

อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจ
โรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
โดยมีความคล่องตัวขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง*

THE INFLUENCE OF STRATEGIC LEADERSHIP ON THE COMPETITIVE ADVANTAGE
OF TUTORIAL SCHOOL BUSINESSES IN NORTHEASTERN THAILAND:
THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL AGILITY

อรรถเดช สรสุชาติ*, ประสิทธิ์ชัย นรากรณ์, ัมมะทินนา ศรีสุพรรณ

Attadate Sorasuchat*, Prasittichai Narakorn, Tummatinna Seesupan

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิษณุโลก ประเทศไทย

Faculty of Management Science, Pibulsongkram Rajabhat University, Phitsanulok, Thailand

*Corresponding author E-mail: attadate.sor67@psru.ac.th

*Tel: 088-693-9542

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคล่องตัวขององค์กร ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา 2) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา 3) ศึกษาบทบาทของความคล่องตัวขององค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบกิจการธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 258 คน ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง .66 - 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .947 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและการวิเคราะห์อิทธิพลตัวแปรคั่นกลางโดยการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลแบบอาศัยการถดถอย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .582) ความคล่องตัวขององค์กรอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .604) และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .586) 2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ($B = -.010$, $p > .05$) และ 3) ความคล่องตัวขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ($B = .763$, $p < .05$)

คำสำคัญ: ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา, ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์, ความคล่องตัวขององค์กร, ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน, ตัวแปรคั่นกลาง

Abstract

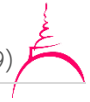
This research aimed to: 1) Examine the levels of strategic leadership, organizational agility, and competitive advantage among tutorial school businesses; 2) Investigate the influence of strategic leadership on competitive advantage; and 3) Explore the mediating role of organizational agility in the relationship between strategic leadership and competitive advantage among tutorial school businesses in Northeastern Thailand. This quantitative study employed a multi-stage sampling technique to select 258 tutorial school entrepreneurs in Northeastern Thailand. The research instrument was a questionnaire measuring strategic leadership, organizational agility, and competitive advantage using a five-point Likert scale. The index of item-objective congruence ranged from 0.66 to 1.00, and the overall reliability coefficient was 0.947. Data were analyzed using mean, standard deviation, Pearson's correlation coefficient, and mediation analysis through regression-based path analysis. The results showed that: 1) Strategic leadership ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.582), organizational agility ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.604), and competitive advantage ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.586) were all rated at a high level; 2) Strategic leadership had no direct effect on competitive advantage ($B = -0.010$, $p > .05$); and 3) Organizational agility fully mediated the relationship between strategic leadership and competitive advantage ($B = 0.763$, $p < .05$). These findings suggest that organizational agility plays a crucial role in transforming strategic leadership into sustainable competitive advantage for tutorial school businesses in Northeastern Thailand.

Keywords: Tutoring School Business, Strategic Leadership, Organizational Agility, Competitive Advantage, Mediation Variable

บทนำ

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้ผู้ปกครองและผู้เรียนให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมในทางวิชาการและการสอบแข่งขันมากขึ้น ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาจึงมีบทบาทสำคัญในการตอบสนองความต้องการดังกล่าวและกลายเป็นธุรกิจการศึกษาที่มีการแข่งขันสูงทั้งในด้านคุณภาพการสอน การพัฒนาหลักสูตรและการให้บริการแก่ผู้เรียน ซึ่งในปัจจุบันธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว ทั้งจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล การขยายตัวของแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ และการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ ปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้รูปแบบการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ผู้ประกอบการจึงไม่สามารถอาศัยเพียงคุณภาพการสอนหรือชื่อเสียงของสถาบันในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลา

ซึ่งภายใต้บริบทดังกล่าวนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกำหนดทิศทางขององค์กร สร้างวิสัยทัศน์และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และความสำเร็จในระยะยาว โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถมองเห็นโอกาสทางธุรกิจ กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์กร



และการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว (Heavey, C. & Simsek, Z., 2022); (Pinsonneault, A. & Choi, I., 2022) อย่างไรก็ตามงานวิจัยในช่วงที่ผ่านมาได้เสนอว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพียงปัจจัยเดียวอาจไม่ได้ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยตรง หากแต่ต้องอาศัยความสามารถขององค์กรในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสะท้อนผ่านแนวคิดความคล่องตัวขององค์กร (Organizational Agility) โดยที่ความคล่องตัวขององค์กรเป็นความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ปรับกลยุทธ์ กระบวนการดำเนินงาน และใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างคุณค่าและรักษาความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง (Christensen, C. M. et al., 2015); (Awwad, A. S. et al., 2022)

แม้ว่างานวิจัยก่อนหน้านี้จะศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคล่องตัวขององค์กร และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในหลากหลายบริบท แต่การศึกษาที่อธิบายบทบาทของความคล่องตัวขององค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชายังมีอยู่อย่างจำกัด โดยเฉพาะในบริบทของภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย เป็นภูมิภาคที่มีโรงเรียนกวดวิชาจำนวนมากที่สุดของประเทศถึง 782 แห่ง (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2568) และมีการแข่งขันทั้งจากผู้ประกอบการในพื้นที่ สถาบันกวดวิชาขนาดใหญ่จากส่วนกลาง และรวมไปถึงแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ สถานการณ์เหล่านี้ส่งผลให้ผู้ประกอบการจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารควบคู่ไปกับการเสริมสร้างความคล่องตัวขององค์กรซึ่งมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กับความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อให้สามารถปรับตัวและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ซึ่งการศึกษารูปแบบของความคล่องตัวขององค์กรเกิดจาก ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนความคล่องตัวขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญ กับความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นความคล่องตัวขององค์กรจึงสามารถทำหน้าที่เป็นตัวกลางเชื่อมระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างชัดเจน

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยมีความคล่องตัวขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง เพื่ออธิบายกลไกที่เชื่อมโยงภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปสู่การสร้างความสามารถได้เปรียบเชิงการแข่งขัน อันจะช่วยให้เพิ่มเติมองค์ความรู้ด้านการจัดการธุรกิจการศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในการกำหนดกลยุทธ์ พัฒนาความคล่องตัวขององค์กร และยกระดับความสามารถในการแข่งขันให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในยุคดิจิทัล

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา
3. เพื่อศึกษารูปแบบการเป็นตัวแปรคั่นกลางของความคล่องตัวขององค์กรในความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 782 โรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95.00 และค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ร้อยละ 5.00 (Krejcie, R. V. & Morgan, D. W., 1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 258 ราย การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) โดยดำเนินการ ดังนี้

ขั้นที่ 1 แบ่งประชากรออกเป็น 2 กลุ่มตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ ได้แก่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนและภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

ขั้นที่ 2 จัดสรรจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนของจำนวนโรงเรียนกวดวิชาในแต่ละจังหวัด (Proportionate Allocation) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของประชากรในแต่ละพื้นที่อย่างเหมาะสม

ขั้นที่ 3 สุ่มรายชื่อโรงเรียนกวดวิชาจากแต่ละจังหวัดด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามจำนวนที่กำหนดในแต่ละจังหวัด

ขั้นที่ 4 คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 1 คนต่อ 1 โรงเรียน ได้แก่ เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารโรงเรียนกวดวิชาที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ และบริหารจัดการองค์กร จากนั้นคำนวณกลุ่มตัวอย่างในแต่ละจังหวัดโดยใช้สูตร ขนาดกลุ่มตัวอย่าง $(n) = (\text{จำนวนประชากรในแต่ละพื้นที่ } [N_i] / 782) \times 258$

เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ช่วงขึ้น สร้างแบบสอบถามโดยการศึกษารายละเอียดของเนื้อหาที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดโครงสร้าง และเนื้อหาของแบบสอบถามก่อนนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นกรอบแนวทางในการสร้างข้อคำถาม จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการหาค่าดัชนีวัดความสอดคล้องของวัตถุประสงก์กับคำถามวิจัย (Index of item objective congruence: IOC) ซึ่งพบว่าทั้งหมดอยู่ในช่วงระหว่าง .66 - 1.00 แล้วจึงนำไปหาค่าความเชื่อมั่นโดยนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่มีคุณลักษณะที่คล้ายกัน จำนวน 30 คน เพื่อนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, L. J., 1951) ทั้งฉบับ พบว่า มีค่าเท่ากับ .947 และรายด้านเท่ากับ .962 (ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์), .970 (ความคล่องตัวขององค์กร), .966 (ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน) ซึ่งทั้งหมดมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟามากกว่า .75 แสดงถึงคุณภาพของแบบสอบถาม (DeVellis, R. F., 2016) จากนั้นนำไปเก็บข้อมูลผ่านระบบออนไลน์โดยใช้ Google form แล้วนำกลับมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรม SPSS v.26 โดยผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคล่องตัวขององค์กร และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

3. การทดสอบสมมติฐานการวิจัยโดยสมมติฐานที่ 1 คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และสมมติฐานที่ 2 คือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยมีความคล่องตัวขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง ดำเนินการด้วยการวิเคราะห์อิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลาง (Mediation Analysis) ตามแนวทางการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลแบบอาศัยการถดถอย (Regression-



Based Path Analysis) เพื่อศึกษาทั้งอิทธิพลทางตรง (Direct Effect) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect) และอิทธิพลรวม (Total Effect) ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยมีความคล่องตัวขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลาง ตามแนวคิดของ Preacher, N. J. et al. ซึ่งเสนอให้ทดสอบนัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อมโดยตรงแทนการพิจารณาเฉพาะความมีนัยสำคัญของเส้นทางย่อยแต่ละเส้น โดยการทดสอบอิทธิพลทางอ้อม (Preacher, N. J. et al., 2004) จากนั้นผู้วิจัยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างซ้ำแบบบูตสตรัป (Bootstrap Resampling) จำนวน 5,000 ตัวอย่าง เพื่อประมาณค่าการแจกแจงของอิทธิพลทางอ้อมและสร้างช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95.00 (95% Bootstrap Confidence Interval) เนื่องจากการแจกแจงของค่าอิทธิพลทางอ้อมมักไม่เป็นการแจกแจงปกติ การใช้ Bootstrap จึงให้ผลการประมาณที่มีความแม่นยำและน่าเชื่อถือมากกว่าแนวทางดั้งเดิม และการพิจารณาบทบาทของตัวแปรคั่นกลางใช้เกณฑ์การตรวจสอบช่วงความเชื่อมั่นของอิทธิพลทางอ้อม โดยหากช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95.00 ไม่ครอบคลุมค่า 0 จะถือว่าอิทธิพลทางอ้อมมีนัยสำคัญทางสถิติและสรุปได้ว่าความคล่องตัวขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และค่าสัมประสิทธิ์ที่ใช้ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกใช้ค่า B แทนค่า β ทั้งนี้เนื่องจากค่า B เป็นค่าที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามเมื่อค่าของตัวแปรอิสระเปลี่ยนไป 1 หน่วยในมาตรวัดจริงของตัวแปร

งานวิจัยนี้ไม่ได้เข้าสู่วิธีการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคน อันเนื่องจากการวิจัยเชิงปริมาณทางด้านสังคมศาสตร์และการบริหารธุรกิจ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ประกอบการโรงเรียนกวดวิชาซึ่งเป็นผู้บรรลุนิติภาวะและมีอายุตั้งแต่ 20 ปี ขึ้นไป ไม่มีการศึกษาในกลุ่มเปราะบาง เช่น เด็ก ผู้สูงอายุ ผู้ป่วย หรือผู้ที่มีข้อจำกัดในการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยการเก็บข้อมูลใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคล่องตัวขององค์กรและความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งเป็นข้อมูลด้านการบริหารจัดการองค์กร ไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูลสุขภาพ ข้อมูลชีวภาพ พันธุกรรม ความเชื่อทางศาสนาหรือประเด็นอ่อนไหวที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบทางจิตใจ สังคม หรือกฎหมายแก่ผู้ตอบแบบสอบถาม อีกทั้งผู้ตอบแบบสอบถามสามารถปฏิเสธหรือยุติการตอบแบบสอบถามได้ตลอดเวลาโดยไม่เกิดผลเสียใด ๆ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยนำเสนอ ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

(n = 258)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
การสร้างและบริหารความเปลี่ยนแปลง	4.20	.674	มาก
การยกระดับการปฏิบัติงานอย่างมีวิสัยทัศน์	4.18	.640	มาก
การกำหนดทิศทางการองค์กร	4.30	.621	มาก
การวางแผนและควบคุมกลยุทธ์	4.31	.620	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.25	.582	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .582) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการวางแผนและควบคุมกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .620) รองลงมา คือ การกำหนดทิศทางการองค์กร ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = .621) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการยกระดับการปฏิบัติงานอย่างมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .640)

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคล่องตัวขององค์กร (n = 258)

ความคล่องตัวขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
ความคล่องตัวในการใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรม	4.34	.641	มาก
การปรับตัวเชิงกลยุทธ์	4.28	.660	มาก
ความคล่องตัวในการตอบสนองต่อตลาด	4.29	.629	มาก
ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง	4.30	.647	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.31	.604	มาก

จากตารางที่ 2 พบว่า ความคล่องตัวขององค์กรของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .604) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความคล่องตัวในการใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = .641) รองลงมา คือ ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = .647) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .660)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (n = 258)

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
ความได้เปรียบด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี	4.36	.591	มาก
ความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่าง	4.46	.623	มาก
ความได้เปรียบด้านการควบคุมต้นทุน	4.38	.662	มาก
ความได้เปรียบจากความยืดหยุ่นและการตอบสนอง	4.30	.655	มาก
ค่าเฉลี่ย	4.37	.586	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .586) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .623) รองลงมา คือ ความได้เปรียบด้านการควบคุมต้นทุน ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .662) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ความได้เปรียบจากความยืดหยุ่นและการตอบสนอง ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = .586)

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	ความคล่องตัวขององค์กร	ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	1		
ความคล่องตัวขององค์กร	.849**	1	
ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	.747**	.883**	1

p-value < .05

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับความคล่องตัวขององค์กร ($r = .849$, $p < .05$) และความคล่องตัวขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ($r = .883$, $p < .05$) ซึ่งได้แสดงให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการเกิดอิทธิพลผ่านตัวแปรคั่นกลาง อย่างไรก็ตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่สูงกว่า .80 อาจสะท้อนความเสี่ยงต่อปัญหาพหุสหสัมพันธ์ในการวิเคราะห์การถดถอย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตรวจสอบค่า Variance Inflation Factor (VIF) และ Tolerance เพิ่มเติมก่อนดำเนินการวิเคราะห์ Mediation Analysis เพื่อยืนยันว่าตัวแปรอิสระและตัวแปรคั่นกลางนั้นสามารถที่อยู่ร่วมกัน ในสมการถดถอยได้อย่างเหมาะสม



ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์ถดถอย

Model	B	S.E.	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
ค่าคงที่	.699	.130		5.359	.000		
1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	-.010	.056	-.010	-.182	.856	.268	3.680
ความคล่องตัวขององค์กร	.865	.054	.892	16.05	.000	.279	3.575
ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน							
R = .948, R ² = .898, Adjusted R ² = .742, F = 178.453, S.E. = .5677, Sig. = .000							
p-value<.05							

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 89.80 ในขณะที่ค่า Tolerance ของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความคล่องตัวขององค์กรเท่ากับ 0.268, 0.279 และค่า VIF เท่ากับ 3.680, 3.579 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Tolerance > 0.20 และ VIF < 5) แสดงว่าไม่ปรากฏปัญหาพหุสหสัมพันธ์ในระดับที่ส่งผลกระทบต่อการวิเคราะห์การถดถอย

ตารางที่ 6 แสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อตัวแปรคั่นกลาง (Path a)

อิทธิพลระหว่างตัวแปรอิสระต่อตัวแปรคั่นกลาง	B	SE	t	Sig.
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ → ความคล่องตัวขององค์กร	.882	.034	25.695	.000

p-value<.05

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความคล่องตัวขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (B = 0.882, SE = 0.034, t = 25.695, p < .001) แสดงให้เห็นว่าเมื่อระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความคล่องตัวขององค์กรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 7 อิทธิพลของตัวแปรอิสระและตัวแปรคั่นกลางต่อผลลัพธ์ (Path b และ c')

ตัวแปร	B	SE	t	Sig.
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Direct Effect : c')	-.010	.056	-.182	.856
ความคล่องตัวขององค์กร (Path b)	.865	.054	16.05	.000

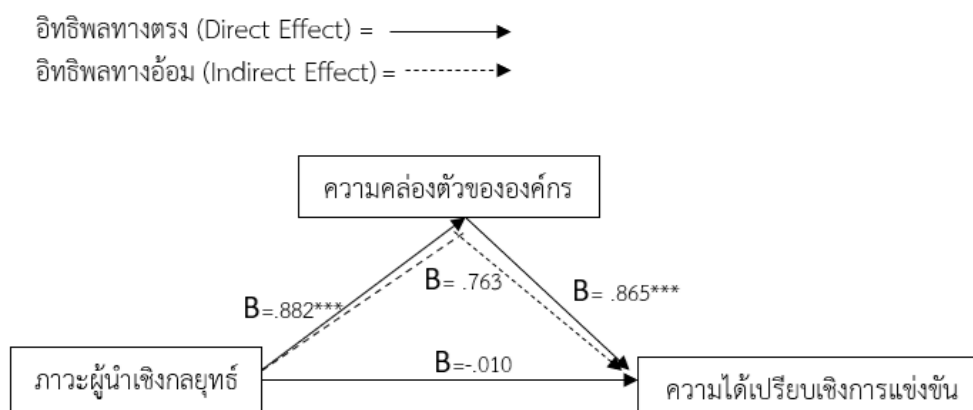
p-value < .05

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรอิสระและตัวแปรคั่นกลางที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Path b และ c') ในขณะที่ความคล่องตัวขององค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (B = 0.865, SE = 0.054, t = 16.050, p < .001) แสดงให้เห็นว่าองค์กรที่มีความคล่องตัวสูงย่อมมีแนวโน้มที่จะมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันสูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันเมื่อควบคุมอิทธิพลของความคล่องตัวขององค์กรไว้แล้ว พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (B = -.010, SE = 0.056, t = -.182, p = .856) เนื่องจากค่า n.s. ทางสถิติสูงกว่าระดับ .05 จึงสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ตารางที่ 8 ผลการทดสอบอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect)

Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ → ความคล่องตัวขององค์กร → ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน = .763	.060	.650	.880

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันผ่านความคล่องตัวขององค์กร มีค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.763 ($\text{path a} \times \text{path b} \rightarrow .882 \times .865 = .763$) และช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 อยู่ระหว่าง 0.650 ถึง 0.880 ซึ่งไม่ครอบคลุมศูนย์แสดงว่าอิทธิพลทางอ้อมดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติ และความคล่องตัวขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์



ภาพที่ 1 แผนภาพแสดงอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม

ตารางที่ 9 สรุปอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	อิทธิพล		
	ทางตรง	ทางอ้อม	รวม
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ → ความคล่องตัวขององค์กร	.882	-	.882
ความคล่องตัวขององค์กร → ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	.865	-	.865
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ → ความคล่องตัวขององค์กร → ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน	-.010	.763	.753

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อความคล่องตัวขององค์กรในระดับสูง โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ .882 และมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ .882 ความคล่องตัวขององค์กรยังมีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระดับสูงเช่นกัน โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.865 ในขณะที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในทิศทางลบเล็กน้อย ($DE = -.010$) ซึ่งมีขนาดต่ำมากจนแทบไม่มีผลในทางปฏิบัติ ขณะที่อิทธิพลทางอ้อมผ่านความคล่องตัวขององค์กรในระดับสูง ($IE = .763$) ส่งผลให้อิทธิพลรวมมีค่าเท่ากับ .753

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้ 1) ระดับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การวางแผนและควบคุมกลยุทธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.31$) สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากว่า ผู้บริหารธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาให้ความสำคัญกับการวางแผน และควบคุมกลยุทธ์อย่างจริงจังจึงทำให้การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Day, D. V. & Thornton, A. M. A., 2017) โดยผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เจลจิรา จรูญแสง และคณะ ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติสังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติสังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์ แอ๊ดเวนตีส แห่งประเทศไทยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด



(เจลดจิรา จรูญแสง และคณะ, 2567) ส่วนความคล่องตัวขององค์กรของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคล่องตัวในการใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.34$) สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากว่าในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันเทคโนโลยีและนวัตกรรมมีความสำคัญช่วยให้องค์กร มีความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถคาดเดาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความยืดหยุ่นที่ช่วยให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งอุปสรรคและโอกาสทางตลาดอย่างรวดเร็ว (Pinho. C. R. A. et al., 2022) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของความคล่องตัวขององค์กรในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mustofa, A. & Tjahjono, H. K. ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างความคล่องตัวขององค์กรผ่านภาวะผู้นำตามสถานการณ์และค่านิยมอิสลาม พบว่า ความคล่องตัวขององค์กรเกิดจากการบูรณาการความคล่องตัวในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมผ่านทักษะดิจิทัลและการใช้เครื่องมือสื่อสารสมัยใหม่เข้ากับความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Mustofa, A. & Tjahjono, H. K., 2024) ส่วนความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X} = 4.37$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่างมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.46$) สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตร เทคนิคการสอน คุณภาพของผู้สอน รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษามาใช้เพื่อสร้างเอกลักษณ์และความโดดเด่น ที่แตกต่างจากคู่แข่ง ส่งผลให้ผู้เรียนและผู้ปกครองรับรู้ถึงคุณค่าและคุณภาพของบริการที่เหนือกว่า จึงก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนสอดคล้องกับ Tyas, A. M. & Ady, S. U. ศึกษาเกี่ยวกับการใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง พบว่า การสร้างความแตกต่างด้านคุณภาพการศึกษา สิ่งอำนวยความสะดวก กิจกรรมเสริมหลักสูตรและบริการสนับสนุนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้กับสถาบันการศึกษา (Tyas, A. & Ady, S. U., 2024) 2) จากผลการศึกษาแม้ว่าผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ จะพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระดับสูง ($r = .747, p < .05$) เมื่อวิเคราะห์การถดถอยโดยนำความคล่องตัวขององค์กรเข้าสู่สมการร่วมกัน พบว่า อิทธิพลทางตรงของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($B = -.010, p = .856$) กล่าวคือ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า ผลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเกิดขึ้นผ่านความคล่องตัวขององค์กรเป็นสำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จะสามารถสร้างความคล่องตัวให้แก่องค์กรและความคล่องตัวดังกล่าวจะเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาสอดคล้องกับงานวิจัยของ Probojakti, W. et al. ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนผ่านความคล่องตัวขององค์กร พบว่า ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Probojakti, W. et al., 2024) จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันผ่านความคล่องตัวขององค์กร โดยมีค่าประมาณอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.763 และช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 อยู่ระหว่าง 0.650 ถึง 0.880 ซึ่งไม่ครอบคลุมแสดงว่าอิทธิพลทางอ้อมดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ความคล่องตัวขององค์กรยังคงมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($B = .865, p < .001$) แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอาจถูกส่งผ่านความคล่องตัวขององค์กรเป็นหลัก ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าความคล่องตัวขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยสอดคล้องกับ Probojakti, W. et al. พบว่า ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Probojakti, W. et al., 2024) สาเหตุที่ได้เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจาก

ว่ามีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ทันที หากแต่ต้องอาศัยการแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และการตัดสินใจของผู้นำองค์กรให้กลายเป็นความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงการปรับตัวและการดำเนินงานที่รวดเร็วขององค์กรเสียก่อน ที่สามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities) ซึ่งมองว่าความได้เปรียบเชิงการแข่งขันไม่ได้เกิดจากการมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์เพียงอย่างเดียว (Teece, D. J. et al., 1998) แต่เกิดจากความสามารถขององค์กรในการปรับตัวเพื่อบูรณาการและปรับเปลี่ยนจัดการทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Barney. J. et al., 2001) ซึ่งความคล่องตัวขององค์กรถือเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสามารถเชิงพลวัตที่สำคัญในการเปลี่ยนศักยภาพด้านภาวะผู้นำให้กลายเป็นผลลัพธ์ทางการแข่งขันที่เป็นรูปธรรม (Mansouri, M. et al., 2022)

ในทางปฏิบัติผลการวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาไม่ควรมุ่งเน้นเพียงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารเท่านั้น แต่ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความคล่องตัวขององค์กรควบคู่กันไป เนื่องจาก ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้โดยตรง หากแต่ต้องอาศัยความคล่องตัวขององค์กรเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดผลกระทบดังกล่าว นอกจากนี้ การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดที่ควรพิจารณาในการตีความผลการวิจัย ประการแรก การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นการศึกษาแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional Study) ซึ่งเก็บข้อมูล ณ ช่วงเวลาเดียว จึงอาจไม่สามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลได้อย่างสมบูรณ์ ประการที่สอง กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ประกอบการธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยเพียงภูมิภาคเดียว จึงอาจมีข้อจำกัดในการอ้างอิงผลไปยังธุรกิจการศึกษาในภูมิภาคอื่นหรือธุรกิจบริการประเภทอื่นที่มีบริบทแตกต่างกัน ประการที่สาม ข้อมูลทั้งหมดได้มาจากการประเมินตนเองของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากการรับรู้ส่วนบุคคลหรืออคติในการตอบแบบสอบถามได้

องค์ความรู้ใหม่

ผลการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย พบว่า ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในบริบทธุรกิจการศึกษาในปัจจุบัน ไม่ได้พิจารณาเฉพาะด้านต้นทุนหรือการสร้างความแตกต่างเท่านั้น แต่เป็นการบูรณาการความสามารถทางธุรกิจ 4 ด้าน เข้าด้วยกัน ได้แก่ ความได้เปรียบด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี (Technology and Innovation Advantage) ความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่าง (Differentiation Advantage) ความได้เปรียบด้านการควบคุมต้นทุน (Cost Advantage) และความได้เปรียบจากความยืดหยุ่นและการตอบสนอง (Flexibility and Responsiveness Advantage) และนอกจากนี้ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทั้ง 4 ด้าน ได้โดยตรงแต่ต้องอาศัยความคล่องตัวขององค์กรเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดผลกระทบไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งแตกต่างจากทฤษฎี ซึ่งอธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น จึงสามารถสังเคราะห์เป็นแบบจำลอง “ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ → ความคล่องตัวขององค์กร → ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน” ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าความคล่องตัวขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนศักยภาพด้านการบริหารให้กลายเป็นผลลัพธ์ทางการแข่งขันที่เป็นรูปธรรมในธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา โดยที่องค์กรจะสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้จากความสามารถในการปรับตัว บูรณาการและปรับเปลี่ยนทรัพยากรให้เหมาะสม กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับแนวคิดฐานทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ที่อธิบายว่าถึงแม้ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แต่จะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อถูกแปลงผ่านความคล่องตัวขององค์กรซึ่งเป็นขีดความสามารถสำคัญในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรดังกล่าวให้เกิดคุณค่าในทางปฏิบัติ



ภาพที่ 2 แบบจำลองการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา

สรุปและข้อเสนอแนะ

การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชา ไม่สามารถดำเนินการได้โดยอาศัยปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพียงอย่างเดียวหากแต่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดการด้านความคล่องตัวขององค์กร กล่าวได้ว่า ความคล่องตัวขององค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบสมบูรณซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดผลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งผลการวิจัยยังสะท้อนให้เห็นว่าความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 มิติสำคัญ ได้แก่ ความได้เปรียบด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี ความได้เปรียบในการสร้างความแตกต่าง ความได้เปรียบด้านการควบคุมต้นทุน และความได้เปรียบจากความยืดหยุ่นและการตอบสนอง จากผลการวิจัยทั้งหมดผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย คือ ธุรกิจโรงเรียนกวดวิชาควรให้ความสำคัญกับการลงทุนด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรที่แตกต่างและการเพิ่มความยืดหยุ่นในการให้บริการ เพื่อสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล อีกทั้งผลการวิจัยยังสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันต่อไป 2) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป คือ ควรศึกษาตัวแปรคั่นกลางหรือตัวแปรกำกับอื่นเพิ่มเติม เช่น ความสามารถด้านนวัตกรรม วัฒนธรรมองค์กร การจัดการความรู้ หรือ การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล เพื่อให้อธิบายกลไกที่ส่งผลต่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- เจลาจิรา จรุงแสง และคณะ. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ สังกัดมูลนิธิคริสตจักรเซเว่นธ์เดย์แอ๊ดเวนตีสแห่งประเทศไทย. วารสารครุทรรศน์, 4(2), 70-83.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2568). รายงานสถิติโรงเรียนเอกชนนอกระบบของคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. เรียกใช้เมื่อ 17 พฤษภาคม 2569 จาก <https://shorturl.asia/N7rP0>
- Awwad, A. S. et al. (2022). The mediating impact of IT capabilities on the association between dynamic capabilities and organizational agility: The case of the Jordanian IT sector. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(3), 315-330.
- Barney. J. et al. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Christensen, C. M. et al. (2015). What is disruptive innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44-53.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Day, D. V. & Thornton, A. M. A. (2017). Leadership development. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 354-381). California: SAGE Publications.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale development: Theory and applications*. (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Heavey, C. & Simsek, Z. (2022). Dynamic Capabilities and the Nature of Organizational Agility: Towards Managerial Theory. Retrieved May 17, 2026, from <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.15892abstract>
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Mansouri, M. et al. (2022). Dynamic capabilities, competitiveness and performance of small and medium-sized enterprises: A systematic literature review. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(5-1), 1-22.
- Mustofa, A. & Tjahjono, H. K. (2024). Boosting organizational agility through situational leadership and Islamic values: Evidence from Indonesian SMEs. *Journal of System and Management Sciences*, 14(9), 315-330.
- Pinho, C. R. A. et al. (2022). The agility construct in the literature: Conceptualization and bibliometric assessment. *Journal of Business Research*, 153, 517-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.011>
- Pinsonneault, A. & Choi, I. (2022). Digital-enabled strategic agility: It's time we examine the sensing of weak signals. *European Journal of Information Systems*, 31(6), 653-661.
- Preacher, N. J. et al. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Probojakti, W. et al. (2024). Building Sustainable Competitive Advantage in Banking through Organizational Agility. *Sustainability*, 16(19), 1-15.
- Teece, D. J. et al. (1998). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tyas, A. & Ady, S. U. (2024). Implementation of Differentiation Strategy for Competitive Advantage in the Disruption Era (Study Case at Dr. Soetomo University Surabaya). *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 7(4), 839-847.