

## การวิเคราะห์รูปแบบและปัญหาในการดำเนินงานของ SHANGHAI DING DONG ART SCHOOL

จินหยัง หลี่<sup>1\*</sup>  
ชัยยศ วณิชวัฒนาวัด<sup>2</sup>

Received 3 October 2024

Revised 7 April 2025

Accepted 28 April 2025

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการดำเนินงานปัจจุบัน รูปแบบธุรกิจ และรูปแบบหลักสูตรของ Shanghai Ding Dong Art School และ 2) วิเคราะห์รูปแบบการจัดการ ปัญหาและแนวทางในการดำเนินงานของ Shanghai Ding Dong Art School การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการดำเนินงาน รูปแบบธุรกิจ และหลักสูตรของ Shanghai Ding Dong Art School จากหนังสือ วิจัย และบทความที่เกี่ยวข้อง และใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของ Shanghai Ding Dong Art School สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการศึกษาศิลปะและอุตสาหกรรม จำนวน 5 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและวิเคราะห์ข้อมูลของรูปแบบปัญหาและแนวโน้มในการพัฒนาจากเนื้อหาการสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่า 1) Shanghai Ding Dong Art School เป็นสถาบันศิลปะที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เศรษฐกิจกลุ่มผู้อยู่อาศัยมีรายได้สูง มีรูปแบบการดำเนินการที่สะท้อนให้เห็นปัจจัยในเรื่องความอึดตัวของตลาดโรงเรียนศิลปะ ความกดดันทางการแข่งขัน การหมุนเวียนของบุคลากรและข้อกำหนดของรัฐบาล โรงเรียนมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการค่อนข้างมาก ส่งผลให้เกิดปัญหาต่อต้นทุนการดำเนินการ และ 2) รูปแบบการจัดการ ปัญหาและแนวทางในการดำเนินงาน Shanghai Ding Dong Art School มีกลยุทธ์และทิศทางการพัฒนาแบบอนุรักษ์นิยม ขาดการพัฒนาการตลาดในระดับสูง การวางกลไกในการจัดการตำแหน่งของบุคลากรที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาและแนวทางในการดำเนินงาน ประกอบด้วย 4 ประเด็น คือ การขยายขนาดของโรงเรียน การพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ความร่วมมือและกลไกการสำรองบุคลากรทางการสอน

**คำสำคัญ:** การจัดการ รูปแบบการดำเนินงาน Shanghai Ding Dong Art School

<sup>1 2</sup> คณะศิลปกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

\* Corresponding author email: jinyang.kmitl2024@gmail.com

## ANALYSIS OF THE OPERATIONAL PATTERNS AND PROBLEMS OF SHANGHAI DING DONG ART SCHOOL

Jinyang Li<sup>1\*</sup>

Chaiyot Vanitwattananuwat<sup>2</sup>

### Abstract

The purpose of this study is to 1) investigate the current operation, business model and curriculum of Shanghai Ding Dong Art School, and 2) analyze the management model, problems and guidelines for the operation of Shanghai Ding Dong Art School. This research is qualitative research using a literature review method on the operation, business model and curriculum of Shanghai Ding Dong Art School from books, research papers and related articles. In addition, the SWOT analysis method is used to analyze the internal and external environment, strengths, weaknesses, opportunities and threats of Shanghai Ding Dong Art School. Five experts in the field of art education and industry were interviewed in-depth and analyzed the data on the problem patterns and development trends from the interview contents were analyzed.

Findings of the research 1) Shanghai Ding Dong Art School is an art institution located in an economic area with high-income residents. Its operating model reflects the factors of art school market saturation, competitive pressure, staff turnover and government requirements. The school has relatively high operating expenses, leading to problems with operating costs. 2) The management model, problems and guidelines for the operation of Shanghai Ding Dong Art School have a conservative development strategy and direction, lack high-level marketing development and the establishment of a mechanism for managing personnel positions. There are 4 points for the development strategy and operation policies: the expansion of the school, the improvement of the quality of the school, cooperation and mechanisms for the reservation of teaching staff.

**Keywords:** Management, Operation Model, Shanghai Ding Dong Art School

---

<sup>1 2</sup> Faculty of Fine and Applied Arts, Bangkokthonburi University

\* Corresponding author email: jinyang.kmitl2024@gmail.com

## บทนำ

ในประเทศจีน การศึกษาด้านสุนทรียศาสตร์เป็นส่วนสำคัญของนโยบายการศึกษาแห่งชาติ และงานการศึกษาด้านสุนทรียภาพในโรงเรียนก็เป็นสาเหตุหนึ่งของการศึกษาด้านศิลปะ รัฐให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่องานการศึกษาด้านสุนทรียภาพ และในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาได้ประกาศใช้นโยบายเชิงกลยุทธ์และความคิดเห็นในการดำเนินการหลายประการ ในเดือนตุลาคม 2020 มีการเผยแพร่ ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสริมสร้างและปรับปรุงงานการศึกษาด้านสุนทรียศาสตร์ของโรงเรียนอย่างครอบคลุมในยุคใหม่ เพื่อเน้นย้ำถึงความสำคัญของการศึกษาด้านสุนทรียภาพ และจัดทำแผนที่ครอบคลุมเพื่อเสริมสร้างและปรับปรุงการศึกษาด้านสุนทรียภาพ และตระหนักถึงการบูรณาการของการศึกษา (The Central Committee of the Communist Party of China, & The State Council, 2020) ในขณะเดียวกัน แนวคิดการศึกษาของผู้ปกครองก็เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และผู้ปกครองไม่มีความมั่นใจกับการศึกษาที่เน้นการสอบของบุตรหลาน จึงให้ความสำคัญกับการศึกษาที่มีคุณภาพของบุตรหลานมากขึ้น โดยเฉพาะการศึกษาด้านศิลปะ โดยคิดหวังว่าจะสามารถปลูกฝังความรู้สึก ฝึกฝนการสร้างสรรค์ให้เกิดพัฒนาการทางด้านอารมณ์ การสร้างสรรค์สมาธิของบุตรหลาน พัฒนาการด้านสติปัญญาและพัฒนาการทางด้านสังคม ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ผ่านการศึกษาด้านศิลปะ ให้ความสำคัญกับความต้องการที่เพิ่มขึ้นของประชาชน โรงเรียนส่วนใหญ่สามารถจัดบทเรียนศิลปะได้เพียงประมาณ 40 นาทีต่อสัปดาห์เท่านั้น และมีข้อจำกัดทั้งในด้านเวลาเรียน จำนวนนักเรียน และเนื้อหาการเรียนรู้ (Chan, 2016)

เมื่อเผชิญกับการเติบโตของข้อกำหนดด้านการศึกษาด้านสุนทรียศาสตร์ และการขาดความสามารถในการศึกษาศิลปะในโรงเรียน สถาบันฝึกอบรมศิลปะเอกชนจำนวนมากจึงได้เข้ามาเติมเต็มช่องว่างนี้ รูปแบบการฝึกสอนเกิดขึ้นและตามมาด้วยการเกิดสตูดิโอศิลปะส่วนตัว เมื่อตลาดถูกกระตุ้น สถาบันฝึกอบรมก็ถูกจัดตั้งขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Chen, 2018) ในปี 2019 ขนาดของตลาดการศึกษาและการฝึกอบรมศิลปะของจีนและการฝึกอบรมศิลปะสำหรับเด็ก คิดเป็นมากกว่าร้อยละ 80 ของตลาดการศึกษาและการฝึกอบรมศิลปะทั้งหมด (Dou, 2022) Shanghai Ding Dong Art School ก็เป็นหนึ่งในนั้น Shanghai Ding Dong Art School ก่อตั้งขึ้นในปี 2009 และผ่านการพัฒนามาเป็นเวลา 15 ปี ในรายชื่อสถาบันการฝึกอบรมที่มีคุณสมบัติเหมาะสมซึ่งเผยแพร่บนเว็บไซต์ Shanghai Jiading Education เป็นที่ชัดเจนว่า Shanghai Ding Dong Art School มีคุณสมบัติในการดำเนินการของโรงเรียนที่มีคุณสมบัติและเป็นไปตามข้อกำหนด Shanghai Ding Dong Art School เปิดสอนและฝึกอบรมหลักสูตรศิลปะต่าง ๆ สำหรับนักเรียนทุกระดับและความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นสถาบันฝึกอบรมศิลปะนอกมหาวิทยาลัยแบบครบวงจรและหลายระดับ ปัจจุบันมีนักศึกษาประมาณ 1,500 คน และคณาจารย์ประจำและนอกเวลาประมาณ 60 คน หลักสูตรนี้ครอบคลุมหลักสูตรศิลปะส่วนใหญ่ที่พบเห็นได้ทั่วไปในสถาบันการศึกษาและการฝึกอบรมในปัจจุบันในประเทศจีน และเมื่อธุรกิจการสอนศิลปะเติบโตขึ้น มีการแข่งขันสูงขึ้น ทำให้สถาบันการสอนศิลปะจำเป็นต้องมีการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนให้มีความน่าสนใจและครอบคลุมพัฒนาการทางด้านสติปัญญา อารมณ์ และสังคม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด



ภาพที่ 1 Shanghai Ding Dong Art School

ที่มา: ผู้วิจัย (2567)

ดังนั้น การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์รูปแบบและปัญหาในการดำเนินงานของ Shanghai Ding Dong Art School ดำเนินการวิจัยด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ โดยวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียของรูปแบบการจัดการที่มีอยู่ และสำรวจปัญหาที่จำกัดการพัฒนาต่อไปของ Shanghai Ding Dong Art School และวิเคราะห์รูปแบบที่มีอยู่ผ่านวรรณกรรม การวิเคราะห์ SWOT การสัมภาษณ์เชิงลึก และสร้างรูปแบบการจัดการใหม่ เช่น กลยุทธ์ การขยาย กลยุทธ์การพัฒนา และความร่วมมือ สุดท้ายนี้ ปรับปรุงระบบรูปแบบการสอนและความสามารถในการให้บริการของ Shanghai Ding Dong Art School บรรลุการขยายขนาดของบริษัทและการพัฒนาการขยายขอบเขตของกลุ่มลูกค้าในระดับที่สูงขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานปัจจุบัน รูปแบบธุรกิจ และรูปแบบหลักสูตรของ Shanghai Ding Dong Art School
2. เพื่อวิเคราะห์รูปแบบการจัดการ ปัญหา และแนวทางในการดำเนินงานของ Shanghai Ding Dong Art School

### คำจำกัดความ

1. การจัดการ หมายถึง วิธีการและกลยุทธ์ในการจัดบุคลากร ทรัพยากร และกระบวนการในองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร การกำหนดเป้าหมายและการวางแผน การพัฒนาความเป็นผู้นำ การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน การจัดการทรัพยากร การจัดการประสิทธิภาพ การจัดการความเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมและการพัฒนา รวมถึงการบริหารความเสี่ยง
2. รูปแบบและการตลาด หมายถึง วิธีการและกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อส่งเสริมและขายผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนในตลาด เช่น รูปแบบการขายตรง รูปแบบการขายปลีก รูปแบบการตลาดออนไลน์ รูปแบบระบบสมาชิก รูปแบบการส่งเสริมการขายตราสินค้า
3. Shanghai Ding Dong Art School ตั้งอยู่ในเขตเจียตง เซี่ยงไฮ้ ประเทศจีน ก่อตั้งมาเป็นเวลา 15 ปี และเป็นสถาบันฝึกอบรมศิลปะครบวงจรที่ใหญ่ที่สุดในพื้นที่เจียตง มีวิทยาเขต 3 แห่ง ซึ่งมีนักศึกษา

ประมาณ 1,500 คน การฝึกอบรมด้านศิลปะครอบคลุมกลุ่มอายุต่าง ๆ ตั้งแต่อายุ 4 ขวบไปจนถึงผู้ใหญ่ และหลักสูตรศิลปะประกอบด้วย งานศิลปะของเด็ก ภาพร่างดินสอ ภาพวาดสีน้ำมัน แอนิเมชัน งานฝีมือ การประดิษฐ์ตัวอักษร และกิจกรรมทางศิลปะ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการศึกษาวิจัยเอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก เพื่อให้การวิจัยครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 ส่วนหลัก ดังนี้

1. การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ 1: เพื่อศึกษาการดำเนินงานปัจจุบัน รูปแบบธุรกิจ และรูปแบบหลักสูตร ทำการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data Collection) โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือ ตำรา งานวิจัย บทความวิชาการ และเว็บไซต์ทางการของ Shanghai Ding Dong Art School เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับ โครงสร้างการบริหารจัดการ รูปแบบธุรกิจ เช่น การดำเนินการเชิงพาณิชย์ การสร้างรายได้ การจัดการทรัพยากร แนวทางและหลักสูตรการเรียนการสอน ข้อมูลเหล่านี้ได้รับการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดหมวดหมู่ข้อมูลที่สอดคล้องกับหัวข้อการศึกษา เพื่อสรุปแนวโน้ม รูปแบบ และจุดเด่นของการดำเนินงานของสถาบัน

2. การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ 2: การวิเคราะห์ปัจจัย ปัญหา และแนวทางพัฒนา ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาศิลปะและอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ จำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติเช่น มีประสบการณ์ด้านการจัดการสถาบันศิลปะ การพัฒนาหลักสูตร หรือมีความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจการศึกษาและอุตสาหกรรมศิลปะ ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์

| ชื่อ         | เพศ  | ชื่องาน                             | หน่วยงาน                        | ความเชี่ยวชาญพิเศษ    |
|--------------|------|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| ขุน ฮั่นกยู  | ชาย  | นักวิจัย                            | กรมวัฒนธรรมจังหวัดเหอเป่ย์      | การวิจัยการศึกษาศิลปะ |
| หยวน จื่อกัง | ชาย  | นักวิจัย                            | สถาบันศิลปะแห่งชาติจีน          | ศึกษาจิตรกรรมจีน      |
| หวังจินเยว่  | หญิง | ผู้อำนวยการฝ่ายการสอนที่สถาบันศิลปะ | โรงเรียนฝึกศิลปะฟู่กันเซี่ยงไฮ้ | การวิจัยการศึกษาศิลปะ |
| หยูฮุย       | หญิง | รองศาสตราจารย์                      | วิทยาลัยครูฉู่ชุนก่อนวัยเรียน   | การวิจัยการศึกษาศิลปะ |
| ดิง ย่าตาน   | หญิง | รองคณบดี/รองศาสตราจารย์             | วิทยาลัยครูฉู่ชุนก่อนวัยเรียน   | การวิจัยการศึกษาศิลปะ |

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured In-depth Interview) ซึ่งออกแบบโดยผู้วิจัยตามกรอบวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมีประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ ได้แก่ ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของ Shanghai Ding Dong Art School ปัจจุบันภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการ

ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาในอนาคต โดยแบบสัมภาษณ์ได้รับการตรวจสอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 คน เพื่อประเมินความครอบคลุมของเนื้อหา ความชัดเจนของคำถาม และความเหมาะสมในเชิงบริบท จากนั้นผู้วิจัยได้นำไปทดลองใช้ (Pilot) กับผู้ให้ข้อมูลกลุ่มเล็กก่อนการสัมภาษณ์จริง และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

### วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ถูกถอดความ (Transcription) และวิเคราะห์โดยใช้ การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ผสานกับ การวิเคราะห์ SWOT โดยพิจารณาปัจจัยภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาสและภัยคุกคาม) โดยใช้กรอบการวิเคราะห์จากบริบทด้าน การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกนำไปจัดกลุ่มประเด็น วิเคราะห์ความเชื่อมโยง และนำเสนอในรูปแบบการสังเคราะห์ เพื่อระบุประเด็นปัญหา แนวโน้ม และแนวทางในการพัฒนา Shanghai Ding Dong Art School อย่างเป็นระบบ

### ผลการวิจัย

#### ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การดำเนินงานปัจจุบัน รูปแบบธุรกิจ และรูปแบบหลักสูตรของ Shanghai Ding Dong Art School

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าการดำเนินงานปัจจุบัน รูปแบบธุรกิจ และรูปแบบหลักสูตรของ Shanghai Ding Dong Art School มีการดำเนินงานที่สะท้อนถึงศักยภาพในการพัฒนาธุรกิจการศึกษาศิลปะสำหรับเด็กในระดับภูมิภาค โดยสามารถสรุปสาระสำคัญตามประเด็นหลัก ดังนี้

##### 1. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินงาน

โรงเรียนตั้งอยู่ในเขตเจียงตงของมหานครเซี่ยงไฮ้ ซึ่งมีลักษณะเด่นด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจการศึกษา ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจที่เข้มแข็ง และประชากรที่มีรายได้สูง มีความสามารถในการจ่ายค่าเล่าเรียนและสนใจในกิจกรรมศิลปะ ทำเลที่ตั้งดี การเดินทางสะดวก อยู่ใกล้กลุ่มเป้าหมายหลัก แนวคิดการศึกษาขั้นสูง โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ปกครองที่ตระหนักถึงคุณค่าของศิลปะในการพัฒนาเด็กอย่างรอบด้าน ในขณะเดียวกัน โรงเรียนยังเผชิญกับข้อจำกัดบางประการ เช่น การแข่งขันในตลาดที่สูง จากสถาบันฝึกอบรมศิลปะอื่นในพื้นที่ ต้นทุนการดำเนินงานสูง โดยเฉพาะค่าเช่า ค่าจ้างบุคลากร และค่าบำรุงรักษา และข้อจำกัดด้านการขยายพื้นที่บริการ ซึ่งจำกัดการเติบโตของโรงเรียนในตลาดระดับเมือง

##### 2. รูปแบบธุรกิจและตำแหน่งทางการตลาด

Shanghai Ding Dong Art School วางตำแหน่งตนเองเป็น สถาบันฝึกอบรมศิลปะสำหรับเด็กแบบออฟไลน์ในระดับภูมิภาค โดยมีลักษณะทางธุรกิจที่ชัดเจน ได้แก่ ขอบเขตตลาดที่มั่นคง ครอบคลุมพื้นที่เขตเจียงตงและเมืองใกล้เคียง ฐานลูกค้าที่มั่นคง กลุ่มนักเรียนอายุ 4–18 ปี ที่ต้องการฝึกทักษะทางศิลปะในบรรยากาศสนุกสนานและปลอดภัย กลยุทธ์การกำหนดราคาที่เหมาะสมกับรายได้ของประชากรในพื้นที่ และการจัดกิจกรรมการตลาดอย่างต่อเนื่อง เช่น เทศกาลศิลปะ โปรโมชั่นพิเศษ และของรางวัล

### 3. รูปแบบหลักสูตรและการจัดการการสอน

โรงเรียนมีหลักสูตรหลากหลาย ครอบคลุมศิลปะสำหรับเด็กในหลายแขนง เช่น การวาดภาพ ดินสอสี ภาพสีน้ำมัน สเก็ตซ์ งานประดิษฐ์ และการประดิษฐ์ตัวอักษร เป็นต้น โดยใช้แนวทางการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ ร่วมกับการส่งเสริมทักษะการคิด การวิเคราะห์ และความมั่นใจของนักเรียน ในด้านการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนใช้แนวทางที่เน้นคุณภาพ ได้แก่ ชั้นเรียนขนาดเล็ก (6–8 คน) เพื่อให้ครูสามารถดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด กระบวนการคัดเลือกครูอย่างเข้มงวด พร้อมระบบประเมินและพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง ทีมงานฝ่ายการศึกษามืออาชีพ ที่เน้นการสื่อสาร ประสานงาน และบริการผู้ปกครองและนักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ

### 4. ปัจจัยจำกัดการขยายตัว

แม้โรงเรียนจะมีรูปแบบธุรกิจที่เข้มแข็งและชัดเจน แต่ยังมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการเติบโต ได้แก่ ความอึดตัวของตลาดศิลปะในพื้นที่ อัตราการลาออกของครูที่สูง ส่งผลต่อเสถียรภาพของทีมสอน แรงกดดันด้านต้นทุนโดยเฉพาะในเขตเมือง ข้อจำกัดด้านรายได้ของประชากรในเขตเจียงตง ซึ่งจำกัดการปรับราคาค่าเรียนให้เหมาะกับกลุ่มลูกค้าระดับบน

**ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์รูปแบบการจัดการ ปัญหาและแนวทางในการดำเนินงานของ Shanghai Ding Dong Art School**

1. ข้อได้เปรียบหลักของตลาดและสภาพแวดล้อมทางการศึกษาสำหรับการพัฒนา Shanghai Ding Dong Art School คือ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่พัฒนาแล้ว กลุ่มผู้อาศัยที่มีรายได้สูง ความได้เปรียบด้านทำเลที่ตั้งที่ดี และแนวคิดการศึกษาขั้นสูง ข้อดีเหล่านี้ส่งเสริมการพัฒนา Shanghai Ding Dong Art School ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

**ตารางที่ 2 ข้อดีของสภาพแวดล้อม**

| จุดแข็ง                | สภาพแวดล้อม                                                                                  |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ | เป็นแหล่งทรัพยากรทางศิลปะ มีประชากรจำนวนมาก                                                  |
| ผู้อาศัยที่มีรายได้สูง | มีทัศนคติการบริโภคที่ดี มีความสามารถในการจ่ายค่าเล่าเรียนได้สูง                              |
| ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์   | การคมนาคมสะดวก มีผู้มีโอกาสเป็นลูกค้าในบริเวณใกล้เคียงจำนวนมาก                               |
| แนวคิดการศึกษาขั้นสูง  | เน้นการศึกษาของเด็ก ตระหนักถึงคุณค่าของการศึกษาศิลปะ และเน้นการพัฒนาคุณภาพบุคคลอย่างครอบคลุม |

ในขณะเดียวกัน ข้อเสียของ Shanghai Ding Dong Art School ในสภาพแวดล้อม คือ การแข่งขันในสภาพแวดล้อมของตลาดศิลปะ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย และข้อจำกัดในระดับภูมิภาคขนาดใหญ่ ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

## ตารางที่ 3 ข้อเสียของสภาพแวดล้อม

| จุดอ่อน                                              | สภาพแวดล้อม                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรง                        | สถาบันที่มีลักษณะเดียวกันจำนวนมาก มีการพัฒนาหลักสูตรที่มุ่งเน้นการแข่งขัน                                                   |
| ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย | ค่าเช่า ค่าสาธารณูปโภค ค่าบำรุงรักษา และเงินเดือนพนักงานค่อนข้างสูง                                                         |
| ข้อจำกัดในระดับภูมิภาค                               | ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านต้นทุนอย่างมาก                                                                                         |
|                                                      | ความครอบคลุมตลาดของ Ding Dong Art School ครอบคลุมพื้นที่ เจียงตง เขตมหานครของเซี่ยงไฮ้ แต่ก็เป็นเรื่องยากที่จะขยายเพิ่มเติม |

2. ตำแหน่งทางการตลาดของ Shanghai Ding Dong Art School เป็นสถาบันฝึกอบรมศิลปะสำหรับเด็กออฟไลน์ที่ครอบคลุมระดับภูมิภาค ซึ่งมีปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ขอบเขตตลาดคงที่ ฐานลูกค้าที่มั่นคง และรูปแบบหลักสูตรที่หลากหลาย

2.1 ขอบเขตตลาดคงที่: เนื่องจากสถาบันฝึกอบรมศิลปะที่มีเวลาดำเนินการยาวนานและมีขนาดวิทยาเขตใหญ่ที่สุดในเขตเจียงตง ขอบเขตตลาดหลักของ Shanghai Ding Dong Art School จึงครอบคลุมเขตเจียงตง และขยายไปยังพื้นที่และเมืองโดยรอบ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากมีจำนวนสาขาน้อยและมีขนาดเล็ก จึงเป็นเรื่องยากที่จะครอบคลุมตลาดในเซี่ยงไฮ้ได้กว้างขึ้น ดังนั้นตำแหน่งทางการตลาดในระยะยาวจึงเป็นสถาบันฝึกอบรมศิลปะชั้นนำของภูมิภาค

2.2 ฐานลูกค้าประจำ: ฐานลูกค้าของ Shanghai Ding Dong Art School ส่วนใหญ่เป็นเด็กก่อนวัยเรียน นักเรียนประถมศึกษา และนักเรียนมัธยมต้นในเขตเจียงตง โดยมีอายุระหว่าง 4 ถึง 18 ปี ความต้องการของลูกค้ายิ่งใหญ่ คือ การปลูกฝังความคิดทางศิลปะ สัมผัสประสบการณ์การสร้างสรรค์งานศิลปะที่สนุกสนาน และฐานลูกค้ามีเสถียรภาพมากขึ้น

2.3 รูปแบบหลักสูตรที่ครอบคลุม: หลักสูตรที่เปิดสอนโดย Shanghai Ding Dong Art School โดยทั่วไปครอบคลุมหลักสูตรส่วนใหญ่ในตลาดการฝึกอบรมศิลปะจีน เช่น การวาดภาพด้วยดินสอสี การวาดภาพด้วยดินสอสี แอนิเมชัน สเก็ตช์ภาพ การวาดรูปด้วยการผสมสีน้ำกับกาว ภาพวาดสีน้ำมัน งานฝีมือเชิงสร้างสรรค์ การประดิษฐ์ตัวอักษร และหลักสูตรอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการปลูกฝังความสนใจทางศิลปะ ฝึกการคิดที่แตกต่าง และเรียนรู้เทคนิคระดับมืออาชีพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้



ภาพที่ 2 แผนที่การแบ่งเขตการบริหารเขตเจียงตง

ที่มา: <https://map.360.cn>





ภาพที่ 3 บรรยากาศการเรียนใน Shanghai Ding Dong Art School

ที่มา: ผู้วิจัย (2567)

3. ลักษณะของรูปแบบการดำเนินงานของโรงเรียนของ Shanghai Ding Dong Art School สะท้อนให้เห็นในปัจจัย 4 ประการ คือ

3.1 การสอนแบบกลุ่ม: เพื่อให้มั่นใจในคุณภาพและสภาพแวดล้อมในการสอน ทุกชั้นเรียนที่ Shanghai Ding Dong Art School ใช้รูปแบบชั้นเรียนแบบกลุ่ม โดยจำนวนนักเรียนในแต่ละชั้นเรียนจะควบคุมอยู่ที่ 6 ถึง 8 คน นักเรียนจำนวนน้อยกว่าสามารถ จัดสรรเวลาการสอนมากขึ้นเพื่อให้ครูได้ตอบโต้มากขึ้น เพื่อให้ครูสามารถเข้าใจนักเรียนได้ดีขึ้น ค้นพบปัญหาในการเรียนรู้ และการกำหนดเนื้อหาและวิธีการสอนที่เหมาะสม มีผลเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน ทักษะทางสังคมและความร่วมมือของนักเรียน และที่สำคัญที่สุด การสอนในชั้นเรียนขนาดเล็กสามารถมอบสภาพแวดล้อมในการสอนที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับนักเรียนที่อายุน้อย ครูสามารถดูแลแต่ละคนได้ง่ายขึ้น และรักษาระเบียบห้องเรียนได้ดี

3.2 การสร้างทีมครูคุณภาพสูง: Shanghai Ding Dong Art School ได้สร้างต้นแบบที่ดีในการสร้างทีมครู ในระหว่างการสรรหาบุคลากร อันดับแรกจะต้องดำเนินการประเมินการปฏิบัติงาน รวมถึงการประเมินคุณสมบัติส่วนบุคคลของครู ความสามารถในการสอน คุณสมบัติทางวิชาชีพ และจิตวิญญาณการทำงานเป็นทีม หลังจากลงนามในสัญญาจ้างงานแล้ว จะต้องผ่านช่วงทดลองงานสองถึงสามเดือนก่อนที่จะมาเป็นครูอย่างเป็นทางการ ในส่วนของการจัดสรรงาน ตามความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพและความสามารถส่วนบุคคล รวมถึงภาระงานสอนและความรับผิดชอบตามสมควรเพื่อให้งานสอนมีความก้าวหน้าและเป็นระเบียบเรียบร้อย ในเวลาเดียวกัน ครูได้รับอนุญาตในการจัดวิธีการสอนและเนื้อหาการสอน แสดงจุดแข็งและศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ และสร้างวิธีการสอนที่หลากหลาย สำหรับนักเรียนที่มีพื้นฐานและความต้องการแตกต่างกันในการเรียน นอกจากนี้ ครูยังได้รับการประเมินอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เข้าใจระดับการสอนและผลการสอนอย่างครอบคลุม วิธีการประเมินประกอบด้วยการประเมินนักเรียนและการประเมินคุณภาพการสอน ซึ่งดำเนินการผ่านการสำรวจแบบสอบถามนักเรียน การสังเกตห้องเรียน และการวิเคราะห์แผนการสอน จากผลการประเมินจะมีการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงการสอน

3.3 การสร้างทีมงานฝ่ายการศึกษาคุณภาพสูง: การสร้างทีมงานฝ่ายกิจการการศึกษามืออาชีพสามารถส่งเสริมการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้และบริการการจัดการที่ดี สร้างภาพลักษณ์ของสถาบัน และรับประกันการคุ้มครองสิทธิและผลประโยชน์ของครูและนักเรียน Shanghai Ding Dong Art School มุ่งเน้นไปที่การฝึกอบรมความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถขององค์กร ความสามารถในการทำงานเป็นทีม และความสามารถในการแก้ปัญหาของเจ้าหน้าที่การศึกษา เพื่อให้มั่นใจว่าพวกเขาสามารถร่วมมือกับนักเรียน ผู้ปกครอง และครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดการงานสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ การประเมินผู้บริหารการศึกษาดำเนินการตามประเด็นต่าง ๆ เช่น อัตราการลงทะเบียนเรียนในรอบเดือน ความถี่ในการสื่อสารกับนักเรียน ความถี่ในการสื่อสารกับครู การเข้าเรียน และระบบตอบกลับข้อเสนอแนะจากครู และนักเรียนและ ผู้ปกครอง ฯลฯ การประเมินนี้ช่วยในการระดมความคิดริเริ่มของผู้บริหารการศึกษาและช่วยให้พวกเขาสร้างความสัมพันธ์ที่ดียิ่งขึ้นระหว่างนักเรียน ผู้ปกครอง และครู เป็นการส่งเสริมการสื่อสาร ประสานงานความขัดแย้ง และสร้างรูปแบบการจัดการที่ดีและภาพลักษณ์องค์กร

3.4 กลยุทธ์การกำหนดราคาและการตลาดที่ดี: กลยุทธ์การกำหนดราคาหลักสูตรของ Shanghai Ding Dong Art School ได้รับการกำหนดโดยการพิจารณาปัจจัยหลายประการอย่างครอบคลุม และเป็นที่ยอมรับของตลาดโรงเรียนศิลปะและมีความสามารถในการแข่งขันที่ดี ด้วยการทำความเข้าใจระดับราคาของสถาบันที่คล้ายคลึงกันในภูมิภาคเดียวกัน โดยคำนึงถึงระดับรายได้ของครัวเรือนในภูมิภาคเจ็ดจังหวัด และยังคงคำนึงถึงระยะเวลาและความยากของหลักสูตรที่แตกต่างกัน จึงได้นำกลยุทธ์การกำหนดราคาที่แตกต่างกันมาใช้ ดังนั้นจึงได้รับข้อได้เปรียบบางประการในแง่ของความคุ้มค่าและเป็นที่ยอมรับของตลาดโรงเรียนศิลปะ

**ตารางที่ 4** ระยะเวลาและค่าธรรมเนียมของหลักสูตร Shanghai Ding Dong Art School

| ชื่อหลักสูตร                     | ระยะเวลา | ราคา (หยวน) |
|----------------------------------|----------|-------------|
| การวาดภาพดินสอสีเทียน            | 60 นาที  | 100         |
| ภาพวาดดินสอสี                    | 60 นาที  | 100         |
| งานฝีมือเด็ก                     | 60 นาที  | 100         |
| อะนิเมะ                          | 90 นาที  | 110         |
| ภาพร่าง                          | 90 นาที  | 110         |
| ภาพวาดสีน้ำ                      | 90 นาที  | 110         |
| ภาพวาดสีน้ำมันแบบทำเอง           | 90 นาที  | 150         |
| การประดิษฐ์ตัวอักษรด้วยปากกาแข็ง | 60 นาที  | 100         |
| การประดิษฐ์ตัวอักษรปากกานุ่ม     | 90 นาที  | 110         |

ในขณะเดียวกัน Shanghai Ding Dong Art School จัดกิจกรรมพิเศษทุกปี เช่น เทศกาลศิลปะ Ding Dong กิจกรรมวันฮาโลวีน กิจกรรมปีใหม่ ฯลฯ นอกจากความนิยมที่เพิ่มขึ้นแล้ว โรงเรียนยังมีรายการส่วนลดหรือกิจกรรม รางวัลต่าง ๆ อีกด้วย ลูกค้ายที่ลงทะเบียนหรือต่ออายุระหว่างกิจกรรมพิเศษเหล่านี้จะได้รับสิทธิประโยชน์

ส่วนลด และลูกค้าที่ได้รับบัตรกำนัล รางวัลยังสามารถใช้บัตรกำนัลเพื่อลดหรือยกเว้นค่าเล่าเรียนสำหรับหลักสูตรใดก็ได้ภายในหนึ่งปี ถือเป็นวิธีการสำคัญในการปกป้องทรัพยากรของนักเรียนของ Ding Dong Art School

4. ปัจจัยที่จำกัดการขยายเพิ่มเติมของ Shanghai Ding Dong Art School ภายใต้รูปแบบการดำเนินงานของโรงเรียนที่มีอยู่ ปัจจัยที่ไม่เอื้ออำนวยการพัฒนาตามยุคสมัยในรูปแบบการสอนและรูปแบบการประชาสัมพันธ์

ซึ่งเมื่อใช้วิธีการวิเคราะห์ SWOT สรุปได้ว่าในบรรดาปัจจัยที่จำกัดการขยายเพิ่มเติมของ Ding Dong Art School มีปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความอึดตัวของตลาด ความกดดันทางการแข่งขัน การหมุนเวียนของครู ความกดดันด้านต้นทุน และกำไรต่ำ

1. ปัจจัยที่สำคัญของ Shanghai Ding Dong Art School คือ ความอึดตัวของตลาดโรงเรียนศิลปะในการพัฒนาระยะยาว กลยุทธ์ที่ดำเนินการ โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิทยาเขตหลักและไม่ได้ดำเนินการก่อสร้างวิทยาเขตสาขามาเป็นเวลานาน ทำให้เป็นการยากสำหรับการขยายสาขา จนถึงขณะนี้ พื้นที่โดยรอบยังมีขนาดเล็ก และทรัพยากรใหม่สำหรับนักเรียนก็ค่อนข้างคงที่ ซึ่งจำกัดการขยายเพิ่มเติมของโรงเรียน

2. การแข่งขันในตลาดที่รุนแรงยังสร้างแรงกดดันให้กับ Shanghai Ding Dong Art School มีการจัดตั้งสถาบันศิลปะใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง รูปแบบการดำเนินการของโรงเรียนยังไม่ได้ได้รับการพัฒนารูปแบบของหลักสูตร และนำมาซึ่งความท้าทายทางการตลาดธุรกิจการศึกษา

3. การหมุนเวียนของครูอย่างรวดเร็วยังเป็นปัญหาที่ Shanghai Ding Dong Art School ต้องเผชิญ ยิ่งมีประชากรหลังไหลอย่างรวดเร็ว ครูบางคนจะลาออกหลังจากทำงานช่วงสั้นๆ และสถาบันฝึกอบรมศิลปะอื่น ๆ ให้ดีและการพัฒนาความมั่นคง ทำให้ครูส่วนหนึ่งต้องออกจากงาน ครูเหล่านี้บางคนมีประสบการณ์การสอนที่ดีและมีอายุการสอนที่ยาวนาน และยังได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองและนักเรียนอีกด้วย การลาออกของครูไม่เพียงแต่นำความไม่มั่นคงมาสู่ทีมการสอนเท่านั้น แต่ยังทำให้ทรัพยากรของนักเรียนบางส่วนหายไปด้วย เช่นเดียวกับปัญหาต่าง ๆ เช่น ความต่อเนื่องในการสอน และคุณภาพการสอนที่ได้รับผลกระทบ

4. การปรับปรุงข้อกำหนดของรัฐบาลอย่างต่อเนื่องในด้านคุณสมบัติการดำเนินการของโรงเรียนยังสร้างแรงกดดันต่อต้นทุน เช่น ความพร้อม ความปลอดภัยของสถานที่และการป้องกันอัคคีภัย Shanghai Ding Dong Art School ตั้งอยู่ในเขตเจี๋ยติง เขตปกครองนครเซี่ยงไฮ้ มีการคมนาคมสะดวกและธุรกิจที่เจริญรุ่งเรือง อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายในการบริหารโรงเรียนก็สูงเช่นกัน ค่าเช่าพื้นที่ดำเนินการของโรงเรียนอยู่ในระดับที่สูงในเขตเจี๋ยติง และค่าสาธารณูปโภคก็สูงขึ้นเช่นกัน เมื่อรวมกับค่าใช้จ่ายค่าจ้างพนักงาน การซื้ออุปกรณ์การสอน และการบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมในแต่ละวัน แรงกดดันด้านต้นทุนการดำเนินงานก็มีค่อนข้างมาก ดังนั้น แรงกดดันด้านต้นทุนทำให้การขยายวิทยาเขตใหม่ของ Ding Dong Art School ต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่มากขึ้น

5. Shanghai Ding Dong Art School ตั้งอยู่ในเขตเจี๋ยติง ซึ่งเต็มไปด้วยอุตสาหกรรม ประชากรวัยหนุ่มสาวประกอบด้วยชาวต่างชาติและระดับรายได้ไม่ได้สูงนัก ประกอบกับภาระในการเช่าบ้าน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ดังนั้น ราคาค่าเล่าเรียนของ Shanghai Ding Dong Art School จึงไม่สามารถปรับระดับราคาให้สูงขึ้นได้ และต้องอาศัยต้นทุนที่ดีเพื่อให้ได้รับเป็นทางเลือกของลูกค้า ซึ่งทำให้ Shanghai Ding Dong Art School ขาดโอกาสและเงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจในตลาดระดับสูง

ตารางที่ 5 แบบจำลองการวิเคราะห์ SWOT ของ Shanghai Ding Dong Art School

| สภาพแวดล้อมภายนอก | โอกาส (O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ภัยคุกคาม (T)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | 1. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่<br>2. ให้ความสำคัญกับการศึกษาที่มีคุณภาพ<br>3. แนวคิดการพัฒนาการศึกษา<br>ด้านสุนทรียศาสตร์                                                                                                                                                                                                                                            | 1. ตลาดในเขตเจี๋ยตงมีผู้ที่มี<br>โอกาสเป็นลูกค้าน้อย<br>2. การแข่งขันทางการตลาดสูง<br>3. ข้อกำหนดของรัฐบาลสำหรับการศึกษาระดับสถาบันมีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง<br>4. ความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| สภาพแวดล้อมภายใน  | จุดแข็ง (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | จุดอ่อน (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| SO                | 1. มีลูกค้าจำนวนมาก<br>2. การยอมรับและการสนับสนุน<br>ระยะยาวจากนักเรียนและผู้ปกครองโดยรอบ<br>3. การสอนและบริการคุณภาพสูง ความสำเร็จ<br>ทางการศึกษามากมาย<br>4. ค่าธรรมเนียมที่ลูกค้าส่วนใหญ่ยอมรับได้                                                                                                                                                                | 1. ผลกระทบจากที่ทะเลาะกันในเขตเจี๋ยตง<br>2. เมืองคร่ำครึที่เป็นสถาบันศิลปะมาก<br>และลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น<br>3. ค่าเล่าเรียนมีอัตราค่าใดต่ำ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ST                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| WO                | 1. สถาบันมีรูปแบบการดำเนินงาน<br>และรูปแบบการสอนที่ค่อนข้างครอบคลุม<br>2. กระบวนการสรรหาครูมีความเข้มงวด และ<br>โดยทั่วไปครูจะได้รับการยอมรับจากลูกค้า<br>3. มีโรงเรียนอนุบาลและโรงเรียน<br>ประถมศึกษา/มัธยมศึกษาหลายแห่งในพื้นที่<br>โดยรอบ ซึ่งรับประกันจำนวนลูกค้าขั้นพื้นฐาน<br>ที่เพียงพอ<br>4. โดยทั่วไปครอบครัวเจี๋ยตงสนับสนุนการ<br>เรียนรู้ศิลปะของบุตรหลาน | 1. เขตเจี๋ยตงไม่ได้อยู่ในพื้นที่ตอนกลาง<br>ของเซี่ยงไฮ้ มีลูกค้าคุณภาพสูงน้อยกว่า<br>และค่าเล่าเรียนก็ยังคงอยู่ในระดับปาน<br>กลางมาเป็นเวลานาน<br>2. การพัฒนาวิทยาเขตใหม่เป็นเรื่อง<br>ที่ท้าทาย เนื่องจากพื้นที่อื่น ๆ ก็มีสถาบัน<br>ที่คล้ายคลึงกันและมีคุณภาพและชื่อเสียง<br>ที่ดี<br>3. ครูใหม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง<br>ต่อเนื่อง เมื่อครูเก่าออกไป ครูใหม่<br>จะปรับตัวอย่างรวดเร็วได้ยาก เนื้อหาและ<br>วิธีการสอนไม่ได้รับการพัฒนามาเป็น<br>เวลานาน โดยมีการสำรวจหลักสูตรใหม่ ๆ<br>เพียงเล็กน้อย และล้าหลังสถาบันที่<br>คล้ายคลึงกันในรูปแบบการสอนออนไลน์ |
| WT                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

ในขณะที่การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้เชี่ยวชาญ 5 คนในด้านการศึกษา ศิลปะ และอุตสาหกรรมได้รับการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับกลยุทธ์และทิศทางสำหรับการพัฒนาในอนาคตของ Ding Dong Art School สามารถสรุปประเด็น 3 ประเด็นต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การพัฒนาแบบอนุรักษ์นิยม: Shanghai Ding Dong Art School ก่อตั้งขึ้นในเขตเจี๋ยติง และลงทุนเงินจำนวนมากอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าขนาดของวิทยาเขตหลักจะขยายตัวและสภาพแวดล้อมการตกแต่งก็มีการพัฒนา แต่ก็ยังไม่ได้ดำเนินการขยายสาขา จนถึงขณะนี้ ในเขตหมินหางนอกเขตเจี๋ยติงมีเพียงสาขาเดียว และมีขนาดค่อนข้างเล็ก กลยุทธ์การพัฒนาแบบอนุรักษ์นิยมซึ่งมุ่งเน้นทรัพยากรไปที่วิทยาเขตหลัก ช่วยให้โรงเรียนได้รับการยอมรับในเขตเจี๋ยติง แต่สูญเสียความเป็นไปได้ในการสร้างเครือข่ายร้านค้าและขยายอิทธิพลของแบรนด์ในแง่ของการพัฒนา ในช่วงสิบปีที่ผ่านมา สถาบันศิลปะ เช่น “Oriental Kid's Painting” และ “Kid's Forest” เป็นผู้นำในการเปิดสาขาหลายสาขาในเขตต่าง ๆ ของเซี่ยงไฮ้ในรูปแบบของเครือข่าย และสร้างรูปแบบการบริหารจัดการที่สมบูรณ์ของร้านค้าแบบเครือข่าย และได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค อย่างไรก็ตาม Shanghai Ding Dong Art School ได้ล้าหลังในช่วงสิบปีที่ผ่านมา

2. การเพิกเฉยต่อตลาดระดับไฮเอนด์: ลูกค้าเป้าหมายของ Ding Dong Art School ส่วนใหญ่เป็นผู้อยู่อาศัยรอบๆ เขตเจี๋ยติง ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มผู้มีรายได้ปานกลาง เป็นเวลานานมาแล้วที่รูปแบบธุรกิจและกลยุทธ์การสอนของ Ding Dong Art School มุ่งเน้นไปที่การให้บริการกลุ่มผู้มีรายได้ปานกลาง แต่การขยายตลาดระดับสูงและกลุ่มลูกค้าระดับสูงยังไม่เพียงพอ นอกจากนี้ยังส่งผลให้ค่าเล่าเรียนมุ่งเน้นไปที่ประสิทธิภาพด้านต้นทุนมากขึ้นและยากที่จะยกระดับให้สูงขึ้น สำหรับลูกค้าที่มีรายได้สูงกว่าและมีความต้องการสูงกว่า ค่าธรรมเนียมถือเป็นเรื่องรอง พวกเขาให้ความสำคัญกับว่าสถาบันมีกลยุทธ์การสอนขั้นสูงและระดับการบริการระดับสูงหรือไม่ อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมการสอน คณาจารย์ และกลยุทธ์การสอนที่มีอยู่ของ Ding Dong Art School เป็นเรื่องยากที่จะตอบสนองความต้องการของพวกเขา เป็นผลให้มีลูกค้าระดับสูงค่อนข้างน้อยมาเป็นเวลานาน และยังคงขาดแรงจูงใจในการสร้างแบบจำลองการสอนและการบริการคุณภาพสูง

3. การหมุนเวียนพนักงานอย่างรวดเร็ว: เซี่ยงไฮ้ในฐานะมหานครระดับนานาชาติและศูนย์กลางเศรษฐกิจของจีน ความมั่งคั่งทางเศรษฐกิจยังนำมาซึ่งโอกาสในการทำงานจำนวนมาก องค์กรที่เป็นลักษณะเดียวกันมักจะแข่งขันกันในเรื่องรายได้และผลประโยชน์ของพนักงานเพื่อดึงดูดผู้มีความสามารถมากขึ้น เขตเจี๋ยติงตั้งอยู่ทางตะวันตกเฉียงเหนือของเซี่ยงไฮ้ ไม่ใช่ใจกลางเมือง สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดีเท่าสถาบันฝึกอบรมศิลปะในใจกลางเมือง ในด้านรายได้และสวัสดิการยังต่ำกว่าสถาบันที่คล้ายกันในใจกลางเมือง เซี่ยงไฮ้ สิ่งนี้ทำให้ครูจำนวนมากไม่เลือกทำงานแบบถาวรที่ Ding Dong Art School เมื่อมีโอกาสงานที่ดีกว่า การหมุนเวียนของพนักงานอาจนำไปสู่การหยุดชะงักของความก้าวหน้าในการสอน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการสอน และการสูญเสียนักเรียน แม้ว่าจะมีกลไกในการจัดการกับตำแหน่งว่างที่เกิดจากการลาออกของครู แต่การเปลี่ยนแปลงบุคลากรในลักษณะนี้ก็ยังคงมีอยู่

สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาและแนวทางแก้ไข ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่

1. กลยุทธ์การขยาย: ในขณะที่ยังคงรักษาขนาดของ Shanghai Ding Dong Art School ไว้ในปัจจุบันนั้น จะมีการเปิดสาขาขนาดเล็กเพิ่มเติมในพื้นที่อื่น ๆ นอกเขตเจี๋ยติง ในเวลาเดียวกันกับต้นทุนที่ยอมรับได้ อิทธิพลและชื่อเสียงของโรงเรียนจะค่อยๆ ขยายออกไป และตลาดจะกว้างขึ้น สามารถใช้วิธีการต่อไปนี้

1.1 เข้าสถานที่ใหม่

1.2 ใช้ทีมเก่าเพื่อทำทีมใหม่ออกมาโดยให้ย้ายทีมการสอนบางส่วนในเจียตงไปยังวิทยาเขตใหม่เพื่อบ่มเพาะทีมใหม่ สร้างทีมครูคุณภาพสูง ให้ได้เรียนรู้ประสบการณ์ ลักษณะและรูปแบบการเรียนการสอนในสังคมยุคใหม่

1.3 การประชาสัมพันธ์ที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น

2. กลยุทธ์การพัฒนา: สร้าง Ding Dong Art School คุณภาพสูงในย่านใจกลางเมืองที่เจริญรุ่งเรืองของเซี่ยงไฮ้ ใช้เส้นทางระดับสูงในการวางแผน การตกแต่ง และการจัดบุคลากรในสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ใช้วิธีการสอนแบบส่วนตัวในการสอนเพื่อสร้างวิทยาเขตที่มีคุณภาพระดับสูง สภาพแวดล้อมที่สวยงาม และบริการคุณภาพสูง เพิ่มค่าเล่าเรียน สามารถใช้วิธีการต่อไปนี้

2.1 การเข้าสถานที่และการออกแบบตกแต่งให้สวยงาม ทันสมัย มีเอกลักษณ์

2.2 รับสมัครครูคุณภาพสูงที่มีความเชี่ยวชาญ

2.3 การประชาสัมพันธ์ที่กว้างขวางมากขึ้น

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาความร่วมมือ: ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและการฝึกอบรมในภูมิภาคอื่น เข้าสถานที่กับสถาบันฝึกอบรมศิลปะและวัฒนธรรม และร่วมมือกันในการดำเนินการเพื่อลดต้นทุน และได้รับข้อได้เปรียบเสริม ทำงานร่วมกันเพื่อเปิดตัวแพ็คเกจคุณภาพสูงพร้อมการผสมผสานหลักสูตรที่แตกต่างกันเพื่อดึงดูดลูกค้าที่มีความต้องการที่ครอบคลุม สามารถใช้วิธีการต่อไปนี้

3.1 แสวงหาพันธมิตร

3.2 ร่วมกันเข้าสถานที่และกำหนดเวลาเรียนที่แตกต่างกัน

3.3 ร่วมมือเพื่อกำหนดแพ็คเกจหลักสูตรที่ครอบคลุมและหลักสูตรพิเศษ

4. สร้างกลไกการสำรองผู้มีความสามารถ: คุณสามารถรับสมัครครูนอกเวลาหรือครูพิเศษทดแทนได้ และยังรับสมัครครูที่เกี่ยวข้องซึ่งมีความสามารถในการสอนในหลายหลักสูตรในหมู่ครูเต็มเวลาให้เป็นครูสำรองได้ เมื่อครูลาออก ครูคนอื่นสามารถเข้าชั้นเรียนชั่วคราว เพื่อให้สถาบันมีเวลารับครูใหม่ ในขณะเดียวกัน ครูสำรองของโรงเรียนก็คุ้นเคยกับรูปแบบการสอนของโรงเรียนและสถานการณ์ของนักเรียนมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับครูที่ได้รับคัดเลือกใหม่แล้ว การดำเนินรูปแบบการสอนต่อจากหลักสูตรเดิมยังง่ายกว่าอีกด้วย ในเวลาเดียวกัน สำหรับนักเรียน ครูสำรองที่มองเห็นได้ในระยะยาวยังมีจำนวนมากกว่าครูใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้นักเรียนจำนวนมากลาออกเพราะพวกเขาไม่สามารถปรับตัวเข้ากับครูใหม่

## สรุปผล

การสรุปผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อศึกษารูปแบบการดำเนินงานและปัญหาของ Shanghai Ding Dong Art School นั้น จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า แม้ Shanghai Ding Dong Art School จะมีจุดแข็งที่โดดเด่นในด้านคุณภาพการสอนที่ได้มาตรฐานสูง และมีภาพลักษณ์ที่ดีจากการดำเนินงานของวิทยาเขตหลักซึ่งเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง แต่กระนั้น รูปแบบการดำเนินงานของสถาบันยังคงมีลักษณะการบริหารที่กระจุกตัวอยู่ที่วิทยาเขตหลักเพียงแห่งเดียวเป็นหลัก ซึ่งแนวโน้มดังกล่าวอาจส่งผลเป็น

อุปสรรคสำคัญต่อการขยายตัวและการเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต อันเป็นเหตุให้สถาบันมีความจำเป็นต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การบริหารจัดการ จากแนวทางแบบดั้งเดิมไปสู่การกระจายทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อรองรับการพัฒนาวิทยาเขตใหม่ และออกแบบหลักสูตรที่หลากหลายมากขึ้นให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย นอกจากนี้ ผลการศึกษายังพบปัญหาเชิงโครงสร้างภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน เช่น ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการทีมงาน การรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ และการสร้างแรงจูงใจในองค์กร ทั้งนี้ การขาดกลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการบริหารจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง ก็ปรากฏเป็นอีกหนึ่งข้อบกพร่องสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน เพื่อรักษาลูกค้าเดิมและขยายกลุ่มลูกค้าใหม่ในอนาคต

ในขณะที่การสรุปผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาและการบริหารจัดการของ Shanghai Ding Dong Art School ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า แนวทางการพัฒนาที่สำคัญประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้มีเนื้อหาทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในแต่ละช่วงวัยอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม การพัฒนาระบบการให้บริการการศึกษาที่สามารถติดตามและประเมินผลได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การนำกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมกับช่วงเวลา เช่น ช่วงวันหยุดฤดูร้อนและฤดูหนาว มาใช้เพื่อกระตุ้นยอดผู้สมัครเรียน พร้อมทั้งการส่งเสริมการขายผ่านวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การให้ส่วนลด การออกคูปอง และการจัดโปรแกรมแนะนำสมาชิกใหม่ ทั้งนี้ยังควรดำเนินการขยายสาขาเพิ่มเติมในรูปแบบวิทยาเขตขนาดเล็ก ที่มีการควบคุมคุณภาพการสอนและภาพลักษณ์ของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของ Shanghai Ding Dong Art School ให้สูงขึ้นในระยะยาวอย่างยั่งยืน

## อภิปรายผล

ผลการศึกษาดำเนินงาน รูปแบบธุรกิจ และรูปแบบหลักสูตรของ Shanghai Ding Dong Art School แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนาธุรกิจการศึกษาศิลปะในระดับภูมิภาค โดยโรงเรียนมีแนวทางการจัดการที่สอดคล้องกับแนวคิด Student-centered Education ซึ่งให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของผู้เรียนผ่านชั้นเรียนขนาดเล็ก การสอนที่เน้นการมีปฏิสัมพันธ์ และการพัฒนาหลักสูตรที่ครอบคลุมศาสตร์ศิลป์หลายแขนง สอดคล้องกับข้อค้นพบของ Darling-Hammond et al. (2020) ที่พบว่าหลักสูตรที่พัฒนาความคิดสร้างสรรค์และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักเรียนในรูปแบบ Personalized Learning มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ในระยะยาว อีกทั้งผลการศึกษายังสอดคล้องกับงานของ Mishra et al. (2020) ที่พบว่าการบูรณาการศิลปะในหลักสูตรช่วยส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบข้อจำกัดที่สำคัญ ได้แก่ ความอึดตัวของตลาด และต้นทุนดำเนินงานที่สูง ซึ่งมีลักษณะตรงกับผลการวิจัยของ Lee and Lee (2022) ที่พบว่า สถาบันการศึกษาขนาดกลางในเขตเมืองใหญ่จำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์การกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ และพัฒนาเครือข่ายการขยายตัว เพื่อลดผลกระทบจากต้นทุนคงที่ที่สูงและความเสี่ยงจากการแข่งขันที่รุนแรง

ในขณะที่การวิเคราะห์รูปแบบการจัดการ ปัญหา และแนวทางในการดำเนินงานของ Shanghai Ding Dong Art School พบว่า แม้ว่าสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมจะเอื้อต่อการดำเนินงาน แต่การดำเนินกลยุทธ์ที่เน้นการรักษาวิทยาเขตหลักเพียงแห่งเดียว การขาดการรุกเข้าสู่ตลาดระดับบน และการจัดการทรัพยากรบุคคลที่ยังไม่เพียงพอ ได้กลายเป็นอุปสรรคต่อการขยายตัวในระยะยาว ปรากฏการณ์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด Dynamic Capabilities ของ Teece (2018) ที่เน้นว่าองค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการปรับตัวและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hashim et al. (2021) ที่พบว่าความสามารถในการสร้างกลยุทธ์เชิงรุก เช่น การขยายสาขา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการสร้างแบรนด์ในกลุ่มลูกค้าระดับไฮเอนด์ มีความจำเป็นต่อการรักษาความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการศึกษา อีกทั้งการศึกษาของ Ingersoll (2021) ยังยืนยันว่า ปัญหาการหมุนเวียนของครูในสถาบันการศึกษาขนาดกลางส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความเสถียรของการจัดการเรียนการสอนและความพึงพอใจของนักเรียน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการสร้างระบบสำรองครูและกลไกการรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเป็นประเด็นสำคัญที่สถาบันควรให้ความสำคัญในแผนพัฒนาระยะยาว

### ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. รูปแบบของกลยุทธ์การพัฒนา Shanghai Ding Dong Art School ควรให้ความสนใจมากขึ้นกับการรับประกันคุณภาพการสอนและการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงการลดลงของระดับการสอนหรือคุณภาพการบริการเนื่องจากการขยายและการพัฒนา
2. เสริมสร้างความเข้มแข็งในการสร้างและรักษาทีมผู้สอน ลดอัตราการลาออกของครู และหลีกเลี่ยงการหยุดชะงักในการสอนและการสูญเสียนักเรียนที่เกิดจากการหมุนเวียนบุคลากร
3. เสริมสร้างการลงทุนในการก่อสร้างวิทยาเขตใหม่ ปรับปรุงส่วนแบ่งการตลาดของโรงเรียน และสร้างวิทยาเขตสาขาคุณภาพสูง
4. เสริมสร้างความร่วมมือกับสถาบันฝึกอบรมที่ไม่เหมือนกัน ลดต้นทุน และในขณะเดียวกันก็บรรลุข้อได้เปรียบเสริมและร่วมกันดึงดูดแหล่งนักศึกษาใหม่ๆ

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังสถาบันการศึกษาศิลปะประเภทอื่นในเขตมหานครเซี่ยงไฮ้ เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารและกลยุทธ์ทางธุรกิจในบริบทที่หลากหลายมากขึ้น
2. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายภาครัฐที่มีต่อการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาศิลปะ เพื่อวิเคราะห์ความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
3. การวิจัยครั้งต่อไปควรเน้นการศึกษาความพึงพอใจและประสบการณ์ของนักเรียนและผู้ปกครองอย่างละเอียด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรและกลยุทธ์การตลาดที่ตรงกับความต้องการของตลาดเป้าหมาย



## เอกสารอ้างอิง

- Chan, B. (2016). *A day in the life of a Chinese student*. <https://medium.com/%40bevchan/a-day-in-the-life-of-a-chinese-student-175556e70eaf>
- Chen, Y. (2018). Analysis and measures of art development and measures outside the school. *Art Education*, 60, 126-128.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97-140.  
<https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>
- Dou, J. (2022). *Portal portrait and organization of children's art training institutions* [Unpublished master's thesis]. East China Normal University.
- Hashim, N. A., Tan, F. B., & Goh, P. S. (2021). Dynamic capabilities in education organizations: A conceptual framework. *Journal of Organizational Change Management*, 34(4), 812-828. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2015-0019>
- Ingersoll, R. M. (2021). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 58(5), 914-944.  
<https://doi.org/10.3102/00028312038003499>
- Lee, J., & Lee, H. (2022). Managing costs and competition in small education businesses: Evidence from private institutions. *Small Business Economics*, 59(1), 145-164.
- Mishra, P., Henriksen, D., & Mehta, R. (2020). Creativity in education: Insights from research and practice. *Review of Research in Education*, 44(1), 3-25.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- The Central Committee of the Communist Party of China, & The State Council. (2020). *Opinions on comprehensively strengthening and improving aesthetic education in schools in the new era*. [https://www.gov.cn/zhengce/2020-10/15/content\\_5551609.htm](https://www.gov.cn/zhengce/2020-10/15/content_5551609.htm)