

การพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่น ของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์

Assessment Strategy of Organization Resilience Management Success in The Tutorial School Business of The Franchise System

กุลทิภา วิบูลย์ปิ่น¹ และ พิทักษ์ ศิริวงศ์²

Kuntika Viboonpin and Pitak Siriwong

Receive February 16, 2026; Retrieved March 29, 2026; Accepted March 31, 2026

บทคัดย่อ

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจ รวมทั้งการแข่งขันทางธุรกิจที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ก็เป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเช่นกัน ผู้ประกอบการธุรกิจกวดวิชาจึงต้องปรับตัวให้สอดคล้องตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ ให้ได้ ดังนั้น การดำเนินธุรกิจของโรงเรียนกวดวิชาให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ธุรกิจกวดวิชาจะต้องสร้างความยืดหยุ่นให้กับธุรกิจของตัวเอง เพื่อลดผลกระทบและต้านทานการหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจขององค์กร และสามารถปรับตัวได้ในสถานการณ์ที่จำเป็น บทความนี้จึงต้องการที่จะนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประเด็นแนวโน้มปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ซึ่งประกอบด้วย ความยืดหยุ่นขององค์กร ทรัพยากรการบริหาร และมาตรฐานการจัดการแฟรนไชส์ โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรม การวิเคราะห์เอกสาร และนำเสนอรายงานแบบพรรณนาเชิงวิเคราะห์ ศึกษาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ โดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ และการสืบค้นข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต โดยการใช้ฐานข้อมูลออนไลน์เป็นแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ โดยกำหนดคำสำคัญในการสืบค้น คัดเลือกเอกสารที่เกี่ยวข้อง และเชื่อถือได้ จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็น ความยืดหยุ่นขององค์กร ทรัพยากรการบริหาร และมาตรฐานการจัดการแฟรนไชส์ แล้วสังเคราะห์องค์ความรู้ และนำเสนอผลในรูปแบบพรรณนาเชิงวิเคราะห์ เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ให้สามารถปรับตัวหรือสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรของตัวเอง ในยุคที่สังคมและระบบ

¹ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ¹ รองศาสตราจารย์ ดร. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
Faculty of Management Science, Silpakorn University; Associate Professor, Ph.D., Faculty of
Management Science, Silpakorn University.

Email: guntiga2532@gmail.com



การศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสม และยั่งยืน อยู่ในสังคมได้อย่างยั่งยืน อีกทั้ง เป็นข้อมูลสำหรับการศึกษาเชิงประจักษ์ต่อไปในอนาคต

คำสำคัญ: การจัดการความยืดหยุ่น, ทรัพยากรการบริหาร, ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์

Abstract

In the context of globalization, rapid changes have occurred in environmental, social, and economic conditions, along with increasingly intense business competition. These changes have led businesses to face greater uncertainty. The tutorial school business of the franchise system are among the businesses affected by such changes. Therefore, tutoring school entrepreneurs must adapt to align with evolving circumstances. To achieve business success, it is essential for tutoring schools to develop organizational resilience in order to reduce impacts, withstand operational disruptions, and adapt effectively when necessary. This article aims to present conceptual perspectives on the emerging success factors of tutorial school business of the franchise system, which include organizational resilience, management resources, and franchise management standards. This study employed literature review and document analysis methods and presented findings using a descriptive analytical approach. The study relied on secondary data sources, collecting information from various documents and internet-based searches through online databases. Keywords were defined for the search process, and relevant and reliable documents were selected. Content analysis was then conducted by categorizing data into key themes, namely organizational resilience, management resources, and franchise management standards. The synthesized knowledge was subsequently presented in a descriptive analytical format. The findings are intended to provide practical implications for the development of tutorial school business of the franchise system, enabling them to adapt and enhance organizational resilience in an era of rapid changes in society and education systems. This will help businesses respond appropriately to societal needs and sustain their operations. Additionally, the study serves as a foundation for future empirical research.



Keywords: Resilience Management, Management Resources, Tutorial school business of the franchise system

บทนำ

พัฒนาการของโรงเรียนกวดวิชาก่อนที่จะเกิดพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2479 ในประเทศไทยมีการกวดวิชาเกิดขึ้นอยู่ก่อนแล้วอย่างไม่เป็นทางการ โดยมักพบในเขตเมืองหลวงที่ระบบการศึกษาแบบสมัยใหม่เริ่มเติบโต ซึ่งนิยมเรียนวิชาภาษาอังกฤษเป็นหลัก เพื่อการเตรียมตัวสอบชิงทุนเล่าเรียนหลวง (King's scholarship) (Kanchanajari, 1982) ต่อมา การกวดวิชาช่วงหลังพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2479 มักปรากฏตัวเฉพาะในรูปแบบของโรงเรียนกวดวิชาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการเท่านั้น แต่หลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ยุติลง กระทรวงธรรมการมีนโยบายประกาศรับสอบเทียบให้บุคคลภายนอกสามารถเรียนต่อระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 และมัธยมศึกษาปีที่ 3, 6 และ 8 ได้ จึงมีเอกชนเปิดโรงเรียนกวดวิชาขึ้นเป็นจำนวนมาก โดยครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นครูจากโรงเรียนที่มีชื่อเสียง ต่อมา ในช่วงทศวรรษ 2500 โรงเรียนกวดวิชาเติบโตมากยิ่งขึ้น ไม่ได้กระจุกตัวอยู่เฉพาะในเขตเมือง อีกทั้ง ความนิยมในการเรียนกวดวิชามีแนวโน้มเปลี่ยนไป จากเดิมที่นิยมเรียนเฉพาะวิชาภาษาอังกฤษ ได้เพิ่มเป็นวิชาอื่นๆ ที่จำเป็นต่อการสอบเข้าในระดับอุดมศึกษา (Chansiri, T.2006) หลังจากนั้น ระบบการสอบคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศไทยมีพลวัตที่สูงมาก ซึ่งผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน คือการเพิ่มขึ้นของรูปแบบการสอบ จำนวนวิชาที่ต้องสอบ และจำนวนครั้งในการสอบ ดังนั้น อัตราการเติบโตของโรงเรียนกวดวิชาในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาจึงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

จากข้อมูลดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงการขยายตัวของโรงเรียนกวดวิชาที่มีการแข่งขันที่มากขึ้น ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2556) ได้วิเคราะห์เกี่ยวกับตลาดธุรกิจการศึกษา ระบุว่า ธุรกิจบริการด้านการศึกษาเป็นธุรกิจที่มีการขยายตัวอย่างรวดเร็วทั่วโลก รวมถึงผู้ประกอบการยังมีรูปแบบการประกอบธุรกิจที่หลากหลาย ทั้งการลงทุนเปิดโรงเรียนกวดวิชาเอง หรือซื้อแฟรนไชส์โรงเรียนกวดวิชาจากผู้ขายแฟรนไชส์ ซึ่งผู้ซื้อแฟรนไชส์จะได้รับการสนับสนุนจากบริษัท เพื่อช่วยเหลือในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทั้งการพัฒนาการสอน และการบริหารจัดการโรงเรียนกวดวิชา (Sriwong, M. 2020) แต่ในทางกลับกัน ผู้ซื้อแฟรนไชส์จำเป็นต้องปฏิบัติตามระบบงานของแฟรนไชส์นั้นๆ อย่างเคร่งครัด ไม่มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ ประกอบกับสถานการณ์ต่างๆ ได้เปลี่ยนไป จึงเกิดความท้าทายที่อาจส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการประกอบธุรกิจกวดวิชาดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นปรากฏการณ์การลดลงของอัตราเจริญพันธุ์รวม (Total Fertility Rate) ในทุกประเทศทั่วโลก รวมถึงการมีบทบาท และการศึกษาที่สูงขึ้นของผู้หญิงในสังคม ส่งผลให้ผู้หญิงมีบุตรน้อยลง (Chuenwong-arun, 2020) จากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร และสังคมสะท้อนผลกระทบต่อระบบอุดมศึกษาในแง่ประชากรในวัยอุดมศึกษามีจำนวนลดลง แนวโน้มจำนวนนักเรียนระดับอุดมศึกษาที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลงด้วย ทำให้สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด (Office of the National Economic and Social Development Council, 2019) ดังนั้น วัฒนธรรมการสอบเข้ามหาวิทยาลัยก็จะถูก



ลดความสำคัญลงไปด้วย หากจะกล่าวถึงธุรกิจที่จะได้รับผลกระทบกับสถานการณ์ดังกล่าว คงหนีไม่พ้นธุรกิจ กวดวิชา ซึ่งในอดีตที่ผ่านมา ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชามีภาพลักษณ์ของการเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงต่ำ กล่าวคือ เป็นธุรกิจที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจมากนัก เนื่องจาก มีจำนวนนักเรียนในแต่ละปีค่อนข้างคงที่ อีกทั้ง ค่านิยมของผู้ปกครองไทยที่ให้ความสำคัญกับการศึกษาของบุตรหลานยังมองว่าการเรียนกวดวิชาเป็น สิ่งจำเป็น อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ได้ส่งผลให้ สภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจกวดวิชาเปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจกวดวิชาที่มีความท้าทายต่างๆ ที่อาจส่งผล กระทบต่อการประกอบธุรกิจในอนาคต (Kasikorn Research Center, (2013) นอกจากนี้ ยังมีความท้าทาย ในด้านอื่นๆ อีก เช่น การเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 ทำให้เกิดการพัฒนาของเทคโนโลยี ผู้เรียน สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ได้ทุกเวลา และทุกสถานที่

ในขณะเดียวกัน รูปแบบการเรียนรู้ของผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญ จากการเข้า มาของเทคโนโลยีดิจิทัล โดยเฉพาะการขยายตัวของแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์แบบเปิด (Massive Open Online Courses: MOOCs) ซึ่งมีมูลค่าตลาดในประเทศไทยประมาณ 1.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ และมี แนวโน้มเติบโตต่อเนื่องจากความต้องการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น และการพัฒนาทักษะดิจิทัลของผู้เรียน (Ken Research, 2026) ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงเนื้อหาการศึกษาได้โดยไม่มีข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ อีกทั้ง รายงานแนวโน้มธุรกิจการศึกษายังระบุว่า รายได้ของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในปี 2568 มีมูลค่าประมาณ 3.3 พันล้านบาท แม้ยังเติบโตในอัตราร้อยละ 9.2 แต่เป็นการเติบโตภายใต้การแข่งขันที่รุนแรง และจำนวน ผู้เรียนที่ชะลอตัวตามโครงสร้างประชากรที่ลดลง (Kasikorn Research Center, (2026) นอกจากนี้ รายงาน อุตสาหกรรมโรงเรียนกวดวิชาหลังสถานการณ์โควิด-19 ยังสะท้อนว่า สถาบันกวดวิชาหลายแห่งได้ทยอยปิด สาขา และปรับลดจำนวนสาขา เนื่องจากความต้องการเรียนแบบดั้งเดิมลดลง และผู้เรียนหันไปใช้แพลตฟอร์ม ออนไลน์มากขึ้น โดยมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้เรียนอย่างชัดเจน รวมถึง สัดส่วนการเข้ามหาวิทยาลัยผ่าน ระบบ Portfolio เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 30 ซึ่งลดความจำเป็นในการเรียนกวดวิชาเพื่อสอบแข่งขัน (The Nation Thailand, 2025) ขณะเดียวกัน รายงานแนวโน้มอุตสาหกรรมการศึกษาในประเทศไทยหลังการแพร่ ระบาดยังระบุว่า สถาบันกวดวิชาหลายแห่งต้องปิดบางสาขา และปรับโครงสร้างธุรกิจเพื่อรับมือกับความ ต้องการที่เปลี่ยนไปของผู้เรียน และการแข่งขันที่สูงขึ้นในยุคดิจิทัล (Thai Times, 2025) สถานการณ์ดังกล่าว สะท้อนให้เห็นช่องว่างระหว่างรูปแบบการดำเนินธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์แบบดั้งเดิม ซึ่งมี ข้อจำกัดด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ กับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ การสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องให้ความสำคัญอย่างเร่งด่วน

จากความท้าทายที่อาจส่งผลกระทบต่อประกอบการประกอบธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาดังกล่าว ส่งผลให้ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาต้องปรับตัวให้สอดคล้องตามการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ภายนอก ให้ได้ ดังนั้น การดำเนินธุรกิจของโรงเรียนกวดวิชาให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ธุรกิจโรงเรียน กวดวิชาจะต้องสร้างความยืดหยุ่นให้กับธุรกิจของตัวเอง ให้สามารถลดผลกระทบและต้านทานการหยุดชะงัก ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร และสามารถที่จะปรับตัวในสถานการณ์ที่จำเป็น ทั้งการปรับวิวัฒนาการเล็กๆ



น้อยๆ ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงเป็นความมั่นคงในรูปแบบใหม่ จากปรากฏการณ์ข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดกับธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา หากธุรกิจดังกล่าวไม่มีการปรับตัวหรือสร้างความยืดหยุ่นในองค์กรของตนเอง ในยุคที่สังคมและระบบการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในการวิจัยนี้จะสามารถช่วยให้ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชามีแนวทางในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นขององค์กร เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสม และยืนหยัดอยู่ในสังคมได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวโน้มและองค์ประกอบกลยุทธ์ความสำเร็จในการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ จากการวิจัยเอกสาร

สมมติฐานการวิจัย

1. ความยืดหยุ่นขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อทรัพยากรการบริหาร
2. ทรัพยากรการบริหารมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ
3. ทรัพยากรการบริหารมีบทบาทเป็นตัวแปรกลางในความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นขององค์กรและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ
4. มาตรฐานการบริหารจัดการธุรกิจในระบบแฟรนไชส์มีบทบาทเป็นตัวแปรแทรกในความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นขององค์กรและความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องที่นำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ โดยการใช้แนวคิดการจัดการความยืดหยุ่นขององค์กร แนวคิดทรัพยากรการบริหาร แนวคิดมาตรฐานการจัดการธุรกิจแฟรนไชส์ ร่วมกับแนวคิดและทฤษฎีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ เพื่อหาแนวโน้มและองค์ประกอบกลยุทธ์ความสำเร็จในการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์

การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิด

1. แนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร

ความหมายของความยืดหยุ่นขององค์กร

จากการศึกษาความหมายเกี่ยวกับความยืดหยุ่นขององค์กร นักวิจัยและนักวิชาการได้ให้ความหมายของความยืดหยุ่นขององค์กรไว้ ดังนี้ (Horne, J.F. 1997) กล่าวว่า ความยืดหยุ่นขององค์กร คือ ความสามารถของระบบในการต้านทานความตึงเครียดของสภาพแวดล้อม ความสามารถและสมรรถนะในการต้านทานความไม่ต่อเนื่องของระบบ และการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยงใหม่เกิดขึ้น โดยขึ้นอยู่กับการลงทุน



ปฏิบัติ ในส่วนของ (Ayling, J. 2009) ให้ความหมายว่า เป็นความสามารถในการลดผลกระทบและต้านทานการหยุดชะงักการดำเนินงานธุรกิจขององค์กร และความสามารถในการปรับตัวในสถานการณ์ที่จำเป็นเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อันเป็นผลจากการหยุดชะงัก ซึ่งการปรับตัวนั้นอยู่ในช่วงตั้งแต่การปรับวิวัฒนาการเล็กๆ น้อยๆ ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพคล้ายกับการเคลื่อนไหวของระบบนิเวศเปลี่ยนเป็นความมั่นคงในรูปแบบใหม่ และ (Kantur, D. & Iseri-Say, 2012) กล่าวว่าคือ ความสามารถในการลดผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่ายังคงดำเนินธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่องและพลิกสถานการณ์เหล่านั้นให้เป็นโอกาส

ในบริบทธุรกิจการศึกษา ความยืดหยุ่นขององค์กรมีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากธุรกิจบริการทั่วไป เนื่องจากคุณภาพการให้บริการขึ้นอยู่กับผลลัพธ์การเรียนรู้และความต่อเนื่องของกระบวนการศึกษา งานวิจัยหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 พบว่า สถาบันการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นสูงสามารถปรับรูปแบบการเรียนการสอนเป็นออนไลน์หรือแบบผสมผสานได้อย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งปรับกลยุทธ์การสื่อสารกับผู้ปกครองและผู้เรียน ส่งผลต่อความสามารถในการรักษาฐานลูกค้าและความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น ความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาจึงครอบคลุมทั้งด้านการจัดการการเรียนรู้ การบริหารบุคลากร และการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในสภาพแวดล้อมดิจิทัล

องค์ประกอบของความยืดหยุ่นขององค์กร

Kantur, D. & Iseri-Say, A., (2012) ได้นำเสนอองค์ประกอบของความยืดหยุ่นขององค์กร ออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) ความทนทาน 2) ความซ้ำซ้อน 3) ความมั่งคั่ง และ 4) ความรวดเร็ว นอกจากนี้ (Stephenson, A.V.2011) ได้แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ และมีตัวบ่งชี้จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) ความยึดมั่นผูกพันของพนักงาน (Staff Engagement) 3) การตระหนักรู้สถานการณ์ (Situation Awareness) 4) การดำเนินการตัดสินใจ (Decision Making) 5) นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ (Innovation and Creativity) องค์ประกอบที่ 2 เครือข่าย ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) หุ่นส่วน/พันธมิตรที่มีประสิทธิภาพ (Effective Partnerships) 2) การใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ (Leveraging Knowledge) 3) การสลายการทำงานแบบแยกส่วน (Breaking Silos) 4) ทรัพยากรภายใน (Internal Resources) และ องค์ประกอบที่ 3 ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ความเป็นเอกภาพของเป้าหมาย (Unity of Purpose) 2) การวางตัวเชิงรุก (Proactive Posture) 3) การวางแผนกลยุทธ์ (Planning Strategies) 4) แผนการทดสอบภาวะวิกฤต (Stress Testing Plans)

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การจัดการความยืดหยุ่นขององค์กร หมายถึง กระบวนการ หรือกิจกรรมต่างๆ ของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ที่จะสามารถรับมือกับสถานการณ์ที่ยากลำบากและลดผลกระทบอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถพลิกสถานการณ์เหล่านั้นให้เป็นโอกาส รวมไปถึงความสามารถขององค์กรในการเรียนรู้ และปรับตัวในบริบทของการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตาม



วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงต่อยอดงานวิจัยของ (Stephenson, A.V. 2011) ที่ได้แบ่งองค์ประกอบของความยืดหยุ่นขององค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม

2) เครือข่าย และ 3) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง

2. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร

ความหมายของทรัพยากรการบริหาร

Bangmo, S. (2002) ได้กล่าวว่า ทรัพยากรการบริหาร หมายถึง การที่องค์กรได้นำสิ่งที่เป็นทรัพยากรการบริหารมาสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อทำให้เกิดการขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ สิ่งของ (Material) การจัดการ (Management) กระบวนการทำงานหรือวิธีการปฏิบัติงาน (Method) การตลาด (Market) และเวลา (Time) เป็นต้น

องค์ประกอบของทรัพยากรการบริหาร

การบริหารธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญที่เรียกว่า ทรัพยากรการบริหารในการดำเนินการภารกิจขององค์กรให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีนักวิชาการและผู้ที่สนใจให้การศึกษาที่หลากหลาย ได้แบ่งองค์ประกอบของทรัพยากรการบริหารที่คล้ายคลึงกัน เช่นทรัพยากรการบริหาร 4 ประการ หรือ 4 M's ซึ่ง (Rangsi-yokrit, S. (1997), (Meekamlang, S. 2010), (Panyakaew, A. 2011) ได้ระบุองค์ประกอบของทรัพยากรการบริหารที่เป็นพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ คน งบประมาณ หรือเงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ สำหรับแนวคิดที่ได้เพิ่มอีกองค์ประกอบหนึ่งนั่นคือ ข้อมูลข่าวสารขององค์กร (Information) เป็นทักษะของ (Robbins, S. & Coulter, M. (1999) และ Laokhetwit., S. (2011) ทรัพยากรการบริหาร 5 ประการ หรือ 5M's ด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้ คือ 1) คน 2) เงิน 3) วัสดุ 4) เครื่องจักร และ 5) วิธีการบริหาร ทรัพยากรการบริหาร 6 ประการ หรือ 6 M's ของ (Kuptanon, W. 2008) ที่เพิ่มการตลาด และเครื่องจักร เป็นต้น เช่นเดียวกับ (Siriwan, S., et al., 2002) รวมถึง เครื่องจักรกล มีบทบาทอย่างสูงต่อการผลิตสินค้า ส่วนตลาดก็มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการจำหน่ายสินค้าและการบริหาร ทรัพยากรการบริหาร 7 ประการ หรือ 7M's จากการรวบรวมแนวความคิด พบว่า (Manakit, V. & Prasertwong, P. (1976) ได้เพิ่ม ขวัญ (Morale) อันหมายถึงขวัญของคนงาน ตรงกันกับแนวคิดของ (Boonwong, 2002, as cited in Laokhetwit., S. 2011) นอกจากนี้ที่ระบุข้างต้น ยังมีผู้ให้ความเห็นแตกต่างไปอีก กล่าวคือ (Sadsang, T. 2005) มีความเห็นว่าควรเพิ่ม การสื่อสาร (Media) เข้าไปด้วย ทรัพยากรการบริหาร 8 ประการ หรือ 8 M's มีผู้ให้ความเห็นแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย โดย (Bangmo, S. 2009) ได้อธิบายว่า ในปัจจุบันปัจจัยของการจัดการยุคใหม่มีกล่าวไว้ถึง 8 ประการ โดยเพิ่มปัจจัยวิธีการทำงาน และปัจจัยด้านเวลาเข้ามา

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร พบว่า แนวคิด 4M's, 5M's และ 7M's ถูกพัฒนาในบริบทอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งให้ความสำคัญกับวัสดุและเครื่องจักรเป็นปัจจัยหลักในการสร้างผลผลิต (Robbins, S. & Coulter, M. (1999) อย่างไรก็ตาม สำหรับธุรกิจบริการด้านการศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ลักษณะการดำเนินงานมีความแตกต่างจากธุรกิจการผลิต เนื่องจากเป็น



ธุรกิจที่เน้นการให้บริการเชิงความรู้ (knowledge-intensive service) และคุณค่าหลักเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน มากกว่าการใช้เครื่องจักรหรือวัสดุในการผลิต ดังนั้น ทรัพยากรด้าน Material และ Machine จึงมีบทบาทจำกัดเมื่อเทียบกับปัจจัยด้านบุคลากรและกระบวนการให้บริการ

นอกจากนี้ งานวิจัยด้านธุรกิจบริการการศึกษายุคดิจิทัลยังชี้ว่า ความสามารถในการแข่งขันของสถาบันการศึกษาอยู่ที่คุณภาพบุคลากร รูปแบบการจัดการเรียนรู้ การจัดสรรงบประมาณ และกลยุทธ์การตลาดเพื่อเข้าถึงผู้เรียนในสภาพแวดล้อมออนไลน์ โดยเฉพาะในบริบทหลังสถานการณ์โควิด-19 ธุรกิจการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวด้านการจัดการทรัพยากรเพื่อรองรับการเรียนแบบผสมผสาน (hybrid learning) และการแข่งขันบนแพลตฟอร์มดิจิทัล ซึ่งเน้นบทบาทของบุคลากร วิธีการดำเนินงาน และการตลาดมากขึ้น

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์ทรัพยากรการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ออกเป็น 4 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สะท้อนลักษณะของธุรกิจบริการด้านการศึกษา และสามารถอธิบายกลไกความสัมพันธ์กับความยืดหยุ่นขององค์กรได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ได้แก่

1) บุคลากร หมายถึง ผู้ให้สิทธิ์ที่เป็นเจ้าของเครื่องหมายการค้าหรือระบบการจัดการธุรกิจนั้นๆ รวมถึงผู้รับสิทธิ์ในการดำเนินธุรกิจตามระบบที่เจ้าของสิทธิ์ได้จัดเตรียมไว้ และใช้เครื่องหมายการค้าเดียวกัน ทั้งนี้ ยังหมายรวมถึง ผู้สอน ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชา ผู้ปกครอง และผู้เรียนด้วย

2) เงินทุน หมายถึง ค่าตอบแทนในการใช้สิทธิ์เครื่องหมายการค้าหรือระบบการจัดการธุรกิจ และค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายอย่างต่อเนื่องตามสัดส่วนของผลประกอบการ

3) วิธีการ หมายถึง ขั้นตอน หรือขบวนการในการทำธุรกิจ ที่มีการกำหนดนโยบายชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีการวางแผนจัดการ การติดตามความก้าวหน้าของงาน การตรวจสอบคุณภาพผลงานที่ได้ และการควบคุมการทำธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

4) การตลาด หมายถึง กระบวนการของการสื่อสารคุณค่าของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เรามี ส่งไปยังกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้า โดยรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าในทางที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร

3. แนวคิดเกี่ยวกับมาตรฐานการจัดการธุรกิจแฟรนไชส์

ความหมายของแฟรนไชส์

Felstead, A. (1993) ได้ให้คำจำกัดความคำว่า แฟรนไชส์ (Franchise) ว่าเป็นความสัมพันธ์ของธุรกิจที่แฟรนไชส์ซอร์ (Franchisor) ยินยอมให้แฟรนไชส์ซี (Franchisee) ใช้ตราสินค้า (Brand Name) สินค้า (Product) หรือระบบธุรกิจ (Business System) ในลักษณะที่เฉพาะเจาะจงและต่อเนื่อง โดยมีการจ่ายค่าธรรมเนียมตอบแทน ส่วน (Trikanok, 2004) และ (Toprasertpong, 2004) กล่าวว่า แฟรนไชส์ คือ การขยายระบบงานที่ประสบความสำเร็จแล้ว ที่ผู้ซื้อต้องจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้ขายแฟรนไชส์ เพื่อขอใช้หรือดำเนินธุรกิจภายใต้ชื่อการค้า โดยให้อยู่ภายใต้มาตรฐานเดียวกันกับเจ้าของแฟรนไชส์ ถ้าหากไม่เป็นไปตามแบบแผนหรือละเมิดสิทธิ์ใดก็ตาม ผู้ขายมีสิทธิ์เรียกร้อง ยกเลิก หรือดำเนินการตามกฎหมายใดๆ ตามแต่ข้อตกลงในสัญญาที่ทำขึ้นด้วยกัน ความหมายของธุรกิจแฟรนไชส์ (Franchise) นั้น พอจะสรุปได้ว่า เป็นกล



ยุทธการเข้าสู่ตลาดวิธีหนึ่ง โดยผู้เป็นเจ้าของแฟรนไชส์ ให้สิทธิแก่ตัวแทนรายย่อย ในการประกอบธุรกิจ ในลักษณะเหมือนหรือตามขอบเขตที่บริษัทแม่กำหนดไว้

ลักษณะสำคัญของธุรกิจแฟรนไชส์

Department of Business Development, Ministry of Commerce, (2018) กล่าวว่า ธุรกิจแฟรนไชส์ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ กล่าวคือ 1) ผู้ให้สิทธิที่เป็นเจ้าของชื่อทางการค้า เครื่องหมายการค้า และระบบการจัดการธุรกิจนั้นๆ 2) ผู้รับสิทธิในการดำเนินธุรกิจตามระบบที่เจ้าของสิทธิได้จัดเตรียมไว้ และใช้ชื่อทางการค้า เครื่องหมายการค้าเดียวกัน โดยต้องจ่ายค่าตอบแทนการใช้สิทธิ และ 3) ค่าตอบแทนในการใช้สิทธิ มีอย่างน้อย 2 อย่าง ได้แก่ 3.1) Franchise Fee ค่าตอบแทนที่เป็นจำนวนเงินที่แน่นอน จะจ่ายก่อนเริ่มดำเนินงาน หรือเรียกว่าค่าธรรมเนียมแรกเข้า 3.2) Royalty Fee ค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายอย่างต่อเนื่องตามสัดส่วนของผลประกอบการ อาจจะเรียกเก็บเป็นเปอร์เซ็นต์ต่อเดือน หรือต่อปีจากยอดขาย หรือบางกิจการอาจเรียกเก็บจากยอดสั่งซื้อ

ประเภทของแฟรนไชส์

ระบบแฟรนไชส์มีหลายประเภท ขึ้นอยู่กับข้อตกลงหรือเงื่อนไขในสัญญาของทั้ง 2 ฝ่าย แต่ที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก มักแบ่งตามระบบของสหรัฐอเมริกา (Toprasertpong, , S. 2004)) ได้แก่

- 1) เจ้าของสิทธิให้สิทธิในการผลิตและจำหน่ายแก่ผู้ค้าส่ง เพื่อเป็นการลดต้นทุนในการขนส่ง โดยมีการจัดส่งวัตถุดิบให้และกระจายไปยังผู้ค้าปลีกหรือผู้ผลิตแฟรนไชส์อีกต่อหนึ่ง
- 2) เจ้าของสิทธิให้สิทธิในการจัดจำหน่ายแก่ผู้ค้าปลีก โดยเจ้าของสิทธิจะทำการผลิตสินค้าและส่งให้ผู้ค้าปลีก ตัวแทนจำหน่าย (Dealer) ผู้ซื้อแฟรนไชส์ในพื้นที่ต่างๆ
- 3) การให้สิทธิในเครื่องหมายการค้า โดยผู้ที่เป็นเจ้าของสิทธิให้สิทธิแก่ผู้ซื้อสิทธิในลักษณะต่างๆ โดยที่ระบบดังกล่าวได้รับความนิยมมากที่สุดในปัจจุบัน
- 4) ผู้ค้าส่งให้สิทธิจำหน่ายแก่ผู้ค้าปลีก โดยผู้ค้าส่งจะมีฐานะเป็นผู้ให้สิทธิแก่ผู้ค้าปลีกในการจัดจำหน่าย

ในส่วนของ (Department of Business Development, Ministry of Commerce, 2018) ได้แบ่งประเภทธุรกิจแฟรนไชส์ จากลักษณะการขยายธุรกิจแฟรนไชส์โดยทั่วไป ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- 1) Product and Brand Franchising เป็นการให้สิทธิในตัวผลิตภัณฑ์หรือเครื่องหมายการค้า เพื่อการผลิตหรือจำหน่ายสินค้าในตราสินค้านั้น
- 2) Business Format Franchising เป็นรูปแบบแฟรนไชส์ที่เจ้าของแฟรนไชส์จะกำหนดระบบของการดำเนินธุรกิจให้เหมือนกันทั่วโลก ผู้ที่ซื้อแฟรนไชส์จะได้รับสิทธิในการให้บริการ หรือทำการผลิตสินค้าที่มีสูตรหรือส่วนประกอบเฉพาะ หรือจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ภายใต้รูปแบบและเครื่องหมายทางการค้าของเจ้าของแฟรนไชส์



3) Conversion Franchising เป็นระบบแฟรนไชส์ที่เหมาะสมสำหรับผู้ประกอบการอิสระ ซึ่งต้องการให้ธุรกิจเข้าสู่ระบบแฟรนไชส์ โดยมีรูปแบบ หรือใช้เครื่องหมายทางการค้าที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป และเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค

แฟรนไชส์ธุรกิจการศึกษา

Netinbag, (2020) กล่าวว่า แฟรนไชส์การศึกษาเป็นธุรกิจประเภทหนึ่งที่บุคคล กลุ่ม หรือบริษัท ได้รับสิทธิในการทำการตลาดผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทการศึกษา ในกรณีเช่นนี้ บุคคลหรือกลุ่มที่เรียกว่าแฟรนไชส์ที่ได้รับสิทธินี้จะได้รับอนุญาตให้ใช้ชื่อธุรกิจและตราสินค้าของเจ้าของแฟรนไชส์ ในปัจจุบันมีแฟรนไชส์การศึกษาหลายประเภทให้ผู้สนใจสามารถเลือกลงทุนได้ แฟรนไชส์ด้านการศึกษาส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการให้บริการสำหรับเด็ก ทั้งเด็กก่อนวัยเรียนและการให้บริการรับเลี้ยงเด็ก ตลอดจนธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการสอนทักษะพิเศษสำหรับเด็ก แต่ทั้งนี้ แฟรนไชส์ด้านศึกษาก็มุ่งเน้นที่การให้ความรู้แก่ผู้ใหญ่ด้วย เช่น การจัดหลักสูตรฝึกอบรมอาชีพให้กับผู้ใหญ่ การพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ หลักสูตรสอนทำอาหาร ออกกำลังกาย เป็นต้น ในบางกรณีแฟรนไชส์เพื่อการศึกษาที่จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาด้วย เช่น บุคคลอาจซื้อแฟรนไชส์การศึกษาที่จำหน่ายหนังสือ ตำราเรียน และอุปกรณ์วิทยาศาสตร์ ผู้ที่ซื้อแฟรนไชส์ดังกล่าวไปก็สามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนได้

เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจในระบบแฟรนไชส์

Department of Business Development, Ministry of Commerce, (2018) กล่าวว่า เกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจในระบบแฟรนไชส์ ปี 2559 พัฒนาขึ้นโดยมีหลักการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพธุรกิจแฟรนไชส์ให้มีความสามารถทางการแข่งขันโดยอาศัยทรัพยากรของกิจการเป็นปัจจัยขับเคลื่อน 3 มิติ ได้แก่ สมรรถนะทางการประกอบการของผู้บริหารแฟรนไชส์ ความสามารถในการทำแฟรนไชส์ และการบริหารงานคุณภาพแฟรนไชส์แบบองค์รวม ซึ่งเกณฑ์ดังกล่าวได้นำมาใช้ประเมินธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาที่เป็นแฟรนไชส์เช่นกัน จากแนวคิดเหล่านี้ได้นำมาบูรณาการระบบการดำเนินการที่เป็นเลิศด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลลัพธ์ทางธุรกิจ

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดมาตรฐานการจัดการธุรกิจแฟรนไชส์ ผู้วิจัยอ้างอิงจากเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการธุรกิจในระบบแฟรนไชส์ ของ (Department of Business Development, Ministry of Commerce, 2018) และพิจารณาองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ว่าควรมีองค์ประกอบทั้งสิ้น 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การนำองค์กร เนื่องจาก ธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ต้องอาศัยบริษัทที่เป็นเจ้าของแฟรนไชส์เป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ และกำกับดูแลกิจการให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมต่อสังคม 2) การมุ่งเน้นบุคลากร เนื่องจาก ทรัพยากรบุคคลของธุรกิจกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์เป็นหลักสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ดังนั้น ความสามารถของบุคลากร อัตราค่าจ้าง และการสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี ตลอดจนการสร้างคุณภาพ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับ



ความต้องการของธุรกิจโดยรวม และ 3) การจัดการกระบวนการ ซึ่งเป็นมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า ลูกค้าในที่นี้หมายถึงทั้งผู้ซื้อแฟรนไชส์ และนักเรียนที่สมัครเรียนด้วย

4. แนวคิดและทฤษฎีความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ (Business Success)

Wongsakhon, (2018) กล่าวว่า ความสำเร็จในการประกอบกิจการคือ ความสามารถในการดำเนินธุรกิจให้บรรลุเป้าหมายหรือได้ผลเป็นที่น่าพอใจที่ตั้งไว้ ซึ่งประเมินได้และเป็นดัชนีวัดความอยู่รอดของกิจการ ซึ่งสามารถวัดได้หลายวิธีทั้งจากการพิจารณาเทียบกับเกณฑ์ทั่วไปจากกลุ่มธุรกิจนั้นๆ หรือจากการเทียบกับเป้าหมายที่ผู้ประกอบการตั้งไว้ ส่วน (Richard, Devinney, Yip & Johnson, 2009) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวัดผลงานขององค์กร และให้พิจารณาความสำเร็จของกิจการ 3 ด้าน คือ 1) ด้านการเงิน 2) ด้านการตลาด และ 3) ผลตอบแทนของผู้ที่มีส่วนได้เสียกับองค์กรหรือผู้ถือหุ้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ (Little, Mazumdar & Page, 1987) ที่ได้วัดผลสำเร็จของการประกอบการของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอินเดียจากยอดขายต่อปี กำไรขั้นต้น กระแสเงินสดในการดำเนินงาน และกำไรสุทธิ และการศึกษาของ (Whiting, 1986) ที่วัดความสำเร็จของผลประกอบการด้านการเงินของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยใช้ผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment: ROI) ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (return on assets: ROA) กระแสเงินสด กำไรขั้นต้น และอัตราส่วนทางการเงินอื่นๆ จะเห็นได้ว่า การวัดความสำเร็จของการประกอบการส่วนใหญ่เป็นการวัดผลทางการเงิน ซึ่ง (Kaplan, R. S., & Norton, D.P plan & Norton, 1992) จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีความเห็นต่างไป โดยเห็นว่า การวัดความสำเร็จของกิจการไม่ควรวัดจากตัวเลขทางการเงินเพียงอย่างเดียว จึงได้คิดค้นการใช้การวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการบริหารกลยุทธ์ขององค์กรด้วยการวัดผลการปฏิบัติงานในมุมมอง 4 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน และ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งค่อนข้างสอดคล้องกับ (Drucker, P. F, 2001) ได้วัดความสำเร็จในการประกอบการโดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ใหญ่ๆ คือ 1) กลุ่มเสริมสร้างสมรรถภาพทางการตลาด 2) กลุ่มบริหารทรัพยากร และ 3) กลุ่มเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกับ (Fry, F.L... et al., 1998) ที่ให้ความสำคัญกับการวัดความสำเร็จในการประกอบการทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน ที่ประกอบด้วยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ตรงจุดและทันท่วงที การสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การส่งเสริมนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ การมีพันธสัญญาและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความสำเร็จของธุรกิจ เป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการที่ธุรกิจได้ดำเนินการจัดทำกิจกรรมร่วมกันอย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จขึ้นอยู่กับ นโยบายของธุรกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหาร ซึ่งการวัดความสำเร็จ สามารถวัดได้หลายรูปแบบ แต่ในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยพิจารณาใช้การวัดผลการดำเนินงานแบบดุลยภาพของ (Kaplan, R. S., & Norton, D.P, 1992) โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในปัจจุบัน หลายธุรกิจได้นำเทคนิคการวัดผลนี้มาปรับใช้ ทำให้สามารถสร้าง



ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ และมีการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้

ความยืดหยุ่นขององค์กรสะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตาม ความยืดหยุ่นเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจได้โดยตรง หากไม่มีทรัพยากรการบริหารที่เพียงพอในการนำศักยภาพดังกล่าวไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ตามแนวคิด Resource-Based View (RBV) ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรเกิดจากการใช้ทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ความยืดหยุ่นขององค์กรจึงทำหน้าที่เป็นศักยภาพเชิงโครงสร้าง (organizational capability) ที่ช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรร และใช้ทรัพยากรการบริหารได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในที่สุดจะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

ดังนั้น ทรัพยากรการบริหารจึงทำหน้าที่เป็น ตัวแปรกลาง (mediator) ที่เชื่อมโยงความยืดหยุ่นขององค์กรกับความสำเร็จของธุรกิจ อีกทั้ง ในระบบแฟรนไชส์ มาตรฐานการบริหารจัดการเป็นกลไกสำคัญที่กำหนดระดับความสม่ำเสมอของการดำเนินงานในแต่ละสาขา มาตรฐานดังกล่าวสามารถเสริมสร้าง หรือจำกัดผลของความยืดหยุ่นขององค์กรต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจได้ กล่าวคือ เมื่อระบบแฟรนไชส์มีมาตรฐานการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความยืดหยุ่นขององค์กรจะสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากมาตรฐานแฟรนไชส์ไม่ชัดเจน ความยืดหยุ่นอาจนำไปสู่ความไม่สอดคล้องของการดำเนินงาน ดังนั้น มาตรฐานแฟรนไชส์จึงทำหน้าที่เป็น ตัวแปรแทรก (moderator) ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นขององค์กร และความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ จากความเชื่อมโยงดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดข้อเสนอในการวิจัยดังนี้

Proposition 1 ทรัพยากรการบริหารเป็นตัวแปรกลางที่มีอิทธิพลระหว่างความยืดหยุ่นขององค์กรกับความสำเร็จของธุรกิจ

Proposition 2 ความยืดหยุ่นขององค์กร ร่วมกับมาตรฐานการจัดการแฟรนไชส์ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จของธุรกิจ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) และการวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) และนำเสนอรายงานแบบพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Analytical Description) ใช้การศึกษาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการศึกษาค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลจากเอกสารต่างๆ ได้แก่ งานวิจัย และการสืบค้นข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต โดยการใช้ฐานข้อมูลออนไลน์ ได้แก่ Scopus, Science Direct, Google Scholar และ Business Source Complete โดยคำสำคัญที่ใช้ในการสืบค้นคือ Organization Resilience, Tutorial School, Franchise Management, Management Resources

กรอบแนวคิดงานวิจัย



เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างเหมาะสม และยืดหยุ่นอยู่ในสังคมได้อย่างยั่งยืน ซึ่งกรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถนำไปพัฒนาเพื่อทำการศึกษาวิจัยในเชิงประจักษ์ โดยทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ที่นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ทางการจัดการต่อไป

อภิปรายผล

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าความยืดหยุ่นขององค์กรมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพิจารณาผ่านบทบาทของทรัพยากรการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Resource-Based View (RBV) ที่มองว่าความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรไม่ได้เกิดจากศักยภาพขององค์กรเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความสามารถในการจัดสรรและใช้ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า ความยืดหยุ่นขององค์กรไม่ได้ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจโดยตรง แต่ต้องอาศัยกระบวนการแปลงศักยภาพดังกล่าวผ่านทรัพยากรการบริหาร เช่น บุคลากร เงินทุน วิธีการดำเนินงาน และการตลาด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าในบริบทของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา ความยืดหยุ่นขององค์กรเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ หากไม่มีทรัพยากรการบริหารที่เหมาะสมในการสนับสนุนการปรับตัวขององค์กร

ข้อค้นพบนี้มีความแตกต่างจากแนวคิดบางส่วนในวรรณกรรมเดิมที่มักอธิบายว่าความยืดหยุ่นขององค์กรสามารถส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง แต่ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ในบริบทของธุรกิจแฟรนไชส์ด้านการศึกษา ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีลักษณะ mediated relationship กล่าวคือ ความยืดหยุ่นขององค์กรจะส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจผ่านกลไกของทรัพยากรการบริหาร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรแฟรนไชส์

นอกจากนี้ การศึกษายังชี้ให้เห็นว่ามาตรฐานการจัดการแฟรนไชส์มีบทบาทในการกำกับความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นขององค์กรและความสำเร็จของธุรกิจ โดยมาตรฐานการบริหารจัดการที่ชัดเจนจะช่วยให้การปรับตัวขององค์กรเกิดขึ้นภายใต้กรอบที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกันในแต่ละสาขาแฟรนไชส์ ซึ่งสะท้อนถึงบทบาทของมาตรฐานแฟรนไชส์ในฐานะกลไกที่ช่วยรักษาสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นและความเป็นมาตรฐานของระบบแฟรนไชส์

ดังนั้น กรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาครั้งนี้จึงช่วยขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความยืดหยุ่นขององค์กรในบริบทของธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา โดยชี้ให้เห็นถึงบทบาทของทรัพยากรการบริหารในฐานะตัวแปรกลาง และบทบาทของมาตรฐานแฟรนไชส์ในฐานะตัวแปรแทรก ซึ่งเป็นมุมมองที่ยังได้รับการศึกษาอย่างจำกัดในวรรณกรรมด้านการจัดการธุรกิจแฟรนไชส์

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย (Policy Implications)



ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมการพัฒนาธุรกิจแฟรนไชส์ด้านการศึกษาในประเทศไทย โดยเฉพาะหน่วยงานกำกับดูแล เช่น กระทรวงศึกษาธิการ และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์

ประการแรก หน่วยงานภาครัฐสามารถนำกรอบแนวคิดเรื่องการจัดการความยืดหยุ่นขององค์กรไปใช้ในการพัฒนาแนวทางหรือมาตรฐานการบริหารจัดการธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา เพื่อช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการศึกษาและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่สอง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจพัฒนาหลักสูตรอบรมสำหรับผู้ประกอบการแฟรนไชส์ด้านการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพด้านภาวะผู้นำ การบริหารทรัพยากร และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาและภาคธุรกิจ เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์

ประการที่สาม หน่วยงานภาครัฐอาจใช้กรอบแนวคิดดังกล่าวเป็นแนวทางในการกำหนดมาตรฐานคุณภาพของธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษา เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ประกอบการและผู้เรียน และส่งเสริมให้ธุรกิจแฟรนไชส์การศึกษามีการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

การศึกษาการพัฒนากรอบแบบกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ได้ค้นพบองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา ดังนี้

ประโยชน์ในเชิงทฤษฎี (Theoretical Contributions) การศึกษาครั้งนี้ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงทฤษฎี จากกรอบแนวคิดในการวิจัยก่อให้เกิดการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ดังนี้

1. สามารถแสดงถึงรูปแบบกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์โดยเชื่อมโยงจากแนวคิด 4 แนวคิด ได้แก่ ความยืดหยุ่นขององค์กร ทรัพยากรการบริหาร มาตรฐานการจัดการแฟรนไชส์ และความสำเร็จของธุรกิจ เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา เพื่อนำไปสู่การสร้างกระบวนการต้นแบบในการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์

2. การดำเนินธุรกิจของโรงเรียนกวดวิชาให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาจะต้องสร้างความยืดหยุ่นให้กับธุรกิจของตัวเอง ให้สามารถลดผลกระทบและต้านทานการหยุดชะงักในการดำเนินธุรกิจขององค์กร และสามารถที่จะปรับตัวได้ในสถานการณ์ที่จำเป็น ซึ่งประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม 2) เครือข่าย และ 3) ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นตัวแปรสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3. เพื่อเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้และหลักฐานเชิงประจักษ์ ซึ่งจะสนับสนุนประเด็นการจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ สำหรับการวิจัยในอนาคต



ประโยชน์เชิงการจัดการ (Managerial Contribution) การศึกษารูปแบบกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ ก่อให้เกิดประโยชน์เชิงการจัดการ ดังนี้

1. สามารถชี้ให้ธุรกิจในกลุ่มโรงเรียนกวดวิชาในระบบแฟรนไชส์ เล็งเห็นถึงความสำคัญของการจัดการความยืดหยุ่นขององค์กร ที่ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนของธุรกิจ ซึ่งผู้ประกอบการควรให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตของสภาพแวดล้อม องค์กรที่เข้าใจและเล็งเห็นโอกาสท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างผลตอบแทนเชิงบวกทางธุรกิจได้
2. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการความยืดหยุ่นขององค์กรอันได้แก่ ภาวะผู้นำและวัฒนธรรม เครือข่าย และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
3. เพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับคู่แข่งรายใหม่ในปัจจุบัน และคู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดในอนาคต และใช้เป็นแนวทางในการวางแผนด้านกลยุทธ์ของธุรกิจในระดับต่างๆ เพื่อจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรอย่างจำกัด ให้สามารถรองรับกับการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ รวมถึงการออกแบบและพัฒนากิจกรรมของธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

แนวทางการศึกษาค้นคว้าวิจัยในอนาคต

การศึกษาในอนาคตสามารถนำกรอบแนวคิดที่พัฒนาขึ้นไปทดสอบเชิงประจักษ์ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

ในการวิจัยเชิงปริมาณ อาจพัฒนาแบบสอบถามเพื่อวัดความยืดหยุ่นขององค์กรในบริบทของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา โดยใช้ตัวชี้วัดที่ครอบคลุม 3 มิติหลัก ได้แก่

1. ความยืดหยุ่นด้านภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร เช่น ความสามารถของผู้นำในการสนับสนุนการปรับตัวขององค์กร
2. ความยืดหยุ่นด้านเครือข่ายความร่วมมือ เช่น การสร้างความร่วมมือกับโรงเรียน ผู้ปกครอง หรือพันธมิตรทางธุรกิจ
3. ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น ความสามารถในการปรับรูปแบบการเรียนการสอน หรือการใช้เทคโนโลยีใหม่

โดยอาจใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale เพื่อประเมินระดับการรับรู้ของผู้ประกอบการและผู้เกี่ยวข้องในระบบแฟรนไชส์

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ อาจใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับเจ้าของแฟรนไชส์ ผู้ซื้อแฟรนไชส์ และผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชา เพื่อทำความเข้าใจประสบการณ์ในการจัดการความยืดหยุ่นขององค์กรในสถานการณ์จริง เช่น การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีการศึกษา หรือการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้เรียน



เอกสารอ้างอิง

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์,(2561) “รายงานประจำปี 2561,” 24 ธันวาคม 2561.
- คัตคณัฐ ชื่นวงศ์อรุณ,(2563) ผู้รวบรวม, การเติบโตของประชากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: NATIONAL GEOGRAPHIC ASIA, ตะวัน สาดแสง. (2548). *สร้างคน สร้างองค์กร: คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ส. เอเชียเพรส.
- ตริกนก (2547). *ธุรกิจแฟรนไชส์สายพันธ์ไทย* พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ .สยามอินเตอร์บุ๊คส์.
- นาวิ ชันศิริ. (2549). *พัฒนาการของโรงเรียนกวดวิชาในกรุงเทพมหานคร (พ.ศ. 2497-2540)*.
- ปริญญาพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ประวัติศาสตร์) กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.มนตรี ศรีวงศ์,(2562) *ส่อง! ภาพรวมตลาดธุรกิจแฟรนไชส์ในไทย ปี 2562-2563* เข้าถึงเมื่อ 5 พฤศจิกายน 2563, เข้าถึงได้จาก <http://www.thaimescenter.com/ส่อง-ภาพรวมตลาดธุรกิจแฟรนไชส์ในไทย-ปี-2562-2563/>.
- รักษ์ วงษ์สาคร. (2561). *พุทธบุคคลิกการเป็นผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจรายย่อยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.*
- วิภาดา คุปตานนท์. (2551). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ส เจริญ การพิมพ์.
- วีระนารถ มานะกิจ และ พรรณีประเสริฐวงศ์. (2519). *การจัดองค์การและการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศัญญาชฌ์ โตประเสริฐพงศ์. (2547). *การศึกษาเปรียบเทียบธุรกิจแฟรนไชส์ร้านกาแฟพรีเมียมของไทยและต่างประเทศ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, “ตลาดกวดวิชายังคงเติบโต : จับตา ทางเลือกกว้างขึ้นของนักเรียน และสินค้าตัวเข้ามาวิทยาลัย เป็นปัจจัยท้าทาย,” Kecon Ananlysis Excellence ปีที่ 19, ฉบับที่ 2395 (สิงหาคม 2556)
- สมคิด บางโม. (2545). *องค์กรและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2540). *ความรู้ ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สุกัญญา มีกำลัง. (2553) *ปัจจัยการบริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานศูนย์สุขภาพชุมชน ด้าน การประเมินผลของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดเพชรบูรณ์*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สุวรรณโชค เหล่าเขตวิทย์. (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานป้องกันและระงับอัคคีภัย ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร [วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์หรือวิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิตไม่ได้ตีพิมพ์]*. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.



- อาคม ปัญญาแก้ว. (2554). ปัจจัยการบริหารและกระบวนการบริหารองค์กรที่มีผลต่อสมรรถนะหลักในการปฏิบัติของหัวหน้าสถานีนามัย เขตโซนเหนือ จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธาณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธาณสุข คณะสาธาณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Ayling, J. (2009). *Criminal organizations and resilience*. International Journal of Law, Crime and Justice, 37(4), 182-196.
- Drucker, P.F., *The Essential Drucker: Selections from The Management Works of Peter F. Drucker*, (Oxford: Butterworth Heinemann, 2001), pp. 1-13.
- Felstead, A. (1993). *The corporate paradox: Power and control in the business franchise*. London: Routledge
- Fry, F. L., Stoner, C.R., and Hattwich, R. E., *Business: An Integrative Framework*, (McGraw-Hill: Boston, 1998), pp. 100-108.
- Horne, J. F. (1997). *The coming of age of organizational resilience*. Business Forum 22: 24–28.
- Kasikorn Research Center. (2026). *Education business outlook in Thailand 2025–2026*. Kasikorn Research Center.
- Kantur, D., & Iseri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762-773.
- Kaplan, R. S., & Norton, D.P.(1997) “*The Balanced Score card: Measures That Drive Performance*”, Harvard Business Review, Vol. 70 (1992): 71-79. Ken Research. (2026). Thailand massive open online course (MOOC) market outlook. Ken Research.
- Little, I., Mazumdar, D., & Page, J.,(1987) Small Manufacturing Enterprises: *A Comparative Analysis of India and Other Economies*, (New York: Oxford University Press, 1987),22-31.
- Netinbag. (2563). *แฟรนไชส์การศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 18 เมษายน 2563, จาก <https://www.netinbag.com/th/>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G., “Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice”, *Journal of Management*, 35(3) (2009): 718-804.
- Robb, Dean. 2000. *Building resilient organizations*. OD Practitioner 32: 27–32
- Robbins, S., & Coulter, M. (1999). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Stephenson, A. V. (2011). *Benchmarking the resilience of organisations*. (Doctoral dissertation), University of Canterbury, Christchurch, New Zealand. Available from



ProQuest Dissertations and Theses database database ProQuest Dissertations and Theses database database database.

Thai Times. (2025). Post-pandemic trends in Thailand's education industry.

Whiting, B. G.,(1986) “*Creativity and Entrepreneurship: How Do They Relate?*”, Journal of Creative Behavior, Vol. 22(2).178–183.

Translated Thai References

Bangmo., S (2002). *Organization and Management*. (3rd ed.). Bangkok: Witthayaphat.

Chuenwong-arun, K. (2020), *Compiler, Human Population Growth* (Bangkok: NATIONAL GEOGRAPHIC ASIA).(in Thai)

Chansiri., N. (2006). *The Development of Tutoring Schools in Bangkok (1954-1997)*. Master's Thesis in Arts (History). Bangkok: Srinakharinwirot University. .(in Thai)

Department of Business Development, Ministry of Commerce, (2018) “*Annual Report 2018*,” December 24, 2018. .(in Thai)

Kasikorn Research Center (2013), “*Tutoring Market Continues to Grow: Wider Choices for Students and University Entrance Exam Preparation Products as Challenging Factors*,” Kasikorn Analysis Excellence, 19th Year, Issue 2395.(August 2013) .(in Thai)

Kuptanon, W. (2008). *Management and Organizational Behavior*. Bangkok: S. Charoen Printing House. .(in Thai)

Laokhetwit., S. (2011). *Factors Affecting the Efficiency of Fire Prevention and Suppression Management in Local Administrative Organizations of Kamphaeng Phet Province* [Unpublished Doctoral Dissertation or Unpublished Master's Dissertation]. Kamphaeng Phet Rajabhat University. .(in Thai)

Manakit, V. & Prasertwong, P. (1976). *Organization and Administration*. Bangkok: Ramkhamhaeng University. .(in Thai)

Meekamlang., S. (2010) *Management Factors Affecting Community Health Center Performance Standards: Performance Evaluation by Community Health Center Heads in Phetchabun Province*. Khon Kaen University. .(in Thai)

Panyakaew., A. (2011). *Management Factors and Organizational Management Processes Affecting Core Competencies of Health Center Heads in Northern Zone*, Khon Kaen



Province. Master's Thesis in Public Health Administration, Faculty of Public Health, Khon Kaen University. .(in Thai)

Rangsi-yokrit., S. (1997). *General Knowledge about Personnel Administration* (8th ed.).

Bangkok: Welfare Office of the Civil Service Commission. .(in Thai)

Sadsang., T. (2005). *Building People, Building Organizations: A Management Skills*

Enhancement Handbook (2nd ed.). Bangkok: S. Asia Press. .(in Thai)

Sriwong,, M. (2019) *A Look at the Overview of the Franchise Business Market in Thailand,*

2019-2020. Accessed November 5, 2020, from <http://www.thaismescenter.com/> A Look at All Types of Franchise Business Markets in Thailand - 2019-2020. .(in Thai)

Toprasertpong., S. (2004). *A Comparative Study of Premium Coffee Shop Franchise*

Businesses in Thailand and Abroad. Bangkok: Chulalongkorn University. .(in Thai)

Trikanok (2004). *Thai-Style Franchise Business*. 1st Edition. Bangkok: Siam Inter Books. .(in

Thai)

Wongsakhon., R. (2018). *Buddhist Entrepreneurial Personality for Successful Business Owners*

of Individual Pharmacies in Bangkok and Surrounding Areas. Doctoral Dissertation in Buddhist Psychology, Graduate School, Mahachulalongkornrajavidyalaya University. .(in Thai)

