



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 11
"Global Goals, Local Actions: Looking Back and Moving Forward 2020"

กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ THE LEARNING PROCESS OF STARTUP ENTREPRENEUR

มนกนก ภาณุสิทธิกร¹

ดร.สุรวิทย์ อัสสพันธ์²

hulse@lsed.tu.ac.th

ดร.ฐิติกาญจน์ อัครกรกุล²

taew@lsed.tu.ac.th

¹นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิทยาการการเรียนรู้และนวัตกรรมการศึกษา

คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

monkanok.p@gmail.com

²คณะวิทยาการการเรียนรู้และศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ ทั้งในแง่ของแรงจูงใจในการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ เนื้อหาการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ และศึกษาในมุมของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ รวมถึงความหมายของการเรียนรู้ที่พวกเขาให้ความหมาย โดยใช้ระเบียบการวิจัยคุณภาพ เชิงพหุกรณีศึกษา เก็บข้อมูลทั้งหมด 3 กรณีศึกษา ซึ่งเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่อยู่ในขั้น Product Market Fit และนำมาวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เพื่อสรุปผลการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเกิดขึ้นจาก 2 ประเด็น คือ ความต้องการให้ธุรกิจอยู่รอด และการตอบเป้าหมายส่วนตัว สำหรับวิธีการเรียนรู้ที่ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพใช้ เป็นไปในรูปแบบของการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ การเรียนรู้ผ่านบทสนทนา และการเรียนรู้ผ่านการรับเข้า ส่วนแหล่งเรียนรู้ที่ผู้ประกอบการใช้เพื่อหาความรู้ ประกอบไปด้วย ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ลูกค้า และจากสื่อที่ศึกษาได้ด้วยตัวเอง สำหรับเนื้อหาที่ผู้ประกอบการกลุ่มนี้เรียนรู้ ได้แก่ เนื้อหาด้านการบริหารจัดการ เนื้อหาด้านความต้องการของลูกค้า และเนื้อหาด้านการขาย ในแง่ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ หลังการเรียนรู้ ศึกษาพบว่ามี 2 ประเด็น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นนักบริหาร และการเป็นนักเรียน และสุดท้าย ผู้ประกอบการได้ให้ความหมายการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้คือการเก็บข้อมูลเพื่อหาคำตอบ

คำสำคัญ: กระบวนการเรียนรู้, สตาร์ทอัพ, ผู้ประกอบการ



Abstract

The objective of this research is to study the learning process applied by startup entrepreneur within the framework of learning motivations, learning styles, learning subjects, learning resources, transformative learning outcomes as well as definitions of learning given. Carried out with a qualitative approach, this study uses a multiple case study design consisting of three cases which are the startup entrepreneurs in the product market fit stage. The conclusion is then drawn from thematic analysis. The results show that the startup entrepreneur's learning motivations are driven by two factors; the need for business survival and their personal goal. Their learning styles range from learning-by-doing, conversational learning and learning by reception while their learning resources are comprised of mentors, experts, customers and self-directed learning resource. The subjects of learning center around management, customer needs and selling. Becoming an executive and being a learner are the two transformative outcomes of the entrepreneur's learning. Lastly, these entrepreneurs define learning as data collection for resolutions.

Keywords: Learning Process, Startup, Entrepreneur

บทนำ

ประเทศไทยมีการปรับเปลี่ยนโมเดลเศรษฐกิจมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ยุคโมเดลประเทศไทย 1.0 ซึ่งพึ่งพาการใช้ทรัพยากรธรรมชาติเป็นหลัก จนในปัจจุบันที่ทุกภาคส่วนร่วมกันผลักดันโมเดลประเทศไทย 4.0 ที่เน้นการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาขับเคลื่อน เพื่อแก้ปัญหาการติดกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ก้าวไปสู่ประเทศรายได้สูงที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2559) โดยกลไกหนึ่งที่จะช่วยขับเคลื่อนประเทศไทยให้พ้นจากกับดักรายได้ปานกลาง คือ การสนับสนุนธุรกิจสตาร์ทอัพ เพราะเป็นธุรกิจเริ่มต้นง่าย ถูกออกแบบให้สามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2561) ทำให้หลายภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ ภาคการศึกษาหันมาสนับสนุนสตาร์ทอัพมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม การก่อตั้งบริษัทสตาร์ทอัพมีความท้าทายสูง จากผลสำรวจพบว่าอัตราการอยู่รอดของธุรกิจสตาร์ทอัพมีเพียงร้อยละ 10 (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560) ทำให้คุณสมบัติที่สำคัญของเป็นผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ คือการเป็นนักเรียนรู้ ที่พร้อมพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ แม้อยู่ในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน โดยสามารถเรียนรู้ได้ทั้งจากความสำเร็จ ความผิดพลาดของตัวเอง เพื่อนำบทเรียนเหล่านั้นมาเป็นจุด



พัฒนาสินค้า และสามารถอยู่รอดทางธุรกิจ สอดคล้องกับ เฮอร์ค รีย์ (2557) ผู้คิดค้นแนวคิด ลีน สตาร์ทอัพ ที่มองว่ายิ่งผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเรียนรู้ได้เร็วเท่าไร ยิ่งทำให้สามารถสร้างธุรกิจที่ยั่งยืนได้เร็วเท่านั้น ทั้งนี้แม้จะเป็นที่ยอมรับกันว่าสตาร์ทอัพ ต้องมีคุณสมบัติการเป็นนักเรียนรู้ แต่จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมาพบว่ายังไม่มียานวิจัยที่ศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับการเป็นนักเรียนรู้ ในมุมมองของกระบวนการเรียนรู้ของพวกเขาที่จะทำให้เข้าใจองค์ประกอบการได้มาซึ่งความรู้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ตลอดจนความหมายของการเรียนรู้ในมุมมองของสตาร์ทอัพ จึงเป็นเหตุให้ขาดองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการออกแบบกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพสำหรับคนกลุ่มนี้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประเทศ ตามที่ทศนา แสงมณี และคณะ (2544 อ้างถึงใน ชมพูนุช ลลิตมมงคล, 2556) ระบุว่า การเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มคน จะช่วยให้สามารถจัดการเรียนรู้หรือสร้างประสบการณ์ที่เหมาะสมกับพวกเขาได้ โดยเฉพาะสตาร์ทอัพซึ่งมีวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่าง เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของสตาร์ทอัพไม่สามารถใช้ความรู้สำเร็จรูป (ประเวศ วะสี, 2542 อ้างถึงใน อุทุมพร อินทจักร์, 2546) เพราะบริบทของการทำธุรกิจมีความซับซ้อน แข่งขันสูง ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาในหัวข้อ กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ เพื่อศึกษากระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น อันจะช่วยขยายขอบความรู้ เกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพมากขึ้น ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ต่อไป

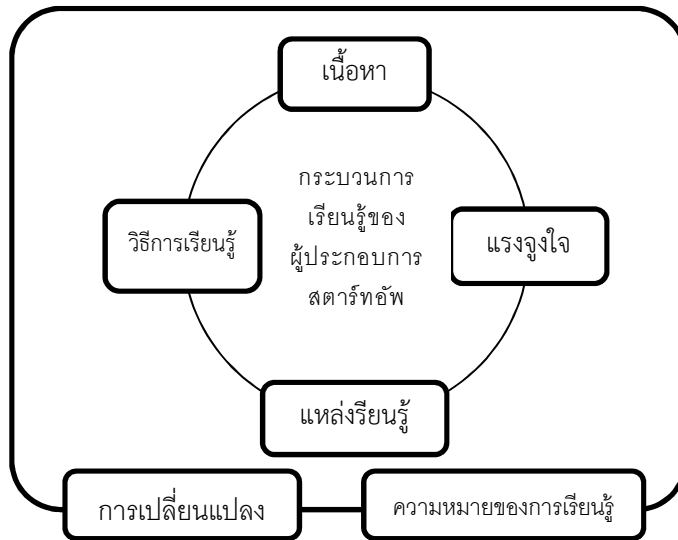
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ
2. เพื่อศึกษาผลของกระบวนการเรียนรู้ต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ
3. เพื่อศึกษาการให้ความหมายของการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้วางกรอบแนวคิดโดยพัฒนาจาก 3 แนวคิดหลัก ได้แก่ แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ของ Kolb (2015) แนวคิดกระบวนการเรียนรู้ของออร์ศรีงามวิทยาพงศ์ (2549) และแนวคิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ของของสุรางค์ โค้วตระกูล (2559) โดยในมุมมองของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ได้อธิบายให้เห็นว่ากระบวนการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ต้องนำไปสู่ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงให้แก่ตัวผู้เรียน และการให้ความหมายต่อประสบการณ์จะช่วยสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการทำความรู้ไปปฏิบัติใช้ สำหรับแนวคิดกระบวนการเรียนรู้ของออร์ศรีงามวิทยาพงศ์ (2549) ได้อธิบายให้เห็นถึงรายละเอียดของกระบวนการเรียนรู้ว่าต้องประกอบด้วย เนื้อหา แหล่งเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ เพื่อให้เข้าใจกระบวนการ

เรียนรู้ที่เกิดขึ้น พร้อมด้วย สุรางค์ โค้วตระกูล (2559) ได้เสริมว่า แรงจูงใจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งหมดนี้ผู้วิจัยจึงนำมาพัฒนากรอบแนวคิด ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดกระบวนการเรียนรู้

มนุษย์กับการเรียนรู้เป็นสิ่งที่อยู่คู่กันตั้งแต่เกิด แต่ละบุคคลก็มีกระบวนการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ออร์สรี งามวิทยาพงษ์ (2549) ให้ความหมายว่า กระบวนการเรียนรู้เป็นกลไกในการถ่ายทอด ส่งต่อสิ่งใหม่ให้แก่ผู้เรียน โดยผลลัพธ์ต้องนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียน โดยองค์ความรู้ของมนุษย์มาได้จาก 2 แหล่ง คือ ความรู้ชัดแจ้ง เช่น ภาษา ข้อมูลที่ชัดเจน เป็นต้น และ ความรู้ซ่อนเร้นที่มาจากประสบการณ์ (Nonaka & Konno, 1998) นอกจากนั้น แรงจูงใจเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ โดยสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทตามพฤติกรรม คือ แรงจูงใจภายใน หมายถึง การจูงใจที่เกิดขึ้นจากความสนใจในตัวบุคคลเอง ไม่ต้องอาศัยสิ่งเร้าภายนอก แรงจูงใจจากภายนอก หมายถึง การจูงใจที่เกิดจากการกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก สามารถมาได้จากบุคคล หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ (วรณีย์ ลิ้มอักษร, 2551)

2. แนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ คือ การนำประสบการณ์มาเปลี่ยนให้เป็นความรู้ โดยผ่าน 2 กิจกรรมหลัก คือ การรับประสบการณ์ ทั้งประสบการณ์รูปธรรม และประสบการณ์นามธรรม และการปรับเปลี่ยนประสบการณ์



ให้เป็นความรู้ ผ่านการสะท้อนคิด หรือการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นขั้นตอนที่บุคคลจะให้ความหมายและปฏิบัติต่อข้อมูลนั้น ๆ โดยกระบวนการทั้ง 2 อย่างดังกล่าวจะเกิดขึ้นเป็นวงจร การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ได้นำไปประยุกต์ใช้ในแวดวงการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหาหรือการเรียนรู้ในองค์กร (Kolb, 2015)

3. แนวคิดผู้ประกอบการสตาร์ทอัพและการเรียนรู้ของผู้ประกอบการ

สตาร์ทอัพเป็นธุรกิจรูปแบบใหม่ที่กำลังเป็นที่นิยมในปัจจุบัน โดยเอริค รีย์ (2557) ผู้คิดค้นแนวคิด ลีน สตาร์ทอัพ (Lean Startup) เห็นว่า สตาร์ทอัพ คือองค์กรที่ต้องการสร้างสิ่งใหม่ ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการ แม้ว่าสภาพแวดล้อมรอบตัวจะมีความผันผวนสูง โดยบริษัทสตาร์ทอัพมีวงจรการเติบโต 3 ช่วง ได้แก่ ช่วงพัฒนาไอเดียธุรกิจ (Problem Solution Fit) ช่วงการผลิตสินค้าตอบโจทย์ตลาด (Product Market Fit) ช่วงขยายการเติบโตของธุรกิจ (Business Market Fit) (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2560)

Politis (2005) มองว่า กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการเป็นกระบวนการที่มีความเป็นพลวัต และอาศัยการเรียนรู้จากบริบททางธุรกิจ สอดคล้องกับ Rae and Carswell (2000, as cited in Cope, 2003) ที่เห็นว่าผู้ประกอบการอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพราะเน้นเรียนรู้จากการทำงานจริง เช่น การทดลอง ความผิดพลาด Politis (2005) ระบุว่าความรู้ของผู้ประกอบการ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ความรู้เกี่ยวกับการคว้าโอกาสต่าง ๆ และความรู้เกี่ยวกับการจัดการปัญหาต่าง ๆ ในบริษัท

ขอบเขตการวิจัย

1. กรณีศึกษา

กรณีศึกษาที่ผู้วิจัยศึกษา คือ ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพที่อยู่ในกรุงเทพมหานคร โดยเป็นเจ้าของหรือผู้ก่อตั้งบริษัทเท่านั้น และธุรกิจต้องกำลังอยู่ในช่วงการผลิตสินค้าตอบโจทย์ตลาด (Product Market Fit) รวมทั้งสิ้นจำนวน 3 กรณีศึกษา โดยคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยมีรายละเอียดของกรณีศึกษา ดังนี้

กรณีศึกษาที่ 1: สตาร์ทอัพชาย วัย 33 ปี เรียนจบปริญญาตรีด้านวิศวกรรมศาสตร์ก่อนไปต่อปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจและนิเวศวิทยา และมีประสบการณ์การทำงานในบริษัทซอฟต์แวร์และธนาคารมาก่อน ปัจจุบันก่อตั้งสตาร์ทอัพพัฒนาให้บริการ Chat bot สำหรับการซื้อขายออนไลน์

กรณีศึกษาที่ 2: สตาร์ทอัพหญิง วัย 40 ปี เรียนจบสายวิศวกรรมศาสตร์ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอก มีประสบการณ์การทำงานด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในบริษัทเอกชน ปัจจุบันก่อตั้งสตาร์ทอัพให้บริการแพลตฟอร์มคำนวณงบประมาณการซ่อมแซมบ้าน

กรณีศึกษาที่ 3: สตาร์ทอัพชาย วัย 32 ปี เรียนจบสายวิศวกรรมศาสตร์ในระดับปริญญาตรี และศึกษาปริญญาโทด้านการบริหารธุรกิจ มีประสบการณ์การทำงานด้านวิศวกรรมควบคุมเครื่องและระบบ ปัจจุบันทำสตาร์ทอัพให้บริการแพลตฟอร์มค้นหา-ปล่อยเช่าที่จอดรถ



วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ” ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ แบบพหุกรณีศึกษา เนื่องจากต้องการศึกษาเชิงลึก รอบด้านเพื่ออธิบายประสบการณ์การเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งนามธรรม โดยจะทำการศึกษาทั้งหมด 3 กรณี เพื่อความหลากหลายของข้อมูล เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากแบบสัมภาษณ์ที่พัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรม ก่อนจะนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ในรูปแบบสรุปแก่นสาระ อันจะทำให้ได้ข้อสรุปอธิบายข้อมูลเชิงลึกและมาจากสภาพเฉพาะ

ผลการวิจัย

กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ประเด็น ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ การเปลี่ยนแปลงหลังจากการเรียนรู้ และความหมายของการเรียนรู้ วิเคราะห์เนื้อหาแบบอุปนัยและสรุปเป็นข้อมูลเชิงบรรยาย ดังนี้

1. ประเด็นกระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

1.1 แรงจูงใจ กรณีศึกษามองว่าสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้มีทั้งสิ่งที่ถนัดและไม่ถนัด แต่แม้จะยากลำบากเขาก็พร้อมเรียนรู้ เพราะแรงจูงใจของพวกเขา คือ **ความต้องการให้ธุรกิจอยู่รอด** เนื่องจากเป็นบริษัทที่ก่อตั้งขึ้นมาเอง จึงอยากเห็นบริษัทประสบความสำเร็จ ดังที่กรณีศึกษาที่ 3 กล่าวว่า “*อะไรที่ทำให้เรามี motivation ในการเรียนรู้พวกนี้ อย่างที่บอกแหละ ถ้าเราไม่ทำมันก็ไม่รอด*” และพวกเขาก็ยังมีแรงจูงใจที่อยากตอบเป้าหมายส่วนตัว ซึ่งมีมาตั้งแต่ก่อนทำบริษัทสตาร์ทอัพ และแตกต่างกันในแต่ละกรณีศึกษา เช่น เป้าหมายที่อยากเปลี่ยนโลกให้ดีขึ้นเพื่อคนรุ่นหลัง หรืออยากให้ผู้คนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เช่น กรณีศึกษาที่ 1 กล่าวว่า “*ถ้าเราอยากจะทำให้เจเนอเรชั่นข้างหน้าดีขึ้น เราก็ Contribute Something ชะ จน Knowledgeful*”

1.2 วิธีการเรียนรู้ จากเสียงสะท้อนของกรณีศึกษาพบว่าวิธีการเรียนรู้ของพวกเขามี 3 รูปแบบแรกคือ **การลงมือทำ** ในสถานการณ์จริง โดยกรณีศึกษาเล่าว่าเนื่องจากสิ่งที่พวกเขาทำเป็นสิ่งใหม่ที่ยังไม่เคยมีใครทำมาก่อน พวกเขาจึงต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง และรู้สึกว่าการลองไปก็ไม่เสียหายอะไร ดังเช่นที่กรณีศึกษาที่ 2 กล่าวไว้ “*มันไม่มีอะไรเสีย ลองไปอย่างมากที่สุดก็เสียเวลา คือเราอาจจะคิดแล้วว่า เวลาลองแล้วมันเสียอะไร*” แบบที่สอง คือ **การสนทนา** โดยพวกเขาได้ความรู้จากการพูดคุยกับคนที่มีความเชี่ยวชาญ ซึ่งความรู้จากวิธีนี้จะ เป็นความรู้ตรงประเด็น นำไปใช้ในธุรกิจได้ทันที ดังเช่น คำกล่าวของกรณีศึกษาที่ 3 “*การที่เราฟังคนอื่นนะ การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการฟัง ง่ายด้วย แต่เราต้องตั้งคำถามให้เป็น*” และแบบสุดท้าย คือ **การรับเข้า** ซึ่งสตาร์ทอัพเล่าว่าเขาต้องศึกษาทฤษฎี แนวคิด วิธีการใช้เครื่องมือการตลาดผ่านหลักสูตรการศึกษา หนังสือ สื่อออนไลน์ เป็นต้น เพื่อนำความรู้เหล่านั้นมาวางกรอบแนวคิดในการทำงาน ดังเช่น คำกล่าวของกรณีศึกษาที่ 3 “*เราก็*



พยายามไปเรียนรู้นะ อย่างเรียน MBA มาในแง่การบริหารธุรกิจ มันจะได้ภาพกว้าง ๆ มา เพราะฉะนั้นเราก็จะ
 เริ่มรู้แล้วว่าถ้าต้องการเรื่องนี้ต้องไปที่ไหน”

1.3 แหล่งเรียนรู้ จากการสัมภาษณ์พบว่าแหล่งเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพเน้นเชิงบุคคล
 ที่สามารถพูดคุยอย่างใกล้ชิดและเป็นแหล่งที่ศึกษาได้ด้วยตัวเองผ่านสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ โดยสามารถสรุปได้ 4
 แหล่งการเรียนรู้ ได้แก่ **แหล่งเรียนรู้จากที่ปรึกษา** ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทางธุรกิจ ผู้ประกอบการสามารถ
 เรียนรู้เรื่องการบริหารจัดการธุรกิจจากการปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ดังคำกล่าวของกรณีศึกษาที่ 2 “Mentor มัน
 จะครบเครื่องกว่า มันจะรู้ว่าสิ่งนี้ ตอนนีที่เราทำมันคือ 5 อย่าง เขาจะบอกว่าคุณควรโฟกัสอย่างที 1 ก่อนเลย”
แหล่งเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง อันเป็นแหล่งความรู้เฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ที่จะช่วยให้เขา
 ดำเนินธุรกิจได้ราบรื่นขึ้น เช่น บัญชี กฎหมาย ดังเช่นคำกล่าวของกรณีศึกษาที่ 3 “ถ้าติดบัญชีก็ไปคุยกับเพื่อน
 ที่ทำบัญชีเป็น หรือว่าแนะนำเรื่องภาษี คุยกับเพื่อนที่มีความรู้เรื่องกฎหมาย” **แหล่งเรียนรู้จากลูกค้า** ซึ่งเป็น
 การเรียนรู้เมื่อลงมือทำ นำสินค้าไปทดลองหรือหลังจากปล่อยสินค้าออกสู่ตลาด แล้วรับความคิดเห็นจากลูกค้า
 กลับมาเพื่อนำไปพัฒนาต่อ ดังที่กรณีศึกษาที่ 1 กล่าวไว้ว่า “มี Decision หลายอย่างที่ถ้าลูกค้าไม่บอกทีก็จะ
 make stupid decision” และ**สื่อที่ศึกษาได้ด้วยตนเอง** ซึ่งมีความสะดวก เรียนได้ทุกที่ เช่น คลิปออนไลน์
 หนังสือ ดังกรณีศึกษาที่ 1 กล่าวว่า “ปกติที่ใช้ E-book นี่แหละ แต่พีใช้เป็น Audible ฟังด้วยเสียงเพราะพีฟัง
 ตอนขับรถ”

1.4 เนื้อหา ด้านเนื้อหาที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ กรณีศึกษาเล่าว่าในการทำธุรกิจสตาร์ทอัพ
 พวกเขาต้องเรียนรู้**ด้านการบริหารจัดการ** เพราะพวกเขาเป็นเจ้าของบริษัท ดังนั้นจึงต้องคอยดูภาพรวมของ
 บริษัท คอยจัดสรรงานและคนให้สามารถดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมาย ดังคำกล่าวของกรณีศึกษาที่ 3
 “เราต้องมีรายได้เลี้ยงทีม ต้องจัดการเงิน workflow ตรงนี้ ต้องจัดหน้าที่ของแต่ละคน พอมันเป็นช่วงเริ่มจะ
 ทำงานกันมั่วไปหมดเลย” อีกทั้งยังต้องเรียนรู้เกี่ยวกับ**ความต้องการของลูกค้า** เพื่อศึกษาพฤติกรรม
 ความสนใจ ปัญหาของลูกค้า อันจะนำมาสู่แนวทางในการพัฒนาสินค้าและบริการ ดังคำกล่าวของกรณีศึกษาที่ 2
 “ทำยังไงให้เปิดมาแล้วคนเข้าใจเรา แล้วทำยังไงให้คนเข้าใจทุกหน้า คน Flow ไปได้ทุกหน้า” สุดท้ายพวกเขา
 ยังต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการขาย เพื่อนำความรู้นี้ไปเป็นแนวทางทำให้สินค้าเป็นที่รู้จัก เกิดรายได้มากขึ้น สังเกต
 ได้จากคำกล่าวของกรณีศึกษาที่ 1 “อย่างตอนนี้พีต้องเรียนรู้เรื่องการ Acquire Customer เนอะ หลัก ๆ เลย
 เพราะฉะนั้นพีก็มีวิธีตัวอย่างของบริษัทที่เขาทำพวกแพลตฟอร์มมาก่อนอะไรอย่างเนี่ย”

2. ประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพกรณีศึกษาสะท้อนการเปลี่ยนแปลงหลังผ่านกระบวนการเรียนรู้ในช่วง
 การทำธุรกิจของพวกเขา 2 ประเด็น ได้แก่ **การเป็นนักบริหาร และการเป็นนักเรียน** กล่าวคือ พวกเขา
 ต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็นนักบริหาร โดยบริหารใน 3 ด้าน ได้แก่ บริหารงาน บริหารคน และบริหารตัวเอง



เพราะพวกเขาต้องก้าวขึ้นมาเป็นเจ้าของธุรกิจ ทำให้ต้องสามารถมองภาพรวมของงานและทีม อีกทั้งต้องมองเห็นจุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเอง เพื่อสามารถบริหารจัดการงานรายวัน ดังคำกล่าวของกรณีศึกษาที่ 3 “ผมมองภาพใหญ่อะ แล้วเวลานี้เราต้องทำไอนี้ เราก็ไปทำไอนี้ ต้องทำมาร์เกตติ้งเราก็ไปทำมาร์เกตติ้ง ตอนที่เราสร้างธุรกิจขึ้นมามันจะไม่เหมือนธุรกิจที่มันนิ่งอยู่แล้ว” ส่วนการเป็นนักเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงจากการที่เขาต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เช่น ทักษะการบริหาร การทำบัญชี ซึ่งไม่ใช่ความถนัดของเขามาก่อน แต่ก็ต้องเปิดใจเรียนรู้ เนื่องด้วยข้อจำกัดของคน เงินทุน สตาร์ทอัพจึงมีความคุ้นเคยกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มากขึ้น กล่าวถึง ผิดลองถูก ดังคำกล่าวของกรณีศึกษาที่ 1 “ตอนแรกรู้สึก Uncomfortable นะ แต่พี่ว่ามันเป็น Mindset หนึ่งที่ทุกคนต้องมีคือเราไม่ใช่คนที่เก่งที่สุดในองค์กร CEO ไม่ควรจะเป็นคนที่เก่งที่สุดอยู่แล้ว เราต้อง Open”

3. ประเด็นการให้ความหมายการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ

กรณีศึกษาได้สะท้อนความหมายของการเรียนรู้ไว้ว่า การเรียนรู้ คือการเก็บข้อมูลเพื่อหาคำตอบ โดยการเรียนรู้แต่ละครั้งพวกเขาจะมีโจทย์หรือเป้าหมายที่อยากรู้ก่อนที่จะออกมาหาคำตอบ ผ่านการทดลองหรือพูดคุยตามแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ เพียงแต่เวลาเมื่อเขาเรียนรู้แล้ว เขาต้องได้คำตอบกลับไปเพื่อนำไปใช้ในธุรกิจ และคำตอบสามารถพัฒนา เปลี่ยนแปลงได้ตามบริบทที่เปลี่ยนไป ดังคำกล่าวของกรณีศึกษาที่ 1 “เราต้องรู้ว่า Objective เราคืออะไร เราจะทำเรื่องอะไร แล้วเราต้องเรียนรู้อะไรเพิ่ม” และคำกล่าวของกรณีศึกษาที่ 2 ที่ว่า “วันนี้เราอยากรู้เรื่องอะไร แล้วก็สนุกกับการได้ทดลอง ได้หาคำตอบ”

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบว่ากระบวนการเรียนรู้ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ เป็นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ที่กระบวนการไม่ตายตัว โดยขึ้นอยู่กับบริบทและโจทย์ทางธุรกิจในช่วงเวลานั้น ๆ ที่ส่งผลให้ผู้ประกอบการเลือกเรียนรู้ด้วยกระบวนการแบบใดแบบหนึ่ง ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ Xiu-ping and Li (2013) ที่มองว่าการเรียนรู้ของผู้ประกอบการเป็นการเรียนรู้เพื่อบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ เช่นเดียวกับ Politis (2005) ที่ว่าการเรียนรู้ของผู้ประกอบการเป็นการเรียนรู้ในกระบวนการประกอบการ โดยผลวิจัยในแต่องค์กรประกอบของกระบวนการเรียนรู้ พบว่า ด้านแรงจูงใจ มี 2 ประเด็น คือความต้องการให้ธุรกิจอยู่รอด และเพื่อตอบเป้าหมายส่วนตัว ซึ่งเป็นแรงจูงใจที่มีลักษณะแบบ แรงจูงใจภายใน ที่เกิดจากความสนใจของตัวสตาร์ทอัพ (วรรณิ ลิ้มอักษร, 2551) และสอดคล้องกับแนวคิด Self-Determination Theory ที่มองว่าแรงจูงใจที่เกิดจากภายในตัวบุคคลเองจะเป็นแรงจูงใจที่สนับสนุนให้บุคคลมีความรู้สึกสนุกกับความท้าทายและพร้อมเรียนรู้ (Niemiec & Ryan, 2009) ด้านวิธีการเรียนรู้ พบว่า การเรียนรู้ทั้ง 3 แบบ ได้แก่ การลงมือทำการสนทนา การรับเข้า สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ของ Kolb (2015) โดยมองว่าการเรียนรู้ คือประสบการณ์ที่เกิดจากผู้เรียนนำตัวเองไปสัมผัสกับประสบการณ์นั้น ๆ ก่อนจะทำการสรุปความคิด



ในแบบของตัวเอง แล้วนำไปปฏิบัติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rae and Carswell (2000, as cited in Cope, 2003) ที่เห็นว่าผู้ประกอบการอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นส่วนมาก เพราะเน้นการทำงานจริง **ด้านแหล่งเรียนรู้** จะเห็นได้ว่าองค์ความรู้ของผู้ประกอบการมีที่มาจากหลายแหล่ง ทั้งจากที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ลูกค้า และสื่อที่ศึกษาได้ด้วยตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Nonaka and Konno (1998) ที่ระบุว่าองค์ความรู้ได้มาจากแหล่งความรู้ชัดแจ้งและความรู้ซ่อนเร้นซึ่งมีที่มาจากประสบการณ์ ทั้งแหล่งเรียนรู้ยังมีลักษณะเด่น คือมีความยืดหยุ่นด้านเวลา สถานที่และสตาร์ทอัพกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้เอง ซึ่งลักษณะนี้สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ส่วนบุคคล (Personalized Learning) ที่ผู้เรียนเป็นเจ้าของการเรียนรู้ กำหนดเป้าหมายและวิธีการเรียนด้วยตนเอง (Bray & Maclasky, 2013) **ด้านเนื้อหา** ผลวิจัยพบว่ามี 3 ประเด็น ได้แก่ เนื้อหาด้านการบริหารจัดการ เนื้อหาด้านความต้องการของลูกค้า และเนื้อหาด้านการขาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Politis (2005) ที่มองว่าผู้ประกอบการต้องมีความรู้เกี่ยวกับการคว่ำโอกาสต่าง ๆ และความรู้เกี่ยวกับการจัดการปัญหาต่าง ๆ ในบริษัท จึงจะทำให้ดำเนินธุรกิจได้

ผลการวิจัย**ด้านการเปลี่ยนแปลงหลังผ่านการเรียนรู้**ของผู้ประกอบการสตาร์ทอัพ เห็นได้ว่า พวกเขาได้เปลี่ยนมาสู่การเป็นนักบริหารในฐานะเจ้าของบริษัทแทนที่การเป็นพนักงานในบริษัท และการเปลี่ยนมาเป็นผู้ประกอบการที่กล้าลองทำ ถือเป็นผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงที่ก้าวข้ามข้อจำกัด ไปสู่การทำสิ่งใหม่ ๆ จนส่งผลให้เขาสามารถดำเนินบริษัทมาได้จนถึงปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิด พื้นที่การเรียนรู้ (Thempra Social Pedagogy, n.d.) ที่เมื่อมนุษย์เดินออกจากพื้นที่คุ้นเคย มาสู่พื้นที่เรียนรู้จะทำให้เกิดการพัฒนา เติบโต มีความสามารถเพิ่มมากขึ้น และยังเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Politis and Gabrielsson (2005) ที่ศึกษาว่า ผู้ประกอบการที่กล้าลองทำอะไรใหม่ ๆ ไม่ยึดติดทำอะไรซ้ำเดิม จะทำให้ธุรกิจเติบโตได้รวดเร็วกว่า

การให้**ความหมายของการเรียนรู้**ในงานวิจัยนี้ พบว่าการเรียนรู้ คือการเก็บข้อมูลเพื่อหาคำตอบ ซึ่งพวกเขาต้องออกไปเรียนรู้เพื่อหาคำตอบด้วยระยะเวลาที่สั้นที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ประกอบการ (Xiu-qing & Li, 2013) ที่มองว่าการเรียนรู้ของผู้ประกอบการมีความเป็นพลวัต เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาความรู้ (Knowledge Development) มากกว่าเป็นความรู้ที่ตายตัว และความหมายในลักษณะนี้ยังคล้ายคลึงกับแนวคิดการทำงานแบบ ลีน สตาร์ทอัพ ของเอริค รีย์ (2557) ที่เน้นการออกไปพบลูกค้าให้เร็วที่สุด เพื่อเก็บข้อมูลจากลูกค้ามาทดสอบสมมติฐานแล้วนำไปพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้ประกอบการควรฝึกฝนทักษะการสะท้อนคิด เพื่อให้สามารถถ่วงถองข้อมูลทั้งหมด มาเป็นองค์ความรู้ของตัวเองได้ เนื่องจากองค์ความรู้ของผู้ประกอบการไม่ตายตัว



2. ควรมีการถอดบทเรียน จัดเก็บความรู้เชิงประสบการณ์ของผู้ประกอบการสตาร์ท หรือจากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านเพื่อเป็นองค์ความรู้ให้ผู้ประกอบการสตาร์ทอัพทั้งรุ่นใหม่และรุ่นเก่าเรียนรู้ในอนาคต

ข้อจำกัดงานวิจัย

1. กรณีศึกษาเป็นกลุ่มที่มีพื้นฐานการศึกษาในระดับปริญญาตรี ด้านวิศวกรรมศาสตร์ทั้งหมด และเป็นธุรกิจสตาร์ทอัพขั้น Product Market Fit เท่านั้น ทำให้ข้อจำกัดด้านความหลากหลายของกรณีศึกษา
2. งานศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ข้อมูลที่ได้จึงไม่สามารถอ้างอิงกลุ่มประชากรส่วนใหญ่ได้

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2559). *ยุทธศาสตร์การพัฒนากอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)*. สืบค้นเมื่อ พฤศจิกายน, 15, 2561, จาก http://www.oie.go.th/sites/default/files/attachments/industry_plan/thailandindustrialdevelopmentstrategy4.0.pdf.
- ชมพูชุลลิตมมงคล. (2556). *กระบวนการเรียนรู้ของเยาวชนเพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางวัฒนธรรม*. ปริญญาโทบริหารธุรกิจ การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา, ภาควิชานโยบาย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2560). *SET Your Startup Business Guide รู้จักธุรกิจสตาร์ทอัพ*. สืบค้นเมื่อ พฤศจิกายน, 15, 2561, จาก https://www.set.or.th/education/th/enterprise/files/startup_business_guide.pdf.
- วรรณิ ลิ้มอักษร. (2551). *จิตวิทยาการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2561). *รายงานการวิจัย การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship Education)*. สืบค้นเมื่อ พฤศจิกายน, 15, 2561, จาก <http://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/1575>.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2559). *จิตวิทยาการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรศรี งามวิทยาพงศ์. (2549). *กระบวนการเรียนรู้ในสังคมไทยและการเปลี่ยนแปลง: จากยุคชุมชนถึงยุคพัฒนาความทันสมัย*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการจัดการทางสังคม.
- อุทุมพร อินทจักร์. (2546). *การศึกษาแบบแผนและกระบวนการการเรียนรู้และปรับตัวของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมภายใต้โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่*. ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาสารัตถศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- เอริค รีย์. (2557). *สร้างธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ต้องเริ่มตอนที่ไม่มีใคร* (แปลจาก *The Lean Startup* โดย วิญญู กิ่งหิรัญวัฒนา). กรุงเทพฯ: วีเลิร์น.
- Asumeng, M. (2014). Managerial Competency Models: A critical Review and proposed holistic-domain model. *Journal of management research*, 6(4).
- Bray, B., Maclaskey, K. (2013). A Step-by-step guide to personalize learning. *Learning & Leading with Technology*. 12-19.
- Cope, J. (2003). Towards a dynamic learning perspective of entrepreneurship. (*Entrepreneurship and Enterprise Development Working Paper Series*). Lancaster University, Institute for Entrepreneurship and Enterprise Development.
- Kolb, D.A. (2015). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development (Second Edition)*. United States of America: Pearson Education.
- Niemiec, C.P., & Ryan, R.M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom applying self-determination theory to educational practice. *Theory and Research in Education*, 7(2), 133-144.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*. 40(3), 40–54.
- Politis, D. & Gabrielsson, J. (2005). *Exploring the Role of Experience in the Process of Entrepreneurial Learning (Working Paper Series)*. Lund University, Institute of Economic Research.
- Politis, D. (2005). The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 29(4), 399-424.
- Thempra Social Pedagogy. (n.d.). *The Learning Zone Model*. Retrieved November 20, 2007, from <http://www.thempra.org.uk/social-pedagogy/key-concepts-in-social-pedagogy/the-learning-zone-model/>.
- Xiu-qing, P., Li, C. (2013). *The Relationship between Entrepreneurial Learning Entrepreneurial Knowledge*. (unpaged). China: the International Research Conference in International Conference on Management Science & Engineering (20th).