

กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนที่เปิดสอน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย

The Suitable Strategy for Business Succession of Offered at Basic Educational Level in Private Schools of Thailand

พีรพงศ์ ทิพนาค^{1*}, ธาวิณี กิตติกาญจนโสภณ² และอชิตพล มีมู่³

Peerapong Tipanak^{1*}, Tarinee Kittikanjanasophon² and Achitpol Meemuy³

¹⁻³ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

¹⁻³ Faculty of Education Bangkokthonburi University

*ผู้พิมพ์หลัก e-mail: ptipnak@gmail.com

Received: June 04, 2020; Revised: June 17, 2020; Accepted: June 20, 2020

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) โดยมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อแสวงหากลยุทธ์ที่เหมาะสม และทดสอบความเป็นไปได้ในแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการสืบทอดกิจการของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ระยะแรกใช้วิธีวิจัยในเชิงคุณภาพเพื่อกำหนดกรอบตัวแปรกลยุทธ์ในการสืบทอดกิจการโรงเรียน จากการวิจัยเอกสาร และการใช้เทคนิคเดลฟายในการหาฉันทมติจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ใช้แบบบันทึกข้อมูล และแบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา และใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่ามัธยฐาน สหสัมพันธ์ และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ส่วนการวิจัยในระยะที่สอง เป็นการประเมินความเหมาะสมในการนำกลยุทธ์ที่ได้ไปใช้ในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างเจ้าของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กระจายอยู่ตามภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศ จำนวน 360 คน จากการสุ่มตัวอย่างแบบจัดชั้นภูมิตามสัดส่วน ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ One sample t-test

ผลการวิจัยพบว่า :

1. กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย มีทั้งหมด 7 ด้านหลัก คือด้าน (1) การสร้างแผนการสืบทอด (2) การสื่อสารเพื่อสร้างผู้สืบทอด (3) การส่งเสริมการปกครองในครอบครัว (4) การจัดวางตัวทายาทผู้สืบทอด (5) การพัฒนาความพร้อมของทายาทผู้สืบทอด (6) การปรับเปลี่ยนบทบาทผู้สืบทอดและเจ้าของ และ (7) การส่งต่ออำนาจและมอบทรัพย์สินแก่ผู้สืบทอด

2. กลยุทธ์ทั้ง 7 ด้านมีความเหมาะสมในระดับมากสำหรับนำไปใช้ในการสืบทอดกิจการของโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในภาพรวม และรายด้าน

คำสำคัญ: กลยุทธ์ที่เหมาะสม, การสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชน, การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ABSTRACT

This research was designed to examine the suitable strategy for business succession of private schools in Thailand and test the Possibility in Applying. The mixed methodology were design in this study, the process was comprised of two phases : first phase consisted of documentary analysis concerning family business succession and interpretation of data analysis in order to figure out the guidelines for business succession of private schools via Delphi Technique with the 18 key informants. The data were analyzed in this stage by contents analysis and statistical using median, mode and interquartile range. The second phase was studied the guideline for business succession of private schools. The sample were 360 owners of private schools which selected by proportional stratified random sampling method. The instrument was 5-level rating scale questionnaire. Data were analyzed by mean, standard deviation and one sample t-test.

The research findings were as follows:

1. There were 7 major strategies for business succession of private schools in Thailand: (1) business succession planning; (2) communication for generating business successor; (3) family governance; (4) determining business successor; (5) developing business successor's readiness; (6) changing roles of business successor and business owner and (7) transferring business control and ownership of assets.

2. The level of the results obtained from study the possibility of implementing the suitable strategy for business succession of private schools in Thailand was highly statistical significant at .05 as a whole and in each element.

Keywords: Suitable Strategy, Private Schools, Basic Educational Level

บทนำ

ภาคเอกชนนับว่ามีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาดังแต่ระดับพื้นฐานสู่ระดับที่สูงขึ้น

และได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่ยอมรับในสังคมอย่างกว้างขวาง และที่สำคัญสามารถช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในการจัดการศึกษา

และลงทุนทางการศึกษา แต่ในปัจจุบันสถานการณ์แข่งขันด้านการศึกษาโดยเฉพาะระดับขั้นพื้นฐานมีมากขึ้นด้วยปัจจัยต่าง ๆ ทำให้โรงเรียนเอกชนต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดทางการบริหารและยุทธศาสตร์ในการวางแผนพัฒนา การจัดตั้งสถาบันการศึกษาเอกชนเป็น “การลงทุนส่วนตัว” (Private Investment) ประเด็นสำคัญคือ จุดสมดุลระหว่างผลตอบแทนส่วนตัวกับผลตอบแทนทางสังคมของสถาบันการศึกษาเอกชน ซึ่งตัวบ่งชี้ที่ดีของผลตอบแทนทางสังคมคือ “คุณภาพ” ของการศึกษาที่สถาบันการศึกษานั้นสร้างขึ้น (อุทัย ดุลยเกษม, 2547)

กิจการของโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ เป็นธุรกิจหนึ่งในครอบครัว ซึ่งมักเผชิญกับปัญหาที่คล้ายคลึงกันคือการขาดแคลนทายาทมารับช่วงดำเนินกิจการต่อ ทั้งที่โรงเรียนก็มีการพัฒนาจนมีคุณภาพ แต่ในหลักการ เข้าใจว่าหากเจ้าของโรงเรียนมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสืบทอดกิจการที่ดีแล้ว ก็เชื่อว่าจะสามารถป้องกันปัญหาดังกล่าวได้ โรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งจัดการศึกษาภาคบังคับร่วมกับโรงเรียนของรัฐ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ โดยเจ้าของโรงเรียนจะเป็นผู้บริหารจัดการให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกัน และใช้กลยุทธ์ที่มุ่งคุณภาพตั้งแต่เริ่มเปิดโรงเรียนเป็นต้นมา และยังต้องมีกลยุทธ์หรือแนวทางในการสืบทอดกิจการเพื่อให้โรงเรียนสามารถเจริญเติบโตโดยไม่หยุดยั้ง แต่ปัจจุบันเริ่มมีความเสี่ยงที่จะไม่มีผู้สืบทอดกิจการต่อหลายโรงเรียนต้องทยอยปิดตัวเองลงเป็นลำดับ จะเห็นได้ว่าระหว่างปี พ.ศ.2540-2556 เฉพาะใน

กรุงเทพฯ เพียงจังหวัดเดียวมีโรงเรียนเอกชนเลิกกิจการไปแล้วมากถึง 225 แห่งจากทั้งหมด 800 กว่าแห่ง (หนังสือพิมพ์มติชน, 2558) ทั้งนี้เหตุสำคัญอันดับแรกคือการขาดทายาทมาสืบทอดกิจการ (คณะผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2560) ที่เป็นเช่นนั้นพบว่าสาเหตุจากหลายประการ อาทิ (1) มีการศึกษาไม่สอดคล้องกับธุรกิจของครอบครัว (2) ขาดการเตรียมความพร้อม (3) ขาดความใกล้ชิดกับครอบครัว (ธีระ กนกกาญจน์รัตน์, 2557) นอกจากนั้นยังพบอีกว่าในหลายประเทศ มีเจ้าของกิจการเพียงร้อยละ 41 เท่านั้นที่ตั้งใจจะให้บุตรหลานสืบทอดกิจการต่อ ร้อยละ 25 ให้เป็นเจ้าของโดยไม่ต้องบริหารงานเอง ส่วนที่เหลือกว่าครึ่งยังไม่แน่ใจว่าบุตรหลานจะสืบทอดกิจการได้สำเร็จ (Pricewaterhouse Coopers, 2014)

ในการนี้ เจ้าของโรงเรียนเอกชนจึงควรมีความตระหนักในการเตรียมความพร้อมเพื่อหาผู้ที่จะมารับช่วงสืบทอดกิจการต่อ เพราะอาจต้องใช้เวลานานดังนั้นจึงควรมีกลยุทธ์หรือแนวทางในการสืบทอดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบที่จะตามมาภายหลังอีกหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงาน และกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาหากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย โดยคาดว่าจะสารสนเทศที่ได้นี้ เจ้าของโรงเรียนจะได้พิจารณานำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการสืบทอดกิจการโรงเรียนจากรุ่นสู่รุ่นอย่างต่อเนื่องต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อแสวงหากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย

2. เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ที่ศึกษาได้ ไปใช้ในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

1. กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสืบทอดกิจการโรงเรียน เนื้อหาสาระที่ใช้ในการศึกษาได้มาจาก:

1.1 ตำรา เอกสาร บทความ งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งของไทยและต่างประเทศ

1.2 การใช้เทคนิคเดลฟาย โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ประกอบด้วยเจ้าของโรงเรียนเอกชนในระบบประเภทสามัญศึกษาที่เคยใช้กลยุทธ์สืบทอดกิจการของตนเอง, เจ้าของธุรกิจที่ทราบกลยุทธ์สืบทอดกิจการเป็นอย่างดี และนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์สืบทอดกิจการ รวมทั้งหมด 18 คน

1.3 สาระในการวิจัย ได้แก่ กลยุทธ์ที่ใช้ในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชน ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์มาจากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ Churchill and Hatten (1987), Lea (1991), Aronoff and Ward (1992), Handler (1994), Flören (2002), Venter et al. (2005), Poza (2010), กิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์ (2554), เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2557ก), และดนัย เทียนพุฒ (2558) เป็นต้น สรุปได้กลยุทธ์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จหลัก ๆ จำนวน 7 ด้าน เพื่อ

กำหนดเป็นกรอบในการวิจัยเบื้องต้น

2. การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ที่ศึกษาได้ ไปใช้สืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชน มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เจ้าของโรงเรียนเอกชน ที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กระจายอยู่ในภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศมีจำนวนทั้งหมด 3,901 คน เนื่องจากมีจำนวนมากจึงสุ่มตัวอย่างแบบจัดชั้นภูมิเป็นสัดส่วน มาศึกษาแทนจำนวน 360 คน ซึ่งเป็นจำนวนที่มีความเหมาะสม คาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5

2.2 สาระหลักได้แก่ กลยุทธ์สู่ความสำเร็จในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนของประเทศไทย ซึ่งเป็นผลที่ได้จากการวิจัยในระยะแรก

วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) และสังเคราะห์สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้น จากนั้นนำไปศึกษาต่อด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูลหลัก ในแต่ละกลุ่ม จำนวน 18 คน แสดงความคิดเห็น และหาฉันทามติโดยดำเนินการซ้ำกัน 3 รอบ จนได้กลยุทธ์ที่คิดว่าเหมาะสมในการสืบทอดกิจการโรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามเทคนิคเดลฟาย ซึ่งได้จากการศึกษา

ตรวจสอบและพัฒนา จนมีความเหมาะสมสำหรับการวิจัย

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลหลักในรอบที่ 1-3 ด้วยสถิติ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โดยในการตอบคำถามแต่ละข้อมีการพิจารณาค่าต่าง ๆ ดังนี้

ค่ามัธยฐาน จากการตอบแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า ค่า 1 หมายถึงน้อยที่สุด จนถึงถึง 5 หมายถึงมากที่สุด ใช้เกณฑ์ mid-point ในการแปลความหมาย ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หากไม่เกิน 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่สอดคล้องกัน (ชัยลิขิต สร้อยเพชรเกษม, 2555)

ระยะที่ 2

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย เป็นเจ้าของโรงเรียนเอกชน ที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวน 360 คน ซึ่งคำนวณได้จากสูตรของ Taro Yamane (1973) มีความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 และใช้วิธีการสุ่มแบบจัดชั้นภูมิตามสัดส่วน จากประชากรในแต่ละภาคส่วน ซึ่งมีจำนวนรวมกันทั้งหมด 3,901 คน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2559)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ โดยสาระที่ใช้สอบถาม ได้มาจากการศึกษาระยะแรก ซึ่งได้พัฒนาจนมีความเหมาะสมและมีค่าความเชื่อมั่นในการนำไปใช้วิจัย (Alpha Coefficient โดยรวม = 0.97)

3. วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่า

ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากการตอบแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมาณค่า พารามิเตอร์ (Parameter) ในการพิจารณาความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ที่ศึกษาได้ ไปใช้ในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชน โดยเปรียบเทียบค่าสังเกตได้กับเกณฑ์ค่าคะแนนเฉลี่ยที่สูงกว่าระดับความเห็นปานกลาง ($\bar{X}=3.41$) เป็นการประเมินโดยใช้เกณฑ์ประเภท Relative Criteria แบบ Point Criteria ได้ใช้การทดสอบค่า t (One sample t-test) ของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

สรุปผลการวิจัย

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยกระบวนการของ Documentary Research และ Delphi Technique เบื้องต้นพบว่ากลยุทธ์ในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนของประเทศไทยตามความเห็นที่เป็นอันดับหนึ่งของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูลหลักมีทั้งหมด 68 รายการจาก 7 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) การสร้างแผนการสืบทอด (2) การสื่อสารเพื่อสร้างผู้สืบทอด (3) การส่งเสริมการปกครองในครอบครัว (4) การจัดวางตัวทายาทผู้สืบทอด (5) การพัฒนาความพร้อมของทายาทผู้สืบทอด (6) การปรับเปลี่ยนบทบาทผู้สืบทอดและเจ้าของ (7) การส่งต่ออำนาจและมอบทรัพย์สินแก่ผู้สืบทอด

2. เจ้าของโรงเรียนเอกชนที่กระจายอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศไทย มีความเห็นในระดับมากในการนำกลยุทธ์ที่ศึกษาไปใช้ในการสืบทอดกิจการของโรงเรียนเอกชน มีจำนวนทั้งหมด 50

รายการ โดยมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าเกณฑ์ ($\bar{X}=3.41$) ที่กำหนดไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การอภิปรายผล

1. การวางแผนการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชน หากสามารถเตรียมการโดยสร้างแผนการไว้อย่างน้อย 5 ปีก็จะทำให้ผู้ที่รับช่วงต่อมีเวลาเพียงพอพร้อมในการสืบทอดกิจการได้อย่างเต็มตัว โดยควรศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลในการวางแผน เช่น จะต้องเตรียมการในเรื่องใดบ้างทำอะไร อย่างไร ใช้เวลา ทรัพยากรเท่าใด หากทราบตัวอย่างการสืบทอดกิจการจากองค์กรหรือโรงเรียนเอกชนอื่น อาจพิจารณาว่าจะนำแนวทางจากที่อื่นมาปรับประยุกต์ใช้ได้ผลหรือไม่ ควรเขียนแผนที่มีการกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินการต่าง ๆ ไว้ เช่น ระยะเวลาแต่ละขั้นตอนการเตรียมการให้แผนสำเร็จ ดำเนินการแต่ละเดือนอย่างต่อเนื่อง จนสามารถระบุปีที่คาดว่าจะมอบตำแหน่งผู้บริหาร ตำแหน่งผู้รับใบอนุญาตให้แก่ทายาทหรือผู้ที่สืบทอดกิจการและระบุเวลาเกษียณ หรืออาจจะระบุเวลาที่เปลี่ยนเป็นprüfung ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Lea (1991) ที่กล่าวว่าเจ้าของต้องรับหน้าที่ทำให้กระบวนการสืบทอดสำเร็จ จัดตารางเวลาในการส่งต่อ นอกจากนั้นพบว่าควรสร้างแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน เช่น หากเกิดอุบัติเหตุที่แผนสืบทอดไม่สำเร็จ ทายาทไม่รับช่วงต่อ อาจคิดแผนสำรองที่จะสรรหาแต่งตั้งผู้บริหารจากคนนอกครอบครัวมาทำงานไปพลางๆ ก่อน สอดคล้องกับ Aronoff and Ward (1992) และ Handler (1994) ที่กล่าวว่าอาจมีภาวะฉุกเฉินที่ทายาท ผู้จะสืบทอดมา

เสียชีวิตก่อน และถึงแม้จะพบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นปานกลางที่ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ของโรงเรียน และสถานการณ์ของเจ้าของโรงเรียนเพื่อทราบโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน แต่หากเจ้าของโรงเรียนวิเคราะห์ดังกล่าวด้วย จะช่วยในการจัดทำแผน ดังที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการระบบข้าราชการ (2552) กล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เริ่มแรกจะมีการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ เพราะจะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม หรือคือการวิเคราะห์ SWOT นั้นเอง

2. กลยุทธ์ การสื่อสารสร้างผู้สืบทอดควรให้กำลังใจหรือให้ความชื่นชมแก่ทายาทได้รับรู้ว่าไม่เกินความสามารถที่จะพัฒนาตนให้มีความพร้อมและ เหมาะสมที่จะดำเนินกิจการโรงเรียนต่อไป ซึ่งก็สอดคล้องกับ Kenyon-Rouvinez and Gabs (2007) ที่ได้กล่าวถึงการสื่อสารที่สำคัญ เช่น เรื่องค่านิยมครอบครัว คำพูดแสดงความรักและให้กำลังใจ หลักเลี้ยงการสื่อสารอย่างกำกวม ไม่เปลี่ยนไปมา หากบอกว่าให้บุตรหลานไปทำงานอื่นที่ชอบได้ ไม่สำคัญว่าต้องมาทำงานกิจการครอบครัวต้องหมายความว่าตามนั้น ไม่ผิดหวัง เสียใจหรือโกรธที่บุตรหลานไม่เข้ามาทำงานกิจการครอบครัว นอกจากนี้ควรสื่อสารความต้องการให้ทายาทแบ่งเบาภาระ เช่น ขอให้มาช่วยทำงานตามความถนัดในช่วงปิดภาคเรียนหรือในวันหยุดบางวัน และขอให้พิจารณาสืบทอดกิจการโรงเรียนต่อไป และเมื่อมีโอกาสต่างๆ ที่สมาชิกครอบครัวได้มาพบอยู่กันพร้อมหน้า ก็ควรสนทนาเรื่องการค้าเนกิจการโรงเรียน บอกความน่าสนใจในการดำเนินการต่อ เพื่อให้มีทายาท

สนใจสืบทอดกิจการ และได้ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินกิจการ เพื่อสรรหาเลือกผู้สนใจสืบทอดกิจการ และในการสนทนากับทายาทหรือสมาชิกครอบครัวที่สนใจสืบทอดกิจการ ควรบอกรางวัลที่จูงใจ ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุน เช่น การศึกษา การฝึกงาน เป็นต้น อีกทั้งควรสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การเลือกผู้สืบทอดที่ชัดเจนและเป็นธรรม เช่น มีการประเมินโดยคณะกรรมการ ผลงาน ทักษะ ความสามารถ การพัฒนาสู่เป้าหมาย เป็นต้น ควรแจ้งให้บุคลากรทราบว่าจะมีผู้นำคนใหม่ของโรงเรียน โดยอาจเปิดเผยว่าจะมีการเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ เช่น ผู้นำคนเก่าจะบริหารควบคู่กับผู้นำใหม่จนกว่าสิ่งต่างๆจะเข้าที่ และเปลี่ยนเป็นที่ปรึกษาหรือเกษียณ และในประเด็นนี้ถึงแม้ว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจะเห็นด้วยเพียงระดับปานกลางว่าผู้ที่สืบทอดกิจการต่อไม่จำเป็นต้องสื่อสารให้บุคลากรโรงเรียนทราบ ความมุ่งมั่นตั้งใจ ภูมิใจหรือยินดีที่ได้เป็นผู้สืบทอดกิจการโรงเรียนต่อไป แต่ Kenyon-Rouvinez and Gabs (2007) ก็กล่าวถึงการสื่อสารให้บุคลากรทราบความมั่นคง การประกาศจากผู้จะสืบทอดจะทำให้ไม่เกิดความคาดเดา ชาวสื่อว่ากิจการจะเปลี่ยนแปลงไปในทางไม่มั่นคง ทำให้เข้าใจความมุ่งหมายของการดำเนินกิจการต่อไป ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท นำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

3. กลยุทธ์การส่งเสริมการปกครองในครอบครัว พบว่า ควรปลูกฝังสมาชิกครอบครัวด้านคุณธรรมตั้งแต่เยาว์ เช่น ความกตัญญู ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมส่งเสริมโรงเรียน การเห็นแก่ส่วนรวมก่อนส่วนตน รักพี่น้องครอบครัว

อีกทั้งควรสอนและส่งเสริมความรักความสามัคคี สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก และให้การสนับสนุนกันและกัน ไม่ว่าผู้ใดจะเป็นผู้นำคนใหม่ สอดคล้องกับ สิริรัฐ บุญรักษา (2559) กล่าวถึงหลักการให้สวัสดิการของกิจการครอบครัวสำหรับสมาชิกครอบครัว ประกอบด้วยสวัสดิการทางการศึกษา การรักษาพยาบาล ด้านยานพาหนะ ข้อตกลงหรือกฎที่เคารพร่วมกันของครอบครัวก็มีความสำคัญ เพื่อให้สมาชิกยึดถือต่อไป แม้เจ้าของโรงเรียนปัจจุบันไม่อยู่ เพื่อสืบทอดกิจการและจัดสรรผลประโยชน์แก่สมาชิกพบว่า ควรจัดทำเกณฑ์การให้ผลประโยชน์ที่ยุติธรรม เหมาะสม และสร้างความเข้าใจยอมรับเหตุผล เช่น ผู้สืบทอดและสมาชิกครอบครัวที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างกันจะได้รับผลประโยชน์ต่างกัน หรือผู้สืบทอดที่เข้ามาทำงานจะได้รับประโยชน์ต่างจากสมาชิกครอบครัวที่ไม่ได้ทำงานในโรงเรียน นอกจากนั้นยังพบอีกว่า ควรกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์และที่ควรพัฒนาของผู้ที่จะสืบทอดกิจการในด้านต่าง ๆ เช่น ความเป็นผู้นำ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ มนุษยสัมพันธ์ ความรักในครอบครัว อีกทั้งควรฝึกฝนให้ระดมความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้คุ้นเคยที่จะปรึกษากัน และเจ้าของโรงเรียนปัจจุบันอาจชี้แนะแนวทางว่าควรตัดสินใจอย่างไร ทั้งข้อกำหนดของครอบครัวและโรงเรียน ดังที่ ดนัย เทียนพุ่ม (2558) กล่าวถึงควรมีการเตรียมทีมความเป็นเจ้าของ ผู้นำปัจจุบันต้องเตรียมส่งผ่านความเป็นเจ้าของไปยังกลุ่มลูกพี่ลูกน้อง ลูกหลาน พัฒนาทีมให้สนับสนุนผู้นำ นอกจากนั้น พบว่า ควรมีการหารือกำหนดกฎเกณฑ์ของแผนสำรองในการเปลี่ยนแปลงผู้สืบทอดให้สมาชิกครอบครัวคนอื่นที่มีคุณสมบัติ

เหมาะสม หากมีเหตุฉุกเฉินหรือหากจะบริหารจัดการโรงเรียนร่วมกันหรือจ้างผู้บริหารภายนอก

4. กลยุทธ์การจัดวางตัวทายาทผู้สืบทอดพบว่าควรปลูกฝังจิตสำนึกเป็นประจำว่าการบริหารจัดการที่ดี ทำให้สมาชิกครอบครัวมีความเป็นอยู่ที่ดี จึงควรสืบทอดดำเนินการโรงเรียนให้ดีขึ้นต่อไป ซึ่ง Aronoff, McClure and Ward (2011) อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุ่ม, 2558) กล่าวว่า ในฐานะของบิดามารดา ท่านเตรียมผู้สืบทอดได้ตั้งแต่วันที่เขามาเกิดมา ปลูกฝังคุณค่า ทักษะทัศนคติ เพื่อเตรียมเขาตลอดชีวิต เช่นเดียวกับ Flören (2002) ที่เห็นว่าการเตรียมการเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลานานกว่าจะทำให้ทุกอย่างพร้อม นอกจากนี้ควรแสดงให้เห็นข้อดีของการรับผิดชอบ ดำเนินกิจการโรงเรียนต่อขณะเดียวกันเจ้าของโรงเรียนก็ควรเป็นแบบอย่างของการเป็นเจ้าของว่าได้ประโยชน์ ความสำเร็จ สอดคล้องกับ Venter, Boshoff and Maas (2005:) กล่าวถึงรุ่นบุตรหลานจะไม่สนใจเข้าทำงานหากเห็นคนรุ่นก่อนหน้าต้องทำงานหนัก เครียด นอกจากนั้นยังพบว่าควรปลูกปั้นทายาท โดยฝึกฝนให้รู้และถนัดในงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ให้ทายาทรับรู้เป็นเจ้าของหวังให้สืบทอดกิจการต่อไปเมื่อฝึกจนถนัดและทำได้ดี อีกทั้งควรทำให้สมาชิกครอบครัวเข้าใจว่ามีส่วนเป็นเจ้าของต่อไปต้องดูแลโรงเรียน เป็นการสร้างความผูกพันให้สมาชิกครอบครัวรัก และมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการ นอกจากนี้ควรสั่งสอน บอกกล่าว ชื่นชมให้รางวัล และส่งเสริมให้สมาชิกครอบครัวรับผิดชอบการทำงานเพื่อครอบครัว และควรแสวงหาแนวร่วมส่งเสริมสนับสนุนให้ทายาทรับสืบทอดกิจการโรงเรียนต่อไปโดยแนวร่วมอาจเป็น

สมาชิกครอบครัว ครูอาจารย์ หรือ บุคลากรในโรงเรียน เป็นต้น เพื่อเกื้อกูลสมาชิกครอบครัวให้ได้รับผลประโยชน์ต่อไป ซึ่งควรฝากความหวังให้สมาชิกครอบครัวช่วยกันสืบทอดกิจการหากมีทายาทผู้ที่จะสืบทอดหลายคน ก็อาจตั้งผู้ที่จะเป็นผู้นำอันดับหนึ่งและผู้นำร่วม สอดคล้องกับ เอกชัย อภิศักดีกุล (2557) กล่าวว่าหากมีทายาทหลายคนต้องพิจารณาว่าคนไหนเก่งด้านไหน และวางตัวให้เหมาะกับตำแหน่ง

5. กลยุทธ์การพัฒนาความพร้อมของทายาทผู้สืบทอด พบว่า ควรให้ความรู้แก่ทายาท และสมาชิกครอบครัวตั้งแต่เด็กจนโต ให้รับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นระยะ เพื่อให้เห็นว่างานมีความหมาย สำคัญ น่าสนใจ เช่น สถานการณ์ต่าง ๆ เป้าหมายต่าง ๆ ผลดีต่าง ๆ ควรมอบหมายให้ทายาทและสมาชิกครอบครัว ที่อาจจะเป็นผู้สืบทอด ได้คลุกคลีมีประสบการณ์กับกิจการ ผู้คน ตั้งแต่เยาว์วัย โดยอาจให้ช่วยงานแต่เล็ก โดยควรมอบหมายให้ช่วยทำงานบ้างในช่วงวันหยุด ปิดภาคเรียน หรืออนุญาตให้ฝึกงานอื่น ๆ ที่จะมาช่วยโรงเรียนได้ โดยไม่ทำให้งานโรงเรียนนำหลักหนี้ สอดคล้องกับ Churchill and Hatter (1987) กล่าวถึง เด็กได้เริ่มฝึกพัฒนาสู่การทำงานในกิจการตั้งแต่เด็กได้ยืนผู้ใหญ่ด้วยกันเรื่องงานระหว่างรับประทานอาหาร ได้ทำงานเป็นกะชั่วคราว และทำงานในกิจการครอบครัวช่วงหยุดภาคเรียน นอกจากนี้ พบว่า ควรให้โอกาสทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกิจการโรงเรียน เช่น หลักสูตรปริญญาทางการบริหาร การศึกษา ภาษาต่าง ๆ เทคโนโลยี หรือหลักสูตรอื่นที่ทายาทถนัด และสามารถช่วยงานโรงเรียนได้ แม้ไม่ได้มาดำเนินการกิจการโรงเรียน อีกทั้ง ควร

แสดงให้เห็นข้อดีของการทำงานโรงเรียน ที่ได้ประโยชน์กว่าการทำงานที่อื่น เช่น ผลตอบแทน ความคุ้นเคย การให้ความร่วมมือ เพื่อนร่วมงานที่ดี ความสะดวกต่าง ๆ และควรให้ทายาทมีประสบการณ์ เริ่มเข้าทำงานในด้านต่าง ๆ เรียนรู้ฝึกปฏิบัติหลากหลายหน้าที่ จนเกิดความรู้ เข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานในหลายหน้าที่ ซึ่ง Poza (2010) กล่าวว่า นอกจากประเมินความสามารถ ความสนใจของทายาทแล้ว ยังควรประเมินความพึงพอใจในอาชีพที่ทายาททำงานในกิจการ อีกทั้งควรให้ทายาทฝึกงานจนเลื่อนขั้นเป็นระดับหัวหน้า เพื่อฝึกความเป็นผู้นำ เช่น การสื่อสาร การควบคุมสั่งงาน การจูงใจ การทำให้ลูกน้องพัฒนางานก้าวหน้าและควรให้ทายาทสั่งสมการยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าบุคลากร ผู้ปกครอง ผู้ติดต่อสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง

6. กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนบทบาทผู้สืบทอดและเจ้าของ พบว่า ควรให้ผู้สืบทอดฝึกฝนการเป็นผู้นำสูงสุด โดยยังมีเจ้าของโรงเรียน หรือมีผู้บริหารมืออาชีพเป็นที่ปรึกษา บริหารจัดการคู่กันกับผู้สืบทอดในช่วงปีแรกๆ เช่น การประชุม การวางแผนโครงการ การคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ ซึ่ง ธงชัย สีนตวงษ์ (2546 อ้างถึงในกิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์, 2554) กล่าวว่า ในช่วงส่งผ่านธุรกิจ เจ้าของรุ่นเก่าไม่ควรเกี่ยวข้องกับการบริหารมากนัก ควรดูแล กำกับท่วงท่า ค่อยๆวางมือ เป็นเพียงผู้ช่วยให้คำแนะนำ ปรีกษาแก้ไขปัญหาและประสานงาน ซึ่งพบว่า เจ้าของโรงเรียนไม่ทำให้ผู้สืบทอดรู้สึกว่าการเป็นเจ้าของจะเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาดไปทุกเรื่องดังเดิม ยังพบอีกว่าเจ้าของโรงเรียนเริ่มให้ผู้สืบทอดตัดสินใจบริหารจัดการแทนในบางเรื่อง ควรให้ คำปรึกษา ก่อนตัดสินใจ ใน

ขณะเดียวกันเจ้าของโรงเรียนก็ต้องยอมรับการตัดสินใจของผู้สืบทอด ซึ่งอาจแตกต่างจากเจ้าของ เพราะมีความเป็นไปได้ที่สิ่งที่ใช้ได้ในอดีต อาจใช้ไม่ได้ในยุคสมัยที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้พบว่าควรจัดการความขัดแย้งความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างเจ้าของกับผู้สืบทอด ระหว่างผู้สืบทอดกับบุคลากร หรือระหว่างผู้สืบทอดกับสมาชิกครอบครัว ซึ่ง Kenyon-Rouvinez and Gabs (2007) กล่าวถึงความขัดแย้งมีส่วนดีที่ช่วยให้แต่ละฝ่ายได้โอกาสบอกความคิดเห็นแก่กัน สามารถนำมาพิจารณาเพื่อปรับเข้าหากันและช่วยให้ตัดสินใจไปทางดีขึ้น ควรจัดการความขัดแย้งด้วยการวางกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงความคาดหวังในสิ่งที่ยู่นอกกฎ ควรช่วยเหลือสมาชิกที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ให้ทำงานในบทบาทที่เหมาะสม ไม่รู้สึกโดนทอดทิ้งเสียกำลังใจ ควรเคารพความสัมพันธ์ที่มีอาชีพ ไม่มองว่ายังเป็นเด็ก เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน สนับสนุนสมาชิกใหม่ เช่น ลูกสะใภ้ ลูกเขยที่ยินยอมเข้าครอบครัวโดยเซ็นสัญญาไม่เรียกร้องทรัพย์สินเมื่อหย่าร้าง นำการตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้งมาร่วมแก้ด้วยกัน และแสวงหาความสมานฉันท์ เช่นเดียวกับ วิริดา วิริยกิจจา (2559) กล่าวถึงกลไกการแก้ปัญหาความขัดแย้งว่า อาจหลีกเลี่ยงเผชิญหน้า โดยคุยสองต่อสอง เจรจาต่อรอง แก้ปัญหาร่วมกัน หรือใช้คนกลางไกล่เกลี่ย

7. กลยุทธ์การส่งต่ออำนาจและมอบทรัพย์สินแก่ผู้สืบทอด โดยควรส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกร่วมมือ ช่วยเหลือ ให้ความคิดเห็น แนะนำแก่ผู้นำโรงเรียนคนใหม่ นอกจากนี้ควรสร้างความเข้าใจในครอบครัว ตามข้อกำหนดหรือ

ธรรมเนียมครอบครัวยุคใหม่ เช่น การให้ผลประโยชน์ตามลำดับ ยุติธรรมตามความเหมาะสม อีกทั้งควรกำหนดอำนาจบทบาทหน้าที่ของผู้สืบทอดและสมาชิกครอบครัวยุคใหม่ ถ้าทำงานให้โรงเรียน เช่น ด้านอำนาจการบริหารจัดการ ผู้สืบทอดมีสิทธิสูงสุด ขณะที่ผู้ที่ไม่ทำงานให้โรงเรียนไม่สามารถที่ขาดได้ส่วนด้านผลประโยชน์ ผู้ทำงานจะได้รับผลประโยชน์มากกว่าผู้ที่ไม่ทำงานให้โรงเรียน นอกจากนี้เจ้าของโรงเรียนสามารถส่งมอบทรัพย์สินโดยแจ้งให้สมาชิกครอบครัวยุคใหม่และเข้าใจถึงวิธีการจัดสรรทรัพย์สิน แบ่งมรดกผลประโยชน์อย่างยุติธรรม ไม่ลำเอียง มีความเหมาะสม และควรยืนยันข้อตกลงครอบครัวยุคใหม่ที่วางไว้ เช่น ข้อกำหนดในการโอนกิจการ ระบุว่าเมื่อผู้สืบทอดได้รับโอนกิจการแล้วให้ดำเนินกิจการต่อคงไว้ซึ่งกิจการที่เป็นมรดก ให้เกื้อกูลสมาชิกครอบครัวยุคใหม่ได้รับผลประโยชน์ มีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อไป อีกทั้ง พบว่า ควรมีการแนะนำส่งเสริมให้สมาชิกครอบครัวยุคใหม่ช่วยเหลือกันต่อไป เช่น อาจจัดตั้งกองทุนกองกลาง บริษัท สมาคม หรือสหกรณ์ ซึ่งเจ้าของโรงเรียนปัจจุบันอาจริเริ่มให้ นอกจากนั้น ควรจัดทำเอกสารทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น พันัยกรรม การจัดการทรัพย์สินส่วนกลาง เพื่อดำเนินการส่งมอบทรัพย์สินต่าง ๆ หากเจ้าของไม่ทันดำเนินการเสร็จสิ้น อาจมีผู้ทำแทนหรืออาจระบุในพันัยกรรม มีผู้สืบทอดสำรองถ้าเกิดกรณีทายาทที่รับสืบทอดเสียชีวิตก่อน หรือเปลี่ยนใจไม่สืบทอดกิจการ อีกทั้งควรกำหนดระยะเวลาการโอนกิจการ ทั้งด้านใบอนุญาตต่าง ๆ กับหน่วยงานต่าง ๆ เช่น สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.), กรมที่ดิน อีกทั้งพบว่า ควรดำเนินการส่งต่ออำนาจและส่งมอบ

ทรัพย์สินตามช่วงเวลาที่กำหนด ตามข้อกำหนดที่ได้ประชุมชี้แจง และถึงแม้กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นปานกลางเรื่องความจำเป็นต้องทำพันัยกรรม ที่ป้องกันปัญหาความขัดแย้ง เช่น อาจระบุในพันัยกรรมว่า หากผู้ใดฟ้องร้องในคดีมรดกตามพันัยกรรมจะมีมาตรการตัดสิทธิประโยชน์ แต่สอาด นาวิเจริญ (อ้างถึงในกิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์, 2554) กล่าวถึง หากไม่ต้องการให้ทายาทฟ้องร้องกันเอง อาจเขียนในพันัยกรรมในการตัดมิให้รับมรดก ซึ่งกิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์ (2554) กล่าวว่าบางคนเชื่อผิด ๆ ว่าการทำพันัยกรรมเป็นการแข่งตัวเอง เมื่อเสียชีวิต เกิดปัญหาฟ้องร้อง ความจริงแล้วการทำพันัยกรรมเป็นเรื่องการเตรียมตัววางแผนกิจการครอบครัวยุคใหม่ อาจทำพันัยกรรมโดยเขียนหรือพิมพ์และมีพยานอย่างน้อย 2 คนที่เป็นบุคคลที่ไม่ได้รับมรดกหรืออาจทำพันัยกรรมแบบลับ เขียนแล้วปิดผนึกส่งให้ผู้อำนวยการเขตหรือนายอำเภอเก็บ ควรจัดทำพันัยกรรมตามคำแนะนำของทนายความหรือที่ปรึกษากฎหมายสามารถให้ทนายที่ไว้ใจเก็บพันัยกรรมคงไม่ใช่ทางออกสุดท้ายในการแก้ไขข้อพิพาท การทำความเข้าใจระหว่างสมาชิกครอบครัวยุคใหม่ การอบรมเลี้ยงดู การสื่อสาร และการแบ่งปันผลประโยชน์ทั้งส่วนตนและส่วนรวมอย่างเป็นธรรมต่างหากจะจัดข้อพิพาทของสมาชิกครอบครัวยุคใหม่ได้

กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชน ซึ่งแต่ละครอบครัวยุคใหม่อาจเลือกใช้ต่างกัน ดังที่ กิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์ (2554) กล่าวว่า กลยุทธ์หรือวิธีการในแต่ละครอบครัวยุคใหม่ไม่เหมือนกัน

ข้อเสนอแนะ

1. เจ้าของโรงเรียนควรเตรียมการเขียนแผนสืบทอดกิจการไว้ล่วงหน้าและอำนวยความสะดวกให้สำเร็จ โดยระบุกิจกรรมและเวลาให้สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมาย และควรมีแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน หากแผนแรกไม่สามารถดำเนินไปตามที่คาดหวังไว้

2. เจ้าของโรงเรียนควรให้ความรู้ความเข้าใจ และสร้างความน่าสนใจในการดำเนินกิจการของครอบครัว ควรบอกถึงความต้องการให้บุตรหลานช่วยแบ่งเบาภาระและสืบทอดกิจการต่อ รวมทั้งควรให้ความชื่นชม กำลังใจ และให้รางวัลในการตั้งใจที่เหมาะสม และหากสามารถทำให้ทายาทเริ่มรู้จักและเข้ามาช่วยในกิจการต่าง ๆ ของครอบครัวตั้งแต่เยาว์วัย จะส่งผลประสบการณ์ ทำให้เกิดความผูกพันกับกิจการ รวมทั้งควรแจ้งเกณฑ์การเลือกผู้สืบทอดให้บุคลากรได้ทราบการดำเนินการไปสู่การเปลี่ยนผู้นำคนใหม่ เพื่อให้เข้าใจ ยอมรับ และรู้สึกมั่นคงที่จะทำงานต่อไป

3. เจ้าของโรงเรียนควรปลูกฝังคุณธรรม เช่น ความกตัญญู ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ส่งเสริมกิจการโรงเรียน ให้รักพี่น้องครอบครัว มีความสามัคคี เห็นประโยชน์ส่วนรวม ควรสร้างข้อตกลงหรือกฎให้ทุกคนยึดถือร่วมกัน เช่น กำหนดลักษณะที่พึงประสงค์ที่ควรพัฒนาผู้ที่สืบทอด การส่งเสริมให้สมาชิกครอบครัวช่วยทำงานด้วยความสมัครใจ โดยจะสนับสนุนเตรียมความพร้อมและให้ผลประโยชน์ที่ยุติธรรม และเหมาะสม ทำให้ทุกคนเข้าใจยอมรับเรื่องการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัว ให้ช่วยเหลือ

สนับสนุนกัน ไม่ว่าใครจะเป็นผู้นำ

4. เจ้าของโรงเรียนควรบ่มเพาะ ปลูกจิตสำนึกให้แก่บุตรหลานตั้งแต่วัยเยาว์เป็นประจำ ถึงการดำเนินกิจการโรงเรียนเพื่อให้สมาชิกในครอบครัวได้รับประโยชน์ โดยหวังให้ทายาทมาสืบทอดกิจการต่อ โดยหากทายาทได้ฝึกฝนในหลายหน้าที่จนถนัด จะทำได้ดีมีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งเจ้าของโรงเรียนควรสร้างความเข้าใจและทำให้สมาชิกครอบครัวมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ควรเป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งอาจหาแนวร่วมสนับสนุนให้ทายาทสืบทอดกิจการต่อไป เช่น เครือญาติ ครู อาจารย์ บุคลากรโรงเรียน เป็นต้น

5. เจ้าของโรงเรียนสามารถเตรียมบุตรหลานตั้งแต่วัยเยาว์โดยให้ความรู้ รับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ของกิจการโรงเรียนเป็นระยะ และให้โอกาสศึกษาในสาขาวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกิจการโรงเรียน พร้อมทั้งให้เริ่มเข้ามาเรียนรู้ฝึกงาน คลุกคลีกับผู้คนต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายให้ช่วยทำงานบางอย่างในช่วงวันหยุด ปิดภาคเรียน หรือให้ฝึกงานที่อื่นที่จะมาช่วยโรงเรียนได้ ได้รับการเลื่อนขั้นขึ้นเป็นระดับหัวหน้างาน เพื่อฝึกความเป็นผู้นำ เช่น การสื่อสาร การควบคุมสั่งงาน การจูงใจ การทำให้บุคลากรพัฒนางานก้าวหน้า และให้ทายาทได้สั่งสมการยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้า บุคลากร ผู้ปกครอง ผู้ติดต่อที่เกี่ยวข้อง

6. เจ้าของโรงเรียนควรให้ผู้สืบทอดฝึกฝนการเป็นผู้นำสูงสุด โดยเจ้าของหรือให้ผู้บริหารมีอาชีพเป็นพี่เลี้ยงในช่วงแรก ให้ผู้สืบทอดปรึกษาก่อนการตัดสินใจ หรือให้ตัดสินใจบริหารจัดการแทนในบางเรื่อง และควรมีการจัดการความขัดแย้งของทุกฝ่ายที่อาจเกิดขึ้นได้

ในช่วงการเปลี่ยนบทบาทผู้สืบทอดและเจ้าของ

7. เจ้าของโรงเรียนสามารถส่งต่ออำนาจ โดยส่งเสริมสนับสนุน ให้คำแนะนำแก่ผู้นำ โรงเรียนคนใหม่ สร้างความเข้าใจตามข้อกำหนด หรือธรรมนูญครอบครัว รวมทั้งแจ้งให้สมาชิก ครอบครัวทราบและเข้าใจถึงวิธีการจัดสรร ทรัพย์สิน มรดก หรือผลประโยชน์อย่างยุติธรรม เหมาะสม ให้ช่วยเหลือกัน เช่น อาจจัดตั้งกองทุน กองกลาง บริษัท สมาคม หรือสหกรณ์ ซึ่งเจ้าของ โรงเรียนอาจริเริ่มให้ นอกจากนี้ควรจัดทำ เอกสารทางกฎหมาย เช่น พินัยกรรม ป้องกัน ปัญหาความขัดแย้ง อาจระบุผู้สืบทอดสํารอง กรณีทายาทที่รับสืบทอดเสียชีวิตก่อนหรือสืบทอด ไม่สำเร็จ อีกทั้งกำหนดระยะเวลาโอนกิจการทั้ง ด้านใบอนุญาตต่าง ๆ เช่น สํานักคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.), กรมที่ดิน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำวิจัยแนวทางหรือกลยุทธ์สืบทอดกิจการสำหรับเจ้าของธุรกิจโรงเรียนประเภทอื่น ๆ ซึ่งมีความแตกต่างกันในพื้นฐานตามความ ยากง่ายของธุรกิจ

2. ควรทำวิจัยรูปแบบหรือ Model การ สืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนที่มีรูปแบบวิธีการ

แตกต่างกัน ให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละ ครอบครัวผู้เป็นเจ้าของโรงเรียน

3. ควรทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาเชิงลึก เกี่ยวกับแนวทางสู่ความสำเร็จหรือกลยุทธ์สืบทอด กิจการโรงเรียนที่มีขนาดและสถานที่ตั้ง แตกต่าง กัน

4. ควรทำวิจัยวิเคราะห์ห้องคํ์ประกอบที่ ส่งผลต่อความสำเร็จในการสืบทอดกิจการ โรงเรียนเอกชน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือ มหาวิทยาลัย ควรจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม หรือ สัมมนา ในการเตรียมความพร้อมให้เจ้าของ กิจการโรงเรียนเอกชนและทายาทเกี่ยวกับการสืบทอดกิจการ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ละเลยมีความ ยากในการดำเนินการ และต้องใช้ระยะเวลา

2. หน่วยงานของรัฐที่กำกับดูแลโรงเรียน เอกชนควรให้ความสนับสนุนช่วยเหลือในการ ดำเนินงานในอนาคตในด้านความรู้ และการสืบทอดกิจการ เพื่อให้ทายาทผู้จะสืบทอดกิจการ โรงเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลือให้ดำเนินกิจการ โรงเรียน แบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของรัฐ ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กิตติพงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์. (2554). *วางแผนสืบทอดธุรกิจ ครอบครัวอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.

คณะผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2560). *แนวทางการดำเนินงานของ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน*. สไลด์ประกอบการประชุมสัมมนาขับเคลื่อน การศึกษาเอกชนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.

- ชัยลิขิต สร้อยเพชรเกษม. (2555). การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย: การใช้มติสอดคล้องโดยเสียงข้างมาก. *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์*, 7(18), 1-13.
- ดนัย เทียนพุฒ. (2558). *ก้าวอย่างสานต่อธุรกิจครอบครัว*. กรุงเทพฯ: โครงการ Human Capital.
- ธีระ กนกกาญจน์รัตน์. (2557). สืบทอดธุรกิจอย่างไรให้ยั่งยืน. สืบค้นเมื่อ 21 กันยายน 2558 จาก ไทยรัฐออนไลน์: <http://www.thairath.co.th/content/443190>
- รวิดา วิริยกิจจา. (2559). *การจัดการกลยุทธ์ธุรกิจครอบครัว*. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการจัดการธุรกิจครอบครัวเพื่อความยั่งยืนสำหรับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยการเรียนรู้.
- สิริรัฐ บุญรักษา. (2559). ธรรมนูญครอบครัว ปฐมบทแห่งความยั่งยืน. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการจัดการธุรกิจครอบครัวเพื่อความยั่งยืนสำหรับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยการเรียนรู้.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ. (2552). *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร.* สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2560 จาก http://www.pharmacy.cmu.ac.th/unit/unit_files/files_data/2013-07-24strategic-plan-technic-2552.pdf
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2559). *รายชื่อโรงเรียนเอกชน*. สืบค้นเมื่อ 19 ตุลาคม 2559 จาก <https://sites.google.com/a/opec.go.th/opec/list-name-school>
- หนังสือพิมพ์มติชน. (2558, 2 มกราคม). *โรงเรียนเอกชนวิกฤต! ปิดแล้ว 400 ขาดครู-ค่าใช้จ่ายสูง-รัฐเมิน*. สืบค้นเมื่อ 17 กันยายน 2558 จาก มติชนออนไลน์: http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1420172401
- อุทัย ดุลยเกษม. (2547). ปรารมภ์เรื่องความเข้มแข็งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. *สวนปฐวิรูป*, 6(69), 62-63.
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2557 ก). การวางแผนสืบทอดธุรกิจรุ่นต่อรุ่น. *นิตยสารเศรษฐกิจและธุรกิจรายเดือน Thailand Economic and Business Review*, 10(11), 53-57.
- Aronoff, C. E. & Ward, J. L. (1992). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.
- Churchill, N.C., & Hatten, K.J. (1987). Non-market -based transfers of wealth and power: a research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Floren, R. H. (2002). *Crown prince in the clay: An empirical study on the tackling of succession challenges in Dutch family farms*. Assen, The Netherlands: Royal Van Gorcum.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

- Kenyon-Rouvinez, D. & Gabs. (2007). *Who, Me? Family Business Succession. A Practical Guide for the Next Generation*. Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Lea, J. W. (1991). *Keeping It in the Family: Successful Succession of the Family Business*. New York: Wiley & Sons.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business*. (3rd ed.). Mason: South-Western.
- PricewaterhouseCoopers. (2014). *Bridging the gap: Handing over the family business to the next generation*. Retrieved September 7, 2015, from pwc: <http://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/next-gen/assets/nextgen-survey.pdf>
- Venter, E., Boshoff, C., & Mass, G. (2005). The influence of succession process in small and medium-sized family businesses *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Yamane, T. (1973). *Statistic: An Introductory Analysis*. (3rd ed.). New York: Harper and Row.