอมเข้าค่ายเก็บตัวในเดือนมีนาคม มีนักเรียนมาเรียน 10 คน ส่วนด้านที่เรียนและพักอาศัยคัดแปลงจากโรงเรียนวังเดิมและพักอาศัยสภาพค่อนข้างลำบากและอยู่แบบกันเอง คือกางมุ้งนอน หุงข้าวรับประทานกันเอง ซึ่งเด็กที่มาเรียนมาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจน ไม่มีโอกาสเรียนพิเศษเพิ่มเติมและเกรดแต่ละคนค่อนข้างต่ำ จนกระทั่งหลังสอบเตรียมทหารมีนักเรียน 3 คน ที่สามารถสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหารได้ทั้งภาควิชาการและพลศึกษา ส่วนอีก 7 คนที่เหลือแม้ไม่สามารถสอบเข้าได้ แต่เมื่อกลับไปเรียนต่อที่โรงเรียนกลับทำให้เกรดการเรียนสูงขึ้นได้

ปี 2536 หลังจากผลสัมฤทธิ์ขององค์กรปรากฏ ทำให้มีการบอกต่อจากรุ่นสู่รุ่น ทำให้นักเรียนหญิงและชายในโรงเรียนเบญจมราชบุรี มาเรียนในวันเสาร์อาทิตย์เพิ่มเป็น 30 คน ในขณะเดียวกันหน้าที่การงานหลักของผู้บริหารก็มากขึ้นแต่ก็ต้องดำเนินการสอนนักเรียนอย่างต่อเนื่อง แม้ผลประกอบการจะขาดทุนเนื่องจากค่าเล่าเรียนเก็บในอัตราที่ต่ำ แต่ก็ได้กำไรทางใจที่ประสบผลสำเร็จตามอุดมการณ์ และในคอร์สปิดเทอมใหญ่เดือนมีนาคมหลังจากสอบก็มีนักเรียนสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหารได้มากขึ้น

ปี 2537-2540 เป็นปีที่นักเรียนในเขตจังหวัดราชบุรีเริ่มรู้จักและสนใจมาเรียนมากขึ้น และรู้จักกันในชื่อ “กวดวิชาอาจารย์ป๊อง” ซึ่งเปิด 2 ช่วงคือ เสาร์อาทิตย์ และเข้าค่ายเดือนมีนาคม สภาพที่เรียนยังคงเป็นโรงเรียนชั้นเดียวที่ตัดแปลงจากโรงเรียนวังเดิมและเรียนได้ดั่งไม้ข้าง ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในช่วงนี้ก็ทำให้นักเรียนสอบเข้าเป็นนักเรียนเตรียมทหารได้มากขึ้นอย่างต่อเนื่องรวมถึงเกรดที่มากขึ้นด้วย และผลประกอบการเริ่มได้กำไรบ้างเล็กน้อยเนื่องจากจำนวนนักเรียนเริ่มมากขึ้น

ปี 2541-2547 การสอนพิเศษเข้าเตรียมทหารโตขึ้นเรื่อยๆ มีนักเรียนเข้ามาเรียนกว่า 200 คน ผู้บริหารจึงต้องปิดงานพิเศษอื่นไปบ้าง เช่นงานรับหมากก่อสร้าง และนำประสบการณ์ต่างๆ จากงานสอนที่ต่างๆ มาปรับปรุงการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งในช่วงนี้ได้มีการพัฒนาเป็น 4 หลักสูตรซึ่งเป็นวงรอบประจำปีที่เชื่อมกันคือ หลักสูตรเสาร์อาทิตย์เทอม1 และเทอม2 ต่อด้วยหลักสูตรเข้าค่ายเดือนตุลาคมปิดเทอมเล็ก และหลักสูตรเข้าค่ายเดือนมีนาคมปิดเทอมใหญ่ ทั้งนี้ยังปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานโดยมีการสร้างอาคารที่พัก 3 ชั้น กั้นห้องเรียนในโรงเรียนชั้นเดียว ถมที่ข้างโรงเรียน ส่วนผลสัมฤทธิ์

ก็ยังคงมากขึ้นเรื่อยๆ และขยายความนิยมไปสู่จังหวัดใกล้เคียงคือ นครปฐม กาญจนบุรี และสมุทรสงคราม โดยในช่วงนี้เริ่มมีอาจารย์เข้ามาสอนประมาณ 2-3 คน

ปี 2548-2552 เป็นช่วงที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านอาคารเรียน และพื้นที่พักผ่อนของผู้ปกครองและนักเรียน พื้นที่รับประทานอาหาร ห้องน้ำเพิ่ม รวมถึงมีการจดทะเบียนเข้าสังกัด สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ในชื่อ “โรงเรียนกวดวิชาชนวรณ” ในด้านหลักสูตรนั้นขยายเพิ่มเป็น 12 หลักสูตร คือ

- หลักสูตร ม.1 ประกอบไปด้วย 5 วิชาหลักคือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย และ สังคมศึกษา เรียนทุกวันเสาร์เวลา 0900 -1500
- หลักสูตร ม.2 ประกอบไปด้วย 5 วิชาหลักคือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย และ สังคมศึกษา เรียนทุกวันเสาร์เวลา 0900 -1500
- หลักสูตร ม.3 ประกอบไปด้วย 5 วิชาหลัก คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย และ สังคมศึกษา เรียนทุกวันเสาร์เวลา 0900-1500
- หลักสูตร ม.4 ประกอบไปด้วย 5 วิชาหลัก คือ คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี ภาษาอังกฤษ และภาษาไทย เรียนทุกวันเสาร์เวลา 0900 -1500
- หลักสูตร ม.5 ควบ ม.6 ประกอบไปด้วย 5 วิชาหลัก คือ คณิตศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี ภาษาอังกฤษ และ ภาษาไทย เรียนทุกวันเสาร์เวลา 0900 -1500
- หลักสูตร วิทย – คณิต สำหรับเข้าเตรียมทหาร เรียนทุกวันเสาร์เวลา 0900-1500
- หลักสูตร คณิต-อังกฤษ สำหรับเข้าเตรียมทหาร เรียนทุกวันเสาร์เวลา 0900-1500
- หลักสูตรอยู่ประจำระดับ ม.1 ช่วงเดือนเมษายน เรียนทุกวัน เวลา 0900-2100 ใน 5 วิชาหลัก คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย และ สังคมศึกษา
- หลักสูตรอยู่ประจำระดับ ม.2 ช่วงเดือนเมษายน เรียนทุกวัน เวลา 0900-2100 ใน 5 วิชาหลัก คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย และ สังคมศึกษา
- หลักสูตรอยู่ประจำระดับ ม.3-5 เข้าเตรียมทหาร ช่วงเดือนเมษายน เรียนทุกวัน เวลา 0900-2100 ใน 5 วิชาหลักคือ คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย และ สังคมศึกษา
- หลักสูตรอยู่ประจำระดับ ม.3-5 เข้าเตรียมทหาร ช่วงเดือนตุลาคม เรียนทุกวัน เวลา 0900-2100 ใน 5 วิชาหลักคือ คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย และ สังคมศึกษา
- หลักสูตรอยู่ประจำระดับ ม.3-5 เข้าเตรียมทหาร ช่วงเดือนมีนาคม เรียนทุกวัน เวลา 0900 -2100 ใน 5 วิชาหลักคือ คือ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ภาษาไทย และสังคมศึกษา

ปี 2553-2557 มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำคัญ ได้แก่ การก่อสร้างอาคารใหม่ 3 ชั้น (หรือเรียกตึก TW) ลานจอดรถหรือลานออกกำลังกาย ส่วนในด้านกรเรียนการสอนเนื่องจากนักเรียน

มีจำนวนที่มากขึ้นจนมากกว่าพื้นที่ที่รับได้ และนักเรียนมีหลากหลาย จึงต้องปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนให้อยู่ในกรอบ คือมีการคัดเลือกโดยการประเมินผ่านข้อเขียนก่อนสมัครเข้าเรียน รวมถึงปฏิรูปกระบวนการวัดผล กระบวนการเรียนการสอน รวมถึงความปลอดภัย ระบบการรับส่งนักเรียน ก่อสร้างโรงปิดต่างๆ มีอาจารย์ผู้สอนประมาณ 20 คน

ปี 2558-2560 มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ ก่อสร้างอาคารใหม่ 3 ชั้น (หรือเรียกชื่อ KM) ห้องสมุด ลานจอดรถ สวนน้ำพุพักผ่อนเพิ่มเติม และมีอาจารย์ผู้สอนประมาณ 28 คน

2.4.2 ข้อมูลคอร์สเรียน

ในปัจจุบัน (ปี 2560) คอร์สเรียนของสถาบันกวดวิชานวธรรมแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

2.4.2.1 หลักสูตรเสริมความรู้ รับทั้งนักเรียนชายหญิง ตั้งแต่ ม.1-ม.6 ที่ต้องการปรับเกรดหรือเสริมความรู้ทั่วไป สอบนายร้อยตำรวจหญิง สอบเข้าเรียนต่อชั้นม.4 หรือสอบเข้ามหาวิทยาลัย

2.4.2.2 หลักสูตรเตรียมทหาร รับเฉพาะนักเรียนชาย ตั้งแต่ ม.1-ม.6 ที่มุ่งเน้นไปทางสายทหาร โดยในหลักสูตรเตรียมทหาร คอร์สเรียนจะมีการเตรียมความพร้อมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านพลศึกษา และด้านการสร้างคุณลักษณะสำหรับการสัมภาษณ์เพื่อสอบเข้าเป็นนักเรียนเตรียมทหาร ซึ่งสามารถเตรียมตัวได้ตั้งแต่ชั้น ม.1 และมีสิทธิ์สอบในช่วงชั้น ม.4 – ม.6

นอกจากนี้ยังแบ่งเป็น 2 ช่วงคือ ช่วงเปิดเทอมที่จะมีการเรียนการสอนเฉพาะวันเสาร์ วันอาทิตย์ รับทั้งนักเรียนชายหญิงที่เรียนในหลักสูตรเสริมความรู้และหลักสูตรเตรียมทหาร และช่วงปิดเทอมคือ เดือนมีนาคม เดือนเมษายน เดือนตุลาคม และเดือนกุมภาพันธ์ รับเฉพาะนักเรียนชายในหลักสูตรเตรียมทหาร โดยคอร์สเรียนในแต่ละช่วงเวลาจะเชื่อมต่อกันเป็นวงรอบต่อปี ดังภาพที่ 2.7 และ 2.8

เดือน\ชั้น	ระยะที่ 1 สร้างฐานราก			ระยะที่ 2 ระยะพัฒนา		ระยะที่ 3 ระยะประยุกต์			
	ม.1	ม.1ขึ้น ม.2	ม.2	ม.2ขึ้น ม.3	ม.3	ม.3ขึ้น ม.4	ม.4	ม.5	ม.6
มีนาคม	-	-	-	-	-	คอร์สมีนา	-	-	-
เมษายน	-	คอร์สเมษา	-	คอร์สเมษา	-	คอร์สเมษา	-	-	-
พฤษภาคม	-	-	-	-	-	-	-	-	-
มิถุนายน กรกฎาคม สิงหาคม กันยายน	คอร์สตท. ม.1เทอม1 เดือนมีย.-กย.	-	คอร์สตท. ม.2เทอม1 เดือนมีย.-กย.	-	คอร์สตท. ม.3เทอม1 เดือนมีย.-กย.	-	คอร์สตท. ม.4-ม.6 เทอม1 เดือนมีย.-กย.	คอร์สตท. ม.4-ม.6 เทอม1 เดือนมีย.-กย.	คอร์สตท. ม.4-ม.6เทอม1 เดือนมีย.-กย.
ตุลาคม	-	-	-	-	-	-	คอร์สตุลา	คอร์สตุลา	คอร์สตุลา
พฤศจิกายน ธันวาคม มกราคม	คอร์สตท. ม.1เทอม2 เดือนพย.-มค.	-	คอร์สตท. ม.2เทอม2 เดือนพย.-มค.	-	คอร์สตท. ม.3เทอม2 เดือนพย.-มค.	-	คอร์สตท. ม.4-ม.6 เทอม2 เดือนพย.-มค.	คอร์สตท. ม.4-ม.6 เทอม2 เดือนพย.-มค.	คอร์สตท. ม.4-ม.6 เทอม2 เดือนพย.-มค.
กุมภาพันธ์ (ช่วงสอบจริง)	-	-	-	-	-	-	คอร์สกุมภา	คอร์สกุมภา	คอร์สกุมภา
ม.1-ม.3 ยังไม่มีสิทธิ์สอบเตรียมทหาร						ม.4-ม.6 มีสิทธิ์สอบเตรียมทหารโดยใช้วุฒิม.4 และมีคะแนนเพิ่มรอบ2 หากเรียน รด.			

ระดับความเข้มข้นของคอร์ส

ภาพที่ 2.7 แสดงการวางแผนคอร์สเรียนในหลักสูตรเตรียมทหารของสถาบันกวดวิชาชนวรรณ

เดือน\ชั้น	ม.1	ม.2	ม.3	ม.4	ม.5	ม.6
มีนาคม	-	-	-	-	-	-
เมษายน	-	-	-	-	-	-
พฤษภาคม	-	-	-	-	-	-
มิถุนายน						
กรกฎาคม	คอร์ส	คอร์ส	คอร์ส	คอร์ส	คอร์ส	คอร์ส
สิงหาคม	เสริมความรู้	เสริมความรู้	เสริมความรู้	เสริมความรู้	เสริมความรู้	เสริมความรู้
กันยายน	ม.1 เทอม1	ม.2 เทอม1	ม.3 เทอม1	ม.4 เทอม1	ม.5 เทอม1	ม.6 เทอม1
ตุลาคม	-	-	-	-	-	-
พฤศจิกายน	คอร์ส	คอร์ส	คอร์ส	คอร์ส	คอร์ส	คอร์ส
ธันวาคม	เสริมความรู้	เสริมความรู้	เสริมความรู้	เสริมความรู้	เสริมความรู้	เสริมความรู้
มกราคม	ม.1 เทอม2	ม.2 เทอม2	ม.3 เทอม2	ม.4 เทอม2	ม.5 เทอม2	ม.6 เทอม2
กุมภาพันธ์ (ช่วงสอบจริง)	-	-	-	-	-	-

ภาพที่ 2.8 แสดงการวางแผนคอร์สเรียนในหลักสูตรเสริมความรู้ของสถาบันกวดวิชานววรรณ

2.4.3 ข้อมูลผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ 3 ปีซ้อนหลัง ในหลักสูตรเตรียมทหาร

จากเอกสาร ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร 3 ปีซ้อนหลังในรอบวิชาการ ได้แก่ ปี 2560 ปี 2558 ปี 2557 ซึ่งสามารถแสดงดังตารางที่ 2.1 และตารางที่ 2.2 โดยในปี 2559 ไม่มีข้อมูลผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในด้านการสอบเข้า เนื่องจากเป็นช่วงปีทิ้งการสอบเข้าเตรียมทหาร เพราะมีการเปลี่ยนแปลงวุฒิการรับสมัครจากการรับวุฒิ ม.3 เป็น วุฒิ ม.4

ตารางที่ 2.1 แสดงผลสัมฤทธิ์ขององค์กร 3 ปีซ้อนหลัง สอบเตรียมทหารรอบวิชาการ

เหล่า	ปี 2560	ปี 2558	ปี 2557
ตำรวจ	210 ที่นั่ง	205 ที่นั่ง	154 ที่นั่ง
ทหารบก	270 ที่นั่ง	208 ที่นั่ง	165 ที่นั่ง
ทหารอากาศ	179 ที่นั่ง	173 ที่นั่ง	159 ที่นั่ง
ทหารเรือ	235 ที่นั่ง	178 ที่นั่ง	137 ที่นั่ง
ตำรวจน้ำ	194 ที่นั่ง	175 ที่นั่ง	86 ที่นั่ง
รวม (ที่นั่ง)	1088 ที่นั่ง	939 ที่นั่ง	701 ที่นั่ง
รวม (คน)	359 คน	306 คน	242 คน
เข้าสอบเฉลี่ย (คน)	475 คน	475 คน	475 คน
คิดเป็นร้อยละ	75.58	64.42	50.95

หมายเหตุ : เนื่องจากการสอบ 4 เหล่าทัพ นักเรียนไม่ได้สอบ 4 เหล่าทุกคน จึงใช้การเฉลี่ยคนเข้าสอบ

ตารางที่ 2.2 แสดงจำนวนนักเรียน 3 ปีซ้อนหลังของทุกหลักสูตร

คอร์ส	ปี 2560			ปี 2559			ปี 2558		
	เตรียมทหาร	เสริมความรู้	จำนวนรวม (คน)	เตรียมทหาร	เสริมความรู้	จำนวนรวม (คน)	เตรียมทหาร	เสริมความรู้	จำนวนรวม (คน)
กุมภาพันธ์	495	-	495	-	-	-	-	-	-
มีนาคม	468	-	468	485	-	485	487	-	487
เมษายน	479	-	479	459	-	459	394	-	394
เปิดเทอม 1	884	1540	2424	585	1094	1679	432	841	1273
ตุลาคม	n/a	n/a	n/a	535	-	535	407	-	407
เปิดเทอม 2	n/a	n/a	n/a	594	1213	1807	421	993	1414

2.4.4 ระบบการรับสมัครของสถาบัน

การรับนักเรียนเข้าเรียนจะแบ่งเป็น 2 ช่วงได้แก่

2.4.4.1 คอร์สเปิดเทอม สำหรับในคอร์สเปิดเทอมจะเรียนเฉพาะวันเสาร์ วันอาทิตย์ ทั้งเทอม 1 และเทอม 2 โดยสามารถสมัครและชำระค่าลงทะเบียนเรียนได้เลย ในส่วนนี้จะเป็นการปูพื้นฐานและพัฒนา มีการสอบวัดผลประจำเดือนเพื่อประเมินความรู้ของนักเรียนที่เรียนไปในแต่ละเดือน

2.4.4.2 คอร์สปิดเทอม สำหรับคอร์สปิดเทอมตั้งแต่คอร์สกลุ่มภาพพิมพ์ คอร์สมินาคม คอร์ส เมฆาชน คอร์สตุลาคม ไม่สามารถชำระค่าลงทะเบียนได้เลย แต่ต้องผ่านกระบวนการสอบคัดเลือกให้คะแนนผ่านเกณฑ์พื้นฐานก่อน จึงจะสามารถชำระค่าลงทะเบียนเรียนได้ เนื่องจากคอร์สปิดเทอมจะเป็นลักษณะของการเรียน กิน นอนอยู่กับทางสถาบันในระยะเวลาสั้นๆ เมื่อจบคอร์สจึงกลับบ้าน ดังนั้นจะมีพื้นที่จำกัดในการนอน จึงต้องคัดเลือกนักเรียนที่เข้ามาเรียน โดยการสอบเข้า นอกจากนี้ยังเป็นการคัดเลือกนักเรียนที่มีความตั้งใจอีกด้วย ซึ่งในการรับสมัครเข้าคอร์สปิดเทอมจะมาจากนักเรียน 3 ส่วน คือส่วนที่ 1 นักเรียนที่ผ่านการสอบวัดผลประจำเดือนแต่ละเดือนในขณะที่เรียนคอร์สเปิดเทอมอยู่ ส่วนที่ 2 คือนักเรียนที่ไม่เคยเรียนกับทางสถาบันต้องมาสอบพื้นฐานเพื่อสอบเข้าคอร์สปิดเทอม และส่วนที่ 3 คือนักเรียนที่ได้โควตาจากคอร์สปิดเทอมก่อนหน้าซึ่งต่อกัน เช่น คอร์สมินาคมซึ่งเป็นคอร์สสำหรับนักเรียนชั้น ม.3 ที่กำลังจะขึ้น ม.4 หากจะเรียนคอร์สปิดเทอมถัดไปก็จะเป็นคอร์สตุลาซึ่งเป็นคอร์สสำหรับนักเรียน ม.4-ม.6 ดังนั้นหากนักเรียนทำผลการสอบในแต่ละครั้งได้คะแนนเฉลี่ยออกมาในคอร์สมินาคมผ่านเกณฑ์ที่ทางโรงเรียนกำหนด จะได้โควตาเข้าคอร์สตุลาคม โดยไม่ต้องสอบวัดผลอีก เป็นต้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและพัฒนา “กลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชา เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร” โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารที่สามารถทำให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรเพิ่มขึ้นหรือคงที่ในขณะที่ปริมาณนักเรียนเพิ่มขึ้น และเพื่อให้ได้ข้อสรุปจากกรอบแนวคิดที่กล่าวไว้ในบทที่ 1 และเป็นไปตามโจทย์วิจัย ผู้วิจัยจึง ดำเนินการวิจัยในเชิงคุณภาพ โดยใช้กรณีศึกษาแบบเฉพาะราย (Single-Case study) คือ สถาบันกวดวิชา ธารวรรณ ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดราชบุรี เนื่องจากสถาบันกวดวิชาธารวรรณเป็นตัวเลือกที่ตรงกับโจทย์วิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นโรงเรียนที่จดทะเบียนและได้รับการรับรองจากกระทรวงศึกษาธิการ
 2. โรงเรียนที่ผ่านการตรวจประกันคุณภาพการศึกษาจากคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบ (สช.)
 3. เปิดทำการเรียนการสอนไม่ต่ำกว่า 25 ปี เพื่อแสดงถึงความมั่นคง
 4. มีจำนวนนักเรียนที่สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนเตรียมทหารแต่ละปีในปริมาณที่เพิ่มขึ้นหรือคงที่
 5. จำนวนนักเรียนที่เรียนไม่ต่ำกว่า 200 คน ต่อภาคการศึกษา หรือต่อหลักสูตร
- โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) การสังเกตการณ์และการสำรวจเอกสาร (Document Research) ร่วมด้วย เริ่มศึกษาตั้งแต่เดือนธันวาคม พ.ศ. 2559 ถึงเดือนกันยายน พ.ศ. 2560 โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้
- 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
 - 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา
 - 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 3.4 เครื่องมือในการเก็บข้อมูล
 - 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล
 - 3.6 สรุปวิธีดำเนินการวิจัยและการสร้างเครื่องมือ

3.2.3 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา: ส่วนผู้ปกครองและนักเรียน

3.2.3.1 ด้านผู้ปกครอง: ผู้ปกครองของนักเรียนที่กำลังศึกษาจำนวน 3 ท่าน

3.2.3.2 ด้านนักเรียน แบ่งเป็น

นักเรียนที่สอบคิดเตรียมทหาร จำนวน 1 ท่าน

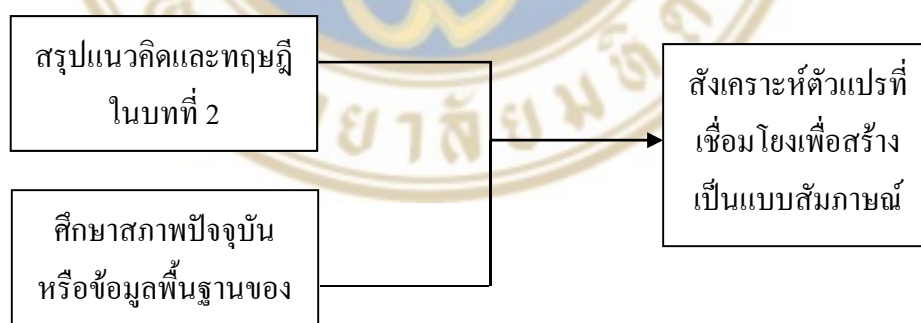
นักเรียนที่กำลังศึกษา จำนวน 2 ท่าน

3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยกระบวนการสำรวจเอกสาร (Document Research) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) และการสังเกตการณ์ (Observation) โดยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 4 ระยะ ดังนี้

3.3.1 ระยะที่ 1 เก็บข้อมูลจากการสำรวจเอกสาร (Document Research)

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากสถิติย้อนหลังเกี่ยวกับนักเรียน หลักสูตรที่เปิดสอน และจำนวนนักเรียนที่สอบคิดโรงเรียนเตรียมทหาร ในภาควิชาการ โดยเป็นข้อมูล 3 ปี ย้อนหลังจากปีปัจจุบัน (พ.ศ. 2560) และข้อมูลพื้นฐานหรือสภาพปัจจุบันของสถาบัน ซึ่งเป็นข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิที่ได้จากเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันกวดวิชานั้นที่ใช้สำหรับเผยแพร่ข่าวสาร



ภาพที่ 3.1 แสดงวิธีการเก็บข้อมูลจากการสำรวจเอกสาร

3.3.2 ระยะที่ 2 เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (In-Depth Interview)

โดยใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากแหล่งบุคคลภายในสถาบัน ดังนี้

3.3.2.1 ผู้บริหารสถาบันกวดวิชา จำนวน 2 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน

3.3.2.2 ครูและพนักงานในสถาบันกวดวิชา

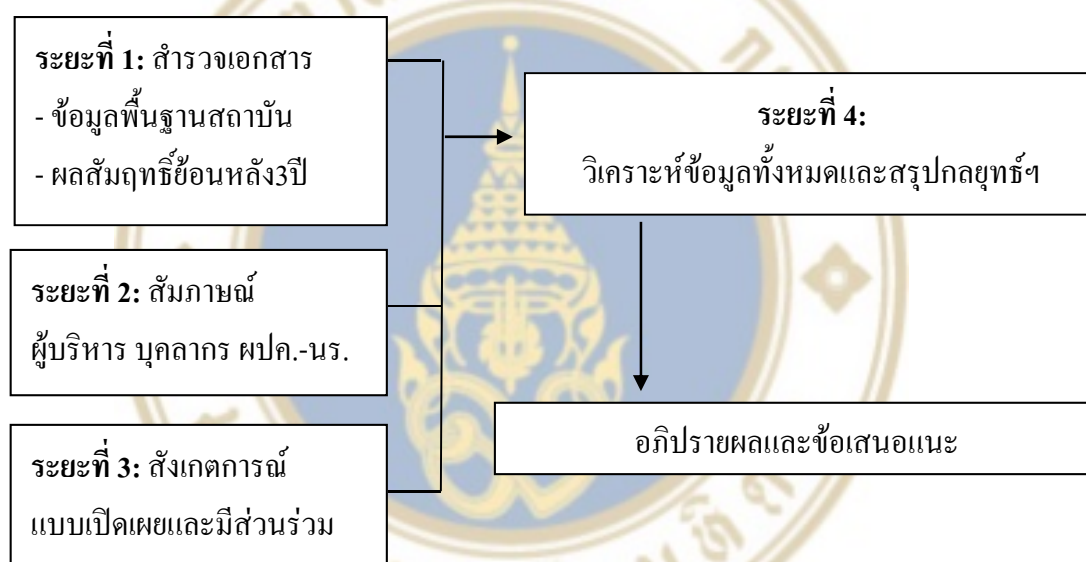
3.3.3.3 ผู้ปกครองและนักเรียน

3.3.3 ระยะเวลาที่ 3 การสังเกตการณ์ (Observation)

ผู้วิจัยใช้การสังเกตการณ์แบบเปิดเผยตัว (Overt) และมีส่วนร่วมในกิจกรรม

3.3.4 ระยะเวลาที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดและสรุปกลยุทธ์

เมื่อเก็บข้อมูลได้ทุกส่วนแล้วตั้งแต่ระยะที่ 1 - ระยะที่ 3 แล้วจึงนำข้อมูลมาสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาให้ได้กลยุทธ์การบริหารจัดการสถาบันกวดวิชาเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันด้วยผลสัมฤทธิ์ โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถสรุปเป็นแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 3.2 แสดงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4 เครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ มีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด จำนวน 5 ชุด ได้แก่

- แบบสัมภาษณ์ผู้บริหาร เกี่ยวกับ หลักการและ แนวทางในการบริหารสถาบันกวดวิชา เพื่อสอบเข้า โรงเรียนเตรียมทหาร
- แบบสัมภาษณ์ครูในกวดวิชา เกี่ยวกับ หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน และ แรงจูงใจในการสอน

- แบบสัมภาษณ์พนักงานในกวศศึกษาเกี่ยวกับ การเตรียมการในการสนับสนุนการเรียนการสอน แรงจูงใจในการทำงาน
- แบบสัมภาษณ์ผู้ปกครองที่ส่งลูกเข้ามาศึกษา
- แบบสัมภาษณ์นักเรียนที่กำลังศึกษาและสอบติดไปแล้ว

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล

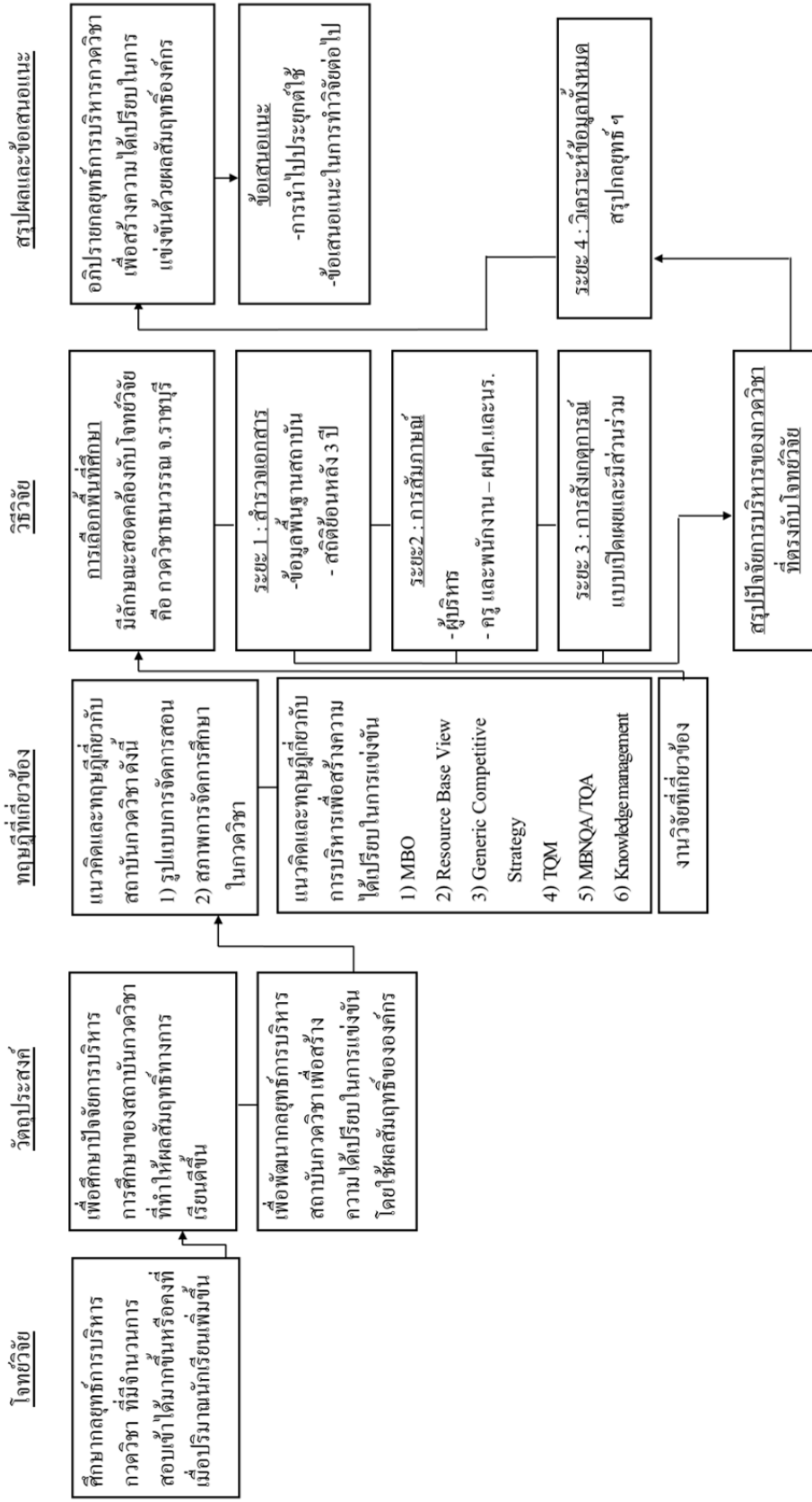
เมื่อผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ที่มีลักษณะการถามแบบปลายเปิด ข้อมูลจากเอกสาร (Document Research) และการสังเกตการณ์ (Observation) ของสถาบันกวศศึกษานววรรณ ซึ่งในการศึกษาปัจจัยและกลยุทธ์ ต้องมีองค์ประกอบของข้อมูลหลายๆ ส่วนเพื่อให้ได้กลยุทธ์การบริหารสถาบันกวศศึกษา ที่ตรงตามจุดประสงค์ :

- การสรุปผลจากข้อมูลที่ได้จากเอกสารข้อมูลนักเรียน และข้อมูลผลสอบคัดเลือกสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหารในรอวิชาการศึกษา 3 ปีย้อนหลัง รวมถึงประวัติความเป็นมาของสถาบันจุดประสงค์เพื่อให้ได้ทราบรูปแบบวิธีคิด กระบวนการ ในการบริหารในช่วงต่างๆ เพื่อนำมาสรุปและวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ในบทที่ 5 และเพื่อให้ได้ปัจจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 คือ เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารการศึกษาของสถาบันกวศศึกษาที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น ผู้วิจัยจึงนำผลการสัมภาษณ์มาสรุปคำสำคัญ (Keywords) และตีความเพื่อให้ได้ปัจจัยในการบริหารสถาบันกวศศึกษาที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น
- การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงการสังเกตการณ์นำมาใช้สนับสนุนเชื่อมโยงของตัวแปร และนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎี เสนอเป็นรูปแบบและกลยุทธ์ในการบริหารของกวศศึกษานววรรณ ซึ่งสามารถทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่มากขึ้นหรือคงที่ในขณะที่ปริมาณนักเรียนเพิ่มขึ้น

3.6 สรุปวิธีดำเนินการวิจัยและการสร้างเครื่องมือ

สรุปวิธีการดำเนินการวิจัยและการสร้างเครื่องมือเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก แสดงดัง ภาพที่ 3.3 และ ตารางที่ 3.1 ตามลำดับ

กลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยผลสัมฤทธิ์ขององค์กร



ภาพที่ 3.3 แสดงวิธีดำเนินการวิจัย

ตารางที่ 3.1 แสดงการสร้างเครื่องมือ เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก

กรอบ MBNQA ด้าน	ผู้ให้สัมภาษณ์	คำถามเชิงลึก	จัดกลุ่มประเด็น
1. การนำองค์กร	ผู้บริหาร	หลักการและแนวคิดที่ใช้ในการบริหารจัดการ	แนวทางการบริหารองค์กรที่ใช้ในปัจจุบัน
	ผู้บริหาร	หลักปรัชญาที่นำมาใช้ในการบริหาร	
	ผู้บริหาร	ปัจจัยที่นำมาพิจารณาในการบริหาร	
2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์	ผู้บริหาร	การวางยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในอนาคต	การรับมือกับการเติบโตที่รวดเร็ว
3. มุ่งเน้นลูกค้า	ผู้ปกครอง-นักเรียน	ความเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ	การตัดสินใจเรียนต่อเนื่อง
	ผู้ปกครอง-นักเรียน	เหตุใดถึงเลือกเรียนต่อเนื่อง	
4. การวัด การวิเคราะห์และจัดการความรู้	ผู้บริหาร	การวัดผลการเรียนการสอน	การควบคุมคุณภาพการเรียนการสอน
5. มุ่งเน้นบุคลากร	ผู้บริหาร	วิธีการบริหารครูและพนักงาน	แนวทางการพัฒนาบุคลากรและรักษา
	บุคลากร	ประสบการณ์ด้านการสอนพิเศษ	
	บุคลากร	แรงจูงใจใดที่ทำให้ท่านเข้ามาทำงาน	
	บุคลากร	ปัจจัยใดที่ท่านทำงานมากกว่า 5 ปี	
	บุคลากร	ทัศนคติต่อการทำงานที่สถาบัน	
6. การมุ่งเน้นการปฏิบัติการ	ผู้บริหาร	ปัญหาอุปสรรคในการบริหารการเรียน	ปัญหาที่พบด้านการเรียน
	ผู้บริหาร	วิธีการจัดการเรียนการสอน	รูปแบบการพัฒนาผู้เรียน
	ผู้บริหาร	การวัดผลสัมฤทธิ์ของการเรียน	
7. ผลลัพธ์	ผู้ปกครอง-นักเรียน	รู้จักสถาบันจากไหน	การตัดสินใจเรียนครั้งแรก
	ผู้ปกครอง-นักเรียน	หลักการในการพิจารณาที่เรียนพิเศษ	

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง”กลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชา เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาสรุปผลตามประเด็นที่ต้องการศึกษา โดยจะแบ่งออกเป็นหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 4.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร
- 4.2 ผลการสัมภาษณ์ครูและพนักงาน
- 4.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้ปกครองและนักเรียน
- 4.4 สรุปและวิเคราะห์ผลการวิจัย

4.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

การศึกษาในครั้งนี้ใช้กระบวนการเก็บข้อมูล โดยการสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถาบันกวดวิชา จะเป็นผู้นำและกำหนดทิศทางองค์กรจากส่วนบนดูแลควบคุมทุกภาคส่วนของระบบให้เป็นไปตามกลไกหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 2 ท่าน

4.1.1 แนวคิดที่ใช้ในการบริหารสถาบันกวดวิชา

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสามารถสรุปได้ดังนี้

การบริหารของผู้บริหารมาจากเป้าหมายที่ต้องการพัฒนานักเรียนให้มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการเรียน ร่างกาย และจิตใจ โดยมีแนวคิดที่ใช้การบริหารสถาบันกวดวิชา แบบเน้นกระบวนการและใช้การจัดการศึกษาให้เกิดผลลัพธ์ หรืออาจพูดได้ว่าหากผลิตภัณฑ์ให้ผลลัพธ์ที่ดี น่าเชื่อถือและเชื่อมั่น ลูกค้ำก็วนกลับมาซื้อหรือบอกกันปากต่อปาก ลูกค้ำวิ่งเข้าหาโดยที่ไม่ต้องใช้การโฆษณา และองค์กรจะมั่นคงเพราะไม่ได้ยึดติดที่ตัวบุคคล ซึ่งวิธีนี้เป็นวิธีการเติบโตที่ค่อยเป็นค่อยไป แต่สามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาว ต่างจากกลยุทธ์ทางการตลาดอื่นที่ต้องออกไปหาลูกค้ำ หรือใช้การโฆษณาเชิญชวน และใช้กลยุทธ์ที่จูงใจให้มาเรียน เช่น เก็บค่าเรียนราคาสูงแต่ลดราคาเพื่อจูงใจให้มาเรียน ให้ทุนเรียนสำหรับนักเรียนเก่งหรือนักเรียนที่เคยสอบติดเตรียมทหารมาก่อน ซึ่งเป็นวิธีที่เห็นผล

เร็วแต่อยู่ได้ในระยะสั้น ดังนั้นสิ่งที่ผู้บริหารเล็งเห็นและนับเป็นสิ่งทำทนาย คือ การพัฒนานักเรียนทั้งกลุ่มเก่งและไม่เก่งโดยใช้กระบวนการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ซึ่งผลสัมฤทธิ์จะเป็นสิ่งดึงดูดลูกค้าและขยายผลให้กับผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ

“การบริหารจะใช้การสวนกระแส คือ 1) เป็นกวดวิชาเข้าเตรียมทหารแต่ไม่ใช่ชื่อสถาบันว่าคาเต้ทอทัย เพราะตลาดกลุ่มนี้มีชื่อเป็นจุดขายก่อน แต่ผู้บริหารมีแนวคิดจะใช้ผลเป็นจุดขาย ซึ่งถ้าทำผลลัพธ์ไม่ได้ตามคาดก็ต้องยอมรับ พ่ายแพ้ไป ตรงกันข้าม หากผลลัพธ์ได้ตามคาดก็จะเป็นการตลาดแบบปากต่อปากต่อไป ซึ่งมาจากการที่สามารถตรวจสอบได้ จับต้องได้ และยังขยายกลุ่มเป้าหมายที่นอกเหนือจากเตรียมทหารได้ด้วย 2) ครูส่วนใหญ่ไม่ได้มาจากโรงเรียนเหล่าทัพและไม่ใช่นครที่มีชื่อเสียงโด่งดัง 3) เปิดเผยผลสอบของนักเรียนที่มาเรียนตลอดเวลาที่เข้าค่าย 4) ให้สถาบันอื่นเป็นพันธมิตร” (พ.อ.(พ) ดร.ป๋อง คำอาจ, 8 ก.พ. 2560)

“เน้นผล คือมาแล้วต้องติด แล้วก็ไม่ใช่แค่สอบอย่างเดียวเกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมด้วยถึงทำให้เด็กโรงเรียนต่างๆมาเรียนค่อนข้างเยอะ” (พ.อ.หญิง ชัดติยาพร คำอาจ, 8 ก.พ. 2560)

“ปรัชญาสำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจ ไม่ได้ดูเรื่องเงิน แค่ความทำทนายแล้วเงินตามมาเชื่อมต่อเทคโนโลยีแต่เราไม่เอาชื่อนักเรียนมาหาเงินให้ไปหาทำกันเอง” (พ.อ. (พ) ดร.ป๋อง คำอาจ, 8 ก.พ. 2560)

คำสำคัญ: ความทำทนาย พัฒนานักเรียน กระบวนการ เน้นผลสำเร็จ จับต้องได้ ตรวจสอบได้ ความเชื่อมั่น ดึงดูดลูกค้า พันธมิตร

4.1.2 การรับมือกับการเติบโตที่รวดเร็ว

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสามารถสรุปได้ดังนี้

การรับมือในการบริหารจัดการการเติบโตที่รวดเร็ว คือการคาดการณ์อนาคตจากผลสัมฤทธิ์ของปัจจุบันและอดีต ซึ่งในช่วงแรกของการกวดวิชาสามารถใช้ชื่อเสียงและความสามารถในการสอนของผู้ก่อตั้งเพียงคนเดียวได้ แต่ถ้าหากเด็กนักเรียนเกิน 150 คน ผลสัมฤทธิ์ในการสอบติดจะลดลงทันที เพราะระบบและกลไกไม่ได้รองรับคนมากขนาดนั้นต่อผู้สอนเพียงคนเดียวสำหรับการสอนแบบสดจึงต้องเกิดเป็นระบบขึ้นมา นอกจากนี้เมื่อประเมินผลการสอบของนักเรียนในปัจจุบันที่ต่อเนื่อง ก็จะต้องพิจารณาการคาดการณ์จำนวนนักเรียนที่จะสอบติดในปีถัดไป ดังนั้นปัจจุบันจึงต้องเพิ่มโครงสร้างพื้นฐานเช่นอาคารเรียน เพื่อรองรับให้สอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ที่จะได้ในปีถัดไปเพื่อสามารถที่จะรองรับความต้องการเข้าเรียนของลูกค้าได้ทัน นอกจากนี้ยังรองรับกลุ่มตลาดใหม่อีกด้วย และทำให้สภาพแวดล้อมในการเรียนไม่แออัด หรือการเพิ่มเทคโนโลยีมาปรับใช้กับงานกิจวัตรมากขึ้น เช่น เครื่องตรวจข้อสอบเพื่อความรวดเร็วแม่นยำ

“เราก็ต้องสร้างโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทาง แต่อุดมการณ์และปรัชญา ยังอยู่” (พ.อ.หญิง ชัดติยาพร คำอาจ, 8 ก.พ. 2560)

“เราก็ขยายหลักสูตรขึ้นไปโดยที่เกิดจากผลงานตัวเดียวคือผลิตเข้าเตรียมทหาร และ ตามมาด้วยโครงการต่างๆ ที่พัฒนาการศึกษา” (พ.อ. (พ) ดร.ป๋อง คำอาจ, 8 ก.พ. 2560)

คำสำคัญ: ประเมินอนาคต โครงสร้างพื้นฐาน กลุ่มตลาดใหม่ เทคโนโลยี

4.1.3 แนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและรักษาให้คงอยู่นานที่สุด

แนวทางการบริหารบุคลากรซึ่งทางผู้วิจัยสนใจศึกษาในประเด็นในการพัฒนาบุคลากร ในสถาบัน และการรักษาทรัพยากรบุคคลให้คงอยู่นาน โดยจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสามารถสรุป ได้ดังนี้

“ สิ่งหนึ่งที่สำคัญในการทำให้บุคลากรอยู่ได้นาน คือ เริ่มตั้งแต่การเข้ารับบุคคลที่มีความคุ้นชินกับวัฒนธรรมองค์กรมายาวนาน อย่างเช่น ศิษย์เก่าของสถาบัน ซึ่งไม่ใช่ครูที่มีชื่อเสียง มาก่อน แต่สามารถบ่มเพาะได้เช่นกันด้วยกลไกของระบบการวัดผลนักเรียน ซึ่งจะทำให้ครูขวนขวาย หาความรู้เพื่อนำมาอธิบายสิ่งต่างๆ ให้นักเรียนเข้าใจจึงเป็นการพัฒนาบุคลากรครูด้วย และการจัดการ เรียนการสอนทางผู้บริหาร ได้ให้อิสระในการสอนกับครู แต่อยู่ภายใต้การกำหนดหัวข้อที่ได้กำหนด ไว้ตามแผน นอกจากนี้สำหรับบุคลากรที่อยู่ในองค์กรมานานก็จะเปิดโอกาสช่องทางอื่นๆ ให้อีก เช่น การยกระดับจากเจ้าหน้าที่เป็นครู การเปิดสอนพิเศษเพิ่มเติมเอง ซึ่งสามารถต่อยอดในการทำกิจการของ ตนเองได้อีกด้วย หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นวิธีการพึ่งพาอาศัยกัน” (พ.อ.หญิง ชัดติยาพร คำอาจ, 8 ก.พ. 2560)

คำสำคัญ: อิสระ ศิษย์เก่า การวัดผล พึ่งพาอาศัย

4.1.4 ปัญหาที่พบด้านการเรียนของนักเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสามารถสรุปได้ดังนี้

ในการบริหารจะแบ่งนักเรียนเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่ตามเกณฑ์และต่ำกว่าเกณฑ์ สำหรับ นักเรียนที่ได้คะแนนต่ำกว่าเกณฑ์ของทางสถาบัน พบว่าเกิดจากปัญหาดังต่อไปนี้

“ปัญหาแรก ที่พบคือ การที่นักเรียนมาเรียนไม่ต่อเนื่องเป็นสาเหตุสำคัญ ทั้งนี้เพราะว่า บางโรงเรียนในระบบที่นักเรียนเรียนในปัจจุบันมีกิจกรรมในวันเสาร์อาทิตย์ แต่ทางสถาบันกวดวิชา ธรรมณมีการเปิดสอนในคอร์สเปิดเทอมช่วงเสาร์อาทิตย์โดยไม่หยุด จึงทำให้ไม่ได้เรียนต่อเนื่องและ ทำข้อสอบไม่ได้ตามเกณฑ์

ปัญหาที่สอง คือพื้นฐานนักเรียนด้านการคำนวณและภาษาอังกฤษอ่อนมาก สำหรับวิชาคำนวณนักเรียนจะมีความเข้าใจในสิ่งที่ฟัง แต่ไม่สามารถแก้โจทย์เองได้ เพราะโรงเรียนสอนเฉพาะพื้นฐานแต่ตอนออกข้อสอบจะออกเกินหลักสูตร สำหรับวิชาภาษาอังกฤษนักเรียนต่างจังหวัดส่วนมากจะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเหมือนนักเรียนในกรุงเทพมหานคร จึงมีพื้นฐานในการใช้ไม่ต่อเนื่องและลืมนำไปที่สุดในที่สุด

ปัญหาที่สาม คือนักเรียนบางส่วนไม่สนใจเรียนเท่าที่ควร อาจยังมีเป้าหมายในการสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหารที่ไม่ชัดเจน แต่ผู้ปกครองต้องการให้สอบเข้าเป็นนักเรียนเตรียมทหาร ดังนั้นความต้องการจึงต่างกัน พบกันคนละครึ่งทางคือมาเรียนแต่ไม่ในใจมากนัก

ปัญหาที่สี่ คือภัยคุกคามจากเครื่องมือสื่อสาร นักเรียนบางส่วนมีความสนใจในการสื่อสารระหว่างเรียนมากกว่า ดังนั้นความรู้ที่อาจารย์ถ่ายทอดให้จึงได้รับไม่มากพอ” (พ.อ.(พ) ดร.ป๋อง คำอาจ, 8 ก.พ. 2560)

คำสำคัญ: ไม่ต่อเนื่อง เป้าหมายไม่ชัดเจน พื้นฐานอ่อน เครื่องมือสื่อสาร

4.1.5 รูปแบบการจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้เรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสามารถสรุปได้ดังนี้

การพัฒนาผู้เรียนสามารถพัฒนาได้ด้วยระบบและกลไกของหลักสูตร โดยไม่จำเป็นต้องใช้ชื่อเสียงของครูผู้สอนมากนัก โดยเริ่มจากปัญหาที่พบด้านการเรียนของนักเรียน การแก้ปัญหาของโรงเรียนกวดวิชานวนวรรณนั้น แก้ปัญหาโดยการมีนโยบายการศึกษาแบบคู่ขนาน ได้แก่ นักเรียน เรียนที่สถาบันใช้การเรียนการสอนแบบสร้างสมประสบการณ์ โดยครูเป็นผู้เฉลยข้อสอบและเพิ่มเติมเนื้อหาไปคราวละเล็กละน้อย คู่ขนานกับการเรียนรู้เพิ่มเติมโดยใช้แบบทดสอบเป็นตัววัดผลการเรียนเทียบเคียงกับเกณฑ์หรือเทียบเคียงผลสอบกับนักเรียนคนอื่น และผู้ปกครองอาจสนับสนุนไปหาที่เรียนเสริมรายวิชาที่ยังอ่อน เพื่อช่วยสอนในหัวข้อที่ไม่เข้าใจเพิ่มเติม นอกจากนี้ยังออกกฎระเบียบภายในองค์กรเกี่ยวกับการห้ามใช้เครื่องมือสื่อสารระหว่างเรียนหรือการอยู่ร่วมกันในคอร์ส โดยมีเจ้าหน้าที่การสังเกตพฤติกรรมนักเรียนในห้องเรียนเพื่อคัดเลือกเข้าคอร์สถัดไป หรือในเรื่องการพัฒนากระบวนการคัดเลือกเข้าคอร์สสำคัญจากกระบวนการทดสอบ คือ ตุลาคม มีนาคม เมษายน และกุมภาพันธ์ที่ทางสถาบันรับจำนวนนักเรียนจำกัดเนื่องจากต้องเข้าค่ายกินนอนอยู่กับทางสถาบัน นอกจากนี้มีกระบวนการอบรมโดยฝ่ายปกครอง ที่แทรกแนวคิดในการเป็นนักเรียนเตรียมทหารหรือเป้าหมายในการเรียน ซึ่งมีการอบรมอย่างต่อเนื่องโดยครูฝึกและครูปกครอง ส่วนการแก้ไขปัญหาคือติดตัวกับนักเรียนที่มีสถานภาพและสภาพแวดล้อมทางครอบครัวที่ต่างกัน การแก้ปัญหาก็ยากต่างกัน แต่อย่างไรก็ดีแล้วแต่ทางทีมงานกวดวิชานวนวรรณก็พยายามพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสิ่งสำคัญคือความเสมอภาคใน

การเรียนรู้ ไม่ได้มุ่งเน้นแต่เด็กเก่ง ตรงกันข้ามคือการทำทัณฑ์พลการกับนักเรียนที่ยังไม่เก่งมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนา

“เราให้สอบเข้า และพอเข้ามาแล้ว มีเสมอภาคในการเรียน คนอ่อนเราก็อ่อนกว่าทัณฑ์พลการมากกว่า” (พ.อ.(พ) ดร.ป๋อง คำอาจ, 8 ก.พ. 2560)

“ใช้ระดับตัวเองกับกลุ่มใหญ่เพื่อเทียบเคียง” (พ.อ.หญิง ชัดติยาพร คำอาจ, 8 ก.พ. 2560)

คำสำคัญ: คู่ขนาน วัดผลการเรียน การเทียบเคียงผลสอบ กฎระเบียบ กระบวนการคัดเลือกเข้าคอร์ส การอบรม ความต่อเนื่อง พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความเสมอภาค

4.1.6 การควบคุมคุณภาพการเรียนการสอน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสามารถสรุปได้ดังนี้

“สิ่งที่สำคัญที่สุดในการควบคุมคุณภาพการเรียนการสอน คือระบบการวัดผลการเรียนที่จะต้องแม่นยำ เครื่องมือที่ใช้วัดผลมีการปรับเปลี่ยนเสมอทุกคอร์สเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ และการออกข้อสอบมีส่วนความยากง่ายที่เหมาะสม ในการเรียนการสอนในห้องเรียนผลลัพธ์ที่ได้คือนักเรียนต้องสามารถทำข้อสอบกลางได้ และมีความสม่ำเสมอในการรักษาผลสอบให้อยู่ระดับเดิมหรือสูงขึ้น” (พ.อ.(พ) ดร.ป๋อง คำอาจ, 8 ก.พ. 2560)

คำสำคัญ: ข้อสอบกลาง ปรับเปลี่ยนเสมอ ระดับความยากง่าย

4.2 ผลการสัมภาษณ์ครูและพนักงาน

การศึกษาในครั้งนี้ใช้กระบวนการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลคือครูและพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนของบุคลากร จะเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่คือผู้สอน ผู้ดูแลและควบคุมนักเรียน โดยครูที่สอนในสถาบันกวดวิชานวธรรมมากกว่า 5 ปี มีผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 4 คน และพนักงานที่ทำงานในสถาบันกวดวิชานวธรรมมากกว่า 5 ปี มีผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 2 คน

4.2.1 ชื่อเสียงครูด้านการสอนกวดวิชา

จากการสัมภาษณ์ตัวแทนครูสามารถสรุปได้ดังนี้

ก่อนเริ่มเข้ามาสอนสถาบันนี้ครูส่วนใหญ่ไม่มีประสบการณ์สอนนักเรียนมากนัก ในด้านการสอนพิเศษมีเพียงประสบการณ์ถ่ายทอดให้เพื่อนด้วยตนเองในสมัยเรียน หรือเป็นการสอนกลุ่มเล็กๆ หรือตัวต่อตัว แต่ไม่ได้สอนนักเรียนกลุ่มใหญ่ และไม่มีชื่อเสียงมากนักในวงการกวดวิชา

“มีแค่ประสบการณ์สอนค่ายสอนน้องแบบตัวต่อตัว” (รุจิรา สุราษฎร์, 11 ก.พ. 2560)

“ไม่มีประสบการณ์สอนเลย เรื่องสอนเต็มทีก็คิดว่าให้เพื่อนสอนเรียน” (สุนทรีย์ แจ่มจิรวัตร, 12 ก.พ. 2560)

คำสำคัญ: ประสบการณ์น้อย ไม่มีชื่อเสียงด้านการสอนพิเศษ

4.2.2 การเลือกที่สอนพิเศษ

จากการสัมภาษณ์ตัวแทนครูและพนักงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

ครูและพนักงานส่วนใหญ่ที่เข้ามาทำงานมีการชักชวนหรือแนะนำจากคนใกล้ชิด ที่เคยทำงานอยู่ในสถาบันก่อนหน้านั้น ประกอบกับเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงจึงเข้ามาสมัครสอน

“น้องชายแท้ๆ ซึ่งเป็นศิษย์เก่าและเคยสอนที่นี่ แต่มาสอนไม่ได้แล้วเพราะติดภารกิจ จึงแนะนำให้มาสอน” (สุนทรีย์ แจ่มจิรวัตร, 12 ก.พ. 2560)

“อยู่ใกล้บ้านและเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียง และเคยสอบติดนักเรียนนายร้อยตำรวจหญิง จึงคิดว่าสามารถนำความรู้ที่เคยสอบมาสอนได้” (ปาจริย์ ทองน้าวาน, 12 ก.พ. 2560)

“เพื่อนที่ทำงานที่นี่มาก่อนชักชวนมา และใกล้บ้าน” (วัชรภรณ์ อ่อนแป้น, 9 มี.ค. 2560)

คำสำคัญ: คนใกล้ชิดที่เคยทำงานแนะนำ ศิษย์เก่า สถาบันมีชื่อเสียง ใกล้บ้าน

4.2.3 ปัจจัยที่ทำงานได้นานมากกว่า 5 ปี

จากการสัมภาษณ์ตัวแทนครูและพนักงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

การทำงานได้นานกว่า 5 ปีเพราะว่าสิ่งที่ทำเห็นผลสัมฤทธิ์ทุกปี มีลักษณะการสร้างคน จึงทำให้เกิดความรู้สึกภูมิใจที่ทำให้นักเรียนที่ทั้งมีโอกาสน้อยหรือมากประสบความสำเร็จได้ และยังเป็นงานเสริมที่ทำรายได้มั่นคงเนื่องจากนักเรียนมีตลอดทั้งปีและต่อเนื่องทำให้สามารถวางแผนรายได้ตลอดทั้งปี นอกจากนี้ในส่วนของครูยังได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการทำธุรกิจของตัวเอง ต่อยอดอีก เหมือนเป็นการมองช่องทางทางธุรกิจเติบโตให้ และมีอิสระในความคิด รวมถึงได้ฝึกฝนข้อสอบที่มากมายทำให้ตนเองมีการพัฒนาไปในตัวด้วยจากระบบของสถาบัน

“รู้สึกว่ามีเป็นสถาบันสอนพิเศษแต่ไม่ได้ให้ความรู้อย่างเดียว แต่ให้ระเบียบวินัยด้วย ทำให้ควบคุมเด็กในการเรียนที่ชัดเจนและที่นี่เป็นเหมือนครอบครัว” (สุนทรีย์ แจ่มจิรวัตร, 12 ก.พ. 2560)

“มองว่ามันคง เพราะดูจากยอดนักเรียนแต่ละปีที่เพิ่มขึ้น สถานที่ก็ขยายขึ้น” (ปาจริย์ ทองน้าวาน, 12 ก.พ. 2560)

“อาชีพการสอนพิเศษไม่มีใครบังคับว่าต้องทำรายงาน และที่นี่ค่อนข้างให้อิสระกับอาจารย์ในการจัดการสอน” (สุนทรีย์ แจ่มจิรวัตร, 12 ก.พ. 2560)

“เวลานักเรียนสอบติดเราก็ภูมิใจด้วย เราสามารถทำให้คนที่มีโอกาสน้อยประสบความสำเร็จ” (ร.อ.กฤษ รุ่งสุข, 11 ก.พ. 2560)

“หนึ่งเป็นงานที่ทำทายนเพราะสอนแล้วเกิดผลสัมฤทธิ์ที่เห็นได้ทุกปี ทำให้รู้สึกภูมิใจ สองเป็นงานเสริมที่มีรายได้มั่นคงเพราะจะมีนักเรียนประจำตลอดปีอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้สามารถวางแผนรายได้ได้ตลอดทุกปี สามได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้สามารถต่อยอดอย่างอื่นได้ด้วยนอกจากการสอนในโรงเรียน” (รุจิรา สุรารักษ์, 11 ก.พ. 2560)

คำสำคัญ: ภูมิใจ รายได้มั่นคง เจริญเติบโต พัฒนาตนเอง อิศระ

4.2.4 ทักษะต่อการทำงานที่สถาบัน

จากการสัมภาษณ์ตัวแทนครูและพนักงาน สามารถสรุปได้ดังนี้

เป็นการทำงานที่เป็นกันเอง มีอิสระในความคิดในการจัดการงาน โดยจะมีการกำหนดเป้าหมายสิ่งที่ต้องการมาจากผู้บริหาร และให้เจ้าหน้าที่หรืออาจารย์สามารถจัดการเองในหมวดได้และผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จก็ภูมิใจไปด้วยกัน มีการยกย่องครู มีความเป็นทีมในการทำงาน นอกจากนี้ระบบการทำข้อสอบจากส่วนกลางยังเป็นการพัฒนาครูไปในตัว

“ได้รับอิสระมากในการจัดการ ซึ่งทำให้เรามีความสร้างสรรค์ในงาน ไม่ถูกตีกรอบรับผิดชอบตัวเอง มีข้อคิดตรงที่เราอยากลองผิดลองถูกอะไรก็ได้” (รุจิรา สุรารักษ์, 11 ก.พ. 2560)

“นานๆ ทีเราจะเห็นผู้บริหารที่ใจกว้าง ถ้าเราทำงานเต็มที่เขาก็สนับสนุนเต็มที่ มีความเป็นทีมเป็นครอบครัวที่ทำให้เป้าหมายสำเร็จได้ มีการวางแผนที่ชัดเจน” (ร.อ.กฤษ รุ่งสุข, 11 ก.พ. 2560)

“ทุกคนมีความเป็นกันเอง เป็นสังคมที่ดี และผู้บริหารค่อนข้างยืดหยุ่น” (สุนทรีย์ แจ่มจิรวัตร, 12 ก.พ. 2560)

“การที่เปิดโอกาสในนโยบายที่สนับสนุนไปเปิดสอนเอง ทำให้เราสามารถพัฒนาตัวเอง” (ปาจริย์ ทองน้ำวน, 12 ก.พ. 2560)

“ชอบนโยบายเรื่องข้อสอบ เพราะเวลาเด็กได้ทำข้อสอบมันมีผลดีกับทั้งเด็กและครู วัดครูด้วยเราก็ได้ไปขยายความรู้ให้กับพ่อแม่ได้ฝึกบอยๆก็เกิดการเรียนรู้” (รุจิรา สุรารักษ์, 11 ก.พ. 2560)

คำสำคัญ: ภูมิใจ พัฒนาตนเอง อิศระในความคิด ยืดหยุ่น เหมือนครอบครัว

4.3 ผลการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการและนักเรียน

การศึกษาในครั้งนี้ใช้กระบวนการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลคือผู้ประกอบการที่ตัดสินใจให้นักเรียนเรียนพิเศษ ซึ่งจะเป็นผู้ชำระค่าลงทะเบียนเรียน เป็นผู้ดูแล และติดตามผลการเรียนของนักเรียน โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 3 คนเป็นตัวแทนของผู้ประกอบการที่นำบุตรหลานมาเรียนอย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 1 ปี และสัมภาษณ์เชิงลึกจากนักเรียน โดยมีผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งสิ้น 3 คนเป็นตัวแทนของนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ต่อเนื่องหรือประสบความสำเร็จในการสอบเข้าเตรียมทหารไปแล้ว ซึ่งในการสัมภาษณ์ส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ต้องการศึกษาคือปัจจัยที่ก่อให้เกิดการตัดสินใจในการสมัครเรียนครั้งแรก หรือทำให้ผู้เรียนเรียนต่อเนื่อง ดังนี้

4.3.1 การตัดสินใจสมัครเรียนครั้งแรก

จากการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้ประกอบการและนักเรียน สามารถสรุปได้ดังนี้

นักเรียนชายส่วนใหญ่อยากเป็นทหารจากการได้เห็น ได้สัมผัสสม่ำเสมอ เช่น ไปว่ายน้ำอยู่ที่โรงเรียนนายเรือทุกวันจึงอยากเป็นทหารแล้วจึงมาปรึกษากันในครอบครัวว่าจะติวสถาบันไหน โดย การพิจารณาในครั้งแรกก่อนที่จะมาเรียนสถาบันแห่งนี้ คือ ได้รับฟังการบอกปากต่อปากจากผู้ที่เคยมาเรียน เห็นผลงานจำนวนนักเรียนที่สอบผ่านรอบวิชาการจากการไปสอบรอบพลศึกษาซึ่งเป็นที่ประจักษ์ด้วยตนเอง การได้พูดคุยกับผู้ประกอบการนักเรียนที่สอบติดหลายๆ คนซึ่งมักมาจากสถาบันแห่งนี้ และได้ยินชื่อเสียงในด้านคุณภาพการศึกษาของสถาบัน คนมาเรียนแล้วสอบติดเยอะแม้สอบไม่ติดเตรียมทหารก็สอบติดอย่างอื่น หรือกล่าวได้ว่าปัจจัยหลักในการสมัครเรียนคือดูจากผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่ผ่านมา ส่วนในการเข้าถึงข้อมูลก็เปิดเผย อย่างเช่น รายชื่อนักเรียนและคะแนนสอบสามารถเข้าดูได้โดยไม่ต้องมีขั้นตอนยุ่งยากในการเข้าไปดู หรือส่งข่าวเสมอในการบริหารงานแต่ละคอร์สเรียน ในช่องทางที่เข้าถึงง่ายทำให้ผู้ประกอบการทราบความเคลื่อนไหวทุกอย่าง รวมถึงเมื่อดูสถานที่เรียนเข้าถึงสะดวกและกว้างขวาง ค่าลงทะเบียนไม่สูงและไม่เก็บยิบย่อย ทั้งหมดนี้จึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการพิจารณาสมัครเรียนในครั้งแรก

“ลูกพี่สาวที่เป็นผู้ชายเคยเรียนจบจากที่นี่ เขาแนะนำ และคนพูดถึงเยอะ แล้วเราก็มารู้สถานที่ ผลงานด้วย แล้วก็ราคาด้วย จึงตัดสินใจส่งให้มาเรียน” (ผู้ประกอบการคนที่ 1, 11 ก.พ. 2560)

“ไม่ได้ดูอะไรเลยว่าคุณผู้สอนคือใคร มาจากไหน เป็นทหารหรือไม่ ดูอย่างเดียวคือผลงานเป็นอย่างไร ราคาไม่สำคัญ ขอคุณภาพไว้ก่อน” (ผู้ประกอบการคนที่ 3, 11 ก.พ. 2560)

“เด็กอยากเป็นทหาร จึงมาปรึกษากันว่าสถาบันไหนดีมีประสิทธิภาพ ไม่เช่นนั้นตัวไปก็ไม่มีประโยชน์ เลยเปรียบเทียบในเว็บไซด์ ดูที่จำนวนคนสอบติดเยอะ และผลงานที่ผ่านมาแต่ละปีจึงมาที่นี่” (ผู้ประกอบการคนที่ 2, 11 ก.พ. 2560)

“ดูจากเฟสบุ๊กหรือเว็บก็เข้าถึงได้หมด เปิดเผยหมด แม้แต่คะแนนเด็กว่าได้เท่าไร คนที่ไม่ได้เรียนที่นี้มาก่อนก็เข้าดูได้เลย” (ผู้ปกครองคนที่ 2, 11 ก.พ. 2560)

“ดูชื่อเสียง แล้วเพื่อนก็ชวนมาด้วย” (กิมพล เชาววิไล, 10 มี.ค. 2560)

คำสำคัญ: ผลงานที่ผ่านมา ปากต่อปาก เปิดเผยข้อมูล ทราบความเคลื่อนไหว ค่าลงทะเบียนไม่สูง

4.3.2 การตัดสินใจสมัครเรียนต่อเนื่อง

จากการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้ปกครองและนักเรียน สามารถสรุปได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมธรรมชาติและไม่แออัด เหมือนได้มาเที่ยวต่างจังหวัดไปในตัวโดยไม่ต้องอยู่ในห้างสรรพสินค้า พ่อแม่ก็มาพบปะกันได้มาอยู่ที่ที่เด็กมารวมตัวกันเรียน และชื่นชอบในการประเมินก่อนการรับสมัคร ในหลักสูตรปิดเทอม ไม่ได้รับสมัครมา ความรวดเร็วในการตอบปัญหา ผู้ปกครองและการนำเสนอผลสอบที่รวดเร็วและแม่นยำ รวมถึงเด็กนักเรียนมีการพัฒนาขึ้นทั้งบุคลิกลักษณะ ความมุ่งมั่น ระเบียบวินัย เกรด การเรียนในโรงเรียนหลักและคะแนนสอบพัฒนาขึ้น ซึ่งพัฒนาการที่เห็นจะเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจสมัครเรียนต่อในคอร์สถัดไป นอกจากนี้ยังได้อยู่กับเพื่อนใหม่ต่างโรงเรียน ชื่นชอบในการทำงานและการบริหารซึ่งปรับตามสถานการณ์ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง และทำอะไรจะแจ่มแจ้งล่วงหน้าทำให้ผู้ปกครองและนักเรียนทราบแนวทางในการเรียนการสอนเสมอ ชื่นชอบการประเมินวิเคราะห์รายวิชาและวิเคราะห์ภาพรวมความเป็นไปได้ในการสอบของนักเรียนแต่ละคนทำให้สามารถมองเห็นจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง นอกจากนี้จากประสบการณ์ที่ได้สัมผัสโดยตรงทั้งรุ่นพี่หรือสัมผัสด้วยตนเองในช่วงไปสอบรอบพลศึกษา หรือกล่าวได้ว่าผลงานที่ผ่านมายังส่งผลต่อความมั่นใจในสถาบัน

“พอเรียนแล้วเห็นว่าดีทั้งบุคลิก เกรดวิชาหลักเปลี่ยน และจากตอนแรกสอบได้ห้อง 5 ตอนนี้อยู่ประมาณห้อง 3 เลยเรียนต่อ” (ผู้ปกครองคนที่ 1, 11 ก.พ. 2560)

“น้องมาเรียนอยู่ เขาก็รู้ว่าสอบติดได้เยอะจริง พ่อหรือแม่ก็ต้องดูว่าสถาบันไหนดี ก็ชวนขวามาทั้งกรุงเทพ เชียงใหม่ ลำปาง เมื่อกี่ยังนั่งคุยกันอยู่เลยว่าเชื่อในศักยภาพของสถาบัน” (ผู้ปกครองคนที่ 2, 11 ก.พ. 2560)

“จุดประสงค์แรกเลยคือ ลูกเข้ามาเรียนแล้วสามารถพัฒนาการทำข้อสอบได้ใหม่ ซึ่งดูโดยรวมแล้วมีแนวโน้มที่ต้องพัฒนาตัวเอง เลยทำให้เราเริ่มสนใจ ลูกเราพัฒนาในสิ่งที่ทำไม่ได้ได้ใหม่ ถ้าดีก็เรียนไปเรื่อยๆ” (ผู้ปกครองคนที่ 3, 11 ก.พ. 2560)

“พี่มาเรียนน้องก็มาเรียนได้ ไม่ปล่อยเวลาให้เปล่าประโยชน์ ไปเรียนตรงโน้นที่นี้ตรงโน้นที่นี้ก็ได้ เพราะต้องแข่งกับเวลาและค่าใช้จ่ายก็แพงถ้าจะเรียนให้ครบทุกวิชา แต่มาที่นี้ได้ 5

วิชาเลข ราคาก็ไม่แพง แถมยังมีการทดสอบมองเห็นว่าเด็กไปได้แค่ไหน การเดินทางจากสมุทรปราการ ก็รถติดกว่าจะมาถึง แต่ไม่ไกลถ้าทำเพื่อลูก” (ผู้ปกครองคนที่ 2, 11 ก.พ. 2560)

“ผลการเรียนดีขึ้น อยู่กับเพื่อนมีความสุข” (กิมพล เชาววิไล, 10 มี.ค. 2560)

“เรียนมาหลายปีแล้วครับ การประกาศผลสอบก็ดีจะได้ดูคะแนนเราว่าต้องแก้ไขอะไร ปีที่แล้วติกรอบแรกแล้วติกรอบผละ ปีนี้เอาใหม่” (คมสัน สามงามแก้ว, 10 มี.ค. 2560)

“ถ้าอยู่ที่นี้ได้ ก็อยู่เตรียมทหาร ได้ มีความคล้ายกันแต่เบากว่า ส่วนตอนมาเรียนคนเค้าว่าดี ก็เลยมาเรียน” (น.ต.ท. รัชกฤต ภิญโญวราธร, 26 ก.พ. 2560)

คำสำคัญ: ไม่แออัด นักเรียนมีการพัฒนา ผลงานที่ผ่านมา ปรับตามสถานการณ์เพื่อนใหม่ ต่างโรงเรียน ทราบแนวทางในการเรียนชัดเจน

4.4 สรุปและวิเคราะห์ผลการวิจัย

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกข้างต้น สามารถนำมาสรุปคำสำคัญ (Key words) ของแต่ละประเด็นที่ได้สัมภาษณ์เชิงลึกดังตารางที่ 4.1 ซึ่งคำสำคัญถูกนำมาจัดลำดับความสำคัญโดยผู้บริหาร ส่วนตารางที่ 4.2 และตารางที่ 4.3 นำมาจัดลำดับความสำคัญโดยดูจากความถี่ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงคำสำคัญของผลการวิจัยส่วนของผู้บริหาร

ประเด็น	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3
แนวคิดที่ใช้ในการบริหารสถาบันกวดวิชา	ดึงดูดลูกค้า	ตรวจสอบได้	พัฒนานักเรียน
การรับมือกับการเติบโตที่รวดเร็ว	วิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	รองรับ	เทคโนโลยี
แนวทางการพัฒนาบุคลากรในองค์กรและ รักษาให้คงอยู่นานที่สุด	ศิษย์เก่า	การวัดผล	การเติบโต
ปัญหาที่พบด้านการเรียนของนักเรียน	ไม่ต่อเนื่อง	เป้าหมายไม่ ชัดเจน	เครื่องมือ สื่อสาร
รูปแบบเพื่อพัฒนาผู้เรียน	การเทียบเคียง ผลสอบ	จุดอ่อน	ความต่อเนื่อง
การควบคุมคุณภาพการเรียนการสอน	ข้อสอบกลาง	ปรับเปลี่ยน เสมอ	ระดับความยาก ง่าย

ตารางที่ 4.2 แสดงคำสำคัญของผลการวิจัยส่วนของครูและพนักงาน

ประเด็น	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3
ชื่อเสียงครูด้านการสอนกวดวิชา	ไม่มีชื่อเสียง	ประสบการณ์น้อย	ไม่มีประสบการณ์
การเลือกที่สอนพิเศษ	มีชื่อเสียง	เป็นศิษย์เก่า	ถูกบอกต่อ
ปีจ๊ายที่ทำงานได้นานมากกว่า 5 ปี	ภูมิใจ	รายได้มั่นคง	เจริญเติบโต
ทัศนคติต่อการทำงานที่สถาบัน	อิสระ	ครบครัน	ยืดหยุ่น

ตารางที่ 4.3 แสดงคำสำคัญของผลการวิจัยส่วนของผู้ปกครองและนักเรียน

ประเด็น	อันดับ 1	อันดับ 2	อันดับ 3
การตัดสินใจสมัครเรียนครั้งแรก	ผลงานที่ผ่านมา	ปากต่อปาก	ข้อมูลเข้าถึงง่าย
การตัดสินใจสมัครเรียนต่อเนื่อง	พัฒนาการเรียน	แนวทางการเรียน ชัดเจน	ความเชื่อมั่น

ทั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยและวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์งานวิจัย ดังนี้

4.4.1 วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารการศึกษาของสถาบันกวดวิชาที่ทำให้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น

จากการศึกษาถึงปัจจัยด้านการบริหารสถาบันกวดวิชาที่มีผลต่อการทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้นในขณะที่ยอดนักเรียนที่มาเรียนมีจำนวนเพิ่มขึ้น สรุปได้ว่า สิ่งที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรมีจำนวนมากขึ้นตามจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้น ต้องมาจาก 7 ด้านที่ต้องสอดคล้องไปพร้อมกัน พร้อมกับมีปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการบริหารเพื่อทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้นในด้านต่างๆ ดังนี้

4.4.4.1 ด้านการนำองค์กร ผู้บริหารสถาบันกวดวิชา จะเป็นผู้นำและกำหนดทิศทางองค์กรจากส่วนบน ดูแลควบคุมทุกภาคส่วนของระบบให้เป็นไปตามกลไกหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะเชื่อมโยงกับด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์และด้านการมุ่งเน้นลูกค้า โดยปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลการเรียนของนักเรียนในด้านการนำองค์กร คือ

- ปัจจัยด้านแนวคิดที่ใช้ในการบริหารสถาบันกวดวิชา เนื่องจากการมุ่งเน้นผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ เป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรโดยไม่ได้มุ่งเน้นผลกำไรเพราะผลกำไรไม่ได้สำคัญที่สุดดังเช่นกลยุทธ์น่านน้ำสีขาว แต่เป็นการแข่งกับตัวขององค์กรเอง ดังเช่นสถาบันกวดวิชาชนวรรณที่ในระยะเริ่มต้นนั้นเริ่มจากอุดมการณ์ต้องการพัฒนานักเรียนในพื้นที่และมีการขาดทุน แต่

เมื่อผลสัมฤทธิ์เห็นผลจะทำให้เกิดการบอกปากต่อปากและทำให้ธุรกิจเริ่มมีกำไร ดังผู้บริหารกล่าวว่า” ปรัชญาสำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจ ไม่ได้ดูเรื่องเงิน ดูแค่ความท้าทายแล้วเงินตามมา เชื่อมต่อเทคโนโลยีแต่เราไม่เอาชื่อนักเรียนมาหาเงิน ให้ไปหากันเอาเอง” ดังนั้นแนวคิดในการบริหารสถาบัน กวดวิชาซึ่งเป็นธุรกิจด้านการศึกษาจะมีแนวคิดที่สวนกระแส ซึ่งไม่ได้เน้นผลกำไรแต่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เพราะจะทำให้ห้องคักรนั้นเกิดคุณค่า และกำไรจะเป็นสิ่งที่ตามมา โดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ใช้นั้นจะเน้นแบบบนลงล่าง (Top-Down) ที่ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดให้ส่วนต่างๆ เดินไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งในที่นี้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในแต่ละปี คือ ทำให้นักเรียนมีพัฒนาการเรียน เรียนต่อเนื่อง และสอบเข้าเรียนในโรงเรียนเตรียมทหารได้ เมื่อผลสัมฤทธิ์บรรลุตามเป้าหมายสิ่งที่ตามมาคือชื่อเสียง และหลักสูตรอื่นที่สามารถขยายตัวต่อไปได้ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวผู้ปกครองท่านหนึ่งที่ว่า” พี่มาเรียน น้องก็มาเรียนได้ ไม่ปล่อยให้เวลาให้เปล่าประโยชน์ ไปเรียนตรงโน้นที่หนึ่งตรงนั้นที่หนึ่งก็ไม่ได้ เพราะต้องแข่งกับเวลาและค่าใช้จ่ายก็แพงถ้าจะเรียนให้ครบทุกวิชา แต่มาที่นี่ได้ 5 วิชาเลย ราคาก็ไม่แพง แถมยังมีการทดสอบมองเห็นว่าเด็กไปได้แค่ไหน การเดินทางจากสมุทรปราการก็รถติดกว่าจะมาถึง แต่ไม่ไกลถ้าทำเพื่อลูก” และเมื่อส่วนต่างๆ ในองค์กรอยู่รอด องค์กรก็จะอยู่รอดต่อไปเพราะทุก องค์ประกอบต้องสอดคล้องกันเหมือนสายพานในการผลิต จะเห็นได้ว่าการนำองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่สุด เพราะถ้าไม่มีการนำองค์กรผลสัมฤทธิ์ก็ไม่เกิดขึ้น ดังนั้นแล้วสิ่งที่สำคัญที่สุดคือแนวคิดในการดึงดู ลูกค้าด้วยผลสัมฤทธิ์ ซึ่งผลสัมฤทธิ์นั้นสามารถตรวจสอบได้ โปร่งใส จึงสามารถดึงดูดลูกค้าเข้ามาได้ และเมื่อลูกค้าเข้ามาในระบบจึงเริ่มกระบวนการพัฒนานักเรียน

- ปัจจัยด้านพันธมิตร เนื่องจากการนำองค์กรที่ได้กล่าวไปแล้ว ใช้กลยุทธ์ น่านน้ำสีขาวยังไม่ได้มีการแข่งขันอย่างดุเดือดดังเช่นการนำองค์กรเชิงกลยุทธ์น่านน้ำสีแดง ดังนั้นสิ่งที่ทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้คือการแข่งกับตัวเองเพื่อให้ได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งเป้าไว้และไม่มีศัตรูหรือมีคู่แข่งที่น้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันแนวคิดในการดึงดูลูกค้ายังเป็นการทำให้ดึงดู พันธมิตรอีกด้วย ซึ่งการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจก็จะทำให้เข้าสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็วขึ้นและผ่อนแรง

4.4.1.2 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องของการกำหนดแผนการวางแผนยุทธศาสตร์ในอนาคต ซึ่งมีวิธีปฏิบัติให้เกิด ผลสัมฤทธิ์อย่างไร โดยปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา ผลการเรียนของนักเรียน คือ

ปัจจัยด้านการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ โลกหรือสถานการณ์ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว จึงทำให้สิ่งสำคัญจึงต้องมีการตื่นตัวอยู่เสมอ มีความยืดหยุ่น หรือการมอง การณ์ไกลซึ่งเป็นวิธีการรับมือกับการเติบโตหรือเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังเช่นผู้บริหารกล่าวว่า” เรา ก็ต้องสร้าง โครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทาง แต่อุดมการณ์และปรัชญาอยู่” ดังนั้นการ วางแผนล่วงหน้าจะสามารถประเมินอนาคต และรับมือในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้ง

โดยเริ่มจากการใช้เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพื่อประเมินสิ่งที่จะเกิดในอนาคต และนำมาซึ่งการสร้างกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ เพื่อรองรับสิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น เช่นการปรับเปลี่ยนหลักสูตร นอกจากนี้ปัจจัยอื่นที่สำคัญคือ การนำ เทคโนโลยีมาใช้นำมาแบ่งเบาภาระงานเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการประเมินผลการสอบ อย่างแม่นยำด้วย

4.4.1.3 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า เป็นเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้า โดยมาจากผลของการดำเนินงานขององค์กร หรือกล่าวได้ว่าเป็นส่วนที่เน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนักเรียน ซึ่งจะมีปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลการเรียนของนักเรียน คือ

ปัจจัยด้านการตัดสินใจเรียนต่อเนื่องของลูกค้า เนื่องจากความต่อเนื่องในการเรียนจะทำให้นักเรียนมีพัฒนาการในการเรียน เพราะได้เรียนรู้ต่อเนื่องและฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ และการตัดสินใจเรียนต่อเนื่องมาจากการประเมินผลที่นักเรียนได้รับหรือประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ เช่น เรียนแล้วมีพัฒนาการ เรียนแล้วเข้าใจง่าย เรียนแล้วทำข้อสอบได้ เป็นต้น ดังนั้นเมื่อลูกค้าตัดสินใจเรียนในครั้งแรกจึงต้องมีกลยุทธ์ต่างๆเพื่อทำให้เกิดความต่อเนื่องในการเรียนจากการสร้างความสัมพันธ์ หรือความพึงพอใจด้านพัฒนาการของนักเรียน ดังคำกล่าวของผู้ปกครองท่านหนึ่งที่ว่า” พอเรียนแล้ว เห็นว่าดีทั้งบุคลิก เกaredวิชาหลักเปลี่ยน และจากตอนแรกสอบได้ห้อง 5 ตอนนี้อยู่ประมาณห้อง 3 เลยเรียนต่อ”

4.4.1.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นเรื่องของ การจัดการข้อมูล ความรู้ และการนำไปใช้ในการพัฒนา ซึ่งสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลการเรียนของนักเรียน คือ

ปัจจัยด้านการวัดผลการดำเนินงาน สิ่งสำคัญที่สุดด้านการวัดผลการดำเนินงานคือ ข้อสอบจากส่วนกลางที่สามารถประเมินนักเรียนและเป็นการประเมินครูไปโดยปริยายว่าสามารถสอนให้นักเรียนสามารถทำข้อสอบได้ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ซึ่งทำให้ครูมีการพัฒนาด้วย ดังเช่นครูท่านหนึ่ง กล่าวว่า” ขอบนโยบายเรื่องข้อสอบ เพราะเวลาเด็กได้ทำข้อสอบมันมีผลดีกับทั้งเด็กและครู วัดครูด้วย เราก็ได้ไปขยายความรู้อีกที พอเด็กได้ฝึกบ่อยๆ ก็เกิดการเรียนรู้” และการวัดผลต้องมีความยืดหยุ่น เช่น เอกสารการสอนที่จัดทำเนื้อหาใหม่เสมอทุกเดือน หรือข้อสอบที่ยืดหยุ่นตามสภาพหัวข้อที่สอน และปัจจัยหลักสำคัญอื่น คือ การสร้างข้อสอบ เนื่องจากการสร้างข้อสอบที่ดีและสามารถวัดความรู้ความสามารถของนักเรียน ต้องเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไปและวัดผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ โดยสิ่งที่สำคัญคือระดับความยากของข้อสอบ เพราะหากต้องการเสริมสร้างพื้นฐานหรือแรงจูงใจในการเรียนต้องทำให้นักเรียนรู้สึกที่สามารถทำข้อสอบได้ และทำใหู้สึกถึงความยาก

ที่จะต้องพัฒนาตนเองอีก ดังเช่นนักเรียนคนหนึ่งกล่าวว่า”... การประกาศผลสอบก็คิดจะ ได้คะแนน เราว่าต้องแก้ไขอะไร ปีที่แล้วติดรอบแรกแล้วตรอบพอละ ปีนี้เอาใหม่...”

4.4.1.5 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร เป็นเรื่องของการจัดการบุคลากร พัฒนา และสร้างความผาสุกและความพึงพอใจของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะมีปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนา ผลการเรียนรู้ของนักเรียน คือ

- ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรครู เนื่องจากบุคลากรครูและพนักงาน เป็น ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจัดเป็นหนึ่งในทรัพยากรภายในองค์กรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในระยะยาวได้ ทั้งประสบการณ์และความรู้ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียน แต่หาก ไม่ได้ยึดติดที่ตัวบุคคลที่มีชื่อเสียง ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรครูเข้ามาสอนจึงไม่ได้มาจากผู้ที่มีชื่อเสียง มาก่อนหรือมีประสบการณ์ในการสอนน้อย แต่เชื่อว่าทุกคนมีความสามารถแอบแฝงอยู่ในตัว ดังนั้น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) จึงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาครู พัฒนานักเรียน และพัฒนาองค์กร โดยบุคลากรครูที่เข้ามาสอนมาจากศิษย์เก่าที่มีความผูกพันกับองค์กร ดังเช่น ครูท่านหนึ่งกล่าวถึงการเข้ามาสอนว่า”น้องชายแท้ๆซึ่งเป็นศิษย์เก่าและเคยสอนที่นี่ แต่มาสอนไม่ได้ แล้วเพราะติดภารกิจจึงแนะนำให้มาสอน” ซึ่งการไม่ใช่ครูที่มีชื่อเสียงมาก่อนมีข้อดีตรงที่ไม่เป็นอุปสรรค ต่อการยึดติดที่ตัวบุคคลของผู้สอน จึงสามารถทดแทนทรัพยากรประเภทครูได้เสมอเมื่อบุคลากร เก่าไม่อยู่ ซึ่งทำให้ปรับตัวได้ง่าย สิ่งที่สำคัญต่อมา การวัดผลที่นอกจากเป็นการพัฒนานักเรียนแล้ว ยังเป็นการพัฒนาบุคลากรครูด้วย เพราะครูต้องมีการเตรียมตัวก่อนที่จะสอนและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เพื่อสามารถตอบคำถามสิ่งต่างๆ ที่นักเรียนสงสัยได้ จึงเกิดเป็นการสั่งสมความรู้และประสบการณ์ที่ มากขึ้น นอกจากนี้ช่องทางอื่นที่สนับสนุนครูให้เปิดสอนเองยังเป็นการพัฒนาอีกด้วย” การที่เปิดโอกาส ในนโยบายที่สนับสนุน ไปเปิดสอนเอง ทำให้เราสามารถพัฒนาตัวเอง” ครูท่านหนึ่งกล่าว

- ปัจจัยด้านการรักษาบุคลากร การพัฒนาการเรียนมาจากความต่อเนื่อง ในการเรียนและความผูกพันกับครูคนเดิม ดังนั้นการเปลี่ยนครูบ่อยจึงไม่ทำให้เกิดการพัฒนาของนักเรียน ได้ เนื่องจากครูแต่ละคนก็อาจมีวิธีการสอนที่แตกต่างกัน โดยสิ่งที่ทำให้รักษาครูที่สำคัญมากที่สุด คือ ความภูมิใจ เนื่องจากการที่บุคลากรครูไม่ใช่ผู้ที่มีชื่อเสียงในด้านการสอนกว่ววิชามาก่อน จึงก่อให้เกิด ความภูมิใจขึ้นที่สามารถพัฒนานักเรียนทั้งที่มีพื้นฐาน หรือไม่มีพื้นฐานมาก่อนให้สอบติดได้ ดังคำกล่าว ของครูท่านหนึ่ง” เวล่านักเรียนสอบติดเราก็ภูมิใจด้วย เราสามารถทำให้คนที่มี โอกาสน้อยประสบความสำเร็จ” ส่วนสิ่งที่มองรองลงมาคือเรื่องของ รายได้มั่นคง เนื่องจากการมีชื่อเสียงจะทำให้นักเรียน และผู้ปกครองเกิดความเชื่อมั่นในการเลือกเรียนสถาบันอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเมื่อสถาบันมีลูกค้ำเข้า มาเรียน บุคลากรก็ย่อมมีรายได้เข้ามาด้วย และการที่มีคอร์สเรียนตลอดทั้งปีก็ทำให้บุคลากรมีรายได้ มั่นคง สามารถประเมินรายรับ หรือสามารถหมุนเวียนเงินในส่วนของบุคลากรเองได้” มองว่ามั่นคง

เพราะจากยอดนักเรียนแต่ละปีเพิ่มขึ้น สถานที่ก็ขยายขึ้น” ครูท่านหนึ่งกล่าว ซึ่งสิ่งสำคัญต่อมาก็คือ การเจริญเติบโตในอาชีพ “ หนึ่งเป็นงานที่ทำขายเพราะสอนแล้วเกิดผลสัมฤทธิ์ที่เห็นได้ทุกปี ทำให้รู้สึกภูมิใจ สองเป็นงานเสริมที่มีรายได้มั่นคงเพราะจะมีนักเรียนประจำตลอดปีอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้สามารถวางแผนรายได้ได้ตลอดทุกปี สามได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้สามารถต่อยอดอย่างอื่นได้ด้วยนอกจากการสอนในโรงเรียน” นอกจากนี้การได้รับอิสระในการคิดและการไม่ถูกกดดันในการประเมินจะทำให้รักษาบุคลากรครูได้นาน ดังครูท่านหนึ่งกล่าวว่า” อาชีพการสอนพิเศษไม่มีใครบังคับว่าต้องทำรายงาน และที่นี้ค่อนข้างให้อิสระกับอาจารย์ในการจัดการสอน”

4.4.1.6 ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ เป็นเรื่องของการบริหารและพัฒนา ระบบภายในองค์กรให้สำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งกระบวนการสร้างและกระบวนการต่างๆ ที่สนับสนุน ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร กล่าวได้ว่าเป็นส่วนของการจัดกระบวนการและการปรับปรุง กระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง นำมาซึ่ง ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรคือการสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหารได้ ดังนั้นการมุ่งเน้นการปฏิบัติการจะมี ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาผลการเรียนของนักเรียนดังนี้

- ปัจจัยด้านปัญหาการเรียน การที่สามารถค้นพบและแก้ไขจุดบกพร่อง หรือการพัฒนาได้ เริ่มมาจากการวิเคราะห์การวัดผลรายบุคคลจากสิ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว หรือ การสังเกตการณ์พฤติกรรมในการเรียนที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามคาดหวัง ซึ่งสิ่งสำคัญ คือการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สิ่งที่เป็นจุดอ่อนได้รับการแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นไป เปรียบเป็นการยกระดับ ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสิ่งที่พบต่อการขัดขวางการพัฒนาการเรียนหลัก คือ การเรียนไม่ต่อเนื่อง เป้าหมายไม่ชัดเจน เครื่องมือสื่อสารที่มักนำมาเล่นในระหว่างเรียนทำให้เสียสมาธิในการเรียนและเกิด ความไม่ต่อเนื่อง มีเป้าหมายไม่ชัดเจนในการตั้งใจเรียน

- ปัจจัยด้านการยกระดับการวัดผล เป็นขั้นตอนของการตรวจสอบและ นำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสิ่งสำคัญมากที่สุดในการยกระดับผลการเรียน คือ การเทียบเคียงผลสอบ เพื่อ ความแม่นยำในแนวทางการปรับปรุงจุดอ่อนของนักเรียน” เชื่ระดับตัวเองกับกลุ่มใหญ่เพื่อเทียบเคียง” ผู้บริหารกล่าว ดังนั้นการทราบตำแหน่งคะแนนของนักเรียนเองและการวิเคราะห์ผลสอบ จึงสำคัญใน การยกระดับผลสอบ สถาบันจึงต้องอาศัยการเก็บข้อมูลสถิติย้อนหลังของผลคะแนนการสอบจริง เพื่อให้ นักเรียนได้พัฒนาตนเองเสมอ ดังนั้นจะทราบจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขหรือพัฒนาเพิ่มเติมในสิ่งที่ขาด ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อเป้าหมายที่ต้องการ โดยมีเครื่องมือคือข้อสอบวัดผลที่แม่นยำ

4.4.1.7 ผลลัพธ์ เป็นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่เกิดจาก 6 ด้านข้างด้านใน ปัจจัยที่ต่างกันซึ่งในที่นี้คือความพึงพอใจของลูกค้ำที่สามารถพัฒนาผลการเรียนได้และสามารถสอบติด โรงเรียนเตรียมทหารได้ ซึ่งผลลัพธ์หรือผลงานที่ผ่านมาจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดชื่อเสียง จึงทำให้เกิด

การบอกปากต่อปาก ในขณะที่ข้อมูลที่ผ่านมามีการตรวจสอบได้ เข้าถึงง่ายหรือประจักษ์ด้วยตาจะทำให้เกิดชื่อเสียงยิ่งขึ้น

4.4.2 วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถาบันกวควิชา ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

จากปัจจัยที่ได้ศึกษาในวัตถุประสงค์ที่ 1 รวมถึงการสังเกตการณ์แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารสถาบันกวควิชาในปัจจัยต่างๆ ดังนี้

4.4.2.1 ด้านการนำองค์กร

4.4.2.1.1 ปัจจัยด้านแนวคิดในการบริหารสถาบันกวควิชา ซึ่งมีกลยุทธ์ดังนี้

- กลยุทธ์การสร้างเชื่อมั่น เนื่องจากสิ่งสำคัญในการดึงดูดลูกค้าเข้ามาคือความเชื่อมั่นในผลิตภัณฑ์หรือหลักสูตร ซึ่งสิ่งที่ทำให้ลูกค้าเข้ามาสู่กระบวนการตัดสินใจในการสมัครเรียน คือผลการดำเนินงานที่ออกมาหรือผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นในปีล่าสุดและปีที่ผ่านมาในอดีต ดังนั้นการประกาศแจ้งผลสัมฤทธิ์ในสื่อ โซเชียลมีเดียจึงสำคัญเพราะเข้าถึงง่าย เช่น การแจ้งผลการดำเนินงานผ่านทางเว็บไซต์ นอกจากนี้ยังแสดงถึงความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบผลการดำเนินงานได้ง่ายด้วย หลังจากนั้นก็จะเกิดการบอกปากต่อปาก และดึงดูดลูกค้าเข้ามาหา

- กลยุทธ์การขยายหลักสูตร เนื่องจากการสร้างหรือเริ่มผลิตนักเรียนให้เข้ามาในระบบขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เกิดจากการดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาในระบบโดยเริ่มจากการใช้ผลสัมฤทธิ์จากหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งเพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการบริหารงานของสถาบัน เช่น สร้างหลักสูตรเตรียมทหารในระดับชั้น ม.4 - ม.6 ให้เป็นแก่นหลักขององค์กร เมื่อลูกค้ามีความเชื่อมั่นในองค์กรมากกว่าตัวบุคคลหลังจากนั้นจึงสามารถพัฒนาหลักสูตรและเพิ่มขยายหลักสูตรอื่นต่อไปได้ เช่น หลักสูตรเตรียมความพร้อมเพื่อสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหารในระดับชั้น ม.1-ม.3 ซึ่งนอกจากจะเป็นการเตรียมพื้นฐานก่อนถึงอายุที่มีสิทธิ์สอบ ก็ทำให้นักเรียนมีความต่อเนื่องในการเรียนและผูกพันกับองค์กรอีกด้วย ซึ่งทั้งหมดนี้มาจากการมุ่งเน้นการสร้างแก่นหลักให้แข็งแรงก่อนจนมีชื่อเสียงซึ่งนำมาสู่ความเชื่อมั่น และเมื่อมีการขยายหลักสูตร หลักสูตรนั้นก็จะมีลูกค้าเข้ามา

4.4.2.1.2 ปัจจัยด้านพันธมิตร ซึ่งมีกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์ทางพันธมิตร เนื่องจากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจอาศัยหลักการที่ว่าต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ ประกอบกับการมีชื่อเสียงจะทำให้มีคู่แข่งน้อยลง ทั้งนี้ในระบบการรับสมัครเข้าเรียนของสถาบันกวควิชาชนวรรณะจะมีวิธีการคัดเลือกกลุ่มผู้เข้าเรียนในช่วงปิดเทอม แต่ในช่วงเปิดเทอมไม่มีการคัดเลือกกลุ่มผู้เข้าเรียน ดังนั้นในช่วงเปิดเทอมนักเรียนที่อยู่ไกล

จะเรียนในสถาบันที่ใกล้บ้าน แต่ในช่วงปิดเทอมหากสถาบันขนาดเล็กส่งนักเรียนเข้าเรียนในสถาบันที่มีชื่อเสียงกว่า นอกจากจะได้ประโยชน์ทางด้านความรู้วิธีการแล้ว ยังได้ชื่อเสียงด้วย เพราะเมื่อสถาบันขนาดเล็กบางส่วนจากทั่วประเทศส่งนักเรียนมาคัดเลือกเข้าเรียนด้วย ซึ่งเป็นการปูพื้นฐานมาและเสริมศักยภาพของนักเรียนมาระดับหนึ่งแล้ว เมื่อนักเรียนกลุ่มนั้นถูกคัดเลือกให้เข้ามาเรียนและสอบติด สถาบันขนาดเล็กนั้นก็มียชื่อเสียงไปด้วยและอยู่รอดต่อไปจากการนำชื่อผู้สอบติดไปโฆษณา ในขณะที่ทางสถาบันหลักก็ได้ประโยชน์จากการมีนักเรียนที่มีศักยภาพในการพัฒนาต่อและมีชื่อเสียงจากการสอบติดเช่นกัน

4.4.2.2 ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ปัจจัยด้านการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์การบริหารเชิงรับ เนื่องจากการมองการณ์ไกลจากการประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร จะทำให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้ เช่น การวางแผนบุคลากรครู เพื่อเตรียมพร้อมบุคลากรครูไว้ล่วงหน้า เพราะต้องอาศัยเวลาบ่มเพาะประสบการณ์การสอนที่ค่อยๆสั่งสม ทั้งนี้เพื่อให้การรักษาคุณภาพการเรียนการสอนและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็กนักเรียนจะทำให้ไม่แออัด และจำนวนครูต่อเด็กนักเรียนมีสัดส่วนเพียงพอที่จะดูแลนักเรียนได้ต่อหนึ่งห้อง เป็นต้น นอกจากนี้การประเมินปัจจุบันและอนาคตยังส่งผลต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้สอดคล้องกับผลการเรียนของนักเรียนอีกด้วย

4.4.2.3 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

ปัจจัยด้านการตัดสินใจเรียนต่อเนื่องของลูกค้า ซึ่งมีกลยุทธ์ดังนี้

- กลยุทธ์การบ่มเพาะ เนื่องจากนักเรียนในกลุ่มที่ยังทำคะแนนได้น้อยหรือเรียนได้ยังไม่ดีนัก เมื่อได้รับการบ่มเพาะหรือพัฒนา จะเปรียบเสมือนเป็นการสร้างคน และนักเรียนกลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่ทำให้ดึงดูดลูกค้าที่หลากหลายเข้ามาเรียนไม่ว่าจะเป็นกลุ่มเก่ง ปานกลาง หรือไม่เก่ง โดยมาจากการบ่มเพาะและใช้เครื่องมือวัดคือข้อสอบในการตรวจสอบวิชาที่ถนัด หรือวิชาที่ไม่ถนัด และเสริมสร้างจุดที่ต้องพัฒนาและแก้ไขให้ตรงจุดด้วยหลักสูตร หรือการเรียนการสอนโดยครูซึ่งสามารถถามตอบได้โดยตรงและอธิบายเป็นรายบุคคลได้ ตรงกันข้ามกับการสอนด้วยสื่อบันทึกภาพและเสียงในรูปแบบวีดีโอหรือวีดิโอที่ไม่สามารถโต้ตอบกับครูได้โดยตรง ดังนั้นในการจัดการเรียนการสอนจึงควรเน้นในลักษณะของการเรียนการสอนโดยครูเป็นหลัก แต่การเฉลยข้อสอบสามารถสอนแบบวีดีโอหรือวีดิโอได้ ทั้งนี้วิธีการนี้จะทำให้ครูและนักเรียนสามารถสร้างความสัมพันธ์และความพึงพอใจในการเรียน และสามารถสร้างพัฒนาการเรียนได้

- กลยุทธ์แบบผสมผสาน ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าซึ่งในที่นี้คือผลลัพธ์ที่เกิดจากความสามารถในการพัฒนานักเรียนเป็นสิ่งที่

สำคัญที่สุด ยังมีเรื่องรองลงมาคือราคาของคอร์สเรียนที่เหมาะสม เช่น การไม่เก็บค่าใช้จ่ายอื่นๆ เพิ่มเติม และเป็นการเรียนหลายวิชาแต่จ่ายราคาไม่แพง จึงเป็นแนวคิดด้านการมุ่งเน้นลูกค้าที่มาจากกลยุทธ์แบบผสมผสาน (Integrated Low Cost / Differentiation Strategy) ซึ่งเป็นการผสมทั้งผู้นำด้านต้นทุนและความแตกต่าง จึงมีลูกค้าที่ฐานะหลากหลายกลุ่ม จึงทำให้เกิดการแข่งขันและมีสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายของกลุ่มลูกค้า นอกจากนี้ยังสามารถที่จะเรียนต่อเนื่องได้เนื่องจากราคาคอร์สเรียนไม่แพง

4.4.2.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ปัจจัยด้านการวัดผลการดำเนินงาน มีกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์การสร้างข้อสอบ หลังจากการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ การตรวจสอบ (Check) โดยการวัดผลเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทราบผลการดำเนินงาน และเครื่องมือการวัดผลเป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาผลการเรียนของผู้เรียน แต่ผลการเรียนของนักเรียนสามารถพัฒนาขึ้นลงได้ ดังนั้นเครื่องมือวัดผลจึงต้องปรับเปลี่ยนเสมอตามสถานการณ์ ทั้งนี้เพราะผลสอบที่ออกมา มีผลต่อระดับความเชื่อมั่นในการเรียนของนักเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ข้อสอบที่ออกมา จะต้องมาจากส่วนของครูที่สอนในห้องเรียนและข้อสอบเสริมที่มาจากข้อสอบกลางซึ่งมีระดับความยากง่ายที่ต่างจากในห้อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้นักเรียนหาความรู้ใหม่เสมอนอกจากในห้องเรียน และเป็นความท้าทายในการทำข้อสอบที่นักเรียนต้องศึกษาเพิ่มเติม

4.4.2.5 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

4.4.2.5.1 ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรครู ซึ่งมีกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์การสร้างครู เนื่องจากบุคลากรครูในสถาบันกวดวิชา

ชนวรรณส่วนใหญ่เริ่มมาจากบุคลากรที่ไม่มีประสบการณ์หรือมีประสบการณ์ในการสอนที่น้อย และไม่มีชื่อเสียงในวงการกวดวิชามาก่อนดังนั้นกลยุทธ์ในการสร้างครูจะต้องทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากครูคนเก่าเพื่อให้ครูคนใหม่พัฒนาความสามารถที่แอบแฝงอยู่ และสิ่งสำคัญคือความรับผิดชอบและความตั้งใจ ดังนั้นการคัดสรรบุคลากรที่จะมาเป็นครูจึงต้องทราบพื้นฐานการทำงานในระดับหนึ่ง ซึ่งบุคลากรที่เหมาะสมคือศิษย์เก่า หรือผู้ที่ได้รับการบอกต่อจากบุคลากรเก่า เนื่องจากจะมีความคุ้นเคยและปรับตัวได้ง่ายต่อวัฒนธรรมขององค์กร โดยเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาหรือสร้างครูคือข้อสอบกลางจากองค์กรที่เป็นตัวชี้วัดในความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สู่นักเรียน และการบริหารแบบล่างขึ้นบนที่ให้อิสระในการจัดการแต่ผลการปฏิบัติต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่ผู้บริหารกำหนด นั่นคือ ครูแต่ละหมวดจะมีการแบ่งหน้าที่ มีการอบรมการสอนและพัฒนาการสอนภายในหมวดกันเองเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติที่ตามเป้า ซึ่งครูที่เข้ามาใหม่ในหมวดจะถูกอบรมการสอนด้วยตนเองจากครูที่มีประสบการณ์มาในระดับหนึ่งแล้ว หรือกล่าวได้ว่านำคนที่ไม่เก่งไปอยู่ในสภาพแวดล้อม

ที่มีแต่คนเก่ง พร้อมกับการฝึกสอนในห้องเรียนที่จะค่อยๆ สังสมประสบการณ์ให้มากขึ้น เนื่องจากครูต้องหาความรู้ใหม่เสมอ มีการจัดเตรียมเอกสารการสอนเองเพื่อสอนนักเรียนและอธิบายสิ่งที่นักเรียนไม่เข้าใจให้เข้าใจง่ายที่สุด ดังนั้นทั้งหมดนี้จึงเป็นกลยุทธ์การสร้างครูที่ไม่มีประสบการณ์หรือไม่มีชื่อเสียง ให้เป็นครูที่มีประสบการณ์และมีชื่อเสียงมากขึ้น

4.4.2.5.2 ปัจจัยด้านการรักษาบุคลากร

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ (Employee Engagement) เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากแนวคิดระบบนิเวศน์ที่สิ่งมีชีวิตพึ่งพาอาศัยกันและกัน โดยประเด็นหลักในการรักษาบุคลากรคือการเพิ่มความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร และการสนับสนุนการทำงานของบุคลากรทั้งครูและพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือเป็นเรื่องของผลตอบแทนหรือความก้าวหน้าและการเติบโตในอาชีพ ดังนั้นแนวทางกลยุทธ์นี้จึงเปิดช่องให้ครูหรือบุคลากรเติบโตในการทำธุรกิจแบบไม่เสี่ยงนั่นคือ สนับสนุนให้ครูที่สอนมานานสามารถเปิดสอนรายวิชาในพื้นที่ที่สะดวกด้วยชื่อของครูเองแต่ภายใต้การแนะนำจากองค์กร จึงเป็นการเติบโตในอาชีพที่มีผลตอบแทนสูงขึ้นจากส่วนของจำนวนนักเรียนที่มาเรียนเสริมในรายวิชาที่ต้องแก้ไขให้ดีขึ้นและก่อให้เกิดความผูกพันกับนักเรียนและองค์กรมากขึ้น ส่งผลให้ครูมีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นในการสอนมากขึ้น กลยุทธ์นี้จึงส่งผลให้บุคลากรครูอยู่ได้นานและเมื่อผลประเมินการวัดความรู้นักเรียนพัฒนาในทางที่ดีขึ้นจะทำให้ครูที่ไม่มีชื่อเสียงมาก่อนเกิดความภูมิใจที่สามารถพัฒนาให้นักเรียนพัฒนาขึ้นในด้านการเรียนซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่รักษาครูให้อยู่ได้นานเนื่องจากเป็นความภูมิใจจากรูปแบบของการสร้างคน นอกจากนี้ในส่วนของพนักงานก็มีผลตอบแทนในส่วนของค่าตอบแทนการอำนวยความสะดวกให้กับนักเรียน เช่น ค่าตอบแทนในด้านรถตู้ ซึ่งจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการสร้างแรงจูงใจไม่จำเป็นต้องมาจากผลตอบแทนเป็นหลักเสมอไปแต่ผลตอบแทนก็เป็นส่วนสำคัญที่สร้างแรงจูงใจได้

4.4.2.6 ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

ปัจจัยด้านการยกระดับการวัดผล มีกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์เชิงแก้ไข เนื่องจากเมื่อดำเนินการตามกระบวนการเรียนการสอนแล้ว สิ่งที่สามารถวัดผลของการดำเนินการได้คือการตรวจสอบหรือประเมิน (Check) โดยใช้เครื่องมือคือข้อสอบ ที่ใช้ในการประเมินความรู้ของนักเรียน เพื่อทราบจุดอ่อนของนักเรียน นอกจากนี้ยังเป็นการควบคุมคุณภาพการเรียนการสอนให้เป็นไปตามเป้าหมาย ทั้งนี้ทั้งนั้นเครื่องมือที่ใช้ก็อีกอย่างในการยกระดับตนเอง คือ การเทียบเคียง (Benchmarking) โดยนำตำแหน่งผลการประเมินปัจจุบันไปเทียบวัดกับผลการประเมินในอดีตที่ประสบผลสำเร็จแล้ว หรือกล่าวได้ว่าเป็นการเทียบคะแนนสูงสุด ต่ำสุดในการสอบจริง หรือการเทียบคะแนนประเมินในปีที่ผ่านมา เพื่อเทียบตำแหน่งปัจจุบันและนำไปปรับปรุงแก้ไขนักเรียนสิ่งที่ต้องพัฒนาเพิ่มเติม นอกจากนี้การเทียบเคียงยังส่งผลต่อการปรับตัวเชิงกลยุทธ์

อีกด้วย เนื่องจากสามารถคาดการณ์จำนวนผลสัมฤทธิ์ที่จะเกิดในอนาคตและวางแผนความพร้อมในการรองรับจำนวนนักเรียนได้ทัน อย่างไรก็ตามแล้วแต่สิ่งสำคัญที่ทำให้การเทียบเคียงแม่นยำที่สุดคือ เครื่องมือวัดผลต้องแม่นยำด้วย กลยุทธ์นี้จึงทำให้นักเรียนเกิดการพัฒนารูปแบบอย่างก้าวกระโดด รู้เป้าหมาย และเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้อยู่ในระดับเป้าหมายที่ต้องการ

4.4.2.7 ผลลัพธ์

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ (Student Engagement) เนื่องจากกลยุทธ์จากทั้ง 6 ด้านที่กล่าวมาทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขององค์กรขึ้น สิ่งที่สามารถสร้างแรงจูงใจได้คือการแสดงให้เห็นหลักฐานเชิงประจักษ์ถึงผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น นั่นคืองานประเพณีหรือการสร้างสายสัมพันธ์รุ่นพี่รุ่นน้อง จากผลลัพธ์ นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับรุ่นน้องที่เตรียมตัวสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหาร ให้เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจพัฒนาผลการเรียน และยังส่งผลให้เกิดลูกค้าใหม่หรือนักเรียนใหม่เข้ามาในระบบในการตัดสินใจเรียนครั้งแรกอีกด้วย ในขณะที่เดียวกันก็รักษาลูกค้าเดิมเนื่องมาจากความเชื่อมั่นในผลงานของสถาบัน

สรุปได้ว่าปัจจัยและกลยุทธ์ในการบริหารสถาบันกวดวิชาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร มีดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงผลสรุปในด้านปัจจัยและกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารสถาบันกวดวิชา

วัตถุประสงค์ที่ 1: ปัจจัยด้าน	วัตถุประสงค์ที่ 2: กลยุทธ์ที่ใช้
แนวคิดในการบริหารสถาบันกวดวิชา	กลยุทธ์การขยายหลักสูตร กลยุทธ์การสร้างความเชื่อมั่น
พันธมิตร	กลยุทธ์ทางพันธมิตร
การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์การบริหารเชิงรับ
การตัดสินใจเรียนต่อเนื่องของลูกค้า	กลยุทธ์การบ่มเพาะ กลยุทธ์แบบผสมผสาน
การวัดผลการดำเนินงาน	กลยุทธ์การสร้างข้อสอบ
การพัฒนาบุคลากรครู	กลยุทธ์การสร้างครู
การรักษานักเรียน	กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ (Employee Engagement)
การยกระดับการวัดผล	กลยุทธ์เชิงแก้ไข
ผลลัพธ์	กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ (Student Engagement)

บทที่ 5

อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชา เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ โดยจะแบ่งออกเป็นหัวข้อต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 5.1 การอภิปรายผล
- 5.2 การนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้
- 5.3 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

5.1 การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชาเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันด้วยผลสัมฤทธิ์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารการศึกษาของสถาบันกวดวิชาที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้นและเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชา เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยมีคำถามวิจัย คือ กลยุทธ์การบริหารสถาบันกวดวิชาแบบใด ที่สามารถทำให้มีจำนวนการสอบเข้าได้มากขึ้นหรือคงที่เมื่อปริมาณนักเรียนเพิ่มขึ้น โดยใช้กรณีศึกษาจากสถาบันกวดวิชาชนวนธรรมในเขตจังหวัดราชบุรี ซึ่งตรงกับคุณลักษณะ คือ (1) เป็นโรงเรียนที่จดทะเบียนและได้รับการรับรองจากกระทรวงศึกษาธิการ (2) เป็นโรงเรียนที่ผ่านการตรวจประกันคุณภาพการศึกษาจากคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษานอกระบบ(สช.) (3) เปิดทำการเรียนการสอนไม่ต่ำกว่า 25 ปี เพื่อแสดงถึงความมั่นคง (4) มีจำนวนนักเรียนที่สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนเตรียมทหารแต่ละปีในปริมาณที่เพิ่มขึ้นหรือคงที่ (5) จำนวนนักเรียนที่เรียน ไม่ต่ำกว่า 200 คน ต่อภาคการศึกษาหรือต่อหลักสูตร

ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปและนำเสนอกลยุทธ์ โดยมีประเด็นอภิปราย 9 ปัจจัย 11 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

5.1.1 ปัจจัยด้านแนวคิดในการบริหารสถาบันกวดวิชา

สำหรับผู้บริหารสถาบันกวดวิชา เมื่อมีแนวคิดการบริหารต่างกันผลลัพธ์ก็ต่างกัน ซึ่งปัจจัยด้านแนวคิดในการบริหารเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง หากองค์กรมีแนวคิดแข่งกับตัวเองเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งเป้าไว้ ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรจะดีดังคุณลูกค้าเข้ามาเนื่องจากความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งในที่นี้เป้าหมายคือการพัฒนานักเรียนและการสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหารได้โดยเป้าหมายมีความชัดเจนในแต่ละปีจึงเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Management by Objective อ้างถึงใน ดำรง พิณคุณ, 2558) ที่กล่าวว่า MBO เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นเพื่อให้เป้าหมายเป็นแนวทางในการทำงานของตนและใช้ในการจูงใจตนเองรวมถึงใช้ควบคุมการทำงานของตนเองด้วยทั้งนี้แนวคิดนี้จะทำให้เกิดคุณค่าขององค์กรเป็นสิ่งที่หลักและผลกำไรคือสิ่งรอง ดังนั้นการเริ่มสร้างคุณค่าให้กับองค์กรก่อนมีกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

5.1.1.1 กลยุทธ์การสร้างเชื่อมั่นเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้เกิดชื่อเสียงขององค์กรจากการบอกปากต่อปากของลูกค้าเนื่องจากชื่อเสียงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและใช้เวลาแต่ผลคือความได้เปรียบในการแข่งขันเนื่องจากเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เลียนแบบยาก จึงมีอิทธิพลทางบวกที่ใช้สู้กับคู่แข่งได้ยาวนาน (Aqueveque and Revasi, 2006) ซึ่งก่อนจะได้อะไรซึ่งชื่อเสียงก็มาจากสิ่งที่ลูกค้ารับรู้และเชื่อมั่น ทั้งนี้ความเชื่อมั่นจะทำให้เกิดการบอกปากต่อปาก (Word of mouth) ที่เป็นการสื่อสารโดยใช้บุคคลซึ่งเป็นวิธีที่มีพลังมากทั้งในด้านการแพร่กระจายข่าวสารและอิทธิพลต่อผู้รับสารเนื่องจากเป็นที่เชื่อว่าผู้ให้ข้อมูลไม่ได้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนกวดวิชา(เอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์, 2555) ซึ่งลูกค้าเชื่อคำแนะนำแบบปากต่อปากถึง 86% ตามด้วยการหาข้อมูลบนเว็บไซต์นั้นๆ (วิริยะ แก้วเจริญศรี, 2557) ดังนั้นแล้วในการสร้างความเชื่อมั่นและน่าเชื่อถือจึงต้องประกาศแจ้งผลสัมฤทธิ์หรือผลการดำเนินงานผ่านทางเว็บไซต์ของสถาบัน เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ง่าย จะทำให้เกิดการประจักษ์ด้วยตาและเกิดการบอกปากต่อปาก

5.1.1.2 กลยุทธ์การขยายหลักสูตรเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนานักเรียนโดยการขยายหลักสูตรให้นักเรียนได้เรียนรู้หรือเตรียมพร้อมอย่างต่อเนื่องก่อนการสอบแข่งขันหรือสอบเข้าศึกษาต่อ ซึ่งเกิดมาจากความน่าเชื่อถือในการบริหารงานขององค์กรจากหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่งที่เป็นแก่นหลักขององค์กรด้วยผลลัพธ์ที่ได้ตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอซึ่งสอดคล้องกับ (Rebecca R. Merrill, 2013) คุณจะสร้างความน่าเชื่อถือให้ตัวเองได้ก็ต่อเมื่อใช้เวลาสั่งสมและสั่งสมจากสิ่งที่คุณและลงมือทำให้เกิดผลแล้ว หลังจากนั้นจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการบริหารมากกว่าชื่อเสียงของบุคคลจึงสามารถพัฒนาหลักสูตรและเพิ่มขยายหลักสูตรอื่นต่อไปได้ เช่น สร้างหลักสูตรเตรียมทหารในระดับชั้น ม.4 - ม.6 ให้เป็นแก่นหลักขององค์กร แล้วขยายหลักสูตรเตรียมความพร้อมเพื่อสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหารในระดับชั้น ม.1-ม.3 จึงทำให้เป็นการเตรียมพื้นฐานก่อนถึงอายุที่มีสิทธิ์สอบ และ

มีความต่อเนื่องในการเรียนนอกจากนี้ยังสามารถสร้างหลักสูตรอื่นๆ ที่ไม่ใช่เตรียมทหารส่งผลให้เกิดการขยายตัวของสถาบันและชื่อเสียง ดังนั้นแล้วการสร้างเชื่อมั่นจากหลักสูตรที่เป็นความสามารถหลักขององค์กรจะทำให้เกิดการขยายหลักสูตรอื่นต่อไปได้

5.1.2 ปัจจัยด้านพันธมิตร

การที่องค์กรมีแนวคิดแข่งกับตัวเองเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ตั้งเป้าไว้ ไม่ได้แข่งขันคู่แข่งโดยตรง เช่น การนำองค์กรเชิงกลยุทธ์นำน้ำสีแดง ซึ่งนอกจากสามารถดึงดูดลูกค้าแล้วยังดึงดูดพันธมิตร โดยพันธมิตรที่เข้าร่วมกันจะทำให้เป้าหมายสำเร็จได้อย่างรวดเร็วด้วยการผ่อนแรงและทรัพยากรขององค์กรที่ต้องใช้

กลยุทธ์ทางพันธมิตรเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนานักเรียนร่วมกันภายใต้หลักคิดในการได้ประโยชน์ร่วมกันซึ่งอาจมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายส่วนและยังเป็นการลดต้นทุนในการดำเนินงานตามเป้าหมายอีกด้วยตัวอย่างเช่นระบบการรับสมัครของสถาบันกวดวิชานวธรรมในช่วงปิดเทอมมีการคัดเลือกเข้าเรียนโดยการสอบเข้าเพื่อติวเข้มก่อนลงสอบสนามจริงทำให้สถาบันกวดวิชาอื่นทั่วประเทศที่มีขนาดเล็กส่งนักเรียนของตนมาร่วมคัดเลือกและเข้าเรียนด้วยโดยมีการปูพื้นฐานและเสริมศักยภาพของนักเรียนมาก่อนเพื่อให้ผ่านการคัดเลือกเข้าเรียนในระบบ ดังนั้นแล้วเมื่อนักเรียนกลุ่มนั้นสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหารติด สถาบันขนาดเล็กนั้นก็มิชื่อเสียงไปด้วยและอยู่รอดจากการนำชื่อผู้สอบติดไปโฆษณาในขณะที่สถาบันกวดวิชานวธรรมก็ได้ประโยชน์จากการมีนักเรียนที่มีศักยภาพในการพัฒนาต่อและมีชื่อเสียงจากการสอบติดเช่นกันอย่างไรก็ตามจะเห็นได้ว่าเป็นการสร้างพันธมิตรที่อาศัยหลักการต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ทั้งการร่วมกันสร้างชื่อเสียงและการลดต้นทุนในการใช้ทรัพยากรขององค์กร แต่เป็นพันธมิตรที่ไม่ได้มีการลงนามร่วมกันอย่างชัดเจน ทั้งนี้การมีชื่อเสียงจะทำให้คู่แข่งน้อยลงเปลี่ยนเป็นพันธมิตรซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีมุมมองบนพื้นฐานทรัพยากรในตัวแปรด้านความมีชื่อเสียงขององค์กรที่ (Weigel and Camerer, 1984) กล่าวว่า ชื่อเสียงจะถูกโยงกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต ช่วยลดจำนวนคู่แข่งที่จะเข้ามาในตลาดและดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยงาน

5.1.3 ปัจจัยด้านการปรับตัวเชิงกลยุทธ์

เป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้แนวทางการปฏิบัติแก่องค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และเตรียมรับมือกับสิ่งรอบด้านเพื่อกำหนดทิศทางให้ตรงวัตถุประสงค์ของเป้าหมายในการบริหารสถาบันกวดวิชาจึงเป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญในการช่วยให้ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์การบริหารเชิงรับ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการปรับตัวขององค์กรให้ทันสถานการณ์ ในอนาคตเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และความได้เปรียบในการแข่งขันอันเกิด มาจากการพร้อมรับมือ โดยมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร อันทำให้ทราบการเกิดโอกาสที่จะเกิดจุดอ่อนหรือสิ่งที่ขัดขวางต่อการกระบวนการทำงานหรือพัฒนา นักเรียนอย่างต่อเนื่อง และพร้อมรับสถานการณ์ที่จะเกิด เช่น การวางแผนรับมือบุคลากรครูที่จะต้อง วางแผนเป็นปีเนื่องจากมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เพื่อให้จำนวนครูต่อนักเรียนมีสัดส่วน ที่เพียงพอ(ขัตติยาพร, 2560: สัมภาษณ์ผู้บริหาร) สอดคล้องกับวนิดา วาจิเจริญ (2556 อ้างถึงใน รัตติพร พิทยะภัทร, 2558) การวางแผนบุคลากรเป็นแผนที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและมีความสัมพันธ์กันอย่าง หลีกเลียงไม่ได้ เริ่มต้นจากการพยากรณ์ความต้องการบุคลากรในอีก 1 ปีข้างหน้าว่ามีความต้องการบุคลากร ทั้งหมดเท่าไร โดยเริ่มจากการประเมินบุคลากรในปัจจุบันที่จะโยกย้ายดั่งนั้นแล้วการประเมินสถานการณ์ ในปัจจุบันจากภายในองค์กรซึ่งได้มาจากการสังเกตการณ์และรับข่าวสารเพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรจะทำให้รู้จุดอ่อนและพร้อมรับมือโดยเริ่มการวางแผนนโยบายทันที

5.1.4 ปัจจัยด้านการตัดสินใจเรียนต่อเนื่องของลูกค้า

เป็นปัจจัยที่มุ่งเน้นถึงการพัฒนาการเรียนของนักเรียนและยกระดับอย่างต่อเนื่องผ่าน การตัดสินใจในการเรียนต่อเนื่องของลูกค้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการที่เป็นกระบวนการอยู่ใน TQM แต่นำมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงคุณภาพในการเรียนให้ขับเคลื่อนไปได้เพื่อให้ลูกค้าเห็น ถึงพัฒนาการเรียนอย่างต่อเนื่อง และส่งผลให้สามารถสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหารได้ ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของ Edwards Deming (PDCA ,1986)

5.1.4.1 กลยุทธ์การบ่มเพาะเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาเรียนของนักเรียน จากลักษณะการสอนและกลุ่มเป้าหมายซึ่งการทุ่มทรัพยากร ไปให้เด็กที่ไม่เก่งและสามารถพัฒนาได้ จะเป็นการดึงดูดลูกค้าที่หลากหลายเข้ามาเรียน เนื่องจากสามารถพัฒนาคนไม่เก่งให้เป็นคนเก่งได้ โดยควรมุ่งเน้นการสอนที่นักเรียนสามารถถามตอบได้ทันที (คมสัน, 2560: สัมภาษณ์นักเรียน) กล่าวว่าการเรียนจะต้องทำความเข้าใจเนื้อหาหรือถามสิ่งที่ไม่เข้าใจภายในวันนั้นให้เสร็จ ดั่งนั้นแล้วลักษณะ การเรียนการสอนที่สามารถพัฒนานักเรียนได้เร็ว ควรมีการเรียนการสอนแบบดั้งเดิมคือครู 1 คน ต่อ นักเรียนหลายคนเพื่อให้ครูและนักเรียนมีปฏิสัมพันธ์ได้ทันที นอกจากนี้การบ่มเพาะนักเรียนต้องมีเครื่องมือวัดความเข้าใจและพัฒนาการ คือ ข้อสอบ และสิ่งที่จับต้องได้คือคะแนนที่พัฒนา

5.1.4.2 กลยุทธ์แบบผสมผสานเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียน ของนักเรียนจากลูกค้าในทุกกลุ่มเป้าหมายโดยมุ่งเน้นด้านผลการดำเนินงานให้มีคุณภาพเพื่อตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าในเรื่องพัฒนาการเรียนของนักเรียน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นราคาคอร์สเรียนที่

ไม่แพงเพื่อให้ลูกค้าที่มีฐานะไม่ค่อยดี ฐานะปานกลาง หรือฐานะดีสามารถเรียนได้อย่างต่อเนื่องใน ทุกกลุ่มเป้าหมาย จึงเป็นการผสมทั้งผู้นำทางด้านต้นทุนและความแตกต่าง ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้อง กับ Michael E.Porter (Generic Competitive Strategy อ้างถึงใน ประดิษฐ์ ภิญญาภาสกุล, 2555) ใน ด้านของกลยุทธ์แบบผสมผสาน(Integrated Strategy) ที่เน้นทั้งราคาและความพึงพอใจของลูกค้า โดย การเป็นผู้นำด้านต้นทุนได้นั้นมาจากการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ โดยขจัดความสูญเสียนในการ ดำเนินงานจึงสามารถเฉลี่ยค่าเรียนให้ต่ำลงได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Edwards Deming (Total Quality Management: TQM อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 และเรื่องวิทย์, 2549) ที่ระบุว่า การจัดการ คุณภาพโดยรวมที่เข้มข้นคุณภาพในทุกกิจกรรมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถลดต้นทุนของ สินค้าหรือบริการได้

5.1.5 ปัจจัยด้านการวัดผลการดำเนินงาน

เป็นปัจจัยที่อธิบายถึงผลลัพธ์ที่จับต้องได้หลังการดำเนินงาน ด้วยการประเมิน (Check) และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ PDCA ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของ Edwards Deming (PDCA, 1986) ซึ่งข้อสอบเป็นตัววัดผลการดำเนินงาน สามารถพัฒนานักเรียนใน การเรียนได้ด้วยกลยุทธ์ในการออกข้อสอบ

กลยุทธ์การสร้างข้อสอบเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนานักเรียนจากการวัดผลการเรียน จากการสร้างข้อสอบเนื่องจากการสร้างข้อสอบที่ดีต้องสามารถวัดความรู้ความสามารถของนักเรียน และเกิดการพัฒน์ได้ โดยต้องเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไปและวัดผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้นักเรียน เข้าใจเมื่อนั้นจะยกระดับของข้อสอบเพื่อให้รู้สึกถึงความยากที่ต้องพัฒนาตนเองอีก ทั้งนี้ทั้งนั้น การที่มีสัดส่วนของข้อสอบที่ยากต้องมีสัดส่วนที่เหมาะสม ดังนั้นจึงต้องมีความยืดหยุ่นในการออก ข้อสอบเสมอ โดยดูจากผลสอบของนักเรียนที่ผ่านมา ทั้งนี้เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการสร้าง ความเชื่อมั่นของการพัฒนาตนเองของนักเรียน โดยข้อสอบที่ออกมานั้นมาจากส่วนกลางและส่วนของ บุคลากรครูที่สอนในห้อง

5.1.6 ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรครู

เป็นปัจจัยที่มีจุดมุ่งหมายมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรครูเนื่องจากบุคลากรครูเป็นกลไก สำคัญในการพัฒนานักเรียนและทำให้องค์กรให้ขับเคลื่อนไปได้ ทั้งนี้การที่ครูมีชื่อเสียงมาก่อนจะทำให้ ต้นทุนในการดำเนินงานสูงขึ้นเนื่องจากมีประสบการณ์สอนมาก ในทางตรงกันข้ามครูที่ไม่มีชื่อเสียง มาก่อนก็สามารถฝึกฝนและพัฒนาให้มีประสบการณ์ที่มากขึ้นได้ สอดคล้องกับแนวคิด (การจัดการ ความรู้ อ้างถึงใน กิตติพล วัฒนะธนาชาติ, 2550) ที่กล่าวว่าความรู้สามารถสั่งสมได้จากการค้นคว้าหรือ

ประสบการณ์ หรือสิ่งที่ได้รับมาจากการ ได้ยิน ได้ฟัง ได้คิดและเมื่อนำไปใช้จะไม่สึกหรอแต่จะยิ่งเพิ่มขึ้น จึงมีการพัฒนาบุคลากรดังนี้

กลยุทธ์การสร้างครู กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นการพัฒนาครูซึ่งมีประสบการณ์น้อยหรือไม่มีชื่อเสียง ในด้านการทวดวิชามาก่อนแต่สามารถถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียนได้ เพราะเชื่อว่าสามารถพัฒนาความสามารถที่แอบแฝงอยู่ได้ โดยครูที่สอนสามารถได้รับการถ่ายทอดและฝึกฝนได้ โดยต้องทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้จากครูคนเก่าให้ครูคนใหม่เพื่อพัฒนาความสามารถที่แอบแฝงอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด (การจัดการความรู้, อ้างถึงใน กิตติพล วัฒนะธนาชาติ, 2550) ที่กล่าวว่าความรู้ขององค์กรเป็นความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงานที่อยู่ในกลุ่มต่างๆ ในองค์กรทำให้เกิดเป็นความรู้โดยรวมขององค์กรและนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานขององค์กรได้มากขึ้น พัฒนาและแบ่งกันได้เป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้หรือวิธีการสอนของครูคนเก่าสู่ครูคนใหม่เป็นการแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้สื่อสารกัน โดยแลกเปลี่ยนจากประสบการณ์ตรง นอกจากนี้ครูคนใหม่ยังพอกพูนความรู้จากประสบการณ์การสอนในห้องเรียนอีกด้วยจึงทำให้เกิดการพัฒนา ทั้งนี้ทั้งนั้นการพัฒนาบุคลากรครูหากเป็นศิษย์เก่าจะคุ้นเคยและปรับตัวได้ง่ายต่อวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าบุคลากรครูที่ไม่ใช่ศิษย์เก่า ดังนั้นแล้วกลยุทธ์การสร้างครูที่ไม่มีชื่อเสียงต้องใช้การถ่ายทอดจากครูคนเก่าสู่ครูคนใหม่ โดยสร้างให้เกิดการทำงานร่วมกัน และใช้เครื่องมือในการพัฒนาและควบคุม คือข้อสอบจากส่วนกลางที่นอกจากพัฒนาผู้เรียนแล้วยังสามารถพัฒนาครูได้ด้วย ซึ่งนอกจากการให้ครูสามารถลองผิดลองถูกในการสอนได้เองแล้ว อาจมีการคิดค้นวิธีการสอนใหม่ๆ ได้เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ (เอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์, 2555) กล่าวว่าโรงเรียนทวดวิชาที่มีข้อจำกัดด้านทุนในการดำเนินการด้านเทคโนโลยีต่างๆ อาจใช้นวัตกรรมด้านแนวคิด วิธีการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิชาการ ที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน และสนับสนุนครูให้สามารถคิดค้นวิธีการสอนใหม่ๆ อันเป็นประโยชน์ และสร้างความแตกต่างให้แก่โรงเรียนทวดวิชาได้เช่นกัน

5.1.7 ปัจจัยด้านการรักษาบุคลากร

เป็นปัจจัยที่มุ่งเน้นการรักษาบุคลากรครูหรือพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้องค์กรได้จาก Learning curve ที่ได้จากการสะสมประสบการณ์ในการสอนหรือทำงานในองค์กรมาเป็นเวลาหนึ่งจนเกิดความชำนาญหรือเชี่ยวชาญแล้ว ซึ่งนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าแก่องค์กรและทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ ดังนั้นแล้วจึงสามารถทำให้นักเรียนเกิดการพัฒนาการเรียนด้วย จึงต้องมีกลยุทธ์เพื่อรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ (Employee Engagement) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการรักษาทรัพยากรบุคคลที่เกิดความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในการทำงานในองค์กรระยะหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อรักษาทรัพยากรที่มีคุณค่าเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรต่อไป ซึ่งกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจเกิดจากแนวคิดการพึ่งพาอาศัยกันในระบบนิเวศน์ โดยประเด็นหลักในการรักษาบุคลากรคือ การเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรและสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพหรือเรื่องของผลตอบแทน ดังนั้นแนวทางกลยุทธ์คือ เปิดช่องให้บุคลากรที่ทำงานมานานเติบโตในการทำธุรกิจแบบไม่เสี่ยง เช่น สนับสนุนให้ครูเปิดสอนรายวิชาด้วยชื่อของตัวเองภายใต้การแนะนำจากองค์กร จึงเป็นทั้งการเติบโตในอาชีพและได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น ทั้งนี้ยังเป็นการพัฒนานักเรียนที่เกิดจากการเรียนคู่ขนานทั้งที่สถาบันและเรียนรายวิชาที่เป็นจุดอ่อนอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ Edwards Deming (Deming's Fourteen Points) ที่กล่าวว่าจงฟังกำแพงขวงกันซึ่งผู้บริหารจะต้องทำลายสิ่งที่เป็นอุปสรรคให้พนักงานสามารถร่วมมือกันได้อย่างเต็มที่ และยังสอดคล้องกับกัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล (2556 อ้างถึงใน รัตติพร พิทยะภัทร, 2558) ที่กล่าวว่า การดูแลบุคลากรเป็นอย่างดี จะสามารถสร้างบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้แล้ว ยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรและสร้างความภูมิใจให้กับบุคลากร ด้วยการให้ความมั่นคงและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อให้งานกับองค์กรตลอดไป แม้มีการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมก็จะไม่กระทบต่อการขาดแคลนบุคลากร นอกจากนี้การที่สถาบันมีชื่อเสียงก็เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรอยู่ได้นานเนื่องจาก บุคลากรครูต้องการแสดงหาโรงเรียนใหม่ที่ทำให้ความมั่นคงมากกว่า (รัตติพร พิทยะภัทร, 2558) และชื่อเสียงขององค์กรทำให้พนักงานมีความเป็นพนักงานที่ดีและมักจะคิดถึงผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาช่วยงานให้เกิดผล (Weigelt and Camerer, 1988)

5.1.8 ปัจจัยด้านการยกระดับการวัดผล

เป็นการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการแก้ไขอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้เกิดผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งในที่นี้คือการพัฒนานักเรียนให้สามารถสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหารได้ โดยมีกลยุทธ์ดังนี้

กลยุทธ์เชิงแก้ไข เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนานักเรียนจากสิ่งที่จะต้องแก้ไขอย่างต่อเนื่องของการเรียนเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาและยกระดับความรู้ความสามารถ ซึ่งภายหลังขั้นตอนการประเมิน (Check) เพื่อทราบสภาพปัจจุบันของนักเรียนโดยสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนากระบวนการของ Edwards Deming (PDCA, 1986) ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ยกระดับคือการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การแก้ไขจุดอ่อนคือ การเทียบเคียง (Benchmarking) ซึ่งเป็นการวัดและเทียบเคียงคนที่ทำได้ดีกว่าและนำผลมาปรับปรุงเพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง (ปิยภัค กุลวานิชไชยนันท์, 2554) กล่าวได้ว่าเป็นการปรับปรุงตนเองด้วยการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยนำตำแหน่งผลการประเมิน

ปัจจุบัน ไปเทียบวัดกับผลการประเมินในอดีตที่ประสบความสำเร็จแล้ว เช่น การเทียบคะแนนสูงสุดต่ำสุดในการสอบจริง เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงในสิ่งที่ต้องพัฒนาจึงทำให้เกิดการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด เพราะรู้เป้าหมายที่จะต้องปรับปรุงให้อยู่ในระดับที่ต้องการ

5.1.9 ปัจจัยด้านผลลัพธ์

เป็นปัจจัยที่เกิดมาจากปัจจัยทั้ง 8 ด้านข้างต้นจึงทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขององค์กร และนำมาซึ่งความเชื่อมั่นและชื่อเสียง ซึ่งผลลัพธ์นี้สามารถพัฒนาการเรียนของนักเรียนได้ ดังนี้

กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ (Student Engagement) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน คือการเห็นหลักฐานเชิงประจักษ์ถึงผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น เช่น การจัดงานประเพณีหรือการสร้างสายสัมพันธ์รุ่นพี่รุ่นน้อง นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับรุ่นน้องที่เตรียมตัวสอบเข้าโรงเรียนเตรียมทหารให้เกิดความมุ่งมั่นตั้งใจพัฒนาผลการเรียน และยังส่งผลให้เกิดลูกค้าใหม่หรือนักเรียนใหม่เข้ามาในระบบในการตัดสินใจเรียนครั้งแรกอีกด้วย ในขณะที่เดียวกันก็รักษาลูกค้าเดิมเนื่องมาจากความเชื่อมั่นในผลงานของสถาบัน

5.2 การนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากผลการวิจัย สำหรับข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้มีได้ 2 แนวทาง

5.2.1 สำหรับผู้เริ่มต้นทำธุรกิจกวดวิชาซึ่งเริ่มต้นจากไม่มีต้นทุน

มีปัจจัยที่ควรเริ่มต้น 3 ปัจจัย คือ ด้านการนำองค์กรหรือแนวคิดในการบริหารสถาบันก่อนเป็นสิ่งสำคัญ ปัจจัยด้านการวัดผลการดำเนินงาน และปัจจัยด้านการยกระดับการวัดผลตามลำดับ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ก่อนเป็นสิ่งสำคัญ หรือกล่าวได้ว่าใช้ศักยภาพของผู้ก่อตั้งเป็นจุดขายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นของลูกค้า ซึ่งกระบวนการเรียนการสอนเน้น PDCA วางแผนการสอน-สอน-ประเมินผลการเรียน-และยกระดับผลการเรียนโดยดูจากจุดอ่อน ทำเป็นวงจรต่อเนื่องเพื่อยกระดับการพัฒนาของนักเรียน ซึ่งแนวทางนี้จะเติบโตได้ช้าแบบค่อยเป็นค่อยไปแต่มั่นคง เมื่อสามารถสร้างชื่อเสียงได้ในระดับหนึ่งแล้วจึงเริ่มหาบุคลากรครูเข้ามาช่วยสอน และสามารถใช้ปัจจัยอื่นๆ ที่เหลือได้ทั้งหมด ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงการนำผลวิจัยไปใช้ด้วยการเริ่มต้นจากไม่มีต้นทุน

ปัจจัยด้าน	กลยุทธ์	ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
แนวคิดในการบริหารสถาบัน กวดวิชา	กลยุทธ์การสร้างเชื่อมั่น	/		
	กลยุทธ์การขยายหลักสูตร		/	
พันธมิตร	กลยุทธ์พันธมิตร			/
การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์การบริหารเชิงรับ			/
การตัดสินใจเรียนต่อเนื่อง ของลูกค้า	กลยุทธ์การบ่มเพาะ	/		
	กลยุทธ์แบบผสมผสาน	/		
การวัดผลการดำเนินงาน	กลยุทธ์การสร้างข้อสอบ	/		
การพัฒนาบุคลากรครู	กลยุทธ์การสร้างครู		/	
การรักษาบุคลากร	กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ (Employee engagement)			/
การยกระดับการวัดผล	กลยุทธ์เชิงแก้ไข	/		
ผลลัพธ์	กลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ (Student engagement)	/		

5.2.2 สำหรับผู้เริ่มต้นทำธุรกิจกวดวิชาซึ่งเริ่มต้นจากมีต้นทุน

สามารถลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียน และจัดหาบุคลากรได้ แต่เป็นแนวทางที่มีต้นทุนที่สูงและไม่ได้เริ่มมาจากชื่อเสียงของผู้ก่อตั้ง ดังนั้นก็มีความเสี่ยงที่ลูกค้าจะเกิดความไม่เชื่อมั่น ประกอบกันนี้คือการที่ลงทุนไปก่อนจะทำให้ค่าลงทะเบียนเรียนจะมีราคาสูง จึงทำให้ลูกค้าเกิดทางเลือกที่หลากหลายจึงส่งผลต่อการตัดสินใจในเรื่องของราคา หลักสูตร ความสะดวกสบายในการเดินทางซึ่งไม่ได้มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ดังนั้นแนวทางนี้จะเติบโตได้เร็วแต่มีความเสี่ยงสูง

5.3 ข้อเสนอแนะจากงานวิจัย

1. กลยุทธ์ที่ได้จากงานวิจัยนี้เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในสถาบันกวดวิชาที่ไม่ได้เปิดสาขา ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปสามารถนำไปขยายผลเพื่อศึกษาวิจัยในกรณีที่กวดวิชามีการขยายสาขาแต่สามารถรักษาคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษากลยุทธ์การบริหารกวดวิชาที่มีต้นกำเนิดที่แตกต่างกัน คือเริ่มจากการลงทุนสถานที่ บุคลากร และสามารถทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารกวดวิชาได้อย่างไร



บรรณานุกรม

- กิตติพล วัฒนะชนชาติ และสมเกียรติ เลิศฤทธิพงษ์. (2550). *การศึกษาเปรียบเทียบการจัดการองค์ความรู้สำหรับองค์กรธุรกิจชั้นนำด้านการสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศไทย*. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ใจชนก ภาคอ้อ. (2555). การรับรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากรสถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์ ในการพัฒนาคุณภาพสถาบันสู่ความเป็นเลิศ ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นัตถกุล เอื้อพิพัฒนากุล. (2555). การจัดการคุณภาพโดยรวมของสถานศึกษายุคใหม่. วารสารบริหาร การศึกษา มศว. 13(24).
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2551). *คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน
- दनัย จันทร์เจ้าฉาย. (2558). *ไม่ต้องแข่งกับใครเพราะยังงี้ก็เป็นที 1*. กรุงเทพฯ: ดีเอ็มจี.
- ดำรงค์ พิณคุณ. (2558). *Creative Management ภาจัดการ*. กรุงเทพฯ: Damrongpinkoon.
- บุญเกียรติ ชิวะตระกูลกิจ. (2559). *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO (STRATEGIC MANAGEMENT) ครั้งที่ 11*. กรุงเทพฯ: บริษัทพี.เพรส.จำกัด.
- ประดิษฐ์ ภิญญาภาสกุล. (2555). *แผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จใจการบริหารงานและธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ประภาวัลย์ ชวนไชยะกุล. (2554). *การศึกษาสภาพและผลกระทบของโรงเรียนกวดวิชาในประเทศไทย*. ปรินญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปิติมา เม่นแมน. (2548). *การบริหารจัดการของโรงเรียนกวดวิชาในสยามสแควร์*. รายงานโครงการ เฉพาะบุคคลปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปิยภัค กุลวานิชไชยนันท์. (2554). *การศึกษากลยุทธ์เพื่อการแข่งขันของบริษัทเทปสิรินทร์ จำกัด*. การ ค้นคว้าด้วยตนเองปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์. (2551). *หมวด 1 การนำองค์การ (Leadership)*. ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ. สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์แอนด์มีเดีย จำกัด.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- มหาวิทยาลัยรังสิต. (ม.ป.ป.). *การจัดการความรู้ (ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช)*. สืบค้น 2 ธันวาคม 2559 จาก https://www.rsu.ac.th/science/file/article/04_KM230853.pdf.
- รัตติพร พิทยะภัทร์. (2558). การศึกษาการบริหารบุคลากรครูของโรงเรียนกวดวิชาในกรุงเทพมหานคร. *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2549). หลัก TQM และการประยุกต์ใช้. *วารสารดำรงราชานุภาพ*. 16(19):19-52.
- วนิดา ชนารกุล. (2553). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิริยะ แก้วเจริญศรี. (2557). *กรณีศึกษาอิทธิพลของรูปแบบการตลาดแบบปากต่อปากที่มีต่อทัศนคติของการตลาดแบบปากต่อปาก*. การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศิวพงศ์ ชีรอำพน. (2547). *การกวดวิชากับความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2558). *โรงเรียนกวดวิชาปี'58 แข่งขันรุนแรงขึ้น...คาด จำนวนนักเรียนไม่ลดลง ส่งผลให้ตลาดยังคงเติบโต 6.8% (กระแสทรรศน์ ฉบับที่ 2601)*. สืบค้น 2 ธันวาคม 2559 จาก <https://www.kasikomresearch.com/th/k-econanalysis/pages/ViewSummary.aspx?docid=33786>.
- สุดารัตน์ ศิริเมืองและ น้าฝน กัลญา. (2549). *โรงเรียนกวดวิชาพรวาย*. กรุงเทพฯ : บิสซิเนสส์.
- สุนทร พูนพิพัฒน์. (2542). รูปแบบและการประยุกต์ใช้ TQM สำหรับสถานศึกษา. *For Quality*. 132-135.
- อำรุง จันทวานิช. (2547). *แนวทางการบริหารและการพัฒนาสถานศึกษาสู่โรงเรียนคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด.
- เอกอมร เอี่ยมศิริรักษ์. (2555). *กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนกวดวิชาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อสังคม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Aqueveque, C. and Ravasi, D.(2006).Corporate Reputation, Affect and Trustworthiness: An Explanation for The Reputation-Performance Relationship. University Commercial Alfons Palangkaraya.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Barney J.B. & Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1): 31.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Brown, T. J. and Dacin, P.A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61 (Jan), 68-84.
- Deming, E.W. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Centre of advanced study.
- Forsman .(2004). Recent records of hybridization between barred owls (*Strix varia*) and northern spotted owls (*S. occidentalis caurina*). *The Auk* 121(3).
- Janice Aurini and Scott Davies. (2004). The Transformation of Private Tutoring: Education in a Franchise Form. *The Canadian Journal of Sociology*, 29(1): 419-438.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Raymond, L. and J. St-Pierre (2006). Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs: A study in equifinality. *International Small Business Journal*, 31(1): 82-102.
- Rebecca R. Merrill. (2013). กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขั้นสูงสุด: Smart Trust กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขั้นสูงสุด. กรุงเทพฯ : เนชั่นบุ๊คส์.
- Van, M. M. (2003). Concept and definition of CSR and corporate sustainability: Between agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2): 95-105.
- Weigelt , K. &Camerer, C. F. (1988). Reputation and corporate strategy: Review of recent theory and application. *Strategic Management Journal*, 9(1): 443-454.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.



ภาคผนวก ก

ผู้ถูกสัมภาษณ์

ส่วนของผู้บริหาร

1. ชื่อ: พ.อ.(พ) ดร. ป็อง คำอาจ
วันที่ทำการสัมภาษณ์: วันที่ 8 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560
2. ชื่อ: พ.อ.หญิง ชัตติยาพร คำอาจ
วันที่ทำการสัมภาษณ์: วันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ส่วนของครู

1. ชื่อ: อาจารย์ รุจิรา สุรารักษ์ (ทำงาน 15 ปี)
วันที่ทำการสัมภาษณ์: วันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560
2. ชื่อ: ร.อ.กฤษ รุ่งสุข (ทำงาน 5 ปี)
วันที่ทำการสัมภาษณ์: วันที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2560
3. ชื่อ: อาจารย์ สุนทรีย์ แจ่มจิรวัตร (ทำงาน 10 ปี)
วันที่ทำการสัมภาษณ์: วันที่ 12 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560
4. ชื่อ: อาจารย์ ปาจริย์ ทองน้ำวน (ทำงาน 5 ปี)
วันที่ทำการสัมภาษณ์: วันที่ 12 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ส่วนของพนักงาน

1. ชื่อ: วัชรภรณ์ อ่อนแป้น (ทำงาน 8 ปี)
วันที่ทำการสัมภาษณ์: วันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2560
2. ชื่อ: อังคณา คำอาจ (ทำงาน 8 ปี)
วันที่ทำการสัมภาษณ์: วันที่ 9 มีนาคม พ.ศ. 2560

ส่วนของผู้ปกครอง

1. ชื่อ: ไม่เปิดเผย
วันที่ทำการสัมภาษณ์: วันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560
2. ชื่อ: ไม่เปิดเผย
วันที่ทำการสัมภาษณ์: วันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560
3. ชื่อ: ไม่เปิดเผย
วันที่ทำการสัมภาษณ์: วันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ส่วนของนักเรียน

1. ชื่อ: นายคมสัน สามงามแก้ว (ปัจจุบัน น.ต.ท.คมสัน สามงามแก้ว)
วันที่ทำการสัมภาษณ์: วันที่ 10 มีนาคม พ.ศ. 2560
2. ชื่อ: นายกิมพล เชาววิไล (ปัจจุบัน น.ต.ท. กิมพล เชาววิไล)
วันที่ทำการสัมภาษณ์: วันที่ 10 มีนาคม พ.ศ. 2560
3. ชื่อ: น.ต.ท. รัชกฤต ภิญโญวราธร
วันที่ทำการสัมภาษณ์: วันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

