

ความท้าทายใหม่ในการจัดทำยุทธศาสตร์การศึกษา

दनัย เทียนพุดม¹

¹นักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิและที่ปรึกษาธุรกิจ

บทนำ

ในบรรดาประเทศพัฒนาแล้วและกำลังพัฒนามีผลกระทบที่เกิดขึ้นมากมายจากโลกาภิวัตน์ ทุนนิยม และการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ซึ่งโดยปกติอยู่ภายใต้การควบคุมของรัฐบาล (Ng, 2008) และการแข่งขันทางเศรษฐกิจส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาการศึกษา ในชาติ ดังนั้นความสำคัญของการศึกษาต่อชาติ ทำให้รัฐบาลไม่ว่าชาติใดต่างให้ความสำคัญกับนโยบายการศึกษา ซึ่งเกิดด้วยเหตุผลทางการเมืองใน 4 อย่างคือ เหตุผลแรก เป็นเรื่องเศรษฐกิจ (Economy) เพราะการศึกษามีความหมายสำคัญอย่างมากต่อความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การแข่งขันทางเศรษฐกิจเกิดมาจากการค้าเกษตร อุตสาหกรรมและการบริการ รัฐบาลทุกรัฐบาลรู้ดีว่าหากกำลังคนมีการศึกษาจะเป็นหัวใจสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศ ทางการเมืองจึงมุ่งเตรียมในเรื่องนวัตกรรม ความเป็นผู้ประกอบการและทักษะในศตวรรษที่ 21 เหตุผลต่อมา เป็นเรื่องวัฒนธรรม (Cultural) การศึกษาเป็นหนึ่งในวิถีหลักที่ชุมชนส่งผ่านคุณค่าและประเพณีจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง ทางการเมืองจึงสนใจใน “เนื้อหาของการศึกษา (Contents of Education)” เหตุผลที่สาม เป็นเรื่องสังคม (Social) สิ่งนี้ที่เป็นจุดมุ่งหมายของประเทศ โดยเฉพาะการศึกษาสาธารณะต้องจัดเพื่อนักเรียนทุกคน (ไม่ว่าจะมีความแตกต่างอย่างไร) ให้โอกาสสำหรับการเจริญเติบโตและการประสบความสำเร็จของพลเมือง สุดท้ายเหตุผล เรื่องความเป็นบุคคล นโยบายทางการเมืองส่วนมากต้องการสนองตอบนักเรียนทุกคนเพื่อให้ค้นพบศักยภาพ เติบโตชีวิตและมีชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ (Robinson & Aronica, 2015)

เช่นเดียวกัน Charan (2015, 20/20 Foresight available <http://www.strategy-business.com/article/00351?gko=01aa4>) บอกว่าในวันนี้ผู้นำธุรกิจต่างเผชิญ

กับสิ่งที่เป็นความเฉพาะอย่างแท้จริงทั้งในด้านขนาด ความรุนแรงของผลกระทบ และการเข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา ทำให้เราต้องอยู่กับความไม่แน่นอนตลอดเวลาและตลอดไป สิ่งใหม่ในวันนี้คือ การจัดโครงสร้างความไม่แน่นอน (Structural Uncertainty) และมีการทำนายว่าโลกในทศวรรษหน้าจะมี GDP ถึง 30 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ทำให้มนุษย์มีความจำเป็นและความต้องการทั้งการขยายเพิ่มแบบทวีคูณ การเปลี่ยนใหม่ที่นับไม่ถ้วน อุตสาหกรรมใหม่ ธุรกิจใหม่ โมเดลธุรกิจใหม่และส่วนแบ่งตลาดใหม่

ดังนั้นยุทธศาสตร์การศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการคิดใหม่ในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ เพราะได้รับผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ ทุนนิยม เทคโนโลยี การแข่งขันทางเศรษฐกิจ และการเผชิญหน้ากับความไม่แน่นอนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีงานวิจัยสนับสนุนว่าองค์กรที่ขยายตัวโดยการจัดทำ “การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)” เติบโตได้ดีกว่าวิธีการเฉพาะกิจ (Ansoff, 2007) สำหรับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ (Strategy Formulation Process) เป็นส่วนสำคัญของการจัดทำยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ในการแข่งขันของทุกองค์กร กิจการ และหน่วยงานด้านนโยบายทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ

บทความนี้จึงมุ่งเสนอใน 3 ประเด็นหลักคือ สิ่งบ่งชี้ความสำเร็จของยุทธศาสตร์การศึกษาที่ผ่านการทบทวนแนวคิดของยุทธศาสตร์ วิธีการใหม่พร้อมตัวอย่างในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

สิ่งบ่งชี้ความสำเร็จของยุทธศาสตร์การศึกษาที่ผ่านมา

อะไรจะเป็นสิ่งบ่งชี้ความสำเร็จของยุทธศาสตร์การศึกษาได้ดีที่สุด ผู้เขียนมองจากมุมด้านธุรกิจเห็นว่า “ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (The Nation Competitiveness)” น่าจะเป็นสิ่งบ่งบอกได้อย่างชัดเจน



ปัจจุบันประเทศไทยมีแผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559 กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี มีความสุข มีภูมิคุ้มกัน รู้เท่าทันในเวทีโลก” และพันธกิจ 3 ประการคือ 1) ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสู่สากล 2) เสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกัน และ 3) พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการมี

ส่วนร่วมของทุกภาคส่วน โดยมีรายละเอียดของยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดตามแผนพัฒนาการศึกษาสรุปไว้ดังตาราง 1

ผลสำเร็จของแผนพัฒนาการศึกษานับนี้ผู้เขียนใช้รายงานการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของ World Economic Forum (The Global Competitiveness Report 2014-2015) เป็นการประเมินความสำเร็จในภาพรวมด้านยุทธศาสตร์การศึกษาที่ผ่านมา

ตาราง 1 แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559

วิสัยทัศน์	ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	ตัวชี้วัด
คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี มีความสุข มีภูมิคุ้มกัน รู้เท่าทันในเวทีโลก	1. ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน ครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา	1. ร้อยละของคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลัก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการทดสอบระดับชาติเพิ่มขึ้น
พันธกิจ	2. ผลิตและพัฒนาคุณภาพกำลังคนรองรับการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศ	2. ร้อยละของสถานศึกษาทุกระดับ/ประเภทที่เข้ารับการประเมินในแต่ละปี และได้รับการรับรองคุณภาพจาก สมศ.
1. ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสู่สากล	3. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม	3. จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทยเพิ่มขึ้น
2. เสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงเท่าเทียม	4. ขยายโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต	4. ร้อยละของกำลังแรงงานมีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	5. พัฒนาระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	5. จำนวนผลงานวิจัยและนวัตกรรมที่เผยแพร่ในวารสาร หรือนำไปใช้อ้างอิงในระดับชาติหรือนานาชาติ หรือนำไปใช้ประโยชน์ หรือต่อยอดในเชิงพาณิชย์
		6. ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาและการอุดมศึกษาที่เข้าสู่ตลาดแรงงานมีสมรรถนะเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้และมีงานทำภายใน 1 ปี รวมทั้งประกอบอาชีพอิสระเพิ่มขึ้น
		7. สัดส่วนผู้เรียนมัธยมศึกษาตอนปลายประเภทอาชีวศึกษาต่อสายสามัญ สัดส่วนผู้เรียนในสถานศึกษาของรัฐต่อเอกชน

*สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2555). แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ.2555-2559. สืบค้นจาก http://www.slideshare.net/rpk20school/11_14051341

1. อันดับความสามารถในการแข่งขันระดับโลก ปี 2014-2015 (144 ประเทศ)

- ประเทศสวีเดนอยู่ในอันดับที่ 1
- กลุ่มประเทศนอร์ดิก (ฟินแลนด์ (อันดับที่ 4) นอร์เวย์ (อันดับที่ 11) เดนมาร์ก (อันดับที่ 13) และสวีเดน (อันดับที่ 10) ได้รับการยอมรับว่ามีระบบการศึกษาที่ดี
- ในกลุ่มเอเชีย สิงคโปร์อยู่ในอันดับ 2 มาเลเซียอันดับที่ 20 (ผู้เขียนนำ ฮองกง (อันดับที่ 7) และเกาหลีใต้ (อันดับที่ 26) เข้ามาด้วย)

โดยประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 31 เพิ่มขึ้นจากอันดับที่ 37 ในปี 2013-2014

2. ถ้าพิจารณาในรายละเอียดด้านอันดับการศึกษาและนวัตกรรม พบว่า

- คุณภาพระบบการศึกษาในด้านอุดมศึกษาและการฝึกอบรม ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 59 ตามหลังสิงคโปร์อันดับที่ 4 และมาเลเซีย อันดับที่ 46
- ด้านนวัตกรรมประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 67 ตามหลังสิงคโปร์อันดับที่ 2 และมาเลเซีย อันดับที่ 21 และผู้เขียนได้จำลองการจับคู่ระหว่างความสามารถในการแข่งขันกับคุณภาพระบบการศึกษาและนวัตกรรมแสดงได้ดังภาพที่ 1

3. ในรายละเอียดของอันดับการศึกษาและนวัตกรรมปี 2014-2015 ผู้เขียนได้เฉพาะสาระสำคัญที่ บ่งบอกถึงคุณภาพและความเก่งด้านนวัตกรรมของประเทศไทยมาให้เห็นว่าอยู่ ตรงไหนในเวทีโลก

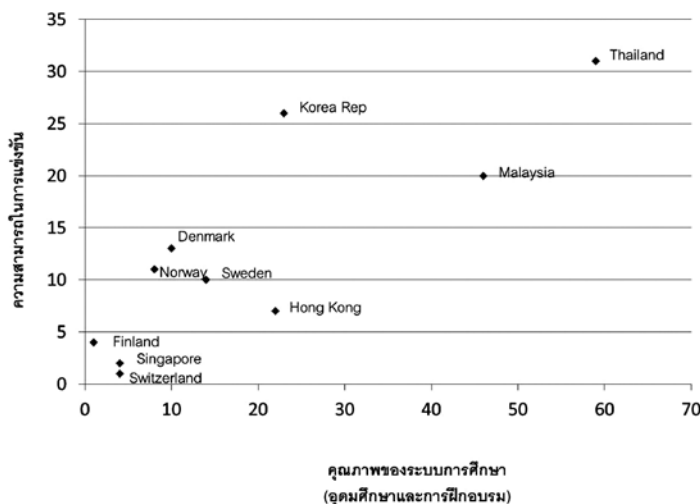
3.1 ด้านคุณภาพของระบบการศึกษาเฉพาะที่น่าสนใจดังนี้

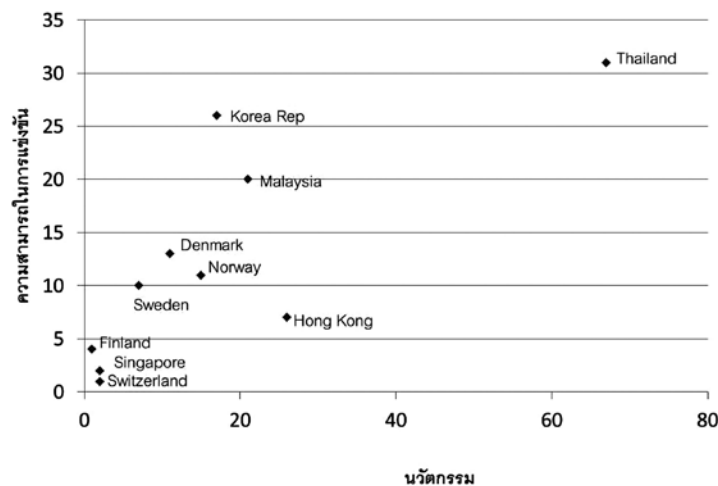
- คุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 90 (3.6 คะแนนจากคะแนนเต็ม 7.0) ตามหลังสิงคโปร์อันดับที่ 3 (6.0) และมาเลเซียอันดับที่ 17 (5.3)
- ระบบการศึกษา (ที่บรรลุความต้องการในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ) ภายใต้มิติด้านอุดมศึกษาและการฝึกอบรม ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 37 (3.4) ตามหลังสิงคโปร์อันดับที่ 4 (5.8) และมาเลเซียอันดับที่ 10 (5.3)

3.2 ด้านนวัตกรรม นำมาใน 4 ด้านย่อยดังนี้

- สมรรถภาพด้านนวัตกรรม ประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 70 (3.7) ตามหลังสิงคโปร์ อันดับที่ 18 (5.0) และมาเลเซียอันดับที่ 13(5.2)
- บริษัทใช้จ่ายด้าน R&D ประเทศไทยอยู่ในอันดับปี 56 (3.2) ตามหลังสิงคโปร์อันดับที่ 10 (4.8) และมาเลเซียอันดับที่ 9 (4.9)
- มหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรมร่วมมือใน R&D ประเทศไทยอันดับที่ 46 (4.0) ตามหลังสิงคโปร์อันดับที่ 5 (5.6) และมาเลเซียอันดับที่ 1 (5.3)
- ความพอเพียงด้านวิทยาศาสตร์-วิศวกรรม ประเทศไทยอันดับที่ 54 (4.3) ตามหลังสิงคโปร์อันดับที่ 16 (4.9) และมาเลเซียอันดับที่ 9 (5.2)

รายละเอียดดังตาราง 2





*The Global Competitiveness Report 2014-2015 (World Economic Forum) available http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport2014-15.pdf (144 ประเทศ)

ภาพที่ 1 อันดับความสามารถในการแข่งขันระดับโลก ปี 2014-2015

ตาราง 2 อันดับด้านการศึกษาและนวัตกรรม ปี 2014-2015

ประเทศ	คุณภาพการศึกษาพื้นฐาน	อุดมศึกษาและการฝึกอบรม	นวัตกรรม			
			สมรรถภาพด้านนวัตกรรม	บริษัทใช้จ่ายด้าน R&D	มหา'ลัยอุตสาหกรรมร่วมมือใน R&D	ความพอเพียงด้านนักวิทยาศาสตร์-วิศวกร
Switzerland	4 (5.9)	1 (6.0)	1 (5.9)	1 (5.9)	3 (5.8)	24 (4.8)
Finland	1 (6.7)	2 (5.9)	5 (5.6)	3 (8.7)	1 (6.0)	1 (6.2)
Norway	23 (5.0)	14 (5.0)	16 (5.4)	21 (4.5)	15 (5.0)	35 (4.5)
Denmark	35 (4.7)	18 (4.9)	8 (5.3)	13 (4.8)	20 (4.9)	32 (4.6)
Sweden	38 (4.7)	28 (4.6)	6 (5.5)	6 (5.4)	11 (5.3)	19 (4.9)
Singapore	3 (6.0)	4 (5.8)	18 (5.0)	10 (4.8)	5 (5.6)	16 (4.9)
Malaysia	17 (5.3)	10 (5.3)	13 (5.2)	9 (4.9)	12 (5.3)	9 (5.2)
Hong Kong SAR	28 (4.9)	20 (4.8)	52 (4.5)	26 (3.9)	28 (4.6)	36 (4.5)
Korea, Rep	44 (4.5)	73 (3.6)	24 (4.7)	20 (4.5)	26 (4.6)	42 (4.4)
Thailand	90 (3.6)	87 (3.4)	70 (3.7)	56 (3.2)	46 (4.0)	54 (4.3)

*จำนวน 144 ประเทศ, คะแนนเต็ม 7.0

ผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันระดับโลก โดย World Economic Forum ปี 2014-2015 อันดับของประเทศไทยดังกล่าวอยู่ในระดับไม่สูง สามารถอนุมานได้ว่า แผนพัฒนาการศึกษาของชาติปี 2555-2559 ยังไม่บรรลุความสำเร็จหรือคงจะห่างไกลตามวิสัยทัศน์ข้างต้น

ผู้เขียนตั้งเป็นสมมติฐานได้ดังต่อไปนี้

1) การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและยุทธศาสตร์การศึกษา อาจดำเนินการตามวิธีที่เคยปฏิบัติกันมา เช่น การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง-โอกาส-อุปสรรค (SWOT Analysis) เมื่อสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงสูง มีเทคนิควิธีการใหม่ๆ พัฒนาการใหม่ๆ ในการจัดทำกลยุทธ์มากขึ้น และการเลือกกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำหรับเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ยุทธวิธี และแผนปฏิบัติการเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน (Allen, 1991, อ้างจาก Primožic, Primožic & Leben, 1991) การจัดทำยุทธศาสตร์การศึกษาชาติไม่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญแต่ไปสนใจตัวชี้วัดมากกว่า

2) การเน้นของระบบการศึกษา โดยเฉพาะฝ่ายกำหนดนโยบายการศึกษาและการเมือง เน้นที่ผลการทดสอบ เช่น คะแนน O-Net คะแนน PISA และระบบมาตรฐานการศึกษา ฯลฯ ทำให้ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ไม่ได้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ในแผนพัฒนาการศึกษา

การเพิ่มขึ้นในมาตรฐานการศึกษาดูเหมือนว่าจะเป็นความคิดที่ดี การปฏิรูปการศึกษาจึงมุ่งไปสู่ 4 ความสำคัญต้นๆ ได้แก่ การอ่านออก เขียนได้ และคิดคำนวณ การเพิ่มมาตรฐานทางวิชาการที่สูงขึ้นเน้นวิชาด้าน STEM (Science Technology Engineering and Mathematics) และการเข้าวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมาตรฐานที่มุ่งไปเป็นสิ่งที่ควบคู่กับการเพิ่มมาตรฐานทางวิชาการที่สูงขึ้น ซึ่งอาจจะดูเหมือนสมเหตุสมผล แต่งานวิชาการเป็นเพียงบางส่วนของการศึกษา ในความเป็นจริงความเป็นวิชาการต้องมาจากโลกความจริงไม่ใช่การอยู่บนหอคอยงาช้าง ไม่ใช่ทฤษฎีบริสุทธิ์ การศึกษาตามรูปแบบประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญดังนี้ หลักสูตร การสอน และการประเมินผล กลยุทธ์พื้นฐานคือการทำทั้ง 3 ส่วนนี้ให้เป็นมาตรฐานให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ มิฉะนั้น

มาตรฐานที่กำลังเคลื่อนไปนี้จะไม่บรรลุความท้าทายทางเศรษฐกิจที่เราเผชิญอยู่ (Robinson & Aromica, 2015)

การกำหนดยุทธศาสตร์การศึกษาให้สามารถบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วาดฝันไว้นั้น จึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง และความท้าทายดังกล่าวต้องมีวิธีคิดใหม่ วิธีการใหม่ในการจัดทำยุทธศาสตร์จากระดับนโยบายและผู้บริหารระดับสูง ระดับนักยุทธศาสตร์ และผู้รับผิดชอบในทุกภาคส่วน

การทบทวนแนวคิดของยุทธศาสตร์ : กลยุทธ์คือการเลือกที่จะชนะ

ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นทั้งเครื่องมือและวิธีการ เมื่อเราคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ในทางธุรกิจมีแนวโน้มที่จะคิดถึงการศึกษาศถานการณ์ การทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวางแผน และเขียนแผนดำเนินการในแต่ละชั้นจนไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ ขณะที่องค์กรภาครัฐมักจะคิดเกี่ยวกับการจัดหางบประมาณประจำปี การพิจารณาตัวชี้วัดว่า โครงการต่างๆ ผ่านเกณฑ์ได้คะแนนในระดับใด

ดังนั้นการเข้าใจในแนวคิดและที่มาของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ จะทำให้เกิดความเข้าใจและมองเห็นไปถึงการคิดใหม่และพัฒนาการใหม่ในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์

1. กลยุทธ์คืออะไร?

ในองค์กรภาครัฐมีความสับสนกันพอสมควรกับคำว่า “ยุทธศาสตร์” และ “กลยุทธ์” ซึ่งในพจนานุกรมไทยจะแปล Strategy ไว้ทั้ง 2 คำคือ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (ศัพท์บัญญัติราชบัณฑิตยสถาน สืบค้น <http://dict.longdo.com/search/strategy>)

1.1 จุดกำเนิดของกลยุทธ์

รากศัพท์ของคำว่า Strategy มาจากภาษากรีก “Strategos” (Cohen, 2004: 10) ในยุคของกรุงเอเธนส์ชาวกรีกใช้คำว่า “Generalship” กลยุทธ์จึงหมายถึงสิ่งที่แม่ทัพทำในการพัฒนาแผนกว้างๆ สำหรับชัยชนะในสงคราม (Finnee, 1994)

ขณะที่ตำราพิชัยสงครามซุนวู (Sun Tzu's The Art of War) เขียนขึ้นในศตวรรษที่ 6 ก่อนคริสตกาลมีการศึกษาและวิเคราะห์กันจนถึงปัจจุบันใน 13 บท วิเคราะห์และชนะ (Wee, C. H et al, 2008) ได้สรุป



ไว้ใน 5 องค์ประกอบดังนี้ 1) การประเมินสถานการณ์ 2) การกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ 3) การประเมินกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์ (दनัย เทียนพุม, 2556)

คำภาษาอังกฤษ Strategy นิยมใช้ในทางทหารว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) มากกว่ากลยุทธ์และใช้คำว่ายุทธวิธี (Tactic) ในการจัดกระบวนการหรือวิธีปฏิบัติแต่เปลี่ยนใช้คำว่า ยุทธวิธีใหญ่ (Grande Tactique) แทนคำว่า “ยุทธศาสตร์” และในหลักการของเคลาส์เซวิสใช้คำว่า ยุทธศาสตร์และยุทธวิธี ดังนี้ (อภิชาติ ธีรธำรง, 2525)

ยุทธศาสตร์ คือ การใช้กลยุทธ์เพื่อการสงคราม (Utilization of battles for the purpose of war)

ยุทธวิธี คือ การใช้หน่วยทหารในการรบหรือเพื่อการยุทธ (The use of armed forces for the purpose of battles)

ในภาครัฐใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ จากคำว่า “Grand Strategy” และกลยุทธ์ จากคำว่า “Strategy”

1.2 วิวัฒนาการของคำว่า กลยุทธ์

การให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ นั้น นักการทหาร นักกลยุทธ์และนักวิชาการได้นิยามกันไว้และมีความหลากหลายพอสมควร อาทิ

กลยุทธ์เป็นรูปแบบ (Pattern)

การตัดสินใจของบริษัทซึ่งเปิดเผยทั้งวัตถุประสงค์ จุดประสงค์หรือเป้าหมาย ผลผลิต นโยบายหลักและแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายและนิยามขอบเขตของธุรกิจที่บริษัททำได้อย่างเหมาะสม ชนิดของเศรษฐกิจและคนในองค์กรหรือแนวโน้มที่เป็นธรรมชาติของเศรษฐกิจและไม่ใช่เศรษฐกิจ สร้างสรรค์เพื่อผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้าและชุมชน โดยมีองค์ประกอบของ กลยุทธ์ คือ 1) โอกาสทางตลาด 2) ความสามารถและทรัพยากรองค์กร 3) คุณค่าส่วนบุคคลและแรงบันดาลใจ 4) ภาระหน้าที่ที่ได้รับการยอมรับเพื่อคนในสังคมเหนือกว่าผู้ถือหุ้น (Andrews, 1987 อ้างจาก Moore, 2001)

ศิลปะแห่งกลยุทธ์ (The Art of Strategy) เป็นการใช้เพื่อชัยชนะทุกๆ วันในทุกประเภทของสถานการณ์ (Cohen, 2004)

กลยุทธ์เป็นรูปแบบ (Pattern) หรือแผน (Plan) ซึ่งบูรณาการเป้าหมาย นโยบายและ

การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเข้าด้วยกันของส่วนต่างๆ ในองค์กรทั้งหมด (Mintzberg & Quinn, 1996)

กลยุทธ์เป็นตำแหน่งทางการตลาด (Positioning) พอร์เตอร์เห็นว่า กลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความร่วมมือคุณค่าหรือกิจกรรมที่โดดเด่นของกิจการเพื่อเสนอให้กับผู้ให้บริการ ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์นี้มุ่งการส่งมอบบริการที่แตกต่างหรือบริการที่คล้ายกันในวิธีอันแตกต่าง (Porter, 1996; 2008)

ในปี 1988 มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 2007) ได้กำหนดนิยามกลยุทธ์ใน 5 รูปแบบคือ

- กลยุทธ์เป็นแผนสำหรับอนาคต (ความตั้งใจของกลยุทธ์)
- กลยุทธ์เป็นรูปแบบจากอดีต (กลยุทธ์ต้องอยู่บนความแท้จริงมากกว่าความตั้งใจ)
- กลยุทธ์เป็นตำแหน่งที่กำหนด (ให้ความสนใจในผลิตภัณฑ์และตลาด)
- กลยุทธ์เป็นวิธีการข่มขู่ (เพื่อจะใช้ชิงไหวชิงพริบกับคู่แข่ง)
- กลยุทธ์เป็นมุมมองในเชิงนามธรรม (ทฤษฎีของธุรกิจโดยปีเตอร์ ดรักเกอร์) และรูปแบบพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์ประกอบด้วย
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์ : แผนที่เหมาะสมเกี่ยวกับตำแหน่งที่จับต้องได้
- วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ : แผนที่เหมาะสมหรือมุมมองอย่างกว้าง
- การร่วมลงทุนเชิงกลยุทธ์: รูปแบบการเกิดขึ้นว่าเป็นตำแหน่งที่จับต้องได้
- การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ : รูปแบบการเกิดขึ้นว่าเป็นผลลัพธ์ในมุมมองที่กว้าง

1.3 กลยุทธ์คืออะไรในความหมายของผู้บริหาร_Lafley & Martin (2013) อธิบายใหม่ว่า

.....กลยุทธ์เป็นสิ่งแตกต่างไปจากวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย การจัดอันดับ ความสำคัญและแผน

.....กลยุทธ์เป็นผลลัพธ์ที่ได้จากการเลือกของผู้บริหารว่าที่ไหนจะเข้าไปแข่งขัน และจะชนะอย่างไรอีกทั้งเพื่อคุณค่าสูงสุดในระยะยาว

ในการนิยามสิ่งพื้นฐานของกลยุทธ์ ผู้บริหารจำเป็นต้องตอบคำถามต่อไปนี้

1) ใครคือ ลูกค้าเป้าหมายหรือผู้รับ
บริการ

2) อะไรคือ การเสนอคุณค่าเพื่อ
ลูกค้า

3) สมรรถภาพที่จำเป็นอะไรเพื่อ
ส่งมอบการนำเสนอคุณค่า

หากไม่สามารถตอบคำถาม 3 คำถาม
ข้างต้นได้อย่างชัดเจน องค์กรอาจมีวิสัยทัศน์ที่ตื่นเต้น
ภารกิจที่น่าสนใจ เป้าหมายที่ชัดเจน และแผนกลยุทธ์อัน
ทะเยอทะยานพร้อมกับการปฏิบัติที่มากมาย แต่ทั้งหมดที่
ผู้บริหารมี ไม่ใช่กลยุทธ์

โดยสรุป การพัฒนากลยุทธ์ (Strat-
egy Development) พิจารณาได้ในมิติของกลยุทธ์
(Dimensions of Strategy) และความหมายของกลยุทธ์
ดังนี้

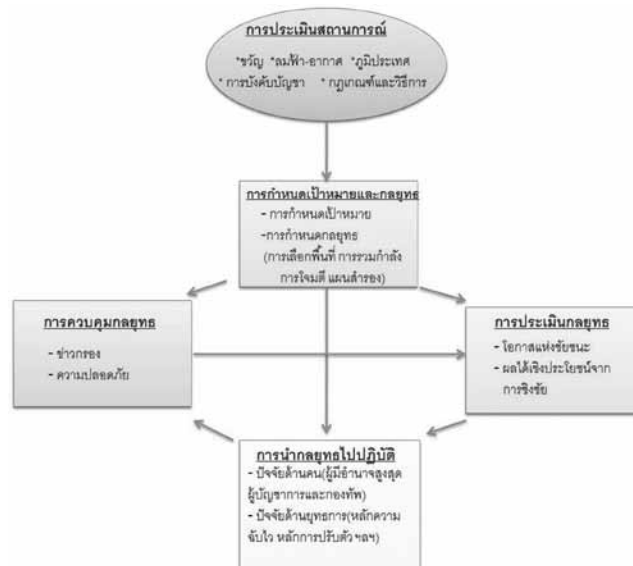
“มิติของกลยุทธ์ประกอบด้วย ปรัชญา
เนื้อหา การนำไปปฏิบัติ ขอบเขต กระบวนการ วิธีการ
ความเป็นเจ้าของ กรอบเวลา ซึ่งความหลากหลายมิตินี้
เป็นการบ่งชี้ว่าทำไมเครื่องมือจำนวนมากและกรอบ
ความคิดจึงเป็นสิ่งที่มีอยู่ในกลยุทธ์ (Feurer &
Chaharbaghi, 1997) และกลยุทธ์เป็นการเลือกที่จะชนะ
ในสนามการแข่งขัน”

2. กระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์

การจัดทำและพัฒนากลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์

เรียกกันว่า กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy
Formulation Processes) เป็นวิธีการซึ่งมีการพัฒนามา
ตั้งแต่สมัยโบราณ แม้กระทั่งปัจจุบันก็ยังมีแนวคิดและ
เครื่องมือใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.1 ยุคเริ่มแรกของการจัดทำและพัฒนา
กลยุทธ์ หากพิจารณาศิลปะแห่งการสงคราม (The Art
of War) ของซุนวู (SunTzu) ในอดีตกับการจัดการเชิง
กลยุทธ์ในปัจจุบัน มีองค์ประกอบด้วย การประเมิน
สถานการณ์ (ขวัญ ลมฟ้าอากาศ ภูมิประเทศ การบังคับ
บัญชา กฎเกณฑ์และวิธีการ) การกำหนดเป้าหมายและ
กลยุทธ์ (การกำหนดเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์-
การเลือกพื้นที่ การรวมกำลัง การโจมตีและแผนสำรอง)
การประเมินกลยุทธ์ (โอกาสแห่งชัยชนะ ผลได้เชิง
ประโยชน์จากการชิงชัย) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (ปัจจัย
ด้านคน และปัจจัยด้านยุทธการ) การควบคุมกลยุทธ์
(ข่าวกรองและความปลอดภัย) (दनัย เทียนพุม, 2556)
ดังภาพที่ 2



*ปรับจาก Wee, C.H et al. (1991.) ใน ดนัย เทียนพุม. (2556). ตำราพิชัยสงครามเมืองเพชรบูรณ์ หน้า 39

ภาพที่ 2 ศิลปะแห่งสงครามของซุนวูกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

1) อะไร (What)

เป็นกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) หมายถึง การคิดไกลๆ ในอนาคตที่อยากไปให้ถึงหรืออยากเป็นอะไร (ธุรกิจอะไร) สำหรับระยะเวลา 10-20 ปีข้างหน้า ทำให้ได้ในสิ่งที่เรียกว่า วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ระดับโลก

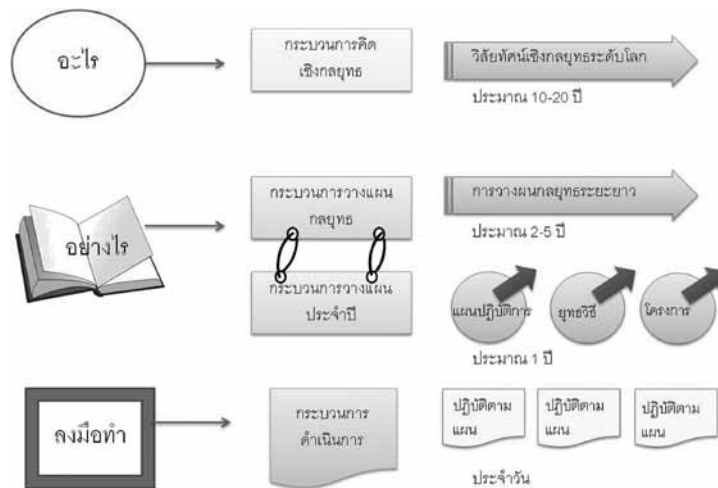
2) อย่างไร (How)

เป็นกระบวนการจัดทำหรือการวางแผนกลยุทธ์ ทั้งแผนกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy)

และแผนธุรกิจ (Business Strategy) และการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ (Business Plan) หรือการวางแผนประจำปี (Annual Plan) รวมทั้งหมุดนี้เป็นการวางแผนกลยุทธ์ระยะยาว ประมาณ 2-5 ปี แผนปฏิบัติการประมาณ 1 ปี โดยมียุทธวิธีและโครงการเป็นส่วนประกอบในแผนปฏิบัติการ

3) ลงมือทำ (Do)

เป็นกระบวนการดำเนินการในงานประจำวัน คือ การปฏิบัติตามแผน หรือโครงการ



*ดนัย เทียนพุฒ.(2548). 4 กลยุทธ์ขั้นสูง Balanced Scorecard. หน้า 160

ภาพที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์องค์กรระดับโลก

ต่อมา แคปแลน และ นอร์ตัน (Kaplan & Norton, 2008: 8-9) ได้เสนอระบบการจัดการเพื่อบูรณาการการวางแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติการใน 6 ขั้นตอนหลักดังนี้

ขั้นที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือกลยุทธ์บรรยายถึงความชัดเจนของวิสัยทัศน์ ภารกิจและคุณค่า ซึ่งได้มาจากการวิเคราะห์กลยุทธ์จากแหล่งข้อมูล PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal) SWOT และการกำหนดกลยุทธ์

ขั้นที่ 2 วางแผนกลยุทธ์ จัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) และ BSC (Balanced Scorecard)

ขั้นที่ 3 จัดวางองค์กรกับกลยุทธ์โดยการเชื่อมโยงแผนที่กลยุทธ์และ BSC กับทุกหน่วยงานของ

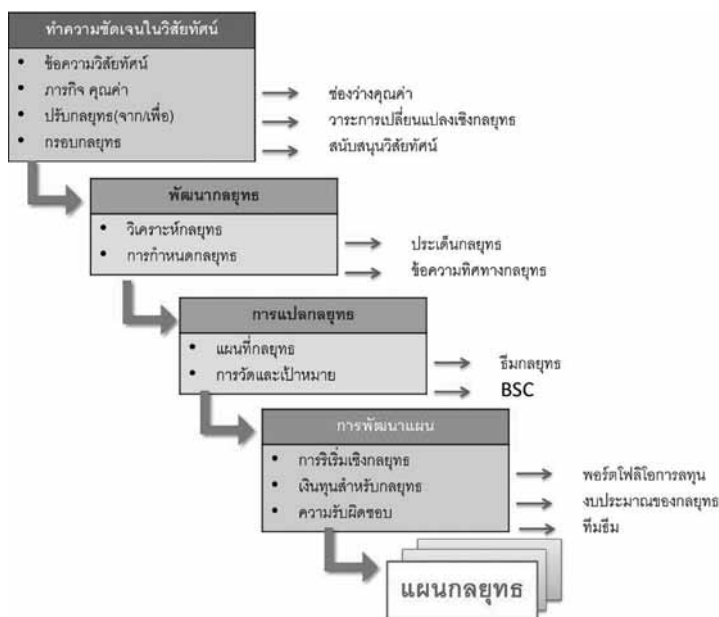
องค์กรและบุคคลผ่านวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลและการมุ่งใจเข้ากับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

ขั้นที่ 4 แผนปฏิบัติการทั้งหน่วยงานและบุคคลโดยผู้บริหารสามารถใช้เครื่องมือ เช่น การจัดการกระบวนการและคุณภาพ การรีเอนจิเนียริง การวางแผนทรัพยากรและงบประมาณ ฯลฯ

ขั้นที่ 5 การกำกับติดตามและการเรียนรู้เป็นการทบทวนกลยุทธ์และการปฏิบัติการ

ขั้นที่ 6 การทดสอบและปรับกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกกับการแข่งขัน มาทดสอบและปรับกลยุทธ์ใหม่ในการวางแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติการในรอบต่อไป

สรุปแล้วตามขั้นที่ 1-ขั้นที่ 6 สามารถสร้างเป็นแผนกลยุทธ์ได้ดังภาพที่ 5



*Kaplan & Norton. (2008). The Execution Premium. p.37

ภาพที่ 5 การสร้างแผนกลยุทธ์

วิธีการใหม่พร้อมตัวอย่างในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

Lafley (2013) รู้สึกอึดอัดและขัดใจกับวิธีการจัดทำ กลยุทธ์ของธุรกิจซึ่งผู้บริหารธุรกิจมองว่า กลยุทธ์เป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์เป็นแผน กลยุทธ์เป็นสถานะของการเพิ่มประสิทธิภาพ กลยุทธ์เป็นการดำเนินการตามบทเรียนที่เป็นเลิศ (Best Practices) ฯลฯ จึงเสนอนิยาม **กลยุทธ์ว่าคือ ทางเลือก (Strategy is Choices)** โดยการตอบเพื่อให้เห็นความสัมพันธ์ของ 5 คำถามต่อไปนี้

- 1) อะไรคือ แร่งบันดาลใจสู่ชัยชนะ: จุดประสงค์ของกิจการที่เป็นการจูงใจสู่แรงบันดาลใจ
- 2) ที่ไหนซึ่งเราจะเข้าไปแข่งขัน : สนามการแข่งขันที่เราสามารถบรรลุแรงบันดาลใจ
- 3) เราจะชนะได้อย่างไร : วิธีการที่เราจะชนะบนทางเลือกในสนามการแข่งขัน
- 4) สมรรถภาพอะไรที่ต้องมีในสนามการแข่งขัน : ชุดและรูปแบบของสมรรถภาพที่ต้องการเพื่อชนะในวิธีการที่เลือก
- 5) ระบบการจัดการอะไรที่ต้องการ : ระบบและการวัดที่สนับสนุนสมรรถภาพและสนับสนุนการเลือกของเราและมาร์ติน ผู้เขียนร่วม Playing to Win (2013)

กับ ลาฟลีย์ สรุปไว้ว่า “ท่านจะต้องทำให้ดีที่สุดในทุกที่แรกที่ท่านเริ่มคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์”

Lafley & Martin (2013) ยังบอกอีกว่า สิ่งที่นักกลยุทธ์ทำคือ การพยายามทำนายอนาคตด้วยเครื่องมือทางกลยุทธ์เท่าที่จะมีได้ แต่ความพยายามดังกล่าวไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่อภูมิทัศน์ของประเทศ ธุรกิจหรือองค์กร ดังนั้นกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับทางเลือก (Choices) รวมถึงทางเลือกในวินัยของการคิดเชิงกลยุทธ์และการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร (Lafley, & Martin, 2013)

และโชคไม่ดีนักแต่เดิมเราไม่เคยมีความยากเพื่อเลือกวิธีที่ถูกต้อง แต่ปัจจุบันเราขาดวิธีอันเข้มงวดในการเลือก วิธีที่ถูกต้องสำหรับสถานการณ์ที่ถูกต้อง อาทิ แรงขับ 5 ประการสำหรับธุรกิจอาจเหมาะกับขอบเขตหนึ่ง ทะเลสีน้ำเงินหรือนวัตกรรมแบบเปิดอีกขอบเขตหนึ่ง ไม่ว่าเราจะเลือกวิธีไหน กลยุทธ์มีแนวโน้มถูกนำเสนอหรือรับรู้เหมือนกับยาครอบจักรวาล (Reeves, Haanaes & Sinha, 2015)

1. จุดเริ่มของการพัฒนาการจัดการกลยุทธ์ แนวใหม่

ในการพัฒนาการจัดการกลยุทธ์แนวใหม่ (A Developing New Strategic Managements) ผู้เขียนได้วิเคราะห์และพิจารณารูปแบบของกลยุทธ์ (Strategy Pattern) ตามทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เช่น แอนดรูว์ (Andrews (1987), The Concept of Corporate Strategy) แอนซอฟฟ์ (Ansoff (1965), Corporate Strategy) แชนดเลอร์ (Chandler (1980), Strategy and Structure) พอร์เตอร์ (Porter (1980), Corporate Strategy) มินซ์เบิร์ก (Mintzberg (1994), The Rise and Fall of Strategy) แคปแลน และนอร์ตัน (Kaplan & Norton (1996, 1998, 2001, 2008), Balanced Scorecard) และคริสเตนเซน (Christensen (2004), The Disruptive Innovation Theory in Seeing What's Next) และนำไปใช้กับการเป็นที่ปรึกษาธุรกิจให้กับศูนย์การค้าฟิวเจอร์ปาร์ครังสิต ธุรกิจของกลุ่มศรีวิกรม และการจัดสัมมนาให้กับลูกค้าของหน่วยงานจับคู่ธุรกิจสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (TMA) สรุปผลการพัฒนา “การจัดการกลยุทธ์แนวใหม่” ไว้เป็น 4 ระยะด้วยกัน (दनัย เทียนพุดม, 2550) ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์ธุรกิจ (Business Analysis) ประกอบด้วยการจัดทำ (1) การวิเคราะห์ทัศนภาพ (Scenario Analysis) (2) การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการตลาด (Industry and Market Insight) และ (3) การวิเคราะห์บริษัท (Company Analysis)

ระยะที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development) เป็นการพัฒนากลยุทธ์บนแนวคิดของ BSC (Balanced Scorecard) และ KPIs (Key Performance Indicators-ดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ) กับระบบการให้คะแนน KPIs (KPIs Scoring)

ระยะที่ 3 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ประกอบด้วยการสร้างค่านิยมสัญญาต่อกลยุทธ์ (Ratification) และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ซึ่งถือเป็นส่วนของแผนปฏิบัติการ แผนงาน โครงการและงบประมาณ

ระยะที่ 4 การประเมินและติดตามผล (Evaluation and Follow up) เป็นขั้นตอนในการจัดทำรายงานผลและทบทวนกลยุทธ์ซึ่งได้ดำเนินการเป็นรายไตรมาสที่อยู่ในรูปของ “การจัดการผลการดำเนินงานขององค์กร (Corporate Performance Management)” สิ่งที่เป็นสาระสำคัญและเพิ่มความท้าทายในการจัดการกลยุทธ์แนวใหม่ก็คือ การวิเคราะห์ทัศนภาพธุรกิจ (Scenario Analysis) ซึ่งแต่เดิมการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจอาจทำการวิเคราะห์แรงขับ 5 ประการ (Five Forces Analysis) การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง-โอกาส-อุปสรรค (SWOT Analysis)

2. ความลงตัวใน 4 ขั้นตอนของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์

ต่อมาในปี 2557 เดือนมิถุนายน ผู้เขียนได้เข้าไปร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ให้กับสถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ (สพฉ.) และดำเนินการต่อมาในการจัดทำโมเดลธุรกิจ (Business Model) หลังจากนั้นได้สังเคราะห์ “กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation Process)” เป็น 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนกลยุทธ์ (Strategy Review) ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development) ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และขั้นตอนที่ 4 ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ (Strategy Results) ดังรูปที่ 6 โดยสัมพันธ์กับการตอบคำถามและการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

คำถามแรก เราอยู่ที่ตรงไหน? เป็นการวิเคราะห์บอกถึงตำแหน่ง (Position) และสิ่งบันดาลใจ (Aspiration) ในการแข่งขันและทำไมเราจึงอยู่ในอุตสาหกรรม (หรือจุดประสงค์ของกิจการ)

คำถามที่สอง ที่ไหน/สนามไหนที่จะชนะ? การตอบคำถามนี้ทำให้เรารู้ว่า ธุรกิจหรือองค์กรเลือกพื้นที่กลยุทธ์ (Strategic Areas) ไດในการเข้าไปแข่งขัน และอะไรคือ หัวใจของกลยุทธ์ (Strategic Heartbeat) นั่นคือทำให้ผู้บริหารระดับสูงได้เข้าถึงแรงขับทางกลยุทธ์ของธุรกิจ

คำถามที่สาม เราจะชนะได้อย่างไร? เมื่อธุรกิจเลือกสนามการแข่งขัน จัดวางกลยุทธ์ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพภูมิทัศน์ของธุรกิจ จึงแปลกลยุทธ์



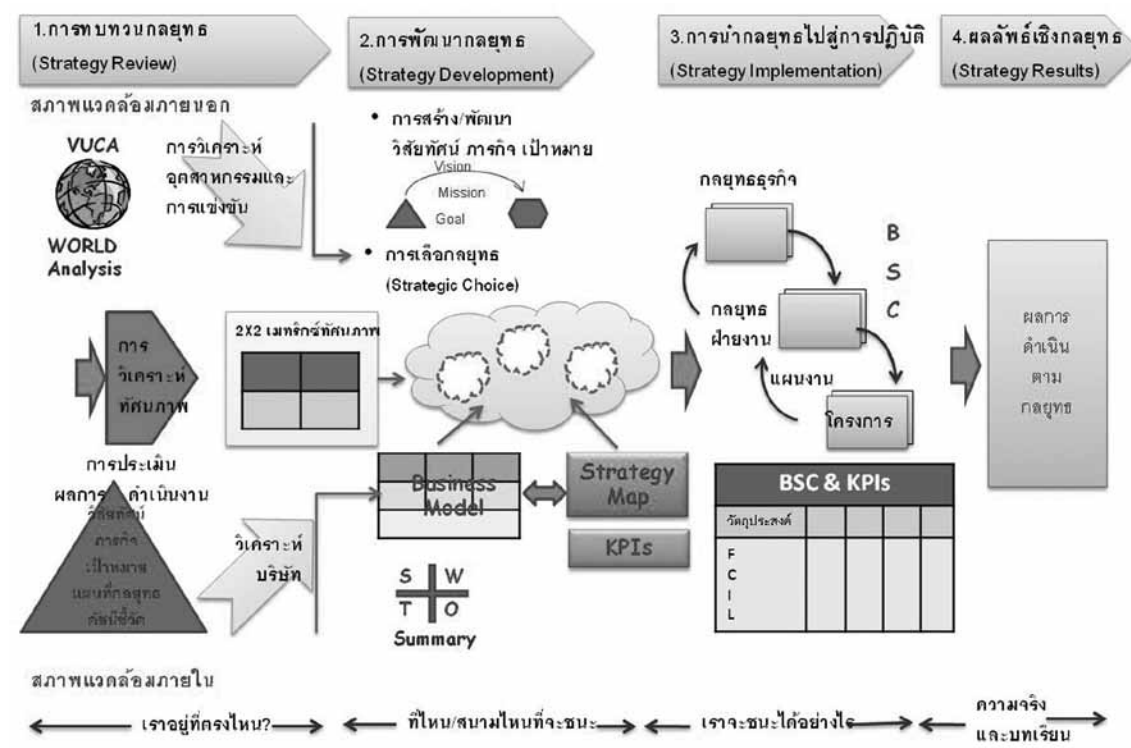
องค์กร (Corporate Strategy) ไปสู่กลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์ฝ่ายงาน ตลอดจนแผนปฏิบัติการ/แผนงาน/โครงการพร้อมดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs)

คำถามสุดท้าย อาจไม่เป็นคำถามแต่คือความจริงและบทเรียน เป็นการทบทวนผลการดำเนินการตามกลยุทธ์และธุรกิจเกิดการเรียนรู้อะไรอันเป็นบทเรียนสำคัญ (Lessons Learned)

การตอบคำถามทั้งหมดนี้ได้เป็นอย่างดีจะสามารถดำเนินการตาม 4 ขั้นตอนของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ได้ตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การทบทวนกลยุทธ์ (Strategy Review)

การเริ่มกำหนดกลยุทธ์ ปกติเราอาจคุ้นเคยกับการจัดทำการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) แต่จากประสบการณ์ของผู้เขียนพบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) ให้คมชัดยิ่งขึ้นควรดำเนินการดังนี้



ภาพที่ 6 4 ขั้นตอนของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์

1) การวิเคราะห์ VUCA World (VUCA World Analysis) หรือ VUCA Analysis อธิบายย่อๆ ได้ดังนี้

V-Volatility ความรุนแรงของสภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ เช่น การก่อการร้าย ความขัดแย้งทางการเมือง ความผันผวนของตลาดเงิน ฯลฯ ที่จะทำให้กระทบธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมในระยะไกลๆ จะเป็นอย่างไรบ้าง

U-Uncertainty ความไม่แน่นอน โลกธุรกิจมีความไม่แน่นอนมากขึ้น ผู้บริหารธุรกิจสามารถคาดการณ์สิ่งที่ไม่แน่นอนต่างๆ เช่น เทคโนโลยีและสังคมออนไลน์จะกระทบต่อธุรกิจได้อย่างไร มีอะไรเป็นระบบเตือนภัย

C-Complexity ความสลับซับซ้อน โลกธุรกิจมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น สังคม-การเมือง วัฒนธรรมก็เช่นเดียวกัน ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไปจาก

เดิม คนทำงานจะทำงานได้ง่ายขึ้นหรือยากขึ้นกว่าเดิม อาจมีความจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบ Big Data

A-Ambiguity ความกำกวม จะเห็นว่าการบริหารองค์กรในอนาคตเป็นความกำกวมแน่นอน ถ้าวิเคราะห์มาตั้งแต่ต้นและพฤติกรรมคนทำงานก็แตกต่างไปจากแต่ก่อนมาก ขณะเดียวกันในองค์กรก็ยังทำงานกับคนหลาย GEN ทั้ง Baby Boomer ที่เป็นผู้กุมนโยบายหรือกลุ่มคณะกรรมการบริษัท ขณะที่ GEN X เริ่มเข้ามาเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และ GEN Y คือ กำลังหลักขององค์กร ส่วน GEN ME/I กลายเป็นทรัพยากรบุคคลหรือ New Talents ที่มีลักษณะแตกต่างไปจากเดิมสูงมาก

2) การวิเคราะห์ทัศนภาพ (Scenario Analysis)

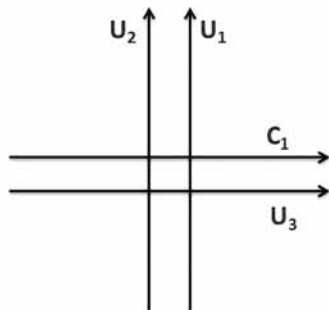
ในบางครั้งผู้บริหารธุรกิจอาจยังไม่คุ้นเคยกับ VUCA Analysis สามารถวิเคราะห์ PESTN (P=การเมือง E = เศรษฐกิจ S = สังคม T = เทคโนโลยี N = ทรัพยากร-

ธรรมชาติ) หรือ STEEPO (S = สังคม T = เทคโนโลยี E = เศรษฐกิจ E = สภาพแวดล้อม P = การเมือง O = องค์กร) ก็ได้เพื่อนำมาสู่การจัดทำ 2x2 เมทริกซ์ทัศนภาพ (Scenario 2x2 Matrix)

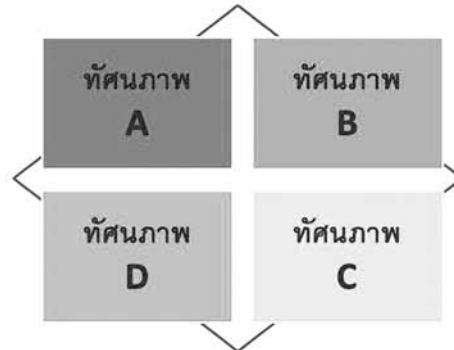
ภายหลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ VUCA หรือ PESTN ซึ่งเราเรียกว่า การวิเคราะห์แนวโน้มที่เกี่ยวข้อง (Identify Relevant Trends) ให้จัดลำดับแนวโน้มซึ่งมีกระทบกับธุรกิจ กิจการหรือหน่วยงาน โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ แนวโน้มที่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแน่นอน (Certainty : C) กับแนวโน้มที่เป็นสิ่งไม่แน่นอน (Uncertainty : U) มักให้จัดอันดับตามความรุนแรงของผลกระทบของแนวโน้ม ซึ่งให้เรียงอันดับ 1-3 ของแนวโน้มที่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแน่นอน และอันดับ 1-5 ของแนวโน้มที่เป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน

หลังจากนั้นให้นำมาเข้าแกนของทัศนภาพ (Scenarios Axes) เพื่อจัดทำ 2x2 เมทริกซ์ ทัศนภาพ ดังภาพที่ 7

นำกลุ่มแนวโน้มมาเข้าแกน



2x2 เมทริกซ์ทัศนภาพ



*ปรับจาก ดนัย เทียนพุด. (2550). คัมภีร์การจัดการกลยุทธ์แนวใหม่ หน้า 15

ภาพที่ 7 2x2 เมทริกซ์ทัศนภาพ

3) การวิเคราะห์ปัจจัยอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

สำหรับการวิเคราะห์ในส่วนนี้นิยมใช้แนวคิดแรงขับ 5 ประการ (Five Forces Model) ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ดังนี้

(1) การแข่งขันในอุตสาหกรรม เช่น สภาพการแข่งขัน การเติบโตของอุตสาหกรรม ลักษณะสินค้าและบริการ

(2) ข้อจำกัดต่อการเข้ามาของรายใหม่ เช่น การประหยัดด้วยขนาด การเข้าสู่ช่องทางจำหน่าย และผู้บริโภคสร้างชุมชน/เครือข่าย

(3) อำนาจการต่อรองของลูกค้า เช่น ต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า การอ่อนไหวด้านราคาและมีข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว

(4) อำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์ เช่น ซัพพลายเออร์ มีระดับธุรกิจที่ขนาดใหญ่ขึ้น



(5) สีน้าทดแทนในประเภทเดียวกัน

และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) ในการวิเคราะห์นี้ปกติเป็นการวิเคราะห์บริษัท (Company Analysis) เครื่องมือที่ใช้ เช่น 7's McKinsey Framework ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) คุณค่าร่วม (Shared Values) สไตล์ (Style) พนักงาน (Staff) และทักษะ (Skills) และการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร

พร้อมกับการประเมินผลการดำเนินงานในปัจจุบัน (Existing Performance Assessment) เช่น วิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย แผนที่กลยุทธ์และดัชนีวัดผลสำเร็จองค์กร ว่าในปีที่ผ่านมาดำเนินการได้ตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์หรือไม่ หรือมีความจำเป็นต้องพัฒนาใหม่

ผลได้ของขั้นตอนที่ 1 การทบทวนกลยุทธ์สามารถสรุปเป็นภาพรวมด้านจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กรเพื่อดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

ตัวอย่าง กรณีการวิเคราะห์ทบทวนกลยุทธ์ (Strategy Review) ของโรงเรียนต้นแก้วผดุงพิทยาลัย สังกัด อบจ.เชียงใหม่ ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1 โดย

- ใช้กระบวนการกลุ่ม (Work Group) ในการทบทวนกลยุทธ์ตาม BSC(F/C/I/L) แล้วให้แต่ละกลุ่มเขียนวิสัยทัศน์ พันธกิจ อัตลักษณ์ สำหรับ 3-5 ปีข้างหน้า
- ให้แต่ละกลุ่มนำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ และอัตลักษณ์ของโรงเรียน เพื่อพิจารณาร่วมกันจนได้มติเอกฉันท์ เช่น

วิสัยทัศน์ โรงเรียนต้นแก้วผดุงพิทยาลัย เป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชนสร้างพลโลกที่ดี(กลุ่มที่ 1)

วิสัยทัศน์ ความรู้ครบวงจร จัดการศึกษาตามความสนใจ มีระเบียบวินัยและคุณธรรมประจำใจ (กลุ่มที่ 2)

วิสัยทัศน์ มุ่งมั่นพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ เป็นนักเรียนดีมีคุณภาพของชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษามุ่งสู่มาตรฐานสากล (กลุ่มที่ 4)

หลังจากนั้นผู้เขียนให้ข้อคิดและช่วยดำเนินการปรับแต่งวิสัยทัศน์พร้อมการนำคำสำคัญ (Key

Words) ไปสู่การเขียนพันธกิจ (Mission Statement) จนได้มติเอกฉันท์จากทุกภาคส่วน

วิสัยทัศน์ โรงเรียนชั้นนำด้านนวัตกรรม การเรียนรู้ ก้าวล้ำมาตรฐานสากลด้วยการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

พันธกิจ

(1) พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรชั้นนำด้านนวัตกรรมการเรียนรู้

(2) เสริมสร้างพัฒนาหลักสูตรและการสอน ครู บุคลากรและนักเรียนให้ก้าวล้ำมาตรฐานสากล

(3) พัฒนาการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

(4) ปลุกฝังอัตลักษณ์ให้ครู บุคลากรและ ผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ภูมิใจในท้องถิ่นและมีจิตอาสา

หมายเหตุ : ผู้อำนวยการโรงเรียน ได้นำเสนอผลการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจและอัตลักษณ์ พร้อมแผน กลยุทธ์กับคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งได้ให้การเห็นชอบโดยขอปรับคำว่า “ก้าวล้ำ” เป็น “ก้าวหน้า”

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development)

เมื่อธุรกิจได้ทบทวนกลยุทธ์ซึ่งทำให้เกิดการปรับหรือคงไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ ภารกิจ คุณค่าและเป้าหมาย ฯลฯ สำหรับการพัฒนากลยุทธ์ ตามหลักการสมัยใหม่ต้องรู้ให้ได้ว่า “สนามไหนที่เราแข่งแล้วชนะ” ซึ่งหมายถึง การเลือกที่จะชนะ

1) อะไรคือ แรงบันดาลใจสู่ชัยชนะ สิ่งนี้บ่งบอกว่าทำไมเราจึงดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมนี้ซึ่งจะถูกเลือกและเขียนเป็นภารกิจขององค์กร

ในการพัฒนากลยุทธ์สามารถใช้วิธีการคิดตามพอร์เตอร์ (Porter's Generic Strategic) (Porter, 1985 : 12-15) เช่น ต้นทุนต่ำ (Lower Cost) ความแตกต่าง (Differentiated) หรือจุดมุ่ง (Focus)

การใช้ความสามารถหลัก (Core Competencies) (ที่มีอยู่/ใหม่) กับตลาด/ผลิตภัณฑ์/บริการ (เดิม/ใหม่) ของฮาเมลและพรฮาสด (Hamel & Prahalad, 1994 : 250) ว่าธุรกิจจะเลือกกลยุทธ์ตามเมทริกซ์อย่างไร และอาจมีรูปแบบกลยุทธ์อื่นๆ อีก

ขณะที่ผู้เขียนใช้แนวคิดที่พัฒนามาจากการเป็นที่ปรึกษาธุรกิจกับบริษัทลูกค้า มี 4 ลักษณะคือ (1) กลยุทธ์เพื่อความอยู่รอด (2) กลยุทธ์การปรับปรุง/พัฒนา (3) กลยุทธ์แบบรักษาสภาพ และ (4) กลยุทธ์แบบก้าวกระโดด

ในทั้ง 3 รูปแบบของการพัฒนากลยุทธ์ข้างต้นสามารถพิจารณานำมาใช้ได้ทั้ง ระดับกิจการ (Corporate Level) ระดับธุรกิจ (Business Level) และระดับหน้าทำงาน (Functional Level)

2) กลยุทธ์ที่เลือกมานั้นจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ว่าจะสามารถนำไปสู่ชัยชนะ หรือบรรลุตามภารกิจหรือไม่ ผู้เขียนได้นำโมเดลธุรกิจ (Business Model) (Osterwalder & Pigneur, 2010) มาใช้ในการวิเคราะห์ 9 ด้านคือ (1) การเสนอคุณค่าให้ลูกค้า (Value Proposition) หมายถึง คุณค่าอะไรที่นำเสนอ ทำไมลูกค้าถึงจะซื้อจากบริษัท (2) กลุ่มลูกค้า (Target Customers) ลูกค้าส่วนไหนซึ่งบริษัทกำลังทำธุรกิจด้วย ตลาดส่วนใหญ่/ตลาดเฉพาะกลุ่ม เช็กเมนต์ใด (3) ช่องทางจำหน่าย (Channel Distribution) เป็นช่องทางจำหน่ายของบริษัท เช่น ช่องทางใดในในตลาดตรงหรือทางอ้อม ร้านค้าและสำนักงานหรือออนไลน์

4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship) คือความสัมพันธ์อะไรที่ธุรกิจสร้างกับลูกค้า การได้มา การรักษาและการขายข้ามกลุ่มหรือเข้าไปยังกลุ่มใหญ่ขึ้น 5) กระบวนการหลัก (Core Activities) อะไรคือ กระบวนการหลัก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างรายได้ การเติมเต็มคำสั่งซื้อ และการสนับสนุนหลังการขาย (6) ทรัพยากรหลัก (Core Resources) อะไรคือ ทรัพยากรหลัก พิจารณาทั้งทางกายภาพ การเงิน ทุนทางปัญญาและทรัพยากรที่เป็นสารสนเทศ (7) พันธมิตรหลัก (Core Partners) ใครคือพันธมิตรหลัก พิจารณาพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ คู่แข่งที่ร่วมมือได้ การร่วมลงทุนและ ซัพพลายเออร์หลัก (8) สายธารรายได้ (Revenue Stream) อะไรคือ สายธารรายได้ เช่น การขายสินทรัพย์ เช่าซื้อ ค่าเช่า สิทธิทางการค้า สัมปทาน โบรมเกอ์ การโฆษณา ฯลฯ (9) โครงสร้างต้นทุน (Cost Structure) อะไรคือ ตัวผลหลักของโครงสร้างต้นทุน อะไรเป็นขอบเขตของการประหยัดด้วยขนาด และสามารถทำให้ต้นทุนคงที่ปรับไปเป็นผันแปรได้ไหม ดังภาพที่ 8

พันธมิตรหลัก	กระบวนการหลัก	คุณค่าที่นำเสนอ	ความสัมพันธ์กับลูกค้า	กลุ่มลูกค้า
ใครคือพันธมิตรหลัก พิจารณาพันธมิตรเชิง- กลยุทธ์ คู่แข่งที่ร่วมมือได้ การร่วมลงทุนและ ซัพพลายเออร์หลัก	อะไรคือกระบวนการหลัก พิจารณาการพัฒนา ผลิตภัณฑ์ การสร้างรายได้ การเติมเต็มคำสั่ง และการสนับสนุนหลัง การขาย	คุณค่าอะไรที่ นำเสนอ ทำไมลูกค้าถึงจะ ซื้อจากบริษัท	ความสัมพันธ์อะไรที่ทา มสร้างกับลูกค้า การได้มา การรักษาและ การขายข้ามกลุ่มหรือเข้า ไปยังกลุ่มใหญ่ขึ้น	ลูกค้าส่วนไหนซึ่ง บริษัทกำลังทำธุรกิจ ด้วย ตลาดส่วนใหญ่ ตลาดเฉพาะกลุ่ม เช็กเมนต์ใด
	ทรัพยากรหลัก อะไรคือ ทรัพยากรหลัก พิจารณาทั้งทางกายภาพ การเงิน ทุนทางปัญญา และทรัพยากรที่เป็น สารสนเทศ		ช่องทาง ช่องทางจำหน่ายของ บริษัทคือ ช่องทางใดใน ตลาดทางตรงหรือ ทางอ้อม ร้านค้าและสำนักงาน หรือออนไลน์	
โครงสร้างต้นทุน อะไรคือ ตัวผลหลักของโครงสร้างต้นทุน อะไรเป็นขอบเขตของการประหยัดด้วยขนาด สามารถทำให้ต้นทุนคงที่ปรับไปเป็นผันแปรได้ไหม			สายธารรายได้ อะไรคือ สายธารรายได้ : การขายสินทรัพย์ เช่าซื้อ ค่าเช่า สิทธิทางการค้า สัมปทาน โบรมเกอ์ การโฆษณา ฯลฯ	

*Osterwalder.& Pigneur.(2010). Business Model Generation

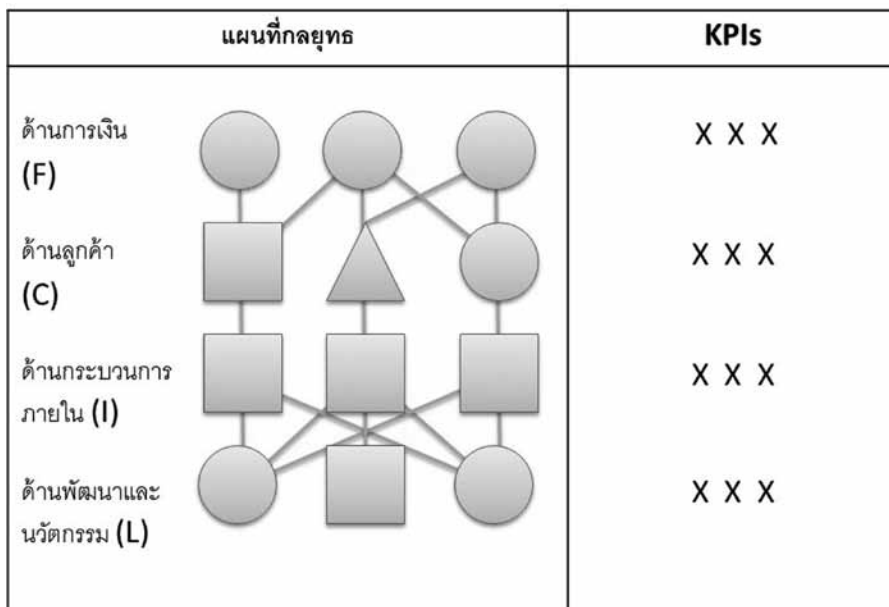
ภาพที่ 8 โมเดลธุรกิจ



และ 3) การทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) จะทำให้นำยุทธศาสตร์/กลยุทธ์หลัก มาจัดทำกลยุทธ์ย่อย ใน 4 ด้านคือ กลยุทธ์ด้านการเงิน (F-Financial) กลยุทธ์ด้านลูกค้า (C-Customer) กลยุทธ์ด้านกระบวนการภายใน (Internal Processes) และกลยุทธ์ด้านพัฒนาและนวัตกรรม (L-Learning & Innovation) พร้อมดัชนีชี้วัดระดับองค์กร (Corporate KPIs) หรือ KPIs ทั้ง 4 ด้าน

ซึ่งหากสามารถจัดทำ แผนที่กลยุทธ์ พร้อม KPIs จะมีประสิทธิภาพมากกว่าการจัดทำ KPIs เพียงอย่างเดียว ดังภาพที่ 9

ผู้เขียนได้นำเสนอตัวอย่าง การทบทวนยุทธศาสตร์ตามขั้นตอนที่ 2 เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของยุทธศาสตร์



ภาพที่ 9 แผนที่กลยุทธ์และดัชนีชี้วัด (Strategy Maps & KPIs)

ตัวอย่าง การทบทวนยุทธศาสตร์ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสตร์ พ.ศ.2555-2559 กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ 8 ประเด็น โดยนำประเด็นที่ 3 การปฏิรูปครูเพื่อยกฐานะ

ครูและวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง (ตามนโยบายของนายกรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา วันที่ 23 ส.ค.2554 เข้าถึงได้ที่ <http://www.plan.obec.go.th/download/tukmj/plan4.doc>)

ยุทธศาสตร์ การปฏิรูปครูโดยเน้นการผลิตและพัฒนาครูที่มีคุณภาพ

(ปรับ สำหรับใช้เป็นกรณีตัวอย่าง)

โดยการวิเคราะห์ทัศนภาพ (Scenario Analysis) และจัดทำ 2x2 เมทริกซ์ทัศนภาพ การปรับกลยุทธ์ใหม่วิเคราะห์ยุทธศาสตร์ใหม่ด้วยโมเดลธุรกิจ

(Business Model) และพิจารณาด้วยการวิเคราะห์ SWOT สำหรับยุทธศาสตร์ใหม่ ดังรายละเอียดในตารางที่ 3-4 และภาพที่ 10-11



ตาราง 3 การวิเคราะห์แนวโน้มที่มีผลกระทบต่อระบบการศึกษา

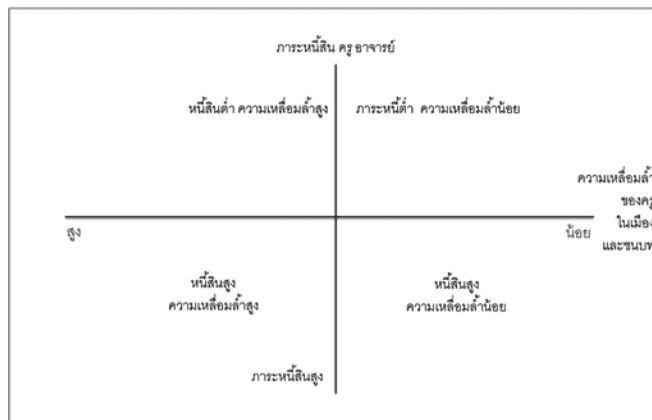
P : การเมืองการปกครอง	S : สังคม วัฒนธรรม
P ₁ นโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อยไม่ต่อเนื่อง	S ₁ การศึกษาเป็นความคาดหวังของสังคมในการแก้ไขปัญหา
P ₂ การเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย	S ₂ มีผู้สูงอายุ ปราชญ์ชาวบ้าน ภูมิปัญญาช่วยพัฒนาการศึกษา
P ₃ มีการออกกฎหมาย กฎระเบียบเกี่ยวข้องไม่เป็นเอกภาพ	S ₃ วัฒนธรรมการบริโภค
P ₄ ขาดอัตรากำลังสำหรับการบรรจุครูให้เพียงพอเหมาะสม	S ₄ การทุจริตคอร์รัปชัน
P ₅ การเมืองมีอิทธิพลและกีดกันการทำงาน	S ₅ ความเหลื่อมล้ำของสังคมในเมืองและชนบท
E = เศรษฐกิจ	T = เทคโนโลยี
E ₁ คุณภาพชีวิต ภาระหนี้สิน ครู อาจารย์	T ₁ มีเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาการศึกษาและจัดการศึกษาที่หลากหลายเหมาะสม
E ₂ การสนับสนุนทรัพยากร ทุนการศึกษา	T ₂ มีช่องทางในการพัฒนาครูที่หลากหลายทั่วถึง มีการสร้างเครือข่ายในการติดต่อสื่อสาร
E ₃ ความต้องการคุณภาพกำลังคนจากระบบการศึกษา	T ₃ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน การผลิตกำลังคน วทบ.เพื่อตอบสนอง
E ₄ การปรับหลักสูตรสำหรับการประกอบอาชีพใหม่	T ₄ การพัฒนาประเทศ

ตาราง 4 การสรุปแนวโน้มที่เป็นสิ่งที่ไม่แน่นอน (U) และสิ่งที่แน่นอน (C)

สิ่งที่แน่นอน (Certainty : C)	สิ่งที่ไม่แน่นอน (Uncertainty : U)
C ₁ ภาระหนี้สิน ครู อาจารย์	U ₁ ความเหลื่อมล้ำของครูในเมืองและชนบท
C ₂ ขาดอัตรากำลังสำหรับการบรรจุครูให้เพียงพอเหมาะสม	U ₂ การสนับสนุนทรัพยากร ทุนการศึกษา
C ₃ มีการออกกฎหมาย กฎระเบียบเกี่ยวข้องไม่เป็นเอกภาพ	U ₃ มีเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาการศึกษาและจัดการศึกษาที่หลากหลายเหมาะสม
C ₄ ความต้องการคุณภาพกำลังคนจากระบบการศึกษา	U ₄ การปรับหลักสูตรสำหรับการประกอบอาชีพใหม่
C ₅ การทุจริตคอร์รัปชัน	U ₅ ความร่วมมือเพื่อการพัฒนาการศึกษา รัฐ เอกชน
	U ₆ มีผู้สูงอายุ ปราชญ์ชาวบ้าน ภูมิปัญญาช่วยพัฒนาการศึกษา
	U ₇ มีช่องทางในการพัฒนาครูที่หลากหลาย ทั่วถึง วัฒนธรรมบริโภค
	U ₈ การศึกษาเป็นความคาดหวังของสังคมในการแก้ไขปัญหา
	U ₉ จัดการเรียนการสอนจากแหล่งเรียนรู้ สถานที่จริง เห็นสภาพความเป็นจริงได้เรียนรู้จาก
	U ₁₀ การปฏิบัติเกิดความรู้ความเข้าใจ



ยุทธศาสตร์ใหม่ : ยกระดับคุณภาพชีวิตครูพร้อมคืนครูสู่ห้องเรียน



ภาพที่ 10 การเขียน 2x2 เมทริกซ์ทัศน์ภาพ (Scenario 2x2 Matrix)

7.พันธกิจ	5.กระบวนการหลัก	1.คุณค่าที่นำเสนอ	4.ความสัมพันธ์กับลูกค้า	2.กลุ่มลูกค้า
- เอกชน - ชุมชน - สหกรณ์ - สถาบันชุมชน - ธนาคาร/สถาบันการเงิน	- กระจายจ่าย - เพิ่มรายได้ - สร้างวินัยทางการเงิน - น้อมนำเสนารัฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา - จัดสวัสดิการสำหรับครูในชุมชนและในเมืองที่เหมาะสม	ยกระดับคุณภาพชีวิตครูพร้อมคืนครูสู่ห้องเรียน	- สร้างสัมพันธ์ภาพทุกระดับเครือข่าย	ครูมีหนี้สินครูในเมือง-ชนบทครูบรรจุ-ไม่บรรจุ
	6.ทรัพยากรหลัก		3 ช่องทาง	
	- วิทยากร - ระบบสารสนเทศ - พื้นที่ในการบริหารจัดการ - เครือข่าย - ดินสอ		- ช่องทางปกติ และ - ช่องทางสังคมออนไลน์	
8 โครงสร้างต้นทุน		9 สายธารรายได้		
- ต้นทุนทางสังคม - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		- งบประมาณสนับสนุนภาครัฐและเอกชน		

ภาพที่ 11 การใช้โมเดลธุรกิจวิเคราะห์ทัศน์ภาพที่นำมากำหนดยุทธศาสตร์ใหม่

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ในยุทธศาสตร์ใหม่

S - ความมั่นคงทางอาชีพ - รายได้ที่แน่นอน - สวัสดิการที่มั่นคง	W - ครูไม่อยู่ห้องเรียน - หนี้สินครูมาก - ภาวะอื่นนอกเหนือการสอนมาก
O - มินโยบายพัฒนาครูที่ชัดเจน - มีกฎหมายและระเบียบที่สนับสนุน	T - สถาบันทางการเงินเปิดโอกาสให้กู้ยืมมากเกินไป - การมุ่งวิทยฐานะจนไม่มีเวลาสอน

ภาพที่ 11 การวิเคราะห์ SWOT ในยุทธศาสตร์ใหม่

ขั้นตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนของการนำกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) ที่ได้พัฒนาขึ้น หรือกลยุทธ์ซึ่งกำหนดไว้ในแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) และดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) ไปดำเนินการดังนี้

1) การนำกลยุทธ์องค์กรหรือแผนที่กลยุทธ์มาแปลไปเป็นกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ฝ่ายงาน (Functional Strategy) พร้อมแผนงานและโครงการที่มีดัชนีวัดผลสำเร็จ ซึ่งในปัจจุบันนิยมทำตาม BSC (Balanced Scorecard) สามารถสรุปให้เห็นเป็นแนวทางได้ดังรูปที่ 12

กลยุทธ์	เป้าหมาย	โครงการ	KPIs	ผู้รับผิดชอบ
การเงิน (F)	โครงการ 1	X X X	X X X	นาย ก
ลูกค้า (C)	โครงการ 2	X X X	X X X	นาย ข
กระบวนการภายใน (I)	"	X X X	X X X	นาย ค
การพัฒนาและนวัตกรรม (L)	"	X X X	X X X	นาย ง
	โครงการ 5,6			

กลยุทธ์ _____ การเงิน (F) _____ โครงการ _____ 1 _____
ผู้รับผิดชอบ _____ นาย ก. _____

วัตถุประสงค์	งบประมาณ	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง	ขั้นตอนปฏิบัติ				ผู้รับผิดชอบ
			Q1	Q2	Q3	Q4	

ภาพที่ 12 การจัดทำกลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ฝ่ายงาน ตาม BSC & KPIs

ตัวอย่าง เป็นการปรับใช้ BSC ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน เช่น แรงผลักดันด้านกลยุทธ์ คือ การพัฒนาคุณลักษณะ (โปรแกรมความเป็นผู้นำของนักเรียนและการศึกษาเชิงป้องกัน) เป้าหมายระยะยาว เพื่อบรรลุรางวัลการพัฒนาคุณลักษณะ เป้าหมายระยะสั้น KPIs และกลยุทธ์ ฯลฯ ดังตารางที่ 5

ขั้นตอนที่ 4 ผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ (Strategy Results)

เป็นการประเมินผลหรือการวัดความสำเร็จของกลยุทธ์ตามดัชนีวัดผลสำเร็จและบทเรียนที่ได้เรียนรู้

2) ส่วนการนำกลยุทธ์มาจัดทำโครงการ เช่น กลยุทธ์ด้านการเงิน ผู้จัดการหรือผู้รับผิดชอบหน่วยงานจะต้องคิดโครงการภายใต้กลยุทธ์การเงิน อาทิ โครงการ 1 ซึ่งอาจจะเป็นโครงการเดียวหรือหลายโครงการ ก็ได้

- โครงการลดต้นทุนในการดำเนินงาน
- โครงการสร้างมูลค่าเพิ่มในสินทรัพย์

และในแต่ละโครงการจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งนำมาจากเป้าหมาย งบประมาณ ผลลัพธ์ที่คาดหวัง พิจารณารายการ KPIs และขั้นตอนปฏิบัติในระยะ 3 เดือน 6 เดือน 12 เดือนหรืออาจจะเป็นรายไตรมาส (Q1, Q2, Q3, Q4) พร้อมผู้รับผิดชอบ

(Lessons Learned) ตามที่ได้ดำเนินการมาผู้เขียนเรียกว่า “ความจริงและบทเรียน”

ซึ่งจะเป็นวงจรการเรียนรู้ของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 จนถึงขั้นตอนที่ 4 และการประเมินผลกลยุทธ์ สามารถจัดทำได้ตามระยะของแผนกลยุทธ์ เช่น ในระยะครึ่งแผน หรือ สิ้นสุดแผน

ทั้งหมดนี้คือ 4 ขั้นตอนในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ที่ทำทนายอย่างให้ได้พิจารณาและนำไปสู่การปฏิบัติในการจัดทำยุทธศาสตร์การศึกษาที่เห็นความสำเร็จได้อย่างแท้จริง



ตาราง 5 การจัดทำ BSC ในภาคปฏิบัติที่ปรับให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน

แรงผลักดันกลยุทธ์ : การพัฒนาคุณลักษณะ					
(โปรแกรม ความเป็นผู้นำของนักเรียนและการศึกษาเชิงป้องกัน)					
เป้าหมายระยะยาว		เพื่อบรรลุรางวัลการพัฒนาคุณลักษณะ			
วัตถุประสงค์	1. การสอนคุณค่าและทักษะด้านอารมณ์ทางสังคม 2. ผลสัมผานการมีนิสัยแห่งจิต 3. จัดให้มีโอกาสสำหรับนักเรียนในการสาธิตพฤติกรรมอันเป็นคุณค่าของโรงเรียน				
เป้าหมายระยะสั้น	KPIs	รายการ KPIs	กลยุทธ์	ผู้รับผิดชอบ	วันประเมิน
เพื่อให้เด็กเรียนมีทักษะและความรู้ด้านการนำและบริการ	จำนวนของผู้นำนักเรียนในโรงเรียน	1. 20 คน ที่ปรึกษา 2. 80 คน ผู้นำเพื่อน 3. 40 คน ผู้นำในคณะกรรมาการชั้นเรียน	1. เพื่อปรับวิธีเชิงโครงสร้างวิเคราะห์และปลูกฝังความเป็นผู้นำ 2. เกณฑ์การคัดเลือกที่ชัดเจน 3. นิยามขอบเขตความรับผิดชอบที่ชัดเจน 4. วิเคราะห์ การฝึกอบรมที่เฉพาะและทั่วไป	หัวหน้าหน่วยงาน	มิ.ย.

3. ข้อคิดและประสบการณ์ของที่ปรึกษาธุรกิจ

ในประสบการณ์ด้านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของผู้เขียนซึ่งทำงานด้านที่ปรึกษาธุรกิจและองค์กรต่างๆ เพื่อให้การจัดทำกลยุทธ์สามารถนำไปสู่ความสำเร็จโดยตลอดทั้งองค์กรหรือ หน่วยงาน มีข้อคิดสำคัญดังนี้

1) ในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์โดยเฉพาะระหว่าง การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) กับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planning) ผู้บริหารระดับสูงและผู้รับผิดชอบด้านกลยุทธ์ ควรให้น้ำหนักความสำคัญกับการคิดเชิงกลยุทธ์ให้มาก ไม่ว่าจะเป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์และการพัฒนากลยุทธ์

2) การเลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ตามขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์ มีความสำคัญมาก หากใช้ไม่สอดคล้อง หรือเป็นเครื่องมือแบบเดิม อาจนำไปสู่การพัฒนาวิสัยทัศน์ ภารกิจ ที่ไม่ชัดเจน ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กระทบกับองค์กร หรือหน่วยงาน รวมถึงการเลือกใช้กลยุทธ์ที่ไม่แม่นยำ หรือเจ็บค่อมพอ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร หรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก ด้วยการวิเคราะห์ SWOT

ประสิทธิภาพอาจไม่เท่าการวิเคราะห์ VUCA และการวิเคราะห์ที่ทัศนภาพ

3) เมื่อมีการพัฒนากลยุทธ์ขึ้นแล้ว หากสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วยโมเดลธุรกิจ (Business Model) และการวิเคราะห์ SWOT เพื่อตัดสินใจว่ากลยุทธ์ดังกล่าวปรับหรือเหมาะสมในการนำไปดำเนินการจะบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ได้มากกว่าเดิม

4) การสื่อสารกลยุทธ์ (Strategic Communication) โดยตลอดทั้งองค์กร หรือให้ทุกคนในองค์กรได้ตระหนักรับรู้ว่า “กลยุทธ์เป็นงานของทุกคน” ความสำเร็จของการจัดทำกลยุทธ์ย่อมสามารถเห็นผลลัพธ์ได้ดีกว่าเดิมอย่างแน่นอน

บทสรุป

การจัดทำยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่มี การดำเนินการมาตั้งแต่ในอดีต จนกระทั่งปี 1965 ถือเป็นจุดเริ่มต้นในแนวคิดของกลยุทธ์องค์กร (Corporate strategy) และมีพัฒนาการเรื่อยมาจนกระทั่งมีการนำแนวคิด BSC (Balanced Scorecard) และดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs) เข้ามาใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์การศึกษามีการพัฒนาและ



จัดทำคู่ขนานกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ แต่การวัดความสำเร็จด้วยการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศเป็นสิ่งปองชี้ได้ดีที่สุดว่า แผนพัฒนาการศึกษาระดับที่ 11 ยังไม่ประสบความสำเร็จ

ความท้าทายใหม่คือ การเปลี่ยนวิธีการจัดทำยุทธศาสตร์พร้อมกับการมีเครื่องมือใหม่ เช่น การวิเคราะห์ทัศนภาพ การจัดทำโมเดลธุรกิจ และการพัฒนากลยุทธ์ด้วยการเลือกที่ถูกต้อง เพื่อดำเนินตาม 4 ขั้นตอนในกระบวนการจัดทำกลยุทธ์คือการทบทวนกลยุทธ์ การพัฒนากลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์

สำหรับการจัดทำยุทธศาสตร์การศึกษาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้จริงๆ

บันทึก (Notes)

1. ในบทความนี้ ใช้คำว่า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ในความหมายเดียวกัน สำหรับคำว่า Strategy
2. กลยุทธ์ ในบทความนี้เขียนตามความนิยมทางธุรกิจ โดยไม่มีวรรณยุกต์การันต์ ที่ตัวอักษร ย และ พันธกิจ (Mission) เป็นคำเดียวกับ การกิจ ซึ่งผู้เขียนใช้ในภาคธุรกิจ ในบทความนี้จึงมีทั้ง 2 คำ ซึ่งผู้เขียนใช้ทดแทนกัน

เอกสารอ้างอิง

- दनय เทียนพุม. (2540). **วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บุ๊กแบงก์.
- दनय เทียนพุม. (2546). **ดัชนีวัดผลสำเร็จธุรกิจ(KPIs)และการประเมินองค์กรแบบสมดุล(BSC) ภาคที่ 1 โมเดล KPIs เพื่อ Benchmarking**. กรุงเทพฯ : โครงการ Human Capital.
- दनय เทียนพุม. (2548). **4 กลยุทธ์ขั้นสูง Balanced Scorecard**. กรุงเทพฯ : โครงการ Human Capital.
- दनय เทียนพุม. (2550). **คัมภีร์การจัดการกลยุทธ์แนวใหม่**. กรุงเทพฯ : โครงการ Human Capital.
- दनय เทียนพุม. (2555). จุดเริ่มต้นของ “ทัศนภาพ (Scenarios)”. **นสพ.inMarketing**. จ.วันที่ 1-15 ต.ค. 2555 หน้า 9.
- दनय เทียนพุม. (2555). บทเรียนใหม่ของกลยุทธ์ทัศนภาพ : เนื้อหาและตัวอย่างใหม่. **นสพ.inMarketing**. จ.วันที่ 1-15 ธ.ค. 2555 หน้า 9.
- दनय เทียนพุม. (2556). **New Strategic Management 2013**. **นสพ.inMarketing**. จ.วันที่ 1-15 ม.ค. 2556 หน้า 9.
- दनय เทียนพุม. (2556). **ตำราพิไชยสงครามเมืองเพชรบูรณ์**. เพชรบูรณ์ : ไทยมีเดียเพชรบูรณ์.
- สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2555). **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559**. สืบค้นจาก <http://www.slideshare.net/rpk20school/11-14051341>
- สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ. (2558). **แผนยุทธศาสตร์อาเซียนด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ**. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง
- อภิชาติ อีธำรง. (2525). **ยุทธศาสตร์โลก**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช
- Ansoff, H.I. (2007). **Strategic Management**. New York : Palgrave Macmillan.
- Charan, R. (2015). **20/20 Foresight**. available <http://www.strategy-business.com/article/00351?gko=01aa4>
- Christensen, M.C. (2004). **Seeing What's Next: Using Theories of Innovation to Predict Industry Change**. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Cohen, A.W. (2004). **The Art of the Strategist**. New York: AMACOM.
- Feurer, R., & Chaharbaghi, K. 1997.Strategy Development: Past, Present and Future. **Training For Quality**. Vol 5, No 2, pp. 58-70.
- Finnee, W.C. (1994). **Hands-On Strategy**. New York: John Wiley & Sons.
- Garratt, B. (1996). **Developing Strategic Thought**. London: Harper Collins.
- Ghemawat, P. (2000). **Competition and Business Strategy in Historical Perspective**. **HBS Comp & Strategy Working Paper No.798010**. available <http://ssrn.com/abstract=264528>



- Hamel, G., & Prahalad, K.C. (1994). **Competing for the Future**. Massachusetts: HBS Press.
- Kaplan, S.R., & Norton, P.D. (1996). **The Balanced Scorecard**. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, S.R., & Norton, P.D. (2008). **The Execution Premium**. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Lafley, G.A., & Martin, L.R. (2013). **Playing to Win**. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Maroun, N et al. (2008). How to Succeed at Education Reform. **Booz Allen Hamitton**. available http://www.boozallen.com/media/file/How_to_Succeed_at_Education_Reform.pdf
- Mintzberg, H., & Quinn, B.J. (1996). **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases**. 3rd Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, G. (2007). **Tracking Strategies**. New York: Oxford University Press.
- Moore, IJ, (2001). **Writers On Strategy and Strategic Management**. 2nd Edition, London : Penguin Book.
- Ng, T.P. (2008). The phases and paradoxes of educational quality assurance. **Quality Assurance in Education**. Vol.16 Iss2 pp.112-125.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). **Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. New Jersey : John Wiley & Sons.
- Porter, E.M. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press.
- Porter, E.M. (1996). What is Strategy. **Harvard Business Review**. Nov-Dec, pp.61-78.
- Porter, E.M. (2008). **On Competition**. MA: Harvard Business School Publishing.
- Primožic, K., Primožic, E., & Leben, J. (1991). **Strategic Choices**. New York: McGraw-Hill.
- Robinson, K., & Aronica, L. (2015). **Creative Schools**. New York: Viking, Penguin Random House.
- Reeves, M., Hannaes, K., & Shinha, J.J. (2015). **Your Strategy Needs A Strategy**. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Teck, C.F. & Grinyer, H.P. (2000). **Organising Strategy: Sun Tzu Business Warcraft**. Singapore: Butterworth-Heinemann Asia.
- Wee, C.H., Lee, K.S., & Hidajat, W.B. (2008). **Sun Tzu: War and Management**. Singapore: Addison-Wesley.
- Wu, Y.W., Chou, H.C., & Wu, F.Y. (2004). A Study of Strategy Implementation as Expressed Through Sun Tzu's principles of war. **Industrial Management & Data Systems**. Vol.104, No.5, pp.396-408.
- Yang, V. (2015). **Innovation and Inclusion: The Key to Sustainable Global Growth**. available <https://agenda.weforum.org/news/innovation-and-in-clusion-the-key-to-sustainable-global-growth>.

อินเทอร์เน็ต

1. The Global Competitiveness Report 2014-2015 (World Economic Forum) available http://www.3weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport2014-15.pdf
2. <http://dict.longdo.com/search/stratrgy>
3. <http://www.plan.obec.go.th/download/tukmj/plan4.doc>