



## Enhancement of The Powerful SBM Effectiveness Based on The Blue Ocean

### Strategy and High Performance Organization Framework

#### การเสริมสร้างประสิทธิภาพการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน บนกรอบความคิดของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามและองค์การสมรรถนะสูง

Sarun Premsuk<sup>1\*</sup> Anucha Kornpuang<sup>2</sup> and Pakorn Prachanban<sup>3</sup>

ศรัณย์ เปรมสุข<sup>1\*</sup> อนุชา กอนพวง<sup>2</sup> และปกรณ์ ประจันบาน<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Kanchanapisek Wittayalai Phetchabun School

<sup>2,3</sup>Faculty of Education, Naresuan University

<sup>1</sup>โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย

<sup>2,3</sup>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

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

#### Abstract

This article aims to present the approaches for the enhancing effectiveness of school based management, recognized as a government agency in the context of the educational bureaucracy and designated as a legal entity by school management based on the blue ocean strategy framework, using a value innovation-oriented strategy creation perspective with the concept of high performance organization, is the concept of a learning organization and whole school approach, 2 types of application approaches; applying with strategic management, focus on using tools of blue ocean strategy, namely strategic planning, strategic implementation, strategic evaluation and integrative application by focusing on concept of modern organization in order to apply and use as an important tools such as systems thinking, strategy canvas and four actions framework, to enhance the powerful school-based management, while elevating the school self-reliance towards a self-developed school this responds to the needs of many different organisational contexts amongst disruptive change situations.

**Keywords:** Effective School Management, The Blue Ocean Strategy, High Performance Organization

## บทคัดย่อ

บทความนี้มุ่งนำเสนอแนวทางการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการบริหารโรงเรียนของรัฐ ซึ่งเป็นส่วนราชการ ในบริบทของระบบราชการการศึกษาที่ถูยกฎฐานะให้เป็นนิติบุคคล โดยประยุกต์ใช้กรอบบริหารโรงเรียนบนฐานคิดของ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ร่วมกับแนวคิดการบริหารองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) มีแนวคิดสำคัญ คือ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และแนวคิดการพัฒนา โรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach) โดยเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ 2 รูปแบบ คือ ประยุกต์ใช้โดยตรงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นการนำแนวคิดและแนวทางของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามเป็นเครื่องมือหลัก ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์ และประยุกต์ใช้เชิงบูรณาการ แบบองค์รวมทั้งระบบโรงเรียน มุ่งเน้นการนำแนวคิดการบริหารโรงเรียนยุคร่วมสมัย มาประยุกต์และใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญ เช่น การคิดเชิงระบบ ผืนผ้าใบกลยุทธ์ และกรอบปฏิบัติ 4 ประการ ซึ่งแนวคิดและเครื่องมือเหล่านี้ทำให้ผู้บริหาร สามารถบริหารโรงเรียนเป็นฐานอย่างมีพลัง (Powerful School-Based Management) ช่วยเสริมความเข้มแข็งให้ โรงเรียนและยกระดับการพึ่งพาตนเอง จนกลายเป็นโรงเรียนพัฒนาตนเอง ทำให้ตอบโจทย์บริบทขององค์กรที่แตกต่าง หลากหลาย ในสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงพลิกผัน

**คำสำคัญ :** ประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม องค์กรสมรรถนะสูง

## บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรงในทุกมิติทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจการเมืองโลก มีผลทำให้ ประเทศต่าง ๆ ในโลกต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันใกล้ชิดกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น โลกที่เคยกว้างใหญ่ กลับเล็กลงดินแดนแต่ละประเทศที่อยู่ห่างไกลกันสามารถติดต่อกันได้ภายในเวลาเสี้ยววินาทีประดุจเป็นหมู่บ้านระดับโลก (Global Village) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนผ่านที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของประวัติศาสตร์โลกในยุคโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนผ่าน (Transformation) ดังกล่าว เป็นการ “เปลี่ยนขาด” ที่ไม่น่าถอยหลังหวนกลับไปเหมือนเดิมได้อีกแล้ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว ส่งผลกระทบ (Impact) กว้างขวางทั่วทั้งโลก รวมทั้งประเทศไทยที่หน่วยงานภาครัฐและเอกชนต่างพยายาม ปรับตัว และพยายามบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) อย่างเต็มที่ แต่อัตราการปรับตัวต่อการ เปลี่ยนแปลงของหน่วยงานภาครัฐดูเหมือนจะดำเนินการได้ช้ากว่าหน่วยงานเอกชนอย่างมาก และเป็นที่ยอมรับกันว่า อุปสรรคจุดรั้งที่สำคัญคือ ความเป็นระบบราชการ

อันที่จริงแล้ว หากพิจารณาตามข้อเท็จจริง ระบบราชการเกิดขึ้นจากทฤษฎี Bureaucracy ของนักทฤษฎี Max Weber ซึ่งแนวคิดที่แพร่หลายในช่วงศตวรรษที่ 20 ซึ่งพัฒนาขึ้นเพื่อเอาชนะระบบการปกครองแบบดั้งเดิมที่ระบบ อุปถัมภ์ในอังกฤษและการเล่นพรรคเล่นพวกจนครอบงำ และประเทศไทยนำมาใช้เป็นแนวคิดหลักของการบริหารงานของ รัฐมาตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ 5 ที่มีแรงกดดันมากขึ้นจากลัทธิล่าอาณานิคม ทำให้ประเทศไทยต้องเร่งพัฒนาประเทศให้ทันสมัย และระบบราชการยุคเข้มแข็งที่สุด เพราะได้ผลักดันให้เกิดโครงสร้างสาธารณูปโภคที่สำคัญ ได้แก่ รถไฟ การประปา

การไฟฟ้า การไปรษณีย์ การโทรเลข ทำให้ระบบราชการเป็นแม่เหล็กดึงดูดให้คนเก่งเข้ามาร่วมงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งโครงการต่าง ๆ ล้วนทำให้คุณภาพชีวิตประชาชนดีขึ้นในทุกด้าน นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้ภาคธุรกิจจนสามารถเติบโตแข่งขันในระดับสากลได้ (Trairatworakul, 2020)

อย่างไรก็ดี รัฐและระบบราชการก็เหมือนชีวิตมนุษย์ที่ต้องปรับตัวอย่างมีพลวัตไปตามโครงสร้าง เศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนแปลง และนับวันยิ่งซับซ้อน และพลิกผัน (Disrupt) สิ่งที่ได้เห็นได้ชัดคือ เมื่อประเทศเจริญขึ้น แต่คนในประเทศได้รับความเจริญไม่เท่าเทียมกัน ในขณะที่โครงสร้างระบบราชการยังคงเปลี่ยนแปลงน้อยมากจนทำให้ระบบที่เคยเป็นหัวจักรในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในอดีต กลับตกเป็น “ผู้ต้องหา” ว่าเป็นตัวเหนี่ยวรั้งศักยภาพในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในวันนี้ (Trairatworakul, 2020) เช่น ระบบราชการรวมศูนย์อำนาจ กำหนดโครงสร้างของหน่วยงานราชการ มีการแบ่งงานตามหน้าที่และลำดับชั้น เน้นการสั่งการตามลำดับชั้น (Waterfall/Silo Management) ทำให้ไม่ทันการต่อการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วพลิกผัน เน้นระเบียบกฎเกณฑ์ มากกว่าเป้าหมาย ระบบราชการมีการสรรหาและคัดเลือกคนเข้าทำงานโดยใช้ระบบคุณธรรม การได้มาซึ่งบุคคลรับราชการ เน้นแต่งตั้งตามคุณสมบัติ โดยการฝึกอบรม แต่กระบวนการคัดเลือกที่นิยมใช้วิธีการทดสอบ (Testing) ด้วยข้อสอบ และพิจารณาเอกสารประกอบการสัมภาษณ์ ที่เน้นที่ความรู้ ความจำเนื้อหา ยังไม่สามารถจำแนกคนที่มีสมรรถนะสูงได้

ความท้าทายของการพัฒนาองค์การที่เป็นส่วนราชการข้างต้น ส่งผลต่อองค์การที่เป็นส่วนราชการไม่มากนักน้อยเฉกเช่นเดียวกับระบบการศึกษา โดยเฉพาะระบบโรงเรียน (Schooling) ซึ่งเป็นโรงเรียนของรัฐโดยส่วนใหญ่ โรงเรียนของรัฐจึงมีโครงสร้างเป็นส่วนราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษายังคงมีสถานะเป็นราชการ ตราบใดที่ประเทศไทยยังใช้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นหลัก ระบบนี้ยังคงไม่เปลี่ยนแปลงโดยง่ายในเร็ววัน จุดเน้น (Focus) ของบทความนี้จึงอยู่ที่การเสริมจุดแข็ง และปิดช่องว่าง (Gaps) ของโรงเรียนของรัฐในฐานะส่วนราชการ ให้ยกระดับประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนที่กำลังเผชิญกับความท้าทายใน “ข้อหา” ผู้จุดรั้งการพัฒนาประเทศ

### การบริหารโรงเรียนที่ติดอาวุธในฐานะโรงเรียนนิติบุคคล (Autonomous School) และการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)

ปัจจุบันโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐและเอกชนในปัจจุบัน มีสถานะเป็น “นิติบุคคล” โดยความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนเอกชน จัดตั้งขึ้นโดยอาศัยอำนาจจากกฎหมายเอกชน เช่น กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ดังนั้นการดำเนินกิจกรรมของนิติบุคคลตามในกฎหมายเอกชนส่วนใหญ่จึงมักเป็นการดำเนินการที่เป็นไปเพื่อประโยชน์ของเอกชน และค่อนข้างจะมีอำนาจเต็มในการบริหารจัดการ สำหรับความเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนรัฐ อยู่ในขอบข่ายของกฎหมายมหาชน เกิดขึ้นจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดสาระสำคัญให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไป เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข นอกจากนั้น ความเป็นนิติบุคคลยังอยู่ภายใต้เงื่อนไขของกฎหมายลำดับรองอีกหลายฉบับ เช่น กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550

ประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเรื่องการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาของ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการ และ ขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2556 (Ministry of Education, 2003; Office of the Basic Education Commission, 2007) ซึ่งกฎหมายและระเบียบข้อบังคับเหล่านี้ถูก ตราขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษานิติบุคคลทั้งสิ้น แต่สถานศึกษาก็ยังคงไม่ สามารถบริหารได้อย่างเป็นอิสระ คล่องตัว เพราะกฎหมายต่าง ๆ ไม่ได้กำหนดกลไก เพื่อรองรับอำนาจหน้าที่ในฐานะ นิติบุคคลของสถานศึกษาไว้ มีเพียงบัญญัติรองรับสถานะทางกฎหมาย ให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลเท่านั้น สถานศึกษาไม่มีอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาด้วยตนเอง ยังคงต้องบริหารงานภายใต้อำนาจที่รับมอบ (Delegation) จากปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และเลขาธิการคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามที่กฎหมาย กำหนดเท่านั้น (Boonprasert, 2010; Office of the Education Council, 2012) และเมื่อพิจารณาจากความ หลากหลายของสถานศึกษา ที่มีความแตกต่างกันทั้งขนาดของสถานศึกษา จำนวนนักเรียน จำนวนครู และบุคลากร ทางการศึกษา ตลอดจนลักษณะภูมิศาสตร์และวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น ทำให้สถานศึกษาเกิดความไม่คล่องตัวในการ บริหาร ส่งผลต่อคุณภาพในการจัดการศึกษาอีกด้วย สถานศึกษายังคงมีปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการทั้ง 4 ด้าน เช่น หลักสูตรสถานศึกษาของแต่ละโรงเรียนขึ้นอยู่กับ ศักยภาพของครูในโรงเรียน มีการคัดลอกหลักสูตรระหว่างโรงเรียน การจัดสรรงบประมาณในปัจจุบันไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องกับความจริง การกำหนดอัตราค่าจ้าง การสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง การโอนย้าย การพิจารณาความดีความชอบ ฯลฯ ของข้าราชการครูไม่สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็น ของโรงเรียน ขาดบุคลากรที่ทำหน้าที่สนับสนุน (Aroonakasikorn, 2008; Office of the Basic Education Commission, 2013) แม้ว่าจะมีความพยายามนำแนวคิดการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ซึ่งเป็น รูปแบบการบริหารและจัดการศึกษาที่ได้รับอิทธิพลจากแนวกระแสนวัตกรรมบริหารแนวใหม่ในทางธุรกิจ ที่เน้นความพึงพอใจ ของผู้รับบริการ โดยผลักดันให้มีการกระจายอำนาจไปสู่หน่วยปฏิบัติให้มากที่สุดก็ตาม (Office of the Basic Education Commission, 2013, p. 21) แต่ก็ยังไม่น่าจะเพียงพอ เนื่องจากโรงเรียนก็ยังคงประสบสภาพปัญหาและอุปสรรคของการ บริหารจัดการที่ยังไม่เป็นนิติบุคคลอย่างแท้จริง กอปรกับต้องอยู่ในบริบทของโรงเรียนของรัฐที่เป็นส่วนราชการ ซึ่งต้องอยู่ ในกรอบการบริหารราชการแผ่นดิน เช่นเดียวกับส่วนราชการอื่น จึงทำให้การบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ยังไม่มีประสิทธิภาพ มากพอ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่โรงเรียนต้องนำกระบวนการบริหารที่จะนำมาใช้ปิดจุดอ่อน ปลดล็อกอุปสรรค ของระบบราชการการศึกษา ให้เสริมสมรรถนะการบริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูง

### **การบริหารโรงเรียนที่ติดอาวุธด้วยกระบวนการบริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูง**

การบริหารโรงเรียนที่มีสมรรถนะสูง อยู่บนแนวคิดการบริหารองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 เป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ส่งผลให้สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยน ไปสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงหรือโรงเรียนสมรรถนะสูง (Office of The Public Sector Development Commission, 2020) โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง การจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจ และการกำกับดูแลตามหลัก

ธรรมาภิบาล (Decharin, 2010) ซึ่งในบทความฉบับนี้ นำเสนอแนวคิดทฤษฎีที่ช่วยเสริมให้โรงเรียนมีการบริหารที่มีสมรรถนะสูง 3 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) แนวคิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach) และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

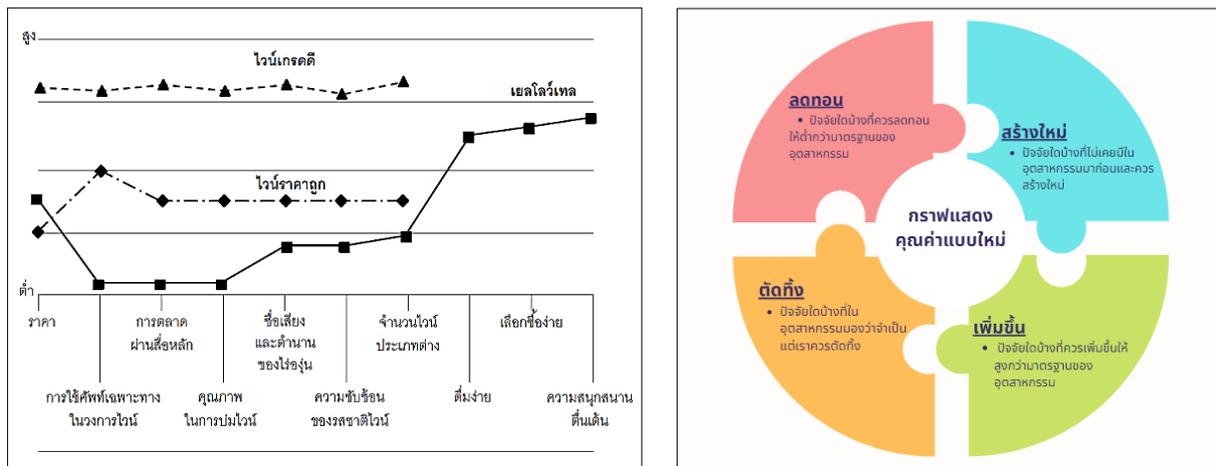
### การบริหารเชิงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy: BOS)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) ได้กำหนดให้ส่วนราชการ รวมทั้งโรงเรียนต้องทำกับข้อตกลงในการปฏิบัติงาน เรื่อง การจัดทำแผนพัฒนาระยะ 3-5 ปี และการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตั้งแต่ พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา จึงทำให้โรงเรียนซึ่งเป็นส่วนราชการจะต้องทำแผนพัฒนาโรงเรียนระยะ 3-5 ปี มานับตั้งแต่นั้นมา ทั้งนี้การจัดทำแผนพัฒนาดังกล่าว อยู่บนแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ถือเป็นศาสตร์การบริหารที่สำคัญและนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย (Chaowachai & Chatruprachewin, 2018) ซึ่งมีกระบวนการประกอบด้วย ขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

สำหรับเครื่องมือที่นิยมนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ คือ TOWs Matrix หรือเรียกว่า SWOT Matrix ซึ่งเป็นการดำเนินการต่อเนื่องมาจากการทำ SWOT โดยนำผลมากำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) ที่ได้มาจับคู่ในรูปแบบของ Matrix (Premasuk et al., 2024; Chiwatrakulkit, 2016) ที่ถูกใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่ทั้ง 2 เครื่องมือนี้ก็มีข้อจำกัดหรือจุดอ่อนอยู่หลายประการ โดยอาจจะไม่เหมาะสมกับบางบริบทหรือบางสถานการณ์ ดังนี้ 1) เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นระบบทุนนิยมหรือบริโคนิยมที่แสวงหากำไร และมีการแข่งขันเพื่อให้เหนือกว่าคู่แข่ง แม้แต่หน่วยงานด้านการศึกษาเองก็พยายามแสวงหาเทคนิค วิธีการ เพื่อที่จะสร้างกลยุทธ์ในการแข่งขันแย่งชิงความเป็นสถานศึกษาอดนิยาม (Phrakhuvijitsasanakan & Mahahing, 2021) การบริหารองค์การส่วนใหญ่นิยมใช้เครื่องมืออย่าง SWOT Analysis และ TOWs Matrix โดยมุ่งเป้าไปที่การแข่งขัน เน้นการเปรียบเทียบคู่แข่งเป็นหลัก จึงเป็น “เกมที่มีผลรวมเป็นศูนย์ (Zero-Sum Game)” เมื่อมีคนได้ ก็ต้องมีคนเสีย (Kim & Mauborgne, 2005) ซึ่งในกรณีดังกล่าว การกำหนดกลยุทธ์ด้วยวิธีการนี้อาจจะไม่เหมาะกับองค์การที่เผชิญกับสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว 2) แม้ว่าการวิเคราะห์ SWOT จะสามารถสร้างข้อมูลจำนวนมาก แต่ไม่ได้หมายความว่าข้อมูลเหล่านั้นจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมด และยังมีข้อจำกัดคือ ไม่มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา หรือเจาะลึกว่าปัญหาใดมีความสำคัญที่สุด ซึ่งตรงนี้อาจทำให้ผู้บริหารองค์การไม่รู้ว่ปัญหาไหนควรได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว และนอกจากนี้ไม่มีการนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหา หรือเสนอทางเลือกในการตัดสินใจที่ชัดเจน (Advanced Research Group, 2020) 3) ยิ่งหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานทางการศึกษาในระดับพื้นที่ เช่น โรงเรียน วิทยาลัย ที่ยังไม่ได้รับการกระจายอำนาจเต็มตัวให้บริหารจัดการตัวเอง แต่ต้องรอรับการมอบอำนาจด้วยแล้ว แต่ต้องเชื่อมโยงนโยบาย ยุทธศาสตร์ จุดเน้นของหน่วยงานต้นสังกัด มาทำการวิเคราะห์ว่าเป็น “โอกาส” (Opportunities) และยากที่จะปฏิเสธ หรือละเว้นไม่นำมาสู่การปฏิบัติได้ สถานการณ์เช่นนี้ จึงทำให้การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ของหน่วยงานนั้น ๆ ขาดความเฉพาะตัวที่หน่วยงานนั้นจะกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) อย่างแท้จริง (Premasuk et al., 2023)

ข้อจำกัดดังกล่าวถือว่าเป็นช่องว่างขนาดใหญ่ (Big Gaps) ในการนำแนวคิดและเทคนิควิธีการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWs Matrix ไปใช้ ดังนั้นเครื่องมือที่จะช่วยปิดช่องว่างเหล่านี้ต้องเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันและสามารถสร้างทางเลือกภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มี

จำกัดได้ ซึ่งหากพูดถึงในบรรดาศาสตร์การบริหารที่กำลังเป็นที่รู้จักและแพร่หลายในโลกธุรกิจตอนนี้ก็คือ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ซึ่งกลยุทธ์น่านน้ำสีครามได้ถูกเขียนขึ้นโดย W. Chan Kim และ Renee Mauborgne เป็นอาจารย์จากสถาบันทางด้านการบริหารธุรกิจด้านกลยุทธ์การบริหารระดับนานาชาติจาก INSEAD ทั้งสองได้ศึกษาเส้นทางเชิงกลยุทธ์กว่า 150 รูปแบบในอุตสาหกรรมและธุรกิจที่หลากหลาย พบว่า ในปัจจุบันและโลกแห่งอนาคตองค์กรต่าง ๆ จะเติบโตทางธุรกิจได้ ไม่ใช่การแข่งขันในตลาดเดิมที่มีแต่เป็นการแข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาด แข่งกันลดแลกแจกแถม ทำให้ผลกำไรไม่คุ้มค่ากับการลงทุน เพราะห้าห้ากันเอง แข่งกันไปแข่งกันมาจนกระทั่งไม่มีความแตกต่าง การสร้างน่านน้ำสีครามเป็นการบุกเบิกมุ่งสร้างความต้องการใหม่ สินค้าตัวใหม่ บริการใหม่ที่เน้นนวัตกรรมเชิงคุณค่า ยังคงคุณค่าสูงและต้นทุนต่ำในเวลาเดียวกัน เป็นการริเริ่มที่มีคุณค่าทั้งต่อองค์กรและผู้รับบริการ กลยุทธ์น่านน้ำสีครามพยายามไปสร้างความต้องการใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น โดยอาศัยแนวคิดที่เรียกว่า “นวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation)” คือ กลยุทธ์ที่ใช้หลักเหตุผลทางกลยุทธ์ที่ไม่ได้มุ่งเอาชนะคู่แข่ง แต่จะเน้นไปที่การทำให้การแข่งขันไม่มีความจำเป็น พยายามเพิ่มคุณค่าอย่างก้าวกระโดดให้กับทั้งผู้บริโภคและตัวบริษัทเอง ส่งผลให้สามารถเปิดตลาดใหม่ที่ไม่มีการแข่งขันขึ้นมาได้ ซึ่งให้ความสำคัญกับนวัตกรรม (Innovation) และคุณค่า (Value) อย่างเท่าเทียมกัน (Kim & Mauborgne, 2005) โดยมีเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ประกอบด้วย 2 เครื่องมือสำคัญ ได้แก่ 1) ฝืนผ้าใบกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันที่องค์กรเป็นอยู่ เพื่อให้ทราบว่า ปัจจุบันเป็นอย่างไร และเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ และ 2) กรอบการปฏิบัติ 4 ประการ (Four Actions Framework) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ โดยการตั้งคำถาม 4 ข้อ 1) ตัด (Eliminate) 2) ลด (Reduce) 3) ยก/เพิ่มระดับ (Raise) และ 4) สร้าง (Create Grid) เพื่อนำไปเป็นข้อมูลสำหรับการสร้างกลยุทธ์ที่เป็นนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) ตามแนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Kim & Mauborgne, 2015, pp. 60-63) ทั้ง 2 เครื่องมือ แสดงตัวอย่างดังภาพที่ 1



จากภาพที่ 1 แสดงเครื่องมือฝืนผ้าใบกลยุทธ์ และกรอบปฏิบัติ 4 ประการ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวถือเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างน่านน้ำสีคราม โดยเริ่มจากการวาดฝืนผ้าใบกลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร ประกอบด้วย 1) แกนนอนของฝืนผ้าใบของฝืนผ้าใบกลยุทธ์ แสดงถึงปัจจัยต่างๆ ที่แข่งขันและลงทุน และ 2) แกนตั้งของฝืนผ้าใบกลยุทธ์ จะอธิบายระดับข้อเสนอที่ผู้รับบริการได้รับจากองค์ประกอบการแข่งขันเป็นหลัก ซึ่งคะแนนสูง หมายถึง องค์กรให้ข้อเสนอแก่ผู้รับบริการมากกว่าในปัจจัยนั้น สำหรับกรอบปฏิบัติ 4 ประการ เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ฝืนผ้าใบกลยุทธ์ ทำให้เห็นสภาพปัจจุบันและปัจจัยที่องค์กรกำลังให้ความสำคัญ รวมถึงการเปรียบเทียบกับ องค์กรที่อยู่ในบริบทเดียวกันหรือกำลังแข่งขันกันอยู่ เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างกราฟแสดงคุณค่าขึ้นมาใหม่ โดยใช้หลักเหตุผลทางกลยุทธ์ที่จะช่วยให้หลุดพ้นจากการต้องเลือกระหว่างการสร้างความแตกต่างกับการรักษาต้นทุนให้ต่ำ โดยใช้ข้อคำถาม 4 ประการ ดังนี้ 1) ปัจจัยใดบ้างที่องค์กรมองว่าจำเป็นแต่เราควรตัดทิ้ง 2) ปัจจัยใดบ้างที่ควรลดทอนให้ต่ำกว่ามาตรฐานขององค์กร 3) ปัจจัยใดบ้างที่ควรเพิ่มขึ้นให้สูงกว่ามาตรฐานขององค์กร และ 4) ปัจจัยใดบ้างที่ไม่เคยมีในองค์กรมาก่อนและควรสร้างใหม่ เป็นต้น

### แนวคิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach: WSA)

จากการศึกษาแนวคิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ กล่าวได้ว่า มีการใช้แนวคิดนี้ที่ชัดเจนในระหว่าง พ.ศ. 2539-2544 ในรูปการวิจัยและพัฒนาภายใต้ชื่อ “โครงการรุ่งอรุณ” ซึ่งเป็นโครงการร่วมมือระหว่างกระทรวง ศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายพลังงานแห่งชาติ และสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย (Ministry of Education and Thailand Environment Institute, 2011, p. 910) ต่อมามีการดำเนินโครงการวิจัยแม่บทในชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (ชุดโครงการ วพร.) ซึ่งได้รับทุนวิจัยจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) หลังจากนั้น ปีการศึกษา 2562-2565 กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) ได้สนับสนุนให้โรงเรียนประถมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขนาดกลาง 723 แห่ง เกิดการพัฒนาคุณภาพตนเองและการเปลี่ยนแปลงด้านระบบบริหารจัดการ ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes) โครงการพัฒนาครูและโรงเรียน เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teachers & School Quality Program: TSQP) สามารถพัฒนาตนเองทั้งระบบ (Whole School Approach) โดยการพัฒนาทั้งระบบโรงเรียนครอบคลุม 4 ส่วน ที่ต้องดำเนินการให้ต่อเนื่องและสัมพันธ์ ดังนี้ ส่วนที่ 1 การบริหารจัดการ ส่วนที่ 2 การจัดการเรียนการสอน ส่วนที่ 3 การพัฒนาครู ส่วนที่ 4 การจัดกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ (Khampliw & Kornpuang, 2024)

### แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดจากองค์กรที่สมาชิกภายในองค์กรมีการตื่นตัว มีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ นำพาองค์กรสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยการเรียนรู้นั้นต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องและขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอกองค์กร Senge (as cited in Warayu, 2016) นำเสนอองค์ประกอบ 5 ประการ ที่เรียกว่า วินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้

บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพราะเน้นว่าองค์กรจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้อง เป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับ และมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคคลขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการสื่อข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ อย่างเป็นระบบสามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

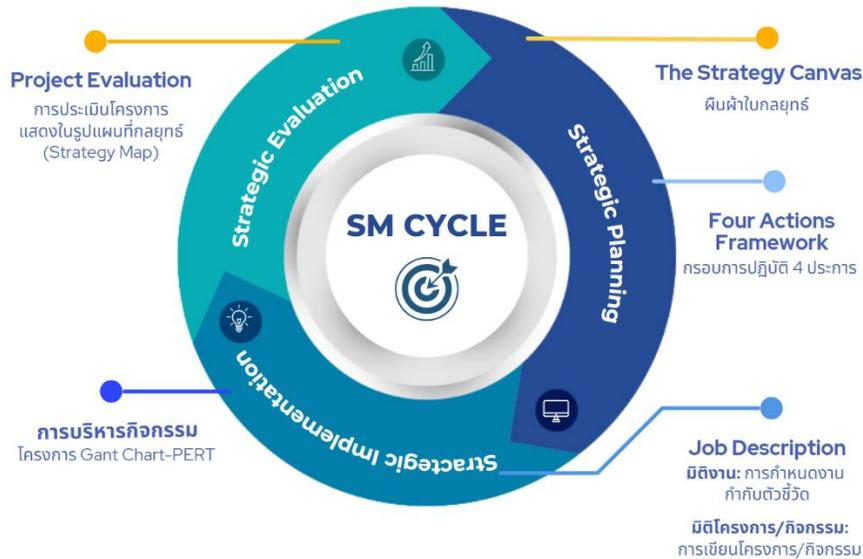
สำหรับเครื่องมือที่สำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำมาใช้เสริมประสิทธิภาพให้โรงเรียนมีสมรรถนะสูง คือ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่หลอมรวมวินัย 5 ประการอื่น ๆ ผ่านการคิด 4 ระดับ คือ ระดับปรากฏการณ์ (Event) ระดับแบบแผนเชิงพฤติกรรม (Behavior Pattern) ระดับโครงสร้าง (Structure) และระดับโลกทัศน์ ความเชื่อ (Mental Model) เป็นเครื่องมือที่สามารถวินิจฉัยทั้งจุดอ่อน ของโรงเรียน ในขณะเดียวกันก็สามารถใช้ออกแบบการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบของโรงเรียน ที่จะส่งผลกระทบต่อเชิงบวกในเชิงลูกโซ่ต่อการเปลี่ยนแปลง โลกทัศน์ ความเชื่อ แบบแผนเชิงพฤติกรรม และเหตุการณ์ที่พึงประสงค์ (Positive Event) ซึ่งได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) ได้อย่างชัดเจนในเครื่องมือเดียวกัน

### การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน

จากการศึกษาและการวิเคราะห์ของผู้เขียน พบว่า แนวทางในการประยุกต์ใช้มี 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 ใช้โดยตรง เป็นการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) มาใช้โดยตรงกับการบริหารโรงเรียนในระดับองค์กร หรือนำมาใช้ในระดับการปฏิบัติงานของบุคลากร และรูปแบบที่ 2 ใช้เชิงบูรณาการแบบองค์รวมทั้งระบบโรงเรียน เป็นการนำแนวคิดและเครื่องมือกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมาออกแบบร่วมกับแนวคิดแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และแนวคิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach)

**รูปแบบที่ 1 : ใช้โดยตรง**

รูปแบบนี้มีจุดเน้นนำแนวคิดและแนวทางของกลยุทธ์น้ำน้าสีคราม เป็นเครื่องมือหลักของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตั้งแต่ขั้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planing) ขั้นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Stractegic Implementation) และขั้นการประเมินกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) ดังภาพที่ 2



**Figure 2** Blue Ocean Strategy Process

ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์น้ำน้าสีคราม

ที่มา : Kompuang (2013, pp. 40-50)

จากภาพที่ 2 **ขั้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)** ใช้เครื่องมือ ได้แก่ 1) ผืนผ้าใบกลยุทธ์ (The Strategy Canvas) นำมาการสร้างกรอบวิเคราะห์ และการดำเนินการ เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ช่วยบ่งบอกสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และการสร้างทางเลือก ประกอบไปด้วย แกนนอนของผืนผ้าใบกลยุทธ์แสดงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่แข่งขันและลงทุนกัน และแกนตั้งของผืนผ้าใบกลยุทธ์จะอธิบายระดับข้อเสนอที่ผู้ซื้อได้รับจากองค์ประกอบการแข่งขันเป็นหลัก และ 2) กรอบการปฏิบัติ 4 ประการ เป็นเครื่องมือที่จะเป็นตัวช่วยในการกำหนดกลยุทธ์หรือสร้างแนวทาง/กลยุทธ์ขึ้นมาใหม่ โดยการตั้งคำถาม 4 ข้อ (1) ตัด (Eliminate) (2) ลด (Reduce) (3) ยก/เพิ่มระดับ (Raise) และ (4) สร้าง (Create Grid) เพื่อที่จะได้มาซึ่งนวัตกรรมเชิงคุณค่า (Value Innovation) และกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์หลัก (Strategy) และกลยุทธ์รอง (Strategies) และตัวชี้วัด และเขียนออกมาในรูปแบบกลยุทธ์ หรือแผนพัฒนาโรงเรียนระยะ 3-5 ปี ส่วน**ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Stractegic Implementation)** เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติ 2 ลักษณะ คือ นำไปสู่งานประจำของบุคลากรด้วยการวิเคราะห์คำบรรยายลักษณะงาน ที่สอดคล้องกับเป้าหมายและตัวชี้วัดของกลยุทธ์ และใช้เครื่องมือตารางแสดงผู้รับผิดชอบ และ**ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์** เป็นการรายงานผลการดำเนินงานประจำ และรายงานผลการดำเนินโครงการโครงการที่บุคลากรในสำนักงานประจำ และที่รับผิดชอบโครงการและกิจกรรม จะรายงานการประเมินโครงการ/

รายงานโครงการ และรายงานข้อมูลที่แสดงการบรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัด ที่สะท้อนการบรรลุเป้าประสงค์และวิสัยทัศน์ ซึ่งนิยมแสดงในรูปแบบที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

สำหรับการนำแนวคิดและแนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมาใช้โดยตรงในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในงานย่อยของโรงเรียน เกิดจากทีมผู้บริหารโรงเรียนทำการออกแบบโครงสร้างระบบงานที่มีปริมาณงาน หรือเป็นงานที่มีความสำคัญต่อเป้าหมายองค์การ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นองค์การขนาดใหญ่ มีปริมาณงานและผู้รับผิดชอบจำนวนมาก จึงต้องใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์มาบริหารงานย่อย เช่น กลยุทธ์การบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป หรืออาจเป็นที่มีความซับซ้อนของงาน คนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เช่น งานระบบการดูแลช่วยเหลือ นักเรียน งานย่อยเหล่านี้สามารถนำแนวคิดและแนวทางของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมาประยุกต์ใช้ได้เช่นเดียวกัน

**ตัวอย่างการประยุกต์ใช้แนวคิดและเครื่องมือกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมาใช้บริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน**

Premasuk et al. (2023) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยในส่วนของขั้นตอนการวางแผนเชิงกลยุทธ์การบริหารระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยมีการนำเครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ และกรอบปฏิบัติ 4 ประการ และขั้นตอนต่าง ๆ ไปใช้สำหรับวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. การใช้เครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ (Strategy Canvas) มาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยการวาดภาพปัจจุบัน ด้วยเครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ โดยแกนตั้ง คือ ระดับคะแนนขององค์ประกอบ การดำเนินงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน แกนนอน คือ องค์ประกอบ 5 ด้านที่ระบุอยู่ในเกณฑ์ และตัวชี้วัดตามคู่มือการประเมินระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การใช้เครื่องมือกรอบปฏิบัติ 4 ประการ (Four Action Framework) เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้วยการวาดผืนผ้าใบกลยุทธ์ มากำหนดกลยุทธ์ด้วยกรอบการปฏิบัติ 4 ประการ ดังคำถามตัวอย่างต่อไปนี้

**กลยุทธ์ตัด (Eliminate)** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาตัดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง เช่น ตัดกิจกรรมของงานระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน หรือโครงการที่ไม่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ อาจตั้งไว้แค่สนองนโยบาย หรือตัดงบประมาณของกิจกรรมที่ไม่คุ้มค่างบราคาที่ต้องจ่าย

**กลยุทธ์ลด (Reduce)** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาลดอะไรในแต่ละองค์ประกอบได้บ้าง เช่น ลดกิจกรรมหน้าเสาธงที่ใช้เวลานานเกินไป ทำให้นักเรียนอาจไม่ต้องการเข้าแถว หรือลดเอกสารต่าง ๆ ที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ แต่สร้างภาระให้ครูที่ปรึกษา เช่น รายงานเอกสารข้อมูลนักเรียนที่ซ้ำซ้อน ทำแบบไม่เป็นระบบ

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

**กลยุทธ์สร้าง (Create Grid)** หมายถึง ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนจะพิจารณาสร้างอะไรใหม่ในแต่ละองค์ประกอบที่ไม่เคยสร้างมาก่อน เช่น สร้างระบบการบริหารจัดการระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน โดยเน้นการใช้ Applications ในการดำเนินการ หรืออาจจะสร้างโครงการ/กิจกรรมที่ให้นักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียนตามความสนใจของนักเรียน

นอกจากนี้ รูปแบบนี้สามารถประยุกต์กรอบปฏิบัติ 4 ประการ นำไปใช้ปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mindset) และพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร ให้เกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน และเกิดนวัตกรรมที่มีคุณค่า ทำให้เกิดสร้างนิสัย และวัฒนธรรมของการทำงานแบบกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ดังตัวอย่าง ตารางที่ 1 ที่แสดงพฤติกรรมของบุคคลหลัก (Key Agents) ที่นำกรอบปฏิบัติ 4 ประการไปประยุกต์ใช้

**Table 1** Examples of the performance behavior of the main person (Key agents) after implementing the Four Action Framework is applied.

แสดงตัวอย่างพฤติกรรมการทำงานของบุคคลหลักหลังนำกรอบปฏิบัติ 4 ประการไปประยุกต์ใช้

KRA-Key Agents	Eliminate (ตัด)	Reduce (ลด)	Rise (เพิ่ม/ยกระดับ)	Create Grid (สร้าง)
Principal	โครงการ/กิจกรรมซ้ำซ้อน ไม่ตอบโจทย์, งบประมาณไม่ตอบกลยุทธ์	ใช้อำนาจ สั่งการ	รับฟัง ให้เกียรติ, ส่งเสริมเป็นตัวแบบ	บริหารกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม, ระบบพัฒนาครู, ระบบและวัฒนธรรม PLC คุณภาพสูง, CoP ชุมชน
Teachers	กิจกรรม “ทำมากได้น้อย”, คำพูดด้านลบ ความรุนแรง	การเปรียบเทียบ จัดอันดับ, หลอกหลอน สร้างเงื่อนไขความรัก, สร้างภาพความกลัว ควบคุม, การบ้านเยอะ ได้น้อย	ความรัก ความเข้าใจ, คุณค่าของนักเรียน, บทบาทครูโค้ช ครูฟา	นวัตกรรมการจัดการเรียนรู้, ห้องเรียนเชิงบวก
Students	กิจกรรมที่หลงผิด	การบูลลี่ผู้อื่น	แสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	อัตลักษณ์เฉพาะตน (Unique Voice)
Communities	ความคิดนักเรียนเป็นเรื่องโรงเรียน	การประชุม	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	CoP ผู้ปกครอง

## รูปแบบที่ 2 : ใช้เชิงบูรณาการแบบองค์รวมทั้งระบบโรงเรียน

รูปแบบนี้มีจุดเน้นสำคัญที่การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบให้ทุกภาคส่วนขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อเสริมความเข้มแข็งให้โรงเรียนและยกระดับการพึ่งพาตนเอง จนกลายเป็นโรงเรียนพัฒนาตนเองในที่สุด การออกแบบ (Design)

จะใช้แนวคิดการบริหารโรงเรียนยุคร่วมสมัย ได้แก่ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้เครื่องมือการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การคิด 4 ระดับ นำมาวิเคราะห์ภาพรวมของโรงเรียน และนำแนวคิดของการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach: WSA) มาเป็นกรอบเชื่อมโยงโครงสร้างของโรงเรียน ในการคิดระดับที่ 3 (ระดับ Structure/System) โดยใช้แนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ในส่วนของหลักการการสร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงคุณค่าเชื่อมร้อยการคิด 4 ระดับและเครื่องมือกรอบปฏิบัติ 4 ประการ มาเป็นจุดเน้นสำคัญของประเด็นย่อยของกรอบแนวคิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ โดยอยู่ในบริบทของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) เพื่อเสริมความเข้มแข็งให้โรงเรียนและยกระดับการพึ่งพาตนเอง จนกลายเป็นโรงเรียนพัฒนาตนเองในที่สุด ซึ่งแสดงเป็นกรอบความคิดของรูปแบบที่ 2 ดังภาพที่ 3

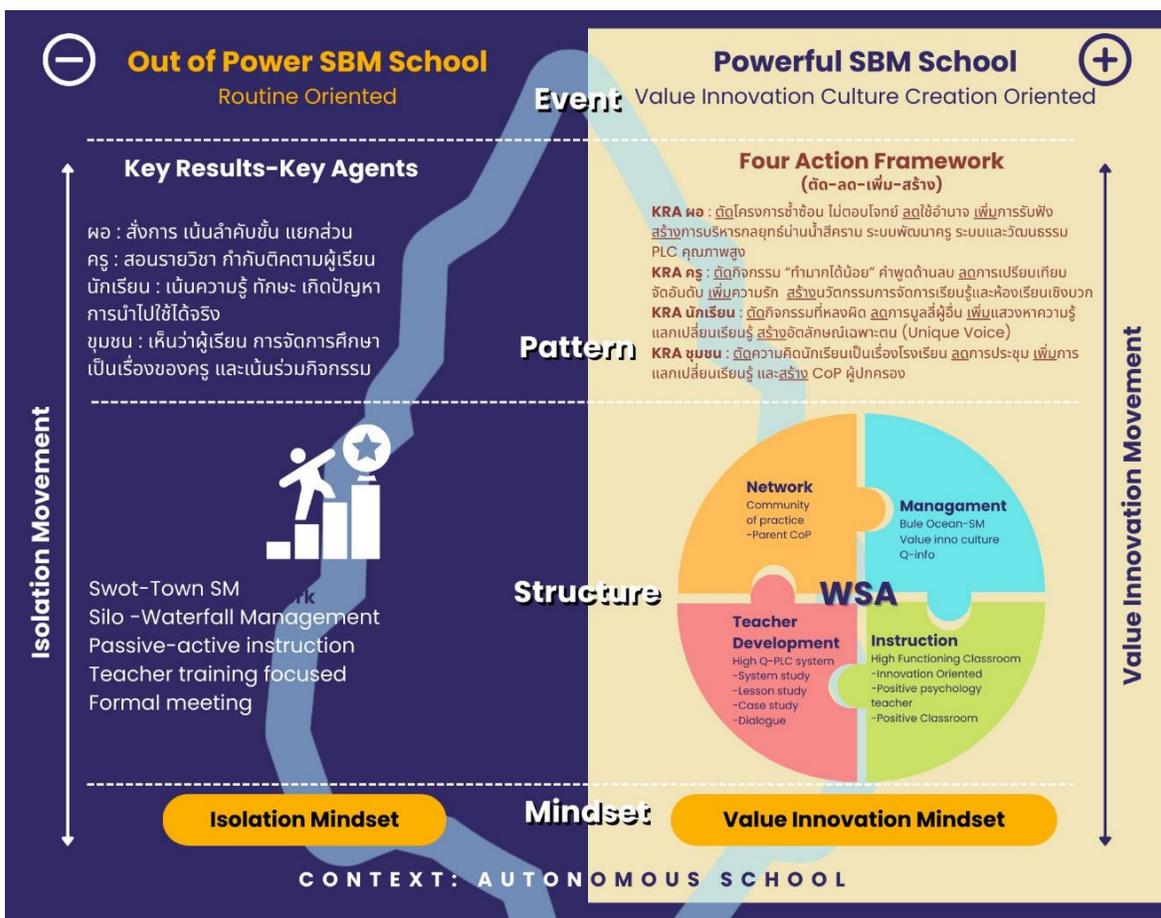


Figure 3 Context of Autonomous School

บริบทโรงเรียนพัฒนาตนเอง

ภาพที่ 3 แสดงการเปลี่ยนแปลง (Transform) จากโรงเรียนรัฐที่เป็นส่วนราชการ และถูกยกฐานะให้เป็นนิติบุคคล และใช้แนวทางการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน (SBM) แต่ยังไม่มียุทธศาสตร์ที่จะยกระดับประสิทธิภาพการบริหาร

โรงเรียน เนื่องจากยังไม่มีมีการกระจายอำนาจ หรือมอบอำนาจอย่างแท้จริง ซึ่งสามารถอธิบายได้จากภาพทางด้านซ้ายในการคิดระดับ 2 เป็นพฤติกรรมหรือความเคยชินของผู้ที่เป็นกุญแจสำคัญหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ผู้บริหารยังเน้นการสั่งการ เน้นลำดับชั้น บริหารแบบแยกส่วนต่างๆ เป็นระบบ Top-Down ครู : มีพฤติกรรมการสอนตามรายวิชา เน้นสอนตามเนื้อหาตำราเดิม และใช้วิธีการกำกับติดตามผู้เรียน นักเรียน : เน้นการพัฒนาความรู้และทักษะ แต่ไม่สามารถนำสิ่งที่เรียนไปประยุกต์ใช้ได้จริง ชุมชน : คิดว่าการจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของครูผู้สอนและโรงเรียนเท่านั้น ส่วนตนเองทำหน้าที่แค่เข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนก็เพียงพอ และในส่วนของระดับที่ 3 โครงสร้าง ยังมีการใช้เครื่องมือหรือระบบโครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงการยึดติดกับระบบหรือแนวทางเดิม ๆ ส่งผลให้โรงเรียนไม่สามารถยกระดับประสิทธิภาพการบริหารได้ เช่น การกำหนดโครงสร้างตามแบบหน่วยงานราชการ มีการแบ่งงานตามหน้าที่และลำดับชั้นของงานและบุคคล การบริหารจัดการเน้นการสั่งการตามลำดับชั้น ระบบที่เน้น Passive-Active Instruction การยึดติดกระบวนการพัฒนาครูที่เน้นการฝึกอบรม (Teacher Training Focused) และการประชุมแบบเป็นทางการ (Formal Meeting)

จากการคิดระดับ 3 (Structure) ด้านซ้ายของภาพดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้แนวคิดการบริหารโรงเรียนเป็นฐานยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งการที่จะทำให้การบริหารโรงเรียนเป็นฐานอย่างมีพลังสามารถอธิบายได้จากภาพด้านขวามือในการคิดระดับโครงสร้าง โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) การบริหารจัดการ (Management) มีการนำกลยุทธ์น่านน้ำสีครามที่มีมุมมองการสร้างกลยุทธ์ที่เป็นนวัตกรรมเชิงคุณค่า และเครื่องมือสำคัญของกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมากำหนดกลยุทธ์ ออกแบบโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ได้กลยุทธ์เป็นนวัตกรรมเชิงคุณค่าและเหมาะกับบริบทขององค์กร โดยใช้เครื่องมืออย่างผืนผ้าใบกลยุทธ์ในการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และกรอบปฏิบัติ 4 ประการ สำหรับการตั้งคำถาม ตัด-ลด-เพิ่ม-สร้าง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 2) การจัดการเรียนการสอน (Instruction) ส่งเสริม พัฒนาให้เป็นห้องเรียนประสิทธิภาพสูง (High Functioning Classroom) มีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Innovation Oriented) ครูใช้จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology Teacher) และส่งเสริมห้องเรียนให้มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) การพัฒนาครู (Teacher Development) พัฒนาการด้วยระบบการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพสูง เช่น System Study, Lesson Study, Case Study และการทำสุนทรียสนทนา (Dialogue) และ 4) การจัดการกิจกรรมชุมชนสัมพันธ์ (Network) การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: Cop) เพื่อมาแลกเปลี่ยนความรู้ ปัญหา หรือความสนใจ และเรียนรู้วิธีการเพื่อให้สามารถปฏิบัติหรือทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นการแลกเปลี่ยน และสร้างทักษะ สร้างความรู้ และความเชี่ยวชาญให้เกิดขึ้นในกลุ่ม

เมื่อนำแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ผสมผสานกับการพัฒนาองค์กรสมรรถนะสูง และโรงเรียนพัฒนาตนเองมาประยุกต์ใช้ทั้งระบบ ก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรม (Pattern) ซึ่งสามารถอธิบายด้วยเครื่องมือกรอบปฏิบัติ 4 ประการ เช่น **ผู้บริหาร** ตัดโครงการ/กิจกรรมซ้ำซ้อน ไม่ตอบโจทย์ และงบประมาณไม่ตอบกลยุทธ์) ลดใช้อำนาจสั่งการ เพิ่มการรับฟัง ให้เกียรติ และส่งเสริมเป็นต้นแบบ สร้างการบริหารกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม ระบบพัฒนาครู ระบบและวัฒนธรรม PLC คุณภาพสูง และสร้าง CoP ชุมชน **ครู** ตัดกิจกรรม “ทำมากได้น้อย” คำพูดด้านลบ ความรุนแรง ลดการเปรียบเทียบ จัดอันดับ หลอกล่อ สร้างเงื่อนไข สร้างภาพความกลัว ควบคุม และลดการสั่งบ้าน เพิ่มความรัก ความเข้าใจ คุณค่าของนักเรียน บทบาทครูโค้ช ครูพา สร้างนวัตกรรมจัดการเรียนรู้และห้องเรียนเชิงบวก **นักเรียน** ตัดกิจกรรมที่หลงผิด ลดการบูลลี่ผู้อื่น เพิ่มแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างอัตลักษณ์เฉพาะตน (Unique

Voice) **ชุมชน** ตัดความคิดนักเรียนเป็นเรื่องโรงเรียน ลดการประชุม เพิ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้าง CoP ผู้ปกครอง เป็นต้น

เห็นได้ว่า หากนำแนวคิดและเครื่องมือกลยุทธ์น่านน้ำสีครามมาออกแบบร่วมกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเข้ามาเปลี่ยนแปลงระดับโครงสร้าง Structure จะส่งผลให้ระดับพฤติกรรม และระดับ Mindset ก็จะไปเปลี่ยนไปด้วย และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยน Mindset เปลี่ยน ส่งผลโดยตรงให้เกิดปรากฏการณ์ (Event) ใหม่ กลายเป็นการบริหารโรงเรียนเป็นฐานอย่างมีพลัง (Powerful School-Based Management) ที่ช่วยเสริมความเข้มแข็งให้โรงเรียนและยกระดับการพึ่งพาตนเอง จนกลายเป็นโรงเรียนพัฒนาตนเอง

### บทสรุป

การที่ประเทศไทยโดยรัฐบาลยังคงใช้การบริหารราชการแผ่นดินและระบบราชการ เป็นเครื่องมือสำคัญในการเชื่อมโยงการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของรัฐ ก็ยิ่งทำให้เป็นอุปสรรคและฉุดรั้งการพัฒนาประเทศในทุกส่วนที่กำลังเผชิญเปลี่ยนแปลงของโลกที่พลิกผัน ซับซ้อนและรวดเร็ว โดยเฉพาะระบบโรงเรียน (Schooling) ซึ่งเป็นโรงเรียนของรัฐโดยส่วนใหญ่ มีหน้าที่ผลิตและพัฒนาคนให้มีคุณภาพสูงออกไปรับใช้ประเทศ

แม้ว่าจะมีความพยายามที่จะเสริมความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนของรัฐ โดยการออกกฎหมายและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ให้โรงเรียนยกฐานะเป็นนิติบุคคล และผลักดันให้เกิดการบริหารโรงเรียนเป็นฐานก็ตาม โรงเรียนก็ยังพบปัญหาและข้อติดขัดในการบริหารจัดการตนเองได้อย่างอิสระ คล่องตัว เพราะหน่วยงานส่วนกลางให้อำนาจการตัดสินใจแก่โรงเรียนผ่านการมอบอำนาจ (Delegation) สภาวะเช่นนี้จึงเป็นระบบนิเวศ (Ecosystem) ของโรงเรียนของรัฐยากที่จะเปลี่ยนแปลงโดยเร็ววัน แต่ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องยกระดับการพัฒนาโรงเรียนของรัฐให้เข้มแข็ง สามารถพึ่งพาตนเอง และเป็นโรงเรียนพัฒนาตนเองได้

โจทย์สำคัญ คือ จะมีแนวทางอย่างไรที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนให้บริหารจัดการตนเองได้อย่างอิสระ คล่องตัว แม้อยู่ในระบบนิเวศของระบบราชการการศึกษา มากกว่าแยกตัวออกหรือหาทางหนีออกจากการเป็นส่วนราชการ ซึ่งพบว่าสามารถทำได้ โดยประยุกต์ใช้กรอบบริหารโรงเรียนบนฐานคิดของการบริหารองค์การที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ร่วมกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และแนวคิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach) โดยเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ 2 รูปแบบ คือ **รูปแบบที่ 1 ประยุกต์ใช้โดยตรง**กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ทั้งระดับแผนพัฒนาโรงเรียน 3-5 ปี และแผนพัฒนางานตามจุดเน้นของโรงเรียน โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์กลยุทธ์แบบน่านน้ำสีคราม (Blue Ocean) ทำให้ได้กลยุทธ์ที่นำไปสู่นวัตกรรมการสร้างคุณค่า (Value Innovation) ซึ่งแนวทางนี้เหมาะสมสำหรับโรงเรียนที่มีความพร้อมหรือมีความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเฉพาะส่วน ซึ่งสอดคล้องกับ Premasuk (2023) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของนักเรียนมัธยมศึกษา พบว่า กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม และประยุกต์ใช้เครื่องมือผืนผ้าใบกลยุทธ์ และกรอบปฏิบัติ 4 ประการ สำหรับการสร้างกลยุทธ์ที่เป็นนวัตกรรมเชิงคุณค่าในการขับเคลื่อนระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน นอกจากนี้ Lueaiklang (2009) ได้ทำการประยุกต์แนวคิดกลยุทธ์น่านน้ำสีคราม เพื่อใช้ในการกำหนด

ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ โดยวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ด้วยพื้นผ้าใบกลยุทธ์ และพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการตามกรอบปฏิบัติ 4 ประการ ทำให้ได้การบริหารจัดการที่เป็นนวัตกรรมเชิงคุณค่าและยุทธศาสตร์ รวมทั้งแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย และ**รูปแบบที่ 2 ประยุกต์ใช้เชิงบูรณาการแบบองค์รวมทั้งระบบโรงเรียน** รูปแบบนี้เหมาะสำหรับโรงเรียนที่ทุกฝ่ายมีความพร้อมและมีความต้องการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบให้ทุกภาคส่วนขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน โดยใช้ผสมผสานแนวคิดและเครื่องมือของการบริหารองค์การที่มีสมรรถนะสูง 3 แนวคิดข้างต้น โดยนำเครื่องมือ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) นำมาวิเคราะห์จุดอ่อนภาพรวมของโรงเรียนผ่านการคิดทั้ง 4 ระดับ และทำการออกแบบใหม่ (Redesign) โดยนำแนวคิดของการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ (Whole School Approach: WSA) มาเป็นกรอบเชื่อมโยงโครงสร้างและระบบของโรงเรียน ใช้แนวคิดกลยุทธ์ นาน้ำสีคราม ในส่วนของหลักการการสร้างนวัตกรรมเชิงคุณค่ามาเชื่อมโยงการคิด 4 ระดับและเครื่องมือกรอบปฏิบัติ 4 ประการ มาเป็นจุดเน้นสำคัญของประเด็นย่อยของกรอบแนวคิดการพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบ ซึ่งรูปแบบนี้จะช่วยเสริมความเข้มแข็งให้โรงเรียนและยกระดับการพึ่งพาตนเอง และพัฒนาตนเองได้ในที่สุด สอดคล้องกับ Premasuk (2023) กล่าวว่า การเผชิญหน้ากับสถานการณ์ภายนอกที่ปรับเปลี่ยนรวดเร็ว ซับซ้อนและไม่แน่นอน หรือปัจจุบันเรียกว่า โลกยุค VUCA World และเป็นสิ่งที่ส่งผลเข้ามาเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบ และวิธีการของคนในองค์การโดยไม่อาจห้ามได้ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การ จำเป็นต้องมีเครื่องมือการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทและสามารถปรับเปลี่ยนได้ทันสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารควรนำแนวคิดทางการบริหารแบบใหม่ ที่ผสมผสานแนวคิดที่หลากหลาย ยกตัวอย่างเช่น การประยุกต์ใช้แนวคิดการประเมินเชิงพัฒนา (DE) ร่วมกับเทคนิคกำหนดกลยุทธ์แบบนาน้ำสีคราม มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์ของสภาวการณ์ซับซ้อนเปลี่ยนแปลงเร็ว และแตกต่างสภาพและบริบทขององค์การ และเป็นเครื่องมือทรงพลังที่ช่วยระดมสรรพกำลังของผู้ที่เกี่ยวข้องเชิงพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างทั่วถึง ส่งผลให้องค์การยกระดับการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ระดับสูงได้

การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโรงเรียนให้สามารถบริหารจัดการตนเองได้อย่างอิสระ คล่องตัว แม้อยู่ในระบบนิเวศของระบบราชการการศึกษา ดังนั้นนักบริหารและนักพัฒนาการศึกษาควรที่จะศึกษาวิจัย ทดลองและนำแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นทั้ง 2 รูปแบบไปใช้ขยายผล หรือใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้โรงเรียนสามารถยกระดับการพึ่งพาตนเอง และกลายเป็นโรงเรียนที่สามารถพัฒนาดตนเองได้ในที่สุด

## References

- Advanced Research Group. (2020). *What are limitations of SWOT Analysis?* Retrieved October 25, 2022, from [https://www.ar.co.th/company\\_profile/th](https://www.ar.co.th/company_profile/th)
- Aroonakasikorn, T. (2008). *Public Limited Companies Act, B.E. 2535 (1992) as amended B.E. 2551 (2008)*. Bangkok: Winyuchon Publication House.
- Boonprasert, U. (2010). *The study of educational administration and management guidelines of educational institutions in a school-based administrative model*. Bangkok: Council Printing House.
- Chaowachai, S., & Chatruprachewin, C. (2018). Strategies for Administering a Provincial Scout Club. *Humanities and Social Sciences Journal of Pibulsongkram Rajabhat University*, 12(2), 581-595.
- Chiwatrakulkit, B. (2016). *Strategic Management for CEOs* (11th ed.). Bangkok: P. Press.
- Decharin, P. (2010). *Planning and formulation of strategies*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- Khampliw, C., & Kornpuang, A. (2024). Changing the whole school approach that promotes the development of academics mindset in learning management for teachers in small schools with action research. *Journal of Education and Innovation*, 26(1), 128-139.
- 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*. Thai language translation by Charuchan Khongmeesuk. Bangkok: WeLearn.
- Kornpuang, A. (2013). *Blue Waters Strategic Management Procedure. Course Lecture Notes 354516 Strategic Plan Management into Practice*. Phitsanulok: Faculty of Education, Naresuan University.
- Lueaiklang, K. (2009). *Development of higher education institution management strategies based on the blue ocean strategy concept: Case Study of Rajabhat Rajanagarindra University*. [Doctoral dissertation, Chulalongkorn University].
- Ministry of Education. (2003). *Regulation of the Ministry of Education on Management and Scope of Duties of Basic Education Institutions as Juristic Persons B.E. 2546 (2003)*. Bangkok: Ministry of Education.
- Ministry of Education and Thailand Environment Institute. (2011). *Guidelines for promoting operations to conserve energy and the environment. In Development of teaching and learning materials*. Bangkok: Ministry of Education and Thailand Environment Institute.

- Office of the Basic Education Commission. (2007). *Guidelines for decentralizing administration and education management the Board of Directors of Educational Areas and Educational Institutions in accordance with the Ministerial Rules and Methods of Decentralization of Education Management B.E. 2550 (2007)*. Bangkok: The Agricultural Cooperative Federation of Thailand.
- Office of the Basic Education Commission. (2013). *School Administration Manual in the Corporate Model Administration Development Program*. Bangkok: The Agricultural Cooperative Federation of Thailand.
- Office of the Education Council. (2012). *Research Report on the Model of Decentralization of Education Management to Educational Areas and Schools*. Bangkok: Prikwarn Graphic.
- Office of the Public Sector Development Commission. (2020). *Preparation of Work Manual*. Bangkok: Office of The Public Sector Development Commission.
- Phrakhuvijitsasanakan, & Mahahing, P. (2021). Personnel management in educational institutions according to the Buddhist principles. *Journal of MCU Ubon Review*, 6(3), 811-824.
- 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. (2023). *A development of strategic management model of student care-taking system to enhance the quality of secondary school students*. [Doctoral dissertation, Naresuan University].
- 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.
- Trairatworakul, P. (2020). *The Thai state and bureaucracy and the challenges ahead of the country*. Retrieved from [http://tdri.or.th/wp-content/uploads/2020/10/ดร\\_ประสาร\\_รัฐและระบบราชการไทยกับความท้าทายข้างหน้าของประเทศ.pdf](http://tdri.or.th/wp-content/uploads/2020/10/ดร_ประสาร_รัฐและระบบราชการไทยกับความท้าทายข้างหน้าของประเทศ.pdf)
- Warayu, W. (2016). *Development of the professional learning community of Ban Don Mun School (Suwansarasatbumrung) by comparing competencies with Lam Plai Mat Pattana School*. [Doctoral dissertation, Naresuan University].