

Academic Article

THE SCHOOL ADMINISTRATION BASED ON THE BLUE OCEAN STRATEGY

การบริหารโรงเรียนบนฐานคิดของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

Received: October 5, 2024

Revised: November 5, 2024

Accepted: November 6, 2024

Sarun Premasuk^{1*}

ศรัณย์ เปรมสุข^{1*}

¹Kanchanapisekwittayalai Phetchabun School

¹โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย เพชรบูรณ์

*Corresponding Author, E-mail: Sarunpremsuk@gmail.com

Abstract

This article presents concepts and approaches to school administration, focusing on strategic planning based on the Blue Ocean Strategy framework, which emphasizes value innovation. Instead of focusing on competition, this approach suggests creating alternative strategies through rational methods to develop strategies suited to the organization's conditions and context. The emphasis is placed on maintaining low costs while increasing value simultaneously. Examples of tools and methods for school administration are provided to enhance management efficiency in addressing complex, rapidly changing, and diverse organizational contexts. The Blue Ocean Strategy serves as a crucial tool for administrators to escape the trap of traditional strategies by developing new ones. This approach elevates organizational development to align with the vision, mission, objectives, and values, resulting in clear goals and enabling schools to gain a competitive edge. This is achieved by enhancing educational value that aligns with social and economic trends, contributing effectively to future educational needs. Such an approach builds confidence in quality education for the future, ultimately leading to continuous and sustainable development.

Keywords: School Management, Strategic Planning, Blue Ocean Strategy

บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งเสนอแนวคิดและแนวทางการบริหารโรงเรียน โดยเน้นสาระสำคัญในเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์บนฐานคิดของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ที่มีมุมมองการสร้างกลยุทธ์ที่เป็นนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) โดยไม่เน้นการแข่งขัน แต่เป็นการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกใหม่ที่ให้หลักเหตุผลเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพและบริบทขององค์กร โดยจะเน้นไปที่การรักษาต้นทุนต่ำเพิ่มคุณค่าสูงในเวลาเดียวกัน พร้อมทั้งตัวอย่างเครื่องมือและแนวทางการนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารให้ตอบโจทย์สภาพการณ์ซับซ้อน เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และแตกต่างสภาพและบริบทขององค์กร กลายเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะช่วยให้องค์กรหลุดพ้นจากกับดักกลยุทธ์แบบเดิม สร้างกลยุทธ์ใหม่ตามแนวทางการสร้างน่านน้ำสีคราม ยกระดับการพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตลอดจนค่านิยม ส่งผลให้องค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของโรงเรียน โดยการมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มคุณค่าของการศึกษาที่สอดคล้องกับทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการศึกษาที่มีคุณภาพในอนาคต ซึ่งนั่นจะนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนตลอดไป

คำสำคัญ: การบริหารโรงเรียน การวางแผนกลยุทธ์ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม

บทนำ (Introduction)

“ช่วยด้วย! มหาสมุทรกำลังกลายเป็นสีแดง” เป็นประโยคที่สะท้อนความรู้สึกของผู้บริหารทั่วโลกได้เป็นอย่างดี คนจำนวนมากกำลังเวียนว่ายอยู่ในมหาสมุทรแห่งการแข่งขันอันนองเลือดและต้องการออกไปจากสถานการณ์แบบนั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการบริษัท ผู้นำองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร หรือผู้บริหารองค์กรรัฐก็ตาม อาจเห็นกำไรในธุรกิจที่กำลังหดตัวลง เพราะการแข่งขันอาจเข้มข้นขึ้น สินค้าหรือผลผลิตที่สร้างขึ้นทั้งหลายเริ่มเหมือนกันมากขึ้นและมีต้นทุนสูงขึ้น บางบริษัทอาจถึงขั้นต้องประกาศว่าจะไม่มีการขึ้นเงินเดือนในปีี้ และนั่นไม่ใช่สถานการณ์ที่หลายๆ อุตสาหกรรม หรือองค์กรอยากเจอสักเท่าไร แต่ก็ยังเป็นสถานการณ์ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้สำหรับใครหลายคน หากผู้บริหารองค์กรเผชิญกับสถานการณ์การดังกล่าว จะสามารถรับมือกับความท้าทายได้อย่างไร (Kim & Mauborgne, 2015)

ในปัจจุบันปัจจัยและเงื่อนไขต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ มากขึ้นทุกขณะ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจ ต่างก็พยายามแสวงหาวิธีการต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐก็พยายามนำข้อค้นพบที่ได้มาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้เกิดความพึงพอใจและเกิดประโยชน์สูงสุด จากที่กล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารองค์กรในทุกวันนี้ ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาความยากลำบากที่เกิดจากปัจจัยหลายด้านเข้ามามีบทบาทต่อการบริหารจัดการมากกว่าแต่ก่อน ซึ่งวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานขององค์กรต้องตกต่ำลงจากเดิมเป็นอันมาก และอีกปัญหาที่สำคัญที่ผู้บริหารในปัจจุบันกำลังเผชิญอยู่ คือ ปัญหาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านผลผลิต (Productivity) ที่ตกต่ำหรือแย่กว่าเดิม (Rabbamperng et al., 2022) ดังนั้น ถ้าผู้บริหารจะกำหนดกิจกรรมตามกระบวนการบริหารรูปแบบเดิมที่อยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานที่ว่า อนาคตจะเหมือนกับอดีตที่ผ่านมา นั่นหลักคิดดังกล่าวจะทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาไปข้างหน้าได้ เนื่องจากสภาพการณ์ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน (Rabbamperng et al., 2022; Phonprasert, 2011) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเปลี่ยนทัศนคติและแนวคิดการบริหารของตนเองให้ทันต่อยุคสมัยและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Phoglin, 2021; Premasuk et al., 2023)

ในปัจจุบัน การศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือว่าเป็นช่วงที่สำคัญในการพัฒนาความรู้และทักษะของผู้เรียน ซึ่งมีผลกระทบต่ออนาคตของผู้เรียนอย่างมาก อย่างไรก็ตาม โรงเรียนต้องเผชิญกับความท้าทายและการแข่งขันที่สูงมากขึ้น ในขณะที่จำนวนโรงเรียนของรัฐและเอกชนลดลง แต่ในทางกลับกันโรงเรียนนานาชาติกลับมีจำนวนที่เพิ่มสูงขึ้น และความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครองที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรของรัฐ หรือเอกชนต่างก็ต้องเร่งพัฒนานวัตกรรมและแนวทางใหม่ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อตลาดแรงงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งการบริหารจัดการโรงเรียนจึงจำเป็นต้องนำเสนอรูปแบบที่มีความสร้างสรรค์และแตกต่าง สำหรับการสร้างคุณค่าใหม่แก่ผู้เรียนและชุมชน (Prachachat Business, 2024)

ในบรรดาศาสตร์ของการบริหารในยุคเก่าและใหม่ที่กำลังเป็นที่นิยมแพร่หลายล้วนต่างเกิดจากการนำวิชาการหรือนักบริหารนำไปใช้ในการพัฒนาโลกธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิดการบริหารแบบดุลยภาพ (Balance Score Card) แนวคิดกระบวนทัศน์การเปรียบเทียบ (Benchmarking) แนวคิดการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management) และแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) รวมไปถึงการใช้เทคนิคและเครื่องมืออย่าง SWOT Analysis และ TOWS Matrix (Premasuk et al., 2023) เครื่องมือการบริหารดังที่กล่าวมา เป็นที่นิยมในโลกธุรกิจและแม้แต่ในแวดวงการศึกษาก็ตาม แต่ทว่าหากมองผิวเผินจะเห็นว่า ในบรรดาศาสตร์การบริหาร พบว่า ในอดีตและปัจจุบันหลายองค์กรไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนมีการนำเครื่องมือดังกล่าวไปใช้ในการบริหารหรือขับเคลื่อนองค์กรจนประสบความสำเร็จ แต่ทว่าในปัจจุบันพบว่า มีหลายองค์กรใช้แนวคิดแบบเดียวกัน โดยมุ่งเน้นไปที่การแข่งขัน หันหน้า เปรียบเทียบ จนกระทั่งตกไปสู่น่านน้ำสีแดง หรือเรียกกันว่า น่านน้ำสีแดง (Red Ocean) (Investerest.co, 2021) สอดคล้องกับ Ongard (2019) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์น่านน้ำสีแดง หรือ Red Ocean Strategy เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นผลกำไรเป็นหลัก พุ่งเป้าที่การแข่งขันเป็นเบอร์หนึ่งในธุรกิจของตนเอง ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่ดุเดือด ทำให้สินค้าหรือผลผลิตไม่มีความแตกต่าง จนท้ายที่สุดก็ต้องใช้วิธีการแข่งขันกันด้านราคาเพื่อความอยู่รอด ซึ่งต่างฝ่ายต่างสูญเสียและมีโอกาสน้อยในการสร้างผลกำไร

องค์กรจะเติบโตได้อย่างแท้จริงต้องสร้างน่านน้ำขึ้นมาใหม่ เป็นน่านน้ำที่ยังไม่มีใครเข้าไปก่อนและไปสร้างอุปสงค์ใหม่ให้เกิดขึ้น กล่าวอีกนัย คือ ต้องสร้างกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยอาศัยแนวคิดที่เรียกว่า การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) กล่าวก็คือ ถ้าองค์กรต้องการเติบโตอย่างแท้จริง สิ่งที่ต้องทำคือไม่มุ่งเน้นการแข่งขันกันแบบเดิม แต่ต้องพยายามสร้างเทรนด์ (Trend) ขึ้นมาใหม่ เติบโตกับพรมแดนใหม่ โจทย์ใหม่ที่ไม่เคยมีใครมาก่อน และเน้นการสร้างมูลค่าให้กับอุปสงค์ใหม่ (Decharin, 2007; Premasuk et al., 2023)

Kim and Mauborgne (2005) กล่าวว่า ในโลกปัจจุบันและโลกอนาคต การที่องค์กรหรืออุตสาหกรรมต่างๆ เติบโตทางธุรกิจได้ ไม่ใช่การแข่งขันในตลาดเดิมที่มีแต่เป็นการแข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งของตลาด โดยใช้วิธีการ “ลดแลกแจกแถม” ทำให้ผลกำไรที่ได้มานั้นไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ซึ่งเป็นวิธีการทำหั่นกันจนไม่มีความแตกต่าง แต่ในขณะเดียวกันการสร้างน่านน้ำสีคราม ถือเป็นการบุกเบิกตลาด มุ่งสร้างความต้องการใหม่ สินค้าตัวใหม่ บริการหรือแนวทางใหม่ที่เน้นคงคุณค่าสูงและต้นทุนต่ำในเวลาเดียวกัน เป็นการริเริ่มที่มีคุณค่าทั้งต่อองค์กรและผู้รับบริการ ซึ่งกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมีจุดเน้นไปที่การสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น โดยอาศัยแนวคิดที่เรียกว่า “นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)” หมายถึง กลยุทธ์ทางเลือกที่ใช้หลักเหตุผลทางกลยุทธ์ โดยไม่ได้มีเป้าหมายที่มุ่งเอาชนะคู่แข่ง แต่จะเน้นไปที่พยายามเพิ่มคุณค่าอย่างก้าวกระโดดให้กับทั้งผู้บริโภคและตัวองค์กรหรืออุตสาหกรรมเอง ส่งผลให้สามารถเปิดตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขันขึ้นมาได้ ซึ่งหัวใจหลักของนวัตกรรมเชิงคุณค่า คือการให้ความสำคัญระหว่างนวัตกรรม (Innovation) และคุณค่า (Value) อย่างเท่าเทียมกัน (Premasuk et al., 2023; Kim & Mauborgne, 2015; Kim & Mauborgne, 1997)

ในบทความนี้จะช่วยให้คุณออกจากร่านน้ำที่เป็นสีแดงจากการแข่งขันอันนองเลือด ไปสู่น่านน้ำที่เป็นสีครามจากการไร้การแข่งขัน เพื่อสร้างคุณค่าและความแตกต่างอย่างยั่งยืน โดยการนำแนวคิด “กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม” (Blue Ocean

Strategy) มาใช้เป็นทางเลือกหนึ่งที่น่าสนใจในการกำหนดทิศทางของการบริหารโรงเรียน และสามารถใช้ในการพัฒนาหลักสูตรและบริการที่ไม่ซ้ำใคร ส่งเสริมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อความสามารถของผู้เรียน โดยไม่ต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันในตลาดการศึกษาอย่างตรงไปตรงมา สร้างกรอบความคิดให้ผู้บริหารสามารถใช้ในการแสวงหาโอกาสใหม่ที่ไม่มีการแข่งขัน หรือการสร้างนวัตกรรมที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถแยกตัวออกจากคู่แข่งในพื้นที่การศึกษาที่มีอยู่ และในบทความนี้จะนำเสนอตัวอย่างเครื่องมือและแนวทางการนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารที่ตอบโจทย์ของสภาวะการณ์ซับซ้อนเปลี่ยนแปลงเร็ว และแตกต่างตามสภาพและบริบทขององค์กร ซึ่งมีหัวใจสำคัญ คือ การสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) และเป็นเครื่องมือทรงพลังที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถหลุดพ้นจากกลยุทธ์แบบเดิม เพื่อสร้างน่านน้ำสีครามขึ้นมาใหม่ ส่งผลให้องค์กรยกระดับการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ระดับสูงได้ (Premasuk et al., 2023)

หลักการและเครื่องมือในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Principles and Tools for Creating a Blue Ocean Strategy)

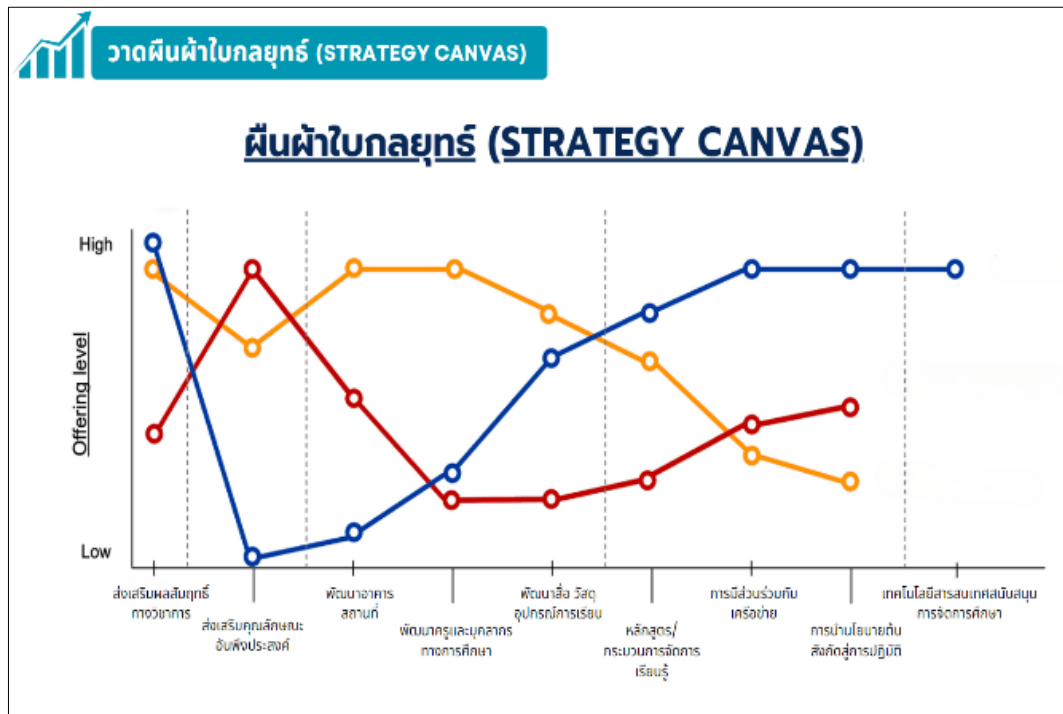
เครื่องมือสำคัญในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ประกอบด้วย 1) **ผืนผ้าใบกลยุทธ์ (The Strategy Canvas)** เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์แบบน่านน้ำสีคราม สามารถใช้ได้ทั้งในขั้นตอนการสร้างกรอบวิเคราะห์ และสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินการสื่อสารเพื่อนำไปปฏิบัติ โดยผืนผ้าใบกลยุทธ์ มีประโยชน์ คือ ช่วยบ่งบอกสภาพเป็นอยู่ในตลาดปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้รู้ว่าคู่แข่งกำลังลงทุนในด้านใด รวมทั้งเข้าใจปัจจัยต่างๆ ที่ผู้เล่นในอุตสาหกรรมกำลังแข่งขันกันอยู่ ทั้งด้านสินค้าบริการ การจัดส่ง เป็นต้น และตามแนวทางของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามจะดำเนินการเน้นที่การสร้างทางเลือก (Alternatives) ไม่ใช่คู่แข่ง (Competitors) และต้องมองที่คนที่ไม่ใช่ลูกค้า (Non-Customers) แทนลูกค้า (Customers) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะชี้ให้เห็นทั้งในเชิงภาพ โดยผืนผ้าใบกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) แกนนอนของผืนผ้าใบกลยุทธ์ แสดงถึงปัจจัยต่างๆ ที่แข่งขันและลงทุนกัน และ (2) แกนตั้งของผืนผ้าใบกลยุทธ์จะอธิบายระดับข้อเสนอมือถือที่ได้รับจากองค์ประกอบการแข่งขันเป็นหลัก

2) **กรอบการปฏิบัติ 4 ประการ (The Four Actions Framework)** เป็นเครื่องมือที่จะเป็นตัวช่วยกำหนดกลยุทธ์ หรือสร้างแนวทาง/กลยุทธ์ขึ้นมาใหม่ โดยใช้วิธีการตั้งคำถาม 4 คำถาม ประกอบด้วย (1) ตัด (Eliminate) (2) ลด (Reduce) (3) ยก/เพิ่มระดับ (Raise) และ (4) สร้าง (Create Grid) เพื่อที่จะได้มาซึ่งนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Kim & Mauborgne, 2015; Premasuk et al., 2023) แสดงตัวอย่างเครื่องมือ ดัง Figure 1

Figure 1

Example: The Strategy Canvas and Four Actions Framework

แผนผังใบกลยุทธ์ และกรอบการปฏิบัติ 4 ประการ



ดัดแปลงมาจาก: Kim and Mauborgne (2015)

นอกจาก ผืนผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas) และกรอบการปฏิบัติ 4 ประการ (Four Actions Framework) ยังมีกลยุทธ์ที่อยู่เบื้องหลังการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่ประสบความสำเร็จนั้นคือ **“หลักการดำเนินการเพื่อพิชิตน่านน้ำสีคราม”** ซึ่งประกอบด้วย 6 หลักการ ดังนี้ (Premasuk et al., 2023; Kim & Mauborgne, 2015)

หลักการที่ 1 การสร้างบุกเบิก และแสวงหาขอบเขตตลาดขึ้นมาใหม่ (Reconstruct Market Boundaries) หมายถึง การสร้างขอบเขตทางตลาดขึ้นมาใหม่ เพื่อจะได้หนีให้ห่างจากตลาดการแข่งขันเป็นการสร้างน่านน้ำสีคราม มุ่งไปยังการค้นหาความเสี่ยงที่กำลังต่อสู้อยู่ สิ่งที่ต้องดูและท้าทายก็คือ การระบุโอกาสจากความเป็นไปได้

หลักการที่ 2 เน้นที่ภาพรวมไม่ใช่ตัวเลข (Focus on the Big Picture, Not the Numbers) หมายถึง การออกแบบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่เน้นไปที่ภาพรวม ไม่ใช่ตัวเลข แล้วสร้างผืนผ้าใบกลยุทธ์ขึ้นมา เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม มีประเด็นในการพิจารณา ได้แก่ 1) การปลูกให้ต้นด้วยภาพ 2) การสำรวจด้วยตาของตัวเอง 3) การจัดนิทรรศการภาพกลยุทธ์ 4) การสื่อสารด้วยภาพ

หลักการที่ 3 ก้าวไปให้พ้นจากความต้องการเดิมที่มีอยู่ (Reach Beyond Existing Demand) คือ องค์กรประกอบที่ขาดไม่ได้หากอยากให้นวัตกรรมที่สร้างคุณค่าประสบความสำเร็จ โดยการมองไปให้ไกลกว่าความต้องการเดิมที่มีอยู่ มีหลักการพิจารณา ดังนี้

ระดับที่ 1 : “ว่าที่” หรือกลุ่มคนที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้า แต่กำลังจะเป็น ซึ่งอยู่ในบริเวณตลาด และคอยมองสิ่งที่ดีกว่า

ระดับที่ 2 : “ปฏิเสธ” หรือกลุ่มคนที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้า ซึ่งจริงใจ หรือตั้งใจที่จะไม่เลือกสินค้า หรือบริการ

ระดับที่ 3 : “ยังไม่ได้สำรวจ” หรือตกสำรวจ เป็นกลุ่มคนที่ยังไม่ได้เป็นลูกค้า ซึ่งอาจจะห่างไกลจากตลาด หรือไม่ได้อยู่ในในการคาดการณ์ตั้งแต่แรก

หลักการที่ 4 เรียงลำดับขั้นตอนการวางกลยุทธ์ให้ถูกต้อง (Get the Strategic Sequence Right) หมายถึง การจัดเรียงลำดับขั้นตอนสำหรับการเติมแต่ง และตรวจสอบแนวคิดเพื่อให้แน่ใจว่าแนวคิดนั้นจะนำไปใช้ได้จริงและเป็นรูปธรรม และมีวิธีการประเมินแนวคิดน่านน้ำสีครามตามหลักเกณฑ์ในลำดับนั้นๆ เพื่อลดความเสี่ยงในด้านบริหารจัดการ โดยมีประเด็นพิจารณา ได้แก่

1) ประโยชน์ : แนวคิดที่นำเสนอเกิดประโยชน์อะไรบ้าง

2) ราคา : ราคาที่ตั้งไว้ กลุ่มเป้าหมายสามารถเอื้อมถึงหรือไม่

3) ต้นทุน : สามารถควบคุมต้นทุนเพื่อทำกำไรจากราคาที่ตั้งไว้ได้หรือไม่

4) การนำไปใช้จริง : อุปสรรคในการนำแนวคิดไปใช้จริงมีอะไรบ้าง และพยายามแก้ไขปัญหาดังแต่แรกเลยหรือไม่ ซึ่งจากการตั้งคำถามตามลำดับขั้นตอนประเด็นที่กล่าวมา หากในแต่ละประเด็น ตอบไม่ใช่ ต้องวนกลับไปคิดใหม่ แต่หากตอบว่าใช่ ให้ตอบคำถามถัดไปให้ครบ

หลักการที่ 5 เอาชนะอุปสรรคต่างๆ ในองค์กร (Overcome Key Organizational Hurdles) หมายถึง การเอาชนะอุปสรรคหลักๆ ในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งนับว่าเป็นภาคสนามในการปฏิบัติของการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และมักเป็นสาเหตุของความล้มเหลวในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง มีประเด็นดังนี้

1) อุปสรรคด้านการรับรู้ (ความรู้ ความเข้าใจ) ซึ่งทำให้คนในองค์กรมองไม่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่นี้เป็นเรื่องจำเป็น

2) อุปสรรคด้านทรัพยากร ซึ่งมักจะเป็นปัญหาเรื้อรังสำหรับหน่วยงานต่างๆ

3) อุปสรรคด้านแรงจูงใจ ซึ่งทำลายขวัญและกำลังใจของคนในองค์กร

4) อุปสรรคด้านการเมือง ซึ่งทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

หลักการที่ 6 ทำให้การนำไปปฏิบัติ เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ (Build Execution into Strategy) การนำไปปฏิบัติหรือดำเนินการและควรดำเนินการตั้งแต่แรก เพื่อทำให้เกิดความไว้วางใจ และความมุ่งมั่นในหมู่คนในองค์กร รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกัน จะช่วยลดความเสี่ยงด้านการบริหารซึ่งเกิดจากความไม่ไว้วางใจ การไม่ให้ความร่วมมือ หรือแม้แต่การบ่อนทำลาย

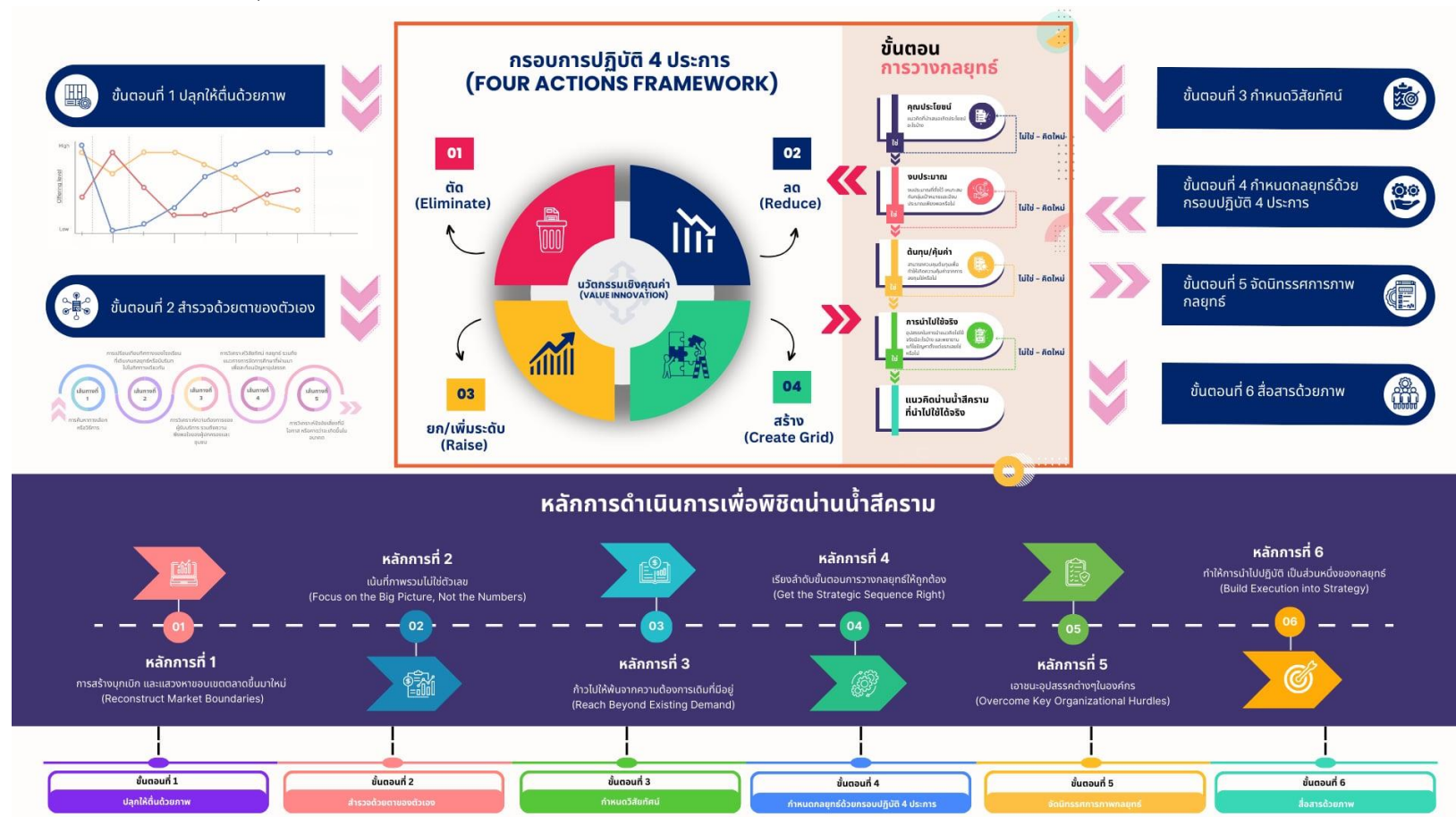
การคิดค้นกลยุทธ์น่านน้ำสีครามในโรงเรียน (Developing a Blue Ocean Strategy in Schools)

การคิดค้นกลยุทธ์หรือสร้างน่านน้ำสีครามจำเป็นต้องมีเครื่องมืออย่างผืนผ้าใบกลยุทธ์และกรอบการปฏิบัติ 4 ประการ และหลักการสำคัญที่จะทำให้การสร้างน่านน้ำสีครามประสบความสำเร็จนั้น คือ “หลักการดำเนินการเพื่อพิชิตน่านน้ำสีคราม” ซึ่งในบทความฉบับนี้ จะนำเสนอหลักการ แนวคิด และกระบวนการที่ผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์โดยการนำเสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทหน่วยงานการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ในการบริหารโรงเรียน รวมถึงเครื่องมือและตัวอย่างการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่เป็นรูปธรรม ดัง Figure 2 และรายละเอียดของการนำไปประยุกต์ใช้ (Kim & Mauborgne, 2005; Premasuk et al., 2023; Kim & Mauborgne, 2015; Lueaiklang, 2009)

Figure 2

Principles and Processes in Creating a Blue Ocean Strategy to Define the Educational Management Direction of Schools

หลักการและกระบวนการในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน

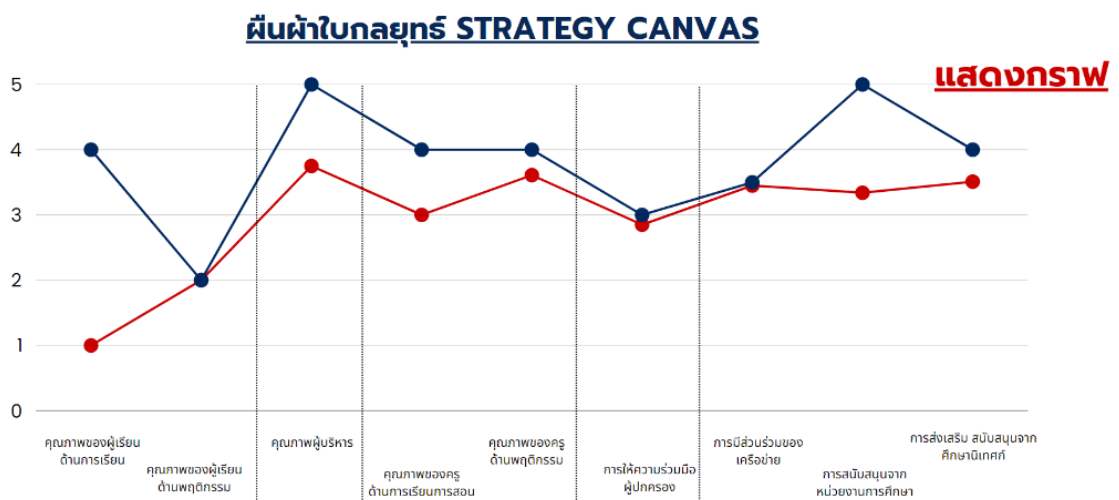


ขั้นตอนที่ 1 ปลูกให้ต้นด้วยภาพ เป็นการเปรียบเทียบสภาพปัจจุบัน ทิศทาง แนวโน้มการจัดการศึกษาของโรงเรียนตนเองกับโรงเรียนอื่นที่มีบริบทคล้ายคลึงกัน ด้วยการวาดภาพพื้นผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas) ณ ปัจจุบันขึ้นมา แล้วพิจารณาว่าตัวเองต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างในกลยุทธ์ โดยเป็นการนำแผนของการวิเคราะห์พื้นผ้าใบแกนนอนที่แสดงถึงปัจจัยต่างๆ เช่น กลยุทธ์ โครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียน ด้านการเรียน ด้านพฤติกรรม คุณภาพผู้บริหาร ครู การให้ความร่วมมือของผู้ปกครอง การมีส่วนร่วมของเครือข่าย การสนับสนุนจากต้นสังกัด เป็นต้น และแกนตั้งจะเป็นค่าคะแนนในแต่ละองค์ประกอบที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งในขั้นตอนนี้จะทำให้เห็นภาพรวมของแนวโน้มและทิศทางสภาพปัจจุบันหรืออดีตที่ผ่านมาของตนเองและผู้อื่น ดัง Figure 3

Figure 3

Example of tools for using the strategy canvas

แสดงตัวอย่างเครื่องมือการใช้พื้นผ้าใบกลยุทธ์

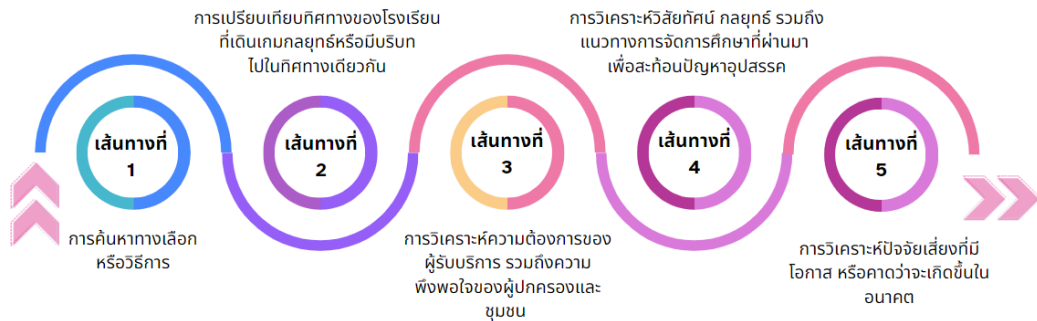


ขั้นตอนที่ 2 สืบสวนด้วยตาของตัวเอง เป็นการลงพื้นที่สำรวจและมุ่งค้นหาความเสี่ยงที่กำลังเผชิญอยู่สิ่งที่ดึงดูดและท้าทายรวมถึงการระบุโอกาสจากความเป็นไปได้ โดยออกการสำรวจด้วยตาของตัวเอง ตามกรอบของเส้นทางการดำเนินการ 5 เส้นทาง (5 Paths Framework) ดังนี้ โดยมีการขั้นตอนและกระบวนการ ดัง Figure 4

Figure 4

The Five Paths Framework

แสดงเส้นทางการดำเนินการ 5 เส้นทาง



จาก Figure 4 มีกระบวนการออกสำรวจเส้นทางทั้ง 5 เส้นทางในการสร้างน่านน้ำสัคราม ดังนี้

เส้นทางที่ 1 พิจารณาค้นหาทางเลือกหรือวิธีการที่เหมาะสมกับโรงเรียน

เส้นทางที่ 2 พิจารณาเปรียบเทียบทิศทางของโรงเรียนที่เล่นเกมกลยุทธ์หรือมีบริบทไปในทิศทางเดียวกัน

เส้นทางที่ 3 พิจารณาวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ รวมถึงความพึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน

เส้นทางที่ 4 พิจารณาวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ รวมถึงแนวทางการจัดการศึกษาที่ผ่านมา เพื่อสะท้อนปัญหาอุปสรรค

เส้นทางที่ 5 พิจารณาปัจจัยเสี่ยงที่มีโอกาส หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงการวิเคราะห์นโยบายจากต้นสังกัด ซึ่งแนวทางการดำเนินการสำรวจ 5 เส้นทาง ได้แก่ 1) จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) ศึกษา วิเคราะห์ เปรียบเทียบจุดเน้นของแผนกลยุทธ์โรงเรียนที่จัดการศึกษาริบทเดียวกันที่มีประสิทธิภาพ 3) ลงพื้นที่สำรวจข้อมูลสภาพจริง เกี่ยวกับทิศทางการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของชุมชน ผู้ปกครองและผู้เรียน และ 4) นำข้อมูลมาร่วมพิจารณาวิเคราะห์แนวโน้มของการจัดการศึกษา รวมถึงการคาดคะเนความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดเป้าหมาย (Vision) เพื่อให้ได้ทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กร โดยนำผลจากการสำรวจเส้นทาง และกราฟพื้นผ้าใบกลยุทธ์มาเป็นแนวทางวิเคราะห์ เพื่อกำหนดภาพอนาคตของโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดกลยุทธ์ด้วยกรอบปฏิบัติ 4 ประการ เป็นการพิจารณาปัจจัยใดบ้างที่ควรตัดทิ้งหรือเปลี่ยนแปลง ซึ่งในขั้นตอนนี้เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากผืนผ้าใบกลยุทธ์ และกรอบปฏิบัติ 4 ประการ รวมถึงข้อมูลในขั้นของการออกสำรวจ 5 เส้นทาง เข้ามาวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นคำถาม ดังนี้

- 1) พิจารณาจะตัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบที่ไม่ส่งผลต่อเป้าหมาย
 - 2) พิจารณาจะลดอะไรในแต่ละองค์ประกอบ ที่ไม่ส่งผลต่อเป้าหมาย
 - 3) พิจารณาจะยกระดับ/เพิ่มอะไรในแต่ละองค์ประกอบให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบัน เพื่อให้เป้าหมายบรรลุ
 - 4) พิจารณาจะสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบนี้ที่ไม่เคยสร้างมาก่อน เพื่อให้เป้าหมายบรรลุ
- ซึ่งในขั้นตอนนี้จะทำให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการคิดค้นหรือสร้างกลยุทธ์และโครงการ หรือกิจกรรมสำหรับการขับเคลื่อนโรงเรียน

แต่การกำหนดกลยุทธ์ด้วยกรอบปฏิบัติ 4 ประการข้างต้น ก็มีข้อที่ควรระวังเพิ่มเติมคือ ในระหว่างที่วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อที่จะการสร้างกลยุทธ์จากประเด็นคำถามดังกล่าว ต้องนำผลที่ได้มาจัดเรียงลำดับขั้นตอนสำหรับการเติมแต่ง และตรวจสอบแนวคิดเพื่อให้แน่ใจว่าแนวคิดนั้นจะนำไปใช้ได้จริงและเป็นรูปธรรม โดยผ่านการประเมินแนวคิดที่น่าสืрตามหลักเกณฑ์ในลำดับนั้นๆ เพื่อลดความเสี่ยงในด้านการบริหารจัดการ โดยมีประเด็นพิจารณา ดังนี้

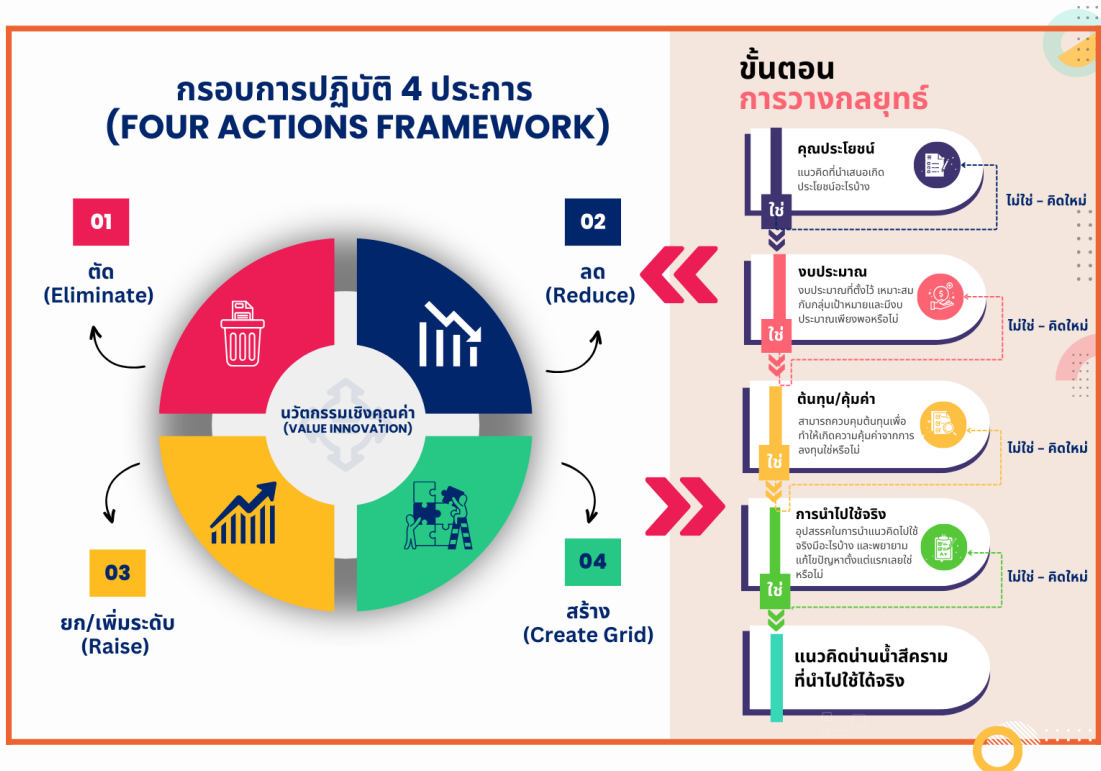
- 1) ประโยชน์ : แนวคิดที่นำเสนอเกิดประโยชน์อะไรบ้าง
- 2) งบประมาณ : งบประมาณที่ตั้งไว้ เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายและมีงบประมาณเพียงพอหรือไม่
- 3) ต้นทุน/คุ้มค่า : สามารถควบคุมต้นทุนเพื่อทำให้เกิดความคุ้มค่าจากการลงทุนใช่หรือไม่
- 4) การนำไปใช้จริง : อุปสรรคในการนำแนวคิดไปใช้จริงมีอะไรบ้าง และพยายามแก้ไขปัญหาตั้งแต่แรกเลยใช่หรือไม่

จากการตั้งคำถามตามลำดับขั้นตอนประเด็นที่กล่าวมา หากในแต่ละประเด็น ตอบไม่ใช่ ต้องวนกลับไปคิดใหม่ แต่หากตอบว่าใช่ ให้ตอบคำถามถัดไปให้ครบ แสดงดัง Figure 5

Figure 5

The four actions framework tool and the steps for formulating a strategy

แสดงรายละเอียดของเครื่องมือกรอบปฏิบัติ 4 ประการ และขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์



ขั้นตอนที่ 5 จัดนิทรรศการภาพกลยุทธ์ หมายถึง การวาดฝันผ้าใบกลยุทธ์ ที่ควรจะเป็นในอนาคต และฟังเสียงสะท้อน นำความคิดเห็นที่ได้มาสร้างกลยุทธ์ที่คิดว่าดีที่สุดสำหรับอนาคต

ขั้นตอนที่ 6 สื่อสารด้วยภาพ หมายถึง การแจกจ่ายภาพกลยุทธ์เดิม และใหม่ที่อยู่ในกระดาษแผ่นเดียวกัน เพื่อให้ง่ายต่อการเปรียบเทียบ และเปิดไฟเขียวให้เฉพาะโครงการและการดำเนินการที่สอดคล้องกับภาพกลยุทธ์ใหม่

จากขั้นตอนกระบวนการดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์หลักการและกระบวนการในการสร้างกลยุทธ์ที่น่านำสู่การที่นำไปใช้ได้จริง เพื่อสร้างเป็นแนวทางสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนสามารถสร้างกลยุทธ์ทางเลือกที่กลายเป็นนวัตกรรมเชิงคุณค่า มีความแตกต่างและมีความโดดเด่นของตนเองได้

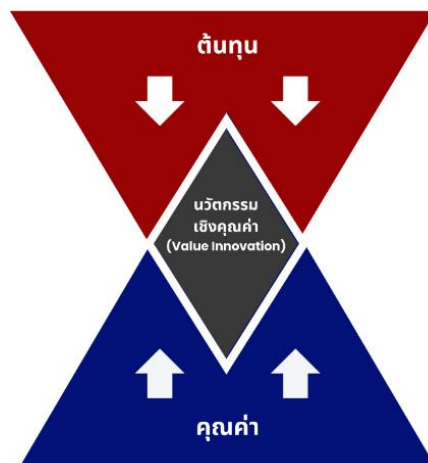
นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value innovation)

นวัตกรรมที่สร้างคุณค่า คือ หัวใจของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม กล่าวคือ เป็นการให้ความสำคัญระหว่างนวัตกรรมและคุณค่าอย่างเท่าเทียมกัน เพราะถ้าหากเน้นไปที่คุณค่าโดยปราศจากนวัตกรรมจะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มคุณค่าได้ระดับหนึ่งเท่านั้น แต่ไม่มากพอที่จะทำให้องค์กรโดดเด่นเหนือองค์กรอื่นๆ ในขณะเดียวกัน หากเน้นไปที่นวัตกรรมโดยไม่สนใจคุณค่า ก็จะกลายเป็นเพียงแค่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีเพียงเท่านั้น ซึ่งการสร้างมหาสมุทรสีครามให้เกิดในองค์กร จำเป็นต้องสร้างกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเกิดขึ้น โดยมีจุดจ้องมองไปที่องค์กรเกิดประโยชน์ในแง่ต้นทุน และผู้รับบริการได้ประโยชน์ในแง่คุณค่า การลดหรือตัดปัจจัยต่างๆ ที่ไม่ใช้ในการแข่งขัน จะช่วยลดต้นทุนได้ และในส่วนการสร้างสิ่งๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนจะช่วยให้เพิ่มคุณค่าให้กับผู้รับบริการ (Kim & Mauborgne, 1997) ดัง Figure 6

Figure 6

Example: Value Innovation

แสดงนวัตกรรมเชิงคุณค่า



ดัดแปลงมาจาก: Nukul somprattana (2021)

สำหรับการนำนวัตกรรมเชิงคุณค่าและแนวคิดของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามในบริบทของการบริหารโรงเรียน จะเป็นการเน้นการสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ๆ ที่ยังไม่มีคู่แข่ง โดยมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างผ่านการนำเสนอรูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาผู้เรียนที่ยังไม่มีใครทำ ซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถสร้างความยั่งยืนและเป็นผู้นำในการพัฒนาการศึกษาในอนาคต ยกตัวอย่าง เช่น

1) การสร้างหลักสูตรและการเรียนรู้แบบสหวิทยาการ (Interdisciplinary Learning) เป็นการสร้างหลักสูตรที่รวมความรู้จากหลายสาขาวิชามารวมกัน เพื่อให้ผู้เรียนมีมุมมองที่หลากหลายในการแก้ปัญหา เช่น การผสมผสานระหว่างวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ศิลปะ และสังคมศาสตร์ ซึ่งหลักสูตรนี้จะดึงดูดผู้เรียนที่ต้องการ

เรียนรู้ในรูปแบบใหม่ ที่แตกต่างจากหลักสูตรแบบดั้งเดิมที่แยกวิชาตามสาขาวิชา โดยให้โอกาสในการสร้างนวัตกรรมและการคิดสร้างสรรค์ที่ไม่ถูกจำกัดอยู่ในขอบเขตของวิชาเดียว

2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning through Technology) เป็นการพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ปรับเนื้อหาและวิธีการสอนตามความต้องการของผู้เรียนแต่ละคน เช่น การใช้ AI เพื่อสร้างแผนการเรียนรู้ส่วนบุคคล ซึ่งโรงเรียนที่นำเสนอการเรียนรู้เฉพาะบุคคลสามารถแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปที่มีใช้วิธีการสอนแบบกลุ่มใหญ่ โดยการปรับการเรียนรู้ให้ตรงกับความสามารถและความสนใจของแต่ละบุคคล สร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีคุณค่าสูงขึ้น

3) การสร้างพันธมิตรและเครือข่ายการเรียนรู้ (Learning Networks and Partnerships) เป็นการร่วมมือกับองค์กรภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย บริษัทเทคโนโลยี หรือองค์กรนวัตกรรม เพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าถึงทรัพยากรและโอกาสในการเรียนรู้นอกห้องเรียน สำหรับการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกับพันธมิตรเหล่านี้จะทำให้โรงเรียนมีความโดดเด่น เนื่องจากผู้เรียนจะได้รับประสบการณ์จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายและทันสมัย ซึ่งโรงเรียนทั่วไปอาจไม่สามารถเสนอได้

4) การเน้นการเรียนรู้ที่ไม่ใช่แค่ในห้องเรียน (Beyond Classroom Learning) เป็นการพัฒนาการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมภาคสนาม การเรียนรู้นอกสถานที่ การเข้าร่วมโปรเจกต์ในชุมชน หรือการทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญจริงๆ ในอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งโรงเรียนที่มุ่งเน้นการเรียนรู้นอกห้องเรียนจะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอก ทำให้การเรียนรู้มีชีวิตชีวามากขึ้น และเพิ่มทักษะที่จำเป็นในการใช้ชีวิตจริง ซึ่งไม่สามารถได้จากการเรียนในห้องเรียนแบบเดิมๆ

5) การสร้างศูนย์วิจัยและนวัตกรรมของตนเอง (Establishing a School-based Innovation and Research Center) เป็นการจัดตั้งศูนย์วิจัยภายในโรงเรียน เพื่อสนับสนุนให้ครูและนักเรียนทำงานวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ สำหรับการจัดตั้งศูนย์วิจัยภายในจะทำให้โรงเรียนมีความเป็นเอกลักษณ์ในเรื่องของการพัฒนานวัตกรรมและการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งจะดึงดูดผู้เรียนที่มีความสนใจในการวิจัยและนวัตกรรมมาเรียนในสถาบัน กรณีนี้จะเหมาะกับโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีความพร้อมสูง

6) การออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น (Flexible Learning Pathways) เป็นการสร้างเส้นทางการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่น ไม่จำเป็นต้องยึดตามเกณฑ์มาตรฐานหรือระดับชั้นการศึกษาเดิมๆ โดยผู้เรียนสามารถออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ของตนเองได้ตามความสนใจและความสามารถ หากโรงเรียนสามารถออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นได้ ก็จะทำให้มีแตกต่างจากระบบการศึกษาแบบดั้งเดิมที่มีการกำหนดเส้นทางที่ตายตัว ผู้เรียนจะมีอิสระในการกำหนดอนาคตของตนเอง ซึ่งในปัจจุบันรัฐบาลก็พยายามจะขับเคลื่อนโรงเรียนที่สามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน หรือขับเคลื่อนนโยบาย 1 โรงเรียน 3 รูปแบบ เพื่อรองรับและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกคน

จากที่กล่าวข้างต้น เป็นเพียงตัวอย่าง/วิธีการคิดแบบกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางเลือกที่มีความแตกต่างและเหมาะกับบริบทของตนเอง สอดคล้องกับ Lueaiklang (2009) ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ พบว่า มีการนำเครื่องมือและหลักการตามแนวทางการสร้างน่านน้ำสีครามเข้ามาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยราชภัฏบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ และพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการตามกรอบปฏิบัติ 4 ประการ โดยเริ่มจากการวาดภาพบนผืนผ้าใบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Canvas) การดำเนินงานตามกรอบปฏิบัติ 4 ประการ กรอบเส้นทางการดำเนินหลัก 6 ประการ และการจัดประชุมผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์และนำเสนอยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ซึ่งจากการดำเนินการตามแนวทางกลยุทธ์น่านน้ำสีครามทำให้ได้ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาตามกรอบดำเนินการ 4 ประการ ที่มีความโดดเด่นและมีความเฉพาะ ซึ่งประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ระดับนโยบาย ได้แก่ 1) พัฒนาระบบการตัดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาน่านน้ำสีคราม 2) พัฒนาระบบการลดปัจจัยที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาน่านน้ำสีคราม 3) พัฒนาระบบการยกระดับปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาน่านน้ำสีคราม 4) พัฒนาระบบการสร้างปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาน่านน้ำสีคราม และ 5) ศูนย์กลางนวัตกรรมการเรียนการสอนสู่ความเป็นเลิศ

นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมาประยุกต์ใช้กับการบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน โดยมีการนำเครื่องมือและขั้นตอนต่างๆ ไปใช้สำหรับวางแผนกลยุทธ์ (Premasuk et al., 2024) ดังนี้

1. การใช้เครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas) มาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของงานระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน โดยการวาดภาพปัจจุบัน ด้วยเครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบว่าเป็นอย่างไร และเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการนำผลของการดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนปีที่ผ่านมา เพื่อประเมินตนเอง ใน 5 องค์ประกอบ โดยแกนตั้ง คือ ระดับคะแนนขององค์ประกอบ การดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน แกนนอน คือ องค์ประกอบ 5 ด้านที่ระบุอยู่ในเกณฑ์ และตัวชี้วัดตามคู่มือการประเมินระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การใช้เครื่องมือกรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four Action Framework) เป็นการนำผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยการวาดผืนผ้าใบกลยุทธ์ มากำหนดกลยุทธ์ ดังคำถามต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ตัด (Eliminate) หมายถึง พิจารณาดัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบของระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เช่น การรายงานข้อมูลซ้ำซ้อน กิจกรรมเข้าแถวหลังเลิกเรียน การตัดสินเด็กโดยไม่สอบถามข้อมูล การลงโทษและใช้ความรุนแรง เพื่อให้เด็กปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นต้น

ประเด็นที่ 2 ลด (Reduce) หมายถึง พิจารณาลดอะไรในแต่ละองค์ประกอบของระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เช่น การบูรณาการงานต่างๆ เพื่อลดภาระงานครู ลดลำดับขั้นตอนของโครงสร้างการบริหารงาน ลดการรายงานเอกสารซ้ำซ้อน ลดกิจกรรมที่ไม่ค่อยส่งผลต่อเป้าหมายของงานระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน แต่ยังคงต้องมีไว้อาจเป็นงานเชิงนโยบาย เป็นต้น

ประเด็นที่ 3 ยก/เพิ่มระดับ (Raise) หมายถึง พิจารณายกระดับอะไรในแต่ละองค์ประกอบของระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนให้สูงกว่าระดับมาตรฐานในปัจจุบัน เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ของครู เพิ่มการพัฒนาทักษะ/จิตวิทยาในการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพิ่มบุคลากร/งบประมาณ/การสนับสนุน
ยกระดับระบบการติดตามที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มกิจกรรมเกี่ยวกับทักษะชีวิต/การป้องกันและแก้ปัญหา
เพิ่มโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจนกว่าเดิม ส่งเสริมให้ผู้เรียนทุกกลุ่มได้รับการส่งเสริม ป้องกัน พัฒนาคุณภาพ
อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้มีสมรรถนะที่จำเป็น เป็นต้น

ประเด็นที่ 4 สร้าง (Create Grid) หมายถึง พิจารณาสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบที่ไม่เคย
สร้างมาก่อนของระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เช่น การสร้างเทคโนโลยีที่ใช้สนับสนุนการดำเนินงานระบบ
การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน สร้างเครือข่ายผู้ปกครองให้มีความเข้มแข็ง (Cop) สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) วั้บริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ สร้างเครือข่าย
ความร่วมมือเกี่ยวกับการส่งต่อผู้เรียน กรณีที่โรงเรียนไม่สามารถช่วยเหลือได้ สร้างและพัฒนาบรรยากาศ
ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้กลายเป็นสนามพลังบวก และออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทักษะการควบคุมตนเอง
ของผู้เรียน (Self Control) เป็นต้น

บทสรุป (Conclusion)

บทความนี้มุ่งเสนอแนวคิดและแนวทางการบริหารโรงเรียน โดยเน้นสาระสำคัญในเรื่อง การวางแผน
กลยุทธ์บนฐานคิดของกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ที่มีมุมมองการสร้างกลยุทธ์ที่เป็นนวัตกรรมเชิงคุณค่า โดยไม่เน้น
การแข่งขัน แต่เป็นการสร้างกลยุทธ์ทางเลือกใหม่ที่ใช้หลักเหตุผลเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพและบริบทของ
องค์กร โดยจะเน้นไปที่การรักษาต้นทุนต่ำเพิ่มคุณค่าสูงในเวลาเดียวกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนาโรงเรียน
ที่สามารถนำมาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และลดการแข่งขันในระบบการศึกษา ทั้งนี้ การบริหารโรงเรียน
ตามแนวทางน่านน้ำสีครามจะช่วยให้โรงเรียนสามารถสร้างความแตกต่าง มีเอกลักษณ์ และเพิ่มคุณค่าให้ผู้เรียน
และผู้ปกครองเห็นความสำคัญมากขึ้น นอกจากนี้ ยังช่วยให้โรงเรียนสามารถลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรได้
อย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินการที่คล่องตัวมากขึ้น และลดความซับซ้อนของการจัดการด้านต่างๆ เช่น
การลดชั้นเชิงการบริหารที่ไม่จำเป็น หรือการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายในระยะยาว ยิ่งไปกว่านั้น
การมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อนยังช่วยให้โรงเรียนไม่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรในด้านการแข่งขัน
กับโรงเรียนอื่น แต่เน้นการพัฒนาภายในที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่โรงเรียนกำหนดเอง
โดยการออกแบบนวัตกรรมการจัดการและการเรียนการสอนที่สร้างความสำเร็จในระยะยาว นอกจากนี้ ยังส่งผลดี
ต่อการพัฒนาบุคลากรและความสัมพันธ์ภายในองค์กรการศึกษา ที่ส่งเสริมให้ผู้นำโรงเรียนและครูผู้สอนพัฒนา
ทักษะและความสามารถใหม่ๆ ที่ตรงตามความต้องการของผู้เรียนในยุคปัจจุบัน โดยการมุ่งเน้นการสร้างสรรคและ
นวัตกรรมแทนการพยายามแข่งขันในสิ่งเดิมๆ เช่น การปรับรูปแบบการสอนให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีดิจิทัล
การส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นทักษะทางสังคมและอารมณ์ (Social and Emotional Learning: SEL) และการออกแบบ
หลักสูตรที่ยืดหยุ่นเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนตามความสนใจเฉพาะตัว

หากมองในระยะยาว กลยุทธ์น่านน้ำสีครามอาจกลายเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารที่จะช่วยให้องค์กรหลุดพ้นจากกับดักกลยุทธ์แบบเดิม สร้างกลยุทธ์ใหม่ ตามแนวทางการสร้างน่านน้ำสีคราม ที่มุ่งเน้นการสร้างแนวคิดเชิงบูรณาการที่โรงเรียนสามารถปรับปรุงความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และโรงเรียนสามารถเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์ การสื่อสาร และการทำงานร่วมกัน เกิดความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนในรูปแบบที่สร้างสรรค์ ส่งผลให้ระบบการศึกษาไม่เพียงแต่เป็นการถ่ายทอดความรู้ แต่ยังเป็นการยกระดับการพัฒนาองค์การให้ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตลอดจนค่านิยม ส่งผลให้องค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถสร้างความโดดเด่นตามบริบทของตนเองให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างพลเมืองที่มีคุณภาพให้กับสังคม เป็นการยกระดับสังคมและสร้างความเชื่อมั่นในการศึกษาที่มีคุณภาพในอนาคต ซึ่งนั่นจะนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนตลอดไป

References

- Decharin, P. (2007). *Learning organization, organizational culture*. Bangkok: Pim Dee.
- Investerest.co. (2021). *Red ocean strategy*. Retrieved from <https://www.investerest.co/business/red-ocean-strategy/>
- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 76-84.
- 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: WeLearn.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 103-112.
- Lueaiklang, K. (2009). *The development of higher education institution administration and management strategies based on the blue ocean strategy: A case study of Rajabhat Rajanagarindra University* (Doctoral dissertation). Bangkok: Chulalongkorn University.
- Nukulsomprattana, P. (2021). *Exploring Blue Ocean and Red Ocean Strategies*. Retrieved from <https://www.popticles.com/business/blue-ocean-vs-red-ocean-strategy/>
- Ongard, K. (2019). White ocean strategy business based on buddhist integration. *Business Review*, 11(1), 55-67.
- Phoglin, S. (2021). Innovation of modern school administration. *Journal of MCU Ubon Review*, 6(3), 975-984.

Phonprasert, W. (2011). *Strategic Management Concepts in the Course Materials of Strategic Management in Hospital Administration, Units 1-5*. Nonthaburi: Sukhothai Thammathirat Open University.

Prachachat Business. (2024). *Bright prospects for private school business in 2024, with hopes for a golden year for international schools*. Retrieved from <https://www.prachachat.net/education/news-1471350>

Premasuk, S., Kornpuang, A., Buosonte, R., & Prachanban, P. (2023). Applying developmental evaluation with technique of blue ocean strategy for increasing efficiency of strategic management. *Journal of Education and Innovation*, 25(4), 362–372.

Premasuk, S., Kornpuang, A., Buosonte, R., & Prachanban, P. (2024). A development of strategic management model of student care-taking system to enhance the quality of secondary school students. *Journal of Education and Innovation*, 26(1), 303–320.

Rabbampeng, S., Kraturoek, P., & Rojanatrakul, T. (2022). Strategic management: The process of implementing strategies for public sector organizations. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 7(12), 340-355.