



กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน
ตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

Private Schools Brand Management Strategies according to the Concept of
Reducing Government Budget in Education

เปี่ยมพร ตังตระกุลไพศาล¹ พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์² และ เพ็ญวรา ชูประวัติ³

Piemporn Tangtragulpaisan¹ Pruet Siribanpitak² and Penvara Xupravati³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และพัฒนาการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ดำเนินการวิจัยโดยใช้วิธีแบบผสมวิธี เก็บข้อมูลจากโรงเรียนเอกชน จำนวน 272 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารและครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบประเมินกลยุทธ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าดัชนี PNI^{Modified} และการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับความต้องการจำเป็นของการบริหารแบรนด์ด้วยดัชนี PNI^{Modified} ได้แก่ 1) การประเมินผลแบรนด์ 2) การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ และ 3) การวางแผนการบริหารแบรนด์ สำหรับกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 24 วิธีดำเนินงาน

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การบริหารแบรนด์, งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา, โรงเรียนเอกชน

Article Info: Received 7 November, 2017; Received in revised form 9 August, 2018; Accepted 23 December, 2019

¹ นิสิตดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อีเมล: immyko@gmail.com

Ph.D. Candidate in Education Administration Division, Department of Educational Policy Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University Email: immyko@gmail.com

² อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อีเมล: pruet.s@chula.ac.th

Lecturer in Education Administration Division, Department of Educational Policy Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University Email: pruet.s@chula.ac.th

³ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อีเมล: penvara.x@chula.ac.th

Lecturer in Education Administration Division, Department of Educational Policy Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University Email: penvara.x@chula.ac.th

Abstract

The purpose of this research was to: (1) study the desirable state and priority needs of private schools, and (2) develop private school brand management strategies according to the concept of reducing the government budget in education. The study sample included 272 private school administrators and teachers. A mixed method research design was employed, with the instruments including questionnaires and a strategic evaluation form. The data were analyzed using descriptive statistics (percentage, mean, standard deviation, PNI_{Modified}) and content analysis was performed based on focus group discussion. The results showed that the current state of private school brand management was mainly performed at a high level across each aspect, and the highest desirable state level was attained. The priority of needs was sorted using the PNI modified index and showed: 1) Brand Evaluation, 2) Brand Implementation, and 3) Brand Planning. According to the concept of reducing government budget in education, private school brand management strategies were comprised of 3 main strategies, 7 sub-strategies, and 24 procedures.

Keywords: strategy, brand management, government budget in education, private school

บทนำ

รัฐบาลเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย และวางแผนจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้การดำเนินงานตามนโยบายสามารถดำเนินไปได้จนบรรลุผล โดยรัฐใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินในกิจการต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น สำหรับประเทศไทย รัฐบาลลงทุนทางการศึกษาเป็นจำนวนมาก เมื่อเปรียบเทียบกับประมาณรายจ่ายด้านการศึกษาต่อประมาณแผ่นดิน พบว่า ในปี 2559 คิดเป็นร้อยละ 20.3 และในปี 2560 คิดเป็นร้อยละ 19.81 ซึ่งถือว่ามากกว่าทุกประเทศในเอเชียแปซิฟิก หรือคิดเป็นร้อยละ 3.62 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) หากเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วกลับพบว่า รัฐจัดสรรงบประมาณเป็นรายจ่ายประจำมากถึงร้อยละ 79.9 แต่เป็นงบลงทุนเพียง 17.5% เท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561) อย่างไรก็ตาม การลงทุนทางการจัดการศึกษาของรัฐที่สูงมาก กลับมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาที่ยังไม่ทัดเทียมกับนานาชาติ การปฏิรูปการจัดสรรงบประมาณในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และการให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจึงเป็นทางออกอย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทย

ในอนาคต (ชัยมงคล สุพรมอินทร์, 2557)

ถึงแม้ว่ารัฐจะมีนโยบายในการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดังที่ปรากฏในยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษาไทย พ.ศ. 2548-2551 โดยเพิ่มสัดส่วนการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยเอกชนสูงขึ้น คิดเป็นร้อยละ 25 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550) แต่จนถึงปัจจุบัน การมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มีขยายตัวเท่าที่ควร ในปีการศึกษา 2560 พบว่า เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพียง 22.10% ซึ่งยังไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณางบประมาณที่ใช้พบว่า รัฐจัดสรรงบประมาณสำหรับนักเรียนภาครัฐเฉลี่ย 39,339 บาท ต่อคนต่อปี (งบดำเนินการ 37,438 บาท งบลงทุน 1,901 บาท : คำนวณจากงบประมาณปี 2560) ในขณะที่โรงเรียนเอกชนที่รับเงินอุดหนุนจากรัฐได้รับค่าใช้จ่าย 15,524 บาท ต่อคนต่อปี (เงินอุดหนุนนักเรียน 10,180.50 บาท ค่าธรรมเนียมการศึกษา 5,343.50 บาท) คิดเป็นส่วนต่างค่าใช้จ่ายระหว่างนักเรียนรัฐและเอกชนคนละ 24,175 บาท เมื่อเทียบกับจำนวนนักเรียนในปีการศึกษา 2560 แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเอกชนสามารถช่วยรัฐประหยัดงบประมาณได้ถึง 57,828.77 ล้านบาท เมื่อพิจารณาต้นทุนการจัดการศึกษาต่อหัวของโรงเรียนรัฐเทียบกับโรงเรียนเอกชน จะเห็นได้ว่า โรงเรียนเอกชนมีต้นทุนในการจัดการศึกษาต่ำกว่ามาก หากเพิ่มการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น จะทำให้รัฐสามารถประหยัดงบประมาณในการจัดการศึกษาโดยภาครัฐได้อย่างมีนัยสำคัญ (ศุภเสฎฐ์ คณากุล และคณะ, 2560)

แม้ว่าผลการจัดการศึกษาของเอกชนแสดงให้เห็นถึงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง แต่การที่เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาไม่มากขึ้นเท่าที่ควร ทั้งที่โรงเรียนเอกชนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และช่วยลดภาระงบประมาณของรัฐในการจัดการศึกษา อาจมีสาเหตุมาจากการขยายตัวของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวมถึงแนวความคิดที่ว่า รัฐต้องการจัดการศึกษาเอง และมองโรงเรียนเอกชนว่าเป็นคู่แข่งขาดมาตรการในการส่งเสริมโรงเรียนเอกชนอย่างแท้จริง (วณิชชา ภัทรประสิทธิ์, 2552) อีกทั้งในปัจจุบันการแข่งขันในยุคทุนนิยม การค้าเสรีทำให้การศึกษากลายเป็นบริการชนิดหนึ่งในแง่เศรษฐศาสตร์ได้มองการศึกษาเป็น “สินค้า” ชนิดหนึ่ง ผู้ปกครองมองโรงเรียนเหมือนเป็นสถานประกอบการ (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, 2552) ดังนั้น ผู้ปกครองจึงคัดเลือกโรงเรียนที่ดีที่สุด และตรงกับความต้องการมากที่สุด ทำให้การแข่งขันในระบบการจัดการศึกษามี

แนวโน้มนับสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ จากสภาวะเศรษฐกิจ และสังคมในปัจจุบัน รวมถึงความซับซ้อนของโครงสร้างการบริหาร โรงเรียนมีการเปิดมากขึ้น และเปิดได้ง่ายขึ้น การสนับสนุนที่ไม่เป็นธรรมชาติระหว่างโรงเรียนรัฐกับโรงเรียนเอกชน โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ทำให้โรงเรียนไม่สามารถสร้างคุณภาพทางการศึกษาได้ หรือจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของสังคม ผู้เรียน และผู้ปกครอง มีเสียงตำหนิในคุณภาพของการจัดการศึกษา ผู้ปกครองขาดความเชื่อมั่นในโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้ต้องเดินทางเข้าไปเรียนในเมือง หรือเลือกโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงดีกว่า แบรินด์กลายเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความแตกต่าง สร้างการรับรู้และยอมรับ รวมถึงทำให้ผู้ปกครองเลือกเรียนในโรงเรียนนั้น ๆ เนื่องจากผู้ปกครองมีทางเลือกมากมาย สามารถเลือกในโรงเรียนที่คิดว่าดี และเหมาะสมกับความต้องการได้

การที่โรงเรียนมีแบรนต์ที่ชัดเจน ทำให้ผู้ปกครองเชื่อมั่นในคุณภาพที่มีการรับประกันคุณภาพ (quality assurance) แบรินด์จึงช่วยแยกโรงเรียนให้แตกต่างจากคู่แข่ง (differentiate product) ทำให้เกิดการเลือกโรงเรียนตามความต้องการและความเหมาะสม (Gustafsson & Porsfelt, 2009) การที่โรงเรียนเอกชนจะสามารถแข่งขันในตลาดได้ ต้องมีการจัดการโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม มีการบริหารจัดการที่ดี และมีการบริหารทรัพยากรให้คุ้มค่า มีการพัฒนาคุณภาพ และยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีการสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร เนื่องจากการแข่งขันที่สูงนับว่าเป็นภัยคุกคามอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารควรคำนึงถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากคู่แข่งมีแบรนต์หรือเป็นที่รู้จัก การที่สร้างความสามารถในการแข่งขัน นอกจากต้องคำนึงถึงคุณภาพแล้ว จำเป็นต้องทำให้ผู้เกี่ยวข้องรู้จัก และรู้ว่าสิ่งที่ดำเนินการหรือบริการของโรงเรียนนั้นมีบางอย่างที่คุ้มค่า มีคุณภาพ และมีความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร (กฤษทีรีรัมย์, 2556) การบริหารแบรนต์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนมากขึ้น

การบริหารแบรนต์ของโรงเรียนจึงนับว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารโรงเรียนเอกชน เนื่องจากการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กร ทั้งผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา รวมถึงนักเรียน เพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย และอัตลักษณ์ของโรงเรียน (school identity) หากแต่แบรนต์นั้น เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ การสร้างและบริหารแบรนต์ของโรงเรียนจึงต้องเกิดจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกส่วน โดยมีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน และเกิดความรู้สึกอยากที่จะทำให้องค์กรบรรลุจุดหมาย (DiMartino & Jessen, 2014) ในการบริหารแบรนต์ให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ และใช้การบริหาร

เชิงกลยุทธ์ (Kotler & Keller, 2012) เช่นเดียวกับการบริหารการศึกษาในปัจจุบันที่ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการบริหารโรงเรียน ทั้งกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหารและกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียน จึงสามารถเทียบเคียงและประยุกต์ใช้กับการบริหารการศึกษา โดยใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นวิธีการจัดการสมัยใหม่รูปแบบหนึ่งที่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนหรือการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับโรงเรียน เนื่องจากมีขั้นตอนในการดำเนินการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ และการประเมินกลยุทธ์ เมื่อมีการดำเนินงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการจัดการดังกล่าวอย่างครบถ้วนแล้วย่อมก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องหรือตรงกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อสร้างอัตลักษณ์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการบริหารภายนอกองค์กร โดยการสร้างความสัมพันธ์กับ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ตระหนักถึงแบรนด์ของโรงเรียน เกิดความประทับใจ ความผูกพันที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จกับแบรนด์นั้นต่อไป ทำให้เกิดความแตกต่างและสร้างตัวตนโรงเรียน เกิดความรับรู้คุณภาพของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีความสามารถในการแข่งขันในสถานการณ์ปัจจุบัน

กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จะเป็นแนวทางเชิงรุกในการพัฒนาโรงเรียนและการศึกษาเอกชนในภาพรวม และเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้กำหนดนโยบาย ตลอดจนส่งผลถึงผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคม และประเทศในอนาคต ซึ่งสามารถเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและเหมาะสมต่อความต้องการของตนเองที่สำคัญ คือ ช่วยในการลดภาระงบประมาณแผ่นดินในการจัดการศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาประเทศต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งโอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

3. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้

1. การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยของ กุณทลี รีนรมย์ (2556), Aaker (2012), Burmann and Zeplin (2005), Burmann et al. (2009), De Chernatony (2001), Hatch and Schultz (2008), Keller (2013), Khan (2009), Knapp (2000), Santos-Vijande et al. (2013) และ Vallaster and De Chernatony (2005)

2. การลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ตามแนวคิดทฤษฎีของ ศุภเสฏฐ์ คณากุล และคณะ (2560) และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553)

3. การพัฒนากลยุทธ์ ตามแนวคิดของ พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2552), Kotler and Murphy (1981) และ Miller and Dess (1993)

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี ออกแบบเป็น exploratory sequential mixed methods design ที่ประกอบด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ต่อวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเอกชนจำนวน 3,370 โรงเรียน ขนาดตัวอย่างได้มาจากการคำนวณ

ของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และนำมาทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ตามภาคและวิธีการรับเงินอุดหนุนของโรงเรียน ได้เท่ากับ 358 โรง ส่งไปเก็บข้อมูลและได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 272 โรง คิดเป็นร้อยละ 75.98 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ตรวจสอบค่าความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณา ค่าความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ที่ค่า IOC \geq 0.50 จาก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน จากนั้นทดลองใช้แบบสอบถาม (try out) แล้ววิเคราะห์หา ความเที่ยง จากสูตรคำนวณสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient reliability) ผลการตรวจสอบ พบว่า สภาพปัจจุบันมีค่าเท่ากับ 0.980 และสภาพที่พึงประสงค์ มีค่าเท่ากับ 0.990 หมายความว่า แบบสอบถามฉบับนี้มีค่าความเที่ยงสูงมาก สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา โดยการประเมิน ความต้องการจำเป็นของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันกับสภาพที่ พึงประสงค์ จากสูตร PNI_{Modified} เพื่อกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภาวะคุกคาม จากการวิเคราะห์ SWOT

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนากลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา โดยร่างเป็นกลยุทธ์ฉบับที่ 1 และจัดทำตาราง TOWS Matrix จากนั้นนำ SWOT ที่วิเคราะห์มาใส่ตาราง TOWS โดยเรียงลำดับ PNI_{Modified} ของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามจากมากไปน้อย จากนั้นนำมาจับคู่เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก นำร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1 ที่ได้ไปตรวจสอบ ความเหมาะสม เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินกลยุทธ์ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 24 คน เลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) แล้วนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขเป็นร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จำนวน 15 คน จากการจัด กิจกรรมสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและ ความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 ในด้านการนำไปใช้เพื่อพัฒนาไปสู่กลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ 1) ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 2) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม และ 3) ผลการพัฒนากลยุทธ์จากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS matrix ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนพบว่า สภาพปัจจุบัน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($M = 4.057, SD = 0.814$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยด้านการประเมินผลแบรนด์มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($M = 4.073, SD = 0.776$) รองลงมา คือ ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ ($M = 4.050, SD = 0.817$) และด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($M = 4.040, SD = 0.843$) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.584, SD = 0.629$) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการประเมินผลแบรนด์มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงที่สุด ($M = 4.623, SD = 0.521$) รองลงมา คือ ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ($M = 4.579, SD = 0.624$) และด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์น้อยที่สุด ($M = 4.558, SD = 0.629$) ตามลำดับ

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า สภาพปัจจุบันของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($M = 3.922, SD = 0.800$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านสภาพสังคมมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ($M = 3.980, SD = 0.785$) รองลงมา คือ ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ($M = 3.963, SD = 0.790$) ด้านสภาพเศรษฐกิจ ($M = 3.909, SD = 0.802$) และน้อยที่สุด คือ ด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ($M = 3.846, SD = 0.824$) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($M = 4.500, SD = 0.630$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านสภาพเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด ($M = 4.541, SD = 0.605$) รองลงมา คือ

ด้านสภาพสังคม ($M = 4.522, SD = 0.609$) ด้านสภาพเศรษฐกิจ ($M = 4.487, SD = 0.643$) และด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ($M = 4.452, SD = 0.666$) ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ด้านการประเมินผลแบรนด์ ($PNI_{Modified} = 0.135$) และด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = 0.134$) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูงเป็นจุดอ่อนของการบริหารแบรนด์ ส่วนการวางแผนการบริหารแบรนด์ ($PNI_{Modified} = 0.125$) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นจุดแข็งของการบริหารแบรนด์ และจากการสภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ($PNI_{Modified} = 0.153$) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูงเป็นภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์ ส่วนด้านการประเมินผลแบรนด์ ($PNI_{Modified} = 0.146$) และการวางแผนการบริหารแบรนด์ ($PNI_{Modified} = 0.143$) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการบริหารแบรนด์ โดยกลยุทธ์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ SWOT และ TOWS matrix จับคู่กลยุทธ์ ดังตาราง 1

ตาราง 1

คู่กลยุทธ์ที่นำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

การบริหารการบริการแบรนด์โรงเรียน เอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณ แผ่นดินด้านการศึกษา	ค่า $PNI_{Modified}$ ของ สภาพแวดล้อม				คู่ กลยุทธ์
	ภายใน		ภายนอก		
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ภาวะคุกคาม	
1. การวางแผนการบริหารแบรนด์	0.125	-	0.143	-	SO_p
1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของ แบรนด์โรงเรียน	0.116	-	0.139	-	SO_p
1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของ โรงเรียน	0.113	-	0.140	-	SO_p
1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน	-	0.143	-	0.152	WT_p

ตาราง 1 (ต่อ)

คู่กลยุทธ์ที่นำไปใช้ในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

การบริหารการบริการแบรนด์โรงเรียน เอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณ แผ่นดินด้านการศึกษา	ค่าPNI _{Modified} ของ สภาพแวดล้อม				คู่ กลยุทธ์
	ภายใน		ภายนอก		
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ภาวะคุกคาม	
2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	-	0.134	-	0.153	WT _p
2.1 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	-	0.147	0.144	-	WO _p
2.2 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสม ทางการตลาด	0.122	-	-	0.162	ST _p
3. การประเมินผลแบรนด์	-	0.135	0.146	-	WO _p
3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.131	-	-	0.150	ST _p
3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ใน การวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	-	0.142	0.142	-	WO _p

3. ผลการพัฒนากลยุทธ์จากการวิเคราะห์ SWOTและ TOWS matrix ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

ผู้วิจัยได้รวมแนวกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา สามารถกำหนดเป็นแนวกลยุทธ์ได้ 3 แนวทาง ได้แก่ 1) แนวกลยุทธ์เสริมจุดแข็งและโอกาส 2) แนวกลยุทธ์การลดจุดอ่อนและภาวะคุกคาม (WT) 3) แนวกลยุทธ์การเสริมโอกาสและลดจุดอ่อน (WO) ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเป็น 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 24 วิธีการดำเนินงาน ดังตาราง 2

ตาราง 2

กลยุทธ์หลักกลยุทธ์รองและวิธีดำเนินงานการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. เสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน	1.1 ปรับปรุงการวางตำแหน่งแบรนด์ของโรงเรียน	<p>1.1.1 ระบุพื้นที่เป้าหมาย คู่แข่งและกรอบอ้างอิงในการแข่งขันของโรงเรียน ว่ามีโรงเรียนใดบ้าง โดย ศึกษาว่าผู้ปกครองมีการรับรู้และมีการประเมินเกี่ยวกับโรงเรียนคู่แข่งอย่างไร</p> <p>1.1.2 เลือกและนำเสนอจุดแตกต่างของแบรนด์โรงเรียนมานำเสนอและสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง โดยกำหนดสถานะของโรงเรียนว่าจะเป็นแบรนด์ระดับใด มีจุดเด่นเรื่องใด</p> <p>1.1.3 ทำการประเมินโรงเรียนคู่แข่ง เพื่อปรับปรุงตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียนให้ทันสมัยตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง</p>
	1.2 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	<p>1.2.1 กำหนดวิสัยทัศน์แบรนด์โรงเรียน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และ แนวทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยระบุนโยบายส่งเสริมแบรนด์โรงเรียนให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.2.2 กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียน (mission statement) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้</p> <p>1.2.3 กำหนดวิสัยทัศน์โดยเน้นคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์โรงเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ความเป็นผู้นำ (leading) 2) ความเชื่อมั่น (trustworthy) 3) ความเกี่ยวข้อง (relevant) 4) ความแตกต่าง (differentiation) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้สึกที่ดีและเชื่อมั่นต่อแบรนด์โรงเรียน</p>
	1.3 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน	<p>1.3.1 กำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านวิชาการ หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่แตกต่าง หลากหลาย และ สอดคล้องแนวทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาประเทศไทย 4.0 (quality/ value attributes)</p>

ตาราง 2 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักกลยุทธ์รองและวิธีดำเนินงานการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		1.3.2 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกของนักเรียนและผู้ปกครอง (product-related attributes) 1.3.3 กำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์โรงเรียน และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาประเทศไทย 4.0 (associations with users)
2. ปรับปรุงกระบวนการนำแผนบริหารแบรนด์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ	2.1 ปรับปรุงการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	2.1.1 สื่อสารภายในโรงเรียนถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากรโดย ผ่านสื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสาร รวมถึงจัดทำคู่มือแบรนด์ (brand book) ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน (internal communications) 2.1.2 พัฒนาบุคลากรทุกคนโดยออกแบบหลักสูตรที่ให้ความรู้เกี่ยวกับ แบนด์อย่างครบถ้วนและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ผ่านวิธีที่หลากหลาย เช่น ชั้นเรียน (class room) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (on-the-job learning) การแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ (knowledge sharing) เพื่อให้มีความเข้าใจและสามารถสื่อสารถึงแบรนด์ของโรงเรียนแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (learning and development) 2.1.3 ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์ สร้างความผูกพัน สนับสนุนการให้อำนาจแก่บุคลากร ผ่านกิจกรรมการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานตามความสามารถของบุคลากร (empowerment) 2.1.4 กำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นแบรนด์ของบุคลากร และประเมินผลในทุกปีการศึกษา เพื่อให้รางวัล และการยกย่อง ต่อการปฏิบัติงาน และประเมินผลในทุกปีการศึกษา เพื่อให้รางวัล และการยกย่อง ต่อการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมที่ถูกต้องพึงประสงค์ (reward and recognition)

ตาราง 2 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักกลยุทธ์รองและวิธีดำเนินงานการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		2.1.5 วางแผนและกำหนดแนวทางการรับบุคลากรให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน รวมถึงประชุมชี้แจงถึงคุณลักษณะของแบรนด์โรงเรียนเบื้องต้นก่อนเริ่มปฏิบัติงาน (recruitment and orientation)
	2.2 พัฒนาการบริหารส่วนประสมทางการตลาด	2.2.1 ปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้ รวมถึงเพิ่มบริการทางวิชาการ บริการทางด้านสังคม แก่กลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน (product) 2.2.2 กำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นอย่างเหมาะสมโดยวิเคราะห์จากต้นทุนของโรงเรียนและปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อราคา (price) 2.2.3 ศึกษาจำนวนผู้เรียน รวมถึงอัตราการเกิดในพื้นที่เป้าหมาย นำมาวิเคราะห์ส่วนแบ่งทางการตลาดของโรงเรียน จัดจำนวนห้องเรียนที่จะเปิดให้เหมาะสมกับจำนวนประชากร และขยายเขตพื้นที่บริการโดยการจัดรถรับส่งนักเรียน (place) 2.2.4 ใช้เทคโนโลยี โซเชียลมีเดีย ในการบริหารช่องทางการประชาสัมพันธ์แบรนด์โรงเรียน ต่อยู้อถึงอัตลักษณ์ และความสำเร็จของโรงเรียนต่อกลุ่มเป้าหมาย (promotion) 2.2.5 สร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารหลากหลายช่องทางถึงแบรนด์โรงเรียนระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน โดยการทำกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างสม่ำเสมอ (people)
3. ปรับปรุงการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.1 พัฒนาการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนโดยใช้ผลการประเมิน	3.1.1 นำผลการประเมินแบรนด์ โดยการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของแบรนด์โรงเรียนและนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน 3.1.2 ทำการวิจัยสถาบัน เพื่อหาแนวทางใหม่ในการยกระดับแบรนด์ของโรงเรียน

ตาราง 2 (ต่อ)

กลยุทธ์หลักกลยุทธ์รองและวิธีดำเนินงานการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		3.1.3 นำผลการประเมินแบรนด์โรงเรียนมาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนโฉมองค์การใหม่ (rebranding) เพื่อส่งเสริมการยอมรับและเชื่อมั่นต่อแบรนด์โรงเรียน
	3.2 ปรับปรุงระบบการประเมินผลการบริหารแบรนด์ของโรงเรียน	3.2.1 กำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลแบรนด์โรงเรียน ในด้านการรับรู้ ยอมรับและความเชื่อมั่นต่อแบรนด์โรงเรียน 3.2.2 จัดให้มีช่องทางที่หลากหลาย และเพิ่มการใช้เทคโนโลยีในการประเมินการรับรู้ ยอมรับและเชื่อมั่นต่อแบรนด์ของโรงเรียนโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกปีการศึกษา

อภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพปัจจุบันของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับสภาพที่พึงประสงค์โดยรวมและรายด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อนำมาเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยตั้งแต่มากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาความตระหนักในความสำคัญของการบริหารแบรนด์ จึงได้มีความพยายามที่จะวางแผนการบริหารแบรนด์เพื่อใช้พัฒนาโรงเรียน สอดคล้องกับ Gustafsson and Porsfelt (2009) ที่ระบุว่า โรงเรียนควรสร้างแบรนด์โดยการมุ่งเน้นอัตลักษณ์ ค่านิยม และความชอบธรรมทางกฎหมายทั้งองค์กร เพื่อสร้างค่านิยมหลักขององค์กร และผสมผสานกับกระบวนการตลาด เพื่อสร้างแบรนด์ของโรงเรียนที่ยั่งยืนต่อไป

สภาพปัจจุบันของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านสภาพสังคมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนที่สภาพพึงประสงค์ โดยภาพ

รวมอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งด้านเทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่า เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการบริหารแบรนด์ เนื่องจากปัจจุบัน เทคโนโลยีได้มีบทบาทในการสื่อสาร ทำให้กลุ่มเป้าหมายมีพฤติกรรมการบริโภคข่าวสารที่เปลี่ยนไปตามรูปแบบของ เทคโนโลยี ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องปรับโครงการบริหารแบรนด์สร้างใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสื่อและการรับข่าวสาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ นริศรา พิงโพธิ์สภ และคณะ (2559) ที่พบว่า การสร้างแบรนด์ภายในมหาวิทยาลัยควรใช้สื่อออนไลน์มากที่สุดในทั้งมหาวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ ขวัญชนก อดทน (2558) ที่พบว่า องค์กรต้องปรับตัวโดยการสร้างแบรนด์องค์กรบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ ในขณะที่การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐส่งผลต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วณิชชา ภัทรประสิทธิ์ (2552) ที่ศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อสภาพการสนับสนุนของรัฐต่อโรงเรียนเอกชน พบว่า มีการสนับสนุนอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน และ ศุภเสณัฐ คณากุล และคณะ (2560) ที่พบว่า รัฐไม่สามารถดึงศักยภาพของการศึกษาเอกชนมาช่วยในการยกระดับคุณภาพการศึกษา เนื่องจากภาวะเปียบที่ไม่อำนวยความสะดวกและให้ความเป็นอิสระ การกำหนดนโยบายหรือมาตรการของภาครัฐที่ส่งผลกระทบต่อจัดการศึกษาเอกชน การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนที่ยังอยู่ในระดับที่น้อยมากเมื่อเทียบกับการจัดการศึกษาโดยภาครัฐเอง แม้ว่าเอกชนจะมีต้นทุนในการจัดการศึกษาต่อหัวต่ำกว่ารัฐในทุกระดับการศึกษา หากโรงเรียนเอกชนมีจำนวนนักเรียนมากขึ้น จะทำให้รัฐลงทุนในการจัดการศึกษาน้อยลงในอนาคต ทั้งงบประมาณในการลงทุน งบประมาณในการบริหารจัดการ และงบประมาณเกี่ยวกับบุคลากรน้อยลงอีกซึ่งสามารถช่วยลดภาระงบประมาณของรัฐได้เป็นอย่างมากในระยะยาว

2. จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ดัชนีความต้องการจำเป็นของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกพบว่า ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์เป็นจุดแข็งและโอกาส และด้านการประเมินผลแบรนด์เป็นจุดอ่อนและโอกาส ในขณะที่ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติเป็นจุดอ่อนและภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา แสดงให้เห็นว่า การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนยังขาดการลงสู่การปฏิบัติ ทั้งด้านนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลแบรนด์

ทำให้การบริหารแบรนด์ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร สอดคล้องกับงานวิจัยของ จำเนียร ชุณหโสภาค (2559) ที่พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการใช้กลยุทธ์ คือ การขาดการติดตาม และประเมินผลในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3. ผลการพัฒนากลยุทธ์จากการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS matrix ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

กลยุทธ์ของของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. กลยุทธ์การเสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง คือ 1) กลยุทธ์การพัฒนาการวางตำแหน่งแบรนด์ของโรงเรียน 2) กลยุทธ์การเสริมความเข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน และ 3) กลยุทธ์การเสริมความเข้มแข็งในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน จากผลการวิจัย พบว่า ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชนมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำ ซึ่งเป็นจุดแข็งและโอกาสในการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน จะเห็นได้ว่า โรงเรียนมีความตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารแบรนด์ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโรงเรียน หากในการปฏิบัติอาจจะยังไม่แสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์ และการวางตำแหน่งของแบรนด์อย่างชัดเจน โรงเรียนจึงควรระบุเป้าหมาย อัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน และสร้างความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น โดยนำเสนอความแตกต่าง และจุดเด่นของแบรนด์โรงเรียน ให้กลุ่มเป้าหมายใช้ในการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาในโรงเรียน และจัดแผนการเรียนของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน และความต้องการของผู้เรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ DiMartino and Jessen (2014) ที่พบว่า การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์ของโรงเรียนต้องมีการสร้างความแตกต่างหรืออัตลักษณ์ของโรงเรียนให้แตกต่างจากโรงเรียนอื่น และ Morgan (2006) ที่พบว่า การสร้างความเข้มแข็ง และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของคณะสาขาวิชามีความสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาด

2. กลยุทธ์การผลักดันกระบวนการบริหารแบรนด์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ต้องอาศัยความร่วมมือทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน รวมไปถึงการจัดการส่วนประสมทางการตลาด มี 2 กลยุทธ์รอง คือ 1) กลยุทธ์การปรับปรุง

การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร เนื่องจากบุคลากรจะเป็นส่วนสำคัญในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนัก เป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งในการทำให้แบรนด์ของโรงเรียนมีความเข้มแข็ง สอดคล้องกับ Khan (2009) ที่กล่าวว่าองค์กรต้องมีฝ่ายที่รับผิดชอบในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรขึ้นมาเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรและทำให้บุคลากรจดจำแบรนด์ขององค์กรได้ โดยให้ความรู้ความเข้าใจและฝึกอบรมฝึกอบรมแก่บุคลากรเกี่ยวกับองค์กร และสร้างการดึงดูดใจบุคลากรให้สามารถแสดงศักยภาพในการทำงานออกมามากยิ่งขึ้น และงานวิจัยของ นริศรา พิงโพธิ์สภ และคณะ (2559) ที่ศึกษาถึงการบริหารแบรนด์ภายในองค์กรว่ามีส่วนสำคัญในการสร้างแบรนด์ของมหาวิทยาลัย และ 2) กลยุทธ์การพัฒนาการบริหารส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Veladat et al. (2011) ที่พบว่า แบรนด์ของโรงเรียนเป็นข้อได้เปรียบในการสร้างความโดดเด่นของโรงเรียนในตลาดการแข่งขันของการศึกษา และสามารถดึงดูดนักเรียนให้เข้าเรียนในโรงเรียนมากขึ้นและได้รับประโยชน์มากขึ้น ซึ่งจะทำให้ช่วยรัฐในการประหยัดงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาที่ใช้ในการจัดการศึกษาโดยโรงเรียนของรัฐ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Drummond (2004) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยในการเลือกสถานศึกษาของนักเรียน การใช้กลยุทธ์การตลาด การบริหารส่วนประสมทางการตลาด การเจาะจงกลุ่มเป้าหมาย การพัฒนาหลักสูตร ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจเลือกสถานศึกษาของผู้เรียน

3. กลยุทธ์การพัฒนาการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง คือ 1) ปรับปรุงการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนโดยใช้ผลการประเมิน และ 2) พัฒนาระบบการประเมินผลการบริหารแบรนด์ของโรงเรียน โดยการประเมินผลแบรนด์มีส่วนสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนได้ทราบว่าการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนตามแผนการที่วางไว้เป็นอย่างไร และควรจะไปปรับปรุงไปในทิศทางไหน สอดคล้องกับ Keller (2013) ที่กล่าวไว้ว่าองค์กรควรที่จะมีการประเมินแบรนด์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แบรนด์เติบโตและยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. กระทรวงศึกษาธิการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม

การศึกษาเอกชนควรให้การสนับสนุนในด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน โดยแก้ไขกฎระเบียบ และให้ความเป็นอิสระแก่โรงเรียนเอกชนในการบริหารงาน เพื่อให้โรงเรียนเอกชนสามารถแข่งขันได้อย่างเป็นธรรม และมีจำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้น อันจะเป็นการช่วยลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษาต่อไป

2. ผู้บริหารโรงเรียนควรเร่งผลักดันกระบวนการบริหารแบรนด์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงประเมินผลการบริหารแบรนด์อย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากในกระบวนการนี้พบจุดอ่อนมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารเมื่อปรับใช้กลยุทธ์ฉบับนี้แล้วจึงควรกำกับ ติดตามอย่างใกล้ชิด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรทำวิจัยเพื่อศึกษาและติดตามผลการใช้กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา การศึกษากลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามบริบทของโรงเรียน การวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรม หรือเครื่องมือช่วยในการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา และการวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางเกี่ยวกับการให้เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และงบประมาณแผ่นดินในการจัดการศึกษาที่โรงเรียนเอกชนช่วยรัฐประหยัดได้

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กฤษทลี รื่นรมย์. (2556). *แบรนด์ต้องคักกร การประเมินค่าแบรนด์ต้องคักกร corporate brand success valuation*. ไชเบอร์พรีนธ์.
- เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. (2552). *การคลังว่าด้วยการจัดสรรและการกระจาย*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ขวัญชนก อุดทน. (2558). การสร้างแบรนด์ต้องคักกรบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ กรณีศึกษาหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 11(3), 118-124.
- จำเนียร ชุณหโสภาค. (2559). กลยุทธ์การส่งเสริมให้มีการสร้างงานวิจัยเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 6(1), 20-30.

- ชัยมงคล สุพรรณอินทร์. (2557). งบประมาณรายจ่ายภาครัฐกับการศึกษาไทย : นัยสำคัญบางประการทางการคลัง ว่าด้วยการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 6(1), 81-99.
- นริศรา พึ่งโพธิ์สภ, ฐาศุภร์ จันประเสริฐ, ดุขฎี โยเหลา, และ เขาวนิ แก้วมโน. (2559). การรับรู้ภาพลักษณ์แบรนด์ การสร้างแบรนด์ภายใน และความยึดมั่นด้านความรู้สึกต่อแบรนด์องค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัย. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*, 8(2), 71-92.
- พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). *การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก*. พริกหวานกราฟฟิค.
- วนิชชา ภัทรประสิทธิ์. (2552). *การพัฒนารูปแบบการสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน* [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <http://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/19435>
- ศุภเสฏฐ์ คณากุล และคณะ. (2560). *ข้อเสนอแนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา*. การประชุมคณะทำงานจัดทำข้อเสนอในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษาของภาคเอกชน ครั้งที่ 1/2560. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, กรุงเทพมหานคร.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *งบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษาต่อ GDP และงบประมาณด้านการศึกษาต่องบประมาณแผ่นดินปีงบประมาณ 2535-2560*. https://www.m-society.go.th/ewtadmin/ewt/mso_web/ewt_news.php?nid=17780
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *การสังเคราะห์งานวิจัยแนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *บทบาทและผลกระทบของหุ้นส่วนการศึกษา ระหว่างภาครัฐกับเอกชน*. สกสค. ลาดพร้าว.

ภาษาอังกฤษ

- Aaker, D. A. (2012). *Building strong brands*. Simon & Schuster.
- Burmam, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390-397. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.009>
- Burmam, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12, 279-300. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>
- De Chernatony, L. (2001). *From brand vision to brand evaluation: Strategically building and sustaining brands*. Butterworth-Heinemann.
- DiMartino, C., & Jessen, S. B. (2014). School brand management: The policies, practices, and perceptions of branding and marketing in New York city's public high schools. *Urban Education*, 51(5), 447-475. <https://doi.org/10.1177/0042085914543112>
- Drummond, G. (2004). Consumer confusion: reduction strategies in higher education. *International Journal of Educational Management*, 18(5), 317-323.
- Gustafsson, B. A., & Porsfelt, D. (2009, July 2-4). *Branding public schools in Sweden on legitimacy, values & identity* [Symposium]. The 25th EGOS Colloquium, Barcelona.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. Wiley.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson.
- Khan, B. M. (2009). Internal branding: Aligning human capital strategy with brand strategy. *Journal of Brand Management*, 6(2), 22-36.
- Knapp, D. E. (2000). *The brandmindset*. McGraw-Hill.

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Murphy, P. E. (1981). Strategic planning for higher education. *The Journal of Higher Education*, 52(5), 470-489.
- Miller, A., & Dess, G. G. (1993). Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. *Journal of Management Studies*, 30(4), 553-585.
- Morgan, L. (2006). Marketing at Baylor business. *Baylor Business Review*, 24(2), 28.
- Santos-Vijande, M. L., del Río-Lanza, A. B., Suárez-Álvarez, L., & Díaz-Martín, A. M. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66(2), 148-157. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.007>
- Vallaster, C., & De Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21(1-2), 181-203.
- Veladat, F., Yazdani, F., & Navehebrahim, A. (2011). School brands engaged in cost-benefit analysis: Schooling market. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1342-1348. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.372>
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. Harper & Row.