

การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงวิกฤตโควิด-19: การศึกษา
เปรียบเทียบโรงเรียนกวดวิชา 2 แห่ง



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2563
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Change Management and Human Resource Management during the COVID-19 Crisis: A
Comparative Study of Two Tutorial Schools



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2020

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารทรัพยากรบุคคล ในช่วงวิกฤตโควิด-19: การศึกษาเปรียบเทียบโรงเรียนกวด วิชา 2 แห่ง
โดย	น.ส.จิตาภา พินิจกิจวัฒน์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริพรรณ นกสวน สวัสดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.ศิริมา ทองสว่าง)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จักรกริช สังขมณี)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์วันชัย มีชาติ)

จิตาภา พินิจกิจวัฒน์ : การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารทรัพยากรบุคคล
ในช่วงวิกฤตโควิด-19: การศึกษาเปรียบเทียบโรงเรียนกวดวิชา 2 แห่ง. (Change
Management and Human Resource Management during the COVID-19
Crisis: A Comparative Study of Two Tutorial Schools) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.
ศิริมา ทองสว่าง

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์และวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารทรัพยากรบุคคลของธุรกิจการศึกษาในช่วงที่เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 การศึกษานี้เป็นเชิงคุณภาพในโรงเรียนกวดวิชาสองแห่งในช่วงเดือนมีนาคม – เดือนตุลาคม พ.ศ. 2563 การเก็บข้อมูลดำเนินการโดยการเก็บเอกสารภายในองค์กร ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ผลการศึกษาด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงพบว่าโรงเรียนกวดวิชาทั้งสองแห่งมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนและการดำเนินงานภายในเป็นแบบออนไลน์ทั้งหมด บ่งชี้ว่าเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างมาก อย่างไรก็ตามโรงเรียนกวดวิชาสองแห่งมีความแตกต่างกัน คือ ความพร้อมในการเรียนออนไลน์ของนักเรียน เนื่องจากฐานะทางการเงินและความพร้อมด้านเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตกลายเป็นความต้องการพื้นฐานของประชาชน ทั้งนี้ผู้เรียนบางส่วนกลับไม่สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย อีกทั้งโรงเรียนที่ไม่เคยดำเนินการเรียนการสอนออนไลน์มาก่อนต้องใช้ระยะเวลาปรับตัวและบริหารการเปลี่ยนแปลงมากกว่า สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลโรงเรียนกวดวิชาทั้งสองแห่งมีการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการสอนออนไลน์ และดูแลสวัสดิการของบุคลากรเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โครงสร้างแบบแบนราบและวัฒนธรรมแบบเน้นตัวตนของโรงเรียนกวดวิชาที่เอื้อต่อการปรับตัวช่วยให้การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานมาเป็นรูปแบบออนไลน์เกิดขึ้นได้สำเร็จ จากข้อค้นพบดังกล่าวงานวิจัยชิ้นนี้มีข้อเสนอแนะด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือ การส่งเสริมให้องค์กรด้านการศึกษามีการวางแผนด้านเทคโนโลยีล่วงหน้า ปรับรูปแบบวิธีการสอนและหลักสูตรให้สอดคล้องกับการใช้เทคโนโลยี ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีการอบรมด้านการใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับเรื่องการเข้าถึงปัจจัยพื้นฐานด้านอินเทอร์เน็ตของประชาชนให้สามารถเข้าถึงได้เพิ่มขึ้น

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา 2563

ลายมือชื่อนิสิต
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6181045324 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Change Management, Human Resource Management, Technology

Jidapa Pinitkitjawat : Change Management and Human Resource Management during the COVID-19 Crisis: A Comparative Study of Two Tutorial Schools. Advisor: SIRIMA THONGSAWANG, Ph.D.

The purpose of this research is to study and analyze change management and human resource management in the education business during the Covid-19 pandemic. This qualitative research was conducted at two tutorial schools from March to October 2020. All the information was collected through internal documents, interviews, and observation of participants. From the change management perspective, it was found that both tutorial schools had converted all their classes and internal management to online systems, meaning that technology has now become a crucial part of the operations. However, these schools differed in terms of the students' readiness for the online learning, given the differences in financial status and technological aspects -- especially with respect to Internet accessibility, which is now considered one of the basic needs. It was found that some students did not have access to the Internet; furthermore, the school that had not previously utilized an online learning platform needed more time to adapt and manage the change. From the human resource management perspective, both tutorial schools offered employees advice regarding online learning classes and welfare affected by change management. The flat organization structure and existential culture of the tutorial schools, facilitating changes also aided the accomplishment of the transition to online learning. These findings suggest the following actions: for change management, promoting the education business by advanced technology planning, revising the teaching methods and curriculum to align with the technology, and for human resource management, educating the staff on technology usage. Additionally, the government sector should put more emphasis on facilitating Internet accessibility for the general public.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2020

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนใช้เวลากว่า 20 ปีในการเป็นผู้เรียนของระบบการศึกษาไทย แม้จะพูดว่าระบบ แต่แท้จริงแล้วคือผู้คนที่ทำงานอยู่ในระบบ ซึ่งเป็นผู้ที่จะช่วยสนับสนุนจนสามารถสำเร็จการศึกษาในฐานะมหาบัณฑิต ผู้เขียนจึงขอแสดงมุทิตาจิตต่อครูทุกท่านที่เคยประสิทธิ์ประสาทวิชามา ณ ที่นี้ โดยเฉพาะอาจารย์ดร.ศิริมา ทองสว่าง ที่ปรึกษาสารนิพนธ์สำหรับคำชี้แนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องมาโดยตลอดในการทำงานวิจัย จนประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี

สารนิพนธ์เล่มนี้ถือเป็นส่วนหนึ่งที่ผู้เขียนได้จากการทำงานในระบบการศึกษานอกระบบ ซึ่งทำให้ได้พบ “ครู” ในวัยทำงานมากมาย และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สนใจศึกษาต่อปริญญาโท ผู้เขียนขอขอบคุณโรงเรียนกวดวิชาทั้งสองแห่ง ที่ได้อนุเคราะห์ข้อมูลและให้เอื้อเฟื้อมิตรภาพจนงานชิ้นนี้เสร็จสมบูรณ์

โรงเรียนกวดวิชาถือเป็นการศึกษาตามความสมัครใจ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากขาดการสนับสนุนจากผู้ปกครอง เช่นเดียวกับการศึกษาในภาคมหาบัณฑิต ผู้เขียนขอขอบคุณป้าและแม่สำหรับการสนับสนุนทางการศึกษาที่มีมาโดยตลอด รวมถึงพี่น้อง และเพื่อนที่คอยช่วยเหลือจนลุล่วงมาได้ด้วยดี

การศึกษาถือเป็นต้นทุนทางสังคมอย่างหนึ่ง ดังนั้นแล้ว ผู้เขียนขอขอบคุณค่าและประโยชน์ของการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ให้แก่ทุกท่านผู้มีส่วนร่วมในการต่อยอดต้นทุนทั้งของตัวผู้เขียน และผู้ศึกษางานชิ้นนี้ในอนาคต

สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตของการศึกษา.....	6
1.5 ระเบียบวิธีวิจัย.....	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
2.1 สถานการณ์วิกฤต.....	9
2.1.1 โควิด-19.....	10
2.1.2 การรับมือกับสถานการณ์วิกฤต.....	13
2.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	15

2.2.1 การดำเนินงาน.....	19
2.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล.....	22
2.4 โรงเรียนกวดวิชา.....	25
2.4.1 โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P.....	26
2.4.2 โรงเรียนกวดวิชา T.....	28
2.4.3 วัฒนธรรมองค์กร.....	32
2.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย.....	33
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	34
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	34
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย.....	34
3.2.1 การศึกษาเอกสาร (Documentary research).....	34
3.2.2 การสัมภาษณ์.....	35
3.2.3 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation).....	35
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	36
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ.....	36
4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารทรัพยากรบุคคล.....	36
4.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	36
4.2.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล.....	42
บทที่ 5 วิเคราะห์ อภิปรายและสรุปผล.....	54
5.1 สถานการณ์ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง.....	54
5.1.1 การดำเนินงาน.....	56
5.2 สถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง.....	58
5.3 สรุป.....	62
5.4 ข้อเสนอแนะ.....	64

บรรณานุกรม.....	66
ภาคผนวก.....	70
ประวัติผู้เขียน.....	73



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบลักษณะทั่วไปของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่งที่ทำการศึกษา	5
ตารางที่ 2 ตารางแสดงวันที่ที่มีการประกาศของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง	31
ตารางที่ 3 ตารางเปรียบเทียบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค โควิด-19 ของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง	50
ตารางที่ 4 ตารางเปรียบเทียบการดำเนินการเกี่ยวกับเทคโนโลยีในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาด ของโรคโควิด-19 ของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง	51
ตารางที่ 5 ตารางเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค โควิด-19 ของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง	52

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย	33



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (COVID-19) ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อทั้งด้านสังคม และเศรษฐกิจในวงกว้าง ทำให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ใหม่ที่ไม่เคยประสบมาก่อนเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการต่อไปได้ หรือได้รับผลกระทบน้อยที่สุด ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาลักษณะการปรับตัวของสถาบันกวดวิชาซึ่งเป็นองค์กรด้านการศึกษาที่มีบทบาทในการให้ความรู้แก่นักเรียน นักศึกษา ว่าองค์กรจะมีการปรับเปลี่ยนแผนการทำงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ ในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในช่วงวิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมถึงการปรับตัวขององค์กรที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรบ้าง

โรคโควิด-19 เกิดจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (Corona virus) ที่เกี่ยวข้องกับระบบทางเดินหายใจ ทำให้ผู้ติดเชื้อมีอาการเป็นไข้ ไอ ไม่สามารถรับรู้กลิ่น หากไม่เข้ารับการรักษา ปอดอาจถูกทำลายได้ โดยเริ่มเกิดการแพร่ระบาดเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 ที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน และกลายเป็นโรคระบาดที่แพร่กระจายอย่างรวดเร็วทั่วโลก องค์การอนามัยโลก (World Health Organization หรือ WHO) ประกาศในเดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 ให้โรคโควิด-19 เป็นโรคระบาดที่แพร่กระจายใน 209 ประเทศ 2 เขตบริหารพิเศษ 2 เรือสำราญ ในวันที่ 7 เมษายน พ.ศ. 2563 มีรายงานผู้ติดเชื้อ 1,347,689 คน และผู้เสียชีวิต 74,783 คน (สำนักสารนิเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2563) จากโรคโควิด-19 นับว่าเป็นตัวเลขที่ทำให้ทั่วโลกต้องทำการเฝ้าระวังอย่างหนัก ซึ่งนับได้ว่าเป็นโรคระบาดที่รุนแรงที่สุดในรอบ 10 ปี เมื่อเทียบกับโรคระบาดที่มีการแพร่กระจายข้ามภูมิภาคก่อนหน้านี้ อย่างโรคไข้หวัดใหญ่ H1N1 ที่ระบาดในปี พ.ศ. 2552 ที่องค์การอนามัยโลกประกาศตัวเลขผู้เสียชีวิตทั่วโลกมากกว่า 18,000 คน ใน 214 ประเทศและเขตแดน (The Thaiger, 2020) สำหรับสถานการณ์โรคโควิด-19 ในประเทศไทยมีการพบผู้ติดเชื้อไวรัสโคโรนาคนแรกในประเทศไทยเมื่อวันที่ 13 มกราคม พ.ศ. 2563 และตัวเลขค่อย ๆ พุ่งสูงขึ้นถึงหลักร้อยต่อวัน ทำให้มีประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดในประเทศไทยเมื่อวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2563 ("ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร," 2563, 25 มีนาคม)

ทั้งนี้วิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจแตกต่างจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจครั้งก่อน ๆ โดยมีปัจจัยทางการแพทย์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เนื่องจากลักษณะการติดต่อของโรคโควิด-19 ที่อาจส่งต่อเชื้อได้จากการสัมผัส หรือได้รับสารคัดหลั่งของ

ผู้ติดเชื้อ ทำให้การดำเนินกิจกรรมที่ต้องติดต่อกับผู้คนจำนวนมาก หรือการพบปะชุมนุมได้รับผลกระทบโดยทันที ทั้งในแง่ของผู้รับบริการที่อาจเกิดความหวาดกลัวต่อการแพร่ระบาดของจนระงับการซื้อสินค้าหรือบริการ และในแง่ของผู้ให้บริการที่ต้องเพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัย และรักษามาตรฐานของการบริการไว้ดังเดิมภายใต้ข้อจำกัดที่เพิ่มมากขึ้น

สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ สาเหตุที่เลือกศึกษาองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เนื่องจากการศึกษาเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับเยาวชน รวมถึงการเรียนการสอนเป็นกิจกรรมที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการพัฒนาตามช่วงวัยของผู้เรียน อย่างไรก็ตามในวิกฤตครั้งนี้ องค์กรด้านศึกษานับได้ว่าเป็นองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โดยตรง ด้วยข้อจำกัดในด้านลักษณะการดำเนินการเรียนการสอนที่ผู้เรียนและผู้สอนต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน และการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้เรียนเองก็นับได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเรียน ทั้งนี้ในวันที่ 17 มีนาคม พ.ศ. 2563 ได้มีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง ให้สถานศึกษาในสังกัดและในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ ปิดเรียนด้วยเหตุพิเศษ ซึ่งมีเนื้อหาให้สถานศึกษาทุกแห่งทั้งของรัฐและเอกชน ทั้งในระบบและนอกระบบปิดเรียนด้วยเหตุพิเศษตั้งแต่วันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2563 เป็นต้นไป จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ในวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2563 มีการออกพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 ฉบับที่ 5 ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับการออกข้อกำหนดทั่วไปและข้อปฏิบัติสำหรับส่วนราชการทั้งหลาย โดยมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงศึกษาธิการและสถาบันการศึกษาทุกประเภท ในข้อ 2 ข้อย่อยที่ 1 ความว่า “ห้ามการใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนและสถาบันการศึกษาทุกประเภทเพื่อจัดการเรียน การสอน การฝึกอบรม หรือการทำกิจกรรมใด ๆ ที่มีผู้เข้าร่วมเป็นจำนวนมาก เว้นแต่เป็นการดำเนินการสื่อสารแบบทางไกลหรือด้วยวิธีอิเล็กทรอนิกส์” (“ข้อกำหนด ออกตามความในมาตรา 9 แห่งพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 (ฉบับที่ 5),” 2563, 1 พฤษภาคม)

สถานการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้โรงเรียนทั้งในหลักสูตรตามกระทรวงศึกษาธิการและหลักสูตรนานาชาติเกิดการปรับตัวเป็นอย่างมาก โดยสำหรับโรงเรียนที่มีการเรียนการสอนเป็นภาษาไทยทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีมาตรการเรียนทางไกลตามแผนการปรับตัวเพื่อเข้าสู่ฐานวิถีชีวิตใหม่ (New normal) โดยมีคุณครูที่ได้รับมอบหมายจากกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้จัดวิดีโอสำหรับชั้นเรียนตั้งแต่ปฐมวัยจนถึงมัธยมศึกษา และแพร่ภาพผ่านสถานีโทรทัศน์ รวมถึงส่งเสริมการเรียนการสอนระบบออนไลน์ตามแต่ความเหมาะสมของสถาบันแต่ละแห่ง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563) เช่นเดียวกับโรงเรียนที่ดำเนินงานตามหลักสูตรนานาชาติในช่วงเดือนมีนาคมยังอยู่ในระหว่างภาคการศึกษาได้ทำการปรับรูปแบบการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นรูปแบบออนไลน์เช่นกัน (บัลลังก์ โรหิตเสถียร, 2563) อย่างไรก็ตาม สำหรับสถาบันการศึกษาในระบบได้รับผลกระทบเพียงบางส่วนในแง่ของการปรับรูปแบบการเรียนการสอน แต่โรงเรียนกวดวิชาที่มีลักษณะ

เป็นการศึกษาเพิ่มเติม ที่ต้องเผชิญกับข้อท้าทายทางกายภาพเช่นเดียวกับโรงเรียนตามหลักสูตร รวมถึงข้อจำกัดในการดำเนินงานรูปแบบเดิมทำให้อาจสูญเสียฐานลูกค้าบางส่วน รวมถึงสถานะเศรษฐกิจที่ฝืดเคือง อาจเป็นปัจจัยให้ผู้ปกครองบางส่วนตัดสินใจยกเลิกการเรียนพิเศษของบุตรหลาน จึงเป็นที่น่าศึกษาว่าโรงเรียนกวดวิชามีการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไรในแง่ของแผนการดำเนินงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงระหว่างที่เกิดสถานการณ์วิกฤต เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

ผู้วิจัยสนใจทำการเปรียบเทียบโรงเรียนกวดวิชา 2 แห่งที่มีบริบทแตกต่างกัน เพื่อให้เห็นถึงวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์เดียวกัน ที่โรงเรียนกวดวิชาทั้งสองอาจจะมีวิธีการรับมือที่เหมือนหรือแตกต่างกัน โดยที่โรงเรียนกวดวิชาหนึ่งเป็นโรงเรียนกวดวิชาสำหรับนักเรียนหลักสูตรนานาชาติ และโรงเรียนกวดวิชาอีกแห่งเป็นโรงเรียนกวดวิชาสำหรับนักเรียนหลักสูตรไทย

โรงเรียนกวดวิชาหลักสูตรนานาชาติ คือ โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P โดยโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P เป็นองค์กรขนาดกลาง และมีการเก็บค่าเรียนเป็นรายเดือน เริ่มต้นที่เดือนละ 5,700 บาท ตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 – 6 (Year 9 – 13) มีนักเรียนทั้งที่เรียนอยู่ในประเทศและต่างประเทศ คลาสเรียนส่วนใหญ่เน้นการเรียนการสอนแบบตัวต่อตัว (private class) หรือในช่วงใกล้สอบทางสถาบันจะมีการสอนเป็นกลุ่ม เพื่อเน้นเนื้อหาหรือเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้ในสอบโดยเฉพาะ

โรงเรียนกวดวิชาหลักสูตรไทย คือ โรงเรียนกวดวิชา T โดยโรงเรียนกวดวิชา T เป็นองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากเป็นโรงเรียนกวดวิชาที่มีหลายสาขา โดยแต่ละสาขาจะมีวิธีการบริหารที่คล้ายคลึงกัน โรงเรียนมีการเรียกเก็บค่าบริการเป็นหลักสูตร (course) โดยจะมีทั้งการเรียนแบบตัวต่อตัว และแบบกลุ่ม เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาจนถึงมัธยมศึกษา โรงเรียนในแต่ละสาขาจะแตกต่างกันในส่วนของคุณครูผู้สอน เนื่องจากคุณครูแต่ละท่านจะสอนประจำในแต่ละสาขาเท่านั้น นอกจากนี้ในแต่ละสาขายังมียอดที่ต้องทำให้สำเร็จในแต่ละเดือนตามที่บริษัทกำหนดไว้อีกด้วย ซึ่งเป็นประเด็นที่น่าสนใจศึกษาว่าในสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการเรียนการสอนองค์กรจะมีวิธีการบริหารอย่างไร เพื่อให้สามารถอยู่รอดต่อไปได้

ในช่วงที่มีประกาศของกระทรวงศึกษาธิการให้โรงเรียนทุกแห่งต้องเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนมาเป็นออนไลน์ทั้งหมดตั้งแต่เดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 ในช่วงนั้นสำหรับนักเรียนในหลักสูตรนานาชาตินับเป็นช่วงเวลาที่สำคัญ เนื่องจากในเดือนพฤษภาคมถึงเดือนมิถุนายนของทุกปี จะมีการสอบเพื่อวัดความรู้ในระดับชั้นที่ได้เรียนมา โดยคะแนนหรือเกรดที่ได้จากการสอบนักเรียนต้องใช้เพื่อเลือกวิชาเรียนในระดับชั้นที่สูงขึ้น หรือใช้สำหรับเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ทำให้เป็นช่วงเวลาที่สำคัญสำหรับโรงเรียนกวดวิชาสำหรับนักเรียนในหลักสูตรนานาชาติที่จะมีโอกาสรับนักเรียนได้เพิ่มขึ้น หรือสามารถเพิ่มจำนวนคลาสเรียนได้ แต่ในเวลาต่อมาได้มีการยกเลิกการสอบของนักเรียนใน

หลักสูตรนานาชาติ (International Baccalaureate Organization, 2020) ในเดือนพฤษภาคม/มิถุนายน เนื่องจากการระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับโรงเรียนกวดวิชาที่นักเรียนอาจจะยกเลิกตารางเรียนที่ได้ทำการจองไว้ได้ ถ้าหากมีการยกเลิกตารางเรียนของนักเรียนที่ต้องสอบทั้งหมดจะส่งผลให้รายได้ของโรงเรียนลดลงแม้ว่ารายจ่ายในส่วนค่าสอนครูจะลดลง แต่โรงเรียนยังคงมีรายจ่ายประจำในแต่ละเดือนทั้งค่าจ้างพนักงาน และค่าเช่าสถานที่ในแต่ละเดือนที่ยังต้องจ่ายอยู่แม้ว่าจะไม่ได้มีการใช้พื้นที่ก็ตาม แม้ว่าจะได้รับส่วนลดค่าเช่าแต่ก็คิดเป็นสัดส่วนเพียง 10% ของค่าเช่าที่ยังคงต้องจ่ายทุกเดือน ทำให้สัดส่วนระหว่างรายรับและรายจ่ายมีการเปลี่ยนแปลงไป โรงเรียนจึงต้องหาวิธีการเพื่อเพิ่มรายรับและทำให้ส่วนต่างของรายรับและรายจ่ายเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นปกติมากที่สุดภายใต้สภาวะกดดันนี้ องค์กรจึงต้องมีการปรับวิธีการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แต่ยังสามารถคงประสิทธิภาพและเป้าหมายขององค์กรไว้ได้อย่างเดิม

ในส่วนของหลักสูตรไทย ช่วงเดือนมีนาคมเป็นช่วงที่โรงเรียนเริ่มทำการสอบปลายภาคของปีการศึกษาและจะปิดภาคเรียนฤดูร้อน แต่จะมีการสอบเข้าศึกษาต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และ 4 ในช่วงเดือนเมษายนของทุกปี ซึ่งโดยปกติแล้วนักเรียนบางส่วนมักจะหยุดการเรียนกวดวิชาไว้ในช่วงปิดภาคเรียนก่อน เพื่อที่จะได้พักผ่อนอย่างเต็มที่ ซึ่งเมื่อมีประกาศจากทางกระทรวงศึกษาธิการออกมาไม่ให้โรงเรียนทำการเรียนการสอนที่โรงเรียนตามปกติ ทำให้ส่งผลกระทบต่อจำนวนคลาสเรียนในโรงเรียนกวดวิชาที่อาจจะลดลงเช่นเดียวกัน จากการที่ผู้ปกครองให้ลูกมาเรียนพิเศษในช่วงที่ปิดภาคการศึกษาก็อาจจะให้ขาดไปก่อน เนื่องจากมองว่าการเรียนกวดวิชาเพิ่มในสถานการณ์เช่นนี้ยังไม่จำเป็น หรืออาจจะไม่สะดวกกับการเรียนในระบบออนไลน์ องค์กรต้องหาวิธีสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครองสำหรับรูปแบบการเรียนที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไป

เนื่องจากผู้วิจัยจะทำการเปรียบเทียบโรงเรียนกวดวิชาที่มีทั้งความเหมือนและความแตกต่างกัน จึงจะแสดงรายละเอียด เพื่อให้ผู้ศึกษาได้เข้าใจถึงบริบทของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่งตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบลักษณะทั่วไปของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่งที่ทำการศึกษา

ด้าน	โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P	โรงเรียนกวดวิชา T
นักเรียน	อยู่ในช่วงมัธยมศึกษาปีที่ 2 – มหาวิทยาลัย	ประถมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 6
การติดต่อ	ผู้ปกครองและ/หรือนักเรียน	ผู้ปกครองหรือนักเรียน
อำนาจการบริหาร	รวมอำนาจที่ผู้บริหาร	กระจายอำนาจไปยังผู้จัดการสาขาแต่ละสาขา
ขนาดองค์กร	องค์กรขนาดกลาง	องค์กรขนาดใหญ่
หลักสูตรการสอน	หลักสูตรนานาชาติ	หลักสูตรไทย
ลักษณะคลาสเรียน	เรียนตัวต่อตัว	เรียนตัวต่อตัว หรือกลุ่ม
คุณครู	ไม่ได้ประจำที่สาขาใดสาขาหนึ่ง	ประจำที่สาขาที่สมัคร
การสอนออนไลน์	คุณครูบางท่านเคยสอน	ไม่มีคุณครูเคยสอน

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่งมีส่วนที่เหมือนกันคือ เป็นโรงเรียนกวดวิชาที่มีการสอนนักเรียนในหลากหลายช่วงอายุ และโรงเรียนมีการติดต่อพูดคุยกับทั้งผู้ปกครอง หรือตัวนักเรียนเองขึ้นอยู่กับว่าผู้ปกครองให้อำนาจในการตัดสินใจกับนักเรียนมากแค่ไหน

1.2 คำถามในการวิจัย

วิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้เกิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสถานการณ์ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารทรัพยากรบุคคลของธุรกิจการศึกษาในช่วงที่เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

2. เพื่อวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารทรัพยากรบุคคลของธุรกิจ การศึกษาในช่วงที่เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งศึกษาถึงวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านแผนการดำเนินงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือสร้างผลลัพธ์ตาม ที่คาดหวังไว้ได้

2. ขอบเขตด้านประชากร

งานวิจัยชิ้นนี้เก็บข้อมูลโดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposeful sampling) โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงเรียนกวดวิชาที่ต้องการทำการศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อให้ได้ข้อมูล ตรงตามหัวข้อที่ทำการศึกษา

3. ขอบเขตด้านเวลา

งานวิจัยชิ้นนี้ทำการศึกษาสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ช่วง เดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ. 2563

1.5 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยจะมีการเก็บข้อมูล จาก 3 แหล่ง คือ 1) เอกสารภายในองค์กร เช่น ประกาศภายใน หรือบันทึกการประชุมขององค์กร เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 2) การสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงเรียนกวดวิชา เพื่อให้ทราบถึง กระบวนการคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านแผนการดำเนินงาน และการบริหารทรัพยากร บุคคลที่เกิดขึ้น โดยใช้การเลือกตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposeful sampling) และ 3) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงวิธีการปรับตัวของธุรกิจการศึกษาในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและ การบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงที่เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

2. องค์กรด้านการศึกษาที่มีความคล้ายคลึงกันสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารการ เปลี่ยนแปลง และการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

ฐานวิถีชีวิตใหม่ (New normal)

คือ การดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่ เนื่องจากมีเหตุมากระทบทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบไปจากปกติที่คุ้นเคย โดยในกรณีของการศึกษานี้คือโรคโควิด-19 ที่เราต้องมีการปรับตัวในการดำเนินชีวิตเพื่อให้ปลอดภัยจากติดเชื้อ สำหรับกรณีของโรคโควิด-19 ฐานวิถีชีวิตใหม่นี้จะอ้างอิงจากคำแนะนำของสาธารณสุขในการใช้ชีวิตประจำวัน คือ การเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) โดยควรเว้นระยะจากผู้คนอย่างน้อย 1-2 เมตร สวมใส่หน้ากากอนามัยหรือหน้ากากผ้า ตลอดเวลาที่อยู่ในที่สาธารณะ หมั่นล้างมือด้วยสบู่หรือเจลแอลกอฮอล์ หลีกเลี่ยงสถานที่แออัด และ หลีกเลี่ยงการติดต่อกับกลุ่มเสี่ยงหรือผู้ที่มีอาการป่วย (กรุงเทพมหานครออนไลน์, 2563)

หลักสูตรนานาชาติ (International Program)

โรงเรียนนานาชาติในประเทศไทยทำการเปิดสอนด้วยหลักสูตรที่แตกต่างกันถึง 3 หลักสูตร คือ 1) หลักสูตรของอังกฤษ 2) หลักสูตรของอเมริกัน และ 3) หลักสูตรของสิงคโปร์ โดยที่โรงเรียนส่วนใหญ่นิยมเลือกใช้หลักสูตรของอังกฤษหรือหลักสูตรอเมริกันมากกว่าหลักสูตรของสิงคโปร์ โดยในระบบการเรียนจะมีการสอบวัดระดับความรู้ของนักเรียนที่เรียนในหลักสูตร โดยจะเป็นข้อสอบกลางที่ทั่วโลกใช้เหมือนกัน คล้ายกับการสอบโอเน็ต (O-Net) ของไทย สำหรับหลักสูตรนานาชาติจะทำการสอบในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 4 (Year 11) และมัธยมศึกษาปีที่ 6 (Year 13) ในแต่ละปีการศึกษาจะมีการจัดสอบทั้งหมด 3 รอบ คือ 1) เดือนตุลาคม/พฤศจิกายน 2) เดือนมกราคม และ 3) เดือน พฤษภาคม/มิถุนายน ซึ่งเดือนพฤษภาคม/มิถุนายนจะเป็นการสอบรอบที่สำคัญ เนื่องจากเป็นรอบสุดท้ายของปีการศึกษา ถ้าหากได้คะแนนในรอบนี้ไม่ตรงกับความต้องการของมหาวิทยาลัยที่ต้องการ นักเรียนจะต้องสอบใหม่ในปีการศึกษาถัดไป ทำให้ไม่สามารถเรียนต่อในระดับมหาวิทยาลัยได้ทันที

โรงเรียนกวดวิชา

คือ โรงเรียนที่ดำเนินการเรียนการสอนตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อกวดวิชาตามหลักสูตรแต่ไม่ใช่การเรียนภาคบังคับ นักเรียนสามารถสมัครเรียนได้ตามความสนใจของตนเอง

นักเรียน

ผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา เนื่องจากงานชิ้นนี้ทำการศึกษาโรงเรียนกวดวิชา ทำให้ผู้ที่มาเรียนมีช่วงของระดับการศึกษาที่ค่อนข้างกว้าง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การวางแผนการดำเนินงานขององค์กร เมื่อองค์กรต้องเจอกับสถานการณ์ที่เข้ามากระทบต่อรูปแบบการทำงานขององค์กร เพื่อลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น รวมถึงองค์กรยังต้องสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ตามเดิม โดยเริ่มตั้งแต่การรับรู้ คำนึงถึงผลต่อตนเอง สร้างมุมมอง ลองปฏิบัติ และเรียนรู้ ไปจนถึงการยอมรับ

การดำเนินงาน

การปฏิบัติการด้านการเรียนการสอนโดยมีการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน เพื่อให้เหมาะสมกับปัญหาที่ต้องเผชิญ นั่นคือการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของรัฐบาล ผ่านกระบวนการพัฒนาทั้ง 3 ขั้นตอน คือ ตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) เพื่อให้ได้วิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของนักเรียนที่แตกต่างกัน

การบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นการจัดการบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนเองให้เหมาะสมกับงานที่ทำ เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์งาน ออกแบบงาน วางแผนอัตรากำลัง การสรรหาและคัดเลือก การบรรจุ มอบหมาย แต่งตั้ง ทดลองงาน การสร้างแรงจูงใจ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การโยกย้าย หมุนเวียนงาน การจ่ายค่าตอบแทน การบำรุงรักษา สุขภาวะและความปลอดภัย ตลอดจนการสื่อสารภายในองค์กรและพนักงานสัมพันธ์

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อที่จะทำการศึกษาเกี่ยวกับรายละเอียดของข้อมูลและงานวิจัยหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเป็นหัวข้อ ดังนี้

- 2.1 สถานการณ์วิกฤต: โรคโควิด-19, การรับมือกับสถานการณ์วิกฤต
- 2.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง: การดำเนินงาน
- 2.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2.4 โรงเรียนกวดวิชา: โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P, โรงเรียนกวดวิชา T, วัฒนธรรมองค์กร
- 2.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย

2.1 สถานการณ์วิกฤต

Giddens (1996) ได้กล่าวว่า ความเสี่ยงไม่ใช่เรื่องการกระทำของแต่ละบุคคลเท่านั้น แต่เป็นสถานะแวดล้อมทั้งหมดที่จะได้รับผลกระทบต่อความเสี่ยงนั้น ซึ่งทุกคนบนโลกมีโอกาที่จะได้รับความเสี่ยงนั้น เช่น ภัยพิบัติทางนิวเคลียร์ หรือสงครามนิวเคลียร์ นอกจากนี้ Giddens (1999) ได้นิยามความเสี่ยง (Risk) ไว้ว่า ความเสี่ยงมักจะมีคามหมายแฝงในเชิงลบเสมอ แต่ก็ยังมีโอกาสในการหลีกเลี่ยงได้ โดย Giddens แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) ความเสี่ยงภายนอก (External risk) และ 2) ความเสี่ยงจากการผลิต (Manufactured risk) โดยแบบแรกเป็นความเสี่ยงที่อาจจะเกิดเหตุการณ์ภายนอกที่ไม่คาดคิดกับบุคคล โดยจะเกิดในวงกว้างอย่างสม่ำเสมอ จนสามารถคาดเดาเหตุการณ์ได้ ส่วนอีกประเภทหมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากพัฒนาการของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งความเสี่ยงในรูปแบบนี้ไม่สามารถหาหลักฐานทางประวัติศาสตร์มาช่วยในการคำนวณความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ รวมถึงไม่สามารถที่จะแก้ไขความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ ทำให้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นต้องอาศัยความร่วมมือจากประชาชนในการรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งคล้ายคลึงกับที่ ฉัตรปวีณ์ จรัสรวาวัฒน์ (2556) กล่าวไว้ว่า ภาวะวิกฤต คือ สถานการณ์ที่เข้าสู่ภาวะที่จำเป็นต้องเข้าไปจัดการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้น หรือวิกฤตทางด้านความปลอดภัยสิ่งแวดล้อมหรือสุขภาพ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้า

อย่างไรก็ดี รัฐบาลไทยเรียกภาวะช่วงโควิด-19 ว่าเป็นสถานการณ์ฉุกเฉิน อันมีความหมายว่า “สถานการณ์อันกระทบหรืออาจกระทบต่อความสงบเรียบร้อยของประชาชนหรือเป็นภัยต่อความมั่นคงของรัฐหรืออาจทำให้ประเทศหรือส่วนใดส่วนหนึ่งของประเทศตกอยู่ในสภาวะคับขัน” ตาม

พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 มาตรา 4 ("พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548," 2548, 16 กรกฎาคม)

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นับได้ว่าเป็นความเสี่ยงจากการผลิต (Manufactured risk) ที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่เคยมีโรคที่มีความคล้ายคลึงกับโรคโควิด-19 เกิดขึ้นมาก่อนหน้านี้ รวมถึงเชื้อไวรัสที่มีการพัฒนาจากสัตว์มาสู่คน ทำให้ยังไม่มีวิธีการป้องกันที่แน่ชัดออกมาในช่วงที่มีการแพร่ระบาด ดังนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากประชาชนในการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งโรงเรียนก็เป็นสถานที่ที่มีความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาดของโรคจากการที่นักเรียนไม่ได้มีการป้องกันตัวจากการแพร่เชื้อ ทำให้กระทรวงศึกษาธิการมีประกาศยกเลิกการเรียนการสอนในรูปแบบปกติของโรงเรียนทุกแห่ง จึงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดงานวิจัยชิ้นนี้ขึ้นมา เพราะเป็นสถานการณ์ใหม่ที่ยังไม่เคยมีองค์กรใดที่ต้องเผชิญมาก่อน จึงยังไม่มีวิธีการรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น งานวิจัยชิ้นนี้จะป็นข้อมูลหนึ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ทำการศึกษา เพื่อใช้ในการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้

2.1.1 โรคโควิด-19

เนื่องจากโรคโควิด-19 เป็นโรคใหม่ที่เริ่มเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในช่วงต้นปี พ.ศ. 2563 ดังนั้นผู้วิจัยจึงขออธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับโรคโควิด-19 เพื่อให้ผู้ศึกษามีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับโรคนี้ก่อน

WHO Thailand (2020) ได้อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับโรคโควิด-19 ไว้ว่า โรคโควิด-19 เป็นโรคติดต่อที่เกิดจากเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ โดยเริ่มมีการแพร่ระบาดที่เมืองอู่ฮั่น ประเทศจีน ในช่วงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 และได้มีการแพร่ระบาดในวงกว้างรวมถึงส่งผลกระทบต่อทั่วโลก

ต้นกำเนิดของไวรัสโคโรนามาจากไวรัสในสัตว์ตัวกลางแล้วจึงแพร่มาสู่คน โดยผู้ป่วยรายแรกเริ่มมีอาการตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2562 ไม่มีความเชื่อมโยงกับตลาดต้องสงสัยในเมืองอู่ฮั่น แต่ต่อมาเริ่มมีผู้ป่วยที่มีอาการคล้ายคลึงกันเพิ่มขึ้น ผู้ป่วยหลายรายเริ่มมีอาการตั้งแต่กลางเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2562 หรือก่อนหน้านั้น เมื่อมีการเก็บตัวอย่างจากสิ่งแวดล้อมในตลาดเพื่อตรวจหาเชื้อ พบเชื้อไวรัสและพบมากในบริเวณที่ค้าสัตว์ป่าหรือสัตว์เลี้ยงในฟาร์ม จึงอาจสรุปได้ว่าตลาดเป็นต้นกำเนิดของไวรัส รวมถึงอาจมีบทบาทในการขยายวงของการระบาดในระยะเริ่มแรก

ผู้ป่วยที่ได้รับเชื้อไวรัสโคโรนาจะมีอาการเป็นไข้ ไอ อ่อนเพลีย ไม่รับรู้กลิ่นและรส คลื่นไส้/อาเจียน อ่อนเพลีย หายใจติดขัด ตาแดง มีผื่น ซึ่งอาจจะมีอาการครบทั้งหมดหรือมีอาการเพียงไม่กี่อาการก็ได้ ทำให้ในระยะแรกผู้ป่วยอาจจะคิดว่าเป็นเพียงไข้หวัดธรรมดาและไม่ได้ให้ความสำคัญกับวิธีการรักษาที่ถูกต้อง ผู้ป่วยที่ได้รับเชื้อไปแล้วจะสามารถแพร่เชื้อจากคนสู่คนผ่านสารคัดหลั่งต่าง ๆ เมื่อผู้ป่วยไอหรือจามโดยละอองฝอยที่เกิดขึ้นถ้ามีผู้อื่นหายใจเอาละอองฝอยเหล่านั้นเข้าไปในร่างกาย

หรืออาจจะใช้มือสัมผัสพื้นผิวที่ละอองฝอยนั้นไปเกาะแล้วเอามาจับตามใบหน้า เมื่อได้รับเชื้อแล้วจะเริ่มแสดงอาการ (ระยะฟักตัว) ได้ตั้งแต่ 1-14 วันหลังจากได้รับเชื้อ และมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 5-6 วันมากกว่า 97 เปอร์เซ็นต์ของผู้ป่วยเริ่มมีอาการภายใน 14 วัน

เชื้อไวรัสโคโรนาใช้ระบบทางเดินหายใจส่วนบนและปอดเป็นพื้นที่ในการเพิ่มจำนวน ช่วงที่รุนแรงของการแพร่เชื่อน่าจะเกิดขึ้นในช่วงแรกที่แสดงอาการ และจะลดลงหลังจากนั้น อย่างไรก็ตามการแพร่เชื้อก่อนที่จะแสดงอาการก็อาจจะเกิดขึ้นได้ ยกเว้นว่าจะไม่มีการไอ/จามในช่วงนั้น ก็สามารถจำกัดการแพร่เชื้อในช่วงนั้นได้

จากลักษณะการแพร่กระจายของเชื้อและวิธีการติดต่อของโรคแล้ว ถ้าหากมีผู้ป่วยเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นมากก็มีโอกาสที่จะมีการแพร่กระจายของเชื้อในวงกว้างได้มาก รวมถึงถ้าหากมีการใกล้ชิดกับกลุ่มเสี่ยงที่มีโอกาสติดเชื้อง่ายและมีการแสดงออกของโรคอย่างรุนแรง เช่น ผู้สูงอายุ หรือผู้ที่มีโรคประจำตัวที่เอื้อต่อการเจริญของเชื้อได้มากขึ้น (ความดันโลหิตสูง โรคเบาหวาน โรคหลอดเลือดหัวใจ โรคระบบทางเดินหายใจเรื้อรัง และโรคมะเร็ง) ในขณะที่กลุ่มเด็กและคนหนุ่มสาวมีงานวิจัยที่ระบุว่าในกลุ่มนี้แม้ว่าจะมีการติดเชื้อ แต่อาการของโรคก็จะไม่รุนแรงเท่ากับกลุ่มผู้สูงอายุ เนื่องจากไวรัสโคโรนาจะทำให้ภูมิคุ้มกันของผู้ป่วยลดลงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงผู้ป่วยยังอาจจะสามารถแพร่เชื้อได้แม้ว่าจะมีอาการดีขึ้นแล้ว ผู้ป่วยบางรายจึงยังต้องมีการแยกกักตัวเองออกจากผู้อื่นแม้ว่าจะได้กลับบ้านแล้วก็ตาม แต่ ณ ปัจจุบันยังไม่สามารถบอกถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นในระยะยาวได้ เนื่องจากยังไม่มีหลักฐานที่มากเพียงพอเกี่ยวกับภูมิคุ้มกันภายในร่างกายของผู้ป่วย หรือผู้ที่เคยป่วยจากไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่นี้ นอกจากนี้ยังอาจมีความเข้าใจผิดของผู้ที่เคยติดเชื้อว่าตนเองจะมีภูมิคุ้มกันจากการป่วยมาแล้วทำให้ละเลยที่จะปฏิบัติตัวตามคำแนะนำด้านสุขภาพ ทำให้อาจจะเพิ่มความเสี่ยงให้เกิดการแพร่ระบาดอีกครั้งก็เป็นได้ เนื่องจากในขณะนี้ยังไม่มียาต้านไวรัสที่จะใช้รักษาโรคโควิด-19 ได้ ทำได้แค่เพียงรักษาไปตามอาการที่เป็นและแยกตัวผู้ป่วยออกจากผู้อื่นเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดเท่านั้น ซึ่งยาต้านไวรัสกำลังอยู่ในขั้นตอนการวิจัยเพื่อผลิตยาต้านไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่นี้ให้ได้

ดังนั้นในตอนนี่สิ่งที่จะสามารถทำได้เพื่อป้องกันตัวเองจากการติดเชื้อไวรัสโคโรนา คือการรักษาสุขอนามัยของมือและมารยาทในการไอ/จาม ซึ่งเป็นวิธีการที่ดีที่สุดที่จะป้องกันตนเองและผู้อื่น รวมถึงควรรักษาระยะห่างระหว่างผู้อื่นอย่างน้อย 1 เมตร รวมถึงมีคำแนะนำจากแพทยสภาเกี่ยวกับการให้ผู้ป่วยสวมหน้ากากอนามัยหรือหน้ากากผ้า เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของละอองฝอยที่เกิดจากการไอ/จาม (โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย, 2563) ไปสู่ผู้อื่นอีกด้วย เนื่องจากผู้ติดเชื้อบางรายอาจจะยังไม่แสดงอาการหรือมีอาการไม่รุนแรง นอกจากนี้หากเจอว่าอยู่ในกลุ่มเสี่ยงที่มีโอกาสติดเชื้อง่าย คือมีประวัติสัมผัสใกล้ชิดกับผู้ป่วยภายในระยะเวลา 14 วัน ควรทำการกัก

ตัว (จำกัดกิจกรรมของตนเอง หรือแยกตัวออกจากผู้ที่ไม่ป่วย) เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไปสู่กว้างอีกด้วย

จากความจำเป็นที่ต้องมีการจำกัดการติดต่อกันระหว่างบุคคล เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับโลก นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดผลกระทบทางสังคมที่เกิดจากความไม่เท่าเทียมและความยากจนในสังคมที่แสดงให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนเมื่อได้รับผลกระทบจากเศรษฐกิจที่แยลงอีกด้วย

จากรายละเอียดข้อมูลของโรคโควิด-19 จะเห็นได้ว่าองค์กรทุกองค์กรย่อมได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคไม่มากนักน้อย โรงเรียนกวดวิชานับเป็นอีกธุรกิจหนึ่งที่ต้องรับมือกับวิธีการแพร่เชื้อของไวรัสโคโรนาที่สามารถติดต่อผ่านละอองฝอยของสารคัดหลั่งในร่างกาย เนื่องจากในระหว่างเรียนผู้เรียนและผู้สอนย่อมต้องมีปฏิสัมพันธ์ผ่านการพูดคุย โรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นให้ได้ดีที่สุด

นอกจากนี้ Berry (2020) ยังได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของโรคโควิด-19 ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ดังนี้ การระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบในระยะยาวต่อสังคม เช่น ในชนบทนักเรียนเกิดการขาดแคลนอาหารจากการที่ไม่ได้ไปโรงเรียน รายได้ของประชาชนที่ไม่คงที่ รวมถึงอัตราการจ้างงานที่อาจจะลดลง ทำให้ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้นักเรียนมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นทั้งที่บ้าน และการศึกษา โรคโควิด-19 ส่งผลให้กลับมาตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาทั้งในเรื่องของระบบบูรณาการการเรียนการสอนของนักเรียน นอกจากนี้ยังกระตุ้นให้คุณครูต้องมีการเรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนออนไลน์ เพื่อช่วยกระตุ้นบรรยากาศการเรียนรู้ให้กับนักเรียน

นอกจากนี้แล้วยังทำให้เห็นว่านักเรียนไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ต (Internet) ได้อย่างทั่วถึง ซึ่งนับเป็นปัญหาทางการศึกษาที่ภาครัฐต้องเร่งหาทางแก้ไข เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยและโรงเรียนในชุมชนควรร่วมมือกัน เพื่อส่งเสริมนักเรียนในด้านของทรัพยากรต่าง ๆ ให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ถ้าหากมองในแง่ดีแล้ว พบว่ามีส่วนช่วยในการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทางการศึกษาอย่างมาก เนื่องจากในสถานการณ์ปกติภาครัฐอาจจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการให้อินเทอร์เน็ตเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย แต่พอเจอสถานการณ์บังคับที่การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตส่งผลต่อความสามารถในการเรียนรู้ของเยาวชนภาครัฐจึงเริ่มให้ความสำคัญ และสนใจที่จะปรับปรุงระบบพื้นฐานนี้

2.1.2 การรับมือกับสถานการณ์วิกฤต

สถานการณ์วิกฤตเป็นสถานการณ์ไม่พึงประสงค์ที่ทุกองค์กรไม่ยากเผชิญ เนื่องจากในสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ ย่อมหาวิธีการที่จะรับมือกับสถานการณ์นั้นได้ยาก รวมถึงผลกระทบที่จะตามมาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอีกด้วย

Giddens (อ้างถึงใน Kovačević & Kovačević, 2017) อธิบายการรับมือกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นว่า การที่จะจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นไม่ใช่หน้าที่ของนักการเมือง หรือใครคนใดคนหนึ่งในสังคม แต่เป็นเรื่องที่ทุกคนในสังคมต้องช่วยกัน ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับที่ Baker (2020) กล่าวไว้ว่าการจัดการกับสถานการณ์วิกฤตเป็นการเตรียมและจัดการกับสถานการณ์ที่จะเข้ามากระทบต่อธุรกิจ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงาน ลูกค้า รวมถึงรายได้ ดังนั้นความสามารถในการจัดการสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นขององค์กรก็เป็นส่วนสำคัญในการประชาสัมพันธ์

โดยขั้นตอนของสภาวะวิกฤต สิ่งที่สำคัญคือ ต้องเข้าใจและรับรู้ถึงขั้นตอนของวิกฤตที่จะเกิดขึ้นเพื่อช่วยในการตัดสินใจต่อการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นต่อไป โดยขั้นตอนมีดังนี้

1) คำเตือน (Warning) ถึงแม้ว่าเราจะไม่สามารถคาดเดาสถานการณ์วิกฤตที่จะเกิดขึ้นได้ แต่มักจะมีสัญญาณที่สามารถสังเกตได้เกิดขึ้นก่อนที่จะเกิดวิกฤตนั้นขึ้น ซึ่งสัญญาณเหล่านี้อาจจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการ เช่น พฤติกรรมของพนักงาน สภาพอากาศ หรือการเงินของบริษัท

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ในขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยงจะเกิดขึ้นทันทีที่เกิดวิกฤต เพื่อตรวจสอบและประเมินถึงความเสี่ยงที่จะได้รับรวมถึงปัญหาที่จะตามมา คนที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดควรได้รับรู้ถึงสภาวะที่เกิดขึ้น เพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจจะเลวร้ายลง

3) การตอบสนอง (Response) หลังจากที่ได้ทำการตรวจสอบถึงระดับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นแล้ว ภายในองค์กรควรปรึกษาถึงแผนที่จะใช้เพื่อรับมือกับสภาวะวิกฤตนี้ นอกจากนี้พนักงาน ลูกค้า และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนควรได้รับรู้ถึงสถานการณ์ที่เป็นอยู่ โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจถึงวิกฤตที่เกิดขึ้น และวิธีที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

4) การจัดการ (Management) ขั้นตอนต่อมาเป็นช่วงที่ทุกคนต้องช่วยกันที่จะทำตามแผนการรับมือกับสถานการณ์วิกฤต เพื่อแก้ไขปัญหาและลดผลกระทบของวิกฤตที่เกิดขึ้น ในขั้นตอนนี้การสื่อสารที่ใช้ควรเป็นการสื่อสารที่แน่ใจว่าพนักงาน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะสามารถปรับรูปแบบการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว

5) การแก้ไข (Resolution) ในช่วงนี้ทุกคนควรช่วยกันปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ เมื่อถึงจุดที่สามารถควบคุมวิกฤตได้ ก็ควรที่จะเริ่มดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ เพื่อให้องค์กรเข้าสู่ภาวะปกติได้เร็วที่สุด

6) การฟื้นตัว (Recovery) เมื่อองค์กรผ่านขั้นตอนการแก้ไขเข้าสู่ช่วงของการฟื้นตัว แสดงว่าแผนการแก้ปัญหาที่ดำเนินการไว้กำลังเป็นไปได้ด้วยดี และพนักงานทุกคนสามารถกลับมาทำงานตามปกติได้ รวมถึงการสร้างความมั่นใจให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีกครั้งได้

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P และโรงเรียนกวดวิชา T นับเป็นองค์กรที่ต้องเผชิญกับสภาวะวิกฤตในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ต้องเกิดการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรไว้วางใจในการทำงานขององค์กร และเชื่อมั่นในองค์กรว่าจะสามารถอยู่รอดได้ รวมถึงลูกค้ายังคงใช้บริการของโรงเรียนอย่างต่อเนื่องอีกด้วย

นอกจากนี้ยังมีรายงานเกี่ยวกับการรับมือวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในสถานศึกษาโดยเฉพาะ จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563) เพื่อเป็นแนวทางการจัดการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) โดยสถานศึกษาต้องมีการประเมินความพร้อมของสถานศึกษาเองด้วยว่ามีความพร้อมในการจัดการภายในมากน้อยเพียงใด โดยในการดำเนินงานต้องอยู่ภายใต้คู่มือการปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา ของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข เพื่อให้ผู้ปกครองและนักเรียนมั่นใจได้ว่าการมาโรงเรียน จะไม่เป็นการเพิ่มความเสี่ยงในการติดเชื้อไวรัสโคโรนา นอกจากนี้เมื่อสถานศึกษาได้ทำการประเมินความเสี่ยงของตนแล้ว ยังต้องมีการนำเสนอรูปแบบการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์อีกด้วย โดยรูปแบบการเรียนการสอนสามารถแบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

1) การเรียนในชั้นเรียน (on-site) เป็นการเรียนการสอนที่เน้นการจัดกิจกรรมสำหรับการเรียนรู้ในชั้นเรียนเป็นหลัก โดยครูผู้สอนสามารถนำรูปแบบการเรียนการสอนแบบอื่นมาบูรณาการร่วมด้วยได้

2) การเรียนผ่านโทรทัศน์ (on-air) เป็นการเรียนการสอนทางไกลผ่านโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล และระบบดาวเทียม เพื่อให้นักเรียนสามารถเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง

3) การเรียนการสอนแบบออนไลน์ (online) เป็นการศึกษาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตโดยคุณครูและนักเรียนสามารถติดต่อสื่อสาร ปรีक्षा หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแบบเดียวกับการเรียนในชั้นเรียนทั่วไปผ่านช่องทางการสื่อสารหรือโซเชียลเน็ตเวิร์กต่าง ๆ (Social Network) เช่น อีเมล (E-mail) เฟซบุ๊ก (Facebook) หรือไลน์ (Line) เป็นต้น

โรงเรียนกวดวิชานับเป็นสถานศึกษารูปแบบหนึ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนตามประกาศของรัฐบาล แม้ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทุกโรงเรียนต้องเผชิญ แต่รูปแบบการดำเนินการภายในของแต่ละโรงเรียนน่าจะมีความแตกต่างกันไปตามบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่งที่ไม่เหมือนกัน

การวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ขององค์กรในช่วงการฟื้นตัวเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เนื่องจากเราจะสามารถรู้ได้ว่าวิธีการที่ใช้ในการแก้ไขสถานการณ์นี้มีความเหมาะสมหรือไม่ และถ้าหากเจอสถานการณ์ที่มีความคล้ายคลึงกันวิธีที่ใช้จะสามารถนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมได้อย่างไร หรือถ้าวิธีการนี้ไม่เหมาะสมแล้วควรใช้วิธีการใดแทน เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เจอได้ ซึ่งในช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2563 โรงเรียนกวดวิชากำลังอยู่ในช่วงของการฟื้นตัวจากสภาวะวิกฤตจากโรคโควิด-19 ที่ผ่านมา เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการมีประกาศให้โรงเรียนสามารถทำการเรียนการสอนตามปกติได้ เพียงแต่ยังต้องปฏิบัติตามคำแนะนำของภาครัฐในเรื่องการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยจากการวิเคราะห์โรงเรียนกวดวิชามีการดำเนินงานตามแต่ละขั้นตอนของทฤษฎีตามที่ Baker กล่าวไว้ รวมถึงมีการปรับรูปแบบการเรียนการสอนที่โรงเรียนกวดวิชานำมาใช้ คือ การเรียนการสอนแบบออนไลน์ ที่สามารถสอนที่ไหนก็ได้ที่มีอินเทอร์เน็ต (Internet) และคอมพิวเตอร์ (Computer) หรือแท็บเล็ต (Tablet) ซึ่งเป็นอุปกรณ์ที่สำคัญในการเรียนการสอนแบบออนไลน์ โดยผู้วิจัยจะลงรายละเอียดต่อไปในบทที่ 4 ซึ่งจะวิเคราะห์แผนการดำเนินงานของโรงเรียนผ่านการพิจารณาเอกสารขั้นต้น การสัมภาษณ์ผู้บริหาร และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม

2.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

นิธินาถ สินธุเดชะ (2549) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการวางแผนการดำเนินการ เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสนับสนุนให้เกิดการปรับตัว เพื่อแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ รวมถึงรองรับการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับการทำงานโดยทั่วไปนั้นองค์กรมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาปรับรูปแบบการทำงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น โดยสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปก็ย่อมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทั้งนี้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงมักจะมีขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้องค์กรเกิดการปรับตัว และยอมรับในสิ่งใหม่ได้ โดยจะมีขั้นตอน ดังนี้

1) การรับรู้ - องค์กรต้องรับรู้ถึงสิ่งที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก่อน อาจเป็นสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานตามไปด้วย โดยในการตัดสินใจขององค์กรว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหรือไม่ย่อมต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารขององค์กรที่มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจ

2) คำนึงถึงผลต่อตนเอง - เมื่อองค์กรรับรู้แล้วว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ก็ย่อมที่จะนึกถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง ว่าองค์กรจะได้รับผลกระทบอย่างไรบ้าง และองค์กรมีเหตุผลที่มากพอเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นหรือไม่ รวมถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นแล้ว

3) สร้างมุมมอง – องค์กรต้องมีมุมมองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เพื่อที่องค์กรจะได้มองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นกลาง และสามารถรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้จริง โดยมีจุดหมายปลายทางที่ต้องการเป็นเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วย่อมส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ

4) ลองปฏิบัติและเรียนรู้ – เมื่อองค์กรมีวิธีการรับมือกับสถานการณ์นั้นแล้ว ต้องลองปฏิบัติจริงในวิธีการที่เลือกมารับมือ เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องคุ้นชินกับวิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการที่จะสามารถปฏิบัติได้จริงนั้นต้องอาศัยทั้งการผลักดันจากตัวองค์กรเอง และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรที่ต้องมีความสมดุลกัน ไม่เช่นนั้นก็อาจจะไม่สามารถปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้แล้วในช่วงระหว่างการลองปฏิบัติขององค์กร ก็ย่อมต้องมีการเรียนรู้จากสิ่งที่ได้ทำไป องค์กรอาจต้องมีการปรับปรุงรูปแบบวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่เหมาะสมกับองค์กร รวมถึงต้องมีผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นคนคอยกระตุ้นให้บุคลากรเห็นแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจน

5) ยอมรับ – เมื่อมีการปฏิบัติงานผ่านรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ จนกลายเป็นวิธีการปกติในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียย่อมสามารถยอมรับวิธีการนั้นได้ในที่สุด โดยเมื่อได้รับการยอมรับแล้ว องค์กรต้องรักษามาตรฐานของวิธีการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปให้มีประสิทธิภาพที่คงที่หรือเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางส่วนที่มีการต่อต้าน หันกลับมายอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกับคนอื่น

ทั้งนี้สิ่งที่จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงสามารถได้รับการยอมรับได้ คือ การมีส่วนร่วม ถ้าหากบุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเสนอแนะแนวทาง หรือมีการพูดคุยเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานขององค์กรที่จะเกิดขึ้นก่อนที่จะทำการเปลี่ยนแปลงจริง ย่อมทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีความผูกพันกับวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ และเกิดความรู้สึกอยากช่วยรักษาไว้ รวมถึงทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใหม่กลายเป็นสิ่งปกติในที่สุด

เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนกวดวิชาที่เกิดขึ้นในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ต้องเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนมาเป็นออนไลน์ ในช่วงแรกมีผู้ปกครองและนักเรียนบางส่วนไม่ยอมรับการเรียนในรูปแบบออนไลน์ แต่เมื่อไม่สามารถทำการเรียนการสอนในรูปแบบปกติได้ ท้ายที่สุดก็ยอมรับการเรียนแบบออนไลน์ เมื่อเห็นแล้วว่าการเรียนในรูปแบบออนไลน์ทุกคนสามารถยอมรับและใช้อย่างแพร่หลายในช่วงที่ไม่สามารถเรียนในรูปแบบปกติได้

สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดขึ้นมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงทำการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้เข้าใจถึงรูปแบบที่เกิดขึ้น

โดยรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น วันชัย มีชาติ (2556) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์การที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ

1) การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (Evolution Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยยึดแนวทางการดำเนินงานเดิมขององค์การไว้ แล้วมีการเพิ่มหรือลดการทำงานบางอย่างที่เปลี่ยนไปจากเดิม เช่น เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ซึ่งรูปแบบการเปลี่ยนแปลงนี้จะค่อยเป็นค่อยไปตามธรรมชาติขององค์การที่เป็นมาอยู่แล้ว เพียงแต่ปรับปรุงให้ดีขึ้น

2) การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (Revolution Change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง (Radical Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานทั่วทั้งองค์การ เพื่อหาจุดสมดุลใหม่สำหรับการทำงาน โดยมักจะเกิดเมื่อองค์การเจอสถานการณ์วิกฤต เช่น มีการเปลี่ยนผู้บริหารใหม่

3) การเปลี่ยนแปลงโดยการวางแผน (Planned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผน เพื่อให้องค์การเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ โดยให้ความสนใจกับผลงานขององค์การที่เกิดขึ้นเป็นหลัก ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบนี้มักจะมีผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพื่อคอยบังคับทิศทางให้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง รวมถึงคอยกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

นอกจากนี้ John P. Kotter ยังได้เสนอทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (Kotter's change management theory) (Belyh, 2019) เป็นหนึ่งในทฤษฎีที่ได้รับความนิยม โดยทฤษฎีนี้มีเนื้อหาที่สอดคล้องกับวันชัย โดยมีการแบ่งขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงไว้ทั้งหมด 8 ขั้นตอนด้วยกัน ในแต่ละขั้นตอนจะให้ความสำคัญกับการตอบสนองของผู้คนในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนี้

1) การกระตุ้นอย่างเร่งด่วน (Increase urgency) ในขั้นตอนนี้จะเป็นการกระตุ้นให้ผู้คนรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และชี้นำไปถึงวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

2) สร้างทีม (Build the team) ในขั้นตอนนี้ของ Kotter จะเป็นการเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งของงาน โดยดูจากทักษะความรู้ความสามารถ

3) มีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม (Get the vision correct) ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม โดยไม่ได้ดูเพียงแค่อายุเท่านั้น ยังต้องมีความคิดสร้างสรรค์ อารมณ์ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์อีกด้วย

4) การสื่อสาร (Communicate) การสื่อสารเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ในการให้คนอื่นเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

5) การเคลื่อนไหว (Get things moving) ในการเคลื่อนไหวหรือการเพิ่มพลังให้การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุน เพื่อกำจัดอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นรวมถึงการนำข้อมูลป้อนกลับมาใช้อย่างสร้างสรรค์

6) เน้นเป้าหมายระยะสั้น (Focus on short term goals) ในช่วงการเปลี่ยนแปลงควรให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะสั้น และแบ่งจุดมุ่งหมายออกมาเป็นเป้าหมายระยะสั้น เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ภายใต้แรงกดดันที่เหมาะสม

7) อย่ายอมแพ้ (Don't give up) ความพยายามเป็นกุญแจสำคัญของการเปลี่ยนแปลง อย่าหมดหวังในระหว่างกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง แม้ว่าสิ่งที่ทำอาจจะดูไม่มีทางเป็นไปได้

8) รวมการเปลี่ยนแปลง (Incorporate change) นอกเหนือจากการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพแล้ว ต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรด้วย

จุดแข็งของทฤษฎีนี้ คือการบอกขั้นตอนในการจัดการการเปลี่ยนแปลงโดยละเอียดทีละขั้นตอน โดยมีแนวคิดที่สำคัญคือการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเตรียมพร้อมที่จะเปลี่ยน ในขณะเดียวกันทฤษฎีนี้มีข้อจำกัดในเชิงระยะเวลา เนื่องจากเน้นการบอกทีละขั้นตอนจึงไม่สามารถข้ามขั้นตอนได้ ซึ่งระยะเวลาของขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดอาจจะใช้เวลานานมาก

จะเห็นว่าทฤษฎีการจัดการการเปลี่ยนแปลงของ Kotter มีขั้นตอนที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในขณะที่ทฤษฎีการตัดสินใจ (The Theory of Decision-Making) ของเฮอริท เอ. ซิมอน (Herbert A. Simon) ซิมอนกล่าวไว้ว่า การตัดสินใจจะถูกต้องได้ เมื่อเลือกวิธีการที่เหมาะสมด้วยเช่นกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้นวิธีการทำงานจึงไม่เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทฤษฎีการตัดสินใจไม่ได้มีแนวทางการดำเนินการอย่างชัดเจน เพียงแต่กล่าวถึงว่าวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายของแต่ละคนก็แตกต่างกัน รวมถึงมีหลากหลายวิธีขึ้นกับวิธีการทำงานและเป้าหมายที่ต้องการอีกด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2530)

โดยทฤษฎีการตัดสินใจจะมีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีระบบทั่วไป (General System Theory) ของเดวิด อีสตัน (David Easton) ทฤษฎีระบบเป็นแนวความคิดที่มีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายเพื่อวิเคราะห์องค์การทั้งในภาพรวมและระบบย่อยภายใน โดยที่ทฤษฎีระบบมีแนวความคิดหลัก คือ มององค์การเป็นสิ่งมีชีวิตรูปแบบหนึ่ง ที่ต้องการอยู่รอดจึงทำให้มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถมีชีวิตต่อไปในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และมองว่าส่วนประกอบต่าง ๆ ภายในระบบมีความเชื่อมโยงกัน โดยเป็นความสัมพันธ์ที่มีเหตุผล ทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ปัจจัยนำออก (Output) รวมถึงผลป้อนกลับ (Feedback) ด้วย (จริยา โกเมนต์, 2557)

จากรายละเอียดจะเห็นได้ว่า การปรับรูปแบบการดำเนินการที่เกิดขึ้นในองค์กรย่อมมีสิ่งเร้าต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยทั้งสิ้น ทั้งปัจจัยภายใน เช่น การเปลี่ยนผู้บริหาร การเปลี่ยนเป้าหมาย ความต้องการเพิ่มผลผลิตขององค์กร เป็นต้น และปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อม สังคม

เศรษฐกิจ เป็นต้น ทำให้รูปแบบการปรับตัวขององค์กรที่เกิดขึ้นต้องมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นด้วย เพื่อให้องค์กรยังสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถอยู่รอดต่อไปได้ในช่วงที่ต้องปรับตัว

2.2.1 การดำเนินงาน

รูปแบบการดำเนินงานภายในองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลให้องค์กรสามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ เนื่องจากถ้าหากมีการวางแผนการดำเนินงานที่ดีและเป็นระบบก็จะส่งเสริมให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ไม่มีอุปสรรค สำหรับการดำเนินงานในงานวิจัยชิ้นนี้เน้นในเรื่องของการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนสามารถทำการเรียนการสอนได้ตามปกติ แม้ว่าจะไม่สามารถทำการเรียนการสอนที่โรงเรียนได้ตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ

โดยธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย (2560) กล่าวว่า การพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน หมายถึง การสร้างนวัตกรรมการเรียนการสอนขึ้นมาใหม่ เพื่อปรับปรุงให้ระบบการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดีขึ้น โดยในการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนด้วยวิธีการระบบ (System approach) ทำให้ผู้ที่พัฒนาเห็นถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของนวัตกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งระบบการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนประกอบไปด้วย

1) ตัวป้อน (Input) หมายถึง จุดเริ่มต้นของการก่อให้เกิดนวัตกรรม เช่น ปัญหาหรือสาเหตุที่ส่งผลให้เกิดการพัฒนานวัตกรรม ในงานวิจัยชิ้นนี้ตัวป้อน คือ การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และประกาศของกระทรวงสาธารณสุขที่ห้ามทำการเรียนการสอนตามปกติที่โรงเรียน

2) กระบวนการ (Process) หมายถึง ขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมตามที่ต้องการ ในงานวิจัยชิ้นนี้ คือ การเลือกใช้โปรแกรมการเรียนการสอนแบบออนไลน์ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย รวมถึงมีวิธีการใช้งานที่ไม่ซับซ้อน เพื่อให้คุณครูและนักเรียนสามารถเรียนรู้วิธีการใช้งานได้อย่างรวดเร็ว

3) ผลผลิต (Output) หมายถึง ตัวนวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้งานได้จริง รวมถึงคู่มือในการใช้งานอีกด้วย ในงานวิจัยชิ้นนี้ คือ โรงเรียนสามารถหาโปรแกรมสำหรับการเรียนออนไลน์ที่เหมาะสมกับรูปแบบการสอนของคุณครูแต่ละท่าน และสะดวกต่อการใช้งานของคุณครูและนักเรียน

ในการเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานของโรงเรียนกวดวิชาจำเป็นต้องหาวิธีการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ที่เหมาะสมกับแต่ละวิชาที่โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ประสิทธิภาพของการเรียนการสอนของนักเรียนสามารถคงประสิทธิภาพไว้เช่นเดียวกับการเรียนการสอนในรูปแบบปกติ หรือถ้ารูปแบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์สามารถช่วยให้ประสิทธิภาพการเรียนรู้ออก

นักเรียนเพิ่มขึ้นได้ ก็ย่อมเป็นผลพลอยได้ที่โรงเรียนจะสามารถนำมาปรับใช้ร่วมกับการเรียนการสอนในรูปแบบปกติได้ในอนาคต

นอกจากนี้วิลาสินี พรณรัตน์ศิลป์ (2551) กล่าวถึงการดำเนินงานของโรงเรียนว่ามีด้วยกันทั้งหมด 7 ประเด็น คือ

1) การดำเนินงานโรงเรียนตามทัศนะของบุคคลต่าง ๆ - กระบวนการบริหารการศึกษาของผู้บริหาร และบุคลากรในโรงเรียน

2) การดำเนินงานวิชาการ - การบริหารกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อผู้เรียน

3) การดำเนินงานกิจการนักเรียน - การบริหารกิจกรรมที่เกี่ยวกับตัวนักเรียน ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนในห้องเรียนทั้งในและนอกโรงเรียน

4) การดำเนินงานบุคลากร - การบริหารงานตั้งแต่การสรรหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การบำรุงรักษา และพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5) การดำเนินงานธุรการ การเงินและพัสดุ - การบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการที่สนับสนุนงานอื่น ๆ ที่ช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6) การดำเนินงานอาคารสถานที่ - การใช้อาคารสถานที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงการดูแลรักษาให้อยู่ในสภาพดี

7) การดำเนินงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน - กระบวนการที่ช่วยให้ชุมชนกับโรงเรียนมีความเข้าใจอันดีต่อกัน และร่วมมือกันพัฒนาให้มีความเจริญก้าวหน้าไปด้วยกัน

การดำเนินงานในความหมายของวิลาสินี มุ่งเน้นเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนในระบบการศึกษา ซึ่งโรงเรียนนอกระบบอย่างไรโรงเรียนกวดวิชาไม่สามารถดำเนินงานได้ครอบคลุมทุกด้านตามรูปแบบการดำเนินงานของโรงเรียนในระบบ เนื่องจากโรงเรียนกวดวิชาเน้นในเรื่องของวิชาการเพียงอย่างเดียว ไม่ได้มีการบูรณาการวิชาการเข้ากับทักษะอื่นเหมือนกับโรงเรียนในระบบ

งานศึกษาของ Brammer and Clark (2020) พบว่ามหาวิทยาลัยในเอเชีย สหราชอาณาจักร (UK) และออสเตรเลียได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยมหาวิทยาลัยในเอเชียและสหราชอาณาจักรอยู่ในช่วงกลางเทอม ทำให้ต้องสนใจในเรื่องของการเรียนการสอนในปลายภาคเรียน ส่วนออสเตรเลียอยู่ในช่วงเริ่มภาคการศึกษาใหม่ ซึ่งทำให้ต้องให้ความสนใจกับนักเรียนจากจีนที่ไม่สามารถกลับมาเรียนที่ออสเตรเลียได้ เมื่อมีการระบาดเพิ่มมากขึ้นยังส่งผลกระทบต่อการทำกิจกรรมภายในมหาวิทยาลัยอีกด้วย นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อรับสมัครนักศึกษาใหม่ และการรักษาเสถียรภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัยเองในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมหาวิทยาลัยต้องมีการปรับรูปแบบการเรียนการสอนอย่างรวดเร็ว ซึ่งมหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วจากการ

เตรียมพร้อมในการรับมือกับ “สภาวะฉุกเฉิน” ที่อาจจะเกิดขึ้นได้อยู่แล้ว ทำให้สามารถเปลี่ยนรูปแบบของการเรียนการสอนเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และสามารถปรับตัวเข้าสู่ “New normal” ได้ แต่รูปแบบการทำงานใหม่ที่ต้องเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วคือ การเรียนรู้วิธีการเรียนการสอนแบบออนไลน์ (online) อย่างรวดเร็วทั้งจากอาจารย์ผู้สอนและนักศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการเรียนการสอนให้เป็นไปตามปกติได้

นอกจากนี้โรคโควิด-19 ยังสร้างความกดดันเกี่ยวกับการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะนักศึกษาและบุคลากร ซึ่งการสื่อสารที่ดีก็สามารถช่วยลดช่องว่างที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ได้ โดยการจัดประชุมผ่านทาง Team หรือ Zoom เพื่อให้สามารถถาม-ตอบเกี่ยวกับข้อสงสัยได้

ข้อดีข้อหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คือ การได้เห็นความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ที่คุณครูนำมาใช้ในการเรียนการสอน เพื่อให้มีเนื้อหาที่เหมาะสมกับลักษณะการสอนของตนเอง รวมถึงเป็นโอกาสใหม่ที่ได้มีการเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ในอนาคต แม้ว่าจะสามารถกลับมาเรียนตามปกติได้แล้วก็ตาม

ความสามารถในการดำเนินการเกี่ยวกับการสอนที่รวดเร็วของมหาวิทยาลัยจะเป็นส่วนหนึ่งที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่และนักศึกษาใหม่ที่จะเข้ามาศึกษาในภาคการเรียนใหม่ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P ที่ในช่วงปกติมีการเรียนการสอนในรูปแบบของออนไลน์อยู่แล้ว สำหรับนักเรียนที่อยู่ต่างประเทศ ทำให้เจ้าหน้าที่และคุณครูบางส่วนมีความคุ้นเคยกับวิธีการสอนออนไลน์ รวมถึงโปรแกรมที่ต้องใช้งาน ทำให้สามารถให้คำแนะนำแก่คุณครูที่ยังไม่เคยใช้งานได้ นอกจากนี้วิชาเรียนที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความต้องการในการใช้งานของโปรแกรมสำหรับการสอนแตกต่างกันด้วย เช่น วิชาภาษาอังกฤษ ไม่จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ในการเขียนได้ เนื่องจากสามารถใช้การพิมพ์ในคอมพิวเตอร์หรือแล็ปท็อป (Laptop) ร่วมกับการพูดอธิบายให้นักเรียนเข้าใจได้ แต่วิชาที่ต้องการมากกว่าการพิมพ์อย่างวิชาคณิตศาสตร์ หรือวิทยาศาสตร์ที่มีการวาดรูปเพื่ออธิบายด้วยอาจจำเป็นต้องใช้แท็บเล็ต (Tablet) และปากกาเป็นอุปกรณ์ในการสอน เพื่อให้นักเรียนสามารถทำความเข้าใจในบทเรียนได้คล้ายคลึงกับในห้องเรียนปกติมากที่สุด

จากงานศึกษาของ Shenoy, Mahendra, and Vijay (2020) พบว่าในอินเดียช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาในเมืองบังคาลอร์ (Bangalore) จากการสัมภาษณ์อาจารย์ผู้สอนพบว่า การนำเทคโนโลยีการเรียนการสอนออนไลน์มาใช้ทั้งในการเรียนการสอน การให้คำปรึกษากับนักศึกษา การประชุม แม้ว่าจะไม่เคยมีการใช้มาก่อน พบว่าเทคโนโลยีสามารถนำมาปฏิรูประบบการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของอินเดียได้อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางจากการใช้งานในช่วงสถานการณ์วิกฤตนี้ ในการเรียนการสอนออนไลน์มีการใช้งานผ่านหลากหลายโปรแกรม เช่น Zoom, Google Hangouts, Skype meet up,

Google classrooms, LMS, ICT, YouTube เป็นต้น ซึ่งอาจารย์พบว่า การเรียนการสอนไม่ได้มีความแตกต่างกันระหว่างการเรียนแบบปกติในห้องเรียนกับรูปแบบออนไลน์ เนื่องจากในการสอนทั้งสองรูปแบบมีการใช้โปรแกรมต่าง ๆ เหมือนกัน

ในการศึกษาของ Shenoy et al. (2020) พบว่าอาจารย์รู้สึกว่าการที่ได้ทำงานที่บ้านทำให้มีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น ซึ่งส่งผลดีต่อความสัมพันธ์ในครอบครัว ซึ่งในมุมมองนี้ จะมีความแตกต่างกับงานของ Brammer and Clark (2020) ที่มองว่าการที่ต้องทำงานที่บ้านไม่มีเส้นแบ่งของเวลาการทำงานที่ชัดเจนทำให้มีชั่วโมงการทำงานที่เพิ่มมากขึ้นสร้างความเครียดให้แก่เจ้าหน้าที่มากขึ้นอีกด้วย

จากงานศึกษาทั้งสองงาน พบว่ามีลักษณะการดำเนินงานที่เหมือนกันคือ การเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนมาเป็นรูปแบบของออนไลน์ ซึ่งทั้งสองงานมองว่าระบบการเรียนการสอนออนไลน์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการเรียนในรูปแบบปกติได้ แม้ว่าจะสามารถกลับมาทำการเรียนการสอนในรูปแบบปกติได้แล้ว เพื่อให้การเรียนมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่กลับมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้จะเกี่ยวข้องกับบริบททางสังคมใน 2 ประเทศที่แตกต่างกันด้วย

ในการดำเนินงานของโรงเรียนกวดวิชาเองก็จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการทั้งด้านรูปแบบการเรียนการสอน และการทำงานของเจ้าหน้าที่จากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เกิดขึ้น รวมถึงประกาศจากกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องยกเลิกการเรียนการสอนที่โรงเรียนทั้งหมด โดยถ้ายังต้องทำการเรียนการสอนต้องเปลี่ยนเป็นรูปแบบออนไลน์ทั้งหมด นอกจากนี้ยังส่งผลให้โรงเรียนต้องมีการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียน เพื่อให้เหมาะสมกับรูปแบบการเรียนการสอนที่เปลี่ยนแปลงไปอีกด้วย

2.3 การบริหารทรัพยากรบุคคล

บุคลากรนับเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากต่อองค์กร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและทำให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการศึกษาที่ผู้สอนนับเป็นหัวใจหลักของการดำเนินงาน นอกจากนี้บุคลากรในโรงเรียนยังรวมถึงเจ้าหน้าที่ประสานงานที่ทำหน้าที่ดูแลทั้งส่วนของการประสานงาน (หลังบ้าน) และการอำนวยความสะดวกให้กับนักเรียนและผู้ปกครองที่โรงเรียน (หน้าบ้าน) เพื่อให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างเรียบร้อย ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนกวดวิชาช่วงที่เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จึงนับเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการทำความเข้าใจธุรกิจการศึกษาในครั้งนี้นี้ด้วย

เดชา เดชะวัฒนไพศาล (2559) กล่าวว่า เนื่องจากการบริหารทรัพยากรบุคคลในแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของธุรกิจ รวมถึงนโยบายและวิธีการทำงานของ

องค์กรอีกด้วย ดังนั้นเพื่อให้ผู้ศึกษามีความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรบุคคลของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาตรงกัน ผู้วิจัยจึงจะอธิบายขั้นตอนต่าง ๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถแบ่งงานทั้งหมดออกเป็น 3 ภารกิจหลัก คือ

1) ภารกิจวางแผนและสรรหาทรัพยากรบุคคล – โรงเรียนกวดวิชาจะสรรหาคุณครูที่มีความรู้ความสามารถในวิชาต่าง ๆ ตามที่โรงเรียนเปิดสอน เพื่อรองรับกับความต้องการเรียนของนักเรียนที่ต้องการเรียนกับคุณครูที่มีความเชี่ยวชาญในวิชานั้น ๆ

2) ภารกิจบริหารการใช้งานและพัฒนาทรัพยากรบุคคล – โรงเรียนจะทำการเลือกคุณครูให้เหมาะสมกับระดับการเรียนรู้ของนักเรียนที่มาสมัครเรียน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้ คือ นักเรียนมีผลการเรียนที่ดีขึ้น เนื่องจากนักเรียนแต่ละคนมีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ทำให้คุณครูเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนอีกด้วย ทั้งนี้หลังจากสอนแล้วต้องมีการประเมินการสอนของคุณครูถึงความเหมาะสม เพื่อที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณครูต่อไปอีกด้วย

3) ภารกิจธำรงรักษาทรัพยากรบุคคล – บุคลากรในโรงเรียนกวดวิชาส่วนใหญ่เป็นคุณครูที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำ องค์กรจึงไม่สามารถให้สวัสดิการได้เหมือนกับพนักงานประจำ ดังนั้นโรงเรียนกวดวิชาจึงมักจะตอบแทนด้วยการจัดกิจกรรมเพื่อให้ร่วมสนุก และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อร่วมงาน เช่น งานเลี้ยงปีใหม่ งานวันเกิด เป็นต้น

ซึ่งภารกิจทั้ง 3 สามารถแบ่งออกมาเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ได้ทั้งหมด 12 ส่วน ดังนี้

1) การวิเคราะห์งาน คือ รู้ว่าเป้าหมายของงานคืออะไรและสามารถวัดผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ในโรงเรียนกวดวิชาเป้าหมายของงานคือ การที่นักเรียนมาเรียนแล้วได้คะแนนดีขึ้น รวมถึงการแนะนำเพื่อนมาเรียนกับโรงเรียนเพิ่มมากขึ้น

2) การออกแบบงาน คือ การนำภารกิจขององค์กรมาแยกตามลักษณะงาน ในโรงเรียนกวดวิชาคือการสอนในแต่ละวิชาของคุณครูที่มีความถนัดที่แตกต่างกันในแต่ละวิชา

3) การวางแผนอัตรากำลัง คือ การคาดคะเนถึงจำนวนของบุคลากรที่ต้องการ เพื่อให้เพียงพอต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในโรงเรียนกวดวิชาคือ การจ้างคุณครูเพิ่มเติมในวิชาที่เป็นที่ต้องการ หรือมีจำนวนครูน้อยไม่เพียงพอต่อความต้องการของนักเรียน

4) การสรรหาและคัดเลือก คือ กระบวนการจัดหาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการขององค์กร หรือมีคุณสมบัติที่เหมาะสม ในโรงเรียนกวดวิชาคือ การเลือกผู้สมัครมีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสมกับวิชาที่สมัครสอน เพื่อให้ได้คุณครูที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชาที่สอน

5) การบรรจุ มอบหมาย แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน คือ ในการรับพนักงานเข้ามาใหม่จะมีการทำสัญญาจ้าง พร้อมกับคำแนะนำเกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจระเบียบต่าง ๆ ตรงกัน ในโรงเรียนกวดวิชาเมื่อรับคุณครูคนใหม่เข้ามา ก็ต้องมี

การอธิบายวิธีการทำงานภายในโรงเรียนเพื่อให้เข้าใจวิธีการทำงานของโรงเรียน และสามารถทำงานร่วมกันได้

6) การสร้างแรงจูงใจ คือ การกระตุ้นให้พนักงานอยากทำงาน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยใช้จิตวิทยามาร่วมด้วย ในโรงเรียนกวดวิชาที่ใช้ในพูดคุยเพื่อโน้มน้าวให้คุณครูรับสอนเพิ่มขึ้น ทำให้โรงเรียนสามารถเพิ่มจำนวนคลาสเรียนได้

7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการตรวจสอบทักษะความสามารถในงานของพนักงานว่ามีความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่ ผ่านผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในโรงเรียนกวดวิชาคือ การประเมินคุณครูหลังการสอนผ่านการสอบถามความคิดเห็นจากนักเรียน และผู้ปกครอง

8) การเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนา คือ กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น และเหมาะสมกับงานที่ทำ ในโรงเรียนกวดวิชาส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาจากเพื่อนครูด้วยกันเองที่มีการแนะนำวิธีการสอน หรือวิธีคิดที่แตกต่างไปจากเดิม ทำให้ได้รับมุมมองหรือวิธีการสอนที่แปลกไปจากเดิม หรือเป็นการพัฒนาจากประสบการณ์การสอนที่ผ่านมาของตนเอง

9) การโยกย้าย หมุนเวียนงาน และความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ คือ กระบวนการที่องค์กรดำเนินการ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีได้อย่างเหมาะสม ในโรงเรียนกวดวิชาที่มีโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat organization) อาจะพบเห็นการโยกย้ายได้ค่อนข้างน้อยจากโครงสร้างของตัวเององค์กรเอง

10) การจ่ายค่าตอบแทน คือ กระบวนการบริหารอัตราค่าจ้างและผลประโยชน์ให้เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งนับเป็นส่วนหนึ่งในการจูงใจให้บุคลากรทำงานกับองค์กรต่อไป ในโรงเรียนสอนพิเศษค่าตอบแทนที่ได้ขึ้นกับจำนวนชั่วโมงที่สอนของคุณครูเอง ซึ่งค่าสอนที่ได้จะมีความแตกต่างกันในแต่ละระดับชั้นที่สอน เช่น สอนชั้นประถมศึกษาได้ค่าสอนน้อยกว่าการสอนในชั้นมัธยมศึกษา

11) การบำรุงรักษาสุขภาพและความปลอดภัย คือ การดูแลบุคลากรให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เพื่อให้มีสุขภาพร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพในโรงเรียนกวดวิชาโดยปกติแล้วต้องคอยดูแลสถานที่ที่มีความปลอดภัยอยู่เสมอ เนื่องจากเป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเด็กที่ต้องใช้ความระมัดระวังมากกว่าปกติ นอกจากนี้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โรงเรียนก็ยิ่งต้องระมัดระวังในเรื่องการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคเพิ่มขึ้น โดยปฏิบัติตามคำแนะนำของกระทรวงสาธารณสุขในเรื่องของการใส่หน้ากากอนามัย และวางเจลแอลกอฮอล์ล้างมือไว้ตามจุดต่าง ๆ

12) การสื่อสารภายในองค์กรและพนักงานสัมพันธ์ คือการนำความรู้ในด้านการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมาช่วยในการบริหารจัดการ ผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมถึงเป็นการ

สร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ผู้บริหาร และองค์กร ซึ่งจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรทำงานในองค์กรได้อย่างมีความสุข ในโรงเรียนกวดวิชาต้องมีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมออยู่แล้ว เพื่อให้บุคลากรทราบถึงสภาพความเป็นไปในโรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในเรื่องต่าง ๆ

ในขณะที่ Ratchagit (2019) กล่าวว่า การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล คือ กลยุทธ์และกระบวนการจัดการบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาน้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงสุด และองค์กรมีโอกาสประสบความสำเร็จเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ซึ่งในเรื่องของความสามารถของบุคลากรเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม เพราะนับเป็นปัจจัยสำคัญอีกอย่างที่มีส่วนช่วยในการขับเคลื่อนองค์กร รวมไปถึงลักษณะนิสัยของบุคลากร หากทุกอย่างมีความสอดคล้องเหมาะสมกับงานที่ทำก็จะยิ่งทำให้สามารถทำงานได้อย่างราบรื่น นอกจากนี้แล้วการบริหารทรัพยากรบุคคลยังสามารถมองเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารภายในองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับงานและผู้ที่ทำงานภายในองค์กรนั้นดังที่ Erasmus and Schenk (2008) ได้กล่าวไว้

ทั้งนี้ในกรณีศึกษาเปรียบเทียบโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง ที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในด้านการดำเนินงาน และการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจนในระหว่างวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ระหว่างเดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 ถึงเดือนตุลาคม พ.ศ. 2563 เพื่อให้เห็นภาพรวมของงานมากขึ้น ผู้วิจัยจะนำเสนอรายละเอียดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่งในแต่ละด้านในส่วนของการวิเคราะห์ต่อไป

2.4 โรงเรียนกวดวิชา

จากที่ ประภาวัลย์ ชวนไชยะกุล (2557) ได้ทำการศึกษา พบว่า “โรงเรียนกวดวิชาเป็นโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภทหนึ่งใน 6 ประเภท ตามมาตรา 15(2) แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ตามมาตราที่ 22(2) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ และตามมาตราที่ 20 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกวดวิชาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ มีวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างไปจากโรงเรียนประเภทอื่นโดยอาจกำหนดระยะเวลาในการเรียนเป็นครั้งคราว เช่น เรียนเฉพาะวันหยุดหรือเรียนเฉพาะภาคฤดูร้อน โรงเรียนกวดวิชา มีรูปแบบการจัดการเรียนการสอน 2 รูปแบบ คือ 1) การสอนแบบสอนสด (แบบดั้งเดิม) 2) การสอนผ่านสื่อบันทึกการสอนในรูปแบบห้องเรียน (หน้าจอ 1 จอหรือมากกว่าต่อนักเรียนจำนวนมาก) หรือสื่อแบบบันทึกเป็นรายบุคคล (คอมพิวเตอร์ 1 เครื่องต่อผู้เรียน 1 คน)”

เนื่องจากงานวิจัยนี้ทำการศึกษาโรงเรียนกวดวิชาที่เปิดทำการอยู่ ผู้วิจัยจึงใช้ชื่อโรงเรียนกวดวิชาเป็นชื่อนามสมมติแทนชื่อจริง เนื่องจากผลการวิจัยอาจจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรจากการที่โรงเรียนกวดวิชาเป็นองค์กรภาคธุรกิจที่มีการแข่งขันระหว่างกันอยู่ตลอดเวลา

2.4.1 โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P มีด้วยกัน 2 สาขา เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับนักเรียนในพื้นที่ที่แตกต่างกันให้สามารถเลือกเรียนในสาขาที่สะดวกได้

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P เป็นโรงเรียนกวดวิชาที่สอนนักเรียนในหลักสูตรนานาชาติเป็นหลัก โดยมีวิชาที่เปิดสอนทั้งหมด ดังนี้

- คณิตศาสตร์ (Mathematics)
- ฟิสิกส์ (Physics)
- ชีววิทยา (Biology)
- เคมี (Chemistry)
- ภาษาอังกฤษ (English)
- ภาษาไทย (Thai)
- บริหาร (Business)
- บัญชี (Accounting)
- เศรษฐศาสตร์ (Economics)
- ศิลปะ (Arts)
- วิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ (Computer Science)
- จิตวิทยา (Psychology)

รวมถึงวิชาที่นักเรียนต้องสอบเพิ่มเติมเพื่อใช้ในการเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย เช่น SAT, IELTS, TOEFL, GED เป็นต้น

เริ่มแรกโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P มีจำนวนครูและพนักงานรวมกันประมาณ 10 คน จากปีพ.ศ. 2555 จนถึง ปีพ.ศ. 2563 ในระยะเวลา 8 ปี โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P มีจำนวนครูเพิ่มขึ้นเป็น 75 คน โดยในการทำงานของคุณครูแม้ว่าโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P จะมี 2 สาขา แต่คุณครูของทั้ง 2 สาขา จะเป็นชุดเดียวกันคือ คุณครูทั้ง 75 คน ไม่ได้มีการแบ่งสาขาที่ต้องอยู่ประจำอย่างชัดเจน ขึ้นกับความสะดวกของนักเรียนในการเดินทางและตารางสอนที่มีอยู่แล้วของคุณครูอีกด้วยว่าในแต่ละวันจะมีการสอนอยู่ที่สาขาใดอยู่ก่อนแล้ว ซึ่งจะมีความแตกต่างกับโรงเรียนกวดวิชาอื่นที่มีการขยายสาขาออกไป ที่คุณครูแต่ละท่านจะประจำเฉพาะสาขาใดสาขาหนึ่งเพียงสาขาเดียว เช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P ตำแหน่งอื่น ๆ ด้วยเช่นกันที่จะมีการสลับสาขาในการ

ทำงานแต่ละวัน ขึ้นกับการจัดตารางการทำงานภายในในแต่ละวัน ทำให้ในการติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนและผู้ปกครองจะติดต่อผ่านกรุปไลน์ที่ทำการรวมโรงเรียนทั้งสองสาขาไว้ด้วยกัน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่ประจำทั้งสองสาขาสามารถตามเรื่องที่มีการติดต่อกันไว้ก่อนหน้าได้โดยไม่ติดขัดหรือตกหล่น

ก่อนเริ่มทำงานพนักงานทุกคนของโรงเรียนกวตวิชานานาชาติ P ทั้งคุณครูและเจ้าหน้าที่ประสานงานจะต้องผ่านการอบรม (Training) เรื่องเกี่ยวกับโรงเรียนและหลักสูตรนานาชาติ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ควรรู้เมื่อต้องมาทำงานเกี่ยวกับนักเรียนนานาชาติที่มีหลักสูตรที่แตกต่างจากหลักสูตรไทยที่คุ้นชิน นอกจากนี้คุณครูยังต้องได้รับการอบรมเกี่ยวกับวิชาที่ตนเองจะสอนในเรื่องของหลักสูตร (Syllabus) เนื้อหาที่อาจจะมี ความแตกต่างกันไปหลักสูตรของอังกฤษ และหลักสูตรของอเมริกัน

โครงสร้างขององค์กรเป็นแบบแบนราบ (Flat Organization) คือ มีลำดับชั้นบังคับบัญชา น้อย (วันชัย มีชาติ, 2559) มีเพียง 2 ส่วนเท่านั้น คือ ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ถ้าต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์กรสามารถมีการบริหารจัดการที่รวดเร็ว เนื่องจากการติดต่อสื่อสารไม่ต้องผ่านหลายขั้นตอนกว่าจะถึงผู้ปฏิบัติงานจริง ทำให้การทำงานยังเป็นการทำงานแบบรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารเพียงอย่างเดียว นอกจากอำนาจการตัดสินใจเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น การซื้อของใช้ในสำนักงานที่เจ้าหน้าที่สามารถตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องผ่านผู้บริหาร แต่สำหรับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เช่น การเลือกคุณครูให้กับนักเรียนแต่ละคน หรือถ้าเกิดมีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคลาสเรียน เจ้าหน้าที่ต้องรายงานปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารโดยตรงและผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการแก้ไขปัญหา

เนื่องจากพนักงานทุกคนในโรงเรียนกวตวิชานานาชาติ P มีอายุใกล้เคียงกัน ทำให้ลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยความสนุกสนานคล้ายกับทำงานร่วมกันกับเพื่อนที่อยู่ในวัยเดียวกัน นอกจากนี้ทางโรงเรียนจะมีการจัดกิจกรรมให้พนักงานทุกคนได้เข้าร่วม เพื่อใช้เวลาด้วยกันทำให้มีความสนิทสนมกันมากขึ้น เช่น งานวันครบรอบของโรงเรียน งานเลี้ยงปีใหม่ เทียวประจำปี เป็นต้น ทางโรงเรียนกวตวิชานานาชาติ P ยังสนับสนุนการทำงานเป็นทีมของคุณครูในแต่ละวิชา เพื่อถ้าหากคุณครูคนใดมีปัญหาเกี่ยวกับการสอนก็จะสามารถไปปรึกษาคุณครูท่านอื่นที่สอนในวิชาเดียวกัน หรือคุณครูที่เคยมีประสบการณ์ที่คล้ายกันมาก่อนได้

ทั้งนี้เมื่อเข้าใจโครงสร้างองค์กรแล้ว จะเห็นได้ว่าโรงเรียนกวตวิชานานาชาติ P มีลักษณะที่แตกต่างกับบริษัทเอกชนโดยทั่วไป นั่นคือโรงเรียนกวตวิชานานาชาติ P มีการแบ่งงานออกเป็นคนละส่วนกันอย่างชัดเจน คือการสอนของคุณครู และการติดต่อประสานงานของเจ้าหน้าที่ระหว่างภายในโรงเรียนและภายนอก (นักเรียนและผู้ปกครอง) เนื่องจากไม่มีความแตกต่างในการจัดการดำเนินงานในละครายวิชา ซึ่งเป็นระบบการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้ผู้สอนสามารถแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ของตนเองไปยังผู้อื่นได้อีกด้วย

หลังจากที่ทางกระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศให้โรงเรียนทุกแห่งยกเลิกการเรียนการสอนแบบปกติ และถ้าหากจะมีการเรียนการสอนเกิดขึ้นต้องเป็นรูปแบบออนไลน์ทั้งหมด ทางโรงเรียนจึงได้ออกประกาศฉบับที่ 1/2563 เมื่อวันที่ 17 มีนาคม พ.ศ. 2563 มีเนื้อความว่า ทางโรงเรียนจะปรับรูปแบบการเรียนการสอนของโรงเรียนทั้งหมดตั้งแต่วันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2563 เป็นรูปแบบออนไลน์ (online) ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ โดยคุณครูที่ยังไม่มีอุปกรณ์สำหรับการสอนออนไลน์สามารถเข้ามาใช้อุปกรณ์ที่โรงเรียนสาขาใดก็ได้เพียงสาขาเดียว และจะทำการปิดสาขาเอกมัย รวมถึงสามารถขอคำแนะนำสำหรับวิธีการสอนออนไลน์จากเจ้าหน้าที่ได้อีกด้วย สำหรับรูปแบบการเรียนการสอนแบบออนไลน์จะมีผลบังคับใช้จนกว่าจะมีประกาศเปลี่ยนแปลงจากกระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาวันที่ 22 มีนาคม พ.ศ. 2563 จึงได้มีประกาศฉบับที่ 2/2563 ซึ่งมีใจความสำคัญคือ ตั้งแต่วันที่ 23 มีนาคม พ.ศ. 2563 ทางโรงเรียนจะทำการปิดโรงเรียนทั้งสองสาขา โดยเจ้าหน้าที่จะมีการทำงานที่บ้าน (work from home) แทน ซึ่งคุณครูยังสามารถทำการติดต่อกับผู้ปกครองและนักเรียนผ่านทางเจ้าหน้าที่ได้เหมือนเดิม นอกจากนี้การลงบันทึกการสอนของคุณครูจะทำการเปลี่ยนเป็นการลงบันทึกแบบออนไลน์แทนการลงบันทึกในสมุดตามปกติ

หลังจากนั้นไม่นานวันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2563 ทางโรงเรียนได้มีประกาศฉบับที่ 3/2563 ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับการยกเลิกการสอบของนักเรียนในหลักสูตรนานาชาติในหลักสูตร CIE, Edexcel และ IB ในรอบเดือนพฤษภาคม/มิถุนายนที่จะถึง ทำให้ทางโรงเรียนมีมาตรการในการรับมือกับปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น คือ การยกเลิกคลาสเรียนของนักเรียนที่จะสอบในรอบดังกล่าว โดยการเสนอการสอนเนื้อหาล่วงหน้าในระดับชั้นต่อไปให้กับนักเรียนโดยที่ทางโรงเรียนยังคงคิดค่าเรียนเท่าเดิม

2.4.2 โรงเรียนกวตวิชา T

โรงเรียนกวตวิชา T เป็นโรงเรียนกวตวิชาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ มีทั้งหมด 16 สาขาด้วยกัน คือ 1) เซ็นทรัลปิ่นเกล้า 2) เดอะมอลล์บางแค 3) โลตัส บางใหญ่ 4) โลตัส พลัส ศรีนครินทร์ 5) เซ็นทรัลพระราม 2 6) เซ็นทรัลศาลายา 7) แฟชั่นไอส์แลนด์ 8) สยามพารากอน 9) งามวงศ์วาน 10) ถนนศรีจันทร์ 11) มาร์เก็ตวิลเลจ สุวรรณภูมิ 12) ประชาอุทิศ 13) เดอะมอลล์ บางกะปิ 14) โลตัส ออยุธยาพาร์ค 15) นครปฐม และ 16) ปากน้ำ เนื่องจากเป็นโรงเรียนกวตวิชาที่มีหลายสาขา ทางโรงเรียนจึงมีการจัดทำหนังสือเรียนของโรงเรียนเองเพื่อใช้เป็นต้นแบบสำหรับการเรียนในแต่ละสาขา ซึ่งทางโรงเรียนทำการสอนทั้งหลักสูตรภาคปกติ และภาคภาษาอังกฤษ (English Program: EP) สำหรับนักเรียนที่สนใจเรียนเพิ่มเติม ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โดยมีวิชาที่เปิดสอนดังนี้

- คณิตศาสตร์ (Mathematics)
- ฟิสิกส์ (Physics)

- ชีววิทยา (Biology)
- เคมี (Chemistry)
- ภาษาอังกฤษ (English)
- ภาษาไทย (Thai)
- สังคม (Social)

โดยจะมีผู้จัดการสาขาและเจ้าหน้าที่ประจำสาขาเป็นผู้ดูแลความเรียบร้อยภายในโรงเรียน ทั้งการติดต่อประสานงานกับผู้ปกครองเรื่องเวลาเรียน ตารางเรียน หรือการรับสมัครนักเรียน ส่วน การรับสมัครคุณครู และการเลือกคุณครูให้กับนักเรียนผู้จัดการสาขาจะมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการ มอบหมายคลาสสอนให้กับคุณครูทุกคน

ในแต่ละสาขาจะมีคุณครูบางท่านเป็นพนักงานประจำของบริษัท และคุณครูพาร์ทไทม์ ทำให้ คุณครูที่เป็นพนักงานประจำมีความสนิทสนมระหว่างกันมากกว่าที่จะสนิทสนมกับคุณครูพาร์ทไทม์ เนื่องจากช่วงเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน แต่เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการสอนก็สามารถพูดคุยสอบถาม กันได้ตลอด

โรงเรียนกวดวิชา T มีการออกแบบองค์กรตามสถานที่ตั้ง (geographic or place) ซึ่งทำให้ โรงเรียนแต่ละสาขามีอาจจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของลูกค้ำในแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน รวมถึงแต่ละสาขาสามารถบริหารจัดการภายในสาขาของตนเองได้อย่างอิสระ (วันชัย มีชาติ, 2559) ซึ่งถ้าหากดูโครงสร้างขององค์กรในแต่ละสาขาก็นับได้ว่าโรงเรียนกวดวิชา T มีโครงสร้างองค์กรแบบ แบนราบ (Flat Organization) และมีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้จัดการสาขาที่เป็นผู้บริหารของสาขานั้นเอง

หลังจากที่ทางกระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศให้โรงเรียนทุกแห่งยกเลิกการเรียนการสอนแบบปกติ และถ้าหากจะมีการเรียนการสอนเกิดขึ้นต้องเป็นรูปแบบออนไลน์ทั้งหมด ในวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2563 ในเพจเฟซบุ๊กของโรงเรียนกวดวิชา T มีประกาศงดการเรียนการสอนในช่วงวันที่ 18 – 31 มีนาคม พ.ศ. 2563 เพื่อเป็นการปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของ กระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2563 จึงมีประกาศฉบับที่ 2 ของโรงเรียนประกาศ ขยายเวลาปิดทำการของโรงเรียนไปจนถึงวันที่ 12 เมษายน พ.ศ. 2563 และในวันที่ 6 เมษายน พ.ศ. 2563 มีประกาศฉบับที่ 3 ขยายวันปิดทำการจนถึงวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2563 รวมถึงมีประกาศ เกี่ยวกับการเรียนในรูปแบบของออนไลน์ โดยถ้าหากสนใจที่จะเรียนสามารถติดต่อผ่านทางไลน์ (Line) ของทางโรงเรียนได้

ต่อมาในวันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2563 โรงเรียนมีการประกาศเพิ่มเติมเกี่ยวกับการขยายเวลา ปิดของโรงเรียนไปจนถึงวันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2563 จากนั้นในวันที่ 22 มิถุนายน พ.ศ. 2563 โรงเรียนมีประกาศเกี่ยวกับการเปิดโรงเรียนในวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2563 โดยในการมาเรียนที่

โรงเรียน นักเรียนและผู้ปกครองต้องปฏิบัติตามมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โดยการสวมหน้ากากอนามัย ตรวจวัดอุณหภูมิก่อนเข้าไปในโรงเรียน ล้างมือด้วยเจลแอลกอฮอล์ มีการเว้นระยะห่างระหว่างบุคคลอย่างน้อย 1 เมตร รวมถึงโรงเรียนจะมีการทำความสะอาดห้องเรียน หลังจากจบคลาสด้วยน้ำยาฆ่าเชื้ออีกด้วย

ในวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2563 โรงเรียนได้มีการออกโปรโมชั่น คือ ถ้าสมัครเรียนในเดือน สิงหาคม จะได้รับส่วนลด 8% ในทุกวิชา

จากประกาศของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง ผู้วิจัยได้สรุปเป็นตารางเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ดังนี้



ตารางที่ 2 ตารางแสดงวันที่ที่มีการประกาศของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง

วันที่	โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P	โรงเรียนกวดวิชา T
17 มี.ค. 63	ประกาศเปลี่ยนคลาสเรียนทุกคลาสเป็นออนไลน์ตั้งแต่วันที่ 18 มี.ค. 63 แต่โรงเรียนยังเปิดเพื่อให้คุณครูสามารถเข้ามาใช้อุปกรณ์ที่โรงเรียนได้	-
18 มี.ค. 63	-	มีประกาศงดทำการเรียนการสอนจนถึงวันที่ 31 มี.ค. 63
22 มี.ค. 63	ตั้งแต่วันที่ 23 มี.ค. 63 จะปิดโรงเรียนโดยบุคลากรทุกคนยังทำงานตามปกติที่บ้าน	-
24 มี.ค. 63	-	ประกาศฉบับที่ 2 ขยายเวลาการปิดจนถึงวันที่ 12 เม.ย. 63
25 มี.ค. 63	มีการออกโปรโมชันการเรียนล่วงหน้าในระดับชั้นที่สูงขึ้นในราคาเท่าเดิมเนื่องจากมีการยกเลิกการสอบของนักเรียนหลักสูตรนานาชาติในปีการศึกษา 2562	-
6 เม.ย. 63	-	- ประกาศฉบับที่ 3 ขยายเวลาการปิดจนถึงวันที่ 1 พ.ค. 63 - ประกาศเรื่องการเรียนออนไลน์กับทางโรงเรียน
22 เม.ย. 63	-	ประกาศฉบับที่ 4 ขยายเวลาการปิดจนถึงวันที่ 30 มิ.ย. 63
22 มิ.ย. 63	-	ประกาศเปิดเรียนตามปกติในวันที่ 1 ก.ค. 63 โดยต้องปฏิบัติตามมาตรการป้องกันโรค

2.4.3 วัฒนธรรมองค์กร

ชนิดา จิตตรุทธะ (2561) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือ ชุดคุณค่า ความเชื่อที่ใช้ในการควบคุมสมาชิกในองค์กรให้อยู่ในบรรทัดฐานขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมขององค์กรแต่ละองค์กรจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปด้วยหลายสาเหตุ คือ

1) สิ่งที่สามารถใช้ได้กับองค์กรหนึ่ง อาจจะไม่สามารถใช้ได้กับอีกองค์กรหนึ่ง นั่นคือสมมติฐานเบื้องต้นขององค์กรทั้งสองมีความแตกต่างกัน

2) วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย เช่น วัฒนธรรมทางสังคม เทคโนโลยี ณ ที่ที่องค์กรตั้งอยู่ นอกจากนี้ยังอาจรวมถึงบุคลิกของผู้ก่อตั้งหรือผู้นำในช่วงต้นขององค์กรอีกด้วย

Tarver (2020) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรหมายถึง ความเชื่อและพฤติกรรมที่กำหนดว่าพนักงานและผู้บริหารขององค์กรจะมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์กรอย่างไร หลายองค์กรวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้มีความชัดเจน แต่จะสามารถรับรู้ได้จากลักษณะวิธีการทำงานของคนในองค์กร และอาจจะมีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงไปบ้างขึ้นกับระยะเวลา รวมถึงพนักงานภายในองค์กรเองด้วย วัฒนธรรมองค์กรสามารถสะท้อนให้เห็นได้จาก การแต่งกาย เวลาการทำงาน อัตราการลาออก การสมัครงาน ความพึงพอใจของลูกค้า รวมถึงวิธีการทำงานในด้านอื่น ๆ ขององค์กรได้ด้วย

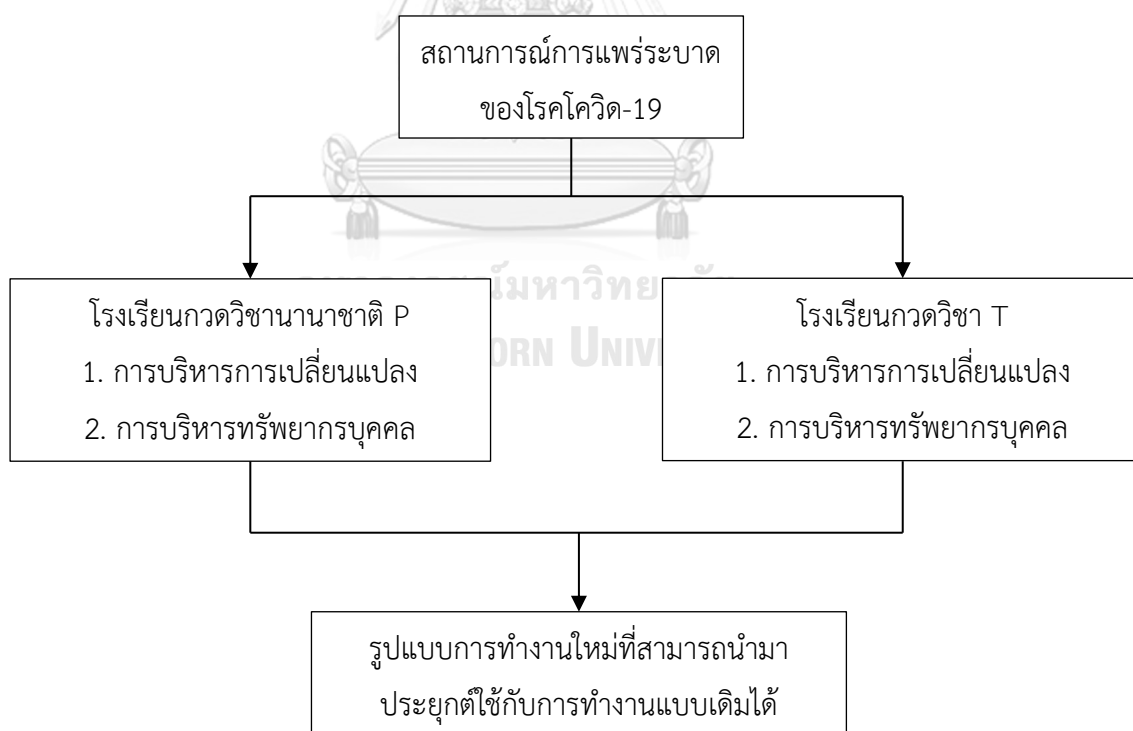
สำหรับองค์กรที่ผู้วิจัยทำการศึกษาในครั้งนี้ เมื่อนำวัฒนธรรมขององค์กรมาเปรียบเทียบกับทฤษฎีวัฒนธรรมองค์กร ของ ชาร์ลส์ บี. แฮนดี (Charles B. Handy) (อ้างถึงใน ชนิดา จิตตรุทธะ, 2561) แล้วพบว่า โรงเรียนกวดวิชาที่มีวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นตัวตน (Existential Culture) หรือวัฒนธรรมแบบดิโอนิซุส (Dionysus Culture) อันเป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความเป็นวิชาชีพขององค์กร เน้นความมีอิสระและการพัฒนาศักยภาพของปัจเจกบุคคลในองค์กร โดยมีแบบแผนทางวัฒนธรรมเป็นการปราศรัยติดต่อกันภายในชุมชนที่มีความเป็นวิชาชีพนิยม ความสัมพันธ์ของสมาชิกขององค์กรเป็นแบบอิสระ มีเสรีภาพสูง และไม่ชอบพึ่งพากันมากนัก โดยวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นตัวตนนี้จัดเป็นแบบแผนวัฒนธรรมที่บริหารจัดการได้ยากที่สุด

จากการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานของโรงเรียนกวดวิชา และแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพบว่า องค์กรต่าง ๆ มักจะเกิดการปรับตัว หรือมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กรอยู่เสมอไม่ว่าจะในสถานการณ์ปกติหรือสถานการณ์วิกฤตก็ตาม แม้ว่าในช่วงสถานการณ์วิกฤตลักษณะของการปรับตัวที่เกิดขึ้นจะเป็นไปเพื่อความอยู่รอดขององค์กรมากกว่าที่จะมุ่งพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นก็ตาม แต่ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบใด สิ่งที่ยังต้องให้ความสำคัญคือสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเองว่ามีวัฒนธรรม ลักษณะการทำงานที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงได้มากน้อยเพียงใด ถ้าหากวัฒนธรรมขององค์กรมีลักษณะที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ก็ไม่สามารถที่จะเปลี่ยนในระยะเวลาอันสั้นได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายในไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบนั้น

สำหรับโรงเรียนกวดวิชาที่มีโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) และวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นตัวตน (Existential Culture) ทำให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากในการดำเนินงานต่าง ๆ ไม่ต้องมีขั้นตอนในการอนุมัติมากนัก และพนักงานทุกคนพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตัวเองให้เหมาะสมกับงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา

กล่าวโดยสรุป ตามทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง โรงเรียนกวดวิชาเกิดการปรับตัวเนื่องจากมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรเข้ามาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินการ ส่วนทฤษฎีการรับมือกับสถานการณ์วิกฤต โรงเรียนกวดวิชาต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดและเป็นสถานการณ์ที่มีรูปแบบการรับมือที่ไม่เหมือนวิกฤตที่ผ่านมาในครั้งอื่นเนื่องจากมีเรื่องเกี่ยวกับสาธารณสุขเข้ามาเกี่ยวข้อง หากมองผ่านทฤษฎีวิวัฒนาการองค์กร โรงเรียนกวดวิชานับว่าเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้น รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ทุกคนพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา

2.5 กรอบแนวคิดงานวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในงานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลจากเอกสารชั้นต้น เช่น ประกาศภายในองค์กร คู่มือที่จัดทำขึ้น เป็นต้น การสัมภาษณ์ผู้บริหาร รวมถึงการสังเกตวิธีการทำงานภายในองค์กรแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากผู้วิจัยทำการศึกษาโดยมีการเลือกองค์กรที่ต้องการทำการศึกษาเปรียบเทียบ คือ โรงเรียนกวดวิชา 2 แห่ง จึงสามารถใช้ประชากรในการศึกษาเป็นกลุ่มตัวอย่างของงานวิจัยได้

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยทำการเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposeful sampling) โดยการเลือกผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาที่ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบ ทำให้ผู้วิจัยสามารถจำกัดขอบเขตของผู้ถูกสัมภาษณ์ให้เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานภายในองค์กรที่ทำการศึกษาเท่านั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสมกับงานวิจัย อย่างไรก็ตาม การใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างเช่นนี้ ทำให้อาจเกิดข้อจำกัดด้านความหลากหลายของกลุ่มตัวอย่าง รวมถึงมีความลำเอียง (bias) ของคำตอบที่ได้รับ แต่ในภาพรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะช่วยให้เข้าใจถึงบริบทของการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในโรงเรียนกวดวิชาที่ผู้วิจัยทำการศึกษา เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่สัมภาษณ์มีลักษณะตรงตามที่ต้องการ โดยข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในงานวิจัยครั้งนี้ อาจได้รับการศึกษาต่อยอดในงานวิจัยขึ้นไป

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

3.2.1 การศึกษาเอกสาร (Documentary research)

ผู้วิจัยทำการศึกษาเอกสารของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง คือ โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P และโรงเรียนกวดวิชา T จากประกาศที่โรงเรียนมีการแจ้งกับนักเรียนและผู้ปกครองในช่วงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2563 ถึง เดือนตุลาคม พ.ศ. 2563 ที่มีความสอดคล้องกับประกาศของกระทรวงศึกษาธิการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนของทางโรงเรียน รวมถึงโปรโมชั่น (Promotion) ที่ทางโรงเรียนออกมาเพื่อจูงใจให้นักเรียนยังเรียนกับทางโรงเรียนต่อไป

3.2.2 การสัมภาษณ์

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposeful sampling) เนื่องจากในงานวิจัยนี้ทำการศึกษาเปรียบเทียบเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษาโดยทำการศึกษาโรงเรียนกวดวิชา 2 แห่งที่มีบริบทที่แตกต่างกันภายใต้สถานการณ์เดียวกัน คือ โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P และโรงเรียนกวดวิชา T เพื่อศึกษาถึงวิธีการแก้ไขและรับมือกับสถานการณ์การเกิดโรคโควิด-19 ที่ทำให้องค์กรได้รับผลกระทบอย่างรวดเร็ว และต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานอย่างเร่งด่วน

โดยในการสัมภาษณ์จะใช้คำถามที่เกี่ยวข้องกับวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เกิดขึ้น รวมถึงวิธีการคิดของแผนการดำเนินงานที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา

3.2.3 การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation)

เนื่องจากผู้วิจัยทำงานอยู่ภายในโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P จึงสามารถทำการสังเกตแบบมีส่วนร่วมได้ โดยในการสังเกตแบบมีส่วนร่วมมีข้อดีคือ ผู้ถูกสังเกตจะไมู้ดรู้ว่าถูกสังเกตจึงทำงานไปตามปกติ ทำให้ผู้วิจัยสามารถเก็บข้อมูลตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้นได้ และสามารถตรวจสอบข้อมูลตามที่ต้องการได้ แต่ในการสังเกตแบบมีส่วนร่วมมีข้อจำกัดคือ สามารถใช้ในการศึกษาที่เป็นกลุ่มเล็ก ๆ เท่านั้น เมื่อผู้วิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมกับกลุ่มที่ทำการศึกษาอาจจะมึอคติเกิดขึ้นซึ่งอาจจะส่งผลต่อผลการวิจัยที่เกิดขึ้นด้วย รวมถึงผู้วิจัยไม่สามารถจับบันทึกได้ทันทีในขณะที่ร่วมกิจกรรม ทำให้อาจจะเกิดความผิดพลาดในการบันทึกข้อมูลบางส่วน เนื่องจากต้องใช้ความทรงจำ

สำหรับโรงเรียนกวดวิชา T ผู้วิจัยไม่สามารถใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการศึกษาได้ เนื่องจากไม่ได้ทำงานอยู่ภายใน จึงเป็นข้อจำกัดอีกอย่างหนึ่งของงานวิจัยชิ้นนี้ที่ไม่สามารถเก็บข้อมูลได้เหมือนกันในทุกเครื่องมือที่ทำการศึกษา

บทที่ 4 ผลการวิจัย

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

งานวิจัยชิ้นนี้ทำการสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงเรียนกวดวิชา 2 แห่ง คือ โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P ซึ่งเป็นโรงเรียนกวดวิชาหลักสูตรนานาชาติ และโรงเรียนกวดวิชา T ซึ่งเป็นโรงเรียนกวดวิชาหลักสูตรไทย ดังนั้นในงานชิ้นนี้จึงทำการสัมภาษณ์เพียง 2 คนเท่านั้น

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

ทำการสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

โรงเรียนกวดวิชา T

เนื่องจากโรงเรียนมีหลายสาขาและมีวิธีการทำงานที่คล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยจึงทำการสัมภาษณ์ผู้จัดการโรงเรียนกวดวิชา T เพียงสาขาเดียวคือ ผู้จัดการโรงเรียนกวดวิชา T สาขาเซ็นทรัลพระราม 2

4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในการศึกษาสถานการณ์ของโรงเรียนกวดวิชาด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงที่เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ผู้วิจัยได้มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่งที่จะทำการเปรียบเทียบกัน โดยนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกันผ่านกรอบแนวคิดในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนกวดวิชา ดังนี้

4.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

แผนการดำเนินงานขององค์กรในช่วงที่เจอกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และประกาศจากกระทรวงศึกษาธิการที่ห้ามทำการเรียนการสอนในรูปแบบปกติที่โรงเรียนทุกรูปแบบ

1) การรับรู้ – องค์กรมีการรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

เนื่องจากโรงเรียนมีนักเรียนที่กลับมาจากต่างประเทศจึงต้องมีการเฝ้าระวัง และตรวจสอบการเดินทางของนักเรียนในช่วงที่ผ่านมาว่ามีการเดินทางไปต่างประเทศหรือไม่ ถ้ามีการเดินทางไปต่างประเทศ ทางโรงเรียนจะขอความร่วมมือให้มีการงดคลาสเรียนในช่วงนั้นไปก่อนเป็นเวลา 14 วัน ตามคำแนะนำของรัฐบาล หรืออาจจะเปลี่ยนไปเรียนออนไลน์ในช่วงนั้นแทน แต่ถ้าหากแจ้งว่ากลับมาจากต่างประเทศเกิน 14 วันแล้ว ทางโรงเรียนจะขอหลักฐานการเดินทาง เช่น ตั๋วเครื่องบิน หรือหน้าพาสปอร์ตที่บันทึกวันที่เดินทางเข้าประเทศ มาตรวจสอบก่อนอนุญาตให้นักเรียนมาเรียนที่โรงเรียน

รวมถึงการที่ผู้ปกครองและนักเรียนบางส่วนขอเรียนออนไลน์ ทำให้โรงเรียนต้องเพิ่มความระมัดระวังเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มากยิ่งขึ้น

โรงเรียนกวทวิชา T

เมื่อโรงเรียนทราบข่าวสารแล้ว โรงเรียนก็ต้องติดตามข่าวสารอย่างใกล้ชิด เพราะว่าโรคระบาดในตอนนั้นอยู่ต่างประเทศ แต่มันเริ่มใกล้ตัวมากขึ้นเรื่อย ๆ จนพอรู้ว่าโรคติดต่อจากคนสู่คนได้ โรงเรียนต้องติดตามข่าวสารมากขึ้น เพราะโรงเรียนอยู่กับเด็ก ๆ เยอะ จึงควรที่จะรู้ก่อนเพื่อแจ้งบุคลากร รวมถึงสามารถกำหนดระเบียบการต่าง ๆ เพื่อป้องกันโรค อันดับแรกก็ต้องติดตามข่าวสารก่อน แต่มันมาเร็ว เพราะพอรู้ข่าว แล้วก็มาเลย มาเร็ว

เมื่อองค์กรรับรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ย่อมส่งผลให้องค์กรเริ่มคิดถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้องค์กรได้รับผลกระทบน้อยที่สุด

2) คำนิยามถึงผลต่อตนเอง – เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร องค์กรย่อมนึกถึงผลที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กรเอง

โรงเรียนกวทวิชานานาชาติ P

องค์กรน่าจะได้รับผลกระทบจากการเดินทางของนักเรียนในช่วงที่ผ่านมา ที่จะต้องมีการงดคลาสไปก่อน รวมถึงต้องคอยกำชับให้เจ้าหน้าที่มีการตรวจสอบการเดินทางในช่วงวันหยุดที่ผ่านมาของนักเรียนและคุณครู เพื่อที่จะได้ลดความเสี่ยงของการติดเชื้อจากภายในโรงเรียน รวมถึงเมื่อมีประกาศของทาง IB ออกมาเกี่ยวกับการยกเลิกการสอบทั่วโลก และโรงเรียนยกเลิกการสอบ ทำให้องค์กรมีความกังวลเกี่ยวกับการยกเลิกคลาสเรียนของนักเรียนอีกด้วย นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงครูที่สอนภายในโรงเรียนที่จะได้รับผลกระทบจากการงดคลาสของนักเรียนอีกด้วยที่อาจจะขาดรายได้ไป

โรงเรียนมีการจัดหาอุปกรณ์สำหรับการเขียนในสมาร์ตโฟนไว้รองรับความต้องการของคุณครูที่อาจจะไม่มีอุปกรณ์ในการสอนออนไลน์

โรงเรียนกวทวิชา T

โรงเรียนเป็นผู้ให้บริการ ถ้าผู้ให้บริการไม่ปลอดภัย ผู้ที่มาใช้บริการก็จะไม่ปลอดภัยไปด้วย ต้องสังเกตตัวเอง รวมถึงแจ้งบุคลากรพนักงาน และครอบครัวให้หมั่นสังเกตตัวเอง เพราะว่าอาการของโรคคล้ายกับไข้หวัด ทำให้แยกได้ยาก อย่าประมาท รวมถึงมีการติดต่อกับผู้ปกครอง เกี่ยวกับข่าวโรคระบาดที่มีมาแล้วหรือยัง และคนในครอบครัวมีอาการที่คล้ายคลึงกับโรคหรือไม่ ถ้ามีอาการและอยู่ในกลุ่มเสี่ยงควรไปตรวจ ที่สำคัญคือที่โรงเรียนของนักเรียนเอง เพราะเด็ก ๆ จะไม่ค่อยระวังตัว และโรคก็แพร่กระจายได้อย่างรวดเร็ว

เมื่อองค์กรรู้ว่าผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นอย่างไร องค์กรก็ย่อมหาวิธีที่จะรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

3) สร้างมุมมอง – องค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการรับมือกับผลกระทบที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างแนวทางในการทำงานของบุคลากรใหม่และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ รวมถึงควรมีการสื่อสารให้บุคลากรรับรู้ตรงกันอีกด้วย

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

พอมีการยกเลิกการสอบคลาสเรียนของเด็กที่ปกติจะนัดเพิ่มในช่วงก่อนสอบก็จะลดลง รวมถึงการเอาตารางออก เนื่องจากไม่จำเป็นแล้ว ทางโรงเรียนจึงมีการทำโปรโมชั่นในการเรียนล่วงหน้าสำหรับระดับชั้นที่สูงขึ้นในราคาเท่าเดิม เพื่อให้ยังมีคลาสเรียนได้มากที่สุด และมีการแจ้งขอความร่วมมือจากคุณครูทุกท่าน เพื่อช่วยให้คุณครูยังมีรายได้ แม้ว่ารายได้อาจจะลดลงก็ตาม โรงเรียนก็ต้องพยายามหาคลาส เพื่อให้เกิดการหมุนเวียนของเงินสดภายในโรงเรียนเกิดขึ้นให้ได้

โรงเรียนกวดวิชา T

ผลกระทบอันดับแรกคือ ได้รับการติดต่อจากผู้ปกครองค่อนข้างเยอะเพื่อหยุดเรียน แล้วโรงเรียนเองก็ต้องหยุดกิจกรรมทุกอย่างก่อน ระบบภายในไม่ได้เดินต่อเลย ครูก็หยุดกันไปหมดเลย ผู้ปกครองก็มีความกังวล และตระหนกกลัวลูกติดเชื่อ เนื่องจากมีข่าวมาจากหลายแหล่งเกี่ยวกับการติดเชื่อภายในประเทศ ซึ่งมีผู้ปกครองบางส่วนขอหยุดคลาสไปก่อนที่จะมีประกาศของกระทรวงแล้ว ด้วยประมาณ 10% และพอมีประกาศจากกระทรวงออกมาในเวลาใกล้เคียงกัน ทำให้ความต้องการของโรงเรียนและผู้ปกครองตรงกันคือ การยกเลิกคลาสเรียน

ทางองค์กรเองมีการออกจดหมายจากผู้บริหารใหญ่เกี่ยวกับการปิดโรงเรียน ว่าให้หยุดทำการตั้งแต่วันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2563 เป็นต้นไป เป็นประกาศภายในแจ้งบุคลากรทั้งหมดผ่านทางผู้จัดการโรงเรียนแต่ละสาขา

เมื่อองค์กรมีเป้าหมายเพื่อลดผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ก็ย่อมต้องมีวิธีการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องมีการทดลองหาวิธีการที่เหมาะสมกับองค์กรและบุคลากรภายใน

4) ลองปฏิบัติและเรียนรู้ – การหาวิธีการทำงานใหม่ ย่อมต้องมีการทดลองผ่านการทำงานหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้ได้วิธีการที่เหมาะสมกับองค์กร

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

โรงเรียนมีการเรียนการสอนแบบออนไลน์อยู่แล้วสำหรับนักเรียนที่เรียนอยู่ต่างประเทศหรือไม่สะดวกเดินทางมาเรียนที่โรงเรียน ทำให้เมื่อไม่สามารถทำการเปิดโรงเรียนตามปกติได้ โรงเรียนก็สามารถนำการเรียนการสอนออนไลน์ที่มีอยู่เดิมของโรงเรียนมาปรับใช้กับคลาสเรียนอื่นได้ทันที เพียงแต่ในช่วงแรกอาจจะมีอุปสรรคเกี่ยวกับการใช้โปรแกรม เพราะครูและนักเรียนบางคนยังไม่เคยใช้งานมาก่อน

โรงเรียนกวตวิชา T

โรงเรียนต้องรับหาสื่อที่จะสอนในรูปแบบออนไลน์ในช่องทางต่าง ๆ มาใช้ โดยโรงเรียนมีการทดลองใช้โปรแกรมผ่านการประชุมก่อนการนำมาใช้สอนจริง โรงเรียนเลือกใช้โปรแกรมซูม (Zoom) ในการสอนแต่โปรแกรมซูมมีข้อจำกัดที่ระยะเวลาที่สอน ทำให้สอนได้ไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากโปรแกรมจะตัดทุก 40 นาที หากมีการใช้งานห้องเกินกว่า 2 หน้าจอ ดังนั้นโรงเรียนจึงมีการชี้แจงกับคุณครูให้ปรับเนื้อหาการสอนให้พอดีกับช่วงการตัดของโปรแกรม คือตอนที่โปรแกรมตัดจะเป็นช่วงพักของนักเรียน เช่น ให้โจทย์ 5 ข้อ พอทำเสร็จแล้วให้พักแล้วค่อยมาเรียนต่อ เพื่อที่ว่าตอนเรียนจะได้ไม่ขาดตอน รวมถึงคุณครูจะได้ควบคุมการสอนนั้นได้

ซึ่งทางโรงเรียนมีการนำการสอนออนไลน์ผ่านโปรแกรมซูมมาให้แก่นักเรียนที่มีคลาสเรียนอยู่แล้วได้ทดลองเรียนภายหลังจากมีการปิดโรงเรียนตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการประมาณ 1 สัปดาห์

แม้ว่าองค์กรได้วิธีการทำงานที่เหมาะสมในการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว ยังต้องทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรยอมรับในวิธีการนั้นด้วยเช่นกัน

5) ยอมรับ – ถ้าหากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรไม่ยอมรับวิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรย่อมไม่สามารถที่จะบรรลุผลสำเร็จได้

โรงเรียนกวตวิชานานาชาติ P

มีทั้งยอมรับและไม่ยอมรับ เนื่องจากลูกค้าบางส่วนเคยเรียนออนไลน์อยู่ก่อนแล้ว รวมถึงเมื่อมีประกาศของกระทรวงศึกษาธิการออกมาบังคับร่วมด้วยก็ทำให้ลูกค้าส่วนใหญ่ยอมรับกับวิธีการเรียนแบบใหม่ได้ เพียงแต่ทางโรงเรียนอาจจะต้องมีการอธิบายวิธีการใช้งานโปรแกรมก่อนเริ่มเรียน หรือมีการทดลองใช้งานกับผู้ปกครองก่อนคลาสเรียนจริง รวมถึงทางโรงเรียนมีการจัดทำคู่มือสำหรับการเรียนการสอนออนไลน์ให้กับผู้ปกครองและครูที่ไม่เคยใช้งานโปรแกรมมาก่อน เพื่อให้สามารถใช้งานได้โดยง่าย นอกจากนี้ยังเป็นโอกาสของโรงเรียนที่จะนำเสนอรูปแบบการเรียนแบบใหม่ให้กับนักเรียนและผู้ปกครองได้ เพื่อให้เป็นอีกช่องทางในการเรียนกับทางโรงเรียนอีกด้วย

โรงเรียนกวตวิชา T

ไม่ยอมรับ เพราะผู้ปกครองมีความคิดว่าการที่ลูกไม่ได้เรียนตัวต่อตัวจะไม่มีสมาธิ และการเรียนออนไลน์ไม่เท่าเรียนที่โรงเรียน รวมถึงคลาสเรียนออนไลน์มีราคาที่แตกต่างกันจากคลาสเรียนปกติ ทำให้ผู้ปกครองรู้สึกไม่คุ้มถ้าต้องใช้เวลาชั่วโมงเรียนที่มีอยู่แล้วในการเรียน แต่ก็ไม่ต้องการที่จะซื้อชั่วโมงเรียนใหม่เพิ่มในสถานการณ์เช่นนี้ โรงเรียนจึงต้องมีการพูดคุยกับผู้ปกครองเพื่อขอโอกาสให้นักเรียนลองเรียนออนไลน์ ทำให้มีนักเรียนบางส่วนยอมลองเรียนออนไลน์ โดยจะเป็นนักเรียนที่อยู่ชั้น

มัธยมศึกษาปีที่ 3 ขึ้นไป พอลองใช้แล้วพบว่านักเรียนบางคนมีสมาธิมากกว่าเรียนในห้องเรียนปกติในเด็กโต เพราะนักเรียนสนุกกับสื่อรูปแบบใหม่ที่ใช้เรียน

นอกจากนี้ที่มึนักเรียนยอมเรียนออนไลน์เพิ่มขึ้น เพราะช่วงเดือนเมษายนของทุกปีจะเป็นช่วงที่มีการสอบเข้าของนักเรียนในชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 และ 4 ทำให้นักเรียนที่ต้องสอบเข้ามีความจำเป็นที่ต้องเรียน เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการสอบ

ถ้าหากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรสามารถยอมรับวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ได้เร็วเท่าใด องค์กรก็จะสามารถประสบความสำเร็จได้เร็วเท่านั้น ดังนั้นย่อมขึ้นกับวิธีการดำเนินงานขององค์กร ด้วยว่ามีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด

4.2.1.1 การดำเนินงาน

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับด้านการดำเนินงานในส่วนของการพัฒนาเทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ของโรงเรียนกวตวิษาทั้ง 2 แห่ง เพื่อให้เห็นถึงวิธีการบริหารของทั้ง 2 โรงเรียนได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

1) ตัวป้อน (Input) – จุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาเทคโนโลยีภายในองค์กร

โรงเรียนกวตวิชานานาชาติ P

นักเรียนบางส่วนเรียนอยู่ต่างประเทศ หรือไม่สะดวกในการเดินทางมาเรียนที่โรงเรียน เช่น บ้านอยู่ไกล หรืออยู่ต่างจังหวัด ทางโรงเรียนจึงมีระบบการสอนออนไลน์อยู่แล้วตั้งแต่ก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

โรงเรียนกวตวิษา T 

สาเหตุหลักคือ โรงเรียนไม่สามารถสอนในรูปแบบปกติได้ โรงเรียนจึงต้องพยายามหาช่องทางอื่นเพื่อให้สามารถทำการเรียนการสอนต่อไปได้ โดยใช้โปรแกรมที่สามารถเข้าถึงได้จากสมาร์ตโฟน เพื่อให้ง่ายต่อการใช้งานของทั้งครูและนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นซูม หรือวิดีโอคอลออนไลน์ แล้วจึงนำมาปรับรูปแบบในการสื่อสารทางด้านการเรียนการสอน

ในแต่ละองค์กรมีสาเหตุของการพัฒนาที่แตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร เมื่อมีจุดเริ่มต้นแล้วก็ย่อมที่จะมีกระบวนการในการพัฒนาต่อไป

2) กระบวนการ (Process) – ขั้นตอนในการพัฒนาเพื่อให้ได้มาซึ่งนวัตกรรมที่องค์กรต้องการ
โรงเรียนกวตวิชานานาชาติ P

โรงเรียนมีการทดลองใช้โปรแกรมในการสอนออนไลน์มาหลายโปรแกรม ก่อนหน้านี้มีการสอนผ่านเว็บไซต์เวดามอ (www.vedamo.com) ร่วมกับการใช้คอมพิวเตอร์หน้าจอสัมผัส

(Touchscreen) เพื่อให้คุณครูสะดวกต่อการเขียนอธิบายและมีความคล้อยคลึงกับการเขียนกระดานมากที่สุด แต่พอมีโปรแกรมซูม โรงเรียนเลยเลิกใช้เวปไซต์เวคาโม เนื่องจากโปรแกรมซูมมีความเสถียรมากกว่าและใช้งานได้ง่ายกว่า โรงเรียนจึงใช้โปรแกรมซูมเป็นหลัก แต่ก็ยังมีการใช้โปรแกรมอื่นอยู่บ้าง เช่น สไกป์ (Skype), google document, google meet เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นกับความถนัดของคุณครูและนักเรียน รวมถึงวิชาที่สอนอีกด้วย

โรงเรียนกวดวิชา T

ทางโรงเรียนไม่รู้ว่าครูและนักเรียนมีอุปกรณ์อะไรบ้าง เนื่องจากมีความเหลื่อมล้ำของอุปกรณ์ การถึงอินเทอร์เน็ต ความเร็วของอินเทอร์เน็ต ความพร้อมของการจัดสถานที่เรียนทั้งของครูและนักเรียน ซึ่งมีผลต่อการเลือกโปรแกรมให้เหมาะสมที่สุด คือ ถ้าเลือกใช้โปรแกรมที่เข้าถึงได้ยาก หรือต้องการการส่งถ่ายข้อมูลทางอินเทอร์เน็ตในปริมาณมากทำให้โทรศัพท์ไม่สามารถรองรับได้ จึงต้องหาโปรแกรมที่ทุกคนสามารถใช้ได้ง่าย โรงเรียนจึงเลือกใช้โปรแกรมซูม ทำให้โปรแกรมซูมกลายเป็นช่องทางเดียวที่ใช้สอนได้ แต่นักเรียนไม่ค่อยชอบโปรแกรมซูมเพราะมีขั้นตอนการลงทะเบียนก่อนเข้าใช้งาน ทำให้เด็กเล็กก็ไม่สนใจที่จะลงทะเบียน ผู้ปกครองก็ไม่ชำนาญในการใช้งาน นักเรียนเลยชอบวิธีไอคอลลผ่านโปรแกรมไลน์มากกว่า แต่โปรแกรมซูมสามารถส่งไฟล์ได้ทันทีสะดวกกับการใช้งานมากกว่า คุณครูเขียนแล้วสามารถส่งไฟล์ให้นักเรียนได้เลย แต่ของโปรแกรมไลน์จะต้องถ่ายรูปแล้วส่งรูปไป ทั้ง 2 โปรแกรมเลยมีความแตกต่างกัน แต่ถ้าโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาของการเข้าถึงให้ง่ายขึ้นได้ นักเรียนน่าจะชอบโปรแกรมซูมมากกว่า

ในกระบวนการพัฒนาขององค์กรแต่ละองค์กรย่อมมีวิธีการที่แตกต่างกัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผลลัพธ์ของการพัฒนาที่ได้อาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันก็ได้

3) ผลผลิต (Output) – ได้นวัตกรรมที่เหมาะสมกับองค์กร และสามารถทำงานได้จริง

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

ต่างกับการสอนปกติ เพราะว่าการสอนออนไลน์ไม่ได้เหมาะกับเด็กทุกคน เช่น นักเรียนบางคนที่ไม่สามารถให้ความสนใจอยู่หน้าจอได้นาน หรือเด็กเล็กก็ไม่ค่อยเหมาะเท่าไร รวมถึงครูไม่สามารถจับความรู้สึกของนักเรียนขณะที่สอนได้ว่าเข้าใจหรือไม่เข้าใจ ถ้าหากนักเรียนไม่เปิดกล้อง ก็จะไม่สามารถวัดประสิทธิภาพของการเรียนรู้ได้ หรือนักเรียนอาจจะไม่ได้อยู่หน้าจอฟังครูสอนก็ไม่สามารถรู้ได้

โรงเรียนกวตวิชา T

ต่าง เพราะสอนออนไลน์ต้องมีรายละเอียดในเรื่องของอุปกรณ์ที่ใช้ สถานที่เรียน ความพร้อมต่าง ๆ ที่ต้องเพิ่มเข้ามา รวมถึงครูต้องสามารถคอนโทรลได้ระยะไกลให้ได้ด้วย ซึ่งความสนใจของนักเรียนจะเปลี่ยนได้ง่ายขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัว

นวัตกรรมขององค์กรที่ได้มา อาจจะขึ้นกับการพัฒนาของตัวโปรแกรมสำเร็จรูปที่องค์กรใช้งานแล้วมีความเหมาะสมกับรูปแบบและลักษณะงานขององค์กร รวมถึงบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าถึงได้ง่ายอีกด้วย

4.2.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งในองค์กร เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรสามารถทำงานและช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

1) การวิเคราะห์งาน – องค์กรมีเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ในสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

โรงเรียนกวตวิชานานาชาติ P

เป้าหมายหลักขององค์กรไม่ได้เปลี่ยน แต่มีเป้าหมายระยะสั้นเพิ่มเข้ามาในเรื่องของการพยายามอยู่รอดในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยสามารถวัดผลลัพธ์จากจำนวนคลาสเรียน/รายได้ในช่วงที่เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดนี้ ซึ่งกลายเป็นว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นโอกาสที่ทำให้โรงเรียนโตมากขึ้น จากการที่นักเรียนเรียนออนไลน์เพิ่มมากขึ้น รวมถึงมีนักเรียนบางส่วนที่ไม่สามารถเดินทางกลับไปเรียนต่อในต่างประเทศได้ ก็ยังลงตารางต่อไปหรือนักเรียนบางส่วนที่เคยเรียนต่างประเทศ แต่พอเปิดปีการศึกษาใหม่ก็ย้ายกลับมาเรียนในไทย เนื่องจากผู้ปกครองมองว่ากลับมาเรียนในไทยมีความปลอดภัยมากกว่า

โรงเรียนกวตวิชา T

เป้าหมายไม่เปลี่ยนแต่วิธีการของโรงเรียนต้องมีการปรับ คือพนักงานต้องมีการติดต่อนักเรียนและผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอ เพราะการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเด็กต้องมีการติดต่อก่อน นอกจากนี้บุคลากรโรงเรียน โรงเรียนต้องดูแลเพราะทุกคนได้รับความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ เจ้าของกิจการเสียหายในรูปของกำไร บุคลากรครูเสียรายได้บางส่วนออกไป ทำให้ต้องมีการพูดคุยกันถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และวิธีการรับมือของแต่ละคน ถ้าหากบุคลากรต้องการความช่วยเหลือองค์กรก็สามารถให้ความช่วยเหลือได้ เมื่อสามารถดำเนินกิจกรรมได้ตามปกติแล้วก็ค่อยมาแบ่งคืนโดยหักจากเงินเดือน หรือการออกจดหมายให้บุคลากรว่าได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อที่บุคลากรสามารถไปขอรับการช่วยเหลือเยียวยาจากทางรัฐบาลที่มีนโยบายให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ที่ได้รับความเดือดร้อน

เมื่อองค์กรมีการวิเคราะห์ถึงเป้าหมายขององค์กรแล้ว ก็ย่อมต้องมีการวางแผน เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้

2) การออกแบบงาน – องค์กรมีการวางแผนการทำงานอย่างไร

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

โรงเรียนยังคงมีการเลือกครูให้กับนักเรียนไม่ต่างไปจากเดิม เพราะนักเรียนแต่ละคนก็ยังมีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันอยู่ ต้องเลือกครูให้เหมาะกับวิธีการเรียนรู้ของนักเรียนเหมือนเดิม

โรงเรียนกวดวิชา T

การเรียนออนไลน์ต้องใช้อินเทอร์เน็ตการสอนของครูมากกว่าการสอนแบบปกติ ต้องเลือกครูที่สามารถควบคุมนักเรียนได้ เพราะพอเรียนผ่านหน้าจอ นักเรียนสมาธิหลุดได้ง่ายมากขึ้น โรงเรียนเลยมีการเลือกคุณครูให้กับนักเรียนแตกต่างจากเดิม รวมถึงต้องมีการให้ข้อมูลของนักเรียนกับคุณครูด้วยว่านักเรียนแบบนี้จะมีวิธีการควบคุมอย่างไรให้นักเรียนสามารถเรียนได้ตลอดคาบการสอน

เมื่อองค์กรวางแผนการทำงานแล้ว ก็ต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับบุคลากรที่ต้องใช้ในการทำงาน เพื่อให้มีจำนวนคนทำงานที่เหมาะสมกับงาน

3) การวางแผนอัตรากำลัง – องค์กรมีการวางแผนเกี่ยวกับบุคลากรในการทำงานอย่างไร

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

โรงเรียนต้องการเจ้าหน้าที่เพิ่มเติมสำหรับการติดต่อประสานงานระหว่างครูกับผู้ปกครอง และนักเรียน และคุณครูในแต่ละวิชาเพิ่มเติม แต่ในช่วงที่โรงเรียนไม่สามารถเปิดได้ก็ไม่สะดวกที่จะรับพนักงานเพิ่มเติม เมื่อโรงเรียนเปิดทำการได้ตามปกติแล้วจึงมีการรับเจ้าหน้าที่เพิ่ม รวมถึงคุณครูด้วย

โรงเรียนกวดวิชา T

เนื่องจากองค์กรได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 จึงยังไม่มีแผนที่จะรับพนักงานประจำเพิ่มเติม แต่เมื่อโรงเรียนสามารถเปิดสอนได้ตามปกติแล้วก็ต้องการคุณครูเพิ่มเติม เนื่องจากมีนักเรียนที่ต้องการเรียนมากขึ้น เพื่อชดเชยช่วงที่ไม่สามารถมาเรียนที่โรงเรียนได้

เมื่อองค์กรมีการวางแผนการทำงานของบุคลากรแล้ว ถ้าหากไม่มีอัตรากำลังที่เพียงพอต่อความต้องการก็ต้องทำการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเพิ่มเติม

4) การสรรหาและคัดเลือก – องค์กรทำการคัดเลือกผู้สมัคร เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

คัดเลือกเหมือนเดิม เพราะโรงเรียนยังต้องรักษามาตรฐานคุณภาพบุคลากรให้ติดตามเดิม

โรงเรียนกวดวิชา T

คัดเลือกเหมือนเดิม เพราะโรงเรียนยังต้องรักษามาตรฐานคุณภาพบุคลากรให้ดีขึ้นตามเดิม

เมื่อองค์กรทำการคัดเลือกและได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงานแล้ว ก็ต้องมีการบรรจุ แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงานก่อนเริ่มทำงานจริง

5) การบรรจุ มอบหมาย แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน – เป็นการแนะนำองค์กรก่อนเริ่มงานจริง เพื่อให้บุคลากรใหม่รู้จัก และปรับตัวให้สามารถทำงานร่วมกับองค์กรได้

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

ก่อนการบรรจุพนักงานจะต้องมีการเทรนนิ่งก่อน ทำให้ในช่วงที่ต้องปิดโรงเรียนไม่มีการบรรจุพนักงานใหม่เข้ามาในองค์กร เนื่องจากมีการเลื่อนการรับสมัคร การสอบเข้า และการเทรนนิ่งในช่วงที่ปิดโรงเรียนไป ทั้งจากการเดินทางที่ไม่สามารถเดินทางข้ามจังหวัดได้ และการที่โรงเรียนยังไม่สามารถเปิดทำการได้ตามปกติ เมื่อโรงเรียนสามารถเปิดได้ตามปกติในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2563 และเปิดรับสมัครเจ้าหน้าที่และครูเพิ่มเติม ก็มีระบบการบรรจุ ปฐมนิเทศและทดลองงานตามเดิม

โรงเรียนกวดวิชา T

พนักงานที่อยู่ในช่วงของการทดลองงานจะมีการพักการทดลองงานไว้ก่อนในช่วงที่โรงเรียนปิด แล้วค่อยเริ่มนับต่อหลังจากที่เปิดทำการตามปกติแล้ว เช่น ทดลองงานมาแล้ว 1 เดือนแล้ว โรงเรียนปิด ก็มานับชั่วโมงการทำงานต่อในเดือนกรกฎาคมที่เปิดทำการเป็นเดือนที่ 2 แต่องค์กรก็ยังมีดูแลในเรื่องของเอกสาร โดยการแนะนำให้ดาวนโหลดประกันสังคมมารอกแล้วส่งเพื่อดำเนินการตามกระบวนการ โดยในระหว่างที่โรงเรียนปิดก็ยังมีจ่ายเงินเดือนตามปกติ

เมื่อบุคลากรที่รับเข้ามาผ่านการทดลองงานแล้ว องค์กรต้องคอยสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานให้กับองค์กรอยู่ตลอดเวลา

6) การสร้างแรงจูงใจ – องค์กรต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากรอยากทำงาน โดยการใช้จิตวิทยาเข้ามามีส่วนร่วม

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

พูดคุยกับพนักงานถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นระยะ และขอความร่วมมือในการทำงาน รวมถึงโปรโมชั่นที่ทางโรงเรียนออกมาเพื่อดึงดูดให้นักเรียนที่มีแนวโน้มยกเลิกคลาสเรียน ยังคงเรียนอยู่ นั่นคือการสอนเนื้อหาล่วงหน้าในราคาเท่าเดิม รวมถึงการที่โรงเรียนจ่ายครูเท่าเดิมอีกด้วย

โรงเรียนกวดวิชา T

ให้กำลังใจกัน มีการส่งเรื่องไปยังผู้บริหารใหญ่ว่าถ้าสถานการณ์กลับมาเป็นปกติแล้ว จะขอให้บุคลากรได้รับเงินพิเศษที่ขาดหายไปในช่วงโควิดกลับมา เช่น ค่าคอมมิชชั่น (commission) ที่

ไม่ได้รับในช่วงที่ผ่านมา โดยบุคลากรต้องทำงานหนักมากขึ้น หรือติดตามลูกค้ากลับมาได้ ถ้าหากทำ
ได้ก็ขอเงินพิเศษเพื่อชดเชยรายได้ที่หายไปในช่วงที่โรงเรียนปิดไป

การสร้างแรงจูงใจขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บุคลากรอยากทำงานกับองค์กรต่อไป
รวมถึงอยากสร้างผลงานให้ได้ดีอีกด้วย ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับวิธีการขององค์กรที่นำมาใช้ และเมื่อบุคลากร
ได้มีการปฏิบัติงานไปแล้ว องค์กรก็ต้องมีการประเมินผลงานของบุคลากรว่าเป็นไปตามที่คาดหวัง
หรือไม่

7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน – เป็นการตรวจสอบบุคลากรว่าเหมาะสมกับงานที่ได้รับ
มอบหมายหรือไม่

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

คุณผลย้อนกลับ (feedback) จากการพูดคุยกับผู้ปกครองและนักเรียนเกี่ยวกับการเรียน
การสอนในรูปแบบออนไลน์สำหรับนักเรียนที่ยังไม่เคยเรียนมาก่อน เพื่อประเมินคุณครูที่สอนว่าควรมี
การปรับปรุงในส่วนใดเพิ่มเติม

โรงเรียนกวดวิชา T

มีการประเมิน 2 ทางคือ ให้ครูประเมินนักเรียน แล้วก็ถ้าเด็กเล็กก็ทำการประเมินผ่าน
ผู้ปกครอง ถ้าเป็นนักเรียนที่ทางโรงเรียนคุยกับนักเรียนโดยตรงอยู่แล้วก็ประเมินผ่านตัวนักเรียนได้
เลย รวมถึงคุณครูมีการประเมินนักเรียนด้วยในเรื่องของสมาธิในการเรียน และหัวข้อที่เตรียมไปสอน
สามารถสอนได้เหมาะสมกับเวลาหรือไม่ ถ้าสอนได้ไม่ทันเกิดจากอะไร สมาธิ วิธีการสอน หรือเป็นที่
โปรแกรม คุณครูก็ต้องมีการรายงาน ถ้าครูสอนได้ตามที่ครูวางแผนไว้แล้วสามารถทวนความเข้าใจ
ตรงนั้นได้ นั่นก็คือประสบความสำเร็จในฝั่งของครู แล้วก็ประเมินของนักเรียนหรือผู้ปกครองกลับไป
อีกครั้ง คือต้องไปถามผู้ปกครองว่านักเรียนเข้าใจที่ครูสอนหรือไม่ แต่ถ้าเด็กเล็ก (ชั้นประถมศึกษา)
เวลาที่ถามนักเรียนบอกเข้าใจ ต้องไปถามผู้ปกครองต่อว่านักเรียนสามารถเอาไปใช้ประโยชน์ได้จริง
หรือไม่ ทำให้โรงเรียนต้องมีการประเมินละเอียดมากกว่าการสอนแบบปกติอีก เพราะว่าสมาธิของ
นักเรียนมีผลต่อการเรียนรู้ค่อนข้างมาก อีกอย่างนักเรียนบางคนเรียนออนไลน์แต่ผู้ปกครองไม่ได้
จัดหาสถานที่ที่เหมาะสมต่อการเรียนให้ ไม่เหมือนกับมาเรียนที่โรงเรียน

หลังจากที่องค์กรได้ทำการประเมินบุคลากรแล้ว อาจพบว่าต้องมีการอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้
บุคลากรมีการพัฒนาในด้านทักษะและความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

8) การเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนา – เพื่อช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมี
ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

มีการประชุมเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนวิธีการสอน รวมถึงโปรแกรมที่ใช้ร่วมในการสอนอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถสอนออนไลน์ได้มีประสิทธิภาพที่สุด และเหมาะสมกับวิธีการเรียนการสอนของครูแต่ละคน และเหมาะสมกับแต่ละวิชา

โรงเรียนกวดวิชา T

คุณครูต้องฝึกสื่อสารกับนักเรียนในช่องทางออนไลน์ โดยเริ่มจากการพิมพ์ แล้วจึงเป็นการพูด รวมถึงการฝึกใช้โปรแกรมให้คล่อง เพื่อให้คุณครูสามารถควบคุมนักเรียนได้ เพราะครูบางคนไม่สามารถควบคุมนักเรียนได้เมื่อเป็นการสอนแบบออนไลน์ ทั้ง ๆ ที่การสอนแบบปกติสามารถทำได้ดี เนื่องจากถ้าเรียนในห้องเรียนคุณครูสามารถเขียนกระดานเพื่ออธิบายได้เลย แต่พอเรียนออนไลน์แล้วยังไม่คุ้นกับโปรแกรมทำให้ต้องหาเครื่องมือที่ต้องการใช้ก่อนกว่าจะอธิบายได้ก็อาจจะนานเกินไป ทำให้นักเรียนไม่อยู่กับสิ่งที่จะอธิบายแล้ว ก็ต้องมาเริ่มต้นใหม่

เมื่อองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรแล้ว และองค์กรเล็งเห็นว่าบุคลากรมีความสามารถที่จะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นได้ ก็อาจจะต้องมีการโยกย้าย ปรับตำแหน่งเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ และองค์กรก็จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย

9) การโยกย้าย หมุนเวียนงาน และความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ – องค์กรอาจจะมีการย้ายตำแหน่งของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

พอโรงเรียนเปิดทำการได้ตามปกติแล้วมีการสอบถามคุณครูที่สามารถสอนเต็มเวลาได้ สมัครเข้าเป็นพนักงานประจำของบริษัท เพื่อให้มีความมั่นคงในการทำงาน และได้รับสวัสดิการเพิ่มมากขึ้น

โรงเรียนกวดวิชา T

มีการโยกย้ายอยู่บ้าง เนื่องจากว่าโรงเรียนมีหลายสาขา บางสาขาที่ได้รับผลกระทบจากโรคโควิด-19 มากก็ต้องปิดสาขานั้นไป พอปิดพนักงานก็ต้องมีการกระจายไปในสาขาอื่น ๆ เช่น ตอนนี้มี การปิดบางสาขาในกรุงเทพฯ แล้วไปเปิดใหม่ในต่างจังหวัดแทนก็ประสบความสำเร็จ ตัวแปรสำคัญที่ทำให้เกิดการโยกย้ายคือลดภาระค่าใช้จ่ายของบริษัทในเรื่องค่าเช่า

นอกจากเรื่องของตำแหน่งการทำงานของบุคลากรแล้ว องค์กรยังต้องให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรภายในองค์กรด้วย

10) การจ่ายค่าตอบแทน – องค์กรต้องมีการบริหารค่าตอบแทนของบุคลากรให้เหมาะสมกับการทำงาน ซึ่งค่าตอบแทนก็มีส่วนในการจูงใจบุคลากรให้ทำงานอีกด้วย

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

ในส่วนของคุณค่าสอนครูสำหรับนักเรียนที่เรียนล่วงหน้าในระดับสูงขึ้น ยังจ่ายในราคาเดิม จนกว่าจะขึ้นปีการศึกษาใหม่ (เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2563) แต่ค่าตอบแทนส่วนอื่นยังเหมือนเดิม

โรงเรียนกวดวิชา T

มีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับค่าตอบแทน เพราะพอโรงเรียนมาเปิดใหม่อีกครั้งมีการแจ้งอย่างเป็นทางการเลย ว่าในส่วนของคุณค่ารางวัลพิเศษต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่ทางองค์กรขอระงับไว้ก่อนจนกว่าจะขึ้นไตรมาสใหม่ในปีถัดไป ไตรมาสนี้จะไม่มีเงินพิเศษมีแค่เงินเดือนตามฐานเงินเดือน เพราะโรงเรียนต้องเช่าที่ภายในห้างสรรพสินค้า ซึ่งต้องจ่ายค่าเช่าเต็มจำนวนเลยต้องลดรายจ่ายในส่วนอื่นที่ลดได้ เพราะได้รับผลกระทบทั้งหมด ครูได้รับผลกระทบน้อยสุดคือ เรื่องค่าเดินทางสำหรับครูที่มีชั่วโมงสอนน้อย

นอกจากเรื่องค่าตอบแทนแล้ว องค์กรควรจะมีการดูแลบุคลากรในเรื่องของสุขภาพะให้ปลอดภัยอีกด้วย

11) การบำรุงรักษาสุขภาพและความปลอดภัย – องค์กรควรดูแลให้ภายในองค์กรมีความปลอดภัย และมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

เมื่อโรงเรียนสามารถเปิดทำการได้ตามปกติแล้วก็ยังต้องมีมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อตามนโยบายของทางภาครัฐ โดยการขอความร่วมมือให้ทุกคนที่เข้ามายังบริเวณโรงเรียนใส่หน้ากากอนามัยอยู่ตลอดเวลา สำหรับคุณครูทางโรงเรียนได้ซื้อเฟซชีลด์ (Face shield) เพื่อป้องกันการกระเด็นของละอองฝอยในขณะที่พูดสอนอีกด้วย มีการวางเจลแอลกอฮอล์ตามจุดต่าง ๆ ในโรงเรียนเพื่อให้ทุกคนที่เข้ามาใช้บริการสามารถล้างมือได้ง่ายขึ้น มีการขอความร่วมมือคุณครูในการทำความสะอาดโต๊ะ เก้าอี้ก่อนและหลังสอน ด้วยน้ำยาทำความสะอาดที่ทางโรงเรียนเตรียมไว้ในแต่ละห้อง รวมถึงนักเรียนที่ยังไม่สะดวกมาเรียนที่โรงเรียนก็ยังสามารถเรียนออนไลน์ตามเดิมได้เช่นกัน

โรงเรียนกวดวิชา T

บุคลากร ครอบครัว และคนใกล้ชิดสำคัญต้องมีการป้องกันตัวเองจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมถึงให้บุคลากรทุกคนช่วยกันเฝ้าระวังถึงการปฏิบัติตัวของผู้ปกครองและนักเรียนที่เข้ามาใช้บริการ ถ้าปฏิบัติไม่ถูกต้องตามมาตรการที่วางไว้ก็ต้องช่วยกันเตือน ล้างมือให้สะอาด ใส่หน้ากากอนามัย รวมถึงการตรวจสุขภาพประจำปีของพนักงานก็มีการเพิ่มในส่วนนี้เข้าไปด้วยคือ การตรวจโรคโควิด-19

แม่บ้านเป็นตำแหน่งที่สำคัญมากสำหรับในช่วงสถานการณ์ที่ผ่าน เพราะโรงเรียนมีการใช้บริการจากทั้งผู้ปกครองและนักเรียนเป็นจำนวนมากในแต่ละวัน ทำให้ต้องมีการกำกับเกี่ยวกับการทำ

ความสะอาดของแม่บ้านว่าต้องทำถี่มากน้อยแค่ไหน ใช้อะไรทำความสะอาดบ้าง เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

เมื่อองค์กรมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยเหมาะสมกับการทำงาน บุคลากรภายในองค์กรก็จะไม่ต้องเป็นกังวลกับเรื่องอื่น สามารถให้ความสนใจกับงานที่ต้องทำได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้องค์กรที่ดีควรมีการสื่อสารกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับองค์กร เพื่อให้องค์กรและบุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

12) การสื่อสารภายในองค์กรและพนักงานสัมพันธ์ – เมื่อองค์กรมีการสื่อสารกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรรับรู้สถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ก็สามารถที่จะทำให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมกับการตัดสินใจที่ต้องเจอและยังทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้นด้วย

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการนัดกินข้าวช่วงกลางวันผ่านโปรแกรมซูม เพื่อให้ทุกคนได้พูดคุยกันคล้ายกับตอนที่ยังสามารถทำงานที่โรงเรียนได้

โรงเรียนกวดวิชา T

สร้างไลน์กลุ่ม (Line group) ขึ้นมา เพื่อพูดคุยกับคุณครูให้มากขึ้น นอกจากนี้ต้องติดตามข่าวสารเกี่ยวกับการติดเชื้อว่ามีใครอยู่ในพื้นที่เสี่ยงไหม ต้องคอยถามไถ่เรื่อย ๆ เพื่อคอยดูแลบุคลากรภายในองค์กร

หากบุคลากรและองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแล้ว ย่อมที่จะเป็นประโยชน์กับองค์กรเองที่จะขอความร่วมมือในการทำงานจากบุคลากร องค์กรจึงควรรักษาความสัมพันธ์กับบุคลากรผ่านการติดต่อในรูปแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P

แม้ว่าโรงเรียนจะเปิดทำการตามปกติแล้วก็ยังมีนักเรียนบางส่วนขอเรียนแบบออนไลน์อยู่ เนื่องจากไม่ต้องเดินทาง สะดวกสบายกว่าการเดินทางมาเรียนที่โรงเรียน และทำให้การเรียนออนไลน์เป็นรูปแบบการเรียนอีกแบบหนึ่งที่ทุกคนสามารถเลือกเรียนได้ในช่วงที่ไม่สะดวกเดินทาง เพื่อให้สามารถเรียนได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้การเรียนออนไลน์กลายเป็นโอกาสในการเติบโตขององค์กรที่สร้างช่องทางการสอนในรูปแบบใหม่ที่ทุกคนยอมรับได้ จากสถานการณ์ที่บังคับให้ทุกคนต้องเรียนออนไลน์ในช่วงที่ผ่านมา

โรงเรียนกวตวิชา T

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้รู้ว่าต้องมีการเตรียมพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด เพราะที่ผ่านมาพอเปิดโรงเรียนไม่ได้ แล้วยังไม่รู้ว่าสอนออนไลน์ต้องใช้โปรแกรมอะไร มีการใช้งานอย่างไรก็ค่อนข้างลำบากที่จะหาโปรแกรมแล้วใช้งานได้อย่างคล่องแคล่ว โรงเรียนเองไม่สามารถปรับมาสอนออนไลน์ได้ทันที ต้องใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์ในการเตรียมคุณครูให้พร้อมสำหรับการสอนออนไลน์ รวมถึงการติดต่อกับผู้ปกครองและนักเรียนในการขอโอกาสให้มีคลาสออนไลน์เกิดขึ้น ตอนนี้ทางโรงเรียนจึงมีการสอนแบบออนไลน์สำหรับนักเรียนที่ยังไม่สะดวกเดินทางมาที่โรงเรียนเพิ่มเข้ามาด้วย เพื่อให้ทั้งครู ผู้ปกครองและนักเรียนคุ้นเคยกับการเรียนการสอนแบบออนไลน์

เพื่อให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนกวตวิชาทั้ง 2 แห่งในแต่ละด้านได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงทำการเปรียบเทียบในรูปแบบของตาราง ดังนี้



ตารางที่ 3 ตารางเปรียบเทียบการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค
โควิด-19 ของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง

การบริหารจัดการ เปลี่ยนแปลง	โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P	โรงเรียนกวดวิชา T
1. การรับรู้	มีการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ตั้งแต่ช่วงเริ่มต้น เนื่องจากนักเรียนมีการเดินทางไปต่างประเทศในช่วงต้นปี 2563 ทำให้ต้องมีมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อ และมีนักเรียนบางคนขอเรียนออนไลน์	มีการติดตามข่าวสารอย่างสม่ำเสมอ เพราะยังเป็นเรื่องใกล้ตัวอยู่
2. คำนึงถึงผลต่อตนเอง	- หลักสูตรนานาชาติมีการยกเลิกการสอบของนักเรียนทั่วโลก และโรงเรียนของนักเรียนยกเลิกการสอบ อาจจะมีการงดคลาสเรียนเพิ่มขึ้น - เตรียมอุปกรณ์เสริมสำหรับการสอนออนไลน์ให้คุณครู	บุคลากรทุกคนเป็นผู้ให้บริการ ถ้าผู้ให้บริการมีความเสี่ยงในการแพร่เชื้อก็ไม่ส่งผลดีกับองค์กร และผู้มาใช้บริการ
3. สร้างมุมมอง	หาวิธีที่จะยังทำให้มีคลาสเรียนต่อ โดยการทำให้โปรโมชันเรียนล่วงหน้าในราคาเดิม	โรงเรียนและผู้ปกครองยกเลิกคลาสเรียน เนื่องจากกลัวว่าลูกจะเสี่ยงต่อการติดเชื้อไวรัส
4. ลองปฏิบัติและเรียนรู้	โรงเรียนมีการสอนออนไลน์อยู่บ้างแล้ว จึงสามารถนำมาปรับใช้กับคลาสเรียนอื่นได้ทันที	โรงเรียนต้องมีการทดลองใช้ผ่านการประชุมของเจ้าหน้าที่ก่อน แล้วจึงให้ครูนำไปใช้สอน
5. ยอมรับ	ลูกค้ามีทั้งยอมรับและไม่ยอมรับ เพราะนักเรียนบางส่วนเคยเรียนออนไลน์มาแล้ว ร่วมกับประกาศจากกระทรวงศึกษาธิการที่ต้องปิดโรงเรียน	ลูกค้าไม่ยอมรับ เพราะมองว่าการเรียนแบบออนไลน์ไม่มีประสิทธิภาพ ต้องขอโอกาสให้นักเรียนได้ลองเรียนก่อน

จากตารางที่ 3 จะเห็นว่าเมื่อองค์กรมีความพร้อมในการจัดการกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้ อย่างรวดเร็วและวิธีการนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ย่อมส่งผลให้เกิดการยอมรับ กับวิธีการดำเนินการที่เปลี่ยนไปได้เร็วขึ้น

ตารางที่ 4 ตารางเปรียบเทียบการดำเนินการเกี่ยวกับเทคโนโลยีในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของ ของโรคโควิด-19 ของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง

การดำเนินงาน	โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P	โรงเรียนกวดวิชา T
1. ตัวป้อน (Input)	นักเรียนบางคนไม่สะดวกในการเดินทางมาเรียนที่โรงเรียน จึงมีการสอนออนไลน์ให้กับนักเรียนเหล่านั้น	โรงเรียนไม่สามารถเปิดทำการตามปกติได้ จากประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ
2. กระบวนการ (Process)	มีการสอนผ่านช่องทางอื่นมาก่อนแล้ว แต่โปรแกรมซูม (Zoom) มีความเสถียรและใช้งานง่ายกว่า จึงใช้โปรแกรมซูมเป็นหลัก	ใช้โปรแกรมซูม (Zoom) เป็นหลัก เพราะเข้าถึงได้ง่าย
3. ผลลัพธ์ (Output)	การสอนออนไลน์ต่างจากการสอนแบบปกติ เพราะไม่สามารถจับความรู้สึกของนักเรียนได้	การสอนออนไลน์ต่างจากการสอนแบบปกติ เพราะควบคุมการเรียนรู้ของนักเรียนได้ยาก รวมถึงสภาพแวดล้อมที่ครูและนักเรียนใช้ในการเรียนการสอนก็ส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

จากตารางที่ 4 แม้ว่าตัวป้อนจะมีความแตกต่างกันไปตามบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน แต่กระบวนการและผลลัพธ์ที่ได้อาจจะมีเหมือนกัน จากสภาพแวดล้อมภายนอกในช่วงที่จำเป็นต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงก็เป็นได้

ตารางที่ 5 ตารางเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรบุคคลในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค
โควิด-19 ของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง

การบริหารทรัพยากรบุคคล	โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P	โรงเรียนกวดวิชา T
1. การวิเคราะห์งาน	มีการเพิ่มเป้าหมายระยะสั้นในช่วงที่เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 คือองค์กรต้องอยู่รอด	เป้าหมายไม่เปลี่ยน แต่เปลี่ยนวิธีการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
2. การออกแบบงาน	ออกแบบงานเหมือนเดิม เพราะนักเรียนยังมีรูปแบบการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน	ออกแบบงานเปลี่ยนไป เนื่องจากการสอนออนไลน์คุณครูต้องใช้อินเนอร์มากกว่าปกติ
3. การวางแผนอัตรากำลัง	ต้องการเจ้าหน้าที่และครูเพิ่ม แต่ช่วงที่โรงเรียนปิด รับสมัครเพิ่มไม่ได้	พนักงานประจำไม่ต้องการเพิ่ม แต่ต้องการครูเพิ่มในช่วงที่โรงเรียนเปิดได้ตามปกติ
4. การสรรหาและคัดเลือก	รักษามาตรฐานของระบบคัดเลือกไว้ตามเดิม	รักษามาตรฐานของระบบคัดเลือกไว้ตามเดิม
5. การบรรจุ มอบหมาย แต่งตั้ง ปฐมนิเทศ และทดลองงาน	ช่วงที่โรงเรียนปิดไม่มีการดำเนินการในขั้นตอนนี้ แต่พอเปิดแล้วดำเนินการต่อตามกระบวนการเดิม	ถ้ามีพนักงานประจำที่เพิ่มรับเข้ามาแล้วอยู่ในช่วงของการทดลองงานแล้วโรงเรียนปิด จะมีการยืดระยะเวลาการทดลองงานออกไป เนื่องจากช่วงที่โรงเรียนปิดไม่ได้ทำงาน
6. การสร้างแรงจูงใจ	พูดคุยกับบุคลากร เพื่อขอความร่วมมือในการช่วยกันแก้ไขสถานการณ์ที่นักเรียนอาจจะยกเลิกตารางเรียน	พูดให้กำลังใจพนักงานและจูงใจด้วยเงินพิเศษหลังจากที่โรงเรียนเปิดทำการได้ตามปกติแล้ว
7. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	ประเมินจากการพูดคุยกับผู้ปกครองเกี่ยวกับคลาสเรียนออนไลน์สำหรับนักเรียนที่ยังไม่เคยเรียนออนไลน์มาก่อน	มีการประเมิน 2 ทาง ทั้งจากฝั่งครูและฝั่งผู้ปกครองและนักเรียน ให้ประเมินกันและกัน ดูความพร้อมของนักเรียน และความสามารถในการถ่ายทอดผ่านจอของครู

การบริหารทรัพยากรบุคคล	โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P	โรงเรียนกวดวิชา T
8. การเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนา	คุณครูมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับวิธีการสอนของตนเอง เพื่อให้คุณครูท่านอื่นสามารถนำไปปรับใช้ได้	มีการฝึกทักษะการสื่อสารของครูผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อให้คุ้นชินกับอุปกรณ์และโปรแกรมที่ใช้งาน
9. การโยกย้ายหมุนเวียนงาน และความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ	รับคุณครูเป็นพนักงานประจำของบริษัท เพื่อให้มีความมั่นคงในหน้าที่มากขึ้น	มีการโยกย้ายบุคลากรในบางสาขาที่ต้องปิดตัวลง ไปยังสาขาอื่น
10. การจ่ายค่าตอบแทน	- พนักงานประจำได้รับค่าตอบแทนตามปกติ - จ่ายค่าตอบแทนครูตามค่าเรียนของนักเรียนที่ทางโรงเรียนได้รับ	- พนักงานประจำได้ค่าตอบแทนเฉพาะฐานเงินเดือนของตนเอง ไม่ได้เงินพิเศษเพิ่มเติม - คุณครูได้ค่าตอบแทนตามปกติ แต่ไม่มีค่าเดินทางสำหรับครูที่มีชั่วโมงสอนน้อย
11. การบำรุงรักษาสุขภาพและความปลอดภัย	เมื่อเปิดโรงเรียนตามปกติมีการใช้มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ภายในโรงเรียน	เมื่อเปิดโรงเรียนตามปกติมีการใช้มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ภายในโรงเรียน กำชับแม่บ้านในการทำความสะอาดโรงเรียนในรายละเอียดต่าง ๆ ทั้งความถี่ น้ำยาที่ใช้ เป็นต้น
12. การสื่อสารภายในองค์กรและพนักงานสัมพันธ์	มีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ และมีการจัดกิจกรรมผ่านช่องทางออนไลน์ เช่น นัดทานข้าวผ่านโปรแกรมซูมช่วงกลางวัน	สร้างไลน์กลุ่มเพื่อพูดคุยกัน ช่วยกันติดตามข่าวสารและเผื่อระวังเกี่ยวกับการติดเชื้อไวรัสโคโรน่า

จากตารางที่ 5 ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลจะเห็นว่า แต่ละองค์กรมีวิธีการจัดการกับบุคลากรของตนเองแตกต่างกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับสภาพแวดล้อมขององค์กรอีกด้วย

บทที่ 5

วิเคราะห์ อภิปรายและสรุปผล

5.1 สถานการณ์ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง พบว่าโรงเรียนกวดวิชาแต่ละโรงเรียน มีการเตรียมตัวในการรับมือกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่แตกต่างกัน แม้ว่าทั้งสองโรงเรียนจะมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนเหมือนกันก็ตาม เนื่องจากโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P มีการเฝ้าระวังเกี่ยวกับโรคโควิด-19 ตั้งแต่ก่อนมีประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมีความเสี่ยงต่อการติดเชื้อมากกว่าโรงเรียนกวดวิชา T ที่การติดเชื้อเป็นเรื่องใกล้ตัวของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากบริบทที่ต่างกันทำให้โรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 มีการรับรู้ต่อการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อการเตรียมพร้อมในการรับมือที่แตกต่างกันไปด้วย ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

เมื่อโรงเรียนมีระดับของการรับรู้ที่แตกต่างกัน การคำนึงถึงตนเองก็แตกต่างกันไปด้วย โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P เริ่มคำนึงถึงผลของการแพร่ระบาดว่าจะส่งผลต่อองค์กร และบุคลากรภายในองค์กรอย่างไร ทำให้โรงเรียนมีการเตรียมตัวสำหรับการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์ตั้งแต่ก่อนที่จะมีประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ ในขณะที่โรงเรียนกวดวิชา T เพิ่งเริ่มมีการเฝ้าระวังเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

ส่งผลให้มุมมองที่องค์กรมีต่อสถานการณ์นี้เปลี่ยนแปลงไป จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงด้วย การประกาศยกเลิกสอบของหลักสูตรนานาชาติโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P จึงมีการออกโปรโมชั่น เพื่อดึงดูดลูกค้าให้ใช้บริการกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เมื่อมีประกาศของกระทรวงศึกษาธิการโรงเรียนกวดวิชา T ยังไม่มีแผนรับมือกับการปิดโรงเรียนในวันถัดไป จึงต้องหยุดการดำเนินงานทุกอย่าง มีเพียงการประชุมอย่างต่อเนื่องเพื่อหาทางรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ซึ่งโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P สามารถดำเนินการภายในองค์กรได้ตามปกติ แม้ว่าจะมีคำสั่งยกเลิกการเรียนการสอนที่โรงเรียนก็ตาม เนื่องจากมีระบบการเรียนออนไลน์อยู่แล้ว เพียงแต่ต้องมีการแนะนำและอธิบายเพิ่มเติม โรงเรียนจึงได้จัดทำคู่มือสำหรับการใช้โปรแกรมขึ้นมาให้ฝ่ายต่อ การทำความเข้าใจของผู้ที่ไม่เคยใช้งานมาก่อนอีกด้วย โรงเรียนกวดวิชา T ที่ไม่ได้มีการสอนออนไลน์มาก่อน ทำให้ช่วงแรกที่ต้องปิดโรงเรียนมีการหาวิธีสำหรับการเรียนการสอนแบบใหม่ รวมถึงให้คุณครูฝึกการใช้โปรแกรมเพื่อให้คุ้นชินอีกด้วย ซึ่งใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์หลังจากมีการปิดโรงเรียนจึงสามารถทำการสอนแบบออนไลน์ได้

การเตรียมพร้อมของโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P ส่งผลให้ผู้ปกครองและนักเรียนส่วนใหญ่ยอมรับวิธีการเรียนการสอนที่มีการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ นักเรียนส่วนใหญ่มีความพร้อมในด้านอุปกรณ์สำหรับการเรียนออนไลน์ ในขณะที่โรงเรียนกวดวิชา T มีการขอโอกาสกับผู้ปกครองและนักเรียนในการทดลองเรียนในรูปแบบออนไลน์ ทั้งนี้โรงเรียนต้องให้ความสนใจในส่วนความพร้อมของอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการเรียนของนักเรียนแต่ละคนอีกด้วย นอกจากนี้เรื่องของอุปกรณ์ที่ใช้ในการเรียนการสอนแล้วนักเรียนของโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P ที่อยู่ในช่วงมัธยมศึกษาปีที่ 2 – มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นช่วงอายุที่สามารถรับผิดชอบตนเองและมีสมาธิกับการเรียนได้มากกว่านักเรียนของโรงเรียนกวดวิชา T ที่อยู่ในระดับประถมศึกษา และการที่นักเรียนที่มีชั่วโมงเรียนกับทางโรงเรียนอยู่แล้ว แต่ถ้าเรียนเป็นออนไลน์ต้องจ่ายค่าเรียนเพิ่มขึ้นเนื่องจากค่าเรียนแบบปกติกับเรียนออนไลน์ไม่เท่ากัน ผู้ปกครองที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ย่อมไม่ต้องการมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ผู้ปกครองและนักเรียนส่วนใหญ่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้แล้วตอนที่กระทรวงศึกษาธิการมีการประกาศสั่งปิดโรงเรียนทุกแห่งเป็นช่วงที่โรงเรียนนานาชาติยังอยู่ในช่วงที่ต้องทำการเรียนการสอนทำให้นักเรียนนานาชาติมีการเรียนออนไลน์กับที่โรงเรียนอยู่แล้ว จึงมีประสบการณ์เกี่ยวกับรูปแบบการเรียนการสอนที่เปลี่ยนแปลงไปมากกว่านักเรียนที่เรียนหลักสูตรไทยที่ไม่เคยเรียนออนไลน์มาก่อนด้วย ซึ่งน่าจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้นักเรียนและผู้ปกครองของโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P สามารถยอมรับกับรูปแบบการเรียนที่เปลี่ยนแปลงไปได้เร็วกว่านักเรียนและผู้ปกครองของโรงเรียนกวดวิชา T

จะเห็นได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนกวดวิชาทั้งสองไม่ได้เกิดขึ้นจากบุคคลเท่านั้น แต่เกิดจากสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อไปทั่วโลกซึ่งนับเป็นสถานการณ์วิกฤตที่ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นคล้ายคลึงกับที่ Giddens (1996) ได้กล่าวไว้ นอกจากนี้แล้วขั้นตอนในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก็มีความคล้ายคลึงกับขั้นตอนการรับมือกับสถานการณ์วิกฤตของ Baker (2020) เพียงแต่ว่าขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในบางขั้นตอนอาจจะเกิดขึ้นไปพร้อมกับอีกขั้นตอนหนึ่ง จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมถึงในขั้นตอนของการฟื้นตัวขององค์กรที่ในตอนนี้ (เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2563) ยังคงมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศอื่นอย่างต่อเนื่อง จึงยังคงต้องมีการเฝ้าระวังกลับมาการแพร่ระบาดอีกครั้งในประเทศไทย องค์กรจึงยังไม่เข้าสู่ช่วงของการฟื้นตัวอย่างเต็มที่

จากรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง พบว่าโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P มีการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากโรงเรียนมีการเรียนแบบออนไลน์มาอยู่ก่อนแล้ว ทำให้การเปลี่ยนระบบการเรียนการสอนทั้งหมดมาเป็นรูปแบบออนไลน์ไม่ได้กระทบกับระบบการทำงานภายในขององค์กรมากนัก แต่โรงเรียนกวดวิชา T มีการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ

เนื่องจากเมื่อต้องปิดโรงเรียน โรงเรียนยังไม่มีวิธีการรับมือกับวิธีการเรียนการสอนที่ต้องเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อรูปแบบการทำงานทั้งหมดของโรงเรียน นอกจากนี้โรงเรียนกวดวิชา T ยังต้องหาวิธีการสอนใหม่จากการที่โรงเรียนไม่มีข้อมูลอะไรเลย นับเป็นเรื่องที่ทำทนายองค์กรมากในสถานการณ์วิกฤตที่เข้ามากระทบต่อองค์กรอย่างรวดเร็ว

ทั้งนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรมีส่วนที่จะทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้สำเร็จหรือไม่ จากการวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง พบว่าเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารแบบไร้สายเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ประสบความสำเร็จได้ จากการศึกษาลักษณะของโรงเรียนกวดวิชาทั้งสองแห่ง ที่พบว่าโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P ทำการสอนในนักเรียนในหลักสูตรนานาชาติ แต่โรงเรียนกวดวิชา T ทำการสอนในหลักสูตรไทย เป็นที่รู้กันว่าโรงเรียนหลักสูตรนานาชาติมีค่าเทอมสูงกว่าโรงเรียนในหลักสูตรปกติค่อนข้างมาก นั่นหมายความว่าฐานะทางการเงินของนักเรียนในโรงเรียนกวดวิชาทั้งสองก็ย่อมแตกต่างกัน ส่งผลในความพร้อมในด้านของอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการเรียนออนไลน์แตกต่างกันไปตามฐานะทางการเงินของนักเรียนอีกด้วย รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กรด้านการศึกษาที่เน้นการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรอยู่เสมอ ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนับเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในด้านของการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสอนให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น นอกจากนี้บุคลากรภายในยังสามารถหาแนวทางการทำงานแบบใหม่ให้กับวิชาที่ตนเองสอนได้ เนื่องจากโรงเรียนไม่ได้มีการจำกัดรูปแบบของการสอนไว้ว่าต้องเป็นแบบเดียวกันอีกด้วย

ดังที่กล่าวไปในนั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดด้านการดำเนินงานที่ต้องมีการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน (ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย, 2560) ทำให้ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง ได้มีการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของตนเอง ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นและองค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้

5.1.1 การดำเนินงาน

จากผลการวิจัย แม้ว่าโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่งจะมีตัวป้อนที่แตกต่างกัน รวมถึงช่วงเวลาที่เริ่มมีการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน แต่ด้วยเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการทำงานในปัจจุบัน ส่งผลให้ผลลัพธ์ของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 ที่ได้ในช่วงเวลาเดียวกัน คือ ช่วงที่เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 มีผลลัพธ์เดียวกัน

โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P มีการสอนในรูปแบบออนไลน์จากการที่นักเรียนไม่สะดวกเดินทางมาเรียนที่โรงเรียน จึงทำให้โรงเรียนต้องหาวิธีการสอนที่เหมาะสมและคล้ายคลึงกับการสอน

ในห้องเรียนให้ได้มากที่สุด ในขณะที่โรงเรียนกวตวิชา T เริ่มมีการวางแผนการเรียนการสอนออนไลน์ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่กระทรวงศึกษาธิการมีประกาศให้ปิดโรงเรียนทุกรูปแบบ

โดยที่โรงเรียนกวตวิชานานาชาติ P เคยมีการเรียนการสอนผ่านเว็บไซต์เวด้าโม ร่วมกับการใช้คอมพิวเตอร์หน้าจอสัมผัส แต่เมื่อโรงเรียนมีคลาสเรียนออนไลน์ในช่วงเวลาเดียวกันโรงเรียนจึงต้องมีการหาช่องทางอื่นในการสอนเพื่อรองรับความต้องการของนักเรียน จึงทำให้ได้รู้จักกับโปรแกรมซูมที่คุณครูสามารถสมัครเข้าใช้งานได้ง่ายและเป็นโปรแกรมที่สามารถใช้ได้โดยไม่ต้องเสียค่าบริการเมื่อใช้งานอยู่ในขอบเขตตามที่โปรแกรมกำหนดไว้ ส่วนโรงเรียนกวตวิชา T เมื่อต้องหาช่องทางในการสอนออนไลน์ และโปรแกรมซูมกำลังได้รับความนิยมในการใช้งาน จึงมีการนำโปรแกรมซูมมาใช้ในการประชุมเพื่อศึกษาวิธีการใช้งาน และประเมินความเหมาะสมที่จะนำมาใช้การเรียนการสอนของโรงเรียน เมื่อพบว่าโปรแกรมใช้งานง่ายและสามารถเข้าถึงได้ง่ายจากทุกอุปกรณ์ ซึ่งเหมาะสมกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนที่ทุกคนอาจจะไม่ได้มีความพร้อมของอุปกรณ์ที่เท่าเทียมกัน จึงต้องหาโปรแกรมหรือวิธีการที่เหมาะสมกับทุกคนได้

ในช่วงเวลาที่เริ่มมีการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โปรแกรมซูมเริ่มเป็นที่รู้จักจากการใช้งานของหลายองค์กร จากการที่ตัวโปรแกรมเองที่สามารถใช้งานได้ง่าย ทำให้ผู้ใช้งานโปรแกรมการประชุมออนไลน์หันมาใช้โปรแกรมซูมเพิ่มมากขึ้นรวมถึงโรงเรียนกวตวิชาทั้งสองแห่งที่ได้ทำการศึกษาด้วยเช่นกัน

แม้ว่าโรงเรียนกวตวิชาทั้งสองแห่งจะหาวิธีการสอนออนไลน์ที่เหมาะสม เพื่อทดแทนการสอนในห้องเรียนได้ แต่โรงเรียนทั้งสองยังมีความเห็นเกี่ยวกับนักเรียนที่เรียนแบบออนไลน์ที่สอดคล้องกันว่า นักเรียนบางคนไม่เหมาะสมกับการเรียนในรูปแบบใหม่นี้ เนื่องจากยังไม่สามารถจดจ่อกับหน้าจอได้เป็นระยะเวลาสั้น ส่งผลให้ความสามารถในการเรียนรู้ของนักเรียนลดลง ซึ่งมีความแตกต่างกับการเรียนในห้องเรียนปกติที่คุณครูสามารถดึงความสนใจของนักเรียนกลับมาให้อยู่กับเนื้อหาได้ง่ายกว่า ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับสภาพแวดล้อมในการเรียนออนไลน์ของนักเรียนแต่ละคนอีกด้วยว่ามีการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อการเรียนมากน้อยเพียงใด

ในตอนนี (เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2563) ที่โรงเรียนกวตวิชาทั้งสองสามารถเปิดโรงเรียนได้ตามปกติแล้ว จึงมีการเรียนการสอนที่โรงเรียนและการเรียนการสอนแบบออนไลน์ควบคู่กันไปขึ้นกับความต้องการของนักเรียน นอกจากนี้โรงเรียนกวตวิชา T ยังมีการขายคอร์สเรียนออนไลน์ให้กับนักเรียนที่สนใจต่อไป เนื่องจากมีการวางแผนสำหรับอนาคตถ้าหากมีนักเรียนที่เรียนอยู่ในต่างประเทศต้องการเรียนเพิ่มเติม โรงเรียนก็มีช่องทางที่สามารถสอนได้เช่นกัน

ตอนนี้การเรียนการสอนออนไลน์เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนทุกแห่งจากการที่โรงเรียนไม่สามารถเปิดทำการได้ ส่งผลให้โรงเรียนต้องมีการเปลี่ยนวิธีการสอนเพื่อให้นักเรียนสามารถเรียนได้

ตามปกติ นับเป็นการพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนทุกแห่งให้เข้ากับสถานการณ์ที่ต้องเผชิญ ทำให้การเรียนออนไลน์ไม่ใช่เรื่องแปลกใหม่อีกต่อไป สอดคล้องกับงานของ Brammer and Clark (2020) และ Shenoy et al. (2020) ที่พบว่าการระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ต้องมีการปรับรูปแบบการเรียนการสอนมาเป็นแบบออนไลน์ทั้งหมด เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่เกิดขึ้น และเหมาะสมกับรูปแบบการเรียนและการทำงานของเจ้าหน้าที่อีกด้วย

เนื่องจากในงานวิจัยนี้ทำการศึกษาโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งโรงเรียนกวดวิชาไม่สามารถดำเนินการให้ครอบคลุมกับรูปแบบการดำเนินงานของโรงเรียนทั้งหมดได้จึงไม่สามารถใช้รูปแบบการดำเนินงานของโรงเรียนทั้ง 7 ประเด็นของ วิลาสินี พรรณรัตน์ศิลป์ (2551) ได้

ในส่วนของการเรียนการสอนนั้นอาจจะมีการปรับหลักสูตรการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับรูปแบบการเรียนที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามก็การเรียนในโรงเรียนกวดวิชานับกว่าเป็นการเรียนการสอนแบบใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem-based Learning: PBL) รูปแบบหนึ่ง เนื่องจากนักเรียนต้องการที่จะได้ความรู้จากคุณครูเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา โดยปัญหาที่นักเรียนต้องการแก้ใขนั้นอาจจะมาจากในห้องเรียนที่เป็นการเรียนการสอนแบบใช้วิชาเป็นหลัก (Subject-based Learning: SBL) ของที่โรงเรียนที่กำหนดว่านักเรียนต้องรู้อะไรบ้าง (ดารารพร คงจา, ฤทัยรัตน์ ชิดมงคล, & อัจฉรา คำเชียงตา, 2545)

5.2 สถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนกวดวิชาทั้ง 2 แห่ง

จากโครงสร้างของโรงเรียนกวดวิชาที่มีลักษณะแบนราบ (Flat organization) ทำให้การทำงานภายในโรงเรียนกวดวิชาไม่ได้มีความซับซ้อน ส่งผลให้บุคลากรภายในองค์กรมีความสำคัญเท่ากัน แตกต่างกันไปในหน้าที่ของตนเอง เนื่องจากแต่ละตำแหน่งมีความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันและไม่สามารถทำหน้าที่แทนกันได้ ผู้บริหารจึงต้องเลือกบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ

ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ไม่ได้ส่งผลให้เป้าหมายของโรงเรียนกวดวิชาทั้งสองเปลี่ยนแปลงไป เพียงแต่โรงเรียนกวดวิชา T ต้องมีการปรับวิธีการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามเดิม และโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P มีการเพิ่มเป้าหมายระยะสั้นให้กับองค์กรเพื่อให้ยังมีการหมุนเวียนของเงินสดภายในองค์กร และโรงเรียนกวดวิชาทั้งสองย่อมต้องการที่จะอยู่รอดในสถานการณ์ต่อไปได้อีกด้วย

เนื่องจากภารกิจหลักของโรงเรียนกวดวิชาคือ การสอน ทำให้การออกแบบงานขององค์กรคือการเลือกคุณครูให้เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคนที่มีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป เพื่อให้นักเรียนได้รับความรู้ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P ยังคงมีวิธีการเลือกคุณครูให้กับนักเรียนตามปกติ เพราะเชื่อว่าแม้รูปแบบการเรียนจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นออนไลน์แล้ว

แต่วิธีการเรียนรู้ของนักเรียนไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงตาม จึงควรให้นักเรียนได้เรียนกับคุณครูที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ตามเดิม ในขณะที่โรงเรียนกวดวิชา T มองว่าการเรียนแบบออนไลน์นักเรียนให้ความสนใจได้ยากกว่าการเรียนในห้องเรียนปกติ จึงต้องการคุณครูที่สามารถดึงดูดความสนใจของนักเรียนให้อยู่กับบทเรียนได้ เพื่อให้นักเรียนได้รับความรู้ครบถ้วนตามเดิม แม้ว่าโรงเรียนกวดวิชาทั้งสองจะมีมุมมองที่แตกต่างกัน แต่ทั้งสองโรงเรียนมีเป้าหมายเดียวกันคือ นักเรียนได้รับความรู้ที่เหมาะสม

เนื่องจากโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P มีนักเรียนใหม่เพิ่มขึ้นในช่วงที่ปิดโรงเรียน ส่งผลให้ตารางสอนของคุณครูในค่อนข้างแน่น และไม่เพียงพอต่อความต้องการของนักเรียนที่เพิ่มมากขึ้นทางโรงเรียนจึงต้องเร่งหาคุณครูเพื่อรองรับความต้องการเรียนของนักเรียน รวมถึงเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนที่ไม่สามารถทำงานได้ทันกับความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน เมื่อโรงเรียนสามารถเปิดทำการได้ตามปกติจึงมีการเปิดรับสมัครทั้งคุณครูและเจ้าหน้าที่ ในส่วนของโรงเรียนกวดวิชา T เมื่อโรงเรียนสามารถเปิดทำการได้ตามปกติแล้วมีนักเรียนมาเรียนเป็นจำนวนมาก เนื่องจากต้องการเรียนให้ทันกับการสอบทางโรงเรียนจึงต้องการคุณครูเพิ่มขึ้น เพื่อรองรับความต้องการเรียนของนักเรียนเช่นเดียวกัน

แม้ว่าโรงเรียนกวดวิชาทั้งสองต้องการคุณครูเพิ่มขึ้นในช่วงที่โรงเรียนสามารถเปิดทำการได้แล้ว แต่ก็ยังคงรักษามาตรฐานการคัดเลือกขององค์กรไว้ตามเดิม ไม่คัดเลือกเพียงเพราะต้องการให้มีคลาสเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากถ้าคุณครูที่รับเข้ามาไม่สามารถช่วยให้นักเรียนเข้าใจบทเรียนได้ดีขึ้น จะเป็นการทำลายความน่าเชื่อถือขององค์กรทางอ้อมจากการบอกเล่าต่อกันของผู้ปกครองและนักเรียน

ในช่วงที่โรงเรียนไม่สามารถเปิดทำการได้โรงเรียนกวดวิชาทั้งสองไม่ได้มีการบรรจุ ปฐมนิเทศ และทดลองงานกับบุคลากรใหม่เลย เนื่องจากการทำงานที่บ้านในช่วงที่โรงเรียนปิดไม่เอื้อต่อขั้นตอนเหล่านี้ที่ต้องมีการทำงานอย่างใกล้ชิดระหว่างองค์กรกับพนักงานใหม่ เพื่อที่จะสามารถสังเกตวิธีการทำงานและสอนงานได้ เมื่อโรงเรียนสามารถเปิดทำการได้ตามปกติโรงเรียนจึงดำเนินการในขั้นตอนนี้ต่อไป โดยไม่ต้องเริ่มกระบวนการใหม่

ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาเหตุการณ์ล่วงหน้าได้ บุคลากรยอมเสียขวัญและกำลังใจในการทำงาน โรงเรียนกวดวิชาทั้งสองจึงมีการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงานในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นี้ การสร้างแรงจูงใจมีด้วยกันหลากหลายรูปแบบ โดยโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P เลือกสร้างแรงจูงใจผ่านการขอความร่วมมือจากคุณครูที่จะช่วยกันให้ทั้งครูและองค์กรสามารถผ่านสถานการณ์นี้ไปด้วยกัน ในขณะที่โรงเรียนกวดวิชา T มีการสร้างแรงจูงใจให้กับเจ้าหน้าที่ด้วยเงินพิเศษที่จะได้รับชดเชยเมื่อสถานการณ์กลับมาเป็นปกติแล้ว จะเห็นว่าทั้งสองโรงเรียนมีวิธีการสร้างแรงจูงใจที่แตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายของการสร้างแรงจูงใจเหมือนกันคือ องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์วิกฤตที่กำลังเผชิญอยู่

การประเมินผลการปฏิบัติงานในช่วงที่ต้องทำการสอนแบบออนไลน์ของโรงเรียนกวทวิขาทั้ง 2 แห่ง พบว่าต้องมีการดูแลป้อนกลับ (feedback) ทั้งฝั่งคุณครูและฝั่งนักเรียน เนื่องจากบางครั้งนักเรียนบอกว่าเข้าใจการเรียนในห้อง แต่ไม่สามารถนำไปใช้งานได้จริงก็แสดงว่านักเรียนไม่ได้เข้าใจในบทเรียนนั้นจริง ซึ่งถ้านักเรียนไม่เข้าใจต้องทำการตรวจสอบอีกครั้งว่าสาเหตุเกิดจากอะไร เช่น วิธีการสอนไม่เหมาะสมกับนักเรียน หรือนักเรียนไม่สามารถจดจ่อกับสิ่งที่เรียนได้ ซึ่งเมื่อทำการประเมินแล้วถ้าสาเหตุมาจากครูก็ต้องมีการอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของคุณครูให้เหมาะสม แต่ถ้าสาเหตุมาจากนักเรียนก็ต้องหาวิธีที่จะดึงความสนใจของนักเรียนกลับมาให้อยู่กับบทเรียนให้ได้

ในการพัฒนาศักยภาพของคุณครูให้เหมาะสมกับรูปแบบการสอนแบบออนไลน์ เนื่องจากโรงเรียนกวทวิชานานาชาติ P มีการสอนออนไลน์อยู่บ้าง จึงมีการพูดคุยกันระหว่างคุณครูเกี่ยวกับวิธีการสอนของตนเองรวมถึงโปรแกรมร่วมที่ใช้ในการสอน เพื่อให้ตรงกับความต้องการ เช่น ในวิชาภาษาอังกฤษคุณครูผู้สอนสามารถใช้การพิมพ์เพื่อสื่อสารเนื้อหาที่พูดแทนการเขียนได้ จึงสามารถใช้การแชร์หน้าจอ (Share screen) แล้วพิมพ์ใน google document เพื่อที่นักเรียนจะสามารถพิมพ์กลับมาได้อีกด้วย หรือในบางวิชาที่ใช้การเขียนเพื่ออธิบายคุณครูก็มีการคุยกับเกี่ยวกับโปรแกรมที่ใช้เพื่อให้นักเรียนสามารถเขียนโต้ตอบกลับมาได้ด้วย ซึ่งก็ขึ้นกับรุ่นของอุปกรณ์ที่ใช้อีกด้วย ในขณะที่โรงเรียนกวทวิชา T คุณครูไม่คุ้นเคยกับการสอนผ่านหน้าจอ อาจทำให้การสื่อสารกับนักเรียนมีประสิทธิภาพลดลง โรงเรียนจึงให้ครูฝึกสื่อสารผ่านหน้าจอรวมถึงการใช้โปรแกรมในการสอน เพื่อให้มีความคุ้นเคยและสามารถใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

โรงเรียนกวทวิชานานาชาติ P มองว่าเมื่อคุณครูต้องเจอกับสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อรายได้ จึงต้องการที่จะลดความกังวลให้คุณครูเพื่อที่ครูจะสามารถทุ่มเทกับการสอนได้อย่างเต็มที่ โรงเรียนจึงรับคุณครูที่สามารถสอนเต็มเวลาได้เป็นพนักงานประจำเพื่อกำไรที่รายได้อันต่ำที่ครูจะได้รับในแต่ละเดือน รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ขององค์กร ส่วนโรงเรียนกวทวิชา T ในบางสาขาที่ไม่สามารถเปิดทำการต่อไปได้ก็มีการปิดตัวลง ส่งผลให้พนักงานประจำที่เคยประจำที่สาขานั้นต้องมีการย้ายไปยังสาขาอื่นที่ยังเปิดทำการหรือย้ายไปสาขาต่างจังหวัดที่เปิดใหม่ ซึ่งการโยกย้ายพนักงานของโรงเรียนกวทวิชา T เป็นการช่วยเหลือทั้งพนักงานและองค์กรไปพร้อม ๆ กัน ในแง่ที่ว่าพนักงานยังมีงานทำและองค์กรได้มีการขยายฐานลูกค้าเพิ่มเติม แม้ว่าจะเปิดสาขาใหม่ในต่างจังหวัดไม่นานแต่โรงเรียนก็ได้รับผลตอบแทนที่ดีจากนักเรียนและผู้ปกครอง

ทั้งนี้ในช่วงที่โรงเรียนต้องปิดทำการ โรงเรียนกวทวิชานานาชาติ P มีการออกโปรโมชั่นการเรียนล่วงหน้าของนักเรียนที่จะมีการเปลี่ยนระดับชั้นในปีการศึกษาต่อไป เนื่องจากนักเรียนกลุ่มนี้มีโอกาสที่จะยกเลิกคลาสเรียนจากการที่ไม่ต้องสอบ โรงเรียนจึงมีการขอความร่วมมือจากคุณครูที่จะได้รับค่าสอนในอัตราค่าเรียนเดิมของนักเรียนเช่นเดียวกัน สำหรับบุคลากรในตำแหน่งอื่นทางโรงเรียนยังคงจ่ายค่าตอบแทนตามปกติสาเหตุส่วนหนึ่งน่าจะมาจากการที่ในตำแหน่งอื่นจำนวนคนทำงานน้อย

กว่าปริมาณของงาน โรงเรียนจึงมองว่าค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมแล้ว ส่วนโรงเรียนกวดวิชา T เจ้าหน้าที่โรงเรียนจะได้รับค่าตอบแทนเพียงฐานเงินเดือนของตนเองเท่านั้น เนื่องจากองค์กรได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งการปิดโรงเรียนในบางสาขา ทั้งค่าเช่าสถานที่ที่ยังคงต้องจ่ายในราคาปกติ จึงขอความร่วมมือจากพนักงานที่จะรับเงินเดือนโดยไม่มีเงินพิเศษจนกว่าสถานการณ์ขององค์กรจะดีขึ้น แต่ในส่วนของครูยังคงได้ค่าสอนตามปกติไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงอะไร จะเห็นว่าโรงเรียนกวดวิชาทั้งสองมีวิธีการคิดและมุมมองในเรื่องค่าตอบแทนค่อนข้างแตกต่างกัน ทั้งนี้ น่าจะมาจากการที่ค่าสอนของคุณครูทั้งสองโรงเรียนมีความแตกต่างกันค่อนข้างมาก จากกลุ่มลูกค้าของโรงเรียนเองและการยอมรับกับการเรียนการสอนรูปแบบออนไลน์ที่กลุ่มลูกค้าของโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P สามารถยอมรับได้มากกว่า ซึ่งน่าจะส่งผลให้จำนวนคลาสเรียนที่ลดลงไม่ได้ลดลงมากจนส่งผลกระทบต่อรายจ่ายประจำขององค์กร ในขณะที่ลูกค้าส่วนน้อยของโรงเรียนกวดวิชา T ยอมรับการเรียนออนไลน์ ทำให้จำนวนคลาสเรียนออนไลน์ในช่วงที่มีการปิดโรงเรียน น่าจะแตกต่างกับจำนวนคลาสเรียนปกติของโรงเรียนค่อนข้างมาก รวมถึงโรงเรียนมีหลายสาขาน่าจะส่งผลให้สัดส่วนรายได้และรายจ่ายประจำไม่ได้แตกต่างกันมากนักในช่วงที่ปิดโรงเรียน

เมื่อโรงเรียนสามารถเปิดทำการได้ตามปกติแล้วย่อมมีมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ตามมาตรการของทางภาครัฐที่ออกมา ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนมีนักเรียนมาเรียนเป็นจำนวนมากทางโรงเรียนเองก็มีการออกมาตรการเพิ่มเติม เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของตัวองค์กรเอง โรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P มีการซื้อเฟซชิลด์ให้กับคุณครูใส่ในขณะที่สอน รวมถึงการวางเจลแอลกอฮอล์ไว้ตามจุดต่าง ๆ ในโรงเรียนที่ต้องมีการสัมผัสร่วมกัน เช่น ช่างประตูทางเข้า-ออก ตู้น้ำดื่ม เป็นต้น นอกจากนี้ยังขอความร่วมมือคุณครูในการช่วยทำความสะอาดโต๊ะและเก้าอี้ในห้องเรียนด้วยน้ำยาฆ่าเชื้อก่อนและหลังสอนทุกครั้งอีกด้วย ส่วนโรงเรียนกวดวิชา T มีการทำความสะอาดโรงเรียนบ่อยขึ้น เพื่อลดการแพร่กระจายของเชื้อโควิด-19 ซึ่งเมื่อโรงเรียนมีความปลอดภัยเพิ่มมากขึ้นผู้ปกครองและนักเรียนก็จะให้ความไว้วางใจกับการเรียนที่โรงเรียนมากขึ้นด้วย ส่งผลดีกับโรงเรียนทั้งเรื่องของภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือขององค์กร

กระบวนการทุกกระบวนการที่ผ่านมาจะไม่สามารถสำเร็จได้หากขาดการสื่อสาร รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรและบุคลากร ซึ่งการทำงานภายในองค์กรต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคน ช่วงที่โรงเรียนปิดทำการโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P มีการจัดกิจกรรมออนไลน์ให้บุคลากรได้เข้าร่วมอย่างการนัดกินข้าวช่วงกลางวันผ่านโปรแกรมซูม เพื่อให้มีการพูดคุยกัน นอกเหนือจากเรื่องการทำงานบ้างเป็นการผ่อนคลายระหว่างวัน และช่วยกระชับความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย โรงเรียนกวดวิชา T เองก็มีการสร้างกรุ๊ปไลน์ขึ้นมา เพื่อให้บุคลากรทุกคนในสาขาสามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันได้และเป็นการดูแลบุคลากรไปด้วยอีกช่องทาง

หนึ่ง เมื่อไม่สามารถมาเจอกันได้ การพูดคุยกันบ่อย ๆ ผ่านช่องทางออนไลน์ในรูปแบบต่าง ๆ ก็ สามารถช่วยให้บุคลากรและองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้

จะเห็นว่าในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 โรงเรียนกวดวิชาไม่ได้มีการ เปลี่ยนแปลงในส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคลมากนัก จากลักษณะขององค์กรเองที่เป็นองค์กร ด้านการศึกษา ซึ่งในปัจจุบันการกวดวิชากลายเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนของนักเรียนส่วนใหญ่จึง อาจจะไม่ได้รับผลกระทบมากนัก จากความสำคัญของการกวดวิชา เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคนอื่นได้ ที่บังคับให้ผู้ปกครองและนักเรียนไม่สามารถตัดการกวดวิชาไปอยู่ในค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นได้

จะเห็นได้ว่าโรงเรียนกวดวิชาทั้งสองแห่งมีการให้ความสำคัญกับบุคลากรที่ทำงานให้กับ องค์กรแม้ว่าจะไม่ได้ทำงานที่โรงเรียนตามปกติก็ตาม แต่เป็นการทำงานที่บ้านของคุณครูแต่ละคนซึ่ง คล้ายคลึงกับงานของ Brammer and Clark (2020) และ Shenoy et al. (2020) ที่คุณครูต้อง ทำงานที่บ้าน แต่งานทั้งสองนี้มีความแตกต่างกันในเรื่องของความคิดเห็นของบุคลากรในการทำงานที่ บ้านที่บุคลากรบางส่วนมองว่าการทำงานที่บ้านช่วยให้ได้ใช้เวลากับครอบครัวมากขึ้น ในขณะที่ บุคลากรบางส่วนมองว่าการทำงานที่บ้านทำให้ไม่สามารถแยกเวลางานกับชีวิตส่วนตัวได้ ทั้งนี้การ แบ่งเวลาของบุคลากรในการทำงานและการใช้เวลาร่วมกับครอบครัวนั้น ควรจัดสรรให้เหมาะสมและ ไม่กระทบกับการทำงานของบุคลากรเอง ซึ่งคุณครูสามารถพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ในการจัดตารางสอนให้ มีความเหมาะสมกับช่วงเวลาที่เหมาะสมได้เช่นเดียวกัน

แม้ว่า Erasmus and Schenk (2008) จะบอกว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่ง ของการบริหารภายในองค์กร แต่จะเห็นได้ว่าจากผลการวิจัยที่พบการบริหารทรัพยากรบุคคลมี รายละเอียดที่แตกต่างกันไปในแต่ละขั้นตอน รวมถึงองค์กรที่แตกต่างกันก็จะมีรายละเอียดที่แตกต่าง กันอีกด้วย ดังนั้นจึงไม่ควรมองการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารภายในองค์กร แต่ควรแยกออกมาเป็นส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้มีความชัดเจนและสามารถบริหาร จัดการกับบุคลากรภายในได้อย่างเต็มที่

5.3 สรุป

วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นสถานการณ์ที่ทุกองค์กรไม่ได้มีการคาดเดาว่าจะ เกิดขึ้น ส่งผลกระทบเป็นวงกว้างเมื่อและกินระยะเวลายาวนาน ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องเกิดการ เปลี่ยนแปลงภายในองค์กรไม่มากนักน้อย เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่สามารถ ประเมินระยะเวลาหรือจุดสิ้นสุดของเหตุการณ์ได้

องค์กรจึงต้องหาวิธีรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับ ผลกระทบน้อยที่สุด และสามารถปรับตัว เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เร็วที่สุด เมื่อสามารถ ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ องค์กรก็สามารถมีการพัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ให้มี

ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น หรือเกิดการพัฒนาต่อยอด เพื่อแข่งขันกับองค์กรอื่นที่มีความคล้ายคลึงกันได้เร็วขึ้นอีกด้วย

ในปัจจุบันที่มีการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยให้การทำงานภายในองค์กรเป็นไปด้วยความสะดวก เรียบง่าย โรงเรียนกวดวิชามีการติดต่อผู้ประกอบการและนักเรียนผ่านช่องทางไลน์อยู่แล้ว รวมถึงระบบการทำงานภายในโรงเรียนกวดวิชาเองที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายจากเว็บไซต์ที่ใช้เป็นฐานข้อมูลภายใน ไม่ได้จำเป็นต้องใช้เครื่องที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น ทำให้มีความสะดวกในการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่ต้องมีการเปลี่ยนมาทำงานที่บ้าน เมื่อโรงเรียนต้องปิดตามประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยแล้วในด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการดำเนินงานขององค์กร เมื่อต้องมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน องค์กรก็ย่อมมีการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานภายในองค์กร โดยที่องค์กรเป็นองค์กรเกี่ยวกับการศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญกับรูปแบบการสอนที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปให้มีความคล้ายคลึงกับการสอนในรูปแบบปกติมากที่สุด เพื่อให้นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ และเทคโนโลยีที่สามารถตอบโจทย์ที่แตกต่างกันภายใต้บริบทเดียวกันย่อมส่งผลให้มีการใช้งานอย่างแพร่หลาย

เมื่อองค์กรสามารถแก้ไขปัญหาที่องค์กรต้องเผชิญได้อย่างสมบูรณ์แล้ว แต่ยังคงอยู่ในช่วงที่องค์กรยังไม่สามารถเปลี่ยนแปลงอะไรได้มากนัก องค์กรก็ควรหาช่องทางที่จะสามารถรวมรูปแบบการดำเนินงานแบบใหม่กับรูปแบบเดิมไว้ด้วยกัน เพื่อที่จะสามารถใช้รูปแบบการดำเนินงานแบบใหม่ต่อเนื่องไปในระยะยาวได้ ซึ่งจะทำให้รูปแบบการดำเนินงานแบบใหม่กลายเป็นโอกาสให้กับองค์กรที่จะสามารถเติบโตขึ้นไปได้อีกด้วย

นอกจากการดำเนินงานขององค์กรแล้ว องค์กรประกอบที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรอีกส่วนคือ บุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็นผู้ที่ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้สำเร็จ และสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

ในช่วงที่เกิดการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ผ่านมา ในภาพรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงเรียนกวดวิชาไม่ได้รับผลกระทบมากนัก จากความจำเป็นของการศึกษาที่ยังคงมีนักเรียนที่ต้องการกวดวิชาอยู่บ้าง แต่ในรายละเอียดปลีกย่อยอาจจะมีการปรับปรุงเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งการดูแลบุคลากรภายในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ผ่านการพูดคุยในช่องทางต่าง ๆ นอกจากเป็นการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบุคลากรแล้ว ยังนับเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาวิธีการสอนของคุณครูให้คุ้นชินกับการสอนในรูปแบบของออนไลน์อีกด้วย

แม้ว่าโรงเรียนกวดวิชาจะได้รับผลกระทบน้อย แต่ก็ยังมีบุคลากรบางส่วนที่ได้รับผลกระทบในการโยกย้ายตำแหน่ง เนื่องจากมีการปิดตัวของโรงเรียนกวดวิชาในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งองค์กรไม่ได้มีนโยบายในการลดจำนวนพนักงาน เพราะเข้าใจถึงความ

ลำบากในสถานการณ์ที่ทุกคนต้องเผชิญ จึงมีการย้ายพนักงานไปยังสาขาอื่นที่อาจจะไม่สะดวกต่อการเดินทาง หรือต้องอยู่ต่างจังหวัด รวมถึงค่าตอบแทนของบุคลากรอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปบางส่วน เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้

นอกจากนี้ความสามารถในการจูงใจพนักงานในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานยอมให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นับเป็นความสามารถที่ผู้บริหารทุกองค์กรควรมีการพัฒนาและฝึกฝน ถ้าหากบุคลากรไม่ยอมให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว องค์กรย่อมไม่สามารถที่จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ได้

ส่วนที่สำคัญที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนอกเหนือจากบุคลากรแล้วคือ โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนกวดวิชา ซึ่งโรงเรียนกวดวิชาทั้งสองมีลักษณะโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบเดียวกันคือ โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat organization) ซึ่งเมื่อองค์กรไม่ได้มีลำดับชั้นที่ซับซ้อน ส่งผลให้เมื่อต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นสามารถทำได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นตัวตน (Existential Culture) ที่บุคลากรภายในต้องการทำงานของตนเองให้สำเร็จ ดังนั้นการที่ต้องเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานบุคลากรทุกคนจึงต้องการที่จะเรียนรู้วิธีการทำงานแบบใหม่ให้ได้เร็วที่สุด เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพของตนเอง

เมื่อองค์กรมีองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับองค์กร แม้ว่าจะจะเป็นสถานการณ์ที่บีบบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น องค์กรก็สามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานขององค์กรให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตต่อไปได้

5.4 ข้อเสนอแนะ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้เห็นว่าองค์กรที่มีการวางแผนล่วงหน้า หรือมีการเตรียมพร้อมมากกว่าองค์กรอื่น มีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานภายในองค์กรได้รวดเร็วกว่าองค์กรอื่น ส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ในเวลาที่องค์กรอื่นยังไม่สามารถหาทางแก้ไขปัญหาได้ องค์กรจึงควรที่จะมีการวางแผนเพื่อรองรับกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด โดยอาจจะสร้างเป็นรูปแบบการทำงานแบบใหม่ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคุ้นเคยกับรูปแบบที่มีการเปลี่ยนแปลงไป เมื่อถึงคราวจำเป็นที่ต้องมีการปรับใช้งานรูปแบบใหม่ก็สามารถนำมาใช้ได้ทันที อย่างเช่นโรงเรียนกวดวิชานานาชาติ P ที่มีรูปแบบการเรียนการสอนออนไลน์อยู่แล้ว เมื่อโรงเรียนต้องปิดก็สามารถนำการสอนออนไลน์มาปรับใช้กับคลาสเรียนที่มีอยู่แล้วได้ทันที

การปรับรูปแบบการเรียนการสอนมาเป็นแบบออนไลน์ผ่านการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป อย่างโปรแกรมซูมที่เป็นที่นิยม ต้องไม่ลืมว่าโปรแกรมอาจจะสามารถเกิดข้อผิดพลาด ไม่สามารถเชื่อมต่อได้

ทำให้ไม่สามารถเรียนได้ ดังนั้นคุณครูหรือองค์กร ควรหาช่องทางการสอนออนไลน์ผ่านโปรแกรมอื่นที่สามารถใช้ทดแทนกันได้ไว้สำรอง เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะตามมาหากไม่สามารถทำการเรียนการสอนได้

นอกจากการปรับรูปแบบการเรียนการสอนแล้วคุณครูยังควรปรับรูปแบบของหลักสูตรที่ใช้ในการสอนให้เหมาะสมกับรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปอีกด้วย เพื่อให้เหมาะสมกับวิธีการเรียนรู้แบบออนไลน์ หรือหาวิธีที่จะให้นักเรียนมีส่วนร่วมในห้องเรียนมากขึ้น เช่น การใช้โปรแกรมเล่นเกมที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับบทเรียนที่เรียนไป

เนื่องจากลักษณะขององค์กรที่มีบุคลากรที่ไม่ใช่พนักงานประจำในสัดส่วนที่มากกว่าพนักงานประจำ และต้องการรับบุคลากรเพิ่มจึงทำให้ไม่สามารถวางแผนในเรื่องของบุคลากรได้มากนัก แต่บุคลากรที่ทำงานในด้านการศึกษาคือจะทำการศึกษาสื่อการสอนออนไลน์ที่มีอยู่ในตอนนี้ เพื่อที่จะได้สามารถเลือกใช้งานให้เหมาะสมกับวิชาที่ตัวเองสอน รวมถึงการสอนออนไลน์ยังสามารถนำเสนอการสอนในรูปแบบของรูปภาพ หรือภาพเคลื่อนไหวที่มีความเกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการสอนได้โดยง่าย ถ้าหากมีการประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมก็จะส่งผลให้นักเรียนมีความเข้าใจในเนื้อหาได้โดยง่ายอีกด้วย ถ้าหากบุคลากรมีความเข้าใจในการใช้งานโปรแกรมที่ตนเองต้องใช้งาน ก็จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับตนเองอีกด้วย

สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการรับมือกับสถานการณ์วิกฤตขององค์กรเพียงฝ่ายเดียว แต่ไม่ได้มีการสอบถามความคิดเห็นและประเมินความพึงพอใจเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปจากผู้รับบริการ และบุคลากรภายใน ซึ่งเป็นฝ่ายที่มีความสำคัญกับองค์กรเช่นเดียวกัน หากผู้ที่สนใจทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรควรทำการศึกษาในมุมมองอื่นเพิ่มเติมด้วย เพื่อให้องค์ประกอบของการดำเนินงานขององค์กรมีเนื้อหาที่ครอบคลุมในทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้อง

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ผ่านมา ทำให้เห็นถึงความเหลื่อมล้ำของเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานที่จำเป็นในปัจจุบัน เช่น การเข้าถึงอินเทอร์เน็ต ที่ไม่ใช่ทุกคนจะสามารถเข้าถึงได้ ทั้ง ๆ ที่ตอนนี้อินเทอร์เน็ตเป็นหนึ่งในความต้องการพื้นฐานของประชาชน แต่ประชาชนกลับไม่สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย อินเทอร์เน็ตยังเป็นสินค้ากึ่งผูกขาดของบริษัทต่าง ๆ ที่มีการแย่งลูกค้าจากบริการและโปรโมชั่นที่ออกมา ภาครัฐจึงควรเข้ามาให้ความสำคัญกับเรื่องการเข้าถึงปัจจัยพื้นฐานของประชาชนเพิ่มมากขึ้น

บรรณานุกรม

- Baker, K. (2020). *How Crisis Management Can Change Your Business and Customer Relationships*. Retrieved September 22, 2020, from <https://blog.hubspot.com/service/crisis-management>.
- Belyh, A. (2019). *Major Approaches & Models of Change Management*. Retrieved September 22, 2020, from <https://www.cleverism.com/major-approaches-models-of-change-management/#:~:text=Kotter's%20change%20management%20theory%20is,adopted%20ones%20in%20the%20world.&text=This%20change%20management%20theory%20of,response%20of%20people%20to%20change>.
- Berry, B. (2020). Teaching, learning, and caring in the post-COVID era. *Phi Delta Kappan*, 102(1), 4.
- Brammer, S., & Clark, T. (2020). COVID-19 and Management Education: Reflections on Challenges, Opportunities, and Potential Futures. *British Journal of Management*, 31(3), 4.
- Erasmus, B., & Schenk, H. (2008). *South African Human Resource Management*. Cape Town: Juta and Company Ltd.
- Giddens, A. (1996). *The Consequences of Modernity*. Cornwall: T.J. Press (Padstow) Ltd.
- Giddens, A. (1999). Risk and Responsibility. *The Modern Law Review*, 62(1), 10.
- International Baccalaureate Organization. (2020). COVID-19 (Coronavirus) outbreak. Retrieved September 30, 2020, from <https://ibo.org/globalassets/news-assets/coronavirus/coronavirus-outbreak-faq-en.pdf>.
- Kovačević, B., & Kovačević, I. (2017). *Sociology of Global Risk Society (Anthony Giddens and Ulrich Beck)*. Benja Luka: Markos.
- Ratchagit, T. (2563). การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน. สืบค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2563 จาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/th-whatishrm-190117/>.

- Shenoy, V., Mahendra, S., & Vijay, N. (2020). COVID 19 - Lockdown: Technology Adaptation, Teaching, Learning, Students Engagement and Faculty Experience. *Mukt Shabd Journal*, 9(4), 5.
- Tarver, E. (2020). *Corporate Culture*. Retrieved October 2, 2020, from <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>.
- The Thaiger. (2020). *Covid-19 now a world pandemic, World Health Organisation*. Retrieved September 20, 2020, from <https://thethaiger.com/coronavirus/covid-19-now-a-world-pandemic-world-health-organisation>.
- WHO Thailand. (2563). *โรคโควิด 19 คืออะไร*. สืบค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2563 จาก https://www.who.int/docs/default-source/searo/thailand/update-28-covid-19-what-we-know---june2020---thai.pdf?sfvrsn=724d2ce3_0.
- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (2563). 'New Normal' คืออะไร? เมื่อโควิด-19 ผลักเรารู้ชีวิต 'ปกติวิถีใหม่' !. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2563 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/882508>.
- ข้อกำหนด ออกตามความในมาตรา 9 แห่งพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 (ฉบับที่ 5). (2563, 1 พฤษภาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 137
- จริยา โภเมนต์. (2557). *การปรับตัวและการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงแรมและที่พักในจังหวัดเชียงใหม่ ต่อข้อตกลงร่วมกันในคุณสมบัติของบุคลากรวิชาชีพท่องเที่ยวแห่งอาเซียน*. (ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.
- ฉัตรปวีณ์ จรัสรวาววัฒน์. (2556). *การบริหารงานในองค์กรในช่วงเหตุการณ์ที่วิกฤต*. วารสาร *บัณฑิตศึกษา มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 2(1), 14.
- ชนิดา จิตตรุทธะ. (2561). *ทฤษฎีองค์การ: ปรัชญา กระบวนทัศน์ และแนวคิด* (2 ed.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดาราทพร คงจา, ฤทัยรัตน์ ชิตมงคล, & อัจฉรา คำเชียงตา. (2545). *การเรียนการสอนโดยใช้ปัญหาเป็นหลัก Problem-based learning (PBL)*. ขอนแก่น: โรงพิมพ์พระธรรมขันธ์.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). *การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2530). *องค์การและการบริหาร : การศึกษาการจัดการแผนใหม่ = Organization and management* (5 ed.). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- ธีรศักดิ์ อุปไมยอริชัย. (2560). *พื้นฐานการจัดการการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิธินาถ สีนุเดชะ. (2549). *คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.).
- บัลลังก์ โรหิตเสถียร. (2563). *สข.เตรียมเสนอขอผ่อนผันให้โรงเรียนนานาชาติเปิดเรียน 1 มิ.ย. นี้*. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2563 จาก <https://moe360.blog/2020/05/23/%E0%B8%AA%E0%B8%A-%E0%B9%80%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%99%E0%B8%AD%E0%B8%82%E0%B8%AD%E0%B8%9C%E0%B9%88%E0%B8%AD%E0%B8%99%E0%B8%9C%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B9%83/>.
- ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร. (2563, 25 มีนาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 137
- ประภาวัลย์ ชวนไชยะกุล. (2557). *การศึกษาสภาพและผลกระทบของโรงเรียนกวดวิชาในประเทศไทย. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา*, 8(1), 14.
- พระราชกำหนด การบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548. (2548, 16 กรกฎาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 122
- โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ สภากาชาดไทย. (2563). *ปอดอักเสบ อู่ฮั่น กับ หน้ากากอนามัย*. สืบค้นเมื่อ 6 ตุลาคม 2563 จาก https://tmc.or.th/download/fact_img_2.jpg.
- วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. (2559). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิลาสินี พรณรัตน์ศิลป์. (2551). *การศึกษารูปแบบการดำเนินงานในโรงเรียนต้นแบบตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: การวิจัยพหุกรณีศึกษา*. (ครุศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). *รายงาน เรียนออนไลน์ยุคโควิด-19 : วิกฤตหรือโอกาสการศึกษาไทย*. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2563 จาก https://drive.google.com/file/d/1EgjRt_aefqcSsbyszbS5YGshWoLUkM5/view.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). แนวทางการจัดการเรียนการสอน ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ
ไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ปีการศึกษา 2563.

สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2563 จาก

https://drive.google.com/file/d/1Ri9cTu9WZFZ6pPq4GivWC8wN_GiDrLXp/view.

สำนักสารนิเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. (2563). รายงานข่าวกรณีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา
2019(COVID-19) ประจำวันที่ 7 เมษายน 2563. สืบค้นเมื่อ 20 กันยายน 2563 จาก

<https://pr.moph.go.th/?url=pr/detail/2/04/140983/>.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

ช่วงเดือนมีนาคม – เดือนตุลาคม 2563

ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. ก่อนที่จะมีประกาศจากกระทรวงศึกษาธิการในเดือนมีนาคมถึงมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของ ท่านมีการคาดการณ์/รับรู้ถึงสถานการณ์ของโรคโควิด-19 ไว้อย่างไรบ้าง
2. ท่านเริ่มคำนึงถึงผลต่อตนเองและองค์กรเกี่ยวกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 อย่างไร
3. ท่านมีมุมมองว่าองค์กรของท่านจะได้รับผลกระทบอย่างไรบ้าง และมีการสื่อสารกับบุคลากรอย่างไรหลังจากที่มีการประกาศของกระทรวงศึกษาธิการ
4. องค์กรของท่านมีวิธีการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไร มีการนำวิธีการดังกล่าวไปลงปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร เมื่อลองแล้วส่งผลอย่างไรบ้าง
5. ท่านคิดว่าลูกจ้างจะสามารถยอมรับกับวิธีการเรียนการสอนรูปแบบใหม่หรือไม่ ในช่วงที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนการสอน

ด้านการดำเนินงาน (เกี่ยวกับ Technology)

1. อะไรเป็นสาเหตุของการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์ของโรงเรียนท่าน
2. ท่านมีวิธีการเลือกโปรแกรมที่ใช้ในการเรียนการสอนแบบออนไลน์อย่างไร ที่โรงเรียนใช้โปรแกรมอะไรในการสอน เพราะอะไร
3. ท่านคิดว่าโปรแกรมที่ใช้มีความแตกต่างกับการสอนแบบปกติหรือไม่ อย่างไร

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

1. ท่านวิเคราะห์ว่าในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 องค์กรมีเป้าหมายอย่างไร และจะสามารถวัดผลลัพธ์ได้อย่างไร
2. ท่านมีวิธีการเลือกคุณครูให้กับนักเรียนแตกต่างไปจากเดิมหรือไม่ อย่างไร

3. ท่านคิดว่าในสถานการณ์นี้องค์กรควรมีการวางแผนบุคลากรภายในองค์กรอย่างไร เพราะเหตุใด
4. ท่านมีวิธีการคัดเลือกบุคลากรแตกต่างไปจากเดิมหรือไม่ อย่างไร
5. ในการบรรจุ ปฐมนิเทศ และทดลองงานของบุคลากรมีความแตกต่างกับช่วงการทำงานปกติอย่างไร
6. ท่านมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงานอย่างไร
7. ท่านมีวิธีประเมินวิธีการเรียนการสอนในรูปแบบใหม่นี้อย่างไร
8. ท่านมีวิธีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างไร เกี่ยวกับรูปแบบการเรียนการสอนที่เปลี่ยนแปลงไป
9. ท่านมีการโยกย้าย หรือหมุนเวียนบุคลากรภายในองค์กรหรือไม่ อย่างไร
10. ท่านมีการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือไม่ อย่างไร
11. ท่านมีนโยบาย/มาตรการดูแลบุคลากรเพื่อให้ปลอดภัยจากการระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาอย่างไร
12. ท่านมีวิธีการสื่อสารกับบุคลากรอย่างไร เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน
13. ท่านมีข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติมหรือไม่

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	น.ส.จิตาภา พินิจกิจวัฒน์
วัน เดือน ปี เกิด	28 กุมภาพันธ์ 2535
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาเทคโนโลยีชีวภาพ จาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีการศึกษา 2557



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY