

บทความวิชาการ (Academic Article)

การประยุกต์ใช้การประเมินเชิงพัฒนาร่วมกับเทคนิคกำหนดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์

APPLYING DEVELOPMENTAL EVALUATION WITH TECHNIQUE OF BLUE OCEAN STRATEGY FOR INCREASING EFFICIENCY OF STRATEGIC MANAGEMENT

Received: January 5, 2023

Revised: February 24, 2023

Accepted: March 9, 2023

ศรัณย์ เปรมสุข¹ อนุชา กอนพวง^{2*} รัตนะ บัวสนธ์³ และปรกรณ์ ประจันบาน⁴
Sarun Premsuk¹ Anucha Kornpuang^{2*} Rattana Buosont³ and Pakorn Prachanban⁴

^{1,2,3,4}คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

^{1,2,3,4}Faculty of Education, Naresuan University, Phitsanulok 65000, Thailand

*Corresponding Author, E-mail: anuchako@nu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งเสนอแนวคิดและแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ ที่ผสมผสานแนวคิดการประเมินเชิงพัฒนา (Developmental Evaluation: DE) ร่วมกับเทคนิคกำหนดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ที่มีมุมมองสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า พร้อมทั้งตัวอย่างแนวทางการนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์พัฒนางานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ของสภาพการณ์ซับซ้อนเปลี่ยนแปลงเร็ว และแตกต่างสภาพและบริบทขององค์กร ซึ่งเป็นเครื่องมือทรงพลังที่ช่วยระดมสรรพกำลังของผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างทั่วถึง ส่งผลให้องค์การยกระดับการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ระดับสูงสุดได้

คำสำคัญ: การประเมินเชิงพัฒนา กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม การบริหารเชิงกลยุทธ์

Abstract

This article aims to present the concept and the approaches of new strategic management that integrated with the concept of Developmental Evaluation (DE) together with Blue Ocean Strategy which has the perspective of value innovation along with the guideline used to formulate the strategy of developing Student care-taking system. It is an important instrument for director to optimize the effectiveness of strategy management that satisfies the needs of the complex changed rapidly condition and the different context of the organization. In addition, this approach is the effective instrument that helps in assembling all those involved in spatial stakeholder widely that enables the organization to enhance its development in order to achieve the high-level visions and goals.

Keywords: Developmental Evaluation, Blue Ocean Strategy, Strategic Management

บทนำ

ในปัจจุบันมีปัจจัยและเงื่อนไขต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ มากขึ้นทุกขณะ โดยการบริหารองค์การในทุกวันนี้ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐกิจ ภาคเอกชน หรือภาครัฐ รวมทั้งหน่วยงานการศึกษา ผู้บริหารของหน่วยงานเหล่านั้น ต่างก็ต้องประสบกับปัญหายากต่างๆ มากกว่าแต่ก่อน สภาวะการณ์ปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน และมีวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมได้ส่งผลกระทบทำให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานขององค์กรต้องตกต่ำลงไปจากเดิมเป็นอย่างมาก ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพในทุกๆ ด้าน (Keesookpun, 2016)

การที่สถานการณ์ภายนอกที่ปรับเปลี่ยนรวดเร็ว ซับซ้อนและไม่แน่นอน หรือปัจจุบันเรียกว่า โลกยุค VUCA World และเป็นสิ่งที่ส่งผลเข้ามาเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบ และวิธีการของคนในองค์กรโดยไม่อาจห้ามได้ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร จำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) โดยนำสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง (Change) ดังกล่าว มาเป็นเหตุที่จะปรับเปลี่ยนการบริหารภายในองค์กร (Management Change) ทั้งนี้ ในบรรดาหลายๆ เทคนิควิธีการด้านศาสตร์การบริหารที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายที่ถูกนำมาใช้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ซึ่งโดยทั่วไปกระบวนการหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ถูกแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การกำหนดกลยุทธ์ หรือวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การจัดทำแผนระยะยาว (Long-range Plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาหรืออุปสรรคที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน และมักใช้เครื่องมือ SWOT และ TOWS Matrix ในการจับคู่และกำหนดเป็นกลยุทธ์ และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ (Corporate mission) เป้าประสงค์ (Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ กำหนดปฏิทินการปฏิบัติงาน และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation) เป็นการตรวจสอบกิจกรรม และผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร (Wheelen et al., 2018)

แม้ว่าจะมีการใช้กระบวนการ หรือรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคและเครื่องมืออย่าง SWOT Analysis และ TOWS Matrix อย่างแพร่หลายก็ตาม แต่ทั้ง 2 เครื่องมือนี้ ก็มีข้อจำกัด หรือจุดอ่อนอยู่หลายประการ โดยอาจจะไม่เหมาะสมกับบางบริบทหรือบางสถานการณ์ ดังต่อไปนี้

1. SWOT Analysis และ TOWS Matrix ที่มีมุ่งไปที่ การแข่งขันเน้นการเปรียบเทียบคู่แข่งเป็นหลัก ที่มีการทำหั่น นองเลือด หากมองในแง่นี้ กลยุทธ์จึงเป็น “เกมที่มีผลรวมเป็นศูนย์” (Zero-Sum Game) เมื่อมีคนได้ ก็ต้องมีคนเสีย (Kim & Mauborgne, 2005) ซึ่งในกรณีดังกล่าว การกำหนดกลยุทธ์ด้วยวิธีการนี้ อาจจะไม่เหมาะกับองค์การที่เผชิญกับสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลง และต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ในการกำหนดกลยุทธ์ยังเป็นการจัดทำแผนระยะยาว หรือ Long-Range Plans ทำให้บางสถานการณ์ที่เผชิญอยู่เกิดจากเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ไม่สามารถกลับไปทบทวนหรือปรับแก้ได้ทันทั่วทั้ง (Sriboonchu, 2007)

2. แม้ว่าการวิเคราะห์ SWOT จะสามารถสร้างข้อมูลจำนวนมาก แต่ไม่ได้หมายความว่าข้อมูลเหล่านั้นจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด และยังมีข้อจำกัด คือ ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา หรือเจาะลึกกว่าปัญหาใดมีความสำคัญที่สุด ซึ่งตรงนี้อาจทำให้ผู้บริหารองค์การไม่รู้ว่าปัญหาไหนควรได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว และนอกจากนี้ ไม่มีการนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหา หรือเสนอทางเลือกในการตัดสินใจที่ชัดเจน (Advanced Research Group, 2020)

3. หน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานทางการศึกษาในระดับพื้นที่ อาทิ โรงเรียน วิทยาลัย ที่ยังไม่ได้รับการกระจายอำนาจเต็มตัวให้บริหารจัดการตัวเอง ต้องรอรับการมอบอำนาจ หรือนโยบายจากต้นสังกัดมาสู่การปฏิบัติ มักต้องเชื่อมโยงนโยบาย ยุทธศาสตร์ จุดเน้นของหน่วยงานต้นสังกัดในแต่ละระดับมาเชื่อมโยงทั้งหมด โดยวิเคราะห์ว่าเป็น “โอกาส” (Opportunities) แต่ในความเป็นจริงแล้ว เป็นเพียงนโยบายที่หน่วยงานภาครัฐในระดับพื้นที่จะปฏิเสธ หรือละเว้นไม่นำมาสู่การปฏิบัติได้ยากมาก สถานการณ์เช่นนี้จึงทำให้การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ของหน่วยงานนั้นๆ ขาดความเฉพาะตัวที่หน่วยงานนั้นจะกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างแท้จริง (Kajoinkeatpadung, 2020)

ข้อจำกัดดังกล่าว ถือว่าเป็นช่องว่างขนาดใหญ่ (Big Gaps) ในการนำแนวคิดและเทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ไปใช้ เพราะสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นสถานการณ์แบบผันผวนที่ต้องเผชิญกับสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลง และต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น กลยุทธ์ที่กำหนดจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในระยะเวลายาวนานมากกว่าแนวคิดกลยุทธ์แบบเดิมที่เน้นการวางแผนระยะกลาง 3-5 ปี ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ ยังส่งผลกระทบต่อตัวผู้เรียนโดยตรง ตัวอย่างเช่น ปัญหาคุณภาพผู้เรียน โดยเฉพาะคุณลักษณะที่ไม่พึงประสงค์ของผู้เรียน ที่ได้รับอิทธิพลมาจากปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมในพื้นที่ ที่ต้องอาศัยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในพื้นที่มาร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาเป็นอย่างมาก ซึ่งแนวคิดและเครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix เริ่มตอบโจทย์สิ่งเหล่านี้ได้น้อยลงทุกที

ในบทความนี้จึงเป็นการนำเสนอแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์แบบใหม่ โดยมีการนำเอาแนวคิดการประเมินเชิงพัฒนา (DE) ร่วมกับเทคนิคกำหนดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) มาใช้เป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาองค์กร เนื่องจากกลยุทธ์แบบน่านน้ำสีคราม มีหลักการและเครื่องมือที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่ตายตัว ซึ่งมีหัวใจสำคัญ คือ การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) (Kim & Mauborgne, 2015) และแนวคิดการประเมินเชิงพัฒนาที่ประยุกต์โดย มูลนิธิสยามกัมมาจล เป็นกระบวนการและเครื่องมือการบริหารที่ครอบคลุม และมุ่งประเด็นไปในการพัฒนาอย่างรอบด้าน และเป็นเครื่องมือที่จะเข้ามาช่วยพัฒนานวัตกรรม (Innovation) เนื่องจาก การประเมินเชิงพัฒนาให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ความซับซ้อนก่อนเริ่มวางแผนงาน เช่น มีความเสี่ยงอะไรบ้าง เงื่อนไขที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานบ้าง ส่งผลให้แผนงานที่ถูกสร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และสามารถนำไปใช้งานได้จริง อีกทั้งปรับเปลี่ยนแผนงานได้อย่างรวดเร็ว (Panich, 2020) โดยมีหลักการดำเนินงาน ภายใต้ความเชื่อว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความซับซ้อน และเชื่อมโยงกันเป็นระบบที่เป็นพลวัต มีผู้เกี่ยวข้องหลากหลายฝ่าย และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และหัวใจหลักของการประเมินเชิงพัฒนา ก็คือ การเคารพ รับฟังซึ่งกันและกัน การเรียนรู้ร่วม และการเกิดข้อตกลงร่วมกัน โดยมีขั้นตอนดำเนินการแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ (Siam Commercial Foundation, 2021)

แนวคิดการประเมินเชิงพัฒนา

จุดเริ่มต้นของการประเมินเชิงพัฒนา เกิดจากการที่ Michael Quinn Patton ได้รับงานประเมินโครงการพัฒนาภาวะผู้นำในชุมชน ในรัฐมินิโซต้า สหรัฐอเมริกา เป็นเวลา 5 ปี โดยทำงานประเมินคู่ขนานไปกับการดำเนินโครงการพัฒนา และในสัญญาระบุว่า ให้ประเมินเพื่อพัฒนาเป็นระยะๆ หรือประเมินความก้าวหน้า (Formative Assessment - FA) 2 ปีครั้ง และตามด้วยประเมินเพื่อตัดสินสรุปรวม (Summative Evaluation - SE) อีก 2 ปีครั้ง ซึ่งกิจกรรมประเมินดังกล่าวได้เริ่มต้นพร้อมๆ กันกับโครงการพัฒนาชุมชน และตามหลักของการประเมินเชิงพัฒนา ทีมประเมินของ Michael Quinn Patton มีการให้ผลสะท้อนกลับ (Feedback) เพื่อหนุนการทำงานของทีมงานพัฒนาชุมชนเป็นระยะๆ ช่วยให้ทีมพัฒนาและมูลนิธิผู้ให้ทุน

สนับสนุน เกิดการร่วมมือกันปรับโครงการได้อย่างหลากหลายด้าน ช่วยให้โครงการมีความเหมาะสมต่อเป้าประสงค์มากยิ่งขึ้น (Panich, 2020)

Panich (2020) ผู้นำกระบวนการประเมินเชิงพัฒนา มาประยุกต์ใช้ในประเทศไทย ได้ให้คำจำกัดความและลักษณะเฉพาะของการประเมินเชิงพัฒนาไว้ สรุปได้ว่า การประเมินเชิงพัฒนา (DE) เป็นเครื่องมือที่เข้ามาเพื่อช่วยพัฒนานวัตกรรม (Innovation) โปรแกรมการแทรกแซง (Intervention) ขององค์การที่กำลังเผชิญกับความซับซ้อน เป็นพลวัต ผู้ประเมินเป็นส่วนหนึ่งของทีมออกแบบนวัตกรรม มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจและแสดงบทบาทกระบวนการ หรือผู้ให้การสนับสนุน (Facilitator) ในการอภิปรายว่าจะประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไร ร่วมกันตีความข้อค้นพบจากการประเมิน วิเคราะห์ความหมาย และการประยุกต์ใช้ผลที่ได้จากการประเมิน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการดำเนินการ

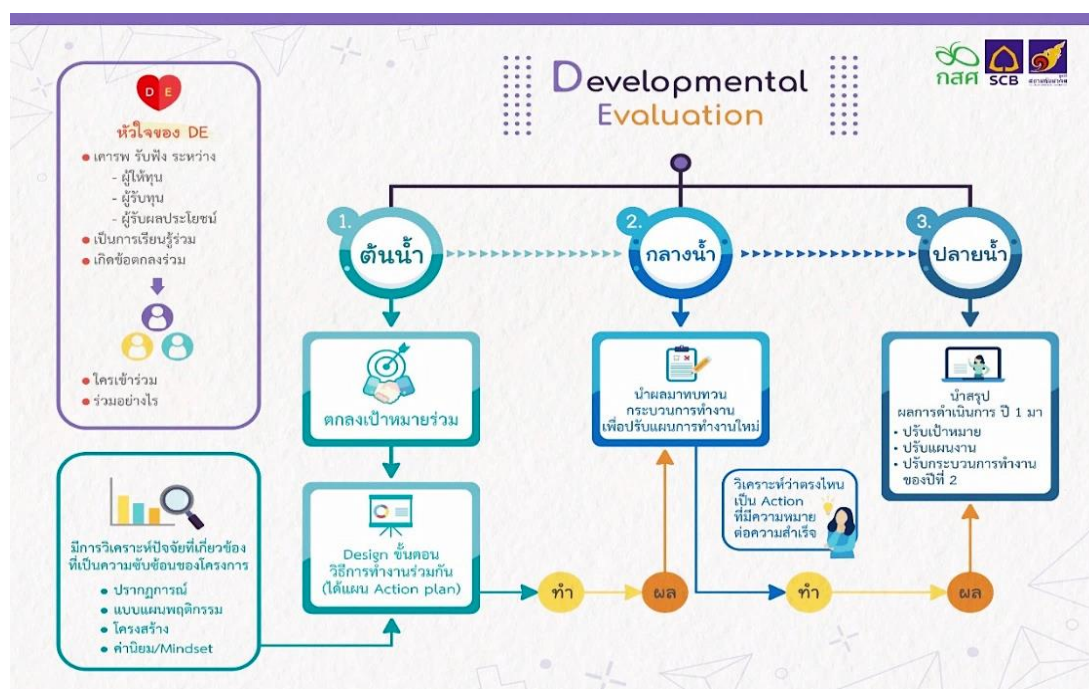
เห็นได้ชัดเจนว่า การประเมินเชิงพัฒนา เป็นกระบวนการที่ซับซ้อนของการประเมิน เน้นที่การใช้กระบวนการของการประเมินเพื่อสร้างการพัฒนา เพื่อค้นหาทางสู่การเปลี่ยนแปลงร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับขับเคลื่อนการพัฒนาเชิงระบบของระบบที่มีความซับซ้อนและเป็นพลวัต (Complex Adaptive Systems) ทำให้ผู้ประเมินต้องเป็นทั้งผู้ประเมิน (Evaluator) และเป็นวิทยากรกระบวนการ หรือผู้ให้การสนับสนุน (Facilitator) ไปพร้อมกัน ทีมประเมินเชิงพัฒนาทำหน้าที่คล้ายเป็นหน่วย R&D ของหน่วยปฏิบัติ ทีม DE จึงฝังหรือบูรณาการความเป็นเนื้อเดียวกันกับหน่วยปฏิบัติ ทำให้การดำเนินการพัฒนานวัตกรรมเป็นเสมือนกิจกรรมวิจัยและพัฒนา นักประเมินที่มีประสบการณ์สูงจะนำเอาความรู้จากประสบการณ์เข้าไปเสริมหน่วยปฏิบัติ ว่าสิ่งใดมีแนวโน้มจะได้ผลดี สิ่งใดมักจะไม่ได้ผลดี รวมทั้งนักประเมินที่มีประสบการณ์สูงมักมีรูปแบบของประสิทธิผล (Pattern of Effectiveness) ซึ่งจะมีประโยชน์ต่อทีมพัฒนานวัตกรรมสังคมตั้งแต่ขั้นตอนออกแบบ ไปจนถึงขั้นตอนประเมิน

การประเมินเชิงพัฒนา ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนโครงการพัฒนาครูและโรงเรียน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teachers and School Quality Program: TSQP) ในความดูแลของกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ร่วมกับมูลนิธิสยามกัมมาจล เพื่อพัฒนาคุณภาพครูและนักเรียนของโรงเรียนไทยในทุกมิติ ระหว่างปี พ.ศ. 2563-2565 โดยถูกแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ดังภาพ 1 ซึ่งมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้ (Siam Commercial Foundation, 2021, p. 10)

1. DE ต้นน้ำ เป็นการ Share Vision การตกลงเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการดำเนินการ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้รับผลประโยชน์ ร่วมทำความเข้าใจโครงการ และกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีการออกแบบ (Design) แผนงาน กิจกรรม และตัวชี้วัดที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยมีการกำหนดวิธีการติดตามและเก็บข้อมูล เพื่อวัดผลความสำเร็จของโครงการร่วมกัน

2. DE กลางน้ำ เป็นการนำข้อมูลจากการดำเนินงานมาทบทวน เพื่อให้ผู้ดำเนินโครงการเห็นสถานการณ์ปัญหาและความก้าวหน้าของโครงการ เพื่อสามารถปรับแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้การดำเนินงานช่วงหลังของโครงการมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น หลังจากนั้นนำผลงานที่ทำไปแล้ว มาวิเคราะห์ความซับซ้อน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลว เพื่อให้เห็นว่าตรงไหนสำเร็จ หรือตรงไหนไม่สำเร็จ เพื่อนำไปปรับเปลี่ยน แผนงาน กลไกการทำงาน และองค์ประกอบของทีม (Teamwork) ให้ดีขึ้น

3. DE ปลายน้ำ เป็นการนำเอาข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาศึกษา โดยออกแบบเครื่องมือจากตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่วางไว้ เพื่อให้เห็นพื้นที่ (Area) ความสำเร็จและความไม่สำเร็จ เพื่อให้เห็นความท้าทายในปัดไป และสามารถนำผลที่ได้มาวางแผนการดำเนินงานในปัดไป ทำให้โครงการสามารถปรับกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม และเพื่อให้การดำเนินการตามกระบวนการ DE สามารถดำเนินไปได้มีประสิทธิภาพ ทีม DE จำเป็นต้องมีบุคคลที่ทำหน้าที่เอื้ออำนวยหรือเป็นกระบวนการในการขับเคลื่อนทั้งกระบวนการ ตั้งแต่ต้นจนจบการประเมิน



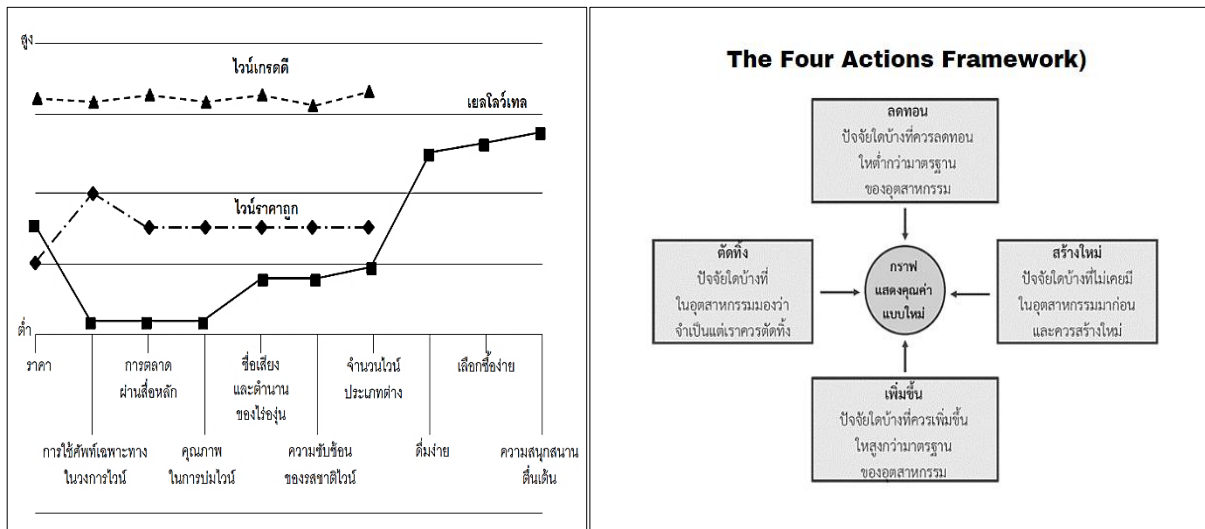
ภาพ 1 ขั้นตอน/กระบวนการดำเนินการของ DE

กลยุทธ์และเครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

กลยุทธ์น่านน้ำสีครามได้ถูกเขียนขึ้นโดย W. Chan Kim และ Renee Mauborgne เป็นอาจารย์จากสถาบันทางด้านการบริหารธุรกิจด้านกลยุทธ์การบริหารระดับนานาชาติจาก INSEAD (Kim & Mauborgne, 2005) ทั้งสองได้ศึกษาเส้นทางเชิงกลยุทธ์กว่า 150 รูปแบบในอุตสาหกรรมและธุรกิจที่หลากหลาย พบว่า ในปัจจุบันและโลกแห่งอนาคตองค์กรต่างๆ จะเติบโตทางธุรกิจได้ ไม่ใช่การแข่งขันในตลาดเดิมที่มีแต่เป็นการแข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาด แข่งกันลดแลกแจกแถม ทำให้ผลกำไรไม่คุ้มค่ากับการลงทุน เพราะทำหั่นกันเอง แข่งกันไปแข่งกันมาจนกระทั่งไม่มีความแตกต่าง การสร้างน่านน้ำสีครามเป็นการบุกเบิกมุ่งสร้างความต้องการใหม่ สินค้าตัวใหม่ บริการใหม่ที่เน้นนวัตกรรมเชิงคุณค่า ยังคงคุณค่าสูงและต้นทุนต่ำในเวลาเดียวกัน เป็นการริเริ่มที่มีคุณค่าทั้งต่อองค์กรและผู้รับบริการ กลยุทธ์น่านน้ำสีครามพยายามไปสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยอาศัยแนวคิดที่เรียกว่า “นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)” ซึ่งคำว่า “นวัตกรรมเชิงคุณค่า” หมายถึง กลยุทธ์ที่ใช้หลักเหตุผลทางกลยุทธ์ที่ไม่ได้มุ่งเอาชนะคู่แข่ง แต่จะเน้นไปที่การทำให้การแข่งขันไม่มีความจำเป็น พยายามเพิ่มคุณค่าอย่างก้าวกระโดดให้กับทั้งผู้บริโภค และตัวบริษัทเอง ส่งผลให้สามารถเปิดตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขันขึ้นมาได้ ซึ่งให้ความสำคัญกับนวัตกรรม (Innovation) และคุณค่า (Value) อย่างเท่าเทียมกัน (Kim & Mauborgne, 2015, p. 44)

เครื่องมือที่สำคัญในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ประกอบด้วย 2 เครื่องมือสำคัญ ได้แก่ 1) ผืนผ้าใบกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการวางแผนกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เพราะสามารถใช้ได้ทั้งในขั้นตอนการสร้างกรอบวิเคราะห์ และการดำเนินการ เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ช่วยบ่งบอกสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และการสร้างทางเลือก ประกอบไปด้วย 1) แกนนอนของผืนผ้าใบกลยุทธ์ แสดงถึงปัจจัยต่างๆ ที่แข่งขันและลงทุนกัน และ 2) แกนตั้งของผืนผ้าใบกลยุทธ์จะอธิบายระดับข้อเสนอที่ผู้ซื้อได้รับจากองค์ประกอบการแข่งขันเป็นหลัก 2) กรอบการปฏิบัติ 4 ประการ (The Four Actions Framework) เป็นเครื่องมือที่จะเป็นตัวช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ หรือสร้างแนวทาง/กลยุทธ์ขึ้นมาใหม่ โดยการตั้งคำถาม 4 ข้อ 1) ตัด (Eliminate) 2) ลด (Reduce) 3) ยก/เพิ่มระดับ (Raise) และ

4) สร้าง (Create Grid) เพื่อที่จะได้มาซึ่งนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value innovation) ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Kim & Mauborgne, 2015, pp. 60-63) ทั้ง 2 เครื่องมือ แสดงตัวอย่าง ดังภาพ 2



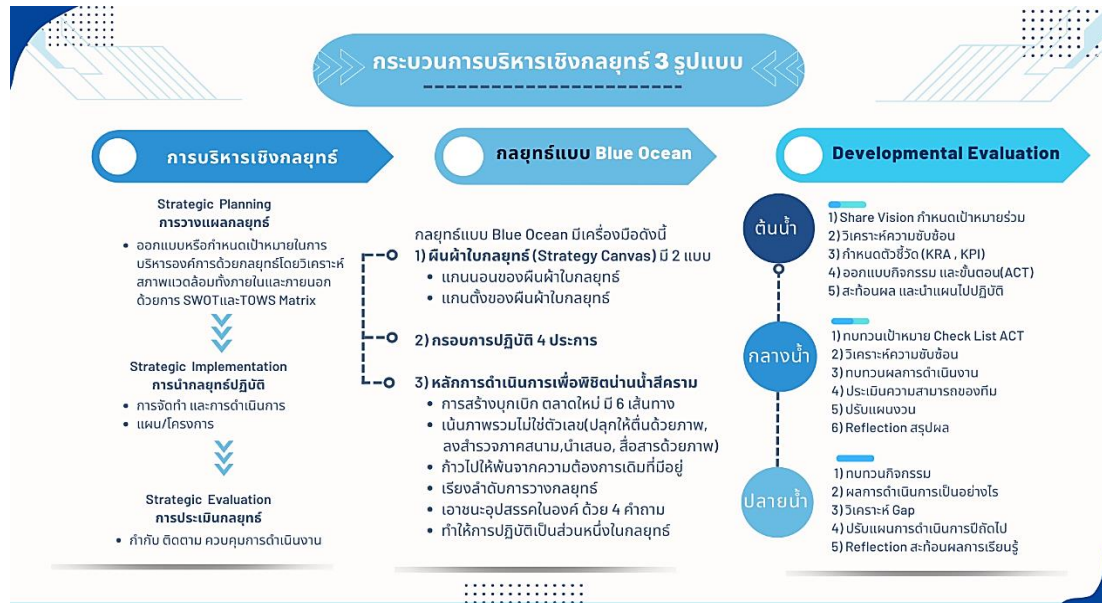
ภาพ 2 ตัวอย่าง ผืนผ้าใบกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) และกรอบการปฏิบัติ 4 ประการ (The Four Actions Framework)

ที่มา : Kim and Mauborgne (2015)

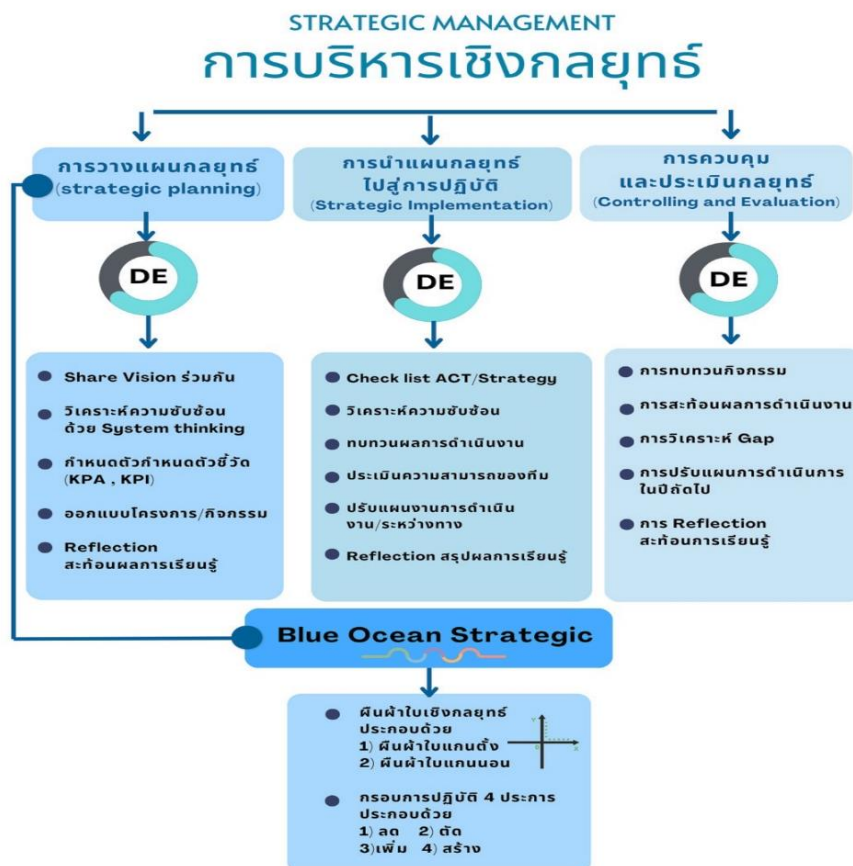
การใช้การประเมินเชิงพัฒนาร่วมกับเทคนิคกำหนดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

กระบวนการประเมินเชิงพัฒนา (DE) ที่ถูกประยุกต์ประกอบด้วยการทำงาน 3 ระยะ ได้แก่ ระยะต้นน้ำ ระยะกลางน้ำ และระยะปลายน้ำ โดยใช้การรวมพลัง (Synergy) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมวิเคราะห์ความซับซ้อน เป็นพลวัต โดยใช้เครื่องมือ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และร่วมแลกเปลี่ยน รับฟัง และสร้างวิสัยทัศน์ และสร้างจุดเปลี่ยนร่วมกันในระยะเวลา 1 ปี มีความสอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ นอกจากนั้น DE เป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนานวัตกรรม (Innovation) การดำเนินการหรือโปรแกรมการแทรกแซง (Intervention) ขององค์กร ทำให้เป็นจุดเชื่อมต่อกับหลักการและแนวทางสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ก็คือ การแสวงหาแนวทาง หรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถตอบโจทย์ในการนำไปเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ดังนั้น หากนำแนวคิดของทั้ง 2 มาบูรณาการและปรับประยุกต์ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์น่าจะสามารถลดช่องว่าง (Gap) และเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการมากขึ้น โดยมีรายละเอียดการสังเคราะห์เชื่อมโยงกระบวนการแสดงดังภาพ 3 และ 4



ภาพ 3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ 3 รูปแบบ



ภาพ 4 การนำการประเมินเชิงพัฒนา และ Blue Ocean Strategy มาเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากภาพ สามารถสรุปการนำแนวคิด และกระบวนการของการประเมินเชิงพัฒนา และกลยุทธ์น่านน้ำสี่คราม มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) หมายถึง การมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนในการพิจารณาออกแบบ หรือการกำหนด เป้าหมายการบริหารองค์กรด้วยกลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยวาดผืนผ้าใบกลยุทธ์ 2) การตกลง เป้าหมายร่วมกัน (Share Vision) 3) การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) 4) กำหนด กลยุทธ์ โดยใช้กรอบปฏิบัติ 4 ประการ 5) กำหนดปัจจัยความสำเร็จ (Key Result Areas: KRAs) และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs) 6) ออกแบบโครงการ/กิจกรรม (Acts) และ 7) การสะท้อนผล (Reflection)

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ช่วงกลางน้ำ) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดขึ้นไปปฏิบัติ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ และโครงการกิจกรรม ที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนการวางแผน กลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) ไปปฏิบัติ ระยะที่ 2 การถอดบทเรียนผลการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มาทบทวนกระบวนการทำงาน ประกอบด้วย 1) Check List Acts/Strategy 2) วิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยการจัดลำดับ (Matrix) 3) ทบทวนผล การดำเนินงาน 4) ประเมินความสามารถของทีม 5) ปรับแผนงานการดำเนินงาน/ระหว่างทาง และ 6) สะท้อนผล (Reflection) สรุปผลการเรียนรู้

3. การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (ช่วงปลายน้ำ) หมายถึง การถอดบทเรียนสะท้อนผลการประเมิน ติดตาม และตรวจสอบ โดยนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาศึกษา ออกแบบเครื่องมือจาก KPIs ที่วางไว้ เพื่อให้เห็นพื้นที่ (Area) ความสำเร็จและความไม่สำเร็จ เพื่อให้เห็นความท้าทายในปีถัดไป และสามารถนำผลที่ได้มาวางแผนการดำเนินงานในปีถัดไป ทำให้โครงการสามารถปรับกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมการ ประกอบด้วย 1) การทบทวนกิจกรรม 2) การสะท้อนผล การดำเนินงาน 3) การวิเคราะห์ช่องว่าง 4) การปรับแผนการดำเนินการในปีถัดไป และ 5) สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection)

ตัวอย่างการนำกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เกิดจากการประยุกต์การประเมินเชิงพัฒนา (DE) และกลยุทธ์น่านน้ำสี่คราม (BOS) ในบทความนี้ จะขอยกกรณีตัวอย่างการนำมาใช้เพื่อขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) (ช่วงต้นน้ำ) เป็นการกำหนดข้อตกลงร่วมกัน เพื่อกำหนด รายละเอียดของทิศทาง กลยุทธ์ แผนงาน หรือรูปแบบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ในขั้นนี้จะเป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของงานระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน เป็นการวาดภาพปัจจุบัน ด้วยเครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบ ว่า ปัจจุบันเราเป็นอย่างไร และเพื่อเป็นข้อมูล ในการกำหนดกลยุทธ์

1.2 การตกลงเป้าหมายร่วมกัน เป็นการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า ต้องการเห็นเป้าหมายหรือผลสำเร็จอะไร ของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และต้องเป็นเป้าหมายที่มาจาก Vision ร่วมกันของทุกคน

1.3 การวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือการคิดเชิงระบบ เป็นการร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่พบ ในการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ทำให้ไม่สามารถบรรลุ ตามเป้าหมายได้ และแนวทางที่อยากให้เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยแบ่งการวิเคราะห์เป็นระดับปรากฏการณ์ แบบแผน พฤติกรรม โครงสร้าง และค่านิยม และคุณค่า การนำปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน มาวิเคราะห์ความซับซ้อน เพื่อนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์

1.4 กำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้วยการวาดผืนผ้าใบกลยุทธ์ และ การวิเคราะห์ความซับซ้อน มากำหนดกลยุทธ์ด้วยกรอบการปฏิบัติ 4 ประการ ดังคำถามตัวอย่างต่อไปนี้

กลยุทธ์ตัด (Eliminate) หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาตัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง เช่น ตัดกิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หรือโครงการที่ไม่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ อาจตั้งไว้แค่สนองนโยบาย หรือตัดงบประมาณของกิจกรรมที่ไม่คุ้มค่ากับราคาที่ต้องจ่าย

กลยุทธ์ลด (Reduce) หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาลดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง เช่น ลดกิจกรรมหน้าเสาธงที่ใช้เวลานานเกินไป ทำให้นักเรียนอาจไม่ต้องการเข้าแถว หรือลดเอกสารต่างๆ ที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ แต่สร้างภาระให้ครูที่ปรึกษา เช่น รายงานเอกสารข้อมูลนักเรียนที่ซ้ำซ้อน ทำแบบไม่เป็นระบบ

กลยุทธ์ยก/เพิ่มระดับ (Raise) หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณายก/เพิ่มระดับอะไรในแต่ละองค์ประกอบให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบันได้บ้าง เช่น ยก/เพิ่มสมรรถนะครูที่ปรึกษา โดยจัดทำโครงการอบรมพัฒนาการให้คำปรึกษา หรือมีโครงการ/กิจกรรมให้ครูได้พัฒนาตนเองด้านการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อให้ครูมีการดำเนินการได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

กลยุทธ์สร้าง (Create Grid) หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบที่ไม่เคยสร้างมาก่อน เช่น สร้างระบบการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยเน้นการใช้แอปพลิเคชัน ในการดำเนินการหรืออาจจะสร้างโครงการ/กิจกรรมที่ให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนตามความสนใจของนักเรียน

1.5 กำหนดปัจจัยความสำเร็จ (KRAs) และดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) เป็นการกำหนดผลลัพธ์ของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ต้องเห็นหลังจากดำเนินการเสร็จสิ้น ยกตัวอย่าง KRAs คือ ใคร? และต้องเป็นอย่างไร/อะไรบ้าง ต้องเปลี่ยน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน 2) ครูต้องมีสมรรถนะการให้คำปรึกษา และมีทักษะการใช้เทคโนโลยี 3) ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และสามารถให้คำปรึกษาเบื้องต้นได้ เป็นต้น ในส่วนของ KPIs คือ ผลลัพธ์ที่อยากให้เกิดขึ้นในงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ต้องตั้งไว้ เช่น นักเรียนมีคุณภาพตามหลักสูตร หรือนักเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

1.6 ออกแบบโครงการ/กิจกรรม (Acts) เป็นการนำกลยุทธ์ที่ได้ มากำหนด/แผนงานกิจกรรม/การดำเนินงาน ที่เป็น Action Plan ที่เกี่ยวกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

1.7 สะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) เป็นการสะท้อนผลการดำเนินการในช่วงวางแผนกลยุทธ์ (ช่วงต้นน้ำ) เพื่อให้เกิดการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และยังเป็นการประเมินการอบรมในแต่ละขั้นตอน รวมถึงสะท้อนผลความพึงพอใจต่อกระบวนการ

2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) (ช่วงกลางน้ำ) การนำกลยุทธ์ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ได้กำหนดขึ้นไปปฏิบัติ โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

ระยะที่ 1 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ และกำหนดปฏิทินการดำเนินการถอดบทเรียนในระยะที่ 2

ระยะที่ 2 การถอดบทเรียนผลการดำเนินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นการทบทวนกระบวนการทำงาน โดย 1) นำโครงการ/กิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ตั้งแต่ต้นน้ำ จนถึงปัจจุบันมาวิเคราะห์ความซับซ้อน ด้วยเครื่องมือ Matrix เพื่อทบทวนว่ากิจกรรมระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนใดบ้างที่ได้ดำเนินการไปแล้วบรรลุตามตัวชี้วัดความสำเร็จ และโครงการ/กิจกรรมใดบ้างที่ไม่สำเร็จ 2) ปรับโครงการ/กิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ที่ถูกจัดลำดับอยู่ในพื้นที่สีแดง (Red Zone) มีความสำคัญที่ควรเร่งแก้/ปรับ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ 3) ประเมินความสามารถของทีม เป็นการอธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ และล้มเหลวของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของทุกคน

ในทีม 4) ปรับแผนงานการดำเนินงานระหว่างทาง เป็นการนำปัจจัยทั้งหมดที่วิเคราะห์มาพิจารณาร่วมกัน และหาแนวทางการปรับปรุงกิจกรรมที่ยังไม่ได้ดำเนินการให้ดีขึ้น และ 5) สรุปผลการเรียนรู้ร่วมกันสะท้อนผล (Reflection)

3. การควบคุม และประเมินกลยุทธ์ (Controlling and Evaluation) (ช่วงปลายน้ำ) เป็นการถอดบทเรียนสะท้อนผลการประเมิน ติดตาม และตรวจสอบการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ตั้งแต่ช่วงต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ โดยนำข้อมูลผลลัพธ์จากการดำเนินงานมาสะท้อน เพื่อให้เห็นความสำเร็จ หรือความไม่สำเร็จ จากนั้นนำผลที่ได้มาวางแผนในการดำเนินการครั้งต่อไป โดยมีการดำเนินการ ดังนี้ 1) การทบทวนกิจกรรม เป็นการนำโครงการ/กิจกรรมที่เกี่ยวกับงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ได้ดำเนินการทั้งหมด มาสะท้อนผลตาม Timeline ที่ได้กำหนดไว้เพื่อทบทวนการทำงาน 2) สะท้อนผลการดำเนินงาน เป็นการทบทวนผลลัพธ์ในแต่ละกิจกรรม รวมถึงการสรุปผลความก้าวหน้าของกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ 3) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) เป็นการนำผลที่ได้จากการสะท้อนผลการดำเนินงานมาเปรียบเทียบ เพื่อให้ทราบถึงการพัฒนาการของกลุ่มเป้าหมาย โดยแบ่งการประเมินตาม KRA ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบสองวงจร (Double Loop Learning) 4) การปรับแผนการดำเนินการในปีถัดไป เป็นการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ (Vision) ที่เขียนไว้ตั้งแต่ต้น เพื่อประเมินว่าจุดไหนมีความก้าวหน้า และจุดไหนที่ต้องให้ความสำคัญมากขึ้น เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับแผนการดำเนินงานในปีถัดไป และ 5) การสะท้อนผลการเรียนรู้ (Reflection) เป็นการสะท้อนผลการเรียนรู้ตั้งแต่เข้าร่วมกระบวนการจนจบกระบวนการ

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่า หากประยุกต์ใช้การประเมินเชิงพัฒนาร่วมกับเทคนิคกำหนดกลยุทธ์น้ำขึ้นน้ำลงในการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน จะทำให้ได้กลยุทธ์ที่เป็นนวัตกรรมเชิงคุณค่าของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ตอบโจทย์ของสภาการณ์ซับซ้อนเปลี่ยนแปลงเร็ว และเหมาะสมกับสภาพและบริบทขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ Panpeng (2022) ได้ทำการศึกษาการประเมินเชิงพัฒนา (ช่วงต้นน้ำ) เพื่อพัฒนาเป้าหมายโรงเรียน พบว่าการนำกระบวนการประเมินเชิงพัฒนา หรือ DE มาประเมินเพื่อพัฒนางานในสถานศึกษา มีหัวใจหลักสำคัญ คือ กระบวนการทั้งหมดเกิดเป็นวงจรการเรียนรู้ เริ่มจากการเก็บข้อมูล การตอบรับ การตอบสนอง และการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง เพราะ DE จะทำให้ผลการประเมินเป็นนวัตกรรมนำมาใช้แก้ปัญหาผ่านการทดสอบ เพื่อนำไปปรับใช้ต่อและถูกใช้เพื่อปรับเปลี่ยนไปตามบริบทของผู้ใช้งาน กระบวนการเหล่านี้นำมาซึ่งการมีส่วนร่วมของผู้คนที่จะเปลี่ยนแปลงระบบช่วยเสริมให้เกิดเครือข่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แข็งแกร่ง และพัฒนาการมีส่วนร่วมได้อย่างเป็นกระบวนการ สิ่งที่เกิดขึ้นคือกระบวนการในการส่งผ่านองค์ความรู้ มีการประยุกต์นวัตกรรมจากการประเมินไปสู่การใช้งานจริง และพร้อมกันนั้นยังเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาตามบริบทของโรงเรียนในแต่ละพื้นที่

บทสรุป

จากวิกฤตการณ์ในปัจจุบันที่ปรับเปลี่ยนรวดเร็ว ซับซ้อนและไม่แน่นอน ซึ่งเป็นอิทธิพลส่วนหนึ่งที่ส่งผลให้เข้ามาเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบ และวิธีการของคนในองค์กร ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กร จำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยนำสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาเป็นเหตุที่จะปรับเปลี่ยนการบริหารภายในองค์กร ทั้งนี้ ในบรรดาหลายๆ เทคนิคและวิธีการ ด้านศาสตร์การบริหารที่มีประสิทธิภาพ แนวคิดทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ถือได้ว่าเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายที่ถูกนำมาใช้บริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโดยทั่วไปกระบวนการหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ถูกแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) วางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยการนำเทคนิคและเครื่องมืออย่าง SWOT Analysis และ TOWS Matrix เข้ามาใช้กำหนดกลยุทธ์ แต่ทว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังมีข้อจำกัดหลายประการที่ถือว่าเป็นช่องว่างขนาดใหญ่ของการบริหารองค์การภายใต้สถานการณ์แบบผันผวนที่ต้องเผชิญกับสถานะที่มีการเปลี่ยนแปลง และต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา

การที่จะปิดช่องว่างขนาดใหญ่เหล่านี้ได้ อาจทำได้หลากหลายวิธี ซึ่งบทความนี้ได้นำเสนอการปิดช่องว่างของการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยการนำกระบวนการประเมินเชิงพัฒนาประยุกต์ ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะต้นน้ำ ระยะกลางน้ำ และระยะปลายน้ำ ที่สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และออกแบบใหม่ระหว่างดำเนินการ ทำให้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น อีกทั้ง การประเมินเชิงพัฒนาใช้การรวมพลังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมวิเคราะห์ความซับซ้อน โดยใช้เครื่องมือการคิดเชิงระบบ และร่วมแลกเปลี่ยน รับฟัง และสร้างวิสัยทัศน์ และสร้างจุดเปลี่ยนร่วมกัน ในระยะเวลา 1 ปี ช่วยเพิ่มจุดแข็งของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในรอบ 1 ปี นอกจากนั้น การประเมินเชิงพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนานวัตกรรม การดำเนินการ หรือโปรแกรมการแทรกแซงขององค์กร ทำให้เป็นจุดเชื่อมต่อกับหลักการและแนวทางสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดและทฤษฎีกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ก็คือ การแสวงหาแนวทางหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สามารถตอบโจทย์ในการนำไปเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังตัวอย่างของการประยุกต์การประเมินเชิงพัฒนาและกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม มาใช้เพื่อขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนข้างต้น

ดังนั้น ถ้านักบริหารและนักพัฒนาการศึกษา มาร่วมศึกษาวิจัย ทดลอง และนำไปใช้ขยายผล ก็อาจจะเป็นสร้างจุดเปลี่ยนสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ก้าวสำคัญต่อไปก็เป็นได้

References

- Advanced Research Group. (2020). *What are limitations of SWOT Analysis?* Retrieved October 25, 2022, from https://www.ar.co.th/company_profile/th [in Thai]
- Kajoinkeatpadung, Y. (2020). Legal problems regarding decentralization of school. *Journal of Panna Panithan*, 5(1), 255 - 268. [in Thai]
- Keesookpun, E. (2016). *School management in digital era*. Retrieved October 20, 2022, from <https://www.truelookpanya.com/education/content/52232> [in Thai]
- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy* (C. Khongmeesuk, Trans.). Bangkok: We Learn. [in Thai]
- Panich, V. (2020). A body of knowledge about developmental evaluation (DE). In *Document for Coach Meeting and coaching guidelines* (October 26-27, 2020). Bangkok: Amari Don Muang Airport [in Thai]
- Panpeng, Y. (2022). The developmental evaluation or DE is up stream to develop school goals. *Journal of Interdisciplinary social sciences and communication*, 5(2), 5-12. [in Thai]
- Siam Commercial Foundation. (2021). *A meeting for training developmental evaluation*. Retrieved from http://www.scbfoundation.com/activity-detail/184กิจกรรม_DEโรงเรียน_TSQP-21209 [in Thai]
- Sriboonchu, K. (2007). *Planning of Pinitprasart School, Mueang Phayao District* (Independent Study). Chiang Mai: Chiang Mai University. [in Thai]
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (14th ed). Pearson Education: Prentice Hall.