

กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการตลาดระบบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2560

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Private Schools Brand Management Strategies According to The Concept of Reducing  
Government Budget in Education

Miss Piemporn Tangtragulpaisan



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration  
Department of Educational Policy Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2017

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กลยุทธ์การบริหารแบบรนต์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา
โดย	นางสาวเปี่ยมพร ตั้งตระกูลไพศาล
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุขิวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห)  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์)  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล)

..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

เปี่ยมพร ตั้งตระกูลไพศาล : กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา (Private Schools Brand Management Strategies According to The Concept of Reducing Government Budget in Education) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ศ. ดร.พฤษี ศรีบรรณพิทักษ์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: อ. ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ, หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนและการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา 2) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ จัดลำดับประเด็นความต้องการจำเป็นและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา 3) เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ดำเนินการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน เก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนเอกชน 272 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารและครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม แบบประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน Chi-square ค่าดัชนีPNI<sub>Modified</sub> และการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน 3 กระบวนการ คือ การวางแผนการบริหารแบรนด์ การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลแบรนด์ และกรอบแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ได้แก่ การเพิ่มจำนวนของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่รับเงินอุดหนุน และไม่รับเงินอุดหนุน 2) สภาพปัจจุบันของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมาก และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีจุดแข็ง คือ การวางแผนการบริหารแบรนด์ จุดอ่อน คือ การประเมินผลแบรนด์ และการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ โอกาส คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และสภาพสังคม และภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐและสภาพเศรษฐกิจ และ 3) กลยุทธ์การแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา มีกลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์คือ (1) เสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน (2) ปรับปรุงกระบวนการนำแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ และ (3) ปรับปรุงการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีกลยุทธ์รอง 7 กลยุทธ์ และมีวิธีดำเนินการ 24 วิธี

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ ลายมือชื่อนิสิต .....

ทางการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

สาขาวิชา บริหารการศึกษา ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....



# # 5684462027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS: STRATEGY / BRAND MANAGEMENT / GOVERNMENT BUDGET IN EDUCATION / PRIVATE SCHOOL

PIEMPORN TANGTRAGULPAISAN: Private Schools Brand Management Strategies According to The Concept of Reducing Government Budget in Education. ADVISOR: PROF. PRUET SIRIBANPITAK, Ph.D., CO-ADVISOR: PENVARA XUPRAVATI, Ph.D., pp.

The purposes of this study were: 1) to examine the conceptual framework of private school brand management strategies and reducing government budget in education 2) to investigate the current situation and the desirable scenario of management strategies and analyze their strengths, weaknesses, opportunities and threats; and 4) to improve these strategies according to the concept of reducing government budget in education. Mixed research methodologies were used to conduct this study and the data were collected from private schools, totaling 272. The research tools were a questionnaire, an evaluation form of the conceptual framework used in the research and an evaluation form to assess the appropriateness and feasibility of these strategies. Frequency, percentage, mean, standard deviation (S.D.), chi-square and PNI<sub>Modified</sub> index were used to analyze the data. Content analysis was used to analyze the data obtained from group discussions.

The findings revealed that: 1) the conceptual framework consisted of 3 private school brand management processes; 2) the current situation of private school brand management was ranked high and the desirable scenario of the setting of private school brand management was ranked highest and the strength lay in the brand planning while the weaknesses were perceived as brand implementation and brand evaluation. The opportunities involved technology and social condition, while the threats constituted the government policy and economic; and 3) the private schools brand management strategies according to the concept of reducing government budget in education comprised 3 main strategies which were (1) Enhance school brand planning (2) Revamp the implementation of school brand management plans into practice (3) Revamp school brand evaluation system, with 7 sub-strategies and 24 procedures.

Department: Educational Policy Student's Signature .....

Management and Leadership Advisor's Signature .....

Field of Study: Educational Administration Co-Advisor's Signature .....

Academic Year: 2017

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ดีด้วยความรัก ความกรุณา และความเมตตาของศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร. เพ็ญวรา ชูประวัตติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ช่วยแนะแนวทางอันเป็นประโยชน์ในการจัดทำงานวิจัย เสียสละเวลาส่วนตัว ในการอบรมสั่งสอน ชี้แนะแนวทาง ให้กำลังใจและแก้ไขข้อผิดพลาดของผู้วิจัยเป็นอย่างดีมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโท ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นันทรัตน์ เจริญกุล และอาจารย์ ดร.ธีรภัทร ภูโลภาส กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย ที่กรุณาเสนอแนะแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์ ให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะและให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ผู้วิจัยในการพัฒนาวิทยานิพนธ์เล่มนี้จนมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งต่อผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหาร คณะครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ตรวจสอบร่างกลยุทธ์ และเข้าร่วมกิจกรรมสนทนากลุ่ม

ขอขอบคุณคณะครูโรงเรียนมัธยมคริสเตียนและขอนแก่นคริสเตียน ที่ให้กำลังใจและมีส่วนช่วยเหลือในการดำเนินงานวิจัย โดยเฉพาะน้องแมรี่ ที่ช่วยในการประสานงานในหลายส่วนให้สำเร็จลุล่วง

ขอขอบคุณ เพื่อนๆ พี่ๆ หลักสูตรบริหารการศึกษา ปริญญาตรีบัณฑิต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ขบวนการใต้ดิน ที่ให้กำลังใจ อยู่ด้วยกันและมีส่วนช่วยเหลือในการให้คำปรึกษา ทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี

งานวิจัยนี้ได้รับสนับสนุนทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช ของบัณฑิตวิทยาลัย จึงขอขอบคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัว คุณแม่ทรงศรี ที่เป็นแรงบันดาลใจในการศึกษาต่อ คุณพ่อ อนันต์ คุณแม่ธนิภา ที่ให้กำลังใจและสละเวลาช่วยเหลือหลาน หนูอาริยาที่เป็นแรงใจและความบันเทิงในขณะที่ทำเล่มวิทยานิพนธ์ คุณวัทธิกร ที่เป็นกำลังใจ ห่วงใยและอยู่เคียงข้างเสมอมาในทุกครั้งที่ท้อแท้ และสุดท้ายคือคุณพ่อชาญยุทธ ที่กำลังมองมาจากที่อันไกลโพ้น ขอขอบคุณทุกท่านจากหัวใจที่ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถผ่านอุปสรรคและจัดทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ให้ออกมาเป็นวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์ได้ ขอขอบคุณทุกท่านอีกครั้งด้วยจากหัวใจความรัก

## สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ด
สารบัญภาพ .....	น
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ความสำคัญของการวิจัย.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	6
1.3 วัตถุประสงค์ .....	6
1.4 นิยามศัพท์.....	6
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	9
1.5.1 กรอบแนวคิดการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน.....	9
1.5.2 กรอบแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา .....	10
1.5.3 กรอบแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร.....	10
1.6 ขอบเขตงานวิจัย .....	12
1.6.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง.....	12
1.6.2 เวลา.....	12
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	14
2.1 ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน.....	14
2.1.1 ความหมายของแบรนด์.....	14

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับแบรนด์องค์กร.....	15
2.1.3 ความสำคัญของแบรนด์ต่อโรงเรียนเอกชน.....	17
2.1.4 การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน .....	21
2.1.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบรนด์ .....	23
2.1.6 อัตลักษณ์ของแบรนด์ .....	41
2.1.7 การวางตำแหน่งแบรนด์.....	42
2.1.8 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร .....	46
2.1.9 การบริหารส่วนประสมทางการตลาดของแบรนด์.....	49
2.1.10 แบรนด์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน .....	51
2.2 ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดินทางการศึกษา .....	52
2.2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดิน .....	52
2.2.2 ลักษณะของงบประมาณแผ่นดิน .....	53
2.2.3 หลักการที่ดีเกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดิน .....	53
2.2.4 ทฤษฎีการใช้จ่ายของรัฐบาล .....	54
2.2.5 การจัดสรรงบประมาณในด้านการศึกษาและสวัสดิการสังคม .....	55
2.2.6 โครงสร้างงบประมาณรายจ่ายประจำปีของไทย.....	56
2.2.6.1 งบประมาณรายจ่ายประจำปี จำแนกตามลักษณะเศรษฐกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2547-2557 .....	57
2.2.6.2 งบประมาณรายจ่ายประจำปีของกระทรวงศึกษาธิการปีงบประมาณ 2552-2557 .....	58
2.2.6.3 งบประมาณการศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ปีงบประมาณ 2553- 2557 .....	59
2.2.6.4 งบประมาณการศึกษาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ GDP ของกลุ่ม ประเทศ ASIA-PACIFIC .....	60

2.3 การจัดการศึกษาเอกชนกับการลดภาระงบประมาณแผ่นดินทางการศึกษา .....	61
2.3.1 สภาพปัจจุบันของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยเอกชนในประเทศไทย.....	61
2.3.2 สภาพปัจจุบันของงบประมาณแผ่นดินเพื่อการศึกษาในประเทศไทย.....	62
2.3.3 โรงเรียนเอกชนกับการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา .....	69
2.3.4 การสนับสนุนงบประมาณแก่โรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานใน ต่างประเทศ .....	74
2.4 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ .....	79
2.4.1 การประเมินความต้องการจำเป็น.....	82
2.4.2 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น.....	82
2.4.3 การจับคู่กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix.....	84
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	88
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	96
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	96
3.2 ขั้นตอนการวิจัย .....	97
3.2.1 ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารแบบนอร์มัลโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา.....	97
3.2.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารแบบนอร์มัลโรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา.....	98
3.2.2.1 กำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	98
3.2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	98
3.2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	101
3.2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
3.2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบนอร์มัลกับจำนวนนักเรียนของโรงเรียน...	102

3.2.4 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียน เอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา.....	103
3.2.5 ร่างกลยุทธ์ การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณ แผ่นดินด้านการจัดการศึกษา .....	104
3.2.6 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา (ฉบับที่ 1).....	105
3.2.7 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา (ฉบับที่ 2).....	106
3.2.8 นำเสนอกยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา.....	106
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
4.1 ผลการศึกษากรอบแนวคิดการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนและกรอบแนวคิดการลด ภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา .....	108
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนเอกชนและผู้ตอบ แบบสอบถาม .....	109
4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียน เอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา .....	113
4.3.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา จาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม .....	113
4.3.1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนการ บริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน .....	116
4.3.1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนำแผนการ บริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....	119

4.3.1.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินผล แบรนด์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน .....	121
4.3.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	123
4.3.2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเมืองและ นโยบายการศึกษาของรัฐที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก.....	125
4.3.2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพเศรษฐกิจ ที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	127
4.3.2.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพสังคมที่มี ต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	129
4.3.2.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยีที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก.....	131
4.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบรนด์กับจำนวนนักเรียนของโรงเรียน เอกชน .....	133
4.4.1 จำนวนโรงเรียนที่มีนักเรียนเพิ่มขึ้นและลดลงในปีการศึกษา 2559 เทียบกับปี การศึกษา 2558.....	133
4.4.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนกับจำนวน นักเรียน.....	135
4.5 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิด การลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน...	136
4.5.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน .....	138

4.5.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน .....	140
4.5.3 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน .....	142
4.6 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตาม แนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก.....	144
4.6.1 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการวางแผนการบริหารแบรนด์ จาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	146
4.6.1.1 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการเมืองและนโยบาย การศึกษาของรัฐต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก.....	146
4.6.1.2 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจต่อการวางแผน การบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	147
4.6.1.3 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพสังคมต่อการวางแผน การบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	148
4.6.1.4 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก .....	149
4.6.2 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไป ปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	150
4.6.2.1 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการเมืองและนโยบาย การศึกษาของรัฐต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติจากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	150
4.6.2.2 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจต่อการนำ แผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก .....	151



4.6.2.3 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพสังคมต่อการนำ แผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก .....	152
4.6.2.4 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก.....	153
4.6.3 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการประเมินผลแบรนด์ จากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	155
4.6.3.1 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการเมืองและนโยบาย การศึกษาของรัฐต่อการประเมินผลแบรนด์จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก.....	155
4.6.3.2 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจต่อการ ประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	156
4.6.3.3 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพสังคมต่อการ ประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	157
4.6.3.4 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ต่อการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	158
4.7 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา.....	159
4.7.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม จำแนกรายด้านของการ บริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้าน การศึกษา.....	159
4.7.2 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลด ภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา.....	162
4.7.3 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม การบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ของ สภาพแวดล้อมภายใน-นอก.....	165

4.7.4 ผลการวิเคราะห์ โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา.....	166
4.7.5 ผลการจับคู่กลยุทธ์และพัฒนาแนวกลยุทธ์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา.....	167
4.7.6 ผลการวิเคราะห์ SO / WO / ST / WT จำแนกรายด้านของการบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา.....	170
4.8 ผลการพัฒนาร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของการบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาฉบับที่ 1 .....	172
4.9 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 1 โดย ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล .....	179
4.10 ผลการพัฒนาร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการ พัฒนาความเป็นพลเมืองโลก ฉบับที่ 2 .....	186
4.11 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 2 โดย การสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	189
4.12 ผลการปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 2 เป็นฉบับสมบูรณ์.....	195
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	201
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	201
5.1.1 กรอบแนวคิดการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา .....	201
5.1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตาม แนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา .....	202

5.1.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนต์โรงเรียน เอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....	202
5.1.2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนต์โรงเรียน เอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	203
5.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบรนต์กับทิศทางการเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียน ของโรงเรียน .....	204
5.1.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามการบริหารแบรนต์โรงเรียนเอกชนตาม แนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา .....	205
5.1.4.1 จุดแข็งของการบริหารแบรนต์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา .....	205
5.1.4.2 จุดอ่อนของการบริหารแบรนต์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา .....	205
5.1.4.3 โอกาสของการบริหารแบรนต์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา .....	206
5.1.4.4 ภาวะคุกคามของการบริหารแบรนต์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลด ภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา .....	206
5.1.4 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบรนต์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา .....	206
5.2 อภิปรายผลการวิจัย .....	207
5.2.1 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหาร แบ รนต์โรงเรียนเอกชนและกรอบแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้าน การศึกษา.....	207
5.2.1.1 กรอบแนวคิดการบริหารแบรนต์โรงเรียนเอกชน.....	207
5.2.1.2 กรอบแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินทางการศึกษา.....	208

5.2.2 อภิปรายประเด็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนต์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา.....	208
5.2.3 การบริหารแบรนต์กับการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา .....	209
5.2.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารแบรนต์โรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา.....	211
5.2.5 กลยุทธ์การบริหารแบรนต์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณ แผ่นดินด้านการศึกษา .....	213
รายการอ้างอิง .....	219
ภาคผนวก.....	227
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	280

## สารบัญตาราง

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างแบรนด์องค์กรและแบรนด์สินค้า .....	17
ตาราง 2 Brand Equity Components and Branding Benefits .....	19
ตาราง 3 ตารางสังเคราะห์กระบวนการบริหารแบรนด์ .....	39
ตาราง 4 งบประมาณรายจ่ายประจำปี จำแนกตามลักษณะเศรษฐกิจปีงบประมาณ 2547-2557 ....	58
ตาราง 5 งบประมาณรายจ่ายของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ 2552-2557 .....	59
ตาราง 6 งบประมาณการศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ปีงบประมาณ 2553-2557 .....	59
ตาราง 7 รายจ่ายงบประมาณด้านการศึกษาต่อ GDP และต่องบประมาณแผ่นดินในประเทศ ASIA-PACIFIC.....	60
ตาราง 8 สัดส่วนนักเรียนภาครัฐต่อภาคเอกชน ปีการศึกษา 2549-2559.....	61
ตาราง 9 ตารางแสดงอัตราเงินอุดหนุนนักเรียนรายหัวของโรงเรียนรัฐบาล.....	64
ตาราง 10 อัตราการอุดหนุนรายบุคคลสำหรับนักเรียนโรงเรียนเอกชน ปีการศึกษา 2560 .....	67
ตาราง 11 สรุปรายจ่ายงบประมาณของ สพฐ. แยกตามโครงสร้างและหมวดรายจ่าย ปีงบประมาณ 2553.....	69
ตาราง 12 ค่าใช้จ่ายต่อหัวของผู้ผลิตบริการของรัฐ สังกัด สพฐ. ปี 2553 .....	70
ตาราง 13 เปรียบเทียบเงินอุดหนุนระหว่างโรงเรียนรัฐ และเอกชนปี 2553 .....	70
ตาราง 14 เปรียบเทียบงบประมาณแผ่นดินที่โรงเรียนเอกชนช่วยรัฐประหยัดได้ในปี 2553.....	70
ตาราง 15 เปรียบเทียบงบประมาณแผ่นดินที่โรงเรียนเอกชนช่วยรัฐประหยัดได้ในปี 2560.....	71
ตาราง 16 อัตราการเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนในปี 1990 และปี 2005 .....	74
ตาราง 17 งบประมาณที่รัฐสนับสนุนโรงเรียนเอกชนเมื่อเทียบกับโรงเรียนของรัฐ และจำนวน นักเรียนที่ศึกษาในโรงเรียนเอกชน ต่อรัฐ ของประเทศกลุ่ม OECD.....	76
ตาราง 18 จำแนกผู้ทรงคุณวุฒิตามความเชี่ยวชาญ.....	97
ตาราง 19 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนเอกชน .....	98
ตาราง 20 ผลการประเมินกรอบแนวคิดการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน .....	108

ตาราง 21 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืนของกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียน เอกชน ปีการศึกษา 2559 .....	109
ตาราง 22 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	110
ตาราง 23 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน .....	112
ตาราง 24 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตาม แนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม .....	113
ตาราง 25 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตาม แนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามองค์ประกอบการบริหารแบรนด์ .....	115
ตาราง 26 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน .....	118
ตาราง 27 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน .....	120
ตาราง 28 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายใน .....	122
ตาราง 29 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตาม แนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก .....	124
ตาราง 30 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐที่มี ต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	126
ตาราง 31 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพเศรษฐกิจที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	128
ตาราง 32 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพสังคม ที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	130
ตาราง 33 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่มีต่อการ บริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	132

ตาราง 34	จำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในปีการศึกษา 2557-2559.....	133
ตาราง 35	จำนวนโรงเรียนที่มีนักเรียนเพิ่มขึ้นและลดลงในปีการศึกษา 2559 เทียบกับปีการศึกษา 2558.....	133
ตาราง 36	จำนวนโรงเรียนที่มีนักเรียนเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของการบริหารแบรนด์ในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในปีการศึกษา 2559 .....	134
ตาราง 37	จำนวนโรงเรียนที่มีนักเรียนลดลง เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของการบริหารแบรนด์ในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในปีการศึกษา ในปีการศึกษา 2559.....	134
ตาราง 38	ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนกับจำนวนนักเรียน.....	135
ตาราง 39	จุดแข็ง และจุดอ่อนของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน .....	137
ตาราง 40	จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน .....	139
ตาราง 41	จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน .....	141
ตาราง 42	จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....	143
ตาราง 43	โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	145
ตาราง 44	โอกาส และภาวะคุกคาม ของนโยบายรัฐบาลต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	146
ตาราง 45	โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจ ต่อการวางแผนการบริหาร แบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	147
ตาราง 46	โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพสังคมต่อการวางแผนบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	148
ตาราง 47	โอกาสและภาวะคุกคามของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	149

ตาราง 48 องค์ประกอบย่อยของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐต่อการนำแผนการบริหาร แบรนด์ไปปฏิบัติ.....	150
ตาราง 49 โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไป ปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	151
ตาราง 50 โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพสังคมต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	152
ตาราง 51 โอกาสและภาวะคุกคามของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการนำแผนการบริหารแบ รนต์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	153
ตาราง 52 โอกาสและภาวะคุกคามของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐต่อการประเมินผล แบรนด์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	155
ตาราง 53 โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจต่อการประเมินผลแบรนด์ จากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	156
ตาราง 54 โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพสังคมต่อการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก .....	157
ตาราง 55 โอกาสและภาวะคุกคามของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	158
ตาราง 56 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม จำแนกรายด้านของการ บริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้าน การศึกษา.....	160
ตาราง 57 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลด ภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา.....	163
ตาราง 58 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม การบริหารแบรนด์โรงเรียน เอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ของสภาพแวดล้อม ภายใน-นอก .....	165
ตาราง 59 โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลด ภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา.....	166



ตาราง 60 ผลการจับคู่กลยุทธ์และพัฒนาแนวกลยุทธ์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตาม แนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา .....	167
ตาราง 61 ผลการวิเคราะห์ SO / WO / ST / WT จำแนกรายด้านของการบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา.....	171
ตาราง 62 ผลการพัฒนาร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของการบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาฉบับที่ 1 .....	174
ตาราง 63 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1 .....	179
ตาราง 64 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1 .....	181
ตาราง 65 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้วิธีดำเนินการ ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1.	182
ตาราง 66 ผลการพัฒนาร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน การบริหารแบรนด์โรงเรียน เอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 2.....	186
ตาราง 67 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 .....	189
ตาราง 68 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 .....	190
ตาราง 69 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้วิธีดำเนินการ ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2.	191
ตาราง 70 ผลการปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 2 เป็นฉบับสมบูรณ์.....	195

## สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	11
ภาพที่ 2 Identity-based brand management model .....	24
ภาพที่ 3 Strategic Brand Management Process.....	25
ภาพที่ 4 Brand Planning Model.....	26
ภาพที่ 5 Customer Based Brand Equity Model (CBBE Model) .....	28
ภาพที่ 6 The process of Building and Sustaining Brands .....	30
ภาพที่ 7 Model of leadership-based brand building .....	34
ภาพที่ 8 Internal Brand Building.....	35
ภาพที่ 9 The VCI Alignment Model .....	36
ภาพที่ 10 การบริหารแบรนด์ให้สำเร็จ .....	37
ภาพที่ 11 โมเดลสามสัมพันธ์ .....	38
ภาพที่ 12 S-T-P Model of Brand positioning.....	43
ภาพที่ 13 การวางตำแหน่งที่แตกต่างของรถยนต์มาสด้า และรถอื่น.....	44
ภาพที่ 14 The Four P Components of the Marketing Mix .....	49
ภาพที่ 15 The Business school 7P marketing mix .....	51
ภาพที่ 16 รูปแบบการเปลี่ยนกลุ่มแบรนด์เพื่อธำรงรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่าง ยั่งยืน.....	52

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความสำคัญของการวิจัย

ในการพัฒนาประเทศนั้น รัฐบาลเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย และวางแผนจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้การดำเนินงานตามนโยบายสามารถดำเนินไปได้จนบรรลุผล โดยรัฐใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินในกิจการต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น โดยในประเทศไทยนั้น รัฐบาลได้ลงทุนทางการศึกษาเป็นจำนวนมาก โดยเมื่อเปรียบเทียบงบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษาต่องบประมาณแผ่นดิน พบว่าในปี 2558 คิดเป็นร้อยละ 20.6 และในปี 2559 คิดเป็นร้อยละ 20.3 ซึ่งถือว่ามากกว่าทุกประเทศในเอเชียแปซิฟิก หรือคิดเป็นร้อยละ 4.1 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559) หากเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้วกลับพบว่ารัฐจัดสรรงบประมาณเป็นรายจ่ายประจำมากถึง ร้อยละ 79.9 ในปี 2557 แต่เป็นงบลงทุนเพียง 17.5% เท่านั้น หากแต่การลงทุนทางการจัดการศึกษาของรัฐที่สูงมาก กลับมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาที่ยังไม่ทัดเทียมกับนานาชาติ การปฏิรูปการจัดสรรงบประมาณในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ และการให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจึงเป็นทางออกอย่างหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของไทยในอนาคต (ชัยมงคล สุพรรณอินทร์, 2557)

โรงเรียนเอกชนเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการศึกษาของไทยนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากเป็นการช่วยภาครัฐในการลดภาระค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการพัฒนาการศึกษาของประเทศซึ่งภาคเอกชนมีส่วนร่วมรับภาระในการจัดการศึกษาคิดเป็นค่าใช้จ่ายกว่าสองแสนล้านบาท และภาคเอกชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้ช่วยเสริมในส่วนที่ภาครัฐดำเนินการไม่ทั่วถึง รวมถึงช่วยสร้างความหลากหลายในด้านรูปแบบและวิธีการจัดการศึกษา ทำให้เกิดการศึกษาทงเลือกต่าง ๆ ที่ภาคเอกชนช่วยเติมเต็มการเรียนรู้ให้กับเด็กและเยาวชน ดังนั้นการพัฒนาศึกษาเอกชนจึงเป็นสิ่งสำคัญของการพัฒนาประเทศให้เข้มแข็งและแข่งขันในเวทีโลก (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2556)

ถึงแม้ว่ารัฐจะมีนโยบายในการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดังที่ปรากฏในยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษาไทย พ.ศ.2548-2551 โดยได้กำหนดมาตรการให้เพิ่มสัดส่วนการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเอกชนให้สูงขึ้นเป็นร้อยละ 25 ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2546 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550) แต่จนถึงปัจจุบันกลับพบว่าการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่มี

การขยายตัวเท่าที่ควร กล่าวคือในปีการศึกษา 2549-2559 สัดส่วนนักเรียนภาคเอกชนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเล็กน้อย จาก 19.88% ในปีการศึกษา 2549 เป็น 21.57 % ในปีการศึกษา 2559 แต่ก็ยังไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากพิจารณาความจำเป็นในการให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากรายงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พบว่าสถานศึกษาเอกชนช่วยลดภาระงบประมาณของรัฐในการจัดการศึกษาคิดเป็น 10.43% ของค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาโดยรวม เมื่อพิจารณาจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกระทรวงศึกษาธิการ ในปี 2545 คิดเป็น 22,508.1 ล้านบาท และหากพิจารณาย้อนหลัง 13 ปี (พ.ศ. 2533-2545) สถานศึกษาเอกชนช่วยแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของรัฐในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานถึง 202,831.6 ล้านบาท (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) ส่วนในปี 2560 รัฐจัดสรรงบประมาณสำหรับนักเรียนภาครัฐเฉลี่ย 39,339 บาทต่อคนต่อปี (งบดำเนินการ 37,438 บาท งบลงทุน 1,901 บาท : คำนวณจากงบประมาณปี 2560) ในขณะที่โรงเรียนเอกชนที่รับเงินอุดหนุนจากรัฐได้รับค่าใช้จ่าย 15,524 บาทต่อคนต่อปี (เงินอุดหนุนนักเรียน 10,180.50 บาท ค่าธรรมเนียมการศึกษา 5,343.50 บาท) มีส่วนต่างค่าใช้จ่ายนักเรียนรัฐและเอกชนคนละ 24,175 บาท เมื่อเทียบกับจำนวนนักเรียนในปีการศึกษา 2560 โรงเรียนเอกชนสามารถช่วยรัฐประหยัดงบประมาณได้ถึง 57,828.77 ล้านบาท (ศุภเสฏฐ์ คณากุล และคณะ, 2560) ซึ่งหากเพิ่มการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น จะทำให้รัฐสามารถประหยัดงบประมาณในการจัดการศึกษาโดยภาครัฐได้อย่างมีนัยสำคัญ การที่เอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาไม่มากขึ้นเท่าที่ควร ทั้งที่โรงเรียนเอกชนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ และช่วยลดภาระงบประมาณของรัฐในการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2556) อาจจะมีสาเหตุมาจากการขยายตัวของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวมถึงแนวความคิดที่ว่ารัฐต้องการจัดการศึกษาเอง รวมทั้งการมองโรงเรียนเอกชนว่าเป็นคู่แข่ง จึงขาดมาตรการในการส่งเสริมโรงเรียนเอกชนอย่างแท้จริง รวมทั้งการขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย อันส่งผลให้เกิดความไม่เสมอภาคและไม่เป็นธรรมในการแข่งขันและการสนับสนุนการศึกษาเอกชน (วณิชชา ภัทรประสิทธิ์, 2552)

อีกทั้งในสภาวะการณ์ปัจจุบัน การแข่งขันในการจัดการศึกษาสูงขึ้น ทั้งทางด้านคุณภาพและราคา การจัดการศึกษาเอกชนในปัจจุบันถูกผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร และสิ่งต่าง ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โรงเรียนเอกชนจึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนเผชิญการเปลี่ยนแปลงนั้นได้แก่ คุณภาพของการจัดการศึกษา และความสามารถในการบริหารจัดการโรงเรียนในเชิงคุณภาพ อีกทั้งการที่ระบบทุนนิยมได้เข้ามามีบทบาทในสังคม ทำให้การศึกษา กลายเป็นบริการชนิดหนึ่ง ซึ่งในแง่เศรษฐศาสตร์ได้มองการศึกษา

เป็น “สินค้า” ชนิดหนึ่ง ที่มีอยู่ 2 ลักษณะ (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, 2552) คือ สินค้าสาธารณะ (Public Goods) ที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร และสินค้าเอกชน (Private Goods) ที่มุ่งเน้นแสวงหากำไร โดยผู้ปกครองมองโรงเรียนเหมือนเป็นสถานประกอบการ ดังนั้นผู้ปกครองจึงมีการคัดเลือกโรงเรียนที่ดีที่สุด และตรงกับความต้องการมากที่สุดให้กับบุตรหลานของตน ทำให้การแข่งขันในระบบการจัดการศึกษามีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อย ๆ

การที่ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ ASEAN Economic Community ที่เรียกกันสั้นๆ ว่า AEC ในปี 2558 นั้น บริการด้านการศึกษา นับเป็นสาขาหนึ่งของการค้าบริการในบริบทของการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งการเปิดเสรีด้านการศึกษาของไทย จัดได้ว่าอยู่ในบริบทแวดล้อม 2 ระดับ ได้แก่ ระดับพหุภาคี ภายใต้ความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าบริการ (General Agreement on Trade in Services : GATS) ขององค์การการค้าโลก หรือที่เรารู้จักกันในนาม WTO (World Trade Organization) และ ระดับภูมิภาคอาเซียน ภายใต้ความตกลงการค้าบริการของอาเซียน (ASEAN Framework Agreement on Services : AFAS) โดยการเปิดเสรีการค้าบริการในระดับภูมิภาคอาเซียน อิงหลักการตามความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าบริการขององค์การการค้าโลก แต่เน้นให้เป็นไปในลักษณะที่กว้างและลึกกว่าที่ประเทศสมาชิกอาเซียนได้ผูกพันไว้ภายใต้ความตกลงทั่วไปว่าด้วยการค้าบริการขององค์การการค้าโลก ซึ่งการเปิดเสรีการค้าบริการของอาเซียน มีการจัดทำข้อผูกพันในด้านการเข้าสู่ตลาด (Market Access) และการปฏิบัติเยี่ยงคนในชาติ (National Treatment) และมีรูปแบบการค้าบริการ 4 รูปแบบ (Thanh & Bartlett, 2006) ได้แก่ รูปแบบที่ 1 คือ การให้บริการข้ามพรมแดน (Cross Border Supply) รูปแบบที่ 2 คือ การบริโภคบริการในต่างประเทศ (Consumption Abroad) เช่น การที่นักศึกษาจากประเทศไทยเดินทางไปศึกษาต่อระดับปริญญาโทที่ประเทศสิงคโปร์ รูปแบบที่ 3 คือ การจัดตั้งธุรกิจเพื่อให้บริการ (Commercial Presence) เช่น การที่โรงเรียนจากประเทศสิงคโปร์มาจัดตั้งในประเทศไทย และรูปแบบที่ 4 คือ การเคลื่อนย้ายบุคลากร (Movement of Natural Persons) เช่น การที่ครูจากประเทศฟิลิปปินส์เดินทางมาสอนภาษาอังกฤษในไทย ซึ่งประเทศไทยมีข้อผูกพันการเปิดเสรีการค้าบริการด้านการศึกษาในทุกระดับการศึกษา และในหลายประเภทของการศึกษาในแต่ละระดับโดยจัดว่ามีจำนวนของระดับและประเภทของการศึกษาที่มีข้อผูกพันการเปิดเสรีการค้าบริการด้านการศึกษา มากกว่าประเทศส่วนใหญ่ในอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษา ประเทศไทยมีข้อผูกพันที่ครอบคลุมทุกประเภทของการศึกษาใน 2 ระดับนี้ ทำให้การแข่งขันในธุรกิจการศึกษามีความรุนแรง โรงเรียนที่ด้อยคุณภาพ อาจมีจำนวนนักเรียนลดลง ทำให้ไม่สามารถตั้งอยู่ต่อไปได้ โรงเรียนเอกชนจึงต้องตระหนักและเตรียมความพร้อมต่อการเปิดเสรีด้านการบริการในอนาคต

ดังนั้นการที่โรงเรียนเอกชนจะสามารถอยู่รอดได้ในปัจจุบัน ต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งที่ผ่านมาถึงแม้ว่าผลการจัดการศึกษาของเอกชนแสดงให้เห็นถึงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หากในปัจจุบันการแข่งขันในยุคคนนิยม การค้าเสรี รวมถึงการสนับสนุนของรัฐที่ไม่เป็นธรรม ทำให้โรงเรียนเอกชนเกิดความยากลำบากในการดำเนินกิจการและการแข่งขันในตลาด ซึ่งหากการจัดการศึกษาของเอกชน ไม่มุ่งเน้นคุณภาพ หรือสร้างความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ จะส่งผลให้จำนวนนักเรียนลดลง การที่โรงเรียนเอกชนจะสามารถแข่งขันในตลาดได้ ต้องมีการจัดการโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม มีการบริหารจัดการที่ดี และมีการบริหารทรัพยากรให้คุ้มค่า มีการพัฒนาคุณภาพ และยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งมีการสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรของตน เนื่องจากการแข่งขันที่สูงนับว่าเป็นภัยคุกคาม (Threats) อย่างหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรคำนึงถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากคู่แข่งมีแบรนด์หรือเป็นที่รู้จัก แต่เรายังไม่มี การที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขัน นอกจากต้องคำนึงถึงคุณภาพแล้ว จึงจำเป็นต้องทำให้ผู้เกี่ยวข้องรู้จัก และรู้ว่าสิ่งที่เราดำเนินการ หรือบริการของเรานั้นมีบางอย่างที่คุ้มค่า มีคุณภาพ และมีความแตกต่างจากคู่แข่งอย่างไร (กฤษณี รื่นรัมย์, 2556) แบรินด์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนมากขึ้น

การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนจึงนับว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารโรงเรียนเอกชน เนื่องจากการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กร ทั้งผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา รวมถึงนักเรียน เพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย และอัตลักษณ์ของโรงเรียน (School identity) หากแต่แบรนด์นั้น เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ การสร้างและบริหารแบรนด์ของโรงเรียน จึงต้องเกิดจากการทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกคน โดยมีเป้าหมายในการทำงานเดียวกัน และเกิดความรู้สึกอยากจะทำให้องค์กรบรรลุจุดหมาย (DiMartino & Jessen, 2014)

ในการบริหารแบรนด์ให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ และใช้การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Kotler & Keller, 2012) เช่นเดียวกับการบริหารการศึกษาในปัจจุบันที่ต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการบริหารโรงเรียน ทั้งกลยุทธ์การกำหนดทิศทางการบริหารและกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียน จึงสามารถเทียบเคียงและประยุกต์ใช้กับการบริหารการศึกษา โดยใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นวิธีการจัดการสมัยใหม่รูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมต่อการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนหรือการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับโรงเรียน เนื่องจากมีขั้นตอนในการดำเนินการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ และการประเมินกลยุทธ์ สามารถเทียบเคียงกับ PIE model (Planning Implementation Evaluation) ซึ่งเมื่อมีการดำเนินงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการจัดการดังกล่าวอย่างครบถ้วนแล้วย่อมก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องหรือตรงกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

การจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นวิธีการจัดการสมัยใหม่รูปแบบหนึ่งที่เหมาะต่อการนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนหรือการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับโรงเรียน เนื่องจากมีขั้นตอนในการดำเนินการ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินการ การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ และการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อมีการดำเนินงานตามขั้นตอนหรือกระบวนการจัดการดังกล่าวอย่างครบถ้วนแล้วย่อมก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สอดคล้องหรือตรงกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อสร้างอัตลักษณ์ขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อส่งต่อไปสู่ภายนอก และการบริหารภายนอกองค์กร โดยการสร้างความสัมพันธ์กับ ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ตระหนักถึงแบรนด์ของโรงเรียน เกิดความประทับใจ ความผูกพันที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จเชื่อมโยงกับแบรนด์นั้นต่อไป ทำให้เกิดความแตกต่างและสร้างตัวตนโรงเรียน เกิดความรับรู้คุณภาพของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีความสามารถในการแข่งขันในสถานการณ์ปัจจุบันโดยผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักถึงการบริหารภายในองค์กร ซึ่งต้องมีภาวะผู้นำ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม และตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างสรรค์ และการพัฒนาปรับปรุงแบรนด์ รวมทั้งสื่อสารแบรนด์ให้ผู้เกี่ยวข้องและโดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา

โรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถือว่าเป็นกลุ่มใหญ่ที่สุดที่ทำการจัดการศึกษาเอกชนในประเทศไทย ทำให้มีการแข่งขันสูง การสร้างแบรนด์เพื่อสร้างอัตลักษณ์ และสื่อให้กลุ่มเป้าหมายเห็นถึงคุณภาพ และความแตกต่างของโรงเรียน หากแต่ในปัจจุบัน โรงเรียนยังมีการตระหนักถึงการสร้างและบริหารแบรนด์ของโรงเรียนน้อย มีการดำเนินการและงานวิจัยยังไม่ชัดเจน

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนว่าเป็นอย่างไร เพื่อที่จะสร้างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนอันจะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้กำหนดนโยบาย ที่ได้แนวทางในการพัฒนาโรงเรียนและการศึกษาเอกชนในภาพรวม และยังส่งผลถึงผู้เรียน ผู้ปกครอง สังคมและประเทศในอนาคตในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ และเหมาะสมต่อความต้องการของตนเอง และที่สำคัญคือช่วยในการลดภาระงบประมาณแผ่นดินในการจัดการศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาประเทศต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

ในการศึกษานี้ มีคำถามวิจัยดังนี้

1. กรอบแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนและการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา มีอะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ลำดับประเด็นความต้องการจำเป็นและจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา เป็นอย่างไร
3. กลยุทธ์การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชนที่การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาควรเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา มีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษากรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนและการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ จัดลำดับประเด็นความต้องการจำเป็นและวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

## 1.4 นิยามศัพท์

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา มีคำจำกัดความดังนี้

**แบรนด์ของโรงเรียน** หมายถึง ลักษณะเด่น สัญลักษณ์ อัตลักษณ์ของโรงเรียน ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความรับรู้ ประทับใจต่อโรงเรียน ว่ามีความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น อันจะนำไปสู่การเลือก และตัดสินใจเข้าเรียนในโรงเรียนนั้น



**การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน** หมายถึง การบริหารเพื่อให้เกิดแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน โดยมีการวางแผนการบริหารแบรนด์ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินสถานการณ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์ อัตลักษณ์ของแบรนด์ และการวางตำแหน่งแบรนด์ ตามด้วยการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การบริหารแบรนด์ภายในโรงเรียน และ การบริหารส่วนประสมทางการตลาด สุดท้ายคือการประเมินผลแบรนด์ และวัดประสิทธิภาพแบรนด์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ และเลือกเรียนในโรงเรียนเอกชน

**การวางแผนการบริหารแบรนด์** หมายถึง การวางแผนการบริหารแบรนด์ในโรงเรียนในเรื่องเกี่ยวกับ การประเมินสถานการณ์ของแบรนด์ในปัจจุบัน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand vision) อัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) และการวางตำแหน่งแบรนด์ (Brand positioning)

**วิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand vision)** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนความต้องการของสังคมในอนาคต ประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ 1) วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามของการสร้างแบรนด์โรงเรียน 2) การกำหนดเป้าหมายหลักของแบรนด์โรงเรียน 3) การกำหนดคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์โรงเรียน ที่สร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน เช่น รู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ความเอาใจใส่ผู้เรียนความปลอดภัย ความเข้มแข็งทางวิชาการ และความทันสมัย เป็นต้น

**อัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity)** หมายถึง จุดแข็งที่เสนอคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน เกิดจากคุณลักษณะของโรงเรียน 3 องค์ประกอบหลักคือ ประสิทธิภาพทางวิชาการ สภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกของนักเรียนและผู้ปกครอง และคุณลักษณะของผู้เรียน

**การวางตำแหน่งของแบรนด์ (Brand Positioning)** หมายถึง การระบुकู้แข่งและกรอบอ้างอิงในการแข่งขันของเพื่อกำหนดตำแหน่งสินค้าของคู้แข่ง โดยเลือกและนำเสนอจุดแตกต่างของแบรนด์โรงเรียนเพื่อสื่อสารเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าใจตำแหน่งแบรนด์ของโรงเรียนที่แตกต่างกันนี้

**การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ** หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน ในด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร (Internal brand management) และการบริหารส่วนประสมทางการตลาด

**การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร (Internal brand management)** หมายถึง การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนัก และแสดงออกอย่างเหมาะสม

ถึงแบรนด์ของโรงเรียน ผ่านการสื่อสารภายในโรงเรียน การเรียนรู้ ฝึกอบรม พัฒนา การให้รางวัล การกำหนดแนวทางการรับบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน

**การบริหารส่วนประสมทางการตลาด** หมายถึง การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาดของโรงเรียนเอกชน รวมทั้งสิ้น 5Ps ได้แก่ 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคา (Price) 3) ช่องทางการจำหน่าย (Place) 4) การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) และ 5) บุคคล (Peoples) ของโรงเรียนเอกชน

**การประเมินผลแบรนด์ (Brand Evaluation)** หมายถึง การวัดการปฏิบัติงานของแบรนด์ว่าเป็นไปตามแผนมากน้อยเพียงใด มีการติดตามประเมินผลแบรนด์ว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์ โดยเชื่อมั่น และให้การยอมรับแบรนด์ของโรงเรียน และมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์ในอนาคต รวมถึงการวางแผนเปลี่ยนโฉมองค์การใหม่

**โรงเรียนเอกชน** หมายถึง โรงเรียนประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประกอบด้วยโรงเรียนที่รับเงินอุดหนุน และไม่รับเงินอุดหนุนจากรัฐ ยกเว้นโรงเรียนการกุศล และโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์

**งบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา** หมายถึง งบประมาณที่รัฐใช้ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยสถานศึกษาของรัฐ และสถานศึกษาเอกชน

**งบประมาณแผ่นดินในการจัดการศึกษาโดยโรงเรียนของรัฐ** หมายถึง งบประมาณที่รัฐใช้ในการจัดการศึกษาโดยโรงเรียนของรัฐ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ งบดำเนินการ และ งบลงทุน

**งบดำเนินการ (Operation Expenditures)** หมายถึง งบประมาณรายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการบริหารงานประจำ

**งบลงทุน (Investment Expenditures)** หมายถึง รายจ่ายที่กำหนดให้จ่ายเพื่อการลงทุน ได้แก่ รายจ่ายที่จ่ายในลักษณะค่าครุภัณฑ์เพื่อการเรียนการสอน ค่าครุภัณฑ์สำนักงาน ค่าที่ดิน ค่าสิ่งก่อสร้าง และการลงทุนด้านอื่น ๆ รวมถึงการสนับสนุนที่กำหนดให้จ่ายจากงบรายจ่ายอื่นใดในลักษณะรายจ่ายดังกล่าว

**การลดภาระงบประมาณแผ่นดินทางการศึกษา** หมายถึง การเพิ่มการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยโรงเรียนเอกชน โดยการเพิ่มจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชน ทั้งที่รับเงิน

อุดหนุน และไม่รับเงินอุดหนุน ทำให้ภาระงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ในการจัดการศึกษาโดยโรงเรียนของรัฐลดลง

**การเพิ่มจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่รับเงินอุดหนุน** หมายถึง การเพิ่มของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญที่รับเงินอุดหนุนรายบุคคลจากรัฐบาล

**การเพิ่มจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่ไม่รับเงินอุดหนุน** หมายถึง การเพิ่มของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญที่ไม่ได้ขอรับเงินอุดหนุนรายบุคคลจากรัฐบาล

## 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 1.5.1 กรอบแนวคิดการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน

สังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยของ Burmann, Jost-Benz, and Riley ,2009; Keller, 2013; de Chernatony, 2001; Aaker, 2012; Knapp, 2000; Vallaster and de Chernatony, 2005; Khan, 2009; Hatch and Schultz, 2008; Santos-Vijande et al., 2013 และคุณชลิ ธีรรมย์, 2556 สามารถสรุปเกี่ยวกับการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน ได้ 3 ขั้นตอนคือ

1. การวางแผนการบริหารแบรนด์ (Brand Planning) เป็นกระบวนการของการบริหารแบรนด์ ประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand vision) ซึ่งจะต้องมีการประเมินสถานการณ์ของแบรนด์ในปัจจุบัน และมีวิสัยทัศน์
- อัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity)
- การวางตำแหน่งแบรนด์ (Brand positioning)

2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ (Brand Implementation) เป็นการนำแผนการบริหารแบรนด์มาปฏิบัติ ประกอบด้วย

- การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร (Internal brand management)
- การจัดการส่วนประสมทางการตลาด

3. การประเมินผลแบรนด์ (Brand Evaluation) เป็นการวัดการปฏิบัติงานของแบรนด์ ว่าเป็นไปตามแผนมากน้อยเพียงใด รวมถึงการตรวจตรา ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจริงว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้และทำให้ทุกคนมั่นใจว่าได้ดำเนินงานสู่เป้าหมาย การติดตามความก้าวหน้าของงาน

ตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน และการประเมินผลลัพธ์ของงานตามระยะเวลาที่กำหนดโดยเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้

- การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน

### 1.5.2 กรอบแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

ในงานวิจัยนี้จะกล่าวถึงการลดภาระงบประมาณแผ่นดินที่ใช้ในการจัดการศึกษาโดยโรงเรียนของรัฐโดยการเพิ่มจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชน จากแนวคิดของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) และ วณิชชา ภัทรประสิทธิ์ (2552)

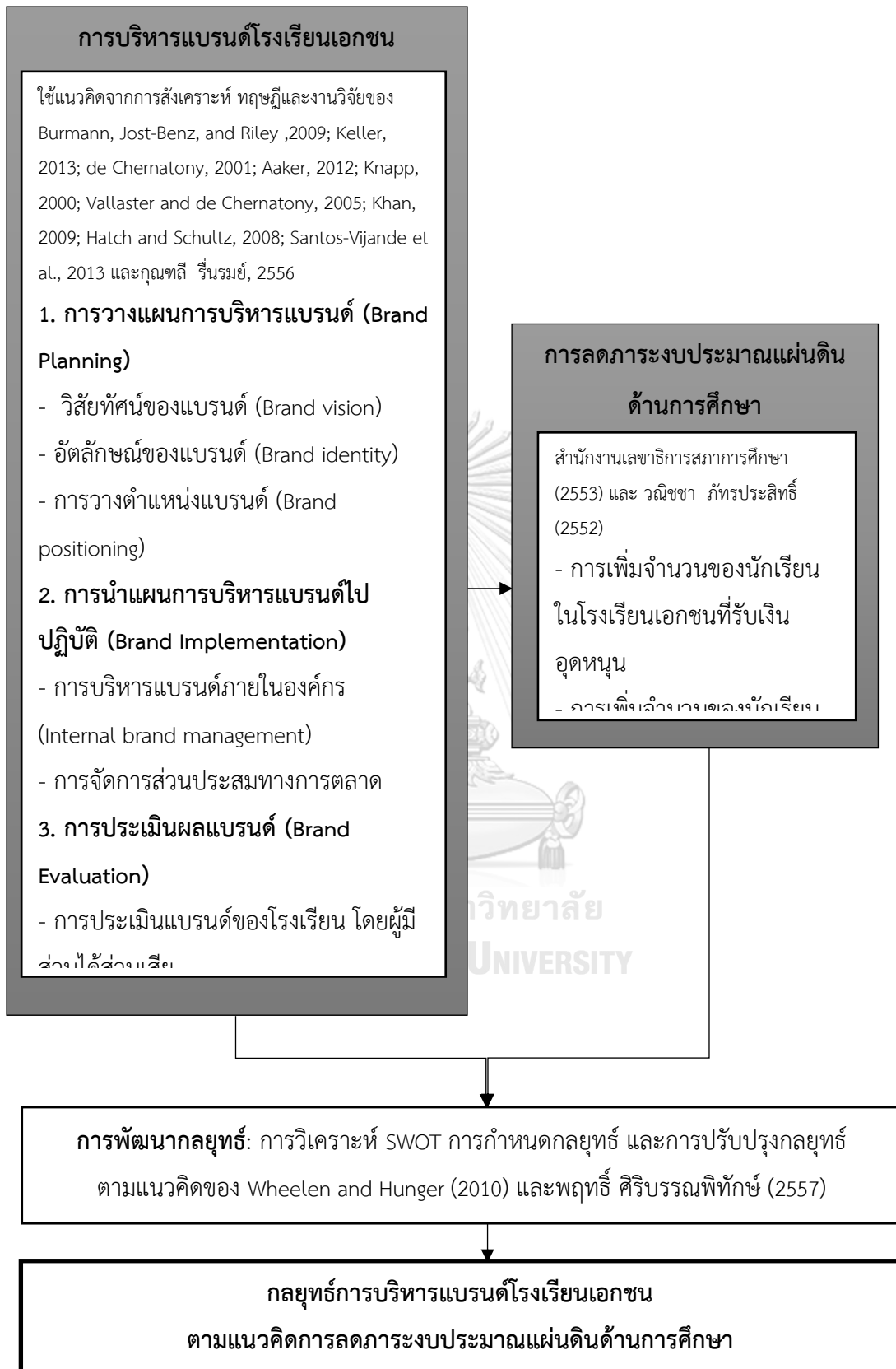
- การเพิ่มจำนวนของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่รับเงินอุดหนุน
- การเพิ่มจำนวนของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่ไม่รับเงินอุดหนุน

### 1.5.3 กรอบแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์การบริหาร

สรุปได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามแนวคิดของ Wheelen and Hunger (2010) และพฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2557)

ดังนี้ 1) วิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 2) วิเคราะห์หาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น PNI<sub>modified</sub> 3) วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ด้วย SWOT analysis และ 4) วิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix จับคู่รายการกลยุทธ์

จากการศึกษากรอบแนวคิดข้างต้น กรอบแนวคิดในการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา เสนอได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

## 1.6 ขอบเขตงานวิจัย

### 1.6.1 ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งที่รับเงินอุดหนุนและไม่รับเงินอุดหนุนรายบุคคล ยกเว้นโรงเรียนการกุศล และโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์

กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากทั่วประเทศ 3,370 โรงเรียน โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) แบ่งตามประเภทการรับเงินอุดหนุนของโรงเรียน และคำนวณจากวิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน (e) + 5% ระดับความเชื่อมั่น 95% จากประชากรในการวิจัยระบุไว้ข้างต้น ได้เท่ากับ 358 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร และครู โรงเรียนละ 2 คน เป็น 716 คน

### 1.6.2 เวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้ประมาณ 12 เดือน ระหว่างเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2559 ถึงเดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2560 และเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนกันยายน พ.ศ. 2559 ถึงเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ได้ข้อมูลถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ รวมถึงองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน
2. ทำให้ได้แนวทางในการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชนระดับที่เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนในการนำไปเป็นแนวทางจัดทำกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาต่อไป
3. กลยุทธ์การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน อาจนำไปใช้ประโยชน์ในหลายระดับได้แก่

3.1 ลดภาระการใช้งบประมาณของประเทศในการจัดการศึกษา โดยลดอัตราการสนับสนุนโรงเรียนของรัฐ ลดอัตรากำลังคนที่จะต้องบรรจุเป็นข้าราชการประจำ ซึ่งเป็นภาระงบประมาณระยะยาว ลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนของรัฐในการจัดการศึกษา

3.2 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผู้บริหารการศึกษา ในระดับนโยบาย สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาการศึกษาของ

โรงเรียนเอกชน และกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และ  
สภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบัน

- 3.3 โรงเรียน ได้กลยุทธ์เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อสร้าง  
และบริหารแบรนด์ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ทำให้โรงเรียนมีจำนวนนักเรียน  
เพิ่มขึ้น



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปตามกรอบแนวคิดในการวิจัยที่กล่าวไปข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาครอบคลุมงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน
2. ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนเอกชนกับการลดภาระงบประมาณแผ่นดินทางการศึกษา
3. ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนากลยุทธ์

#### 2.1 ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน

##### 2.1.1 ความหมายของแบรนด์

คำว่า “แบรนด์” มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Brand ในพจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายว่า ตราสินค้า (ราชบัณฑิตยสถาน, 2552) แต่เมื่อศึกษาแล้วพบว่ายังไม่ครอบคลุมความหมายที่แท้จริงของแบรนด์ ที่มีความหมายกว้างมากกว่าคำว่าตราสินค้าหรือยี่ห้อสินค้าแต่เพียงอย่างเดียว นับตั้งแต่กลางศตวรรษที่ 20 จนถึงต้นศตวรรษที่ 21 ผู้บริโภคได้ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ ความพึงพอใจ และอัตลักษณ์ของสินค้าหรือบริการมากขึ้น แบรนด์จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญต่อองค์กรทางธุรกิจเป็นอย่างมาก (Neumeier & American Institute of Graphic Arts., 2006) จึงได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย รวมถึงคำจำกัดความของแบรนด์ไว้ เช่น สมาคมการตลาดแห่งสหรัฐอเมริกา หรือ American Marketing Association: AMA (1960, as cited in Hedning, Knudtzen, & Bjerre, 2009) ได้ให้นิยามของแบรนด์ไว้ว่าแบรนด์ คือ ชื่อ ลักษณะ สัญลักษณ์ หรือการออกแบบ หรือการผสมผสานทั้งหมดของสิ่งที่กล่าวมาเพื่อเป็นการระบุว่าเป็นสินค้าหรือบริการนั้น ๆ ว่าเป็นของใคร และเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด หากแต่แล้วยังมีนักวิชาการหลายท่านกล่าวว่าแบรนด์เป็นมากกว่านั้น (Keller, 2008) ได้ให้ความหมายว่าแบรนด์ไม่ได้เป็นแค่การตั้งชื่อสินค้า การทำโลโก้ หรือการออกแบบเท่านั้น หากแบรนด์ยังต้องมีการสร้างความตระหนักรู้ (Awareness) ชื่อเสียง (Reputation) ความโดดเด่น (Prominence) และอื่น ๆ อีกด้วย สอดคล้องกับ Kotler and Armstrong (2010) กล่าวว่า แบรนด์มีความหมายใน 4 ระดับ คือ คุณลักษณะ ประโยชน์ คุณค่า และบุคลิกภาพ และยังสอดคล้องกับ



Ward, Light, and Goldstine (1999) ที่ได้ให้ความหมายแบรนด์ว่า เป็นอัตลักษณ์ที่แตกต่างทางความสัมพันธ์ การยั่งยืน และมีพันธะที่มีคุณค่าที่สำคัญต่อสินค้า บริการ หรือองค์กร และสามารถบ่งบอกถึงที่มาของพันธะความสัมพันธ์นั้นได้

ในส่วนของนักวิชาการไทย ดลชัย บุญยะรัตเวช (2545) กล่าวว่า แบรนด์ (Brand) หมายถึง สิ่งประทับใจความรู้สึกโดยรวม (อย่างสุทธิ) ที่ถูกสร้างขึ้นให้บรรลุผลในความคิดจิตใจของคนทั้งจากวัฒนธรรม และบุคลากรขององค์กรจากสินค้า บริการ ชื่อ สัญลักษณ์ การสื่อสาร ประสบการณ์ และอื่นๆ สอดคล้องกับ ศิริกุล เลากัยกุล (2546) กล่าวว่า แบรนด์ คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นประสบการณ์ และ ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์ (2547) กล่าวว่า แบรนด์ (Brand) คือ ความรู้สึกภายในของบุคคลที่มีต่อสินค้า บริการหรือบริษัท

กล่าวโดยสรุปคือ แบรนด์ หมายถึง ผลรวมของความรู้สึก การรับรู้และประสบการณ์ของลูกค้า ต่อคุณสมบัติของสินค้าหรือบริการ ทั้งคุณลักษณะ ประโยชน์ คุณค่า และบุคลิภาพของสินค้าหรือบริการ เพื่อแสดงความเป็นเจ้าของและสร้างความแตกต่าง โดยต้องมีการสร้างการตระหนักรู้ให้ผู้คนรู้จัก การสร้างชื่อเสียงให้เกิดขึ้นกับสินค้าหรือบริการนั้น

### 2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับแบรนด์องค์กร

องค์กรมีความสำคัญกับมนุษย์นับแต่อดีตถึงปัจจุบัน เนื่องจากเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ กำหนดหน้าที่ของคนในสังคม แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรเริ่มต้นชัดเจนจากแนวคิดของอดัม สมิท เกี่ยวกับ Division of Labor และมีการศึกษาต่อมาเรื่อย ๆ ในปัจจุบัน แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการบริหารงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยในทางกฎหมาย องค์กรเป็นนิติบุคคล ที่สามารถสร้างคุณค่า ความเชื่อ แรงบันดาลใจ มีบุคลิภาพ หรือแม้แต่สามารถสร้างให้มีชื่อเสียงหรือมีกิตติศัพท์ได้ (Gregory & Wiechmann, 1997) หากแต่เมื่อก้าวถึงแบรนด์องค์กร (Corporate Brand) อาจจะเป็นเรื่องใหม่ที่ไมคุ้นเคยมากนัก หากแต่ในยุคปัจจุบัน การมีแบรนด์องค์กรที่เข้มแข็ง จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันมากยิ่งขึ้น องค์กรต่าง ๆ ทั้งที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร จึงความพยายามสร้างแบรนด์องค์กรที่เข้มแข็ง เพื่อให้ภาพลักษณ์ขององค์กรได้รับการยอมรับจากสังคม ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง ทำให้มูลค่าของแบรนด์มากขึ้น และส่งผลต่อการสร้างความยั่งยืนขององค์กรต่อไป (David A. Aaker, 1996) สอดคล้องกับ คิงส์ ที่กล่าวไว้ว่า แบรนด์องค์กรจะเป็นสิ่งที่ทำให้การสร้างแบรนด์ใหม่ประสบความสำเร็จได้ในอนาคตเนื่องจากมีอัตราการเติบโตของเทคโนโลยีต่างๆ สูงขึ้น และผู้บริโภคมีการตัดสินใจจากตัวผลิตภัณฑ์เดี่ยวน้อยลง (King, n.d., as cited in David A. Aaker, 1996)

แบรนด์องค์กรนั้นหมายถึง ความเป็นองค์กรที่ลูกค้า และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถรับรู้ถึงพันธกิจ วิสัยทัศน์ และการดำเนินการของทั้งภายในและภายนอกขององค์กร การที่องค์กรมีแบรนด์ที่

ชัดเจน จะทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรชัดเจนขึ้นในความรู้สึกของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมรอบข้าง (กฤษณาสี รื่นรมย์, 2556)

สำหรับคำจำกัดความขององค์กรนั้น ศิริกุล เลากัยกุล (2546) ให้คำจำกัดความถึง องค์กร ว่า องค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็นสองประเภทใหญ่ๆ คือ 1) องค์กรที่เป็นตัวสินค้าและบริการในตัวเอง เช่น ธนาคารโรงเรียน และ 2) องค์กรที่อยู่เบื้องหลังตัวสินค้าและบริการ เช่น บริษัทยูนิลีเวอร์ และ บริษัทพีแอนด์จี เป็นต้น (ศิริกุล เลากัยกุล, 2546) ในขณะที่ Ind (2000) ให้ความหมายกับองค์กร (Corporate) ว่าหมายถึงสถาบัน ทั้งแบบแสวงหากำไร (Profit) หรือแบบไม่แสวงหากำไร (Non-Profit) และมีความหมายครอบคลุมตั้งแต่สถาบันธุรกิจขนาดเล็กอย่างธุรกิจครอบครัวไป จนถึงสถาบันธุรกิจขนาดใหญ่ระดับข้ามชาติ

สามารถสรุปได้ว่าองค์กร หมายถึง หน่วยงานทั้งที่แสวงหากำไรและไม่แสวงหากำไร สามารถมีขนาดใหญ่หรือเล็กก็ได้ โดยมีสิ่งที่ระบุดังกล่าวเป็นองค์ประกอบที่มาจากความร่วมมือกัน (Cohesion) ของกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้นในตัวองค์กรจึงมีการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เพื่อก่อให้เกิดศักยภาพ

การสร้างแบรนด์องค์กร มีความแตกต่างจากการสร้างแบรนด์สินค้า กล่าวคือ การสร้างแบรนด์ให้กับสินค้าจะมุ่งให้ความสนใจที่สินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์ เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคเป็นหลัก เป็นการสร้างแบรนด์สินค้าในระยะสั้นให้กับผลิตภัณฑ์เท่านั้น ในขณะที่การสร้างตราสินค้าองค์กรจะมุ่งให้ความสนใจกับทั้งองค์กร ภายใต้การบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูง โดยอาศัยการสื่อสารของทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กรทั้งหมด จึงเป็นการสร้างแบรนด์ระยะยาวขององค์กร (Hatch & Schultz, 2008)

สามารถแสดงความแตกต่างได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างแบรนด์องค์กรและแบรนด์สินค้า

ความแตกต่างด้าน	แบรนด์สินค้า	แบรนด์องค์กร
ขอบข่าย และขนาด	ผลิตภัณฑ์หรือบริการ	ทั้งองค์กร รวมทั้งภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร
แหล่งกำเนิดของอัตลักษณ์แบรนด์	จินตนาการของนักโฆษณาที่มาจากทฤษฎีทางการตลาด	ประเพณี ค่านิยมและความเชื่อขององค์กรที่สมาชิกเชื่อถือเป็นหลัก
กลุ่มเป้าหมาย	ลูกค้า	ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด
ความรับผิดชอบ	ผู้บริหารแบรนด์สินค้า และบุคลากร ฝ่ายโฆษณาประชาสัมพันธ์	ผู้บริหารสูงสุด หรือทีมบริหาร
การสื่อสาร	การสื่อสารการตลาด	การสื่อสารทั้งองค์กร
ขอบเขตระยะเวลา	สั้น (ตามวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์)	ยาว (ตามอายุขององค์กร)

ที่มา Hatch, M. J. & Schultz, M. (2008). Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding, pp9.

แบรนด์องค์กรนั้นมีความสำคัญหากแต่เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible asset) ดังนั้น การจะสร้างแบรนด์องค์กรที่ดีได้นั้น จึงต้องรักษาคำสัญญาที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์และมีความมุ่งมั่นในการทำตามพันธกิจ มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ และมีเป้าหมายร่วมกันของทุกฝ่าย

### 2.1.3 ความสำคัญของแบรนด์ต่อโรงเรียนเอกชน

จากสภาวะเศรษฐกิจ และสังคมในปัจจุบัน การแข่งขันมีความหลากหลายและรุนแรงมากขึ้น รวมถึงความซับซ้อนของโครงสร้างการบริหาร โรงเรียนมีการเปิดมากขึ้น และเปิดได้ง่ายขึ้น รวมถึงการสนับสนุนที่ไม่เป็นธรรมระหว่างโรงเรียนรัฐกับโรงเรียนเอกชน โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ ทำให้โรงเรียนไม่สามารถสร้างคุณภาพทางการศึกษาได้ หรือจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของสังคม ผู้เรียน และผู้ปกครอง มีเสียงตำหนิในคุณภาพของการจัดการศึกษา ผู้ปกครองขาดความเชื่อมั่นในโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้ต้องเดินทางเข้าไปเรียนในเมือง หรือเลือกโรงเรียนขนาดใหญ่ ที่มีชื่อเสียงดีกว่า แบรนด์กลายเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะสร้างความแตกต่าง สร้างการรับรู้และยอมรับ

รวมถึงทำให้ผู้ปกครองเลือกเรียนในโรงเรียนนั้น ๆ เนื่องจากผู้ปกครองมีทางเลือกมากมาย จึงสามารถเลือกในโรงเรียนที่คิดว่าดี และเหมาะสมกับความต้องการได้ การที่โรงเรียนมีแบรนด์ที่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปกครองเชื่อมั่นในคุณภาพ ที่มีการรับประกันคุณภาพ (Quality Assurance) สม่่าเสมอเหมือนเดิม หรือ มีคุณภาพดีกว่า (ทั้งที่อาจจะไม่ใช่ดีที่สุดก็ตาม) แบนด์ จึงช่วยแยกโรงเรียนให้แตกต่างจากคู่แข่ง (Differentiate Product) ทำให้เกิดการเลือกโรงเรียนตามความต้องการและความเหมาะสม

จากการที่แบรนด์ได้เข้ามามีความสำคัญและมีบทบาทมากขึ้นต่อธุรกิจในยุคปัจจุบัน การแข่งขันทวีความรุนแรง เนื่องจากผู้บริโภคมีทางเลือกในการเลือกสินค้าหรือบริการ รวมถึงยึดติดกับภาพลักษณ์ของแบรนด์มากขึ้น และเมื่อมีการประเมินมูลค่าแบรนด์พบว่า มูลค่าของแบรนด์นั้นอาจจะสูงกว่ายอดขายของบริษัทเสียอีก ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ เห็นความสำคัญของแบรนด์มากขึ้น โดยสามารถสรุปความสำคัญของแบรนด์ได้ ดังนี้ (กฤษสิริ รื่นรัมย์, 2556)

1. แบนด์ทำให้เกิดการรับรู้
2. แบนด์ทำให้เกิดตัวตนของสินค้า
3. แบนด์ทำให้ตั้งราคาสูงได้
4. แบนด์เป็นสินทรัพย์ขององค์กร
5. แบนด์ช่วยขับเคลื่อนให้ธุรกิจเดินหน้า

สอดคล้องกับ Bennett, P. D., as cited in Pelsmacker, Geuens, and Bergh (2001) ได้กล่าวถึงประโยชน์และความสำคัญในการสร้างแบรนด์ที่ยึดตามองค์ประกอบของคุณค่าแบรนด์ (Brand Equity) อยู่ 4 ประการ คือ เมื่อการสร้างตราสินค้าทำให้ผู้บริโภคเกิดการตระหนักรู้ในแบรนด์ (Brand Awareness) ทำให้ผู้บริโภคสามารถจดจำแบรนด์นั้นได้ ซึ่งมีผลต่อการรับรู้และทัศนคติ ทำให้เกิดความผูกพันที่จะนำไปสู่การสร้างความเชื่อมโยงกับแบรนด์นั้นต่อไป ทำให้เกิดความแตกต่างและสร้างตัวตนของสินค้าหรือบริการ มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถวางตำแหน่งของสินค้าหรือบริการเพื่อเจาะกลุ่มเป้าหมายได้ดีกว่า และเมื่อใดที่แบรนด์นั้นทำให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ในคุณภาพก็จะทำให้ได้เปรียบในเรื่องของการกำหนดราคา ทำให้ผู้บริโภคอยากที่จะซื้อสินค้าบริการของเรา และมีโอกาสในการสร้างแบรนด์ได้อีกด้วย ประการสุดท้ายคือการสร้างแบรนด์ จะทำให้ผู้บริโภคเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการทำการตลาดลดลงได้ องค์กรจึงมีด้านภาพลักษณ์ขององค์กรและในด้านผลกำไรที่เป็นตัวเงินเพิ่มมากขึ้น ดังตาราง 2

ตาราง 2 Brand Equity Components and Branding Benefits

Brand equity components	Benefits
Brand awareness	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Brand in evoked set</li> <li>● Influence on attitude and perceptions</li> <li>● Anchor for associations</li> <li>● Signal of substance / commitment</li> </ul>
Perceived quality	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Price premium</li> <li>● Differentiation / positioning</li> <li>● Reason to buy</li> <li>● Channel member interest</li> <li>● Brand extension potential</li> </ul>
Strong brand association	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Differentiation / positioning</li> <li>● High price premium</li> <li>● Memory retrieval potential</li> <li>● Reason to buy</li> <li>● Brand extension potential</li> </ul>
High brand loyalty	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reduced marketing costs</li> <li>● Trade leverage</li> <li>● Attracting new customers</li> <li>● Time to respond to competitive threats</li> </ul>

ที่มา: Bennett, P. D. อ้างถึงใน Pelsmacker, P. D., Geuens, M. & Bergh, J. V. (2001). Marketing Communications. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, pp. 50.

สอดคล้องกับ Aaker and Joachimsthaler (2002) ที่กล่าวถึงเป้าหมายของการสร้างและบริหารแบรนด์ไว้ดังนี้

1. การสร้างสรรค์แบรนด์ และทำให้แบรนด์เข้มแข็ง โดยการสร้างความแตกต่างให้ ผู้รับบริการหรือผู้บริโภค รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์หลัก และแบรนด์ย่อยกับ

ผู้บริโภคมากขึ้น ถึงแม้การสร้างสถาปัตยกรรมด้านแบรนด์ จะทำให้มีค่าใช้จ่ายมากขึ้น เป็นงานที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

2. สนับสนุนทรัพยากรในการสร้างแบรนด์ เพิ่มผลงานของแบรนด์พอร์ตโฟลิโอ (Brand Portfolio) มีบทบาทสำคัญในการสร้างสถาปัตยกรรมด้านแบรนด์

3. การเสริมพลัง (Synergy) การใช้แบรนด์ในบริบทที่แตกต่างกันทำให้แบรนด์เป็นที่รู้จักมากขึ้น สร้างสรรค์ และมีความสัมพันธ์กับผู้บริโภคมากขึ้น

4. การเสนอสินค้าให้มีจุดยืนที่ชัดเจนขึ้น ซึ่งไม่เฉพาะผู้บริโภค แต่รวมทั้งบุคลากร และผู้บริหารขององค์กรโครงสร้างแบรนด์ให้เข้มแข็ง ทำให้มีภาพพจน์ของแบรนด์ที่ชัดเจนต่อบุคลากร และผู้บริหารขององค์กร

5. การขยายฐานลูกค้า หรือขยายสินค้าไปยังกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มใหม่ ซึ่งสถาปัตยกรรมด้านแบรนด์จะทำให้การสร้างสินค้าหรือบริการใหม่ทำให้องค์กรมีความระวัง และมีวินัยที่เคร่งครัดเพราะการขยายฐานดังกล่าวมีความเสี่ยงสูง

6. การสร้างรูปแบบ (Platform) ในการขยายฐานของสินค้า และบริการในอนาคต สถาปัตยกรรมด้านแบรนด์ จะทำให้วางเป้าหมายในอนาคต และมีกลยุทธ์สนับสนุนสินค้าและบริการในกลุ่มเป้าหมายใหม่

ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนชื่อโรงเรียนตามโรงเรียนที่มีชื่อเสียงเป็นไปอย่างแพร่หลายโรงเรียนก็เปลี่ยนจากชื่อเดิม ที่ไม่มีคนรู้จักหรือไม่มีคนเรียนนิยมเข้าเรียนเปลี่ยนเป็นมาเป็นชื่อโรงเรียนดังๆ อาทิ เตรียมอุดมศึกษา ก็จะมีชื่อเตรียมอุดม บดินทรเดชา สวนกุหลาบ เกิดขึ้นมากมาย เกือบทั่วกรุงเทพฯ จากชื่อเดิมนักเรียนไม่นิยมเข้าเรียน พอเปลี่ยนชื่อมีคนเข้าเรียนมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาการเรียนการสอนในโรงเรียนนั้น ๆ ก็ยังไม่แน่ใจว่าจะดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ หรืออาจจะทำให้ครูพัฒนาขึ้นเพื่อให้โรงเรียนพัฒนาเทียบเท่าโรงเรียนที่มีชื่อเสียงเดิม (กรมประชาสัมพันธ์, 2552) หากการเปลี่ยนชื่อทำให้นักเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนนั้นหรือผู้ปกครองมีความรู้สึกดีขึ้นกว่าเดิม จะเห็นได้ว่าแบรนด์มีผลต่อความรู้สึก และการเลือกโรงเรียนของผู้ปกครอง เพราะทำให้เชื่อมั่นในคุณภาพมากขึ้น

กล่าวโดยสรุปคือ แบรนด์มีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียนเอกชน การที่โรงเรียนมีแบรนด์ที่เข้มแข็ง มีชื่อเสียง จะทำให้มีภาพลักษณ์ที่ดีสามารถดำเนินการบริหารจัดการ รวมถึงวางแผนการดำเนินงานได้ง่ายขึ้น เนื่องจาก ผู้บริโภคเกิดการตระหนักรู้ในแบรนด์ สามารถจดจำแบรนด์นั้นได้ ทำให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ในคุณภาพ โรงเรียนเอกชนจึงได้เปรียบในแข่งขันมากขึ้น

### 2.1.4 การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน

ในปัจจุบัน การเรียนรู้และองค์ความรู้ต่าง ๆ ได้มีการนำกลยุทธ์ทางธุรกิจมาประยุกต์ใช้ในวงการการศึกษา โดยการขับเคลื่อนโดยธุรกิจ และพลังทางการตลาด (Eccles, 2004) โดยส่วนใหญ่ได้เริ่มนำมาใช้แล้วในระดับอุดมศึกษา ในรูปแบบของบรรษัทมหาวิทยาลัย (Corporate University) กล่าวคือ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีหลักกลยุทธ์การบริหารของธุรกิจ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ทั้งระบบเทคโนโลยีออนไลน์ และการเรียนการสอนกับอาจารย์ ซึ่งการเรียนรู้ดังกล่าวนับเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การนำระบบการบริหารแบรนด์มาใช้ในการบริหารองค์กรเป็นส่วนสำคัญในสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เช่นเดียวกับการบริหารแบรนด์ของสินค้าและบริการต่าง ๆ (Santos-Vijande, del Río-Lanza, Suárez-Álvarez, & Díaz-Martín, 2013) ซึ่งแบรนด์ขององค์กรนั้นต้องการมากกว่าการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพียงอย่างเดียว หากยังต้องมีการสร้างระบบการบริหารแบรนด์ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการรองรับความท้าทายจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำได้โดยการสร้าง และธำรงรักษาแบรนด์ที่แข็งแกร่งเอาไว้ (Santos-Vijande et al., 2013)

จากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยของแบรนด์ที่มีผลต่อการเลือกโรงเรียนเอกชน ในประเทศอิหร่าน พบว่า ผู้ปกครองมีความใส่ใจในแบรนด์ของโรงเรียน และเป็นปัจจัยหนึ่งในการเลือกโรงเรียนให้กับบุตรหลาน (Veladat, Yazdani, & Navehebrahim, 2011) หากในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น การสร้างแบรนด์ยังไม่ได้เป็นที่กล่าวถึงเท่าไรนัก อาจจะมองเห็นได้บ้างในกลุ่มโรงเรียนในเครือ เช่น กลุ่มโรงเรียนสารสาสน์ กลุ่มโรงเรียนมหาไถ่ กลุ่มโรงเรียนคริสเตียนต่าง ๆ เป็นต้น หากแต่อย่างไรก็ไม่ได้มีการสร้างแบรนด์อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามการพัฒนาหลักสูตรเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาด้านกลยุทธ์การตลาดของโรงเรียน หลักสูตรเป็นที่ต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง หลักสูตรที่ออกแบบมามีคุณภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสำคัญขององค์กรทั้งภายนอกและภายใน การสร้างทีมในการบริหารจัดการ และพัฒนาหลักสูตร การใช้เทคนิคทางการตลาดต่าง ๆ และการวิจัยเพื่อการพัฒนาภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ในแบบใหม่ (Maringe, 2005) รวมถึงการกำหนดนโยบายกลยุทธ์ทางการตลาดของโรงเรียนก็มีความสำคัญต่อแบรนด์ของโรงเรียน เห็นได้จาก งานวิจัยที่น่าสนใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์การตลาดของคณะบริหารธุรกิจ 1,052 คณะในประเทศสหรัฐอเมริกา Hammond, Harmon, Webster, and Rayburn (2004) พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดระดับมหาวิทยาลัยไม่พบผลกระทบการปฏิบัติงานในระดับคณะบริหารธุรกิจแต่แผนกลยุทธ์ทางการตลาดระดับคณะบริหารธุรกิจมีผลต่อประสิทธิภาพของการ

ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น อย่างชัดเจนในขณะที่การบริการและการให้คำแนะนำนักศึกษา มีผลต่อการลงทะเบียนเพิ่มขึ้น องค์กร หรือมหาวิทยาลัยที่มีแบรนด์ที่มีพลังสามารถสร้างชื่อเสียงได้โดยแบรนด์ที่มีพลัง (Powerful Brand) จะสร้างคุณค่า (Value) ของนักศึกษา คณาจารย์ และบริการด้านต่าง ๆ ได้โดยจะต้องมีพันธะ (Promise) 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำ (Leading) 2) ความเชื่อมั่น (Trustworthy) 3) ความเกี่ยวเนื่อง (Relevant) 4) ความแตกต่าง (Differentiation) ซึ่งลูกค้า หรือผู้ใช้บริการมักจะให้ความสำคัญกับคุณค่า (Value) ที่ได้ลงทุน หรือใช้จ่ายเงินเพื่อสิ่งที่ต้องการหรือไม่ (Light, 1997)

การพัฒนาแบรนด์ในโรงเรียน จะต้องให้ทุกฝ่าย (Stakeholders) มีส่วนร่วมทั้งระดับผู้บริหารที่ต้องมีวิสัยทัศน์ (Kotler & Keller, 2012) รวมทั้งปัจจัยและองค์ประกอบภายนอก (Aaker, 2005) มีส่วนสำคัญต่อการสร้างแบรนด์ของโรงเรียน เช่นชุมชน (Community) ศิษย์เก่า (Alumni) เครือข่ายหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนโดยเฉพาะหัวใจสำคัญของการบริหารแบรนด์ต้องมุ่งสร้างงานวิชาการและงานวิจัยให้เข้มแข็ง การสร้างความแตกต่างของหลักสูตร การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น และจากแนวคิดของ Kotler and Keller (2012) ที่กล่าวถึงการบริหารแบรนด์องค์กรในธุรกิจบริการ ที่ต้องมีความเชื่อมโยงกันระหว่าง ผู้บริหารองค์กร บุคลากร และลูกค้า โดยผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างแบรนด์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรโดย สอดคล้องกับ King and Grace (2007) ที่แบ่งการสร้างแบรนด์ออกเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างแบรนด์ภายนอกองค์กร (External branding) ซึ่งเป็นการสร้างแบรนด์ที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย และการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal branding) ที่มองว่าบุคลากรภายในองค์กรเป็นผู้บริโภค ดังนั้นการบริหารแบรนด์โรงเรียนจึงควรมีการบริหารแบรนด์ทั้งภายใน และภายนอก เช่นเดียวกัน เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายทั้งภายนอก เช่นผู้เรียน ผู้ปกครอง และกลุ่มเป้าหมายภายในโรงเรียน เช่น ครู และบุคลากรภายใน และรู้สึกชื่นชอบ ผูกพัน และภักดีต่อองค์กรและตราสินค้าขององค์กร (De Chernatony, 2001) โดยผลลัพธ์จากการบริหารแบรนด์ที่โรงเรียนจะได้รับ คือ เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกชื่นชอบ ผูกพัน หรือ ภักดีต่อแบรนด์ของโรงเรียนแล้ว โรงเรียนจะได้รับผลตอบแทนเป็นการใช้บริการ และอาจเกิดการใช้จ่ายหรือบอกต่อไปยังผู้บริโภคคนอื่นๆ ต่อไป ขณะเดียวกัน เมื่อบุคลากรในโรงเรียนรู้สึกผูกพัน หรือภักดีต่อโรงเรียนแล้ว ก็จะมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน โดยจะมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรและพร้อมที่จะดำเนินงานตามนโยบายที่องค์กรได้วางไว้ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ได้ (Mahnert & Torres, 2007)

การสร้างแบรนด์ภายในโรงเรียนเป็น องค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารแบรนด์ของโรงเรียน เนื่องจากเป็นสิ่งที่มียุทธพลต่อทัศนคติของครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน King, Grace, and Funk (2013) ได้ให้คำจำกัดความของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรไว้



ว่าเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรให้มีความสามารถในการส่งต่อพันธสัญญาของแบรนด์ ส่วน Punjaisri and Wilson (2007) ได้ให้คำจำกัดความของการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรไว้ว่า เป็นการสร้างแบรนด์ที่ช่วยองค์กรในการจัดกระบวนการภายในและรวบรวมวัฒนธรรมของตราสินค้าเข้าด้วยกัน เนื่องจากบุคลากรในองค์กรมีบทบาทสำคัญอย่างมากในสร้างแบรนด์ และสร้างความพึงพอใจ ความชื่นชอบและความภักดีต่อแบรนด์ในผู้เกี่ยวข้องอีกด้วย

C. Vallaster (2009) กล่าวถึงการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนว่าสามารถกระทำได้โดย กระบวนการร่วมกันระหว่างภาวะผู้นำและโครงสร้างขององค์กร โดยการมีพัฒนาของครูและบุคลากร ในโรงเรียน เพื่อให้มีความเข้าใจ เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งหน้าที่ผู้นำของโรงเรียนในการสร้าง พฤติกรรมที่สนับสนุนการสร้างแบรนด์ มี 2 ขั้นตอน คือ 1) สร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ชัดเจน โดย วิสัยทัศน์ของแบรนด์จะประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ อนาคตระยะยาว เป้าหมาย และ ค่านิยม และ 2) อำนาจความสะดวกในการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม โดยการสื่อสารพันธสัญญาของแบรนด์ และนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการสื่อสารประกอบด้วยการสื่อสารที่เป็นวจนภาษา และอวัจนภาษา เช่นเดียวกับ Santos-Vijande et al. (2013) ได้กล่าวถึงการบริหารแบรนด์ขององค์กรว่า กระบวนการบริหารแบรนด์ขององค์กรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การสร้างแบรนด์ แบรนด์ภายใน องค์กร และการบริหารแบรนด์เชิงกลยุทธ์

สำหรับระบบการบริหารแบรนด์ของโรงเรียน นอกจากการสร้างแบรนด์จากภายในแล้ว การ สร้างแบรนด์ภายนอกก็มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน เนื่องจากการสร้างแบรนด์ภายนอก เป็นการ สื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายภายนอกโรงเรียน อันได้แก่ ผู้ปกครอง นักเรียน ชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ ซึ่งโรงเรียนจำเป็นต้องสร้างการตระหนักรู้ให้ผู้คนรู้จัก การสร้างชื่อเสียง สร้างความแตกต่าง ให้เกิด ขึ้นกับโรงเรียนเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ และเลือกเรียนในโรงเรียน โดยการสร้างแบรนด์ภายนอก นั้น จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้ควบคู่กับการสร้างแบรนด์โรงเรียนด้วย เนื่องจากการตลาดเป็นการค้นหาความต้องการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง ส่วนการสร้าง แบรนด์เป็นการสร้างการรับรู้และจดจำ รวมถึงสร้างความตระหนักในคุณค่าของแบรนด์ โดยวาง ตำแหน่งของแบรนด์ให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้คุณสมบัติอันเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียน (กุลฑลลี รื่นรัมย์, 2556)

### 2.1.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารแบรนด์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดทฤษฎีในการบริหารแบรนด์องค์กรไว้อย่างหลากหลาย ดัง จะกล่าวต่อไปนี้

Burmann, Jost-Benz, and Riley (2009) ได้กล่าวถึงการรูปแบบการบริหารแบรนด์โดย ใช้อัตลักษณ์เป็นฐานว่า ต้องประกอบด้วยทั้งกระบวนการบริหารภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมี

เป้าหมายในการบูรณาการกระบวนการบริหารและตัดสินใจทั้งหมด ให้สัมพันธ์กับอัตลักษณ์ขององค์กร โดยประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นการบริหารแบรนด์เชิงกลยุทธ์ (Strategic brand management)

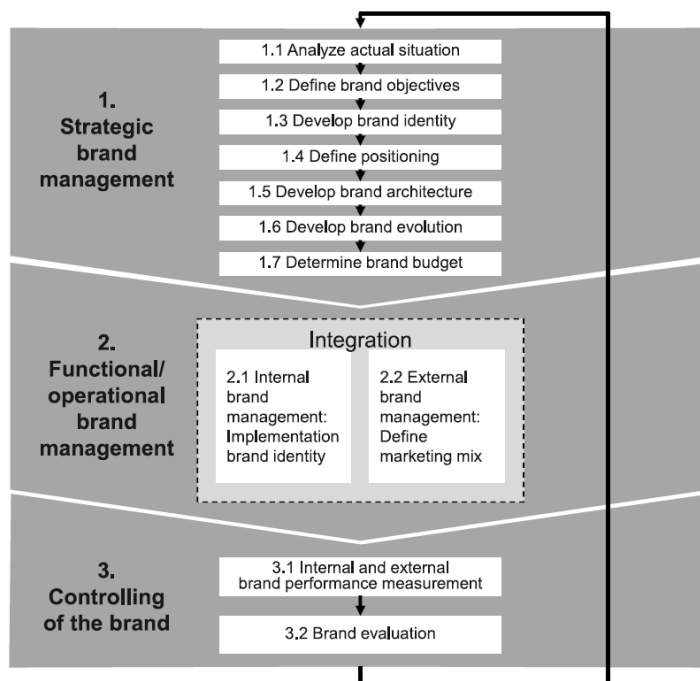
ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน แล้วจึงกำหนดเป้าหมายของแบรนด์ หลังจากนั้นจึงเป็นการสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ โดยวางตำแหน่งของแบรนด์ พัฒนาสถาปัตยกรรมแบรนด์ พัฒนาแบรนด์อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และกำหนดงบประมาณของแบรนด์

2. ขั้นการบริหารแบรนด์เชิงปฏิบัติการ (Functional/operational brand management)

แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร เพื่อสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์และการบริหารแบรนด์ภายนอกองค์กร โดยใช้ส่วนผสมทางการตลาด

3. ขั้นการควบคุมแบรนด์ (Controlling of the brand)

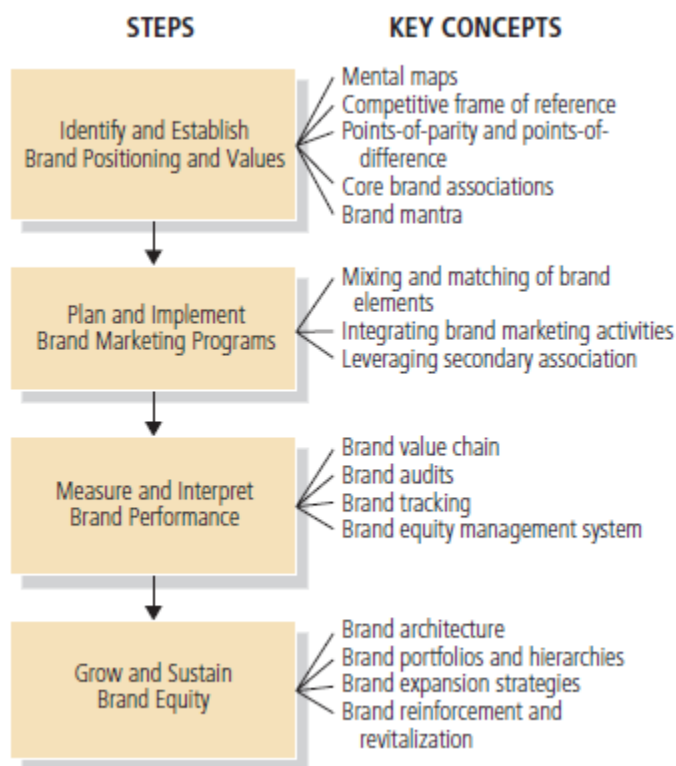
เป็นการวัดและประเมินผลแบรนด์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประเมินผลและพัฒนาต่อไป สามารถแสดงให้เห็นได้ ดังแผนภาพ



ภาพที่ 2 Identity-based brand management model

ที่มา: Burmann et al. (2010) อ้างถึงใน Ravens (2014). Internal Brand Management in an International Context. Leipzig, Germany : Springer Gabler. pp 21.

Keller (2013) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารแบรนด์เชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นการออกแบบและจัดเตรียมแผนและกิจกรรมการตลาด เพื่อที่จะสร้าง วัด และบริหารมูลค่าของแบรนด์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังภาพ



ภาพที่ 3 Strategic Brand Management Process

ที่มา : Keller, K.L. (2013). *Strategic Brand Management*. 4th edition. Edinburgh Gate , England: Pearson Education. pp 60.

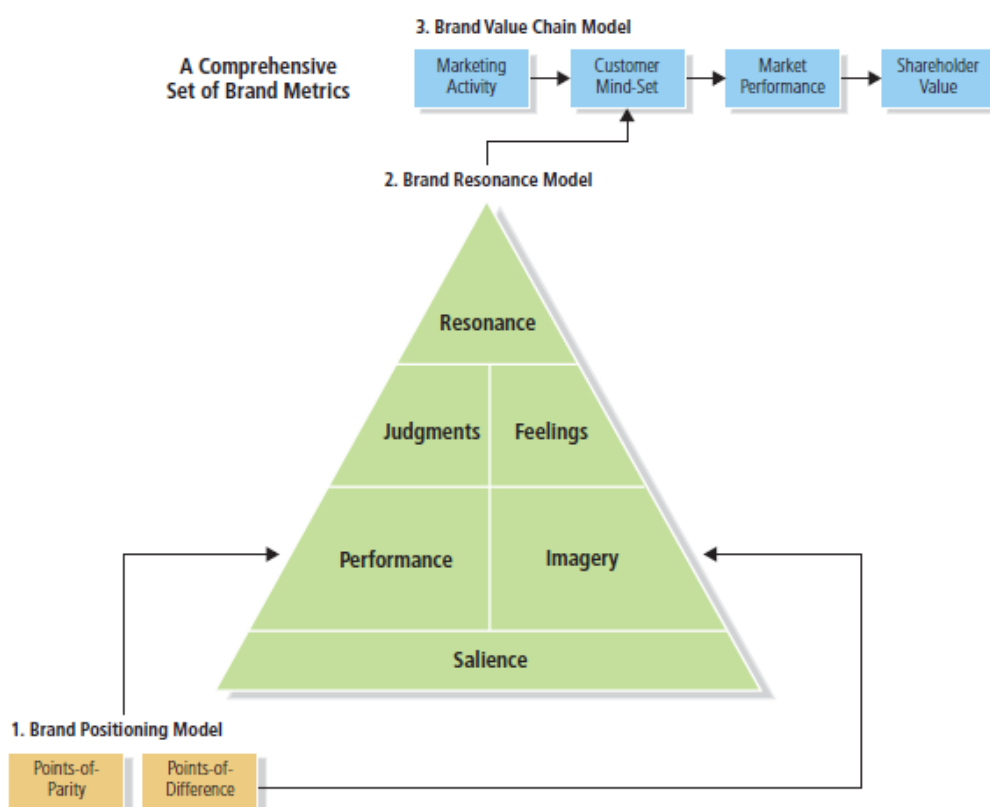
สามารถสรุปขั้นตอนได้ดังนี้

1. การระบุและกำหนดการวางตำแหน่งและคุณค่าของแบรนด์ (Identifying and Establish Brand Positioning and Values) ในกระบวนการบริหารแบรนด์เชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจให้ชัดเจนในสิ่งที่แบรนด์ต้องการที่จะแสดงและการวางตำแหน่งของแบรนด์เมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยการวางแผนของแบรนด์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน ดังนี้

- The brand positioning model เป็นแบบจำลองการวางตำแหน่งแบรนด์ อธิบายถึงวิธีการทางการตลาดแบบบูรณาการเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน
- The brand resonance model อธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์ และกิจกรรมในการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า

- The brand value chain เป็นวิธีการที่จะติดตามกระบวนการการสร้างมูลค่าให้กับแบรนด์ เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบทางการเงินของค่าใช้จ่ายการตลาดของแบรนด์และการลงทุนให้มากขึ้น สามารถสรุปให้เห็นได้ดังภาพ

ภาพที่ 4 Brand Planning Model



ที่มา : Keller, K.L. (2013). *Strategic Brand Management*. 4th edition. Edinburgh Gate, England: Pearson Education. pp 133.

2. การออกแบบและการใช้แผนการตลาดของแบรนด์ (Designing and Implementing Brand Marketing Programs) ในการสร้างมูลค่าแบรนด์นั้นต้องวางตำแหน่งแบรนด์ในใจของลูกค้า และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับแบรนด์ให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ โดยทั่วไปกระบวนการนี้ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย คือ

- การเลือกองค์ประกอบของแบรนด์ เช่น ชื่อ โลโก้ คำขวัญ คุณสมบัติต่าง ๆ ของแบรนด์ เป็นต้น และการผสมผสานองค์ประกอบเหล่านั้นให้ลงตัว

- การสร้างแบรนด์ร่วมกับกิจกรรม และการสนับสนุนทางการตลาด เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

- การสร้างหรือขยายองค์กรย่อย

3. การวัดและการตีความผลการดำเนินงานของแบรนด์ (Measuring and Interpreting Brand Performance) เพื่อมีข้อมูลในการบริหารแบรนด์ และใช้ในการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ คือ

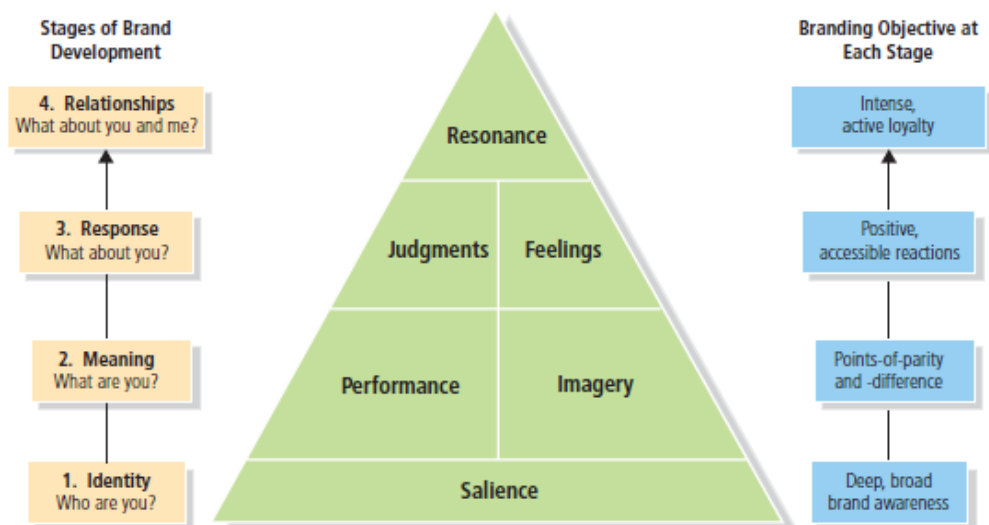
- สร้างการตรวจสอบแบรนด์ (brand audits) โดยการออกแบบระบบติดตามและศึกษาแบรนด์ เป็นการตรวจสอบว่ามูลค่าของแบรนด์เป็นอย่างไร เพื่อใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แผนการตลาด

- ระบบติดตามศึกษาแบรนด์ (Brand tracking studies) ใช้เพื่อเก็บข้อมูลจากลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ ผ่านข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อวัดผลการดำเนินงานในมิติที่สำคัญ

- ระบบการวัดมูลค่าของแบรนด์ (brand equity management system) เป็นชุดของกระบวนการในองค์กร ที่ออกแบบเพื่อพัฒนาความเข้าใจมูลค่าขององค์กร ภายในหน่วยงาน ประกอบด้วย แผนภาพ รายงาน เป็นต้น

4. การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของมูลค่าแบรนด์ (Growing and Sustaining Brand Equity) การสร้างการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของแบรนด์นั้น จำเป็นต้องเข้าใจถึงกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์ขององค์กร รวมถึงความเข้าใจในสถาปัตยกรรมแบรนด์ การสร้างมูลค่าของแบรนด์อย่างสม่ำเสมอ และการวางตำแหน่งในตลาดอย่างถูกต้อง

อีกทั้งยังได้กล่าวถึงรูปแบบการสร้างแบรนด์ ที่เรียกว่า Customer Based Brand Equity Model (CBBE Model) หรือ โมเดลการสร้างมูลค่าแบรนด์โดยใช้ลูกค้าเป็นฐาน ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญ 6 ประการ (6 Brand building blocks) ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างแบรนด์ คือ Salience Performance Imagery Judgments Felling และ Resonance ดังภาพ



ภาพที่ 5 Customer Based Brand Equity Model (CBBE Model)

ที่มา : Kotler, P. and Keller, K.L. (2012). Marketing Management, 14<sup>th</sup> edition, New Jersey: Prentice-Hall. pp 249.

สามารถสรุปจากภาพได้ดังนี้

1. Brand salience หมายถึง คุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่จะทำให้ทราบได้ทันทีว่าคืออะไร (Brand Awareness) หรือตัวตนของแบรนด์ (Brand Identity) ว่าเป็นอย่างไร ผู้บริโภคคิดถึงแบรนด์ง่ายและบ่อยแค่ไหน ภายใต้การแข่งขัน และแบรนด์ต่างๆ ที่หลากหลาย
2. Brand performance คือ การที่ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพตรงตามความคาดหวังหรือความต้องการของผู้บริโภค
3. Brand imagery คือภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่ปรากฏในใจของผู้บริโภค ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ เป็นคุณค่าทางจิตใจ อาจเกิดจากประสบการณ์ที่เคยมีต่อแบรนด์ ทำให้สามารถนึกถึง จดจำ และนึกถึงคุณค่าของแบรนด์นั้น
4. Brand judgments คือการที่ผู้บริโภคประเมินหรือตัดสินแบรนด์ว่าเป็นแบรนด์ที่ดี มีคุณภาพ หรือไม่ดี ไม่มีคุณภาพ โดยเคลเลอร์ได้กล่าวถึง คุณภาพ ความน่าเชื่อถือ ความใส่ใจ และความเป็นเลิศของแบรนด์ ว่ามีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค
5. Brand feelings คือ ความรู้สึกที่ลูกค้ามีต่อแบรนด์ว่าเป็นอย่างไร
6. Brand resonance จะอธิบายถึงความสัมพันธ์ของผู้บริโภคต่อแบรนด์ ว่าเป็นอย่างไร โดยพิจารณาจากความจงรักภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) ว่าเป็นอย่างไร

De Chernatony (2001) ได้เสนอขั้นตอนในการสร้างแบรนด์องค์กรไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand Vision) เป็นการมองถึงความต้องการของตลาดในอนาคต ประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ 1) การมองเห็นอนาคตของแบรนด์ ว่าจะมีโอกาสเติบโตได้มากน้อยเพียงใด 2) เป้าหมายหลักของแบรนด์ ซึ่งไม่ควรมุ่งหวังเฉพาะด้านกำไรเพียงอย่างเดียว แต่ควรคำนึงถึงสังคมด้วย 3) คุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์ ที่สร้างให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกต่าง ๆ ต่อแบรนด์ เช่น รู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ความห่วงใย ความเข้าใจ ความปลอดภัย และความทันสมัย เป็นต้น

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรมีร่วมกัน ถ้าวัฒนธรรมองค์กรมีความเข้มแข็งก็จะช่วยให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร อันจะเป็นผลดีต่อภาพลักษณ์ของแบรนด์ด้วย

3. วัตถุประสงค์ของแบรนด์ (Brand Objective) แบรนด์จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนโดยคำนึงถึงการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายเป็นหลักเพื่อให้การสื่อสารประสบผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

4. การตรวจสอบสภาพแวดล้อมของแบรนด์ (Audit the Brandsphere) ได้แก่ตัวองค์กร ผู้กระจายสินค้า ผู้บริโภค คู่แข่ง และสิ่งแวดล้อมที่ประกอบไปด้วย การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อม เพื่อสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่ง

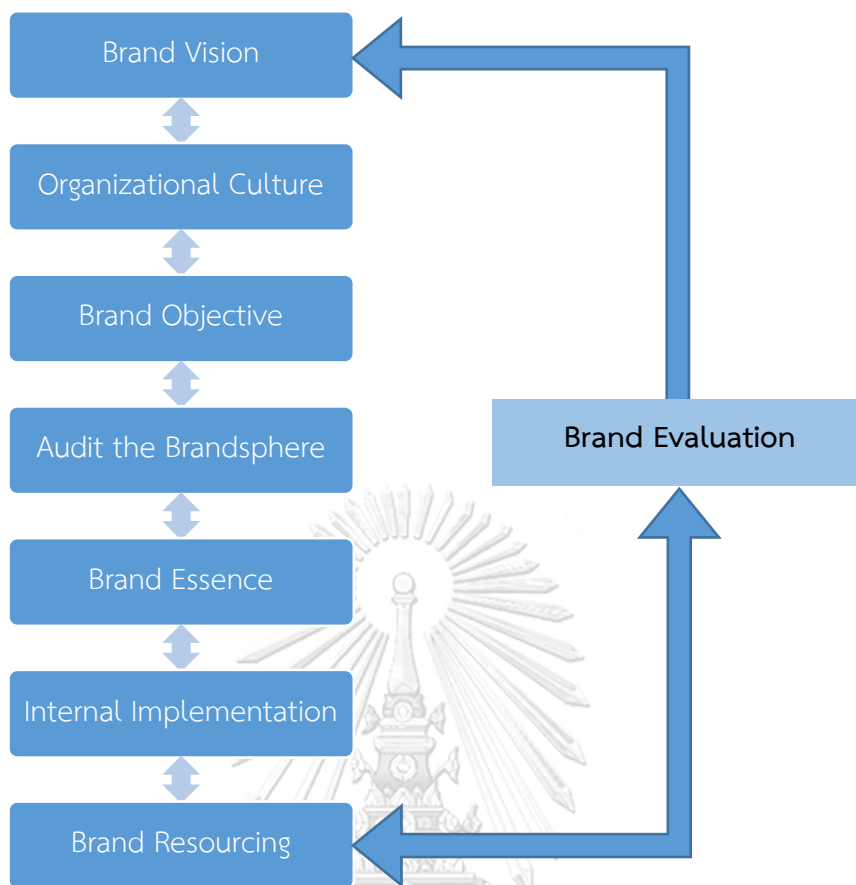
5. สาระสำคัญของแบรนด์ (Brand Essence) เป็นตัวบ่งบอกถึงแก่นแท้ที่สำคัญของแบรนด์ที่ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านคุณลักษณะทั้งในเชิงเหตุผลและอารมณ์ ตลอดจนบ่งบอกถึงบุคลิกภาพของแบรนด์ และตำแหน่งทางการตลาดของแบรนด์ด้วย

6. การดำเนินงานภายในองค์กร (Internal Implementation) เป็นการวางโครงสร้างการทำงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแบรนด์ที่ได้ให้ไว้กับผู้บริโภค

7. ทรัพยากรของแบรนด์ (Brand Resourcing) ที่มีความหมายรวมถึงตั้งแต่ชื่อ ไปจนถึงการเลือกใช้เครื่องมือในสื่อสารต่าง ๆ ของแบรนด์

8. การประเมินแบรนด์ (Brand Evaluation) ที่เป็นการประเมินโดยดูจากความชื่นชอบที่ผู้บริโภคมียังแบรนด์ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแผนทางการตลาดและแผนการสื่อสารการตลาดต่อไป

โดยสามารถสรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 6 The process of Building and Sustaining Brands

ที่มา: De Chernatony, L. (2001). From brand vision to brand evaluation. Oxford, UK: Butterworth Heinemann, pp. 76.

D.A. Aaker (2012) ได้กล่าวว่าการสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย (Building Strong Brands) เนื่องจาก การสร้างแบรนด์มีอุปสรรคและความกดดันทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร กลยุทธ์การสร้างแบรนด์จึงซับซ้อนขึ้น ความสำเร็จของการสร้างแบรนด์ที่เข้มแข็งประการหนึ่งที่สำคัญ คือ การทำความเข้าใจในการพัฒนาอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand Identity) และการบริหารจัดการกับอุปสรรคต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยได้ให้หลักการในการสร้างแบรนด์แนวคิดการสร้างแบรนด์โดยใช้รูปแบบผู้นำด้านแบรนด์ (Brand Leadership Model) โดยเป็นการสร้างกลยุทธ์ด้านแบรนด์ควบคู่ไปกับการสร้างกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กร มี 4 องค์ประกอบด้วยกัน ดังนี้ (Aaker & Joachimsthaler, 2002, pp. 7-25)

1. การสร้างองค์กรแห่งแบรนด์ (Brand Building Organization)
2. การสร้างสถาปัตยกรรมแบรนด์ (Brand Architecture)
3. การสร้างอัตลักษณ์แบรนด์ (Brand Identity)
4. การสร้างแบรนด์เป็นระบบ (Brand Building Program)



องค์ประกอบของ Brand Leadership Model สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การสร้างองค์กรแห่งแบรนด์ เป็นการรับผิดชอบต่อการสร้างกลยุทธ์ของแบรนด์ และกระบวนการบริหารจัดการ การสร้างองค์กรให้มีแบรนด์ที่เข้มแข็ง ก็จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมในองค์กรที่เข้มแข็งเช่นกัน โดยองค์กรต้องมีการกำหนดค่านิยมขององค์กร ค่านิยมของกลุ่ม และสัญลักษณ์ขององค์กร วัฒนธรรมในการสร้างแบรนด์มีมากกว่าการสร้างโครงสร้างแบรนด์ขององค์กร เท่านั้น การสร้างแบรนด์จะต้องเป็นสิ่งแรกที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และมุ่งมั่นสนับสนุนในการสร้างแบรนด์ และองค์ประกอบสำคัญในการสร้างแบรนด์คือ การประเมินความคุ้มค่าอย่างตรงไปตรงมา ผู้จัดการแบรนด์ (Brand Manager) เป็นผู้มีความรับผิดชอบในการสร้างกลยุทธ์ และเทคนิคในการสร้างแบรนด์ การกำหนดภาพพจน์แบรนด์ ตำแหน่งของแบรนด์ การสื่อสารให้ตรงตามตำแหน่งของแบรนด์ เพื่อเป็นภาพลักษณ์ แบรนด์ที่ต้องการ การรับผิดชอบต่อการวางกลยุทธ์ในระยะยาว รวมทั้งการวางแผนแบรนด์ในระยะสั้นในส่วนของยอดขาย และกำไร เป้าหมายของแบรนด์ควรมีองค์ประกอบด้านอื่น ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ (Loyalty) ภาพลักษณ์แบรนด์ (Brand Image) และการรับรู้แบรนด์ (Brand Awareness)(D.A. Aaker, 2012) การสร้างแบรนด์นั้นองค์ประกอบด้านกลยุทธ์เทคนิคเป็นส่วนสำคัญของการสร้างแบรนด์ที่สร้างขึ้น และเป็นสิ่งที่ทำลายองค์กรอย่างมาก โครงสร้างองค์กรในอดีต จะต้องมีการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรในรูปโครงสร้าง และระบบใหม่

2. การสร้างสถาปัตยกรรมแบรนด์ สถาปัตยกรรมด้านแบรนด์เป็นการบริหาร และจัดการโครงสร้างพอร์ตโฟลิโอของแบรนด์ (Brand Portfolio) โดยการระบุบทบาทของแบรนด์ และความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์ และระหว่างบริบทของสินค้า และการตลาด การสร้าง และบริหารจัดการสถาปัตยกรรมด้านแบรนด์สามารถสร้างความชัดเจน สร้างอำนาจของแบรนด์ ลดปัญหาความสับสนด้านแบรนด์ การตลาดและลดค่าใช้จ่ายลง ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าวมี 2 ลักษณะ คือ 1) การสร้างแบรนด์สนับสนุนหลัก (Endorsers) เป็นการสร้างแบรนด์ด้วยความเชื่อมั่น และพันธะของแบรนด์นั้นๆ เช่นโรงแรมแมริออท สร้างแบรนด์สนับสนุนหลักคอร์ทยาร์ด (Courtyard) หมายถึงการสร้างพันธะความผูกพันเสนอสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับลูกค้าของโรงแรม 2) แบรนด์ย่อย (Sub brands) แบรนด์ย่อยจะผูกติดกับแบรนด์หลักภายใต้ร่ม หรือโครงสร้างแบรนด์เดียวกัน แต่แบรนด์ย่อยจะมีบุคลิกแบรนด์ที่แตกต่างกัน

สถาปัตยกรรมแบรนด์ คือ การจัดการโครงสร้างพอร์ตโฟลิโอ ของแบรนด์ โดยกำหนดบทบาทของแบรนด์ และความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์ และความแตกต่างในบริบทของสินค้า และตลาด สถาปัตยกรรมด้านแบรนด์สามารถอธิบายได้ 5 ด้าน ดังนี้ (Aaker & Joachimsthaler, 2002)

2.1 พอร์ตโฟลิโอของแบรนด์ ประกอบด้วยแบรนด์ร่วม (Co-brands) กับองค์กรอื่น รวมทั้งแบรนด์ย่อยจะเสริมและสร้างความเข้มแข็งให้กับแบรนด์หลัก

2.2 บทบาทของพอร์ตโฟลิโอ เป็นเจ้าของโดยบุคคลหรือหน่วยงานขององค์กร ซึ่งจะทำให้การเข้าใจแบรนด์ย่อยได้ชัดเจน หรือกลุ่มเป้าหมาย และผู้บริโภคมากยิ่งขึ้นกลยุทธ์ของแบรนด์เป็นตัวแทนหนึ่งที่มีความหมายต่อการขยาย และกำไรในอนาคต

2.3 บทบาทในบริบทของสินค้า และตลาด บทบาทของแบรนด์หลักจะมีบทบาทหลักในการผลักดันแบรนด์ และมีแบรนด์ย่อยสนับสนุน ซึ่งทั้งสองจะทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายเฉพาะร่วมกัน และบทบาทในการผลักดันแบรนด์

2.4 กราฟฟิกส์ของพอร์ตโฟลิโอ คือตัวแทนที่เป็นภาพรวมในด้านแบรนด์และบริบททั้งหมดของแบรนด์ โดยปกติจะสามารถสื่อในรูปแบบแบรนด์ (Logo) ในบริบทที่หลากหลายซึ่งรวมทั้งสีของแบรนด์รูปแบบของตราสินค้าที่แสดงของแบรนด์หลัก และแบรนด์ย่อยต่างๆ รวมทั้งในรูปของหีบห่อของสินค้า (Packaging) สัญลักษณ์ (Symbols) การออกแบบของสินค้า (Product Design) รูปแบบของการโฆษณา (Layout of Advertisement) ซึ่งกราฟฟิกส์รูปแบบต่างๆ จะเป็นตัวผลักดันแบรนด์

2.5 โครงสร้างพอร์ตโฟลิโอของแบรนด์ โครงสร้างจะต้องมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งจะสร้างโครงสร้างแบรนด์หลัก และแบรนด์ย่อยให้ชัดเจนต่อผู้บริโภคหรือผู้รับบริการ รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายทิศทางขององค์กร โครงสร้างของแบรนด์จะมีการจัดกลุ่ม (Grouping) สร้างลำดับชั้นของแบรนด์ (Brand Hierarchy Trees) และการกระจายของแบรนด์ (Brand Range)

3. การสร้างอัตลักษณ์แบรนด์ เป็นการสร้างภาพพจน์และวางตำแหน่งของแบรนด์ แต่ละแบรนด์รูปแบบการสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ มีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์ของแบรนด์ ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ลูกค้า คู่แข่ง และวิเคราะห์ตนเองในด้านแบรนด์ และองค์กร

3.2 ระบบการสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ จะต้องกำหนด ความสำคัญที่สุดของแบรนด์หรือคุณลักษณะที่สำคัญของแบรนด์ (Brand Essence) แบรนด์หลัก (Core Brand) และแบรนด์ประกอบ (Extended Brand) โดยแยกแบรนด์ดังนี้ แบรนด์ที่เป็นสินค้า แบรนด์ในฐานะที่เป็นองค์กรแบรนด์ในฐานะที่เป็นคน แบรนด์ในฐานะที่เป็นสัญลักษณ์ โดยทั้งหมดมีความสัมพันธ์กัน (Relationship) จะมีคุณค่าต่างๆ ต่อแบรนด์และอาจมีดาราหรือผู้มีชื่อเสียงในการสนับสนุนการประชาสัมพันธ์แบรนด์

3.3 ระบบการนำอัตลักษณ์ของแบรนด์ไปปฏิบัติ ซึ่งจะต้องอธิบายรายละเอียดความชัดเจนของอัตลักษณ์นั้นๆ กำหนดตำแหน่งอัตลักษณ์ของแบรนด์ และการสื่อสารข้อมูลถึงกลุ่มเป้าหมาย

3.4 กำหนดโปรแกรมการสร้างแบรนด์และการติดตามผลการสร้างแบรนด์ตามขั้นตอนต่างๆ

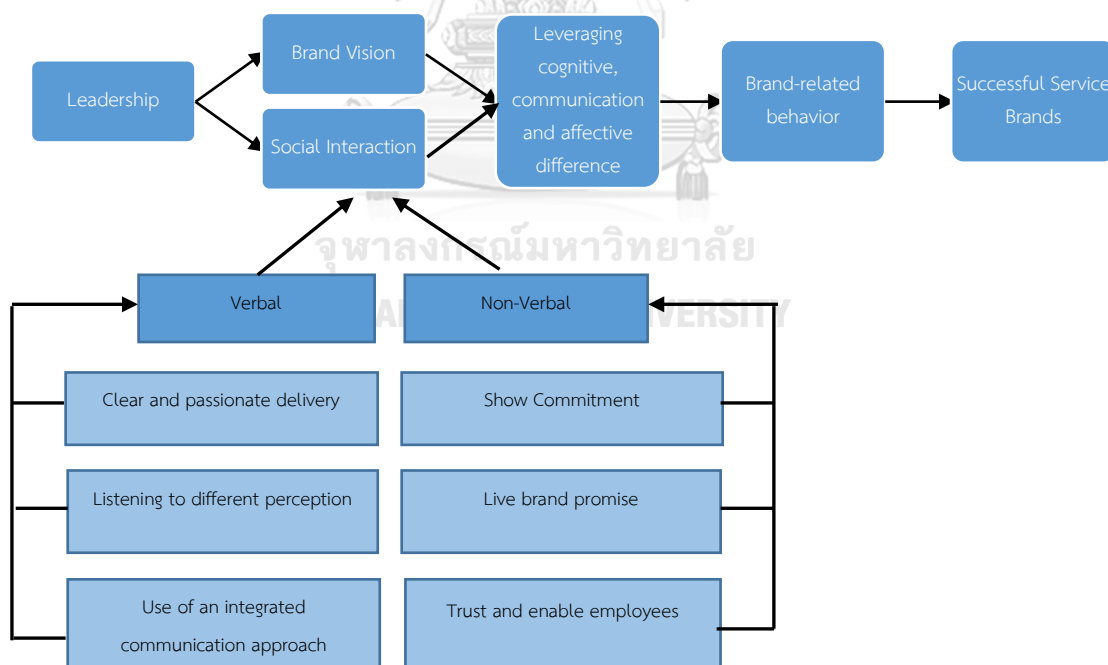
4. การสร้างแบรนด์เป็นระบบ การสร้างแบรนด์อย่างเป็นระบบโดยการสื่อสาร จำเป็นจะต้องตระหนักถึงอัตลักษณ์ของแบรนด์ การสร้างแบรนด์เป็นระบบไม่ได้ช่วยสร้างอัตลักษณ์ เท่านั้น แต่ยังให้นิยามความชัดเจนต่ออัตลักษณ์ของแบรนด์นั้นๆ การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ทำให้สังคมมีเป้าหมายที่ชัดเจนต่อจุดยืนของอัตลักษณ์ของแบรนด์ การบริหารจัดการสร้างแบรนด์จะทำให้กลยุทธ์ดำเนินด้วยความสอดคล้องไม่คลุมเครือ และสามารถทำให้กลยุทธ์การสร้างแบรนด์ประสบผลสำเร็จการสร้างแบรนด์ด้วยการสื่อสารควรมีวิธีการมากกว่าการโฆษณาเท่านั้น ปัจจุบันการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสาน (Integrated Marketing Communication) มีบทบาทต่อการสื่อสารในหลายรูปแบบทำให้เข้าถึงผู้รับสารได้มากและตรงกลุ่มเป้าหมายมากขึ้น รวมทั้งสื่อออนไลน์ได้มีความสำคัญมากขึ้นเช่นกัน และยังต้องมีการประเมินแบรนด์ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อการพัฒนาแผนกลยุทธ์การสร้างแบรนด์เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงสื่อ และกระบวนการสร้างแบรนด์อย่างเป็นระบบต่อไป (D.A. Aaker, 2012)

Knapp (2000) ได้เสนอถึงวิธีการสร้างและบริหารแบรนด์ขององค์กรว่าประกอบด้วย 5 องค์ประกอบคือ

1. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นขั้นแรกของการสร้างแบรนด์ เนื่องจากการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นในใจของผู้เกี่ยวข้อง จะทำให้แบรนด์นั้นโดดเด่นและแตกต่างไปจากคู่แข่ง โดยสามารถสร้างความแตกต่างได้ทั้งทางกายภาพและทางอารมณ์
2. การสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับผู้ที่เกี่ยวข้อง (Relevance) เพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับแบรนด์ และรู้สึกว่แบรนด์นั้น เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต
3. การสร้างคุณค่าขึ้นในใจผู้เกี่ยวข้อง (Esteem) เป็นการทำให้ผู้เกี่ยวข้องมั่นใจและเชื่อถือในสินค้าหรือบริการ
4. การสร้างการตระหนักรู้ในแบรนด์ (Awareness) ทำให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้ถึงความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และเกิดคุณค่าขึ้นในใจของผู้เกี่ยวข้อง โดยสร้างความตระหนักรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
5. การสร้างการจำได้ (Mind's Eye) เป็นขั้นสุดท้ายที่ทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถที่จะจดจำแบรนด์ในใจได้ตลอดไป

Christine Vallaster and De Chernatony (2005) ได้กล่าวว่ารูปแบบพฤติกรรมของการให้การสนับสนุนและรักษาพันธสัญญา ต้องนำไปเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการเป็นผู้นำ โดยผู้นำต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจน สนับสนุน และแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นอย่างกระตือรือร้น ในกระบวนการสร้างแบรนด์ภายใน สอดคล้องกับ Khan (2009) ที่กล่าวถึงการบริหารแบรนด์องค์กรเพื่อสร้างความสัมพันธ์ต่อผู้บริโภค คือการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจและเชื่อมั่นในคุณค่าขององค์กร โดยมีวิธีการดังนี้ 1) อำนาจของแบรนด์อยู่ที่การให้อิสระแก่บุคลากรในการใช้จินตนาการในการ

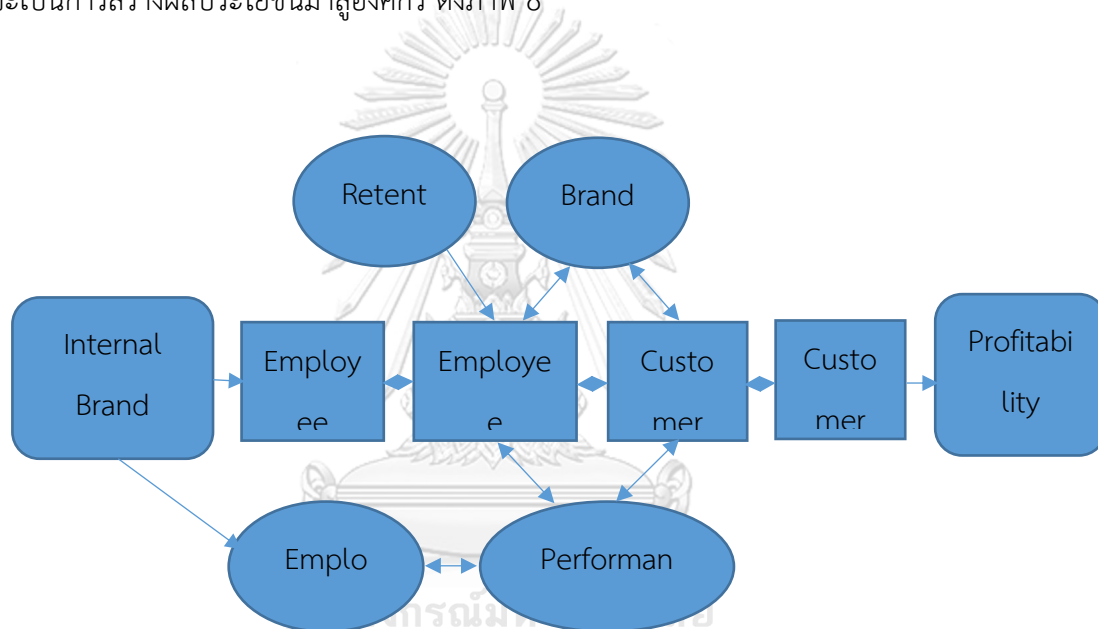
ถ่ายทอดแบรนด์ภายใต้ข้อจำกัดขององค์กร 2) พัฒนาแนวคิดของแบรนด์ให้มีความน่าเชื่อถือและสามารถเข้าใจได้ เพื่อสร้างความสอดคล้องในการสื่อสาร โดยองค์กรที่มีการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มั่นคง ควรประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) การใช้การสื่อสารทุกช่องทาง ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการ เช่น การสื่อสารแนวดิ่งจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการส่งผลสะท้อนกลับ (Feedback) จากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นมายังผู้บังคับบัญชา เป็นต้น และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การสื่อสารกันระหว่างบุคลากรระดับเดียวกัน เป็นต้น ซึ่งรูปแบบการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะเป็นการสะท้อนถึงความสามารถในการถ่ายทอดสารของแบรนด์ 2) มีความสอดคล้องและการจัดลำดับความสำคัญของสารภายในแบรนด์ ซึ่งสะท้อนภาพลักษณ์ขององค์กรและความคาดหวังในแบรนด์จากผู้บริโภคและบุคลากรในองค์กร 3) การสื่อสารข้อความที่เป็นกุญแจสำคัญ ต้องมีการวางแผนและดำเนินการด้วยความตั้งใจ 4) การสร้างแบรนด์ภายในองค์กรต้องทำกับทุกคนในองค์กร นับตั้งแต่การสื่อสารองค์กรไปจนถึงทรัพยากรบุคคล โดย ทุกตำแหน่งหน้าที่ต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือสอดคล้องกัน 5) การสื่อสารทั้งหมดต้องมีอัตลักษณ์และภาพลักษณ์ของแบรนด์ภายในที่แข็งแกร่ง ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้คนในองค์กรสนใจและสามารถทำความเข้าใจในแบรนด์ได้มากขึ้น ดังภาพ 7



ภาพที่ 7 Model of leadership-based brand building

ที่มา : 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 (112),pp 187.

Khan (2009) ได้กล่าวถึงการสร้างแบรนด์ขององค์กร ว่า องค์กรต้องมีการจัดตั้งฝ่ายที่รับผิดชอบในการสร้างแบรนด์ภายในองค์กร (Internal brand management) ขึ้นมาโดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร (Employee satisfaction) และทำให้บุคลากรจดจำ (Retention) แบนด์ขององค์กรได้ โดยให้ความรู้ความเข้าใจและฝึกอบรมฝึกรวมแก่บุคลากรเกี่ยวกับองค์กร และสร้างการดึงดูดใจบุคลากร (Employee attraction) ให้สามารถแสดงศักยภาพในการทำงานออกมาอย่างเต็มที่ ทั้งต่อองค์กรและต่อลูกค้า เมื่อบุคลากรเกิดความผูกพันกับแบรนด์ จะมีการสนับสนุนแบรนด์ ซึ่งสังเกตได้จากพฤติกรรมในทางบวกที่แสดงออกต่อองค์กรและลูกค้า เมื่อลูกค้าได้รับประสบการณ์ในเชิงบวกก็จะเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อแบรนด์ ซึ่งจะเป็นการสร้างผลประโยชน์มาสู่องค์กร ดังภาพ 8



ภาพที่ 8 Internal Brand Building

ที่มา : Khan, B. M. (2009). Internal branding: Aligning human capital strategy with brand strategy. *Journal of Brand Management*, 6(2), pp. 23.

Hatch and Schultz (2008) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างแบรนด์ที่แข็งแกร่งให้กับองค์กร ว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ขององค์กร (Vision) วัฒนธรรมภายในองค์กร (Culture) และภาพลักษณ์องค์กร (Image) ที่เป็นสิ่งที่ทำให้คนภายนอกเข้าถึงองค์กรได้ องค์ประกอบที่กล่าวมาต้องมีการผสมกัน เนื่องจากทั้งสามองค์ประกอบต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน ดังภาพ 9

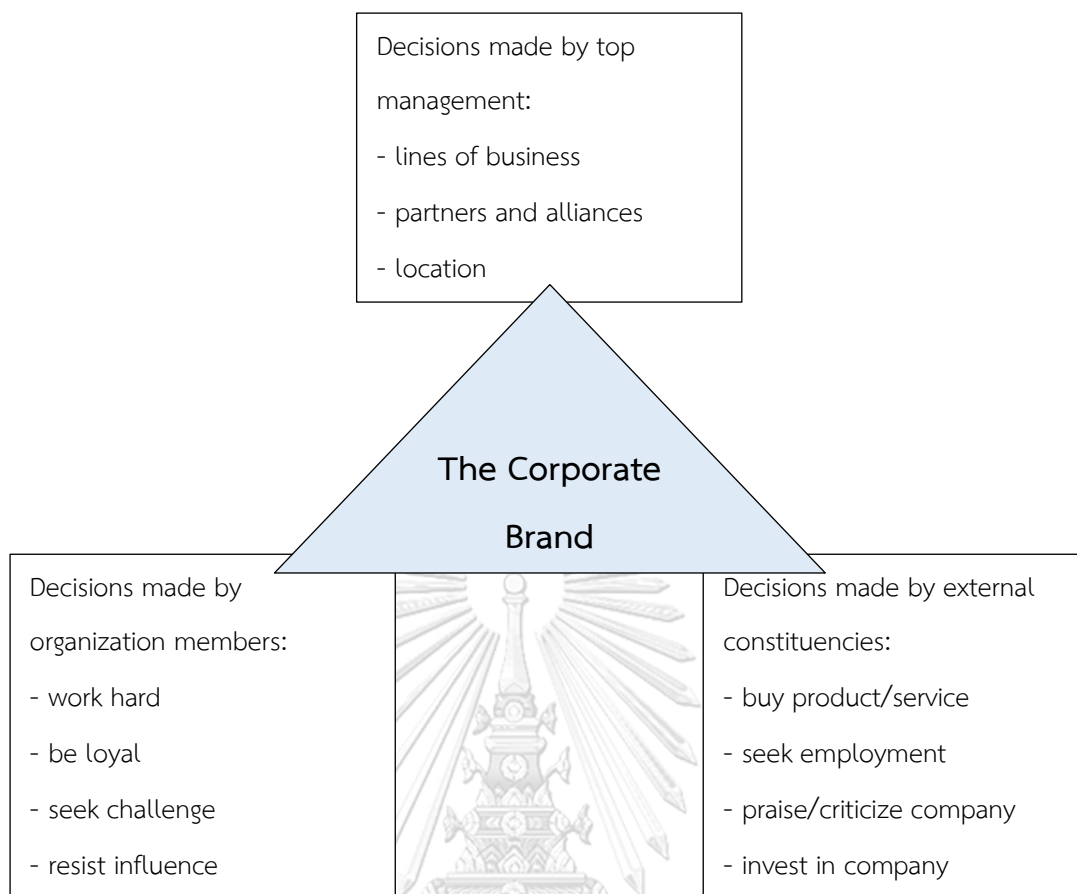


ภาพที่ 9 The VCI Alignment Model

ที่มา: Hatch, M. J. & Schultz, M. (2008). Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp 11

ซึ่งในแต่ละส่วนจะแสดงถึงความเกี่ยวข้องขององค์ประกอบกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันในการสร้างแบรนด์องค์กร กล่าวคือ ในส่วนของวิสัยทัศน์ขององค์กร จะมีผู้บริหารเป็นผู้วางถึงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรขององค์กร ก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรในองค์กรจะแสดงออกถึงความรู้สึกและทัศนคติที่มีต่อองค์กร ท้ายสุดภาพลักษณ์องค์กรก็จะมาจากมุมมองของผู้บริโภค และความรู้สึกประทับใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กรทั้งหมด โดยองค์ประกอบดังกล่าวต้องมีการผสมผสานกัน ไม่ควรแยกอย่างหนึ่งอย่างใดออกจากกัน ทั้งนี้กรอบของการสร้างแบรนด์สำหรับองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ 1) การตัดสินใจโดยผู้บริหารระดับสูง (Decision Made by Top Management) ประกอบไปด้วยการตัดสินใจที่เกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินธุรกิจ, วัฒนธรรมและพันธมิตรขององค์กร, สถานที่ตั้งองค์กร, การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มอะไรใหม่ๆ , และการสร้างสัญลักษณ์ให้กับองค์กร 2) การตัดสินใจของสมาชิกในองค์กร (Decision Made by Organization Members) ประกอบไปด้วยการทำงานหนัก, การจงรักภักดีต่อองค์กร, การค้นหาความท้าทายใหม่ๆ , การต่อต้านกับอิทธิพลต่าง ๆ , และการนำเสนอองค์กรในด้านที่ดีที่สุด และ 3) การตัดสินใจโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Decision Made by External Constituencies) ใน การที่จะซื้อสินค้าหรือบริการ, ตัดสินใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร, ชื่นชมหรือติเตียนองค์กร, ลงทุนกับองค์กร, ตรวจสอบองค์กร เป็นต้น

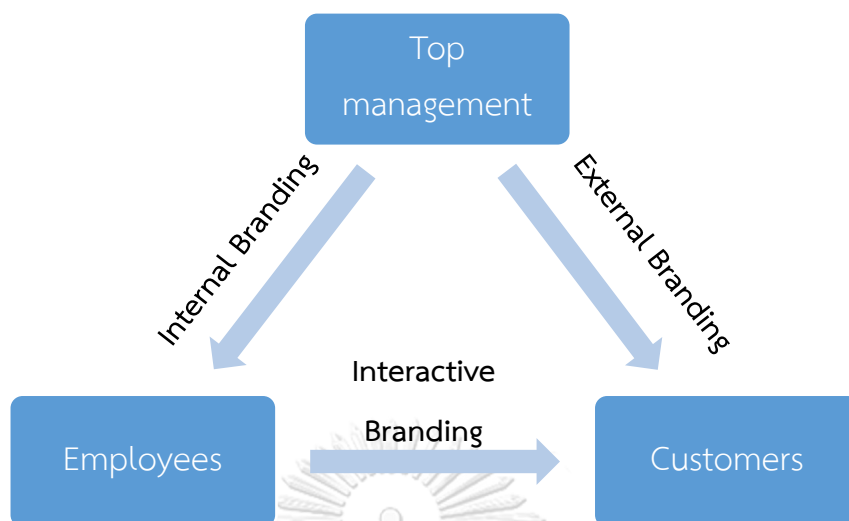
สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพ 10



ภาพที่ 10 การบริหารแบรนด์ให้สำเร็จ

ที่มา: Hatch, M. J. & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. European Journal of Marketing, 37(7/8), pp 1047.

แนวคิดของ Hatch and Schultz (2003) สอดคล้องกับแนวคิดของกฤษณ์ รื่นรมย์ (2556) ที่กล่าวถึงโมเดลสามสัมพันธ์ (Triad Model) ของแบรนด์องค์กรว่า การทำแบรนด์องค์กรต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ 3 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและลูกค้าภายนอก (External relationship) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในองค์กร (Internal relationship) และ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและลูกค้าภายนอก (Interactive relationship) โดยการสร้างแบรนด์องค์กรในธุรกิจบริการจะเกิดขึ้นได้นั้น ต้องมีความเชื่อมโยงกันระหว่างบุคคล 3 กลุ่ม คือผู้บริหารองค์กร บุคลากร และลูกค้า โดยผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างและบริหารแบรนด์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังภาพ



ภาพที่ 11 โมเดลสามสัมพันธ์

ที่มา : กุณฑลี รื่นรมย์ (2556) ประยุกต์จาก Kotler, P. and Keller, K.L. (2006). Marketing Management, New Jersey: Prentice-Hall.

จากแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารแบรนด์ของนักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นเมื่อเทียบกับกระบวนการบริหารทั่วไป ที่ประกอบด้วยกระบวนการหลักอยู่ 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการวางแผน (Planning) 2) ขั้นการนำแผนงานไปปฏิบัติ (Implementing) และ 3) ขั้นการประเมินผล (Evaluating) พบว่ามีความคล้ายคลึงกับการบริหารแบรนด์ เมื่อนำมาสังเคราะห์กระบวนการบริหารแบรนด์พบว่า สามารถสังเคราะห์ได้ เป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นการวางแผนบริหารแบรนด์ 2) ขั้นการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ และ 3) ขั้นการประเมินผลแบรนด์ ดังนี้





การวางแผนการบริหารแบรนด์ (Brand Planning) เป็นกระบวนการแรกของการบริหารแบรนด์ ซึ่งจะต้องมีการประเมินสถานการณ์ของแบรนด์ในปัจจุบัน และมีวิสัยทัศน์ของแบรนด์ ซึ่งหมายถึงการวางแผนการดำเนินงานสำหรับอนาคต (Brand vision) โดยต้องคำนึงถึงอัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) การวางตำแหน่งแบรนด์ (Brand positioning) และความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับแบรนด์ (Brand resonance) เพื่อให้การบริหารแบรนด์ขององค์กรเป็นไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ (Burmam, Jost-Benz, and Riley ,2009; Keller, 2013; de Chernatony, 2001; Aaker, 2012; Knapp, 2000; Vallaster and de Chernatony , 2005; Khan, 2009; Hatch and Schultz, 2008; กุณฑลี รื่นรมย์, 2556)

การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ (Brand Implementation) เป็นการนำแผนการบริหารแบรนด์เชิงกลยุทธ์มาปฏิบัติ ประกอบด้วย การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร (Internal brand management) และการบริหารการตลาดของแบรนด์ (Brand marketing) ซึ่งเป็นการบริหารแบรนด์ไปสู่ภายนอกองค์กร เพื่อให้การบริหารแบรนด์บรรลุผลต่อไป (Burmam, Jost-Benz, and Riley ,2009; Keller, 2013; de Chernatony, 2001; Aaker, 2012; Knapp, 2000; Vallaster and de Chernatony , 2005; Khan, 2009; กุณฑลี รื่นรมย์, 2556)

การประเมินผลแบรนด์ (Brand Evaluation) เป็นการวัดการปฏิบัติงานของแบรนด์ ว่าเป็นไปตามแผนมากน้อยเพียงใด รวมถึงการตรวจตรา ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจริงว่าเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้และทำให้ทุกคนมั่นใจว่าได้ดำเนินงานสู่เป้าหมาย การติดตามความก้าวหน้าของงานตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน และการประเมินผลลัพธ์ของงานตามระยะเวลาที่กำหนดโดยเปรียบเทียบกับแผนที่วางไว้ (Burmam, Jost-Benz, and Riley ,2009; Keller, 2013; de Chernatony, 2001)

กล่าวโดยสรุปคือ การสร้างแบรนด์ขององค์กรนั้นจำเป็นต้องสร้างแบรนด์จากภายใน คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ มาสร้างเป็นกลยุทธ์ของแบรนด์ และนำมาถ่ายทอดให้เกิดเป็นพฤติกรรมที่จะไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) โดยการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรมีความภูมิใจ และนำเสนอแบรนด์ออกสู่ภายนอกได้ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บริโภค เนื่องจากบุคลากรเป็นตัวแทนขององค์กร ที่จะต้องติดต่อกับผู้บริโภค และสุดท้ายคือการสร้างแบรนด์ภายนอก เพื่อสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ให้เกิดการตระหนักรู้ในแบรนด์ และจดจำแบรนด์ได้ ทำให้ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ในคุณภาพ เกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์ต่อไปในอนาคต ในการสร้างและบริหารแบรนด์องค์กร ต้องมีการบริหารแบรนด์ทั้งภายใน คือ จำเป็นต้องมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นอันดับแรก เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ การวางแผนเป้าหมาย วางตำแหน่งของแบรนด์การสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ พัฒนาสถาปัตยกรรมแบรนด์ พัฒนาแบรนด์อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และกำหนดงบประมาณของแบรนด์ และบริหารแบรนด์ภายนอกโดยใช้กลยุทธ์ทาง

การตลาดเป็นส่วนประกอบ และมีการวัดและประเมินผลแบรนด์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อประเมินผลและใช้ในการวางแผนการพัฒนาต่อไป

### 2.1.6 อัตลักษณ์ของแบรนด์

อัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนเอกชน (identity) คือ ลักษณะโดดเด่นของโรงเรียนเอกชน เป็นเครื่องชี้วัดทางกายภาพของโรงเรียนและมีความสัมพันธ์ต่อโรงเรียนการสร้างขึ้นหรือรักษาไว้โดยที่ผู้รับผิดชอบวางกลยุทธ์ของแบรนด์โรงเรียน และยังช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์โรงเรียนและผู้บริโภคโดยการเพิ่มมูลค่าในด้านต่าง ๆ

van Riel and Balmer (1997) กล่าวว่าไว้ว่าอัตลักษณ์ขององค์กรทำให้เกิดความแตกต่าง ซึ่งมีพื้นฐานจากสิ่งที่ไม่โดดเด่นรวมทั้งบุคลิกขององค์กร (corporate personality) การบริหารจัดการ วัฒนธรรมองค์กรสู่พฤติกรรมขององค์กรตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กร โดยผ่านกระบวนการสื่อสาร ลักษณะเด่นอัตลักษณ์จะมีการผสมผสานหลายส่วน ทั้งวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมองค์กร ภาพลักษณ์ตลาด กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ และบริการการสื่อสารซึ่งเป็นเป้าหมายของการบริหารอัตลักษณ์ และภาพพจน์ขององค์กรโดยการทำให้อัตลักษณ์ขององค์กรเป็นที่พึงพอใจต่อผู้มีส่วนได้เสีย

David A. Aaker (1996) กล่าวว่าไว้ว่าอัตลักษณ์ของแบรนด์ หมายถึงกลุ่มของความเชื่อมโยงของแบรนด์ที่มีลักษณะพิเศษที่จะสะท้อนวัตถุประสงค์ของแบรนด์และแสดงออกถึงค่านิยมที่องค์กรมีต่อกลุ่มเป้าหมายโดยผ่านการให้คุณประโยชน์ด้านหน้าที่ (Functional benefit) คุณประโยชน์ทางด้านอารมณ์ (Emotional benefit) และยังรวมไปถึงคุณประโยชน์ในการแสดงออกตัวตนของผู้บริโภค (Self-expressive benefit) การสร้างอัตลักษณ์แบรนด์ เป็นการสร้างภาพพจน์และวางตำแหน่งของแบรนด์แต่ละแบรนด์รูปแบบการสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ มีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์กลยุทธ์ของแบรนด์ ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ลูกค้า คู่แข่ง และวิเคราะห์ตนเองในด้านแบรนด์ และองค์กร
2. ระบบการสร้างอัตลักษณ์ของแบรนด์ จะต้องกำหนด ความสำคัญที่สุดของแบรนด์หรือคุณลักษณะที่สำคัญของแบรนด์ (Brand Essence) แบรนด์หลัก (Core Brand) และแบรนด์ประกอบ (Extended Brand) โดยแยกแบรนด์ดังนี้ แบรนด์ที่เป็นสินค้า แบรนด์ในฐานะที่เป็นองค์กรแบรนด์ในฐานะที่เป็นคน แบรนด์ในฐานะที่เป็นสัญลักษณ์ โดย

ทั้งหมดมีความสัมพันธ์กัน (Relationship) จะมีคุณค่าต่างๆ ต่อแบรนด์และอาจมีตราหรือผู้มีชื่อเสียงในการสนับสนุนการประชาสัมพันธ์แบรนด์

3. ระบบการนำอัตลักษณ์ของแบรนด์ไปปฏิบัติ ซึ่งจะต้องอธิบายรายละเอียดความชัดเจนของอัตลักษณ์นั้นๆ กำหนดตำแหน่งอัตลักษณ์ของแบรนด์ และการสื่อสารข้อมูลถึงกลุ่มเป้าหมาย
4. กำหนดโปรแกรมการสร้างแบรนด์และการติดตามผลการสร้างแบรนด์ตามขั้นตอนต่างๆ

โดยทั้งนี้ เมื่ออัตลักษณ์ของแบรนด์ได้ถูกถ่ายทอดสื่อสารไปยังกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย อัตลักษณ์ของแบรนด์เหล่านี้จะถูกหลอมรวมเข้ากับสารที่เกี่ยวกับแบรนด์จากแหล่งอื่นๆ จนเกิดเป็นภาพลักษณ์แบรนด์ในใจผู้บริโภค อาจกล่าวได้ว่าอัตลักษณ์ของแบรนด์เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการเกิดภาพลักษณ์แบรนด์ในใจผู้บริโภคนั่นเอง

### 2.1.7 การวางตำแหน่งแบรนด์

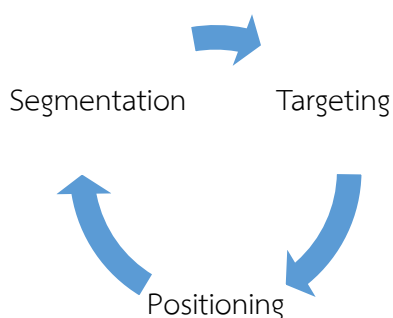
การวางตำแหน่งแบรนด์ (Brand Positioning) หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติพิเศษของสินค้าว่ามีลักษณะพิเศษในการแข่งขันอย่างไร ซึ่งในกลยุทธ์การแข่งขันนั้นบริษัทสามารถเลือกแนวทางได้คือ นำเสนอความแตกต่าง เป็นผู้นำด้านราคาต่ำ หรือเป็นผู้ที่สนใจตลาดเฉพาะส่วน เพื่อให้กำหนดกลุ่มเป้าหมายของธุรกิจได้ถูกต้องหรืออาจหมายถึง ลักษณะเฉพาะตัวของแบรนด์ ที่ต่างไปจากแบรนด์อื่น ๆ เป็นการสร้างอัตลักษณ์ให้ผู้บริโภคหรือกลุ่มเป้าหมายจำได้ ทั้งนี้โดยสอดคล้องกับคุณค่าหรือคุณประโยชน์ที่กลุ่มลูกค้าต้องการ การวางตำแหน่งแบรนด์ที่ชัดเจนและแตกต่าง ย่อมเป็นเกราะที่ดีให้กับแบรนด์ในการเสริมสร้างรวมทั้งรักษาลูกค้า ซึ่งถ้าสามารถรักษาและเสริมสร้างความเป็นเลิศในจุดยืนที่ต่างต่างนั้นได้นานเท่าใด ก็จะสามารถรักษากลุ่มลูกค้าเดิมและจูงใจกลุ่มลูกค้าใหม่ได้มากและนานเท่านั้น (กฤษณ์ รื่นรัมย์, 2556) สอดคล้องกับ Ries and Trout (1986) ที่กล่าวไว้ว่า การวางตำแหน่งแบรนด์ไม่ใช่เพียงแต่การทำกับสินค้าเท่านั้น หากเป็นการกระทำอะไรบางอย่างในใจของผู้บริโภค และ Armstrong and Kotler (2015) ที่กล่าวไว้ว่า การวางตำแหน่งหมายถึง การออกแบบข้อกำหนดทางการตลาดและภาพพจน์ของสินค้า เพื่อเข้าไปอยู่ในใจของผู้บริโภคที่เป็นตลาดเป้าหมาย

ทั้งนี้ การพิจารณาจุดยืนของแบรนด์ ส่วนประกอบที่สำคัญคือกรอบแนวคิด (Frame of reference) ซึ่งมาจากความเข้าใจความต้องการหรือเป้าหมายของผู้บริโภค (Consumer insights) ที่แท้จริง ซึ่งอาจจะเป็นความต้องการเฉพาะของคนกลุ่มเล็กหรือของคนกลุ่มใหญ่ก็ได้ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับแบรนด์อื่น ๆ ในตลาดที่เป็นทางเลือก กรอบแนวคิดนี้จะกำหนดขนาดธุรกิจของแบรนด์ ตัวอย่างแบรนด์ที่วางตำแหน่งเฉพาะของคนกลุ่มหนึ่งชัดเจน มีขนาดธุรกิจไม่ใหญ่นักแต่มี

ศักยภาพเพียงพอที่จะทำธุรกิจได้ดี คือแบรนด์ฮาร์เลย์เดวิดสัน (Harley Davidson) ซึ่งแนวความคิดมาจากการรับรู้ในทัศนคติและรสนิยมของคนกลุ่มหนึ่งอย่างถ่องแท้

จุดแตกต่างของแบรนด์จะช่วยให้กลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายทราบว่าทำไมจึงควรเลือกแบรนด์นั้น โดยเหตุผลที่ทำให้เลือกอาจตรงใจคนกลุ่มหนึ่ง แต่ไม่ตรงใจคนอีกกลุ่มก็ได้ และจุดแตกต่างนี้สามารถเป็นคุณค่าหรือประโยชน์ทางด้านกายภาพ (Functional benefits) หรือคุณค่าทางด้านอารมณ์ความรู้สึก (Emotional benefits) ก็ได้ แต่จะต้องมาพร้อมกับเหตุผลสนับสนุนจุดแตกต่างนั้น (Reasons to believe) แต่ที่สำคัญคือตัวผลิตภัณฑ์และบริการภายใต้แบรนด์ ต้องเป็นไปตามสิ่งที่แบรนด์นำเสนอ การที่ผู้บริโภคเห็นคล้อยตามจุดยืนของแบรนด์ (ตามที่ได้สื่อสารไป) เมื่อมีประสบการณ์ที่ดีจากการใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ จะทำให้มีทัศนคติและความผูกพันกับแบรนด์มากขึ้น จนพัฒนาต่อเป็นลูกค้า ลูกค้าประจำ (Loyal customers) หรือเป็นคนที่ช่วยให้ข้อมูลที่ดีต่อลูกค้าอื่น ๆ (Referrer) เพราะฉะนั้น กระบวนการสื่อสารถึงกลุ่มผู้บริโภคตามจุดยืนของแบรนด์ จึงเป็นส่วนสำคัญในการสร้างแบรนด์ ทั้งนี้เพื่อให้รับรู้และคล้อยตามข้อเสนอ จุดยืนและเหตุผลของแบรนด์ ตลอดจนประโยชน์ด้านกายภาพและอารมณ์ เพื่อให้แบรนด์ได้เข้าไปอยู่ในใจของผู้บริโภคนั่นเอง

การวางตำแหน่งแบรนด์ ต้องคำนึงถึงการแบ่งตลาดออกเป็นส่วน ๆ ว่ากลุ่มลูกค้าในตลาดว่าเป็นอย่างไร โดยการวางตำแหน่งแบรนด์จะทำให้ได้ข้อมูลของลูกค้า โดยมีหลักการเริ่มต้นในการวางตำแหน่งแบรนด์อยู่ 3 หลักการ คือ การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) หรือจัดลูกค้าออกเป็นกลุ่ม เพื่อให้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมีเกณฑ์ในการแบ่งกลุ่มหลายเกณฑ์ด้วยกัน เช่น เกณฑ์ข้อมูลประชากร เกณฑ์ด้านภูมิศาสตร์ หรือแม้แต่พฤติกรรม แรงจูงใจ หรือทัศนคติ เป็นต้น เพื่อให้ได้ข้อมูลของลูกค้า การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Targeting) และการวางตำแหน่งแบรนด์ (Positioning) โดยการระบุคุณค่าที่เป็นแก่นแท้ของแบรนด์ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายนั้น ๆ (กฤษทลี รื่นรมย์, 2556) สามารถสรุปได้ดังภาพ



ภาพที่ 12 S-T-P Model of Brand positioning

ที่มา : กฤษทลี รื่นรมย์. (2556). Corporate Brand Success Valuation. กรุงเทพฯ :ไซเบอร์พรีนซ์.  
หน้า 44.

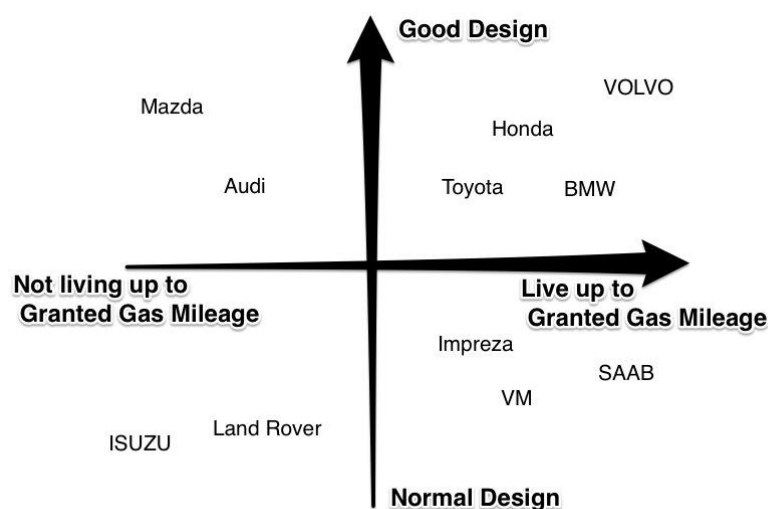
มีรายละเอียดดังนี้

**1. การแบ่งส่วนตลาด (Segmentation)** เป็นการแบ่งตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์เป็นตลาดย่อยที่แตกต่างกันตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น ความชอบ ความต้องการ และพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละตลาดย่อยนั้น โดยอาศัยคุณสมบัติของตลาดหรือผู้บริโภคเป็นปัจจัยในการแบ่ง เพื่อให้สามารถแบ่งตลาดออกเป็น ส่วน ทำให้เห็นความแตกต่างกันของคุณสมบัติ ความชอบ ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่อยู่ในแต่ละส่วนของตลาดอย่างเด่นชัด เพื่อใช้วางแผนได้เหมาะสมกับแต่ละส่วนตลาด ตัวอย่าง

**2. การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting)** เป็นกิจกรรมในการประเมินผลและการเลือกส่วนตลาด (Market Segments) ที่เห็นว่าเหมาะสมกับทรัพยากรและความชำนาญของบริษัท ตลอดจนเป็นส่วนตลาดที่มีโอกาสทางการตลาด มีศักยภาพในการสร้างยอดขายและทำกำไรให้กับบริษัท ตัวอย่าง เช่น ผลิตภัณฑ์กระเป๋าของบริษัท เลือกตลาดเป้าหมายเป็นผู้หญิง อายุ 30 - 60 ปี รายได้สูง และรสนิยมดี

**3. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด (Positioning)** เป็นการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ให้เกิดขึ้นในใจของผู้บริโภคโดยเทียบกับคู่แข่งชั้น ใช้กลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดเป็นเครื่องมือในกระบวนการสร้างตำแหน่งผลิตภัณฑ์

การวางตำแหน่งแบรนด์อาจจะใช้คุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้แบรนด์นั้นได้เปรียบแบรนด์อื่นในกลุ่มเดียวกัน โดยสามารถแสดงได้โดยแผนที่การรับรู้ของผู้บริโภค (Perceptual Mapping) ตัวอย่างเช่น



ภาพที่ 13 การวางตำแหน่งที่แตกต่างของรถยนต์มาสด้า และรถอื่น

ที่มา : Mazda company (2013). Mazda3, 2014 version. Retrieved September 20, 2014.

From <http://blogs.ubc.ca/angelalee/category/uncategorized/>

โรงเรียนเอกชนจำเป็นต้องมีการวางตำแหน่งแบรนด์ของโรงเรียนเพื่อใช้ในการกำหนดคุณสมบัติของโรงเรียนว่ามีลักษณะพิเศษในการแข่งขันอย่างไร อันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนต่อไป สอดคล้องกับ Ries and Trout (1986) ได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับการวางตำแหน่งแบรนด์ไว้ว่า การวางตำแหน่งแบรนด์ คือการวางตำแหน่งองค์กรหรือสินค้าลงในใจผู้บริโภค โดยการวางตำแหน่งแบรนด์ เป็นการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ในใจ ผู้บริโภค โดยมีกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์การวางตำแหน่งแบรนด์ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ระบุคู่แข่งให้ชัดเจน
2. ศึกษาว่าผู้บริโภคมีการรับรู้และมีการประเมินเกี่ยวกับคู่แข่งอย่างไร
3. กำหนดตำแหน่งสินค้าของคู่แข่ง
4. วิเคราะห์ผู้บริโภค
5. การตัดสินใจเลือกตำแหน่งแบรนด์
6. ติดตามดูแลการวางตำแหน่งตราสินค้า

Keller (2008) ได้กล่าวถึงแนวทางในการวางตำแหน่งแบรนด์ (Positioning platform) 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดและสื่อสารกรอบอ้างอิงในการแข่งขัน (Defining and communicating the competitive frame of reference) โดยการระบุว่ากลุ่มผลิตภัณฑ์ของแบรนด์ ว่ามีคู่แข่งเป็นใครบ้างเพื่อให้แบรนด์เข้าใจและสามารถสื่อสารถึงผู้บริโภค เกี่ยวกับคุณประโยชน์หรือสิ่งที่แบรนด์จะมอบให้เมื่อใช้ผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากช่วยให้ผลิตภัณฑ์ถูกวางตำแหน่งแบรนด์ได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้การสื่อสารแบรนด์ชัดเจนต่อไป

2. เลือกจุดเหมือนและจุดแตกต่าง (Choosing point of parity and point of difference) โดยการหาจุดเหมือนระหว่างแบรนด์ของตนกับแบรนด์อื่นในประเภทเดียวกัน ซึ่งแต่ละประเภทผลิตภัณฑ์ก็ จะมีคุณสมบัติพื้นฐานร่วมกัน (Need of category membership) แล้วจึงเลือกจุดที่แตกต่างจากแบรนด์อื่น โดยพิจารณาหลักเกณฑ์พื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) เกณฑ์ความพึงพอใจของผู้บริโภค (Desirability criteria) คือ จุดแตกต่างที่เลือกต้องมีความเกี่ยวข้องกับผู้บริโภค (Relevance) มีเอกลักษณ์และจุดเด่น (Distinctiveness) และมีความน่าเชื่อถือ (Believability) 2) เกณฑ์ความสามารถในการส่งผ่านถึงผู้บริโภค (Deliverability criteria) โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ (Feasibility) ความสามารถในการสื่อสารแบรนด์ได้จริง (Communicability) และความยั่งยืนในการสื่อสารแบรนด์ (Sustainability)

3. นำเสนอจุดเหมือนและจุดแตกต่าง (Establishing point of parity and point of difference) โดยการเลือกจุดเหมือนหรือจุดที่แตกต่าง มานำเสนอและสื่อสารเพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเข้าใจตำแหน่งแบรนด์ที่แตกต่างกันนี้ได้ ผ่านกิจกรรม การประชาสัมพันธ์ และการตลาด

4. ปรับปรุงตำแหน่งของแบรนด์ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Updating positioning overtime) เพื่อให้ตำแหน่งของแบรนด์ในใจผู้บริโภคคงอยู่และปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ โดยการ 1) เลื่อนตำแหน่งแบรนด์ให้สูงขึ้น (Laddering) เพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงการพัฒนาจากคุณประโยชน์พื้นฐานสู่ความรู้สึกในเชิงนามธรรมที่สร้างแรงจูงใจได้มากขึ้น 2) ปรับตัวต่อการแข่งขันที่คุกคามแบรนด์ (Reacting) โดยการนิ่งเฉย การโต้ตอบ เชิงรุก และ การตั้งรับกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตำแหน่งแบรนด์ ผ่านการประเมินอย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุปคือ การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน หมายถึง การวางตำแหน่งของโรงเรียนลงในใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้เกิดการรับรู้ถึงคุณสมบัติของโรงเรียน ว่ามีจุดเด่น และความแตกต่างจากโรงเรียนอื่นอย่างไร โดยมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์การวางตำแหน่งแบรนด์ของโรงเรียน จากแนวคิดของ Ries and Trout (1986) และ Keller (2008) ดังนี้ 1) ระบุคู่แข่งและกรอบอ้างอิงในการแข่งขันของโรงเรียน ว่าเป็นใครบ้าง ศึกษาว่าผู้บริโภคมักรับรู้และมีการประเมินเกี่ยวกับคู่แข่งอย่างไร และกำหนดตำแหน่งสินค้าของคู่แข่ง 2) เลือกและนำเสนอจุดเหมือนและจุดแตกต่างของแบรนด์โรงเรียนมานำเสนอและสื่อสารเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าใจตำแหน่งแบรนด์ที่แตกต่างกันนี้ได้ 3) ติดตามประเมินผลและปรับปรุงตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียนให้ทันสมัยอยู่เสมอ

### 2.1.8 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร

Khan (2009) ได้กล่าวถึงการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ว่า องค์กรต้องมีการจัดตั้งฝ่ายที่รับผิดชอบในการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร (Internal brand management) ขึ้นมาโดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร (Employee satisfaction) โดยและทำให้บุคลากรจดจำ (Retention) แบรนด์ขององค์กรได้ โดยให้ความรู้ความเข้าใจและฝึกอบรมฝึกรวมแก่บุคลากรเกี่ยวกับองค์กร และสร้างการดึงดูดใจบุคลากร (Employee attraction) ให้สามารถแสดงศักยภาพในการทำงานออกมาอย่างเต็มที่ ทั้งต่อองค์กรและต่อลูกค้า เมื่อบุคลากรเกิดความผูกพันกับแบรนด์ จะมีการสนับสนุนแบรนด์ ซึ่งสังเกตได้จากพฤติกรรมในทางบวกที่แสดงออกต่อองค์กรและลูกค้า เมื่อลูกค้าได้รับประสบการณ์ในเชิงบวกก็จะเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อแบรนด์ ซึ่งจะเป็นการสร้างผลประโยชน์มาสู่องค์กร



กระบวนการบริหารแบรนด์จากภายในและ ร่วมสร้างพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกจากความรู้สึกของ การเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ตามแนวคิดของ Burmann and Zeplin (2005) ประกอบด้วย

1. การสื่อสารภายใน (Internal Communications) ให้บุคลากรได้เรียนรู้และรับรู้ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงเรื่องราว ความเป็นมาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแบรนด์ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือ องค์กร เพื่อให้มีความรู้พื้นฐาน มีความเข้าใจอย่างแท้จริงในเนื้อหา ทิศทาง ตลอดจนความเคลื่อนไหวของแบรนด์ เพื่อจะได้สื่อสารออกไปได้ตรงกับเจตนารมณ์ในฐานะที่เป็นตัวแทนของแบรนด์คนหนึ่ง การสื่อสารภายในอาจทำได้หลายวิธี เช่น จัดหมายข่าว การประชุม ข่าวสารจากผู้บริหาร การบอกเล่าเรื่องราว สื่อโฆษณาที่จะเผยแพร่ หรือผ่านระบบอินเทอร์เน็ต รวมถึงการจัดทำคู่มือแบรนด์ (Brand Book) โดยสอดแทรกเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ และเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติ ในการจัดทำเอกสาร หรือคู่มือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบ นโยบายที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานต่าง ๆ (Employee Manual)

2. การเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนา (Learning and Development) ทำได้โดยการออกแบบหลักสูตรให้บุคลากรมีความรู้ที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์อย่างครบถ้วนและเพียงพอต่อการปฏิบัติงานของตัวเองโดยปลูกฝังเจตคติที่ดีเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และภูมิใจในแบรนด์ และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของแบรนด์ในทุก ๆ จุดสัมผัส เพื่อให้การปฏิบัติงานและการส่งมอบพันธสัญญาของแบรนด์มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นรูปแบบของ ชั้นเรียน (Class Room) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (On-the-Job Learning) การแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ (Knowledge Sharing) การย้อนศึกษาข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) จากเหตุการณ์ที่ผ่านมา โดยผ่านกรณีศึกษาหรือกระบวนการเล่าเรื่องซึ่งนำมาผลิตเป็นสื่อใหม่ (Reproduction) ให้มีเนื้อหาที่กระชับ สนุก และเข้าใจได้ง่าย โดยมีกระบวนการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

3. การประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ที่แสดงออกถึงความเป็นแบรนด์หรือที่สอดคล้องกับพันธสัญญาของแบรนด์ผ่านมุมมองของผู้บริหารและ ลูกค้า หรือขยายเป็นการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อเป็น ข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเชิงพฤติกรรมประเภทหนึ่ง เพื่อใช้ในการพิจารณารางวัลหรือผลตอบแทนใจแก่บุคลากร กรณีที่ สามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ผลการประเมินดังกล่าวยังเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนด แนวทางและเนื้อหาการเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาทักษะ

ของบุคลากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและความ ต้องการในอนาคต นอกจากนี้องค์กร ควรสนับสนุนการให้อำนาจแก่บุคลากร (Empowerment) ในการทำงานด้วย ซึ่งเป็นการเปิดโอกาส ให้บุคลากรได้รู้และเข้าใจว่าควรตัดสินใจหรือแก้ปัญหาเฉพาะ

4. การให้รางวัล (Reward) และการยกย่อง (Recognition) ต่อการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรม ที่ถูกต้อง พึงประสงค์ ถือได้ว่าเป็นสิ่งกระตุ้น เสริมแรงอีกประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้ ในกระบวนการ บริหารแบรนด์ภายใน โดยเป็นการเสริมแรงจิตใจและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร เมื่อมีความพึง พอใจ บุคลากรมีแนวโน้มที่จะมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรหรือแบรนด์มากขึ้น และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรคนอื่นๆ ให้ได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไปอีกด้วย ตัวอย่างเช่น การให้รางวัล บุคลากรดีเด่นประจำเดือน แก่ผู้ที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือพันธสัญญาของแบรนด์หรือ เงื่อนไขอื่นๆ ที่กำหนดไว้ ยิ่งถ้าเป็นเรื่องราว หรือประสบการณ์ที่น่าประทับใจที่ลูกค้าถ่ายทอดก็ควร พิจารณาเป็นพิเศษ และนำมาเผยแพร่เป็นกรณีศึกษาเพื่อ สนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์ นอกจากนี้ องค์กรสามารถพิจารณาผลตอบแทนที่มีระบบแบ่งปันผลกำไร (Profit-Sharing) แก่ บุคลากรตามอัตราการเติบโตของแบรนด์ และผลประกอบการตามความเหมาะสม

5. การกำหนดแนวทางในการรับบุคลากรใหม่ให้มีความสอดคล้องกับพันธสัญญาของแบรนด์ หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลและการตลาดควรต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดในการพัฒนาเกณฑ์ และกระบวนการในการคัดเลือกสรรหาบุคลากรให้เป็นที่เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้สำหรับหน่วยงาน ต่าง ๆ ในองค์กรอย่างชัดเจนและทั่วถึง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะได้บุคลากรที่มีคุณลักษณะ บุคลิกภาพที่เหมาะสมกับแบรนด์และวัฒนธรรมองค์กร และควรมีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่โดยให้ ความสำคัญกับเนื้อหาความเป็นแบรนด์และการสร้างความรู้สึกรักภูมิใจในแบรนด์

กล่าวโดยสรุป การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร คือการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความ เข้าใจ ตระหนัก และแสดงออกอย่างเหมาะสมถึงความเป็นแบรนด์ เป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งในการ ทำให้แบรนด์มีชีวิตขึ้นมา และทำให้แบรนด์สามารถส่งมอบพันธสัญญาและประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารองค์กรควรดูแล ใส่ใจ และกระตุ้น ให้บุคลากรมีความพร้อม และมีความสุขที่จะปฏิบัติหน้าที่ และเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนจากภายใน สู่ภายนอก (Inside Out)

### 2.1.9 การบริหารส่วนประสมทางการตลาดของแบรนด์

ในการสร้างแบรนด์ภายนอก จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการส่วนประสมทางการตลาดเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เนื่องจากเป็นองค์ประกอบอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญในการสื่อสารกับผู้บริโภค (Burmam et al., 2009) เนื่องจากการทำแบรนด์อย่างเดียว โดยไม่สนใจการทำการตลาดด้วยแล้วนั้น อาจทำธุรกิจไม่ประสบความสำเร็จ (กฤษณี รื่นรัมย์, 2556)

McCarthy (อ้างถึงใน Kotler and Keller, 2012) ได้แบ่งเครื่องมือส่วนประสมทางการตลาดออกเป็น 4 กลุ่มเรียกว่า Marketing mix หรือ 4Ps ของการตลาด ซึ่งได้แก่ 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคา (Price) 3) ช่องทางการจำหน่าย (Place) และ 4) การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ต้องมีการผสมผสานกันอย่างดี ดังภาพ



ภาพที่ 14 The Four P Components of the Marketing Mix

ที่มา : Kotler, P. and Keller, K.L. (2012). Marketing Management, 14th edition, New Jersey: Prentice-Hall. pp 25.

หากในปัจจุบันได้มีนักวิชาการหลายท่านศึกษาถึงองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาดว่ามีเพิ่มอีก เช่น

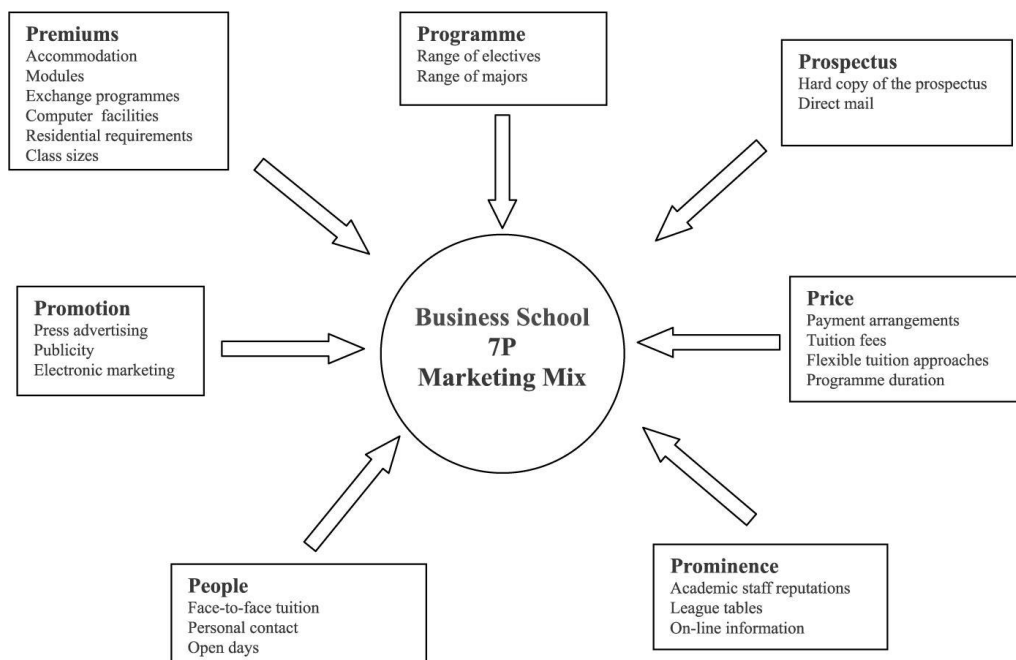
Ettenson, Conrado, and Knowles (2013) ได้เสนอแนวคิดการเปลี่ยน 4P's จาก 4P's ดั้งเดิม เป็น SAVE คือ Solution Value Access และ Education ซึ่งจะเห็นได้ว่า Product ถูกเปลี่ยนเป็น Solution หมายถึงการแก้ปัญหาที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค Price เป็น Value ซึ่งก็คือ คุณค่าที่จะได้รับเมื่อเทียบกับราคา ส่วน Place เป็น Access ที่เน้นการเข้าถึงในทุกขั้นตอนการซื้อของลูกค้า และ Promotion ปรับเป็น Education หรือการให้ความรู้แก่ผู้บริโภค เน้นการให้ข้อมูล ข่าวสาร ที่ตรงกับความต้องการในการเลือกของผู้บริโภคมากขึ้น

สำหรับธุรกิจบริการ Payne (1993) ได้กำหนดส่วนประสมการตลาดบริการไว้ว่า ส่วนประสมการตลาดบริการประกอบ 4 P's เป็นพื้นฐาน แล้วเพิ่มอีก 3P คือ บุคคล (People) เป็นองค์ประกอบสำคัญเป็นส่วนที่สร้างความแตกต่างที่ชัดเจนให้กับธุรกิจบริการ กระบวนการ (Processes) เป็นทุก ๆ ขั้นตอน ทุก ๆ ส่วนประกอบ และกิจกรรมประจำที่บริการถูกสร้างขึ้นและส่งมอบไปยังลูกค้า รวมถึงนโยบายเกี่ยวกับความเกี่ยวข้องกับลูกค้าและ เงื่อนไขของลูกค้า (Provision of customer) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายอย่าง รวมถึงระดับความต้องการในบริการที่สูงขึ้นของลูกค้า เพื่อสร้างความแตกต่าง และสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับลูกค้า

สำหรับโรงเรียน หรือสถานศึกษา ได้มีผู้ศึกษาถึงองค์ประกอบของส่วนประสมทางการตลาดไว้เช่นเดียวกัน เช่น

Alipour, Aghamohammadi, Ahmadi, and Hoseini (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดของโรงเรียนเอกชนในอิหร่าน ว่าประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ (6 P's) คือ องค์ประกอบเดิม ได้แก่ ราคา (Price) การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) และ ผลิตภัณฑ์ (Product) และอีก 3 องค์ประกอบใหม่ ได้แก่ ความเป็นอาจารย์ (Professor) หมายถึง คุณลักษณะของครูในโรงเรียน เช่น ความรู้ ความสามารถในการสอน เป็นต้น การสื่อสารระหว่างครู และ ผู้ปกครอง (Parent Teacher Communication: PTC) และ สิทธิพิเศษ (Privilege) หมายถึง ภาพลักษณ์ที่ดีในใจผู้ปกครอง เช่น การได้สิทธิเข้าเรียนต่อในระดับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

Ivy (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดของหลักสูตร MBA ได้ออกมาเป็น 7 องค์ประกอบ คือ Premium, Prominence, Promotion, Prospectus, Price, Programme และ People ดังภาพ



ภาพที่ 15 The Business school 7P marketing mix

ที่มา : Ivy, J, (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, Vol. 22 Iss 4. pp 294.

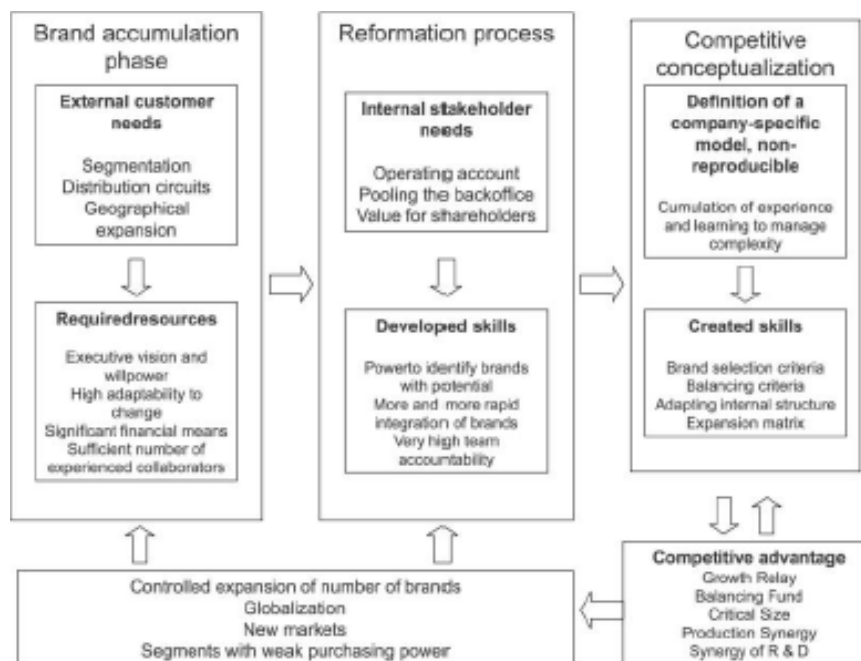
สามารถสรุปได้ว่าส่วนประสมทางการตลาดมีผลต่อการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้ใช้องค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาดของโรงเรียนเอกชน รวมทั้งสิ้น 5Ps ได้แก่ 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคา (Price) 3) ช่องทางการจำหน่าย (Place) 4) การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) และ 5) บุคคล (Peoples) ได้จากการสังเคราะห์งานวิจัยต่าง ๆ ว่าเป็นส่วนสำคัญที่มีต่อการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน

#### 2.1.10 แบรินด์กับความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Lee, Park, Baek, and Lee (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลของระบบการบริหารแบรนด์ต่อภาพรวมขององค์กร พบว่า องค์กรที่มีระบบการบริหารแบรนด์ที่ดีจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีด้วย

Santos-Vijande et al. (2013) ได้ศึกษาเกี่ยวกับระบบการบริหารแบรนด์ กับความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรบริการ พบว่า ระบบการบริหารแบรนด์ที่ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างแบรนด์ แบรินด์ภายในองค์กร และการบริหารแบรนด์เชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการสร้างแบรนด์ และธำรงรักษาคุณค่าของแบรนด์อย่างยั่งยืน รวมถึง ส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันขององค์กร โดยระบบการบริหารแบรนด์ช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันดีกว่าคู่แข่ง โดยกลยุทธ์สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ คือ การมุ่งเน้นทางการตลาด และ นวัตกรรม

Chailan (2008) ได้นำเสนอรูปแบบการจัดการจัดกลุ่มของแบรนด์ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนไว้ดังนี้



ภาพที่ 16 รูปแบบการเปลี่ยนกลุ่มแบรนด์เพื่อธำรงรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

## 2.2 ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดินทางการศึกษา

### 2.2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดิน

งบประมาณแผ่นดิน (Government expenditure) หมายถึง การใช้จ่ายของรัฐบาลเพื่อดำเนินงานของรัฐในด้านต่าง ๆ และเพื่อประโยชน์ของสังคมโดยรวม มีความสำคัญ 3 ประการ (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, 2552) คือ 1) การใช้จ่ายเพื่อรักษาระดับการบริหารงานของรัฐบาล รายจ่ายที่สำคัญที่สุดของรัฐบาลก็คือการใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อรักษาระดับการดำเนินงานขั้นพื้นฐานของรัฐบาลเพื่อให้สามารถดำเนินไปได้ด้วยดี เช่น การใช้จ่ายเกี่ยวกับการบริหาร การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในและการป้องกันประเทศ เป็นต้น รายจ่ายส่วนนี้มักเป็นรายจ่ายจำนวนมากที่สุดของการใช้จ่าย 2) การใช้จ่ายเพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจโดยส่วนรวม นอกจากการใช้จ่ายเกี่ยวกับการรักษาระดับการบริหารของรัฐบาลแล้ว รัฐบาลยังต้องใช้จ่ายในกิจการต่าง ๆ ทั้งในด้านสังคมและในด้านเศรษฐกิจ เพื่อที่จะทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ได้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นและ 3) การใช้จ่ายเพื่อช่วยเหลือต่างประเทศ ในปัจจุบันประเทศต่าง ๆ มักจะไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่จะมีการคบหาสมาคมกับประเทศต่าง ๆ เพื่อการแสวงหาอิทธิพลของประเทศ และเพื่อความสงบสุขของโลก รัฐบาลของประเทศที่สำคัญต่าง ๆ มักจะต้องใช้จ่ายเพื่อให้ความช่วยเหลือแก่

ต่างประเทศหรือองค์การระหว่างประเทศเป็นเงินจำนวนหนึ่งเป็นประจำ ซึ่งถือว่าเป็นรายจ่ายสาธารณะอย่างหนึ่งของรัฐบาลและการใช้จ่ายด้านนี้มักจะดำเนินไปโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศที่ใช้จ่ายเป็นสำคัญ

### 2.2.2 ลักษณะของงบประมาณแผ่นดิน

หากมองว่าการใช้จ่ายของรัฐบาลจะมีผลกระทบต่อเศรษฐกิจสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, 2552) คือ 1) งบประมาณที่เพิ่มทุนประสิทธิภาพการผลิตโดยตรงและรายจ่ายที่มีได้เพิ่มทุนผลิตประสิทธิภาพการผลิตโดยตรง (productive expenditure) อาทิ (1) รายจ่ายที่เพิ่มทุนประสิทธิภาพการผลิตโดยตรงจะมีลักษณะเป็นการใช้จ่ายเพื่อการลงทุนของรัฐบาลที่จะช่วยให้ประเทศมีจำนวนสินค้านำเข้า (capital stock) และมีความสามารถในการผลิตเพิ่มขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ประเทศมีความสามารถในการขยายการผลิตเพิ่มขึ้นในอนาคต อันนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้เศรษฐกิจของประเทศเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และจะช่วยให้ประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เช่น การสร้างถนนหนทาง การสร้างระบบชลประทาน การลงทุนทางการศึกษา และ (2) รายจ่ายที่มีได้เพิ่มทุนประสิทธิภาพการผลิตโดยตรง (unproductive expenditures) รายจ่ายประเภทนี้ส่วนใหญ่จะเป็นรายจ่ายมีลักษณะเป็นการใช้จ่ายเพื่อการบริโภค (consumption) ของรัฐบาล ซึ่งมีได้มีส่วนเพิ่มทุนประสิทธิภาพการผลิตโดยตรงของประเทศ เช่น การรักษาความสงบภายใน และการใช้จ่ายเกี่ยวกับการบริหารงานของรัฐบาลต่าง ๆ เช่น ค่าจ้างเงินเดือน ค่าวัสดุครุภัณฑ์ เป็นต้น อย่างไรก็ตามรายจ่ายแบบนี้ก็มีความสำคัญมากต่อความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศและความอยู่ดีกินดีของประชาชนด้วย ทั้งนี้เพราะเมื่อพิจารณาถึงประเทศโดยรวมแล้ว จำนวนทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ย่อมมีอยู่อย่างจำกัดทั้งปริมาณและคุณภาพ ดังนั้น ถ้ารัฐบาลนำทรัพยากรไปใช้จ่ายในด้านที่ไม่ส่งเสริมการผลิตโดยตรงเป็นจำนวนมากก็ย่อมจะหมายความว่าจำนวนทรัพยากรที่นำไปใช้ในการเพิ่มทุนการผลิตย่อมมีเหลือน้อยลง เช่น ถ้ารัฐบาลใช้จ่ายด้านป้องกันประเทศเพิ่มขึ้น ก็ย่อมจะหมายความว่าว่างงบประมาณที่เหลือเพื่อใช้จ่ายด้านเศรษฐกิจหรือด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับสวัสดิการของประชาชนย่อมจะมีน้อยลง เป็นต้น

### 2.2.3 หลักการที่ดีเกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดิน

หลักเกณฑ์ที่ดีของการใช้งบประมาณ (canons of expenditures) แบ่งออกได้เป็น 4 หลักสำคัญ ดังนี้ (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, 2552) คือ (1) หลักของการประหยัด (canons of economy) เนื่องจากทรัพยากรของประเทศมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้นการใช้จ่ายไม่ว่าจะเป็นในส่วนของเอกชนหรือในส่วนของรัฐบาลก็ตามจะต้องเป็นไปในลักษณะที่ประหยัดหรือใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยจะต้องพยายามไม่ให้เกิดการสูญเปล่าในการใช้ทรัพยากร (2) หลักของผลประโยชน์ (canons of benefit) ตามหลักนี้นอกจากจะพิจารณาถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้จ่ายแล้ว

จะต้องพิจารณาถึงประโยชน์ของการใช้จ่ายนั้นที่จะตกแก่สังคมด้วยกล่าวคือ จะต้องพิจารณาถึงทั้งประโยชน์ที่ประเมินออกมาเป็นตัวเงินและไม่ใช้เป็นตัวเงินได้ด้วย (3) หลักของการกั้นกรอง (canons of sanction) เพื่อให้การใช้จ่ายสาธารณะเป็นประโยชน์ต่อสังคมมากที่สุด การใช้จ่ายต่าง ๆ ของรัฐบาลจำเป็นต้องผ่านการกั้นกรองในระดับต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ทั้งในระดับรัฐบาลและระดับรัฐสภา ตลอดจนองค์อธิสระที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องในการทำหน้าที่ตรวจสอบการใช้งบประมาณของภาครัฐ เช่นคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้นและ (4) หลักของการสร้างส่วนเกิน (canons of surplus) ในการจัดหางบประมาณรัฐบาลมักจะมีการใช้จ่ายมากกว่ารายได้เสมอ ทำให้เกิดงบประมาณขาดดุล การที่รัฐบาลมีงบประมาณขาดดุลเป็นประจำอาจจะเป็นผลเสียแก่เศรษฐกิจ โดยรัฐบาลก่อนนี้สาธารณะมากจนเกินไปอาจเป็นต้นเหตุให้เกิดเงินเฟ้อได้และเป็นภาระของรัฐบาลในอนาคต รัฐบาลควรยึดหลักจัดการใช้จ่ายสาธารณะของตนเองเพื่อก่อให้เกิดส่วนเกินในระยะเวลายันสมควร ส่วนเกินของงบประมาณที่รัฐบาลสะสมไว้นั้นสามารถที่จะนำออกมาใช้ในยามจำเป็น เช่น ในยามสงคราม หรือยามเศรษฐกิจซบเซา เป็นต้น

## 2.2.4 ทฤษฎีการใช้จ่ายของรัฐบาล

2.2.4.1 ทฤษฎีการใช้จ่ายของวากเนอร์(Wagner) ออดอล์ฟ วากเนอร์ (Adolf Wagner, 1882 อ้างถึงใน (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, 2552) เป็นนักวิชาการเศรษฐศาสตร์เยอรมนีคนแรก ๆ ที่พยายามศึกษาถึงสาเหตุได้ทำการศึกษาดังกล่าวเกี่ยวกับการใช้จ่ายของรัฐบาลเยอรมันจากประวัติศาสตร์และตั้งเป็นกฎการเพิ่มขึ้นของรายจ่ายสาธารณะ เรียกว่า Law of Increasing State Activities หรือที่เรียกกันว่า “Wagner’s Law” สรุปไว้ดังนี้ รัฐบาลทั้งในรูปของรัฐบาลท้องถิ่นและรัฐบาลกลางมีแนวโน้มที่จะขยายบทบาท หรือการดำเนินการของตนอย่างจริงจังและกว้างขวางขึ้น ซึ่งวากเนอร์อธิบายถึงเหตุผลสนับสนุนหลายประการ เช่น (1) หน้าที่ต่าง ๆ ที่รัฐบาลเคยปฏิบัติตั้งแต่เดิม เช่นการป้องกันประเทศ การรักษาความสงบ และการจัดระเบียบของสังคมนั้น จะมีการขยายขอบข่ายของการทำงานกว้างขวางขึ้นและจริงจังมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากเศรษฐกิจและสังคมได้เจริญเติบโตและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น นอกจากนี้ค่าใช้จ่ายในการบริหารต่าง ๆ เหล่านี้จะมีราคาแพงมากขึ้น ทำให้การใช้จ่ายของรัฐบาลจำเป็นต้องเพิ่มขึ้นอย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยง (2) ขอบเขตของการบริหารงานของรัฐบาลทุกระดับมักจะขยายใหญ่ขึ้น ทำให้รัฐบาลจะต้องผลิตบริการใหม่ ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนที่เพิ่มขึ้น และเกิดขึ้นใหม่ตามสภาพสังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น รัฐบาลใหม่จะต้องให้สวัสดิการแก่ประชาชนมากขึ้น หรือจะต้องเข้ามาแก้ไขสิ่งแวดล้อมที่เป็นพิษ หรือคอยป้องกันการเอาเปรียบของธุรกิจ เป็นต้น (3) ในกรณีของประเทศที่วางแผนเร่งการพัฒนาทางเศรษฐกิจนั้น ย่อมยอมรับถึงความจำเป็นที่รัฐบาลจะต้องเข้าไปมีส่วนลงทุนสร้างรากฐานทางเศรษฐกิจมากขึ้น ซึ่งทำให้บทบาทในทางเศรษฐกิจของ



ภาครัฐบาลขยายใหญ่ขึ้น และ (4) ยังมีปัจจัยอื่นอีกที่ทำให้รัฐบาลต้องขยายบทบาทการทำงานของภาครัฐบาล เช่น การเพิ่มขึ้นของประชากร และการที่ประชาชนอพยพเข้ามาอยู่ในตัวเมืองมากขึ้น หรือการขยายตัวของแหล่งชุมชน ย่อมทำให้รัฐบาลจะต้องขยายการทำงานหรือบริการของตนมากขึ้น

2.2.4.2 ทฤษฎีการใช้จ่ายของไวส์แมนและพีค็อก (Wiseman- Peacock) (ค.ศ. 1961) ไวส์แมนและพีค็อกได้ทำการศึกษาค่าใช้จ่ายของรัฐบาลอังกฤษในระหว่างปี ค.ศ.1890-1955 ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการใช้จ่ายรัฐบาลว่ารายจ่ายสาธารณะของรัฐบาลนั้นมิได้เพิ่มขึ้นตลอดเวลาอย่างราบรื่น มักมีแนวโน้มการเพิ่มขึ้นคล้ายขั้นบันได ซึ่งขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่มากระทบแนวโน้มของการเพิ่มขึ้นดังกล่าวไวส์แมนและพีค็อก เห็นว่าโดยปกติแล้วรายจ่ายของรัฐบาลจะถูกกำหนดโดยความสามารถในการจัดเก็บภาษีอากรของรัฐบาล ขึ้นอยู่กับการยอมรับภาระภาษีของประชาชนเป็นสำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญ ๆ ขึ้น เช่น สงครามทำให้รัฐบาลมีความจำเป็นต้องใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ประชาชนส่วนใหญ่จะสามารถยอมรับระดับภาษีอากรที่สูงขึ้นกว่าที่ยอมรับได้ในสภาวะปกติ เพื่อชดเชยการใช้จ่ายของรัฐบาลที่เพิ่มมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเหตุการณ์สงบลง ประชาชนก็จะยังคงยอมรับระดับภาษีอากรที่สูงขึ้นดังกล่าว เป็นเหตุให้รัฐบาลสามารถใช้จ่ายในด้านอื่น ๆ ได้เพิ่มขึ้นต่อไป (พลภัทร บุราคม, 2533)

2.2.4.3 ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ (Public Choice) ในกลุ่มทฤษฎีนี้ Antony Downs ได้นำเสนอทฤษฎีการแสวงหาคะแนนเสียงสูงสุด (Vote-Maximizing Theory) ในบทความ “Why the government budget is too small in a democracy” (1960) (อ้างถึงใน(พลภัทร บุราคม, 2556) ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจของรัฐบาลในการจัดสรรรายจ่ายสาธารณะไว้ว่า รัฐบาลโดยเฉพาะพรรคการเมืองที่ได้รับชัยชนะในการเลือกตั้ง จะต้องพิจารณาว่าการจะจัดทำกิจกรรมใด และใช้จ่ายเงินเพื่อกิจกรรมนั้นเป็นจำนวนเท่าใด ในขณะที่เดียวกันต้องคิดว่าเงินจำนวนที่จะจ่ายไปนั้นมาจากการเก็บภาษี ซึ่งทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกในทางลบต่อรัฐบาล รัฐบาลต้องระลึกละเอียดว่าการจัดทำกิจกรรมดังกล่าวจะสามารถเพิ่มจำนวนคะแนนเสียงสนับสนุนแก่รัฐบาลอย่างคุ้มค่าหรือไม่ เมื่อเปรียบเทียบกับคะแนนเสียงสนับสนุนที่เสียภาษีหาเงินมาทำกิจกรรมนั้น Downs สรุปว่ารัฐบาลเองก็ต้องวิเคราะห์ “ผลได้เสีย” ในเชิงคะแนนสนับสนุนหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ผลได้ผลเสียในเชิงฐานอำนาจทางการเมือง เช่นเดียวกับที่นักธุรกิจวิเคราะห์รายจ่ายในเชิงกำไร-ขาดทุน

## 2.2.5 การจัดสรรงบประมาณในการศึกษาและสวัสดิการสังคม

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้กำหนดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐด้านการศึกษาไว้ในมาตรา 80 (3) ดังนี้

“รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านสังคม การสาธารณสุข การศึกษา และวัฒนธรรม ดังนี้.....พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกกระดับ และทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม.....จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก...”

สำหรับดัชนีชี้วัดสำคัญที่จะนำมาพิจารณาในเรื่องของคุณภาพชีวิตด้านการศึกษา คือ ดัชนีชี้วัดคุณภาพชีวิตและดัชนีวัดความอยู่ดีกินดี (Well-Being Index) เพื่อดูความสัมพันธ์กับรายจ่ายงบประมาณแผ่นดินของรัฐบาลไทย

สภาพพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้กำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพของคนไทยในด้านการศึกษาในหมวดที่ 3 เรื่องฝึกฝนการศึกษา (คนไทยมีการศึกษาที่เหมาะสม) มี 5 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย 1) เด็กอายุ 3-5ปี ได้รับบริการเลี้ยงดูเตรียมความพร้อมก่อนเรียน 2) เด็กอายุ 6-14ปี ได้รับการศึกษาภาคบังคับ 9ปี 3) เด็กที่จบการศึกษาภาคบังคับ 9ปี ได้เรียนต่อชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า 4) เด็กที่จบการศึกษาภาคบังคับ 9 ปีที่ไม่ได้เรียนต่อและยังไม่มียานพาหนะ ได้รับการฝึกอบรมด้านวิชาชีพ 5) คนอายุ 15-60ปีเต็ม อ่านเขียนภาษาไทย และคิดเลขอย่างง่ายได้ทุกคน

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้จัดทำดัชนีความอยู่ดีมีสุขเพื่อใช้ประเมินผลกระทบจากการพัฒนาประเทศในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และฉบับที่ 9 โดยคำว่า “อยู่ดีมีสุข” ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือ การมีสุขภาพอนามัยที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ มีความรู้ มีงานทำทั่วถึง มีรายได้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต มีครอบครัวที่อบอุ่น มั่นคง อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี และอยู่ภายใต้ระบบบริหารจัดการที่ดีของภาครัฐ ดัชนีชี้วัดความอยู่ดีมีสุข จึงประกอบด้วย 7 ดัชนี 18 องค์ประกอบและ 25 ตัวชี้วัด สำหรับดัชนีด้านการศึกษาถูกจัดอยู่ในดัชนีเรื่องความรู้มีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ 1) การได้รับการศึกษาของคนไทยอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน 2) คุณภาพการศึกษา โดยมี 3 ตัวชี้วัดได้แก่ 1) จำนวนปีเฉลี่ยที่ได้รับการศึกษาของประชาชน 2) อัตราการเข้าเรียนหนังสือของเด็กชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย 3) ผลคะแนนของการทดสอบวิชาภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์

## 2.2.6 โครงสร้างงบประมาณรายจ่ายประจำปีของไทย

การใช้จ่ายของรัฐบาลเป็นเครื่องมือทางการคลังที่สำคัญที่สุดของรัฐบาล กล่าวคือนอกจากรัฐบาลจะใช้จ่ายเงินจากรายได้และการกู้ยืมของรัฐบาล เพื่อทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของรัฐบาลแล้ว รัฐบาลยังสามารถจัดสรรการใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง โดยทั่วไปการใช้จ่ายของรัฐบาลจะทำในรูปของงบประมาณรายจ่าย และจะต้องได้รับการอนุมัติจาก รัฐสภาตามหลักของรายจ่ายสาธารณะ

### 2.2.6.1 งบประมาณรายจ่ายประจำปี จำแนกตามลักษณะเศรษฐกิจ ปีงบประมาณ พ.ศ.2547-2557

การจำแนกงบประมาณตามลักษณะเศรษฐกิจ หมายถึงการจำแนกงบประมาณรายจ่ายเพื่อแสดงให้เห็นภาพในแต่ละปีว่าได้นำไปใช้จ่ายตามลักษณะเศรษฐกิจในเรื่องใดบ้างโดยแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้

**1.รายจ่ายประจำ (Operation Cost)** หมายถึง รายจ่ายเพื่อใช้ในการบริหารงานประจำ เป็นรายจ่ายประเภทเงินเดือน ค่าจ้างและค่าใช้จ่ายเพื่อการจัดซื้อบริการและสิ่งของที่ไม่เป็นสินทรัพย์ประเภททุน

**2.รายจ่ายลงทุน (Capital Cost)** หมายถึง การใช้จ่ายเพื่อสร้างความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจและรายจ่ายเพื่อการได้มาซึ่งครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง ซึ่งถือว่าเป็นรายจ่ายเพื่อการสะสมทุนของหน่วยราชการ

**3.รายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้** หมายถึง รายจ่ายเพื่อใช้ในการชำระเงินคืนให้กับการกู้ของรัฐบาลที่เรียกว่า หนี้สาธารณะจากสถาบันการเงินทั้งในและต่างประเทศ

หากพิจารณาถึงรายจ่ายของรัฐบาลย้อนหลัง 10 ปีจำแนกตามลักษณะเศรษฐกิจ ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ประเภทได้แก่ รายจ่ายลงทุน รายจ่ายประจำ และรายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้ ซึ่งพบว่ารายจ่ายประจำของรัฐบาลไทยมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ พ.ศ. 2547 จากร้อยละ 71.9 จนถึงสูงสุดร้อยละ 84.5 และ 80.3 ในปีงบประมาณ 2553 และ 2554 ตามลำดับ และในปัจจุบันงบประมาณรายจ่ายประจำปี 2557 เพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ 79.9

หากพิจารณารายจ่ายด้านการลงทุน จากปีงบประมาณ 2547 ถึงปัจจุบัน ปีงบประมาณ 2557 พบว่ารายจ่ายงบประมาณด้านการลงทุนมีแนวโน้มลดลงจากปีงบประมาณ 2557 ร้อยละ 25.2 จนถึงต่ำสุดในปีงบประมาณ 2553 และ 2554 คือร้อยละ 12.5 และ 16.6 ตามลำดับ ปัจจุบันปีงบประมาณ 2557 ร้อยละ 17.5

ส่วนรายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้ จากปีงบประมาณ 2547-2557 จำนวนรายจ่ายประมาณเฉลี่ยอยู่ประมาณร้อยละ 3.15 ดังที่แสดงในตาราง

ตาราง 4 งบประมาณรายจ่ายประจำปี จำแนกตามลักษณะเศรษฐกิจปีงบประมาณ 2547-2557

ปีงบประมาณ	งบประมาณ (ล้านบาท)	รายจ่ายลงทุน		รายจ่ายประจำ		รายจ่ายชำระคืนต้น เงินกู้	
		จำนวน (ล้านบาท)	ร้อยละ	จำนวน (ล้านบาท)	ร้อยละ	จำนวน (ล้านบาท)	ร้อยละ
2547	1,163,500	292,800.2	25.2	836,544.4	71.9	34,155.1	2.9
2548	1,250,000	318,672.0	25.5	881,251.7	70.5	50,076.3	4.0
2549	1,360,000	358,335.8	26.3	958,477.0	70.5	43,187.2	3.2
2550	1,566,200	374,721.4	24.0	1,135,988.1	72.5	55,490.56	3.5
2551	1,600,000	400,483.9	24.0	1,213,989.1	73.1	45,527.0	2.8
2552	1,835,000	407,514.5	22.0	1,336,269.2	74.0	63,676.1	4.0
2553	1,700,000	212,689.2	12.5	1,436,389.9	84.5	50,920.9	3.0
2554	2,070,000	344,495.1	16.6	1,662,604.2	80.3	30,346.1	1.5
2555	2,380,000	438,555.4	18.4	1,840,672.6	77.4	53,918.0	2.2
2556	2,400,000	450,373.8	18.7	1,900,476.7	79.2	49,149.5	2.1
2557	2,525,000	2,017,244	17.5	441,510.4	79.9	52,821.9	2.1

ที่มา : จากงบประมาณโดยสังเขป ประจำปีงบประมาณ 2547-2557, สำนักงบประมาณ

#### 2.2.6.2 งบประมาณรายจ่ายประจำปีของกระทรวงศึกษาธิการปีงบประมาณ 2552-2557

หากพิจารณาถึงงบประมาณรายจ่ายประจำปีที่ได้จัดสรรให้กับกระทรวงศึกษาธิการย้อนหลัง 7 ปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2552-2557 สัดส่วนของงบประมาณด้านการศึกษาที่ได้จัดให้กับกระทรวงศึกษาธิการต่ำสุดในปี 2555 คือร้อยละ 17.7 และสูงสุดในปี 2553 คือร้อยละ 20.4 หรือโดยเฉลี่ย กระทรวงศึกษาธิการจะได้รับงบประมาณไม่น้อยกว่าร้อยละ 18 ของงบประมาณทั้งหมด ทั้งนี้ ตามตาราง

ตาราง 5 งบประมาณรายจ่ายของกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ 2552-2557

ปีงบประมาณ	งบประมาณทั้งหมด (ล้านบาท)	งบประมาณที่ได้รับ (ล้านบาท)	สัดส่วนต่องบประมาณ ทั้งหมด (ร้อยละ)
2551	1,566,200	301,437.4	18.2
2552	1,600,000	350,556.5	18.0
2553	1,835,000	346,713.1	20.4
2554	1,700,000	392,454.1	18.1
2555	2,070,000	420,490.1	17.7
2556	2,380,000	460,411.7	19.2
2557	2,400,000	481,337.8	19.1

ที่มา : จากงบประมาณโดยสังเขป ประจำปีงบประมาณ 2552-2557, สำนักงบประมาณ

### 2.2.6.3 งบประมาณการศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ปีงบประมาณ 2553-2557

หากพิจารณาจากการจัดสรรงบประมาณจำแนกตามระดับการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2553-2557 พบว่า การศึกษาในระดับ ก่อนวัยเรียน ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับระดับอุดมศึกษา จะได้รับงบประมาณเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหมายถึง ทั้งการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานและการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยของไทยได้มีแนวโน้มได้รับการจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนการศึกษาไม่กำหนดระดับ และการศึกษาอื่น ๆ จะได้รับการจัดสรรเพิ่มขึ้นเช่นกัน แต่ในบางปีงบประมาณอาจจะถูกปรับสัดส่วนงบประมาณลดลง ทั้งนี้ ตามตาราง

ตาราง 6 งบประมาณการศึกษา จำแนกตามระดับการศึกษา ปีงบประมาณ 2553-2557

ระดับการศึกษา	2553	2554	2555	2556	2557
1.ก่อนวัยเรียน ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา	303,365.3	311,529.0	341,316.1	368,163.2	518,568.4
2.ระดับอุดมศึกษา	63,830.5	71,806.6	72,734.5	82,551.6	88,724.0
3.การศึกษาไม่กำหนดระดับ	2,060.1	2,472.6	2,2625.7	2,610.8	2,796.0
4.การบริการสนับสนุนการศึกษา	22,577.5	22,747.4	14,199.0	22,135.7	25,024.0
5.การศึกษาอื่น	10,548.1	15,006.4	13,971.2	18,465.35	21,221.8

ร้อยละของงบประมาณรายจ่ายประจำปี	21.9	19.5	18.7	20.6	20.5
---------------------------------	------	------	------	------	------

ที่มา : จากงบประมาณโดยสังเขป ประจำปีงบประมาณ 2553-2557, สำนักงบประมาณ

#### 2.2.6.4 งบประมาณการศึกษาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ GDP ของกลุ่มประเทศ ASIA-PACIFIC

งบประมาณการศึกษาต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ หรือ จีดีพี (GDP:Gross Domestic Product) เป็นตัวชี้วัดหนึ่งซึ่งแสดงถึงภาพรวมของงบประมาณทางการศึกษาซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงการลงทุนทางการศึกษาต่อรายจ่ายสาธารณะของรัฐบาลโดยเปรียบเทียบกับประเทศไทยกับกลุ่มประเทศเอเชีย-แปซิฟิก (ตารางที่ 5) มีนัยสำคัญดังนี้ ประการแรกเมื่อพิจารณาถึงงบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษาต่อ GDP ในประเทศ ASIA-PACIFIC ในปี 2011-2012 พบว่าประเทศไทยใช้งบประมาณด้านการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 4.1 ในปี 2011 และร้อยละ 3.8 ในปี 2012 โดยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 3.95 ต่อ GDP ซึ่งมากกว่าประเทศในอาเซียนได้แก่ ลาว กัมพูชา อินโดนีเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ และประเทศอื่นในเอเชีย ได้แก่ ญี่ปุ่น แต่ก็ถือว่าน้อยกว่าประเทศเวียดนาม มาเลเซีย เกาหลีใต้ ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์ ประการที่สองในด้านรายจ่ายด้านการศึกษาต่องบประมาณแผ่นดินของไทยคิดเป็น ร้อยละ 20.3 ในปี 2011 และร้อยละ 22.3 ในปี 2012 โดยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 21.3 ซึ่งถือว่ามากกว่าทุกประเทศในเอเชีย-แปซิฟิก

#### ตาราง 7 รายจ่ายงบประมาณด้านการศึกษาต่อ GDP และต่องบประมาณแผ่นดินในประเทศ ASIA-PACIFIC

ประเทศ	รายจ่ายด้านการศึกษาต่อ GDP		รายจ่ายด้านการศึกษาต่อ งบประมาณแผ่นดิน	
	ปี 2011	ปี 2012	ปี 2011	ปี 2012
นิวซีแลนด์	6.4	7.2	17.9	16.1
ออสเตรเลีย	4.4	5.1	12.9	12.9
เกาหลีใต้	4.8	5.0	15.8	15.8
ญี่ปุ่น	3.4	3.8	9.4	9.4
ฟิลิปปินส์	2.8	2.7	16.9	15.0
สิงคโปร์	3.3	3.3	10.3	10.4
อินโดนีเซีย	2.8	3.0	17.9	17.1
มาเลเซีย	4.1	5.8	17.2	18.9
ไทย	4.1	3.8	20.3	22.3



มัธยมศึกษา ตอนต้น	88:12	88:12	87:13	87:13	86:14	87:13	86:14	87:13	87:13	87:13	86:14
มัธยมศึกษา ตอนปลาย	79:21	79:21	79:21	80:20	79:21	80:20	80:20	81:19	81:19	81:19	87:13
รวม	83:17	82:18	83:17	81:19	81:19	81:19	80:20	80:20	79:21	79:21	78:22

จากตารางจะเป็นได้ว่าถึงแม้อัตราส่วนของนักเรียนในโรงเรียนของเอกชนเมื่อเทียบกับโรงเรียนของรัฐแล้ว จะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่ก็ยังไม่เพิ่มขึ้นไม่ได้มากดังเป้าหมาย อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ หลายอย่าง รวมถึงการที่โรงเรียนเอกชนไม่มีแบรนด์ หรือเอกลักษณ์แตกต่างจากโรงเรียนของรัฐ ทำให้จำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนไม่เพิ่มเท่าที่ควร

### 2.3.2 สภาพปัจจุบันของงบประมาณแผ่นดินเพื่อการศึกษาในประเทศไทย

ในประเทศไทยแหล่งเงินทุนเพื่อการศึกษาสามารถแบ่งได้เป็น 4 แหล่งใหญ่คือ งบประมาณจากรัฐบาลกลาง งบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ค่าใช้จ่ายของครัวเรือน และจากภาคเอกชน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดว่ารัฐบาลจะจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปสำหรับค่าใช้จ่ายต่อหัวเป็นจำนวนที่เหมาะสมให้กับนักเรียนที่เรียนอยู่ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาภาคบังคับในสถานศึกษาของรัฐและเอกชนอย่างเท่าเทียมกัน ค่าใช้จ่ายต่อหัวที่รัฐจะต้องจัดสรรให้สำหรับนักเรียนทุกคนที่เรียนอยู่ในสถานศึกษาของรัฐและเอกชนประกอบด้วย

- 1) ค่าใช้จ่ายพื้นฐานสำหรับวัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับกิจกรรมการเรียนการสอนในการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) เงินเดือนครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยจะจัดสรรให้ตามจำนวนนักเรียนสำหรับสถานศึกษาเอกชน และจัดสรรให้ตามตำแหน่งที่มีอยู่จริงในสถานศึกษาของรัฐ
- 3) ค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมสำหรับนักเรียนที่มีความจำเป็นพิเศษตามลักษณะของนักเรียนและที่ตั้งของโรงเรียนเช่น ค่าใช้จ่ายสำหรับเป็นค่าอาหาร ค่าพาหนะ ค่าเครื่องเขียน ค่าอุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับนักเรียนที่มีฐานะยากจน นักเรียนพิการ และนักเรียนที่ด้อยโอกาส เพื่อให้เกิดความเสมอภาคทางการศึกษา
- 4) ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ ที่จัดให้กับโรงเรียนรัฐบาลตามนโยบายการศึกษา, แผนพัฒนาการศึกษา หรือ กิจกรรมของโรงเรียนเพื่อเพิ่มคุณภาพของปัจจัยนำเข้าที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา เช่น ครู และ บุคลากรทางการศึกษารวมทั้งสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 5) ค่าใช้จ่ายเพื่อการลงทุนในโรงเรียนรัฐบาลตามความขาดแคลน ความจำเป็น และที่ตั้งของโรงเรียน

**การจัดสรรทั่วไปสำหรับค่าใช้จ่ายต่อหัว**



ปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 เป็นปีแรกที่กระทรวงศึกษาธิการได้ใช้ค่าใช้จ่ายต่อหัวเป็นเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณเป็นก้อน (Block Grant) ไปยังโรงเรียน โดยผ่านทางเขตพื้นที่การศึกษา งบประมาณส่วนนี้ถูกจัดสรรไว้ในส่วนของงบ ดำเนินการ เหตุผลในการจัดสรรงบประมาณรายหัวก็เพื่อ 1) ดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการทำการจัดสรรงบประมาณรายหัวสำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานภายใน 5 ปี หลังจากมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติฯ 2) เพื่อกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณไปยังโรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจบริหารทรัพยากร ของตน อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การจัดสรรงบประมาณแบบรายหัวเป็นวิธีจัดสรรงบประมาณที่ยืดหยุ่นกว่าการจัดสรรงบประมาณแบบแสดงรายการ (line-item budgeting) ซึ่งถูกใช้มาเป็นเวลานานหลายทศวรรษ ดังนั้นการจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นรายหัวจึงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในประเทศไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2549)

## โรงเรียนรัฐ

รัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรัฐจัดสรรงบประมาณแผนงานสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 5 กิจกรรม ดังนี้

1. ค่าจัดการเรียนการสอน
2. ค่าหนังสือเรียน
3. ค่าอุปกรณ์การเรียน
4. ค่าเครื่องแบบนักเรียน
5. ค่ากิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

### ค่าจัดการเรียนการสอน

ค่าจัดการเรียนการสอน หมายถึง งบประมาณงบเงินอุดหนุน ประเภทเงินอุดหนุนทั่วไป เงินอุดหนุน ค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ เงินอุดหนุนรายหัว บัณฑิตยพื้นฐานสำหรับนักเรียนยากจน ค่าอาหารนักเรียนประจำพักนอน การจัดการศึกษาโดยครอบครัวและสถานประกอบการ

สำหรับนักเรียนโรงเรียนปกติ มีเกณฑ์การจัดสรร ดังนี้

1. เงินอุดหนุนรายหัว

สำหรับเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายต่อหัวสำหรับการศึกษาระดับชั้นพื้นฐาน ปัจจุบันใช้ผลการวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ มติคณะรัฐมนตรีได้ประชุมหรือ เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2549 อนุมัติให้ปรับอัตราเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายต่อหัวสำหรับการศึกษาระดับชั้นทุกระดับ การศึกษาทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน โดยแบ่งการปรับเพิ่มเป็น 3 ปีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีการศึกษา 2553 ใช้อัตราดังกล่าวจนถึงปัจจุบันสำหรับโรงเรียนรัฐบาลประเภทสามัญ ดังนี้

ตาราง 9 ตารางแสดงอัตราเงินอุดหนุนนักเรียนรายหัวของโรงเรียนรัฐบาล

ระดับการศึกษา	อัตรา เดิม	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553- ปัจจุบัน
ก่อนประถมศึกษา	600	783	1,149	1,516	1,700
ประถมศึกษา	1,100	1,233	1,499	1,766	1,900
มัธยมศึกษาตอนต้น	1,800	2,083	2,649	3,216	3,500
มัธยมศึกษาตอนปลาย	2,700	2,883	3,249	3,616	3,800

**มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2552 เห็นชอบให้เพิ่มเงินอุดหนุนรายหัว ให้ นักเรียน ในโรงเรียนขนาดเล็กตั้งแต่ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2553 เป็นต้นไป ดังนี้**

- โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียน 120 คนลงมา ให้เพิ่มจากรายหัวที่ได้รับปกติ (ก่อนประถมศึกษา 1,700 บาท/ประถมศึกษา 1,900 บาท) เพิ่มอีก 250 บาท/คน/ภาคเรียน (500 บาท/คน/ปี)

- โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กที่มีนักเรียน 300 คนลงมา ให้เพิ่มจากรายหัวที่ได้รับปกติ (ม.ต้น 3,500 บาท /ม.ปลาย 3,800 บาท) เพิ่มอีก 500 บาท/คน/ภาคเรียน (1,000 บาท/คน/ปี)

**มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 2 มิถุนายน 2552 เห็นชอบให้เพิ่มเงินอุดหนุนให้โรงเรียน ขยายโอกาสที่มีนักเรียน 300 คนลงมา ให้เพิ่มจากรายหัวที่ได้รับปกติ โดยจัดให้เฉพาะนักเรียน ม.ต้น เพิ่มให้อีก 500 บาท/ คน/ภาคเรียน (1,000 บาท/คน/ปี)**

## 2) ปัจจัยพื้นฐานสำหรับนักเรียนยากจน

- 1.ระดับประถมศึกษา 40% ของนักเรียนประถมศึกษาทั้งหมด 1,000 บาท/คน/ปี
- 2.ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 30%ของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นทั้งหมด 3,000บาท/คน/ปี

## 3) ค่าอาหารนักเรียนประจำพักนอน

- 1.ระดับประถมศึกษา 5,300 บาท/คน/ปี)

2.ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 5,300 บาท/คน/ปี

#### 4) การจัดการศึกษาโดยครอบครัวและสถานประกอบการ

1. ระดับก่อนประถมศึกษา 7,192 บาท/คน/ปี
2. ระดับประถมศึกษา 7,362 บาท/คน/ปี
3. ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 10,276 บาท/คน/ปี
- 4.ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 10,606 บาท/คน/ปี

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่าสำหรับโรงเรียนรัฐบาล การจัดสรรงบประมาณที่ในปัจจุบันเป็นไปในลักษณะที่รัฐบาลกำหนดจำนวนเงินที่จะจัดสรร เป็นค่าใช้จ่ายรายหัว ตามจำนวนนักเรียน (ไม่รวมเงินเดือน) เป็นจำนวน 1,900 บาท สำหรับนักเรียนในระดับประถมศึกษา 3,500 บาทสำหรับนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และ 3,800 บาทสำหรับนักเรียนที่เรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในสถานศึกษาของรัฐเนื่องจากเงินเดือน และงบลงทุนไม่ได้รวมอยู่ในค่าใช้จ่ายรายหัวในกรณีของโรงเรียนรัฐบาล จึงไม่ถือว่าเป็นการพิจารณาถึงต้นทุนที่แท้จริง

#### ค่าหนังสือเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับงบประมาณ เป็นค่าหนังสือเรียน ทุกระดับชั้นและแบบฝึกหัดรายวิชาพื้นฐานเฉพาะ ป.1-ป.6 ใน 3 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ในการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเป็นค่าหนังสือเสริมประสบการณ์ในการศึกษาปฐมวัย เพื่อจัดสรรให้นักเรียนมีหนังสือใช้เรียนครบทุกคน โดยไม่เรียกเก็บคืน ดังนี้

ก่อนประถมศึกษา	200	บาท/คน/ปี
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1	561	บาท/คน/ปี
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2	605	บาท/คน/ปี
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3	622	บาท/คน/ปี
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4	653	บาท/คน/ปี
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5	785	บาท/คน/ปี
ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	818	บาท/คน/ปี
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1	705	บาท/คน/ปี
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2	865	บาท/คน/ปี
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	949	บาท/คน/ปี
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4	1,257	บาท/คน/ปี
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5	1,263	บาท/คน/ปี
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6	1,109	บาท/คน/ปี

#### ค่าอุปกรณ์การเรียน

สำหรับจัดซื้ออุปกรณ์การเรียนที่จำเป็นและส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ได้แก่ สมุด ปากกา ดินสอ ยางลบ ไม้บรรทัด เครื่องมือเรขาคณิต วัสดุฝึกตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ วัสดุฝึกอาชีพ วัสดุด้าน ICT กระดาษ สีเทียน ดินน้ำมัน ไร้สารพิษ กระเป๋านักเรียน ฯลฯ ในอัตราดังนี้

ก่อนประถมศึกษา	100 บาท/คน/ภาคเรียน (200 บาท/คน/ปี)
ชั้นประถมศึกษา	195 บาท/คน/ภาคเรียน (390 บาท/คน/ปี)
ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น	210 บาท/คน/ภาคเรียน (420 บาท/คน/ปี)
ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย	230 บาท/คน/ภาคเรียน (460 บาท/คน/ปี)

#### ค่าเครื่องแบบนักเรียน

ก่อนประถมศึกษา	300 บาท/คน/ปี
ชั้นประถมศึกษา	360 บาท/คน/ปี
ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น	450 บาท/คน/ปี
ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย	500 บาท/คน/ปี

#### ค่ากิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

ประกอบด้วย กิจกรรมวิชาการ กิจกรรมคุณธรรม จริยธรรม /ลูกเสือ/เนตรนารี/ยุวกาชาด/ผู้บำเพ็ญประโยชน์ กิจกรรมทัศนศึกษา กิจกรรมการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)

ก่อนประถมศึกษา	215 บาท/คน/ภาคเรียน (430 บาท/คน/ปี)
ชั้นประถมศึกษา	240 บาท/คน/ภาคเรียน (480 บาท/คน/ปี)
ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น	440 บาท/คน/ภาคเรียน (880 บาท/คน/ปี)
ชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย	475 บาท/คน/ภาคเรียน (950 บาท/คน/ปี)

#### โรงเรียนเอกชน

สำหรับโรงเรียนรัฐบาลได้จัดสรรงบประมาณ เพื่อสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรัฐจัดสรรงบประมาณแผนงานสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวม 5 กิจกรรม เช่นเดียวกับโรงเรียนรัฐบาล ดังนี้

1. ค่าจัดการเรียนการสอน
2. ค่าหนังสือเรียน
3. ค่าอุปกรณ์การเรียน
4. ค่าเครื่องแบบนักเรียน
5. ค่ากิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างค่าจัดการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนรัฐ รัฐได้จัดสรรงบประมาณในการอุดหนุนเป็นรายบุคคล ตามจำนวนนักเรียน โดยอัตราเงินอุดหนุนประกอบด้วยค่าใช้จ่ายพื้นฐาน (อัตราเดียวกับโรงเรียนรัฐบาล) และเงินสมทบเป็นเงินเดือนครู โดยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดมาตรการช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียนเอกชนเป็นเงินอุดหนุนรายบุคคล พ.ศ. 2560 กำหนดอัตราอุดหนุนไว้ดังนี้

ตาราง 10 อัตราการอุดหนุนรายบุคคลสำหรับนักเรียนโรงเรียนเอกชน ปีการศึกษา 2560

	ค่าใช้จ่ายพื้นฐาน	เพิ่มเงินเดือนครู	อุดหนุนสมทบเงินเดือนครูเพิ่ม	อุดหนุนเพิ่ม 10%	รวม	ค่าธรรมเนียมนิยมการศึกษา	ค่าใช้จ่ายรายบุคคล
ระดับก่อนประถมศึกษา	1,700	6,864.50	360	1,086	10,010.50	5,513.50	15,524
ระดับประถมศึกษา	1,900	6,864.50	360	1,056	10,180.50	5,343.50	15,524
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	3,500	8,582.50	450	1,265	13,797.50	4,762.50	18,560
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย	3,800	8,582.50	450	1,295	14,127.50	4,432.50	18,560

การอุดหนุนด้านการเงินอื่นแก่โรงเรียนเอกชน

1. อุดหนุนเป็นค่าตอบแทนพิเศษแก่ครูที่สอนนักเรียนพิการ (ต้องมีคุณสมบัติตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เดือนละ 2,000 บาท ตั้งแต่การศึกษา 2549 เป็นต้นไป)

2. อุดหนุนด้านสื่อการเรียนการสอน

3. อุดหนุนค่าอาหารกลางวัน

อุดหนุนค่าอาหารกลางวันแก่นักเรียน ชั้นอนุบาล 1 – ประถมศึกษาปีที่ 6 ในโรงเรียนการกุศล และนักเรียนที่มีภาวะทุพโภชนาการ และยากจน (มีรายได้ต่อครัวเรือนไม่เกิน 40,000 บาท/ปี) ในโรงเรียนสามัญศึกษา คนละ 4,000 บาท/ปี (20 บาท x 200 วัน)

นอกจากนี้ สช.ได้รับเงินอุดหนุนเพิ่มเติมจากดอกผลของกองทุนโครงการ อาหารกลางวัน ปี ละประมาณ 20 ล้านบาทเศษ

#### 4.อุดหนุนค่าอาหารเสริม (นม)

อุดหนุนค่าอาหารเสริม (นม) แก่นักเรียนชั้น อนุบาล 1 – ประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคน คนละ 1,820 บาท/ปี (7บาทx260 วัน)

#### 5.อุดหนุนเงินสมทบกองทุนสงเคราะห์ครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน

อุดหนุนเป็นเงินสมทบกองทุนสงเคราะห์ฯ ในอัตราร้อยละ 6 ของเงินเดือนครู ปี 2549 ได้รับ งบประมาณ 606 ล้านบาท ดอกผลในส่วนของผู้รับใบอนุญาตและรัฐจะนำไปจัดสวัสดิการ ได้แก่ ค่ารักษาพยาบาล (เฉพาะตัวครู) ค่าการศึกษาบุตร ค่าช่วยเหลือบุตร และเงินทดแทน

#### 6.กองทุนกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ

6.1 เงินทุนหมุนเวียนเพื่อพัฒนาการศึกษาโรงเรียนเอกชน ได้รับงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2532 – 2546 รวมทั้งสิ้น 790 ล้านบาท

ปี 2549 อนุมัติให้โรงเรียนกู้ไป รวม 177.78 ล้านบาท

-กู้เพื่อก่อสร้างอาคาร 4 โรง เป็นเงิน 163.30 ล้านบาท

-กู้เพื่อซื้ออุปกรณ์การเรียนการสอน 3 โรง วงเงินกู้ 14.48 ล้านบาท

6.2 เงินทุนหมุนเวียนเพื่อวิทยาการสงเคราะห์สำหรับโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ภาคใต้ ได้รับงบประมาณตั้งแต่ปีงบประมาณ 2532 – 2545 รวมทั้งสิ้น 92 ล้านบาท ปี 2549 อนุมัติให้โรงเรียนยืมไปสร้างและซ่อมแซมอาคารเรียนอาคารประกอบ จำนวน 3 โรง วงเงิน 22.6 ล้านบาท

6.3 กองทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (โครงการสนับสนุนการจัดตั้งสถานศึกษาเอกชน) เพื่อให้สถานศึกษาเอกชนกู้ไปก่อสร้างอาคาร สถานที่ จัดซื้อครุภัณฑ์ และซ่อมแซมอาคารเรียน ตั้งแต่ปี 2538 – 2545 มีโรงเรียนกู้ยืมไปสร้างอาคารเรียน จำนวน 26 โรง วงเงินกู้ 1,850.8 ล้านบาท

อย่างไรก็ตามงบลงทุนทั้งหมดของสถานศึกษาเอกชนไม่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐบาล สถานศึกษาเอกชนต้องรับภาระเหล่านี้เอง โดยเก็บเป็นค่าธรรมเนียมการศึกษาจากนักเรียนเพิ่มเติม อย่างไรก็ตามมีเพดานสำหรับค่าธรรมเนียมเพิ่มเติมนี้ ยกตัวอย่างเช่น ค่าธรรมเนียมเพิ่มเติมบวกกับค่าใช้จ่ายต่อหัวสำหรับระดับประถมศึกษาต้องไม่เกิน 5,343.50 บาท สำหรับระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย ค่าธรรมเนียมที่เก็บได้สูงสุดต้องไม่เกิน 4,762.50 บาท และ 4,432.50 บาท หากในส่วนของโรงเรียนรัฐบาลจะต่างจากโรงเรียนของเอกชนตรงที่เงินเดือนครู และงบลงทุน งบก่อสร้างต่าง ๆ ไม่ได้ถูกจัดสรรลงไปให้ในรูปของค่าใช้จ่ายรายหัว งบเหล่านี้ถูกจัดสรรไปให้โรงเรียนโดยตรงจากรัฐ เป็นผลให้รัฐบาลต้องลงทุนในโรงเรียนของรัฐด้วยงบประมาณเป็นจำนวนมาก

### 2.3.3 โรงเรียนเอกชนกับการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

จากงานวิจัยของสำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณภาพเยาวชน (สสค.) โดยศูนย์บริการวิชาการเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ศึกษาวิจัยบัญชีรายจ่ายด้านการศึกษาแห่งชาติ(National Education Account of Thailand :NEA) ปี 2551-2553 พบว่า ปี 2553 รายจ่ายด้านการศึกษาของประเทศ รวม658,098 ล้านบาทเป็นรายจ่ายภาครัฐ 79.20% แบ่งเป็นกระทรวงศึกษาธิการ 57.89% องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 14.63% ภาคครัวเรือน 20.04% เมื่อสรุปรายจ่ายงบประมาณแผ่นดินของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแยกตามโครงสร้างและหมวดรายจ่าย ปีงบประมาณ 2553 พบว่า

ตาราง 11 สรุปรายจ่ายงบประมาณของ สพฐ. แยกตามโครงสร้างและหมวดรายจ่าย ปีงบประมาณ 2553

หมวด รายจ่าย (หน่วย:ล้าน บาท)	ส่วนกลาง	ร้อยละ	เขตพท. การศึกษา	ร้อยละ	โรงเรียน	ร้อยละ	รวม	ร้อยละ
งบบุคลากร	391	6.2	4,697	42	164,984	70	170,072	67
งบดำเนินงาน	3,530	55.5	6,511	58	11,079	5	21,120	8
งบลงทุน	2,428	38.2	0	0	18,393	8	20,821	8
งบอุดหนุน	0	0	0	0	40,500	17	40,500	16
งบรายจ่าย อื่นๆ	9	0.1	0	0	126	0	135	0
<b>รวม</b>	<b>6,358</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>235,080</b>	<b>100</b>	<b>252,647</b>	<b>100</b>
<b>บุคลากร</b>	<b>ส่วนกลาง</b>		<b>เขตพื้นที่ การศึกษา</b>		<b>โรงเรียน</b>		<b>รวม</b>	
จำนวน บุคลากร	969 คน		10,504 คน		407,958 คน		419,431 คน	
เงินเดือนต่อ คน	33,640 บาท/คน/เดือน		37,266 บาท/คน/เดือน		33,701 บาท/คน/เดือน		33,790 บาท/คน/เดือน	

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณภาพเยาวชน (สสค.), 2557

ตาราง 12 ค่าใช้จ่ายต่อหัวของผู้ผลิตบริการของรัฐ สังกัด สพฐ. ปี 2553

ระดับการศึกษา	แหล่งเงินทุน (ล้านบาท)				จำนวนนักเรียน (คน)	งบประมาณรัฐต่อคน (บาท)	ค่าใช้จ่ายต่อคน (บาท)
	รัฐ	ครัวเรือน	อื่นๆ	รวม			
ก่อนประถมศึกษา	27,479	420	372	28,271	1,037,074	26,497	27,260
ประถมศึกษา	141,774	1,419	1,266	144,459	3,525,976	40,208	40,970
มัธยมศึกษา	88,066	5,530	1,148	94,744	3,200,819	27,514	29,600
<b>รวม</b>	<b>257,319</b>	<b>7,369</b>	<b>2,786</b>	<b>267,474</b>	<b>7,763,869</b>	<b>33,143</b>	<b>34,451</b>

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณภาพเยาวชน (สสค.), 2557

เมื่อพิจารณาจากเงินอุดหนุนรายบุคคลที่รัฐอุดหนุนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนเมื่อปี 2553 เมื่อเทียบกับผลงานวิจัยนี้มีความแตกต่างกัน ดังตาราง

ตาราง 13 เปรียบเทียบเงินอุดหนุนระหว่างโรงเรียนรัฐ และเอกชนปี 2553

	ค่าใช้จ่ายภาครัฐจากงานวิจัย (บาท)	อัตราเงินอุดหนุนรายบุคคลโรงเรียนเอกชนปี 2553	ส่วนต่างของงบประมาณต่อคน (บาท)
ระดับก่อนประถมศึกษา	26,497	6,982	19,515
ระดับประถมศึกษา	40,208	7,152	33,056
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	27,514	10,012	17,502
ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย	27,514	10,342	17,172

ที่มา: ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการกำหนดมาตรการช่วยเหลือนักเรียนในโรงเรียนเอกชนเป็นเงินอุดหนุนรายบุคคล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553

จากตาราง 13 แสดงให้เห็นว่าในปี 2553 เมื่อเปรียบเทียบอัตราเงินอุดหนุนของนักเรียนในโรงเรียนเอกชน กับนักเรียนโรงเรียนรัฐบาลจากบัญชีรายจ่ายด้านการศึกษาแห่งชาติ พบว่า สำหรับนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาโรงเรียนเอกชนช่วยรัฐประหยัดงบประมาณถึง 19,515 บาทต่อคนต่อปี ระดับประถมศึกษา 33,056 บาทต่อคนต่อปี มัธยมศึกษาตอนต้น 17,502 บาทต่อคนต่อปี และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 17,172 บาทต่อคนต่อปี เมื่อเทียบกับจำนวนนักเรียน สามารถคำนวณเป็นจำนวนงบประมาณที่รัฐประหยัดได้ดังตาราง 14

ตาราง 14 เปรียบเทียบงบประมาณแผ่นดินที่โรงเรียนเอกชนช่วยรัฐประหยัดได้ในปี 2553



	จำนวนนักเรียน ในโรงเรียน เอกชน ปี 2553	ส่วนต่างของ งบประมาณต่อคน (บาท)	งบประมาณแผ่นดินที่ ประหยัดได้ (ล้านบาท)
ระดับก่อนประถมศึกษา	559,501	19,515	10,918.66
ระดับประถมศึกษา	994,886	33,056	32,886.95
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น	379,947	17,502	6,649.83
ระดับมัธยมศึกษาตอน ปลาย	429,381	17,172	7,373.33
<b>รวม</b>			<b>57,828.77</b>

จากตาราง 14 จะเห็นได้ว่าในปี 2553 เมื่อเปรียบเทียบอัตราเงินอุดหนุนของนักเรียนในโรงเรียนเอกชน กับนักเรียนโรงเรียนรัฐบาลจากบัญชีรายจ่ายด้านการศึกษาแห่งชาติ สามารถคำนวณเป็นจำนวนงบประมาณที่รัฐประหยัดได้ถึง 57,828.78 ล้านบาท

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (2559) ได้ศึกษาถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัวในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในปีการศึกษา 2558 พบว่า ค่าใช้จ่ายรายหัวในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เท่ากับ 25,923.43 บาท ระดับอนุบาล เท่ากับ 25,652.36 บาท ระดับประถมศึกษาเท่ากับ 25,587.16 บาท มัธยมศึกษาตอนต้นเท่ากับ 26,447.36 บาท ค่าใช้จ่ายรายหัวในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมปลาย เท่ากับ 28,594.74 บาท

จากรายงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พบว่าสถานศึกษาเอกชนช่วยลดภาระงบประมาณของรัฐในการจัดการศึกษาคิดเป็น 10.43% ของค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาโดยรวม เมื่อพิจารณาจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีของกระทรวงศึกษาธิการ ในปี 2545 คิดเป็น 22,508.1 ล้านบาท และหากพิจารณาย้อนหลัง 13 ปี (พ.ศ. 2533-2545) สถานศึกษาเอกชนช่วยแบ่งเบาภาระในการจัดการศึกษาของรัฐในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานถึง 202,831.6 ล้านบาท (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2551) และถ้ายังเป็นไปตามอัตราดังกล่าวจนถึงปี 2558 โรงเรียนเอกชนจะช่วยรัฐในการประหยัดงบประมาณถึงกว่าหกแสนห้าหมื่นล้านบาท

ศุภเสฏฐ์ คณากุล และคณะ (2560) ได้ศึกษาถึงค่าใช้จ่ายรายบุคคลของนักเรียนในโรงเรียนของรัฐ พบว่า ระดับก่อนประถมศึกษาเท่ากับ 39,139 บาทต่อคนต่อปี ระดับประถมศึกษาเท่ากับ 39,339 บาทต่อคนต่อปี มัธยมศึกษาตอนต้นเท่ากับ 40,939 บาทต่อคนต่อปี และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 26,316.50 บาทต่อคนต่อปี เมื่อเทียบกับจำนวนนักเรียน สามารถคำนวณเป็นจำนวนงบประมาณที่รัฐประหยัดได้ ดังตาราง 15

ตาราง 15 เปรียบเทียบงบประมาณแผ่นดินที่โรงเรียนเอกชนช่วยรัฐประหยัดได้ในปี 2560

	ค่าใช้จ่าย ภาครัฐจาก งานวิจัย ปี 2559 (บาท)	อัตราเงิน อุดหนุน รายบุคคล โรงเรียน เอกชนปี 2560	ส่วนต่างของ งบประมาณ ต่อคน (บาท)	จำนวน นักเรียนใน โรงเรียน เอกชน ปี 2560	งบประมาณ แผ่นดินที่ ประหยัดได้ (ล้านบาท)
ระดับก่อน ประถมศึกษา	39,139	10,010.50	29,128.50	575,365	16,759.52
ระดับ ประถมศึกษา	39,339	10,180.50	29,158.50	1,022,925	29,826.96
ระดับ มัธยมศึกษา ตอนต้น	40,939	13,797.50	27,141.50	311,229	8,447.22
ระดับ มัธยมศึกษา ตอนปลาย	40,444	14,127.50	26,316.50	153,331	4,035.14
<b>รวม</b>				<b>2,363,715</b>	<b>59,068.84</b>

หมายเหตุ ผู้วิจัยคำนวณจากค่าใช้จ่ายรายบุคคลของโรงเรียนภาครัฐปีการศึกษา 2559 จากงานวิจัยของ ศุภเสฏฐ์ คณากุล และคณะ (2560)

จากตารางที่ 15 แสดงให้เห็นว่าค่าใช้จ่ายรายบุคคลของนักเรียนในโรงเรียนของรัฐเทียบกับค่าใช้จ่ายของนักเรียนในโรงเรียนเอกชน สำหรับนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาโรงเรียนเอกชนช่วยรัฐประหยัดงบประมาณถึง 29,128.50 บาทต่อคนต่อปี ระดับประถมศึกษา 29,158.50 บาทต่อคนต่อปี มัธยมศึกษาตอนต้น 27,141.50 บาทต่อคนต่อปี และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 26,316.50 บาทต่อคนต่อปี เมื่อเทียบกับจำนวนนักเรียน สามารถคำนวณเป็นจำนวนงบประมาณที่รัฐประหยัดได้เท่ากับ 59,068.84 ล้านบาท

ซึ่งแนวโน้มหากโรงเรียนเอกชนมีจำนวนนักเรียนมากขึ้น อาจทำให้รัฐลงทุนในการจัดการศึกษาน้อยในอนาคต โดยรัฐมีแนวโน้มในการจัดสรรงบประมาณในการลงทุน งบประมาณในการ

บริหารจัดการ และงบประมาณเกี่ยวกับบุคลากรน้อยลงอีกซึ่งสามารถช่วยลดภาระงบประมาณของรัฐ  
ได้เป็นอย่างมาก



### 2.3.4 การสนับสนุนงบประมาณแก่โรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในต่างประเทศ

การมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาได้เพิ่มขึ้นอย่างมากทั่วโลกในช่วงกว่า 30 ปีที่ผ่านมา โดยเอกชนได้ให้บริการทางการศึกษาในทุกๆระดับ ทั้งแก่ครอบครัวที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดีและไม่ดีถึงแม้ว่ารัฐบาลยังคงจัดสรรงบประมาณแผ่นดินเพื่อการศึกษาและเป็นผู้สนับสนุนหลักก็ตาม แต่เอกชนก็ยังคงมีส่วนร่วมในการให้การศึกษาอยู่มากในหลายประเทศ ดังแสดงในตาราง

ตาราง 16 อัตราการเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนในปี 1990 และปี 2005

ประเทศ	ประถมศึกษา (ร้อยละ)			มัธยมศึกษา (ร้อยละ)		
	1990	2005	%เปลี่ยนแปลง	1990	2005	%เปลี่ยนแปลง
เบนิน	3	12	300	8	25	213
บราซิล	14	0	-29	35	12	-66
บัลแกเรีย	0	0	0	0	1	100
ชิลี	39	51	31	49	52	6
โคลัมเบีย	15	19	27	39	24	-38
อินเดีย	10	20	100	10	20	130
อินโดนีเซีย	18	17	-6	49	44	-10
จอร์แดน	23	30	30	6	16	167
เนเธอร์แลนด์	69	69	0	83	83	0
ปากีสถาน	25	27	8	24	25	4
เปรู	13	16	23	15	22	47
แอฟริกาใต้	1	2	100	2	3	50
ไทย	10	16	60	16	13	-19
โตโก	25	42	68	17	28	65
ตูนิเซีย	1	1	0	12	5	-58
ยูเครน	0	0	0	0	0	0
สหรัฐอเมริกา	10	12	0	10	9	-10

ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553)

ในบางประเทศรัฐบาลได้ทำสัญญากับภาคเอกชน เพื่อให้จัดบริการทางการศึกษา เช่นการฝึกอบบรมครู การบริหารจัดการ หรือการออกแบบหลักสูตร บางประเทศ รัฐบาลได้ให้เอกชนจัดการและดำเนินการในกิจการโรงเรียนของรัฐ เช่น กรณีโรงเรียนตามพันธสัญญา (Charter school) และโรงเรียนสัมปทาน (Concession school) เป็นต้น หรือบางประเทศได้มีแนวทางอื่น ๆ แก่เอกชนที่จัดการศึกษา เช่น การให้เงินอุดหนุน การทำคูปองการศึกษา เป็นต้น บางประเทศได้มีการได้มีการแบ่งแยกชัดเจนระหว่างบทบาทของรัฐที่เป็นผู้ให้เงินสนับสนุนการศึกษา และบทบาทของเอกชนให้เป็นผู้จัดการศึกษา เช่น ประเทศเนเธอร์แลนด์ ที่การศึกษาทั้งหมดมีรัฐบาลเป็นผู้จ่ายเงินรวมถึงจ่ายให้แก่โรงเรียนเอกชนซึ่งมีนักเรียนเกือบ 70% ของนักเรียนทั้งหมด สำหรับในประเทศอื่น ๆ เอกชนยังมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเช่นกัน แต่รัฐบาลให้เงินอุดหนุนแก่นักเรียนที่เรียนในโรงเรียนเอกชนผ่านทางคูปองการศึกษา เป็นต้น แต่จากภาพรวมพบว่า การมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษามีการเติบโตมากในระดับประถมศึกษา และลดลงในระดับมัธยมศึกษา

ประเทศในกลุ่มองค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development: OECD) จำนวนหนึ่ง ได้ถ่ายโอนค่าใช้จ่ายของรัฐมากกว่าหนึ่งในห้าของค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาไปให้สถาบันเอกชน ทั้งในทางตรงและหรือโดยการอุดหนุนครอบครัวเพื่อจ่ายให้แก่โรงเรียนที่ตนเลือกเรียน โดยเฉพาะ ประเทศ OECD ได้จ่ายเงิน 12% ของงบประมาณการศึกษาให้แก่สถาบันการศึกษาเอกชน ส่วนใหญ่ใช้การสนับสนุนรายหัวเป็นหลัก โดยระหว่างปี 1991 และ 2004ทั่วโลกมีอัตราการเข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนเติบโตขึ้น 58% ในขณะที่การเข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ เติบโตขึ้นเพียง 10% เท่านั้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)

ในการจัดการศึกษาของประเทศต่าง ๆ จะเห็นว่าระบบการศึกษาของแต่ละประเทศ จะมีการศึกษาในลักษณะผสมผสานระหว่างโรงเรียนหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับหลักการและแนวคิดของการบริหารจัดการศึกษาของรัฐ ในประเทศไทย สามารถจำแนกโรงเรียนออกเป็น 2 ประเภท จาก 2 ปัจจัยหลักโดยพิจารณาจากความแตกต่างระหว่างรูปแบบของการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับ ได้แก่ ระดับเงินอุดหนุนจากรัฐ (Public Financing of Education) และระดับการให้การศึกษาของรัฐ (Public Provision of Education) (วณิชชา ภัทรประสิทธิ์, 2552)

1. โรงเรียนรัฐ แบ่งเป็น โรงเรียนรัฐที่ไม่เก็บค่าใช้จ่าย และโรงเรียนรัฐที่เก็บค่าใช้จ่ายบางส่วน
2. โรงเรียนเอกชน แบ่งเป็น โรงเรียนเอกชนที่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐและโรงเรียนเอกชนที่ไม่ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐ

เมื่อพิจารณางบประมาณแผ่นดินที่รัฐใช้ในการสนับสนุนการจัดการศึกษาเอกชนในต่างประเทศ พบว่ามีความเหมือนและมีความแตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละประเทศ ทั้งด้านการพัฒนาการ ความหมายและประเภทของการศึกษา ขึ้นอยู่กับนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชนของแต่ละประเทศ สัดส่วนนักเรียนที่เรียนในโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนของรัฐมีความแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ และสอดคล้องกับเงินอุดหนุนที่โรงเรียนเอกชนได้รับจากรัฐ ประเทศพัฒนาแล้วหลายประเทศ ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่โรงเรียนทั้งหมดทั้งโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน รายละเอียดดังตาราง 16

ตาราง 17 งบประมาณที่รัฐสนับสนุนโรงเรียนเอกชนเมื่อเทียบกับโรงเรียนของรัฐ และจำนวนนักเรียนที่ศึกษาในโรงเรียนเอกชน ต่อรัฐ ของประเทศกลุ่ม OECD

ประเทศ	งบประมาณที่รัฐสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนเมื่อเทียบกับสถานศึกษาของรัฐ	จำนวนนักเรียนที่ศึกษาในสถานศึกษาเอกชน : รัฐ
สหราชอาณาจักร	-	7 : 93
สหรัฐอเมริกา	ร้อยละ 4	11 : 89
ออสเตรเลีย	ร้อยละ 10	30 : 70
ฝรั่งเศส	ร้อยละ 12	18 : 82
เบลเยียม	ร้อยละ 100	50 : 50
เนเธอร์แลนด์	ร้อยละ 100	69 : 31

ที่มา : องค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD) สถิติการศึกษา 1998.

ข้อจำกัดทางทรัพยากรและงบประมาณของประเทศทำให้ประเทศส่วนใหญ่หันมาแสวงหาวิธีการบริหารทรัพยากรและงบประมาณของประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในด้านการศึกษา รัฐบาลในหลายประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วกำลังหันมาสนใจการศึกษาเอกชนมากขึ้น และได้มีการศึกษาอย่างจริงจังเรื่องการแปรรูปการศึกษา และการใช้คู่มือเพื่อการศึกษา

สถาบันระหว่างประเทศเพื่อการวางแผนการศึกษา (International Institute for Education Planning : IIEP) องค์การยูเนสโกปารีส โดย Igor Kitaev (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(แปล), 2549) ได้ดำเนินโครงการวิจัยเปรียบเทียบการศึกษาเอกชนในประเทศต่าง ๆ โดยศึกษาเรื่องการศึกษาเอกชนในประเทศที่พัฒนาแล้ว (Private Education in Developed Countries) โดยมีข้อเสนอเกี่ยวกับการสนับสนุนจากรัฐด้านการจัดการศึกษาพื้นฐาน ของสถานศึกษาเอกชนใน

ต่างประเทศ ในด้าน 1) หลักเหตุผลของโรงเรียนเอกชนในประเทศที่พัฒนาแล้ว 2) ความแตกต่างของการพัฒนาการศึกษาเอกชนในประเทศที่พัฒนาแล้ว 3) การใช้จ่ายของภาคเอกชนเพื่อการศึกษา และ 4) หลักการและวิธีการจัดการจัดสรรงบประมาณการศึกษา ดังนี้

การอุดหนุนการศึกษาเอกชนเฉพาะด้านการเงินในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของต่างประเทศ พบว่าในแต่ละประเทศมีเงื่อนไขและหลักการในการให้เงินอุดหนุนที่แตกต่างกันตามสภาพการจัดการศึกษา แต่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ต้องการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา ทำให้เกิดความเสมอภาค อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพทางการศึกษา วิธีการอุดหนุนจำแนกได้ 2 ประเภท คือ การสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนฝ่ายผู้ให้บริการด้านอุปทานหรือสถานศึกษา (Supply-Side Financing) และการสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนฝ่ายผู้รับบริการด้านอุปสงค์หรือนักเรียน (Demand-Side Financing) มีรายละเอียดดังนี้

### 1. การสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนด้านอุปสงค์ (Demand-Side Financing)

#### 1.1 ประเทศสหรัฐอเมริกา

อุดหนุนในรูป “คูปองการศึกษา” (Educational Coupon/Voucher) โดยให้การอุดหนุนค่าธรรมเนียมการเรียน (Tuition) เต็มจำนวนหรือเพียงบางส่วนแก่นักเรียน

การใช้คูปองการศึกษา ทำให้เกิดการแข่งขันในการพัฒนาคุณภาพระหว่างโรงเรียนของรัฐบาลด้วยกันรวมทั้งการแข่งขันระหว่างโรงเรียนเอกชน โรงเรียนสามารถจัดรูปแบบการเรียนได้อย่างหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างและความต้องการของแต่ละคน

การใช้คูปองการศึกษา ในเมือง Nova Scotia, ผู้ปกครองนักเรียนจะได้รับคูปองการศึกษามูลค่า 4,000 เหรียญสหรัฐอเมริกา (ซึ่งมีมูลค่าน้อยกว่าค่าใช้จ่ายรายบุคคลนักเรียนภาครัฐ)

#### 1.2 ประเทศไต้หวัน

ประเทศไต้หวันได้เริ่มใช้ “คูปองการศึกษา” (Educational Coupons) เมื่อปี พ.ศ. 2543 โดยอุดหนุนนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษาที่มีอายุครบ 5 ปี และเรียนอยู่ในโรงเรียนอนุบาลหรือศูนย์ดูแลเด็กเล็ก ปีละ 1,000 เหรียญไต้หวัน

#### 1.3 ประเทศมาเลเซีย

ประเทศมาเลเซียอุดหนุนนักเรียนในหลากหลายรูปแบบ เช่น

- 1) เงินอุดหนุนรายบุคคล และทุนการศึกษา
- 2) ตำราสื่อประกอบการเรียนการสอน
- 3) การดูแลสุขภาพ
- 4) อาหารกลางวัน และอาหารเสริม (นม)

#### 1.4 ประเทศออสเตรเลีย

รัฐบาลออสเตรเลียให้การอุดหนุนเฉพาะ นักเรียนที่เรียนในโรงเรียนของรัฐบาลในระดับ การศึกษาภาคบังคับ ส่วนนักเรียนที่เรียนในโรงเรียนเอกชนจะต้องจ่ายค่าธรรมเนียมการเรียน แต่ รัฐบาลให้การอุดหนุนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่มาจากชุมชนยากจนเป็นจำนวนเงินครึ่งหนึ่งของ ต้นทุนการจัดการศึกษาเฉลี่ยของนักเรียนภาครัฐ โดยนักเรียนที่เรียนในโรงเรียนคาทอลิกจะได้รับ อุดหนุนน้อยกว่านักเรียนที่อยู่ในโรงเรียนเอกชนทั่วไป

## 2. การสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนด้านอุปทาน (Supply-Side Financing)

### 2.1 ประเทศสิงคโปร์

ประเทศสิงคโปร์จะไม่ให้การอุดหนุนแก่นักเรียนทุกคน แต่จะให้การอุดหนุนแก่นักเรียนที่ ศึกษาทั้งในโรงเรียนของรัฐบาลและเอกชน โดยพิจารณาจากรายได้ของผู้ปกครองตามแผนการ อุดหนุนทางการเงินที่รัฐบาลได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ คือ ครอบครัวที่มีบุตร 1-2 คนและมีรายได้ ต่อเดือนไม่เกิน 1,500 เหรียญสิงคโปร์ หรือ ครอบครัวที่มีบุตรตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป และมีรายได้ต่อเดือน ไม่เกิน 1,800 เหรียญสิงคโปร์ จะได้รับการอุดหนุนดังนี้

ระดับประถมศึกษาไม่ต้องจ่ายค่าธรรมเนียมการเรียนเนื่องจากการศึกษาภาคบังคับ และ ได้รับการยกเว้นค่าธรรมเนียมร้อยละ 100 ได้รับตำราเรียนฟรี รวมทั้งได้รับการอุดหนุนค่าธรรมเนียม การสอบ ร้อยละ 75 ของค่าธรรมเนียมการสอบ และอุดหนุนเพิ่มเติมเพื่อใช้จ่ายเป็นค่าธรรมเนียมอื่น อีกคนละไม่เกิน 13 เหรียญสิงคโปร์ต่อเดือนระดับมัธยมศึกษาได้รับการยกเว้นค่าธรรมเนียมการเรียน และได้รับการยกเว้นค่าธรรมเนียมร้อยละ 100 ได้รับตำราเรียนฟรี รวมทั้งได้รับการอุดหนุน ค่าธรรมเนียมการสอบร้อยละ 75 ของค่าธรรมเนียมการสอบ

นอกจากรัฐบาลจะอุดหนุนค่าธรรมเนียมการเรียนและค่าธรรมเนียมอื่นแล้วยังได้อุดหนุนใน รูปแบบ “บัญชีออมทรัพย์เพื่อการศึกษา (EDUSAVE ACCOUNT)” ให้กับนักเรียนที่เรียนในระบบ โรงเรียนแบบเต็มเวลาทั้งในโรงเรียนของรัฐบาล โรงเรียนเอกชน วิทยาลัยระดับต้น สถาบันเทคนิค การศึกษา รวมทั้งโรงเรียนการศึกษาพิเศษที่มีผลการเรียนทั้งด้านวิชาการหรือวิชาชีพ อยู่ในระดับ ดีเด่น เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับค่าโปรแกรมพิเศษ ค่าใช้จ่ายสำหรับซื้อวัสดุอุปกรณ์รวมทั้งเป็น ค่าใช้จ่ายสำหรับค่าธรรมเนียมพิเศษ

นอกจากนี้ในประเทศฝรั่งเศส และเยอรมัน เทศบาลท้องถิ่นได้มีการจ่ายเงินก้อน (Lump Sum) แก่สถานศึกษาเอกชน แทนเงินอุดหนุนรายหัว

ความจำกัดด้านทรัพยากรและงบประมาณของประเทศทำให้ประเทศส่วนใหญ่หันมาแสวงหา วิธีการบริหารทรัพยากรและงบประมาณของประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในด้านการศึกษา รัฐบาล ในหลายประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วกำลังหันมาสนใจการศึกษาเอกชนมากขึ้น และได้มี



การศึกษาอย่างจริงจังเรื่องการแปรรูปการศึกษา การปรับเปลี่ยนรูปแบบ การสนับสนุนค่าใช้จ่ายทางการศึกษาด้านอุปทาน (Supply-Side Financing) มาเป็นการให้อุดหนุนด้านอุปสงค์ (Demand-Side Financing) เช่น การใช้คูปองการศึกษาซึ่งทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งเป็นการเพิ่มเสรีภาพในการเลือกให้กับผู้ปกครอง การแปรรูปมีวิธีการแตกต่างกันไปตามจุดเน้นของเป้าหมาย โดยแต่ละวิธีการสามารถประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ เสรีภาพในการเลือกเป็นเรื่องของค่านิยม โดยเฉพาะในประเทศที่มีศาสนาและชุมชนที่มีเชื้อชาติที่หลากหลายผู้สนับสนุนวิธีแก้ปัญหาโดยการตลาดมองเสรีภาพในการเลือกกว่าเป็นเครื่องมือที่จะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การแปรรูปการศึกษา เป็นการถ่ายโอนกิจกรรม ทรัพย์สินและความรับผิดชอบจากสถาบันและองค์กรภาครัฐ/สาธารณะ ไปสู่บุคคลและหน่วยงานภาคเอกชน เป็นการเปิดเสรีให้องค์กร/หน่วยงานเป็นอิสระจากระเบียบปฏิบัติของภาครัฐ ตัวอย่างได้แก่ การใช้บัตรแทนเงินเพื่อการศึกษา (Educational Voucher) เช่น สหรัฐอเมริกาและหลายประเทศในทวีปยุโรป เนเธอร์แลนด์ รวมถึงการให้โรงเรียนเก็บค่าเรียนเพิ่มได้ และประเทศที่กำลังพัฒนาอื่น ๆ เช่น โคลอมเบีย เม็กซิโก อาร์เจนติน่า ประสบความสำเร็จในการใช้บัตรแทนเงินเพื่อการศึกษาเช่นกัน สามารถเพิ่มอัตราการเข้าเรียนในการศึกษาขั้นพื้นฐาน ลดจำนวนนักเรียนออกกลางคัน (Dropout) รัฐสามารถลดต้นทุนต่อผลผลิตที่ใช้จัดการศึกษาได้

## 2.4 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์

กลยุทธ์ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Strategies มีความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ ซึ่งใช้กับหลายระดับเช่น ระดับกระทรวง ทบวง กรม หรือระดับองค์กร หรือระดับปฏิบัติการที่เรียกว่าเป็นกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์ (2552) กล่าวว่ากลยุทธ์หรือ Strategy เป็นแนวทางเชิงรุกในการบรรลุเป้าหมาย หลักการของการกำหนดกลยุทธ์จาก มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรในอนาคต ได้แก่วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ในงานวิจัยนี้ได้กำหนดจุดมุ่งหมายของงานวิจัยไว้เพื่อเป็นกลยุทธ์งานวิชาการตามแนวคิดของการพัฒนาคุณลักษณะผู้ประกอบการ
  2. การวิเคราะห์สถานการณ์ ซึ่งสามารถใช้การทำ SWOT Analysis โดยวิเคราะห์ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่นั้นคือ ทรัพยากรมนุษย์ (Man) เงินทุน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และ การบริหารจัดการ (Management) อธิบายได้ดังรูปต่อไปนี้
- การพัฒนากลยุทธ์อาศัยประโยชน์จาก SWOT Analysis นี้คือ



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เสริม S และ O (เป็นการนำจุดแข็งที่เป็นข้อได้เปรียบมาใช้เพื่อคว้าโอกาสภายนอก)	กลยุทธ์ลด W ด้วย O (การลดจุดอ่อนด้วยการพิจารณาโอกาสภายนอกที่เอื้อต่อองค์กร)
ภาวะคุกคาม (Threats)	กลยุทธ์ใช้ S เพื่อลด T (การรับมือกับภาวะคุกคามภายนอกด้วยจุดแข็งที่องค์กรมี)	กลยุทธ์ลด W และ T (การลดจุดอ่อนภายในองค์กร และภาวะคุกคามภายนอก)

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค โดย STEP Analysis หรือ PEST Analysis หรือการวิเคราะห์สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมืองว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จะส่งผลดี หรือเป็นภาวะคุกคามต่อการดำเนินการขององค์กรในอนาคตอย่างไร
  4. การกำหนดกลยุทธ์ ต้องพิจารณาถึงระดับของกลยุทธ์ว่าเป็นกลยุทธ์ระดับใด เช่นกลยุทธ์ระดับบริษัท หรือกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
  5. การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ควรมีทิศทางการทำงาน วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัด  
 สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์เป็นการจัดทำแผนระยะยาวเพื่อให้การบริหารองค์กรมีประสิทธิภาพ โดยต้องสอดคล้องกับโอกาส อุปสรรคและจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กรที่ได้วิเคราะห์ไว้แล้ว โดยระบุว่าองค์ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ไว้ 4 ประการคือ
    1. การกำหนดพันธกิจขององค์กร
    2. การกำหนดวัตถุประสงค์องค์กรที่ต้องการบรรลุ
    3. การพัฒนากลยุทธ์
    4. การกำหนดนโยบาย
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) ยังสรุปว่าการวิเคราะห์ SWOT หรือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารมีพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ สนับสนุนให้ผู้บริหารได้ตรวจสอบปัจจัยต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและใน

อนาคต และการทำ TOWS Matrix เป็นการกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกเพื่อให้ผู้บริหารเลือกอาศัยจุดแข็งคว้าโอกาสจากสภาพแวดล้อม หรือเอาชนะภัยคุกคามเป็นกลยุทธ์ที่ใดอย่างหนึ่ง นับว่า SWOT Analysis และ TOWS Matrix เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

#### 2.4.1 การประเมินความต้องการจำเป็น

เมื่อมีการคำนึงถึงอนาคตในการวางแผนกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องมีการประเมินความแตกต่าง ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์กร การหาความแตกต่างอาศัยการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment) ที่พิจารณาความต้องการจำเป็น จากความแตกต่างของสภาพสองประการข้างต้น

ความต้องการจำเป็น (Needs) พิจารณาจากความแตกต่าง (Gap) ระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งต้องมีการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs assessment)

สุวิมล ว่องวานิช (2558) แบ่งความต้องการจำเป็นออกเป็น 2 ประเภทคือ 1) การนิยามตามโมเดลความแตกต่างระหว่างสิ่งที่มุ่งหวังกับสิ่งที่เป็นอย่างจริง และ 2) การนิยามตามโมเดลการแก้ปัญหาเป็นความต้องการจำเป็นที่ต้องการทำให้มี ทำให้เกิดขึ้นจากสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันซึ่งเป็นสภาพที่ไม่พึงประสงค์

ศักดิ์ศรี ปาณะกุล (2550)ให้ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็นว่าเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นและสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่จัดว่าเป็นปัญหา ผู้บริหารวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเพื่อหาช่องว่างที่ต้องการพัฒนาบุคลากรโดยนำระดับความสามารถมาตรฐาน (สิ่งที่ควรจะเป็น) ลบกับระดับความสามารถที่บุคลากรมีอยู่จริง (สิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่จัดว่าเป็นปัญหา)

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการศึกษาหาความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างจริง หรือสิ่งที่มีอยู่ กับสิ่งที่ควรจะเป็น หรือสิ่งที่อยากให้เป็น ซึ่งเรียกความแตกต่างนั้นว่าช่องว่าง แล้วนำผลลัพธ์ของความแตกต่างมาวิเคราะห์หาแนวทางแก้ไขเพื่อปิดช่องว่าง หรือลดความแตกต่างนั้นให้น้อยลง ส่วนใหญ่นิยมนำผลลัพธ์ของความแตกต่างมาจัดลำดับความสำคัญแล้วเลือกแก้ไขปัญหาความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุดก่อน

#### 2.4.2 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2558) สังเคราะห์ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นที่มีนักวิชาการต่าง ๆ กำหนดไว้ และสรุปได้ว่าการประเมินความต้องการจำเป็นมีการดำเนินงาน 4 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายและกำหนดกรอบวิจัย 2) การกำหนดเทคนิคหรือวิธีการประเมินความต้องการจำเป็น และ 3) การกำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงานผล

การกำหนดจุดมุ่งหมายและกำหนดกรอบวิจัย นั้นเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์งานวิจัย คำถามที่ใช้ในงานวิจัย และกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการประเมินความต้องการจำเป็น การกำหนดเทคนิค หรือวิธีการประเมินความต้องการจำเป็นได้แก่การกำหนดลักษณะข้อมูลที่จะจัดเก็บ เครื่องมือ ผู้ให้ ข้อมูลและวิธีเก็บข้อมูล ส่วนการกำหนดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลและการรายงานผลเป็นการดำเนินงาน ที่เหมือนงานวิจัยทั่วไป

วิธีที่ใช้ระบุความต้องการจำเป็นมีหลายวิธี เช่นกลุ่มวิธีที่ใช้ระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification: NI) กลุ่มวิธีที่ใช้จัดลำดับความต้องการจำเป็น (Needs Prioritization: NP) กลุ่มวิธีที่ใช้การวิเคราะห์หาสาเหตุของความจำเป็น (Needs Analysis: NA) กลุ่มวิธีที่กำหนดทางเลือก ของความต้องการจำเป็น (Needs Solution: NS) ในงานวิจัยขั้นนี้จะใช้วิธีการจัดลำดับความต้องการ จำเป็น (Needs Prioritization: NP) เป็นหนึ่งในวิธีวิจัย ซึ่งจัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามเป็นการ กำหนดความต้องการจำเป็นของผู้ตอบการรับรู้ในฐานะบุคคลขององค์กร มีใช้ตัวบุคคล

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความ ต้องการจำเป็น ทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ นำผลไปวิเคราะห์หาสาเหตุ และวิธีแก้ไขต่อไปได้ การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นการจัดเรียงลำดับ ความสำคัญจากมากไปหาน้อยโดยมีวัตถุประสงค์คือต้องการ "... ระบุความต้องการจำเป็นที่มีความ สำคัญมากที่สุดและมีความเร่งด่วนที่ต้องการได้รับการพัฒนา ก่อนภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรที่มี จำกัด" (สุวิมล ว่องวานิช, 2558)

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นวิธีการที่พิจารณาทั้งความเที่ยงและ ความตรง เป็นวิธีการเชิงระบบ มีหลากหลายเทคนิควิธีการจัดเรียงลำดับเช่นวิธีการเรียงลำดับความ ต้องการจำเป็นตามค่ามัธยฐานสำหรับมาตราแบบกลุ่ม (Category Scales) วิธีการสร้างมาตราประมาณ ช่วงขนาด (Magnitude Estimation Scaling) วิธีการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่ (Dual-response Format) ซึ่งวิธีหลังนี้จะนำมาใช้ในงานวิจัยขั้นนี้ โดยแบบสอบถามจะออกแบบให้ เป็นมาตราประมาณค่า มีสองชุดคำตอบคือสภาพปัจจุบัน (What is) และสภาพที่พึงประสงค์ (What should be)

วิธีการที่ประเมินความแตกต่างของความต้องการจำเป็นที่เป็นสภาพปัจจุบัน (What is) หรือ แสดงระดับสัมฤทธิ์ผล (D = Degree of Success) และสภาพที่พึงประสงค์ (What should be) หรือ ค่าความสำคัญ (I = Importance) นั้นใช้การหาค่าความแตกต่าง ซึ่งมีหลากหลายวิธี วิธีที่จะนำมาใช้ ในงานวิจัยขั้นนี้คือ วิธี Priority Needs Index แบบปรับปรุง (PNI<sub>Modified</sub>) ที่นงลักษณ์ วิรัชชัยและ สุวิมล ว่องวานิช (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) ได้ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิม เป็นวิธีการหาผลต่างของ I และ D แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในช่วงพิสัยที่ไม่กว้างมาก

เกินไป คำนวณได้จากสูตร  $PNI_{\text{modified}} = (I-D)/D$  เมื่อ  $I$  คือคะแนนสภาพที่พึงประสงค์ และ  $D$  คือคะแนนสภาพปัจจุบัน

โดยสรุปในโครงการวิจัยนี้มีการระบุจุดมุ่งหมายของงานวิจัยไว้เป็นกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ขั้นตอนการวิจัยจึงเริ่มต้นที่การวิเคราะห์ SWOT โดยสรุปขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์ที่จะนำมาเป็นกรอบงานวิจัยนี้ชี้แจงได้ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์หาช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์
2. วิเคราะห์หาค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น  $PNI_{\text{modified}}$
3. วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ด้วย SWOT analysis
4. วิเคราะห์ด้วย TOWS Matrix จับคู่รายการกลยุทธ์

#### 2.4.3 การจับคู่กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix

Koontz and Wehrich (1990) ได้นำเสนอ TOWS Matrix เพื่อใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบที่ช่วยในการจับคู่รายการภัยคุกคามและโอกาสของปัจจัยภายนอกองค์การเข้ากับจุดอ่อน และจุดแข็งขององค์การ กระบวนการทำ TOWS Matrix เริ่มจากการระบุจุดอ่อน และจุดแข็งขององค์การ และภัยคุกคาม และโอกาสของปัจจัยภายนอกที่จะมีผลต่อองค์การในอนาคต ซึ่งการจะวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยได้นำเสนอตัวอย่างของภัยคุกคามด้วย T โอกาสด้วย O จุดอ่อนด้วย W และจุดแข็งด้วย S รวมเป็นตาราง TOWS แนวคิดของ Koontz and Wehrich (1990) ที่นำ T ขึ้นก่อนเนื่องจากความเชื่อว่าเป็นหลาย ๆ สถานการณ์องค์การมักใช้การวางแผนกลยุทธ์ด้วยเพราะวิกฤต หรือปัญหาที่รับรู้ได้ หรือหมายถึงภัยคุกคามที่คาดการณ์ได้ในอนาคตนั่นเอง

กลยุทธ์การจับคู่รายการด้วย TOWS matrix นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กลยุทธ์คือ

1. กลยุทธ์ WT หรือจุดอ่อนและภัยคุกคาม คือการลดทั้งจุดอ่อนและภัยคุกคามให้น้อยลง
2. กลยุทธ์ WO หรือจุดอ่อนและโอกาส คือความพยายามลดจุดอ่อนในขณะที่เพิ่มโอกาส องค์การอาจต้องพัฒนาในส่วนที่ยังเป็นจุดอ่อนเพื่อคว้าโอกาสที่จะเข้ามา
3. กลยุทธ์ ST หรือจุดแข็งและภัยคุกคาม อยู่บนฐานที่แข็งขององค์การ หรือจุดแข็งเพื่อจัดการกับภัยคุกคามที่รับรู้ และคาดคิดว่าจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การในอนาคต

4. กลยุทธ์ SO หรือจุดแข็งและโอกาสเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ที่สุดในบรรดากลยุทธ์ทั้ง 4 ที่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการคว้าโอกาสที่จะเข้ามา วัตถุประสงค์ของทุกองค์การมักมุ่งสู่กลยุทธ์นี้

ภายหลังการได้มาซึ่งคู่กลยุทธ์ทั้ง 4 แล้ว องค์กรควรประเมินกลยุทธ์อย่างรอบคอบก่อนตัดสินใจเลือกกลยุทธ์หนึ่งใดมาใช้ โดยพิจารณาความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ประกอบการพิจารณาเลือกใช้คู่กลยุทธ์ และที่สำคัญคือเวลา ช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเลือกใช้คู่กลยุทธ์ใต้นั้นจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กรได้

Wheelen and Hunger (2012) กล่าวว่ากำหนดกลยุทธ์มีกระบวนการปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม หรือการวิเคราะห์ SWOT แล้วนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์มาจับคู่เพื่อทำให้เกิดทางเลือก 4 ชุด เรียกว่า TOWS Matrix แสดงได้ดังภาพข้างล่าง

	จุดแข็ง (Strengths) เลือกเขียนจุดแข็งภายในได้ หลายรายการ	จุดอ่อน (Weaknesses) เลือกเขียนจุดอ่อนภายในได้ หลายรายการ
โอกาส (Opportunities) เลือกเขียนโอกาสภายนอก ได้หลายรายการ	กลยุทธ์ SO (จับคู่กลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง ขององค์กรเพื่อคว้าโอกาส ภายนอก)	กลยุทธ์ WO (จับคู่กลยุทธ์โดยปรับปรุง จุดอ่อนด้วยการคว้าโอกาส ภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อ องค์กร)
ภาวะคุกคาม (Threats) เลือกเขียนภาวะคุกคาม ภายนอกได้หลายรายการ	กลยุทธ์ ST (จับคู่กลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งที่ องค์กรมีหลีกเลี่ยง หรือลด ผลกระทบจากภาวะคุกคาม ภายนอก)	กลยุทธ์ WT (จับคู่กลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อน ภายในองค์กร และภาวะ คุกคามภายนอก)

วิธีการจับคู่กลยุทธ์ด้วย TOWS Matrix นั้นเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ทำให้องค์กรได้มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมเป็นทางเลือก สามารถนำกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้มาประเมินความเป็นไปได้ในการแข่งขันขององค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (Wheelen & Hunger, 2012)

David (2013) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการจัดทำ TOWS Matrix ไว้ทั้งหมด 8 ขั้นตอน คือ

1. เขียนรายการที่เป็นโอกาสภายนอกที่จะส่งผลต่อองค์กรในอนาคต ไว้ในตารางที่เรียกว่าสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก หรือ External Factor Analysis Summary, EFAS)
2. เขียนรายการที่เป็นภาวะคุกคามภายนอกที่จะส่งผลต่อองค์กรในอนาคต ไว้ในตาราง EFAS)
3. เขียนรายการที่เป็นจุดแข็งภายในที่สำคัญขององค์กร ไว้ในตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน หรือ Internal Factor Analysis Summary, IFAS)
4. เขียนรายการที่เป็นจุดอ่อนภายในที่สำคัญขององค์กร ไว้ในตาราง IFAS)
5. จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับโอกาสภายนอก (O) เมื่อผสมแล้วจะได้คู่กลยุทธ์ที่เรียกว่า SO
6. จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับโอกาสภายนอก (O) เมื่อผสมแล้วจะได้คู่กลยุทธ์ที่เรียกว่า WO
7. จับคู่จุดแข็งภายใน (S) กับภาวะคุกคามภายนอก (T) เมื่อผสมแล้วจะได้คู่กลยุทธ์ที่เรียกว่า ST
8. จับคู่จุดอ่อนภายใน (W) กับภาวะคุกคามภายนอก (T) เมื่อผสมแล้วจะได้คู่กลยุทธ์ที่เรียกว่า WT

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) สนับสนุนแนวคิดของ Wheelen and Hunger (2012) และ David (2013) โดยสรุปประโยชน์การจัดทำ TOWS Matrix ว่าเป็นการจัดทำทางเลือกกลยุทธ์ที่มีถึง 4 ทางเลือก ให้องค์กรปรับใช้ได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ที่แวดล้อมองค์กร

การเลือกใช้คู่กลยุทธ์หนึ่งใดนั้นขึ้นอยู่กับว่าจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร หรือโอกาส ภาวะคุกคามของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคตมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรมากน้อยเพียงใด และการตัดสินใจเลือกคู่กลยุทธ์ของผู้บริหารเพื่อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556) สรุปไว้ดังนี้

1. คู่กลยุทธ์ SO เป็นการจับคู่จุดแข็งขององค์กรเข้ากับโอกาสที่จะเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต เป็นการที่องค์กรเน้นความสำคัญที่โอกาสโดยใช้จุดแข็งเพื่อฉกฉวยโอกาสนั้น ๆ มากกว่าที่จะมองที่การกำจัดจุดอ่อน หรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่จะเกิดกลยุทธ์นี้มักเป็นที่นิยมใช้กันในสถานการณ์ที่องค์กรมีความพร้อมด้านทรัพยากร



ทางการบริหารต่าง ๆ มีระบบการดำเนินงานที่มั่นคง เข้มแข็ง และมีเครือข่าย สายสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กรที่ร่วมธุรกิจอยู่

2. คู่กลยุทธ์ WO เป็นการเลือกที่จะปรับปรุงจุดอ่อนขององค์กรด้วยการถกฉวยผลประโยชน์จากโอกาสที่จะเกิดและเป็นผลดีต่อองค์กร ในขณะที่นั้นอาจเป็นไปได้ว่าองค์กรมีจุดอ่อนที่ต้องการปรับปรุง เช่นการขยายตลาด การเปิดตลาดใหม่ด้วยการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้แข่งขันได้ เป็นต้น ซึ่งอาจทำได้โดยการใช้เทคโนโลยี
3. คู่กลยุทธ์ ST เป็นการเลือกใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ภาวะคุกคามอาจเป็นไปได้ทั้งด้านกฎระเบียบ หรือเทคโนโลยีใหม่ ทำให้ต้องอาศัยจุดแข็งเช่น เงินทุน หรือทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่ มาปรับใช้เพื่อลดความรุนแรงของผลกระทบนั้น ๆ
4. คู่กลยุทธ์ WT เป็นการจัดทำกลยุทธ์ที่เลือกลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงภาวะคุกคามที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคตด้วย องค์กรอาจต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน และต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด อาจเลือกใช้กลยุทธ์นี้ด้วยการร่วมมือกับคู่ค้า หดตัว ควบรวมกิจการเพื่อให้อยู่รอดได้ หรือแม้แต่ปิดสายธุรกิจบางประเภท มักใช้คู่กลยุทธ์นี้ในสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญปัญหาอย่างรุนแรง หรือในกรณีที่อุตสาหกรรมนั้นไม่เจริญเติบโต จึงจำเป็นต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานภายในด้วยการลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย และขายสินทรัพย์บางอย่างออกไป

สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนากลยุทธ์เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยคำนึงถึงผลกระทบของปัจจัยเหล่านั้นที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และภารกิจ ซึ่งเป็น Ends โดยมีวิธีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร และโอกาสและภัยคุกคามที่มีต่อองค์กรหรือ SWOT Analysis จากนั้นกำหนดกลยุทธ์ด้วยการจับคู่รายการกลยุทธ์ด้วย TOWS matrix เพื่อหากกลยุทธ์ที่เหมาะสม ก่อนที่จะวางแผนปฏิบัติการ โดยคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรในการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ กำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ หรือ Action plan ที่แจกแจงรายละเอียดของทรัพยากรที่จำเป็น และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือ Implementation plan (สุดใจ วันอุดมเดชาชัย, 2556)

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

DiMartino and Jessen (2014) ศึกษาถึงการบริหารแบรนด์โรงเรียน ในด้านนโยบาย การปฏิบัติ และการรับรู้ของการสร้างแบรนด์และการตลาดของโรงเรียนมัธยมรัฐบาลในนิวยอร์ก พบว่า สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างแบรนด์ของโรงเรียน ต้องมีการสร้างความแตกต่าง หรือสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน สร้างภาพลักษณ์ ให้แตกต่างจากโรงเรียนอื่น สำหรับกลยุทธ์ทางการตลาด มีการดำเนินการที่หลากหลาย เช่น การออกงานแสดงสินค้า และวางกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อการสร้างแบรนด์ โดยการดำเนินการทั้งหมดเพื่อให้ผู้ปกครอง เข้าใจ สนใจ และกระตุ้นให้เลือกโรงเรียนเหล่านั้น รวมทั้งมีการสร้างประสบการณ์ต่อผู้เรียน เพื่อให้สนใจในโรงเรียนเช่นกัน

Veladat et al. (2011) ได้ศึกษาโรงเรียนที่มีชื่อเสียงของอิหร่านเกี่ยวกับผลการใช้แบรนด์ของโรงเรียนเพื่อที่จะเข้าสู่ตลาดการแข่งขัน (ตลาดการศึกษา) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าแบรนด์ของโรงเรียนเป็นข้อได้เปรียบในการสร้างความโดดเด่นของโรงเรียนในตลาดการแข่งขันในด้านการศึกษา และสามารถดึงดูดนักเรียนให้เข้าเรียนในโรงเรียนมากขึ้นและทำให้โรงเรียนได้รับประโยชน์มากขึ้น

Chapleo (2010) ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้แบรนด์ของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ พบว่าองค์ประกอบสำคัญของแบรนด์มหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จ คือ การที่มหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์ที่มีแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว และสามารถดำเนินการ และสื่อสารให้เห็นถึงการปฏิบัติที่บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้จะเป็นส่วนช่วยให้แบรนด์ของมหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ และยังพบว่าจุดท้าทายที่สำคัญของการบริหารแบรนด์มหาวิทยาลัย คือการขาดการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร และการร่วมมือระหว่างประเทศ ที่จำเป็นต้องพัฒนาต่อไป

Gustafsson and Porsfelt (2009) ได้ศึกษาการสร้างแบรนด์ของโรงเรียนรัฐบาล ในประเทศสวีเดน จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนยังมีการสร้างแบรนด์ทั้งองค์กรค่อนข้างน้อย จึงควรที่จะสร้างแบรนด์โดยการมุ่งเน้นการวางแผนการสร้างแบรนด์ โดยสร้าง อัตลักษณ์ ค่านิยม และ ความชอบธรรมทางกฎหมายทั้งองค์กร เพื่อสร้างค่านิยมหลักขององค์กร และผสมผสานกับกระบวนการตลาด เพื่อสร้างแบรนด์ของโรงเรียนที่เข้มแข็ง

Lowrie (2007) ศึกษาการสร้างแบรนด์ในระดับอุดมศึกษา ในการพัฒนาอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ระหว่างนโยบายทางการศึกษา และการทำกิจกรรมทางการตลาด จากการศึกษาพบว่า ในปัจจุบันการสร้างอัตลักษณ์มีความชัดเจนมากขึ้น โดยการเพิ่มน้ำหนักในด้านความสัมพันธ์ทางอาชีพ กับการศึกษาอุดมศึกษา การโต้แย้งกันระหว่างนโยบาย และการทำกิจกรรมทางการตลาดจะส่งผลให้การสร้างอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยไม่ชัดเจน

McAlexander, Koenig, and Schouten (2006) ศึกษาความสัมพันธ์ของชุมชนของแบรนด์ของมหาวิทยาลัยพบว่า ความร่วมมือกันในชุมชน ต่อแบรนด์ของมหาวิทยาลัยสามารถอธิบายพฤติกรรมศิษย์เก่าที่เกี่ยวข้องกับการบริจาคเงินเพื่อมหาวิทยาลัย ผ่านทางตราของมหาวิทยาลัยได้ พบว่าเครือข่ายความสัมพันธ์ลูกค้า หรือมีชุมชนของแบรนด์ที่เข้มแข็งมากเท่าไรก็จะทำให้ลูกค้าซื้อสัตย์ต่อมหาวิทยาลัย และบริการมากเท่านั้น

Morgan (2006) ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์คณะบริหารธุรกิจของ มหาวิทยาลัยเบเลอรพบว่า การสร้างความเข้มแข็ง และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของคณะสาขาวิชามีความสำคัญในการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดในระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยเบเลอร (Baylor University) โดยการสร้างความเข้มแข็งในสาขาวิชาการตลาดได้อย่างโดดเด่น จากการให้นักศึกษา ได้ฝึกงานจริง (Internship) ขณะเดียวกันได้ออกแบบหลักสูตรใหม่คือ หลักสูตรนักขายมืออาชีพเป็น หลักสูตรแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นผลให้นักศึกษาสาขาดังกล่าวได้แข่งขันชนะเลิศการขายในระดับประเทศและนานาชาติ

Alessandri, Yang, and Kinsey (2006) ศึกษาเกี่ยวกับอัตลักษณ์ ภาพพจน์แบรนด์ และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาพพจน์ สัญลักษณ์มหาวิทยาลัย กับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ต่อองค์ประกอบหลัก 3 ด้านคือ 1) ประสิทธิภาพทางวิชาการ 2) สภาพแวดล้อมภายนอก 3) อารมณ์ความรู้สึก และงานวิจัยเชิงประจักษ์พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาพพจน์ สัญลักษณ์ มหาวิทยาลัยต่อชื่อเสียงมีความสัมพันธ์กันอย่างสูงทั้ง 3 องค์ประกอบ

Velcoff and Ferrari (2006) ได้วิจัยเรื่องการวัดการรับรู้ภาพพจน์ของ มหาวิทยาลัยคาทอลิกผ่านกิจกรรมโดยการพิจารณาจากเป้าหมาย และคุณค่าองค์กร การวิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ มีตำแหน่งของแบรนด์ที่ชัดเจน ภาพพจน์องค์กรที่เด่นชัด และมีนวัตกรรมสามารถส่งผลถึงโอกาสประวัติศาสตร์ทางศาสนาของสถาบัน โอกาสในการปฏิบัติทางศาสนา ซึ่งทั้งหมดเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาพพจน์ของมหาวิทยาลัยคาทอลิก

Melewar and Akeel (2005) ได้ศึกษาถึง อัตลักษณ์ด้านภาพพจน์ และตราสัญลักษณ์ (Visual Identity) ของ มหาวิทยาลัย พบว่า ตราสัญลักษณ์ของมหาวิทยาลัยมีความสำคัญ และมีความซับซ้อนในการสื่อสาร และรับรู้ เนื่องจากการรับรู้มันไม่สามารถเชื่อมโยงได้ว่าโครงการ หรืองานดังกล่าวเป็นของมหาวิทยาลัยแห่งใด ซึ่ง นับเป็นประเด็นปัญหาของกลยุทธ์

Alipour et al. (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดของโรงเรียนเอกชนในอิหร่าน ว่าประกอบ ด้วย 6 องค์ประกอบ (6 P's) คือ องค์ประกอบเดิม ได้แก่ ราคา (Price) การ

ส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) และ ผลิตภัณฑ์ (Product) และอีก 3 องค์ประกอบใหม่ ได้แก่ ความเป็นอาจารย์ (Professor) หมายถึง คุณลักษณะของครูในโรงเรียน เช่น ความรู้ ความสามารถในการสอน เป็นต้น การสื่อสารระหว่างครู และผู้ปกครอง (Parent Teacher Communication: PTC) และ สิทธิพิเศษ (Privilege) หมายถึง ภาพลักษณ์ที่ดีในใจผู้ปกครอง เช่น การได้สิทธิเข้าเรียนต่อในระดับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

Ivy (2008) ได้ศึกษาเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาดของหลักสูตร MBA ได้ออกมาเป็น 7 องค์ประกอบ คือ Premium, Prominence, Promotion, Prospectus, Price, Programme และ People ว่าเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัย

Goh and Dolnicar (2006) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยในการเลือกโรงเรียนประถมศึกษาของผู้ปกครองในประเทศออสเตรเลีย พบว่าปัจจัยที่สำคัญในการเลือกโรงเรียนของผู้ปกครอง คือ ภาพลักษณ์แบรนด์โรงเรียน นักเรียนสนใจเลือกเรียนโรงเรียนที่มีภาพลักษณ์น่าเชื่อถือมากกว่าโรงเรียนที่ไม่มีการสร้างภาพลักษณ์แบรนด์โรงเรียน ผู้ปกครองมีเจตคติเทียบระหว่างโรงเรียนของรัฐบาล โรงเรียนคาทอลิก และโรงเรียนอิสระ โรงเรียนทั้งสามกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และมีข้อเสนอแนะให้โรงเรียนรัฐบาลสร้างแบรนด์ในทางบวกเพิ่มขึ้น

Faircloth (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีผลต่อองค์กรไม่แสวงผลกำไร โดยการประยุกต์สินทรัพย์แบรนด์ต่อองค์กรไม่แสวงผลกำไร จากการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ถึงการบริจาคของผู้มีจิตศรัทธาต่อหน่วยงานไม่แสวงผลกำไรโดยใช้แนวคิดแบรนด์ของ เอกอร์ และเคลเลอร์ พบว่าโอกาสที่องค์กรไม่แสวงผลกำไร จะดำเนินงานสำเร็จได้จะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริจาค และสร้างสัมพันธ์ที่ดี ร่วมทั้งการรับรู้แบรนด์ขององค์กรไม่แสวงผลกำไรที่จะต้องมีแบรนด์แตกต่าง และชัดเจนต่างจากองค์กรอื่น ๆ

Drummond (2004) ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยในการเลือกสถานศึกษาของนักเรียน พบว่าการแข่งขันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทำให้นักเรียนนักศึกษาสามารถได้ในหลายกรณี และมีผลต่อการตัดสินใจในการศึกษาต่อ ซึ่งเป็นผลมาจากการใช้กลยุทธ์การตลาดในด้านต่าง ๆ เช่น 4P's ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix) การเจาะจงกลุ่มเป้าหมาย (Segmentation) การพัฒนา หลักสูตรที่มีความใกล้เคียงกัน เช่น ในสาขาวิชาบัญชี บัญชีด้าน IT บัญชีการเงินนานาชาติ ซึ่งทำให้ ข่าวสาร สืบสน ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องบริหารประชาสัมพันธ์ให้ลดความสับสนเพื่อการตัดสินใจได้ง่าย และสะดวก บนพื้นฐานของข้อมูลที่ชัดเจน

พิสิษฐ์ พจนจารุวิทย์ (2560) ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์องค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย โดยศึกษาอิทธิพลของปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการสร้างแบรนด์องค์กรของมหาวิทยาลัย

ราชภัฏในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์องค์กร การรับรู้ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเดิม และการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัยมีอิทธิพลโดยตรงเชิงบวกต่อ การสร้างแบรนด์องค์กร และการสร้างแบรนด์องค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความภักดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ความภักดีของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกจาก วิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร การรับรู้ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเดิม และการแข่งขันระหว่างมหาวิทยาลัย ผ่านกลยุทธ์การสร้างแบรนด์องค์กร

พงศ์ศิริ คำชันแก้ว (2560) ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารแบรนด์เชิงกลยุทธ์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่ามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การศึกษาบริบทของแบรนด์ เป็นการดำเนินงานของผู้ประกอบการเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน การวิเคราะห์ตำแหน่งการแข่งขัน และการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ผ่านมาขององค์กร 2) การออกแบบกลยุทธ์ของแบรนด์ เป็นการดำเนินงานของผู้ประกอบการเกี่ยวกับการระบุเป้าหมาย และกำหนดความตั้งใจในระยะยาวขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมายขององค์กร การสร้างอัตลักษณ์และกำหนดคุณลักษณะแบรนด์องค์กร 3) การสร้างกลยุทธ์ของแบรนด์ เป็นการดำเนินงานของผู้ประกอบการเกี่ยวกับการออกแบบแนวทางการสร้างภาพลักษณ์แบรนด์องค์กร การคำนึงถึงการออกแบบกลยุทธ์การมุ่งแบรนด์องค์กร การออกแบบกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย การออกแบบรูปแบบการสื่อสารแบรนด์องค์กร 4) การนำกลยุทธ์แบรนด์ไปปฏิบัติ เป็นการดำเนินงานของผู้ประกอบการเกี่ยวกับการออกแบบรูปแบบการประสานความร่วมมือของผู้มีส่วนได้เสียเกี่ยวกับองค์การ การยืนยันรูปแบบกลยุทธ์แบรนด์องค์กร และการทดสอบ กลยุทธ์แบรนด์องค์กรก่อนนำไปปฏิบัติจริง และ 5) การสร้างความต่อเนื่องของกลยุทธ์แบรนด์โดยมีค่าความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นการดำเนินงานของผู้ประกอบการเกี่ยวกับการวิเคราะห์ผลของความสำเร็จ ความล้มเหลวหลังจากการนำกลยุทธ์การบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติโดย และเสนอแนวทางการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงเป็นการดำเนินงานของผู้ประกอบการเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบรนด์องค์กรเพื่อขับเคลื่อนการบริหารแบรนด์องค์กรให้มีความต่อเนื่อง

บัณฑิต รัตนไตร และ เขียวภา ปฐมศิริกุล (2560) ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ เพื่อสร้างคุณค่าแบรนด์มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า กลยุทธ์สำหรับการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ เพื่อสร้างคุณค่าแบรนด์มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย มีดังนี้ (1) การตลาดทางตรง ผ่านการสื่อสารการให้ข้อมูล ของมหาวิทยาลัยในทุกช่องทางที่เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น website, line และ Facebook เป็นต้น เพื่อให้ข้อมูลเข้าถึง กลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว (2) การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการให้ข้อมูลข่าวสาร และข้อซักถามอย่างถูกต้อง จากผู้

ให้บริการที่มีบุคลิกภาพดีและบริการด้วยใจ เพื่อสร้างความประทับใจแก่ผู้มาติดต่อ (3) การตลาดแบบปากต่อปาก โดยนักศึกษาเป็นผู้บอกข้อมูลด้านบวกไปยังกลุ่มเป้าหมายที่มีความคุ้นเคย (4) การตลาดเชิงประสบการณ์ โดยการให้นักศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ร่วมกับชุมชน โรงเรียน หรือการเข้าไปจัดกิจกรรมที่หลากหลายตามโรงเรียน (5) การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การรับรู้ และสร้างแรงจูงใจ ด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารที่ดีของมหาวิทยาลัย เช่น คุณภาพ หลักสูตร คุณภาพ คณาจารย์ อาชีพ รายได้ และการได้รับการยอมรับจากสังคม (6) การให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสังคม และวัฒนธรรม เช่น กลุ่มนักศึกษามีเชื้อชาติ ฐานะทางการเงิน และสังคมในระดับเดียวกัน เพื่อให้ครอบครัวและผู้เรียน สบายใจและสนับสนุนให้เข้าศึกษา (7) การสร้างคุณค่าแบรนด์ของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยการสร้างให้ผู้เรียนรู้สึกพึงพอใจ ไว้วางใจและมั่นใจ เพื่อให้ผู้เรียนรับรู้ถึงคุณค่า และคุณภาพของมหาวิทยาลัยและบอกต่อ

นรรดสรพร เล็กสู่ และคณะ (2558) ศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะเด่นชัดเฉพาะของโรงเรียน สู่ความเป็นโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนยอดเยี่ยมในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบหลักคุณลักษณะเด่นชัดเฉพาะของโรงเรียนสู่ความเป็นโรงเรียนประถมศึกษา เอกชนยอดเยี่ยมในภาคใต้ มี 8 องค์ประกอบหลัก คือ ด้านชื่อเสียง ด้านอัตลักษณ์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความสัมพันธ์ชุมชน ด้านคุณลักษณะเฉพาะ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านความปลอดภัย และด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ 2. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะเด่นชัดเฉพาะของโรงเรียนประถมศึกษายอดเยี่ยม ในภาคใต้ มี 10 องค์ประกอบ 79 ตัวบ่งชี้ คือ 1) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ มี 17 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบด้านความสัมพันธ์ชุมชน มี 17 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบด้านความปลอดภัย มี 12 ตัวบ่งชี้ 4) องค์ประกอบด้านอัตลักษณ์ มี 6 ตัวบ่งชี้ 5) องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร มี 5 ตัวบ่งชี้ 6) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะเฉพาะ มี 5 ตัวบ่งชี้ 7) องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อม มี 3 ตัวบ่งชี้ 8) องค์ประกอบด้านบุคลากร มี 6 ตัวบ่งชี้ 9) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ มี 3 ตัว และ 10) องค์ประกอบ ด้านชื่อเสียง มี 5 ตัวบ่งชี้ 3. จากการนำตัวบ่งชี้ที่ค้นพบไปทดสอบกับกลุ่มผู้รู้แจ้งชัด ปรากฏว่า มีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัวบ่งชี้ ซึ่งสามารถยืนยันได้ว่า ทั้ง 79 ตัวบ่งชี้ มีความเที่ยงตรงตามสภาพจริง

นริสร่า พิงโพธิ์สภ และคณะ (2559) ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในของมหาวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า 1) ภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนใหญ่ถึงมีลักษณะเฉพาะที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันทั้งภาพลักษณ์รวม และภาพลักษณ์รายด้าน 2) บุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชน และมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการรับรู้เกี่ยวกับการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรทั้งด้านรวม และรายด้านคล้ายคลึงกัน คือใช้การประชุมกลุ่มย่อยในการสร้างแบรนด์ และ 3) ปัจจัยที่สำคัญในการทำนายความยึดมั่นด้านความรู้สึกรู้สึกต่อแบ

รณรงค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏคือ การสร้างแบรนด์ภายในแบบการให้อำนาจแก่บุคลากรในการทำงาน การใช้สื่อออนไลน์เพื่อการสื่อสารแบรนด์ด้านการวิจัย และการใช้สื่อออนไลน์เพื่อการสื่อสารแบรนด์ด้านบริการวิชาการ ในขณะที่ปัจจัยสำคัญของมหาวิทยาลัยเอกชนคือ ด้านการปฏิบัติภาวะผู้นำ และด้านการฝึกอบรม แต่อำนาจการทำนายยังอยู่ในระดับต่ำ จากข้อค้นพบนี้เสนอแนะให้มหาวิทยาลัยส่งเสริมการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรให้มากขึ้น

จุมพล รามล (2557) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบของการสร้างแบรนด์และยุทธศาสตร์การสื่อสารการตลาดที่มี อิทธิพลต่อแบรนด์โรงเรียนเอกชนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า 1) องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์และยุทธศาสตร์การสื่อสารการตลาด มีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อแบรนด์โรงเรียนเอกชน โดยองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์และยุทธศาสตร์การสื่อสารการตลาดมีอิทธิพล ส่งผ่านซึ่งกันและกัน ซึ่งองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ มีอิทธิพลอย่างมาก โดยมียุทธศาสตร์การสื่อสารการตลาดมีอิทธิพลช่วยในการทำให้แบรนด์โรงเรียนเอกชน มีภาพลักษณ์ของแบรนด์และสินทรัพย์ของแบรนด์เกิดผลสำเร็จ

ธนาทร เจียรกุล (2557) ศึกษาเกี่ยวกับ 1) สภาวะการณ์ปัจจุบันในการบริหารแบรนด์ของมหาวิทยาลัยไทย 2) เพื่อทราบองค์ประกอบในการบริหารแบรนด์ของมหาวิทยาลัยไทย และ 3) เพื่อทราบตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการบริหารแบรนด์ของมหาวิทยาลัยไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาวะการณ์ปัจจุบันในการบริหารแบรนด์ของมหาวิทยาลัยไทย ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยเอกชนต่างตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารแบรนด์ของมหาวิทยาลัย และมีการดำเนินการบริหารแบรนด์เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน 2) องค์ประกอบในการบริหารแบรนด์ของมหาวิทยาลัยไทย มี 5 องค์ประกอบ คือ คุณค่าของแบรนด์ (brand equity) การตระหนักในแบรนด์ (brand awareness) อัตลักษณ์ของแบรนด์ (brand identity) รากฐานของแบรนด์ (brand platform) และ การสื่อสารแบรนด์ (brand communication) 3) ตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการบริหารแบรนด์ จำนวน 37 ตัวบ่งชี้ มีความเหมาะสม เป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ได้จริง

ขวัญชนก อุดทน (2558) ศึกษาวิจัยทัศนนโยบายการดำเนินงาน และกระบวนการสร้างแบรนด์องค์กรบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ และปัจจัยต่าง ๆ พบว่า หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจมุ่งเน้นการขยายช่องทางการสื่อสาร ทั้งสิ่งพิมพ์ เครือข่าย สังคมออนไลน์ และทีวี โดยเฉพาะในสื่อสังคมสมัยใหม่เพื่อให้ผู้บริโภคมีความใกล้ชิดกับองค์กร และสามารถกำหนดเนื้อหาของตัวเองได้ โดยคงไว้ซึ่งนโยบายอันสำคัญขององค์กรคือ ความถูกต้องของข้อมูลข่าวข้อเท็จจริง องค์ประกอบของข่าวอย่างครบถ้วน และความรวดเร็วในการนำเสนอข่าวสาร โดยสิ่ง

สำคัญที่สุดของการสร้างแบรนด์องค์กรบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจคือ ต้องรู้จักยืนของตัวเองอันเป็นลักษณะเฉพาะของแบรนด์ที่ต่างไปจากแบรนด์อื่น ๆ ที่สร้างเอกลักษณ์ให้กับผู้บริโภคหรือกลุ่มเป้าหมายให้จดจำได้ ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการสร้างแบรนด์องค์กรบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ของหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจมาจากปัจจัยภายใน ได้แก่ เนื้อหาและรูปแบบการนำเสนอที่น่าสนใจและน่าอ่านการปรับรูปแบบการกระจายข่าวสารจากหนังสือพิมพ์ฉบับกระดาษไปยังอุปกรณ์หรือเครื่องมือสื่อสาร

ณัฐา ฉางชูโต (2559) ศึกษาปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีความสำคัญต่อแบรนด์องค์กรพบว่า ปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสื่อสารแบรนด์มิติภายใน มี 3 ปัจจัย ได้แก่ การเป็นบรรษัทภิบาล การสร้างความผูกพันกับบุคลากร และการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสื่อสารแบรนด์มิติภายนอก มี 4 ปัจจัย ได้แก่ การพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน นโยบายด้านหุ้นส่วนทางธุรกิจ การให้ความสำคัญกับสังคมและสิ่งแวดล้อม และความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค

เพชรวิดี กาญจนวิโรจน์ (2553) ศึกษาเกี่ยวกับ การสร้างกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท พบว่า 1) ความสัมพันธ์ของบริษัทไทยออยล์กับคนในชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นอย่างมาก เนื่องจากบริษัทได้มีการจัดทำกิจกรรม CSR อย่างสม่ำเสมอ 2) กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งหวังการกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Growth Strategy : Concentric Diversification) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ คือการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ในการสร้างความแตกต่างจะเน้นในเรื่องของการคิดค้นพัฒนาผลิตภัณฑ์แนวใหม่ที่เน้นรักษาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการการตลาด คือ การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรผ่านกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

วิทวัส สัตยารักษ์ (2552) ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยเอกชน โดยศึกษาองค์ประกอบการสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยเอกชนและเพื่อพัฒนากลยุทธ์การสร้างแบรนด์ของมหาวิทยาลัยเอกชน ผลการวิจัยพบว่า มี 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ด้านความเป็นนานาชาติ 2) ด้านองค์การแห่งการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการรับรู้ชื่อเสียง 4) ด้านอัตลักษณ์ 5) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 6) ด้านสัมพันธภาพ และการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ได้ดังนี้ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการการสร้างแบรนด์ 2) การจัดตั้งคณะกรรมการสร้างแบรนด์ 3) โครงการสร้างแบรนด์ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ และการโฆษณาทั้งภายใน และภายนอกองค์กร 4) การสร้างแบรนด์ร่วมกับหน่วยงานภายนอก 5) การพัฒนาเครือข่าย และสร้างแบรนด์ผ่านสื่อมวลชน 6) โครงการสำรวจความคิดเห็น



ธนัสถ์ เกษมไชยานันท์ (2555) ศึกษาเกี่ยวกับ กลยุทธ์การบริหารการตลาดสำหรับหลักสูตรบัณฑิตศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การบริหารการตลาดสำหรับหลักสูตรบัณฑิตศึกษาของสถาบัน อุดมศึกษา โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การจัดการส่วนประสมทางการตลาด รองลงมา คือ ด้านการพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาด และด้านการวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด และสุดท้าย คือ ด้านการจัดการความพยายามทางการตลาด

สิริกานต์ สุจิรา (2550) ศึกษาเกี่ยวกับ ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานด้านกลยุทธ์การตลาดของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนดำเนินงานด้านกลยุทธ์การตลาดทั้ง 4 ด้านส่วนประสมการตลาด คือ 1) ด้านผลิตภัณฑ์ ได้ดำเนินงานจัดหลักสูตรแบบบูรณาการอย่างมีคุณภาพ 2) ด้านราคา ได้กำหนดค่าธรรมเนียมการเรียน และค่าธรรมเนียมอื่น ๆ ให้อยู่ในอัตราเดียวกับโรงเรียนอยู่ในย่านพื้นที่เดียวกัน 3) ด้านสถานที่ ได้จัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีให้แก่โรงเรียน ห้องเรียนสะอาด และมีแสงสว่างเพียงพอ สนามเด็กเล่นมีเครื่องเล่นเหมาะสม และ 4) ด้านการส่งเสริมการตลาด ได้จัดงานประจำปีของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียน ชุมชน และครอบครัว

สำราญ บุญเจริญ (2546) ศึกษาเกี่ยวกับ การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน A-PIPE Mu Model ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การเจาะตลาดปัจจุบัน 2) กลยุทธ์การขยายตลาด 3) กลยุทธ์ราคา 4) กลยุทธ์การสร้างภาพพจน์สถาบัน 5) กลยุทธ์พันธมิตร 6) กลยุทธ์หน่วยงานการตลาด รวมทั้งกลวิธีในการปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่งสามารถนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับภูมิภาคที่ตั้งสถาบัน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา นี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานออกเป็น Exploratory Sequential Mixed Methods Design ที่ประกอบด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ต่อวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

โดยมีขั้นตอนการวิจัยอยู่ 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบรนด์กับจำนวนนักเรียนของโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 4 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 ร่างกลยุทธ์ การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา (ฉบับที่ 1)

ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา (ฉบับที่ 1) โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

ขั้นตอนที่ 7 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา (ฉบับที่ 2) โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 8 นำเสนอกยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา

### 3.2 ขั้นตอนการวิจัย

#### 3.2.1 ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา

ผู้วิจัยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารแบรนด์ การบริหารแบรนด์โรงเรียน โรงเรียนเอกชน งบประมาณแผ่นดินทางการศึกษา การจัดการศึกษาเอกชน กับงบประมาณแผ่นดินทางการศึกษา และกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบแนวคิดในการวิจัย จากนั้นผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อแจกแจงความถี่และร้อยละ ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ากรอบแนวคิดครั้งนี้มีความเป็นไปได้และมีความเหมาะสม ร้อยละ 100

ตาราง 18 จำแนกผู้ทรงคุณวุฒิตามความเชี่ยวชาญ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ความเชี่ยวชาญ			
	ด้านการบริหาร แบรนด์โรงเรียน	ด้านการบริหาร งบประมาณทาง การศึกษา	ด้านโรงเรียน เอกชน	ด้านวิจัย
ท่านที่ 1	✓	✓		✓
ท่านที่ 2				✓
ท่านที่ 3	✓	✓		✓
ท่านที่ 4	✓			✓
ท่านที่ 5	✓	✓	✓	

ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินกรอบแนวคิดในการวิจัย จำนวน 5 ท่าน มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านการบริหารแบรนด์โรงเรียน 2) ด้านการบริหารงบประมาณทางการศึกษา 3) ด้านโรงเรียนเอกชน และ 4) ด้านวิจัยทางการศึกษา (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ: ภาคผนวก ค)

### 3.2.2 ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพพึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา

ผู้วิจัยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยตามกรอบแนวคิดในการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.2.2.1 กำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ ประชากรเป้าหมายในการวิจัยคือโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3,370 โรงเรียน และกลุ่มตัวอย่างคือกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากทั่วประเทศ

2) กลุ่มตัวอย่าง กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น แบ่งตามประเภทการรับเงินอุดหนุนของโรงเรียน (Stratified random sampling) และคำนวณจากวิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และความคลาดเคลื่อน (e) + 5% ระดับความเชื่อมั่น 95% จากประชากรในการวิจัยระบุไว้ข้างต้น ได้เท่ากับ 358 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารและครู โรงเรียนละ 2 คน ดังแสดงในตาราง 19

ตาราง 19 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนเอกชน

ประเภทของโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	กลุ่มตัวอย่าง
สามัญศึกษารับเงินอุดหนุนรายบุคคล 70%	3,022	321
สามัญศึกษาไม่รับเงินอุดหนุนรายบุคคล	348	37
<b>รวม</b>	<b>3,370</b>	<b>358</b>

#### 3.2.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ใช้แบบสอบถามการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินทางการศึกษา จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งมีกระบวนการในการสร้างเครื่องมือดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย
- 2) สร้างแบบสอบถามในการวิจัย โดยพัฒนาประเด็นคำถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1) ร่างรายการข้อคำถามตามกรอบแนวคิดในการวิจัยและตามนิยามศัพท์  
เชิงปฏิบัติการ

2.2) นำร่างรายข้อคำถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
ตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา ความชัดเจนของภาษา ความครอบคลุมตามกรอบแนวคิดในการวิจัย  
และตามนิยามศัพท์ที่กำหนด

2.3) ปรับปรุงข้อคำถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2.4) สร้างแบบสอบถามในการวิจัยจำนวน 1 ฉบับ ประกอบด้วย ข้อมูล  
พื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการ  
บริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินทางการศึกษา สำหรับเก็บ  
ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ระบุไว้ข้างต้น โดยมีประเด็นคำถามในเครื่องมือ แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ  
(Checklist) และแบบเติมคำตอบ ประกอบด้วย เพศ อายุ และตำแหน่ง

ตอนที่ 2 สถานภาพของโรงเรียน โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Checklist)  
ประกอบด้วย ขนาดของโรงเรียน การรับการสนับสนุนจากรัฐ ที่ตั้งของโรงเรียนจำแนกตามภาค  
ระดับชั้นที่เปิดสอน พื้นที่ตั้ง และจำนวนนักเรียน

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์  
โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามแบบ  
มาตรฐานค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 5

ตอนที่ 4 สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารการแบรนด์  
โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามแบบ  
มาตรฐานค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 5

โดยตอนที่ 3 และ ตอนที่ 4 มีค่าตัวเลขที่เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาดังนี้

#### สภาพปัจจุบัน

สภาพปัจจุบันที่มีการปฏิบัติมากที่สุด	ให้คะแนน 5
สภาพปัจจุบันที่มีการปฏิบัติมาก	ให้คะแนน 4
สภาพปัจจุบันที่มีการปฏิบัติปานกลาง	ให้คะแนน 3
สภาพปัจจุบันที่มีการปฏิบัติน้อย	ให้คะแนน 2
สภาพปัจจุบันที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดหรือไม่มีการปฏิบัติ	ให้คะแนน 1

### สภาพที่พึงประสงค์

สภาพที่พึงประสงค์ควรมีการปฏิบัติมากที่สุด	ให้คะแนน 5
สภาพที่พึงประสงค์ควรมีการปฏิบัติมาก	ให้คะแนน 4
สภาพที่พึงประสงค์ควรมีการปฏิบัติปานกลาง	ให้คะแนน 3
สภาพที่พึงประสงค์ควรมีการปฏิบัติน้อย	ให้คะแนน 2
สภาพที่พึงประสงค์ควรมีการปฏิบัติที่น้อยที่สุดหรือไม่มีการปฏิบัติ	ให้คะแนน 1

### 3) การตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม

3.1) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และความชัดเจนของการใช้ภาษา เพื่อให้แบบสอบถามมีความครอบคลุมและเหมาะสมกับเนื้อหาการวิจัย พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.2) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาพร้อมทั้งพิจารณาความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิดังนี้ เป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญด้านการบริหารแบบนอร์ดโรงเรียน ด้านการบริหารงบประมาณทางการศึกษา ด้านโรงเรียนเอกชน และด้านวิจัยทางการศึกษา

3.3) นำผลการตรวจสอบแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาคำนวณหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence; IOC) ที่ค่า  $IOC > 0.50$  (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) ซึ่งการหาค่า IOC พิจารณาจากสูตร ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าอยู่ระหว่าง -1 ถึง +1
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
	N	แทน	จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

3.4) คัดเลือกข้อคำถามที่อยู่ในเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่เหมาะสมและมีความเที่ยงตรงทางเนื้อหาที่ใช้ได้ ดังนั้นจึงคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนี IOC รายข้ออยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 (ภาคผนวก ข)

3.5) และปรับภาษาของข้อความตาม ข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบก่อนทดลองใช้

4) การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม

4.1) ส่งแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงด้านเนื้อหา พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการขอทดลองใช้เครื่องมือถึงกลุ่มที่มีบริบทใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จากโรงเรียนเอกชนที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ชุด

4.2) นำข้อมูลที่ได้รับจากข้อ 4.1 มาวิเคราะห์หาความเที่ยง จากสูตรคำนวณสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient Reliability) ซึ่งผลการตรวจสอบความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.985 สำหรับสภาพปัจจุบันมีค่าเท่ากับ 0.980 และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเท่ากับ 0.990 หมายความว่า แบบสอบถามฉบับนี้มีค่าความเที่ยงสูงมากสามารถนำแบบสอบถามไปใช้เก็บข้อมูลได้

### 3.2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จำนวน 358 โรงเรียน โดยผู้วิจัยใช้การส่งการรับทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง โดยกำหนดระยะเวลา 30 วัน ในการส่งแบบสอบถามกลับคืน หลังจากส่งไปยังโรงเรียน เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาที่กำหนด พบว่าได้รับแบบสอบถามกลับคืนคิดเป็นร้อยละ 55.86 ผู้วิจัยจึงดำเนินการโทรศัพท์สอบถามและขยายเวลาในการส่งแบบสอบถามกลับคืนเพิ่มจากเดิม 30 วัน เป็น 45 วัน เมื่อครบกำหนดได้รับแบบสอบถามกลับคืน คิดเป็นร้อยละ 75.98

### 3.2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบสอบถามเป็น 2 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 และตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อแจกแจงความถี่และร้อยละ

ตอนที่ 3 และตอนที่ 4 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows เพื่อแสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยวิเคราะห์ภาพรวมและวิเคราะห์แยกสภาพแวดล้อมภายในและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้

ค่าเฉลี่ยคะแนน 4.500 – 5.000 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ใน  
ระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยคะแนน 3.500 – 4.499 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ใน  
ระดับมาก

ค่าเฉลี่ยคะแนน 2.500 – 3.499 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ใน  
ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.500 – 2.499 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ใน  
ระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยคะแนน 1.000 – 1.499 หมายถึง มีการปฏิบัติจริง/มีสภาพที่พึงประสงค์ใน  
ระดับน้อยที่สุด

### 3.2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบรนด์กับจำนวนนักเรียนของโรงเรียน

โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 คือ จำนวนนักเรียนที่ศึกษาอยู่ในโรงเรียนเอกชน ปีการศึกษา 2558- 2559 และสภาพปัจจุบันของการบริหารแบรนด์ โดยมีรายละเอียด 3 ประการ ดังนี้

1) วิเคราะห์จำนวนนักเรียนของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างโดยเปรียบเทียบระหว่างปีการศึกษา 2559 และปีการศึกษา 2558 ว่ามีนักเรียนเพิ่มมากขึ้น หรือลดลง นำเสนอในรูปแบบของความถี่ และร้อยละ

2) วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน เปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียน โดย กำหนดสมมติฐานไว้ว่า การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนมีผลต่อจำนวนนักเรียนของโรงเรียน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$  = การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนไม่มีผลต่อจำนวนนักเรียนของโรงเรียน

$H_1$  = การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนมีผลต่อจำนวนนักเรียนของโรงเรียน

3) วิเคราะห์สถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน

ค่าสถิติวิเคราะห์  $\chi^2$  - Test (Chi-square Test) สูตรที่ใช้ในการคำนวณดังนี้

$$\chi^2 = \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$



เมื่อ  $f_o$  คือ Observe Frequency แทนค่าด้วยค่าความถี่ที่ได้จากกลุ่มตัวอย่าง

$f_e$  คือ Expected Frequency แทนด้วยค่าความถี่ที่คาดหวัง

### 3.2.4 วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา

โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามตอนที่ 3 และ ตอนที่ 4 เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม (S-W-O-T) ด้วยค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority Needs Index,  $PNI_{Modified}$ ) โดยมีรายละเอียด 2 ประการดังนี้

1) การประเมินความต้องการจำเป็นของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ด้วยการใช้เทคนิคหรือการคำนวณหาค่าดัชนี Modified Priority Need Index ( $PNI_{Modified}$ ) เพื่อระบุความต้องการจำเป็นจากสูตร  $PNI_{Modified}$  (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) ดังนี้

$$PNI_{Modified} = \frac{I - D}{D}$$

I = สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา

D = สภาพปัจจุบันของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา

2) กำหนดเกณฑ์การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา โดยมีเกณฑ์การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม 2 ประการดังนี้

2.1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ดังนี้

2.1.1 นำค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำที่สุด

2.1.2 นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า  $PNI_{Modified}$  โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ

2.1.3 กำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เป็นจุดอ่อน ส่วนกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เป็นจุดแข็ง

2.2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ดังนี้

2.2.1 นำค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูงที่สุด ลบด้วยค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำที่สุด

2.2.2 นำระยะห่างที่ได้มาจัดกลุ่มค่า  $PNI_{Modified}$  โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง และกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ

2.2.3 กำหนดให้ กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เป็นภาวะคุกคาม ส่วนกลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เป็นโอกาส

### 3.2.5 ร่างกลยุทธ์ การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา

จัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา ฉบับที่ 1 โดยดำเนินการดังนี้

3.2.5.1 จัดทำตาราง TOWS matrix

3.2.5.2 นำ SWOT ที่วิเคราะห์มาใส่ลงในตาราง TOWS โดยเรียงค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ของ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามจากมากไปน้อย

3.2.5.3 ดำเนินการจับคู่ระหว่างสภาพแวดล้อมภายใน กับสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

1) จับคู่จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม (WT) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงป้องกัน (Defensive Strategy) โดยพยายามลดจุดอ่อน หลีกเลี่ยงภาวะคุกคาม และหาแนวทางดำเนินการที่จะทำให้โรงเรียนเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

2) จับคู่จุดอ่อน-โอกาส (WO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) โดยแก้ไขจุดอ่อนและนำโอกาสที่เปิดให้มาทำประโยชน์อย่างเต็มที่

3) จับคู่จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม (ST) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง หลีกเลี่ยงภาวะคุกคามและหาแนวทางดำเนินการที่จะทำให้โรงเรียนเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด

4) จับคู่จุดแข็ง-โอกาส (SO) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategy) โดยนำจุดแข็งที่มีมาเสริมสร้างและนำโอกาสที่เปิดให้มาทำประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2.5.4 จัดทำร่างกลยุทธ์ การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา (ฉบับที่ 1) ประกอบด้วย กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ

### 3.2.6 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา (ฉบับที่ 1)

ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders) เป็นรายบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.2.6.1 ผู้ให้ข้อมูล เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในด้านการบริหารแบรนด์ของโรงเรียน ด้านการบริหารแบรนด์โรงเรียน ด้านการบริหารงบประมาณทางการศึกษา ด้านโรงเรียนเอกชน ได้แก่ มีจำนวน 24 คน ประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษา 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารแบรนด์ และบริหารการศึกษา 5 คน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน 12 คน และครู 3 คน โดยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3.2.6.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมิน โดยผู้วิจัยดำเนินการสร้างแบบประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา ฉบับที่ 1 ดังนี้

1) จัดทำร่างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ที่ครอบคลุมกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน และ ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

2) ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของแบบประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา ฉบับที่ 1 โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3) ปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และนำไปเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยได้จัดส่งทางไปรษณีย์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และส่งให้กับผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านด้วยตนเอง

3.2.6.3 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา ฉบับที่ 1 จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) จำนวน 24 คน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่อแจกแจงความถี่และร้อยละ และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

3.2.6.4 ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา เป็นฉบับที่ 2 ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ แล้วจึงพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2

### 3.2.7 ตรวจสอบความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา (ฉบับที่ 2)

ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของของร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา ฉบับที่ 2 โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในหลากหลายด้าน จำนวน 14 คน ได้แก่ ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารแบรนด์ และบริหารการศึกษา 2 คน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำนวน 7 คน และครู 3 คน ผ่านการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งการตรวจสอบความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 ดำเนินการโดยจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ระหว่างผู้วิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของของร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 ในด้านการนำไปใช้

### 3.2.8 นำเสนอกยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา

ปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา ฉบับที่ 2 เป็นฉบับสมบูรณ์ ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ และนำเสนอกยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษาฉบับสมบูรณ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน ตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ออกแบบการวิจัยโดยใช้ประชากร คือ โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3,845 โรงเรียน และกลุ่มตัวอย่างคือกลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนโรงเรียนเอกชนที่เปิดสอนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากทั่วประเทศ แบ่งตามประเภทการรับเงินอุดหนุนของโรงเรียน สุ่มกระจายตามภูมิภาค ได้เท่ากับ 338 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารและครู โรงเรียนละ 2 ท่าน ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วยแบบสอบถาม และแบบประเมินกลยุทธ์ ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 6 ประเด็น ดังนี้ 1) ผลการศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ดำเนินการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ และค่าเฉลี่ย 2) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติร้อยละ และความถี่ 3) ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนนักเรียนของโรงเรียนเอกชนกลุ่มตัวอย่าง 5) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{Modified}$ ) และ 6) ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดย SWOT analysis TOWS matrix การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล และการสนทนากลุ่ม (Focus group)

#### 4.1 ผลการศึกษากรอบแนวคิดการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนและกรอบแนวคิดการตลาดระบบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

จากการศึกษากรอบแนวคิดโดยการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหารแบรนด์ การบริหารแบรนด์โรงเรียน โรงเรียนเอกชน ระบบประมาณแผ่นดินทางการศึกษา การจัดการศึกษาเอกชนกับระบบประมาณแผ่นดินทางการศึกษา และกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ และนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ จากการประเมินความเหมาะสม พบว่าในภาพรวมและรายด้านของกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ร้อยละ 100 ทั้งด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลแบรนด์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล รายละเอียดดังตาราง 20 ดังนี้

ตาราง 20 ผลการประเมินกรอบแนวคิดการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน

องค์ประกอบ	ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ (n = 5)					
	เหมาะสม		ควรปรับปรุง		ไม่เหมาะสม	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
<b>1. การวางแผนการบริหารแบรนด์ (Brand Planning)</b>						
1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์	5	100	0	0	0	0
1.2 การกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์	5	100	0	0	0	0
1.3 การวางตำแหน่งแบรนด์	5	100	0	0	0	0
<b>2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ (Brand Implementation)</b>						
2.1 การนำแผนการบริหารแบรนด์ ภายในองค์กรไปปฏิบัติ	5	100	0	0	0	0
2.2 การนำแผนการบริหารส่วนประสม ทางการตลาดไปปฏิบัติ	5	100	0	0	0	0
<b>3. การประเมินผลแบรนด์ (Brand Evaluation)</b>						
3.1 การรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์	5	100	0	0	0	0
3.2 ความเชื่อมั่น และให้การยอมรับ แบรนด์ของโรงเรียน	5	100	0	0	0	0

3.3 การนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนดิโนอนาคต	5	100	0	0	0	0
รวม		100	0	0	0	0

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนเอกชนและผู้ตอบแบบสอบถาม

ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 358 โรงเรียน โรงเรียนละ 2 ชุด รวมทั้งสิ้น 716 ชุด ได้กลับคืนมาในสภาพที่สมบูรณ์จำนวน 272 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 544 ชุด จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับคืนของกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนเอกชนโดยรวมคิดเป็นร้อยละ 75.98 เมื่อจำแนกเป็นภูมิภาค พบว่า ภาคกลางและภาคตะวันออก ได้รับกลับคืนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 88.89 รองลงมาคือ ภาคเหนือ คิดเป็นร้อยละ 87.04 ภาคใต้ คิดเป็นร้อยละ 72.54 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คิดเป็นร้อยละ 70.37 และกรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 60.56 และ ตามลำดับ รายละเอียดดังตาราง 21

ตาราง 21 จำนวนและร้อยละของแบบสอบถามที่ส่งและได้รับคืนของกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนเอกชน ปีการศึกษา 2559

ที่	ภูมิภาค	จำนวนโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ที่ส่งแบบสอบถาม	จำนวนโรงเรียน ที่ได้รับแบบสอบถาม กลับคืน	ร้อยละ
1	กรุงเทพมหานคร	71	43	60.563
2	ภาคกลางและภาคตะวันออก	90	80	88.889
3	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	81	57	70.370
4	ภาคเหนือ	54	47	87.037
5	ภาคใต้	62	45	72.581
	<b>รวม</b>	<b>358</b>	<b>272</b>	<b>75.978</b>

จากจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งสิ้นจำนวน 272 ชุด ผู้วิจัยสามารถแจกแจงเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามได้ 3 ประเด็น ดังนี้ 1) เพศ: ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 73.162 เพศชาย ร้อยละ 26.838 2) อายุ: ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.860 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 51 – 60 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.654 อายุระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.081 อายุ 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 13.051 และอายุระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 7.353 ตามลำดับ และ 3) ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม: ตามการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 2 คน ดังนี้ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 25.919 รองผู้อำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 18.934 ผู้รับใบอนุญาต คิดเป็นร้อยละ 5.882 และผู้จัดการ คิดเป็นร้อยละ 2.390 ตามลำดับ และอีกกลุ่มคือ ครู คิดเป็นร้อยละ 46.875 รายละเอียดดังตาราง 22

ตาราง 22 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ชื่อตัวแปร	ค่าตัวแปร	ความถี่	ร้อยละ
เพศ	ชาย	146	26.838
	หญิง	398	73.162
	รวม	544	100.000
อายุ	21 – 30 ปี	40	7.353
	31 – 40 ปี	131	24.081
	41 – 50 ปี	157	28.860
	51 – 60 ปี	145	26.654
	60 ปีขึ้นไป	71	13.051
	รวม	544	100.000
ตำแหน่ง	ผู้รับใบอนุญาต	32	5.882
	ผู้จัดการ	13	2.390
	ผู้อำนวยการ	141	25.919
	รองผู้อำนวยการ	103	18.934
	ครู	255	46.875
	รวม	544	100.000





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน พบว่า ขนาดของโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 36.029 รองลงมาคือ ขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 33.824 ขนาดใหญ่พิเศษ คิดเป็นร้อยละ 15.441 และขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 14.706 ตามลำดับ โดยการรับการสนับสนุนจากรัฐของโรงเรียน เป็นโรงเรียนที่รับเงินอุดหนุนรายบุคคล คิดเป็นร้อยละ 96.324 และไม่รับเงินอุดหนุนรายบุคคล คิดเป็นร้อยละ 3.676 เปิดสอน เมื่อจำแนกตามภูมิภาคของโรงเรียน ที่ตอบแบบสอบถามที่ได้จากการกำหนดสัดส่วน พบว่า โรงเรียนที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ภาคกลางและภาคตะวันออก คิดเป็นร้อยละ 29.142 รองลงมาคือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คิดเป็นร้อยละ 20.965 ภาคเหนือ คิดเป็นร้อยละ 17.279 ภาคใต้ คิดเป็นร้อยละ 16.544 และ กรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 15.808 ตามลำดับ รายละเอียดดังตาราง 23

ตาราง 23 ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

ชื่อตัวแปร	ค่าตัวแปร	ความถี่	ร้อยละ
ขนาดโรงเรียน	ขนาดเล็ก	40	14.706
	ขนาดกลาง	98	36.029
	ขนาดใหญ่	92	33.824
	ขนาดใหญ่พิเศษ	42	15.441
	รวม	272	100.000
การรับการสนับสนุนจากรัฐ	รับเงินอุดหนุนรายบุคคล	262	96.324
	ไม่รับเงินอุดหนุนรายบุคคล	10	3.676
	รวม	272	100.000
ระดับชั้นที่เปิดสอน	อนุบาล	12	4.412
	ประถมศึกษา	4	1.470
	มัธยมศึกษา	12	4.412
	อนุบาลและประถมศึกษา	120	44.118
	ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา	6	2.206
	อนุบาล ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา	118	43.382
	รวม	272	100.000
ภูมิภาคของโรงเรียน	กรุงเทพมหานคร	43	15.808
	ภาคกลางและภาคตะวันออก	80	29.142
	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	57	20.956
	ภาคเหนือ	47	17.279
	ภาคใต้	45	16.544
	รวม	272	100.000

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

##### 4.3.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม

นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง โดยนำเสนอการวิเคราะห์ในระดับภาพรวมและการวิเคราะห์รายด้าน ซึ่งจำแนกเป็นด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลแบรนด์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สภาพปัจจุบันของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.057$ , S.D.=0.814) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมาก โดยด้านการประเมินผลแบรนด์มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{X}=4.073$ , S.D.=0.776) รองลงมาคือด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ ( $\bar{X}=4.050$ , S.D.=0.817) และด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}=4.040$ , S.D.=0.843) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.584$ , S.D.=0.606) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการประเมินผลแบรนด์มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{X}=4.623$ , S.D.=0.561) รองลงมาคือ ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ( $\bar{X}=4.579$ , S.D.=0.624) และด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด ( $\bar{X}=4.558$ , S.D.=0.629) ตามลำดับ แสดงรายละเอียดดังตาราง 24

ตาราง 24 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยภาพรวม

การบริหารแบรนด์โรงเรียน เอกชน	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. การวางแผนการบริหารแบรนด์	4.050	0.817	มาก	2	4.558	0.629	มากที่สุด	3
2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	4.040	0.843	มาก	3	4.579	0.624	มากที่สุด	2
3. การประเมินผลแบรนด์	4.073	0.776	มาก	1	4.623	0.561	มากที่สุด	1
รวม	4.057	0.814	มาก		4.584	0.606	มากที่สุด	4.057

สภาพปัจจุบันของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในพบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากทุกด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการประเมินผลแบรนด์มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด มีองค์ประกอบคือ ด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.078, S.D. = 0.742) และ ด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.065, S.D. = 0.828) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด 2) ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ มีองค์ประกอบคือ ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.125, S.D. = 0.802) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.084, S.D. = 0.808) และด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}$  = 3.968, S.D. = 0.811) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด 3) ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ มีองค์ประกอบคือ ด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $\bar{X}$  = 4.097, S.D. = 0.816) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด และด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ( $\bar{X}$  = 3.982, S.D. = 0.870) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในพบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการประเมินผลแบรนด์มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด มีองค์ประกอบคือ การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.642, S.D. = 0.555) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด และด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}$  = 4.611, S.D. = 0.566) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด 2) ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ มีองค์ประกอบคือ ด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $\bar{X}$  = 4.595, S.D. = 0.634) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด และด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ( $\bar{X}$  = 4.563, S.D. = 0.615) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด 3) ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ มีองค์ประกอบคือ ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.601, S.D. = 0.606) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.543, S.D. = 0.605) และด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.536, S.D. = 0.652) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุดตามลำดับ แสดงรายละเอียดดังตาราง 25

ตาราง 25 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกตามองค์ประกอบการบริหารแบรนด์

การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>1.การวางแผนการบริหารแบรนด์</b>	4.050	0.817	มาก	2	4.558	0.629	มากที่สุด	3
1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	4.125	0.802	มาก	1	4.601	0.606	มากที่สุด	1
1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน	4.084	0.808	มาก	2	4.543	0.605	มากที่สุด	2
1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน	3.968	0.811	มาก	3	4.536	0.652	มากที่สุด	3
<b>2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ</b>	4.040	0.843	มาก	3	4.579	0.624	มากที่สุด	2
2.1 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	3.982	0.870	มาก	2	4.563	0.615	มากที่สุด	2
2.2 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด	4.097	0.816	มาก	1	4.595	0.634	มากที่สุด	1
<b>3. การประเมินผลแบรนด์</b>	4.073	0.776	มาก	1	4.623	0.561	มากที่สุด	1
3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.078	0.742	มาก	1	4.611	0.566	มากที่สุด	2
3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	4.065	0.828	มาก	2	4.642	0.555	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.057</b>	<b>0.814</b>	<b>มาก</b>		<b>4.584</b>	<b>0.606</b>	<b>มากที่สุด</b>	

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จำแนกรายด้านดังนี้

#### 4.3.1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพปัจจุบันของการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากทุกด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด โดยองค์ประกอบด้านกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนตามความต้องการของสังคม ( $\bar{X}=4.173$ , S.D.=0.789) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านกำหนดคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์โรงเรียน เพื่อสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน ( $\bar{X}=4.162$ , S.D.=0.782) และด้านวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามของการสร้างแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=4.040$ , S.D.=0.836) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด 2) ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน พบว่าองค์ประกอบด้านกำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ( $\bar{X}= 4.199$ , S.D.=0.778) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านกำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านวิชาการ ( $\bar{X}= 4.191$ , S.D.=0.777) และด้านกำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}= 3.862$ , S.D.=0.868) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด 3) ด้านการวางตำแหน่งแบรนด์โรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด พบว่าองค์ประกอบด้านการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ( $\bar{X}= 4.048$ , S.D. = 0.790) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน โดยระบุเป้าหมาย และอัตลักษณ์ของโรงเรียนให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X}= 3.998$ , S.D.=0.785 ) และด้านการตัดสินใจเลือกกลุ่มผู้เรียนเป้าหมาย ( $\bar{X}= 3.842$ , S.D. = 0.830) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงที่สุด โดยองค์ประกอบด้านกำหนดคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์โรงเรียน เพื่อสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน ( $\bar{X}= 4.621$ , S.D. = 0.588) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนตามความต้องการของสังคม ( $\bar{X}= 4.612$ , S.D. = 0.578) และด้านวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามของการสร้างแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}= 4.570$ , S.D. = 0.653) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำที่สุด 2) ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน พบว่าองค์ประกอบด้านกำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุด

แข็งทางด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ( $\bar{X}$ = 4.632, S.D.=0.567) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านกำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านวิชาการ ( $\bar{X}$ = 4.614, S.D.=0.596) และด้านกำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านเทคโนโลยี ( $\bar{X}$ = 4.382, S.D.=0.651 ) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำที่สุด 3) ด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน มีองค์ประกอบคือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ( $\bar{X}$ = 4.563, S.D. = 0.625) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการจัดกลุ่มของผู้เรียนที่จะเข้าเรียนเป็นกลุ่มตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด ( $\bar{X}$ = 4.548 , S.D.=0.643) และด้านการตัดสินใจเลือกกลุ่มผู้เรียนเป้าหมาย ( $\bar{X}$ = 4.493, S.D.=0.708) มีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์ต่ำที่สุด ตามลำดับ แสดงรายละเอียดดังตาราง 26



ตาราง 26 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวางแผนการบริหารแบรนด์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน</b>	<b>4.125</b>	<b>0.802</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>	<b>4.601</b>	<b>0.606</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>1</b>
1.1.1 วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามของการสร้างแบรนด์โรงเรียน	4.040	0.836	มาก	3	4.570	0.653	มากที่สุด	3
1.1.2 กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนตามความต้องการของสังคม	4.173	0.789	มาก	1	4.612	0.578	มากที่สุด	2
1.1.3 กำหนดคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์โรงเรียน เพื่อสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน	4.162	0.782	มาก	2	4.621	0.588	มากที่สุด	1
<b>1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน</b>	<b>4.084</b>	<b>0.808</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>	<b>4.543</b>	<b>0.605</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>2</b>
1.2.1 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านวิชาการ	4.191	0.777	มาก	2	4.614	0.596	มากที่สุด	2
1.2.2 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	4.199	0.778	มาก	1	4.632	0.567	มากที่สุด	1
1.2.3 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านเทคโนโลยี	3.862	0.868	มาก	3	4.382	0.651	มาก	3
<b>1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน</b>	<b>3.968</b>	<b>0.811</b>	<b>มาก</b>	<b>3</b>	<b>4.536</b>	<b>0.652</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>3</b>
1.3.1 การจัดกลุ่มของผู้เรียนที่จะเข้าเรียนเป็นกลุ่มตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด	3.983	0.837	มาก	3	4.548	0.643	มากที่สุด	2
1.3.2 การตัดสินใจเลือกกลุ่มผู้เรียนเป้าหมาย	3.842	0.830	มาก	4	4.493	0.708	มากที่สุด	4
1.3.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียนโดยระบุเป้าหมาย และอัตลักษณ์ของโรงเรียนให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน	3.998	0.785	มาก	2	4.540	0.632	มากที่สุด	3
1.3.4 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	4.048	0.790	มาก	1	4.563	0.625	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>4.050</b>	<b>0.807</b>	<b>มาก</b>		<b>4.558</b>	<b>0.629</b>	<b>มากที่สุด</b>	



#### 4.3.1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพปัจจุบันของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากทุกด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด พบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด โดยองค์ประกอบด้านสถานที่ตั้งสะดวกต่อการเดินทาง หรือมีบริการรับส่งนักเรียนเพื่อให้มาโรงเรียนได้สะดวก ( $\bar{X}= 4.252$ , S.D. = 0.813) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการบริหารหลักสูตรของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้ ( $\bar{X}=4.173$ , S.D.=0.760) และด้านการกำหนดค่าธรรมเนียมและค่าธรรมเนียมอื่นตามฐานะทางเศรษฐกิจของกลุ่มเป้าหมาย ( $\bar{X}=4.011$ , S.D.= 0.871) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด 2) ด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร พบว่า องค์ประกอบด้านการสื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากร ( $\bar{X}= 4.123$ , S.D.=0.811) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุดรองลงมาคือ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับแบรนด์โรงเรียนอย่างเพียงพอ ( $\bar{X}= 4.033$ , S.D.=0.893) และด้านการให้รางวัลบุคลากรเมื่อมีการสื่อสารถึงแบรนด์อย่างถูกต้องหรือพึงประสงค์ ( $\bar{X}= 3.778$ , S.D.=0.888) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด พบว่า มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด โดยองค์ประกอบด้านสถานที่ตั้งสะดวกต่อการเดินทาง หรือมีบริการรับส่งนักเรียนเพื่อให้มาโรงเรียนได้สะดวก ( $\bar{X}= 4.656$ , S.D. = 0.586) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดรองลงมาคือ ด้านการบริหารหลักสูตรของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้ ( $\bar{X}= 4.612$ , S.D. = 0.590) และด้านการกำหนดค่าธรรมเนียมและค่าธรรมเนียมอื่นตามฐานะทางเศรษฐกิจของกลุ่มเป้าหมาย ( $\bar{X}= 4.552$ , S.D. = 0.701) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด 2) ด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร พบว่าด้านการสื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากร ( $\bar{X}= 4.601$ , S.D.=0.583) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดรองลงมาคือ ด้านการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับแบรนด์โรงเรียนอย่างเพียงพอ ( $\bar{X}= 4.577$ , S.D.=0.608) และด้านการให้รางวัลบุคลากรเมื่อมีการสื่อสารถึงแบรนด์อย่างถูกต้องหรือพึงประสงค์ ( $\bar{X}= 4.489$ , S.D.=0.673) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด แสดงรายละเอียดดังตาราง 27

ตาราง 27 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
2.1 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	3.982	0.870	มาก	2	4.563	0.615	มากที่สุด	2
2.1.1 การสื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากร	4.123	0.811	มาก	1	4.601	0.583	มากที่สุด	1
2.1.2 การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับแบรนด์โรงเรียนอย่างเพียงพอ	4.033	0.893	มาก	2	4.577	0.608	มากที่สุด	2
2.1.3 การให้รางวัลบุคลากรเมื่อมีการสื่อสารถึงแบรนด์อย่างถูกต้องหรือพึงประสงค์	3.778	0.888	มาก	5	4.489	0.673	มาก	5
2.1.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ตรงกับอัตลักษณ์ของแบรนด์	4.029	0.862	มาก	3	4.576	0.593	มากที่สุด	3
2.1.5 การกำหนดแนวทางการรับบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์	3.947	0.896	มาก	4	4.574	0.618	มากที่สุด	4
2.2 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด	4.097	0.816	มาก	1	4.595	0.634	มากที่สุด	1
2.2.1 การบริหารหลักสูตรของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้	4.173	0.760	มาก	2	4.612	0.590	มากที่สุด	2
2.2.2 การกำหนดค่าธรรมเนียมและค่าธรรมเนียมอื่นตามฐานะทางเศรษฐกิจของกลุ่มเป้าหมาย	4.011	0.871	มาก	5	4.552	0.701	มากที่สุด	5
2.2.3 สถานที่ตั้งสะดวกต่อการเดินทาง หรือมีบริการรับส่งนักเรียนเพื่อให้มาโรงเรียนได้สะดวก	4.252	0.813	มาก	1	4.656	0.586	มากที่สุด	1
2.2.4 การส่งเสริม และการประชาสัมพันธ์ถึงแบรนด์โรงเรียนในช่องทางต่าง ๆ	4.024	0.824	มาก	4	4.557	0.668	มากที่สุด	4
2.2.5 การสื่อสารถึงแบรนด์โรงเรียนระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน	4.028	0.813	มาก	3	4.596	0.623	มากที่สุด	3
รวม	4.040	0.843	มาก		4.579	0.624	มากที่สุด	

#### 4.3.1.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินผลแบรนด์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สภาพปัจจุบันของการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากทุกด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียนโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด โดยองค์ประกอบด้านการประเมินความเชื่อมั่นในแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}$  = 4.108, S.D. = 0.729) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินการรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}$  = 4.068, S.D. = 0.744) และด้านการประเมินการยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}$  = 4.057, S.D. = 0.752) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด 2) ด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน พบว่า ด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนในอนาคต ( $\bar{X}$  = 4.074, S.D.=0.826) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด และ ด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนโฉมองค์กรใหม่ (Rebranding) ( $\bar{X}$  = 4.055, S.D.=0.830) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์การประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด โดยองค์ประกอบด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนในอนาคต ( $\bar{X}$ =4.645, S.D.=0.554) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด และด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนโฉมองค์กรใหม่ (Rebranding) ( $\bar{X}$  = 4.638, S.D.=0.556) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด 2) ด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่าองค์ประกอบด้านการประเมินความเชื่อมั่นในแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}$  = 4.619, S.D.=0.560) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินการยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}$  = 4.614, S.D.=0.568) และด้านการประเมินการรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}$  = 4.599, S.D.=0.570) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ตามลำดับ แสดงรายละเอียดดังตาราง 28

ตาราง 28 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การประเมินผลแบรนด์	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.078	0.742	มาก	1	4.611	0.566	มากที่สุด	2
3.1.1 การประเมินการรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.068	0.744	มาก	2	4.599	0.570	มากที่สุด	3
3.1.2 การประเมินการยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.057	0.752	มาก	3	4.614	0.568	มากที่สุด	2
3.1.3 การประเมินความเชื่อมั่นในแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.108	0.729	มาก	1	4.619	0.560	มากที่สุด	1
3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	4.065	0.828	มาก	2	4.642	0.555	มากที่สุด	1
3.2.1 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนในอนาคต	4.074	0.826	มาก	1	4.645	0.554	มากที่สุด	1
3.2.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนโฉมองค์กรใหม่ (Rebranding)	4.055	0.830	มาก	2	4.638	0.556	มากที่สุด	2
รวม	4.073	0.776	มาก		4.623	0.561	มากที่สุด	

#### 4.3.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพปัจจุบันของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.922$ , S.D. = 0.800) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านสภาพสังคมมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด และแปลผลอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.980$ , S.D.=0.785) รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ( $\bar{X}=3.693$ , S.D. = 0.790) ด้านสภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=3.909$ , S.D. = 0.802) และด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ( $\bar{X}=3.846$ , S.D. = 0.824) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด

สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.500$ , S.D.=0.630) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{X}=4.541$ , S.D.=0.605) รองลงมาคือด้านสภาพสังคม ( $\bar{X}=4.552$ , S.D. = 0.609) ด้านสภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=4.487$ , S.D.=0.643) และด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ( $\bar{X}=4.452$ , S.D. = 0.666) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด แสดงรายละเอียดดังตาราง 29

ตาราง 29 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>1. การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (P)</b>	<b>3.846</b>	<b>0.824</b>	<b>มาก</b>	<b>4</b>	<b>4.452</b>	<b>0.666</b>	<b>มาก</b>	<b>4</b>
1.1 การวางแผนการบริหารแบรนด์	3.850	0.823	มาก	2	4.445	0.667	มาก	2
1.2 การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	3.798	0.825	มาก	3	4.428	0.680	มาก	3
1.3 การประเมินผลแบรนด์	3.887	0.826	มาก	1	4.485	0.651	มาก	1
<b>2. สภาพเศรษฐกิจ (E)</b>	<b>3.909</b>	<b>0.802</b>	<b>มาก</b>	<b>3</b>	<b>4.487</b>	<b>0.643</b>	<b>มาก</b>	<b>3</b>
2.1 การวางแผนการบริหารแบรนด์	3.925	0.818	มาก	2	4.489	0.654	มาก	2
2.2 การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	3.869	0.787	มาก	3	4.462	0.644	มาก	3
2.3 การประเมินผลแบรนด์	3.926	0.794	มาก	1	4.508	0.626	มากที่สุด	1
<b>3. สภาพสังคม (S)</b>	<b>3.980</b>	<b>0.785</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>	<b>4.522</b>	<b>0.609</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>2</b>
3.1 การวางแผนการบริหารแบรนด์	4.007	0.788	มาก	1	4.529	0.611	มากที่สุด	1
3.2 การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	3.951	0.811	มาก	3	4.511	0.610	มากที่สุด	3
3.3 การประเมินผลแบรนด์	3.966	0.754	มาก	2	4.522	0.605	มากที่สุด	2
<b>4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (T)</b>	<b>3.963</b>	<b>0.790</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>	<b>4.541</b>	<b>0.605</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>1</b>
4.1 การวางแผนการบริหารแบรนด์	3.971	0.788	มาก	2	4.545	0.609	มากที่สุด	2
4.2 การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	3.921	0.810	มาก	3	4.516	0.616	มากที่สุด	3
4.3 การประเมินผลแบรนด์	3.995	0.772	มาก	1	4.560	0.587	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>3.922</b>	<b>0.800</b>	<b>มาก</b>		<b>4.500</b>	<b>0.630</b>	<b>มากที่สุด</b>	

การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกรายด้านดังนี้

#### 4.3.2.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพปัจจุบันของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.846$ , S.D.=0.824) เช่นเดียวกับรายด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการประเมินผลแบรนด์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด โดยองค์ประกอบด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=3.915$ , S.D.=0.850) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด และด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}=3.858$ , S.D.=0.803) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด 2) ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ พบว่าด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $\bar{X}=3.886$ , S.D.=0.818) รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=3.847$ , S.D.=0.833) และด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=3.816$ , S.D.=0.818) 3) ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ มีองค์ประกอบคือ ด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ( $\bar{X}=3.877$ , S.D.=0.820) และด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $\bar{X}=3.719$ , S.D.=0.830) ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.452$ , S.D.=0.666) เช่นเดียวกับรายด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการประเมินผลแบรนด์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด โดยองค์ประกอบด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=4.491$ , S.D.=0.654) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด และด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}=4.480$ , S.D.=0.648) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด 2) ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ พบว่าองค์ประกอบด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.465$ , S.D.=0.658) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=4.441$ , S.D.=0.671) และด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=4.430$ , S.D.=0.672) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด 3) ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ พบว่า ด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ( $\bar{X}=4.456$ , S.D.=0.655) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด และด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $\bar{X}=4.401$ , S.D.=0.706) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ตามลำดับ แสดงรายละเอียดดังตาราง 30

ตาราง 30 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (P)	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1.การวางแผนการบริหารแบรนด์	3.850	0.823	มาก	2	4.445	0.667	มาก	2
1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของ แบรนด์โรงเรียน	3.847	0.833	มาก	2	4.441	0.671	มาก	2
1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของ แบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน	3.886	0.818	มาก	1	4.465	0.658	มาก	1
1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน	3.816	0.818	มาก	3	4.430	0.672	มาก	3
2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไป ปฏิบัติ	3.798	0.825	มาก	3	4.428	0.680	มาก	3
2.1 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	3.877	0.820	มาก	1	4.456	0.655	มาก	1
2.2 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสม ทางการตลาด	3.719	0.830	มาก	2	4.401	0.706	มาก	2
3. การประเมินผลแบรนด์	3.887	0.826	มาก	1	4.485	0.651	มาก	1
3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.858	0.803	มาก	2	4.480	0.648	มาก	2
3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ใน การวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	3.915	0.850	มาก	1	4.491	0.654	มากที่สุด	1
รวม	3.846	0.824	มาก		4.452	0.666	มาก	



#### 4.3.2.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพเศรษฐกิจที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพปัจจุบันของสภาพเศรษฐกิจที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.909$ , S.D.=0.802) เช่นเดียวกับรายด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการประเมินผลแบรนด์ มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด โดยพบว่าองค์ประกอบด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=3.965$ , S.D.=0.794) และด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}=3.888$ , S.D.=0.794) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด 2) ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ พบว่าด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}= 3.950$ , S.D = 0.805) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $\bar{X}= 3.932$ , S.D = 0.824) และด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}= 3.892$ , S.D = 0.826) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด 3) ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ พบว่าด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ( $\bar{X}= 3.903$ , S.D = 0.777) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด และด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $\bar{X}= 3.835$ , S.D = 0.797) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพเศรษฐกิจที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.487$ , S.D.=0.643) เช่นเดียวกับรายด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการประเมินผลแบรนด์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด โดยองค์ประกอบด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}= 4.526$ , S.D.=0.624) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด และด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}=4.491$ , S.D.=0.628) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด 2) ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ พบว่าด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=4.494$ , S.D.=0.645) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด รองลงมาคือ ด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=4.487$ , S.D.=0.667) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด และด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.485$ , S.D.=0.651) 3) ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ พบว่าด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ( $\bar{X}= 4.472$ , S.D.=0.636) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด และด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $\bar{X}= 4.452$ , S.D.=0.625) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดตามลำดับ แสดงรายละเอียดดังตาราง 31

ตาราง 31 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพเศรษฐกิจที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพเศรษฐกิจ (E)	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>1.การวางแผนการบริหารแบรนด์</b>	<b>3.925</b>	<b>0.818</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>	<b>4.489</b>	<b>0.654</b>	<b>มาก</b>	<b>2</b>
1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	3.950	0.805	มาก	1	4.494	0.645	มากที่สุด	1
1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน	3.932	0.824	มาก	2	4.485	0.651	มาก	3
1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน	3.892	0.826	มาก	3	4.487	0.667	มาก	2
<b>2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ</b>	<b>3.869</b>	<b>0.787</b>	<b>มาก</b>	<b>3</b>	<b>4.462</b>	<b>0.644</b>	<b>มาก</b>	<b>3</b>
2.1 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	3.903	0.777	มาก	1	4.472	0.636	มาก	1
2.2 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด	3.835	0.797	มาก	2	4.452	0.652	มาก	2
<b>3. การประเมินผลแบรนด์</b>	<b>3.926</b>	<b>0.794</b>	<b>มาก</b>	<b>1</b>	<b>4.508</b>	<b>0.626</b>	<b>มากที่สุด</b>	<b>1</b>
3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.888	0.794	มาก	2	4.491	0.628	มากที่สุด	2
3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	3.965	0.794	มาก	1	4.526	0.624	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>3.909</b>	<b>0.802</b>	<b>มาก</b>		<b>4.487</b>	<b>0.643</b>	<b>มาก</b>	

#### 4.3.2.3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพสังคมที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพปัจจุบันของสภาพสังคมที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.980$ , S.D.=0.785) เช่นเดียวกับรายด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด โดยองค์ประกอบด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.031$ , S.D.=0.780) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}= 4.022$ , S.D.=0.796) และด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=3.969$ , S.D.=0.790) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด 2) ด้านการประเมินผลแบรนด์ พบว่า ด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}= 3.982$ , S.D.= 0.763) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด และด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}=3.950$ , S.D.=0.745) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด 3) ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ พบว่าด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ( $\bar{X}= 3.976$ , S.D.= 0.820) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด และด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $\bar{X}= 3.926$ , S.D.=0.802) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของสภาพสังคม ที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X}=4.522$ , S.D.=0.609) เช่นเดียวกับรายด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพพึงประสงค์สูงที่สุด โดยองค์ประกอบด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.542$ , S.D.=0.605) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}= 4.528$ , S.D.= 0.615) และด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=4.517$ , S.D.=0.613) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด 2) ด้านการประเมินผลแบรนด์ พบว่าด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=4.531$ , S.D.=0.603) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด และด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}=4.513$ , S.D.=0.607) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด 3) ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ พบว่า ด้านการบริหาร แบรนด์ภายในองค์กร ( $\bar{X}=4.518$ , S.D.=0.604) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด และด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $\bar{X}= 4.504$ , S.D.= 0.616) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด ตามลำดับ แสดงรายละเอียดดังตาราง 32

ตาราง 32 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของสภาพสังคม ที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพสังคม (S)	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1.การวางแผนการบริหารแบรนด์	4.007	0.788	มาก	1	4.529	0.611	มากที่สุด	1
1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	4.022	0.796	มาก	2	4.528	0.615	มากที่สุด	2
1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน	4.031	0.780	มาก	1	4.542	0.605	มากที่สุด	1
1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน	3.969	0.790	มาก	3	4.517	0.613	มากที่สุด	3
2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	3.951	0.811	มาก	3	4.511	0.610	มากที่สุด	3
2.1 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	3.976	0.820	มาก	1	4.518	0.604	มากที่สุด	1
2.2 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด	3.926	0.802	มาก	2	4.504	0.616	มากที่สุด	2
3. การประเมินผลแบรนด์	3.966	0.754	มาก	2	4.522	0.605	มากที่สุด	2
3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.950	0.745	มาก	2	4.513	0.607	มากที่สุด	2
3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	3.982	0.763	มาก	1	4.531	0.603	มากที่สุด	1
รวม	3.980	0.785	มาก		4.522	0.609	มากที่สุด	

#### 4.3.2.4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพปัจจุบันของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.963$ , S.D.=0.790) เช่นเดียวกับรายด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการประเมินผลแบรนด์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด โดย องค์ประกอบด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}= 4.000$ , S.D.=0.760) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด และด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหาร แบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}= 3.991$ , S.D.=0.783) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด 2) ด้านการวางแผนการ บริหารแบรนด์ พบว่าด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=4.007$ , S.D.=0.782) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของ แบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $\bar{X}= 3.978$ , S.D.=0.777) และด้านการวางตำแหน่งของ แบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}= 3.926$ , S.D.=0.806) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด 3) ด้านการนำแผนการ บริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ พบว่า ด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ( $\bar{X}= 3.943$ , S.D.=0.811) มี ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด และด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $\bar{X}= 3.899$ , S.D = 0.809) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีต่อการบริหารแบรนด์ จากการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X}=4.541$ , S.D.=0.605) เช่นเดียวกับรายด้าน จำแนกรายด้านดังนี้ 1) ด้านการประเมินผล แบรนด์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด โดยองค์ประกอบด้านการนำผลการประเมิน แบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=4.561$ , S.D.=0.582) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่ พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}=4.559$ , S.D.=0.592) 2) ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ พบว่าด้านการวางแผนเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}=4.553$ , S.D.=0.598) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $\bar{X}=4.551$ , S.D.=0.592) และด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}= 4.529$ , S.D.=0.636) มี ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด 3) ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ พบว่าด้านการ บริหาร แบรนด์ภายในองค์กร ( $\bar{X}= 4.520$ , S.D.=0.616) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด และ ด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $\bar{X}=4.511$ , S.D.=0.616) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึง ประสงค์ต่ำที่สุด ตามลำดับ แสดงรายละเอียดดังตาราง 33

ตาราง 33 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ที่มีต่อการบริหาร  
แบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (T)	สภาพปัจจุบัน				สภาพที่พึงประสงค์			
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	ลำดับ
<b>1.การวางแผนการบริหารแบรนด์</b>	<b>3.971</b>	<b>0.788</b>	มาก	2	<b>4.545</b>	<b>0.609</b>	มากที่สุด	2
1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของ แบรนด์โรงเรียน	4.007	0.782	มาก	1	4.553	0.598	มากที่สุด	1
1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของ แบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน	3.978	0.777	มาก	2	4.551	0.592	มากที่สุด	2
1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน	3.926	0.806	มาก	3	4.529	0.636	มากที่สุด	3
<b>2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไป ปฏิบัติ</b>	<b>3.921</b>	<b>0.810</b>	มาก	3	<b>4.516</b>	<b>0.616</b>	มากที่สุด	3
2.1 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	3.943	0.811	มาก	1	4.520	0.616	มากที่สุด	1
2.2 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสม ทางการตลาด	3.899	0.809	มาก	2	4.511	0.616	มากที่สุด	2
<b>3. การประเมินผลแบรนด์</b>	<b>3.995</b>	<b>0.772</b>	มาก	1	<b>4.560</b>	<b>0.587</b>	มากที่สุด	1
3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้ มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.000	0.760	มาก	1	4.559	0.592	มากที่สุด	2
3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ใน การวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	3.991	0.783	มาก	2	4.561	0.582	มากที่สุด	1
<b>รวม</b>	<b>3.963</b>	<b>0.790</b>	มาก		<b>4.541</b>	<b>0.605</b>	มากที่สุด	

#### 4.4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบรนต์กับจำนวนนักเรียนของโรงเรียนเอกชน

การวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนนักเรียนกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาจำนวนนักเรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในปีการศึกษา 2557-2559 พบว่า ในปีการศึกษา 2559 โรงเรียนมีจำนวนนักเรียนมากที่สุด รองลงมาคือปีการศึกษา 2558 และ 2557 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามระดับชั้นเรียนพบว่า จำนวนนักเรียนที่อยู่ในระดับประถมศึกษามากที่สุด รองลงมาคืออนุบาล และมัธยมศึกษาตามลำดับ รายละเอียดดังตาราง 34

ตาราง 34 จำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในปีการศึกษา 2557-2559

ปีการศึกษา	จำนวนโรงเรียน	จำนวนนักเรียน (คน)			
		อนุบาล	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษา	รวม
2557	272	9211	20453	6811	36475
2558	272	9263	20395	6837	36495
2559	272	9164	20846	6763	36773

##### 4.4.1 จำนวนโรงเรียนที่มีนักเรียนเพิ่มขึ้นและลดลงในปีการศึกษา 2559 เทียบกับปีการศึกษา 2558

จากการศึกษาโรงเรียนเอกชนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 272 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นมีจำนวน 130 โรงเรียน แบ่งเป็น โรงเรียนที่รับเงินอุดหนุน จำนวน 124 โรงเรียน และโรงเรียนที่ไม่รับเงินอุดหนุน จำนวน 6 โรงเรียน ในขณะที่ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนลดลงมีจำนวน 142 โรงเรียน แบ่งเป็น โรงเรียนที่รับเงินอุดหนุน จำนวน 138 โรงเรียน และโรงเรียนที่ไม่รับเงินอุดหนุน จำนวน 4 โรงเรียน ดังแสดงในตาราง 35

ตาราง 35 จำนวนโรงเรียนที่มีนักเรียนเพิ่มขึ้นและลดลงในปีการศึกษา 2559 เทียบกับปีการศึกษา 2558

จำนวนนักเรียน	จำนวนโรงเรียน		
	รับเงินอุดหนุน	ไม่รับเงินอุดหนุน	รวม
จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น	124	6	130
จำนวนนักเรียนลดลง	138	4	142
	262	10	272

จากการศึกษา โรงเรียนที่มีนักเรียนนักเรียนเพิ่มขึ้นในปีการศึกษา 2559 จำนวนทั้งสิ้น 130 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการบริหารแบรนด์สูงกว่าค่าเฉลี่ย จำนวน 87 โรงเรียน และมีการบริหารแบรนด์ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 43 โรงเรียน ดังแสดงในตาราง 36

ตาราง 36 จำนวนโรงเรียนที่มีนักเรียนเพิ่มขึ้น เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของการบริหารแบรนด์ในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างในปีการศึกษา 2559

การบริหารแบรนด์ของ โรงเรียน	จำนวนโรงเรียนที่นักเรียนเพิ่มขึ้น		
	รับเงินอุดหนุน	ไม่รับเงินอุดหนุน	รวม
ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย	43	-	43
สูงกว่าค่าเฉลี่ย	81	6	87
รวม	124	6	130

จากการศึกษาโรงเรียนที่มีนักเรียนนักเรียนลดลงในปีการศึกษา 2559 จำนวนทั้งสิ้น 142 โรงเรียน พบว่า โรงเรียนมีการบริหารแบรนด์สูงกว่าค่าเฉลี่ย จำนวน 60 โรงเรียน และมีการบริหารแบรนด์ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 82 โรงเรียน ดังแสดงในตาราง 37

ตาราง 37 จำนวนโรงเรียนที่มีนักเรียนลดลง เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของการบริหารแบรนด์ในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างในปีการศึกษา ในปีการศึกษา 2559

การบริหารแบรนด์ของ โรงเรียน	จำนวนโรงเรียนที่นักเรียนลดลง		
	รับเงินอุดหนุน	ไม่รับเงินอุดหนุน	รวม
ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย	79	3	82
สูงกว่าค่าเฉลี่ย	59	1	60
รวม	138	4	142



#### 4.4.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนกับจำนวนนักเรียน

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัยเพื่อทดสอบไว้ว่า การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนมีผลต่อจำนวนนักเรียนของโรงเรียน ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$  = การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเป็นอิสระต่อจำนวนนักเรียนของโรงเรียน

$H_1$  = การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนไม่เป็นอิสระต่อจำนวนนักเรียนของโรงเรียน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนกับจำนวนนักเรียนพบว่า การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนมีผลต่อการเพิ่มขึ้น และลดลงของจำนวนนักเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นมีแนวโน้มที่จะมีการบริหารแบรนด์สูงกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนลดลงมีแนวโน้มที่จะมีการบริหารแบรนด์ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตาราง 38

ตาราง 38 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนกับจำนวนนักเรียน

การบริหารแบรนด์ของโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน		
	นักเรียนเพิ่มขึ้น	นักเรียนลดลง	รวม
ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย	43 (15.81 %)	82 (30.15 %)	125 (45.96 %)
สูงกว่าค่าเฉลี่ย	87 (31.99 %)	60 (22.05 %)	147 (54.04 %)
	130 (47.80 %)	142 (52.20 %)	272 (100 %)

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

$\chi^2 = 16.630$  p-value=0.000

#### 4.5 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อนของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อนของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ซึ่งมีวิธีการพิจารณาดังนี้

$$\text{ถ้า } x = (PNI_{\text{max}} - PNI_{\text{min}}) \div 2 \text{ และ } y = x + PNI_{\text{min}}$$

แล้ว กลุ่มที่มีดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ต่ำ จะอยู่ในช่วง  $PNI_{\text{min}}$  ถึง  $y$  ซึ่งเป็นจุดแข็ง (S)

และ กลุ่มที่มีดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  สูง จะอยู่ในช่วง  $y + 0.001$  ถึง  $PNI_{\text{max}}$  ซึ่งเป็นจุดอ่อน (W)

พิจารณาผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยสามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบหลักของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  ต่ำ เท่ากับ 0.125 - 0.130 เป็นจุดแข็ง (S)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  สูง เท่ากับ 0.131 - 0.135 เป็นจุดอ่อน (W)

##### 2. องค์ประกอบย่อยของการวางแผนการบริหารแบรนด์

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  ต่ำ เท่ากับ 0.113- 0.128 เป็นจุดแข็ง (S)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  สูง เท่ากับ 0.129 - 0.143 เป็นจุดอ่อน (W)

##### 3. องค์ประกอบย่อยของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  ต่ำ เท่ากับ 0.122 - 0.134 เป็นจุดแข็ง (S)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  สูง เท่ากับ 0.135 - 0.147 เป็นจุดอ่อน (W)

##### 4. องค์ประกอบย่อยของการประเมินผลแบรนด์

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  ต่ำ เท่ากับ 0.131 - 0.136 เป็นจุดแข็ง (S)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  สูง เท่ากับ 0.137 - 0.142 เป็นจุดอ่อน (W)

ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา พบว่า การประเมินผลแบรนด์ ( $PNI_{Modified} = 0.135$ ) และการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ( $PNI_{Modified} = 0.134$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูงเป็นจุดอ่อน ส่วนการวางแผนการบริหารแบรนด์ ( $PNI_{Modified} = 0.125$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นจุดแข็งของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ดังแสดงในตาราง 39

ตาราง 39 จุดแข็ง และจุดอ่อนของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การบริหารการบริการแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	S/W
<b>1.การวางแผนการบริหารแบรนด์</b>	<b>4.050</b>	<b>4.558</b>	<b>0.125</b>	ต่ำ	S
1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	4.125	4.601	0.116	ต่ำ	S
1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน	4.084	4.543	0.113	ต่ำ	S
1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน	3.968	4.536	0.143	สูง	W
<b>2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ</b>	<b>4.040</b>	<b>4.579</b>	<b>0.134</b>	สูง	W
2.1 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	3.982	4.563	0.147	สูง	W
2.2 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด	4.097	4.595	0.122	ต่ำ	S
<b>3. การประเมินผลแบรนด์</b>	<b>4.073</b>	<b>4.623</b>	<b>0.135</b>	สูง	W
3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.078	4.611	0.131	ต่ำ	S
3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	4.065	4.642	0.142	สูง	W

หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, S คือ จุดแข็ง และ W คือ จุดอ่อน

#### 4.5.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการวางแผนการบริหารแบรนด์ จาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบหลักของการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.113 - 0.128 เป็นจุดแข็ง (S)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.129 - 0.143 เป็นจุดอ่อน (W)

##### 2. องค์ประกอบย่อยของการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.105 - 0.118 เป็นจุดแข็ง (S)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.119 - 0.131 เป็นจุดอ่อน (W)

##### 3. องค์ประกอบย่อยของการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.101 - 0.118 เป็นจุดแข็ง (S)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.119 - 0.135 เป็นจุดอ่อน (W)

##### 4. องค์ประกอบย่อยของการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.127 - 0.148 เป็นจุดแข็ง (S)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.149 - 0.169 เป็นจุดอ่อน (W)

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ขององค์ประกอบหลักของการวางแผนบริหารแบรนด์ พบว่า การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ( $PNI_{Modified} = 0.143$ ) เป็นจุดอ่อน ส่วนการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.116$ ) และการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.113$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นจุดแข็งของการบริหารแบรนด์โรงเรียน

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า การวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน มี 3 องค์ประกอบย่อยที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ การตัดสินใจเลือกกลุ่มผู้เรียนเป้าหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.169$ ) การกำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.135$ ) และการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามของการสร้างแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.131$ ) และมี 7 องค์ประกอบย่อยที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ 1)การกำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้าน

วิชาการ ( $PNI_{Modified} = 0.101$ ) 2) การกำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.103$ ) 3)การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนตามความต้องการของสังคม ( $PNI_{Modified} = 0.105$ ) 4)การกำหนดคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์โรงเรียน เพื่อสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.110$ ) 5) การจัดกลุ่มของผู้เรียนที่จะเข้าเรียนเป็นกลุ่มตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด ( $PNI_{Modified} = 0.142$ ) 6) การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน โดยระบุเป้าหมาย และอัตลักษณ์ของโรงเรียนให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.136$ ) 7) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.127$ ) รายละเอียดดังตาราง 40

ตาราง 40 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวางแผนการบริหารแบรนด์	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	S/W
<b>1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน</b>	<b>4.125</b>	<b>4.601</b>	<b>0.116</b>	ต่ำ	S
1.1.1 วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามของการสร้างแบรนด์โรงเรียน	4.040	4.570	0.131	สูง	W
1.1.2 กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนตามความต้องการของสังคม	4.173	4.612	0.105	ต่ำ	S
1.1.3 กำหนดคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์โรงเรียน เพื่อสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน	4.162	4.621	0.110	ต่ำ	S
<b>1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน</b>	<b>4.084</b>	<b>4.543</b>	<b>0.113</b>	ต่ำ	S
1.2.1 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านวิชาการ	4.191	4.614	0.101	ต่ำ	S
1.2.2 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน	4.199	4.632	0.103	ต่ำ	S
1.2.3 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านเทคโนโลยี	3.862	4.382	0.135	สูง	W
<b>1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน</b>	<b>3.968</b>	<b>4.536</b>	<b>0.143</b>	สูง	W
1.3.1 การจัดกลุ่มของผู้เรียนที่จะเข้าเรียนเป็นกลุ่มตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด	3.983	4.548	0.142	ต่ำ	S
1.3.2 การตัดสินใจเลือกกลุ่มผู้เรียนเป้าหมาย	3.842	4.493	0.169	สูง	W
1.3.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน โดยระบุเป้าหมายและอัตลักษณ์ของโรงเรียนให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน	3.998	4.540	0.136	ต่ำ	S
1.3.4 การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	4.048	4.563	0.127	ต่ำ	S

หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, S คือ จุดแข็ง และ W คือ จุดอ่อน

#### 4.5.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบหลักของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.122 - 0.134 เป็นจุดแข็ง (S)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.135 - 0.147 เป็นจุดอ่อน (W)

##### 2. องค์ประกอบย่อยของการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.116 - 0.152 เป็นจุดแข็ง (S)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.153 - 0.188 เป็นจุดอ่อน (W)

##### 3. องค์ประกอบย่อยของการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.095 - 0.118 เป็นจุดแข็ง (S)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.119 - 0.141 เป็นจุดอ่อน (W)

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ขององค์ประกอบหลักของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ พบว่า การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ( $PNI_{Modified} = 0.147$ ) เป็นจุดอ่อน ส่วนการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $PNI_{Modified} = 0.122$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นจุดแข็งของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ มี 5 องค์ประกอบย่อยที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ การให้รางวัลบุคลากรเมื่อมีการสื่อสารถึงแบรนด์อย่างถูกต้อง หรือพึงประสงค์ ( $PNI_{Modified} = 0.188$ ) การกำหนดแนวทางการรับบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์ ( $PNI_{Modified} = 0.159$ ) การสื่อสารถึงแบรนด์โรงเรียนระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.141$ ) การกำหนดค่าธรรมเนียมและค่าธรรมเนียมอื่นตามฐานะทางเศรษฐกิจของกลุ่มเป้าหมาย ( $PNI_{Modified} = 0.135$ ) และ การส่งเสริม และการประชาสัมพันธ์ถึงแบรนด์โรงเรียนในช่องทางต่าง ๆ ( $PNI_{Modified} = 0.132$ ) และ มี 5 องค์ประกอบย่อยที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ สถานที่ตั้งสะดวกต่อการเดินทาง หรือมีบริการรับส่งนักเรียนเพื่อให้มาโรงเรียนได้สะดวก ( $PNI_{Modified} = 0.095$ ) การบริหารหลักสูตรของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้ ( $PNI_{Modified} = 0.105$ ) การสื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของ

แบรนด์โรงเรียนกับบุคลากร ( $PNI_{Modified} = 0.116$ ) การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับแบรนด์โรงเรียนอย่างเพียงพอ ( $PNI_{Modified} = 0.135$ ) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ตรงกับอัตลักษณ์ของแบรนด์ ( $PNI_{Modified} = 0.136$ ) รายละเอียดดังตาราง 41

ตาราง 41 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	S/W
<b>2.1 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร</b>	<b>3.982</b>	<b>4.563</b>	<b>0.147</b>	สูง	W
2.1.1 การสื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากร	4.123	4.601	0.116	ต่ำ	S
2.1.2 การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับแบรนด์โรงเรียนอย่างเพียงพอ	4.033	4.577	0.135	ต่ำ	S
2.1.3 การให้รางวัลบุคลากรเมื่อมีการสื่อสารถึงแบรนด์อย่างถูกต้องหรือพึงประสงค์	3.778	4.489	0.188	สูง	W
2.1.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ตรงกับอัตลักษณ์ของแบรนด์	4.029	4.576	0.136	ต่ำ	S
2.1.5 การกำหนดแนวทางการรับบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์	3.947	4.574	0.159	สูง	W
<b>2.2 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด</b>	<b>4.097</b>	<b>4.595</b>	<b>0.122</b>	ต่ำ	S
2.2.1 การบริหารหลักสูตรของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้	4.173	4.612	0.105	ต่ำ	S
2.2.2 การกำหนดค่าธรรมเนียมและค่าธรรมเนียมอื่นตามฐานะทางเศรษฐกิจของกลุ่มเป้าหมาย	4.011	4.552	0.135	สูง	W
2.2.3 สถานที่ตั้งสะดวกต่อการเดินทาง หรือมีบริการรับส่งนักเรียนเพื่อให้มาโรงเรียนได้สะดวก	4.252	4.656	0.095	ต่ำ	S
2.2.4 การส่งเสริม และการประชาสัมพันธ์ถึงแบรนด์โรงเรียนในช่องทางต่าง ๆ	4.024	4.557	0.132	สูง	W
2.2.5 การสื่อสารถึงแบรนด์โรงเรียนระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน	4.028	4.596	0.141	สูง	W

หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, S คือ จุดแข็ง และ W คือ จุดอ่อน

#### 4.5.3 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบหลักของการประเมินผลแบรนด์

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.131 - 0.136 เป็นจุดแข็ง (S)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.137 - 0.142 เป็นจุดอ่อน (W)

##### 2. องค์ประกอบย่อยของการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.124 - 0.131 เป็นจุดแข็ง (S)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.132 - 0.137 เป็นจุดอ่อน (W)

##### 3. การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.140 - 0.142 เป็นจุดแข็ง (S)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.143 - 0.144 เป็นจุดอ่อน (W)

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง และจุดอ่อน ขององค์ประกอบหลักของการประเมินผลแบรนด์พบว่า การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ( $PNI_{Modified} = 0.142$ ) เป็นจุดอ่อน ส่วนการประเมินแบรนด์ของโรงเรียนโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{Modified} = 0.131$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นจุดแข็งของการประเมินผลแบรนด์

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า การประเมินผลแบรนด์ ไปปฏิบัติ มี 2 องค์ประกอบย่อยที่เป็นจุดอ่อน ได้แก่ การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนโฉมองค์การใหม่ (Rebranding) ( $PNI_{Modified} = 0.144$ ) และ การประเมินการยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{Modified} = 0.137$ ) และ มี 3 องค์ประกอบย่อยที่เป็นจุดแข็ง ได้แก่ การประเมินความเชื่อมั่นในแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{Modified} = 0.124$ ) การประเมินการรับรู้ในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{Modified} = 0.131$ ) และการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนในอนาคต ( $PNI_{Modified} = 0.140$ ) รายละเอียดดังตาราง 42



ตาราง 42 จุดแข็ง และจุดอ่อน ของการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การประเมินผลแบรนด์	D	I	$PNI_{\text{modified}}$	แปลผล	S/W
3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.078	4.611	0.131	ต่ำ	S
3.1.1 การประเมินการรับรู้ในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.068	4.599	0.131	ต่ำ	S
3.1.2 การประเมินการยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.057	4.614	0.137	สูง	W
3.1.3 การประเมินความเชื่อมั่นในแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.108	4.619	0.124	ต่ำ	S
3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	4.065	4.642	0.142	สูง	W
3.2.1 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนในอนาคต	4.074	4.645	0.140	ต่ำ	S
3.2.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนโลมอองค์การใหม่ (Rebranding)	4.055	4.638	0.144	สูง	W

หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, S คือ จุดแข็ง และ W คือ จุดอ่อน

#### 4.6 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาโอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดกลุ่มค่าดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ซึ่งมีวิธีการพิจารณาดังนี้

$$\text{ถ้า } x = (PNI_{\text{max}} - PNI_{\text{min}}) \div 2 \text{ และ } y = x + PNI_{\text{min}}$$

แล้ว กลุ่มที่มีดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  ต่ำ จะอยู่ในช่วง  $PNI_{\text{min}}$  ถึง  $y$  ซึ่งเป็นโอกาส (O)

และ กลุ่มที่มีดัชนี  $PNI_{\text{modified}}$  สูง จะอยู่ในช่วง  $y+0.001$  ถึง  $PNI_{\text{max}}$  ซึ่งเป็นภาวะคุกคาม (T)

พิจารณาผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคาม ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยสามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบหลักของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  ต่ำ เท่ากับ 0.136 - 0.147 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  สูง เท่ากับ 0.148 - 0.158 เป็นภาวะคุกคาม (T)

##### 2. องค์ประกอบย่อยของวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  ต่ำ เท่ากับ 0.154 - 0.160 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  สูง เท่ากับ 0.161 - 0.166 เป็นภาวะคุกคาม (T)

##### 3. องค์ประกอบย่อยของวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านสภาพเศรษฐกิจ

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  ต่ำ เท่ากับ 0.144 - 0.148 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  สูง เท่ากับ 0.149 - 0.153 เป็นภาวะคุกคาม (T)

##### 4. องค์ประกอบย่อยของวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านสภาพสังคม

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  ต่ำ เท่ากับ 0.130 - 0.136 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{\text{Modified}}$  สูง เท่ากับ 0.137 - 0.142 เป็นภาวะคุกคาม (T)

## 5. องค์ประกอบย่อยของวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.141 - 0.146 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.147 - 0.152 เป็นภาวะคุกคาม (T)

ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ( $PNI_{Modified} = 0.158$ ) และสภาพเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified} = 0.148$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง เป็นภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์ ส่วนด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.146$ ) และ สภาพสังคม ( $PNI_{Modified} = 0.136$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการบริหารแบรนด์ รายละเอียดดังตาราง 43

ตาราง 43 โอกาสและภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	O/T
<b>1. การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (P)</b>	<b>3.846</b>	<b>4.452</b>	<b>0.158</b>	<b>สูง</b>	<b>T</b>
1.1 การวางแผนการบริหารแบรนด์	3.850	4.445	0.155	ต่ำ	O
1.2 การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	3.798	4.428	0.166	สูง	T
1.3 การประเมินผลแบรนด์	3.887	4.485	0.154	ต่ำ	O
<b>2. สภาพเศรษฐกิจ (E)</b>	<b>3.909</b>	<b>4.487</b>	<b>0.148</b>	<b>สูง</b>	<b>T</b>
2.1 การวางแผนการบริหารแบรนด์	3.925	4.489	0.144	ต่ำ	O
2.2 การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	3.869	4.462	0.153	สูง	T
2.3 การประเมินผลแบรนด์	3.926	4.508	0.148	ต่ำ	O
<b>3. สภาพสังคม (S)</b>	<b>3.980</b>	<b>4.522</b>	<b>0.136</b>	<b>ต่ำ</b>	<b>O</b>
3.1 การวางแผนการบริหารแบรนด์	4.007	4.529	0.130	ต่ำ	O
3.2 การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	3.951	4.511	0.142	สูง	T
3.3 การประเมินผลแบรนด์	3.966	4.522	0.140	สูง	T
<b>4. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (T)</b>	<b>3.963</b>	<b>4.541</b>	<b>0.146</b>	<b>ต่ำ</b>	<b>O</b>
4.1 การวางแผนการบริหารแบรนด์	3.971	4.545	0.145	ต่ำ	O
4.2 การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	3.921	4.516	0.152	สูง	T
4.3 การประเมินผลแบรนด์	3.995	4.560	0.141	ต่ำ	O

หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, O คือ โอกาส และ T คือ ภาวะคุกคาม

#### 4.6.1 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการวางแผนการบริหารแบรนด์ จาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

##### 4.6.1.1 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการเมืองและนโยบาย การศึกษาของรัฐต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

#### 1. องค์ประกอบหลักของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐต่อการบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชน สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.154 – 0.160 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.161 - 0.166 เป็นภาวะคุกคาม (T)

#### 2. องค์ประกอบย่อยของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.149 - 0.155 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.156 - 0.161 เป็นภาวะคุกคาม (T)

ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมพบว่า มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ( $PNI_{Modified} = 0.155$ ) เป็นโอกาสของการวางแผนการบริหารแบรนด์ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.161$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง เป็นภาวะคุกคามของการวางแผนการบริหารแบรนด์ ส่วนด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.154$ ) และด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.149$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการวางแผนการบริหารแบรนด์ รายละเอียดดังตาราง 44

ตาราง 44 โอกาส และภาวะคุกคาม ของนโยบายรัฐบาลต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ จาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (P) ต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	O/T
1.การวางแผนการบริหารแบรนด์	3.850	4.445	0.155	ต่ำ	O
1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	3.847	4.441	0.154	ต่ำ	O
1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน	3.886	4.465	0.149	ต่ำ	O
1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน	3.816	4.430	0.161	สูง	T

#### 4.6.1.2 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบหลักของสภาพเศรษฐกิจต่อการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.144 - 0.148 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.149 - 0.153 เป็นภาวะคุกคาม (T)

##### 2. องค์ประกอบย่อยของสภาพเศรษฐกิจต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.138 - 0.145 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.146 - 0.153 เป็นภาวะคุกคาม (T)

ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจ ต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมพบว่ามีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ( $PNI_{Modified} = 0.144$ ) เป็นโอกาสของการวางแผนการบริหารแบรนด์ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.153$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง เป็นภาวะคุกคามของการวางแผนการบริหารแบรนด์ ส่วนด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.141$ ) และด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.138$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการวางแผนการบริหารแบรนด์ รายละเอียดดังตาราง 45

ตาราง 45 โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจ ต่อการวางแผนการบริหาร แบรนด์ จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพเศรษฐกิจ (E) ต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	O/T
1.การวางแผนการบริหารแบรนด์	3.925	4.489	0.144	ต่ำ	O
1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	3.950	4.494	0.138	ต่ำ	O
1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน	3.932	4.485	0.141	ต่ำ	O
1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน	3.892	4.487	0.153	สูง	T

หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, O คือ โอกาส และ T คือ ภาวะคุกคาม

#### 4.6.1.3 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพสังคมต่อการวางแผนบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบหลักของสภาพสังคมต่อการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.130 - 0.136 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.137 - 0.142 เป็นภาวะคุกคาม (T)

##### 2. องค์ประกอบย่อยของสภาพสังคมต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.126 - 0.132 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.133 - 0.138 เป็นภาวะคุกคาม (T)

ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพสังคมต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมพบว่ามีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ( $PNI_{Modified} = 0.130$ ) เป็นโอกาสของการวางแผนการบริหารแบรนด์ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.138$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง เป็นภาวะคุกคามของการวางแผนการบริหารแบรนด์ ส่วนด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.127$ ) และด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.126$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการวางแผนการบริหารแบรนด์ รายละเอียดดังตาราง 46

ตาราง 46 โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพสังคมต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพสังคม (S) ต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	O/T
1.การวางแผนการบริหารแบรนด์	4.007	4.529	0.130	ต่ำ	O
1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	4.022	4.528	0.126	ต่ำ	O
1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน	4.031	4.542	0.127	ต่ำ	O
1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน	3.969	4.517	0.138	สูง	T

หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, O คือ โอกาส และ T คือ ภาวะคุกคาม

#### 4.6.1.4 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบหลักของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.141 - 0.146 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.147 - 0.152 เป็นภาวะคุกคาม (T)

##### 2. องค์ประกอบย่อยของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.136 - 0.145 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.146 - 0.154 เป็นภาวะคุกคาม (T)

ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพสังคมต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมพบว่ามีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ( $PNI_{Modified} = 0.145$ ) เป็นโอกาสของการวางแผนการบริหารแบรนด์ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.154$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง เป็นภาวะคุกคามของการวางแผนการบริหารแบรนด์ ส่วนด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.144$ ) และด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.136$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการวางแผนการบริหารแบรนด์ รายละเอียดดังตาราง 47

ตาราง 47 โอกาสและภาวะคุกคามของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (T) ต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	O/T
1.การวางแผนการบริหารแบรนด์	3.971	4.545	0.145	ต่ำ	O
1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	4.007	4.553	0.136	ต่ำ	O
1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน	3.978	4.551	0.144	ต่ำ	O
1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน	3.926	4.529	0.154	สูง	T

หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, O คือ โอกาส และ T คือ ภาวะคุกคาม

#### 4.6.2 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

##### 4.6.2.1 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐต่อการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.154 – 0.160 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.161 - 0.166 เป็นภาวะคุกคาม (T)

2. องค์ประกอบย่อยของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.149 - 0.166 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.167 - 0.183 เป็นภาวะคุกคาม (T)

ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมพบว่า มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ( $PNI_{Modified} = 0.166$ ) เป็นภาวะคุกคามของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $PNI_{Modified} = 0.183$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง เป็นภาวะคุกคามของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ส่วนด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.149$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ รายละเอียดดังตาราง 48

ตาราง 48 องค์ประกอบย่อยของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ

การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (P) ต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	O/T
2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	3.798	4.428	0.166	สูง	T
2.1 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	3.877	4.456	0.149	ต่ำ	O
2.2 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด	3.719	4.401	0.183	สูง	T



หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, O คือ โอกาส และ T คือ ภาวะคุกคาม

#### 4.6.2.2 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบหลักของสภาพเศรษฐกิจต่อการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.144 - 0.148 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.149 - 0.153 เป็นภาวะคุกคาม (T)

##### 2. องค์ประกอบย่อยของสภาพเศรษฐกิจต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.146 - 0.154 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.155 - 0.161 เป็นภาวะคุกคาม (T)

ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมพบว่ามีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ( $PNI_{Modified} = 0.153$ ) เป็นภาวะคุกคามของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $PNI_{Modified} = 0.161$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง เป็นภาวะคุกคามของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ส่วนด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.146$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ รายละเอียดดังตาราง 49

ตาราง 49 โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพเศรษฐกิจ (E) ต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	O/T
2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	3.869	4.462	0.153	สูง	T
2.1 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	3.903	4.472	0.146	ต่ำ	O
2.2 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด	3.835	4.452	0.161	สูง	T

หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, O คือ โอกาส และ T คือ ภาวะคุกคาม

#### 4.6.2.3 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพสังคมต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบหลักของสภาพสังคมต่อการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.130 - 0.136 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.137 - 0.142 เป็นภาวะคุกคาม (T)

##### 3. องค์ประกอบย่อยของสภาพสังคมต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.136 - 0.142 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.143 - 0.147 เป็นภาวะคุกคาม (T)

ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพสังคมต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมพบว่ามีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ( $PNI_{Modified} = 0.142$ ) เป็นภาวะคุกคามของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $PNI_{Modified} = 0.147$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง เป็นภาวะคุกคามของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ส่วนด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.136$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ รายละเอียดดังตาราง 50

ตาราง 50 โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพสังคมต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพสังคม (S) ต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	O/T
2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	3.951	4.511	0.142	สูง	T
2.1 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	3.976	4.518	0.136	ต่ำ	O
2.2 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด	3.926	4.504	0.147	สูง	T

หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, O คือ โอกาส และ T คือ ภาวะคุกคาม

#### 4.6.2.4 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบหลักของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.141 - 0.146 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.147 - 0.152 เป็นภาวะคุกคาม (T)

##### 2. องค์ประกอบย่อยของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.146 - 0.151 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.152 - 0.157 เป็นภาวะคุกคาม (T)

ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมพบว่ามีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ( $PNI_{Modified} = 0.152$ ) เป็นภาวะคุกคามของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $PNI_{Modified} = 0.157$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง เป็นภาวะคุกคามของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ส่วนด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ( $PNI_{Modified} = 0.146$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ รายละเอียดดังตาราง 51

ตาราง 51 โอกาสและภาวะคุกคามของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (T) ต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	O/T
2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ	3.921	4.516	0.152	สูง	T
2.1 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	3.943	4.520	0.146	ต่ำ	O
2.2 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด	3.899	4.511	0.157	สูง	T

หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, O คือ โอกาส และ T คือ ภาวะคุกคาม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

#### 4.6.3 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

##### 4.6.3.1 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐต่อการประเมินผลแบรนด์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐต่อการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.154 – 0.160 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.161 - 0.166 เป็นภาวะคุกคาม (T)

2. องค์ประกอบย่อยของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐต่อการประเมินผลแบรนด์ สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.147 - 0.154 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.155 - 0.161 เป็นภาวะคุกคาม (T)

ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐต่อการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมพบว่ามีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ( $PNI_{Modified} = 0.154$ ) เป็นโอกาสของการประเมินผลแบรนด์ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{Modified} = 0.161$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง เป็นภาวะคุกคามของการประเมินผลแบรนด์ ส่วนด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.147$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการประเมินผลแบรนด์ รายละเอียดดังตาราง 52

ตาราง 52 โอกาสและภาวะคุกคามของการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐต่อการประเมินผลแบรนด์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (P) ต่อการประเมินผลแบรนด์	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	O/T
3. การประเมินผลแบรนด์	3.887	4.485	0.154	ต่ำ	O
3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.858	4.480	0.161	สูง	T
3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	3.915	4.491	0.147	ต่ำ	O

หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, O คือ โอกาส และ T คือ ภาวะคุกคาม

#### 4.6.3.2 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจต่อการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบหลักของสภาพเศรษฐกิจต่อการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.144 - 0.148 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.149 - 0.153 เป็นภาวะคุกคาม (T)

##### 2. องค์ประกอบย่อยของสภาพเศรษฐกิจต่อการประเมินผลแบรนด์

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.141 - 0.148 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.149 - 0.155 เป็นภาวะคุกคาม (T)

ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจต่อการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมพบว่ามีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ( $PNI_{Modified} = 0.148$ ) เป็นโอกาสของการประเมินผลแบรนด์ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{Modified} = 0.155$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง เป็นภาวะคุกคามของการประเมินผลแบรนด์ ส่วนด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.141$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการประเมินผลแบรนด์ รายละเอียดดังตาราง 53

ตาราง 53 โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจต่อการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพเศรษฐกิจ (E) ต่อการประเมินผลแบรนด์	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	O/T
3. การประเมินผลแบรนด์	3.926	4.508	0.148	ต่ำ	O
3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.888	4.491	0.155	สูง	T
3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	3.965	4.526	0.141	ต่ำ	O

หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, O คือ โอกาส และ T คือ ภาวะคุกคาม

#### 4.6.3.3 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพสังคมต่อการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบหลักของสภาพสังคมต่อการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.130 - 0.136 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.137 - 0.142 เป็นภาวะคุกคาม (T)

##### 2. องค์ประกอบย่อยของสภาพสังคมต่อการประเมินผลแบรนด์

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.138 - 0.140 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.141 - 0.142 เป็นภาวะคุกคาม (T)

ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพเศรษฐกิจต่อการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมพบว่ามีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง ( $PNI_{Modified} = 0.140$ ) เป็นภาวะคุกคามของการประเมินผลแบรนด์ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{Modified} = 0.142$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง เป็นภาวะคุกคามของการประเมินผลแบรนด์ ส่วนด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.138$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการประเมินผลแบรนด์ รายละเอียดดังตาราง 54

ตาราง 54 โอกาสและภาวะคุกคามของสภาพสังคมต่อการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพสังคม (S) ต่อการประเมินผลแบรนด์	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	O/T
3. การประเมินผลแบรนด์	3.966	4.522	0.140	สูง	T
3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.950	4.513	0.142	สูง	T
3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	3.982	4.531	0.138	ต่ำ	O

หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, O คือ โอกาส และ T คือ ภาวะคุกคาม

#### 4.6.3.4 ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สามารถแจกแจงรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

##### 1. องค์ประกอบหลักของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.141 - 0.146 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.147 - 0.152 เป็นภาวะคุกคาม (T)

##### 2. องค์ประกอบย่อยของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการประเมินผลแบรนด์

สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  ต่ำ เท่ากับ 0.140 - 0.141 เป็นโอกาส (O)

กลุ่มที่มีค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  สูง เท่ากับ 0.142 - 0.143 เป็นภาวะคุกคาม (T)

ผลการวิเคราะห์โอกาสและภาวะคุกคามของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมพบว่ามีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ ( $PNI_{Modified} = 0.141$ ) เป็นโอกาสของการประเมินผลแบรนด์ สามารถจำแนกตามองค์ประกอบย่อย ดังนี้ ด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{Modified} = 0.155$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง เป็นภาวะคุกคามของการประเมินผลแบรนด์ ส่วนด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified} = 0.141$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการประเมินผลแบรนด์ รายละเอียดดังตาราง

55

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตาราง 55 โอกาสและภาวะคุกคามของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่อการประเมินผลแบรนด์ จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (T) ต่อการประเมินผลแบรนด์	D	I	$PNI_{modified}$	แปลผล	O/T
3. การประเมินผลแบรนด์	3.995	4.560	0.141	ต่ำ	O
3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.000	4.559	0.140	ต่ำ	O
3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	3.991	4.561	0.143	สูง	T

หมายเหตุ: D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพปัจจุบัน, I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์, O คือ โอกาส และ T คือ ภาวะคุกคาม



#### 4.7 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

ผู้วิจัยจำแนกการวิเคราะห์ผลออกเป็น 6 เรื่องดังนี้ 1) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม จำแนกรายด้านของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา 2) ผลการวิเคราะห์ SWOT ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา 3) ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก 4) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยรวมและรายด้านของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา 5) ผลการจับคู่กลยุทธ์และพัฒนาแนวกลยุทธ์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา และ 6) ผลการวิเคราะห์ SO / WO / ST / WT จำแนกรายด้านของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา โดยมีรายละเอียดของแต่ละเรื่องดังนี้

##### 4.7.1 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม จำแนกรายด้านของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา พบว่า 1) จุดแข็งด้านหลักจำนวน 1 ด้าน และด้านย่อยจำนวน 4 ด้าน 2) จุดอ่อนด้านหลักจำนวน 2 ด้าน และด้านย่อยจำนวน 3 ด้าน 3) โอกาสด้านหลักจำนวน 2 ด้าน และด้านย่อยจำนวน 4 ด้าน และ 4) ภาวะคุกคามด้านหลักจำนวน 1 ด้าน และด้านย่อยจำนวน 3 ด้าน สำหรับโอกาสและภาวะคุกคามผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบย่อยด้านที่มีอิทธิพลมากที่สุดหรือมีค่า PNIModified มากที่สุด เพื่อนำมาใช้สำหรับการวิเคราะห์ SWOT และการพัฒนาร่างกลยุทธ์ รายละเอียดดังตาราง 56

ตาราง 56 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม จำแนกรายด้านของการบริหาร  
แบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
<p><b>1. การวางแผนการบริหาร แบรนด์</b></p> <p><b>S1 การวางแผนการบริหาร แบรนด์ (0.125)</b></p> <p>S1.1การวางแผนเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน (0.116)</p> <p>S1.2การวางแผนเพื่อ กำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์ โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของ โรงเรียน(0.113)</p> <p><b>2. การนำแผนการบริหาร แบรนด์ไปปฏิบัติ</b></p> <p>S2.1การบริหารองค์ประกอบ ส่วนประสมทางการตลาด (0.122)</p> <p><b>3. การประเมินผลแบรนด์</b></p> <p>S3.1การประเมินแบรนด์ของ โรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย (0.131)</p>	<p><b>1. การวางแผนการบริหาร แบรนด์</b></p> <p>W1.1การวางตำแหน่งของ แบรนด์โรงเรียน (0.143)</p> <p><b>2. การนำแผนการบริหาร แบรนด์ไปปฏิบัติ</b></p> <p>W2การนำแผนการบริหาร แบรนด์ไปปฏิบัติ (0.134)</p> <p>W2.1การบริหารแบรนด์ ภายในองค์กร (0.147)</p> <p><b>3. การประเมินผลแบรนด์</b></p> <p>W3การประเมินผลแบรนด์ (0.135)</p> <p>W3.1การนำผลการประเมิน แบรนด์มาใช้ในการวาง แผนการบริหารแบรนด์ โรงเรียน(0.142)</p>	<p><b>1. การวางแผนการบริหาร แบรนด์</b></p> <p><b>O1การวางแผนการบริหาร แบรนด์ (0.143)</b></p> <p>O1(1)การเมืองและนโยบาย การศึกษาของรัฐ (0.155)</p> <p>O1(2)สภาพเศรษฐกิจ(0.144)</p> <p>O1(3)สภาพสังคม (0.130)</p> <p>O1(4)ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี (0.145)</p> <p>O1.1 การวางแผนเพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน (0.139)</p> <p>O1.1(1)การเมืองและนโยบาย การศึกษาของรัฐ (0.154)</p> <p>O1.1(2)สภาพเศรษฐกิจ (0.138)</p> <p>O1.1(3)สภาพสังคม (0.126)</p> <p>O1.1(4)ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี (0.136)</p> <p>O1.2 การวางแผนเพื่อ กำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์ โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของ โรงเรียน (0.140)</p> <p>O1.2(1)การเมืองและนโยบาย การศึกษาของรัฐ (0.149)</p> <p>O1.2(2)สภาพเศรษฐกิจ (0.141)</p> <p>O1.2(3)สภาพสังคม (0.127)</p> <p>O1.2(4)ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี (0.144)</p> <p><b>2. การนำแผนการบริหาร แบรนด์ไปปฏิบัติ</b></p> <p>O2.1การบริหารแบรนด์ ภายในองค์กร (0.144)</p> <p>O2.1(1)การเมืองและนโยบาย การศึกษาของรัฐ (0.149)</p>	<p><b>1. การวางแผนการบริหาร แบรนด์</b></p> <p>T1.1การวางตำแหน่งของ แบรนด์โรงเรียน (0.152)</p> <p>T1.1(1)การเมืองและนโยบาย การศึกษาของรัฐ (0.161)</p> <p>T1.1(2)สภาพเศรษฐกิจ (0.153)</p> <p>T1.1(3)สภาพสังคม (0.138)</p> <p>T1.1(4)ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี (0.154)</p> <p><b>2. การนำแผนการบริหาร แบรนด์ไปปฏิบัติ</b></p> <p><b>T2. การนำแผนการบริหาร แบรนด์ไปปฏิบัติ (0.153)</b></p> <p>T2(1)การเมืองและนโยบาย การศึกษาของรัฐ (0.166)</p> <p>T2(2)สภาพเศรษฐกิจ (0.153)</p> <p>T2(3)สภาพสังคม (0.142)</p> <p>T2(4)ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี (0.152)</p> <p>T2.1 การบริหารองค์ประกอบ ส่วนประสมทางการตลาด (0.162)</p> <p>T2.1(1)การเมืองและนโยบาย การศึกษาของรัฐ (0.183)</p> <p>T2.2(2)สภาพเศรษฐกิจ (0.161)</p> <p>T2.3(3)สภาพสังคม (0.147)</p> <p>T2.4(4) ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี (0.157)</p> <p><b>3. การประเมินผลแบรนด์</b></p> <p>T3.1 การประเมินแบรนด์ของ โรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย (0.150)</p> <p>T3.1(1)การเมืองและนโยบาย การศึกษาของรัฐ (0.161)</p>

จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)	โอกาส (O)	ภาวะคุกคาม (T)
		O2.1(2)สภาพเศรษฐกิจ (0.146) O2.1(3)สภาพสังคม (0.136) O2.1(4)ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (0.146) <b>3. การประเมินผลแบรนด์</b> <b>O3 การประเมินผลแบรนด์ (0.146)</b> O3(1)การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.154) O3(2)สภาพเศรษฐกิจ(0.148) O3(3)ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (0.141) O3.1การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน(0.142) O3.1(1)การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.147) O3.1(2)สภาพเศรษฐกิจ (0.141) O3.2(3)สภาพสังคม(0.138)	T2.2(2)สภาพเศรษฐกิจ (0.155) T2.3(3)สภาพสังคม (0.142)

หมายเหตุ: ตัวเลขหลังข้อความคือค่า PNI<sub>Modified</sub>

#### 4.7.2 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

โดยนำข้อมูลจากวิธี SWOT Matrix ตามขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามโดยใช้วิธี SWOT Matrix จะได้ จุดแข็ง – โอกาส (SO) , จุดอ่อน – โอกาส (WO), จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST) และ จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)

ขั้นที่ 2 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากวิธี SWOT Matrix มาจำแนกตามองค์ประกอบของการบริหารแบรนด์ ผลการวิเคราะห์เป็นดังนี้

**กลยุทธ์ SO** ในภาพรวมของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา พบว่าการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐเป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็ง 3 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ 2) ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน และ 3) ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน

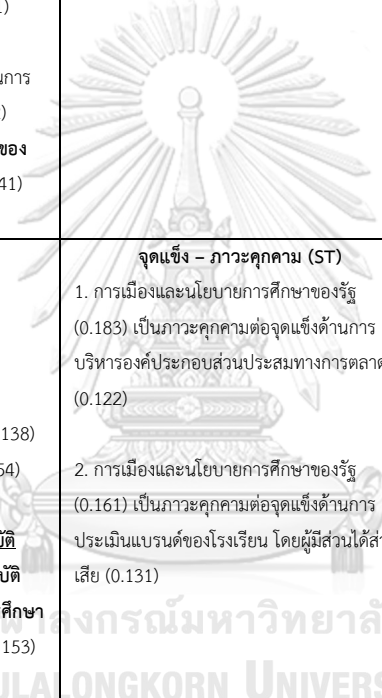
**กลยุทธ์ WO** ในภาพรวมของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา พบว่าการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อน 2 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการประเมินผลแบรนด์ 2) ด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน

**กลยุทธ์ ST** ในภาพรวมของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา พบว่าการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็ง 2 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด 2) ด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**กลยุทธ์ WT** ในภาพรวมของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา พบว่าการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อน 2 ด้าน ดังนี้ 1) การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน 2) ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ รายละเอียดดังตาราง 57

ตาราง 57 ผลการวิเคราะห์ SWOT ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

<p>สภาพแวดล้อมภายใน</p> <p>สภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<p><b>จุดแข็ง (S)</b></p> <p><b>1. การวางแผนการบริหารแบรนด์</b></p> <p>S1 การวางแผนการบริหารแบรนด์ (0.125)</p> <p>S1.1การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน (0.116)</p> <p>S1.2การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน(0.113)</p> <p><b>2. การนำแผนการบริหาร แบรนด์ไปปฏิบัติ</b></p> <p>S2.1การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด (0.122)</p> <p><b>3. การประเมินผลแบรนด์</b></p> <p>S3.1การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (0.131)</p>	<p><b>จุดอ่อน (W)</b></p> <p><b>1. การวางแผนการบริหารแบรนด์</b></p> <p>W1.1การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน (0.143)</p> <p><b>2. การนำแผนการบริหาร แบรนด์ไปปฏิบัติ</b></p> <p>W2การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ (0.134)</p> <p>W2.1การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร (0.147)</p> <p><b>3. การประเมินผลแบรนด์</b></p> <p>W3การประเมินผลแบรนด์ (0.135)</p> <p>W3.1การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน(0.142)</p>
<p><b>โอกาส (O)</b></p> <p><b>1. การวางแผนการบริหารแบรนด์</b></p> <p>O1การวางแผนการบริหารแบรนด์ (0.143)</p> <p>O1(1)การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.155) O1(2)สภาพเศรษฐกิจ(0.144)</p> <p>O1(3)สภาพสังคม (0.130)</p> <p>O1(4)ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (0.145)</p> <p>O1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน (0.139)</p> <p><b>O1.1(1)การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.154)</b> O1.1(2)สภาพเศรษฐกิจ(0.138)</p> <p>O1.1(3)สภาพสังคม (0.126) O1.1(4)ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (0.136)</p> <p>O1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน (0.140) O1.2(1)การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.149) O1.2(2)สภาพเศรษฐกิจ (0.141) O1.2(3)สภาพสังคม (0.127)</p> <p>O1.2(4)ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (0.144)</p> <p><b>2. การนำแผนการบริหาร แบรนด์ไปปฏิบัติ</b></p> <p>O2.1การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร (0.144)</p> <p><b>O2.1(1)การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.149)</b> O2.1(2)สภาพเศรษฐกิจ(0.146)</p> <p>O2.1(3)สภาพสังคม (0.136)</p> <p>O2.1(4)ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (0.146)</p> <p><b>3. การประเมินผลแบรนด์</b></p> <p>O3 การประเมินผลแบรนด์ (0.146)</p> <p>O3(1)การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.154) O3(2)สภาพเศรษฐกิจ(0.148)</p>	<p><b>จุดแข็ง - โอกาส (SO)</b></p> <p>1. การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.155) เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ (0.125)</p> <p>2. การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.154) เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน (0.116)</p> <p>3. การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.149) เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน (0.113)</p>	<p><b>จุดอ่อน - โอกาส (WO)</b></p> <p>1. การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.149) เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร (0.147)</p> <p>2. การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.154) เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการประเมินผลแบรนด์ (0.135)</p> <p>3. การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐเป็นโอกาส (0.147) ที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน (0.142)</p>

<p>สภาพแวดล้อมภายใน</p> <p>สภาพแวดล้อมภายนอก</p>	<p><b>จุดแข็ง (S)</b></p> <p><b>1. การวางแผนการบริหารแบรนด์</b></p> <p>S1 การวางแผนการบริหารแบรนด์ (0.125)</p> <p>S1.1การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน (0.116)</p> <p>S1.2การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน(0.113)</p> <p><b>2. การนำแผนการบริหาร แบรนด์ไปปฏิบัติ</b></p> <p>S2.1การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด (0.122)</p> <p><b>3. การประเมินผลแบรนด์</b></p> <p>S3.1การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (0.131)</p>	<p><b>จุดอ่อน (W)</b></p> <p><b>1. การวางแผนการบริหารแบรนด์</b></p> <p>W1.1การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน (0.143)</p> <p><b>2. การนำแผนการบริหาร แบรนด์ไปปฏิบัติ</b></p> <p>W2การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ (0.134)</p> <p>W2.1การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร (0.147)</p> <p><b>3. การประเมินผลแบรนด์</b></p> <p>W3การประเมินผลแบรนด์ (0.135)</p> <p>W3.1การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน(0.142)</p>
<p>O3(3)ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (0.141)</p> <p>O3.1การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน(0.142)</p> <p><b>O3.1(1)การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.147)</b> O3.1(2)สภาพเศรษฐกิจ (0.141)</p> <p>O3.2(3)สภาพสังคม(0.138)</p>		
<p><b>ภาวะคุกคาม (T)</b></p> <p><b>1. การวางแผนการบริหารแบรนด์</b></p> <p>T1.1การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน (0.152) <b>T1.1(1)การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.161)</b> T1.1(2)สภาพเศรษฐกิจ (0.153) T1.1(3)สภาพสังคม (0.138)</p> <p>T1.1(4)ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (0.154)</p> <p><b>2. การนำแผนการบริหาร แบรนด์ไปปฏิบัติ</b></p> <p><b>T2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ (0.153)</b> T2(1)การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.166) T2(2)สภาพเศรษฐกิจ (0.153) T2(3)สภาพสังคม (0.142) T2(4)ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (0.152)</p> <p>T2.1 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด (0.162)</p> <p><b>T2.1(1)การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.183)</b> T2.2(2)สภาพเศรษฐกิจ (0.161) T2.3(3)สภาพสังคม (0.147) T2.4(4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (0.157)</p> <p><b>3. การประเมินผลแบรนด์</b></p> <p>T3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (0.150) <b>T3.1(1)การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.161)</b> T2.2(2)สภาพเศรษฐกิจ (0.155) T2.3(3)สภาพสังคม (0.142)</p>	<p><b>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</b></p> <p>1. การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.183) เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด (0.122)</p> <p>2. การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.161) เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (0.131)</p>	<p><b>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)</b></p> <p>1. การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.161) เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน (0.143)</p> <p>2. การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.166) เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ (0.134)</p>

หมายเหตุ: ตัวเลขหลังข้อความคือค่า PNI<sub>Modified</sub>

#### 4.7.3 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม การบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ของสภาพแวดล้อม ภายใน-นอก

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา พบว่าในด้าน การวางแผน การบริหารแบรนด์ เป็นจุดแข็งและโอกาส ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ เป็นจุดอ่อนที่มีภาวะคุกคาม และด้านการประเมินผลแบรนด์เป็นจุดอ่อนและโอกาส รายละเอียดดังตาราง 58

ตาราง 58 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม การบริหารแบรนด์โรงเรียน เอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ของสภาพแวดล้อมภายใน-นอก

การบริหารการแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา	สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก	
	PNI <sub>modified</sub>	S/W	PNI <sub>modified</sub>	O/T
<b>1.การวางแผนการบริหารแบรนด์</b>	<b>0.125</b>	<b>S</b>	<b>0.143</b>	<b>O</b>
1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	0.116	S	0.139	O
1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็ง ของโรงเรียน	0.113	S	0.140	O
1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน	0.143	W	0.152	T
<b>2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ</b>	<b>0.135</b>	<b>W</b>	<b>0.153</b>	<b>T</b>
2.1 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	0.147	W	0.144	O
2.2 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด	0.122	S	0.162	T
<b>3. การประเมินผลแบรนด์</b>	<b>0.135</b>	<b>W</b>	<b>0.146</b>	<b>O</b>
3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.131	S	0.150	T
3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์ โรงเรียน	0.142	W	0.142	O

หมายเหตุ: S คือ จุดแข็ง, W คือ จุดอ่อน, O คือ โอกาส และ T คือ ภาวะคุกคาม

#### 4.7.4 ผลการวิเคราะห์ โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

เมื่อพิจารณาปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลให้เกิดโอกาส และภาวะคุกคามต่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา พบว่า

1) โอกาสของการวางแผนการบริหารแบรนด์ คือ การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ( $PNI_{Modified} = 0.155$ ) สภาพเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified}=0.144$ ) สภาพสังคม ( $PNI_{Modified} = 0.130$ ) และด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.145$ )

2) ภาวะคุกคามของการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ คือ การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ( $PNI_{Modified} = 0.166$ ) สภาพเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified}=0.153$ ) สภาพสังคม ( $PNI_{Modified} = 0.142$ ) และด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.152$ )

3) โอกาสของการประเมินผลแบรนด์ คือ การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ( $PNI_{Modified} = 0.154$ ) สภาพเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified}=0.148$ ) และด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified} = 0.141$ ) รายละเอียดดังตาราง 59

ตาราง 59 โอกาส และภาวะคุกคาม ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา	สภาพแวดล้อมภายนอก		สภาพแวดล้อมภายนอกรายด้าน							
	ภายนอก		P <sub>PNI</sub>		E <sub>PNI</sub>		S <sub>PNI</sub>		T <sub>PNI</sub>	
	P <sub>PNImod</sub>	O/T	P <sub>PNI</sub>	O/T	E <sub>PNI</sub>	O/T	S <sub>PNI</sub>	O/T	T <sub>PNI</sub>	O/T
<b>1.การวางแผนการบริหารแบรนด์</b>	<b>0.143</b>	<b>O</b>	<b>0.155</b>	<b>O</b>	<b>0.144</b>	<b>O</b>	<b>0.130</b>	<b>O</b>	<b>0.145</b>	<b>O</b>
1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	0.139	O	0.154	O	0.138	O	0.126	O	0.136	O
1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน	0.140	O	0.149	O	0.141	O	0.127	O	0.144	O
1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน	0.152	T	0.161	T	0.153	T	0.138	T	0.154	T
<b>2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ</b>	<b>0.153</b>	<b>T</b>	<b>0.166</b>	<b>T</b>	<b>0.153</b>	<b>T</b>	<b>0.142</b>	<b>T</b>	<b>0.152</b>	<b>T</b>
2.1 การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	0.144	O	0.149	O	0.146	O	0.136	O	0.146	O
2.2 การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด	0.162	T	0.183	T	0.161	T	0.147	T	0.157	T
<b>3. การประเมินผลแบรนด์</b>	<b>0.146</b>	<b>O</b>	<b>0.154</b>	<b>O</b>	<b>0.148</b>	<b>O</b>	<b>0.140</b>	<b>T</b>	<b>0.141</b>	<b>O</b>
3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.150	T	0.161	T	0.155	T	0.142	T	0.140	O
3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	0.142	O	0.147	O	0.141	O	0.138	O	0.143	T

หมายเหตุ: O คือ โอกาส, T คือ ภาวะคุกคาม, P<sub>PNI</sub> คือ ค่า P<sub>PNImod</sub> ของนโยบายรัฐบาล, E<sub>PNI</sub> คือ ค่า P<sub>PNImod</sub> ของสภาพเศรษฐกิจ,



SPNI คือ ค่า PNI<sub>mod</sub> ของสภาพสังคม และ TPNI คือ ค่า PNI<sub>mod</sub> ของสภาพเทคโนโลยี

#### 4.7.5 ผลการจับคู่กลยุทธ์และพัฒนาแนวกลยุทธ์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการตลาดระบบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจับคู่กลยุทธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายในด้านการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน กับสภาพแวดล้อมภายนอก และเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกมีปัจจัยที่เกิดขึ้นมากกว่า 1 ปัจจัย ผู้วิจัยจึงพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด โดยการพิจารณาจากปัจจัยที่มีค่า PNI<sub>Modified</sub> สูงที่สุด ทำให้สามารถพัฒนาเป็นแนวกลยุทธ์ได้ 3 แนวทาง รายละเอียดดังตาราง 60

ตาราง 60 ผลการจับคู่กลยุทธ์และพัฒนาแนวกลยุทธ์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการตลาดระบบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

การบริหารการบริการแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการตลาดระบบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา	ค่าPNI <sub>modified</sub> ของสภาพแวดล้อมภายใน		ค่าPNI <sub>modified</sub> ของสภาพแวดล้อมภายนอก		คู่กลยุทธ์		แนวกลยุทธ์
	จุดแข็ง	จุดอ่อน	โอกาส	ภาวะคุกคาม	ทั้งหมด	ใช้จริง	
1.การวางแผนการบริหารแบรนด์	0.125	-	0.143	-	SO <sub>PEST</sub>	SO <sub>p</sub>	เสริมจุดแข็งและโอกาส
1.1 การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	0.116	-	0.139	-	SO <sub>PEST</sub>	SO <sub>p</sub>	เสริมจุดแข็งและโอกาส
1.2 การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน	0.113	-	0.140	-	SO <sub>PEST</sub>	SO <sub>p</sub>	เสริมจุดแข็งและโอกาส
1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน	-	0.143	-	0.152	WT <sub>PEST</sub>	WT <sub>p</sub>	ลดจุดอ่อนและลด

							ภาวะ คุกคาม
2. การนำแผนการบริหาร แบรนด์ไปปฏิบัติ	-	0.134	-	0.153	WT <sub>PEST</sub>	WT <sub>P</sub>	ลด จุดอ่อน และลด ภาวะ คุกคาม
2.1 การบริหารแบรนด์ ภายในองค์กร	-	0.147	0.144	-	WO <sub>PEST</sub>	WO <sub>P</sub>	เสริม โอกาส และลด จุดอ่อน
2.2 การบริหาร องค์ประกอบส่วนประสม ทางการตลาด	0.122	-	-	0.162	ST <sub>PEST</sub>	ST <sub>P</sub>	เสริมจุด แข็งและ ลดภาวะ คุกคาม
3. การประเมินผลแบรนด์	-	0.135	0.146	-	WO <sub>PT</sub>	WO <sub>P</sub>	เสริม โอกาส และลด จุดอ่อน
3.1 การประเมินแบรนด์ ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	0.131	-	-	0.150	ST <sub>PES</sub>	ST <sub>P</sub>	เสริมจุด แข็งและ ลดภาวะ คุกคาม
3.2 การนำผลการประเมิน แบรนด์มาใช้ในการวาง แผนการบริหารแบรนด์ โรงเรียน	-	0.142	0.142	-	WO <sub>PES</sub>	WO <sub>P</sub>	เสริม โอกาส และลด จุดอ่อน

หมายเหตุ: S คือ จุดแข็ง, W คือ จุดอ่อน, O คือ โอกาส และ T คือ ภาวะคุกคาม สำหรับตัวห้อยด้านล่าง (Subscript)

แผนสภาพแวดล้อมภายนอกดังนี้ P คือ นโยบายรัฐบาล, E คือ สภาพเศรษฐกิจ, S คือ สภาพสังคม และ T คือ สภาพเทคโนโลยี



#### 4.7.6 ผลการวิเคราะห์ SO / WO / ST / WT จำแนกรายด้านของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

**ด้านที่ 1 การวางแผนการบริหารแบรนด์** ควรเสริมความเข้มแข็งในการดำเนินการบริหารแบรนด์ในจุดแข็งที่มีการส่งเสริมโอกาสจากการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ สำหรับองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบก็ควรเสริมความเข้มแข็งในการดำเนินการเช่นเดียวกัน คือ 1) การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน 2) การวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ในส่วนขององค์ประกอบย่อยด้านการวางตำแหน่งแบรนด์ ควรได้รับการพัฒนาเนื่องจากยังมีจุดอ่อนและมีการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารด้านนี้

**ด้านที่ 2 การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ** ควรปรับปรุงกระบวนการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปสู่การปฏิบัติในจุดอ่อนที่มีภาวะคุกคามจากการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ สำหรับองค์ประกอบย่อย ที่ควรปรับปรุงการดำเนินการเช่นเดียวกัน คือ การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร และองค์ประกอบย่อยด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ควรได้รับการพัฒนาเนื่องจากเป็นจุดแข็งที่มีการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารด้านนี้

**ด้านที่ 3 การประเมินผลแบรนด์** ควรปรับปรุงการประเมินผลแบรนด์ในจุดอ่อนที่มีการส่งเสริมโอกาสจากการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ สำหรับองค์ประกอบย่อย ที่ควรปรับปรุงการดำเนินการเช่นเดียวกัน คือ การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน และองค์ประกอบย่อยด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรได้รับการพัฒนาเนื่องจากเป็นจุดแข็งที่มีการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ เป็นภาวะคุกคามต่อการบริหารด้านนี้

ตาราง 61 ผลการวิเคราะห์ SO / WO / ST / WT จำแนกรายด้านของการบริหารแบรนด์โรงเรียน  
เอกชนตามแนวความคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

การบริหารแบรนด์โรงเรียน เอกชน	SO / WO / ST / WT
1. การวางแผน การบริหารแบรนด์	<p><b>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</b> การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.155) เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ (0.125)</p> <p><b>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</b> การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.154) เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน (0.116)</p> <p><b>จุดแข็ง – โอกาส (SO)</b> การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.149) เป็นโอกาสที่เอื้อต่อจุดแข็งด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน (0.113)</p> <p><b>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)</b> การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.161) เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน (0.143)</p>
2. การนำ แผนการบริหาร แบรนด์ไปปฏิบัติ	<p><b>จุดอ่อน – ภาวะคุกคาม (WT)</b> การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.166) เป็นภาวะคุกคามต่อจุดอ่อนด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ (0.134)</p> <p><b>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</b> การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.149) เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร (0.147)</p> <p><b>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</b> การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.183) เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็งด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด (0.122)</p>
3. การ ประเมินผล แบรนด์	<p><b>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</b> การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.154) เป็นโอกาสที่ช่วยลดจุดอ่อนด้านการประเมินผลแบรนด์ (0.135)</p>

<b>การบริหารแบ รนต์โรงเรียน เอกชน</b>	SO / WO / ST / WT
	<b>จุดแข็ง – ภาวะคุกคาม (ST)</b> การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ (0.161) เป็นภาวะคุกคามต่อจุดแข็ง ด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (0.131) <b>จุดอ่อน – โอกาส (WO)</b> การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐเป็นโอกาส (0.147) ที่ช่วยลดจุดอ่อน ด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์ โรงเรียน (0.142)

#### 4.8 ผลการพัฒนาร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของการบริหารแบรนด์โรงเรียน เอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาฉบับที่ 1

จากผลการวิเคราะห์ SWOT Matrix การจับคู่กลยุทธ์ (TOWS Matrix) และการวิเคราะห์ SO/ WO / ST / WT จำแนกรายด้านของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ผู้วิจัยสามารถร่างเป็นกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง พร้อมวิธีดำเนินการของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 1 ได้ทั้งหมด 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 25 วิธีดำเนินการ ดังนี้

**ร่างกลยุทธ์หลักที่ 1** กลยุทธ์การเสริมความเข้มแข็งของการวางแผนการบริหารแบรนด์ของโรงเรียน ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 3 ข้อ คือ 1) เสริมความเข้มแข็งของการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน 2) เสริมความเข้มแข็งของการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน 3) พัฒนาการวางตำแหน่งแบรนด์โรงเรียน

**ร่างกลยุทธ์หลักที่ 2** กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการนำแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียนไปปฏิบัติ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 ข้อ คือ 1) พัฒนาการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร 2) พัฒนาการบริหารองค์กรประกอบส่วนประสมทางการตลาด

**ร่างกลยุทธ์หลักที่ 3** กลยุทธ์การพัฒนาการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 ข้อ คือ 1) พัฒนาการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 2) พัฒนาการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน แสดงรายละเอียดดังตาราง 62



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

ตาราง 62 ผลการพัฒนาร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการของการบริหารแบรนด์  
โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาฉบับที่ 1

ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO, WT	1. เสริมความเข้มแข็ง ของการวางแผน บริหาร แบรนด์ โรงเรียน	1.1 เสริมความ เข้มแข็งในการกำหนด วิสัยทัศน์ของ แ รנדโรงเรียน	1) กำหนดวิสัยทัศน์แบรนด์ โรงเรียน และวิสัยทัศน์ของ โรงเรียนให้มีความสอดคล้องกัน และสอดคล้องกับ แนวทางการ พัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยใน วิสัยทัศน์นั้นต้องชี้ให้เห็นชัดเจนว่า วิธีการที่จะทำให้แบรนด์เติบโต ต่อเนืองนั้นเป็นเพราะอะไร 2) กำหนดพันธกิจหลักของ โรงเรียน(Mission Statement) ให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแบรนด์ โรงเรียนที่กำหนดไว้ 3) เน้นคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์ โรงเรียน ใน 4 ด้าน คือ 1) ความ เป็นผู้นำ (Leading) 2) ความ เชื่อมั่น (Trustworthy) 3) ความ เกี่ยวข้อง (Relevant) 4) ความ แตกต่าง (Differentiation) เพื่อ สร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิด ความรู้สึกที่ดีและเชื่อมั่นต่อแบ รנדโรงเรียน
		1.2 เสริมความ เข้มแข็งในการ กำหนดอัตลักษณ์ของ แบรนด์โรงเรียน	1) กำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์ โรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้าน วิชาการ หลักสูตรการจัดการเรียน การสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่ แตกต่าง หลากหลาย และ



ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
			<p>สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศไทย 4.0 (Quality / Value Attributes)</p> <p>2) กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียน โดยใช้จุดแข็งทางด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสิ่งอำนวยความสะดวกของนักเรียนและผู้ปกครอง (Product-Related Attributes)</p> <p>3) กำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (Associations with Users)</p>
		1.3 พัฒนาการวางตำแหน่งแบรนด์โรงเรียน	<p>1) วางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน โดยระบุเป้าหมายและอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน</p> <p>2) จัดห้องเรียน แผนการเรียน ให้ตรงกับกลุ่มของผู้เรียนที่จะเข้าเรียน</p> <p>3) คัดเลือก และรับสมัครผู้เรียนตามกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม</p>
WT, WO, ST	2. พัฒนาระบบการนำแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียนไปปฏิบัติ	2.1 พัฒนาการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	1) พัฒนาการสื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากรในโรงเรียนผ่านกิจกรรมต่าง ๆ

ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>2.2 พัฒนาการบริหาร องค์ประกอบส่วน ประสมทางการตลาด</p>	<p>2) อบรมบุคลากร เพื่อการสื่อสาร ถึง อัตลักษณ์และเป้าหมายของแบ รנדโรงเรียน และให้มีความรู้ เกี่ยวกับ แบรนด์โรงเรียนอย่างเพียงพอ</p> <p>3) กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการให้ รางวัลและให้รางวัลแก่บุคลากร เมื่อมีการสื่อสารถึงแบรนด์อย่าง ถูกต้องหรือพึงประสงค์</p> <p>4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดย การกำหนดเป้าหมายใช้ชัดเจน ตรงกับ อัตลักษณ์ของแบรนด์ และมีการ ประเมิน และสำรวจผลตอบรับ จากบุคลากรในโรงเรียนอย่าง สม่ำเสมอ</p> <p>5) พัฒนาระบบการสรรหา บุคลากร โดยวางแผนและกำหนด แนวทางการรับบุคลากรให้มีความ สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบ รנד</p> <p>1) พัฒนาระบบการบริหาร หลักสูตรของโรงเรียนตาม วิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบ รנדโรงเรียนที่กำหนดไว้</p>

ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
			<p>2) การกำหนดค่าธรรมเนียมและค่าธรรมเนียมอื่นตามฐานะทางเศรษฐกิจของกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>3) ให้บริการรับส่งนักเรียนเพื่อให้มาโรงเรียนได้สะดวก</p> <p>4) ดำเนินการส่งเสริม และการประชาสัมพันธ์ถึงแบรนด์โรงเรียนในช่องทางต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อออนไลน์</p> <p>5) เพิ่มช่องทางการสื่อสารแบบสองทางถึงแบรนด์โรงเรียนระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน เช่น จดหมายข่าว สื่อออนไลน์ โซเชียลมีเดีย เป็นต้น</p>
WO, ST	3. พัฒนาการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.1 พัฒนาระบบการประเมินผลแบรนด์ของโรงเรียน	<p>1) กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลแบรนด์ในด้านต่าง ๆ เช่น การรับรู้ถึงแบรนด์โรงเรียน ความเชื่อมั่นของแบรนด์โรงเรียน</p> <p>2) จัดให้มีการประเมินการรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์ รวมถึงความเชื่อมั่นในแบรนด์ของโรงเรียนโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>3) เพิ่มช่องทางในการประเมินการรับรู้ยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์และความเชื่อมั่นของแบรนด์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นการประชุม</p>

ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>3.2 พัฒนาการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้วางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน</p>	<p>ผู้ปกครอง สื่อออนไลน์ โซเชียลมีเดีย เป็นต้น</p> <p>1) นำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของแบรนด์โรงเรียน และนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียนต่อไป</p> <p>2) ใช้กระบวนการวิจัย เพื่อหาแนวทางใหม่ในการพัฒนาและยกระดับแบรนด์ของโรงเรียน</p> <p>3) นำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนโฉมองค์การใหม่ (Rebranding)</p>

หมายเหตุ: S คือ จุดแข็ง, W คือ จุดอ่อน, O คือ โอกาส และ T คือ ภาวะคุกคาม

#### 4.9 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 1 โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นรายบุคคล

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำเนินการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 1 มีจำนวน 24 คน ประกอบด้วยผู้บริหารการศึกษา ข้าราชการ และข้าราชการบำนาญ 4 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารแบรนด์และบริหารการศึกษา 5 คน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน 12 คน และครู 3 คน โดยผลการประเมินพบว่าในภาพรวมกลยุทธ์ทั้ง 3 กลยุทธ์ มีความเหมาะสม ร้อยละ 100 ความเป็นไปได้ ร้อยละ 100 และควรแก้ไขร้อยละ 33.33 โดยข้อที่ควรแก้ไขเป็นอันดับแรกคือ กลยุทธ์ที่ 1 รองลงมา คือ กลยุทธ์ที่ 2 และกลยุทธ์หลักที่ 3 ตามลำดับ รายละเอียดดังตาราง 62

ตาราง 63 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1

กลยุทธ์หลัก	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน	24	100	24	100	3	12.50
2. พัฒนากระบวนการนำแผนบริหารแบรนด์โรงเรียนไปปฏิบัติ	24	100	24	100	2	8.33
3. พัฒนาการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ	24	100	24	100	2	8.33
	-	100	-	100	-	9.72



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

เมื่อพิจารณากลยุทธ์รองพบว่าในภาพรวมมีความเหมาะสมร้อยละ 98.21 มีความเป็นไปได้ ร้อยละ 100 และต้องแก้ไข ร้อยละ 5.95 กลยุทธ์รองที่ควรแก้ไขมากที่สุดคือ กลยุทธ์รองที่ 1.1 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน กลยุทธ์รองที่ 1.2 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนและ และกลยุทธ์รองที่ 1.3 พัฒนาการวางตำแหน่งแบรนด์โรงเรียน รองลงมาคือ กลยุทธ์รองที่ 2.1 พัฒนาการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร กลยุทธ์รองที่ 2.2 พัฒนาการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด กลยุทธ์รองที่ 3.1 พัฒนาระบบการประเมินผลแบรนด์โรงเรียน และ กลยุทธ์รองที่ 3.2 พัฒนาการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้วางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน รายละเอียดดังตาราง 64

ตาราง 64 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1

กลยุทธ์หลัก	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>กลยุทธ์ที่ 1 เสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน</b>						
1.1 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	24	100	24	100	2	8.33
1.2 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน	24	100	24	100	2	8.33
1.3 พัฒนาการวางตำแหน่งแบรนด์โรงเรียน	23	95.83	24	100	2	8.33
<b>กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการนำแผนบริหารแบรนด์โรงเรียนไปปฏิบัติ</b>						
2.1 พัฒนาการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	24	100	24	100	1	4.17
2.2 พัฒนาการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด	23	95.83	24	100	1	4.17
<b>กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ</b>						
3.1 พัฒนาระบบการประเมินผลแบรนด์โรงเรียน	23	95.83	24	100	1	4.17
3.2 พัฒนาการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้วางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	24	100	24	100	1	4.17
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	-	98.21	-	100	-	5.95

เมื่อพิจารณาวิธีดำเนินการ พบว่าในภาพรวมมีความเหมาะสมร้อยละ 95.69 และความเป็นไปได้ร้อยละ 98.26 ควรแก้ไข ร้อยละ 10.42 วิธีดำเนินการที่ควรแก้ไขมากที่สุดคือ วิธีดำเนินการที่ 2.2.3 ให้บริการรับส่งนักเรียนเพื่อให้มาโรงเรียนได้สะดวก และ วิธีดำเนินการที่ 2.2.4 ดำเนินการส่งเสริม และการประชาสัมพันธ์ถึงแบรนด์โรงเรียนในช่องทางต่าง ๆ เช่นสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อออนไลน์ (ร้อยละ 20.83) รองลงมาคือ วิธีดำเนินการที่ 1.2.2 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสิ่งอำนวยความสะดวกของนักเรียนและผู้ปกครอง (ร้อยละ 16.67) และวิธีดำเนินการที่ 1.1.1, 1.1.3, 1.2.1, 1.2.3, 1.3.2, 2.1.3, 3.1.1, 3.1.2, 3.1.2 (ร้อยละ 12.50) รายละเอียดดังตาราง 65

**ตาราง 65 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้วิธีดำเนินการ ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1**

กลยุทธ์หลัก	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>กลยุทธ์ที่ 1 เสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน</b>						
<b>1.1 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน</b>						
1.1.1 กำหนดวิสัยทัศน์แบรนด์โรงเรียน และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้มีความสอดคล้องกัน และสอดคล้องกับ แนวทางการพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยในวิสัยทัศน์นั้นต้องชี้ให้เห็นชัดเจนว่า วิธีการที่จะทำให้แบรนด์เติบโตต่อเนื่องนั้นจะทำได้อย่างไร	23	95.83	24	100	3	12.50
1.1.2 กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียน (Mission Statement) ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้	23	95.83	24	100	1	4.17
1.1.3 เน้นคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์โรงเรียน ใน 4 ด้าน คือ 1) ความเป็นผู้นำ (Leading) 2) ความเชื่อมั่น (Trustworthy) 3) ความเกี่ยวเนื่อง (Relevant) 4) ความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความรู้สึกที่ดีและเชื่อมั่นต่อแบรนด์โรงเรียน	24	100	24	100	3	12.50
<b>1.2 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน</b>						
1.2.1 กำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านวิชาการ หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่แตกต่าง หลากหลาย และสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศไทย 4.0 (Quality / Value Attributes)	23	95.83	23	95.83	3	12.50



กลยุทธ์หลัก	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.2.2 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวกของนักเรียนและผู้ปกครอง (Product-Related Attributes)	21	87.50	22	91.67	4	16.67
1.2.3 กำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 (Associations with Users)	21	87.50	22	91.67	3	12.50
<b>1.3 พัฒนาการวางตำแหน่งแบรนด์โรงเรียน</b>						
1.3.1 วางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน โดยระบุเป้าหมาย และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน	23	95.83	24	100.00	2	8.33
1.3.2 จัดห้องเรียน แผนการเรียน ให้ตรงกับกลุ่มของผู้เรียนที่จะเข้าเรียน	23	95.83	23	95.83	3	12.50
1.3.3 คัดเลือก และรับสมัครผู้เรียนตามกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม	22	91.67	22	91.67	2	8.33
<b>กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาการบูรณาการนำแผนบริหารแบรนด์โรงเรียนไปปฏิบัติ</b>						
<b>2.1 พัฒนาการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร</b>						
2.1.1 พัฒนาการสื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากรในโรงเรียนผ่านกิจกรรมต่าง ๆ	24	100	24	100	1	4.17
2.1.2 อบรมบุคลากร เพื่อการสื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียน และให้ความรู้เกี่ยวกับแบรนด์โรงเรียนอย่างเพียงพอ	24	100	24	100	1	4.17
2.1.3 กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการให้รางวัล และให้รางวัลแก่บุคลากรเมื่อมีการสื่อสารถึงแบรนด์อย่างถูกต้องหรือพึงประสงค์	23	95.83	23	95.83	3	12.50
2.1.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายใช้ชัดเจน ตรงกับอัตลักษณ์ของแบรนด์ และมีการประเมิน และสำรวจผลตอบรับจากบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	24	100	24	100	-	-
2.1.5 พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากร โดยวางแผนและกำหนดแนวทางการรับบุคลากร ให้ความสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์	24	100	24	100	-	-

กลยุทธ์หลัก	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>2.2 พัฒนาการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด</b>						
2.2.1 พัฒนาระบบการบริหารหลักสูตรของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้	24	100	24	100	1	4.17
2.2.2 กำหนดค่าธรรมเนียมและค่าธรรมเนียมอื่นตามฐานะทางเศรษฐกิจของกลุ่มเป้าหมาย	23	95.83	23	95.83	2	8.33
2.2.3 ให้บริการรับส่งนักเรียนเพื่อให้มาโรงเรียนได้สะดวก	16	80	20	100	5	20.83
2.2.4 ดำเนินการส่งเสริม และการประชาสัมพันธ์ถึงแบรนด์โรงเรียนในช่องทางต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อออนไลน์	20	83.33	24	100	5	20.83
2.2.5 เพิ่มช่องทางการสื่อสารแบบสองทางถึงแบรนด์โรงเรียนระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน เช่นจดหมายข่าว สื่อออนไลน์ โซเชียลมีเดีย เป็นต้น	23	95.83	24	100	2	8.33
<b>กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ</b>						
<b>3.1 พัฒนาระบบการประเมินผลแบรนด์โรงเรียน</b>						
3.1.1 กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลแบรนด์ในด้านต่าง ๆ เช่น การรับรู้ถึงแบรนด์โรงเรียน ความเชื่อมั่นของแบรนด์โรงเรียน	24	100	24	100	3	12.50
3.1.2 จัดให้มีการประเมินการรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์ รวมถึงความเชื่อมั่นในแบรนด์ของโรงเรียนโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างสม่ำเสมอ	24	100	24	100	3	12.50
3.1.3 เพิ่มช่องทางในการประเมินการรับรู้ยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ และความเชื่อมั่นของแบรนด์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น การประชุมผู้ปกครอง สื่อออนไลน์ โซเชียลมีเดีย เป็นต้น	24	100	24	100	3	12.50
<b>3.2 พัฒนาการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้วางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน</b>						
3.2.1 นำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของแบรนด์โรงเรียน และนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียนต่อไป	24	100	24	100	1	4.17

กลยุทธ์หลัก	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
3.2.2 ใช้กระบวนการวิจัย เพื่อหาแนวทางใหม่ในการพัฒนาและยกระดับแบรนด์ของโรงเรียน	24	100	24	100	1	4.17
3.2.3 นำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนโฉมองค์การใหม่ (Rebranding)	24	100	24	100	1	4.17
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	-	95.69	-	98.26	-	10.42

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการพัฒนาร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาฉบับที่ 1 สรุปรูปแบบได้ดังนี้

- 1) ปรับวิธีดำเนินการให้ลงสู่โรงเรียนมากยิ่งขึ้นเพราะจะรวดเร็วและสะดวกต่อการนำไปปฏิบัติจริง
- 2) ควรพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมายของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 มากกว่าประเทศไทย 4.0 เนื่องจากเป็นนโยบายของรัฐที่ไม่แน่นอน
- 3) ค่าบางค่ากว้างและครอบคลุมหลายส่วนมากเกินไปอาจใส่เฉพาะเจาะจงในส่วนของผู้นำไปปฏิบัติให้ชัดเจน
- 4) วิธีดำเนินการควรกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานไว้ด้วย
- 5) แนวทางการดำเนินการควรครอบคลุมและสอดคล้องกับนิยามศัพท์
- 6) ให้เขียนวิธีการดำเนินการในเรื่องการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาดให้ชัดเจน เป็นรูปธรรมมากขึ้น
- 7) วิธีการดำเนินการในเรื่องการกำหนดกลุ่มเป้าหมายตามฐานะทางเศรษฐกิจเป็นประเด็นที่มีความอ่อนไหวมากเกินไป ควรระมัดระวัง
- 8) เนื้อหาบางข้อมีความคล้ายคลึงกัน ควรสรุปให้เป็นข้อเดียวกัน
- 9) ปรับวิธีดำเนินการให้กระชับ ตัดตัวอย่างที่ไม่จำเป็นออก

#### 4.10 ผลการพัฒนาร่างกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดการ พัฒนาความเป็นพลเมืองโลก ฉบับที่ 2

จากผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหาจากแบบประเมินร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษ ฉบับที่ 1 ผู้วิจัยพัฒนาเป็นร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 2 ได้ทั้งหมด 3 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง และ 24 วิธีดำเนินการ แสดงรายละเอียดดังตาราง 66

**ตาราง 66** ผลการพัฒนาร่างกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินงาน การแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 2

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. เสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน	1.1 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	<p>1.1.1 กำหนดวิสัยทัศน์แบรนด์โรงเรียนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และแนวทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยระบุวิธีการส่งเสริมแบรนด์โรงเรียนให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.1.2 กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียน(Mission Statement) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้</p> <p>1.1.3 เน้นคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์โรงเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ความเป็นผู้นำ (Leading) 2) ความเชื่อมั่น (Trustworthy) 3) ความเกี่ยวข้อง (Relevant) 4) ความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้สึกที่ดีและเชื่อมั่นต่อแบรนด์โรงเรียน</p>
	1.2 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน	1.2.1 กำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านวิชาการ หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่แตกต่างหลากหลาย และสอดคล้องแนวทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Quality / Value Attributes)

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>1.2.2 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกของนักเรียนและผู้ปกครอง (Product-Related Attributes)</p> <p>1.2.3 กำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์โรงเรียน และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และผู้ประกอบการ (Associations with Users)</p>
	<p>1.3 พัฒนาการวางตำแหน่งแบรนด์ของโรงเรียน</p>	<p>1.3.1 ระบุเป้าหมาย อัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน และสร้างความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น โดยพิจารณาจากความต้องการของกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน</p> <p>1.3.2 จัดแผนการเรียนของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน และความต้องการของผู้เรียน</p> <p>1.3.3 นำเสนอความแตกต่าง และจุดเด่นของแบรนด์โรงเรียน ให้กลุ่มเป้าหมายใช้ในการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาในโรงเรียน</p>
<p>2. พัฒนากระบวนการบริหารแบรนด์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ</p>	<p>2.1 พัฒนาการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร</p>	<p>2.1.1 สื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากรในโรงเรียนผ่านกิจกรรม การประชุม และป้ายนิเทศในโรงเรียน</p> <p>2.1.2 อบรมบุคลากรทุกคน เพื่อให้ทราบถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียน และให้มีความเข้าใจถึงแบรนด์ของโรงเรียน</p> <p>2.1.3 ส่งเสริมบุคลากรที่สื่อสารถึงแบรนด์ได้อย่างถูกต้องด้วยการให้รางวัลตามเกณฑ์ที่กำหนด</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>2.1.4 กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน ตรงกับอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยประเมิน และสำรวจผลตอบรับจากบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>2.1.5 วางแผนและกำหนดแนวทางการรับบุคลากรให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน</p>
	<p><b>2.2 พัฒนาการ บริหารส่วนประสม ทางการตลาด</b></p>	<p>2.2.1 ปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้ รวมถึงเพิ่มบริการทางวิชาการ บริการทางด้านสังคม แก่กลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน (Product)</p> <p>2.2.2 กำหนดค่าธรรมเนียมและค่าธรรมเนียมอื่นตามอย่างเหมาะสม โดยวิเคราะห์จากต้นทุนของโรงเรียน และปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคา (Price)</p> <p>2.2.3 ศึกษาจำนวนผู้เรียน รวมถึงอัตราการเกิดในพื้นที่ นำมาวิเคราะห์ส่วนแบ่งทางการตลาดของโรงเรียน จัดจำนวนห้องเรียนที่จะเปิดให้เหมาะสมกับจำนวนประชากร และขยายเขตพื้นที่บริการโดยการจ้ดรถรับส่งนักเรียน (Place)</p> <p>2.2.4 ใช้เทคโนโลยีในการบริหารช่องทางการประชาสัมพันธ์แบรนด์โรงเรียนให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Promotion)</p> <p>2.2.5 สร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารหลากหลายช่องทาง ถึงแบรนด์โรงเรียนระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน (People)</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
3. พัฒนาการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.1 พัฒนาระบบการประเมินผลการบริหารแบรนด์โรงเรียน	3.1.1 กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลแบรนด์ในด้าน การรับรู้ถึงแบรนด์โรงเรียน ความเชื่อมั่นของแบรนด์โรงเรียน 3.1.2 จัดให้มีช่องทางที่หลากหลายในการประเมินการรับรู้และยอมรับในอัตลักษณ์ รวมถึงความเชื่อมั่นในแบรนด์ของโรงเรียนโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างสม่ำเสมอ
	3.2 พัฒนาโรงเรียนโดยการนำผลการประเมินแบรนด์มาปรับปรุงการบริหารแบรนด์โรงเรียน	3.2.1 นำผลการประเมินแบรนด์ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของแบรนด์โรงเรียน และนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน 3.2.2 ทำการวิจัย เพื่อหาแนวทางใหม่ในการยกระดับแบรนด์ของโรงเรียน 3.2.3 นำผลการประเมินแบรนด์โรงเรียนมาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนโฉมองค์การใหม่ (Rebranding) เพื่อส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อมั่นในแบรนด์โรงเรียน

#### 4.11 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 2 โดยการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ดำเนินการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 2 มี จำนวน 14 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารแบรนด์ และบริหารการศึกษา 2 คน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จำนวน 7 คน และครู 3 คน โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) คน โดยผลการประเมินพบว่า ในภาพรวมกลยุทธ์ทั้ง 3 กลยุทธ์ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ ร้อยละ 100 รายละเอียดดังตาราง 66

**ตาราง 67 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์หลัก ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2**

กลยุทธ์หลัก	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. เสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน	14	100	14	100	-	-
2. พัฒนาระบบการบริหารแบรนด์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ	14	100	14	100	-	-
3. พัฒนาการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ	14	100	14	100	-	-
	-	100	-	100	-	-

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการประชุมกลุ่มย่อย ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอให้ปรับชื่อของกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รองให้เป็นเชิงรุกมากขึ้น ปรับรูปแบบการใช้ภาษาให้ชัดเจนโดยใช้คำที่แสดงถึงกลยุทธ์ เช่น เร่งรัด ปรับปรุง ส่งเสริม พัฒนา ยกระดับ ปรับเปลี่ยน เป็นต้น เพื่อแสดงจุดอ่อนจุดแข็ง และจัดเรียงลำดับของกลยุทธ์ตามผลของการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เมื่อพิจารณากลยุทธ์รองพบว่าในภาพรวมมีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ร้อยละ 100 และควรแก้ไข ร้อยละ 2.14 กลยุทธ์รองที่ควรแก้ไขมากที่สุดคือ กลยุทธ์รองที่ 1.1 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน และกลยุทธ์รองที่ 1.2 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน รายละเอียดดังตาราง 68

ตาราง 68 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์รอง ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2

กลยุทธ์หลัก	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
กลยุทธ์ที่ 1 เสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน						



1.1 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	14	100	14	100	1	7.14
1.2 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน	14	100	14	100	1	7.14
1.3 พัฒนาการวางตำแหน่งแบรนด์โรงเรียน	14	100	14	100	-	-
<b>กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการนำแผนบริหารแบรนด์โรงเรียนไปปฏิบัติ</b>						
2.1 พัฒนาการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	14	100.00	14	100	-	-
2.2 พัฒนาการบริหารส่วนประสมทางการตลาด	14	100	14	100	-	-
<b>กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ</b>						
3.1 พัฒนาระบบการประเมินผลการบริหารแบรนด์โรงเรียน	14	100	14	100	-	-
3.2 พัฒนาการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้วางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	14	100	14	100	-	-
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	-	100	-	100	-	2.04

โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการประชุมกลุ่มย่อยในการพัฒนาร่างกลยุทธ์รองของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 2 สรุปพอสังเขปได้ดังนี้

1) ให้ตั้งเงื่อนไขเวลาของการกำหนดวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนตามแนวทางการประเมินของรัฐ เช่น ทุก 2 ปี หรือทุก 4 ปี

2) สลับกลยุทธ์เรียงตามดัชนีความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อยเพื่อให้เห็นระดับความต้องการ และความจำเป็นของกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาวิธีดำเนินการ พบว่าในภาพรวมมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ร้อยละ 99.41 ควรแก้ไข ร้อยละ 2.975 วิธีดำเนินการที่ควรแก้ไขมากที่สุดคือ วิธีดำเนินการที่ 1.1.3 เน้นคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์โรงเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ความเป็นผู้นำ (Leading) 2) ความเชื่อมั่น (Trustworthy) 3) ความเกี่ยวข้อง (Relevant) 4) ความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้สึกที่ดีและเชื่อมั่นต่อแบรนด์โรงเรียน (ร้อยละ 21.42) รองลงมาคือ วิธีดำเนินการที่ 2.1.1 สื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากรในโรงเรียน ผ่านกิจกรรม การประชุม และป้ายนิเทศในโรงเรียน (ร้อยละ 14.28) และวิธีดำเนินการที่ 1.2.3, 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 2.1.1, 2.1.2 (ร้อยละ 7.14) รายละเอียดดังตาราง 69

**ตาราง 69 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้วิธีดำเนินการ ร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2**

กลยุทธ์หลัก	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>กลยุทธ์ที่ 1 เสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน</b>						
<b>1.1 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน</b>						
1.1.1 กำหนดวิสัยทัศน์แบรนด์โรงเรียน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และ แนวทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยระบุวิธีการส่งเสริมแบรนด์โรงเรียน ให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง	14	100	14	100	-	-
1.1.2 กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียน (Mission Statement) ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้	14	100	14	100	-	-
1.1.3 เน้นคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์ โรงเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ความ เป็นผู้นำ (Leading) 2) ความเชื่อมั่น (Trustworthy) 3) ความเกี่ยวเนื่อง (Relevant) 4) ความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมี ความรู้สึที่ดีและเชื่อมั่นต่อแบรนด์โรงเรียน	13	92.86	13	92.86	3	21.42
<b>1.2 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน</b>						
1.2.1 กำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์ โรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านวิชาการ หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน กิจกรรม เสริมหลักสูตรที่แตกต่าง หลากหลาย และ สอดคล้องแนวทางการจัดการศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 (Quality / Value Attributes)	14	100	14	100	-	-
1.2.2 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดย ใช้จุดแข็งด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกของนักเรียนและผู้ ปกครอง (Product-Related Attributes)	14	100	14	100	-	-
1.2.3 กำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียนให้ สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์โรงเรียน และ คุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และ ผู้ประกอบการ (Associations with Users)	14	100	14	100	1	7.14
<b>1.3 พัฒนาการวางตำแหน่งแบรนด์โรงเรียน</b>						
1.3.1 ระบุเป้าหมาย อัตลักษณ์ของแบ รด์โรงเรียน และสร้างความแตกต่างจาก โรงเรียนอื่น โดยพิจารณาจากความต้องการ ของกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน	14	100	14	100	1	7.14

กลยุทธ์หลัก	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.3.2 จัดแผนการเรียนของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน และความต้องการของผู้เรียน	14	100	14	100	1	7.14
1.3.3 นำเสนอความแตกต่าง และจุดเด่นของแบรนด์โรงเรียน ให้กลุ่มเป้าหมายใช้ในการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาในโรงเรียน	14	100	14	100	1	7.14
<b>กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการนำแผนบริหารแบรนด์โรงเรียนไปปฏิบัติ</b>						
<b>2.1 พัฒนาการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร</b>						
2.1.1 สื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากรในโรงเรียน ผ่านกิจกรรม การประชุม และป้ายนิเทศในโรงเรียน	14	100	14	100	2	14.28
2.1.2 อบรมบุคลากรทุกคน เพื่อให้ทราบถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียน และให้ความเข้าใจถึงแบรนด์ของโรงเรียน	13	92.86	13	92.86	1	7.14
2.1.3 ส่งเสริมบุคลากรที่สื่อสารถึงแบรนด์ได้อย่างถูกต้องด้วยการให้รางวัลตามเกณฑ์ที่กำหนด	14	100	14	100	-	-
2.1.4 กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน ตรงกับอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยประเมิน และสำรวจผลตอบรับจากบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ	14	100	14	100	-	-
2.1.5 วางแผนและกำหนดแนวทางการรับบุคลากรให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน	14	100	14	100	-	-
<b>2.2 พัฒนาการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด</b>						
2.2.1 ปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้ รวมถึงเพิ่มบริการทางวิชาการ บริการทางด้านสังคม แก่กลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน (Product)	14	100	14	100	-	-
2.2.2 กำหนดค่าธรรมเนียมและค่าธรรมเนียมอื่นตามอย่างเหมาะสม โดยวิเคราะห์จากต้นทุนของโรงเรียน และปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคา (Price)	14	100	14	100	-	-

กลยุทธ์หลัก	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควรแก้ไข	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
2.2.3 ศึกษาจำนวนผู้เรียน รวมถึงอัตรา การเกิดในพื้นที่ นำมาวิเคราะห์ส่วนแบ่งทาง การตลาดของโรงเรียน จัดจำนวนห้องเรียนที่ จะเปิดให้เหมาะสมกับจำนวนประชากร และ ขยายเขตพื้นที่บริการโดยการจัดรถรับส่ง นักเรียน (Place)	14	100	14	100	-	-
2.2.4 ใช้เทคโนโลยีในการบริหารช่อง ทางการประชาสัมพันธ์แบรนด์โรงเรียนให้ เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Promotion)	14	100	14	100	-	-
2.2.5 สร้างความสัมพันธ์และการสื่อสาร หลากหลายช่องทาง ถึงแบรนด์โรงเรียน ระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วน เสียของโรงเรียน (People)	14	100	14	100	-	-
<b>กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ</b>						
<b>3.1 พัฒนาระบบการประเมินผลแบรนด์โรงเรียน</b>						
3.1.1 กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล แบรนด์ในด้าน การรับรู้ถึงแบรนด์โรงเรียน ความเชื่อมั่นของแบรนด์โรงเรียน	14	100	14	100	-	-
3.1.2 จัดให้มีช่องทางที่หลากหลายใน การประเมินการรับรู้และยอมรับในอัตลักษณ์ รวมถึงความเชื่อมั่นในแบรนด์ของโรงเรียนโดย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างสม่ำเสมอ	14	100	14	100	-	-
3.1.1 กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล แบรนด์ในด้าน การรับรู้ถึงแบรนด์โรงเรียน ความเชื่อมั่นของแบรนด์โรงเรียน	14	100	14	100	-	-
<b>3.2 พัฒนาการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้วางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน</b>						
3.2.1 นำผลการประเมินแบรนด์ โดย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภาวะคุกคามของแบรนด์โรงเรียน และ นำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนการ บริหารแบรนด์โรงเรียน	14	100	14	100	-	-
3.2.2 ทำการวิจัย เพื่อหาแนวทางใหม่ใน การยกระดับแบรนด์ของโรงเรียน	14	100	14	100	-	-
3.2.3 นำผลการประเมินแบรนด์โรงเรียน มาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนโฉมองค์การใหม่ (Rebranding) เพื่อส่งเสริมการยอมรับและ ความเชื่อมั่นในแบรนด์โรงเรียน	14	100	14	100	-	-
<b>ค่าเฉลี่ย</b>	-	99.41	-	99.41	-	2.975

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากการประชุมกลุ่มย่อยในการพัฒนาวิธีดำเนินการของร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาฉบับที่ 2 สรุปลงใน สักขีพุดังนี้

**วิธีดำเนินการที่ 1.1.3** ควรเน้นคุณค่าในทางด้านคุณธรรม เพิ่มเข้ามาด้วย และไม่จำเป็นต้องครอบคลุมทุกด้าน แต่ควรจะมีการเน้นคุณค่าในด้านที่โรงเรียนต้องการนำเสนอให้ชัดเจน

**วิธีดำเนินการที่ 1.2.3** ควรเพิ่มการกำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ด้วย เพราะว่าเป็นนโยบายของรัฐที่เอื้อต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์

**วิธีดำเนินการที่ 1.3.1-1.3.3** ควรศึกษาวิธีการวางตำแหน่งแบรนด์ให้ชัดเจน และปรับวิธีดำเนินการใหม่

**วิธีดำเนินการที่ 2.1.1** ควรเพิ่มการใช้เทคโนโลยี เข้ามาช่วยในการสื่อสารแบรนด์ให้มากขึ้น

**วิธีดำเนินการที่ 2.1.2** ควรใช้วิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาบุคลากร ไม่ควรจะเป็นแค่การอบรมอย่างเดียว และควรวางหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียนด้วย

#### 4.12 ผลการปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 2 เป็นฉบับสมบูรณ์

ผู้วิจัยปรับปรุงและพัฒนาร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2 ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและนำเสนอกลยุทธ์ฉบับสมบูรณ์ แสดงรายละเอียดดังตาราง 70

ตาราง 70 ผลการปรับปรุงร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 2 เป็นฉบับสมบูรณ์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
1. เสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน	1.1 ปรับปรุงการวางตำแหน่งแบรนด์ของโรงเรียน	1.1.1 ระบุพื้นที่เป้าหมาย คู่แข่งและกรอบอ้างอิงในการแข่งขันของโรงเรียน ว่ามีโรงเรียนใดบ้าง โดย ศึกษาว่าผู้ประกอบการมีการรับรู้และมีการประเมินเกี่ยวกับโรงเรียนคู่แข่งอย่างไร 1.1.2 เลือกและนำเสนอจุดแตกต่างของแบรนด์โรงเรียนมานำเสนอและสื่อสารกับ

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>ผู้เกี่ยวข้อง โดยกำหนดสถานะของโรงเรียนว่าจะเป็นแบรนด์ระดับใด มีจุดเด่นเรื่องใด</p> <p>1.1.3 ทำการประเมินโรงเรียนคู่แข่ง เพื่อปรับปรุงตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียนให้ทันสมัยตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้อง</p>
	<p><b>1.2 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน</b></p>	<p>1.2.1 กำหนดวิสัยทัศน์แบรนด์โรงเรียนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และแนวทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยระบุวิธีการส่งเสริมแบรนด์โรงเรียนให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.2.2 กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียน (Mission Statement) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้</p> <p>1.2.3 กำหนดวิสัยทัศน์โดยเน้นคุณค่าที่อยู่ภายใต้</p> <p>แบรนด์โรงเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ความเป็นผู้นำ (Leading) 2) ความเชื่อมั่น (Trustworthy) 3) ความเกี่ยวเนื่อง (Relevant) 4) ความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้สึกที่ดีและเชื่อมั่นต่อแบรนด์โรงเรียน</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	<b>1.3 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน</b>	1.3.1 กำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านวิชาการ หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่แตกต่างกัน หลากหลาย และสอดคล้องแนวทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาประเทศไทย 4.0 (Quality /Value Attributes) 1.3.2 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกของนักเรียนและผู้ปกครอง (Product-Related Attributes) 1.3.3 กำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์โรงเรียน และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และการพัฒนาประเทศไทย 4.0 (Associations with Users)
<b>2. ปรับปรุงกระบวนการนำแผนบริหารแบรนด์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ</b>	<b>2.1 ปรับปรุงการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร</b>	2.1.1 สื่อสารภายในโรงเรียนถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากรโดยผ่านสื่อและเทคโนโลยีในการสื่อสาร รวมถึงจัดทำคู่มือแบรนด์ (Brand Book) ให้แก่บุคลากรในโรงเรียน (Internal Communications) 2.1.2 พัฒนาบุคลากรทุกคนโดยออกแบบหลักสูตรที่ให้ความรู้เกี่ยวกับแบรนด์อย่างครบถ้วนและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ผ่านวิธีที่หลากหลาย เช่น ชั้นเรียน (Class Room) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (On-the-Job Learning) การแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>(Knowledge Sharing) เพื่อให้มีความเข้าใจ และสามารถสื่อสารถึงแบรนด์ของโรงเรียนแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Learning and Development)</p> <p>2.1.3 ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ และอัตลักษณ์ของแบรนด์ สร้าง ความผูกพัน สนับสนุนการให้อำนาจแก่ บุคลากร ผ่านกิจกรรมการมอบหมายอำนาจ หน้าที่ในการปฏิบัติงานตามความสามารถของ บุคลากร(Empowerment)</p> <p>2.1.4 กำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ แสดงออกถึงความเป็นแบรนด์ของบุคลากร และประเมินผลในทุกปีการศึกษา เพื่อให้รางวัล และการยกย่อง ต่อการปฏิบัติงานหรือ พฤติกรรมที่ถูกต้องพึงประสงค์ (Reward and Recognition)</p> <p>2.1.5 วางแผนและกำหนดแนวทางการรับ บุคลากรให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์ โรงเรียน รวมถึงประชุมชี้แจงถึงคุณลักษณะ ของแบรนด์โรงเรียนเบื้องต้นก่อนเริ่ม ปฏิบัติงาน (Recruitment and Orientation)</p>
	<p><b>2.2 พัฒนาการ บริหารส่วนประสม ทางการตลาด</b></p>	<p>2.2.1 ปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียนตาม วิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่ กำหนดไว้ รวมถึงเพิ่มบริการทางวิชาการ บริการทางด้านสังคม แก่กลุ่มเป้าหมายของ โรงเรียน (Product)</p> <p>2.2.2 กำหนดค่าธรรมเนียมการศึกษาและ ค่าธรรมเนียมอื่นอย่างเหมาะสม โดยวิเคราะห์</p>



กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		<p>จากต้นทุนของโรงเรียน และปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคา (Price)</p> <p>2.2.3 ศึกษาจำนวนผู้เรียน รวมถึงอัตราการเกิดในพื้นที่เป้าหมาย นำมาวิเคราะห์ส่วนแบ่งทางการตลาดของโรงเรียน จัดจำนวนห้องเรียนที่จะเปิดให้เหมาะสมกับจำนวนประชากร และขยายเขตพื้นที่บริการโดยการจัตถรรับส่งนักเรียน (Place)</p> <p>2.2.4 ใช้เทคโนโลยี โซเชียลมีเดีย ในการบริหารช่องทางการประชาสัมพันธ์แบรนด์โรงเรียน ตอกย้ำถึงอัตลักษณ์ และความสำเร็จของโรงเรียนต่อกลุ่มเป้าหมาย (Promotion)</p> <p>2.2.5 สร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารหลากหลายช่องทางถึงแบรนด์โรงเรียนระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน โดยการทำกิจกรรมรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) อย่างสม่ำเสมอ(People)</p>
<p><b>3. ปรับปรุงการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ</b></p>	<p><b>3.1 พัฒนาการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนโดยใช้ผลการประเมิน</b></p>	<p>3.1.1 นำผลการประเมินแบรนด์ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของแบรนด์โรงเรียน และนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน</p> <p>3.1.2 ทำการวิจัยสถาบัน เพื่อหาแนวทางใหม่ในการยกระดับแบรนด์ของโรงเรียน</p> <p>3.1.3 นำผลการประเมินแบรนด์โรงเรียนมาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนโฉมองค์การใหม่ (Rebranding) เพื่อส่งเสริมการยอมรับและเชื่อมั่นต่อแบรนด์โรงเรียน</p>

กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
	<b>3.2 ปรับปรุงระบบ การประเมินผลการ บริหารแบรนด์ของ โรงเรียน</b>	3.2.1 กำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดเพื่อประเมินผล แบรนด์โรงเรียน ในด้านการรับรู้ ยอมรับและ ความเชื่อมั่นต่อแบรนด์โรงเรียน 3.2.2 จัดให้มีช่องทางที่หลากหลาย และเพิ่ม การใช้เทคโนโลยีในการประเมินการรับรู้ ยอมรับและเชื่อมั่นต่อแบรนด์ของโรงเรียนโดย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกปีการศึกษา



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้าน การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบรนด์โรงเรียน เอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึง ประสงค์ และจัดลำดับประเด็นความต้องการจำเป็นของการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชนตาม แนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา และ 3) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบรนด์ โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งที่รับเงิน อุดหนุนและไม่รับเงินอุดหนุนรายบุคคล ยกเว้นโรงเรียนการกุศล และโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์ จำนวน 3,370 โรงเรียน กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) แบ่งตาม ประเภทการรับเงินอุดหนุนของโรงเรียน ได้เท่ากับ 272 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษาและครู โรงเรียนละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 544 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบตรวจสอบร่างกลยุทธ์การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยการใช้สถิติเชิง พรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าดัชนี  $PNI_{Modified}$  และวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

การสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 กรอบแนวคิดการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

ประกอบด้วย 2 แนวคิด ดังนี้

5.1.1.1 กรอบแนวคิดการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) การวางแผนการบริหารแบรนด์ (Brand Planning) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand vision) อัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) และ การวางตำแหน่งแบรนด์ (Brand positioning) 2) การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ (Brand Implementation) ประกอบด้วย การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร (Internal brand management) และการจัดการส่วนประสมทาง การตลาด (Marketing Mix Management) และ 3) การประเมินผลแบรนด์ (Brand Evaluation)

ประกอบด้วย การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน

5.1.1.2 กรอบแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา หมายถึงการลดภาระงบประมาณแผ่นดินที่ใช้ในการจัดการศึกษาโดยโรงเรียนของรัฐโดยการเพิ่มจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย การเพิ่มจำนวนของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่รับเงินอุดหนุน และการเพิ่มจำนวนของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่รับไม่เงินอุดหนุน

**5.1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา**

**5.1.2.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน**

1) สภาพปัจจุบันของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนพบว่า สภาพปัจจุบัน โดยภาพรวม ( $\bar{X}$  = 4.057) และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการประเมินผลแบรนด์มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.073) รองลงมาคือด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ ( $\bar{X}$  = 4.050) และด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติมีค่าน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.040)

เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากในทุกด้าน พิจารณาองค์ประกอบของแต่ละด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้ (1) ด้านการประเมินผลแบรนด์มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด โดยพบว่าองค์ประกอบด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.078) และ ด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.065) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด (2) ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ พบว่าองค์ประกอบด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.125) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $\bar{X}$  = 4.084) และด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}$  = 3.968) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด (3) ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ พบว่าองค์ประกอบด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $\bar{X}$  = 4.097) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด และด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ( $\bar{X}$  = 3.982) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด ตามลำดับ

2) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวความคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนพบว่า สภาพที่พึงประสงค์ โดยภาพรวม ( $\bar{X}= 4.584$ ) และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการประเมินผลแบรนด์มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{X}= 4.623$ ) เช่นเดียวกับสภาพปัจจุบัน รองลงมาคือด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ( $\bar{X}= 4.579$ ) และด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}= 4.558$ )

เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุดในทุกด้าน พิจารณาองค์ประกอบของแต่ละด้าน สามารถสรุปได้ดังนี้ (1) ด้านการประเมินผลแบรนด์มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด โดยพบว่าองค์ประกอบด้านการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด ( $\bar{X}= 4.642$ ) และด้านการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $\bar{X}= 4.611$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด (2) ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ พบว่าองค์ประกอบด้านการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $\bar{X}= 4.595$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด และด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ( $\bar{X}= 4.563$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุดตามลำดับ (3) ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ พบว่าองค์ประกอบด้านการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}= 4.601$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $\bar{X}= 4.558$ ) และด้านการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $\bar{X}= 4.543$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด

#### 5.1.2.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวความคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1) สภาพปัจจุบันของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวความคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}= 3.922$ ) เช่นเดียวกับรายด้านเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านสภาพสังคมมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงที่สุด ( $\bar{X}=3.980$ ) รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ( $\bar{X}=3.693$ ) ด้านสภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=3.909$ ) และด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ( $\bar{X}=3.846$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันต่ำที่สุด

เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากในทุกด้าน พิจารณาองค์ประกอบของแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายนอกต่อการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนจากมากไปน้อย สามารถสรุปได้ดังนี้ (1) สภาพสังคมมี

ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด คือด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ ด้านการประเมินผลแบรนด์ และด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ตามลำดับ (2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี คือด้านการประเมินผลแบรนด์ ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ และ ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ตามลำดับ (3) สภาพเศรษฐกิจ คือ ด้านการประเมินผลแบรนด์ ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ และ ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ตามลำดับ และ (4) การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐที่ คือ คือ ด้านการประเมินผลแบรนด์ ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ และ ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ตามลำดับ

1) สภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.500$ ) เช่นเดียวกับรายด้านเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด ( $\bar{X}=4.541$ ) รองลงมาคือ ด้านสภาพสังคม ( $\bar{X}=4.522$ ) ด้านสภาพเศรษฐกิจ ( $\bar{X}=4.487$ ) และด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ( $\bar{X}=4.452$ ) มีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด

เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้าน พิจารณาองค์ประกอบของแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายนอกต่อบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนจากมากไปน้อย สามารถสรุปได้ดังนี้ (1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันสูงสุด คือ ด้านการประเมินผลแบรนด์ ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ และด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติตามลำดับ (2) สภาพสังคม คือด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ ด้านการประเมินผลแบรนด์ และด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ตามลำดับ โดยพบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้าน (3) สภาพเศรษฐกิจ คือ ด้านการประเมินผลแบรนด์ ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ และ ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ตามลำดับ (4) การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ คือ ด้านการประเมินผลแบรนด์ ด้านการวางแผนการบริหารแบรนด์ และ ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ โดยพบว่ามีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

### 5.1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบรนด์กับทิศทางการเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนของโรงเรียน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนกับจำนวนนักเรียนพบว่า การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนมีผลต่อการเพิ่มขึ้น และลดลงของจำนวนนักเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน

เพิ่มขึ้นมีแนวโน้มที่จะมีสภาพการบริหารแบรนด์สูงกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนลดลง มีแนวโน้มที่จะมีสภาพการบริหารแบรนด์ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 5.1.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

##### 5.1.4.1 จุดแข็งของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

จุดแข็งของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์ที่ดัชนีความต้องการจำเป็น ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก พบว่า มี 1 องค์ประกอบหลักที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นจุดแข็งของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาคือการวางแผนการบริหารแบรนด์ ( $PNI_{Modified}=0.125$ ) เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบย่อย พบว่า มี 4 องค์ประกอบย่อยที่เป็นจุดแข็ง คือ การวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified}=0.116$ ) และการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งของโรงเรียน ( $PNI_{Modified}=0.113$ ) การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ( $PNI_{Modified}=0.122$ ) และการประเมินแบรนด์ของโรงเรียนโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ( $PNI_{Modified}=0.131$ )

##### 5.1.4.2 จุดอ่อนของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

จุดอ่อนของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์ที่ดัชนีความต้องการจำเป็น ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก พบว่า มี 2 องค์ประกอบหลักที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูงเป็นจุดอ่อนของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา คือการประเมินผลแบรนด์ ( $PNI_{Modified}=0.135$ ) และ การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ( $PNI_{Modified}=0.134$ ) เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบย่อย พบว่า มี 3 องค์ประกอบย่อยที่เป็นจุดอ่อน คือ การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified}=0.143$ ) การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ( $PNI_{Modified}=0.147$ ) และการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ( $PNI_{Modified}=0.142$ )

#### 5.1.4.3 โอกาสของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

โอกาสของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่าด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ( $PNI_{Modified}=0.146$ ) และ สภาพสังคม ( $PNI_{Modified}=0.136$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการบริหารแบรนด์

เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านตามกระบวนการบริหารแบรนด์ พบว่า ด้านการประเมินผลแบรนด์ ( $PNI_{Modified}=0.146$ ) และ การวางแผนการบริหารแบรนด์ ( $PNI_{Modified}=0.143$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับต่ำ เป็นโอกาสของการบริหารแบรนด์

#### 5.1.4.4 ภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

ภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พบว่า ด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ( $PNI_{Modified}=0.158$ ) และสภาพเศรษฐกิจ ( $PNI_{Modified}=0.148$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง เป็นภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์

เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้านตามกระบวนการบริหารแบรนด์ พบว่า ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ( $PNI_{Modified}=0.153$ ) มีดัชนีความต้องการจำเป็นในระดับสูง เป็นภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์

#### 5.1.4 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก และ 7 กลยุทธ์รอง ดังนี้

##### กลยุทธ์หลักที่ 1 เสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน

กลยุทธ์รองที่ 1.1 ปรับปรุงการวางตำแหน่งแบรนด์ของโรงเรียน

กลยุทธ์รองที่ 1.2 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน

กลยุทธ์รองที่ 1.3 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน

##### กลยุทธ์หลักที่ 2 ปรับปรุงกระบวนการนำแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ

กลยุทธ์รองที่ 2.1 ปรับปรุงการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร



กลยุทธ์รองที่ 2.2 พัฒนาการบริหารส่วนประสมทางการตลาด

### **กลยุทธ์หลักที่ 3 ปรับปรุงการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ**

กลยุทธ์รองที่ 3.1 พัฒนาการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนโดยใช้ผลการประเมิน

กลยุทธ์รองที่ 3.2 ปรับปรุงระบบการประเมินผลการบริหารแบรนด์ของโรงเรียน

## **5.2 อภิปรายผลการวิจัย**

ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัย 5 ประเด็น คือ 1) ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา 2) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบรนด์กับการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา 4) จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา และ 5) กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา แสดงรายละเอียดทั้งหมดได้ดังนี้

### **5.2.1 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนและกรอบแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา**

มีรายละเอียด ดังนี้

#### **5.2.1.1 กรอบแนวคิดการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน**

ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนการบริหารแบรนด์ 2) การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ และ 3) การประเมินผลแบรนด์ การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ร้อยละ 100

เนื่องมาจากกรอบแนวคิดนี้มีที่มาจาก การสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และแนวคิดจากองค์การทางการศึกษาและองค์กรทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศที่หลากหลาย โดยใช้แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ร่วมกับการบริหารแบรนด์เชิงธุรกิจ เพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวของโรงเรียน และจะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของ ความสำเร็จของโรงเรียนได้ ดังนั้น การนำแนวคิดการบริหารแบรนด์เชิงกลยุทธ์มาปรับใช้กับโรงเรียนเอกชนที่เป็นองค์กรการศึกษา จึงสอดคล้องกับการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบัน การที่โรงเรียนมีแบรนด์ที่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปกครองเชื่อมั่นในคุณภาพ และทำให้เกิดการเลือกโรงเรียนตามความต้องการและความเหมาะสม การนำระบบการบริหารแบรนด์มาใช้ในการบริหารโรงเรียนจึงเป็นส่วนสำคัญในสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

เช่นเดียวกับการบริหารแบรนด์ของสินค้าและบริการต่าง ๆ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์ศิริ คำชันแก้ว (2560) ที่พบว่าองค์ประกอบการบริหารแบรนด์เชิงกลยุทธ์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การศึกษาบริบทของแบรนด์ การออกแบบกลยุทธ์ของแบรนด์ การสร้างกลยุทธ์ของแบรนด์ การนำกลยุทธ์แบรนด์ไปปฏิบัติ และการสร้างความต่อเนื่องของกลยุทธ์แบรนด์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จุมพล รามล (2557) ที่พบว่าองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์ มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อแบรนด์โรงเรียนเอกชน มีอิทธิพลช่วยในการทำให้แบรนด์โรงเรียนเอกชน มีภาพลักษณ์ของแบรนด์ดีและทำให้โรงเรียนมีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น

### 5.2.1.2 กรอบแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินทางการศึกษา

ในงานวิจัยนี้จะกล่าวถึงการลดภาระงบประมาณแผ่นดินที่ใช้ในการจัดการศึกษาโดยโรงเรียนของรัฐโดยการเพิ่มจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชน ใน 2 ประเด็นคือ 1) การเพิ่มจำนวนของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่รับเงินอุดหนุน และ 2) การเพิ่มจำนวนของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่รับไม่เงินอุดหนุน เนื่องมาจากการที่โรงเรียนเอกชนมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าโรงเรียนของรัฐ สอดคล้องกับงานวิจัย ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551) เรื่องแนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าสถานศึกษาเอกชนมีส่วนช่วยลดภาระงบประมาณของรัฐในการจัดการศึกษา ร้อยละ 10.43 ของค่าใช้จ่ายด้านการจัดการศึกษาโดยรวม ดังนั้นการเพิ่มจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชน ไม่ว่าจะเป็โรงเรียนที่รับเงินอุดหนุน หรือไม่รับเงินอุดหนุน ก็จะช่วยลดภาระให้รัฐประหยัดงบประมาณแผ่นดินในการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน

### 5.2.2 อภิปรายประเด็นสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา สามารถแบ่งการอภิปรายผลเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1) สภาพปัจจุบันของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน พบว่า ด้านการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ต่ำที่สุด สอดคล้องกับ พงศ์ศิริ คำชันแก้ว (2560) ที่ศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบรนด์เชิงกลยุทธ์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบการนำกลยุทธ์แบรนด์ไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และยังสอดคล้องกับ Chapleo (2010) ที่พบว่าจุดท้าทายที่สำคัญของการบริหารแบรนด์มหาวิทยาลัย คือ การขาดการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร

จะเห็นได้ว่า การขาดการนำแผนการดำเนินงานมาปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โรงเรียนไม่ได้มีการบริหารแบรนด์ภายในองค์กรที่เข้มแข็ง ทำให้บุคลากรยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแบรนด์ของโรงเรียนอย่างเพียงพอ จึงไม่สามารถที่จะสื่อสารแบรนด์ให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามแผนที่วางไว้ได้ รวมถึงยังไม่ได้มีการวางแผนบริหารส่วนประสมทางการตลาดของโรงเรียนอย่างชัดเจน ทำให้การดำเนินการตามแผนการบริหารแบรนด์เกิดการติดขัด และไม่ประสบความสำเร็จ

2) ปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน คือ ด้านสภาพสังคมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญชนก อุดทน (2558) ที่พบว่า เทคโนโลยีมีส่วนช่วยในการสร้างแบรนด์องค์กรโดยการขยายช่องทางการสื่อสาร ทั้งสิ่งพิมพ์ เครือข่าย สังคมออนไลน์ และทีวี โดยเฉพาะในสื่อสังคมสมัยใหม่ทำให้ผู้บริโภคมีความใกล้ชิดกับองค์กร โดยสิ่งสำคัญที่สุดของการสร้างแบรนด์องค์กร คือ ต้องรู้จักตัวตนของตัวเองอันเป็นลักษณะเฉพาะของแบรนด์ที่ต่างไปจากแบรนด์อื่น ๆ ที่สร้างเอกลักษณ์ให้กับผู้บริโภคหรือกลุ่มเป้าหมายให้จดจำได้

จะเห็นได้ว่าการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารแบรนด์ จะช่วยเอื้อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการบริหารแบรนด์ภายใน รวมทั้งการสื่อสารภายในโรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้ง่ายต่อการประชาสัมพันธ์กับชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกโรงเรียนให้มีความเข้าใจ ตระหนักและเชื่อมั่นในแบรนด์โรงเรียนได้ง่ายขึ้น ซึ่งช่วยในการบริหารส่วนประสมทางการตลาดของโรงเรียนเช่นกัน ซึ่งทุกองค์ประกอบที่กล่าวมาจะมีส่วนช่วยให้การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 5.2.3 การบริหารแบรนด์กับการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนมีผลต่อการเพิ่มขึ้น และลดลงของจำนวนนักเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้นมีแนวโน้มที่จะมีการบริหารแบรนด์สูงกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนลดลงมีแนวโน้มที่จะมีการบริหารแบรนด์ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย เนื่องมาจากแบรนด์เป็นสิ่งสำคัญที่สร้างความแตกต่าง สร้างการรับรู้และยอมรับ รวมถึงทำให้ผู้ปกครองเลือกเรียนในโรงเรียนนั้น ๆ การที่โรงเรียนมีแบรนด์ที่ชัดเจน จะทำให้ผู้ปกครองเชื่อมั่นในคุณภาพ และช่วยแยกโรงเรียนให้แตกต่างจากคู่แข่งทำให้เกิดการเลือกโรงเรียนตามความต้องการและความเหมาะสม ดังนั้นโรงเรียนที่มีการบริหารแบรนด์สูงจึงมีแนวโน้มที่จะมีจำนวนนักเรียนมากขึ้น สอดคล้องกับ Veladat et al. (2011) ที่ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยของแบรนด์ที่มีผลต่อการเลือกโรงเรียนเอกชน ในประเทศอิหร่าน พบว่า ผู้ปกครองมีความใส่ใจในแบรนด์ของโรงเรียน และเป็นปัจจัยหนึ่งในการเลือกโรงเรียนให้กับบุตรหลาน และ Goh and Dolnicar (2006)

ที่ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยในการเลือกโรงเรียนประถมศึกษาของผู้ปกครองในประเทศออสเตรเลีย พบว่า ปัจจัยที่สำคัญในการเลือกโรงเรียนของผู้ปกครอง คือภาพลักษณ์แบรนด์โรงเรียน โดยเลือกเรียนโรงเรียนที่มีแบรนด์น่าเชื่อถือมากกว่าโรงเรียนที่ไม่มีการสร้างแบรนด์โรงเรียน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าหากโรงเรียนเอกชนมีการบริหารแบรนด์ที่ดี จะทำให้จำนวนนักเรียนเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการช่วยรัฐลดงบประมาณแผ่นดินที่ใช้ในการจัดการศึกษา โดยโรงเรียนของรัฐ ดังที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551) ได้วิจัยพบว่าโรงเรียนเอกชนมีส่วนช่วยลดภาระงบประมาณของรัฐในการจัดการศึกษา ร้อยละ 10.43 ของค่าใช้จ่ายด้านการจัดการศึกษาโดยรวมของประเทศ ซึ่งหากเพิ่มสัดส่วนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนจะทำให้รัฐสามารถประหยัดงบประมาณได้มากขึ้นไปอีก และ เมื่อเปรียบเทียบงบประมาณแผ่นดินที่ใช้จัดการศึกษาโดยสถานศึกษาของรัฐเทียบกับเอกชนพบว่าค่าใช้จ่ายรายบุคคลของนักเรียนในโรงเรียนของรัฐเทียบกับค่าใช้จ่ายของนักเรียนในโรงเรียนเอกชน โรงเรียนเอกชนมีต้นทุนในการจัดการศึกษาเฉลี่ยต่อคนสูงกว่าภาครัฐถึงกว่าร้อยละ 40 โดยเมื่อเทียบเป็นระดับชั้นแล้ว นักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา โรงเรียนเอกชนช่วยรัฐประหยัดงบประมาณถึง 29,128.50 บาทต่อคนต่อปี ระดับประถมศึกษา 29,158.50 บาทต่อคนต่อปี มัธยมศึกษาตอนต้น 27,141.50 บาทต่อคนต่อปี และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 26,316.50 บาทต่อคนต่อปี เมื่อเทียบกับจำนวนนักเรียนที่เรียนในโรงเรียนเอกชนในปีการศึกษา 2560 สามารถคำนวณเป็นจำนวนงบประมาณที่รัฐประหยัดได้เท่ากับ 59,068.84 ล้านบาท (ศุภเสถ์ วัฒนกุล และคณะ, 2560)

การดำเนินงานในต่างประเทศ พบว่าประเทศในกลุ่มองค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) จำนวนหนึ่ง ได้ถ่ายโอนค่าใช้จ่ายของรัฐมากกว่าหนึ่งในห้าของค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา ไปให้สถาบันเอกชน ทั้งในทางตรงและหรือโดยการอุดหนุนครอบครัวเพื่อจ่ายให้แก่โรงเรียนที่เลือกเรียน โดยเฉลี่ย ประเทศ OECD ได้จ่ายเงิน 12% ของงบประมาณการศึกษาให้แก่สถาบันการศึกษาเอกชน ส่วนใหญ่ใช้การสนับสนุนรายหัวเป็นหลัก โดยระหว่างปี 1991 และ 2004 ทั่วโลกมีอัตราการเข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนเติบโตขึ้น 58% ในขณะที่การเข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ เติบโตขึ้นเพียง 10% เท่านั้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) จากข้อจำกัดทางทรัพยากรและงบประมาณของประเทศทำให้ประเทศส่วนใหญ่หันมาแสวงหาวิธีการบริหารทรัพยากรและงบประมาณของประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในด้านการศึกษา รัฐบาลในหลายประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วได้ตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษาเอกชนมากขึ้น และได้มีการศึกษาอย่างจริงจังเรื่องการแปรรูปการศึกษา และการใช้คู่มือเพื่อการศึกษามากยิ่งขึ้น (วณิชชา ภัทรประสิทธิ์, 2552)

ดังนั้นแล้วหากโรงเรียนเอกชนมีจำนวนนักเรียนมากขึ้นจากการบริหารแบรนด์ที่ดี จะทำให้รัฐลงทุนในการจัดการศึกษาโดยภาครัฐเองน้อยลงในอนาคต โดยเฉพาะงบลงทุน งบประมาณจัดการ และสามารถช่วยในการวางแผนการรับบุคลากรของรัฐ ทำให้สามารถช่วยลดภาระงบประมาณของรัฐได้เป็นอย่างมาก

#### 5.2.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

5.2.3.1 จุดแข็งของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา คือ การวางแผนการบริหารแบรนด์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Gustafsson and Porsfelt (2009) ได้ศึกษาการสร้างแบรนด์ของโรงเรียนรัฐบาล ในประเทศสวีเดน จากการวิจัยพบว่า โรงเรียนควรที่จะสร้างแบรนด์โดยการมุ่งเน้นการวางแผนการสร้างแบรนด์ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ ค่านิยม และ ความชอบธรรมทางกฎหมายทั้งองค์กร เพื่อสร้างค่านิยมหลักขององค์กร และผสมผสานกับกระบวนการตลาด เพื่อสร้างแบรนด์ของโรงเรียนที่ยั่งยืนต่อไป และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์ศิริ คำชันแก้ว (2560) ที่ศึกษาองค์ประกอบการบริหารแบรนด์เชิงกลยุทธ์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่า องค์ประกอบ เรื่องการวางแผน ออกแบบกลยุทธ์ของแบรนด์มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงที่สุด โดยการศึกษาบริบทของแบรนด์เป็นการดำเนินงาน ของผู้ประกอบการเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกองค์การ การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน การวิเคราะห์ตำแหน่งการแข่งขัน และการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ผ่านมาขององค์การ และระบุเป้าหมาย และกำหนดความตั้งใจในระยะยาวขององค์การ

จะเห็นได้ว่า โรงเรียนมีความตระหนักถึงความสำคัญในการบริหารแบรนด์ จึงได้นำการบริหารแบรนด์เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนบริหารโรงเรียน เนื่องมาจากการดำเนินงานในส่วนของการกำหนดวิสัยทัศน์ และอัตลักษณ์ของแบรนด์เป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารแบรนด์ ทำให้ผู้บริหารและครูมีความต้องการที่จะพัฒนาการกำหนดวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนให้ชัดเจน จะช่วยให้การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีทิศทาง และมีประสิทธิภาพสูงสุด การสร้างวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมายขององค์การ การสร้างอัตลักษณ์และกำหนดคุณลักษณะแบรนด์องค์การ อันจะนำไปสู่แผนการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนที่มีประสิทธิภาพต่อไป

5.2.3.2 จุดอ่อนของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา คือ การประเมินผลแบรนด์ สอดคล้องกับมหาวิทยาลัยบูรพา (2555) ที่ได้วิเคราะห์จุดอ่อนของการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย พบว่า บางหน่วยงานของมหาวิทยาลัยยังไม่มีการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากร ไม่มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนหรือ

ปรับปรุงการบริหารบุคลากร และไม่เปิดเผยให้บุคลากรได้รับรู้ถึงผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

จะเห็นได้ว่าถึงแม้โรงเรียนมีการวางแผนการบริหารแบรนต์และนำไปปฏิบัติแล้ว หากผู้บริหารขาดการกำกับ ติดตาม การดำเนินการตามแผนงาน รวมถึงการประเมินผลการบริหารแบรนต์อย่างสม่ำเสมอก็จะทำให้การบริหารแบรนต์ไม่บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

5.2.3.3 โอกาสของการบริหารแบรนต์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา คือ ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และ สภาพสังคม เนื่องจากปัจจุบันนี้สภาพสังคมได้เปลี่ยนไป เทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการสื่อสาร ทำให้การสื่อสารถึงแบรนต์โรงเรียนกับผู้มีส่วนได้เสียทำได้ง่ายขึ้น ผ่านทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างให้เหนือคู่แข่ง สอดคล้องกับ ธนาทร เจียรกุล (2557) ที่พบว่าการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะการสื่อสารแบรนต์ผ่านเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยที่พบว่าความสำคัญลำดับแรกในการสื่อสารแบรนต์มหาวิทยาลัย และยังสอดคล้องกับ วิทวัส สัตยารักษ์ (2552) ที่กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญในการสร้างแบรนต์มหาวิทยาลัยให้ประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับบัณฑิต รัตน์ไตร และ เยาวภา ปฐมศิริกุล (2560) พบว่า การตลาดทางตรงผ่านการสื่อสารการให้ข้อมูลของมหาวิทยาลัยในทุกช่องทางที่เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น website, Line และ Facebook เป็นต้น ทำให้ข้อมูลเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว มีผลต่อการสร้างคุณค่าแบรนต์มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

5.2.3.4 ภาวะคุกคามของการบริหารแบรนต์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา คือ ด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ และสภาพเศรษฐกิจ สอดคล้องกับ อุทัย บุญประเสริฐ (2542) ได้กล่าวถึงสาเหตุที่การจัดการศึกษาของภาคเอกชนไม่เติบโตเท่าที่ควรเพราะผู้บริหารในภาครัฐขาดความเข้าใจในบทบาทของการจัดการศึกษาของเอกชนอย่างแท้จริง จึงทำให้ภาครัฐมีการขยายตัวในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องบนแนวคิดที่รัฐควรจัดการศึกษาเอง และมองภาพของเอกชนในลักษณะขององค์กรเชิงธุรกิจที่มุ่งจะแสวงหากำไร จึงขาดมาตรการส่งเสริมภาคเอกชนอย่างแท้จริง การบริหารงานในภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเอกชนจึงเป็นลักษณะของการกำกับควบคุมมากกว่าการสนับสนุน กฎระเบียบที่ออกมาจึงเป็นไปเพื่อการตรวจสอบโรงเรียนเอกชน ทำให้โรงเรียนเอกชนไม่สามารถจัดการศึกษาได้อย่างคล่องตัว อันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศักยภาพของการจัดการศึกษาเอกชนมีคุณภาพเต็มตามศักยภาพ

จะเห็นได้ว่านโยบายรัฐที่มีความเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอน และสภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจทุนนิยม ทำให้ส่งผลกระทบต่อการบริหารแบรนต์โรงเรียนเอกชน เนื่องมาจาก ปัจจุบันโรงเรียน

เอกชนยังไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากรัฐทำให้ผู้ประกอบการที่ต้องการส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนในโรงเรียนเอกชน จำเป็นต้องจ่ายค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าธรรมเนียมอื่นเพิ่มเติม สภาพเศรษฐกิจจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญและเป็นภาวะคุกคามต่อการจัดการศึกษาเอกชน และอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นภาวะคุกคามที่สำคัญที่สุดคือปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐที่พบว่าค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดในทุกองค์ประกอบของการบริหารแบรนด์ เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของนโยบายการศึกษาของรัฐต่อโรงเรียนเอกชนเกิดขึ้นบ่อยครั้ง เห็นได้ชัดเจนจากการเปลี่ยนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ปี 2549-ปัจจุบัน พบว่าเปลี่ยนไปแล้วถึง 11 คน ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของนโยบาย รัฐมองว่าโรงเรียนเอกชนเป็นคู่แข่งในการจัดการศึกษา ทำให้นโยบายและการสนับสนุนเอกชนไม่ได้เต็มที่ ขาดความเท่าเทียมและเป็นธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนของรัฐเอง รวมถึงไม่ได้ให้อิสระแก่โรงเรียนเอกชนในการบริหารเท่าที่ควรจะเป็น

### 5.2.5 กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

จากผลการวิจัยได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก และ 7 กลยุทธ์รอง ได้นำเสนอตามกรอบแนวคิดการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน และผลการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (PNI<sub>Modified</sub>) ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา โดยมีประเด็นการอภิปรายที่ได้จากการพัฒนากลยุทธ์ ดังนี้

**กลยุทธ์หลักที่ 1** เสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) เนื่องจากบริบทของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียนเป็นจุดแข็ง และสภาพแวดล้อมภายนอกด้านนโยบายรัฐบาล (PNI<sub>Modified</sub> = 0.154) เป็นโอกาสที่ส่งผลมากที่สุด การเสริมจุดแข็งการวางแผนการบริหารแบรนด์ที่มีโอกาสด้านนโยบายการศึกษาของรัฐในลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา เนื่องจากการบริหารแบรนด์โรงเรียนในปัจจุบัน การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเชิงรุกที่จะช่วยให้การสร้างและธำรงรักษาแบรนด์ได้ประสบความสำเร็จได้ จึงต้องอาศัยกลยุทธ์เชิงรุกในการพัฒนาประกอบด้วย 3 กลยุทธ์รอง คือ 1) ปรับปรุงการวางตำแหน่งแบรนด์ของโรงเรียน 2) เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน และ 3) เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน และ 9 วิธีดำเนินการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Keller (2013) ที่กล่าวไว้ว่าการวางแผนการบริหารแบรนด์ เป็นขั้นตอนแรกของการบริหารแบรนด์เชิงกลยุทธ์โดยการระบุและการพัฒนาแผนบริหารแบรนด์ เริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจให้ชัดเจนในสิ่งที่แบรนด์ต้องการที่จะแสดงและการวางตำแหน่งของแบรนด์เมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยการวางแผนของแบรนด์ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ การจำลองการวางตำแหน่ง

แบรนต์อธิบายถึงวิธีการทางการตลาดแบบบูรณาการเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน การสร้างความสัมพันธ์ และกิจกรรมในการสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า และการสร้างมูลค่าให้กับแบรนต์ เพื่อทำความเข้าใจผลกระทบทางการเงินของค่าใช้จ่ายการตลาดของแบรนต์และการลงทุนให้มากขึ้น และยังคงสอดคล้องกับ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 กำหนดให้รัฐจัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล และได้กำหนดให้มีการวางแผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา ซึ่งเป็นโอกาสสำคัญที่จะเสนอแนวทางในการกำหนดนโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชน ในการจัดการศึกษา เพื่อให้การจัดศึกษาเอกชนได้ร่วมเป็นส่วนสำคัญในการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาของรัฐ รวมถึงขับเคลื่อนการยกระดับคุณภาพ มาตรฐานการศึกษาและศักยภาพทุนมนุษย์ของประเทศ

สามารถอภิปรายในแต่ละกลยุทธ์รองได้ดังนี้

1) ปรับปรุงการวางตำแหน่งแบรนต์ของโรงเรียน เนื่องจากกลยุทธ์รองนี้เป็นกลยุทธ์ตั้งรับเชิงป้องกัน (Defensive strategy) ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่าบริบทของการบริหารแบรนต์เป็นจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นภาวะคุกคามทั้งปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสภาพสังคมและปัจจัยด้านสภาพเทคโนโลยี ซึ่งปัจจัยด้านด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ( $PNI_{Modified} = 0.161$ ) ส่งผลมากที่สุด ต่อการวางตำแหน่งแบรนต์ เนื่องจากรัฐมีการสนับสนุนโรงเรียนเอกชนไม่ชัดเจน มีการจัดการศึกษาโดยโรงเรียนของรัฐมีการวางตำแหน่งใกล้เคียงกับโรงเรียนเอกชน ทำให้ผู้ประกอบการมีความสับสนในการตัดสินใจเลือกเรียนในโรงเรียนเอกชน การวางตำแหน่งแบรนต์ของโรงเรียนโดยนำเสนอจุดเด่นที่แตกต่างของโรงเรียนจึงมีความสำคัญที่จะต้องดำเนินการเป็นอย่างยิ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Velcoff and Ferrari (2006) ได้วิจัยเรื่องการวัดการรับรู้ภาพพจน์ของ มหาวิทยาลัยคาทอลิกพบว่า การมีตำแหน่งของมหาวิทยาลัยที่แตกต่างชัดเจน ภาพพจน์ขององค์กรที่เด่นชัด และมีนวัตกรรมสามารถส่งผลถึงโอกาสประวัติศาสตร์ทางศาสนาของสถาบัน เปนองคประกอบสำคัญของภาพพจน์ของมหาวิทยาลัยคาทอลิก ดังนั้นการวางตำแหน่งของแบรนต์โรงเรียนให้ชัดเจน จะทำให้โรงเรียนมีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันจะนำไปสู่การรับรู้ และตระหนักถึงแบรนต์ของโรงเรียนต่อไป

2) เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนต์โรงเรียน และ เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนต์โรงเรียน ทั้งสองกลยุทธ์รองนี้ เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าการวางแผนบริการแบรนต์โรงเรียนเป็นจุดแข็งและโอกาสของการบริหารแบรนต์ โดยจะเห็นได้ว่าการเสริมความเข้มแข็งของการบริหารแบรนต์จะทำให้โรงเรียนมีทิศทางที่ชัดเจนในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อแสดงให้เห็นเป้าหมายของแบรนต์โรงเรียนว่าจะมีการ



นำเสนอจุดแข็ง และอัตลักษณ์แบบใด โดยต้องสร้างความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น ๆ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของพิสิษฐ์ พจนจารุวิทย์ (2560) ที่พบว่า วิทยาลัยนอกระบบมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อกลยุทธ์การสร้างแบรนด์องค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่กลยุทธ์การสร้างแบรนด์องค์กร ได้รับอิทธิพลรวมจาก วิทยาลัยนอกระบบ เท่ากับ 0.550 ซึ่งทั้งหมดเป็นอิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.550 และสอดคล้องกับ C. Vallaster (2009) ซึ่งกล่าวไว้ว่าหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ในการสร้างพฤติกรรมที่สนับสนุนการสร้างแบรนด์ คือ การ สร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ชัดเจน ที่ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ อนาคตระยะยาว เป้าหมาย และ ค่านิยม ซึ่ง Light (1997) กล่าวว่ามหาวิทยาลัยที่มีแบรนด์ที่มีพลังสามารถสร้างชื่อเสียงได้โดย กำหนดอัตลักษณ์และสร้างคุณค่าของนักศึกษา คณาจารย์ และบริการด้านต่าง ๆ ได้โดยจะต้องมีพันธะ 4 ด้าน ได้แก่ ความเป็นผู้นำ ความเชื่อมั่น ความเกี่ยวเนื่อง และ ความแตกต่าง ซึ่งผู้ใช้บริการมักจะให้ความสำคัญกับคุณค่าว่าเหมาะสมกับเงินที่ใช้ไปหรือไม่

**กลยุทธ์หลักที่ 2** ปรับปรุงกระบวนการนำแผนบริหารแบรนด์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ เนื่องจากกลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์ตั้งรับเชิงป้องกัน (Defensive strategy) ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่าบริบทของการนำแผนบริหารแบรนด์โรงเรียนสู่การปฏิบัติเป็นจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นภาวะคุกคามทั้งปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสภาพสังคมและปัจจัยด้านสภาพเทคโนโลยี ซึ่งปัจจัยด้านด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ( $PNI_{Modified} = 0.166$ ) ส่งผลมากที่สุด ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง คือ 1) ปรับปรุงการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร และ 2) พัฒนาการบริหารส่วนประสมทางการตลาดจะเห็นได้ว่าการที่แบรนด์ของโรงเรียนจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น จำเป็นต้องมีการปฏิบัติงานตามแผนอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับ King and Grace (2007) ที่แบ่งการสร้างแบรนด์ออกเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างแบรนด์ภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างแบรนด์ที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรกับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย และการสร้างแบรนด์ภายในองค์กรที่มองว่าบุคลากรภายในองค์กรเป็นผู้บริโภค โดยเฉพาะหัวใจสำคัญของการบริหารแบรนด์ต้องมุ่งสร้างงานวิชาการและงานวิจัยให้เข้มแข็ง การสร้างความแตกต่างของหลักสูตร การบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น

สามารถอภิปรายในแต่ละกลยุทธ์รองได้ดังนี้

1) ปรับปรุงการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร เป็นกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented strategy) เนื่องจากบริบทของการปรับปรุงการบริหารแบรนด์ภายในองค์กรเป็นจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส การลดจุดอ่อนด้านการบริหารแบรนด์จึงต้องอาศัยกลยุทธ์การพลิกตัวในการปรับปรุง โดยจะเห็นได้ว่าการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร เป็นส่วนที่มีความสำคัญ เนื่องจากการที่แบรนด์ของโรงเรียนจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น บุคลากรในโรงเรียนเป็นตัวจักรที่

สำคัญที่สุดในการสื่อสารแบรนด์ออกไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ และสามารถสื่อสารถึงแบรนด์ได้จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารแบรนด์ภายในโรงเรียนจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารแบรนด์ของโรงเรียน เนื่องจากเป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลต่อทัศนคติของครู บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน สอดคล้องกับ King et al. (2013) และ Punjaisri and Wilson (2007) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารแบรนด์ภายในเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรให้มีความสามารถในการส่งต่อพันธสัญญาของแบรนด์ เนื่องจากบุคลากรในองค์กรมีบทบาทสำคัญอย่างมากในสร้างแบรนด์ และสร้างความพึงพอใจ ความชื่นชอบและความภักดีต่อแบรนด์ในผู้เกี่ยวข้องอีกด้วย และ De Chernatony (2001) กล่าวว่าผลลัพธ์จากการบริหารแบรนด์ภายในที่โรงเรียนจะได้รับ คือ เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกชื่นชอบ ผูกพัน หรือ ภักดีต่อแบรนด์ของโรงเรียนแล้ว โรงเรียนจะได้รับผลตอบแทนเป็นการใช้บริการ และอาจเกิดการใช้จ่ายหรือบอกต่อไปยังผู้บริโภคคนอื่นๆ ต่อไป ขณะเดียวกัน เมื่อบุคลากรในโรงเรียนรู้สึกผูกพัน หรือภักดีต่อโรงเรียนแล้ว ก็จะมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน โดยจะมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับโรงเรียนและพร้อมที่จะดำเนินงานตามนโยบายที่โรงเรียนได้วางไว้ ทำให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้ได้ สอดคล้องกับ Burmann and Zeplin (2005) ที่กล่าวไว้ว่าการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร ประกอบด้วย 1) การสื่อสารภายใน 2) การเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนา 3) การประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถหลักขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ที่แสดงออกถึงความเป็นแบรนด์หรือที่สอดคล้องและการให้อำนาจแก่บุคลากร 4. การให้รางวัล และการยกย่อง และ 5) การกำหนดแนวทางในการรับบุคลากรใหม่ให้มีความสอดคล้องกับพันธสัญญาของแบรนด์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ นริศรา พิงโพธิ์สภ และคณะ (2559) ที่พบว่า ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารแบรนด์ภายในมหาวิทยาลัยคือ การสร้างแบรนด์ภายในแบบการให้อำนาจแก่บุคลากรในการทำงาน การใช้สื่อออนไลน์เพื่อการสื่อสารแบรนด์ด้านการวิจัย และการใช้สื่อออนไลน์เพื่อการสื่อสารแบรนด์ด้านบริการวิชาการ และด้านการฝึกอบรม

2) พัฒนาการบริหารส่วนประสมทางการตลาด เป็นกลยุทธ์การแตกตัวหรือกระจายกิจการ (Diversification strategy) เนื่องจากมีบริบทของการบริหารส่วนประสมทางการตลาดเป็นจุดแข็งและสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ( $PNI_{Modified} = 0.183$ ) เป็นภาวะคุกคาม การเสริมจุดแข็งด้านการบริหารส่วนประสมทางการตลาด แต่มีสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมืองและนโยบายการจัดการศึกษาของรัฐเป็นภาวะคุกคาม จึงต้องอาศัยกลยุทธ์การแตกตัวในการพัฒนา จะเห็นได้ว่า การบริหารส่วนประสมทางการตลาด เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่จะทำให้การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนประสบความสำเร็จ เนื่องจากเป็นการบริหารแบรนด์ไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน รวมถึงกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) ด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ DiMartino and Jessen (2014) ที่พบว่ากลยุทธ์ทางการตลาดของ

โรงเรียน เช่น การออกงานแสดงสินค้า และวางกลยุทธ์ทางการเงินเพื่อการสร้างแบรนด์ โดยการดำเนินการทั้งหมดเพื่อให้ผู้ปกครอง เข้าใจ สนใจ และกระตุ้นให้เลือกโรงเรียนเหล่านั้น รวมทั้งมีการสร้างประสบการณ์ต่อผู้เรียน เพื่อให้สนใจในโรงเรียนเช่นกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hammond et al. (2004) ที่พบว่า การวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดมีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น อย่างชัดเจน ให้นักศึกษามีผลต่อการลงทะเบียนเพิ่มขึ้น และงานวิจัยของ จุมพล รามล (2557) ที่พบว่า องค์ประกอบของการสร้างแบรนด์และยุทธศาสตร์การสื่อสารการตลาด มีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อแบรนด์โรงเรียนเอกชน โดยองค์ประกอบของการสร้างแบรนด์โดยมียุทธศาสตร์การสื่อสารการตลาดมีอิทธิพลช่วยในการทำให้แบรนด์โรงเรียนเอกชนเกิดผลสำเร็จ และงานวิจัยของ บัณฑิต รัตนไตร และ เยาวภา ปฐมศิริกุล (2560) ที่พบว่า การตลาดทางตรง ผ่านการสื่อสารการให้ข้อมูล ของมหาวิทยาลัยในทุกช่องทางที่เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น website, line และ Facebook เป็นต้น เพื่อให้ข้อมูลเข้าถึง กลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว และการตลาดเชิงประสบการณ์ โดยการให้นักศึกษาเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์กับชุมชน โรงเรียน หรือการเข้าไปจัดกิจกรรมที่หลากหลายตามโรงเรียน การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การรับรู้ และสร้างแรงจูงใจ ด้วยการให้ข้อมูลข่าวสารที่ดีของมหาวิทยาลัย เช่น คุณภาพ หลักสูตร คุณภาพ คณาจารย์ อาชีพ รายได้ และการได้รับการยอมรับจากสังคม การให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสังคม และวัฒนธรรม เชื้อชาติ ฐานะทางการเงิน และสังคมในระดับเดียวกัน รวมถึงการสร้างคุณค่าแบรนด์ของมหาวิทยาลัยเอกชน โดยการสร้างให้ผู้เรียนรู้สึกพึงพอใจ ไว้วางใจและมั่นใจ เพื่อให้ผู้เรียนรับรู้ถึงคุณค่าและคุณภาพของมหาวิทยาลัยจะทำให้เกิดการบอกต่อและสนับสนุนให้เข้าศึกษาในมหาวิทยาลัยนั้น

**กลยุทธ์หลักที่ 3** ปรับปรุงการประเมินผลแบรนด์โรงเรียนอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-oriented strategy) เนื่องจากบริบทของประเมินผลแบรนด์เป็นจุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ ( $PNI_{Modified} = 0.154$ ) เป็นโอกาสส่งผลมากที่สุด ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์รอง คือ 1) พัฒนาการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนโดยใช้ผลการประเมิน 2) ปรับปรุงระบบการประเมินผลการบริหารแบรนด์ของโรงเรียน จะเห็นได้ว่าการประเมินผลแบรนด์คือการดำเนินงานของโรงเรียนในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการประเมินผลการดำเนินการเพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการบริหารแบรนด์ และนำมาจัดลำดับความสำคัญอีกครั้ง โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของแบรนด์โรงเรียน และนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน นำผลการประเมินแบรนด์โรงเรียนมาใช้ในการยกระดับแบรนด์ของโรงเรียนหรือการวางแผนเปลี่ยนโฉมองค์การใหม่ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการขับเคลื่อนการรายงานและติดตามผลการบริหารแบรนด์ให้เกิดความ

สะดวกและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์ศิริ คำชันแก้ว (2560) ที่พบว่า การสร้างความต่อเนื่องของกลยุทธ์แบรนด์และการประเมินผลแบรนด์มีค่าความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการวิเคราะห์ผลของความสำเร็จ ความล้มเหลวหลังจากการนำกลยุทธ์การบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติโดย และเสนอแนวทางการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการดำเนินงานของเกี่ยวกับการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบรนด์องค์การเพื่อขับเคลื่อนการบริหารแบรนด์องค์การให้มีความต่อเนื่อง จะทำให้การบริหารแบรนด์ของโรงเรียนบรรลุถึงเป้าหมายได้



## รายการอ้างอิง

- Aaker, & Joachimsthaler, E. (2002). *Brand Leadership*: Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.
- Aaker, D. A. (2012). *Building Strong Brands*: Simon & Schuster UK.
- Alessandri, S. W., Yang, S.-U., & Kinsey, D. F. (2006). An integrative approach to university visual identity and reputation. *Corporate Reputation Review*, 9(4), 258-270.
- Alipour, M., Aghamohammadi, A., Ahmadi, R., & Hoseini, S. H. (2012). A New Educational Marketing Mix: The 6 ps for Private School Marketing in Iran. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2015). *Marketing : an introduction* (Twelfth edition. ed.). Boston: Pearson.
- Burmann, C., Jost-Benz, M., & Riley, N. (2009). Towards an identity-based brand equity model. *Journal of Business Research*, 62(3), 390-397. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.009>
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). *Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management* (Vol. 12).
- Chailan, C. (2008). Brands portfolios and competitive advantage: an empirical study. *Journal of Product & Brand Management*, 17(4), 254-264. doi: doi:10.1108/10610420810887608
- Chapleo, C. (2010). What defines “successful” university brands? *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 169-183. doi: doi:10.1108/09513551011022519
- David, F. R. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases* (14th ed.). New Jersey: Pearson.
- 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*, published online 30 July 2014. doi: 10.1177/0042085914543112
- Drummond, G. (2004). Consumer confusion: reduction strategies in higher education. *International Journal of Educational Management*, 18(5), 317-323.
- Eccles, J. S. (2004). Editorial Transition. *Journal of Research on Adolescence*, 14(2), fmiii-fmiii. doi: 10.1111/j.1532-7795.2004.00edi.x
- Ettenson, R., Conrado, E., & Knowles, J. (2013). Rethinking the 4 P's. *Harvard Business Review*, 91(1), 26-27.
- Faircloth, J. B. (2005). Factors Influencing Nonprofit Resource Provider Support Decisions: Applying the Brand Equity Concept to Nonprofits. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 13(3), 1-15. doi: 10.1080/10696679.2005.11658546
- Goh, E., & Dolnicar, S. (2006). *Choosing a primary school in Australia: eliciting choice-determining factors using the theory of planned behaviour*. Paper presented at the he Conference on Global Governance, Educational Change, & Cultural Ecology, Australian National University, Canberra.
- Gregory, J. R., & Wiechmann, J. G. (1997). *Leveraging the corporate brand*. Lincolnwood, Ill., USA: NTC Business Books.
- Gustafsson, B. A., & Porsfelt, D. (2009). BRANDING PUBLIC SCHOOLS IN SWEDEN on legitimacy, values & identity. . The 25th EGOS Colloquium Barcelona 2009.
- Hammond, K., Harmon, H., Webster, R., & Rayburn, M. (2004). University strategic marketing activities and business school performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(7), 732-741. doi: doi:10.1108/02634500410568565
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041-1064.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*: Wiley.
- Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2009). *Brand management : research, theory and practice*. London ; New York: Routledge.

- Ind, N. (2000). *The Corporate Brand*: NYU Press.
- Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288-299. doi: doi:10.1108/09513540810875635
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management : building, measuring, and managing brand equity* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management : building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Boston: Pearson.
- Khan, B. M. (2009). Internal branding: Aligning human capital strategy with brand strategy. *Journal of Brand Management*, 6(2), 23.
- King, C., & Grace, D. (2007). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *J Brand Manag*, 15(5), 358-372.
- King, C., Grace, D., & Funk, D. C. (2013). Employee brand equity: Scale development and validation. *J Brand Manag*, 20(4), 350-354.
- Knapp, D. E. (2000). *The Brandmindset*. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Essentials of Management*: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* (13th ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th Ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Lee, J., Park, S. Y., Baek, I., & Lee, C.-S. (2008). The impact of the brand management system on brand performance in B-B and B-C environments. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 848-855. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.04.005>
- Light, L. (1997). Brand loyalty management: the basis for enduring profitable growth. *DIRECT MARKETING-GARDEN CITY-*, 59, 36-43.
- Lowrie, A. (2007). Branding higher education: Equivalence and difference in developing identity. *Journal of Business Research*, 60(9), 990-999. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.024>
- Mahnert, K. F., & Torres, A. M. (2007). THE BRAND INSIDE: THE FACTORS OF FAILURE AND SUCCESS IN INTERNAL BRANDING. *Irish Marketing Review*, 19(1/2), 54-63.

- Maringe, F. (2005). Interrogating the crisis in higher education marketing: the CORD model. *International Journal of Educational Management*, 19(7), 564-578. doi: doi:10.1108/09513540510625608
- Mazda company. (2013). Mazda3, 2014 version. Retrieved 20 September, 2015
- McAlexander, J. H., Koenig, H. F., & Schouten, J. W. (2006). Building relationships of brand community in higher education: a strategic framework for university advancement. *International Journal of Educational Advancement*, 6(2), 107-118.
- Melewar, T., & 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.
- Morgan, L. (2006). Marketing At Baylor Business. *Baylor Business Review*, 24(2), 28.
- Neumeier, M., & American Institute of Graphic Arts. (2006). *The brand gap : how to bridge the distance between business strategy and design : a whiteboard overview* (Rev. ed.). Berkeley, CA: New Riders.
- Payne, A. (1993). *The Essence of Services Marketing*: Prentice Hall.
- Pelsmacker, P. d., Geuens, M., & Bergh, J. v. d. (2001). *Marketing communications*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *J Brand Manag*, 15(1), 57-70.
- Ravens, C. (2014). *Internal Brand Management in an International Context*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ries, A., & Trout, J. (1986). *Positioning : the battle for your mind* (1st ed.). New York: McGraw-Hill.
- 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. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.007>
- Thanh, V. T., & Bartlett, P. (2006). Ten Years of ASEAN Framework Agreement on Services (AFAS): An Assessment. Retrieved 24 September, 2015, from <http://www.asean.org/archive/aadcp/repsf/docs/05-004-FinalReport.pdf>



- Vallaster, C. (2009). *Aligning organizations along the corporate brand values in an intercultural environment: Contributions from structuration theory*. Berlin.
- 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.
- van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355. doi: doi:10.1108/eb060635
- Veladat, F., Yazdani, F., & Navehebrahim, A. (2011). School Brands Engaged in Cost-Benefit Analysis: Schooling Market. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1342-1348. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.372>
- Velcoff, J., & Ferrari, J. R. (2006). Perceptions of university mission statement by senior administrators: Relating to faculty engagement. *Christian Higher Education*, 5(4), 329-339.
- Ward, s., Light, L., & Goldstine, J. (1999). What High-Tech Managers Need to Know about Brands? *Harvard Business Review*, 77(July-August), 85-95.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*: Pearson Prentice Hall.
- กรมประชาสัมพันธ์. (2552). กระแสการเปลี่ยนชื่อสถานศึกษาตามชื่อโรงเรียนดัง หวังทำให้ภูมิภาควิทยาหายไ้ไป. Retrieved 27 ตุลาคม, 2557, from <http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=11602&Key=hotnews>
- กฤษณ์ รื่นรมย์. (2556). *Corporate Brand Success Valuation*. กรุงเทพฯ: ไชเบอร์พรีนซ์.
- กฤษณ์ รื่นรมย์. (2556). แบนด์ต้องค์กร การประเมินค่าแบนด์ต้องค์กร *Corporate Brand Success Valuation*. กรุงเทพฯ: ไชเบอร์พรีนซ์.
- เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. (2552). การคลังว่าด้วยการจัดสรรและการกระจาย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ขวัญชนก อุดทน. (2558). การสร้างแบนด์ต้องค์กรบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ กรณีศึกษาหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 11(3), 118-124.
- จุมพล รามล. (2557). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแบนด์โรงเรียนเอกชน. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 11(1).

- ชัยมงคล สุพรมอินทร์. (2557). งบประมาณรายจ่ายภาครัฐกับการศึกษาไทย : นัยสำคัญบางประการทางการคลัง ว่าด้วยการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย. วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 6(1), 81-99.
- ณัฐา ฉางชูโต. (2559). การวิเคราะห์ปัจจัยความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อสื่อสารแบรนด์. วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, 8(2), 93-114.
- ดลชัย บุญยะรัตเวช. (2545). *Brand Voice*. กรุงเทพฯ: เลิฟ แอนด์ ลิฟ.
- ธนัสถ์ เกษมไชยานันท์. (2555). กลยุทธ์การบริหารการตลาดสำหรับหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ของสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชนาทร เจียรกุล. (2557). การพัฒนาตัวบ่งชี้ความสำเร็จในการบริหารแบรนด์ของมหาวิทยาลัยไทย. วารสารวิชาการ *Veridian E-Journal*, 7(3).
- นรรธสรพร เล็กสู และคณะ. (2558). การพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้คุณลักษณะเด่นชัดเฉพาะของโรงเรียน สู่ความเป็นโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนยอดเยี่ยมในภาคใต้ วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต, 15(พิเศษ), 191-202.
- นริศรา พิงโพธิ์สม และคณะ. (2559). การรับรู้ภาพลักษณ์แบรนด์ การสร้างแบรนด์ภายใน และความยึดมั่นด้านความรู้สึกต่อแบรนด์องค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัย. วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, 8(2), 71-92.
- บัณฑิต รัตนไตร และ ยาวภา ปฐมศิริกุล. (2560). กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ เพื่อสร้างคุณค่าแบรนด์มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 7(1), 186-201.
- ปฏิพล ตั้งจักรวรานนท์. (2547). *แบรนด์แท้: ช่องว่างระหว่างแบรนด์*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พงศ์ศิริ คำขันแก้ว. (2560). องค์ประกอบการบริหารแบรนด์เชิงกลยุทธ์สำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย: หลักฐานเชิงประจักษ์ผ่านการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน. วารสารปารีชาติ, พิเศษ, 164-172.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2552). แนวคิดและหลักการจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อโลกใบเล็ก. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก.
- พลภัทร บุราคม. (2533). ทฤษฎีการคลังว่าด้วยรายจ่ายสาธารณะ: การวิเคราะห์ในเชิง *Normative* และ *Positive*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พลภัทร บุราคม. (2556). รายจ่ายสาธารณะ : ประสิทธิภาพในการจัดสรรและประสิทธิภาพระหว่างประเทศ. กรุงเทพฯ: ดี.เค.ปรีนติ้งเวิลด์ จำกัด.

- พิสิษฐ์ พจนจารุวิทย์. (2560). การสร้างแบรนด์องค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏในประเทศไทย. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 7(2), 136-148.
- เพชรวิดี กาญจนวิโรจน์. (2553). การสร้างกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท: กรณีศึกษา บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- มหาวิทยาลัยบูรพา. (2555). การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนและแนวทางเพื่อการดำเนินงานพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา ปีการศึกษา 2555. ชลบุรี: สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2552). พจนานุกรมศัพท์เศรษฐศาสตร์ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- วณิชชา ภัทรประสิทธิ์. (2552). การพัฒนารูปแบบการสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทวัส สัตยารักษ์. (2552). กลยุทธ์การสร้างแบรนด์มหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศักดิ์ศรี ปาณะกุล. (2550). การประเมินความต้องการจำเป็นของหลักสูตร. วารสารรามคำแหง, 24(1), 174-193.
- ศิริกุล เลากัยกุล. (2546). สร้างแบรนด์. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. CHULALONGKORN UNIVERSITY
- ศุภเสฏฐ์ คณากุล และคณะ. (2560). ข้อเสนอแนะทางส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษา. การประชุมคณะกรรมการจัดทำข้อเสนอในการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษาของภาคเอกชน ครั้งที่ 1/2560 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2556). แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริมการศึกษาเอกชน พ.ศ. 2556-2560. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สกสค.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2559). รายงานผลการศึกษาค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต่อการเพิ่มคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน. การประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต่อการเพิ่มคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน วันที่ 30 พฤศจิกายน - 2 ธันวาคม 2559 โรงแรมมิราม่า กรุงเทพมหานคร.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). รายงานการวิจัยสูตรการจัดสรรงบประมาณทางการศึกษารูปแบบใหม่. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). ยุทธศาสตร์ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). การสังเคราะห์งานวิจัย แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). บทบาทและผลกระทบของหุ้นส่วนการศึกษาระหว่างภาครัฐกับเอกชน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ สกสค. ลาดพร้าว.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). สถิติการศึกษาของประเทศไทย ปีการศึกษา 2557-2558. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก.
- สำราญ บุญเจริญ. (2546). การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิริกานต์ สุจิรา. (2550). ความคิดเห็นต่อการดำเนินงานด้านกลยุทธ์การตลาดของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาปฐมนิเทศศึกษา ภาควิชาการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยและประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2542). รายงานการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพมหานคร.





ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้วิจัย

1. แบบประเมินกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย
2. แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย
3. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1
4. แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 2

**แบบประเมินกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน**

**ตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องผลการพิจารณาที่สอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารแบรนด์

โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

**เหมาะสม** หมายถึง เนื้อหาสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนและ  
การลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

รายการ		ความเหมาะสม		เป็นไปได้		ควร แก้ไข	ข้อเสนอแนะ
		เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	ได้	ไม่ได้		
<b>การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน</b>							
1.	<b>การวางแผนการบริหารแบรนด์ (Brand Planning)</b>						
1.1	การกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์						
1.2	การกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์						
1.3	การวางตำแหน่งแบรนด์						
2.	<b>การนำแผนการบริหารแบรนด์ไป ปฏิบัติ (Brand Implementation)</b>						
2.1	การนำแผนการบริหารแบรนด์ ภายในองค์กรไปปฏิบัติ						
2.2	การนำแผนการบริหารส่วนประสม ทางการตลาดไปปฏิบัติ						
3.	<b>การประเมินผลแบรนด์ (Brand Evaluation)</b>						
3.1	การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
3.2	การนำผลการประเมินแบรนด์มา ใช้ในการวางแผนการบริหารแบ รด์โรงเรียน						

3.3	การนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์ในอนาคต						
การลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา							
1.	การเพิ่มจำนวนของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่รับเงินอุดหนุน						
2.	การเพิ่มจำนวนของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่ไม่รับเงินอุดหนุน						







รหัสแบบสอบถาม .....

**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตาม  
แนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา**

(สำหรับ) ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ/ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการโรงเรียน

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 สถานภาพของโรงเรียน

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลด ภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

ตอนที่ 4 สภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามนี้ตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษาต่อไป

**คำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา**

หากท่านเห็นว่าการวิจัยนี้สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา และสนใจรับผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ โปรดแจ้งชื่อผู้รับผิดชอบ ชื่อผู้รับผิดชอบ.....เบอร์โทรศัพท์.....

โปรดตอบทุกข้อคำตอบของท่านและคำตอบนี้ไม่มีผลใดๆ ต่อตำแหน่ง ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บรักษารักษาข้อมูลที่ท่านตอบไว้เป็นความลับและจะทำลายเมื่อสิ้นสุดงานวิจัย ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเปี่ยมพร ตั้งตระกูลไพศาล  
นิสิตดุษฎีบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## นิยามศัพท์

**แบรนด์ของโรงเรียน** หมายถึง ลักษณะเด่น สัญลักษณ์ อัตลักษณ์ของโรงเรียน ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความรับรู้ ประทับใจต่อโรงเรียน ว่ามีความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น อันจะนำไปสู่การเลือก และตัดสินใจเข้าเรียนในโรงเรียนนั้น

**การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน** หมายถึง การบริหารเพื่อให้เกิดแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน โดยมีการวางแผนการบริหารแบรนด์ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินสถานการณ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์ อัตลักษณ์ของแบรนด์ และการวางตำแหน่งแบรนด์ ตามด้วยการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย การบริหารแบรนด์ภายในโรงเรียน และ การบริหารส่วนประสมทางการตลาด สุดท้ายคือการประเมินผลแบรนด์ และวัดประสิทธิภาพแบรนด์ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ และเลือกเรียนในโรงเรียนเอกชน

**การวางแผนการบริหารแบรนด์** หมายถึง การวางแผนการบริหารแบรนด์ในโรงเรียนในเรื่องเกี่ยวกับการประเมินสถานการณ์ของแบรนด์ในปัจจุบัน เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand vision) อัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity) และการวางตำแหน่งแบรนด์ (Brand positioning)

**วิสัยทัศน์ของแบรนด์ (Brand vision)** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนความต้องการของสังคมในอนาคต ประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ 1) วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามของการสร้างแบรนด์โรงเรียน 2) การกำหนดเป้าหมายหลักของแบรนด์โรงเรียน 3) การกำหนดคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์โรงเรียน ที่สร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน เช่น รู้สึกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม ความเอาใจใส่ผู้เรียนความปลอดภัย ความเข้มแข็งทางวิชาการ และความทันสมัย เป็นต้น

**อัตลักษณ์ของแบรนด์ (Brand identity)** หมายถึง จุดแข็งที่เสนอคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน เกิดจากคุณลักษณะของโรงเรียน 3 องค์ประกอบหลักคือ ประสิทธิภาพทางวิชาการ สภาพแวดล้อมภายนอก รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกของนักเรียนและผู้ปกครอง และคุณลักษณะของผู้เรียน

**การวางตำแหน่งของแบรนด์ (Brand Positioning)** หมายถึง การระบुकู้แข่งและกรอบอ้างอิงในการแข่งขันของเพื่อกำหนดตำแหน่งสินค้าของคู่แข่ง โดยเลือกและนำเสนอจุดแตกต่างของแบรนด์โรงเรียนเพื่อสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสามารถเข้าใจตำแหน่งแบรนด์ของโรงเรียนที่แตกต่างกันนี้

**การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ** หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานตามแผนการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนเอกชน ในด้านการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร (Internal brand management) และการบริหารส่วนประสมทางการตลาด

**การบริหารแบรนด์ภายในองค์กร (Internal brand management)** หมายถึง การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนัก และแสดงออกอย่างเหมาะสมถึงแบรนด์ของโรงเรียน ผ่านการสื่อสารภายในโรงเรียน การเรียนรู้ ฝึกอบรม พัฒนา การให้รางวัล การกำหนดแนวทางการรับบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน

**การบริหารส่วนประสมทางการตลาด** หมายถึง การบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาดของโรงเรียนเอกชน รวมทั้งสิ้น 5Ps ได้แก่ 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคา (Price) 3) ช่องทางการจำหน่าย (Place) 4) การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion) และ 5) บุคคล (Peoples) ของโรงเรียนเอกชน

**การประเมินผลแบรนด์ (Brand Evaluation)** หมายถึง การวัดการปฏิบัติงานของแบรนด์ว่าเป็นไปตามแผนมากน้อยเพียงใด มีการติดตามประเมินผลแบรนด์ว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์ โดยเชื่อมั่น และให้การยอมรับแบรนด์ของโรงเรียน และมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์ในอนาคต รวมถึงการวางแผนเปลี่ยนโฉมองค์กรใหม่

**โรงเรียนเอกชน** หมายถึง โรงเรียนประเภทสามัญศึกษาที่เปิดสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน ประกอบด้วยโรงเรียนที่รับเงินอุดหนุน และไม่รับเงินอุดหนุนจากรัฐ ยกเว้นโรงเรียนการกุศล และโรงเรียนศึกษาสงเคราะห์

**งบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา** หมายถึง งบประมาณที่รัฐใช้ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งโดยสถานศึกษาของรัฐ และสถานศึกษาเอกชน

**งบประมาณแผ่นดินในการจัดการศึกษาโดยโรงเรียนของรัฐ** หมายถึง งบประมาณที่รัฐใช้ในการจัดการศึกษาโดยโรงเรียนของรัฐ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ งบดำเนินการ และ งบลงทุน

**การลดภาระงบประมาณแผ่นดินทางการศึกษา** หมายถึง การเพิ่มการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยโรงเรียนเอกชน โดยการเพิ่มจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชน ทั้งที่รับเงินอุดหนุน และไม่รับเงินอุดหนุน ทำให้ภาระงบประมาณรายจ่ายที่ใช้ในการจัดการศึกษาโดยโรงเรียนของรัฐลดลง

**การเพิ่มจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่รับเงินอุดหนุน** หมายถึง การเพิ่มของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญที่รับเงินอุดหนุนรายบุคคลจากรัฐบาล

**การเพิ่มจำนวนนักเรียนในโรงเรียนเอกชนที่ไม่รับเงินอุดหนุน** หมายถึง การเพิ่มของนักเรียนในโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญที่ไม่ได้ขอรับเงินอุดหนุนรายบุคคลจากรัฐบาล

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ให้ข้อมูล (โปรดตอบทุกข้อ)

กรุณากรอกข้อมูลหรือทำเครื่องหมาย✓ในช่อง  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

#### 1) เพศ

- 1) ชาย  2) หญิง

#### 2) อายุ

- 1) 21 - 30 ปี  2) 31 - 40 ปี  3) 40 - 50 ปี  
 4) 51 - 60 ปี  5) 60 ปีขึ้นไป

#### 3) ตำแหน่ง

- 1) ผู้รับใบอนุญาต  2) ผู้จัดการ  
 3) ผู้อำนวยการ  4) รองผู้อำนวยการ  
 5) ครู

### ตอนที่ 2 สถานภาพของโรงเรียน(เฉพาะผู้บริหาร โปรดตอบทุกข้อ)

กรุณากรอกข้อมูลหรือทำเครื่องหมาย✓ในช่อง  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

#### 1) ขนาดโรงเรียน

- 1) ขนาดเล็ก  2) ขนาดกลาง  3) ขนาดใหญ่  4) ขนาดใหญ่พิเศษ

#### 2) การรับการสนับสนุนจากรัฐ

- 1) รับเงินอุดหนุนฯ  2) ไม่รับเงินอุดหนุนฯ

#### 3) ระดับชั้นที่เปิดสอน

- 1) อนุบาล  2) ประถมศึกษา  
 3) มัธยมศึกษา  4) อนุบาลและประถมศึกษา  
 5) ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา  6) อนุบาล ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

#### 4) โรงเรียนของท่านตั้งอยู่ในภาคใด

- 1) กรุงเทพมหานคร  2) ภาคกลางและภาคตะวันออก  
 3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  4) ภาคเหนือ  5) ภาคใต้

#### 5) จำนวนนักเรียน

ปีการศึกษา	จำนวนนักเรียน			
	อนุบาล	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษา	รวม
2557				
2558				
2559				

ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิด  
การลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา(โปรดตอบทุกข้อ)

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง สภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์ ที่ตรงกับ  
ความเห็นที่แท้จริงของท่าน

เกณฑ์ค่าระดับคะแนนในช่อง สภาพปัจจุบันและ สภาพที่พึงประสงค์

ระดับ 5 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริง มากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริง มาก

ระดับ 3 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริง ปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริง น้อย

ระดับ 1 หมายถึง ข้อความนั้นตรงกับความเป็นจริง น้อยที่สุด

การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1.การวางแผนการบริหารแบรนด์ โรงเรียนมีการวางแผนการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ในระดับใด</b>										
<b>1.1 โรงเรียนมีการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ตามขั้นตอน ต่อไปนี้ในระดับใด</b>										
1.1.1 วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามของการสร้าง แบรนด์โรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.1.2 กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนตามความต้องการของสังคม	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.1.3 กำหนดคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์โรงเรียน เพื่อสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วน เสียเกิดความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1.2 โรงเรียนมีการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยใช้จุดแข็งในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ในระดับใด</b>										
1.2.1 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านวิชาการ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2.2 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านสภาพแวดล้อม ทางกายภาพของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2.3 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านเทคโนโลยี	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1.3 โรงเรียนมีการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ในระดับใด</b>										
1.3.1 การจัดกลุ่มของผู้เรียนที่จะเข้าเรียนเป็นกลุ่มตามเกณฑ์ที่โรงเรียน กำหนด	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3.2 การตัดสินใจเลือกกลุ่มผู้เรียนเป้าหมาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน โดยระบุเป้าหมาย และอัต ลักษณ์ของโรงเรียนให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3.4 การวางแผนกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ตรงกับความต้องการของ กลุ่มเป้าหมาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ โรงเรียนมีการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ในระดับใด</b>										
<b>2.1 โรงเรียนมีการบริหารแบรนด์ภายในองค์กรเพื่อให้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ ความ เข้าใจ ตระหนัก และ แสดงออกอย่างเหมาะสมถึงแบรนด์ของโรงเรียนในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ในระดับใด</b>										
2.1.1 การสื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากร	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.1.2 การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับแบรนด์โรงเรียนอย่าง เพียงพอ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชน	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.1.3 การให้รางวัลบุคลากรเมื่อมีการสื่อสารถึงแบรนด์อย่างถูกต้องหรือพึงประสงค์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.1.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ตรงกับอัตลักษณ์ของแบรนด์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.1.5 การกำหนดแนวทางการรับบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>2.2 โรงเรียนมีการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ในระดับใด</b>										
2.2.1 การบริหารหลักสูตรของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2.2 การกำหนดค่าธรรมเนียมและค่าธรรมเนียมอื่นตามฐานะทางเศรษฐกิจของกลุ่มเป้าหมาย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2.3 สถานที่ตั้งสะดวกต่อการเดินทาง หรือมีบริการรับส่งนักเรียนเพื่อให้มาโรงเรียนได้สะดวก	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2.4 การส่งเสริมและการประชาสัมพันธ์ถึงแบรนด์โรงเรียนในช่องทางต่าง ๆ										
2.2.5 การสื่อสารถึงแบรนด์โรงเรียนระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>3. การประเมินผลแบรนด์ โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของการแบรนด์โรงเรียนในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ในระดับใด</b>										
3.1 โรงเรียนมีการประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ในระดับใด										
3.1.1 การประเมินการรับรู้ในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.1.2 การประเมินการยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.1.3 การประเมินความเชื่อมั่นในแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4	3	2	1		5	4	3	2	1
3.2 โรงเรียนมีการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ในระดับใด										
3.2.1 มีการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนในอนาคต	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2.2 มีการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนโลมอ์งการใหม่ (Rebranding)	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

ตอนที่ 4 สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ  
งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

สภาพแวดล้อมภายนอก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ</b>										
<b>1.1 การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ สนับสนุนต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ด้านต่อไปนี้ในระดับใด</b>										
1.1.1 การวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.1.2 การวางแผนกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1.2 การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ สนับสนุนต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>										
1.2.1 การนำแผนการบริหารแบรนด์ภายในองค์กรไปปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.2.2 การนำแผนการบริหารส่วนประสมทางการตลาดไปปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>1.3 การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ สนับสนุนต่อการประเมินผลแบรนด์ด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>										
1.3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1.3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>2. ด้านสภาพเศรษฐกิจ</b>										
<b>2.1 สภาพเศรษฐกิจ สนับสนุนต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ด้านต่อไปนี้ในระดับใด</b>										
2.1.1 การวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.1.2 การวางแผนกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>2.2 สภาพเศรษฐกิจ สนับสนุนต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>										
2.2.1 การนำแผนการบริหารแบรนด์ภายในองค์กรไปปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.2.2 การนำแผนการบริหารส่วนประสมทางการตลาดไปปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>2.3 สภาพเศรษฐกิจ สนับสนุนต่อการประเมินผลแบรนด์ด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>										
2.3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
2.3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>3. ด้านสภาพสังคม</b>										
<b>3.1 สภาพสังคม สนับสนุนต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ด้านต่อไปนี้ในระดับใด</b>										
3.1.1 การวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.1.2 การวางแผนกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>3.2 สภาพสังคม สนับสนุนต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>										
3.2.1 การนำแผนการบริหารแบรนด์ภายในองค์กรไปปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.2.2 การนำแผนการบริหารส่วนประสมทางการตลาดไปปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>3.3 สภาพสังคม สนับสนุนต่อการประเมินผลแบรนด์ด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>										
3.3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

สภาพแวดล้อมภายนอก	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
3.3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหาร แบรนด์โรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>4. ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี</b>										
<b>4.1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สนับสนุนต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ด้านต่อไปนี้ในระดับใด</b>										
4.1.1 การวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.1.2 การวางแผนกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.1.3 การวางตำแหน่งของแบรนด์	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>4.2 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สนับสนุนต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>										
4.2.1 การนำแผนการบริหารแบรนด์ภายในองค์กรไปปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.2.2 การนำแผนการบริหารส่วนประสมทางการตลาดไปปฏิบัติ	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
<b>4.3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สนับสนุนต่อการประเมินผลแบรนด์ด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>										
4.3.1 การประเมินแบรนด์ของโรงเรียน โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
4.3.2 การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหาร แบรนด์โรงเรียน	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1

จบ -- ขอบพระคุณในความกรุณาของท่านที่สละเวลาอันมีค่าเพื่อตอบแบบสอบถามฉบับนี้





## แบบประเมินร่างกลยุทธ์ การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 1

### คำชี้แจง

แบบประเมินฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา โดยผลของการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ ร่างกลยุทธ์ฯ ของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับโรงเรียนเอกชน ในการ บริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพ และช่วยรัฐในการลดงบประมาณแผ่นดินในการจัดการศึกษาต่อไป

แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฯ นี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณ แผ่นดินด้านการศึกษา

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์หลัก 3 ข้อ กลยุทธ์ รอง 7 ข้อ และวิธีดำเนินงาน 25 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะสำหรับเพิ่มเติม วิธีดำเนินงาน สำหรับร่างกลยุทธ์ฯฉบับนี้

ขอความอนุเคราะห์ท่านผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่าง กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน ซึ่งหากมีข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมสามารถเขียนแนะนำ หรือติดต่อกับผู้วิจัยเพื่อให้ข้อมูลโดยตรง จักเป็นพระคุณอย่างสูง

นางสาวเปี่ยมพร ตั้งตระกูลไพศาล

นิสิตปริญญาโท ภาควิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทาง

การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เบอร์โทรศัพท์ 085-4942954 E-

mail:immyko@gmail.com

## ตอนที่ 1 ร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณ

แผ่นดินด้านการศึกษา

ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO, WT	1. เสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน	1.1 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	<p>1) กำหนดวิสัยทัศน์แบรนด์โรงเรียนและวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้มีความสอดคล้องกัน และสอดคล้องกับ แนวทางการพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยในวิสัยทัศน์นั้นต้องชี้ให้เห็นชัดเจนว่าวิธีการที่จะทำให้แบรนด์เติบโตต่อเนื่องนั้นจะทำได้อย่างไร</p> <p>2) กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียน (Mission Statement) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้</p> <p>3) เน้นคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์โรงเรียน ใน 4 ด้าน คือ 1) ความเป็นผู้นำ (Leading) 2) ความเชื่อมั่น (Trustworthy) 3) ความเกี่ยวเนื่อง (Relevant) 4) ความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความรู้สึกที่ดีและเชื่อมั่นต่อแบรนด์โรงเรียน</p>
		1.2 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน	<p>1) กำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านวิชาการ หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่แตกต่างหลากหลาย และสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศไทย 4.0 (Quality / Value Attributes)</p> <p>2) กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสิ่งอำนวยความสะดวก</p>

ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
			<p>ของนักเรียนและผู้ปกครอง (Product-Related Attributes)</p> <p>3) กำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21</p> <p>(Associations with Users)</p>
		1.3 พัฒนาการวางตำแหน่งแบรนด์โรงเรียน	<p>1) วางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน โดยระบุเป้าหมาย และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน</p> <p>2) จัดห้องเรียน แผนการเรียน ให้ตรงกับกลุ่มของผู้เรียนที่จะเข้าเรียน</p> <p>3) คัดเลือก และรับสมัครผู้เรียนตามกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม</p>
WT, WO, ST	2. พัฒนาระบบการนำแผนบริหารแบรนด์โรงเรียนไปปฏิบัติ	2.1 พัฒนาการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร	<p>1) พัฒนาการสื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากรในโรงเรียนผ่านกิจกรรมต่าง ๆ</p> <p>2) อบรมบุคลากร เพื่อการสื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียน และให้มีความรู้เกี่ยวกับแบรนด์โรงเรียนอย่างเพียงพอ</p> <p>3) กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการให้รางวัล และให้รางวัลแก่บุคลากรเมื่อมีการสื่อสารถึงแบรนด์อย่างถูกต้องหรือพึงประสงค์</p> <p>4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายใช้ชัดเจน ตรงกับอัตลักษณ์ของแบรนด์ และมีการประเมินและสำรวจผลตอบรับจากบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ</p>

ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		2.2 พัฒนาการบริหาร องค์ประกอบส่วนประสม ทางการตลาด	<p>5) พัฒนาระบบการสรรหาบุคลากร โดยวางแผนและกำหนดแนวทางการรับบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์</p> <p>1) พัฒนาระบบการบริหารหลักสูตรของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้</p> <p>2) กำหนดค่าธรรมเนียมและค่าธรรมเนียมอื่นตามฐานะทางเศรษฐกิจของกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>3) ให้บริการรับส่งนักเรียนเพื่อให้มาโรงเรียนได้สะดวก</p> <p>4) ดำเนินการส่งเสริม และการประชาสัมพันธ์ถึงแบรนด์โรงเรียนในช่องทางต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อออนไลน์</p> <p>5) เพิ่มช่องทางการสื่อสารแบบสองทางถึงแบรนด์โรงเรียนระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน เช่น จดหมายข่าว สื่อออนไลน์ โซเชียลมีเดีย เป็นต้น</p>
WO, ST	3. พัฒนาการประเมินผล แบรนด์โรงเรียนอย่างเป็น ระบบ	3.1 พัฒนาระบบการ ประเมินผลแบรนด์ โรงเรียน	<p>1) กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลแบรนด์ในด้านต่าง ๆ เช่น การรับรู้ถึงแบรนด์โรงเรียน ความเชื่อมั่นของแบรนด์โรงเรียน</p> <p>2) จัดให้มีการประเมินการรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์ รวมถึงความเชื่อมั่นในแบรนด์ของโรงเรียนโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>3) เพิ่มช่องทางในการประเมินการรับรู้ยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ และ</p>

ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
		3.2 พัฒนาการนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้วางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน	<p>ความเชื่อมั่นของแบรนด์โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นการประชุมผู้ปกครอง สื่อออนไลน์ โซเชียลมีเดีย เป็นต้น</p> <p>1) นำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของแบรนด์โรงเรียน และนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียนต่อไป</p> <p>2) ใช้กระบวนการวิจัย เพื่อหาแนวทางใหม่ในการพัฒนาและยกระดับแบรนด์ของโรงเรียน</p> <p>3) นำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนโฉมองค์การใหม่ (Rebranding)</p>

## ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ทั้งข้อที่เป็นกลยุทธ์หลัก 3 ข้อ กลยุทธ์รอง 7 ข้อ และวิธีดำเนินงาน 24 ข้อ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ **โปรดตอบทุกข้อ** โดยมีเกณฑ์ดังนี้

**เหมาะสม** หมายถึง เนื้อหาสอดคล้องกับบริบทการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนและสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลได้จริง

**เป็นไปได้** หมายถึง เนื้อหามีความชัดเจนสำหรับผู้ปฏิบัติ/ การจัดสรรทรัพยากรอื่นๆ ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินงาน	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควร แก้ไข	ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	ได้	ไม่ได้		
1. เสริมความเข้มแข็งของการวางแผน บริหารแบรนด์โรงเรียน						
1.1 เสริมความเข้มแข็งในการ กำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน						
1.1.1 กำหนดวิสัยทัศน์แบรนด์ โรงเรียน และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้มี ความสอดคล้องกัน และสอดคล้องกับ แนวทางการพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยในวิสัยทัศน์นั้นต้องชี้ให้เห็นชัดเจนว่า วิธีการที่จะทำให้แบรนด์เติบโตต่อเนื่อง นั้นเป็นเพราะอะไร						
1.1.2 กำหนดพันธกิจหลักของ โรงเรียน (Mission Statement) ให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแบรนด์ โรงเรียนที่กำหนดไว้						
1.1.3 เน้นคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบ รด์โรงเรียน ใน 4 ด้าน คือ 1) ความ เป็นผู้นำ (Leading) 2) ความเชื่อมั่น (Trustworthy) 3) ความเกี่ยวเนื่อง (Relevant) 4) ความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อสร้างให้ผู้มีส่วนได้						

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินงาน	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควร แก้ไข	ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	ได้	ไม่ได้		
ส่วนเสียเกิดความรู้สึกที่ดีและเชื่อมั่นต่อ แบรนด์โรงเรียน						
<b>1.2 เสริมความเข้มแข็งในการ กำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน</b>						
<b>1.2.1</b> กำหนดอัตลักษณ์ของแบ รנדโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้าน วิชาการ หลักสูตรการจัดการเรียนการ สอน กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่แตกต่าง หลากหลาย และสอดคล้องกับการพัฒนา ประเทศไทย 4.0 (Quality / Value Attributes)						
<b>1.2.2</b> กำหนดอัตลักษณ์ของ โรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้าน สภาพแวดล้อมทางกายภาพและสิ่ง อำนวยความสะดวกของนักเรียนและ ผู้ปกครอง (Product-Related Attributes)						
<b>1.2.3</b> กำหนดอัตลักษณ์ของ ผู้เรียนให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์ โรงเรียน และคุณลักษณะของผู้เรียนใน ศตวรรษที่ 21 (Associations with Users)						
<b>1.3 พัฒนาการวางตำแหน่ง แบ รנדโรงเรียน</b>						
<b>1.3.1</b> วางตำแหน่งของแบรนด์ โรงเรียน โดยระบุเป้าหมาย และอัต ลักษณ์แบรนด์โรงเรียนให้ตรงกับ กลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน						
<b>1.3.2</b> จัดห้องเรียน แผนการ เรียน ให้ตรงกับกลุ่มของผู้เรียนที่จะเข้า เรียน						

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินงาน	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควร แก้ไข	ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	ได้	ไม่ได้		
1.3.3 คัดเลือก และรับสมัคร ผู้เรียนตามกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม						
2. พัฒนาระบบการนำแผนการ บริหารแบรนด์โรงเรียนไปปฏิบัติ						
2.1 พัฒนาการบริหารแบรนด์ ภายในองค์กร						
2.1.1 พัฒนาการสื่อสารถึงอัต ลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียน กับบุคลากรในโรงเรียนผ่านกิจกรรมต่างๆ						
2.1.2 อบรมบุคลากร เพื่อการ สื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของ แบรนด์โรงเรียน และให้ความรู้เกี่ยวกับ แบรนด์โรงเรียนอย่างเพียงพอ						
2.1.3 กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการ ให้รางวัลและให้รางวัลแก่บุคลากรเมื่อมี การสื่อสารถึงแบรนด์อย่างถูกต้องหรือพึง ประสงค์						
2.1.4 การสร้างวัฒนธรรม องค์กร โดยการกำหนดเป้าหมายใช้ ชัดเจน ตรงกับอัตลักษณ์ของแบรนด์ และมีการประเมิน และสำรวจผลตอบรับ จากบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ						
2.1.5 พัฒนาระบบการสรรหา บุคลากร โดยวางแผนและกำหนดแนว ทางการรับบุคลากรให้มีความสอดคล้อง กับอัตลักษณ์ของแบรนด์						
2.2 พัฒนาการบริหารองค์ประกอบ ส่วนประสมทางการตลาด						
2.2.1 พัฒนาระบบการบริหาร หลักสูตรโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และอัต ลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้						



กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินงาน	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควร แก้ไข	ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	ได้	ไม่ได้		
2.2.2 กำหนดค่าธรรมเนียมและ ค่าธรรมเนียมอื่นตามฐานะทางเศรษฐกิจ ของกลุ่มเป้าหมาย						
2.2.3 ให้บริการรับส่งนักเรียน เพื่อให้มาโรงเรียนได้สะดวก						
2.2.4 ดำเนินการส่งเสริม และ การประชาสัมพันธ์ถึงแบรนด์โรงเรียนใน ช่องทางต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อออน ไลน์						
2.2.5 เพิ่มช่องทางการสื่อสาร แบบสองทางถึงแบรนด์โรงเรียนระหว่าง บุคลากรในโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วน เสียของโรงเรียน เช่นจดหมายข่าว สื่อ ออนไลน์ โซเชียลมีเดีย เป็นต้น						
<b>3. พัฒนาการประเมินผลแบรนด์ โรงเรียนอย่างเป็นระบบ</b>						
<b>3.1 พัฒนาระบบการประเมินผลแบ รด์ของโรงเรียน</b>						
3.1.1 กำหนดเกณฑ์ในการ ประเมินผลแบรนด์ในด้านต่าง ๆ เช่น การรับรู้ถึงแบรนด์โรงเรียน ความเชื่อมั่น ของแบรนด์โรงเรียน						
3.1.2 จัดให้มีการประเมินการ รับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ ของแบรนด์ รวมถึงความเชื่อมั่นในแบ รด์ของโรงเรียนโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างสม่ำเสมอ						
3.1.3 เพิ่มช่องทางในการ ประเมินการรับรู้ยอมรับในวิสัยทัศน์ อัต ลักษณ์ และความเชื่อมั่นของแบรนด์โดย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นการประชุม						

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินงาน	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควร แก้ไข	ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	ได้	ไม่ได้		
ผู้ปกครอง สื่อออนไลน์ โซเชียลมีเดีย เป็นต้น						
3.2 พัฒนาการนำผลการประเมิน แบรนด์มาใช้วางแผนการบริหารแบ รנדต์โรงเรียน						
3.2.1 นำผลการประเมินแบรนด์ มาใช้ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนใน อนาคตอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของแบรนด์โรงเรียน และนำมาใช้กำหนด กลยุทธ์ในการวางแผนการบริหารแบรนด์ โรงเรียนต่อไป						
3.2.2 ใช้กระบวนการวิจัย เพื่อ หาแนวทางใหม่ในการพัฒนาและ ยกระดับแบรนด์ของโรงเรียน						
3.2.3 นำผลการประเมินแบรนด์ มาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนโฉมองค์การ ใหม่ (Rebranding)						

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม วิธีดำเนินงาน สำหรับร่างกลยุทธ์ฯ ฉบับนี้

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ขอความอนุเคราะห์ท่านผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลส่วนบุคคลเพิ่มเติม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยใน  
การติดต่อ หากมีข้อคำถามเกี่ยวกับผลการประเมินฉบับนี้ของท่าน

ชื่อ..... เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ.....



## แบบประเมินร่างกลยุทธ์ การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา ฉบับที่ 2

### คำชี้แจง

แบบประเมินฉบับนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระ งบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา โดยผลของการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของ ร่างกลยุทธ์ฯ ของผู้ทรงคุณวุฒิในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับโรงเรียนเอกชน ในการบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพ และช่วยรัฐในการลดงบประมาณแผ่นดินในการจัดการศึกษาต่อไป

แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์ฯ นี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณ แผ่นดินด้านการศึกษา

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์หลัก 3 ข้อ กลยุทธ์ รอง 7 ข้อ และวิธีดำเนินงาน 24 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะสำหรับเพิ่มเติม วิธีดำเนินงาน สำหรับร่างกลยุทธ์ฯฉบับนี้

ขอความอนุเคราะห์ท่านผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกล ยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และวิธีดำเนินการ ตามความคิดเห็นที่แท้จริงของท่าน ซึ่งหากมีข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมสามารถเขียนแนะนำ หรือติดต่อกับผู้วิจัยเพื่อให้ข้อมูลโดยตรง จักเป็นพระคุณอย่างสูง

นางสาวเปี่ยมพร ตั้งตระกูลไพศาล

นิสิตปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทาง

การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เบอร์โทรศัพท์ 085-4942954

E-mail:immyko@gmail.com

## ตอนที่ 1 ร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณ

แผ่นดินด้านการศึกษา

ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
SO, WT	1. เสริมความเข้มแข็งของการวางแผนบริหารแบรนด์โรงเรียน	1.1 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน	<p>1.1.1 กำหนดวิสัยทัศน์แบรนด์โรงเรียน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และ แนวทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยระบุวิธีการส่งเสริมแบรนด์โรงเรียนให้เติบโตอย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.1.2 กำหนดพันธกิจหลักของโรงเรียน(Mission Statement) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้</p> <p>1.1.3 เน้นคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์โรงเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ</p> <p>1) ความเป็นผู้นำ (Leading) 2) ความเชื่อมั่น (Trustworthy) 3) ความเกี่ยวข้อง (Relevant) 4) ความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้สึกที่ดีและเชื่อมั่นต่อแบรนด์โรงเรียน</p>
		1.2 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน	<p>1.2.1 กำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านวิชาการ หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมหลักสูตรที่แตกต่าง หลากหลาย และสอดคล้องแนวทางการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Quality / Value Attributes)</p> <p>1.2.2 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก</p>

ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
			<p>ของนักเรียนและผู้ปกครอง (Product-Related Attributes)</p> <p><b>1.2.3</b> กำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์โรงเรียน และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และผู้ประกอบการ (Associations with Users)</p>
WT, WO, ST	<p><b>2. พัฒนาระบบการบริหารแบรนด์โรงเรียนสู่การปฏิบัติ</b></p>	<p><b>1.3 พัฒนาการวางตำแหน่งแบรนด์ของโรงเรียน</b></p> <p><b>2.1 พัฒนาการบริหารแบรนด์ภายในองค์กร</b></p>	<p><b>1.3.1</b> ระบุเป้าหมาย อัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน และสร้างความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น โดยพิจารณาจากความต้องการของกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน</p> <p><b>1.3.2</b> จัดแผนการเรียนของโรงเรียนให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน และความต้องการของผู้เรียน</p> <p><b>1.3.3</b> นำเสนอความแตกต่าง และจุดเด่นของแบรนด์โรงเรียน ให้กลุ่มเป้าหมายใช้ในการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาในโรงเรียน</p> <p><b>2.1.1</b> สื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากรในโรงเรียนผ่านกิจกรรม การประชุม และป้ายนิเทศในโรงเรียน</p> <p><b>2.1.2</b> อบรมบุคลากรทุกคน เพื่อให้ทราบถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียน และให้มีความเข้าใจถึงแบรนด์ของโรงเรียน</p> <p><b>2.1.3</b> ส่งเสริมบุคลากรที่สื่อสารถึงแบรนด์ได้อย่างถูกต้องด้วยการให้รางวัลตามเกณฑ์ที่กำหนด</p> <p><b>2.1.4</b> กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน ตรงกับอัตลักษณ์ของแบ</p>

ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
			<p>รนต์โรงเรียน เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยประเมิน และสำรวจผลตอบรับจากบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ</p> <p><b>2.1.5</b> วางแผนและกำหนดแนวทางการรับบุคลากรให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน</p>
		<p><b>2.2 พัฒนาการบริหารส่วนประสมทางการตลาด</b></p>	<p><b>2.2.1</b> ปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้ รวมถึงเพิ่มบริการทางวิชาการ บริการทางด้านสังคม แก่กลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน</p> <p><b>(Product)</b></p> <p><b>2.2.2</b> กำหนดค่าธรรมเนียมและค่าธรรมเนียมอื่นตามอย่างเหมาะสม โดยวิเคราะห์จากต้นทุนของโรงเรียน และปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดราคา (Price)</p> <p><b>2.2.3</b> ศึกษาจำนวนผู้เรียน รวมถึงอัตราการเกิดในพื้นที่ นำมาวิเคราะห์ส่วนแบ่งทางการตลาดของโรงเรียน จัดจำนวนห้องเรียนที่จะเปิดให้เหมาะสมกับจำนวนประชากร และขยายเขตพื้นที่บริการโดยการจ้ดรถรับส่งนักเรียน (Place)</p> <p><b>2.2.4</b> ใช้เทคโนโลยีในการบริหารช่องทางการประชาสัมพันธ์แบรนด์โรงเรียนให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย</p> <p><b>(Promotion)</b></p> <p><b>2.2.5</b> สร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารหลากหลายช่องทาง ถึงแบรนด์โรงเรียนระหว่างบุคลากรในโรงเรียน</p>

ผลสรุป SWOT Matrix	กลยุทธ์หลัก	กลยุทธ์รอง	วิธีดำเนินการ
			กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน (People)
WO, ST	3. พัฒนาการ ประเมินผลแบรนด์ โรงเรียนอย่างเป็นระบบ	<p>3.1 พัฒนาระบบการ ประเมินผลการบริหาร แบรนด์โรงเรียน</p> <p>3.2 พัฒนาโรงเรียนโดย การนำผลการประเมิน แบรนด์มาปรับปรุงการ บริหารแบรนด์โรงเรียน</p>	<p>3.1.1 กำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล แบรนด์ในด้าน การรับรู้ถึงแบรนด์ โรงเรียน ความเชื่อมั่นของแบรนด์ โรงเรียน</p> <p>3.1.2 จัดให้มีช่องทางที่หลากหลายใน การประเมินการรับรู้และยอมรับในอัต ลักษณ์ รวมถึงความเชื่อมั่นในแบรนด์ ของโรงเรียนโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>3.2.1 นำผลการประเมินแบรนด์ โดย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของแบรนด์โรงเรียน และนำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการวาง แผนการบริหารแบรนด์โรงเรียน</p> <p>3.2.2 ทำการวิจัย เพื่อหาแนวทางใหม่ ในการยกระดับแบรนด์ของโรงเรียน</p> <p>3.2.3 นำผลการประเมินแบรนด์ โรงเรียนมาใช้ในการวางแผนเปลี่ยน โฉมองค์การใหม่ (Rebranding) เพื่อ ส่งเสริมการยอมรับและความเชื่อมั่น ในแบรนด์โรงเรียน</p>

## ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของร่างกลยุทธ์

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ทั้งข้อที่เป็นกลยุทธ์หลัก 3 ข้อ กลยุทธ์รอง 7 ข้อ และวิธีดำเนินงาน 24 ข้อ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ **โปรดตอบทุกข้อ** โดยมีเกณฑ์ดังนี้

**เหมาะสม** หมายถึง เนื้อหาสอดคล้องกับบริบทการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนและสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลได้จริง

**เป็นไปได้** หมายถึง เนื้อหามีความชัดเจนสำหรับผู้ปฏิบัติ/ การจัดสรรทรัพยากรอื่นๆ ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินงาน	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควร แก้ไข	ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	ได้	ไม่ได้		
1. เสริมความเข้มแข็งของการวางแผน บริหารแบรนด์โรงเรียน						
1.1 เสริมความเข้มแข็งในการกำหนด วิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน						
1.1.1 กำหนดวิสัยทัศน์แบรนด์ โรงเรียน ให้ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของโรงเรียน และ แนวทางการจัด การศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยระบุวิธีการ ส่งเสริมแบรนด์โรงเรียนให้เติบโตอย่าง ต่อเนื่อง						
1.1.2 กำหนดพันธกิจหลักของ โรงเรียน(Mission Statement) ให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนด ไว้						
1.1.3 เน้นคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบ รด์โรงเรียนให้ครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ความเป็นผู้นำ (Leading) 2) ความ เชื่อมั่น (Trustworthy) 3) ความเกี่ยวเนื่อง (Relevant) 4) ความแตกต่าง (Differentiation) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความรู้สึกที่ดีและเชื่อมั่นต่อแบรนด์ โรงเรียน						



กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินงาน	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควร แก้ไข	ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	ได้	ไม่ได้		
<b>1.2 เสริมความเข้มแข็งในการ กำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน</b>						
1.2.1 กำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนโดยใช้จุดแข็งทางด้านวิชาการ หลักสูตรการจัดการเรียนการสอน กิจกรรม เสริมหลักสูตรที่แตกต่าง หลากหลาย และ สอดคล้องแนวทางการจัดการศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 (Quality / Value Attributes)						
1.2.2 กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยใช้จุดแข็งด้านสภาพแวดล้อม ทางกายภาพรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก ของนักเรียนและผู้ปกครอง (Product-Related Attributes)						
1.2.3 กำหนดอัตลักษณ์ของผู้เรียน ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์แบรนด์โรงเรียน และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 และผู้ประกอบการ (Associations with Users)						
<b>1.3 พัฒนาการวางตำแหน่งแบรนด์ ของโรงเรียน</b>						
1.3.1 ระบุเป้าหมาย อัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน และสร้างความแตกต่าง จากโรงเรียนอื่น โดยพิจารณาจากความ ต้องการของกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน						
1.3.2 จัดแผนการเรียนของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน และความต้องการของผู้เรียน						
1.3.3 นำเสนอความแตกต่าง และ จุดเด่น ของแบรนด์โรงเรียน ให้ กลุ่มเป้าหมายใช้ในการตัดสินใจเลือกเข้า ศึกษาในโรงเรียน						

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินงาน	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควร แก้ไข	ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	ได้	ไม่ได้		
<b>2. พัฒนาระบบการบริหารแบรนด์ โรงเรียนสู่การปฏิบัติ</b>						
<b>2.1 พัฒนาการบริหารแบรนด์ภายใน องค์กร</b>						
2.1.1 สื่อสารถึงอัตลักษณ์และ เป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากร ในโรงเรียนผ่านกิจกรรม การประชุม และ ป้ายนิเทศในโรงเรียน						
2.1.2 อบรมบุคลากรทุกคน เพื่อให้ ทราบถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบ รנדโรงเรียน และให้ความเข้าใจถึงแบ รנדของโรงเรียน						
2.1.3 ส่งเสริมบุคลากรที่สื่อสารถึง แบรนด์ได้อย่างถูกต้องด้วยการให้รางวัล ตามเกณฑ์ที่กำหนด						
2.1.4 กำหนดเป้าหมายของ โรงเรียนให้ชัดเจน ตรงกับอัตลักษณ์ของ แบรนด์โรงเรียน เพื่อสร้างวัฒนธรรม องค์กร โดยประเมิน และสำรวจผลตอบรับ จากบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ						
2.1.5 วางแผนและกำหนดแนว ทางการรับบุคลากรให้สอดคล้องกับอัต ลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน						
<b>2.2 พัฒนาการบริหารส่วนประสม ทางการตลาด</b>						
2.2.1 ปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์ โรงเรียนที่กำหนดไว้ รวมถึงเพิ่มบริการทาง วิชาการ บริการทางด้านสังคม แก่ กลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน (Product)						
2.2.2 กำหนดค่าธรรมเนียมและ ค่าธรรมเนียมอื่นตามอย่างเหมาะสม โดย						

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินงาน	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควร แก้ไข	ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	ได้	ไม่ได้		
วิเคราะห์จากต้นทุนของโรงเรียน และ ปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการกำหนด ราคา (Price)						
2.2.3 ศึกษาจำนวนผู้เรียน รวมถึง อัตราการเกิดในพื้นที่ นำมาวิเคราะห์ส่วน แบ่งทางการตลาดของโรงเรียน จัดจำนวน ห้องเรียนที่จะเปิดให้เหมาะสมกับจำนวน ประชากร และขยายเขตพื้นที่บริการโดย การจัดรถรับส่งนักเรียน (Place)						
2.2.4 ใช้เทคโนโลยีในการบริหาร ช่องทางการประชาสัมพันธ์แบรนด์โรงเรียน ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Promotion)						
2.2.5 สร้างความสัมพันธ์และการ สื่อสารหลากหลายช่องทาง ถึงแบรนด์ โรงเรียนระหว่างบุคลากรในโรงเรียนกับผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน (People)						
<b>3. พัฒนาการประเมินผลแบรนด์โรงเรียน อย่างเป็นระบบ</b>						
<b>3.1 พัฒนาระบบการประเมินผลการ บริหารแบรนด์โรงเรียน</b>						
3.1.1 กำหนดเกณฑ์ในการ ประเมินผลแบรนด์ในด้าน การรับรู้ถึง แบรนด์โรงเรียน ความเชื่อมั่นของแบรนด์ โรงเรียน						
3.1.2 จัดให้มีช่องทางที่ หลากหลายในการประเมินการรับรู้และ ยอมรับในอัตลักษณ์ รวมถึงความเชื่อมั่นใน แบรนด์ของโรงเรียนโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างสม่ำเสมอ						
<b>3.2 พัฒนาโรงเรียนโดยการนำผลการ ประเมินแบรนด์มาปรับปรุงการบริหาร แบรนด์โรงเรียน</b>						

กลยุทธ์หลัก/ กลยุทธ์รอง/ วิธีดำเนินงาน	เหมาะสม		เป็นไปได้		ควร แก้ไข	ข้อเสนอแนะ
	เหมาะสม	ไม่ เหมาะสม	ได้	ไม่ได้		
3.2.1 นำผลการประเมินแบรนด์ โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของแบรนด์โรงเรียน และ นำมาใช้กำหนดกลยุทธ์ในการวางแผนการ บริหารแบรนด์โรงเรียน						
3.2.2 ทำการวิจัย เพื่อหาแนวทาง ใหม่ในการยกระดับแบรนด์ของโรงเรียน						
3.2.3 นำผลการประเมินแบรนด์ โรงเรียนมาใช้ในการวางแผนเปลี่ยนโฉม องค์การใหม่ (Rebranding) เพื่อส่งเสริมการ ยอมรับและความเชื่อมั่นในแบรนด์ โรงเรียน						

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม วิธีดำเนินงาน สำหรับร่างกลยุทธ์ฯ ฉบับนี้

.....

.....

.....

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

### ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน

ขอความอนุเคราะห์ท่านผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูลส่วนบุคคลเพิ่มเติม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยใน  
การติดต่อ หากมีข้อคำถามเกี่ยวกับผลการประเมินฉบับนี้ของท่าน

ชื่อ..... เบอร์โทรศัพท์ติดต่อ.....

ภาคผนวก ข  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผลการตรวจสอบเนื้อหารายชื่อของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
2. ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามการวิจัย
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายชื่อเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา

**ผลการตรวจสอบความตรงของเนื้อหารายชื่อของแบบสอบถามในการวิจัย**

รายการ		ผลการพิจารณา					IOC
		1	2	3	4	5	
<b>ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม</b>							
1	<b>เพศ</b> 1) ชาย 2) หญิง	1	1	1	1	1	1
2	<b>อายุ</b> 1) 21- 30 ปี 2) 31 – 40 ปี 3) 41 – 50 ปี 4) 51 – 60 ปี 5) 61 ปีขึ้นไป	1	1	1	1	1	1
3	<b>ตำแหน่ง</b> 1) ผู้รับใบอนุญาต 2) ผู้จัดการ 3) ผู้อำนวยการ 4) รองผู้อำนวยการ 5) ครู	1	1	1	0	0	0.6
4	<b>ระยะเวลาการทำงาน</b> 1) 1-4 ปี 2) 5-9 ปี 3) 10-19 ปี 4) มากกว่า 20 ปี	1	1	1	1	1	1
<b>ตอนที่ 2 สถานภาพของโรงเรียน</b>							
1	<b>ขนาดโรงเรียน</b> 1) ขนาดใหญ่พิเศษ 2) ขนาดใหญ่ 3) ขนาดกลาง 4) ขนาดเล็ก	1	1	1	1	1	1
2	<b>การรับการสนับสนุนจากรัฐ</b> 1) รับเงินอุดหนุนฯ 2) ไม่รับเงินอุดหนุนฯ	1	1	1	1	1	1

รายการ		ผลการพิจารณา					IOC
		1	2	3	4	5	
3	<b>ระดับชั้นที่เปิดสอน</b> 1) อนุบาล 2) ประถมศึกษา 3) มัธยมศึกษา 4) อนุบาลและประถมศึกษา 5) ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา 6) อนุบาล ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา	1	1	1	1	1	1
4	<b>โรงเรียนของท่านตั้งอยู่ในภาคใด</b> 1) กรุงเทพมหานคร 2) ภาคกลางและภาคตะวันออก 3) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 4) ภาคเหนือ 5) ภาคใต้	1	1	1	1	1	1
5	<b>พื้นที่ตั้ง</b> 1) เขตเมือง 2) เขตชนบท	1	1	1	0	1	0.8
6	<b>จำนวนนักเรียน</b> 1) อนุบาล 2) ประถมศึกษา 3) มัธยมศึกษา	1	1	1	0	1	0.8
<b>ตอนที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา</b>							
<b>1. การวางแผนการบริหารแบรนด์</b> <b>โรงเรียนมีการวางแผนการบริหารแบรนด์ของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ในระดับใด</b>							
<b>1.1 โรงเรียนมีการวางแผนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์โรงเรียน ตามขั้นตอน ต่อไปนี้ในระดับใด</b>							
1.1.1	การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามของการสร้างแบรนด์โรงเรียน	1	1	1	1	1	1
1.1.2	กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนตามความต้องการของสังคม	1	1	1	1	1	1
1.1.3	กำหนดคุณค่าที่อยู่ภายใต้แบรนด์โรงเรียน เพื่อสร้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความรู้สึกที่ดีต่อโรงเรียน	1	1	1	1	1	1

รายการ		ผลการพิจารณา					IOC
		1	2	3	4	5	
<b>1.2 โรงเรียนมีการวางแผนเพื่อกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียน โดยนำเสนอจุดแข็งในด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้ในระดับใด</b>							
1.2.1	การกำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยนำเสนอจุดแข็งทางด้านวิชาการ	1	1	1	1	1	1
1.2.2	กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยนำเสนอจุดแข็งทางด้านสภาพแวดล้อมภายนอก	1	1	1	1	0	0.8
1.2.3	กำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนโดยนำเสนอจุดแข็งทางด้านเทคโนโลยี	1	1	1	1	1	1
<b>1.3 โรงเรียนมีการวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ในระดับใด</b>							
1.3.1	การจัดกลุ่มของผู้เรียนที่จะเข้าเรียนเป็นกลุ่มตามเกณฑ์ที่โรงเรียนกำหนด	1	1	1	0	0	0.6
1.3.2	การตัดสินใจเลือกกลุ่มผู้เรียนเป้าหมาย	1	1	1	0	1	0.8
1.3.3	การวางตำแหน่งของแบรนด์โรงเรียน โดยระบุเป้าหมาย และอัตลักษณ์ของโรงเรียนให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของโรงเรียน	1	1	1	0	1	0.8
1.3.4	การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1
<b>2. การนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ</b>							
โรงเรียนมีการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ในระดับใด							
<b>2.1 โรงเรียนมีการบริหารแบรนด์ภายในองค์กรเพื่อให้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ ความ เข้าใจ ตระหนัก และแสดงออกอย่างเหมาะสมถึงแบรนด์ของโรงเรียนในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ในระดับใด</b>							
2.1.1	การสื่อสารถึงอัตลักษณ์และเป้าหมายของแบรนด์โรงเรียนกับบุคลากร	1	1	1	1	1	1
2.1.2	การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เกี่ยวกับแบรนด์โรงเรียนอย่างเพียงพอ	1	1	1	1	1	1
2.1.3	การให้รางวัลบุคลากรเมื่อมีการสื่อสารถึงแบรนด์อย่างถูกต้องหรือพึงประสงค์	1	1	1	1	1	1
2.1.4	การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ตรงกับอัตลักษณ์ของแบรนด์	1	1	1	1	1	1
2.1.5	การกำหนดแนวทางการรับบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์ของแบรนด์	1	1	1	1	1	1
<b>2.2 โรงเรียนมีการบริหารองค์ประกอบส่วนประสมทางการตลาด ในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ในระดับใด</b>							
2.2.1	การบริหารหลักสูตรของโรงเรียนตามวิสัยทัศน์และอัตลักษณ์ของแบรนด์โรงเรียนที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	1



รายการ		ผลการพิจารณา					IOC
		1	2	3	4	5	
2.2.2	การกำหนดค่าธรรมเนียมและค่าธรรมเนียมอื่นตามฐานะทางเศรษฐกิจของกลุ่มเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1
2.2.3	สถานที่ตั้งสะดวกต่อการเดินทาง หรือมีบริการรับส่งนักเรียน เพื่อให้มาโรงเรียนได้สะดวก	1	1	1	1	1	1
2.2.4	การส่งเสริม ประชาสัมพันธ์ถึงแบรนด์โรงเรียนในช่องทางต่างๆ	1	1	1	1	1	1
2.2.5	การสื่อสารถึงแบรนด์โรงเรียนระหว่างบุคลากรในโรงเรียน กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน	1	1	1	1	1	1
<b>3. การประเมินผลแบรนด์</b>							
<b>โรงเรียนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของการแบรนด์โรงเรียนในด้านต่างๆ ต่อไปนี้ในระดับใด</b>							
3.1.1	การรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	1
3.1.2	ความเชื่อมั่น และให้การยอมรับแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	1
3.1.3	การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียนในอนาคต	1	1	1	1	1	1
<b>ตอนที่ 4 สภาพแวดล้อมภายนอกของการบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการศึกษา</b>							
<b>1. ด้านการเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ</b>							
<b>1.1 การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ สนับสนุนต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>							
1.1.1	การวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์	1	1	1	1	1	1
1.1.2	การวางแผนกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์	1	1	1	1	1	1
1.1.3	การวางตำแหน่งของแบรนด์	1	1	1	1	1	1
<b>1.2 การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ สนับสนุนต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติ ด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>							
1.2.1	การนำแผนการบริหารแบรนด์ภายในองค์กรไปปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1
1.2.2	การนำแผนการบริหารส่วนประสมทางการตลาดไปปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1
<b>1.3 การเมืองและนโยบายการศึกษาของรัฐ สนับสนุนต่อการประเมินผลแบรนด์ด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>							
1.3.1	การรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	1
1.3.2	ความเชื่อมั่น และให้การยอมรับแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	1

รายการ		ผลการพิจารณา					IOC
		1	2	3	4	5	
1.3.3	การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหาร แบรนด์โรงเรียนในอนาคต	1	1	1	1	1	1
<b>2. ด้านสภาพเศรษฐกิจ</b>							
<b>2.1 สภาพเศรษฐกิจ สนับสนุนต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ด้านต่อไปนี้ในระดับใด</b>							
2.1.1	การวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์	1	1	1	1	1	1
2.1.2	การวางแผนกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์	1	1	1	1	1	1
2.1.3	การวางตำแหน่งของแบรนด์	1	1	1	1	1	1
<b>2.2 สภาพเศรษฐกิจ สนับสนุนต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>							
2.2.1	การนำแผนการบริหารแบรนด์ภายในองค์กรไปปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1
2.2.2	การนำแผนการบริหารส่วนประสมทางการตลาดไปปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1
<b>2.3 สภาพเศรษฐกิจ สนับสนุนต่อการประเมินผลแบรนด์ด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>							
2.3.1	การรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	1
2.3.2	ความเชื่อมั่น และให้การยอมรับแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	1
2.3.3	การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหาร แบรนด์โรงเรียนในอนาคต	1	1	1	1	1	1
<b>3. ด้านสภาพสังคม</b>							
<b>3.1 สภาพสังคม สนับสนุนต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ด้านต่อไปนี้ในระดับใด</b>							
3.1.1	การวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์	1	1	1	1	1	1
3.1.2	การวางแผนกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์	1	1	1	1	1	1
3.1.3	การวางตำแหน่งของแบรนด์	1	1	1	1	1	1
<b>3.2 สภาพสังคม สนับสนุนต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>							
3.2.1	การนำแผนการบริหารแบรนด์ภายในองค์กรไปปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1
3.2.2	การนำแผนการบริหารส่วนประสมทางการตลาดไปปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1
<b>3.3 สภาพสังคม สนับสนุนต่อการประเมินผลแบรนด์ด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>							
3.3.1	การรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	1
3.3.2	ความเชื่อมั่น และให้การยอมรับแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	1
3.3.3	การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหาร แบรนด์โรงเรียนในอนาคต	1	1	1	1	1	1
<b>4. ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี</b>							

รายการ		ผลการพิจารณา					IOC
		1	2	3	4	5	
<b>4.1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สนับสนุนต่อการวางแผนการบริหารแบรนด์ด้านต่อไปนี้ในระดับใด</b>							
4.1.1	การวางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ของแบรนด์	1	1	1	1	1	1
4.1.2	การวางแผนกำหนดอัตลักษณ์ของแบรนด์	1	1	1	1	1	1
4.1.3	การวางตำแหน่งของแบรนด์	1	1	1	1	1	1
<b>4.2 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สนับสนุนต่อการนำแผนการบริหารแบรนด์ไปปฏิบัติด้านต่อไปนี้ในระดับใด</b>							
4.2.1	การนำแผนการบริหารแบรนด์ภายในองค์กรไปปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1
4.2.2	การนำแผนการบริหารส่วนประสมทางการตลาดไปปฏิบัติ	1	1	1	1	1	1
<b>4.3 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สนับสนุนต่อการประเมินผลแบรนด์ด้านต่อไปนี้ ในระดับใด</b>							
4.3.1	การรับรู้และยอมรับในวิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ของแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	1
4.3.2	ความเชื่อมั่น และให้การยอมรับแบรนด์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1	1	1	1	1	1
4.3.3	การนำผลการประเมินแบรนด์มาใช้ในการวางแผนการบริหารแบรนด์โรงเรียนในอนาคต	1	1	1	1	1	1

ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงทั้งฉบับของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
โดยใช้สูตรคำนวณสัมประสิทธิ์ Alpha ของ Cronbach  
(Cronbach Alpha Coefficient Reliability)

ค่าความเที่ยงของสภาพปัจจุบัน

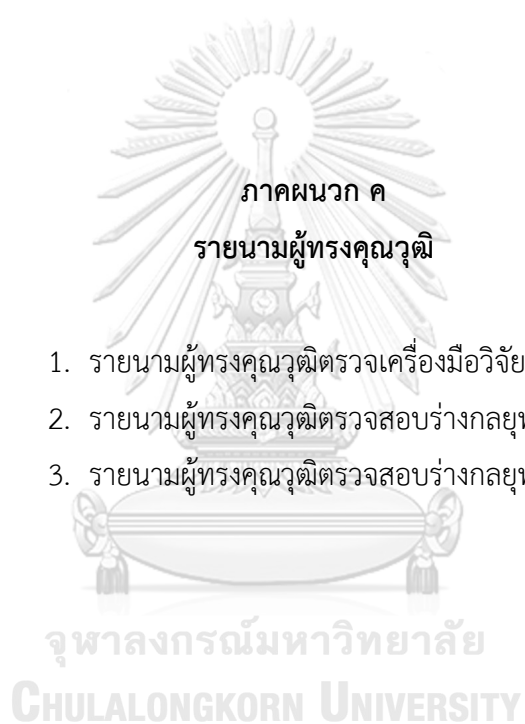
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.980	55

ค่าความเที่ยงของสภาพพึงประสงค์

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.990	55

ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้งฉบับ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.985	110



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกรอบแนวคิดและเครื่องมือวิจัย

### ด้านการบริหารแบรนต์โรงเรียนและด้านการบริหารงบประมาณทางการศึกษา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.บัญชา ชลาภิรมย์  
รองอธิการบดี กำกับ ดูแลด้านการพัฒนานิสิต และนิสิตเก่าสัมพันธ์  
อดีตคณบดี คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชญญา อภิบาลกุล  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข การส่งเสริมสุขภาพ โภชนาการ คณะ  
สาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
อดีตประธานสาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประทุมทอง ไตรรัตน์  
อาจารย์ประจำคณะเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

### ด้านการบริหารแบรนต์โรงเรียนและด้านโรงเรียนเอกชน

1. ดร.จินตนา จันทร์เจริญ  
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร วิทยาลัยเชียงราย

### ด้านวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงกมล ไตรวิจิตรกุล  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างกลยุทธ์ฉบับที่ 1

### ผู้บริหารการศึกษา ข้าราชการ และข้าราชการบำนาญ

1. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ที่ปรึกษาพิเศษประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (นักบริหารระดับสูง) สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี อดีตเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ดร.เชิดศักดิ์ ศรีสง่าชัย ศึกษาธิการจังหวัดขอนแก่น
3. ดร.ศิริกุล นามศิริ รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่นเขต 1
4. นายชาญวิทย์ ทักษุพรรณ อดีตผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ เขตตรวจราชการที่ 10 และ 12 อดีตเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

### ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารแบรนต์ และบริหารการศึกษา

5. รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎณ์ กรรมการบริหารและผู้รับผิดชอบหลักสูตร ปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น รองผู้อำนวยการสำนักประเมินและประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น
6. เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิต หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประทุมทอง ไตรรัตน์ อาจารย์ประจำคณะเทคโนโลยีสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีธัญบุรี
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชณี จรุงศิริวัฒน์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
9. รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

- |   |   |
|---|---|
| 10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภเสฏฐ์ คณากุล | นายกสมาคมประสานและส่งเสริมการศึกษา<br>เอกชน<br>ผู้รับใบอนุญาตวิทยาลัยอาชีวศึกษากุสุมภ์<br>เทคโนโลยี และโรงเรียนเรืองศรีวิทยา              |
| 11. ดร.ปาริชาติ ปรียาโชติ                 | ผู้อำนวยการโรงเรียนปรียาโชติ  |
| 12. ดร.วิไล จุฑาทงกูร                     | ผู้รับใบอนุญาต และผู้อำนวยการ<br>โรงเรียนไพโรจน์วิซาลัย   |
| 13. ดร.รัตนภรณ์ สมบูรณ์                   | ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการโรงเรียนอมตวิทยา  |
| 14. ดร.เอกราช ไชยิตพิมานเวช               | ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกศึกษา<br>ขอนแก่น   |
| 15. อาจารย์รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์             | ผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต และผู้อำนวยการ<br>โรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษา<br>ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริม<br>การศึกษาเอกชนจังหวัดขอนแก่น |
| 16. ดร.ธีรยา แผลมทอง                      | ผู้รับใบอนุญาต และผู้อำนวยการ<br>โรงเรียนมนตรีศึกษา   |
| 17. อาจารย์पाल ศรีจันดารี                 | ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีชำสูง   |
| 18. อาจารย์นพรัตน์ ศรีสุวรรณ              | ผู้อำนวยการโรงเรียนปรมินทร์   |
| 19. อาจารย์สุธี พิพิธวัฒนาพันธุ์          | ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลวิมานทิพย์   |
| 20. อาจารย์ศิริจางล อริยะวงกิจ            | ผู้อำนวยการโรงเรียนบริรักษ์ศึกษา  |
| 21. อาจารย์อิทธิพล กาญจนพิมล              | ผู้รับใบอนุญาต และผู้จัดการโรงเรียนเจริญวิทยา   |

### ครู

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| 22. ดร.พูนภัทรา พูนผล    | หัวหน้าส่วนงานพัฒนาหลักสูตร<br>และทรัพยากรการเรียนรู้ โรงเรียนเพลินพัฒนา |
| 23. ดร.พรทิพย์ ธีรภานนท์ | อาจารย์โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย<br>แผนกมัธยม                   |
| 24. ดร.นิจิรา บำรุงกิจ   | อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์<br>สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์                |



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

### ผู้บริหารการศึกษา

1. ดร.เชิดศักดิ์ ศรีสง่าชัย ศึกษานิเทศก์จังหวัดขอนแก่น
2. ดร.ศิริกุล นามศิริ รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาขอนแก่นเขต 1

### ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารแบรนต์ และบริหารการศึกษา

3. รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ กรรมการบริหารและผู้รับผิดชอบหลักสูตร  
ปริญญาเอกสาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น  
รองผู้อำนวยการสำนักประเมินและประกัน  
คุณภาพมหาวิทยาลัยขอนแก่น
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชณี จรุงศิริวัฒน์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

### ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภเสฏฐ์ คณากุล นายกสมาคมประสานและส่งเสริมการศึกษา  
เอกชน
6. ดร.รัตนภรณ์ สมบูรณ์ ผู้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการ  
โรงเรียนอมตวิทยา
7. ดร.เอกราช ไชยิตพิมานเวช ผู้รับใบอนุญาต และผู้อำนวยการ  
โรงเรียนเอกศึกษาขอนแก่น
8. อาจารย์รัตนภรณ์ วัฒนศัพท์ ผู้ลงนามแทนผู้รับใบอนุญาต และผู้อำนวยการ  
โรงเรียนขอนแก่นวิเทศศึกษา  
ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริม  
การศึกษาเอกชนจังหวัดขอนแก่น
9. ดร.ดำรงพล ดอกบัว ผู้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการ  
โรงเรียนอนุบาลเคหะชุมชน

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| 10. อาจารย์पाल ศรีจันดารี     | ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีชำสูง  |
| 11. อาจารย์นพรัตน์ ศรีสุวรรณ  | ผู้อำนวยการโรงเรียนปรมินทร์  |
| <b>ครู</b>                    |  |
| 12. ดร.พรทิพย์ อีรภานนท์      | อาจารย์โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย<br>แผนกมัธยม   |
| 13. ดร.ปรดี ประทุมสุวรรณ      | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายบริการงบประมาณ และ<br>หัวหน้างานประกันคุณภาพ<br>โรงเรียนสตรีวัดอัสสัมชัญ |
| 14. อาจารย์ชัยรัตน์ สิทธิบุรี | รองผู้อำนวยการโรงเรียนอมตวิทยา   |





ภาคผนวก ง

หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย

1. ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย
2. ขอเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
3. ขอความร่วมมือในการทดลองใช้เครื่องมือ
4. ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
5. ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบกลยุทธ์
6. ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุม (Focus group)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/60-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จินตนา จันเจริญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวเปี่ยมพร ตั้งตระกูลไพศาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตร์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการตลาดระยะงบประมาณแผ่นดินด้าน  
การศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ บรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน  
รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยศวีร์ สายฟ้า)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ  
โทร. 0-2218-2565 ต่อ 6732



## บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนฯ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาฯ โทร.82565-97 ต่อ 6732

ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/60-

วันที่ มีนาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญบุคลากรในสังกัดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ชลาภิรมย์

ด้วย นางสาวเปี่ยมพร ดังตระกูลไพศาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการตลาดระบบประมาณแผ่นดินด้าน  
การศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร. พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน  
รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ  
ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยศวีร์ สายฟ้า)

รองคณบดี



ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/60-1467

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2560

เรื่อง ขอลดลงใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวเปี่ยมพร ตั้งตระกูลไพศาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย  
วิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้าน  
การศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ เป็นอาจารย์ที่  
ปรึกษา ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือวิจัย คือแบบสอบถามกับบุคลากรในโรงเรียนของท่าน  
ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าว  
เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยศวีร์ สายฟ้า)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2565-97 ต่อ 6732



ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/60-1466

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มีนาคม 2560

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวเปี่ยมพร ตั้งตระกูลไพศาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการศึกษา วิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการตลาดระบบมาตรฐานแผ่นดินด้าน การศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์สิทธิ์ สิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวีติ เป็นอาจารย์ที่ ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับบุคลากรในโรงเรียนของท่าน ทั้งนี้ นิสิต ผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าว เพื่อ ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยศวีร์ สายฟ้า)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2565-97 ต่อ 6732



ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/60-3943

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

20 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภเสฏฐ์ คณากุล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ร่างกลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา ฉบับที่ 1

ด้วย นางสาวเปี่ยมพร ตั้งตระกูลไพศาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้านการจัดการศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร. พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2565 ต่อ 6732





ที่ ศธ 0512.6(2791.10)/60-4761

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

กันยายน 2560

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.ศิริกุล นามศิริ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวเปี่ยมพร ตั้งตระกูลไพศาล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย วิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การบริหารแบรนด์โรงเรียนเอกชนตามแนวคิดการลดภาระงบประมาณแผ่นดินด้าน การศึกษา” โดยมี ศาสตราจารย์ ดร. พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และ อาจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัตติ เป็นอาจารย์ที่ ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 21 ตุลาคม 2560 เวลา 10.00-12.00 น. ณ ห้องประชุมโรงแรมพูลแมน ขอนแก่น ราชาออคิต ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันและเวลา ดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุมาลี ชีโนกุล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

กลุ่มภารกิจบริการการศึกษา ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ

โทร. 0-2218-2565-97 ต่อ 6732

เบอร์โทรศัพท์ผู้วิจัย: นางสาวเปี่ยมพร ตั้งตระกูลไพศาล email: immyko@gmail.com

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวเปี่ยมพร ตั้งตระกูลไพศาล เกิดเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2527 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกเคมี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อปีพ.ศ. 2548 และสำเร็จการศึกษาหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น ในปีการศึกษา 2552 เข้าศึกษาต่อในหลักสูตร ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในปีการศึกษา 2556 ปัจจุบันเป็นผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนมัธยมศึกษาคริสเตียน จังหวัดขอนแก่น



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**