

แนวทางในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนให้ประสบผลสำเร็จ

The Guidelines for Business Succession of Private Schools

พีรพงศ์ ทิพนาค และ อาลิสา กสิณธร

Peerapong Tipanark and Alisa Kasintorn

สาขาวิชาการบริหารศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร

โทร 036 421 6065

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาแนวทางในการสืบทอดกิจการของโรงเรียนเอกชนในประเทศไทยให้ประสบผลสำเร็จ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methodology) โดยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ระยะแรกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อกำหนดกรอบตัวแปรแนวทางในการสืบทอดกิจการโรงเรียน จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ (Content Analysis และการใช้เทคนิคเดลฟายกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) จำนวน 18 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ส่วนระยะที่สอง เป็นการตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำแนวทางการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนของประเทศไทยไปใช้ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างเจ้าของโรงเรียนเอกชนที่กระจายอยู่ตามภาคส่วนต่างๆ ของประเทศ ที่ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จำนวน 360 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่า t แบบ One sample t-test

ผลการวิจัยพบว่า:

1. แนวทางในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนของประเทศไทย พบว่ามี 7 แนวทางหลัก ได้แก่ (1) การสร้างแผนการสืบทอด (2) การสื่อสารเพื่อสร้างผู้สืบทอด (3) การส่งเสริมการปกครองในครอบครัว (4) การจัดวางตัวทายาทผู้สืบทอด (5) การพัฒนาความพร้อมของทายาทผู้สืบทอด (6) การปรับเปลี่ยนบทบาทผู้สืบทอดและเจ้าของ (7) การส่งต่ออำนาจและมอบทรัพย์สินแก่ผู้สืบทอด
2. มีความเป็นไปได้ในระดับมาก สำหรับนำแนวทางการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนของประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ทั้งในภาพรวม และในแต่ละส่วนย่อย

คำสำคัญ: แนวทางสู่ความสำเร็จ การสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชน

ABSTRACT

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

The research findings were as follows:

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

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

Keywords: Guidelines for success, Succession, Private Schools

บทนำ

กิจการโรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่ จะเป็นธุรกิจหนึ่งในครอบครัว ซึ่งมักเผชิญกับปัญหาที่คล้ายคลึงกันคือการขาดแคลนทายาทมารับช่วงดำเนินกิจการต่อ ทั้งที่โรงเรียนก็มีการพัฒนาจนมีคุณภาพ แต่ในหลักการ เข้าใจว่าหากเจ้าของโรงเรียนมีแนวทางสู่ความสำเร็จในการสืบทอดกิจการที่ดีแล้ว ก็เชื่อว่าจะสามารถป้องกันปัญหาดังกล่าวได้

โรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนในระบบประเภทสามัญศึกษา ซึ่งจัดการศึกษาภาคบังคับพร้อมกับโรงเรียนรัฐบาลภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ

โดยเจ้าของโรงเรียนจะเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดให้บุคลากรฝ่ายต่างๆ ได้ทำงานร่วมกัน การบริหารจัดการต้องใช้กลยุทธ์ที่มุ่งคุณภาพตั้งแต่เริ่มเปิดโรงเรียนเป็นต้นมา และยังคงมีกลยุทธ์หรือแนวทางในการสืบทอดกิจการเพื่อให้โรงเรียนเจริญเติบโตโดยไม่หยุดยั้ง แต่ปัจจุบัน เริ่มมีความเสี่ยงที่จะไม่มีผู้สืบทอดกิจการต่อ ต้องทยอยปิดตัวเองลงเป็นลำดับ ดังที่หนังสือพิมพ์มติชน (2558) รายงานว่าในปี พ.ศ.2540-2556 เฉพาะในกรุงเทพฯ เพียงจังหวัดเดียวมีโรงเรียนเอกชนเลิกกิจการไปแล้วมากถึง 225 แห่งจากทั้งหมด 800 กว่าแห่ง ทั้งนี้เหตุสำคัญอันดับแรกคือการขาดทายาทมาสืบทอดกิจการ (คณะผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน: 2560) ที่เป็นเช่นนั้นพบว่ามีสาเหตุจากหลายประการ อาทิ (1) มีการศึกษาไม่สอดคล้องธุรกิจของครอบครัว (2) ขาดการเตรียมความพร้อม (3) ขาดความใกล้ชิดกับครอบครัว (ธีระ กนกกาญจน์รัตน์, 2557) นอกจากนี้ยังพบอีกว่าในหลายประเทศ มีเจ้าของกิจการเพียงร้อยละ 41 เท่านั้นที่ตั้งใจจะให้บุตรหลานสืบทอดกิจการต่อ ร้อยละ 25 ให้เป็นเจ้าของโดยไม่ต้องบริหารงานเอง ส่วนที่เหลือกว่าครึ่งยังไม่แน่ใจว่าบุตรหลานจะสืบทอดกิจการได้สำเร็จ (Pricewaterhouse Coopers, 2014: 4)

ในการนี้ เจ้าของโรงเรียนเอกชนจึงควรมีความตระหนักในการเตรียมความพร้อมหาผู้ที่จะมารับช่วงสืบทอดกิจการ เพราะในการนี้อาจต้องใช้เวลาานดั่งนั้นจึงควรมีกลยุทธ์หรือแนวทางในการสืบทอดเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบที่จะตามมาภายหลังอีกหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานและกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาหาแนวทางสู่ความสำเร็จในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชน โดยเฉพาะในระบบประเภทสามัญศึกษาในประเทศไทย เพื่อให้เจ้าของโรงเรียนได้พิจารณานำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการสืบทอดกิจการโรงเรียนจากรุ่นสู่รุ่นอย่างต่อเนื่องสืบต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางสู่ความสำเร็จในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนของประเทศไทย
2. เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำแนวทางที่ศึกษานี้ไปใช้ในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนของประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวทางสู่ความสำเร็จในการสืบทอดกิจการโรงเรียน เนื้อหาสาระที่ใช้ในการศึกษา ได้มาจาก :

- 1.1 ตำรา เอกสาร บทความ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งของไทยและต่างประเทศ
- 1.2 การใช้เทคนิคเดลฟาย โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informants) ประกอบด้วย เจ้าของโรงเรียนเอกชนในระบบประเภทสามัญศึกษาที่เคยใช้กลยุทธ์สืบทอดกิจการของตนเอง จำนวน 9 คน,

เจ้าของธุรกิจที่ทราบกลยุทธ์สืบทอดกิจการเป็นอย่างดี จำนวน 9 คน และนักวิชาการที่เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์สืบทอดกิจการ จำนวน 9 คน รวมทั้งหมด 27 คน

1.3 สารระในการวิจัย ได้แก่ กลยุทธ์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการสืบทอดกิจการซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์มาจากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ Churchill and Hatten (1987), Lea (1991), Aronoff and Ward (1992), Handler (1994), Flören (2002), Venter, Boshoff and Maas (2005), Poza (2010), กิติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงศ์ (2554), เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2557ก), และ ดนัย เทียนพุ่ม (2558) เป็นต้น สรุปได้กลยุทธ์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จหลักๆ จำนวน 7 ด้านเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการวิจัยเบื้องต้น

2. การตรวจสอบความเป็นไปได้ในการนำแนวทางที่ศึกษาได้ไปใช้สืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชน มีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ เจ้าของผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนเอกชนในระบบประเภทสามัญศึกษา จำนวน 3,901 คน เนื่องจากมีจำนวนมากจึงสุ่มตัวอย่างแบบจัดชั้นภูมิเป็นสัดส่วน มาศึกษาจำนวน 360 คน

2.2 สารระหลักได้แก่ แนวทางสู่ความสำเร็จในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนของประเทศไทย ซึ่งเป็นผลการวิจัยที่ได้ในระยะแรก

วิธีดำเนินการวิจัย

ระยะที่ 1

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) และสรุปเป็นกรอบคิดเบื้องต้น จากนั้นศึกษาต่อด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูลหลัก ในแต่ละกลุ่ม จำนวน 27 คน แสดงความคิดเห็น และหาความเห็นสอดคล้องของคำตอบทั้งหมด 3 รอบ และได้กลยุทธ์หรือแนวทางในการสืบทอดกิจการโรงเรียนที่เหมาะสมในที่สุด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามเทคนิคเดลฟาย ซึ่งได้จากการศึกษา ตรวจสอบและพัฒนา จนมีความเหมาะสม สำหรับการวิจัย

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลหลักในรอบที่ 1-3 ด้วยสถิติ ค่ามัธยฐาน ฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และในการตอบคำถามแต่ละข้อมีการพิจารณาค่าต่างๆ ดังนี้

ค่ามัธยฐาน จากการตอบแบบสอบถาม 1 น้อยที่สุด ถึง 5 มากที่สุด ใช้เกณฑ์ mid-point ในการแปลความหมาย ส่วนค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ หากไม่เกิน 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่สอดคล้องกัน (ชัยลิขิต สร้อยเพชรเกษม, 2555: 12)

ส่วนการวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างมัธยฐานและฐานนิยม หากมีค่าไม่เกิน 1.00 ถือว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกัน (สุมนตรี ประจวบเหมาะ, 2556: 44)

ระยะที่ 2

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเป็นเจ้าของโรงเรียนเอกชนในระบบประเภทสามัญศึกษามีจำนวน 360 คน ซึ่งคำนวณได้จากสูตรของ Taro Yamane (1973: 125) มีความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 และใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนจากประชากรในแต่ละภาค ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 3,901 คน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2559: 1-453)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สารระที่ถามได้มาจากการศึกษาในระยะแรก ได้พัฒนาจนมีความเหมาะสมและมีค่าความเชื่อมั่นในการนำไปใช้วิจัย (ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค โดยรวมเท่ากับ 0.97)

3. วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากการตอบแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประมาณค่า พารามิเตอร์ (Parameter) หรือจากค่า Statistics สู่ค่า Parameter เพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของการนำแนวทางการสืบทอดกิจการไปใช้ โดยเปรียบเทียบค่าสังเกตได้กับเกณฑ์ค่าคะแนนเฉลี่ยที่สูงกว่าระดับความเห็นปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) เป็นการประเมินโดยใช้ Point Criteria ได้ใช้การทดสอบค่า t (One sample t-test) ของค่าเฉลี่ยแต่ละคู่ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ผลการวิจัย

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยกระบวนการของ Documentary Research และ Delphi Technique พบว่า แนวทางสู่ความสำเร็จในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนของประเทศไทย ตามความเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ให้ข้อมูลหลัก มีทั้งหมด 68 รายการ จาก 7 แนวทางหลัก ได้แก่ (1) การสร้างแผนการสืบทอด (2) การสื่อสารเพื่อสร้างผู้สืบทอด (3) การส่งเสริมการปกครองในครอบครัว (4) การจัดวางตัวทายาทผู้สืบทอด (5) การพัฒนาความพร้อมของทายาทผู้สืบทอด (6) การปรับเปลี่ยนบทบาทผู้สืบทอดและเจ้าของ (7) การส่งต่ออำนาจและมอบททรัพย์สินแก่ผู้สืบทอด

2. เจ้าของโรงเรียนเอกชนที่กระจายอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศไทย มีความเห็นในระดับมาก ที่แนวทางสู่ความสำเร็จในการสืบทอดกิจการของโรงเรียนเอกชน จำนวน 50 รายการที่สามารถนำไปใช้ได้ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นสูงกว่าเกณฑ์ ($\bar{X} = 3.41$) ที่กำหนดไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การอภิปรายผล

1. การวางแผนการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชน หากสามารถเตรียมการโดยสร้างแผนการไว้อย่างน้อย 5 ปีก็จะทำให้ผู้ที่รับช่วงต่อมีเวลาเพียงพอพร้อมในการสืบทอดกิจการได้อย่างเต็มตัว โดยควรศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวางแผน เช่น จะต้องเตรียมการในเรื่องใดบ้าง ทำอะไร อย่างไร ใช้เวลา ทรัพยากรเท่าใด หากทราบตัวอย่างการสืบทอดกิจการจากองค์กรหรือโรงเรียนเอกชนอื่น อาจพิจารณาว่าจะนำแนวทางจากที่อื่นมาปรับประยุกต์ใช้ได้ผลหรือไม่ ควรเขียนแผนที่มีการกำหนดกรอบเวลาในการดำเนินการต่างๆไว้ เช่น ระยะเวลาแต่ละขั้นตอน การเตรียมการให้แผนสำเร็จ ดำเนินการแต่ละเดือนอย่างต่อเนื่อง จนสามารถระบุปีที่คาดว่าจะมอบตำแหน่งผู้บริหาร ตำแหน่งผู้รับใบอนุญาตให้แก่ทายาทหรือผู้ที่สืบทอดกิจการและระยะเวลาเกษียณ หรืออาจระบุเวลาที่เปลี่ยนแปลงเป็นที่ปรึกษา ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Lea (1991: 182) ที่กล่าวว่าเจ้าของต้องรับหน้าที่ทำให้กระบวนการสืบทอดสำเร็จ จัดตารางเวลาในการส่งต่อ นอกจากนั้นพบว่าควรสร้างแผนสำรองหรือแผนฉุกเฉิน เช่น หากเกิดอุบัติเหตุที่แผนสืบทอดไม่สำเร็จ ทายาทไม่รับช่วงต่อ อาจคิดแผนสำรองที่จะสรรหาแต่งตั้งผู้บริหารจากคนนอกครอบครัวมาทำงานไปพลางๆ ก่อน สอดคล้องกับ Aronoff and Ward (1992: 15) และ Handler (1994: 137) ที่กล่าวว่าอาจมีภาวะฉุกเฉินที่ทายาทผู้จะสืบทอดมาเสียชีวิตก่อน และถึงแม้จะพบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นปานกลางที่ไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆของโรงเรียน และสถานการณ์ของเจ้าของโรงเรียนเพื่อทราบโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน แต่หากเจ้าของโรงเรียนวิเคราะห์ดังกล่าวด้วย จะช่วยในการจัดทำแผน ดังที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2552: 3) กล่าวถึงกระบวนการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ เริ่มแรกจะมีการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ เพราะจะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม หรือคือการวิเคราะห์ SWOT นั่นเอง

2. แนวทางการสื่อสารสร้างผู้สืบทอด ควรให้กำลังใจหรือให้ความชื่นชมแก่ทายาทได้รับรู้ว่าไม่เกินความสามารถที่จะพัฒนาตนให้มีความพร้อมและ เหมาะสมที่จะดำเนินกิจการโรงเรียนต่อไป ซึ่งก็สอดคล้องกับ Kenyon-Rouvinez and Gabs (2007: 34) ที่ได้กล่าวถึงการสื่อสารที่สำคัญ เช่น เรื่อง ค่านิยมครอบครัว คำพูดแสดงความรัก และให้กำลังใจ หลีกเลี่ยงการสื่อสารอย่างกำกวม ไม่เปลี่ยนไปมา หากบอกว่าให้บุตรหลานไปทำงานอื่นที่ชอบได้ ไม่สำคัญว่าต้องมาทำงานกิจการครอบครัวต้อง หมายความว่าตามนั้น ไม่ผิดหวัง เสียใจหรือโกรธที่บุตรหลานไม่เข้ามาทำงานกิจการครอบครัว นอกจากนี้ควรสื่อสารความต้องการให้ทายาทแบ่งเบาภาระ เช่น ขอให้มาช่วยทำงานตามความถนัด ในช่วงปิดภาคเรียนหรือในวันหยุดบางวัน และขอให้พิจารณาสืบทอดกิจการโรงเรียนต่อไป และเมื่อมีโอกาสต่างๆที่สมาชิกครอบครัวได้มาพบอยู่กันพร้อมหน้า ก็ควรสนทนาเรื่องการค้าเนนกิจการ โรงเรียน บอกความน่าสนใจในการดำเนินกิจการต่อ เพื่อให้มีทายาทสนใจสืบทอดกิจการ และได้ ความรู้เกี่ยวกับการดำเนินกิจการ เพื่อสรรหาเลือกผู้สนใจสืบทอดกิจการ และในการสนทนากับ

ทายาทหรือสมาชิกครอบครัวที่สนใจสืบทอดกิจการ ควรบอกรางวัลที่จูงใจ ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุน เช่น การศึกษา การฝึกงาน เป็นต้น อีกทั้งควรสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์การเลือกผู้สืบทอดที่ชัดเจนและเป็นธรรม เช่น มีการประเมินโดยคณะกรรมการ ผลงาน ทักษะ ความสามารถ การพัฒนาสู่เป้าหมาย เป็นต้น ควรแจ้งให้ครูบุคลากรทราบว่าจะมีผู้นำคนใหม่ของโรงเรียน โดยอาจเปิดเผยว่าจะมีการเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ เช่น ผู้นำคนเก่าจะบริหารควบคู่กับผู้นำใหม่จนกว่าสิ่งต่างๆ จะเข้าที่ และเปลี่ยนเป็นที่ปรึกษาหรือเกษียณ และในประเด็นนี้ถึงแม้ว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจะเห็นด้วยเพียงระดับปานกลางว่าผู้ที่จะสืบทอดกิจการต่อไม่จำเป็นต้องสื่อสารให้บุคลากรโรงเรียนทราบ ความมุ่งมั่นตั้งใจ ภูมิใจหรือยินดีที่ได้เป็นผู้สืบทอดกิจการโรงเรียนต่อไป แต่ Kenyon-Rouvinez and Gabs (2007: 36) ก็กล่าวถึงการสื่อสารให้บุคลากรทราบความมั่นคง การประกาศจากผู้สืบทอดจะทำให้ไม่เกิดความคาดเดา ขาวลือว่ากิจการจะเปลี่ยนแปลงไปในทางไม่มั่นคง ทำให้เข้าใจความมุ่งหมายของการดำเนินกิจการต่อไป ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจ และปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท นำไปสู่ความสำเร็จของกิจการ

3. แนวทางการส่งเสริมปกครองครอบครัว พบว่า ควรปลูกฝังสมาชิกครอบครัวด้านคุณธรรม ตั้งแต่วัยเยาว์ เช่น ความกตัญญู ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมส่งเสริมโรงเรียน การเห็นแก่ส่วนรวมก่อนส่วนตน รักพี่น้องครอบครัว อีกทั้งควรสอนและส่งเสริมความรักความสามัคคี สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก และให้การสนับสนุนกันและกัน ไม่ว่าผู้ใดจะเป็นผู้นำคนใหม่ สอดคล้องกับ สิริรัฐ บุญรักษา (2559: 16) กล่าวถึงหลักการให้สวัสดิการของกิจการครอบครัว สำหรับสมาชิกครอบครัว ประกอบด้วยสวัสดิการทางการศึกษา การรักษาพยาบาล ด้านยานพาหนะ ข้อตกลงหรือกฎที่เคารพร่วมกันของครอบครัวก็มีความสำคัญ เพื่อให้สมาชิกยึดถือต่อไป แม้เจ้าของโรงเรียนปัจจุบันไม่อยู่ เพื่อสืบทอดกิจการและจัดสรรผลประโยชน์แก่สมาชิกพบว่า ควรจัดทำเกณฑ์การให้ผลประโยชน์ที่ยุติธรรมเหมาะสม และสร้างความเข้าใจยอมรับเหตุผล เช่น ผู้สืบทอดและสมาชิกครอบครัวที่เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่างกัน จะได้รับผลประโยชน์ต่างกัน หรือผู้สืบทอดที่เข้ามาทำงานจะได้รับประโยชน์ต่างจากสมาชิกครอบครัวที่ไม่ได้ทำงานในโรงเรียน นอกจากนั้นยังพบอีกว่า ควรกำหนดคุณลักษณะที่พึงประสงค์และที่ควรพัฒนาของผู้ที่จะสืบทอดกิจการในด้านต่างๆ เช่น ความเป็นผู้นำ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ มนุษยสัมพันธ์ ความรักในครอบครัว อีกทั้งควรฝึกฝนให้ระดมความคิดเห็นต่างๆ เพื่อให้คุ้นเคยที่จะปรึกษากัน และเจ้าของโรงเรียนปัจจุบันอาจชี้แนะแนวทางว่าควรตัดสินใจอย่างไร ทั้งข้อกำหนดของครอบครัวและโรงเรียน ดังที่ ดนัย เทียนพุ่ม (2558: 207) กล่าวถึงควรมีการเตรียมทีมความเป็นเจ้าของ ผู้นำปัจจุบันต้องเตรียมส่งผ่านความเป็นเจ้าของไปยังกลุ่มลูกพี่ ลูกน้อง ลูกหลาน พัฒนาทีมให้สนับสนุนผู้นำ นอกจากนั้น พบว่า ควรมีการหารือกำหนดกฎเกณฑ์ของแผนสำรองในการเปลี่ยนแปลงผู้สืบทอดให้สมาชิกครอบครัวคนอื่นที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หากมีเหตุฉุกเฉินหรือหากจะบริหารจัดการโรงเรียนร่วมกันหรือจ้างผู้บริหารภายนอก

4. แนวทางในการเน้นวางตัวทายาท พบว่าควรปลูกฝังจิตสำนึกเป็นประจำว่าการบริหารจัดการที่ดี ทำให้สมาชิกครอบครัวมีความเป็นอยู่ที่ดีตาม จึงควรสืบทอดดำเนินการโรงเรียนให้ดีต่อไป ซึ่ง Aronoff, McClure and Ward (2011 อ้างถึงใน ดนัย เทียนพุดม, 2558: 113) ว่าในฐานะของบิดามารดา ท่านเตรียมผู้สืบทอดได้ตั้งแต่วันที่เขากิดมา ปลูกฝังคุณค่า ทักษะ ทศนคติ เพื่อเตรียมเขาตลอดชีวิต เช่นเดียวกับ Flören (2002: 44) ที่เห็นว่าการเตรียมการเป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลานานกว่าจะทำให้ทุกอย่างพร้อม นอกจากนี้ควรแสดงให้เห็นข้อดีของการรับผิดชอบดำเนินการโรงเรียนต่อ ขณะเดียวกันเจ้าของโรงเรียนก็ควรเป็นแบบอย่างของการเป็นเจ้าของที่ได้ประโยชน์ ความสุข สำเร็จ สอดคล้องกับ Venter, Boshoff and Maas (2005: 297-299) กล่าวถึงรุ่นบุตรหลานจะไม่สนใจเข้าทำงานหากเห็นคนรุ่นก่อนหน้าต้องทำงานหนัก เครียด นอกจากนี้ยังพบว่าควรปลูกปั้นทายาท โดยฝึกฝนให้รู้และถนัดในงานต่างๆ ของโรงเรียน ให้ทายาทรับรู้ว่าเจ้าของหวังให้สืบทอดกิจการต่อไปเมื่อฝึกจนถนัดและทำได้ดี อีกทั้งควรทำให้สมาชิกครอบครัวเข้าใจว่ามีส่วนเป็นเจ้าของ ต่อไปต้องดูแลโรงเรียน เป็นการสร้างความผูกพันให้สมาชิกครอบครัวรัก และมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการ นอกจากนี้ควรสั่งสอน บอกกล่าว ชื่นชม ให้รางวัล และส่งเสริมให้สมาชิกครอบครัวรับผิดชอบการทำงานเพื่อครอบครัว และควรแสวงหาแนวร่วมส่งเสริมสนับสนุนให้ทายาทรับผิดชอบกิจการโรงเรียนต่อไปโดยแนวร่วมอาจเป็นสมาชิกครอบครัว ครูอาจารย์ หรือ บุคลากรในโรงเรียน เป็นต้น เพื่อเกื้อกูลสมาชิกครอบครัวให้ได้รับผลประโยชน์ต่อไป ซึ่งควรฝากความหวังให้สมาชิกครอบครัวช่วยกันสืบทอดกิจการหากมีทายาทผู้ที่จะสืบทอดหลายคน ก็อาจตั้งผู้ที่จะเป็นผู้นำอันดับหนึ่งและผู้นำร่วม สอดคล้องกับ เอกชัย อภิศักดิ์กุล (2557: 55) กล่าวว่าหากมีทายาทหลายคนต้องพิจารณาว่าคนไหนเก่งด้านไหน และวางตัวให้เหมาะกับตำแหน่ง

5. แนวทางการพัฒนาความพร้อมของทายาท พบว่าควรให้ความรู้แก่ทายาทและสมาชิกครอบครัวตั้งแต่เด็กจนโต ให้รับรู้เรื่องราวต่างๆ ของโรงเรียน เป็นระยะ เพื่อให้เห็นว่างานมีความหมายสำคัญ น่าสนใจ เช่น สถานการณ์ต่างๆ เป้าหมายต่างๆ ผลดีต่างๆ ควรมอบหมายให้ทายาทและสมาชิกครอบครัว ที่อาจจะเป็นผู้สืบทอด ได้คลุกคลีมีประสบการณ์กับกิจการ ผู้คน ตั้งแต่เยาว์วัย โดยอาจให้ช่วยงานแต่เล็ก โดยควรมอบหมายให้ช่วยทำงานบ้าง ในช่วงวันหยุด ปิดภาคเรียน หรืออนุญาตให้ฝึกงานอื่นๆ ที่จะมาช่วยโรงเรียนได้ โดยไม่ทำให้งานโรงเรียนน่าลึกลับ สอดคล้องกับ Churchill and Hatter (1987: 62) กล่าวถึง เด็กได้เริ่มฝึกพัฒนาสู่การทำงานในกิจการตั้งแต่เด็กได้ยืนผู้ใหญ่คุยกันเรื่องงานระหว่างรับประทานอาหาร ได้ทำงานเป็นกะชั่วคราว และทำงานในกิจการครอบครัวช่วงหยุดภาคเรียน นอกจากนี้ พบว่า ควรให้โอกาสทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกิจการโรงเรียน เช่น หลักสูตรปริญญาทางการบริหารการศึกษา ภาษาต่างๆ เทคโนโลยี หรือหลักสูตรอื่นที่ทายาทถนัด และสามารถช่วยงานโรงเรียนได้ แม้ไม่ได้มาดำเนินการโรงเรียน อีกทั้ง ควรแสดงให้เห็นข้อดีของการทำงานโรงเรียน ที่ได้ประโยชน์กว่าการทำงานที่อื่น เช่น ผลตอบแทน ความคุ้นเคย การให้ความ

ร่วมมือ เพื่อนร่วมงานที่ดี ความสะอาดต่างๆ และควรให้ทายาทมีประสบการณ์ เริ่มเข้าทำงานในด้านต่างๆ เรียนรู้ ฝึกปฏิบัติหลากหลายหน้าที่ จนเกิดความรู้ เข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานในหลายหน้าที่ ซึ่ง Poza (2010: 86) กล่าวว่า นอกจากประเมินความสามารถ ความสนใจของทายาทแล้ว ยังควรประเมินความพึงพอใจในอาชีพที่ทายาททำงานในกิจการ อีกทั้งควรให้ทายาทฝึกงานจนเลื่อนขั้นเป็นระดับหัวหน้า เพื่อฝึกความเป็นผู้นำ เช่น การสื่อสาร การควบคุมสั่งงาน การจูงใจ การทำให้ลูกน้องพัฒนางานก้าวหน้าและควรให้ทายาทสังมการยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้า บุคลากร ผู้ปกครอง ผู้ติดต่อสนับสนุนที่เกี่ยวข้อง

6. แนวทางการปรับเปลี่ยนบทบาทผู้สืบทอดและเจ้าของ พบว่า ควรให้ผู้สืบทอดฝึกฝนการเป็นผู้นำสูงสุด โดยยังมีเจ้าของโรงเรียน หรือมีผู้บริหารมืออาชีพเป็นที่เลี้ยง บริหารจัดการคู่กันกับผู้สืบทอดในช่วงปีแรกๆ เช่น การประชุม การวางแผนโครงการ การคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจซึ่ง ธงชัย สินติวงษ์ (2546 อ้างถึงในกิติพิงศ์ อรุณพัฒน์พงศ์, 2554: 156) กล่าวว่า ในช่วงส่งผ่านธุรกิจ เจ้าของรุ่นเก่าไม่ควรเกี่ยวข้องกับการบริหารมากนัก ควรดูแล กำกับห่างๆ ค่อยๆวางมือ เป็นเพียงผู้ช่วยให้คำแนะนำ ปรึกษาแก้ไขปัญหาและประสานงาน ซึ่งพบว่า เจ้าของโรงเรียนไม่ทำให้ผู้สืบทอดรู้สึกว่าเป็นเจ้าของจะยังเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาดไปทุกเรื่องดังเดิม ยังพบอีกว่าเจ้าของโรงเรียนเริ่มให้ผู้สืบทอดตัดสินใจบริหารจัดการแทนในบางเรื่อง ควรให้คำปรึกษาก่อนตัดสินใจ ในขณะที่เดียวกันเจ้าของโรงเรียนก็ต้องยอมรับการตัดสินใจของผู้สืบทอด ซึ่งอาจแตกต่างจากเจ้าของ เพราะมีความเป็นไปได้ที่สิ่งที่ใช่ได้ในอดีต อาจไม่ใช่ได้ในยุคสมัยที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้ พบว่าควรจัดการความขัดแย้งความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันระหว่างเจ้าของกับผู้สืบทอด ระหว่างผู้สืบทอดกับครูบุคลากร หรือระหว่างผู้สืบทอดกับสมาชิกครอบครัว ซึ่ง Kenyon-Rouvinez and Gabs (2007: 40-44) กล่าวถึงความขัดแย้งมีส่วนดีที่ช่วยให้แต่ละฝ่ายได้โอกาสบอกความคิดเห็นแก่กัน สามารถนำมาพิจารณาเพื่อปรับเข้าหากัน และช่วยให้ตัดสินใจไปทางดีขึ้น ควรจัดการความขัดแย้งด้วยการวางกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงความคาดหวังในสิ่งที่ยู่นอกกฎ ควรช่วยเหลือสมาชิกที่ไม่ได้เป็นผู้นำ ให้ทำงานในบทบาทที่เหมาะสม ไม่รู้สึกโดนทอดทิ้งเสียกำลังใจ ควรเคารพความสัมพันธ์มืออาชีพ ไม่มองว่ายังเป็นเด็ก เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน สนับสนุนสมาชิกใหม่ เช่น ลูกสะใภ้ ลูกเขยที่ยินยอมเข้าครอบครัวโดยเซ็นสัญญาไม่เรียกร้องทรัพย์สินเมื่อหย่าร้าง นำการตัดสินใจแก้ปัญหาความขัดแย้งมาร่วมแก้ด้วยกัน และแสวงหาความสามัคคี เช่นเดียวกับ รวีดา วิริยกิจจา (2559: 16) กล่าวถึงกลไกการแก้ปัญหาความขัดแย้งว่า อาจหลีกเลี่ยงเผชิญหน้า โดยคุยสองต่อสอง เจรจาต่อรอง แก้ปัญหาร่วมกัน หรือใช้คนกลางไกล่เกลี่ย

7. แนวทางการส่งต่ออำนาจและมอบทรัพย์สิน โดยควรส่งเสริม สนับสนุน ให้สมาชิกร่วมมือช่วยเหลือ ให้ความคิดเห็น แนะนำแก่ผู้นำโรงเรียนคนใหม่ นอกจากนี้ควรสร้างความเข้าใจในครอบครัว ตามข้อกำหนดหรือธรรมนูญครอบครัว เช่น การให้ผลประโยชน์ตามลำดับ ยุติธรรมตาม

ความเหมาะสม อีกทั้งควรกำหนดอำนาจบทบาทหน้าที่ของผู้สืบทอด และสมาชิกครอบครัว ถ้ามีทำงานให้โรงเรียน เช่น ด้านอำนาจการบริหารจัดการ ผู้สืบทอดมีสิทธิสูงสุด ขณะที่ผู้ที่ไม่ทำงานให้โรงเรียนไม่สามารถชี้ขาดได้ ส่วนด้านผลประโยชน์ ผู้ทำงานจะได้รับผลประโยชน์มากกว่าผู้ที่ไม่ทำงานให้โรงเรียน นอกจากนี้เจ้าของโรงเรียนสามารถส่งมอบทรัพย์สินโดยแจ้งให้สมาชิกครอบครัวทราบและเข้าใจถึงวิธีการจัดสรรทรัพย์สิน แบ่งมรดก ผลประโยชน์อย่างยุติธรรม ไม่ลำเอียง มีความเหมาะสม และควรยืนยันข้อตกลงครอบครัวที่ตั้งไว้ เช่น ข้อกำหนดในการโอนกิจการ ระบุว่าเมื่อผู้สืบทอดได้รับโอนกิจการแล้วให้ดำเนินกิจการต่อ คงไว้ซึ่งกิจการที่เป็นมรดก ให้เกื้อกูลสมาชิกครอบครัวให้ได้รับผลประโยชน์ มีคุณภาพชีวิตที่ดีต่อไป อีกทั้งพบว่าควรมีการแนะนำส่งเสริมให้สมาชิกครอบครัวช่วยเหลือกันต่อไป เช่น อาจจัดตั้งกองทุนกลาง บริษัท สมาคม หรือสหกรณ์ ซึ่งเจ้าของโรงเรียนปัจจุบันอาจริเริ่มให้ นอกจากนี้ ควรจัดทำเอกสารทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เช่น พินัยกรรม การจัดการทรัพย์สินส่วนกลาง เพื่อดำเนินการส่งมอบทรัพย์สินต่างๆ หากเจ้าของไม่ทันดำเนินการเสร็จสิ้น อาจมีผู้ทำแทนหรืออาจะระบุในพินัยกรรม มีผู้สืบทอดสำรอง ถ้าเกิดกรณีทายาทที่รับสืบทอดเสียชีวิตก่อน หรือเปลี่ยนใจไม่สืบทอดกิจการ อีกทั้งควรกำหนดระยะเวลาการโอนกิจการ ทั้งด้านใบอนุญาตต่างๆ กับหน่วยงานต่างๆ เช่น สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.), กรมที่ดิน อีกทั้งพบว่า ควรดำเนินการส่งต่ออำนาจและส่งมอบทรัพย์สินตามเวลาที่กำหนด ตามข้อกำหนดที่ได้ประชุมชี้แจง และถึงแม้กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นปานกลางเรื่องความจำเป็นต้องทำพินัยกรรม ที่ป้องกันปัญหาความขัดแย้ง เช่น อาจะระบุในพินัยกรรมว่า หากผู้ใดฟ้องร้องในคดีมรดกตามพินัยกรรมจะมีมาตรการตัดสิทธิประโยชน์ แต่ สอาด นาวิเจริญ (อ้างอิงในกิตติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงค์, 2554: 112) กล่าวถึง หากไม่ต้องการให้ทายาทฟ้องร้องกันเอง อาจเขียนในพินัยกรรมในการตัดมิให้รับมรดก ซึ่ง กิตติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงค์ (2554: 105-107, 116) กล่าวว่าบางคนเชื่อผิดๆ ว่าการทำพินัยกรรมเป็นการแข่งตัวเอง เมื่อเสียชีวิต เกิดปัญหาฟ้องร้อง ความจริงแล้วการทำพินัยกรรมเป็นเรื่องการเตรียมตัววางแผนกิจการครอบครัวที่ดี อาจทำพินัยกรรมโดยเขียนหรือพิมพ์ และมีพยานอย่างน้อย 2 คนที่เป็นบุคคลที่ไม่ได้รับมรดกหรืออาจทำพินัยกรรมแบบลับ เขียนแล้วปิดผนึกส่งให้ผู้อำนวยการเขตหรือนายอำเภอเก็บ ควรจัดทำพินัยกรรมตามคำแนะนำของทนายความหรือที่ปรึกษากฎหมาย สามารถให้ทนายที่ไว้ใจเก็บ พินัยกรรมคงไม่ใช่ทางออกสุดท้ายในการแก้ไขข้อพิพาท การทำความเข้าใจระหว่างสมาชิกครอบครัว การอบรมเลี้ยงดู การสื่อสาร และการแบ่งปันผลประโยชน์ทั้งส่วนตนและส่วนรวมอย่างเป็นธรรมต่างหาก จะจัดข้อพิพาทของสมาชิกครอบครัวได้

แนวทางสู่ความสำเร็จในการสืบทอดกิจการโรงเรียนที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งแต่ละครอบครัวอาจเลือกใช้ต่างกัน ดังที่ กิตติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงค์ (2554: 164) กล่าวว่ากลยุทธ์หรือวิธีการในแต่ละครอบครัวไม่เหมือนกันและไม่สามารถใช้เป็นสูตรสำเร็จ จึงต้องพิจารณาและเลือกใช้ตามความเหมาะสมกับบริบทของตนเอง

ข้อเสนอแนะ

1. เจ้าของโรงเรียนควรเตรียมการเขียนแผนไว้ล่วงหน้าและอำนวยความสะดวกให้สำเร็จ โดยระบุกิจกรรมและเวลาให้สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมาย และควรมีแผนสำรอง หรือแผนฉุกเฉินเอาไว้ด้วย หากแผนแรกไม่สามารถดำเนินไปตามที่คาดหวังไว้

2. เจ้าของโรงเรียนควรให้ความรู้ความเข้าใจ และสร้างความน่าสนใจในการดำเนินกิจการต่อควรบอกความต้องการให้บุตรหลานช่วยแบ่งเบาภาระและสืบทอดกิจการต่อ รวมทั้งควรให้ความชื่นชม กำลังใจ และให้รางวัลในการจูงใจที่เหมาะสม และหากสามารถทำให้ทายาทเริ่มรู้จักและเข้ามาช่วยงานกิจการตั้งแต่วัยเยาว์ จะส่งผลทำให้เกิดความผูกพันกับกิจการ รวมทั้งควรแจ้งเกณฑ์การเลือกผู้สืบทอด แจ้งให้บุคลากรได้ทราบการดำเนินการไปสู่การเปลี่ยนผู้นำคนใหม่ เพื่อให้เข้าใจ ยอมรับ และรู้สึกมั่นคงที่จะทำงานต่อไป

3. เจ้าของโรงเรียนควรปลูกฝังคุณธรรม เช่น ความกตัญญู ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ส่งเสริมกิจการโรงเรียน ให้รักพี่น้องครอบครัว มีความสามัคคี เห็นประโยชน์ส่วนรวม ควรสร้างข้อตกลงหรือกฎให้ทุกคนยึดถือร่วมกัน เช่น กำหนดลักษณะที่พึงประสงค์ที่ควรพัฒนาผู้ที่จะสืบทอด การส่งเสริมให้สมาชิกครอบครัวช่วยทำงานด้วยความสมัครใจ โดยจะสนับสนุนเตรียมความพร้อมและให้ผลประโยชน์ที่ยุติธรรม และเหมาะสม ทำให้ทุกคนเข้าใจยอมรับเรื่องการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิกครอบครัว ให้ช่วยเหลือสนับสนุนกัน ไม่ว่าใครจะเป็นผู้นำ

4. เจ้าของโรงเรียนควรบ่มเพาะ ปลูกจิตสำนึกให้แก่บุตรหลานตั้งแต่วัยเยาว์เป็นประจำถึงการดำเนินกิจการโรงเรียนเพื่อให้สมาชิกในครอบครัวได้รับประโยชน์ โดยหวังให้ทายาทมาสืบทอดกิจการต่อ โดยหากทายาทได้ฝึกฝนในหลายหน้าที่จนถนัด จะทำได้ดีมีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งเจ้าของโรงเรียนควรสร้างความเข้าใจและทำให้สมาชิกครอบครัวมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ ควรเป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งอาจหาแนวร่วมสนับสนุนให้ทายาทสืบทอดกิจการต่อไป เช่น เครือญาติ ครูอาจารย์ บุคลากร โรงเรียน เป็นต้น

5. เจ้าของโรงเรียนสามารถเตรียมบุตรหลานตั้งแต่วัยเยาว์โดยให้ความรู้ รับรู้เรื่องราวต่างๆ ของกิจการโรงเรียนเป็นระยะ และให้โอกาสศึกษาในสาขาวิชาการที่เกี่ยวข้องกับกิจการโรงเรียน พร้อมทั้งให้เริ่มเข้ามาเรียนรู้ ฝึกงาน คลุกคลีกับผู้คนต่างๆ โดยมอบหมายให้ช่วยทำงานบางอย่างในช่วงวันหยุด ปิดภาคเรียน หรือให้ฝึกงานที่อื่นที่จะมาช่วยโรงเรียนได้ ได้รับการเลื่อนขั้นขึ้นเป็นระดับหัวหน้างาน เพื่อฝึกความเป็นผู้นำ เช่น การสื่อสาร การควบคุมสั่งงาน การจูงใจ การทำให้บุคลากรพัฒนางานก้าวหน้า และให้ทายาทได้สัมผัสการยอมรับของผู้เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นหัวหน้า บุคลากร ผู้ปกครอง ผู้ติดต่อที่เกี่ยวข้อง

6. เจ้าของโรงเรียนควรให้ผู้สืบทอดฝึกฝนการเป็นผู้นำสูงสุด โดยเจ้าของหรือผู้บริหารมีอาชีพเป็นที่เลี้ยงในช่วงแรก ให้ผู้สืบทอดปรึกษาก่อนการตัดสินใจ หรือให้ตัดสินใจบริหารจัดการแทนในบาง

เรื่อง และควรมีการจัดการความขัดแย้งของทุกฝ่ายที่อาจเกิดขึ้นได้ในช่วงการเปลี่ยนบทบาทผู้สืบทอดและเจ้าของ

7. เจ้าของโรงเรียนสามารถส่งต่ออำนาจโดยส่งเสริมสนับสนุน ให้คำแนะนำแก่ผู้นำโรงเรียนคนใหม่ สร้างความเข้าใจตามข้อกำหนดหรือธรรมเนียมครอบครัว รวมทั้งแจ้งให้สมาชิกครอบครัวทราบ และเข้าใจถึงวิธีการจัดสรรทรัพย์สิน มรดก หรือผลประโยชน์อย่างยุติธรรม เหมาะสม ให้ช่วยเหลือกัน เช่น อาจจัดตั้งกองทุนกองกลาง บริษัท สมาคม หรือสหกรณ์ ซึ่งเจ้าของโรงเรียนอาจริเริ่มให้ นอกจากนี้ควรจัดทำเอกสารทางกฎหมาย เช่น พินัยกรรม ป้องกันปัญหาความขัดแย้ง อาจระบุผู้สืบทอดสำรองกรณีทายาทที่รับสืบทอดเสียชีวิตก่อนหรือสืบทอดไม่สำเร็จ อีกทั้งกำหนดระยะเวลาโอนกิจการทั้งด้านใบอนุญาตต่างๆ เช่น สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.), กรมที่ดิน เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำวิจัยแนวทางหรือกลยุทธ์สืบทอดกิจการสำหรับเจ้าของธุรกิจโรงเรียนประเภทอื่นๆ ซึ่งมีความแตกต่างกันในพื้นฐานตามความยากง่ายของธุรกิจ

2. ควรทำวิจัยรูปแบบหรือ Model การสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชนที่มีรูปแบบวิธีการแตกต่างกัน ให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละครอบครัวเจ้าของโรงเรียน

3. ควรทำวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาเชิงลึก เกี่ยวกับแนวทางสู่ความสำเร็จหรือกลยุทธ์สืบทอดกิจการโรงเรียนที่มีขนาดและสถานที่ตั้ง แตกต่างกัน

4. ควรทำวิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสืบทอดกิจการโรงเรียนเอกชน

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือ มหาวิทยาลัย ควรจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม หรือสัมมนา ในการเตรียมความพร้อมให้เจ้าของกิจการโรงเรียนเอกชนและทายาทเกี่ยวกับการสืบทอดกิจการ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ละเลยมีความยากในการดำเนินการ และต้องใช้ระยะเวลา

2. หน่วยงานของรัฐที่กำกับดูแลโรงเรียนเอกชนควรให้ความสนับสนุนช่วยเหลือในการดำเนินงานในอนาคตในด้านความรู้ และการสืบทอดกิจการ เพื่อให้ทายาทผู้จะสืบทอดกิจการโรงเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลือให้ดำเนินกิจการโรงเรียน แบ่งเบาภาระการจัดการศึกษาของรัฐให้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไป

บรรณานุกรม

- กิติพงษ์ อรุณีพัฒน์พงศ์. (2554). *วางแผนสืบทอดธุรกิจครอบครัวอย่างยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ, สำนักงาน (2552). *การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. สืบค้นเมื่อ 14 มิถุนายน 2560 จาก คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่: http://www.pharmacy.cmu.ac.th/unit/unit_files/files_data/2013-07-24strategic-plan-technic-2552.pdf*
- คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, สำนักงาน. (2559, 8 มิถุนายน). *รายชื่อโรงเรียนเอกชน*. สืบค้นเมื่อ 19 ตุลาคม 2559 จาก สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน: <https://sites.google.com/a/opec.go.th/opec/list-name-school>
- คณะผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2560). *แนวทางการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน*. สไลด์ประกอบการประชุมสัมมนาขับเคลื่อนการศึกษาเอกชนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ. โรงแรมรามาคาร์เด็นส์, 29 กันยายน.
- ชัยลิขิต สร้อยเพชรเกษม. (2555). *การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย: การไข่มติสอดคล้องโดยเสียงข้างมาก*. วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 1-13.
- พระเทพวิสุทธิเมธี. (ไม่ปรากฏปี). *หน้าที่นักบริหาร (ผู้มีคุณสมบัติพิเศษ) ปัญญานันทภิกขุ-เขมกะ* เรียบเรียง. กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.
- दनัย เทียนพุ่ม. (2558). *ก้าวอย่างสานต่อธุรกิจครอบครัว*. กรุงเทพฯ: โครงการ Human Capital.
- ธีระ กนกกาญจน์รัตน์. (2557). *สืบทอดธุรกิจอย่างไรให้ยั่งยืน*. สืบค้นเมื่อ 21 กันยายน 2558 จาก ไทยรัฐออนไลน์: <http://www.thairath.co.th/content/443190>
- ยุทธ ไถยวรรณ. (2550). *หลักการท้าววิจัยและการทำวิทยานิพนธ์*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- รวิดา วิริยกิจจา. (2559). *การจัดการกลยุทธ์ธุรกิจครอบครัว*. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการจัดการธุรกิจครอบครัวเพื่อความยั่งยืนสำหรับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน, กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยการเรียนรู้
- สิริรัฐ บุญรักษา. (2559). *ธรรมนูญครอบครัว ปฐมบทแห่งความยั่งยืน*. เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตรการจัดการธุรกิจครอบครัวเพื่อความยั่งยืนสำหรับกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน, กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยการเรียนรู้

- หนังสือพิมพ์มติชน. (2558, 2 มกราคม). *โรงเรียนเอกชนวิฤต! ปิดแล้ว 400 ชาดครู-ค่าใช้จ่ายสูง-รัฐ*
เมิน.สืบค้นเมื่อ 17 กันยายน, 2558, จาก มติชนออนไลน์: http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1420172401
- เอกชัย อภิศักดิ์กุล. (2557 ก). การวางแผนสืบทอดธุรกิจรุ่นต่อรุ่น. *นิตยสารเศรษฐกิจและธุรกิจราย*
เดือน Thailand Economic and Business Review, 10(11), 53-57
- Aronoff, C. E. & Ward, J. L. (1992). *Family Business Succession: The Final Test of*
Greatness. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.
- Churchill, N.C., & Hatten, K.J. (1987). Non-market -based transfers of wealth and power:
 a research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*,
 11(3), 51-64.
- Flören, R. H. (2002). *Crown prince in the clay: An empirical study on the tackling of*
succession challenges in Dutch family farms. Assen, The Netherlands: Royal Van
 Gorcum.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family*
Business Review, 133-157.
- Kenyon-Rouvinez, D. & Gabs. (2007). *Who, Me? Family Business Succession. A Practical*
Guide for the Next Generation. Georgia: Family Enterprise Publishers.
- Lea, J. W. (1991). *Keeping It in the Family: Successful Succession of the Family Business*.
 New York: Wiley & Sons.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business 3rd ed*. Mason: South-Western.
- PricewaterhouseCoopers. (2014, April 15). *Bridging the gap: Handing over the family*
business to the next generation. Retrieved September 7, 2015, from pwc:
<http://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/next-gen/assets/nextgen-survey.pdf>
- Venter, E., Boshoff, C., & Mass, G. (2005). The influence of succession process in small
 and medium-sized family businesses *Family Business Review*, 18(4), 283-303.
- Yamane, T. (1973). *Statistic: An Introductory Analysis 3rd Ed*. New York: Harper and Row.