

กลยุทธ์การเพิ่มจำนวนนักเรียนของโรงเรียนศศิกานต์วิทยา จังหวัดอุดรธานี  
กรณีศึกษาโรงเรียนศศิกานต์วิทยา



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การเพิ่มจำนวนนักเรียนของโรงเรียนศศิกานต์วิทยา จังหวัดอุดรธานี  
กรณีศึกษาโรงเรียนศศิกานต์วิทยา

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 21 ธันวาคม พ.ศ. 2557



.....  
นายชนกานต์ สุวรรณแสง  
ผู้วิจัย

.....  
รองศาสตราจารย์ฉัตรฐิติณี เกิดศรี  
Ph.D.

.....  
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....  
รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....  
พาสน์ ทิมทรัพย์

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากคณาจารย์ วิทยาลัยการจัดการหลายท่าน ที่คอยชี้แนะ และให้ความรู้ แนวทางในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ขอขอบพระคุณ อาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ คอย แนะนำตรวจทาน และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอน โดยมี รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรีและ อาจารย์ภูมิพร ชรรณสกลเดช เป็นคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง พัฒนาให้สารนิพนธ์สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่ทุกคน โรงเรียนศศิกานต์วิทยา ที่คอยให้ข้อมูลและความช่วยเหลือในการจัดทำสารนิพนธ์ ฉบับนี้

ขอขอบคุณบิดา มารดา สมาชิกในครอบครัว และเพื่อนทุกคนในสาขาการจัดการกลยุทธ์รุ่น 16A ที่ให้การสนับสนุนและให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลตลอดระยะเวลาในการเรียนที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

ขอขอบคุณบุพการี นายแสวง สุวรรณแสง (บิดา) นางปานธิพา สุวรรณแสง (มารดา) ผู้เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ คณะผู้วิจัยขอมอบบูชาพระคุณบิดา มารดา ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ และขออน้อมบูชาท่านบูรพาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ด้วยความรักและเมตตา

ธนกานต์ สุวรรณแสง

กลยุทธ์การเพิ่มจำนวนนักเรียนของ โรงเรียนศศิกานต์วิทยา จังหวัดอุดรธานี  
กรณีศึกษาโรงเรียนศศิกานต์วิทยา

THE STRATEGY TO INCREASE NUMBER OF STUDENT

CASE STUDY: SASIKARNWITTAYASCHOOL

ชนกานต์ สุวรรณแสง 5650200

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช  
, D.B.A., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนได้ศึกษากลยุทธ์การเพิ่มจำนวนนักเรียนของ โรงเรียนศศิกานต์วิทยา จังหวัดอุดรธานี โรงเรียนเอกชนแห่งแรกในอำเภอบ้านผือ ทั้งนี้ ด้วยปัจจัยหนี้ครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้นและการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้ โรงเรียนประสบกับปัญหาจำนวนนักเรียนต่อความสามารถในการรองรับ เห็นได้ชัดจากจำนวนอาคารเรียนที่มากขึ้น แต่จำนวนนักเรียนเติบโตแบบคงที่ โรงเรียนจึงมีแนวคิดในการวางกลยุทธ์ในเพิ่มจำนวนนักเรียนเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำกำไรให้มากขึ้น

การศึกษาคั้งมีวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL การวิเคราะห์ปัญหาด้วยเครื่องมือ Five-Force Model ใช้ VRIN framework ของ Barney (1991) วิเคราะห์เพื่อหา Core Competency ขององค์กรขึ้นตอนการดำเนินงานและ Causal Loop Diagram กำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเพื่อป้องกันปัญหา และการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ Corporate strategy, Business Strategy และ Operational Strategy เพื่อที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพในการแข่งขันได้เพิ่มสูงขึ้น

คำสำคัญ : การเพิ่มจำนวนนักเรียน/ การรักษาบุคลากร/ การสร้างคุณค่า

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b> <b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ประวัติความเป็นมา	1
1.3 โครงสร้างการจัดการ	4
1.4 ผลิตภัณฑ์และบริการ	5
1.5 อุตสาหกรรมการแข่งขัน	5
1.6 ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น	7
<b>บทที่ 2</b> <b>การวิเคราะห์ปัญหา</b>	<b>8</b>
2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis	8
2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ทฤษฎี Five-Force Model	13
2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ Five Force Analysis ของโรงเรียนศศิกานต์วิทยา	15
2.4 การวิเคราะห์ VRIN Criteria เพื่อระบุ Core Competency	18
2.4 บทสรุปจากการวิเคราะห์ปัญหา	20
<b>บทที่ 3</b> <b>ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น</b>	<b>22</b>
3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล Causal Loop Diagram	22
3.2 การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram	23
3.3 บทสรุปการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	24
<b>บทที่ 4</b> <b>การกำหนดการจัดการเชิงกลยุทธ์และการแก้ปัญหา</b>	<b>25</b>
4.1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)	25

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	28
4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy)	29
<b>บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร</b>	<b>32</b>
5.1 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balance Scorecard	32
5.2 แผนการดำเนินงานระยะเวลา 1 ปี	38
5.3 การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map)	40
5.4 ระบบบริหารป้องกันความเสี่ยง	41
5.7 บทสรุปการประยุกต์ใช้กลยุทธ์	42
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>43</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>44</b>





## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงระดับชั้นที่ โรงเรียนศศิกานต์วิทยาเปิดสอน	5
1.2	แสดงสถานศึกษาในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝ้อ จังหวัดอุดรธานี	6
2.1	แสดงถึงการวิเคราะห์ VRIN ของ โรงเรียนศศิกานต์วิทยา	19
1.2	แสดงสถานศึกษาในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝ้อ จังหวัดอุดรธานี	6
1.2	แสดงสถานศึกษาในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝ้อ จังหวัดอุดรธานี	6
5.1	แสดงมุมมองทางด้านการเงิน (Financial)	34
5.2	แสดงมุมมองทางด้านลูกค้า (Customer)	35
5.3	แสดงมุมมองทางด้านการกระบวนการภายใน (Internal Process)	36
5.4	แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)	37
5.5	แสดงแผนการดำเนินงานระยะเวลา 1 ปี	39
5.6	แสดงการระบุความเสี่ยง (Identify Risks) และปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	41

## สารบัญรูปภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แสดงสัญลักษณ์โรงเรียนศศิกานต์วิทยา	3
1.2	แสดงโครงสร้างการจัดการโรงเรียนศศิกานต์วิทยา	4
1.3	แสดงจำนวนนักเรียนต่อความสามารถในการรองรับ พ.ศ. 2554 – 2557	7
2.1	แสดงอัตราส่วนประชากร พ.ศ. 2548 – 2578	10
2.2	แสดงการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรม Porter's five force model	13
3.2	แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram	23
5.1	แสดง Balance Scorecard (BSC) ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน	33
5.2	แสดงแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map)	40



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันการเลือกสถานศึกษาให้แก่บุตรหลานเป็นสิ่งที่ผู้ปกครองให้ความสำคัญเป็นพิเศษซึ่งปัจจุบันผู้ปกครองมีทางเลือกมากขึ้นในการเลือกส่งบุตรหลานเข้าเรียนในสถาบันการศึกษาต่างๆ ทั้งโรงเรียนรัฐบาลและเอกชน ทำให้การแข่งขันในตลาดเพิ่มสูงขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนแต่ละแห่ง จึงต้องมีกลยุทธ์แตกต่างกันออกไปในการดำเนินงานบริหารพัฒนาคุณภาพโรงเรียน สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับ นอกจากนี้ผู้ปกครองยังมีความคาดหวังในผลการเรียนของนักเรียน โดยคาดหวังให้บุตรหลานของตนจะได้รับการศึกษาที่ดี มีประสิทธิภาพ เพราะการศึกษาคือหัวใจของการพัฒนาคน ให้เป็นคนที่สมบูรณ์รอบด้าน และมีความสามารถ ตลอดจนสามารถเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาประเทศทุกในอนาคตซึ่งผู้บริหารจะต้องนำไปปรับกลยุทธ์ของตน เพื่อให้ผู้ปกครองรู้สึกพอใจและรู้สึกคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่ต้องเสียไปกับค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าโรงเรียนรัฐบาล ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับปัญหาเหล่านี้ ทีมผู้บริหารโรงเรียนศศิกานต์วิทยาจึงได้ก่อสร้างโรงเรียนบนพื้นที่แห่งใหม่บนพื้นที่กว้างขวางกว่า 16 ไร่ ประกอบไปด้วยสิ่งแวดล้อมที่ดี สิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน แต่ด้วยขนาดโรงเรียนที่ใหญ่ขึ้น ทำให้โรงเรียนมีศักยภาพในการรองรับจำนวนนักเรียนในอนาคตได้มากกว่าเดิม ส่งผลให้มีห้องเรียนมากกว่าจำนวนนักเรียน เกิดการสูญเสียโอกาสทางรายได้ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการบริหารสูงขึ้นกว่าโรงเรียนแห่งเดิม แต่จำนวนนักเรียนไม่ได้เพิ่มมากนัก

#### 1.2 ประวัติและความเป็นมาของโรงเรียนศศิกานต์วิทยา

โรงเรียนศศิกานต์วิทยาเดิมชื่อ โรงเรียนอนุบาลศศิกานต์ ที่ตั้ง 131 หมู่ 1 ถ.ศรีสะอาด ต.บ้านฝ้อ อ.บ้านฝ้อ จ.อุดรธานี เป็นโรงเรียนเอกชนมาตรา 15(1) ประเภทสามัญสังกัดสำนักคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2528 บนเนื้อที่ 1 ไร่ 3 งาน ประกอบด้วยอาคารเรียน 2 ชั้น จำนวน 6 ห้อง จำนวน 1 หลัง อาคารเรียน 1 ชั้น 2 ห้องจำนวน 1 หลัง อาคารโรงอาหาร 1 อาคาร ทำการสอนในระดับอนุบาล 1-3 โดยมี นายแสวง

สุวรรณแสง เป็นผู้รับใบอนุญาตและเป็นผู้จัดการ โรงเรียน ในช่วงเริ่มต้นกลุ่มลูกค้าหลักเป็นกลุ่มผู้ปกครองนักเรียนในเขตเทศบาลอำเภอบ้านฝ้อ และตำบลที่ใกล้เคียงตามลำดับ ต่อมาได้มีการขยายตลาดสู่ตำบลใกล้เคียง มีการบริการรถรับส่งอย่างทั่วถึงซึ่งเป็นผลทำให้จำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้น

จากการที่จำนวนนักเรียนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นประกอบกับ โรงเรียนมีศักยภาพ ที่เพียงพอในการขยายชั้นเรียน ในปีการศึกษา 2544 โรงเรียนได้เปิดทำการสอนระดับ ประถมศึกษาปีที่ 1-6 จากจำนวนนักเรียนและศักยภาพที่เพียงพอในปีการศึกษา 2551 ได้เปิดทำการสอนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 โดยมีนางสาวศศิگانต์ สุวรรณแสง เป็นผู้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการ โดยมีนายจักรชัย น้อยสวัสดิ์ เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการ และนางปานธิพา สุวรรณแสง เป็นผู้จัดการ เนื่องจากผู้ปกครองได้ให้ความไว้วางใจส่งบุตรหลานเข้าเรียน โรงเรียนศศิگانต์วิทยาเป็นจำนวนมาก จนทำให้สถานที่เดิมคับแคบ จึงได้ดำเนินการสร้างโรงเรียนแห่งใหม่บนเนื้อที่ 12 ไร่ ที่ตั้ง 173 หมู่ 4 ถ.ศรีสะอาด ต.บ้านฝ้อ อ.บ้านฝ้อ จ.อุดรธานี ประกอบด้วย อาคารอนุบาล 1 ชั้น 2 หลัง จำนวน 9 ห้อง อาคารเรียน 4 ชั้นจำนวน 1 หลัง จำนวน 26 ห้อง อาคาร 3 ชั้น 1 หลัง จำนวน 18 ห้อง อาคารโรงอาหารและหอประชุม จำนวน 1 หลัง สระว่ายน้ำเด็กเล็กและสระผู้ใหญ่

### วิสัยทัศน์

โรงเรียนศศิگانต์วิทยา มุ่งจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถใช้ภาษาและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการอ่าน รักการเขียนและรักการค้นคว้าทุกกลุ่มสาระ

### ปรัชญาโรงเรียน

"สร้างเสริมปัญญา พัฒนาการดี มีคุณธรรม"

## สัญลักษณ์โรงเรียน



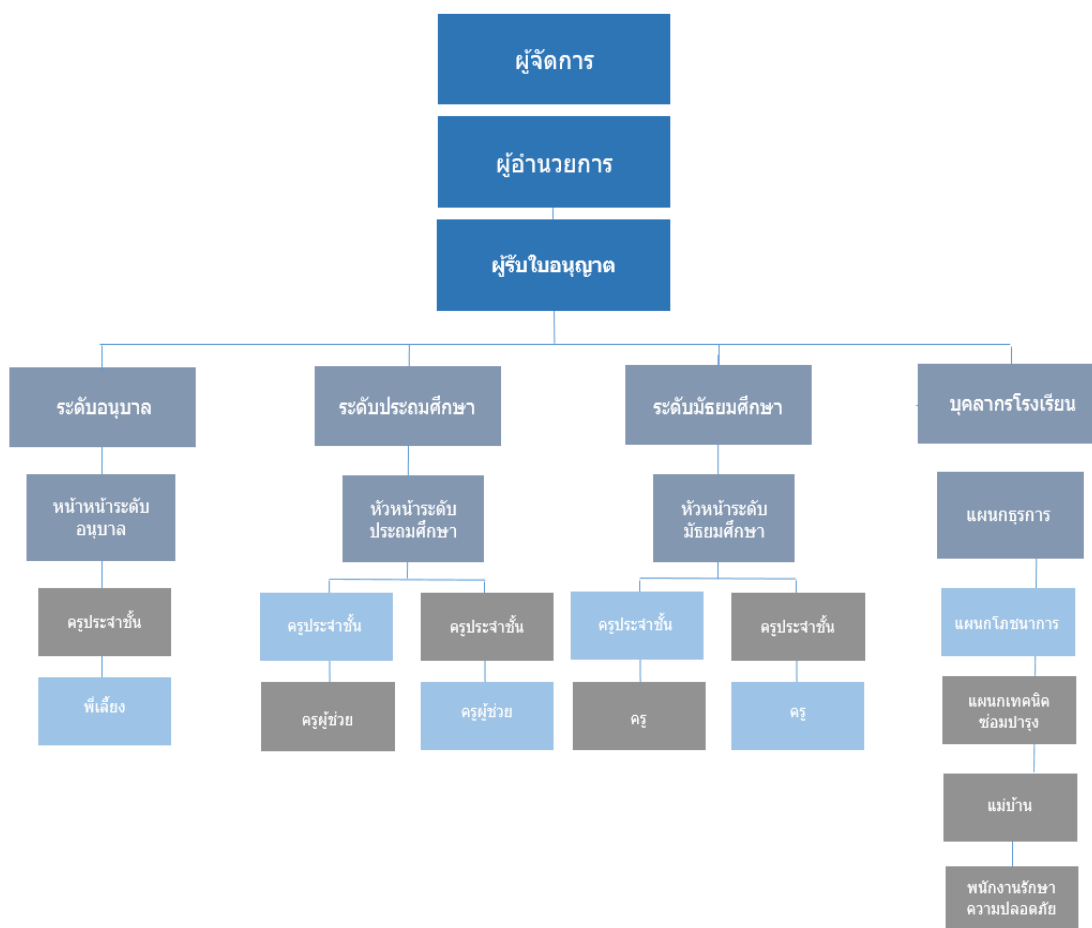
ภาพที่ 1.1 แสดงสัญลักษณ์โรงเรียนศศิกานต์วิทยา

ที่มา: ข้อมูลจากโรงเรียนศศิกานต์วิทยา

หนังสือ	หมายถึง	การศึกษาก่อให้เกิดปัญญา
กรอบ	หมายถึง	เฝ้าดูแลชี้แนะแนวทางให้ปฏิบัติอยู่ในระเบียบวินัยมีคุณธรรมอันดีและมี ความเป็นไทย
ริบบิ้น	หมายถึง	ความผูกพันสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
ทบวกลบบัณฑิต	หมายถึง	ความสำเร็จทางการศึกษา
ซ่อมะกอก	หมายถึง	ความเจริญก้าวหน้า นำไปสู่ความสำเร็จแห่งชีวิต

ดังนั้น การศึกษาก่อให้เกิดปัญญา การดูแลชี้แนะแนวทาง ให้ปฏิบัติอยู่ภายในกรอบ ระเบียบวินัย มีคุณธรรม มีความเป็นไทย และมีความผูกพัน สามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ก่อให้เกิดความสำเร็จ ด้านการศึกษา จะนำไปสู่ความเจริญ ก้าวหน้า และความสำเร็จแห่งชีวิต

### 1.3 โครงสร้างการจัดการ



ภาพที่ 1.2 แสดงโครงสร้างการจัดการ โรงเรียนศศิگانต์วิทยา

ที่มา: ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงเรียนศศิگانต์วิทยา

ผู้จัดการ	เป็นผู้ดูแลภาพรวมขององค์กร วางแผน ดูแลกำกับกิจการทั้งหมด มีอำนาจตัดสินใจสูงสุด
ผู้อำนวยการ	เป็นผู้ดูแลกิจการภายในโรงเรียน คอยควบคุมดูแลความเรียบร้อยของโรงเรียน
ผู้รับใบอนุญาต	เป็นผู้ได้รับอนุญาตในการประกอบกิจการ
ระดับอนุบาล	มีหน้าที่ดูแลนักเรียนระดับชั้น อนุบาล 1 - 3

ระดับประถมศึกษา	มีหน้าที่ดูแลนักเรียนระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1 - 6
ระดับมัธยมศึกษา	มีหน้าที่ดูแลนักเรียนระดับชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3
บุคลากร โรงเรียน	มีหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยของโรงเรียน

#### 1.4 ผลลัพธ์และบริการ

โรงเรียนศศิกานต์วิทยาเป็นโรงเรียนเอกชน เปิดการเรียนการสอนตามหลักสูตรระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ตามหลักสูตรการเรียนการสอน โดยใช้หลักสูตรแกนกลางเป็นหลัก ซึ่งประกอบไปด้วยกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ เช่น ภาษาไทย คณิตศาสตร์ ศิลปะ การงาน สังคม ศาสนา วัฒนธรรม พลศึกษา และสอนวิชาภาษาอังกฤษโดยครูต่างชาติเจ้าของภาษา สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย สอนโดยใช้ห้องเรียนปรับอากาศ มีห้องคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง Wi-Fi ครอบคลุมทุกพื้นที่ สระว่ายน้ำขนาดใหญ่จำนวน 2 สระ และมีรถรับ-ส่ง นักเรียนเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ปกครอง

#### ระดับชั้นที่เปิดสอน

ตารางที่ 1.1 แสดงระดับชั้นที่โรงเรียนศศิกานต์วิทยาเปิดสอน

ระดับชั้นอนุบาล	ชั้นอนุบาล 1-3
ระดับชั้นประถมศึกษา	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 6
ระดับชั้นมัธยมศึกษา	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - 3

#### 1.5 อุตสาหกรรมการแข่งขัน

การจัดการศึกษาในปัจจุบัน โรงเรียนสายสามัญในเขตเทศบาลอำเภอบ้านฝ้อ จังหวัดอุดรธานี มีโรงเรียนเอกชนสายสามัญ จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนศศิกานต์วิทยาเปิดทำการสอนในระดับชั้นอนุบาล1 - มัธยมศึกษาปีที่ 3 และโรงเรียนอนุบาลญาริดา เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 – ประถมศึกษาปีที่ 6 จากสถิติจำนวนนักเรียนในระยะเวลา 3-5 ปีที่ผ่านมา ผู้ปกครองให้ความไว้วางใจในการส่งบุตรหลานเข้าเรียน ของทั้งสองโรงเรียนมีจำนวนนักเรียน มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี และจากจำนวนสถิติโรงเรียนรัฐบาลสายสามัญ เฉพาะในเขตเทศบาลอำเภอบ้านฝ้อ จังหวัดอุดรธานี มีโรงเรียนรัฐบาลจำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนอนุบาลบ้านฝ้อ เปิดทำ

การสอนตั้งแต่ระดับเตรียมอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบริหารภูมิเขต เปิดทำการสอน ตั้งแต่ระดับเตรียมอนุบาล-ประถมศึกษาปีที่ 6 และโรงเรียนบ้านฝื่อพิทยาสรรค์ เปิดทำการสอน ตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-มัธยมศึกษาปีที่ 6 จากจำนวนนักเรียนในระยะเวลา 3-5 ปีที่ผ่านมา โรงเรียนอนุบาลบ้านฝื่อ และ โรงเรียนบริหารภูมิเขต มีแนวโน้มจำนวนนักเรียนลดลง

ตารางที่ 1.2 แสดงสถานศึกษาในเขตพื้นที่ อำเภอบ้านฝื่อ จังหวัดอุดรธานี

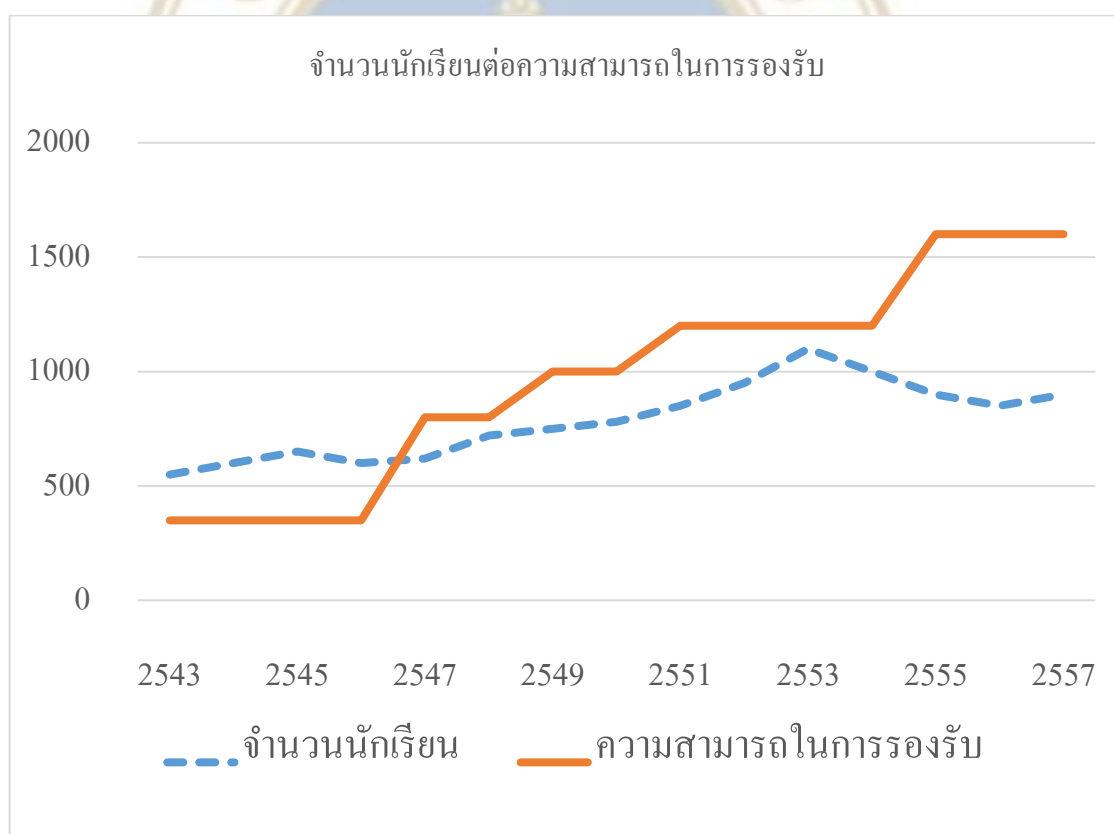
โรงเรียน	ประเภท	เปิดสอนระดับ
โรงเรียนเทคโนโลยีภูมิบัณฑิต	เอกชน	ปวช. – ปวส.
โรงเรียนญาริดา	เอกชน	อนุบาล 1 – ประถมศึกษาปีที่ 6
โรงเรียนศศิกานต์วิทยา	เอกชน	อนุบาล 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 3
โรงเรียนจำปาโมงวิทยาการ	รัฐบาล	มัธยมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 3
โรงเรียนภูพระบาทวิทยา	รัฐบาล	มัธยมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 6
โรงเรียนหนองหัวคู่วงประชานุเคราะห์	รัฐบาล	มัธยมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 6
โรงเรียนยางโกนวิทย์	รัฐบาล	อนุบาล 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 3
วิทยาลัยการอาชีพบ้านฝื่อ	รัฐบาล	ปวช. – ปวส.
โรงเรียนบ้านฝื่อพิทยาสรรค์	รัฐบาล	มัธยมศึกษาปีที่ 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 6
โรงเรียนบริหารภูมิเขตต์	รัฐบาล	อนุบาล 1 – มัธยมศึกษาปีที่ 3
โรงเรียนอนุบาลบ้านฝื่อ	รัฐบาล	อนุบาล 1 – ประถมศึกษาปีที่ 6

ที่มา : <http://www.udon4.go.th/>

รูปแบบในการแข่งขันของธุรกิจการศึกษา นอกเหนือจากการแข่งขันทางด้านสื่อ โฆษณาดังเช่นกับธุรกิจอื่นๆ คือการแข่งขันกันในด้านคุณภาพการศึกษา การแข่งขันทักษะ การส่งผลงานของนักเรียนเข้าประกวด ผลการประเมินคุณภาพทางการศึกษา ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-Net) เป็นต้น

## 1.6 ปัญหาและลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้น

แต่เดิมโรงเรียนศศิกานต์วิทยา ก่อสร้างอยู่บนเนื้อที่ 1 ไร่ 3 งาน ประกอบด้วยอาคารเรียน 2 ชั้น จำนวน 6 ห้อง จำนวน 1 หลัง อาคารเรียน 1 ชั้น 2 ห้องจำนวน 1 หลัง อาคารเรียน 1 ชั้น 4 ห้อง อาคารโรงอาหาร 1 อาคาร แต่จำนวนนักเรียนของโรงเรียนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้สถานที่คับแคบ ทางโรงเรียนศศิกานต์วิทยาจึงได้ดำเนินการสร้างโรงเรียนแห่งใหม่บนเนื้อที่ 16 ไร่ ที่ตั้ง 173 หมู่ 4 ถ.ศรีสะเกษ ต.บ้านฝ้อ อ.บ้านฝ้อ จ.อุตรธานี ประกอบด้วย อาคารอนุบาล 1 ชั้น 2 หลัง จำนวน 9 ห้อง อาคารเรียน 4 ชั้นจำนวน 1 หลัง จำนวน 26 ห้อง อาคาร 3 ชั้น 1 หลัง จำนวน 18 ห้อง อาคารโรงอาหารและหอประชุม จำนวน 1 หลัง สระว่ายน้ำเด็กเล็กและสระผู้ใหญ่ เพื่อรองรับจำนวนนักเรียนในอนาคต ซึ่งจำนวนนักเรียนของโรงเรียนเพิ่มขึ้นสูงขึ้นแต่มีอัตราเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง จำนวนนักเรียนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทำให้มีห้องเรียนไม่เปิดใช้งานอยู่จำนวนหนึ่ง ซึ่งทำให้โรงเรียนขาดรายได้จากสินทรัพย์ถาวรที่ลงทุนไปแล้ว



ภาพที่ 1.3 แสดงจำนวนนักเรียนต่อความสามารถในการรองรับ พ.ศ. 2554 – 2557

ที่มา: ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายทะเบียน โรงเรียนศศิกานต์วิทยา



## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัญหา

จากปัญหาจำนวนนักเรียนที่ลดน้อยลงของโรงเรียนศศิกานต์วิทยา เนื่องด้วยสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง ค่าใช้จ่ายต่อครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้น การมีบุตรช้าลงของวัยทำงาน จำนวนประชากรวัยสูงอายุเพิ่มมากขึ้น จำนวนประชากรวัยเด็กลดลง โดยปัจจัยปัญหาทั้งหมดส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมกับธุรกิจ ทำให้จำนวนเด็กนักเรียนลดน้อยลงแต่จำนวนสถานศึกษาไม่ได้ลดน้อยลงตามไปด้วย ทำให้การแข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งในด้านรายได้และส่วนแบ่งการตลาด ดังนั้น โรงเรียนศศิกานต์วิทยา จึงต้องทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้เพิ่มมากขึ้น

#### 2.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ของโรงเรียนศศิกานต์วิทยา

หากโรงเรียนสามารถรับรู้ปัจจัยภายนอกเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆรอบตัวที่กำหนดไม่ได้ เพราะกิจการที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีหลากหลายเครื่องมือที่ช่วยในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกได้เป็นอย่างดี ซึ่ง PESTEL Analysis ก็เป็นอีกหนึ่งเครื่องมือสำคัญที่มักนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อวิเคราะห์ภาพรวมและแนวโน้มของกิจการ ตลอดจนปัจจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในอนาคต ซึ่งเราไม่สามารถควบคุมได้ เพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์การทำการตลาดให้มีความแม่นยำ ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์จาก 6 ปัจจัยสำคัญ อันได้แก่ P : Political ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E : Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S : Social ปัจจัยทางสังคม T : Technology ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ L : Legal ปัจจัยทางกฎหมาย และสุดท้าย E : Environmental ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ซึ่งเครื่องมืออย่าง PEST Analysis จึงกลายเป็นเครื่องมือขึ้นสำคัญที่จะช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์การทำการตลาดให้มีความแม่นยำมากยิ่งขึ้น

### 2.1.1 ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

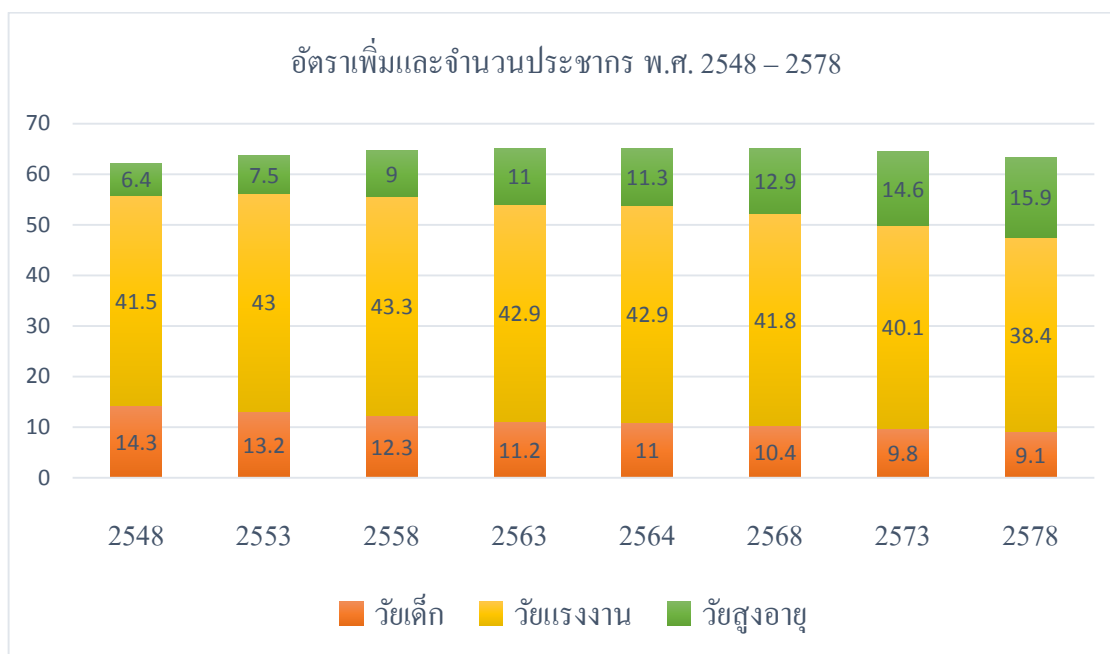
นโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ เป็นนโยบายที่รัฐบาลแถลงเป็นคำมั่นไว้ต่อรัฐสภา ซึ่งคำว่า ฟรี 15 ปี คือ ฟรีตั้งแต่ชั้นอนุบาลจนถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย รวมทั้งประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และการศึกษาออกโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) ให้กับทั้งโรงเรียนรัฐบาล โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถ้าเป็นโรงเรียนรัฐบาลค่าเล่าเรียนฟรี 100 เปอร์เซ็นต์ ส่วนโรงเรียนเอกชนรัฐจะจ่ายเงินช่วยเหลือมากขึ้น โดยผู้ปกครองจ่ายลดลงจากร้อยละ 40 เหลือเพียงร้อยละ 30 โดยในส่วนของงบประมาณที่รัฐช่วยเหลือนั้นมี 5 ส่วนด้วยกัน คือ ค่าเล่าเรียน แบบเรียน เสื้อผ้า ค่าอุปกรณ์การเรียน และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ซึ่งผู้ปกครองนักเรียนจะสามารถบรรเทาภาระค่าครองชีพ เนื่องจากลดค่าใช้จ่ายในเรื่องหนังสือแบบเรียน อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียน กิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน สามารถนำเงินส่วนนี้ไปใช้ในชีวิตประจำวันในเรื่องอื่นๆ ได้ เป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจได้อีกทางหนึ่ง

### 2.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจกับการศึกษานั้นมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันเป็นเหตุและผลซึ่งกันและกัน อย่างแยกไม่ออก และเป็นความสัมพันธ์แบบต่างฝ่ายต่างมีอิทธิพลต่อกัน อาจกล่าวได้ว่าการจัดการศึกษาเป็นการพัฒนาทุนมนุษย์ และทุนทางสังคม ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนาทางเศรษฐกิจ ประเทศต้องจัดการศึกษาให้กับประชาชนอย่างทั่วถึง มีประสิทธิภาพและคุณภาพ เพื่อให้ประชากรส่วนใหญ่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะและเป็นพลเมืองที่มีความรับผิดชอบ จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาเศรษฐกิจให้ประสบความสำเร็จได้ ในทางกลับกันหากอยู่ในช่วงเศรษฐกิจซบเซา ผู้ปกครองที่มีบุตรหลายคน หรือมีภาระค่าใช้จ่ายสูงและไม่ได้ให้ความสำคัญกับการศึกษามากนัก เลือกว่าจะนำบุตรหลานตนเองลาออกไปเรียนโรงเรียนรัฐบาล เพื่อต้องการประหยัดค่าใช้จ่าย

### 2.1.3 ปัจจัยทางสังคม

ในยุคปัจจุบัน ผู้ปกครองต่างต้องการให้บุตรหลานของตนเองมีการศึกษาที่ดี มีคุณภาพ เพราะด้วยวิถีชีวิต ค่านิยมที่มีบุตรน้อยลง ทำให้ผู้ปกครองต้องการเลือกโรงเรียนที่ดีที่สุดให้กับบุตรหลาน โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้เป็นอันดับแรก สามารถเป็นบ้านหลังที่สอง ช่วยให้เด็กสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็ว และสามารถสื่อสารได้ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สามารถใช้ในชีวิตประจำวันและพร้อมเข้าสู่สมาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อไป



ภาพที่ 2.1 แสดงอัตราส่วนประชากร พ.ศ. 2548 – 2578

ที่มา : <http://www.ipsr.mahidol.ac.th/IPSr/AnnualConference/ConferenceII/Article/Article02.htm>

สังคมไทยกำลังจะเป็นสังคมผู้สูงอายุการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตนั้น จะก่อให้เกิดปรากฏการณ์สำคัญที่มีผลต่อสังคมไทยอย่างมากนั่นคือ การมีผู้สูงอายุมากกว่าเด็ก ปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นจากจำนวนเด็กที่ลดลงในขณะที่ผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกประมาณ 15 ปีข้างหน้า จำนวนเด็กจะพอ ๆ กับผู้สูงอายุ และหลังจากนั้นจะเกิดปรากฏการณ์มีผู้สูงอายุมากกว่าเด็กทำให้สัดส่วนประชากรเปลี่ยนแปลงไป

#### 2.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎว่าด้วยสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยครอบครัว (Homeschool) ซึ่งมีผลบังคับใช้เมื่อปี 2547 ที่ผ่านมา โดยจัดให้มีการเรียนการสอนเองที่บ้าน โดยให้ครอบครัวได้แสวงหาและได้เรียนรู้ ไปพร้อมกับลูก ทำให้ครอบครัว ได้เข้าใจหลายสิ่งหลายอย่างตามความเป็นจริง จากการได้ลงมือปฏิบัติและเรียนรู้อย่างจริงจัง ในหลายๆ เรื่องที่สำคัญ ได้เข้าใจว่าสิ่งที่จำเป็นที่สุดในการเรียนรู้ คือ ความอยากเรียนอยากรู้ ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายใน ความใฝ่รู้ของผู้เรียนแต่ละ ไม่ว่าเรื่องต่างๆจะยากหรือง่ายอย่างไร ซึ่งในส่วนของ การวัดผลนั้น ในแต่ละภาคการศึกษาจะมีเจ้าหน้าที่นำแบบทดสอบไปวัดระดับความรู้ของเด็กว่าอยู่ในช่วงชั้นใด จากเดิมที่เด็กต้องไปสอบเทียบจากศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน แต่ขณะนี้ทั้งตัวเด็กและผู้ปกครองก็ได้รับการอำนวยความสะดวกมากขึ้นในระดับหนึ่ง

### 2.1.5 ปัจจัยทางกฎหมาย

กฎหมายได้กำหนดให้มีการเรียนการสอนขั้นพื้นฐานให้กับเยาวชนไทยได้เรียนหนังสืออย่างทั่วถึง โดยหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหลักสูตรที่กำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ในการพัฒนาผู้เรียนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สำหรับผู้เรียนทุกคน ทุกกลุ่มเป้าหมาย สามารถปรับใช้ได้กับการจัดการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งในระบบ นอกกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ใน ส่วนของการจัดการศึกษาปฐมวัย กำหนดให้มีหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย เป็นการเฉพาะ เพื่อเป็นการส่งเสริมพัฒนาการและเตรียมผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีความพร้อมก่อนการเข้าเรียน

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สถานศึกษานำไปใช้จัดการเรียนรู้ในสถานศึกษานั้น กำหนดโครงสร้างที่เป็นสาระการเรียนรู้ จำนวนเวลาอย่างกว้าง ๆ มาตรฐานการเรียนรู้ที่แสดงคุณภาพผู้เรียนเมื่อเรียนจบ 12 ปี และเมื่อจบการเรียนรู้แต่ละช่วงชั้น ของสาระการเรียนรู้แต่ละกลุ่ม สถานศึกษาต้องนำโครงสร้างดังกล่าวนี้ไปจัดทำเป็นหลักสูตรสถานศึกษา โดยคำนึงถึงสภาพปัญหา ความพร้อม เอกลักษณะ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และ คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ทั้งนี้ สถานศึกษาต้องจัดทำรายวิชาในแต่ละกลุ่มให้ครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนด

สถานศึกษาสามารถจัดทำสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมเป็นหน่วยการเรียนรู้ รายวิชาใหม่ๆ รายวิชาที่มีความเข้มข้นอย่างหลากหลาย ให้ผู้เรียน ได้เลือกเรียนตามความถนัด ความสนใจ ความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเลือกสาระการเรียนรู้จาก 8 กลุ่ม ในช่วงชั้นที่ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 และช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 และจัดทำมาตรฐานการเรียนรู้ของสาระการเรียนรู้ หรือรายวิชานั้น ๆ ด้วย สำหรับช่วงชั้นที่ 1 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 - 3 นั้น ยังไม่ควรให้เลือกรายวิชาที่เข้มข้น ควรเรียนเฉพาะรายวิชาพื้นฐานก่อน

สถานศึกษาต้องจัดสาระการเรียนรู้ให้ครบทั้ง 8 กลุ่มในทุกช่วงชั้น ให้เหมาะสมกับธรรมชาติการเรียนรู้ และระดับพัฒนาการของผู้เรียน โดยในช่วงการศึกษาภาคบังคับ คือ ประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 จัดหลักสูตรเป็นรายปี และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 จัดเป็นหน่วยกิต ดังนี้

ช่วงชั้นที่ 1 และ 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 และปีที่ 4-6 การศึกษาระดับนี้เป็นช่วงแรกของการศึกษาภาคบังคับ หลักสูตรที่จัดขึ้น มุ่งเน้นให้ผู้เรียนพัฒนาคุณภาพชีวิต กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ทักษะพื้นฐานด้านการอ่าน การเขียน การคิดคำนวณ การคิดวิเคราะห์ การติดต่อสื่อสาร และพื้นฐานความเป็นมนุษย์ เน้นการบูรณาการอย่างสมดุลทั้งในด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคมและวัฒนธรรม



ช่วงชั้นที่ 3 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 เป็นช่วงสุดท้ายของการศึกษาภาคบังคับ มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสำรวจความสามารถ ความถนัด ความสนใจของตนเอง และพัฒนา บุคลิกภาพส่วนตัว พัฒนาความสามารถ ทักษะพื้นฐานด้านการเรียนรู้ และทักษะในการดำเนินชีวิต ให้มีความสมดุลทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถ ความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถเสริมสร้างสุขภาพส่วนตัวและชุมชน มีความภูมิใจในความเป็นไทย ตลอดจนใช้เป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อ

ช่วงชั้นที่ 4 ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4-6 เป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะเฉพาะด้าน มุ่งปลูกฝังความรู้ ความสามารถ และทักษะในวิทยาการและเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองและประเทศตามบทบาทของตน สามารถเป็นผู้นำ และผู้ให้บริการชุมชนในด้านต่างๆ ลักษณะหลักสูตรในช่วงชั้นนี้จัดเป็นหน่วยกิตเพื่อให้มีความยืดหยุ่นในการจัดแผนการเรียนรู้ ที่ตอบสนองความสามารถความถนัด ความสนใจ ของผู้เรียนแต่ละคนทั้งด้านวิชาการและวิชาชีพ

#### 2.1.6 ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

โรงเรียนศศิกานต์วิทยาตั้งอยู่บนถนนศรีสะอาด ซึ่งใกล้กับแหล่งชุมชนที่มีประชากรของอำเภอบ้านฝ้ออาศัยอยู่ การเดินทางสะดวก และยังมีรถรับ-ส่ง ที่คอยบริการอำนวยความสะดวกให้กับผู้ปกครองที่ไม่สะดวกด้วย

สภาพแวดล้อมภายนอกทั้ง 6 ปัจจัยที่กล่าวมาต่างมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างมาก การกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนงานจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อการดำเนินงานไม่ให้อับรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ ถือเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงาน เพราะเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถจะควบคุมได้ จึงต้องให้ความสำคัญเพื่อนำมาปรับหรือสร้างนโยบายวางแผนเพื่อให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

## 2.2 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลให้จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง ทำให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ปกครองที่จะส่งบุตรหลานเข้าเรียน การวิเคราะห์ปัญหาของโรงเรียน ศศิกานต์วิทยา ได้นำเครื่องมือที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหา คือ Five Force Analysis ซึ่งคิดค้นโดย Michael E. Porter (Porter, 1980) มาใช้ในการวิเคราะห์ตลาดโดยรวมของธุรกิจด้านการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องและคู่แข่ง เพื่อให้เห็นภาพแนวโน้มและภัยคุกคามในกิจการโรงเรียนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการดำเนินงานของธุรกิจขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมรวมที่โรงเรียนนั้นเผชิญอยู่ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ใช้ประเมินความรุนแรงในการแข่งขัน โอกาสในการทำกำไร ความเข้มแข็งและโอกาสทางธุรกิจ ประกอบไปด้วย



ภาพที่ 2.2 แสดงการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมด้วย Porter's five force model

ที่มา : <http://nanosoft.co.th/maktip88.htm>

### 2.2.1 การต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)

เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

### 2.2.2 อำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับ ผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่เรา โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่ง ๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็ตามจะส่งผลกระทบต่อการค้าเนินธุรกิจของเราทันที

### 2.2.3 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ (Threat of new Entrants)

เป็นการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

### 2.2.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

เป็นการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

### 2.2.5 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry within an Industry)

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่อยู่ในธุรกิจเดียวกันกับเรา ผลิตภัณฑ์และตลาดเดียวกับเรา ตรวจสอบดูว่า คู่แข่งของเรามีกลยุทธ์อะไรบ้างที่มากกระทบองค์กรของเรา การวิเคราะห์ขนาดของคู่แข่ง กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

ดังนั้น การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของการทำธุรกิจทำให้เรารู้ถึงสภาวะที่ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ ดำรงอยู่ เพื่อที่จะทำให้ธุรกิจสามารถปกป้องตนเองให้พ้นจากสิ่งรบกวน ที่มีผลต่อการทำธุรกิจของเราและในขณะเดียวกันก็สามารถทนแรงผลักดันจากด้านต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจอีกทางหนึ่งด้วย



## 2.3 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis ของโรงเรียนศศิกานต์วิทยา

จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลให้จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง ทำให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ปกครองที่จะส่งบุตรหลานเข้าเรียน การวิเคราะห์ปัญหาของโรงเรียนศศิกานต์วิทยา ได้นำเครื่องมือที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สภาพปัญหา คือ Five Force Analysis ซึ่งคิดค้นโดย Michael E. Porter (Porter, 1980) มาใช้ในการวิเคราะห์ตลาดโดยรวมของธุรกิจด้านการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องและคู่แข่ง เพื่อให้เห็นภาพแนวโน้มและภัยคุกคามในกิจการโรงเรียนที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการดำเนินงานของธุรกิจขึ้นอยู่กับสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมรวมที่โรงเรียนนั้นเผชิญอยู่ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ใช้ประเมินความรุนแรงในการแข่งขัน โอกาสในการทำกำไร ความเข้มแข็งและโอกาสทางธุรกิจ ประกอบไปด้วย

### วิเคราะห์สภาพการแข่งขันด้วย Five Force Model

#### 2.3.1 อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)

ในธุรกิจทางการศึกษา ผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจเลือกโรงเรียนอนุบาล คือพ่อแม่หรือผู้ปกครองของเด็ก ดังนั้นผู้ปกครองจะพิจารณาปัจจัยหลายประการเพื่อคัดเลือกสถานศึกษาที่ดีที่สุดให้กับบุตรหลานตนเอง เท่าที่ศักยภาพของผู้ปกครองจะสามารถทำได้ อีกแง่มุมหนึ่ง แนวโน้มอัตราการเกิดของเด็กลดลงจนทำให้จำนวนนักเรียนลดน้อยลง อำนาจการต่อรองจะตกเป็นของผู้ปกครอง อย่างไรก็ตามยังมีบางโรงเรียนที่สามารถสร้างจุดเด่นให้แตกต่างจากคู่แข่ง โดยจัดการเรียนการสอนตลอดจนสภาพแวดล้อมให้ตรงกับความต้องการของผู้ปกครอง จนทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียง และเป็นที่รู้จักอำนาจการต่อรองของผู้ปกครองก็จะน้อยลง

#### 2.3.2 อำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

หนึ่งปัจจัยหลักที่จะสามารถขับเคลื่อนให้โรงเรียนเติบโตไปอย่างมีประสิทธิภาพคือบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ การคัดเลือกบุคลากรทางโรงเรียนประสบปัญหาเช่นเดียวกับโรงเรียนเอกชนหลายโรงเรียนคือ อัตราการลาออกของครูสูง โรงเรียนจึงมีแนวทางในการช่วยเหลือ โดยทางโรงเรียนมีรายได้เสริมให้กับครู โดยมีรายได้จากการสอนพิเศษหลังเลิกเรียน ทำให้บุคลากรมีรายได้เสริมและสามารถช่วยให้อัตราการลาออกลดลงได้

### 2.3.3 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ (Threat of new Entrants)

การเข้าสู่ธุรกิจการศึกษาในปัจจุบันทำได้ไม่่ง่ายนัก จึงทำให้มีคู่แข่งอยู่น้อยราย ด้วยข้อจำกัดของการขอใบอนุญาต เทคนิคการบริหารงาน อย่างไรก็ตามสิ่งที่ยากกว่าการเข้าสู่ธุรกิจคือการสร้างชื่อเสียงให้เป็นที่ยอมรับซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะการจะทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพ ได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองและมีจุดเด่นที่ต่างจากคู่แข่ง ต้องใช้ระยะเวลาเป็นเครื่องพิสูจน์ และต้องใช้เงินลงทุนสูง เนื่องจากต้องใช้เงินลงทุนในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น

2.3.3.1 ด้านทำเลที่ตั้ง ควรตั้งอยู่ในทำเลที่ใกล้แหล่งชุมชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย เพื่อความสะดวกในการเดินทาง

2.3.3.2 อาคารสถานที่ ต้องมีความสะดวก สะอาด ปลอดภัย มีสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่ดีมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.3.3.3 ด้านการบริหารงาน ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดนโยบาย แผนการสอน และสามารถถ่ายทอดให้บุคลากรทุกคนเข้าใจ และสามารถปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนได้

2.3.3.4 ด้านบุคลากร โรงเรียนต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพและมีใบประกอบวิชาชีพถูกต้อง และความสามารถในการสื่อสารที่ดี รักการสอน มีจิตวิญญาณของความเป็นครู

ด้านหลักสูตร ต้องมีการอบรมและพัฒนาบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรครูมีทักษะในการสอนเพิ่มเติมและรูปแบบในการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ เพื่อให้สามารถถ่ายทอดบทเรียนจากครูสู่นักเรียนได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อให้นักเรียนได้รับสิ่งที่ดีที่สุด นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ต่อตราี่ห้อ (Brand Loyalty) การตัดสินใจเลือกโรงเรียนให้บุตรหลาน ผู้ปกครองมักตัดสินใจจากประสบการณ์ในอดีต คำพูดที่บอกต่อกันมา หากโรงเรียนสามารถสร้างความประทับใจให้ผู้ปกครองได้ ผู้ปกครองก็มีแนวโน้มที่จะเลือกโรงเรียนนี้ให้กับบุตรหลาน และแนะนำให้กับญาติหรือเพื่อนฝูงต่อไป

2. การได้เปรียบด้านต้นทุน (Absolute Cost Advantages) โรงเรียนที่ก่อตั้งมาเป็นเวลานาน จะมีต้นทุนในการบริหารงานที่ดีกว่าทั้ง อาคารสถานที่ ทำเลที่ดี บุคลากร ตลอดจนหลักสูตรต่างๆ จนเป็นที่มั่นใจต่อผู้ปกครองแล้ว จึงมีความได้เปรียบกว่าโรงเรียนที่จะเข้ามาใหม่ ที่จะต้องเสียต้นทุนสูงกว่าในการบริหารงาน

3. กฎระเบียบของรัฐ (Government Regulation) ในการจัดตั้งโรงเรียนใหม่นั้น ผู้ประกอบการจะต้องศึกษากฎหมายและข้อจำกัดต่างๆ เกี่ยวกับการจัดตั้ง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจถูกต้องตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของรัฐที่กำหนดขึ้น

4. อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดและการแข่งขัน (Barrier to Entry and Competition) การที่จะอยู่รอดในธุรกิจด้านการศึกษาและเพิ่มจำนวนนักเรียนได้ โรงเรียนต้องมีความสามารถในการดึงดูดคนที่ สร้างความแตกต่างจากคู่แข่งให้ผู้ปกครองรับรู้ได้ ดังนั้นโรงเรียนที่ตั้งก่อน จึงมีความได้เปรียบเนื่องจากชื่อเสียงที่สร้างไว้อยู่แล้ว เป็นสิ่งที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปกครองได้

#### 2.2.4 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ระบุดำเนินการตาม มาตรา 11 ว่า “ให้บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง” ทำให้การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับ ตั้งแต่ ปฐมวัย และ ป.1-ม.6 โดยครอบครัว จึงเป็นทางเลือกใหม่สำหรับการศึกษาในปัจจุบัน การจัดการศึกษาโดยครอบครัว เป็นการจัดการศึกษาที่พ่อแม่ หรือผู้ปกครองเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงโดยเป็นผู้สอนเอง หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการสอนที่บ้าน ซึ่งการจัดการศึกษาดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล โดยสามารถขอรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลได้ อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ยังไม่เป็นที่นิยมมากนักและมีความยุ่งยากในการปฏิบัติ เพราะผู้ปกครองต้องมีความพร้อมในด้านวิชาการ เศรษฐกิจและมีความมุ่งมั่นและมีเวลาที่จะเอาใจใส่บุตรหลานอย่างจริงจังด้วย ประกอบกับทัศนคติและวิถีชีวิตของประชากรในปัจจุบันนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนเร็วในระดับตั้งแต่เตรียมอนุบาล และแนวโน้มขอครอบครัวสมัยใหม่ซึ่งเป็นครอบครัวขนาดเล็ก พ่อแม่ต้องทำงานทั้งคู่ เวลาที่ใช้ในการเลี้ยงดูบุตรจึงมีค่อนข้างน้อย ดังนั้นจึงนิยมส่งบุตรเข้าเรียนในสถานรับเลี้ยงเด็กเล็ก และอนุบาลทันที เพื่อบุตรสามารถเรียนรู้และอยู่ในความดูแลของทางโรงเรียน เป็นการตลาดภาวะของผู้ปกครอง

#### 2.2.5 การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry within an Industry)

การแข่งขันในอุตสาหกรรมการศึกษา จะอยู่ในรูปแบบของการแข่งขันทักษะวิชาการ เพื่อวัดระดับความสามารถของเด็กนักเรียน และเป็นการแสดงถึงศักยภาพในด้านการศึกษาของโรงเรียนว่าอยู่ในระดับใด สิ่งหนึ่งที่ทำเป็นอย่างยิ่ง คือการสร้างการรับรู้ให้กับผู้ปกครอง โดยชี้ให้เห็นคุณค่าของความแตกต่างของแต่ละโรงเรียน ประชาสัมพันธ์ ความสำเร็จของโรงเรียน และผลการที่ผ่านมา เพื่อสร้างการรับรู้กับผู้ปกครองให้เข้าถึงข้อมูลมากขึ้น

สำหรับการแข่งขันในธุรกิจการศึกษานั้น ถึงแม้มีการแข่งขันที่ไม่รุนแรงนัก แต่การรักษาชื่อเสียง การรักษาส่วนแบ่งการตลาด และควบคุมคุณภาพของนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญ ผู้ปกครองมักให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของเด็ก ซึ่งการให้ความสำคัญกับบุคลากรครูเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ที่ทุกโรงเรียนให้ความสำคัญ ที่จะคอยขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินต่อไปและสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน

## 2.4 การวิเคราะห์ VRIN Criteria เพื่อระบุ Core Competency ของโรงเรียนศศิกันต์วิทยา

การใช้ VRIN framework ของ Barney (1991) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหา Core Competency ขององค์กร โดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งยังสามารถพิจารณาถึงความได้เปรียบในการแข่งขันนี้เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนหรือไม่ โดยพิจารณาจากปัจจัย 4 ด้าน ดังนี้

**2.4.1 คุณค่า (Value)** เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน วิเคราะห์ถึงคุณค่าลูกค้าได้รับว่า คู่แข่งหรือไม่มี

**2.4.2 ความหายาก (Rare)** เป็นวิเคราะห์พิจารณาสินค้าหรือบริการ สามารถหาซื้อได้ยากหรือไม่ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

**2.4.3 ความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable)** พิจารณาการเลียนแบบ สามารถลอกเลียนแบบได้หรือไม่ ถ้าลอกเลียนแบบได้ยาก แสดงว่าเรามีจุดแข็ง

**2.4.4 ไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable)** เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบด้านการแข่งขันที่ยั่งยืน

ตารางที่ 2.1 แสดงถึงการวิเคราะห์ VRIN ของโรงเรียนศศิกานต์วิทยา

ทรัพยากร	คุณค่าของ สินค้าและ บริการ (Value)	ความ หายาก (Rare)	ความยากใน การ ลอกเลียนแบบ (Inimitable)	ไม่มีสิ่งอื่น สามารถ ทดแทนได้ (Non- substitutable)	ผลการ วิเคราะห์
ชื่อเสียงโรงเรียนที่ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 2528 จนถึงปัจจุบันรวมเป็นเวลากว่า 30 ปี	✓	✓	✓	✓	แข่งขัน ได้ยั่งยืน
บุคลากรมีประสบการณ์สอนและใบประกอบวิชาชีพถูกต้อง และในรายวิชาภาษาอังกฤษใช้ครูชาวต่างชาติเจ้าของภาษา	✓	✓	✗	✗	แข่งขัน ได้ ชั่วคราว
สิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ห้องเรียนปรับอากาศ ห้องคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ ห้องคอมพิวเตอร์โน้ตบุค กระจายน้ำ ห้องค้นคว้า เป็นต้น	✓	✗	✗	✗	แข่งขัน ได้ เท่าเทียม
หลักสูตรการเรียนการสอนที่เข้มข้น ในรูปแบบของทางโรงเรียน	✓	✗	✗	✗	แข่งขัน ได้ เท่าเทียม

การพิจารณา Core Competency ด้วยเครื่องมือ VRIN Criteria ของโรงเรียนศศิกานต์วิทยา ดังตารางที่ 2.1 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ชื่อเสียงโรงเรียนที่ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 2528 จนถึงปัจจุบันรวมเป็นเวลากว่า 30 ปี มีความได้เปรียบกว่าคู่แข่งในอำเภอเดียวกัน เพราะเป็นปัจจัยที่มีคุณค่า (Value) ความหายาก (Rare) และความยากในการลอกเลียนแบบ (Inimitable) และไม่มีสิ่งอื่นสามารถทดแทนได้ (Non-substitutable) เนื่องจากโรงเรียนศศิกานต์วิทยา เป็นโรงเรียนเอกชนแห่งแรกในอำเภอบ้านฝาง ได้ตั้ง



สมประสพการณ์และชื่อเสียงมาเป็นระยะเวลายาวนาน ซึ่งคู่แข่งจะต้องใช้ระยะเวลาานานที่จะสั่งสมประสพการณ์และชื่อเสียงให้ทัดเทียมได้

2. บุคลากรมีประสพการณ์สอนและใบประกอบวิชาชีพถูกต้อง และในรายวิชาภาษาอังกฤษ ใช้ครูชาวต่างชาติเจ้าของภาษา เป็นปัจจัยที่มีคุณค่า (Value) ความหายาก (Rare) เนื่องจากปัจจุบันโรงเรียนในอำเภอบ้านผือ ใช้ครูผู้สอนในรายวิชาภาษาอังกฤษเป็นคนไทย ซึ่งถือว่าเป็นความหายาก แต่ก็ไม่ยากในการลอกเลียนแบบที่คู่แข่งจะจ้างครูชาวต่างชาติมาสอนภาษา ซึ่งสามารถแข่งขันกับเราได้ในอนาคต

3. สิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ห้องเรียนปรับอากาศ ห้องคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ ห้องคอมพิวเตอร์โน้ตบุค สระว่ายน้ำ ห้องคันทัน เป็นต้น เป็นปัจจัยที่มีคุณค่า (Value) เพราะสามารถสร้างคุณค่าให้กับโรงเรียน เป็นโรงเรียนที่มีความทันสมัยครบรอบด้าน แต่ในปัจจุบันสิ่งเหล่านี้แทบจะเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของโรงเรียนทั้งสิ้น เพื่อให้โรงเรียนสามารถแข่งขันได้อย่างเท่าเทียม

4. หลักสูตรการเรียนการสอนที่เข้มข้น ในรูปแบบของทางโรงเรียน เป็นปัจจัยที่มีคุณค่า (Value) เพราะ จากประสพการณ์ในการบริหารโรงเรียนมากกว่า 30 ปี ทำให้การพัฒนาหลักสูตร รูปแบบการสอนให้เข้าใจง่าย เด็กสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็ว ตอบโต้ และเข้าใจในเนื้อหาได้ง่าย ซึ่งสามารถแข่งขันได้เท่าเทียมกับโรงเรียนชั้นนำอื่นๆ ได้

## 2.5 บทสรุปจากการวิเคราะห์

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของโรงเรียนศศิกานต์วิทยา

จากการวิเคราะห์ปัญหาของโรงเรียนศศิกานต์วิทยาโดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis, PESTLE Analysis และ VRIN Criteria พบว่าโรงเรียนสามารถใช้จุดแข็งจากการวิเคราะห์ VRIN Criteria ของโรงเรียน อันได้แก่ชื่อเสียงและประสพการณ์ของโรงเรียนมาใช้ลดแรงอำนาจการต่อรองจากผู้ปกครองได้ในระดับหนึ่ง แต่ในยุคปัจจุบัน ผู้ปกครองใส่ใจในการเลือกสถานศึกษามากขึ้น ผู้ปกครองในอดีตเลือกสถานศึกษาให้กับบุตรหลานเพียงเพราะใกล้บ้าน เดินทางสะดวก เท่านั้น โดยไม่ได้คำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆของโรงเรียน มาตรฐาน มาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจมากนัก แต่ในยุคปัจจุบัน ผู้ปกครองใส่ใจในการเลือกสถานศึกษาให้กับบุตรหลานมากขึ้น สามารถค้นคว้าข้อมูลได้เพียงปลายนิ้วในยุคปัจจุบัน รวมถึงข้อมูลประกอบต่างๆและยังสามารถค้นหาโรงเรียนใกล้เคียงจากอินเทอร์เน็ตได้อย่างง่ายดาย สามารถเปรียบเทียบและผู้ปกครองมีขอบเขตในการเลือกโรงเรียนไกลมากขึ้นเพราะปัจจุบันการคมนาคมสะดวกมากขึ้น จากการเรียนข้ามเขตอำเภอ ทำให้

โรงเรียนต้องคอยพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ให้ทัดเทียมคู่แข่งในอุตสาหกรรมที่จะเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ทั้งคู่แข่งทางตรงและคู่แข่งทางอ้อม





### บทที่ 3

## ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้น

จากการวิเคราะห์ของโรงเรียนศศิกานต์วิทยา ทำให้ทางโรงเรียนทราบถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น หากบริษัทยังไม่มี การแก้ไขและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขัน จะทำให้โรงเรียนมีจำนวนนักเรียนลดลง ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของปัญหาส่งผลกระทบต่อโรงเรียนอย่างไรบ้าง

Causal loop Diagram (CLD) เป็นโมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล โดยมีตัวแปรหรือปัจจัยแต่ละตัวจะมีความสัมพันธ์ต่อกันและส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้าง โดยจะแสดงความสัมพันธ์ 2 ทิศทาง (+) คือความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล และทิศทางลบ (-) คือความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามกันของเหตุและผล

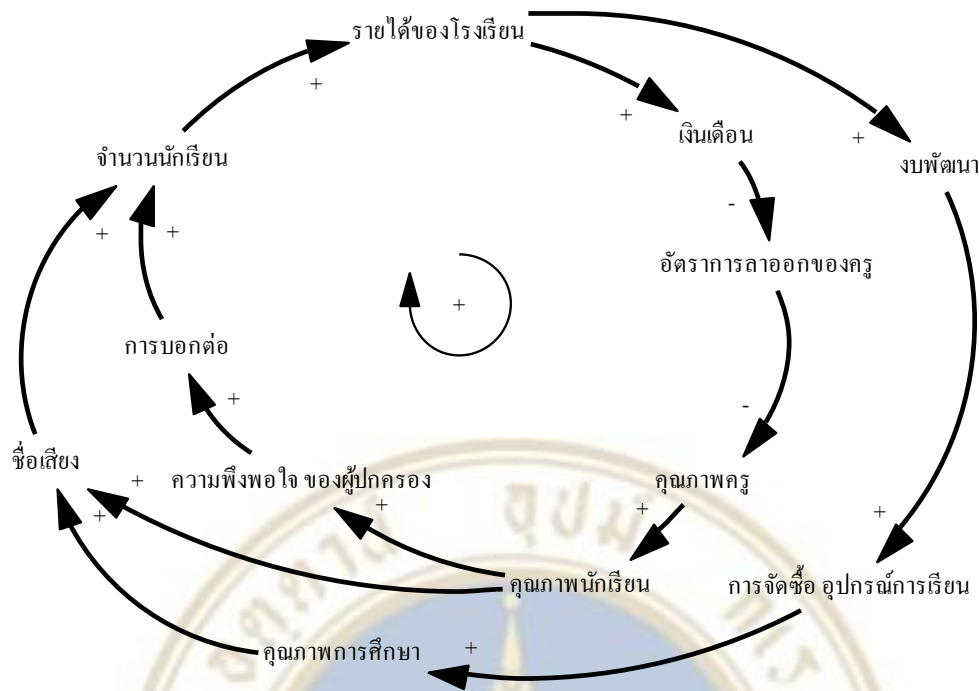
มีองค์ประกอบ 4 ส่วนดังนี้

1. กำหนดตัวแปร (Variables) จากปัญหาที่เกิดขึ้น
2. ความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละตัวแปรจะเชื่อมโยงด้วยลูกศร เรียกว่า Causal Link
3. แต่ละความสัมพันธ์สามารถแทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-) ที่ปลายลูกศร
4. เครื่องหมายประจำ Loop แสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรใน Loop นั้น

ประกอบด้วย 2 แบบ คือ ความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีเหตุและผลไปในทิศทางเดียวกัน (Positive Loop) และความสัมพันธ์เชิงลบที่มีเหตุและผลไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน (Negative Loop)

การใช้ Causal Loop Diagram ในการแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นจะทำให้บริษัทเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ รวมทั้งผลที่เกิดจากปัญหานั้นทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้บริษัทฯ สามารถหาแนวทางการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

จากปัญหาจำนวนนักเรียนที่ลดลงของ โรงเรียนศศิกานต์วิทยา ดังนั้นเพื่อหาแนวทางการแก้ไข จะใช้แนวทางการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยแผนภูมิวงรอบและเหตุผล (Causal loop Diagram) เพื่อวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง



ภาพที่ 3.1 แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น โดยใช้ Causal Loop Diagram

จากปัญหาที่ทางโรงเรียนประสบอยู่นั้นคือ มีจำนวนลดลง ซึ่งส่งผลให้รายได้ของโรงเรียนลดลง เมื่อรายได้ของโรงเรียนลดลง ทำให้โรงเรียนต้องลดรายจ่ายต่างๆ ตามไปด้วย รวมไปถึง การลดอัตราการขึ้นเงินเดือนและเงินพิเศษ ทำให้อัตราการลาออกของครูเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้คุณภาพครูลดลง เพราะโรงเรียนต้องรับครูใหม่เข้ามาและต้องใช้เวลาานกว่าจะมีทักษะในการสอนเท่ากับครูคนเดิม เมื่อครูมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยจะทำให้การเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง อาจมีการสอนตกหล่นไป ไม่เป็นไปตามหลักสูตรที่กำหนดไว้ ทำให้คุณภาพนักเรียนลดลง ความพึงพอใจของผู้ปกครองก็ลดลงตามไปด้วย ผู้ปกครองจึงเลือกที่จะปฏิเสธการบอกต่อ ทำให้จำนวนนักเรียนลดลง และอีกประการหนึ่ง เมื่อรายได้ของโรงเรียนลดลง ทำให้งบประมาณในการพัฒนาโรงเรียนในด้านต่างๆลดลง ทำให้โรงเรียนมีงบประมาณในการจัดซื้อและบำรุงรักษาอุปกรณ์การเรียนการสอนลดลง ทำให้เด็กได้มีโอกาสการเรียนรู้ลดลง คุณภาพการศึกษาก็จะลดลง และการจัดอันดับโรงเรียนก็จะถูกลดลำดับลง และท้ายที่สุด โรงเรียนก็จะมีจำนวนนักเรียนลดลง

### 3.2 บทสรุปการวิเคราะห์การแสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้น

จากความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า สาเหตุหลักของปัญหาคือจำนวนนักเรียนที่ลดลง จากสภาวะเศรษฐกิจ จึงทำให้มีการแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด ซึ่งทางโรงเรียนทราบถึงปัญหาเหล่านี้ แต่อย่างไรก็ดี การแก้ไขปัญหาของทางโรงเรียนจะมุ่งเน้นไปที่ด้านการคงคุณภาพการเรียนการสอน โดยการคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ เพื่อเป็นแม่พิมพ์ที่ดี คอยผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ สร้างชื่อเสียงให้กับ โรงเรียน เพื่อให้นักเรียนได้เรียนกับครูที่มีประสบการณ์ในการสอน ทำให้เด็กสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปต่อยอดได้ในอนาคตต่อไป



## บทที่ 4

### กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนศศิกานต์วิทยา ซึ่งทางโรงเรียนได้ประสบปัญหาเรื่องจำนวนนักเรียนที่ลดลง ปัจจุบันจำนวนนักเรียนยังไม่เต็มตามจำนวนที่โรงเรียนสามารถรองรับได้ ทำให้ขาดโอกาสในการสร้างรายได้ ซึ่งจุดหมายในการศึกษาครั้งนี้คือ การสร้างกลยุทธ์ที่จะสามารถเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพในการแข่งขันได้สูงขึ้น โดยมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มจำนวนนักเรียนโดยแก้ไขปัญหาด้านประสิทธิภาพการเรียนการสอนจากบุคลากร โดยมุ่งเน้นไปในด้านการพัฒนาทักษะการสอน การเพิ่มรายได้พิเศษ เพื่อลดอัตราการลาออก ลดอัตราการเปลี่ยนครูระหว่างเทอม ซึ่งจะจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้โดยแบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ Corporate strategy, Business Strategy และ Operational Strategy ซึ่งกลยุทธ์ที่จะนำเสนอครั้งนี้จะมุ่งเน้นไปที่ระดับ Corporate และ Business ซึ่งเป็นหัวใจหลักในการศึกษาครั้งนี้และ Operational เป็นส่วนสนับสนุนในการดำเนินการของกลยุทธ์ทั้งสองระดับก่อนหน้า โดยได้มีการเสนอกลยุทธ์ทั้งสองระดับก่อนหน้า โดยได้มีการเสนอกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

#### 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร หมายถึงทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรมหรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัทเป็นการกำหนดว่าองค์กรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใดเป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรอาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้แต่สามารถสื่อวิสัยทัศน์ไปในแนวทางขององค์กรที่ให้บุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์รวมขององค์กรที่จะแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กรได้และสามารถแยกได้เป็น 4 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

**4.1.1 กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy)** โดยทั่วไปทุกองค์กรนิยมที่จะเลือกกลยุทธ์นี้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อที่จะให้ธุรกิจมีการขยายตัวหรือมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้นอาจเป็นการหาตลาดใหม่หรือกลุ่มเป้าหมายที่วางไว้

4.1.1.1 แบบขยายกิจการในธุรกิจเดิม (Concentration) มีลักษณะการขยาย 2 แบบ คือ การควบคุมกิจการในแนวตั้ง (Vertical Growth) ทำให้เกิดความประหยัดต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้า และสามารถควบคุมคุณภาพได้ตลอดกระบวนการ ได้แก่ การเข้าควบคุมสายการผลิต (Backward Integration) และการเข้าควบคุมการจำหน่าย (Forward Integration) การขยายกิจการในแนวนอน (Horizontal Growth) เป็นการเจาะตลาดใหม่เพื่อให้สินค้าเดิมมียอดขายเพิ่มขึ้น โดยสามารถที่จะพัฒนาเองภายใน (Internal development) เช่น ขยายสาขา หรือซื้อกิจการ (Acquisitions)

4.1.1.2 การขยายกิจการ (Diversification) ในธุรกิจใหม่ มี 2 ลักษณะคือ การขายธุรกิจในสินค้า/บริการกลุ่มอุตสาหกรรมเดิม (Concentric) และการขยายไปยังอุตสาหกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกันกับธุรกิจเดิม (Conglomerate) เช่น โรงแรม เปิด คาสิโน

**4.1.2 กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ตลาดและสินค้าไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงไม่มีการลงทุนเพิ่มเติมและยังคงโครงสร้างบริหารไว้ดังเดิม ต้องการรักษาสถานภาพในการทำกำไร มีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ในระดับสูง สามารถทำกำไรได้ต่อเนื่อง

**4.1.3 กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy)** เป็นกลยุทธ์การหดตัวที่เกิดจากแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมภายในและสิ่งแวดล้อมภายนอกเช่นเทคโนโลยีที่ตายแล้วย่อมจะต้องมีความต้องการในตลาดลดลงดังนั้นควรพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่ ซึ่งเมื่อองค์กรหมดความสามารถในการทำกำไร โดยสามารถทำได้โดย

4.1.3.1 การปรับปรุงองค์กร (Turnaround) เพื่อทำให้เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการทำกำไร เกี่ยวกับการปรับปรุงโครงสร้างหรือผลการดำเนินงาน เพื่อการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้

4.1.3.2 การเก็บเกี่ยว (Harvesting) ลดการลงทุนและทำกำไรในระยะสั้น ใช้การเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากธุรกิจนั้นด้วยการทำกำไรระยะสั้นจนกว่าธุรกิจจะไม่สามารถดำเนินต่อไปได้

4.1.3.3 การไม่ลงทุน (Divestiture) การขายงานที่ไม่มีศักยภาพการเติบโต หรืออาจเรียกว่าการตัดเนื้อร้ายบางส่วนที่ไม่ก่อให้เกิดกำไร หรือธุรกิจที่ลงทุนมากและให้ผลตอบแทนต่ำเกินไป



4.1.3.4 การเลิกดำเนินงาน (Liquidation) เป็นการทำให้ธุรกิจสิ้นสุดลง โดยขายกิจการที่มีอยู่ทั้งหมด เพื่อยุติการดำเนินงาน

จากการวิเคราะห์และประเมินสภาพอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมและความสามารถหลักของโรงเรียนศศิกานต์วิทยา ในบทที่ 2 นั้น จากปัญหาจำนวนนักเรียนที่ลดน้อยลงของโรงเรียนศศิกานต์วิทยา เนื่องด้วยสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการชะลอตัว ค่าใช้จ่ายต่อครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้น การมีบุตรช้าลงของวัยทำงาน จำนวนประชากรวัยสูงอายุเพิ่มมากขึ้น อัตราการลาออกของบุคลากรครู จำนวนประชากรวัยเด็กลดลงโดยปัจจัยปัญหาทั้งหมดส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมกับธุรกิจ ทำให้จำนวนเด็กนักเรียนลดน้อยลงแต่จำนวนสถานศึกษาไม่ได้ลดน้อยลงตามไปด้วย ทำให้การแข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้น ซึ่งมีผลกระทบต่อโรงเรียนทั้งในด้านรายได้และส่วนแบ่งการตลาด ดังนั้นจึงเลือกใช้การกำหนดออกแบบและกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) และกำหนดเป็นกลยุทธ์ แบบเติบโต (Growth Strategy) ซึ่งเป็นกลยุทธ์เหมาะกับธุรกิจที่ต้องการขยายตัว ทำให้สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและสามารถเพิ่มจำนวนนักเรียน ซึ่งฐานลูกค้าคือผู้ปกครองจะมีโอกาสแนะนำคนรู้จักต่อและสร้างความมั่นคงซึ่งจะนำมาซึ่งชื่อเสียงผลกำไรต่อไป

กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Development Strategy) การเจาะตลาดโดยการเพิ่มจำนวนนักเรียน ซึ่งมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ โฆษณาสถาบันการศึกษาเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้เรียนที่ต้องการเข้าเรียน โดยใช้กลยุทธ์แบบผลัก (Pull Strategy) ดังนี้

1. จัดกิจกรรม Show Case ของรี
2. นำนักเรียน นักศึกษาที่เป็นศิษย์เก่า เข้าพบปะรุ่นน้องชักจูงรุ่นน้องร่วมทำการโฆษณา ประชาสัมพันธ์โดยสวมเครื่องแบบนักศึกษาของโรงเรียน

กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy) จากเดิม โรงเรียนศศิกานต์วิทยา เปิดสอนหลักสูตรตามกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้ภาษาไทยเป็นแกนหลักในการเรียนการสอน แต่ปัจจุบันได้มีการสอดแทรกการเรียนในวิชาภาษาอังกฤษเพิ่มเติม โดยพัฒนารูปแบบการสอน โดยใช้อาจารย์ชาวต่างชาติ เพิ่มชั่วโมงเรียนภาษาอังกฤษ โดยไม่ได้เพิ่มค่าธรรมเนียมการเรียนแต่อย่างใด เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปกครอง

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

หมายถึงแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมขององค์กรเป็นกลยุทธ์ธุรกิจที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้กลยุทธ์ที่ใช้อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจให้เหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ซึ่งจะถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับที่สองขององค์กรซึ่งสามารถที่จะแยกพิจารณาได้ 3 แนวทางดังนี้

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategies) เป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันที่เน้นการสร้างรายได้เปรียบทางด้านต้นทุนการผลิตและการควบคุมค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่ผลกำไรที่สูงกว่า

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategies) เป็นการใช้ความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้

4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัดโดยอาจจะเป็นเฉพาะอำเภอสามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มได้ดีกว่าผู้อื่น

4.2.3.1 Cost Focus เป็นการมุ่งเน้นการทำต้นทุนต่ำแต่มุ่งเจาะกลุ่มลูกค้าเฉพาะสถานที่โดยไม่สนลูกค้ากลุ่มอื่นเลย

4.2.3.2 Differentiation Focus เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มหรือสินค้าเฉพาะอย่างและมีการเสนอสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ที่มุ่งเน้นในการรักษาจำนวนนักเรียนเดิมและเพิ่มจำนวนนักเรียนใหม่ โรงเรียนศศิกานต์วิทยา เลือกกลยุทธ์ดังกล่าวนี้ขึ้นมา เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาด้านจำนวนนักเรียนที่ลดลง ซึ่งเป็นปัญหาที่โรงเรียนกำลังประสบอยู่ในขณะนี้ โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมเพื่อจะนำมาปรับปรุงแก้ไข คือ กลยุทธ์กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus) และการสร้าง



ความแตกต่าง (Differentiation) โดยการเจาะตลาดผู้ปกครองบางกลุ่ม ได้แก่ ข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ ค้าขาย ธุรกิจส่วนตัว เป็นต้น เนื่องจากโรงเรียนเอกชนมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับโรงเรียนรัฐบาล จึงควรมุ่งเน้นไปกลุ่มผู้ปกครองที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะส่งบุตรหลานเข้าโรงเรียนเอกชนได้ และโรงเรียนได้สร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการให้มีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการเพิ่มมูลค่าของสินค้าด้วยการใช้ครูชาวต่างชาติ รวมถึงมี ห้องเรียนปรับอากาศ สระว่ายน้ำ อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ห้องสมุด สระว่ายน้ำ ห้องสมุดดิจิทัล เป็นต้น เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองที่ต้องการให้บุตรหลานได้รับการศึกษาที่ดี มีคุณภาพ สามารถสื่อสารภาษาไทยและภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี และมีสังคมที่ดีในโรงเรียน นอกจากนี้หัวใจหลักของโรงเรียนที่มุ่งเน้นในเรื่องของวิชาการ ที่บูรณาการหลักสูตรที่ได้รับจาก กระทรวงศึกษาธิการ ให้เด็กสามารถเรียนและเข้าใจในบทเรียน การให้เด็กเป็นศูนย์กลาง ร่วมเรียนรู้ ตอบคำถาม โดยไม่ได้เป็นผู้ฟังเพียงอย่างเดียว

การสร้างความแตกต่างด้วยบรรยากาศและหลักสูตรในการเรียน รวมถึงสังคมเพื่อนในรั้วโรงเรียน มีการสร้างเป็นเครือข่ายผู้ปกครอง และสามารถเพิ่มความจงรักภักดี (Brand Loyalty) ที่ลูกค้าผู้ปกครองมีต่อโรงเรียน จนไม่คิดย้ายออกและแนะนำเพื่อนฝูง ญาติ หรือคนรู้จัก มาเรียนด้วย ทำให้โรงเรียนมีฐานลูกค้าที่มั่นคง เพื่อให้สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและขยายส่วนแบ่งทางการตลาดเพื่อความอยู่รอดในอนาคต อันจะนำมาซึ่งผลกำไรที่ยั่งยืนในอนาคต

#### 4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่รับผิดชอบ โดยผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น เป็นกลยุทธ์ที่นำไปใช้สำหรับแต่ละหน้าที่เพื่อนำมาสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กร ให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยอยู่ในกรอบและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัท โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

**4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)** เป็นการมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยการใช้กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

**4.3.2 กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production Strategy)** เป็นการมุ่งเน้นไปที่การจัดการ วัสดุดิบ การควบคุมและพัฒนาระบบการผลิต การผลิตสินค้า สินค้าคงคลัง เพื่อตอบสนองและให้ สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

**4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy)** เป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ในการจัดหาทรัพยากรการเงิน โดยมุ่งเน้นไปที่ความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจ ดำเนินงาน การประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อการปรับปรุงแผนงาน การวิเคราะห์ต้นทุนและ กำไร การจัดการทรัพย์สิน รวมถึงการบริหารภาษี

**4.3.4 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)** เป็นการมุ่งเน้นไป ที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในทุกด้าน ด้วยการกำหนด แผนการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ รวมถึงการจัดการ การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

**4.3.5 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)** เป็น การมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการ ด้วยการประสานความต้องการ ของลูกค้า ด้วยการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่และพัฒนาวิธีการให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ที่เหมาะสมควรมีความสอดคล้องและ สนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยต้องประสบความสำเร็จและบรรลุ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ และสามารถกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของโรงเรียนศศิกานต์วิทยาได้ ดังนี้

กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) มุ่งเน้นไปที่การเปิดตลาดใหม่ โดยการ ขยายพื้นที่รับ-ส่งนักเรียน โดยเพิ่มจำนวนรถโรงเรียนและรถร่วมบริการของโรงเรียน ให้สามารถเข้า ไปรับนักเรียนในตำบล และอำเภอใกล้เคียงได้ครบทุกพื้นที่ สามารถตอบสนองความต้องการของ ผู้ปกครองได้ครบถ้วน เพื่อเป็นการเพิ่มทางเลือกใหม่ให้กับผู้ปกครองอำเภอนั้นๆ ในการเลือกส่ง บุตรหลานเข้าอำเภอยังโรงเรียนศศิกานต์วิทยาได้

กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy) มุ่งเน้นไปในการช่วยแบ่งเบาภาระผู้ปกครอง โดยโรงเรียนมีนโยบายสามารถผ่อนค่าเล่าเรียนได้ เพื่อให้ผู้ปกครองที่มีภาระค่าใช้จ่ายหรือมีบุตรหลายคน ก็ยังสามารถส่งบุตรหลานตนเองเรียนโรงเรียนเอกชนได้โดยไม่เดือดร้อน

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) มุ่งเน้นสร้างความแตกต่างด้านประสิทธิภาพ โดยการคัดเลือกบุคลากรครูที่มีใบประกอบวิชาชีพและครูที่เคยมีประสบการณ์การสอนมาก่อน แต่อย่างไรก็ดี ทางโรงเรียนจะมีการฝึกอบรมทักษะและเทคนิคการสอนให้กับครูก่อน โดยใช้ครูที่มีประสบการณ์ยาวนานคอยให้คำแนะนำ และในรายวิชาภาษาอังกฤษ ทางโรงเรียนเลือกใช้ครูชาวต่างชาติ ที่มีใบประกอบวิชาชีพถูกต้อง สอนควบคู่ไปกับครูชาวไทย เพื่อคอยสื่อสารกับนักเรียน เพื่อคอยให้คำอธิบาย ในกรณีที่นักเรียนไม่เข้าใจจากการสื่อสารกับครูชาวต่างชาติ



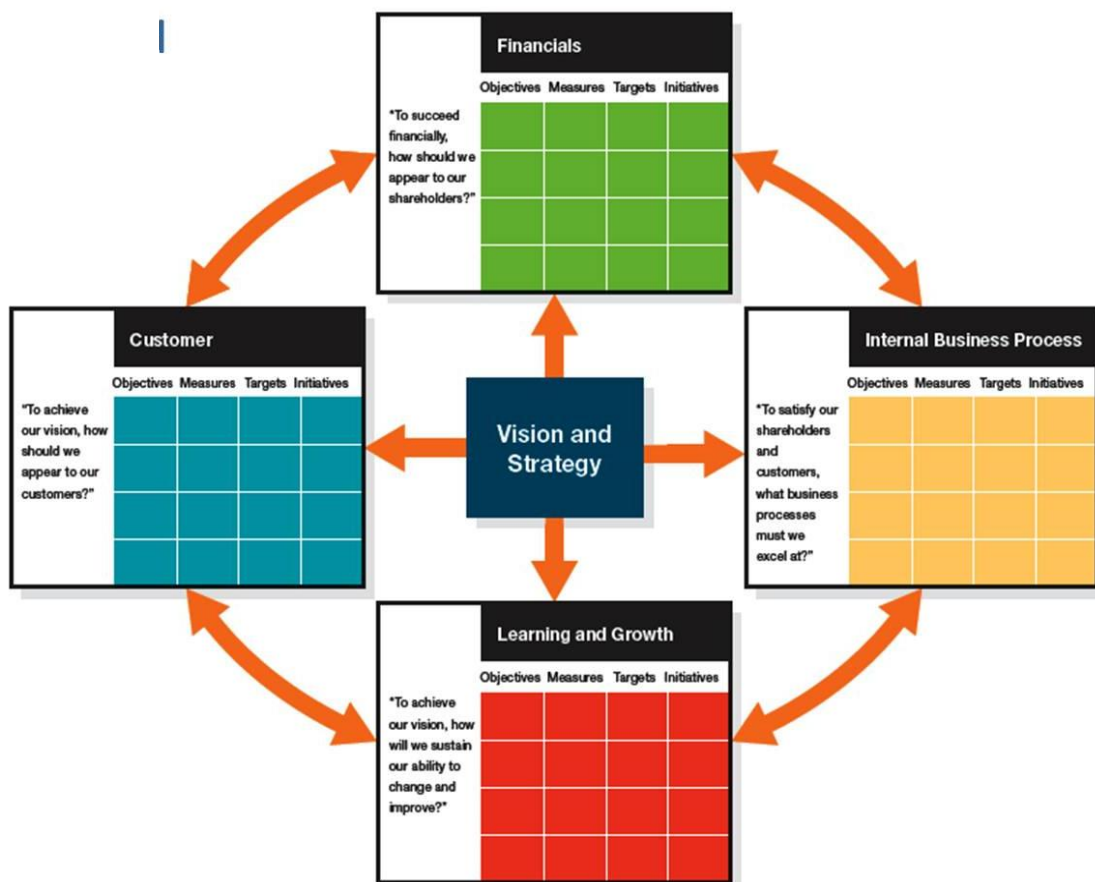
## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

เมื่อมีการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการเพื่อกำหนดลักษณะการดำเนินงานของธุรกิจ ก็ต้องมีการกำหนดการประเมินผลอย่างชัดเจน เพื่อเป็นการติดตามผลในการปฏิบัติงาน และจะต้องมีการสื่อสารกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริง โดยจัดทำแผนการดำเนินการเพื่อให้ทราบว่า การทำงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายทางกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ สร้างคุณค่าอะไรให้แก่องค์กรและผู้มีส่วนได้เสียหรือไม่อย่างไร โดยจะใช้ Balanced scorecard (BSC) กับ Key Performance Indicator (KPI) ออกแบบการทำงานภายในระบบแรงจูงใจให้โยงกับการบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ รวมทั้งสร้างความสมดุลของกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะยาวเพื่อให้เกิดการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้จริงต่อไป

#### 5.1 การกำหนดกรอบการวัดและการบริหารกลยุทธ์โดยใช้ Balance Scorecard (BSC)

Balance Scorecard (BSC) เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการกลยุทธ์ให้บรรลุผล โดยการแปลง (อธิบาย) กลยุทธ์ขององค์กรให้อยู่ในรูปแบบของใบคะแนน (Scorecard) ซึ่งประกอบด้วยกลุ่ม (มิติ) ของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดผลงาน 4 กลุ่มด้วยกัน โดยที่เป้าประสงค์ใน 4 กลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลความสัมพันธ์กันในเชิงเหตุและผลในใบคะแนนนี้ยังครอบคลุมถึงกิจกรรม (เหตุ) ที่จำเป็นในการทำให้เป้าประสงค์บรรลุตามเป้าหมาย (ผล) และใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวัดและบริหารจัดการกลยุทธ์ Balanced Scorecard เป็นแนวความคิดของ Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ซึ่งได้เสนอแนวคิดในเรื่องการประเมินผลขององค์กรในภาคเอกชนไว้ 4 ด้านคือ



ภาพที่ 5.1 แสดง Balance Scorecard (BSC) ในมุมมองทั้ง 4 ด้าน

### 5.1.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ในองค์กรด้านธุรกิจการค้า ดัชนีแรกที่ต้องคำนึงถึง คือ การจัดการด้านการเงิน จะเป็นข้อบ่งชี้ชัดเจนว่า ธุรกิจจะดำเนินการต่อไปได้หรือไม่ การวัดผลด้านการเงิน ควรพิจารณาต่อไปนี้

5.1.1.1 อัตราเติบโตของรายได้ วัดจากการเติบโตของยอดขาย กำไรจากลูกค้า และผลิตภัณฑ์ สัดส่วนรายได้จากลูกค้าใหม่ เป็นต้น

5.1.1.2 ลดต้นทุน วัดจากรายได้/พนักงาน ต้นทุนเมื่อเทียบกับคู่แข่ง อัตราการลดต้นทุน เป็นต้น

5.1.1.3 การใช้สินทรัพย์ ต้องคำนึงถึงการลงทุน การทำวิจัยและพัฒนา ผลตอบแทนจากการลงทุน



ตารางที่ 5.1 แสดงมุมมองด้านการเงิน (Financial)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การเพิ่มขึ้นของ จำนวนนักเรียน จากการขยายกลุ่ม ลูกค้า	ร้อยละของ จำนวน นักเรียนที่ เพิ่มขึ้น	10%	- ช่วยแบ่งเบาภาระผู้ปกครอง โดย โรงเรียนมีนโยบายสามารถผ่อนค่า เล่าเรียนได้

โรงเรียนศศิกานต์วิทยา มีจุดมุ่งหมายด้านการเงินคือ การเพิ่มขึ้นของจำนวนนักเรียน โดยมุ่งเน้นไปยังกลุ่มลูกค้ารอง คือกลุ่มผู้ปกครองที่มีรายได้น้อย โดยออกนโยบายช่วยแบ่งเบาภาระผู้ปกครอง โดยโรงเรียนมีนโยบายสามารถผ่อนค่าเล่าเรียนได้ เพื่อให้ผู้ปกครองที่มีภาระค่าใช้จ่าย หรือมีบุตรหลายคน ก็ยังสามารถส่งบุตรหลานตนเองเรียน โรงเรียนเอกชนได้โดยไม่ต้องรื้อน เป็น การขยายฐานลูกค้าให้นักเรียนที่มีฐานะปานกลาง สามารถเข้าถึงการศึกษาเอกชนได้ ซึ่งเมื่อจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้โรงเรียนมีรายได้มากขึ้นตามไปด้วย

#### 5.1.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ลูกค้าเปรียบเสมือนตัวบ่งชี้ ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ประกอบธุรกิจ และองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร การวัดผลด้านลูกค้า ควรพิจารณาด้านต่อไปนี้

5.1.2.1 ความพอใจของลูกค้า เป็นดัชนีที่สำคัญที่สุด เพราะหากลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้าและบริการ ลูกค้าจะเกิดความจงรักภักดีและกลับมาใช้บริการใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้าเสมอ

5.1.2.2 การรักษาลูกค้าเก่า ต้องมีการติดตามความต้องการของลูกค้าและประเมินผล การสั่งซื้อตลอดเวลา

5.1.2.3 ลูกค้าใหม่ ต้องพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อดึงดูดให้มีลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

5.1.2.4 ส่วนแบ่งการตลาด

ตารางที่ 5.2 แสดงมุมมองด้านลูกค้า (Customer)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การรักษาฐาน ลูกค้าเดิม	ร้อยละอัตราการ ย้ายโรงเรียน	ลดลง 80%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การรักษามาตรฐาน โรงเรียน</li> <li>- สร้างเสริมการเรียนรู้ มุ่งเน้นและส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษ</li> </ul>
สร้างความพึง พอใจและ เชื่อมั่นต่อ ผู้ปกครอง นักเรียนใหม่	ร้อยละความพึง พอใจของ ผู้ปกครอง	เพิ่มขึ้น 20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งนักเรียนไปแข่งขันทักษะในรายการต่างๆ จุดเด่นด้านวิชาการ</li> <li>- สร้าง Value ให้แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป เช่น สระว่ายน้ำ ห้องเรียนปรับอากาศ เป็นต้น</li> </ul>
การบุกตลาด ใหม่	ร้อยละจำนวน นักเรียนสมัคร ใหม่	เพิ่มขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บุกตลาดตามอำเภอ / ตำบลที่ยังไม่มีนักเรียน โดยมีโครงการรุ่นพี่แนะนำน้อง ตามโรงเรียนรัฐบาลต่างๆ และจัดรถ รับ-ส่ง อำนวยความสะดวกผู้ปกครอง</li> </ul>

โรงเรียนศศิกันต์วิทยา มีกลุ่มลูกค้าคือ ผู้ปกครอง ที่จะเป็นคนคอยเลือกสถานศึกษาที่ดีที่สุดให้กับบุตรหลานของตน โรงเรียนจึงต้องสร้างความพึงพอใจและเชื่อมั่นต่อผู้ปกครองนักเรียนใหม่และรักษาฐานลูกค้าเดิม โดยการรักษามาตรฐาน โรงเรียน สร้างจุดเด่นด้านวิชาการ และสร้างคุณค่าให้กับโรงเรียน โดยมุ่งเน้นและส่งเสริมทักษะภาษาอังกฤษ ซึ่งผู้ปกครองส่วนใหญ่ต้องการให้เด็กสามารถสื่อสารได้มากกว่า 1 ภาษา และการบุกตลาดใหม่ เพื่อเพิ่มจำนวนนักเรียนให้เพิ่มขึ้นจากนักเรียนกลุ่มเป้าหมายใหม่ ตามอำเภอ / ตำบลที่ยังไม่มีนักเรียน โดยมีโครงการรุ่นพี่แนะนำน้องตามโรงเรียนรัฐบาลต่างๆ และจัดรถ รับ-ส่ง อำนวยความสะดวกผู้ปกครอง



### 5.1.3 กระบวนการทำงานภายใน (Internal Business Process)

ระบบการทำงานภายในองค์กรเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อด้านการเงิน และ ลูกค้า นั่นคือ หากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารการทำงานภายในที่ดีจะส่งผลให้ผลิตสินค้า ได้รวดเร็ว จัดส่งสินค้าตามเวลา มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า มีบริการหลัง การขาย ส่งผลให้องค์กรมีการเติบโตทางรายได้สูงขึ้น

ตารางที่ 5.3 แสดงมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ปรับ โครงสร้าง องค์กร เปลี่ยน ผู้บริหารคน ใหม่	ร้อยละผลการ เรียนที่เพิ่มขึ้น	90%	- ปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรใหม่โดย การแต่งตั้งผู้บริหารคนใหม่ที่มี ประสบการณ์บริหาร โรงเรียนมากกว่า 30ปี คอยตรวจสอบ ลดช่องโหว่ต่างๆ และประสิทธิภาพในการเรียนการ สอน ให้ดียิ่งขึ้น
ความพึงพอใจ ของบุคลากร	ร้อยละอัตราการ ลาออก	50%	- รายได้พิเศษจากการสอนพิเศษหลัง เลิกเรียน - การเลื่อนตำแหน่ง - กิจกรรมสานสัมพันธ์ในโรงเรียน - การขึ้นเงินเดือน/สวัสดิการ

โรงเรียนศศิสถานศิววิทยา มีการจัดการด้านกระบวนการภายในคือ การปรับ โครงสร้าง  
องค์กร เปลี่ยนผู้บริหารคนใหม่ที่มีประสบการณ์บริหาร เพื่อประสิทธิภาพการเรียนการสอนที่  
เพิ่มขึ้นและคอยตรวจสอบ ลดช่องโหว่ต่างๆ และประสิทธิภาพในการเรียนการสอน ให้ดียิ่งขึ้น และ  
ในด้านความพึงพอใจของบุคลากรคือลดอัตราการลาออก เพื่อให้ให้นักเรียนได้เรียนหนังสือกับครูที่มี  
ทักษะในการสอน และไม่มีการเปลี่ยนผู้สอนระหว่างเทอม โดยมีเป้าหมายในการเพิ่มความพึงพอใจ  
ให้กับบุคลากร โดยมีรายได้พิเศษจากการสอนพิเศษหลังเลิกเรียน เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับครู การเลื่อน  
ตำแหน่ง กิจกรรมสานสัมพันธ์ในโรงเรียน การขึ้นเงินเดือน/สวัสดิการ เป็นต้น

#### 5.1.4 การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth)

การเรียนรู้และการพัฒนาของพนักงานในองค์กร จะเป็นดัชนีที่ส่งผลต่อ กระบวนการทำงานภายในองค์กร หากพนักงานเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาขีดความสามารถ ของการเรียนรู้ จะทำให้กระบวนการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อคุณภาพ สินค้า และบริการที่ดีต่อลูกค้า

ตารางที่ 5.4 แสดงมุมมองทางด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth)

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPI)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
เพื่อให้ครูทุกคนมีทักษะการสอนที่ดี เด็กสามารถเข้าใจได้ง่าย	ผลการเรียนของนักเรียนดีขึ้น	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถสื่อสารกับเด็ก และเข้าใจธรรมชาติของเด็กได้ดี</li> <li>- การประเมินครูเพื่อวัดผลการสอน เพื่อปรับปรุงให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด</li> </ul>
ระดับคุณภาพโรงเรียนระดับสูงขึ้น	ร้อยละผลการประเมินคุณภาพสถานศึกษาที่เพิ่มขึ้น	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประชุมปฏิบัติการจัดทำแนวทางการพัฒนาหลักสูตรและการสอน</li> <li>- ฝึกอบรมทักษะการเรียนการสอนประจำปี เพื่อเสริมสร้างทักษะการสอน</li> </ul>

โรงเรียนศศิกานต์วิทยา มีการจัดการด้านการเรียนรู้และการพัฒนาคือ การเพิ่มทักษะการสอนให้กับบุคลากรครู ซึ่งเป็นหัวใจหลักสำคัญของธุรกิจโรงเรียน การที่เด็กจะมีพัฒนาการที่ดีได้นั้น ต้องมาจากแม่พิมพ์ที่ดี ดังนั้น ทางโรงเรียนเลือกที่จะใส่ใจในจุดนี้ มีการฝึกอบรมทุกปี และมีครูที่มีประสบการณ์สอนมายาวนาน คอยเป็นที่ปรึกษา และยังมีประเมินผลการสอนเพื่อปรับปรุงให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดอีกด้วย

จะเห็นว่าหลักการนำ Balanced Scorecard มาเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงานนั้น จะต้องให้ความสำคัญต่อดัชนีทั้ง 4 ด้านอย่างสมดุลกันซึ่งดัชนีแต่ละด้าน จะส่งผลถึงด้านอื่นๆ โยงกันเป็นระบบ แต่ทั้งนี้องค์กรจะต้องกำหนดภารกิจหลักให้ชัดเจน และวิเคราะห์ดัชนีทั้ง 4 ด้าน ให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น นอกจากนี้ ในการ นำหลักการของ Balanced Scorecard มาปรับปรุงใช้ประสิทธิภาพการทำงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายจะต้องปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้

และมีดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ การทำงานที่เรียกว่า Key Performance Indicator (KPI) เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับภารกิจขององค์กรหรือไม่

## 5.2 แผนการดำเนินงานระยะเวลา 1 ปี

การวางแผนเพื่อให้โรงเรียนศตีกานต์วิทยานำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติได้จริง ต้องมีการติดตามผลและความคืบหน้าเสมอ ทั้งผลการดำเนินงาน และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยปรับปรุงและพัฒนาผลการดำเนินงานของทั้ง 4 มุมมองที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรนั้น เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้

จากมุมมองทั้งหมด สามารถสรุปเป็นแผนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถควบคุมและกำกับให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางแผนที่แสดงในตารางที่ 5.5



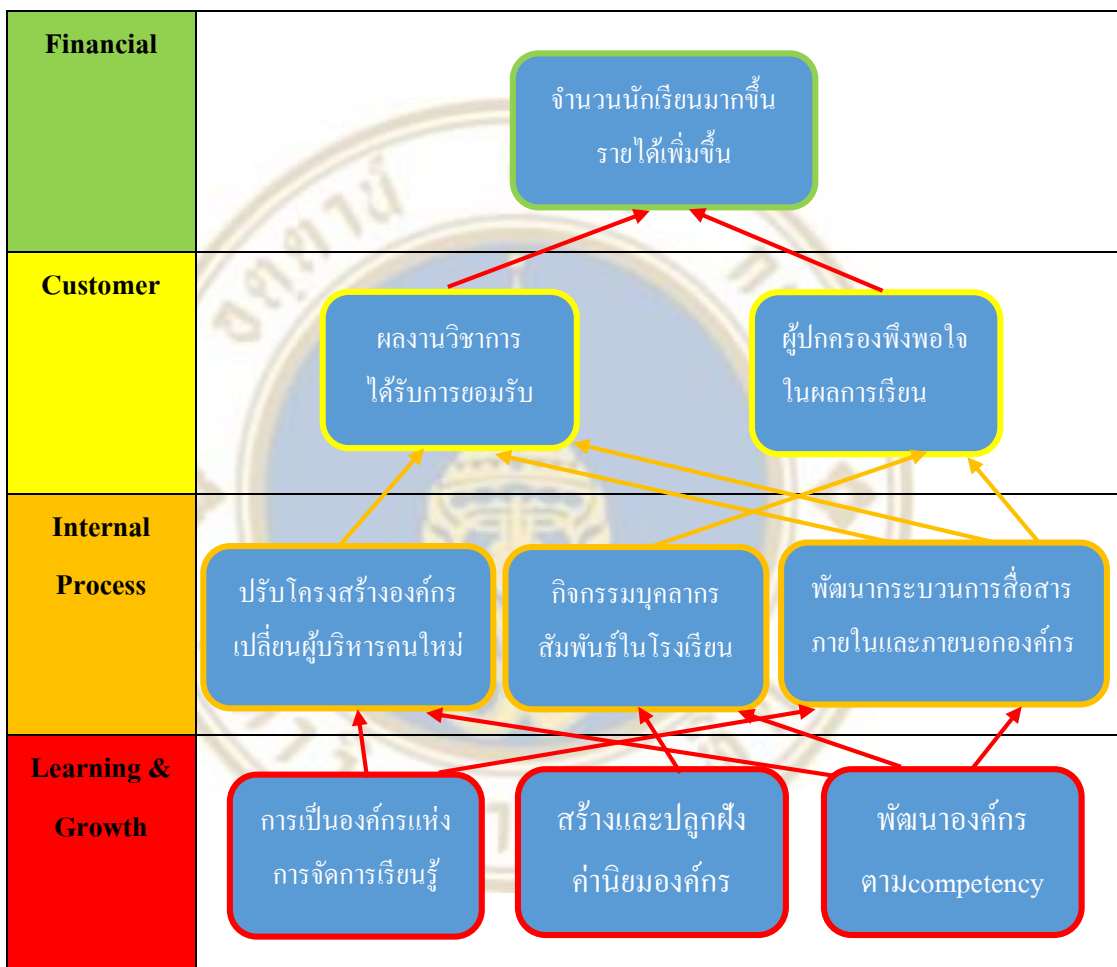
ตารางที่ 5.5 แสดงแผนการดำเนินงานระยะเวลา 1 ปี

กิจกรรม	เดือน											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. ด้านการเงิน												
ระบบผ่อนชำระค่าเล่าเรียน												
2. ด้านลูกค้า												
ส่งนักเรียนไปแข่งขันทักษะวิชาการ												
สร้าง Value ให้แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป เช่น สระว่ายน้ำ ห้องเรียนปรับอากาศ เป็นต้น												
บุกตลาดต่างอำเภอ												
3. ด้านกระบวนการภายใน												
ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร												
กิจกรรมบุคลากรสัมพันธ์												
รายได้จากการสอนพิเศษหลังเลิกเรียน ปิดเทอม												
การปรับตำแหน่ง												
4. ด้านการเรียนรู้และการเติบโต												
ประชุมการจัดทำแนวทางการพัฒนาหลักสูตรและการสอน												
ฝึกอบรมทักษะการการสอน ประจำปี												
การประเมินครูเพื่อวัดผลการสอน												

การควบคุมให้โรงเรียน นำกลยุทธ์ดังกล่าวไปดำเนินการจริง จะต้องมีขั้นตอนการดำเนินงานและการติดตามผลที่สามารถวัดใช้ Balanced Scorecard ในการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้โรงเรียนสามารถทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ และตรวจสอบประสิทธิภาพ และผลการดำเนินงานเป็นระยะ หากพบว่าผลที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โรงเรียนก็จะสามารถปรับแผนการดำเนินงานได้อย่างทันท่วงที เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ และโรงเรียนจะสามารถสร้างความสามารถทางการแข่งขันและเติบโตต่อไปในอนาคตได้

### 5.3 การกำหนดแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map)

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) คือวิธีการในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่จัดทำขึ้น โดยเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานเข้ากับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และมีการทบทวนความถูกต้องโดยการทดสอบสมมุติฐานขององค์กรและกลยุทธ์



ภาพที่ 5.2 แสดงแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategic Map) ของโรงเรียนศศิสถานต์วิทยา

แผนที่ทางกลยุทธ์ของโรงเรียนศศิสถานต์วิทยา โดยกำหนดแผนงานทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้ และการเติบโตตามลำดับ โดยเริ่มจากการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างและปลูกฝังค่านิยมองค์กร และทำศนาองค์กรตาม competency โดยโยงไปถึงขั้นตอนต่อไปคือ มุมมองด้านกระบวนการภายใน ซึ่งมีการปรับ โครงสร้างองค์กร โดยเปลี่ยนผู้บริหารคนใหม่



กิจกรรมบุคลากรสัมพันธ์โรงเรียน และพัฒนากระบวนการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร และเชื่อมโยงไปยังมุมมองของลูกค้า โดยมีผลงานวิชาการได้รับการยอมรับ และผู้ปกครองพึงพอใจในผลการเรียน และเชื่อมโยงไปยังมุมมองด้านการเงิน คือจำนวนนักเรียนจะได้อีกมากขึ้น รายได้เพิ่มขึ้น

#### 5.4 ระบบบริหารป้องกันความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ ซึ่งได้จำแนกความเสี่ยงไว้ 4 ด้าน คือ

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

ตารางที่ 5.6 แสดงการระบุความเสี่ยง (Identify Risks) และปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

ประเภทความเสี่ยง	กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น	แนวทางแก้ไข
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	กิจกรรมพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียน	ขาดทักษะในการสอน ขาดความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง	ฝึกอบรมเพิ่มเติม นำผลการประเมินทักษะการสอนมาเป็นหนึ่งในปัจจัยพิจารณาเงินเดือน
	เทคโนโลยี	บุคลากรสูงอายุ ไม่สามารถใช้เทคโนโลยีใหม่ๆร่วมในการสอนได้	จัดฝึกอบรมวิธีใช้งาน
ความเสี่ยงด้านการเงิน	เศรษฐกิจฟองสบู่แตก	เด็กนักเรียนลาออก ผู้ปกครองไม่มีกำลังที่จะส่งบุตรหลานเรียนต่อ	ให้ผู้ปกครองสามารถผ่อนชำระค่าเล่าเรียนได้

ความเสี่ยง ด้านกลยุทธ์	การบริหารงาน	กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาด ไม่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ขององค์กร	ปรับกลยุทธ์ใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร
	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ ไม่สามารถนำไปสู่การ บรรลุวัตถุประสงค์ของ โรงเรียนได้	ปรับกิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ ใหม่ เพื่อให้สามารถนำไปสู่ การบรรลุวัตถุประสงค์ของ โรงเรียนได้
ความพึง พอใจของ ผู้ปกครอง	การสอบเพื่อ ศึกษาต่อ	เด็กอาจสอบไม่ติด ทำให้ ผู้ปกครองโทษโรงเรียน อาจทำให้ผู้ปกครองไม่ถึง พอใจ	จัดการตัวข้อสอบให้นักเรียน ก่อนไปสอบเพื่อศึกษาต่อ

ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการต่างๆของโรงเรียนนี้ สามารถจัดการแก้ไขกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ หากมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าก่อน ดังนั้น โอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากความเสียหายลดลงเพื่อให้ระดับของความเสียหายและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้จึงควรเตรียมความพร้อมกับความเสียหายที่จะเกิดขึ้นรอบด้าน เพื่อให้สามารถรับมือได้กับทุกเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

## บรรณานุกรม

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี. (2557). โรงเรียนสังกัด สพป.อุดรธานี เขต 4. เข้าถึงได้จาก <http://www.udon4.go.th/> (วันที่ค้นข้อมูล 17 พฤศจิกายน 2557).
- โรงเรียนศตึกานต์วิทยา. (2557). ประวัติโรงเรียน. เข้าถึงได้จาก [http://sasikarn.ac.th/data\\_63321](http://sasikarn.ac.th/data_63321) (วันที่ค้นข้อมูล 17 พฤศจิกายน 2557).
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). การศึกษาภาคบังคับ. เข้าถึงได้จาก <http://www.obec.go.th/node/93> (วันที่ค้นข้อมูล 17 พฤศจิกายน 2557).
- สำนักงานรัฐมนตรี. (2557). ทิศทางการดำเนินงานด้านการศึกษา. เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/websm/2015/jan/003.html> (วันที่ค้นข้อมูล 20 พฤศจิกายน 2557).
- จังหวัดอุดรธานี. (2557). ประวัติเมืองอุดรธานี. เข้าถึงได้จาก <http://www.udonthani.go.th/home/index.php?article&id=1&Itemid=44> (วันที่ค้นข้อมูล 20 พฤศจิกายน 2557).
- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard business Review, January 2008
- Kaplan, R. S .and Norton, D. P. (1992). “The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance”. Harvard Business Review (January - February): 71-79
- Michel Crouhy, Dan Galai and Robert Mark. (2014), The Essentials of Risk Management, Second Edition
- รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ และคณะ. (2550). แผนที่ยุทธศาสตร์. โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ สำนักงาน ก.พ.ร.