



การสร้างแบรนด์ภายในโรงเรียนเอกชน: กรณีศึกษาโรงเรียนเอกชนที่มีเครือข่ายสาขา* INTERNAL BRANDING OF PRIVATE SCHOOL: A CASE STUDY OF A PRIVATE SCHOOL WITH BRANCHES

¹แทนไท ลิ้มสกุล Tantai Limsakul, ²พร้อมพิไล บัวสุวรรณ Prompilai Buasuwan,
³สุชาดา นันทะไชย Suchada Nanthachai

^{1,2,3}คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ Faculty of Education, Kasetsart University, Thailand
E-mail: tantai.l@ku.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเกี่ยวกับแบรนด์ภายในของโรงเรียนตนเอง และ 2) เพื่อศึกษาวิธีการสร้างแบรนด์ภายในของโรงเรียนเอกชนที่มีเครือข่ายสาขาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เป็นผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ 10 คน และการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นครูและบุคลากรภายในโรงเรียน 7 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) การรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเกี่ยวกับแบรนด์ภายในของโรงเรียนตนเอง ซึ่งพบว่าผู้บริหาร รับรู้แบรนด์ภายในของโรงเรียนตนเอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านผู้เรียน และด้านอาคารสถานที่ และ 2) วิธีการในการสร้างแบรนด์ภายในของโรงเรียนเอกชนที่มีเครือข่ายสาขา พบว่ามีวิธีการสร้างแบรนด์ภายในของโรงเรียน 2 วิธี ได้แก่ (1) การสร้างความเข้าใจและการรับรู้ในอัตลักษณ์และจุดเน้นของโรงเรียน ซึ่งมีกลวิธี 3 ประการ ได้แก่ การสร้างการรับรู้และความเข้าใจโดยวิธีการบอกกล่าว การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการสื่อสารภายใน และ (2) การสร้างความรักและความผูกพันให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งมีกลวิธี 4 ประการ ได้แก่ การให้รางวัลและการยกย่อง การให้อิสระในการทำงาน สวัสดิการในการทำงาน และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

คำสำคัญ: การสร้างแบรนด์ภายใน, การรับรู้แบรนด์, การยึดมั่นผูกพัน, โรงเรียนเอกชนที่มีเครือข่ายสาขา

Abstract

This research article aims 1) to study the perception of the private school administrators about the internal branding of their own schools and 2) to study the strategies for internal branding of a private school with branches using qualitative research methodology. Research approaches were an in-depth interviews with executives, including the director and deputy director, and focus group discussions with teachers and school personnel. The results are described in 2 parts. Part 1: The perception of the private school administrators regarding the internal branding of their own schools. It was found that school

* Received: April 14, 2020, Revised: May 6, 2020, Accepted: May 8, 2020



administrators recognized the internal branding of their own schools in 4 areas, namely, academic, personnel, learners, and premises. Part 2: Methods for internal branding. Results revealed that there were 2 ways to create a brand, which are 1) to create understanding and awareness for teachers and personnel about school identity and focus, 3 strategies were used: building awareness and understanding by means of notification, expression of executive leadership, and internal communication and 2) to create love and engagement among teachers and school personnel, 4 strategies were used: rewarding and praise, freedom atmosphere in the work place, working welfare and working environment.

Keywords: Internal Branding, Brand Awareness, Engagement, Private School With Branches

บทนำ

ปัจจุบันนี้ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าในโลกของธุรกิจจะต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกับธุรกิจการศึกษาที่ถือได้ว่าเป็นการบริการที่มีความแตกต่างกว่าการบริการทั่วไปเพราะมุ่งเน้นไปที่ การดึงดูด นักเรียน นักศึกษาให้เข้ามาใช้บริการ ซึ่งการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาที่เคยได้รับการพิจารณา ว่าเป็นธุรกิจที่มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงของการตลาด ในขณะนี้กลับต้องเผชิญหน้ากับการแข่งขันและการ ทำลายล้าง จากการศึกษาในรูปแบบออนไลน์ (Richard Perez-Pena, 2013) หรือแม้แต่โรงเรียนเอกชนที่เป็น ส่วนสำคัญของภาคการศึกษาและเป็นโรงเรียนที่มีทางเลือกหลากหลายให้กับผู้ปกครอง อาทิ ความพร้อมด้าน วิชาการ กิจกรรมนอกหลักสูตร ลักษณะขนาดของโรงเรียน ขนาดของชั้นเรียนและสัดส่วนครูของนักเรียน ที่มี ความแตกต่างกับโรงเรียนรัฐบาล แต่กลับพบว่าในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาสถิติของการลงทะเบียนเรียนใน โรงเรียนเอกชนมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง (Stephanie Ewert, 2013) และจากข้อมูลของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาเอกชนในปี พ.ศ. 2561พบว่า มีจำนวนโรงเรียนเอกชนปิดกิจการ จำนวน 15 แห่ง และปี พ.ศ. 2562 ปิดกิจการเพิ่มขึ้นจำนวน 66 แห่ง (มติชนออนไลน์, 2562) เห็นได้ว่าจำนวนของโรงเรียน เอกชนนั้นมีแนวโน้มปิดกิจการเพิ่มขึ้นในแต่ละปี

ในทางตรงกันข้ามพบว่าโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักและได้รับความนิยมยังมีการขยาย สาขาอย่างต่อเนื่อง อาทิ โรงเรียนในเครือสารสาสน์ที่มีการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2507-2562 และมีจำนวนสาขาของโรงเรียน ทั้งสิ้น 46 โรงเรียน และมีนักเรียนทั้งหมด 90,518 คน (กองบรรณาธิการใน เครือสารสาสน์, 2562, หน้า 6-8)

Dahari and Ya (2011) กล่าวว่า ผู้ปกครองร้อยละ 84 มักเลือกโรงเรียนที่มีแบรนด์ให้บุตรหลาน เข้าศึกษา เนื่องจากแบรนด์สามารถสร้างการรับรู้ของผู้ปกครองและความคาดหวังของผู้ปกครองได้จากการ แข่งขันทางการศึกษาที่สูงขึ้นในด้านคุณภาพซึ่ง DiMartino and Jessen (2014) กล่าวว่า การสร้างแบรนด์ ของโรงเรียนมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารโรงเรียนเอกชน เพราะเป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับครูและ บุคลากรในโรงเรียน สามารถปฏิบัติหน้าที่ไปสู่เป้าหมาย และอัตลักษณ์ของโรงเรียน (School identity)

อย่างไรก็ตาม Dinko Jukic (2017) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานในการสร้างแบรนด์โรงเรียนคือ บุคลากรในโรงเรียนเนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนเปรียบเสมือนผู้ให้บริการและเป็นผู้สนับสนุนเอกลักษณ์ของ โรงเรียน และแบรนด์ของโรงเรียนจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับ Adeanti Prasti (2019) กล่าวว่า บริษัทหลายแห่งให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์กรเนื่องจากเป็นผู้มีส่วน



ได้ส่วนเสียที่สำคัญที่สุดและมีความเข้าใจเกี่ยวกับแบรนด์ดีที่สุดในสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้บริโภค ดังนั้น การสร้างตราสินค้าให้เกิดขึ้นจากพนักงานคือการสร้างแบรนด์จากภายในโดยมีความสำคัญเท่ากับการสร้างแบรนด์จากภายนอกและความสำเร็จจากการสร้างแบรนด์ภายในจะเป็นตัวผลักดันให้องค์กรอยู่รอด

นอกจากนี้แบรนด์ภายในทำหน้าที่เสมือนตัวเชื่อมกระบวนการจัดการแบรนด์เชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพของแบรนด์เพราะ เป็นเครื่องมือในการดำเนินการตามแผนระยะยาวของแบรนด์ (Ellett, 2016) โดยการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal Branding) ไม่ได้มีข้อจำกัดเพียงการสื่อสารภายในองค์กร แต่ยังครอบคลุมถึง การตลาดขององค์กร การจัดการองค์กรและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Biedenbach, G. and , Manzhynski S.2016) อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารไม่ต้องการให้แบรนด์เข้าสู่ภาวะล้มเหลว ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของแบรนด์ผ่านบุคลากรด้วยการสร้างแบรนด์ภายใน (Vineet Nayar,2010)

ดังนั้นเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเกิดการตระหนักรับรู้เกี่ยวกับวิธีการและผลของการสร้างแบรนด์ภายในของโรงเรียนที่ตนเองดูแล ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการสร้างแบรนด์ภายในและการสร้างการรับรู้แบรนด์ภายในของโรงเรียนเอกชนที่มีการขยายกิจการ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพแบบศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความลุ่มลึกและก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนหรือผู้ที่มีความสนใจสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานของครูและบุคลากรสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์และนำเสนอพฤติกรรมอันพึงประสงค์ไปสู่ผู้ปกครอง นักเรียนและสังคมภายนอกซึ่งล้วนเป็นการสร้างความแข็งแกร่งของแบรนด์โรงเรียนเอกชนให้ยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเกี่ยวกับแบรนด์ภายในของโรงเรียนตนเอง
2. เพื่อศึกษาวิธีการในการสร้างแบรนด์ภายในของโรงเรียนเอกชนที่มีเครือข่ายสาขา

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบเฉพาะกรณี (Case Study Research) เนื่องจากพบข้อสังเกตว่าโรงเรียนเอกชนที่มีเครือข่ายสาขาแห่งนี้มีการขยายสาขาอย่างต่อเนื่องในแต่ละปีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 ถึงปัจจุบันและมีแนวโน้มขยายสาขาในอนาคตเพิ่มขึ้นแต่ในขณะเดียวกันโรงเรียนเอกชนอื่นทยอยปิดตัวเนื่องจากจำนวนนักเรียนลดลง โดยผู้วิจัยเป็นผู้เก็บข้อมูลในพื้นที่จริง (Field Research) โดยผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิจัย ดังนี้

1. การเข้าสู่สนามและกำหนดบทบาทผู้วิจัย (Entry to the Field and Establishing the Role)

ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับบริบทของโรงเรียนเอกชนที่มีเครือข่ายสาขาแห่งนี้ ซึ่งพบว่าโรงเรียนที่เป็นสาขาแรกในเครือข่ายของโรงเรียนเอกชนแห่งนี้เริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ. 2531 และในปัจจุบันมีโรงเรียนในเครือข่ายทั้งสิ้น 8 สาขา รวมระยะเวลาตั้งแต่ก่อตั้งจนถึงปัจจุบันทั้งสิ้น 32 ปี

ผู้วิจัยเริ่มทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ในเดือน พฤษภาคม 2561 และในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสนามวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับ Gold (1958) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้วิจัยเป็นผู้เข้าร่วมโดยสมบูรณ์แบบ (Complete participant) เนื่องจากผู้วิจัยแสดงบทบาทเช่นเดียวกับผู้ถูกสังเกตในสนามวิจัย

อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้แสดงบทบาทในฐานะผู้วิจัยแบบเปิดเผย (Overt) โดยการขอความอนุเคราะห์จากผู้รับใบอนุญาต เพื่อขออนุญาตเข้าไปเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร บุคลากรและครูของโรงเรียนในแต่



ละสาขาโดยผู้วิจัยได้แจ้งถึงประเด็นในการวิจัย วัตถุประสงค์และประโยชน์ที่จะได้รับจากผลการวิจัยให้ทราบก่อนเข้าไปเก็บข้อมูลในโรงเรียนสาขาต่างๆ

2. ขั้นตอนการวิจัย

2.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล (Collecting of Data) ผู้วิจัยเลือกกลุ่มเป้าหมายของผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant) ออกเป็น 2 กลุ่มโดยกำหนดเกณฑ์พิจารณาผู้ให้ข้อมูลในแต่ละกลุ่มจะต้องมีอายุการทำงานไม่ต่ำกว่า 15 ปี ซึ่งประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการและ รองผู้อำนวยการโดยใช้วิธีการเลือกแบบเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) และ 2) กลุ่มครูและบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ ครูและเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน โดยมีวิธีการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball technique)

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยโดยการสัมภาษณ์สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้แบรนด์ภายในโรงเรียนของตนเองจากผู้บริหารและ ใช้วิธีการสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการสร้างแบรนด์ภายในของโรงเรียนเอกชนที่มีสาขาเครือข่ายจากครูและบุคลากร พบว่าข้อมูลจากผู้ดำเนินการ 5 คน รองผู้อำนวยการ 5 คน ครูและบุคลากร จำนวน 7 คน ซึ่งรวมทั้งสิ้น 17 คน เป็นจำนวนผู้ให้ข้อมูลที่เกิดการอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) และเพียงพอในการวิจัยครั้งนี้

2.2 เครื่องมือในการวิจัย เนื่องจากผู้วิจัยเลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยจึงเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญ และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้เป็น วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และใช้วิธีการสนทนาแบบกลุ่ม (Focus Group) โดยใช้แนวคำถามถึงโครงสร้างที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ในงานวิจัยนอกจากนี้ผู้วิจัยมีการทบทวนวรรณกรรมทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เคยมีการศึกษารวมทั้ง ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยประเด็นคำถามสามารถปรับตามลักษณะของผู้ให้ข้อมูล

3. การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis of Data) ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (triangulation) โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของทั้งสามด้านประกอบด้วย การสังเกต (Observation) การศึกษาข้อมูล (Documentation) และการสัมภาษณ์ (Interview) (Peter et al., 2002) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยวิธีวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เพื่อให้ได้มาของข้อมูลจากการถอดแบบสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม (Braun and Clarke, 2016) ดังนี้ 1) ทบทวนบทสัมภาษณ์จากการถอดเทปจากการบันทึกบทสัมภาษณ์ 2) ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัยโดยการตีความและใส่รหัสแทนข้อมูลในประเด็นที่มีความสำคัญและจัดแบ่งประเภทของข้อมูลให้อยู่ในระบบเดียวกันตามขอบเขตของวัตถุประสงค์ 3) ผู้วิจัยทำการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลและลงรหัสข้อมูล 4) ทบทวนสาระสำคัญหลักกว่ามีความตรงกับรหัสและข้อมูลมากน้อยเพียงใด และ 5) ผู้วิจัยระบุและสรุปสาระสำคัญที่ได้มาจากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัยสามารถให้รายละเอียดเพิ่มเติมในแต่ละประเด็นเพื่อความครบถ้วนสมบูรณ์

อย่างไรก็ตามเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่มีความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ (Trustworthiness) ของงานวิจัย ที่มีการระบุเกณฑ์พิจารณาความน่าเชื่อถือของ Guba and Lincoln (1989) ดังนี้ 1) ความเชื่อถือได้ (Credibility) 2) การถ่ายทอดข้อมูล (Transferability) 3) การตามติดข้อมูล (Dependability) และ 4) การยืนยันผล (Comfirmability)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอพิจารณาการรับรองจากคณะกรรมการการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ซึ่งได้การรับรองจริยธรรมการวิจัยเลขที่ KUREC-SS62/106 และจะรายงานผลการวิจัยโดยไม่ระบุชื่อหรือเปิดเผยข้อมูลของผู้บริหาร ครูและบุคลากรในโรงเรียนเอกชนที่ได้ให้ข้อมูล เพื่อ



ปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่องานของผู้บริหาร ครูและบุคลากร ในโรงเรียน และผู้วิจัยจะลบข้อมูลที่ได้จากการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ทั้งหมดทันทีที่งานวิจัยสิ้นสุดลง

สรุปผลการวิจัย

1. การรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเกี่ยวกับแบรนด์ภายในของโรงเรียนตนเอง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับแบรนด์ภายในของโรงเรียนซึ่งในงานวิจัยนี้หมายถึงลักษณะ ความโดดเด่นแตกต่างของโรงเรียนที่ผู้บริหารรับรู้ได้ พบว่า ผู้บริหารรับรู้ความแตกต่างและความโดดเด่นของ โรงเรียนใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านอาคารและสถานที่ และด้านผู้เรียน โดยมี รายละเอียดดังนี้

1.1 ด้านวิชาการ พบว่า วิชาการเป็นสิ่งแรกที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าเป็นสิ่งที่สะท้อน อัตลักษณ์และความโดดเด่นของโรงเรียนเนื่องจากหลักสูตรของโรงเรียนมีความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น โดยเป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร คือ “การสร้างเด็กจ้าวให้เป็น เด็กแจ๋ว” นอกจากนี้ ครูและบุคลากรของโรงเรียนมีความเข้าใจและสามารถนำหลักสูตรของสถานศึกษาไปใช้ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในชั้นเรียนได้เป็นอย่างดี รวมถึงการเอาใจใส่และการประเมินความเข้าใจ ของครูเกี่ยวกับหลักสูตรและการนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนผ่านการนิเทศ ติดตามช่วยเหลืออย่าง สม่ำเสมอของผู้บริหารจนเกิดเป็นคุณภาพของผู้เรียนที่สะท้อนความสำเร็จด้านวิชาการของโรงเรียน

1.2 ด้านบุคลากร พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ครูและบุคลากรของโรงเรียน แห่งนี้มีความรู้ความสามารถเนื่องจากโรงเรียนให้ความสำคัญกับวุฒิการศึกษาของครูที่ตรงตามรายวิชาที่สอน และมีคุณลักษณะสำคัญที่สอดคล้องกับแบรนด์ของโรงเรียน คือ ครู การอุทิศตน พุ่มพเพให้กับงาน และส่งมอบ พันธสัญญาแบรนด์ของโรงเรียน (Brand Promise) ให้กับผู้ปกครองได้ กล่าวคือ ครูและบุคลากรเกิดพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานและส่งมอบพันธสัญญาของแบรนด์ไปสู่บุคลากรภายนอกได้หรืออาจกล่าวได้ว่า ครูและบุคลากร คือผู้ร่วมสร้างแบรนด์ให้กับโรงเรียน

1.3 ด้านอาคารและสถานที่ พบว่า อาคารสถานที่ของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างการ จดจำแบรนด์ (brand recognition) และการระลึกได้ (brand recall) ซึ่งจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้ข้อมูลที่ ตรงกันในเรื่องความโดดเด่นและโอ้อวดของโรงเรียน มีส่วนสำคัญให้คนในชุมชนหรือคนบริเวณรอบข้าง โรงเรียน เกิดการจดจำโรงเรียนได้หรือแม้แต่เรียกว่าชื่อของโรงเรียนตามจินตนาการผู้พบเห็น เช่น โรงเรียน ลูกกวาด โรงเรียนแดนเนรมิต เป็นต้น นั่นหมายถึง คนในชุมชนที่พื้นที่รอบข้าง และผู้ใช้บริการสามารถนึกถึง โรงเรียนแห่งนี้ได้โดยไม่ต้องได้รับการกระตุ้นใดๆ

1.4 ด้านผู้เรียน พบว่า ผู้เรียนเป็นส่วนสำคัญที่สะท้อนคุณค่าของแบรนด์โรงเรียนสู่สังคม ภายนอกเนื่องจากผู้บริหารรับรู้ในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนคือ “ต้องสร้างเด็กจ้าว ให้เป็นเด็กแจ๋ว” โดยนักเรียนที่ สำเร็จการศึกษาในระดับอนุบาล จะต้องเกิดทักษะ การอ่าน การเขียนและการสื่อสาร ส่วนนักเรียนใน ระดับประถมโรงเรียนมุ่งเน้นให้นักเรียนสร้างประสบการณ์ จากการแข่งขันวิชาการ โครงการต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกซึ่งพบว่า นักเรียนในระดับชั้นประถมศึกษาเป็นผู้สร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียนมาโดยตลอดซึ่งเป็น ส่วนสำคัญในการสร้างคุณค่าและนำเสนอแบรนด์ของโรงเรียนให้เป็นที่ประจักษ์

2. วิธีการในการสร้างแบรนด์ภายในของโรงเรียนเอกชนที่มีเครือข่ายสาขา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน แต่ละสาขาของโรงเรียนในเครือแห่งนี้ มีวิธีการสำคัญด้วยกัน 2 ส่วน คือ 1) การสร้างความเข้าใจและรับรู้ใน



อัตลักษณ์และจุดเน้นของโรงเรียน และ 2) การสร้างความรักและความผูกพันให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การสร้างความเข้าใจและรับรู้ในอัตลักษณ์และจุดเน้นของโรงเรียน พบว่า วิธีการของผู้บริหารในการสร้างความเข้าใจให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดการรับรู้ในตัวตนและจุดเน้น ประกอบด้วย การบอกกล่าวให้ครูและบุคลากรรับรู้เกี่ยวกับอัตลักษณ์ของโรงเรียน การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารและการสื่อสารภายในของโรงเรียน ซึ่งสามารถสรุปข้อค้นพบได้ต่อไปนี้

1) การสร้างความเข้าใจและรับรู้โดยวิธีบอกกล่าว เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้การพูดคุยโดยตรงกับครูและบุคลากรให้เกิดการรับรู้เกี่ยวกับอัตลักษณ์ สถานะและจุดเน้นของโรงเรียนตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาทำงาน ซึ่งเป็นการสร้างเจตคติและพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ให้กับครูและบุคลากรมีความเข้าใจในอัตลักษณ์ มีความจริงใจต่อความเป็นแบรนด์ของโรงเรียน (Brand Consideration)

2) การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในแต่ละสาขาได้นำแบบอย่างในด้านการดำรงตนในการทำงานและการสอนงานแบบ เพื่อคู่คิดจากผู้รับใบอนุญาตมาเป็นต้นแบบและปรับใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนที่ตนเองดูแล ส่งผลให้ผู้บริหารของโรงเรียนแต่ละสาขาในเครือข่ายโรงเรียนเอกชนแห่งนี้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของผู้รับใบอนุญาต คือ การสร้างโรงเรียนให้เป็นสถานศึกษาที่มีเป้าหมายพัฒนาและสร้างผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นกับนักเรียน นอกจากนี้พบว่า ครูและบุคลากรเกิดการรับรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ดังกล่าว ทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความเชื่อมั่นในตัวตนและแบรนด์ของโรงเรียน

3) การสื่อสารภายในองค์กร เสมือนช่องทางในการรับรู้ข้อมูลต่างๆ ภายในของโรงเรียนให้แก่บุคลากร ซึ่งจากการวิจัยพบว่า โรงเรียนแต่ละสาขาในเครือข่ายโรงเรียนเอกชนแห่งนี้มีช่องทางการสื่อสารภายใน 3 ช่องทาง ได้แก่

(1) การสนทนาอย่างเปิดใจ เป็นวิธีการในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน ซึ่งเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างครูและผู้บริหารในเรื่องของการทำงาน เรื่องส่วนตัวที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงาน หรือแม้แต่เป็นการให้ขวัญและกำลังใจกับครูในการทำงาน

(2) ช่องทางการสื่อสาร ช่องทางการสื่อสารของโรงเรียนแห่งนี้สามารถจำแนกออกมาได้เป็น 2 ประเภท คือ แบบเป็นทางการ (Formal Communication) เป็นช่องสำหรับผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการตามลำดับโครงสร้างบริหารของโรงเรียน ในการชี้แจงนโยบายสำคัญของโรงเรียนให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนรับรู้ เช่น การทำแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนา โครงการหรือการหาข้อตกลงที่เป็นมติร่วมกัน เป็นต้น และแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นช่องทางที่ครูและบุคลากรมีความเห็นตรงกันว่าเป็นช่องทางที่เปิดกว้างและสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่างๆ ในลักษณะกลุ่มย่อย ซึ่งก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและครูในโรงเรียน

(3) การสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม เป็นช่องทางที่ผู้บริหารมีวัตถุประสงค์ในการสื่อสารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรที่ไม่สามารถปฏิบัติงานหรือจัดการภาระงานตามแผนหรือนโยบายของโรงเรียนได้ ซึ่งพบว่า การสื่อสารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมผู้บริหารโรงเรียนแห่งนี้ใช้วิธีการสาธิตและทำตนเป็นแบบอย่างเพื่อให้ครูเกิดการตระหนักรู้และเข้าใจในเป้าหมายและจุดเน้นของโรงเรียน

2.2 การสร้างความรักและความผูกพันให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมีวิธีการในการสร้างแบรนด์ภายในของโรงเรียนที่ตนเองดูแล 2 วิธีประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจให้



ครูและบุคลากรรับรู้เกี่ยวกับตัวตนและจุดเน้นของโรงเรียน และการสร้างความรักและความผูกพันให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นผลการวิจัยดังนี้

1) การให้รางวัลและการยกย่อง เป็นวิธีการในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการพัฒนาตนเองให้แก่ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนที่เกิดจากความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ของครูผู้สอน นั่นคือ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ซึ่งพบว่า รางวัลที่ได้ เป็นสิ่งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ โดยผลจากการวิจัยครูและบุคลากรของโรงเรียนเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อผู้รับใบอนุญาตและผู้บริหารกล่าวคำชื่นชมและยกย่องและรู้สึกมีคุณค่าและต้องการพัฒนาดตนเองต่อไปก่อให้เกิดเจตคติที่ดีต่อแบรนด์ของโรงเรียนที่ตนเองสังกัด

2) การให้อิสระในการทำงานการให้อิสระในการทำงาน เป็นวิธีการบริหารแบรนด์ภายในของโรงเรียนโดยไม่ปิดกั้นความคิดแต่เป็นการสนับสนุนการทำงานของครูและบุคลากรภายในโรงเรียน ซึ่งทำให้ครูและบุคลากรมีโอกาสในการแสดงศักยภาพภายใต้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การทำโครงการเป็นต้น ซึ่งสะท้อนพฤติกรรมการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์โรงเรียนจากการพัฒนาพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของตนให้สอดคล้องกับแบรนด์ของโรงเรียน

3) สวัสดิการในการทำงานสวัสดิการในการทำงานของโรงเรียน เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความมั่นใจให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความมั่นใจในแบรนด์ของโรงเรียน ซึ่งพบว่า ครูและบุคลากรพอใจในสวัสดิการของโรงเรียน ทั้งค่าตอบแทน การส่งเสริม และผลักดันให้ครูและบุคลากรไปพัฒนาดตนเอง การให้ทุนการศึกษาและการไม่ทอดทิ้งยามครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความทุกข์ยาก เป็นผลให้ครูและบุคลากรพึงพอใจ (Employee satisfaction) เกิดการจดจำ (Retention) และสร้างแรงจูงใจให้กับครูและบุคลากร (Employee attraction) ในการทำงาน

4) สิ่งแวดล้อมในการทำงานประกอบไปด้วยสิ่งแวดล้อมภายนอก ได้แก่ อาคารและสิ่งปลูกสร้างที่มีความสวยงามโอ่อ่า และความสะอาดเรียบร้อยทั้งภายในและภายนอกห้องเรียน ที่ก่อให้เกิดการจดจำแบรนด์ของโรงเรียนได้ ดังคำกล่าวของผู้ใช้บริการชุมชนใกล้เคียงโรงเรียนว่า โรงเรียนลูกกวาด โรงเรียนแดนเนรมิต และสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี ที่เกิดจากการทำงานแบบร่วมมือช่วยเหลือกันของทุกคน ตั้งแต่ผู้รับใบอนุญาต ผู้บริหาร ครูและบุคลากร จนเกิดเป็นความผูกพันที่ดีต่อกันในโรงเรียน และพบว่า ครูและบุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของตน

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบผลการวิจัยที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเกี่ยวกับแบรนด์ภายในของโรงเรียนตนเอง ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชนแห่งนี้ถึงแม้ว่าเป็นโรงเรียนที่เปิดกิจการถึง 8 สาขา ภายใต้การดูแลของผู้รับใบอนุญาตเพียงคนเดียว อย่างไรก็ตามพบว่าผู้บริหารของโรงเรียนส่วนใหญ่รับรู้เกี่ยวกับอัตลักษณ์ และความโดดเด่นของโรงเรียนที่ตนเองดูแลที่สอดคล้องใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านผู้เรียน และ 4) ด้านอาคารสถานที่ ซึ่งสอดคล้องกับ Goh and Dolnicar (2006) กล่าวว่าปัจจัยสำคัญในการเลือกโรงเรียนของผู้ปกครอง คือภาพลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่มีความน่าเชื่อถือ มากกว่าโรงเรียนที่ไม่มีการสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน และเมื่อครูและบุคลากรในโรงเรียนเกิดการรับรู้ในแบรนด์ส่งผลให้ครูและบุคลากรสามารถนำเสนอคุณค่าของแบรนด์ไปสู่ผู้ปกครองได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Asha and Jyothi (2013) ได้กล่าวว่า แบรนด์ภายในเป็นกระบวนการที่พนักงานในองค์กร มีการปรับข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับคุณค่าของแบรนด์ที่ได้รับไปสู่การปรับพฤติกรรมในการนำเสนอคุณค่าของสินค้าหรือบริการไปสู่ลูกค้าอย่างเป็นรูปธรรมของ



พนักงาน อย่างไรก็ตามผู้เรียนเป็นส่วนสำคัญในการนำเสนอคุณค่าของแบรนด์สู่สังคมภายนอกจนทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียงและเป็นที่รู้จัก ซึ่งสอดคล้องกับที่สมชาติ ธรรมโกสิน และ ศิริดา แพงไทย (2562) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์สำคัญในการสร้างแบรนด์โรงเรียนเอกชนสู่โรงเรียนยอดนิยมอย่างหนึ่ง คือ การสร้างชื่อเสียงของโรงเรียนให้เป็นที่ประจักษ์ผ่านการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้มีคุณภาพ และยกย่องศิษย์เก่าที่สร้างชื่อเสียง นอกจากนี้ อาคารสถานที่ที่โอ่อ่า แตกต่างจากโรงเรียนอื่น เป็นการสร้างการจดจำได้ให้กับคนในพื้นที่หรือผู้รับบริการ และสอดคล้องกับ Keller (2008) ได้กล่าวว่า การรับรู้ชื่อเสียงโรงเรียนได้อันดับแรก คือ การจดจำแบรนด์โรงเรียนได้ (brand recognition) ซึ่งหมายถึง ผู้ปกครอง นักเรียนและชุมชนมีการเปิดรับแบรนด์โรงเรียนหรือเมื่อกล่าวถึงชื่อของโรงเรียนดังกล่าว

2. วิธีการในการสร้างแบรนด์ภายในของโรงเรียนเอกชนที่มีเครือข่ายสาขา ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนเอกชนแห่งนี้มีวิธีการสร้างแบรนด์ภายในให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน 2 ส่วน ได้แก่

2.1 การสร้างการรับรู้ให้กับครูและบุคลากร พบว่ามี 3 วิธี ได้แก่ การสร้างความเข้าใจให้ครูและบุคลากรรับรู้เกี่ยวกับตัวตนและจุดเน้นของโรงเรียน การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการสื่อสารภายในของโรงเรียน ผู้บริหารใช้วิธีการบอกกล่าวกับครูและบุคลากรที่เข้ามาทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ให้เกิดการรับรู้ในตัวตนและจุดเน้นของโรงเรียนตั้งแต่วันแรกที่เข้ามาทำงาน ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการสร้างความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Matanda and Ndubisi (2013) กล่าวว่า การสร้างแบรนด์ ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการกระตุ้นและทำความเข้าใจในแนวทางการทำงานของแบรนด์องค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติและตอบสนองตามคำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) แก่ผู้บริโภคนอกจากนี้การที่มีผู้นำดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดี จะก่อให้เกิดครูและบุคลากรในโรงเรียนเกิดความเชื่อมั่นในโรงเรียนแห่งนี้ สอดคล้องกับ Punjaisri and Wilson (2007) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของการสร้างแบรนด์ภายในคือการปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership Practices) ซึ่งหมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารแบรนด์ ขององค์กรที่สามารถแสดงแบบอย่างความเป็นผู้นำไปสู่บุคลากรอื่นๆ ในองค์กรและที่สำคัญคือการสื่อสารภายใน เป็นช่องทางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและครูอย่างเปิดใจ ซึ่งสอดคล้องกับ Sharma and Kamalanabhan (2012) กล่าวว่า การสนทนาแบบเปิดใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้องเป็นเครื่องมือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยมีช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม นอกจากนี้ยังพบว่ามี ความสอดคล้องกับ Mckenna (2012) ที่กล่าวว่า ช่องทางการสื่อสารเป็นส่วนในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานในองค์กรและอีกส่วนสำคัญคือการสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมและสอดคล้องกับ Melewar and Akeel (2005) ได้กล่าวไว้ว่า การสื่อความหมายด้วยภาพ (Visual Communication) ในการอธิบายคุณค่าแบรนด์องค์กรไปยังพนักงานสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของแบรนด์ได้

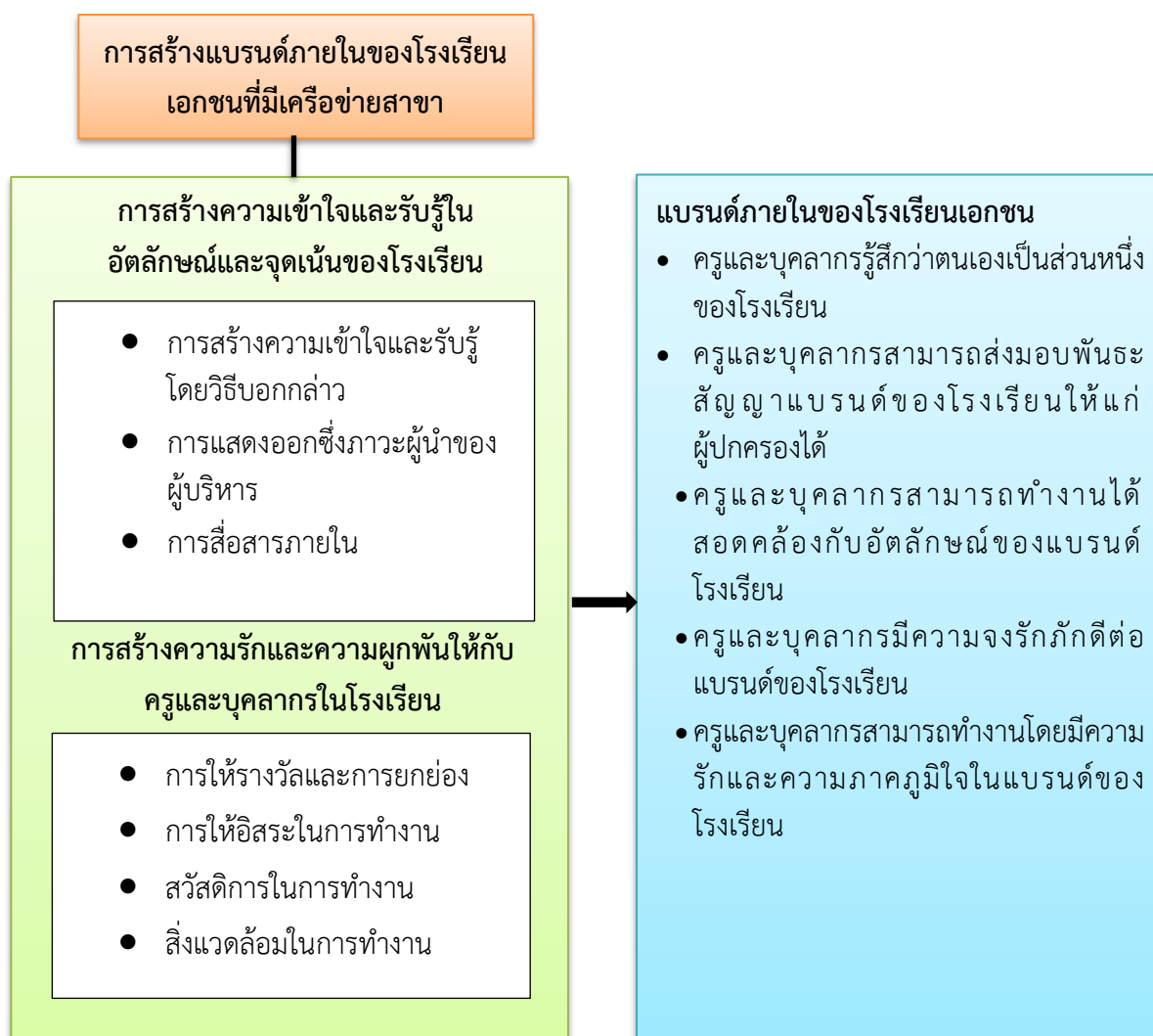
2.2 การสร้างความรักและความผูกพันให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน การสร้างความรักและความผูกพันให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนเป็นวิธีการที่ผู้บริหารมีมุมมองที่สอดคล้องกันว่าสามารถสร้างกำลังใจ และความเป็นเจ้าของร่วมให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน จนเกิดเป็นความยึดมั่นผูกพันกับโรงเรียน โดยมี 4 วิธีด้วยกัน ประกอบด้วย 1) การให้รางวัลและการยกย่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Burmann and Zeplin (2005) กล่าวว่า การให้รางวัล (Reward) ถือว่าเป็นกระบวนการสร้างแบรนด์ภายในที่ขาดไม่ได้เนื่องจากเป็นการเสริมแรงจิตใจและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร ซึ่งเมื่อบุคลากรมีความพอใจ ก็จะส่งผลให้เกิดเจตคติที่ดีต่อแบรนด์องค์กรมากขึ้น 2) การให้อิสระในการทำงาน สอดคล้องกับที่ Burmann and Zeplin (2005) ที่กล่าวว่า การพัฒนาตนเอง (Self Development) เป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมการเป็นส่วนหนึ่งของ



แบรนด์ 3) สวัสดิการในการทำงาน สอดคล้องกับ Khan (2009) กล่าวว่า ส่วนสำคัญของการบริหารแบรนด์ภายในขององค์กรให้ประสบความสำเร็จคือการสร้างความพึงพอใจและสร้างแรงดึงดูดใจให้แก่บุคลากรในองค์กร และ4) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน สอดคล้องกับ McKenna (2012) ได้กล่าวว่า ความรู้สึกที่แบรนด์เป็นส่วนหนึ่งของตนเอง คือความรู้สึกที่พนักงานในองค์กรต้องการหล่อหลอมตนเองเข้ากับองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์คือการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับกลุ่มหรือองค์กรนั้น

องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยครั้งนี้ เป็นการที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่รับรู้แบรนด์ภายในของโรงเรียนตนเองได้นั้น เหมือนการค้นพบตัวตนความโดดเด่นซึ่งสะท้อนถึงอัตลักษณ์ของโรงเรียนที่มีความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น ทำให้โรงเรียนเกิดภาพลักษณ์ที่ดีและความน่าเชื่อถือ รวมถึงครูและบุคลากรภายในโรงเรียนสามารถทำงานภายใต้แนวทางและนโยบายที่เป็นการส่งเสริมและผลักดันให้แบรนด์ของโรงเรียนประสบความสำเร็จ สรุปองค์ความรู้การวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้การวิจัย “การสร้างแบรนด์ภายในของโรงเรียนเอกชนที่มีเครือข่ายสาขา”



จากภาพที่ 1 การสร้างแบรนด์ภายในของโรงเรียนเอกชนที่มีเครือข่ายสาขา อธิบายได้ดังนี้
การสร้างแบรนด์ภายในของโรงเรียนเอกชนที่มีสาขาเครือข่าย เป็นวิธีการสร้างแบรนด์ภายในให้กับ
ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนตนเอง วิธีการสำคัญด้วยกัน 2 ส่วน

1. การสร้างความเข้าใจและรับรู้ในอัตลักษณ์และจุดเน้นของโรงเรียน

1.1 การสร้างความเข้าใจและรับรู้โดยวิธีบอกกล่าว เป็นขั้นตอนสำคัญในการสร้างความเข้าใจ
ร่วมกันระหว่างบุคลากรกับองค์กร ในวัตถุประสงค์ และคุณลักษณะต่างๆ ของแบรนด์ เพื่อให้เข้ากันได้ระหว่าง
ค่านิยมของบุคลากรกับค่านิยมของแบรนด์องค์กร

1.2 การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหาร คือการแสดงแบบอย่างความเป็นผู้นำไปสู่
บุคลากรอื่นๆ ในองค์กร ตลอดจนความสามารถของผู้บริหารฝ่ายหรือหัวหน้าแผนกที่สามารถกระจายการทำงาน
ไปสู่พนักงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ

1.3 การสื่อสารภายในองค์กร เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างการรับรู้ของบุคลากรถึง
คุณลักษณะในองค์กรผ่านกระบวนการสื่อสารภายในไปสู่บุคลากร รวมถึงเจตนารมณ์ในฐานะตัวแทนของแบ
รด์ ซึ่งสามารถแสดงออกมาได้ อาทิ จัดหมายข่าว ข่าวสารจากฝ่ายบริหาร การเล่าหรือเผยแพร่เรื่องราวผ่าน
ผ่านการโฆษณา หรือแม้แต่การทำคู่มือ โดยการระบุข้อมูลที่มีความเกี่ยวข้องกับแบรนด์

2. การสร้างความรักและความผูกพันให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน

2.1 การให้รางวัลและการยกย่อง เป็นวิธีการสำคัญในการสร้างแรงจูงใจที่ดีต่อบุคลากรที่คง
อยู่ และส่งผลให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อแบรนด์มากขึ้น รวมทั้งเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีให้กับบุคลากรอื่นๆ
ในองค์กร

2.2 การให้อิสระในการทำงานเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้การแก้ปัญหาเฉพาะ ซึ่ง
เป็นความสามารถที่ต้องใช้การตัดสินใจเพื่อเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยการ
ตัดสินใจจะต้องก่อให้เกิดประสิทธิภาพและเท่าทันกับสถานการณ์

2.3 สวัสดิการในการทำงาน คือสิ่งสำคัญในการเสริมแรงจูงใจและสร้างความพึงพอใจให้แก่
บุคลากรในองค์กร จนเกิดเป็นความพึงพอใจ และมีเจตคติที่ดีต่อแบรนด์ขององค์กรมากขึ้น

2.4 สิ่งแวดล้อมในการทำงาน คือส่วนสำคัญในการหล่อหลอมให้บุคลากรเข้ากับลักษณะของ
กลุ่มหรือองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนกับกลุ่มหรือองค์กรและ เมื่อบุคลากรใน
องค์กรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร บุคลากรในองค์กรจะสามารถนิยามตนเองเสมือนสมาชิก
ครอบครัวเดียวกันกับคนอื่นๆ ในองค์กรได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้เกี่ยวกับแบรนด์ภายในของโรงเรียนของ
ตนซึ่งสะท้อนอัตลักษณ์และความโดดเด่นของโรงเรียนก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีและความน่าเชื่อถือของแบรนด์
โรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรให้ความสำคัญและค้นหาความโดดเด่น เอกลักษณ์ หรือตัวตนของ
โรงเรียนที่เกิดจากบุคลากรภายในของโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนในความดูแลเกิดความโดดเด่น และสามารถ
ดำรงกิจการได้ภายใต้การแข่งขันที่สูงขึ้นของโรงเรียนเอกชนคู่แข่ง

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า การสร้างความรักและความผูกพันให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน
ก่อให้เกิดพฤติกรรมแสดงออกซึ่งความเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์โรงเรียน ซึ่งส่งผลให้ครูและบุคลากรเกิด



ความมั่นใจเชื่อมั่นต่อแบรนด์และพร้อมที่ถ่ายทอดความรู้สึกเชิงบวกด้วยการกระทำไปสู่ผู้ปกครองได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาอื่นๆ ควรมีการสร้างความรักและความผูกพันให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาที่ตนดูแลเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับครูและบุคลากรในการทำงานและเป็นแรงกระตุ้นสำคัญในการพัฒนาตนเองให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการสื่อสารภายในของโรงเรียนคือปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างแบรนด์ภายในของโรงเรียน เนื่องจากเป็นวิธีการที่สร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ จุดเน้น นโยบาย และเจตนารมณ์ของแบรนด์ได้เป็นอย่างดี ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางและวิธีการในการสร้างการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีเพื่อเป็นช่องทางในการสร้างแบรนด์ภายในขององค์กรในลักษณะของการประชุม การอบรม หรือการสัมมนาโดยมีการวัดและประเมินผลที่มีเป้าหมายชัดเจนที่สอดคล้องกับทิศทางของแบรนด์และการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การพูดพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด หรือมุมมองในการทำงานระหว่างผู้บริหารและครู

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษาการรับรู้แบรนด์ภายในของผู้บริหารสถานศึกษาและวิธีการสร้างแบรนด์ภายในของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเก็บข้อมูลจากครูและบุคลากรเพียงส่วนเดียว แต่ไม่ได้ศึกษาในมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ เช่น นักเรียนหรือผู้ปกครอง ดังนั้น ในงานวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาในมุมมองของนักเรียนและผู้ปกครองเพิ่มเติม เพื่อเป็นการตรวจสอบแนวทางหรือวิธีการสร้างแบรนด์ภายในของโรงเรียนว่านักเรียนและผู้ปกครองในฐานะผู้บริโภคมีความสอดคล้องกับคำมั่นสัญญาของแบรนด์หรือไม่อย่างไร

2.2 การวิจัยนี้เป็นการเก็บข้อมูลกลุ่มโรงเรียนเอกชนที่มีหลายสาขา ซึ่งในปัจจุบันพบว่าในประเทศไทยมีโรงเรียนเอกชนที่มีลักษณะการบริหารแบบกลุ่มโรงเรียนด้วยกันหลายแห่ง ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการสร้างแบรนด์ภายในของกลุ่มโรงเรียนเอกชนอื่นๆ โดยนำข้อมูลมาเปรียบเทียบ หรือวิเคราะห์ความแตกต่างเกี่ยวกับวิธีการในการสร้างแบรนด์ภายในของกลุ่มโรงเรียนเอกชนต่างๆ เพื่อให้ได้วิธีการสร้างแบรนด์ภายในที่มีความเหมาะสมกับบริบทของกลุ่มโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

- สมชาติ ธรรมโศคน และ ศศิธรดา แพงไทย. (2562). กลยุทธ์การสร้างแบรนด์โรงเรียนเอกชนสู่โรงเรียนยอดเยี่ยม. *วารสารมหาจุฬานาครทรรณ*. 6(8). 4119-4132.
- มติชนออนไลน์. (2562). **วิกฤต!! ปี'62 ร.ร.เอกชนปิดตัวเพิ่ม 4 แห่ง**. แหล่งที่มา https://www.matichon.co.th/education/news_159054 สืบค้นเมื่อ วันที่ 22 ก.ค. 2562.
- กองบรรณาธิการในเครือสารสาสน์. (2562). ผลงครบรอบ 50 ปีโรงเรียนสารสาสน์พัฒนา 2562. *Sarasas Today*. 17(2). 6-8.
- Adenti Prasit. (2019). Internal Branding in Customer Service Officers PT Bank Central Asia. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*. 3(3). 37-49.
- Asha, C.S. and Jyothi, P. (2013). Inter Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*. 7(1). 37-57.



- Biedenbach, G. and Manzhynski, S. (2016). Internal branding and sustainability: investigating perceptions of employees. **Journal of Product & Brand Management**. 25(3). 296-306.
- Braun, V., Clarke, V. & Weate, P. (2016). **Using thematic analysis in sport and exercise research**. In B. Smith & A. C. Sparkes (Eds.). Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise (191-205). London: Routledge.
- Breen, L.R. (2006). A Practical Guide to Focus Group Research. **Journal of Geography in Higher Education**. 30(3). 463-475.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. **The Journal of Brand Management**. 12(4). 279-300.
- Catherine DiMartino and Sarah Butler Jessen. (2014). School Brand Management: The Policies, Practices, and Perceptions of Branding and Marketing in New York City's Public High Schools. **Urban Education**. 1-29 Catherine DiMartino, Hofstra University, 128 Hagedorn Hall, 119 Hofstra University, Hempstead, NY 11549.
- Dahari, Z., and Ya, M. S. (2011). Factors that influence parents' choice of preschool education in Malaysia: An exploratory study. **International Journal of Business and Social Science**. 2 (15). 115-128.
- Dinko Jukic. (2017). The Importance of Corporate Branding in School Management. **Strategic Management**. (22)4. 011-018.
- Ellett, J. (2016). **CMO turnover reaches new high**. From <http://www.forbes.com/sites/johnellett/2016/08/02/cmo-turnover-reaches-newhigh/#3e7d65ef578b>. Retrieved December 20, 2019.
- Goh, E. & Dolnicar, S. (2006). Choosing a Primary School in Australia: Eliciting choice-determining factors using the theory of planned behaviour. **Australia New Zealand Comparative and International Education Society (ANZCIES)**.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). **Fourth generation evaluation** Newbury Park. CA: Sage Publications.
- Keller, K. L. (2008). **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity**. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Khan, B. M. (2009). Internal branding: aligning human capital strategy with brand strategy. ICFAI. **Journal of Brand Management**. 6(2). 22-36.
- Matanda M. J. & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. **Journal of Marketing Management**. 29(9-10). 1030-1055.
- McKenna, E. F. (2012). **Business psychology and organisational behavior**. a student's handbook: Psychology Press.
- Melewar, T. and Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector: A case study. **Corporate Communications: An International Journal**. 10(1). 41-57.



- Peter E.D. 2002. Triangulation in construction management research. Engineering. **Construction and Architectural Management**. 14(4). 365-373.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. **Journal of Brand Management**. 15(1). 57-70.
- Raymond L. Gold. (1958). Roles in Sociological Field Observations. **Oxford Journals**. 36(3). 217-223.
- Richard P. (2013). **Student Debt Load Found to Vary by College and State**. From <https://www.nytimes.com/2013/12/05/education/student-debt-load-varies-greatly-by-college-and-region.html>. Retrieved December 4, 2013.
- Shaari H., Salleh, S. M. and Hussin Z. (2012). Relationship between Brand Knowledge and Brand Rewards and Employees Brand Citizenship Behavior. The Mediating Roles of Brand Commitment. **International Journal of Business and Society**. 13(3). 335-354
- Sharma, N., & Kamalanabhan, T. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. **Corporate Communications: An International Journal**. 17(3). 300-322.
- Stephanie Ewert. (2013). **The Decline in Private School Enrollment**. SEHSD Working Paper Number FY12-117. U.S. Census Bureau Social Economic and Housing Statistics Division. 1-24.
- Vijay Vancheswar. (2010). **Internal branding for organisational success**. From <http://www.vineetnayar.com/index.php/others/internal-branding-organisational-success>. Retrieved November 13, 2019.