

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษารูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาเป็นการวิจัยและพัฒนา ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ การนำเสนอรูปแบบ และการตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทนี้ ประกอบด้วย 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาค้นคว้าและรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์การบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา เบื้องต้น

ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบและพัฒนารูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ครั้งที่ 1

ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบและพัฒนารูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ครั้งที่ 2

ตอนที่ 4 ผลการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ครั้งที่ 3

ตอนที่ 5 การสังเคราะห์และสรุปผลการวิจัยและนำเสนอรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

## 1. ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ การบริหารโรงเรียนเอกชน

### ประเภทอาชีวศึกษา เบื้องต้น

จากการวิเคราะห์สาระสำคัญเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและข้อค้นพบของงานวิจัยที่ผ่านมา เกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และภารกิจการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอข้อค้นพบจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 4 ประเด็น ดังนี้

- 1.1 แนวคิดและหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
- 1.2 การบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา
- 1.3 องค์ประกอบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์
- 1.4 รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา เบื้องต้น

### 1.1 แนวคิดและหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

#### 1.1.1 ความเป็นมาของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ผลการศึกษาความเป็นมาของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ พบว่า มุมมองของธุรกิจ ในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ามีบทบาทสำคัญมากขึ้นทุกขณะ ดังนั้นจึง จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจจะต้องเล็งเห็นความสำคัญและสร้างวิสัยทัศน์การสร้างความสัมพันธ์กับ ลูกค้าให้สอดคล้องกับรูปแบบธุรกิจใหม่ในอนาคต เปรียบเทียบกับสถานศึกษาควรจะสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ซึ่งจะสามารถสร้างความแตกต่างของ สถานศึกษาที่มีการบริหารแบบมุ่งเน้นทางด้านวิชาการเพียงอย่างเดียว เป็นสถานศึกษาที่มีการบริหาร รูปแบบใหม่โดยผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ในการสร้างความสัมพันธ์กับ นักเรียน นักศึกษา ชุมชน สถานประกอบการและศิษย์เก่า

#### 1.1.2 ความหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ผลการศึกษาความหมายของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ พบว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ หมายถึง การบริหารทางธุรกิจที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่ปฏิบัติในองค์การที่ให้ความสำคัญกับการสร้าง การรักษาและการขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์

ในระยะยาว และการยกระดับความพึงพอใจด้วยการใช้วิธีการที่ส่งมอบคุณค่าที่เหมาะสมให้กับลูกค้า โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการรวบรวมความต้องการของลูกค้า ทำให้เกิดการยอมรับมีความพึงพอใจ และรับรู้ถึงความเอาใจใส่ขององค์กร

### 1.1.3 วิวัฒนาการแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ผลการศึกษาวิวัฒนาการแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ พบว่า เริ่มจากธุรกิจได้นำหลักการตลาดมาใช้ในการบริหารจัดการ ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้ผลิตสู่ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าเป็นสำคัญ ต่อมาปรัชญาทางการตลาดได้เปลี่ยนไปสู่แนวคิดการมุ่งเน้นลูกค้าให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธ์ภาพอย่างถาวร ใน 2 ประการ คือ 1) คุณค่าในสายตาของลูกค้า ได้แก่ คุณค่าด้านผลิตภัณฑ์ ด้านบริการ ด้านพนักงาน และด้านภาพลักษณ์ และ 2) ความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งทำให้องค์กรหลายแห่งได้กำหนดเป้าหมายขององค์กร คือ การสร้างความพึงพอใจในระดับสูงให้กับลูกค้า เพื่อให้สามารถดึงดูดลูกค้าให้อยู่กับองค์กรตลอดไป และเมื่อมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กรธุรกิจ นักการตลาดจึงพัฒนาฐานข้อมูลลูกค้าและนำข้อมูลมาสร้างสรรค์กลยุทธ์ทางการตลาดให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยนอกจากการให้ความสำคัญกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์แล้ว การให้ความสำคัญในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับคุณค่าของลูกค้าโดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้าแทนการมุ่งหวังสร้างกำไรในระยะสั้นเพียงอย่างเดียว

#### 1.1.4 กระบวนการในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ผลการศึกษากระบวนการในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ควรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ **ขั้นตอนแรก** องค์กรต้องระบุวัตถุประสงค์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้ชัดเจนว่า องค์กรมีนโยบายเพื่อสร้าง รักษาและขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า ลำดับต่อไป คือ การกำหนดลูกค้าเป้าหมายเพื่อสร้างความสัมพันธ์และสร้างโปรแกรมหรือกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย **ขั้นตอนที่สอง** คือ กระบวนการจัดการความสัมพันธ์ ได้แก่ การจัดโครงสร้างของทีมงาน ระบุบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พร้อมกับการเลือกช่องทางสื่อสารกับลูกค้าที่เหมาะสมโดยการสร้างความผูกพันทั่วไประหว่างกลุ่มลูกค้า มีการวางแผนคัดเลือกลูกค้าที่เข้ามาสู่โปรแกรมการสร้างความสัมพันธ์และสิ่งที่ไม่ควรลืม คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานตลอดจนผู้บริหารต้องมีการตรวจสอบดูแลการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าด้วย **ขั้นตอนที่สาม** คือ กระบวนการวัดผลความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการประเมินผลของการจัดการบริหารลูกค้าสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

ที่ได้กำหนดไว้ และ **ขั้นตอนสุดท้าย** คือ การสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเพิ่มขยายหรือการปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์กับแต่ละกลุ่มลูกค้า

### 1.1.5 เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

จากการศึกษาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบพื้นฐานตามหลักบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ทุกองค์การต้องตระหนัก คือ การปรับมุมมองของการบริหารจัดการขององค์การที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) มุมมองธุรกิจบริการที่พร้อมสำหรับการแข่งขันด้านบริการ 2) มุมมองกระบวนการจัดการที่ทุกฝ่ายจะต้องให้ความร่วมมือและประสานงานซึ่งกันและกันและ 3) มุมมองการสร้างหุ้นส่วนธุรกิจและเครือข่ายทำให้เกิดการจัดการร่วมกันอันนำมาซึ่งผลประโยชน์ของทุกฝ่ายในเครือข่ายร่วมกัน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้แก่ 1) ตลาดฐานข้อมูล ซึ่งเป็นฐานข้อมูลลูกค้าที่ถูกนำมาใช้ในกิจกรรมการตลาด เช่น การแบ่งกลุ่มลูกค้า การติดตามกิจกรรมทางการตลาด การจัดเก็บประวัติลูกค้า การสนับสนุนกิจกรรมการส่งเสริมการขายและระบุผู้ซื้อที่องค์การชื่นชอบ (Database Marketing) และ 2) การตลาดทางตรง ซึ่งเป็นระบบการปฏิสัมพันธ์หรือการสื่อสารสองทางระหว่างองค์การ และลูกค้าโดยใช้สื่อต่าง ๆ ได้แก่ การตลาดทางโทรศัพท์ จดหมายตรง หรือการขายตรงด้วยพนักงานขาย สรุปได้ว่า การตลาดฐานข้อมูลและการตลาดทางตรงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยชี้แนวทางในการทำการตลาดและปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและลูกค้าคนสำคัญ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ นอกจากนั้นยังช่วยให้องค์การสามารถส่งข้อความที่ถูกต้องไปยังลูกค้าที่เหมาะสมในช่วงเวลาที่ลูกค้าต้องการ

### 1.1.6 สาเหตุที่ทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไม่ประสบความสำเร็จ

ผลการศึกษาสาเหตุที่ทำให้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไม่ประสบความสำเร็จ พบว่า การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้นไม่ได้เกิดจากสาเหตุภายนอกแม้แต่น้อย เพราะความล้มเหลวถึงร้อยละ 29 เกิดจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งชัดเจนว่า ขั้นตอนที่ยากที่สุดในการใช้ความคิดริเริ่มที่ปฏิบัติกับลูกค้า และมุมมองที่ให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ในการดำเนินการของธุรกิจนั้นก็คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารดังกล่าว หลักการ CRM นั้น จะประสบความสำเร็จได้ต้องมาจากผู้บริหารระดับสูง ไม่ใช่เฉพาะระดับปฏิบัติการหรือ ระดับ Middle Management โดยองค์การต้องมีการปรับตัวและสมาชิกในองค์การมีความเข้าใจ มีรูปแบบองค์การมุ่งสู่การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพและมีการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริการของพนักงานแต่ละแผนกอย่างชัดเจน

## 1.2 การบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

ผลการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา พบว่า การบริหารและการจัดการศึกษาเอกชนมีความอิสระ มีการกำกับติดตามการประเมินคุณภาพมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ และต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เช่นเดียวกันสถานศึกษาของรัฐ โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาจึงมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบการบริหารงานด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานงบประมาณ และด้านการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ในขณะเดียวกันต้องให้เกิดผลสัมฤทธิ์สอดคล้องกับบริบทของชุมชนที่สถานศึกษาดำเนินอยู่ ซึ่งขอบข่ายภารกิจการบริหารโรงเรียนในแต่ละด้านมี ดังนี้

**1.2.1 ด้านการบริหารงานวิชาการ** เป็นงานที่สำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากการบริหารงานวิชาการ เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในโรงเรียน โดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและเป็นเครื่องชี้วัดที่สำคัญถึงความสำเร็จและความสามารถของผู้บริหาร โดยขอบข่ายภารกิจงานวิชาการมี ดังนี้

- 1) การพัฒนาและบริหารหลักสูตร โรงเรียน
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
- 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 7) การนิเทศการศึกษา
- 8) การแนะแนวการศึกษา
- 9) การจัดระบบการฝึกงาน
- 10) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและภายนอกของโรงเรียน
- 11) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 12) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 13) การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานอื่น

**1.2.2 ด้านการบริหารงานบุคคล** เป็นการดำเนินงานทุกอย่างเกี่ยวกับบุคลากรในโรงเรียนนับตั้งแต่การสรรหา การมอบหมายงาน การพัฒนา การบำรุงขวัญ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การลงโทษ โดยขอบเขตงานบุคคลมี ดังนี้

- 1) การวางแผนอัตรากำลัง
- 2) การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง
- 3) การฝึกอบรมและพัฒนา
- 4) การย้ายโอน ปรับเปลี่ยนตำแหน่ง ออกจากงาน
- 5) การยกย่อง เชิดชูเกียรติ
- 6) การดำเนินการทางวินัย
- 7) การประเมินบุคลากร

**1.2.3 ด้านการบริหารงานงบประมาณ** เป็นการบริหารจัดการเงิน การบัญชีและการพัสดุ โดยขอบข่ายภารกิจการบริหารการเงิน ดังนี้

- 1) การจัดระบบ การจัดซื้อจัดจ้าง
- 2) การบริหารการเงิน
- 3) การบริหารบัญชี
- 4) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล รายงานทางการเงิน และผลการดำเนินงาน

- 5) การบริหารสินทรัพย์
- 6) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

**1.2.4 ด้านการบริหารงานทั่วไป** เป็นการบริหารโรงเรียนที่มีการดำเนินการในหลายด้าน ในแต่ละด้านย่อมมีลักษณะตามการแบ่งส่วนงานนั้น อย่างไรก็ตามในบางกรณีหน้าที่ในด้านย่อยๆ ที่แตกต่างกันอยู่หลายด้าน ดังนั้น จึงมีการรวมหน้าที่ในด้านย่อยๆ เหล่านั้นเข้ามาอยู่ด้วยกันจนกลายเป็นว่าหน้าที่ในด้านใหม่ขึ้นมา ซึ่งไม่สามารถระบุให้ชัดเจนว่าเป็นด้านใดและเรียกหน้าที่ในลักษณะนี้ว่า “การบริหารงานทั่วไป” โดยขอบข่ายการบริหารงานทั่วไปมี ดังนี้

- 1) การดำเนินงานธุรการ
- 2) งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 3) การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4) การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร

- 5) การส่งเสริม สนับสนุน ด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป
- 6) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 7) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 8) การรับนักเรียน
- 9) งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 10) การประชาสัมพันธ์
- 11) ความสัมพันธ์กับชุมชนและสถานประกอบการ

### 1.3 องค์ประกอบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่ 1) การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM 3) การปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ 4) การปรับกระบวนการด้านสังคม และ 5) การปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี ซึ่งกล่าวโดยสรุปดังนี้

**1.3.1 การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม (Policy & Commitment)** มีหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1) หลักการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (Customer Focus) ซึ่งหมายถึงการสร้างความตระหนักแก่บุคลากรทุกฝ่ายในการให้ความสำคัญกับบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ โดยมุ่งบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องครบถ้วนอบอุ่นและมีการเอาใจใส่สนใจและได้รับประโยชน์สูงสุด

2) หลักการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) ซึ่งหมายถึงการส่งเสริมประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรที่ทำหน้าที่ใกล้ชิดกับผู้รับบริการ มีผู้บริหารเป็นผู้กำกับดูแลและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จัดกระบวนการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการและให้แล้วเสร็จในทีเดียวกัน พร้อมทั้งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการที่สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

3) หลักการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) ซึ่งหมายถึงการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ โดยต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้ชัดเจนให้รับผิดชอบการทำงานแบบมุ่งการให้บริการที่มีคุณภาพ ส่งเสริม

ลักษณะความเป็นผู้นำของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งส่งเสริมให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองและปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

**1.3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM (CRM Objective)** โดยมีจุดมุ่งหมายหลัก 3 ประการ ได้แก่

1) การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาด นำเสนอสิ่งที่ลูกค้าแต่ละคนต้องการนำไปสู่ความภักดีของลูกค้าและคำมั่นสัญญา ประกอบด้วย การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า และความปัดป้อง

2) การรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยพิจารณาส่วนแบ่งของลูกค้า กล่าวคือ ลูกค้าคนหนึ่งอาจใช้บริการจากหลาย ๆ บริษัทไม่เท่ากัน โดยแต่ละบริษัทจะต้องพยายามแย่งส่วนแบ่งของลูกค้าให้มาใช้บริการของตนเองมากกว่าของกลุ่มคู่แข่งจึงจะเรียกได้ว่า บริษัทมีส่วนแบ่งของลูกค้าสูงกว่าคู่แข่งและสามารถรักษาความสัมพันธ์ของลูกค้าไว้ได้

3) การขยายความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งหมายถึงการให้ลูกค้าบอกต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ไปยังผู้อื่น

**1.3.3 การปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ (Intellectual Alignment)** เป็นแนวทางการให้ความรู้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในองค์กรให้มีความรู้เพิ่มเติมใน 3 ด้าน คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับหลักบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 2) ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และ 3) ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM Strategy) ซึ่งหมายถึงการปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจในกระบวนการหรือกิจกรรมใด ๆ ที่นำมาสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง การรักษาลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์กร โดยให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ทั้งต่อตัวลูกค้าและองค์กร (Win-Win Strategy) อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน โดยมีหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทาง (Orientation) 2) ภาวะผู้นำ (Leadership) 3) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Management Support) และ 4) กลยุทธ์ ขกย่องคนเก่ง (Champion) มีรายละเอียด ดังนี้

(1) การกำหนดทิศทาง (Orientation) เป็นการให้ความรู้และทำความเข้าใจกับบุคลากรในหน่วยงานร่วมคิดและเลือกประยุกต์ใช้แนวคิด และเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการบริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและประทับใจกับผู้รับบริการ การกำหนด

ทิศทางเป็นขั้นตอนแรกของการให้ความรู้กับบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การประกาศนโยบายที่ชัดเจนในการนำการบริหาร CRM มาใช้ในองค์กร การฝึกอบรมและสื่อสารความเข้าใจกับผู้บริหาร หัวหน้างานทุกหน่วยงาน บุคลากรทุกคนเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงาน การสัมภาษณ์ การอภิปรายหรือการประชุมหารือร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบข้อมูลปัจจุบันและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะการประเมินตนเอง (Self-Assessment) การกำหนดทิศทางที่ทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์และวางแผนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังในอนาคต ประเด็นที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ได้แก่

ก. ด้านธุรกิจ (*Business Focus*) เป็นการให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องของการวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้า ทัศนคติ ความจำเป็นหรือความต้องการ และความชอบของลูกค้า ตลอดจนการมอบความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นต้น

ข. ด้านโครงสร้างองค์กร (*Organizational Structure*) เป็นการปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจในเรื่องโครงสร้างองค์กรซึ่งเน้นการวิเคราะห์บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบตามกระบวนการทางธุรกิจ การวัดผลปฏิบัติงานของบุคลากรและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับระบบค่าตอบแทนตลอดจนสิ่งจูงใจ เพราะจะส่งผลกระทบต่อการให้บริการของบุคลากรต่อผู้เรียน

ค. ด้านประสิทธิภาพการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (*Customer Interaction Capabilities*) เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ความสามารถในการสนองตอบ หรือการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าว่าองค์กรหรือบุคลากรควรดำเนินการต่อลูกค้าอย่างไร

ง. ด้านเทคโนโลยี (*Technology*) เป็นการปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจและความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลของลูกค้า พิจารณาถึงความสม่ำเสมอในการเก็บข้อมูลของลูกค้า การสื่อสารกับลูกค้าโดยใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง

(2) ภาวะผู้นำ (*Leadership*) ซึ่งหมายถึง การปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อแนวคิดและการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำที่สามารถทำให้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำของผู้บริหารควรมีบทบาท ดังนี้

ก. บทบาทการเป็นผู้ริเริ่ม (*Creative*) ผู้บริหารต้องมุ่งเน้นการพัฒนาแนวคิดทางธุรกิจและกลยุทธ์ใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ที่แตกต่างจากสิ่งเดิมที่กำลังดำเนินงานอยู่ และควรผลักดันบุคลากรทั้งหมดให้ยอมรับและปฏิบัติในสิ่งใหม่ที่กำลังจะเกิดขึ้นด้วย

ข. บทบาทการเป็นผู้ประสาน (Liaison) ผู้บริหารต้องเป็นผู้มองภาพรวมในการดำเนินการทั้งองค์การ จึงมีบทบาทในการประสานความแตกต่างและข้อจำกัดของบุคลากรในแต่ละฝ่าย สร้างความร่วมมือประสานงานในการนำกลยุทธ์แต่ละประเภทไปใช้ในการดำเนินงาน กระตุ้นให้แต่ละฝ่ายคำนึงถึงผลประโยชน์โดยรวมของทั้งองค์การเป็นหลัก อันจะทำให้เกิดความร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ค. บทบาทการเป็นผู้สนับสนุน (Sponsors) ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการส่งเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาในองค์การ เพราะธุรกิจจะเกิดความเสียหายนะผู้หนึ่ง ผู้บริหารไม่สามารถคิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ตลอดเวลา จึงต้องให้การสนับสนุนบุคลากรที่สามารถคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างจริงจัง เช่น เมื่อบุคลากรมีแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การให้บริการกับนักเรียนและผู้ปกครองในรูปแบบใหม่ หรือ มีแนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นโดยนำมาผสมผสานเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นต้น

ง. บทบาทการเป็นผู้จัดการโครงการ (Project Manager) ผู้บริหารควรเป็นผู้จัดการโครงการใหม่ ๆ ที่ตนเองหรือบุคลากรริเริ่มขึ้น เนื่องจากจะต้องเป็นผู้วางแผนประสานงานควบคุมการดำเนินงานของโครงการตามแนวทางกลยุทธ์ที่วางไว้

(3) การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร (Management Support) ผู้บริหารต้องมีทัศนคติที่ถูกต้อง วางบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับงานการสร้างควมพึงพอใจให้ลูกค้าและการสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้า และองค์การ ซึ่งย่อมส่งผลไปยังบุคลากรทุกระดับทุกคนในองค์การในทิศทางเดียวกัน

(4) กลยุทธ์ยกย่องคนเก่ง (Champion) ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนบุคลากรภายในองค์การที่มีจิตวิญญาณ ทัศนคติ พฤติกรรมการทำงาน พฤติกรรมดำเนินชีวิต ค่านิยม หรือ การพูดจาที่แสดงออกที่สะท้อนการเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพและมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เช่น ทำตัวเป็นทูตที่ดีขององค์การ และเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นในองค์การ ซึ่งผู้บริหารควรให้การยกย่องบุคลากรเหล่านี้ให้ได้มีการเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจในการจัดการ (Empowerment) การให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานที่ต้องการลดทรัพยากรที่เกินความจำเป็น อันมีผลต่อการเพิ่มหรือลดประสิทธิภาพการทำงาน บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเป็น Champion จะเป็นผู้นำร่วมกับผู้บริหารขององค์การ และคุณสมบัติของบุคลากรที่เป็น Champion ควรจะมีคุณสมบัติ ดังนี้

ก. ทักษะคนที่ติดต่อองค์การ เป็นผู้ที่มีความรู้ในการทำงานที่สนับสนุนให้องค์การมีชื่อเสียงและมีภาพลักษณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง มีความรอบรู้เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและปฏิบัติงานในการให้บริการแก่ลูกค้า ได้อย่างเหมาะสมจนทำให้เกิดความพึงพอใจ

ข. ทำงานเป็นทีม เป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นในการส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์การ ไม่ว่าจะอยู่ฝ่ายใดในองค์การ จะต้องยอมรับด้วยความยินดีว่ามีหน้าที่รับผิดชอบในการทำชื่อเสียงให้กับองค์การ

ค. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ มีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ให้บริการและทำหน้าที่ในการเป็นทูตขององค์การ ด้วยความสุข ไม่มองว่าการทำหน้าที่เป็นทูตขององค์การเป็นภาระ และนอกจากจะเป็นทูตที่ดีขององค์การแล้ว ยังเป็นแบบอย่างให้บุคลากรคนอื่นเกิดแรงบันดาลใจที่จะเป็น Champion ด้วย

2) ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างของหน่วยงาน (Structure) ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์การ การออกแบบระบบค่าตอบแทนและงานสำหรับพนักงาน การพัฒนาทักษะความชำนาญของบุคลากร หรือแม้แต่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ทั้งหมดนี้ทั้งปวงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่ประสานสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ มีประเด็นสำคัญ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) 2) กระบวนการทางธุรกิจ (Business Processes) และ 3) การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัล มีรายละเอียด ดังนี้

(1) โครงสร้างองค์การ เป็นการจัดโครงสร้างองค์การที่ทำให้สามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทราบถึงสายการบังคับบัญชาเพื่อความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร

(2) กระบวนการทางธุรกิจ เป็นขั้นตอนในการประกอบธุรกิจซึ่งผู้ประกอบการจะต้องสร้างกระบวนการทางธุรกิจให้สามารถตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของลูกค้าได้มากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของคุณภาพ ราคาสินค้า ขนาด งานบริการหลังการขาย เป็นต้น ซึ่งกระบวนการทางธุรกิจที่ดีจะต้องคำนึงถึงสิ่งที่มีความสมบูรณ์แบบในตัวเองและเป็นคำตอบพร้อมตัวเลือกอันดับแรกในใจลูกค้าเสมอ

(3) การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล เป็นการให้รางวัลและการยกย่องในผลงาน (Reward & Recognition) บางครั้งรางวัลอาจรวมถึงการได้รับการยกย่องก็ถือเป็นแรงจูงใจ อีกประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับการสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์การ รวมทั้งการพิจารณาค่าตอบแทนในแต่ละเดือนเพื่อเป็นแรงกระตุ้นอีกทางหนึ่ง

3) ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผน (Planning) ซึ่งหมายถึง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเข้าใจในเรื่องการวางแผนการดำเนินการที่ดี จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยมีความผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการวางแผน การดำเนินการหรือแผนปฏิบัติการ แล้วถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจและนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ มีความชัดเจนและสามารถวัดได้ ในมุมมองของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนนี้ แบ่งได้เป็น 3 ประการ คือ 1) การเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนระดับองค์กร 2) หน่วยธุรกิจ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศ มีรายละเอียด ดังนี้

(1) การเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนระดับองค์กร เป็นการปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจในการวางแผนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในองค์กรที่มีการเชื่อมโยงสู่องค์กรโดยส่วนรวม 3 ระดับและแต่ละระดับมีผลกระทบระหว่างกันจึงต้องผสมผสานกันอย่างสอดคล้องเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนี้

ก. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) มุ่งการพัฒนา กลุ่มธุรกิจขององค์กรเพื่อพิจารณาว่าองค์กรควรดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และควรจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่าง อย่างไร

ข. กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Unit-Level Strategy) หรือระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) มุ่งการปรับปรุงศักยภาพการแข่งขันขององค์กร กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน อาจจะพิจารณาถึงการเพิ่มกำลังของการผลิตและการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์

ค. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy) มุ่งเน้นใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแผนงานระดับหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ เช่น กลยุทธ์การตลาดกลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับองค์กร และระดับหน่วยงาน

(2) หน่วยธุรกิจ เป็นการปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจในเรื่องของหน่วยธุรกิจ ซึ่งหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่นำเอาปัจจัยการผลิตต่าง ๆ มาผสมผสานผลิตเป็นสินค้าหรือบริการแล้วนำไปขายให้แก่ผู้บริโภค เป้าหมายของหน่วยธุรกิจ คือ การพยายามทำให้กำไรของหน่วยธุรกิจมีจำนวนสูงสุดและผู้บริหารของหน่วยธุรกิจหนึ่ง ๆ ก็จะต้องดำเนินการใด ๆ ก็ตามที่จะให้บรรลุการมีกำไรสูงสุดตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

(3) เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นการปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจในการให้ความรู้ในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี มีส่วนสำคัญในการนำ CRM มาใช้ในองค์กร ตั้งแต่เริ่มต้นของการประชาสัมพันธ์ให้เกิดการรับรู้เพื่อเตรียมการและทำความเข้าใจของพนักงาน

**1.3.4 การปรับกระบวนการด้านสังคม (Social Alignment)** เป็นการปรับพฤติกรรม การตอบสนองของบุคคลเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเองหรือสิ่งแวดล้อมของตนเอง เพื่อปรับการคงสภาพสมดุลทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม ซึ่งควรพิจารณาใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) ปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและ 3) ขอบเขตองค์ความรู้ กล่าวโดยสรุป ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นการปรับกระบวนการในด้านสังคมเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งควรมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากเดิมมุ่งที่ กระบวนการผลิตเพียงอย่างเดียว เปลี่ยนแปลงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งการให้บริการ และควรมีการ ทบทวนวัฒนธรรมองค์กรในการให้บริการทั่วทั้งระบบ เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรสอดคล้อง กับการให้บริการที่มีคุณภาพ

2) ปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Interactions) ผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสียในที่นี้ คือ ผู้เกี่ยวข้องกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก การปรับกระบวนการด้านสังคม เกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น หมายถึง บุคลากรในองค์กรทุกคนควรเน้น ความสำคัญที่กระบวนการได้รับความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจจุบันและ อนาคต เพื่อนำเสนอผลผลิตและบริการที่เหมาะสม ทำความเข้าใจความต้องการและความคาดหวังใหม่ ๆ ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และบุคลากรในองค์กรควรติดตามให้ทันการเปลี่ยนแปลง ของวิธีการดำเนินการ การปรับปรุงองค์กรในหัวข้อนี้จะเน้นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ และ ประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการรวบรวม การวิเคราะห์ และการหาสาเหตุของ ข้อร้องเรียน ซึ่งนำไปสู่การแก้ปัญหาและการจัดการข้อร้องเรียน

3) ขอบเขตองค์ความรู้ (Domain Knowledge) เป็นการปรับกระบวนการด้าน สังคมเพื่อมุ่งพัฒนาบุคลากรให้ทำงานโดยใช้ความรู้ที่หมั่นฝึกฝนมาทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรืออาจเรียกได้ว่า กลุ่มผู้ทำงานสามารถใช้ความรู้ร่วมกันทำงาน องค์กรต้องพัฒนา บุคลากรเหล่านี้เพื่อให้เกิดขีดความสามารถในการแข่งขัน และมุ่งพัฒนาให้ความรู้แก่บุคลากรโดยใช้ เครื่องมือและความรู้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเป็นเทคโนโลยีสนับสนุนที่ สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานร่วมกัน ในมุมมองของการบริหารลูกค้า

สัมพันธ์ คือ การรวบรวมประสบการณ์ความรู้ที่เกี่ยวข้องในการให้บริการกับลูกค้าที่ทุกส่วนงานได้ปฏิบัติ ที่กระจัดกระจายอยู่ในบุคคลหรือหน่วยงานต่าง ๆ นำมาจัดเป็นขอบเขตความรู้ที่มีระบบ และพร้อมที่จะเพิ่มคุณค่าประสบการณ์ให้แก่ของลูกค้า

1.3.5 การปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี (Technology Alignment) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาระบบงานด้านเทคโนโลยีในส่วนของหน่วยงานโดยเน้นให้ลูกค้าเป็นฐาน (Customer Centric) ในที่นี้พิจารณาใน 3 ประเด็น คือ 1) การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ CRM 2) ความสามารถทางเทคโนโลยี สารสนเทศ และ3) การจัดองค์ความรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

1) การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ CRM (CRM Application) เป็นการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะมีผลต่อการวิเคราะห์แยกแยะลูกค้าและการสร้างจุดติดต่อกับลูกค้าโดยเริ่มต้นจากการสร้างฐานข้อมูล (Database) เป็นอันดับแรก

2) ความสามารถของเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT Capability) เป็นความสามารถของระบบสารสนเทศที่รองรับซอฟต์แวร์ในระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ได้แก่

(1) โปรแกรมสำหรับสำนักงานส่วนหน้า (front office) ที่ช่วยจัดการระบบขององค์การที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า เช่น การจัดการข้อมูลติดต่อกับลูกค้า การเก็บข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้า ระบบบริการลูกค้า เป็นต้น

(2) ระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าที่รวบรวมได้จากส่วน Operational CRM หรือจากแหล่งอื่น ๆ เพื่อแบ่งลูกค้าออกเป็นกลุ่มย่อยตามลักษณะที่เหมือนกัน

(3) ระบบช่วยสนับสนุนในการติดต่อเพื่อการมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านทางช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ อีเมล sms เป็นต้น รวมถึงช่วยการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การ ได้แก่ บุคลากร กระบวนการทำงานและฐานข้อมูลของลูกค้า

3) การจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) เป็นการบูรณาการข้อมูลของลูกค้าซึ่งสามารถใช้ได้ทั้งการบริการส่วนหน้า ซึ่งหมายถึง ส่วนบริการที่สัมผัสกับผู้รับบริการโดยตรง และการบริการส่วนหลัง หมายถึง ส่วนบริการที่สนับสนุนการบริการส่วนหน้ารวมทั้ง การจัดทำคลังข้อมูลของลูกค้าและการเชื่อมโยงของข้อมูลทั่วทั้งหน่วยงาน

#### 1.4 รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา เบื้องต้น

ผลการศึกษารูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาพบว่า มีหลักการที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา 2) การประยุกต์ใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภท

อาชีวศึกษาตามภารกิจ 4 ด้าน และ 3) กระบวนการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นำมาใช้ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**1.4.1 หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา** เป็นการบริหารและการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา แสดงให้เห็นถึงกระบวนการการปฏิบัติการในโรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับการสร้าง การรักษาและการขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้ปกครองในระยะยาว และการยกระดับความพึงพอใจด้วยการใช้วิธีการที่ส่งมอบคุณค่าที่เหมาะสมให้กับผู้เรียนและผู้ปกครองโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการรวบรวมความต้องการของผู้เรียน และผู้ปกครอง ทำให้เกิดการยอมรับมีความพึงพอใจ และรับรู้ถึงความเอาใจใส่ของโรงเรียน ประกอบด้วยหลักสำคัญ 5 ประการ คือ

1) หลักการกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งมีประเด็นที่ควรพิจารณา 3 ประการ ได้แก่

(1) การให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง (Customer Focus) เป็นการสร้างความตระหนักแก่บุคลากรทุกฝ่ายในการให้ความสำคัญกับบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยมุ่งการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องครบถ้วน อบอุ่นและมีการเอาใจใส่ให้ความสนใจ ทำให้ผู้เรียนและผู้ปกครองได้รับประโยชน์สูงสุดจากการให้บริการของโรงเรียน

(2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) ส่งเสริมประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรที่ทำหน้าที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนและผู้ปกครอง มีผู้บริหารเป็นผู้กำกับดูแลและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จัดกระบวนการให้บริการที่ผู้เรียนและผู้ปกครองสามารถรับบริการให้แล้วเสร็จในที่เดียวกัน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ เพื่อให้ผู้เรียน ผู้ปกครองได้รับบริการที่สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

(3) การให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ โดยต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้ชัดเจน ให้รับผิดชอบการทำงานแบบมุ่งการให้บริการที่มีคุณภาพ ส่งเสริมลักษณะความเป็นผู้นำของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งส่งเสริมให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองและปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

2) หลักการกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นการอธิบายถึงความต้องการของโรงเรียนว่า ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์อะไรบ้าง โดยวัตถุประสงค์ของ CRM ที่สำคัญมี ดังนี้

(1) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยการสร้างทัศนคติที่ดีของผู้เรียนและผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน ทำให้ผู้เรียนและผู้ปกครองรับทราบการจัดการเรียนการสอนและการให้บริการทางการศึกษาอย่างถูกต้อง สามารถจดจำและเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อโรงเรียนในระยะยาว

(2) เพื่อขยายความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยการเพิ่มจำนวนนักเรียนอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง

(3) เพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยทำให้ผู้เรียนและผู้ปกครองมีความผูกพันกับโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากโรงเรียนได้มีการจัดบริการทางการศึกษาหลายประเภท การที่ผู้เรียนและผู้ปกครองใช้บริการทางการศึกษาประเภทใดประเภทหนึ่งแล้วรู้สึกประทับใจในทางบวก โอกาสที่โรงเรียนจะเสนอบริการทางการศึกษาประเภทอื่นเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจเรียนจะมีมากขึ้น

(4) เพื่อให้ผู้เรียนและผู้ปกครองแนะนำการบริการทางการศึกษาของโรงเรียนต่อไปยังผู้อื่น เกิดการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับโรงเรียน ซึ่งมีความน่าเชื่อถือมากกว่าคำจากผู้อื่น ผู้เรียนและผู้ปกครองที่มีทัศนคติที่ดีกับโรงเรียนจะทำหน้าที่เป็นกระบอกเสียงร่วมปกป้องชื่อเสียงของโรงเรียนโดยถือเสมือนว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

3) หลักการปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ เป็นการให้ความรู้และความเข้าใจต่อบุคลากรในโรงเรียนในเรื่องการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยวิธีการ ดังนี้

(1) กำหนดทิศทางให้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนร่วมคิดและเลือกประยุกต์ใช้แนวคิดและเทคนิควิธีการปฏิบัติงาน ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและประทับใจผู้เรียนและผู้ปกครอง

(2) กำหนดบทบาทผู้บริหาร ผู้บริหารควรมีบทบาทให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบในการให้การสนับสนุนการดำเนินงานระบบ CRM โดยตรง

(3) จัดระบบการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล เพื่อเสริมสร้างกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานของทุกฝ่าย

(4) *เตรียมการปรับแผนดำเนินงานตามหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์* โดยการเชื่อมโยงระหว่างแผนดำเนินงานระดับโรงเรียน ระดับหน่วยงาน ระดับบุคคลและแผนดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

4) *หลักการปรับกระบวนการด้านสังคม* เป็นการปรับพฤติกรรมการตอบสนองของบุคคลในโรงเรียนเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียน การปรับกระบวนการด้านสังคมมีวัตถุประสงค์เพื่อคงสภาพสมดุลทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคมของบุคลากร มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

(1) *ปรับเปลี่ยนมุมมองด้านวัฒนธรรมองค์กร* ผู้บริหารควรเห็นถึงความสำคัญต่อการปรับและการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรในการให้บริการเป็นสำคัญ

(2) *ปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย* เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิธีการการให้บริการและตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางด้านบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียน

5) *หลักการปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี* โรงเรียนควรพัฒนาระบบงานด้านเทคโนโลยี ในส่วนของหน่วยงานที่เน้นให้ลูกค้าเป็นฐาน (Customer Centric) โดยการเลือกใช้เทคโนโลยีกับการบริหาร CRM ให้เหมาะสม ตลอดจนพิจารณาความสามารถของเทคโนโลยี (IT Capability) ให้เหมาะสมกับความต้องการ และสามารถจัดการองค์ความรู้ผู้เรียนได้อย่างดี

**1.4.2 การประยุกต์ใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชน**  
**ประเภทอาชีวศึกษาตามภารกิจ 4 ด้าน** ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีพบว่า การประยุกต์ใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาตามภารกิจ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานบัญชีและการเงิน ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป โดยให้นำหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศูนย์กลางของการบริหารงานองค์การ และมีการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดทิศทาง 2) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การดำเนินกลยุทธ์ และ 5) การประเมินผลและการควบคุม ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทาง ในการกำหนดทิศทางการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) โดยโรงเรียนจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่จะนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียน ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของโรงเรียนที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคต ทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง นอกจากนั้นโรงเรียนควรกำหนดเป้าหมาย (Goal) คือ การบอกถึงสิ่งที่โรงเรียนปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การกำหนดเป้าหมายนั้นต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขในการกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วมกัน โดยมีเป้าหมายสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง 2) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และ 3) การให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในโรงเรียน และ 4) การกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM คือ การสร้าง รักษา และขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้ปกครอง

2) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตของโรงเรียน โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ ได้แก่กระบวนการในการวิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

(1) วิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ทั้งภายนอกและภายในองค์การด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของโรงเรียนได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

(2) วิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นกระบวนการหรือวิธีการค้นหาปัญหาหรือสิ่งที่ยังบกพร่อง ที่จะทำให้งานบริหาร CRM ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการจากสภาพที่ควรจะเป็นเมื่อเทียบกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์หลักของการบริหาร CRM ใช้วิธีการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการบริหารที่รับผิดชอบการบริหาร CRM และหัวหน้างานของภารกิจทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านงานบริหารด้านวิชาการ ด้านงานบริหารด้านบุคคล ด้านงานบริหารด้านบัญชีและการเงิน และด้านงานบริหารทั่วไป

4) นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยการทำแผนที่ยุทธศาสตร์ ซึ่งจะทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนปฏิบัติงานให้สอดคล้องไปในทางเดียวกัน

5) **การประเมินผลและติดตามผล** ในการประเมินผลและติดตามผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่

**1.4.3 กระบวนการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา** เป็นกระบวนการการดำเนินการในการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ สรุปได้เป็น 4 ระยะ คือ 1) ขั้นเตรียมการ 2) ขั้นวิเคราะห์และวางแผน 3) ขั้นดำเนินงาน และ 4) ขั้นประเมินผล สรุปผล/พัฒนา ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

#### ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม เป็นการสร้างความเข้าใจและความตระหนักในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ในการทำงานแก่ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย และบุคลากรอื่น ๆ โดยวิธีการต่าง ๆ
- 2) การประกาศนโยบายและวัตถุประสงค์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM โดยผู้บริหารระดับสูง
- 3) การทบทวนระบบการบริหารงานปัจจุบัน ปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจ ปรับกระบวนการด้านสังคม และปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยีโดยผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย
- 4) การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อรับผิดชอบพัฒนาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ที่ระดับบริหารและระดับคณะทำงาน

#### ระยะที่ 2 ขั้นวิเคราะห์และวางแผน

- 1) การวางแผนตามการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น และความเสี่ยงของโครงสร้างโรงเรียน กระบวนการนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในโรงเรียน การลงทุนด้านเทคโนโลยี และการวางแผนบุคลากรโดยกำหนดจุดมุ่งหมายในการปรับปรุงการทำงานอย่างชัดเจน
- 2) การจัดทำแผนงานหลักเพื่อพัฒนาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM โดยคณะกรรมการบริหาร

#### ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินงาน

- 1) การนำแผนงานสู่การปฏิบัติ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM โดยคณะทำงาน
- 2) การทบทวนวิธีการปฏิบัติงานออกแบบกลยุทธ์ CRM ของหน่วยงาน

3) การจัดทำเอกสารระบบงานเฉพาะที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย

- การจัดทำคู่มือระบบ CRM
- การจัดทำคู่มือกระบวนการและวิธีทำงาน

4) จัดทำมาตรฐานการให้บริการของหน่วยงาน (Service Level Agreement – SLA)

5) การจัดตั้งหน่วยงานเพื่อให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์)

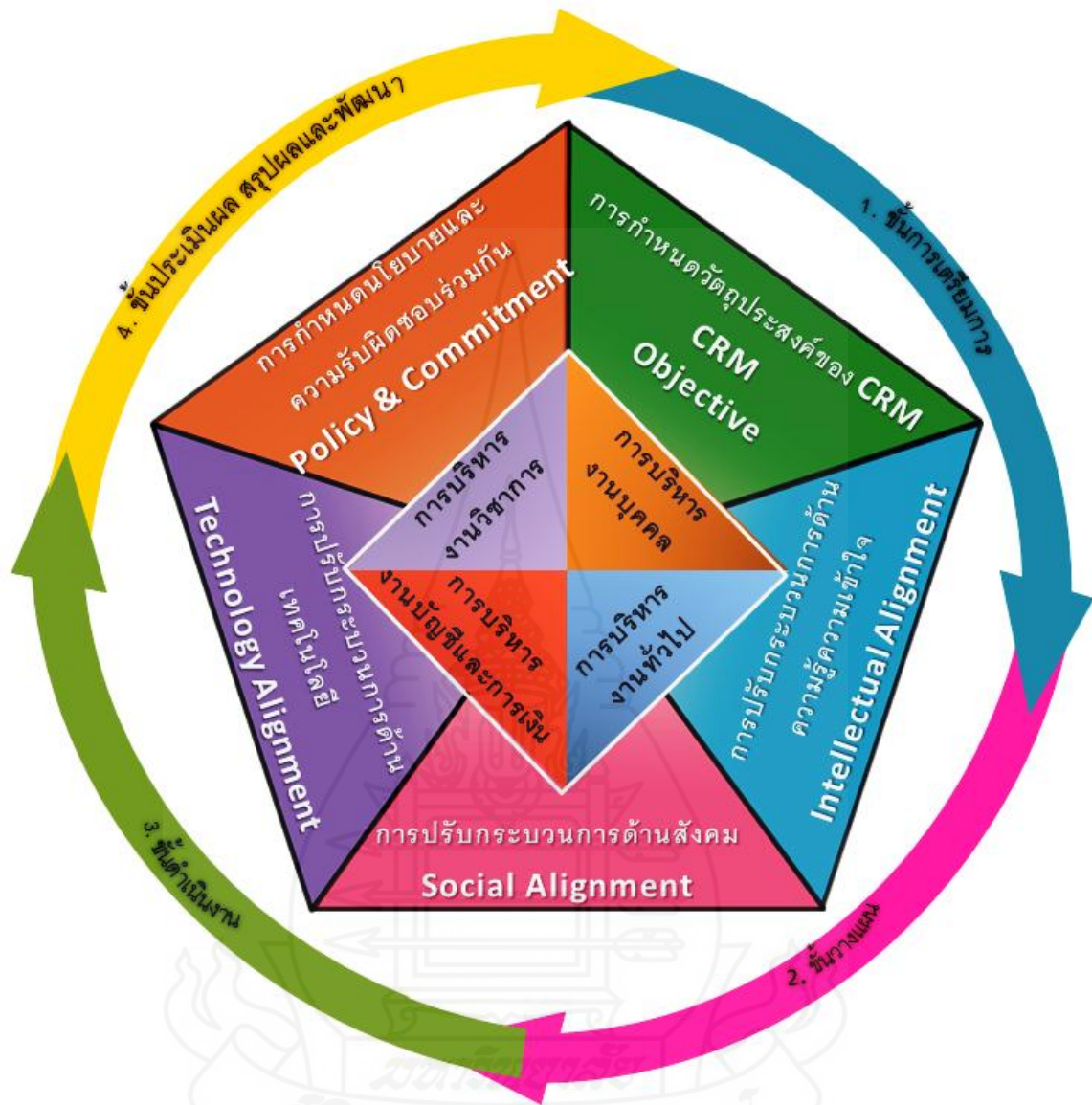
#### ระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา

- 1) การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ
- 2) การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง
- 3) การเก็บบันทึกการดำเนินการที่ประสบผลสำเร็จ
- 4) การจัดทำเอกสารสรุปการดำเนินงานทั้งระบบ
- 5) การจัดประชุมคณะกรรมการบริหารและคณะทำงานเพื่อสรุปผลการดำเนินงาน

6) การประชาสัมพันธ์/เผยแพร่ผลการปฏิบัติงาน

7) การมอบรางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยได้สรุปรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา เบื้องต้น และเขียนเป็นแผนภาพได้ ดังภาพที่ 4.1 ดังนี้



ภาพที่ 4.1 รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา เบื้องต้น

## 2. ตอนที่ 2 ผลการตรวจสอบและพัฒนารูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ครั้งที่ 1

จากการพัฒนาองค์ประกอบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มาสู่รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา เบื้องต้น ผู้วิจัยได้นำรูปแบบดังกล่าวตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ โดยการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำนวน 10 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้ที่กำหนดนโยบาย ผู้วิจัยแบ่งการเสนอผลเป็น 3 ส่วน คือ 1) ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาเบื้องต้น 2) สรุปสาระสำคัญตามประเด็นการสัมภาษณ์ 3) รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาที่พัฒนา ครั้งที่ 1 มีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 ผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาเบื้องต้น

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จำนวน 10 คน ผลการวิเคราะห์โดยสรุปสาระสำคัญตามประเด็นการสัมภาษณ์ ดังนี้

**2.1.1 แนวคิดและหลักการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ผลการวิเคราะห์ ปรากฏ ดังนี้**

กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีความเห็น ว่า โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ สามารถบริหารจัดการได้ตามวิสัยทัศน์ของตนเองและสร้าง ความเป็นอัตลักษณ์ของตนเองได้ โดยรัฐต้องควบคุมเรื่องคุณภาพมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพการจัดการศึกษา ส่วนในเรื่องของการกำหนดอัตราค่าเล่าเรียน และการบริหารหลักสูตรของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา รัฐควรดูแลให้ความเสมอภาคในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาเช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ โดยเฉพาะการกำหนดอัตราค่าเล่าเรียนควรให้ความอิสระแก่สถานศึกษาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมตามลักษณะของการลงทุนและความเป็นเลิศในด้านคุณภาพการจัดการการบริหารหลักสูตร ควรให้ความอิสระในการพัฒนาหลักสูตรที่เหมาะสม ตรงตามที่สถานประกอบการในท้องถิ่นนั้น ๆ ต้องการและควรให้ความเป็นอิสระในด้านการแข่งขันภายในกรอบและข้อจำกัดที่ทัดเทียมกันระหว่างภาครัฐและเอกชนเพื่อให้

เกิดผลดีแก่ผู้บริโภคนในระดับสูงสุด ซึ่งจะทำให้เกิดการแข่งขันด้านคุณภาพอันเป็นหัวใจของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

**2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสำหรับธุรกิจด้านการศึกษา** มีผลวิเคราะห์ 6 ประเด็น ดังนี้

1) การบริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาเป็นการบริหารเชิงธุรกิจ การศึกษากลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความคิดเห็นอย่างไร เพราะเหตุใด

กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีความเห็นว่าการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาเป็นธุรกิจที่ต้องมีการลงทุนเพื่อหวังผลกำไรส่วนหนึ่งและการนำรูปแบบการบริหารธุรกิจมาใช้บริหารโรงเรียนเนื่องจากมีสถานะการแข่งขันที่โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาต้องเผชิญกับปัญหารอบด้านทั้งการแข่งขันกันเองและการแข่งขันกับภาครัฐ โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาจึงต้องนำกลยุทธ์การบริหารเชิงธุรกิจมาประยุกต์ใช้เพื่อความอยู่รอดของโรงเรียนและการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ซึ่งโดยปรัชญาแล้ว สถาบันการศึกษาจะต้องเป็นสถาบันที่ไม่มุ่งหวังผลกำไร (Non Profitable Organization) ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จึงมีเจตจำนงค์เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพออกสู่สังคม ผลกำไรที่เกิดจากธุรกิจโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษานั้น เป็นกำไรที่แบ่งด้วยความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรมมีรายได้พอเพียงที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีจรรยาบรรณของผู้ประกอบการธุรกิจการศึกษายึดหลักเมตตาสาธารณะและมีวิสัยทัศน์ที่แตกต่างไปจากการประกอบธุรกิจโดยทั่วไป คือ เป็นผู้ที่มีมุ่งทำประโยชน์ แก่สังคมมากกว่าการหาประโยชน์จากสังคม

2) การบริหารโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษามีความเกี่ยวข้องกับทาง “ธุรกิจ” ย่อมมี “ลูกค้า”และ“ผู้ให้บริการ” ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความคิดเห็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาในปัจจุบัน

กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีความเห็นว่าการบริหารโรงเรียนเอกชนเป็นธุรกิจบริการทางการศึกษาประเภทหนึ่ง จึงต้องมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายและจะอย่างไรให้ลูกค้าเลือกซื้อสินค้าและมีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า (Brand Loyalty) กลยุทธ์ที่สำคัญ คือ ประสิทธิภาพของผู้ให้บริการที่มีความสามารถทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจ สำหรับธุรกิจการศึกษานั้น ผู้เรียนและผู้ปกครอง คือ ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ส่วน ครู อาจารย์ ผู้ทำหน้าที่ในการสอน รวมถึงบุคลากรสนับสนุนด้านอื่น ๆ มีบทบาทในการให้บริการทางด้านการศึกษาให้เป็นไปตามความคาดหวัง

ของผู้รับบริการ สำหรับ ผู้บริหาร คือ ผู้สร้างสมดุลของความพอดีในการให้บริการทางการศึกษา ภายใต้กฎระเบียบและประเพณีปฏิบัติ

3) ในภาวะการณ์ปัจจุบัน โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีการแข่งขันสูงมาก ระหว่าง โรงเรียนของภาครัฐกับภาคเอกชนและภาคเอกชนด้วยกันเองผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นอย่างไร

กลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีความเห็น ว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาของภาครัฐและภาคเอกชนมีเรื่องของความพร้อมในการจัดการศึกษาเท่าเทียมกัน แต่ในด้านที่ภาครัฐมีความได้เปรียบกว่ามากคือ โรงเรียนอาชีวศึกษาภาครัฐมีต้นทุนทางสังคมสูงกว่า ในด้านของชื่อเสียงของโรงเรียน การยอมรับจากสังคม รวมถึงการเอาใจใส่ดูแลจากต้นสังกัด ในด้านค่านิยมของผู้ปกครอง ยังมีความนิยมที่จะให้บุตรหลานศึกษาต่อใน โรงเรียนของภาครัฐ เนื่องจากโรงเรียนอาชีวศึกษาของรัฐบาลมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าหากเปรียบเทียบกับโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา และในเรื่องของการแข่งขันเป็นการแข่งขันบนพื้นฐานของความแตกต่างกัน เพราะโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษานั้นต้องพึ่งพาตนเอง จึงต้องพยายามสร้างชื่อเสียงในรูปแบบที่แตกต่างออกไป เช่น ด้านวิชาการ ด้านกิจกรรม ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน ซึ่งในปัจจุบันนี้มีโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา หลาย ๆ โรงเรียนได้สร้างชื่อเสียงของตนเองจนเป็นที่ยอมรับของสังคม ส่วนในกรณีการแข่งขันระหว่างโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาด้วยกันเองนั้น ปัจจัยที่สำคัญคือคุณภาพการให้บริการด้านการศึกษาและความเป็นธรรมแก่ผู้ปกครอง ผู้เรียน ชุมชนและสังคม ในความคิดเห็นของกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความเห็นว่า ไม่ว่าภาครัฐหรือเอกชนที่มีการแข่งขันกันเป็นเรื่องที่ดีเพราะทำให้เกิดการพัฒนา เกิดสิ่งแปลกใหม่ หากทุกโรงเรียนอยู่ภายใต้กฎ กติกา ผู้ที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด คือ ผู้เรียน ผู้ปกครองและสังคม

2.1.3 การบริหารและภาระงานของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีผลการวิเคราะห์ 3 ประเด็น ดังนี้

1) ปัจจุบันผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาเอกชนมีหลักการในการจัดการบริหารด้านการศึกษาของ โรงเรียนอย่างไร

กลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีความเห็น ว่า หลักการในการบริหารด้านการศึกษาของโรงเรียนมุ่งเน้นการผลิตผู้เรียนให้เป็นคนดีของสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถเพียงพอที่จะประกอบสัมมาอาชีพทั้งในระหว่างเรียนหรือภายหลังการสำเร็จการศึกษา ตลอดจนสร้างงานสำหรับตนเองได้นำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพ เป็นที่

ยอมรับของสถานประกอบการ ชุมชนและสังคม แนวทางการบริหารงานคือ การกระจายอำนาจสู่ระดับล่าง สร้างความศรัทธาความเชื่อมั่นต่อผู้เรียนผู้ปกครอง ชุมชน ยึดมั่นในพันธกิจการอบรมสั่งสอน ตลอดจนจัดบริการด้านการศึกษาในโรงเรียนโดยมุ่งสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

2) ตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 ได้แบ่งภารกิจการบริหารงานโรงเรียน เป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงานบัญชีและการเงิน 3) ด้านการบริหารงานบุคคล 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความคิดเห็นอย่างไร

กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีความเห็นว่าการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ควรจะเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาในการกำหนดขึ้นเองตามบริบทของแต่ละสถานศึกษามีผู้บริหาร 3 ท่านให้ความสำคัญกับงานกิจการนักเรียนนักศึกษาเพราะการพัฒนาผู้เรียนควรพัฒนาให้ครบในทุก ๆ ด้านทั้งวิชาการและกิจกรรม ผู้บริหาร 2 ท่านให้ความสำคัญกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเนื่องจากวัยของผู้เรียนกำลังอยู่ในวัยที่กำลังมีความเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจหรือกำลังอยู่ในช่วงของวัยรุ่น จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นพิเศษ ผู้บริหาร 1 ท่านให้ความสำคัญในด้านการตลาดและประชาสัมพันธ์เพราะโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีการแข่งขันในระดับสูงทั้งของภาครัฐกับภาคเอกชนและภาคเอกชนด้วยกันเอง ผู้บริหาร 1 ท่านให้ความสำคัญกับด้านบริการลูกค้า ด้านบริหารอาคารสถานที่และผู้บริหาร 1 ท่านไม่เห็นด้วยที่ให้ความสำคัญกับด้านบุคลากร เนื่องจากบุคลากรในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีอัตราการเปลี่ยนแปลงไม่มากนักและผู้บริหาร 2 ท่านเห็นด้วยกับการแบ่งภารกิจการบริหารงานโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาเป็น 4 ด้าน

3) การบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาเป็นการบริหารเชิงธุรกิจ เพราะฉะนั้นโรงเรียนจึงต้องหาความแตกต่างหรือจุดขายเพื่อที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขัน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นอย่างไร

กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีความเห็นว่าการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา คือ การสร้างจุดขายที่โดดเด่นของแต่ละโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารและฝ่ายการตลาดจะต้องเป็นผู้วางแผนในการจูงใจผู้เรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยการนำเสนอในสิ่งที่ดีกว่าโรงเรียนคู่แข่ง ซึ่งหากสถานศึกษาใดสร้างจุดขายได้มากกว่าและดีกว่าจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการถูกเลือกจากผู้เรียนได้มากกว่า แต่กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างนั้นย่อมทำให้สถานศึกษามีการลงทุนเพิ่มขึ้นซึ่งจะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น เช่น การสร้างความแตกต่างด้าน

เทคโนโลยี สื่อการสอน อาคารสถานที่หรือแม้กระทั่งการบริการในด้านต่าง ๆ ผู้ที่จะแบกรับภาระนี้คือ ผู้บริโภคหรือผู้เรียนและผู้ปกครอง เพราะฉะนั้นการสร้างความแตกต่างของแต่ละสถานศึกษาควรมุ่งประเด็นในเรื่องของการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนโดยตรง เช่น ทำให้ผู้เรียนเป็นที่ยอมรับของสังคม สถานประกอบการและทำให้ผู้ปกครองมีความพึงพอใจมากที่สุด ส่วนข้อดีของการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน คือ ผู้เรียนจะได้รับผลประโยชน์สูงสุดเพราะผู้เรียนสามารถเลือกสถานศึกษาที่ตรงกับความต้องการของตนเองได้ ฉะนั้นการบริหารงานด้านธุรกิจการศึกษา ผลผลิตหรือผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคมเป็นการสร้างจุดเด่นหรือความแตกต่างของสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับและเป็นจุดขายที่ยั่งยืนและยาวนาน

#### 2.1.4 แนวคิดและหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีผลวิเคราะห์ 4 ประเด็น คือ

1) ในกรณีที่การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีการแข่งขันในระดับสูง ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความคิดเห็นและมีแนวทางอย่างไร

กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีความเห็น่า ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาที่มีการแข่งขันกันในระดับสูงมีความแตกต่างจากโรงเรียนอื่น คือ การทำให้ผู้เรียนและผู้ปกครองมีความพึงพอใจในด้านการบริการทางการศึกษา ครูและผู้บริหารของโรงเรียนจึงต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้ปกครองเป็นอันดับแรก โดยจัดการศึกษาอย่างเอาใจใส่ด้วยความจริงใจอย่างมีคุณภาพอันจะทำให้ภาพลักษณ์ของสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของสังคม เช่น ด้านความทันสมัยของอาคารสถานที่ บุคลากรที่ให้บริการ สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่น่าสนใจและมีความเหมาะสม เป็นต้น

2) การนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) มาใช้ในการบริหารโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาในการบริหารทุก ๆ ด้านของโรงเรียน มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้ความสำคัญกับการให้บริการต่อผู้เรียนและผู้ปกครองจนทำให้เกิดความพึงพอใจและกลายเป็น “วัฒนธรรมการให้บริการในโรงเรียน” ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีความคิดว่าหลักการนี้มีความเป็นไปได้หรือไม่ เพราะเหตุใด

กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีความเห็นว่า การนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM มาใช้ในการบริหารโรงเรียนนั้น มีความเป็นไปได้หากมีรูปแบบการบริหารในภารกิจทุก ๆ ด้านอย่างชัดเจน ซึ่งในอันดับแรกผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับ การใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความคิดอย่างเป็นระบบ และทำให้สามารถวาง กลยุทธ์ที่จะมาสนับสนุนการ

ดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ได้ ยิ่งไปกว่านั้นแผนกลยุทธ์ยังเป็นเครื่องมือในการสื่อสารระหว่างยุทธศาสตร์ระดับโรงเรียนลงสู่ผู้ที่ต้องปฏิบัติงานให้เห็นความสำคัญของหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และการดำเนินงานให้สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน และควรใช้การบริหารความเสี่ยงในการสำรวจปัจจัยต่าง ๆ ที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้ควบคู่กันด้วย

ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความรู้ในเรื่องของการจัดการกับระบบงานโครงสร้างการทำงาน และการบริหารบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ยุทธศาสตร์ได้วางไว้ สำหรับวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วมทางความคิดของบุคลากรเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง และถ้าผู้บริหารได้เรียนรู้แนวทางการคิดแบบการกระตุ้นให้เกิดการคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะเป็นการทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการคิด อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการจัดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร สู่ขั้นตอนการดำเนินยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีความรู้ในหลักการกำหนดผลงานระดับบุคคล และการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่จะทำให้การบริหารยุทธศาสตร์เกิดเป็นผลในทางปฏิบัติ และการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อสามารถกำหนดและติดตามให้ผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ได้ปฏิบัติหน้าที่ได้ถูกต้องตามแผนยุทธศาสตร์ อันจะทำให้เกิดเป็นมาตรฐานการทำงานที่ดี และเป็นไปตามกระบวนการให้ได้ผลงานตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้อย่างมีคุณภาพ

3) การบริหารงานที่คำนึงถึงการให้บริการที่มีคุณภาพจนทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจโดยใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการนำกลยุทธ์ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งที่ความพึงพอใจของลูกค้าในการรับมอบการบริการของโรงเรียน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงานบัญชีและการเงิน 3) ด้านการบริหารงานบุคคล และ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป แนวคิดการบริหารจัดการนี้เหมาะสมและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ได้หรือไม่เพราะเหตุใด

กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีความคิดเห็นว่า การใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงานนั้น มีความเหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาและมีความเป็นไปได้มาก เพราะเป็นการบริหารที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียนและผู้ปกครองในระยะยาวและเป็นการบริหารที่ครอบคลุมภาระงานของโรงเรียน โดยการปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับ วิสัยทัศน์ ภาระงานและวัตถุประสงค์หลักของโรงเรียน

4) รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาที่เป็นรูปแบบเบื้องต้นตามที่ผู้วิจัยได้ร่างขึ้น มีกระบวนการ ดังนี้ การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม (Policy & Commitment) การกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM การปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจการปรับกระบวนการด้านสังคมและการปรับกระบวนการทางเทคโนโลยีและนำ CRM จากระดับองค์การสู่ระดับหน่วยงานแต่ละด้านทั้ง 4 ภาระงาน คือ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงานบัญชีและการเงิน 3) ด้านการบริหารงานบุคคล 4) ด้านการบริหารงานทั่วไป โดยแบ่งกระบวนการดำเนินการเป็น 4 ระยะ คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นวิเคราะห์และวางแผน ขั้นดำเนินงานและขั้นประเมินผล สรุปผล/พัฒนา จากรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ควรมีการดำเนินการอย่างไร เพราะเหตุใด

กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีความเห็นว่างรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาเบื้องต้น มีองค์ประกอบครบถ้วนที่ครอบคลุม การดำเนินการมีขั้นตอนชัดเจนตั้งแต่ขั้นเตรียมการ ขั้นวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ ขั้นการดำเนินการและขั้นประเมินผล สรุปผล/พัฒนา แต่ยังไม่เห็นกระบวนการของรูปแบบว่ามีการเชื่อมโยงขององค์ประกอบแต่ละกลุ่มอย่างไรในแต่ละขั้นตอน ผู้บริหารโรงเรียนได้เสนอแนะให้ผู้วิจัยพัฒนากระบวนการที่จะนำรูปแบบมาใช้ดำเนินการโดยการกำหนดกระบวนการที่เชื่อมโยงกันในแต่ละขั้นตอนจะทำให้รูปแบบมีความชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้

นอกจากนั้นกลุ่มผู้บริหารได้อภิปรายและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

ในขั้นการเตรียมการ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาเสนอแนะว่า องค์ประกอบแรก คือ การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม ในขั้นนี้ผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้รับใบอนุญาตและผู้อำนวยการของโรงเรียนควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนจะช่วยให้การนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงควรเห็นประโยชน์และสร้าง CRM ให้เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างจริงจัง ต่อจากนั้นควรมีการประชุมผู้บริหารในระดับอื่น ๆ ให้รับทราบนโยบายและนำแนวคิดไปริเริ่มโครงการร่วมกับบุคลากรทุกฝ่าย และควรปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ โดยให้ความรู้เบื้องต้นในเรื่องของหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่จะนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียนว่ามีความสำคัญอย่างไรกับกลุ่มบุคลากรทุกระดับชั้นและจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนความคิดของบุคลากรเพื่อบุคลากรทุกคนจะได้ให้ความร่วมมือภายในโรงเรียนอาจจะใช้การอบรมปฏิบัติการ เพราะทำให้เกิดกิจกรรมที่จะช่วยกระตุ้นและสร้างพลังการทำงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนการปรับกระบวนการด้านสังคม ต้องขึ้นอยู่กับ

วัฒนธรรมองค์กรของแต่ละสถานศึกษา ส่วนในการปรับกระบวนการทางเทคโนโลยี จะเป็นไปได้ค่อนข้างยาก เพราะผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อาชีวศึกษาจะเห็นว่าเป็นการลงทุนที่ค่อนข้างสูง จึงต้องทำความเข้าใจว่า การปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยีนั้นมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด และมีขอบเขตเพียงใดให้ชัดเจน

สำหรับกระบวนการที่จะนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารงานวิชาการ 2) ด้านการบริหารงานบัญชีและการเงิน 3) ด้านการบริหารงานบุคคล และ 4) ด้านการบริหารงานทั่วไปนั้น กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีความเห็น ว่า ควรต้องดำเนินการโดยการปรับโครงสร้างการบริหารของโรงเรียน ซึ่งโครงสร้างใหม่นี้ต้องสอดคล้องกับโครงสร้างเดิมของโรงเรียน โดยอาจแต่งตั้งคณะกรรมการที่มาจากหลายฝ่ายเพื่อรับผิดชอบงานตามหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีการวางแผนกลยุทธ์จัดการศึกษาตามแนวทางการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ต้องเน้นการบริการผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยที่โรงเรียนต้องมีเป้าหมายในด้านคุณภาพการบริการและผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาประยุกต์ใช้ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง บุคลากรทุกคนต้องรู้และเข้าใจในหลักการและแนวคิดของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ รวมทั้งทุกคนต้องมีส่วนร่วม โรงเรียนต้องมีการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ และควรมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในผลการปฏิบัติงาน ตามการวัดและประเมินผล ตามกระบวนการต่าง ๆ ของหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โรงเรียนควรมีโครงสร้างการบริหารที่สามารถยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ได้ เนื่องจาก การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่มีการปรับตัวตลอดเวลาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

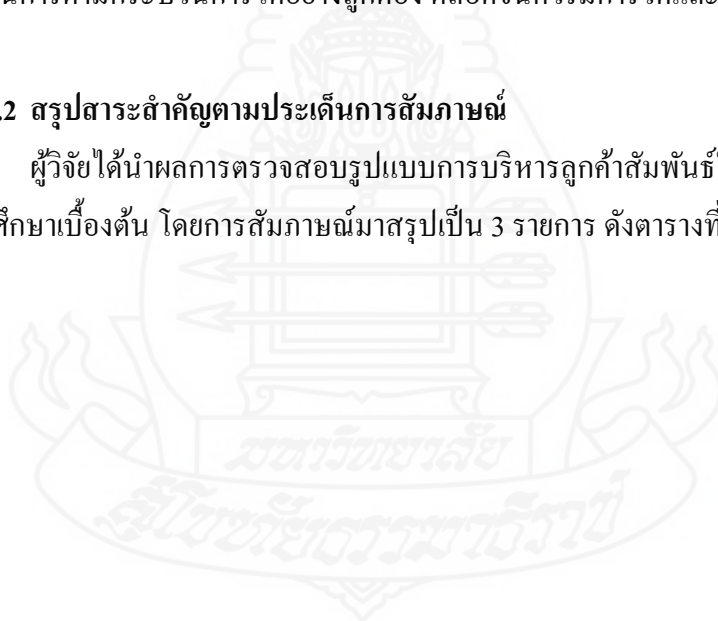
สำหรับกระบวนการดำเนินงานนั้น กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ให้คำแนะนำว่าควรดำเนินการในรูปแบบของกระบวนการดำเนินงานเป็น 4 ระยะ คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นวางแผน ขั้นดำเนินงาน และขั้นการประเมินผล เริ่มต้นด้วย ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 5 องค์ประกอบ ระยะที่ 2 ขั้นวางแผน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ (SWOT Analysis) เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียนต้องให้ความสำคัญกับความสามารถหลักและความพร้อมของโรงเรียน ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินการ ประกอบด้วย การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ให้เห็นวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชื่อมโยงทั้งโรงเรียน กำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย แผนงาน โครงการ ระดับโรงเรียน และนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์จากระดับโรงเรียนสู่ระดับหน่วยงาน การดำเนินการตามหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ส่วนในการจัดการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 ด้านนั้นควรให้แต่ละหน่วยงานจัดทำกลยุทธ์ระดับ

หน่วยงานโดยนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มากำหนด จะทำให้การบริหารโรงเรียนตามหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มีประสิทธิภาพ ระยะที่ 4 ขึ้นประเมินผล สรุปผล และพัฒนา เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานตลอดจนการรายงานผลเพื่อเผยแพร่ผลของความสำเร็จของกระบวนการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา 1 ท่านได้ให้ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจ คือ ควรกำหนดโครงสร้างของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับนักเรียนและผู้ปกครอง ให้ชัดเจน ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์อย่างความเป็นมืออาชีพ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร ต้องอาศัยเวลาและยุทธวิธีที่หลากหลาย ทั้งให้ทุนให้โทษและการสร้างแรงจูงใจ การกำหนดกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ควรทำอย่างเป็นระบบ การใช้เทคโนโลยีสื่อสารต้องเหมาะสมกับค่าใช้จ่าย เพราะการสื่อสารของโรงเรียนเป็นลักษณะการประชาสัมพันธ์ไม่ใช่การโฆษณา การบริหารและการแบ่งปันข้อมูลภายในต้องมีความรอบคอบ เนื่องจากข้อมูลมีทั้งด้านบวกและด้านลบ การสร้างกระบวนการบริหารโดย การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ควรมีคู่มือในการปฏิบัติให้คณะครู บุคลากรหรือผู้บริหาร เพื่อจะได้ดำเนินการตามกระบวนการได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนควรมีการวัดและติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

## 2.2 สรุปสาระสำคัญตามประเด็นการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาเบื้องต้น โดยการสัมภาษณ์มาสรุปเป็น 3 รายการ ดังตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 สรุปผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารลูกคำสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน  
ประเภทอาชีวศึกษาเบื้องต้น โดยการสัมภาษณ์

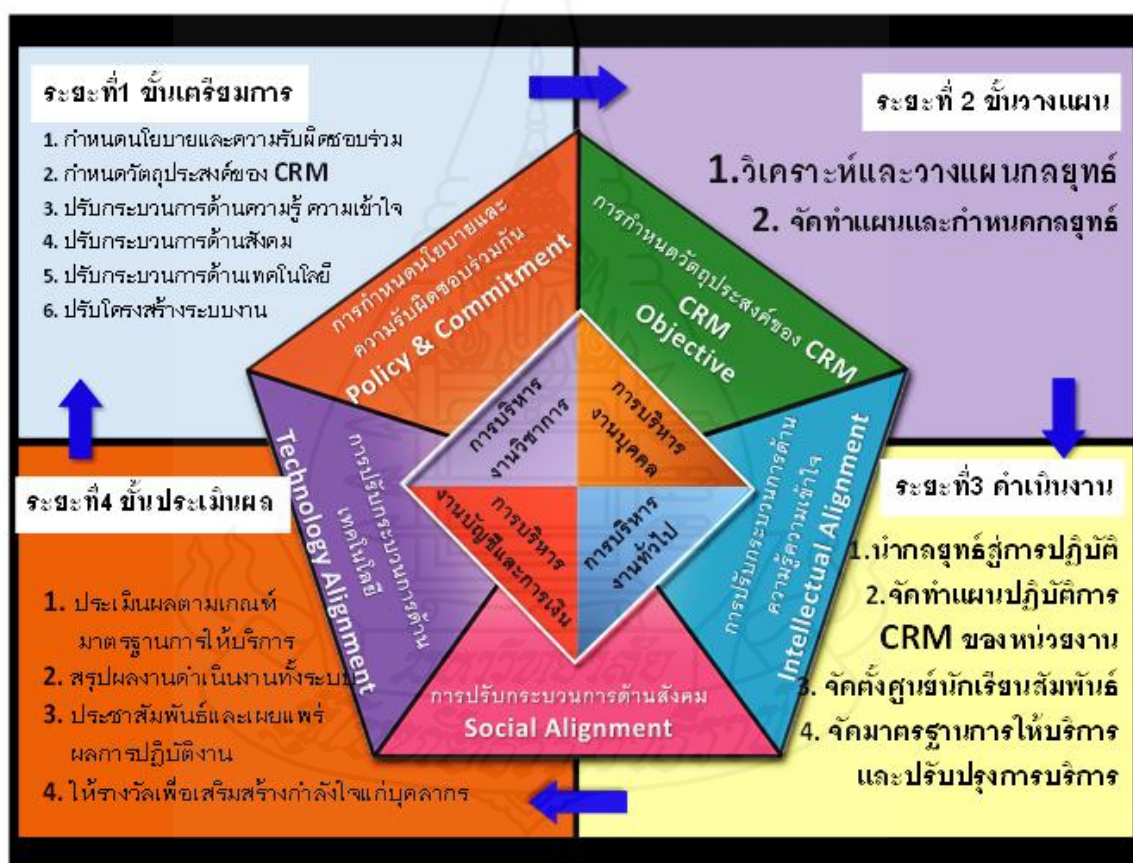
| รายการ                                                          | สรุปสาระสำคัญของการตรวจสอบโดยการสัมภาษณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. แนวคิดและหลักการบริหาร<br>โรงเรียนเอกชน ประเภท<br>อาชีวศึกษา | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการโดยรัฐควบคุมในเรื่องของ<br/>คุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา</li> <li>2. มีการลงทุนและการแข่งขันระหว่างโรงเรียนเอกชน ประเภท<br/>อาชีวศึกษาและ โรงเรียนอาชีวศึกษาของรัฐ จึงต้องนำกลยุทธ์การ<br/>บริหารเชิงธุรกิจมาประยุกต์ใช้</li> <li>3. ประสิทธิภาพในการให้บริการทางการศึกษาที่ทำให้ผู้เรียนและ<br/>ผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจ</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร<br>สำหรับธุรกิจการศึกษา             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้เรียนและผู้ปกครอง คือ ลูกคำ หรือ ผู้รับบริการ ส่วนครู อาจารย์<br/>ผู้ทำหน้าที่การสอน รวมถึงบุคลากรสนับสนุนด้านอื่น ๆ มีบทบาท<br/>ในการให้บริการทางการศึกษา</li> <li>2. ต้องพยายามสร้างชื่อเสียงในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจาก<br/>โรงเรียนอาชีวศึกษา ภาครัฐ โดยเฉพาะคุณภาพของการให้บริการ<br/>ทางการศึกษา</li> <li>3. การสร้างความแตกต่างทำให้ต้นทุนการผลิตสูง เช่น การสร้าง<br/>ความแตกต่างด้านเทคโนโลยี สื่อการสอน อาคารสถานที่</li> <li>4. กระจายอำนาจสู่ระดับล่าง</li> <li>5. โครงสร้างการบริหารจัดการภายในควรเป็นหน้าที่ของ<br/>สถานศึกษาในการกำหนดขึ้นเองตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา<br/>บางสถานศึกษาอาจเพิ่มงานด้านกิจการนักเรียน ด้านระบบดูแล<br/>ช่วยเหลือผู้เรียน หรือบางสถานศึกษาอาจจะไม่มีด้านการ<br/>บริหารงานบุคคล</li> <li>6. การจัดการศึกษาอย่างเอาใจใส่ด้วยความจริงใจอย่างมีคุณภาพทำ<br/>ให้ภาพลักษณ์ของสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับของสังคม</li> </ol> |

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

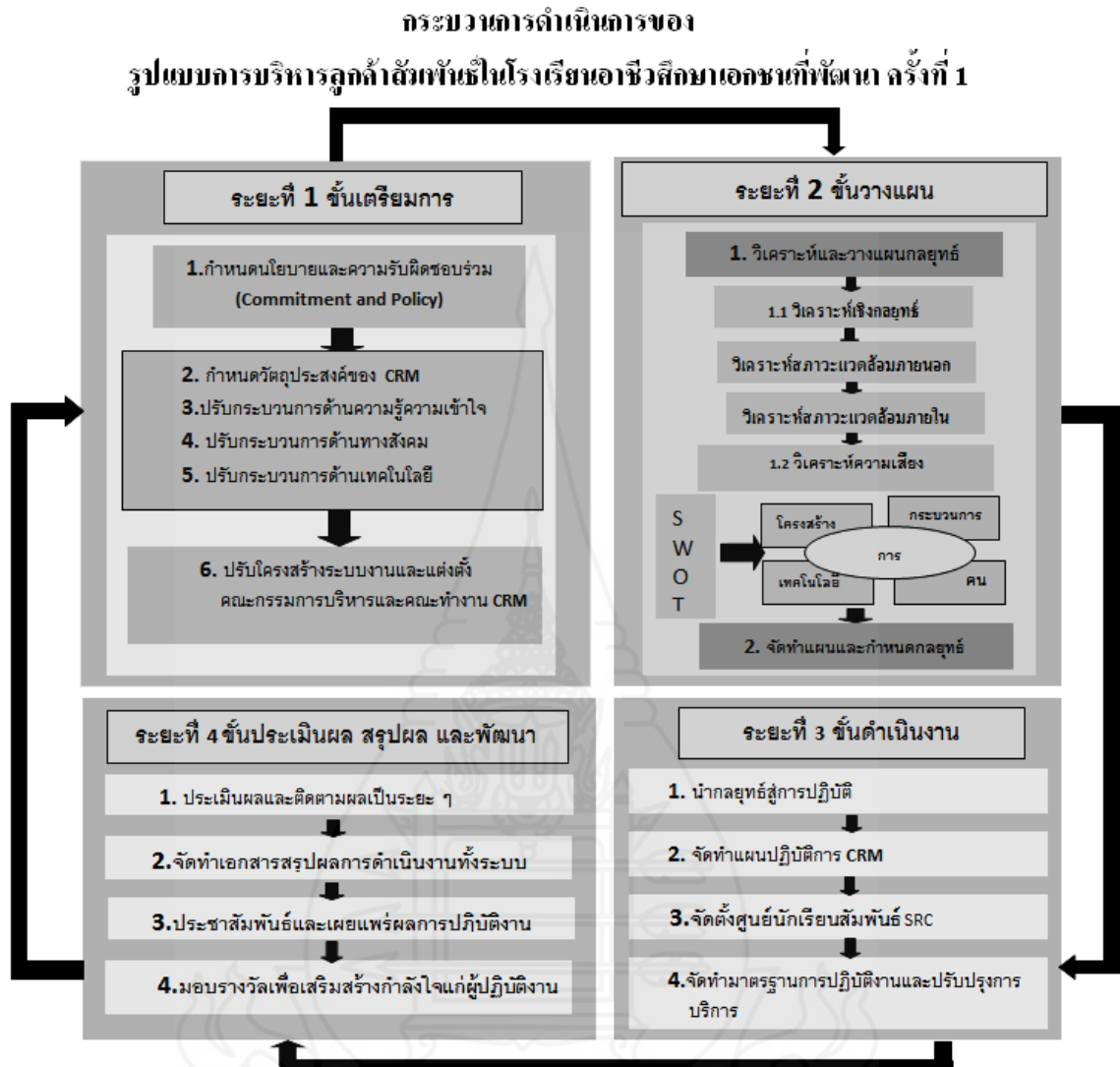
| รายการ                                      | สรุปสาระสำคัญของการตรวจสอบโดยการสัมภาษณ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. แนวคิดและหลักการบริหาร<br>ลูกค้าสัมพันธ์ | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากในการนำรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้เพราะเป็นการบริหารที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียนและผู้ปกครองในระยะยาวและเป็นการบริหารที่ครอบคลุมภาระงานของโรงเรียน</li> <li>2. การนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ใช้ในการบริหารภารกิจทุก ๆ ด้านของโรงเรียนมีความเป็นไปได้หากมีรูปแบบการบริหารที่ชัดเจน</li> <li>3. ผู้บริหารมอบนโยบายที่ชัดเจนและสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ในฐานะผู้ให้บริการทางการศึกษา</li> <li>4. กลยุทธ์ทางการตลาดของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา คือการสร้างจุดขายเพื่อทำให้เกิดการได้เปรียบในเชิงของการแข่งขัน</li> <li>5. ต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรในการปฏิบัติตามกรอบความคิดของงานและวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>6. มีความเห็นว่ารูปแบบมีองค์ประกอบครบถ้วนครอบคลุม การดำเนินการมีขั้นตอนชัดเจน</li> <li>7. ควรพัฒนาโดยการเพิ่มกระบวนการของรูปแบบให้มีการเชื่อมโยงขององค์ประกอบแต่ละกลุ่มในแต่ละขั้นตอนของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา</li> <li>8. ควรเพิ่มเติมในส่วนของกระบวนการดำเนินการ โดยใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์และควรกำหนดเป็น 4 ระยะ คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นวางแผน ขั้นดำเนินการ และขั้นประเมินผล</li> <li>9. การปรับกระบวนการทางเทคโนโลยี เป็นไปได้ค่อนข้างยาก เพราะผู้บริหารเห็นว่าเป็นการลงทุนสูง จึงควรให้ผู้บริหารได้พิจารณาตามความต้องการจำเป็นโดยเน้นการให้บริการแก่ผู้เรียน ผู้ปกครองให้มีความสะดวกมากที่สุด</li> </ol> |

### 2.3 รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาพัฒนา ครั้งที่ 1

จากการสรุปผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์รวมทั้งความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ให้สัมภาษณ์มาทำการแก้ไขและพัฒนาเป็น รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาที่พัฒนา ครั้งที่ 1 ดังภาพที่ 4.2 โดยรูปแบบดังกล่าวมีกระบวนการดำเนินการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ ระยะที่ 2 ขั้นวางแผน ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินการ และระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา ดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.2 รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาที่พัฒนาครั้งที่ 1



ภาพที่ 4.3 กระบวนการรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนที่พัฒนา ครั้งที่ 1

จากภาพที่ 4.2 และ 4.3 กล่าวได้ว่ากระบวนการดำเนินการของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่พัฒนาครั้งที่ 1 ในแต่ละระยะ มีรายละเอียด ดังนี้

## ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ

### 1. กำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม โดยมีหลักการสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1.1 หลักการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง (Customer Focus) โดยสร้างความตระหนักแก่บุคลากรทุกฝ่ายในการให้ความสำคัญกับบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง มุ่งการบริการที่รวดเร็ว ถูกต้องครบถ้วน อบอุ่นและเอาใจใส่ให้ความสนใจ ทำให้ผู้เรียนและผู้ปกครองได้รับประโยชน์สูงสุดจากการให้บริการของโรงเรียน

1.2 หลักการปรับปรุงกระบวนการทำงาน (Process Improvement) เป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับบุคลากรที่ทำหน้าที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนและผู้ปกครอง มีผู้บริหารเป็นผู้กำกับดูแลและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จัดกระบวนการให้บริการที่ผู้เรียนและผู้ปกครองสามารถรับบริการให้แล้วเสร็จในทีเดียวกัน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการ เพื่อให้ผู้เรียน ผู้ปกครองได้รับบริการที่สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

1.3 หลักการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ โดยต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้ชัดเจน ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบมุ่งการให้บริการที่มีคุณภาพ ส่งเสริมลักษณะความเป็นผู้นำของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้มีอำนาจการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งส่งเสริมให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองและปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ

2. กำหนดวัตถุประสงค์ CRM องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM ซึ่งเป็นการกำหนดความต้องการของโรงเรียนว่า ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์อะไรบ้างโดยวัตถุประสงค์ของ CRM ที่สำคัญมี ดังนี้

2.1 เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยสร้างทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน ทำให้ผู้เรียนและผู้ปกครองรับทราบการจัดการเรียนการสอนและการให้บริการทางการศึกษาอย่างถูกต้อง สามารถจดจำและเกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อโรงเรียนในระยะยาว

2.2 เพื่อรักษาความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยให้ผู้เรียนและผู้ปกครองมีความผูกพันต่อโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากโรงเรียนได้มีการจัดบริการทางการศึกษาหลายประเภท การที่ผู้เรียนและผู้ปกครองใช้บริการทางการศึกษาประเภทใดประเภทหนึ่งแล้วรู้สึกประทับใจ โอกาสที่โรงเรียนจะเสนอบริการทางการศึกษาประเภทอื่นเพื่อให้ผู้เรียนตัดสินใจเรียนจะมากขึ้น

2.3 เพื่อขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยให้ผู้เรียนและผู้ปกครอง แนะนำบริการทางการศึกษาของโรงเรียนต่อไปยังผู้อื่น เป็นการพูดแบบปากต่อปาก (Words-of-mouth) ในทางบวกเกี่ยวกับโรงเรียน ซึ่งมีความน่าเชื่อถือมากกว่าคำจากผู้อื่นอันจะส่งผลให้จำนวนนักเรียน เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. ปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ เมื่อโรงเรียนได้กำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM แล้วจะต้องกำหนดแนวทางการให้ความรู้กับบุคลากรเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของโรงเรียน กระบวนการการทำงาน ทักษะของบุคลากรและความพร้อมในด้านเทคโนโลยี โดยมีการเชื่อมโยง ระหว่างการวางแผนระดับโรงเรียน หน่วยงานย่อย และเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการดำเนินการปรับ กระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกฝ่ายใน โรงเรียน ซึ่งคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนควรดำเนินการ ดังนี้

3.1 กำหนดทิศทาง คณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีหน้าที่กำหนดทิศทางให้ บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงเรียนร่วมคิดและเลือกประยุกต์ใช้แนวคิดและเทคนิควิธีการ ปฏิบัติงาน ที่จะนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพของการบริการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความประทับใจ กับผู้เรียนและผู้ปกครอง โดยให้คณะกรรมการบริหารใช้วิธีการ ดังนี้

3.1.1 ประกาศนโยบายที่ชัดเจนในการนำการบริหาร CRM มาใช้ใน โรงเรียน

3.1.2 จัดฝึกอบรมและสื่อสารสร้างความเข้าใจกับผู้บริหาร หัวหน้างาน ทุกหน่วยงาน ตลอดจนบุคลากรทุกคนเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหาร CRM และวัตถุประสงค์ที่นำหลักการบริหาร CRM มาใช้ในโรงเรียน

3.1.3 ส่งเสริมบุคลากรทุกคนให้มีแนวคิดในการใช้ประโยชน์จาก เทคโนโลยีเพื่อให้การบริการสะดวกรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครองได้

3.2 กำหนดบทบาทผู้บริหาร ผู้บริหารควรมีบทบาทให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.2.1 เป็นผู้รับผิดชอบในการให้การสนับสนุนการดำเนินงานระบบ CRM โดยตรง

3.2.2 ใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการ ตัดสินใจร่วมกัน

- 3.2.3 กำหนดหลักการทำงานที่เป็นพื้นฐานให้ทุกคนได้ยึดปฏิบัติ
- 3.2.4 สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง ให้ได้รับความพึงพอใจ
- 3.2.5 จัดให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงานในการให้บริการอย่างมีคุณภาพและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 3.2.6 พัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรเพื่อให้งานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 3.2.7 สร้างความมั่นใจให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย
- 3.2.8 สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
- 3.2.9 เน้นวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ โดยอาจใช้ คำขวัญหรือคติพจน์ในการทำงาน
- 3.2.10 เน้นคุณภาพของงานมากกว่าเน้นด้านปริมาณ
- 3.3 จัดระบบบุคลากร คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจัดระบบบุคลากรโดยมีกรอบในการดำเนินการ ดังนี้
  - 3.3.1 ตระหนักในความแตกต่างของปัจเจกบุคคล คณะกรรมการบริหารโรงเรียนต้องมีความยืดหยุ่นในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรเป็นรายบุคคล การปฏิบัติต่อบุคลากรแต่ละคนนั้น ต้องกระทำโดยพิจารณาถึงบุคลากร นั้น ๆ อย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นในด้านความต้องการความสามารถ ทักษะ ค่านิยม การรับรู้ ความตั้งใจ ความสนใจ อารมณ์ ภูมิหลังส่วนตัว ความมั่นใจในตัวเอง รวมถึงตลอดถึงการส่งสมทางสังคม เป็นต้น
  - 3.3.2 จัดคนให้เหมาะกับงาน คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาว่าบุคลากรแต่ละคนเหมาะกับงานประเภทใด จะได้บรรจุคนให้ตรงกับงานและเมื่อบุคลากรผู้นั้นได้เข้าดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมกับตนเองแล้ว บุคลากรนั้นจะทำงานได้ดี ยิ่งทำงานได้ดีบุคลากรก็จะได้รับรางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน ค่าจ้างหรือการยกย่องชมเชย ดังนั้นบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้มากขึ้นและดีขึ้น อันเป็นการเสริมแรงทำให้เกิดผลของการกระทำ ที่ดียิ่งขึ้นเป็นลำดับ (Self reinforcement)
  - 3.3.3 ใช้เป้าหมายเพื่อการจูงใจ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนต้องหยั่งรู้ความคิดความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเป็นสำคัญว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นมีคุณค่า มีเป้าหมายหรือ

หวังผลกำไรอย่างไร เพราะหากไม่รู้ก็ยากที่จะจูงใจและปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้นั้นได้ เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิชาการต้องการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือหัวหน้างานวิชาการมีความต้องการจะปรับปรุงบ้าน เป็นต้น คณะกรรมการบริหารโรงเรียนทราบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแล้วให้นำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพฤติกรรมไปตามทิศทางที่โรงเรียนปรารถนา นอกจากนั้นคณะกรรมการบริหารต้องสังเกตถึงปฏิกิริยาตอบโต้ที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อรางวัลหรือผลตอบแทนต่าง ๆ อาจใช้เทคนิคการออกแบบสอบถาม นอกจากนั้นควรแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถเชื่อมโยงรางวัลหรือผลตอบแทนเข้ากับพฤติกรรมได้ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานจะทราบว่า การปฏิบัติงานเช่นไรถึงจะได้ผลตอบแทนอย่างไร ซึ่งผลตอบแทนดังกล่าวอาจไม่ใช่เงินรางวัลโดยผู้บริหารอาจจะกระตุ้นให้ทุกคนตระหนักถึงคุณค่าของตนเองที่มีส่วนให้โรงเรียนประสบความสำเร็จและมีความเจริญก้าวหน้า

3.4 เตรียมการปรับแผนดำเนินงาน คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนต้องปรับความรู้ความเข้าใจในเรื่องของแผนดำเนินงานตามหลักการบริหาร CRM โดยการเชื่อมโยงระหว่างแผนดำเนินงานระดับโรงเรียน ระดับหน่วยงานและแผนดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

3.4.1 การวางแผนระดับโรงเรียน โดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียนตระหนักถึงการวางแผนทางการตลาดและนำส่วนผสมทางการตลาด 4P (product, price, place, promotion) มาปรับกระบวนการในการจัดการเรียนการสอนและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) หลักสูตรและบริการ (product and services) โดยเลือกหลักสูตรที่เปิดทำการสอนที่ทำให้โรงเรียนมีลักษณะเฉพาะตัว รวมทั้งการบริการที่หน่วยงานต่าง ๆ กำหนดให้มีจุดขายที่แตกต่างไปจากโรงเรียนอื่นในความรู้สึกรักของผู้เรียน

2) ค่าธรรมเนียมการเรียน (price) โดยการกำหนดค่าธรรมเนียมการเรียนเป็นจำนวนเงินสุทธิที่ผู้เรียนต้องชำระทั้งหมด เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น ๆ ได้ ผู้เรียนมักมองหาโรงเรียนที่มีค่าธรรมเนียมการเรียนที่ถูกกว่าแต่ได้รับผลประโยชน์มากกว่า โรงเรียนจึงควรพิจารณาถึงการให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ผู้เรียนด้วย เช่น การให้ทุนการศึกษา การลดค่าธรรมเนียมการเรียน การยืดเวลาชำระค่าธรรมเนียมการเรียนให้แก่ผู้เรียน เป็นต้น

3) วิธีการจัดการเรียนการสอน (place) โดยพิจารณาความสะดวกสบายของผู้เรียนและจัดให้มีการใช้สื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน เช่น การจัดการเรียนการสอนทางไกล สำหรับผู้เรียนที่มีปัญหาเกี่ยวกับเวลาและระยะทาง เป็นต้น

4) วิธีการส่งเสริมทางการตลาด (promotion) เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของโรงเรียนและดึงดูดความสนใจกลุ่มผู้เรียน โดยการประชาสัมพันธ์หรือการโฆษณาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่อภาพและเสียง สื่อที่แสดงความเป็นเอกลักษณ์ของโรงเรียน การให้ข่าวกับสื่อมวลชนและการจัดกิจกรรมพิเศษ เป็นต้น

3.4.2 แผนงานระดับหน่วยงาน ให้หน่วยงานของโรงเรียน ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานบัญชีและการเงิน ฝ่ายบริหารงานด้านบุคคล และฝ่ายบริหารงานทั่วไป และทุกหน่วยงานในโรงเรียนมีอำนาจในการวางแผน กำหนดกลยุทธ์และการจัดการ (Empowerment) และโรงเรียนกำหนดขอบเขตการตัดสินใจไว้ให้ชัดเจน เพื่อหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับความไว้วางใจและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเต็มที่

3.4.3 การวางแผนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนจัดให้มีการบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานทาง IT ของโรงเรียนกับการให้บริการโดยการนำ IT เข้ามาเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วในการให้บริการกับผู้เรียนและผู้ปกครอง จนทำให้เกิด “คุณภาพในการให้บริการ (Quality of Service)”

4. ปรับกระบวนการทางสังคม เมื่อโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา นำ CRM มาใช้ในการบริหารงานแล้วต้องดำเนินการปรับพฤติกรรมการตอบสนองของบุคลากรในโรงเรียนเมื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับตนเอง หรือสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้คงสภาพสมดุลทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม ซึ่งการปรับกระบวนการทางสังคมประกอบด้วย 1) การปรับวัฒนธรรมการให้บริการของหน่วยงาน และ 2) วิธีการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

4.1 การปรับวัฒนธรรมการให้บริการของหน่วยงาน (Cultural Perspective) สิ่งที่มีอิทธิพลที่สุดต่อรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร คือ ผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากจะต้องเป็นต้นแบบ (Role Model) ของวิธีการทำงานและการตัดสินใจ รวมทั้งเป็นตัวแทนหรือภาพลักษณ์ของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารต้องเห็นถึงความสำคัญต่อการปรับและการสร้างวัฒนธรรม ผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการนำหลักการบริหาร CRM มาใช้ในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างวัฒนธรรมในการให้บริการ ดังนี้

4.1.1 จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเรื่องวัฒนธรรมองค์กร การให้บริการที่มีคุณภาพ โดยติดต่อวิทยากรบรรยาย จัดทำแผนงานโครงการ/ ต่าง ๆ ที่สนับสนุนวัฒนธรรมการให้บริการ

4.1.2 จัดประชุมสัมมนา/บุคลากรเพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเอื้อต่อการสนับสนุนการบริหาร CRM และเป้าหมายต่าง ๆ ของโรงเรียนให้ชัดเจน โดยจัดให้มีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยนโดยใช้วิธีการ ออกแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลและรายงานต่อผู้บริหาร

4.1.3 จัดออกแบบวัฒนธรรมองค์กร โดยกำหนดทิศทางและรูปแบบวัฒนธรรมองค์กร มีการสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรให้ทุกหน่วยงานรับทราบ กำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินและติดตามผล วัฒนธรรมองค์กรในระดับโรงเรียนและในระดับหน่วยงาน มีการวิเคราะห์สรุปผลการประเมิน จัดวิเคราะห์ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Culture Gap Analysis) และจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นที่ยอมรับ ต่อไป

4.1.4 กำหนดแนวทางสนับสนุนและดำเนินการผลักดันเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมที่ต้องการ

4.1.5 มีวัดผลและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

4.2 วิธีการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Interactions) เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิธีการการให้บริการและตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย คณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรทำการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบทั้งทางด้านบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการของหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน โดยมีกระบวนการดำเนินการ ต่อไปนี้

4.2.1 เริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ว่าใครคือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของโรงเรียน เช่น ผู้เรียนและผู้ปกครอง (Customers) ผู้รับใบอนุญาตและผู้บริหารระดับสูง (Shareholders) บุคลากร (Employees) หน่วยงานต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน (Suppliers) และชุมชน (Community) เป็นต้น

4.2.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียนว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากโรงเรียนและอะไรคือสิ่งที่โรงเรียนคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.2.3 วิเคราะห์ว่ายุทธศาสตร์และการดำเนินงานของโรงเรียนจะได้รับผลย้อนกลับ (feed back) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง

4.2.4 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดที่มีความสำคัญที่สุด เพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญมากที่สุดก่อน

5. ปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาควรปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เน้นข้อมูลของผู้เรียนเป็นฐาน และทุกหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับการรักษาข้อมูลประกอบการดำเนินงาน 3 ประการ ได้แก่ 1) การเลือกใช้เทคโนโลยีกับการบริหาร CRM 2) การวิเคราะห์ความสามารถของเทคโนโลยี (IT Capability) และ 3) การจัดการองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับผู้เรียน (Customer Knowledge Management) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 การเลือกใช้เทคโนโลยีกับการบริหาร CRM มีกระบวนการคัดเลือก ดังนี้

5.1.1 มีซอฟต์แวร์สำหรับสำนักงานส่วนหน้า (front office) ที่ช่วยจัดการระบบของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน เช่น การจัดการข้อมูลติดต่อกับผู้เรียน การเก็บข้อมูลพฤติกรรมของผู้เรียน ระบบบริการผู้เรียน เป็นต้น

5.1.2 มีระบบวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนที่รวบรวมได้จากส่วน Operational CRM หรือจากแหล่งอื่น ๆ เพื่อแบ่งผู้เรียนผู้ปกครองออกเป็นกลุ่มย่อยตามลักษณะที่เหมือนกัน

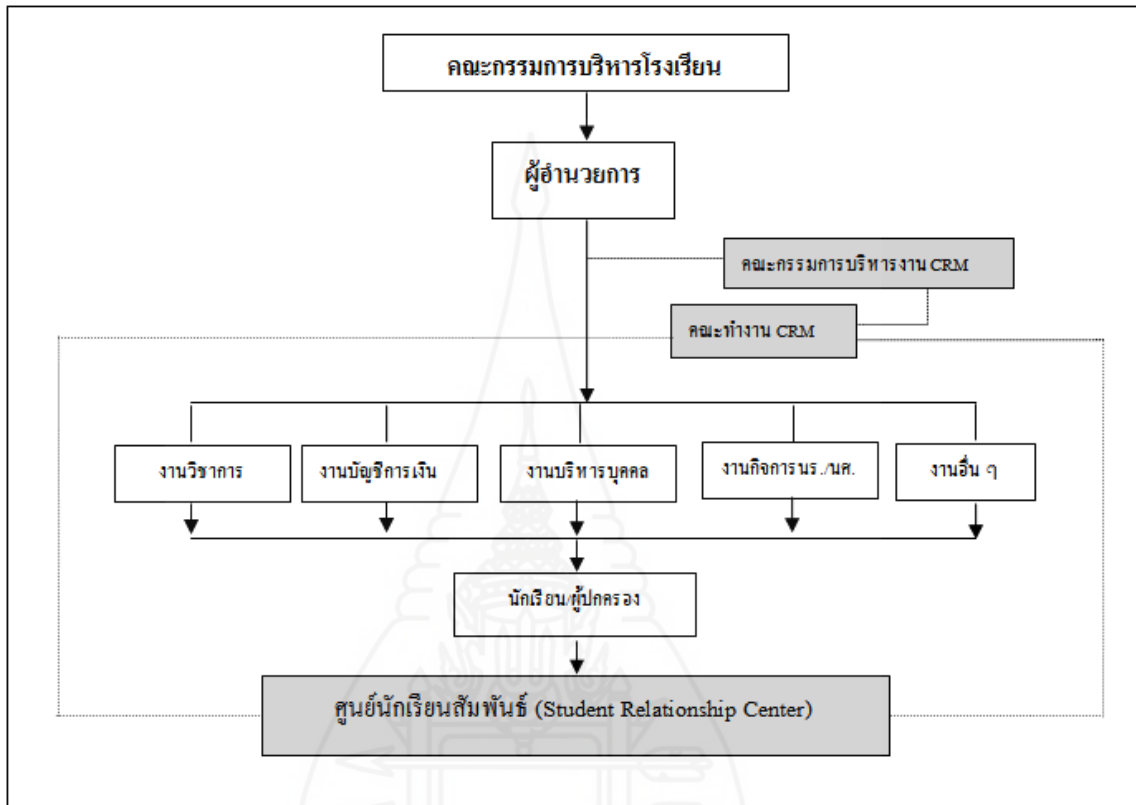
5.1.3 มีระบบช่วยสนับสนุนในการติดต่อเพื่อการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนผ่านทางช่องทางต่าง ๆ เช่น เว็บไซต์ อีเมล sms เป็นต้น รวมถึงช่วยการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ของโรงเรียน ได้แก่ บุคลากร กระบวนการทำงานและฐานข้อมูลของผู้เรียน

5.2 การวิเคราะห์ความสามารถของเทคโนโลยี (IT Capability) เป็นการนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เหมาะสมกับความสามารถของเทคโนโลยี เช่น บันทึกประวัติของผู้เรียน ให้การบริการ ณ ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ จัดทำคลังข้อมูลและค้นหาข้อมูล พร้อมทั้งให้สามารถใช้ระบบ Internet ได้

5.3 การจัดการองค์ความรู้ผู้เรียน (Customer Knowledge Management) เทคโนโลยีสารสนเทศที่รวบรวมค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนที่ได้มาจากการจัดทำการประชาสัมพันธ์และการตลาด จากตัวผู้เรียน ผู้ปกครองโดยตรงหรือจากการสนทนาและการสังเกต ให้โรงเรียนนำข้อมูลนั้นมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ จัดรวบรวม ประมวล จัดหมวดหมู่ แบ่งปัน ถ่ายโอน เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากผู้เรียน ผู้ปกครองมาประยุกต์ใช้ในสองแนวทางหลัก ได้แก่ การประยุกต์ใช้กับวงจรชีวิตของผู้เรียน (Student Life Cycle) และกระบวนการทางการตลาด

6. ปรับโครงสร้างระบบงาน แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและคณะทำงาน CRM คณะกรรมการบริหารโรงเรียนต้องชี้แจงให้บุคลากรทุกระดับในโรงเรียนได้รับทราบการเตรียมการปรับระบบการบริหารงานโรงเรียนโดยเสริมโครงสร้างเดิมให้มีความคล่องตัวในการบริหาร CRM โดยการเพิ่มคณะกรรมการ 2 คณะ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM พร้อมทั้งให้ทุกคนได้รับทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ตลอดจนจัดระบบงานของ

ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์เพื่อรองรับการให้บริการเบ็ดเสร็จ ณ แห่งเดียว (One Stop Service) มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ตัวอย่างโครงสร้างระบบงาน

บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารตามหลักการบริหาร CRM มีรายละเอียด ดังนี้

6.1 คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์และสร้างความตระหนักในการปรับปรุงการบริหารงานให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการบริหาร CRM สนับสนุนงบประมาณ ดำเนินการ กำหนดภารกิจและประกาศนโยบาย ปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งบริหารงานประจำวันโดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและดำเนินการบริหารงานตามวงจร PDCA ซึ่งเป็นบทบาทด้านการจัดการของโรงเรียน นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนยังมีบทบาทด้านภาวะผู้นำ คือ การเป็นผู้ริเริ่ม การเป็นผู้ประสาน การเป็นผู้สนับสนุนและการเป็นผู้จัดการโครงการ

6.2 คณะกรรมการบริหารงาน CRM ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นประธาน คณะกรรมการบริหาร CRM และแต่งตั้งรองผู้อำนวยการและ/หรือหัวหน้างานทุกหน่วยงานเป็น คณะกรรมการ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน CRM ของโรงเรียน จัดทำแผนการอบรมและพัฒนาบุคลากรและ อนุมัติแผนปฏิบัติงานประจำปีที่คณะทำงาน CRM เสนอ ประชุมเตรียมวิธีการทำงานตามระบบ CRM สื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจวิธีการทำงาน ประชุมทบทวนการปฏิบัติงานและกำกับติดตามตรวจประเมินผล การดำเนินงานตามหลักการบริหาร CRM

6.3 คณะทำงาน CRM แนวทางการแต่งตั้งคณะทำงานและหน้าที่รับผิดชอบ ให้ ประธานคณะกรรมการบริหาร CRM แต่งตั้ง รองผู้อำนวยการหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งจาก หน่วยงานต่าง ๆ หรือบุคคลที่เหมาะสมเป็น ประธานคณะทำงาน CRM และให้ประธานคณะทำงาน CRM คัดเลือกบุคลากรหน่วยงานละ 1 คน ร่วมเป็นคณะทำงาน CRM ซึ่งคณะทำงาน CRM มีหน้าที่ จัดทำแผนปฏิบัติงาน CRM ประจำปี (เป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน) และเสนอ คณะกรรมการบริหารงาน CRM เพื่อพิจารณา จัดทำคู่มือกระบวนการดำเนินงานตามระบบ CRM ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้ทุกฝ่ายดำเนินงานตามที่รับมอบหมายให้เกิดคุณภาพ บันทึก และสรุปผลการดำเนินงานตามระบบการบริหารงาน CRM ในรอบปี รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ รายงานผลการปฏิบัติงาน

6.4 หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ มีหน้าที่บริหารงานประจำที่รับผิดชอบตามสายงาน ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การทำงานของหน่วยงานมีคุณภาพ และมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดกิจกรรมที่มุ่งการให้บริการอย่างมีคุณภาพร่วมกับ คณะทำงาน CRM จัดทำเอกสารอธิบายวิธีการทำงาน (มาตรฐานการให้บริการ Service Level Agreement - SLA) แต่ละเรื่องที่ได้รับมอบหมาย บันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้ ดำเนินการ

6.5 ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ SRC จัดตั้งขึ้นภายใต้การดูแลของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย หัวหน้างาน (Supervisor) และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ มีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติการ ให้บริการ ณ จุดบริการ ตามที่ได้รับมอบหมาย แต่ในกรณีที่ไม่สามารถจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ SRC ได้ ให้โรงเรียน มอบหมายความรับผิดชอบให้ส่วนงานใดงานหนึ่งก็สามารถทำได้ เช่น งานธุรการหรือ บริการการศึกษา เป็นต้น (รายละเอียดการจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ ปรากฏในระบอบที่ 3 ขึ้น ดำเนินการ)

## ระยะที่ 2 ขั้นวางแผน

ในขั้นวางแผนเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร CRM คณะทำงาน CRM และหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย เป็นผู้ดำเนินการ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนคือ 1) ขั้นวิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) และ 2) ขั้นจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ มีรายละเอียดการดำเนินการ ดังนี้

1. ขั้นวิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่โรงเรียนดำเนินการวิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์อันประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1.1 วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อที่จะได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของโรงเรียนได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ซึ่งการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญ คือ ปัจจุบันองค์กรของเราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1.1.1 วิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก เนื่องจากในการดำเนินงานของโรงเรียนส่วนใหญ่ประสบปัญหาจากการที่สถานะแวดล้อมภายนอกมีความสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้เป็นการยากที่จะทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของสถานะแวดล้อมภายนอกได้อย่างถ่องแท้ ดังนั้น จึงจำเป็นที่โรงเรียนจะต้อง ทำการวิเคราะห์และตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมภายนอก ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ รวม 3 ขั้นตอน ได้แก่ การตรวจสอบ (Scanning) การพยากรณ์ (Forecasting) และการประเมิน (Assessing)

1) การตรวจสอบ (Scanning) เป็นการศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ของสถานะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งทราบว่าปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกที่สำคัญมีอะไรบ้างและมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้ว ทำให้ทราบถึงข้อมูลในปัจจุบันและในอดีต ซึ่งทำให้โรงเรียนสามารถเตรียมพร้อมที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

2) การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากขั้นแรกอันได้แก่ ข้อมูลของสถานะแวดล้อมภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันมาคาดการณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนสามารถจัดทำหรือเตรียมยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3) การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากการนำข้อมูลของสถานะแวดล้อมภายนอกในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาวิเคราะห์และประเมินดู

ว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ จะมีผลอย่างไรต่อองค์กรบ้าง ทั้งในด้านของการก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด

1.1.2 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน แนวคิดที่เป็นที่นิยมสำหรับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน คือ แนวคิดของ Robert Waterman Tom Peters และ Julien Phillips เรียกว่า การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในด้วย McKinsey's 7s มีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1) กลยุทธ์ของโรงเรียน (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้โรงเรียนกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในโรงเรียนรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการผู้เรียน/ผู้ปกครอง นอกจากนี้การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรหากมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกันแล้วจะมีความเป็นเจ้าของและมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

2) โครงสร้างองค์กร (Structure) การจัดโครงสร้างองค์กรควรมีความชัดเจนในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ 1) จุดประสงค์ของโครงสร้างองค์กรและการวางแผนในการปฏิบัติงาน 2) กิจกรรมที่โรงเรียนต้องปฏิบัติและหน้าที่หลักของโรงเรียน 3) ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม และ 4) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์กรให้เป็นไปตามยุคตามสมัยให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

3) ระบบการปฏิบัติงาน (System) คือ การจัดระบบการทำงาน (Working System) ที่มีความสำคัญ ได้แก่ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System)

4) บุคลากร (Staff) การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในโรงเรียน โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสมปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อโรงเรียนที่กำลังขยายตัว ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การขอยกย้ายและ

ปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของโรงเรียน

5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills) ทักษะในการปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียนสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพและทักษะความถนัด โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (1) ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานอาชีพ (2) ทักษะความถนัดและความชำนาญพิเศษ (Aptitudes and special talents) ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัดโดยการทดสอบความถนัดทั่วไป ประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ

6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของโรงเรียน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

สำหรับการบริหาร CRM นั้นต้องการรูปแบบการบริหารจัดการที่มีผู้บริหารระดับสูงให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากร การสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการฟังผลการติดต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีตและผู้บริหารระดับสูงต้องไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตนเองเพียงคนเดียว

7) ค่านิยมร่วม (Shared Vision) หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางของโรงเรียน โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งโรงเรียนหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมามีภายในโรงเรียน เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งโรงเรียนและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วโรงเรียนก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

1.2 วิเคราะห์ความเสี่ยง ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Management) โรงเรียนดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1 ระบุความเสี่ยง ให้พิจารณาความเสี่ยงด้านโครงสร้างของโรงเรียน ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลและด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เช่น จากการสัมภาษณ์บุคลากร การประชุมระดมความคิดของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและใช้ประสบการณ์ส่วนบุคคลในการวิเคราะห์ ทบทวนประสบการณ์ที่เคยเกิดขึ้นในอดีต

1.2.2 ประเมินความเสี่ยง โรงเรียนจัดหมวดหมู่ความเสี่ยงว่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับใด ระดับสูง ระดับกลางหรือระดับต่ำ ขณะเดียวกันโรงเรียนยังสามารถระบุผลกระทบต่อโครงการได้

1.2.3 เตรียมการตอบสนองต่อความเสี่ยง โรงเรียนระบุกิจกรรมที่จัดการกับความเสี่ยงนั้น ว่าจะต้องแก้ไขและจัดการอย่างเร่งด่วนได้อย่างไร

1.2.4 จัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ได้แก่ การลด/ควบคุมความเสี่ยง การกระจาย/โอนความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือการยอมรับความเสี่ยง จะได้ผลมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับเหมาะสมกันตามหลักความคุ้มค่าหรือไม่ และจะเกิดความเสี่ยงตามมาจากการบริหารความเสี่ยงแรกอย่างไร ซึ่งในบางครั้งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้จัดการแล้วอาจทำให้การดำเนินงานประสบความล้มเหลวได้

2. ขึ้นจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่โรงเรียนนำผลการวิเคราะห์ SWOT ไปจัดทำกลยุทธ์โดยตรง โดยให้โรงเรียนใช้วิธีการประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการบริหาร CRM ร่วมกับคณะทำงาน CRM และหัวหน้างานทั้ง 4 งาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ต่อไปนี้

2.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะกรรมการบริหาร CRM ร่วมกับคณะทำงาน CRM และหัวหน้างานทุกหน่วยงาน ประชุมเชิงปฏิบัติการนำผลสรุปของการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกและสถานะแวดล้อมภายในมาจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจของ CRM ให้ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งในเรื่องการกำหนดทิศทางของการบริหาร CRM ในโรงเรียนที่ผู้บริหารต้องดำเนินการ

2.2 กำหนดประเด็นกลยุทธ์ ในการกำหนดประเด็นกลยุทธ์เพื่อจะไปให้ถึงวิสัยทัศน์และพันธกิจดังกล่าว โรงเรียนจะต้องพิจารณาว่ามุ่งเน้นการพัฒนาเรื่องใดหรือประเด็นใดเป็นสำคัญแล้วนำประเด็นเหล่านั้น มากำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ที่โรงเรียนต้องการพัฒนาภายใต้กรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ที่กำหนด

2.3 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ เมื่อโรงเรียนได้ประเด็นกลยุทธ์แล้วให้พิจารณาภายใต้ประเด็นกลยุทธ์แต่ละประเด็นว่าอะไรคือสิ่งที่โรงเรียนมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในด้านคุณภาพการให้บริการในด้านต่าง ๆ โดยอาจใช้วิธีเดียวกับการกำหนดประเด็นกลยุทธ์ กล่าวคือให้คณะกรรมการประชุมเพื่อร่วมเสนอเป้าประสงค์ต่าง ๆ และพิจารณาว่าเป้าประสงค์แต่ละประเด็นนั้นต้องมีความเชื่อมโยงกันในเชิงเหตุและผลภายใต้ 3 หลักการของการบริหาร CRM ซึ่งได้แก่ หลักการให้

ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้ปกครอง หลักการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและหลักการให้ทุกคนมีส่วนร่วม

#### 2.4 กำหนดตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ ใน 4 มิติ ได้แก่

2.4.1 มิติประสิทธิผลตามกลยุทธ์ เป็นมิติที่แสดงผลลัพธ์ของตัวชี้วัดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุความสำคัญตามกลยุทธ์ของโรงเรียน

2.4.2 มิติคุณภาพการให้บริการ เป็นมิติที่แสดงผลลัพธ์ของตัวชี้วัดสำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ตลอดจนคุณค่าในมุมมองของผู้เรียนและผู้ปกครอง รวมทั้งผลลัพธ์ด้านการขยายบริการและผลการดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนและผู้ปกครอง

2.4.3 มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน เป็นมิติที่แสดงผลลัพธ์ของตัวชี้วัดสำคัญด้านการปฏิบัติการของโรงเรียนรวมทั้ง กระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนเป็นตัวชี้วัดสำคัญด้านงบประมาณ การเงิน การควบคุมต้นทุนและลดค่าใช้จ่าย การแสดงความรับผิดชอบด้านการเงิน ตลอดจนการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

2.4.4 มิติการพัฒนาศักยภาพ เป็นมิติที่แสดงผลลัพธ์ของตัวชี้วัด ด้านระบบงานการเรียนรู้ และพัฒนาความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของบุคลากร ตลอดจนพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและฝ่าฝืนจริยธรรม และความไว้วางใจของผู้เรียนและผู้ปกครอง

ตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่โรงเรียนใช้ในการวัดว่า การบริหาร CRM ในโรงเรียนบรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่ โดยมีวิธีการคือ ให้คณะกรรมการ CRM นำเสนอตัวชี้วัดให้ได้มากที่สุดก่อน แล้วจึงกำหนดเกณฑ์ในการเลือกตัวชี้วัด เช่น ตัวชี้วัดนั้นสามารถสะท้อนเป้าประสงค์ได้อย่างแท้จริงหรือไม่ โดย ทุกเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดมากกัอย่างน้อย 1 ตัว

2.5 กำหนดค่าเป้าหมาย หลังจากทีโรงเรียนสามารถเลือกตัวชี้วัดที่จะสะท้อนเป้าประสงค์ได้แล้ว จะต้องร่วมกันกำหนดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่โรงเรียนต้องการใช้เป็นเกณฑ์ของตัวชี้วัด แต่ละด้านที่จะบรรลุความสำเร็จ ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลาในการจัดทำค่อนข้างมาก ดังนั้นควรกำหนดค่าเป้าหมายภายหลังจากที่ได้มอบหมายความรับผิดชอบตัวชี้วัดให้หน่วยงานต่าง ๆ แล้ว นอกจากนี้ตัวชี้วัด แต่ละตัวควรที่จะกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุด้วยว่าจะสำเร็จได้เมื่อใด

2.6 กำหนดกลยุทธ์หลัก CRM ของหน่วยงาน โรงเรียนให้หน่วยงานแต่ละหน่วยงานของโรงเรียนดำเนินการกำหนดกลยุทธ์หลัก CRM ของหน่วยงานของตนเองเพื่อที่จะให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ได้มีการกำหนดไว้ โดยเป้าประสงค์แต่ละด้านจะต้องมีกลยุทธ์มาสอดคล้อง ซึ่ง

กลยุทธ์นี้จะเป็ภาพใหญ่ที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ แต่ยังไม่ลงไปในรายละเอียดถึงโครงการ ซึ่งกลยุทธ์ CRM ต้องคำนึงถึง “ผู้เรียน” มากกว่าที่จะมุ่งที่ “การบริการของโรงเรียน” เพียงอย่างเดียว โดยมีประเด็นสำคัญที่ควรพิจารณา ดังนี้

2.6.1 การค้นหาคุณค่าที่ผู้เรียนต้องการ “คุณค่า” คือ อะไรก็ตามที่ผู้เรียนรู้สึกว่าเป็นพิเศษเฉพาะเจาะจงสำหรับตนเอง เป็นประโยชน์ที่ผู้เรียนคาดว่าจะได้รับเมื่อได้เป็น “นักเรียนในโรงเรียนแห่งนี้” ผู้เรียนจะเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่ต้องจ่ายออกไปเพื่อให้ได้บริการดังกล่าวมาครอบครอง ดังนั้นผู้เรียนจะรู้สึกว่าคุณค่าเพิ่ม (Value Added) ต่อเมื่อผู้เรียนรู้สึกว่าตนได้รับประโยชน์จากโรงเรียนดังกล่าว มากกว่าต้นทุนที่ตนจ่ายออกไป โดยคำนึงถึง กฎ ระเบียบ วัฒนธรรมของโรงเรียนที่เป็นที่ยอมรับของสังคม ในประเด็นนี้ให้โรงเรียนพิจารณาการมอบคุณค่าเพิ่มให้กับผู้เรียนโดยใช้วงจรของ Student Life Cycle เป็นกรอบในการกำหนด “คุณค่า” ที่เหนือกว่าคู่แข่งขึ้นเพื่อนำเสนอผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

2.6.2 การกำหนดกลุ่มผู้เรียน การกำหนดกลุ่มผู้เรียนและการแบ่งกลุ่มผู้เรียน (Market Segmentation Market Targeting and Positioning) หลังจากทีโรงเรียนค้นหาได้แล้วว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้เรียนเห็นว่ามีคุณค่า ซึ่งไม่ได้หมายความว่าผู้เรียนทุกคนจะมีความชอบในคุณค่าดังกล่าวเหมือนกัน ขึ้นต่อไปควรแบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ และออกแบบกลยุทธ์สำหรับผู้เรียนแต่ละกลุ่ม จากนั้นจึงสื่อสารให้กลุ่มผู้เรียนแต่ละกลุ่มมองเห็นถึง “คุณค่า” คือ การบริการที่โรงเรียนมอบให้ในสายตาของผู้เรียน/ผู้ปกครอง เช่น กลุ่มผู้เรียนที่เรียนอ่อน กลุ่มผู้เรียนที่เรียนดี กลุ่มผู้เรียนที่ไม่สามารถชำระค่าธรรมเนียมการเรียนเต็มจำนวนตามที่โรงเรียนกำหนด เป็นต้น

2.6.3 การออกแบบการดำเนินงานและกระบวนการนำเสนอและส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียน โรงเรียนพิจารณากระบวนการทำงานทั้งหมดในโรงเรียน เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ ในรูปแบบของทีมงานที่ประกอบไปด้วยบุคลากรจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยทุกคนทำงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายเดียวกันคือ การสร้างและนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งให้แก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งผู้เรียนเกิดความผูกพันกับโรงเรียน เช่น กลุ่มนักเรียนที่เรียนอ่อน ฝ่ายวิชาการควรออกแบบกลยุทธ์การปรับผลคะแนนเก็บให้นักเรียนมีคะแนนเก็บกลางภาคเรียนเกินกว่าร้อยละ 50 โดยความร่วมมือจากครูสอน ซึ่งผู้เรียนไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย หรือ กลุ่มผู้เรียนที่เรียนดี ฝ่ายวิชาการได้วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นสาขาวิชา และออกแบบกลยุทธ์ในด้านการส่งเสริมกลุ่มผู้เรียนให้ได้เป็นเลิศในสาขาวิชานั้น ๆ หรือ กลุ่มผู้เรียนที่ไม่สามารถชำระค่าธรรมเนียมการเรียนได้ฝ่ายบัญชีและการเงินออกแบบกลยุทธ์การผ่อนชำระค่าเล่าเรียน เป็นต้น

ในการกำหนดกลยุทธ์หลัก CRM ของหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนนั้น หน่วยงานแต่ละหน่วยงาน ควรกำหนดการบริการที่นำแนวความคิดทั้ง 4 ประการ ดังกล่าวมาประกอบ กับกิจกรรมต่าง ๆ 14 ประการตาม วงจรชีวิตของนักศึกษา (Student Life Cycle) ซึ่งประกอบด้วยจุด บริการ (Touch Point) จำนวน 14 จุด ซึ่งได้แก่ 1) การสรรหาผู้เรียน 2) การรับผู้เรียน 3) การเทียบโอน ผลการเรียน 4) การสมัครเรียน 5) การลงทะเบียนโปรแกรมการเรียน 6) การแนะแนวทางวิชาการ 7) การช่วยเหลือสถานะทางการเงินของผู้เรียน 8) การทดสอบและการให้เกรด 9) ความก้าวหน้า ทางการเรียน 10) การลงทะเบียนเรียนแก้ตัว 11) การเปลี่ยนแผนการเรียน 12) การฝึกงาน 13) การสำเร็จ การศึกษาและ 14) การสนับสนุนศิษย์เก่าสัมพันธ์ จะทำให้หน่วยงานต่าง ๆ กำหนดกลยุทธ์ได้สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์

### ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินการ

ขั้นดำเนินการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ 2) จัดทำ แผนปฏิบัติการ CRM ของหน่วยงาน 3) จัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ (Student Relationship Center, SRC) และ 4) จัดทำมาตรฐานและปรับปรุงการบริการ มีรายละเอียด ดังนี้

1. นำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ แนวทางหนึ่งของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ ได้ผล คือ การจัดทำแผนภาพให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุ และผล ของเป้าประสงค์ ต่าง ๆ ภายใต้มิติประสิทธิผลตามกลยุทธ์ มิติคุณภาพการให้บริการ มิติ ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและมิติการพัฒนาองค์กร โดยเป้าประสงค์จะต้องสอดคล้องและ สนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียน

จากแผนที่กลยุทธ์ที่กำหนด ให้หน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียนปฏิบัติงานให้สอดคล้อง ไปในทางเดียวกัน โดยการถ่ายทอดแผนที่กลยุทธ์จากระดับโรงเรียนลงสู่ระดับหน่วยงานและระดับ บุคคล เพื่อให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและ เชื่อมโยงกับกลยุทธ์การบริหาร CRM

2. จัดทำแผนปฏิบัติการ CRM ของหน่วยงานเป็นการปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจงซึ่ง ตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดและทรัพยากรที่ต้องใช้ ในช่วงเวลาที่ต้องทำให้แผนปฏิบัติการเกิดผลสำเร็จ มีหลักการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน คือ 1) ประชุม คณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM 2) กำหนดนโยบายหน่วยงานต่าง ๆ 3) กำหนดกล ยุทธ์ให้สนองนโยบายและสนองความต้องการของหน่วยงาน 4) เขียนรายละเอียดโครงการเพื่อรองรับ กลยุทธ์ 5) พิจารณาให้ความเห็นชอบโครงการและงบประมาณ โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้

2.1 ประชุมคณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM เพื่อนำเสนอทิศทางแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหาร CRM ให้เกิดความเข้าใจตรงกันรวมถึงระดมความคิดเห็นจากแต่ละหน่วยงานว่ามีส่วนรับผิดชอบต่อเป้าประสงค์และตัวชี้วัดใดตามแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหาร CRM ที่กำหนดไว้ กระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นกระบวนการให้บริการของโรงเรียนนั้น คณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM ควรพิจารณาร่วมกันปรับเปลี่ยนกระบวนการให้มีความทันสมัย รวดเร็ว และมุ่งเน้นผลงาน ได้แก่ 1) การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน 2) การจัดระบบสารสนเทศ 3) การบริหารจัดการบุคลากร 4) การรับคำร้องเรียนหรือข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้บริการ 5) การปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานต่าง ๆ

2.2 กำหนดนโยบายหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM ของหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องมีนโยบายของหน่วยงานที่ชัดเจนเพื่อให้แผนงาน CRM มีประสิทธิผล (Effectiveness) และประสิทธิภาพ (Efficiency) สูงสุด โดยมีเป้าหมายตาม วัตถุประสงค์ CRM ที่กำหนดไว้ คือ การสร้างความสัมพันธ์ การรักษาความสัมพันธ์และการขยายความสัมพันธ์ ระหว่างโรงเรียนและ ผู้เรียนกับผู้ปกครอง

2.3 กำหนดกลยุทธ์ให้สนองนโยบายและสนองความต้องการของหน่วยงาน โดยการนำโครงการที่โรงเรียนมีอยู่แล้วมาพิจารณาก่อนเป็นลำดับแรกว่าสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์หลักและ เป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ข้อใดได้หรือไม่ หากพิจารณาถึงโครงการที่โรงเรียนมีอยู่อย่างครบถ้วนแล้ว พบว่า เป้าประสงค์และ กลยุทธ์ใดยังไม่มีโครงการรองรับ ให้ร่วมกันคิดโครงการใหม่เพิ่มเติม โดยพิจารณาทั้งในด้านความพึงพอใจของผู้เรียน ความเสี่ยง ความเกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่น ๆ รวมทั้งงบประมาณที่ต้องใช้ด้วยในส่วนโครงการและการจัดสรรงบประมาณนั้น ควรมีลักษณะสอดคล้องและ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หลัก เพื่อให้สามารถมั่นใจได้ว่าเมื่อได้รับงบประมาณและมีการดำเนิน โครงการตามที่ไดวางไว้ จะไม่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น

2.4 เขียนรายละเอียดโครงการเพื่อรองรับกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึง การเขียนโครงการเพื่อรองรับแผนงาน เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการติดตามและประเมินผลถ้าโครงการ บรรลุผลสำเร็จ นั้นหมายความว่าแผนงานและนโยบายนั้นบรรลุผลสำเร็จด้วย และกำหนดตัวชี้วัดระดับ บุคคล ซึ่งเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับ โรงเรียนสู่ระดับหน่วยงานและระดับ บุคคล เพื่อให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและ เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนด้วย

2.5 พิจารณาให้ความเห็นชอบโครงการและงบประมาณ โดยให้ คณะกรรมการบริหาร CRM ร่วมกันพิจารณาความเหมาะสม นำร่างโครงการเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียนจัดทำแผนเป็นรูปเล่มมอบเอกสารแผนให้ผู้เกี่ยวข้อง

3. จัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ SRC (Student Relationship Center) แนวทางการจัดตั้งศูนย์นักเรียน SRC ให้คณะกรรมการบริหาร CRM จัดดำเนินการในการจัดตั้งศูนย์ ดังนี้

3.1 จัดประชุมเพื่อชี้แจงโครงการ โดยผู้อำนวยการจัดประชุมหน่วยงานต่าง ๆ แนะนำและชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน พร้อมทั้งแนวทางการดำเนินงาน จัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์

3.2 ให้ผู้อำนวยการโรงเรียน แต่งตั้งคณะทำงานศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าศูนย์นักเรียนสัมพันธ์และเจ้าหน้าที่ศูนย์ มีหน้าที่ด้านบริหารงานและดำเนินงานทั่วไปของศูนย์ SRC ให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้การจัดตั้งศูนย์ การวางกลยุทธ์ การออกแบบพัฒนาการบริการ การพัฒนากระบวนการทำงาน ระบบเอกสาร การชำระค่าธรรมเนียม การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบัญชีการเงิน การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ตามที่ได้รับมอบหมาย

3.3 ให้คณะทำงาน ศูนย์ SRC สืบรวจงานบริการทั้งหมดภายในโรงเรียน เพื่อคัดเลือกงานบริการสำหรับจัดทำแผนการจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ โดยสำรวจความต้องการของผู้เรียน/ผู้ปกครองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องว่าต้องการให้มีงานบริการใดอยู่ร่วมกันเพื่อให้บริการ ณ ศูนย์ SRC

3.4 จัดทำแผนงานของศูนย์ SRC ให้มีบริการครบ 3 ด้าน ดังนี้

3.4.1 การให้บริการข้อมูล/ข่าวสาร เป็นการรวบรวมบริการด้านการให้ข้อมูล/ข่าวสารของหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน เพื่อให้ข้อมูล/ข่าวสารเบื้องต้นแก่ผู้เรียนและผู้ปกครอง ซึ่งจะช่วยนำพาให้ผู้เรียนและผู้ปกครองสามารถเข้าถึงบริการที่ต้องการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.4.2 การให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ เป็นการให้บริการรับคำร้องหรือคำขอของผู้เรียนและผู้ปกครองในงานบริการของหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงเรียน แต่ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ทันที ต้องส่งเรื่องต่อไปยังผู้มีอำนาจพิจารณาเพื่อดำเนินการต่อไป การให้บริการประเภทนี้จะช่วยอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนและผู้ปกครองในการยื่นเรื่องขอรับบริการหลาย ๆ เรื่องพร้อมกันในคราวเดียว ซึ่งมักจะใช้กับงานบริการที่มีความซับซ้อนและต้องมีขั้นตอนเฉพาะที่ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จทันทีได้

3.4.3 การให้บริการเปิดเสร็จ เป็นการให้บริการตามคำร้องหรือคำขอของผู้เรียนและผู้ปกครองในงานบริการของหน่วยงานต่าง ๆ ที่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ทันทีโดยไม่ต้องส่งเรื่องไปยังหน่วยงานที่เป็นเจ้าของเรื่อง จนกว่าการให้บริการจะดำเนินการเสร็จสิ้นลงแล้ว

3.5 พัฒนาระบบสารสนเทศ เป็นการจัดหาอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพและเพียงพอต่อการใช้งานของเจ้าหน้าที่

3.6 จัดสมรรถนะของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นการจัดสมรรถนะของ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินการในส่วนของการรับผิดชอบของศูนย์ SRC โดยดำเนินการ ดังนี้

3.6.1 จัดเก็บข้อมูลและการค้นหาเอกสารในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อช่วยในการจัดเก็บและค้นหาเอกสารให้มีความสะดวก รวดเร็วในการค้นหาเอกสารและลดความเสี่ยงต่อการหาหลักฐานเอกสารไม่พบ

3.6.2 จัดระบบการออกเอกสาร โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดทำแบบฟอร์มและการคำนวณค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3.6.3 จัดระบบคิว โดยนำระบบคอมพิวเตอร์มาเป็นตัวจัดระบบคิวเพื่อสร้างความสะดวกและความสะดวกในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งคิวในแต่ละกระบวนการต่าง ๆ ออกตามน้ำหนักของงานเพื่อลดจำนวนคิวงานสะสมในแต่ละกระบวนการ

3.6.4 พัฒนาระบบปฏิบัติงานให้เป็นรูปแบบ online หรือระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในโรงเรียน

3.7 จัดทำรายงานความคืบหน้าเสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียน

3.8 จัดพิธีเปิดศูนย์ SRC และเริ่มการให้บริการ

3.9 เก็บรวบรวมสถิติของจำนวนผู้มาใช้บริการ พร้อมทั้งสำรวจความพึงพอใจโดยรวมของผู้เรียนและผู้ปกครอง

3.10 เปรียบเทียบผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนและรายงานผลสำเร็จโดยภาพรวม

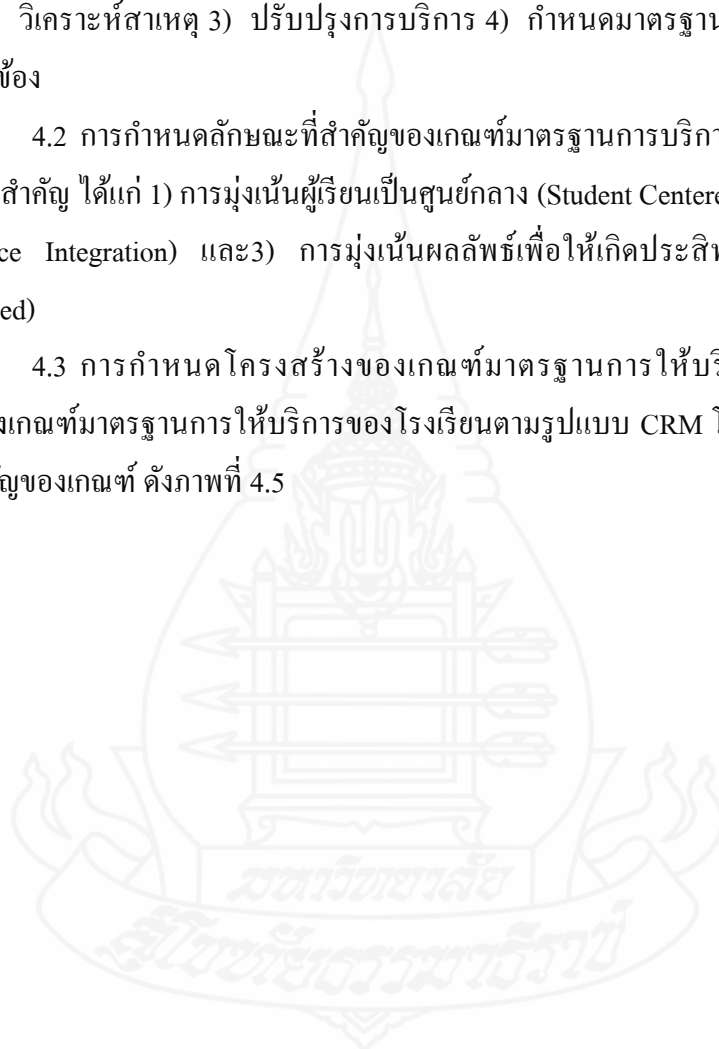
4. จัดทำมาตรฐานและปรับปรุงการบริการ เป็นการนำวิธีการบริหาร CRM มากำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน โรงเรียนต้องกำหนดให้คณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM รับผิดชอบในการจัดทำมาตรฐานและการปรับปรุงการบริการ โดยวิเคราะห์ศึกษาข้อมูล จัดทำมาตรฐานงานบริการและมาตรการที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ รับฟังความคิดเห็นในการ ระดมสมองจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

เกี่ยวข้อง เสนอมาตรฐานต่อผู้บริหารโรงเรียน ผลักดันมาตรฐานสู่ความสำเร็จและพิจารณาปรับปรุงแก้ไขมาตรฐานให้เหมาะสมและทำการคัดเลือกงานบริการของหน่วยงานที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือมีความเสี่ยงในการบริหารจัดการ โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์กระบวนการงาน มีวิธีการ ดังนี้ 1) สำรวจสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน 2) วิเคราะห์สาเหตุ 3) ปรับปรุงการบริการ 4) กำหนดมาตรฐานการบริการ และ 5) จัดประชุมผู้เกี่ยวข้อง

4.2 การกำหนดลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์มาตรฐานการบริการ โรงเรียนควรพิจารณาใน 3 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student Centered) 2) การบูรณาการงานบริการ (Service Integration) และ 3) การมุ่งเน้นผลลัพธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Result Oriented)

4.3 การกำหนดโครงสร้างของเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ เป็นการพิจารณาโครงสร้างของเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการของโรงเรียนตามรูปแบบ CRM โดยมีมิติสำหรับการชี้วัดลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์ ดังภาพที่ 4.5



### ตัวอย่างเกณฑ์และมิติของการชี้วัด

| ลักษณะที่สำคัญของเกณฑ์                       | หมวด                           | มิติของการชี้วัด (หัวข้อ)                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้ปกครองเป็นศูนย์กลาง | (1) เกณฑ์พื้นฐาน               | (1.1) การสนองตอบความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง<br>(1.2) การให้บริการผู้เรียนและผู้ปกครองในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหน่วยงานแต่ละฝ่าย<br>(1.3) การอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนและผู้ปกครองในการเข้าถึงการบริการ |
| การบูรณาการ                                  | (1) เกณฑ์พื้นฐาน               | (1.4) การจัดระบบการให้บริการร่วม                                                                                                                                                                               |
| การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์                        | (1) เกณฑ์การดำเนินการให้บริการ | (1.1) การจัดตั้งอำนวยความสะดวก<br>(1.2) การออกแบบกระบวนการให้บริการ<br>(1.3) การพัฒนาทักษะความชำนาญ<br>(1.4) การพัฒนาระบบสารสนเทศและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริการ                          |
|                                              | (2) เกณฑ์คุณภาพการให้บริการ    | (2.1) การติดตามและประเมินผล<br>(2.2) การปรับปรุงระบบการให้บริการ                                                                                                                                               |

ภาพที่ 4.5 ตัวอย่างเกณฑ์และมิติของการชี้วัดตามมาตรฐานการให้บริการ

4.4 เกณฑ์ชี้วัดสำหรับการตรวจประเมิน เกณฑ์ชี้วัดสำหรับตรวจประเมินนี้ แบ่งออกเป็น 3 หมวด คือ เกณฑ์พื้นฐาน เกณฑ์การดำเนินการให้บริการและเกณฑ์คุณภาพการให้บริการ มีรายละเอียด ดังนี้

#### หมวด 1 เกณฑ์พื้นฐาน

##### 1.1 การสนองตอบความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง

##### ตัวชี้วัด

1.1.1 มีการศึกษาความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง

1.1.2 มีการให้บริการนอกเวลาการทำงาน

1.1.3 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม

- 1.1.4 มีการแก้ปัญหาที่ท้าทายที่เกิดขึ้นในการดำเนินการให้บริการ
  - 1.2 การให้บริการผู้เรียนและผู้ปกครองในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องหน่วยงานแต่ละฝ่าย  
ตัวชี้วัด
    - 1.2.1 มีการให้บริการด้านข้อมูล-ข่าวสาร
    - 1.2.2 มีการให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ
    - 1.2.3 มีการให้บริการเบ็ดเสร็จ
  - 1.3 การอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนและผู้ปกครองในการเข้าถึงบริการ  
ตัวชี้วัด
    - 1.3.1 มีการจัดพื้นที่การบริการได้อย่างเหมาะสม
    - 1.3.2 มีจำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ณ จุดให้บริการอย่างพอเพียง
  - 1.4 การจัดระบบการให้บริการร่วม  
ตัวชี้วัด
    - 1.4.1 มีการจัดระบบงานให้เจ้าหน้าที่สามารถให้บริการแทนกันได้ในงาน  
บริการด้านการให้ข้อมูลข่าวสารและการรับเรื่อง-ส่งต่อ
    - 1.4.2 มีการจัดระบบให้มีเจ้าหน้าที่ที่สามารถให้บริการได้หลายงาน  
บริการ
- หมวด 2 เกณฑ์การดำเนินการให้บริการ
- 2.1 การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก  
ตัวชี้วัด
    - 2.1.1 มีการจัดระบบเข้าคิวคอย และการจัดบอร์ดเพื่อแนะนำข้อมูล  
ข่าวสารเบื้องต้นก่อนเข้าสู่การรับบริการ
    - 2.1.2 มีการออกแบบระบบเจ้าหน้าที่ขณะบริการ ผู้เรียนและผู้ปกครอง  
สำหรับการรับบริการ
    - 2.1.3 มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการ เช่น มีการจัด  
อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ วัสดุอุปกรณ์สำนักงานและอุปกรณ์พิเศษอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนอำนวยความสะดวก  
ในการให้บริการ
  - 2.2 การออกแบบกระบวนการให้บริการ

## ตัวชี้วัด

- 2.2.1 มีการวางแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่เป็นลายลักษณ์อักษร
- 2.2.2 มีการนำผลการศึกษาความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้รับบริการอื่น มาเป็นข้อมูลในการออกแบบและพัฒนาการให้บริการ
- 2.2.3 มีการจัดทำเอกสารเพื่อเผยแพร่การให้บริการ
- 2.2.4 มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการ
- 2.2.5 มีการดำเนินการติดตามความก้าวหน้าตามแผนที่ได้กำหนดไว้

## 2.3 การพัฒนาทักษะความชำนาญ

## ตัวชี้วัด

- 2.3.1 มีการจัดอบรมความรู้พื้นฐานให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน
  - 2.3.2 มีการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
  - 2.3.3 มีการจัดอบรมทักษะการบริการยุคใหม่ให้กับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน
- เช่น การสร้างจิตสำนึกด้านการให้บริการ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ การสร้างภาพลักษณ์ของการให้บริการ

- 2.3.4 มีการจัดอบรมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์

## 2.4 การพัฒนาระบบสารสนเทศและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพการให้บริการ

- 2.4.1 มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่ออำนวยความสะดวกรวดเร็วแก่ผู้รับบริการซึ่งอาจประกอบด้วยข้อมูลส่วนตัวของผู้รับบริการ ข้อมูลการมาใช้บริการ สถิติการมาใช้บริการ
- 2.4.2 มีการปรับปรุงแบบฟอร์มเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการกรอกข้อมูล
- 2.4.3 มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารในการบริการ

## หมวด 3 เกณฑ์คุณภาพการให้บริการ

## 3.1 การติดตามประเมินผล

## ตัวชี้วัด

- 3.1.1 มีจำนวนผู้ใช้บริการ โดยเฉลี่ยที่เหมาะสม
- 3.1.2 มีจำนวนการบริการที่เหมาะสม
- 3.1.3 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75

3.1.4 มีระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการโดยรวมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75 โดยเฉลี่ย

3.1.5 มีกลไกรับฟังและตอบสนองข้อร้องเรียนของผู้รับบริการที่ชัดเจน

### 3.2 การปรับปรุงระบบการให้บริการ ตัวชี้วัด

3.2.1 มีการติดตามและประเมินผลและนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของงานบริการอย่างต่อเนื่อง

3.2.2 มีนวัตกรรมการให้บริการ  
ระยะที่ 4 ขึ้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา

สำหรับระยะที่ 4 ขึ้นประเมินผลสรุปผลและพัฒนานี้ ได้แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ 2) สรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ 3) ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงาน และ 4) การให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่บุคลากร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1 ประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ คณะกรรมการบริหาร CRM ทำการประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

4.1.1 ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความรู้สึกรักของผู้เรียนและผู้ปกครอง ประกอบด้วย 2 กลุ่มย่อย คือ

1) ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ อันเป็นผลมาจากคุณภาพของการให้บริการ

2) ผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนคุณค่าในความรู้สึกรักของผู้เรียนและผู้ปกครอง ความรักดี การบอกต่อและกล่าวถึงในทางที่ดี อันเป็นผลมาจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

4.1.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความสำเร็จทางด้านการตลาด การขยายขอบเขตบริการหรือการเพิ่มการบริการใหม่ ๆ

4.1.3 ประเมินผลการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่สะท้อนคุณภาพของการให้บริการ ซึ่งเป็นการต้องการหรือความคาดหวังของผู้เรียนและผู้ปกครอง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานการให้บริการ โดยให้คณะกรรมการบริหาร CRM ร่วมกับคณะทำงาน CRM กำหนดค่าเป้าหมายสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว เป็น 5 ระดับ โดยค่าเป้าหมายในแต่ละระดับจะสัมพันธ์กับค่าคะแนนในการประเมิน ซึ่งจะมีคะแนนตั้งแต่ 1 คะแนน ไปจนถึง 5 คะแนน (คะแนนสูงสุด)

4.2 สรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ คณะกรรมการบริหาร CRM จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานจากการประเมินผลการดำเนินงาน 2 ขั้นตอน คือ

4.2.1 ตรวจสอบผลครั้งที่ 1 เพื่อทราบความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ และนำไปแก้ไขปรับปรุง พร้อมทั้งบันทึกการดำเนินงานที่ได้รับความสำเร็จ

4.2.2 ตรวจสอบผลครั้งที่ 2 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานทั้งระบบและจัดเตรียมสรุปผลงานตามระบบ CRM

4.3 ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงาน คณะกรรมการบริหาร CRM ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการดำเนินงานการบริหาร CRM และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์และนโยบายสำคัญของโรงเรียน การดำเนินการประชาสัมพันธ์ของคณะกรรมการบริหาร CRM ในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร โครงการและกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ผลสรุปการดำเนินงานและผลการประเมินตามมาตรฐานการให้บริการที่บรรลุวัตถุประสงค์ตามตัวชี้วัด โดยการประเมินผลการรับรู้จากผู้เรียนและผู้ปกครอง

4.4 ให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่บุคลากร คณะกรรมการบริหารโรงเรียนพิจารณาการให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการที่บุคลากรมีความตั้งใจ มุ่งมั่น และมีความรักในงานที่ตนเองกำลังทำ การให้รางวัลตอบแทนควรจะมีผลต่อแรงจูงใจ ขวัญ และกำลังใจ ของบุคลากร โดยกำหนดรางวัลที่มีคุณค่า มีความเป็นธรรม มีความเป็นไปได้อย่างมีความยืดหยุ่น การที่รางวัลตอบแทนจะมีประสิทธิภาพในการสร้างแรงจูงใจบุคลากรได้ตามที่คาดหวัง ต้องมีการวิเคราะห์จัดโครงการการให้รางวัลตอบแทนที่เป็นรูปธรรม และเป็นที่ต้องการของบุคลากร

### 3. ตอนที่ 3 ผลการตรวจสอบและพัฒนารูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาที่พัฒนา ครั้งที่ 2

จากการตรวจสอบรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาพัฒนาขึ้นครั้งที่ 1 โดยการสนทนากลุ่มและการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบผู้วิจัยได้เสนอผลการตรวจสอบเพื่อพัฒนารูปแบบที่พัฒนาเป็นครั้งที่ 2 ดังนี้

#### 3.1 ผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่พัฒนาครั้งที่ 1 โดยการใช้แบบสอบถามพร้อมทั้งความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ใน 2 ด้านสำคัญ ดังนี้

3.2.1 ขั้นตอนการดำเนินงานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

3.2.2 บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการตามระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

### 3.1 ผลการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการตรวจสอบรูปแบบที่พัฒนา ครั้งที่ 1 โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ รวมทั้งให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกระบวนการของรูปแบบโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ประมวลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขรูปแบบในขั้นต่อไป โดยการจัดให้มีการสนทนากลุ่ม ในวันที่ 23 ธันวาคม 2553 ณ ห้องประชุมครูเพทาย โรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ ในพระอุปถัมภ์ เวลา 09.00-12.00 น. มีผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 10 ท่าน อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก 1 ท่าน รวมทั้งสิ้น 11 ท่าน ผลสรุปของการสนทนากลุ่มปรากฏ ดังนี้

3.1.1 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มจำนวน 10 ท่าน มีการศึกษาสูงสุดระดับดุษฎีบัณฑิต จำนวน 7 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 70 กำลังศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต จำนวน 3 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 30 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 20 อายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 6 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 60 และอายุระหว่าง 61 ปีขึ้นไป จำนวน 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 20 มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 2 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 20 ประสบการณ์การทำงานระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 7 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 70 และ ประสบการณ์การทำงาน ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 1 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 10 ตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 จำนวนร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิ จำแนกตามสถานภาพทั่วไป

| สถานภาพทั่วไป             | จำนวน<br>(คน) | ร้อยละ<br>(%) |
|---------------------------|---------------|---------------|
| อายุของผู้ทรงคุณวุฒิ      |               |               |
| 41 - 50 ปี                | 2             | 20            |
| 51 - 60 ปี                | 6             | 60            |
| 61 ปีขึ้นไป               | 2             | 20            |
| รวม                       | 10            | 100           |
| ประสบการณ์การทำงาน        |               |               |
| ต่ำกว่า หรือเท่ากับ 20 ปี | 2             | 20            |
| 21 - 30 ปี                | 7             | 70            |
| 31 - 40 ปี                | 1             | 10            |
| 41 ปีขึ้นไป               | -             | -             |
| รวม                       | 10            | 100           |
| คุณวุฒิการศึกษาสูงสุด     |               |               |
| ปริญญาโท                  | 3             | 30            |
| ปริญญาเอก                 | 7             | 70            |
| รวม                       | 10            | 100           |

### 3.1.2 ผู้วิจัยถอดการบันทึกเสียงของผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมทั้งประเด็นสนทนาที่สำคัญ

พร้อมทั้งวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นต่าง ๆ ในการพัฒนารูปแบบที่พัฒนาครั้งที่ 1 พร้อมทั้งสรุปผลที่ต้องนำไปปรับปรุงพัฒนารูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ให้เป็นรูปแบบที่พัฒนาครั้งที่ 2 ดังตารางที่ 4.3 (รายละเอียดการถอดข้อความตามการบันทึกเสียงแสดงในภาคผนวก ง.)

ตารางที่ 4.3 สรุปผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภท  
อาชีวศึกษาที่พัฒนาครั้งที่ 1 โดยการสนทนากลุ่ม

| ประเด็นที่พิจารณา                                | ข้อมูลที่ต้องปรับปรุงในการพัฒนารูปแบบครั้งที่ 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>1.1 กำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1. หลักการให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้ปกครอง    | 1. หลักการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2. หลักการปรับปรุงกระบวนการทำงาน                 | 2. หลักการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3. หลักการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม                  | 3. หลักการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมและมีอำนาจตัดสินใจซึ่งจะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM</b>           | 4. การกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM ควรเป็นดังนี้ 1) เพื่อเพิ่มจำนวนนักเรียนอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง 2) เพื่อให้ผู้เรียนหรือผู้ปกครองมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน อันจะส่งผลให้ผู้เรียนหรือผู้ปกครองสามารถจดจำและมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อโรงเรียนในระยะยาว 3) เพื่อให้ผู้เรียนมีความรักดีต่อโรงเรียนและตัดสินใจศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น 4) เพื่อให้ผู้เรียนบอกต่อคุณภาพของโรงเรียนไปยังผู้อื่น (words-of-mouth) |
| <b>1.3 การปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ</b> | 5. การปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจ ควรเริ่มจาก การให้ความรู้กับหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างานแล้วจึงลงสู่บุคลากรโดยการฝึกอบรม และควรต้องมีการพัฒนาด้านจิตสำนึกก่อนให้ความรู้ (วิชาการ) หรือก่อนเข้าสู่ระบบ CRM เพราะกิจกรรมทุกชนิดจะดำเนินการได้ดีต้องพัฒนาคน โดยพัฒนาจิตใจซึ่งมีกระบวนการที่เห็นผลชัดเจน                                                                                                    |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| ประเด็นที่พิจารณา                   | ข้อมูลที่ต้องปรับปรุงในการพัฒนารูปแบบครั้งที่ 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | <p>6. สิ่งสำคัญในการปรับแผนดำเนินการทุกแผนงานนั้นควรตระหนักถึงหัวใจของกลยุทธ์ CRM ที่มุ่งให้บริการกับผู้เรียนและผู้ปกครอง การให้บริการจนผู้เรียนและผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจจะทำให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเกิดความไว้วางใจ (Trust) มีความรู้สึกมั่นใจและเชื่อว่าโรงเรียนจะดูแลผู้เรียนอย่างเต็มประสิทธิภาพก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกันทั้งสองฝ่าย และเกิดความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์อันมีค่าระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียนและผู้ปกครองนี้ไว้ทั้งในช่วงระยะเวลาที่เรียนอยู่ที่โรงเรียนและเมื่อจบการศึกษาแล้ว</p> |
| 1.4 ปรับกระบวนการด้านสังคม          | <p>7. เน้นในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งไม่ได้มีแต่ด้านดีอย่างเดียว ต้องยอมรับว่ายังมีวัฒนธรรมองค์กรในด้านไม่ดีที่ฝังรากปะปนอยู่ด้วย ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในทุกระดับของโรงเรียนที่จะต้องค้นหา ส่งเสริม รณรงค์ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีจิตสำนึกในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน</p>                                                                                                                                                                              |
| 1.5 ปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี      | <p>8. เน้นในเรื่องการใช้เทคโนโลยีที่โรงเรียนมีอยู่แล้วใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่ามากที่สุดโดยที่ไม่ต้องลงทุนเพิ่มเติมมากนัก</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 1.6 ปรับโครงสร้างระบบงานของโรงเรียน | <p>9. ควรใช้โครงสร้างเดิมของแต่ละโรงเรียนและเพิ่มความรับผิดชอบของ คณะกรรมการบริหาร CRM คณะทำงาน CRM และศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ ให้เหมาะสมตามแต่ละโรงเรียนจะพิจารณา</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| ประเด็นที่พิจารณา                            | ข้อมูลที่ต้องปรับปรุงในการพัฒนารูปแบบครั้งที่ 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ระยะที่ 2 ขั้นวางแผน</b>                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>2.1 การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์</b>      | <p>10. เน้นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในโรงเรียน</p> <p>11. ควรเพิ่มการวิเคราะห์ทางการตลาด หมายถึง การวิเคราะห์หาความต้องการของผู้บริโภค รวมทั้งศักยภาพของเราเองและคู่แข่งกัน เพื่อนำไปสู่การเลือกตลาดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถและโอกาสทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์หรือบริการ ในส่วนนี้เป็นสิ่งสำคัญของหลักการ CRM ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับกลุ่มผู้เรียนได้</p> <p>ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การแบ่งส่วนตลาด หมายถึง การแบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่มตามลักษณะที่เหมือนกัน เช่น แบ่งผู้เรียนตามผลการเรียน หรือตามสาขาวิชา เป็นต้น</li> <li>2) การกำหนดตลาดเป้าหมาย หมายถึง การจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้เรียนว่าควรให้บริการกับกลุ่มใดก่อน</li> <li>3) การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ หมายถึง การนำเสนอบริการของแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละกลุ่มเป้าหมาย</li> </ol> |
| <b>2.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์</b> | <p>12. ในการกำหนดกลยุทธ์ CRM ควรจัดดำเนินการในเรื่องของมาตรฐานการให้บริการ Service Level Agreement ซึ่งเป็นข้อตกลงในการให้บริการว่าโรงเรียนจะรักษาระดับคุณภาพการให้บริการกับผู้เรียนและผู้ปกครองของเราให้ได้ตามที่ตกลงกันไว้ โดยเฉพาะแต่ละจุดบริการตามวงจร Student Life Cycle เป็นสำคัญ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

| ประเด็นที่พิจารณา                                 | ข้อมูลที่ต้องปรับปรุงในการพัฒนารูปแบบครั้งที่ 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินงาน</b>                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>3.1 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ</b>              | <p>14. การนำกลยุทธ์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปใช้จะต้องคำนึงถึง “ความต้องการของผู้เรียน” มากกว่ามุ่งที่ “จำนวนผู้เรียน” เพียงอย่างเดียว สิ่งสำคัญที่สุดคือ โรงเรียนควรตระหนักถึงคุณค่าของโรงเรียนในสายตาของนักเรียนคืออะไร โรงเรียนมีอะไรที่เป็นพิเศษที่เฉพาะเจาะจงสำหรับผู้เรียนที่ต่างจากโรงเรียนอื่นซึ่งผู้เรียนจะมีความรู้สึกว่าได้รับคุณค่าเพิ่ม</p> <p>15. ควรเพิ่มขั้นตอนการนำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติด้วย จะเริ่มต้นอย่างไรถึงจะไม่กระทบแผนปฏิบัติการของโรงเรียน</p> |
| <b>3.3 การจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ SRC</b>    | 16. การจัดตั้งศูนย์ ฯ ควรอยู่ในดุลยพินิจของโรงเรียนเอง เนื่องจากบางโรงเรียนอาจเพิ่มภาระงานในหน่วยงานเดิมที่มีอยู่แล้ว                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>3.4 การจัดทำมาตรฐานและปรับปรุงการให้บริการ</b> | 17. ขั้นนี้เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการดำเนินงาน ควรกำหนดเฉพาะมาตรฐานการให้บริการ ส่วนในเรื่องของการปรับปรุงการให้บริการควรจะอยู่ในส่วนขั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>ระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผล และพัฒนา</b>    | <p>18. ควรมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการของแต่ละหน่วยงานพร้อมตัวชี้วัดต่าง ๆ (Customer Satisfaction Index) ให้ชัดเจน</p> <p>19. หลักการบริหาร CRM ในขั้นตอนของการประเมินผลการให้บริการควรใช้วิธีการวัดดัชนีความพึงพอใจ (Customer Satisfaction Index, CSI) เป็นเครื่องมือในการวัดผลการบริการของแต่ละหน่วยงานเพื่อรับทราบความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้รับบริการ</p>                                                                                                     |

### 3.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่พัฒนา ครั้งที่ 1

รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาที่พัฒนาครั้งที่ 1 จากการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้มาจากการสนทนากลุ่ม จำนวน 10 คน โดยใช้แบบสอบถามชนิดมาตรประมาณค่า 4 ระดับ เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยใน 2 ด้านสำคัญ ได้แก่ ขั้นตอนการดำเนินงานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาและบทบาทหน้าที่ตามระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

#### 3.2.1 ขั้นตอนการดำเนินงานของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 4 ระยะ ดังนี้

- 1) ระยะที่ 1 ขั้นการเตรียมการ ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้
  - (1) การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม
  - (2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM
  - (3) การปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ
  - (4) การปรับกระบวนการ ด้านสังคม
  - (5) การปรับกระบวนการ ด้านเทคโนโลยี
  - (6) การปรับโครงสร้างระบบงานของโรงเรียนและแต่งตั้งคณะกรรมการ

บริหาร CRM และคณะทำงาน CRM

- 2) ระยะที่ 2 ขั้นการวางแผน ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้
  - (1) การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์
  - (2) การจัดทำแผนและกำหนดกลยุทธ์
- 3) ระยะที่ 3 ขั้นการดำเนินการ ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้
  - (1) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
  - (2) การจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM
  - (3) การจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ SRC (Student Relationship Center)
  - (4) การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและปรับปรุงการบริการ
- 4) ระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา

จากการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ในระยะที่ 1 ขึ้นเตรียมการ ผลปรากฏในตาราง 4.4 ต่อไปนี้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภท อาชีวศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะที่ 1 ขึ้นเตรียมการ ในเรื่องการกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม (n = 10)

| ขั้นตอนการดำเนินการระยะที่ 1 ขึ้นเตรียมการ                                                                   | ความเหมาะสม |             | ความเป็นไปได้ |             | การแปลผล                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|---------------|-------------|----------------------------------------------|
|                                                                                                              | $\bar{X}$   | S.D.        | $\bar{X}$     | S.D.        |                                              |
| <b>1.1 กำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม</b>                                                                   |             |             |               |             |                                              |
| 1.1.1 ให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้ปกครอง                                                                    | 4.00        | 0.00        | 4.00          | 0.00        | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด        |
| 1.1.2 ให้นำผลการทุกฝ่ายเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ได้ ผลงานที่มีคุณภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง             | 3.80        | 0.42        | 3.60          | 0.70        | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด        |
| 1.1.3 ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบกำหนดบทบาทหน้าที่แต่ละคนให้ชัดเจน | 4.00        | 0.00        | 4.00          | 0.00        | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด        |
| <b>รวม</b>                                                                                                   | <b>3.93</b> | <b>0.14</b> | <b>3.87</b>   | <b>0.23</b> | <b>เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด</b> |

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วมของระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D.=0.14 และ  $\bar{X} = 3.87$ , S.D.=0.23 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสม อย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.80-4.00) และมีระดับความเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.60-4.00) โดยเฉพาะในเรื่องการให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้ปกครอง และการให้ทุกคนมีส่วนร่วมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้สูงสุด

(= 4.00, S.D.=0.00; = 4.00, S.D.=0.00) ส่วนในเรื่องการให้บุคลากรทุกฝ่ายปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับรองลงมา (= 3.80, S.D.=0.42; = 3.60, S.D.=0.70)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ ในเรื่องการกำหนดวัตถุประสงค์ CRM (n = 10)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ)                                         | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      | การแปลผล                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|---------------|------|---------------------------------------|
|                                                                                          | $\bar{X}$   | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |                                       |
| <b>1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM</b>                                                   |             |      |               |      | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มาก       |
| 1.2.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบยอดจำนวนผู้เรียนปีที่ผ่านมา                                    | 3.40        | 0.84 | 3.10          | 0.73 |                                       |
| 1.2.2 วิเคราะห์ตลาดเป้าหมายขนาดและศักยภาพของตลาด เป้าหมายตลอดจนฐานข้อมูลผู้เรียนปัจจุบัน | 3.40        | 0.84 | 3.30          | 0.82 | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด |
| 1.2.3 วิเคราะห์ปัญหาและโอกาสทางการตลาด                                                   | 3.80        | 0.42 | 3.70          | 0.48 | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด |
| 1.2.4 กำหนดเกณฑ์หรือหลักการที่สอดคล้องกัน                                                | 4.00        | 0.00 | 4.00          | 0.00 | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด |
| 1.2.5 กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหาร CRM                                                   | 3.60        | 0.52 | 3.50          | 0.53 | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด |
| รวม                                                                                      | 3.64        | 0.82 | 3.52          | 0.51 | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า การกำหนด วัตถุประสงค์ CRM โดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด ( $= 3.64$ ,  $S.D.=0.82$  และ  $= 3.52$ ,  $S.D.=0.51$  ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.40-4.00) และเกือบทุกข้อมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.10-4.00) โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในเรื่องการให้ความสำคัญกับการกำหนดเกณฑ์หรือหลักการที่ สอดคล้องกัน มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและความเป็นไปได้ในอันดับสูงสุด ( $= 4.00$ ,  $S.D.= 0.00$ ;  $= 4.00$ ,  $S.D.= 0.00$  ตามลำดับ) ส่วนเรื่องการวิเคราะห์เปรียบเทียบยอดจำนวนผู้เรียนปีที่ผ่านมา พบว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ( $= 3.40$ ,  $S.D.= 0.84$ ;  $= 3.10$ ,  $S.D.= 0.73$  ตามลำดับ)



ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ ในเรื่อง ปรับกระบวนการด้านความรู้และความเข้าใจ (n = 10)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ)                                                      | ความ<br>เหมาะสม |      | ความ<br>เป็นไปได้ |      | การแปลผล                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------------------|------|-------------------------------------------|
|                                                                                                       | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$         | S.D. |                                           |
| <b>1.3ปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ</b>                                                          |                 |      |                   |      |                                           |
| 1.3.1 กำหนดทิศทาง                                                                                     |                 |      |                   |      | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มากที่สุด |
| 1) ประกาศนโยบายการนำการบริหาร CRM มาใช้ในโรงเรียน                                                     | 3.70            | 0.48 | 3.70              | 0.48 |                                           |
| 2) จัดฝึกอบรมและสื่อสารทำความเข้าใจ                                                                   | 3.80            | 0.42 | 3.70              | 0.48 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มากที่สุด |
| 3) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริการที่รวดเร็วให้กับบุคลากรทุกคน                                     | 4.00            | 0.00 | 4.00              | 0.00 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มากที่สุด |
| <b>1.3.2 กำหนดบทบาทผู้บริหาร</b>                                                                      |                 |      |                   |      |                                           |
| 1) เป็นผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนการดำเนินงานระบบ CRM โดยตรง                                           | 3.80            | 0.42 | 3.90              | 0.32 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มากที่สุด |
| 2) ใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจร่วมกัน                          | 3.20            | 0.92 | 3.50              | 0.97 | เหมาะสมและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด          |
| 3) กำหนดหลักการทำงานที่เป็นพื้นฐานให้ทุกคนได้ยึดปฏิบัติ                                               | 3.80            | 0.42 | 3.60              | 0.52 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มากที่สุด |
| 4) สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติงานตามความต้องการและความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง ให้ได้รับความพึงพอใจ | 3.40            | 0.84 | 3.30              | 0.82 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มากที่สุด |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ)                                                              | ความ<br>เหมาะสม |      | ความ<br>เป็นไปได้ |      | การแปลผล                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------------------|------|-----------------------------------------------|
|                                                                                                               | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$         | S.D. |                                               |
| 5) จัดให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงานที่มีการให้บริการอย่างมีคุณภาพและปรับปรุงวิธีการทำงาน | 3.20            | 0.79 | 3.00              | 0.82 | เหมาะสมและ<br>เป็นไปได้มาก                    |
| 6) พัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น                                    | 3.60            | 0.84 | 3.40              | 0.84 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |
| 7) สร้างความมั่นใจให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น                                                              | 3.10            | 0.74 | 3.10              | 0.74 | เหมาะสมและ<br>เป็นไปได้มาก                    |
| 8) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม                                                                                    | 3.20            | 1.23 | 3.10              | 1.20 | เหมาะสมและ<br>เป็นไปได้มาก                    |
| 9) เน้นวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ โดยอาจใช้คำขวัญหรือคติพจน์ในการทำงาน         | 3.60            | 0.84 | 3.40              | 0.84 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |
| 10) เน้นคุณภาพของงานมากกว่าเน้นด้านปริมาณ                                                                     | 3.40            | 1.26 | 3.20              | 1.23 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก           |
| 1.3.3 จัดระบบการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล                                                                  |                 |      |                   |      | เหมาะสมอย่างยิ่ง                              |
| 1) ตระหนักในความแตกต่างของเอกบุคลล                                                                            | 3.80            | 0.42 | 3.70              | 0.48 | และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด                     |
| 2) จัดคนให้เหมาะกับงาน                                                                                        | 3.60            | 0.70 | 3.60              | 0.70 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |
| 3) ใช้เป้าหมายเพื่อการจูงใจ                                                                                   | 3.60            | 0.52 | 3.50              | 0.53 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

| ตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ)                                                                                 | ความ<br>เหมาะสม |      | ความ<br>เป็นไปได้ |      | การแปลผล                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------------------|------|-----------------------------------------------|
|                                                                                                                              | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$         | S.D. |                                               |
| 1.3.4 ปรับแผนดำเนินงาน                                                                                                       |                 |      |                   |      |                                               |
| 1) แผนงานระดับโรงเรียน ได้แก่ หลักสูตร และบริการ<br>ค่าธรรมเนียมการเรียน วิธีการจัดการเรียนการสอน วิธีส่งเสริม<br>ทางการตลาด | 3.80            | 0.42 | 3.60              | 0.70 | เหมาะสมอย่างยิ่ง                              |
| 2) แผนงานระดับหน่วยงาน ให้หน่วยงานทั้ง 4 งาน มี<br>อำนาจในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์และการจัดการ                               | 3.50            | 0.85 | 3.40              | 0.84 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |
| 3) แผนงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยบูรณาการ<br>โครงสร้างพื้นฐานทาง IT กับการให้บริการ                                         | 3.50            | 0.52 | 3.50              | 0.71 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |
| รวม                                                                                                                          | 3.56            | 0.66 | 3.48              | 0.70 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า การปรับกระบวนการด้านความรู้และความเข้าใจโดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด (= 3.56, S.D.=0.66 และ = 3.48, S.D.=0.70 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในด้านการกำหนดทิศทางเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.70-4.00) และทุกข้อมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.70-4.00) โดยการกำหนดทิศทาง เรื่องส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการบริหารที่รวดเร็วให้กับบุคลากรทุกคน มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและความเป็นไปได้ในอันดับสูงสุด (= 4.00, S.D.=0.00; = 4.00, S.D.=0.00)

ในด้านการกำหนดบทบาทผู้บริหาร พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เกือบทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.40-3.80) และเกือบทุกข้อมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.30-3.90) โดยการกำหนดบทบาทผู้บริหาร ให้เป็นผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนการดำเนินงานระบบ CRM โดยตรง มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและความเป็นไปได้ในอันดับสูงสุด (= 3.80,

S.D.=0.42; = 3.90, S.D.=0.32) อย่างไรก็ตาม พบว่า มีข้อที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ได้แก่ การใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจร่วมกัน (= 3.20, S.D.= 0.92; = 3.50, S.D.= 0.97) การจัดให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงานที่มีการให้บริการอย่างคุณภาพและปรับปรุงวิธีการทำงาน (= 3.20, S.D.= 0.79; = 3.00, S.D.= 0.82 ตามลำดับ) การสร้างความมั่นใจให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น (= 3.10, S.D.= 0.74; = 3.10, S.D.= 0.74) และการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม (= 3.20, S.D.= 1.23; = 3.10, S.D.= 1.20 ตามลำดับ)

ในด้านการจัดระบบการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.60-3.80) และทุกข้อมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.50-3.70) โดย การจัดระบบการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลโดยตระหนักในความแตกต่างของเอกบุคลลมีความเหมาะสมอย่างยิ่งและความเป็นไปได้ในอันดับสูงสุด (= 3.80, S.D.=0.42; = 3.70, S.D.= 0.48)

ในด้านการปรับแผนดำเนินงาน พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.50-3.80) และทุกข้อมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.40-3.60) โดย แผนงานระดับโรงเรียน ได้แก่ หลักสูตรและบริการ ค่าธรรมเนียมการเรียน วิธีการจัดการเรียนการสอน วิธีส่งเสริมทางการตลาด มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและความเป็นไปได้ในอันดับสูงสุด (= 3.80, S.D.=0.42; = 3.60, S.D.= 0.70)

นอกจากนี้ พบว่ามีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในการปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ ดังนี้

#### 1. การกำหนดทิศทาง

ในประเด็นการจัดฝึกอบรมและสื่อสารทำความเข้าใจ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า การฝึกอบรมบุคลากรควรเริ่มจากการสร้างความเสียสละและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนวิถีชีวิตการทำงานและ ควรเริ่มการฝึกอบรมจากระดับหัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างานแล้วจึงลงสู่บุคลากร โดยการอบรมต้องมีการพัฒนาด้านจิตสำนึก ก่อนให้ความรู้ทางวิชาการ หรือก่อนเข้าสู่ระบบ CRM เพราะกิจกรรมทุกชนิดจะดำเนินการได้ดีต้องพัฒนาคนโดยพัฒนาจิตใจซึ่งมีกระบวนการที่เห็นผลชัดเจน

## 2. การกำหนดบทบาทผู้บริหาร

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในประเด็น ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการสนับสนุนการดำเนินงานระบบ CRM โดยตรง ให้ข้อเสนอแนะว่า บุคลากรทั้งโรงเรียนต้องร่วมกันรับผิดชอบ ผู้บริหารมีหน้าที่ส่งเสริมและให้ความรู้ ส่วนผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียน ต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงาน ทั้งการสนับสนุนงบประมาณและมอบนโยบายการให้บริการเป็นเรื่องสำคัญของโรงเรียน นอกจากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อคิดเห็นว่า 1) ผู้บริหารต้องมีลักษณะเป็นผู้นำ ต้องทำให้ได้ก่อน 2) ความเป็นไปได้ขึ้นอยู่กับระบบและสิ่งแวดล้อม และ 3) ภาวะผู้นำต้อง ชี้นำให้คิด สาธิต ให้ดู เรียนรู้ด้านการปฏิบัติจริง ละทิ้งความเคยชินเก่า ๆ

ประเด็นการสร้างความมั่นใจให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะว่าการรับฟังความคิดเห็นนั้นต้องเน้นการเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากรแต่ละระดับ ต้องอยู่ในเกณฑ์ดีจึงจะมีการติดต่อสื่อสารและเกิดความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างบุคลากรในระดับเดียวกัน

ประเด็นการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการเปลี่ยนแปลงย่อมทำให้เกิดการยอมรับและการต่อต้าน ในบางครั้งสมาชิกในทีมไม่เห็นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายเดียวกัน หรือมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ขาดการอุทิศเวลา ไม่รวมตัดสินใจในเรื่องที่จำเป็น และไม่ให้การสนับสนุนในข้อตกลงเพื่อหาข้อยุติ ทำให้ขาดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จึงควรจัดวางระบบให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกและผู้นำทีมอย่างสม่ำเสมอโดยใช้การประชุมติดตามผลงาน มีการหมุนเวียนข้อมูล และใช้วิธีการให้รายงานข้อมูลพร้อมรับข้อมูลป้อนกลับจากผู้ร่วมทีมงาน

## 3. การจัดระบบการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล

ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะว่าระบบการให้รางวัล ต้องใช้การประเมินผลงานที่ควรสร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกคนอย่างชัดเจนก่อน หรือการให้รางวัล โดยการฝึกกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน ได้แก่ ให้สมาชิกในทีมงานร่วมกันจัดสรรประโยชน์ตอบแทนที่เท่าเทียมกันในทีมงานและให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมทีมงานอย่างเสมอภาค เป็นต้น

ประเด็นจัดคนให้เหมาะกับงาน ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความถนัด (ทักษะ) และศักยภาพในการกิจที่แตกต่างกันโดยเฉพาะงานลักษณะโครงการ ซึ่งจำเป็นต้องเลือกสรรผู้ประสานงานหรือผู้รับผิดชอบเป็นพิเศษ

#### 4. การปรับแผนดำเนินงาน

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า สิ่งสำคัญในการปรับแผนดำเนินการทุกแผนงานต้องคำนึงถึงหัวใจของกลยุทธ์ CRM คือ ผู้เรียนและผู้ปกครองต้องมีความไว้วางใจโรงเรียน และหากโรงเรียนสามารถบริการทางการศึกษาได้ตรงกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครองได้ ผู้เรียนและผู้ปกครองย่อมมีความรู้สึกมั่นใจและเชื่อว่าโรงเรียนจะดูแลผู้เรียนอย่างเต็มประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่ายและมีความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์อันมีค่าระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียน ผู้ปกครองในช่วงระยะเวลาที่เรียนอยู่ที่โรงเรียนและเมื่อจบการศึกษาแล้ว



ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ ในเรื่อง ปรับกระบวนการด้านสังคม (n = 10)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ)                                                                                                                                                                        | ความเหมาะสม |             | ความเป็นไปได้ |             | การแปลผล                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|---------------|-------------|---------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                         | $\bar{X}$   | S.D.        | $\bar{X}$     | S.D.        |                                       |
| <b>1.4 การปรับกระบวนการ ด้านสังคม</b>                                                                                                                                                                                   |             |             |               |             |                                       |
| 1.4.1 การปรับเปลี่ยนมุมมองด้านวัฒนธรรมองค์กรในการให้บริการ                                                                                                                                                              |             |             |               |             |                                       |
| 1) จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเรื่องวัฒนธรรมองค์กรการให้บริการที่มีคุณภาพ                                                                                                                                               | 3.50        | 0.53        | 3.50          | 0.71        | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด |
| 2) จัดประชุมสัมมนา/บุคลากรทำการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและ วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยนใช้วิธีการจัดเก็บข้อมูล(แบบสอบถาม)เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลสรุปผล และรายงานต่อผู้บริหาร | 3.40        | 0.97        | 3.40          | 0.97        | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด |
| 1.4.2 การปฏิสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                                                                                              |             |             |               |             |                                       |
| 1) วิเคราะห์ว่าใครคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                                                                                                                               | 3.40        | 0.97        | 3.40          | 0.97        | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด |
| 2) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน                                                                                                                                                          | 3.40        | 0.97        | 3.40          | 0.97        | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด |
| 3) วิเคราะห์ว่ากลยุทธ์และการดำเนินงาน ของโรงเรียนจะได้รับผลกระทบอะไรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบ้าง                                                                                                                         | 3.40        | 0.97        | 3.40          | 0.97        | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด |
| 4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญมากที่สุดก่อน                                                                                                           | 3.80        | 0.42        | 3.60          | 0.70        | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด |
| <b>รวม</b>                                                                                                                                                                                                              | <b>3.49</b> | <b>0.77</b> | <b>3.46</b>   | <b>0.86</b> | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ ในเรื่องปรับกระบวนการด้านสังคม พบว่า ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในเรื่องปรับกระบวนการด้านสังคมโดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด ( $= 3.49$ ,  $S.D.=0.77$  และ  $= 3.46$ ,  $S.D.=0.86$  ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในด้านการปรับเปลี่ยนมุมมองด้านวัฒนธรรมองค์กรในการให้บริการ เป็นรายชื่อ ทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.40-3.50) และทุกข้อมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.40-3.50) โดยการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเรื่องวัฒนธรรมองค์กรการให้บริการที่มีคุณภาพ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและความเป็นไปได้ในอันดับสูงสุด ( $= 3.50$ ,  $S.D.=0.53$ ;  $= 3.50$ ,  $S.D.=0.71$ )

ในด้านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นรายชื่อ ทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.40-3.80) และทุกข้อมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.40-3.60) โดยการวิเคราะห์ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใดที่มีความสำคัญที่สุดเพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความสำคัญมากที่สุดก่อน มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและความเป็นไปได้ในอันดับสูงสุด ( $= 3.80$ ,  $S.D.=0.42$ ;  $= 3.60$ ,  $S.D.=0.70$ )

นอกจากนี้ พบว่า มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ในการปรับกระบวนการด้านสังคม ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและผู้ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับว่า ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครองต่อการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญเสียก่อน จากนั้นจึงค่อยนำ CRM เข้าไปในโครงสร้างของโรงเรียนและแผนงาน

2. ผู้บริหารต้องทำให้นักุลากรได้รับประสบการณ์เชิงบวกในการทำงานร่วมกันในองค์กร คือทำงานอย่างมีความสุข รู้สึกดี ภาคภูมิใจ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและต้องการจะทำงานให้เกิดผลสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร ทั้งนี้ต้องเริ่มสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ผูกใจบุคลากรให้รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันมุ่งเป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กร กำหนดวิธีผูกใจ ผูกวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันด้วย CRM TEAM

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ ในเรื่องปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี (n = 10)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ)                                                                                                                                                                      | ความเหมาะสม |             | ความเป็นไปได้ |             | การแปลผล                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-----------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                       | $\bar{X}$   | S.D.        | $\bar{X}$     | S.D.        |                                               |
| <b>1.5 ปรับกระบวนการ ด้านเทคโนโลยี</b>                                                                                                                                                                                |             |             |               |             |                                               |
| 1.5.1 เลือกใช้เทคโนโลยีกับการบริหาร CRM อย่างเหมาะสม                                                                                                                                                                  |             |             |               |             |                                               |
| 1) มีซอฟต์แวร์สำหรับสำนักงานส่วนหน้า (front office)                                                                                                                                                                   | 3.60        | 0.70        | 3.60          | 0.70        | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด        |
| 2) มีระบบวิเคราะห์ข้อมูลผู้เรียนที่รวบรวมได้จากส่วน Operational CRM                                                                                                                                                   | 3.70        | 0.48        | 3.50          | 0.53        | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด        |
| 3) มีระบบช่วยสนับสนุนในการติดต่อ ปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนผ่านทางช่องทางต่าง ๆ                                                                                                                                           | 3.80        | 0.42        | 3.60          | 0.52        | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด        |
| 1.5.2 ความสามารถของเทคโนโลยี (IT Capability) เกี่ยวกับการกำหนดให้มีการบันทึก ประวัติของผู้เรียน การประชาสัมพันธ์โรงเรียน การบริการ ของศูนย์ นักเรียนสัมพันธ์ การจัดทำคลังข้อมูล การค้นหาข้อมูลและ การใช้ระบบ Internet | 3.80        | 0.42        | 3.50          | 0.53        | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด        |
| 1.5.3 จัดการองค์ความรู้ผู้เรียน (Customer Knowledge Management) โดย รวบรวม ค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ                                                                                         | 3.60        | 0.84        | 3.30          | 0.82        | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด        |
| <b>รวม</b>                                                                                                                                                                                                            | <b>3.70</b> | <b>0.57</b> | <b>3.50</b>   | <b>0.62</b> | <b>เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด</b> |

จากตารางที่ 4.8 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ในเรื่องการปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยีโดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด ( $= 3.70$ ,  $S.D.=0.57$  และ  $= 3.50$ ,  $S.D. = 0.62$  ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาประเด็นการเลือกใช้เทคโนโลยีกับการบริหาร CRM อย่างเหมาะสม เป็นรายชื่อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.60-3.80) และเป็นไปได้ มากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.50-3.60) ในเรื่องความสามารถของเทคโนโลยี (IT Capability) เกี่ยวกับกำหนดให้มีการบันทึกประวัติของผู้เรียน การประชาสัมพันธ์โรงเรียน การบริการของศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ การจัดทำคลังข้อมูล การค้นหาข้อมูล และการใช้ระบบ Internet มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ( $= 3.80$ ,  $S.D.=0.42$ ) และมีความเป็นไปได้มากที่สุด ( $= 3.50$ ,  $S.D.=0.53$ ) ส่วนเรื่องการจัดการองค์ความรู้ผู้เรียน (Customer Knowledge Management) โดยรวบรวม ค้นหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ พบว่า มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ( $= 3.60$ ,  $S.D.=0.84$ ) และมีความเป็นไปได้มากที่สุด ( $= 3.30$ ,  $S.D.=0.82$ )

นอกจากนี้ พบว่ามีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี ดังนี้

1. ไม่ควรให้มีการลงทุนเพิ่มเติมในเรื่องของ IT แต่ควรจะปรับโครงสร้างพื้นฐานทาง IT ของโรงเรียนที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมความสัมพันธ์กับผู้เรียนและสามารถบริการให้ผู้เรียนเกิดความพอใจสูงสุด
2. ควรใช้เทคโนโลยีควบคู่กับการใช้บุคลากรอย่างมีหลักการจะช่วยให้เกิดการบริการผู้เรียนและผู้ปกครองที่ดีขึ้น สิ่งที่สำคัญคือการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมและความต้องการของผู้เรียนทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาทั้งในด้านวิชาการและพฤติกรรม ตลอดจนการพัฒนานโยบายในด้านการ จัดการอีกด้วย
3. การปรับใช้เทคโนโลยี จำเป็นต้องมีการดูแลระบบให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายสารสนเทศ หรือผู้ออกแบบระบบและผู้จัดทำเว็บไซต์ของโรงเรียน ซึ่งก็ไม่ใช่เรื่องที่ย่างยากและอาจจะต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายสูง ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าเป็นสำคัญ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ใช้วิชาญ  
เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียน  
เอกชนประเภทอาชีวศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการในเรื่องปรับ  
โครงสร้างระบบงานของโรงเรียน ( $n = 10$ )

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ)                                                          | ความ<br>เหมาะสม |             | ความเป็น<br>ไปได้ |             | การแปลผล                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------------|-------------|-----------------------------------------------|
|                                                                                                           | $\bar{X}$       | S.D.        | $\bar{X}$         | S.D.        |                                               |
| <b>1.6 ปรับโครงสร้างระบบงานของโรงเรียน</b>                                                                |                 |             |                   |             |                                               |
| 1.6.1 กำหนดโครงสร้างการบริหารงานโดยเพิ่ม<br>คณะกรรมการบริหารCRM คณะทำงาน CRM และศูนย์นักเรียน<br>สัมพันธ์ | 3.60            | 0.84        | 3.30              | 0.82        | เหมาะสมอย่าง<br>ยิ่งและเป็นไป<br>ได้มากที่สุด |
| 1.6.2 กำหนดบทบาทหน้าที่ตามหลักการบริหาร CRM<br>ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา                            | 4.00            | 0.00        | 3.80              | 0.42        | เหมาะสมอย่าง<br>ยิ่งและเป็นไป<br>ได้มากที่สุด |
| <b>รวม</b>                                                                                                | <b>3.80</b>     | <b>0.42</b> | <b>3.55</b>       | <b>0.62</b> | เหมาะสมอย่าง<br>ยิ่งและเป็นไป<br>ได้มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.9 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ในเรื่องการปรับ  
โครงสร้างระบบงานของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด  
( $= 3.80$ ,  $S.D.=0.42$  และ  $= 3.55$ ,  $S.D.=0.62$  ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การกำหนด  
บทบาทหน้าที่ตามหลักการบริหาร CRM ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความเหมาะสมและ  
ความเป็นไปได้ในระดับสูงสุด ( $= 4.00$ ,  $S.D.=0$ ;  $= 3.80$ ,  $S.D.=0.42$ ) ส่วนการกำหนดโครงสร้างการ  
บริหารงานโดยเพิ่มคณะกรรมการบริหาร CRM คณะทำงาน CRM และศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ มีความ  
เหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับรองลงมา ( $= 3.60$ ,  $S.D.=0.84$ ;  $= 3.30$ ,  $S.D.=0.82$ )

นอกจากนี้ พบว่า มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับโครงสร้าง  
ระบบงานของโรงเรียน ดังนี้

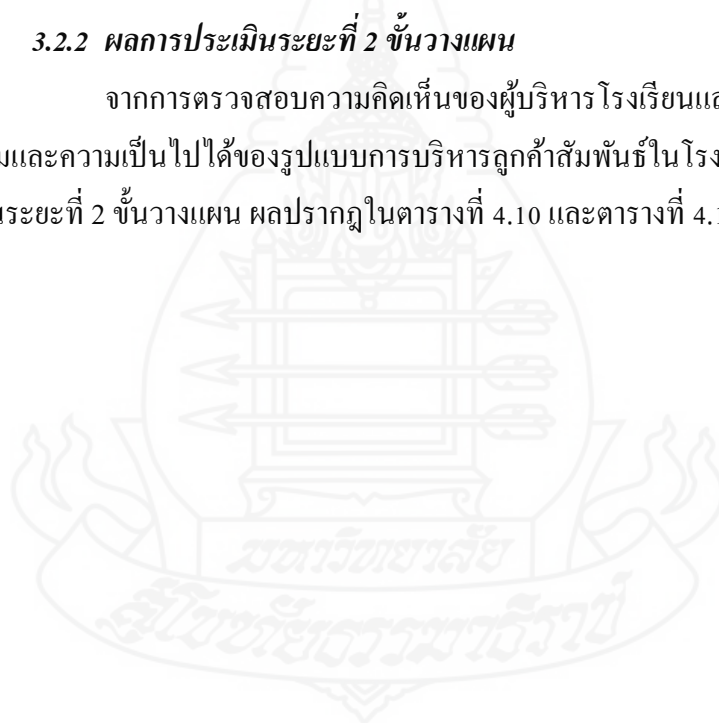
1. ควรใช้โครงสร้างเดิมของแต่ละโรงเรียนและเพิ่มความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร CRM คณะทำงาน CRM และศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ ให้เหมาะสมตามแต่ละโรงเรียนจะพิจารณา

2. ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างระบบงาน เพื่อนำข้อมูลมาใช้พิจารณาในการกำหนดขั้นตอนในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนให้เหมาะสมและมีผลกระทบน้อยที่สุด

3. โรงเรียนควรมีฝ่าย/งานบริหารกิจการนักเรียน (ปกครองและกิจกรรม) อีกฝ่าย/งานหนึ่งคงไม่เหมาะจะเอาไปไว้กับงานวิชาการหรืองานบริหารทั่วไป และอีกฝ่าย/งานหนึ่ง คือ งานประเมินมาตรฐานการศึกษา (สมศ.) ภายในและภายนอกจะอยู่ตรงไหนควรกำหนดให้ครอบคลุมโครงสร้างการบริหารโรงเรียนด้วย

### 3.2.2 ผลการประเมินระยะที่ 2 ขั้ววางแผน

จากการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ในระยะที่ 2 ขั้ววางแผน ผลปรากฏในตารางที่ 4.10 และตารางที่ 4.11 ต่อไปนี้



ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและ  
ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้า  
สัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะที่ 2  
ขึ้นวางแผน ในเรื่องการวิเคราะห์และวางแผนยุทธศาสตร์ (n = 10)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 2 ขึ้นวางแผน)                                                        | ความ<br>เหมาะสม |      | ความเป็น<br>ไปได้ |      | การแปลผล                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------------------|------|-----------------------------------------------|
|                                                                                                      | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$         | S.D. |                                               |
| 2.1 การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์                                                                     |                 |      |                   |      |                                               |
| 2.1.1 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก                                                                    |                 |      |                   |      |                                               |
| 1) ตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม<br>ภายนอกที่สำคัญ                                                 | 3.90            | 0.32 | 3.70              | 0.48 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้<br>มากที่สุด |
| 2) พยากรณ์ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์<br>มาพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต | 3.90            | 0.32 | 3.50              | 0.84 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้<br>มากที่สุด |
| 3) ประเมินการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อม<br>ภายนอกที่ได้พยากรณ์ว่ามีผลต่อโรงเรียนอย่างไรบ้าง             | 3.70            | 0.48 | 3.70              | 0.48 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้<br>มากที่สุด |
| 2.1.2 วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน                                                                     |                 |      |                   |      |                                               |
| 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นได้แก่การศึกษา<br>ปัญหาและความต้องการของบุคลากรในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ |                 |      |                   |      |                                               |
| (1) ด้านการปรับโครงสร้างของโรงเรียน                                                                  | 3.70            | 0.84 | 3.30              | 0.48 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |
| (2) ด้านกระบวนการทำงานของบุคลากร                                                                     | 3.80            | 0.48 | 3.70              | 0.48 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |
| (3) ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร                                                                      | 3.70            | 0.48 | 3.70              | 0.48 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้<br>มากที่สุด |
| (4) ด้านประยุกต์ใช้เทคโนโลยี                                                                         | 3.80            | 0.42 | 3.70              | 0.48 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้<br>มากที่สุด |

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 2 ขั้นวางแผน)                                                                                                            | ความ<br>เหมาะสม |      | ความเป็น<br>ไปได้ |      | การแปลผล                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------------------|------|-----------------------------------------------|
|                                                                                                                                                          | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$         | S.D. |                                               |
| 2) วิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านการปรับ<br>โครงสร้างของโรงเรียนด้านกระบวนการทำงานของบุคลากร ด้าน<br>การเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรและด้านประยุกต์ใช้เทคโนโลยีโดยการ |                 |      |                   |      |                                               |
| (1) ระบุความเสี่ยง                                                                                                                                       | 3.50            | 0.85 | 3.30              | 0.82 | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด     |
| (2) ประเมินความเสี่ยง                                                                                                                                    | 3.30            | 0.82 | 3.30              | 0.82 | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด     |
| (3) เตรียมการตอบสนองความเสี่ยง                                                                                                                           | 3.30            | 0.82 | 3.30              | 0.82 | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด     |
| (4) จัดการความเสี่ยง                                                                                                                                     | 3.80            | 0.42 | 3.60              | 0.52 | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด     |
| รวม                                                                                                                                                      | 3.67            | 0.54 | 3.53              | 0.64 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |

จากตารางที่ 4.10 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า วิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด (= 3.67, S.D.=0.54 และ = 3.53, S.D.=0.64 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาในด้านการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.70-3.90) และเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.50-3.70) โดยการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและความเป็นไปได้ในอันดับสูงสุด (= 3.90, S.D.=0.32; = 3.70, S.D.=0.48) รองลงมาได้แก่ พยากรณ์โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การประเมินการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ได้พยากรณ์ว่ามีผลต่อโรงเรียนอย่างไรบ้าง (= 3.90, S.D.=0.32; = 3.50, S.D.=0.84; = 3.70, S.D.=0.48; = 3.70, S.D.=0.48 ตามลำดับ)

ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.70-3.80) และเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.30-3.70) โดย ด้านกระบวนการทำงานของบุคลากร และด้านประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและความเป็นไปได้ในอันดับสูงสุด ( $= 3.80, S.D. = 0.42$ ;  $= 3.70, S.D.=0.48$ )

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ด้านการปรับโครงสร้างของโรงเรียน ด้านกระบวนการทำงานของบุคลากร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรและด้านประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พบว่า เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.30-3.80) และเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.30-3.60) โดยการจัดการความเสี่ยง มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและความเป็นไปได้ในอันดับสูงสุด ( $= 3.80, S.D. = 0.42$ ;  $= 3.60, S.D.=0.82$ )

นอกจากนี้ พบว่า มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

1. นอกจากวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม แล้วควรได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาดด้วย ซึ่งหมายถึง การวิเคราะห์หาความต้องการของผู้บริโภค ที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ซึ่งอาจได้จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ รายงานข่าวสารต่าง ๆ ที่มีการตีพิมพ์เผยแพร่และเป็นข้อมูลที่ทันสมัย หรือการวิจัยสำรวจ เช่น การออกแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นหรือความรู้สึกรู้สึกของผู้เรียน รวมทั้งการวิเคราะห์หาศักยภาพของโรงเรียน และคู่แข่งกัน เพื่อนำไปสู่การเลือกตลาดเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถและโอกาสทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมายและการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์หรือบริการ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับกลุ่มผู้เรียนของโรงเรียนได้

2. สิ่งที่สำคัญสำหรับ CRM คือ การวิเคราะห์ การแบ่งส่วนตลาด หมายถึง การแบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่มตามลักษณะที่เหมือนกันและไม่เหมือนกัน การกำหนดตลาดเป้าหมาย หมายถึง การจัดลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้เรียน จึงควรให้บริการกับกลุ่มใดก่อนและกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ หมายถึง การนำเสนอบริการของแต่ละหน่วยงานให้เหมาะสมกับผู้เรียนแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

3. ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในโรงเรียน เพราะการรับรู้ของแต่ละบุคคลนั้นแตกต่างกัน ความสำเร็จขึ้นอยู่กับคนเป็นส่วนใหญ่ ถ้าบุคลากรในโรงเรียนไม่ได้มีความรู้สึกรู้ว่าเราต้องบริหารความเสี่ยงไปเพื่ออะไร เขาก็ไม่ให้ความร่วมมือ แล้วก็ไม่เกิดผลในการบริหารความเสี่ยงขึ้น หัวใจที่สำคัญที่สุดของการบริหารความเสี่ยง คือ เริ่มจากการให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนรู้สึกรู้ว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องทำ และเราทุก ๆ คน

ต้องมีส่วนร่วม เพราะเมื่อทุก ๆ คนทำอะไรจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงของโรงเรียนในหน้าที่ในความรับผิดชอบที่มีอยู่ ถ้าไม่เป็นไปตามนั้นหรือเราพลาดไปจากมาตรฐาน หรือ เราเกิดความผิดพลาด (Error) ใด ๆ ขึ้นมันส่งผลกระทบกับความเสี่ยงของโรงเรียนทั้งนั้น ดังนั้นประการแรกที่สำคัญที่สุดก็คือการสร้างความตื่นตัว (Awareness) ให้เขารู้สึกว่าเขามีส่วนร่วม และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำ ต้องให้ความร่วมมือ

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและ  
ผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้า  
สัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะที่ 2  
ขึ้นวางแผน ในเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ (n = 10)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 2 ขึ้นวางแผน)                                                                                         | ความ      |      | ความ      |      | การแปลผล                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-----------|------|----------------------------------------|
|                                                                                                                                       | เหมาะสม   |      | เป็นไปได้ |      |                                        |
|                                                                                                                                       | $\bar{X}$ | S.D. | $\bar{X}$ | S.D. |                                        |
| 2.2 การจัดทำแผนและกำหนดกลยุทธ์                                                                                                        |           |      |           |      |                                        |
| 2.2.1 ประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM โดยนำผลสรุปการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมมาจัดทำวิสัยทัศน์พันธกิจของโรงเรียน | 3.80      | 0.42 | 3.60      | 0.52 | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด |
| 2.2.2 กำหนดประเด็นกลยุทธ์ภายใต้กรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ที่กำหนด                                                                      | 3.70      | 0.48 | 3.60      | 0.52 | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด |
| 2.2.3 กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์                                                                                                     | 3.50      | 0.85 | 3.30      | 0.82 | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด |
| 2.2.4 กำหนดตัวชี้วัดระดับโรงเรียนของเป้าประสงค์ใน 3 มิติ คือ                                                                          |           |      |           |      |                                        |
| 1) มิติพื้นฐานด้านการสนองตอบความต้องการของผู้เรียนและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนในการเข้าถึงการบริการ                                | 3.80      | 0.42 | 3.50      | 0.53 | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด |

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 2 ขั้นวางแผน)                   | ความ<br>เหมาะสม |      | ความ<br>เป็นไปได้ |      | การแปลผล                                      |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------------------|------|-----------------------------------------------|
|                                                                 | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$         | S.D. |                                               |
| 2) มิติด้านการดำเนินการให้บริการ                                | 3.70            | 0.48 | 3.50              | 0.53 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |
| 3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ                                   | 3.70            | 0.48 | 3.70              | 0.48 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |
| 2.2.5 ร่วมกันกำหนดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัด<br>ระดับโรงเรียน | 3.70            | 0.48 | 3.70              | 0.48 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |
| 2.2.6 กำหนดกลยุทธ์หลักของแต่ละหน่วยงาน                          | 3.80            | 0.42 | 3.50              | 0.53 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |
| 2.2.7 กำหนดโครงการ                                              | 3.80            | 0.42 | 3.70              | 0.48 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |
| รวม                                                             | 3.72            | 0.49 | 3.57              | 0.54 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้<br>มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.11 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า ในเรื่องการจัดทำแผนและกำหนดกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D.=0.49 และ  $\bar{X} = 3.57$ , S.D.=0.54 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.50-3.80) และเป็นไปได้มากที่สุด ( $\bar{X}$  อยู่ระหว่าง 3.30-3.70) โดยในเรื่องการจัดประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM โดยนำผลสรุปการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมมาจัดทำวิสัยทัศน์พันธกิจของโรงเรียน การกำหนดตัวชี้วัดระดับโรงเรียนของเป้าประสงค์ใน มิติพื้นฐานด้านการสนองตอบความต้องการของผู้เรียนและการอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนในการเข้าถึงการบริการ การกำหนดกลยุทธ์หลักของแต่ละหน่วยงานและการกำหนดโครงการ

มีความเหมาะสมสูงกว่าข้ออื่น ๆ ( $= 3.80$ ,  $S.D.=0.42$ ) และในเรื่องมิติด้านคุณภาพการให้บริการ การร่วมกันกำหนดค่าเป้าหมายของแต่ละตัวชี้วัดระดับโรงเรียน การกำหนดโครงการ มีความเป็นไปได้ อันดับสูงกว่าข้ออื่น ๆ ( $= 3.70$ ,  $S.D.=0.48$ ) ส่วนในเรื่องการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ต่ำกว่าระดับอื่น ๆ ( $= 3.50$ ,  $S.D.=0.85$  และ  $= 3.30$ ,  $S.D.=0.82$  ตามลำดับ)

นอกจากนี้ พบว่ามีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า ควรย้าย ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ ไปเป็น ขั้นตอนดำเนินงาน เนื่องจากเป็นขั้นปฏิบัติ ซึ่งควรจะอยู่ในระยะที่ 3 ขั้นตอนดำเนินงาน
2. ในการจัดทำกลยุทธ์ CRM ควรจัดดำเนินการในเรื่องของมาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement) ซึ่งข้อตกลงในการให้บริการว่าโรงเรียนจะรักษาระดับคุณภาพให้บริการกับผู้เรียนและผู้ปกครองของเราให้ได้ตามที่ตกลงไว้ โดยเฉพาะแต่ละจุดบริการตามวงจรชีวิตการเป็นนักศึกษา (Student Life Cycle) เป็นสำคัญ

### 3.2.3 ผลการประเมินระยะที่ 3 ขั้นการดำเนินการ

จากการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ในระยะที่ 3 ขั้นตอนดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้ 1) การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ 2) การจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM 3) การจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ SRC (Student Relationship Center) 4) การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและปรับปรุง การบริการปรากฏผลดังตารางที่ 4.12 ถึงตารางที่ 4.15 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและ  
ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้า  
สัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะที่ 3  
ขั้นดำเนินงาน ในเรื่องน่ายุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (n = 10)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินงาน)                                                           | ความ<br>เหมาะสม |             | ความ<br>เป็นไปได้ |             | การแปลผล                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------------|-------------|-----------------------------------------------|
|                                                                                                            | $\bar{X}$       | S.D.        | $\bar{X}$         | S.D.        |                                               |
| <b>3.1 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ</b>                                                                       |                 |             |                   |             |                                               |
| 3.1.1 ระดับหน่วยงาน                                                                                        |                 |             |                   |             |                                               |
| 1) จัดประชุมทุกหน่วยงานใน โรงเรียนเพื่อเสนอ<br>ทิศทางแผนที่กลยุทธ์การบริหาร CRM                            | 3.80            | 0.42        | 3.70              | 0.48        | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้<br>มากที่สุด |
| 2) ให้องค์กรต่าง ๆ ทบทวนบทบาทหน้าที่ความ<br>รับผิดชอบตามที่ดำเนินการ                                       | 3.70            | 0.48        | 3.70              | 0.48        | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้<br>มากที่สุด |
| 3) นำแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหาร CRM มาเป็น<br>ข้อมูลในการจัดทำระบบการประเมินผลของหน่วยงาน                   | 3.50            | 0.85        | 3.50              | 0.85        | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้<br>มากที่สุด |
| 4) ให้องค์กรร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละ<br>เป้าประสงค์                                                    | 3.80            | 0.42        | 3.50              | 0.53        | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้<br>มากที่สุด |
| 3.1.2 ระดับบุคคล                                                                                           |                 |             |                   |             |                                               |
| 1) ทบทวนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบระดับ<br>บุคคลของทั้ง 4 หน่วยงาน                                          | 3.70            | 0.48        | 3.50              | 0.53        | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้<br>มากที่สุด |
| 2) นำแผนที่กลยุทธ์การบริหาร CRM ของแต่ละ<br>หน่วยงานเป็นข้อมูลขั้นต้นในการจัดทำระบบประเมินผลระดับบุคคล     | 3.40            | 0.70        | 3.40              | 0.70        | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้<br>มากที่สุด |
| 3) ทบทวนงานของแต่ละบุคคลอีกครั้งว่ามีงานพิเศษ<br>ที่ต้องเพิ่มขึ้นหรือไม่และถ้ามีให้จัดทำตัวชี้วัดเพิ่มเติม | 3.80            | 0.42        | 3.60              | 0.52        | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้<br>มากที่สุด |
| <b>รวม</b>                                                                                                 | <b>3.67</b>     | <b>0.54</b> | <b>3.56</b>       | <b>0.58</b> | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้<br>มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.12 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่าในเรื่องนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด ( $= 3.67$ ,  $S.D.=0.54$  และ  $= 3.56$ ,  $S.D.=0.58$ ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.40-3.80) และเป็นไปได้มากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.40-3.70) โดยในระดับหน่วยงาน เรื่องการจัดประชุมทุกหน่วยงานในโรงเรียนเพื่อเสนอทิศทางแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหาร CRM การให้หน่วยงานร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์ มีความเหมาะสมสูงกว่าข้ออื่น ๆ ( $= 3.80$ ,  $S.D.=0.42$ ) และในด้านการจัดประชุมทุกหน่วยงานในโรงเรียนเพื่อเสนอทิศทางแผนที่กลยุทธ์การบริหาร CRM การให้หน่วยงานต่าง ๆ ทบทวนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามที่ดำเนินการ มีความเป็นไปได้อันดับสูงกว่าข้ออื่น ๆ ( $= 3.70$ ,  $S.D.=0.48$ ) นอกจากนี้ พบว่า ในระดับหน่วยงานการนำแผนที่ยุทธศาสตร์การบริหาร CRM มาเป็นข้อมูลในการจัดทำระบบการประเมินผลของหน่วยงานมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ( $= 3.50$ ,  $S.D.=0.85$ ;  $= 3.50$ ,  $S.D.=0.85$  ตามลำดับ) และในระดับบุคคลการนำแผนที่กลยุทธ์การบริหาร CRM ของแต่ละหน่วยงานเป็นข้อมูลขั้นต้นในการทำระบบประเมินผลระดับบุคคล มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ( $3.40$ ,  $S.D.=0.70$ ;  $= 3.40$ ,  $S.D.=0.70$  ตามลำดับ)

นอกจากนี้ พบว่ามีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ดังนี้

1. การนำกลยุทธ์การบริหารลูกคำสัมพันธ์ไปใช้จะต้องคำนึงถึง “ความต้องการผู้เรียน” มากกว่ามุ่งที่ “จำนวนผู้เรียน” เพียงอย่างเดียว สิ่งสำคัญที่สุดคือ โรงเรียนควรตระหนักถึงคุณค่าของโรงเรียนในสายตาของนักเรียนคืออะไร โรงเรียนมีอะไรที่เป็นพิเศษที่เฉพาะเจาะจงสำหรับผู้เรียนที่ต่างจากโรงเรียนอื่นซึ่งผู้เรียนจะมีความรู้สึกว่าตนได้รับคุณค่าเพิ่ม
2. สิ่งที่ทำให้กลยุทธ์สู่การปฏิบัติได้ประสบความสำเร็จนั้นเกิดจากการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานใหม่ในรูปแบบของทีมงานที่ประกอบด้วยบุคลากรจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยบุคลากรทุกคนทำงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายเดียวกัน คือ การสร้างและนำเสนอคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งแก่ผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและ  
ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้า  
สัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะที่ 3  
ขั้นดำเนินงาน ในเรื่องการจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM (n = 10)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินงาน)                 | ความ<br>เหมาะสม |      | ความ<br>เป็นไปได้ |      | การแปลผล                                      |
|------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------------------|------|-----------------------------------------------|
|                                                                  | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$         | S.D. |                                               |
| 3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM                                    |                 |      |                   |      |                                               |
| 3.2.1 ขั้นตอนและกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ                      |                 |      |                   |      |                                               |
| 1) ประชุมคณะกรรมการบริหาร CRM และ<br>คณะทำงาน CRM                | 4.00            | 0    | 3.90              | 0.32 | เหมาะสมอย่าง<br>ยิ่งและเป็นไป<br>ได้มากที่สุด |
| 2) กำหนดนโยบายหน่วยงานต่าง ๆ                                     | 3.60            | 0.84 | 3.50              | 0.85 | เหมาะสมอย่าง<br>ยิ่งและเป็นไป<br>ได้มากที่สุด |
| 3) กำหนดกลยุทธ์ให้สนองนโยบาย<br>สนองความต้องการของหน่วยงาน       | 3.60            | 0.84 | 3.60              | 0.70 | เหมาะสมอย่าง<br>ยิ่งและเป็นไป<br>ได้มากที่สุด |
| 4) เขียนรายละเอียดโครงการเพื่อรองรับกลยุทธ์                      | 3.60            | 0.84 | 3.60              | 0.70 | เหมาะสมอย่าง<br>ยิ่งและเป็นไป<br>ได้มากที่สุด |
| 5) พิจารณาให้ความเห็นชอบโครงการและ<br>งบประมาณ                   | 3.80            | 0.42 | 3.70              | 0.48 | เหมาะสมอย่าง<br>ยิ่งและเป็นไป<br>ได้มากที่สุด |
| 6) นำร่างโครงการเสนอขอความเห็นชอบจาก<br>คณะกรรมการบริหารโรงเรียน | 3.80            | 0.42 | 3.60              | 0.70 | เหมาะสมอย่าง<br>ยิ่งและเป็นไป<br>ได้มากที่สุด |
| 7) จัดทำแผนเป็นรูปเล่มมอบเอกสารแผนให้<br>ผู้เกี่ยวข้อง           | 3.90            | 0.32 | 3.60              | 0.70 | เหมาะสมอย่าง<br>ยิ่งและเป็นไป<br>ได้มากที่สุด |
| 3.2.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน                           |                 |      |                   |      |                                               |
| 1) กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน                                  | 3.70            | 0.48 | 3.50              | 0.53 | เหมาะสมอย่าง<br>ยิ่งและเป็นไป<br>ได้มากที่สุด |

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินงาน)                     | ความ<br>เหมาะสม |      | ความ<br>เป็นไปได้ |      | การแปลผล                                      |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------------------|------|-----------------------------------------------|
|                                                                      | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$         | S.D. |                                               |
| 2) จัดระบบสารสนเทศ                                                   | 3.90            | 0.32 | 3.60              | 0.70 | เหมาะสมอย่าง<br>ยิ่งและเป็นไป<br>ได้มากที่สุด |
| 3) รับคำร้องเรียน ข้อเสนอแนะและความคิดเห็น<br>เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน | 3.70            | 0.48 | 3.50              | 0.53 | เหมาะสมอย่าง<br>ยิ่งและเป็นไป<br>ได้มากที่สุด |
| รวม                                                                  | 3.77            | 0.50 | 3.62              | 0.62 | เหมาะสมอย่าง<br>ยิ่งและเป็นไป<br>ได้มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.13 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า ในเรื่องจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM โดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด ( $= 3.77$ , S.D. =  $0.50$  และ  $= 3.62$ , S.D. =  $0.62$  ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.60-4.00) และเป็นไปได้มากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.50-3.90) โดยในด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM พบว่าการประชุมคณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM มีความเหมาะสมสูงกว่าข้ออื่น ๆ ( $= 4.00$ , S.D. =  $0$ ) และมีความเป็นไปได้อันดับสูงกว่าข้ออื่น ๆ ( $= 3.90$ , S.D. =  $0.32$ ) ส่วนด้านแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน พบว่าการจัดระบบสารสนเทศ มีความเหมาะสมสูงกว่าข้ออื่น ๆ ( $= 3.90$ , S.D. =  $0.32$ ) และมีความเป็นไปได้อันดับสูงกว่าข้ออื่น ๆ ( $= 3.60$ , S.D. =  $0.70$ )

นอกจากนี้ พบว่ามีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM ดังนี้

1. ควรมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ ระบบงานและการปรับอัตราค่าจ้างที่เกิดขึ้นจากการปรับกลยุทธ์นั้น ๆ ทั้งในแง่ของเนื้อหาและจังหวะเวลา
2. กิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสาร ทำให้บุคลากร มีความเข้าใจในกลยุทธ์ใหม่ขององค์การ
3. ควรทำแผนผัง Flow Chart ของงานประกอบด้วย

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและ  
ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้า  
สัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะที่ 3  
ขั้นดำเนินงาน ในเรื่องการจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ (n = 10)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินงาน)                                       | ความ<br>เหมาะสม |      | ความ<br>เป็นไปได้ |      | การแปลผล                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------------------|------|----------------------------------------|
|                                                                                        | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$         | S.D. |                                        |
|                                                                                        |                 |      |                   |      |                                        |
| 3.3 การจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ SRC (Student Relationship Center)                  |                 |      |                   |      |                                        |
| 3.3.1 จัดประชุมเพื่อชี้แจงโครงการ                                                      | 3.50            | 0.53 | 3.50              | 0.53 | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด |
| 3.3.2 แต่งตั้งคณะทำงานศูนย์นักเรียนสัมพันธ์                                            | 3.50            | 0.53 | 3.50              | 0.53 | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด |
| 3.3.3 ดำรวจและคัดเลือกงานบริการสำหรับ จัดทำแผนการจัดตั้งศูนย์ฯ                         | 3.50            | 0.53 | 3.50              | 0.53 | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด |
| 3.3.4 จัดทำแผนงานของศูนย์ฯ                                                             | 3.60            | 0.52 | 3.60              | 0.52 | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด |
| 3.3.5 จัดหาระบบสารสนเทศภายในศูนย์ฯ รวมทั้งอุปกรณ์และเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ | 3.50            | 0.53 | 3.30              | 0.67 | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด |
| 3.3.6 จัดสมรรถนะของ software ให้มีประสิทธิภาพ                                          | 3.30            | 0.82 | 3.10              | 0.88 | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มาก       |
| 3.3.7 จัดทำรายงานความคืบหน้าเสนอผู้อำนวยการโรงเรียน                                    | 3.30            | 0.82 | 3.20              | 0.79 | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มาก       |
| 3.3.8 จัดพิธีเปิดศูนย์ฯ และเริ่มให้บริการ                                              | 3.30            | 0.82 | 3.10              | 0.88 | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มาก       |

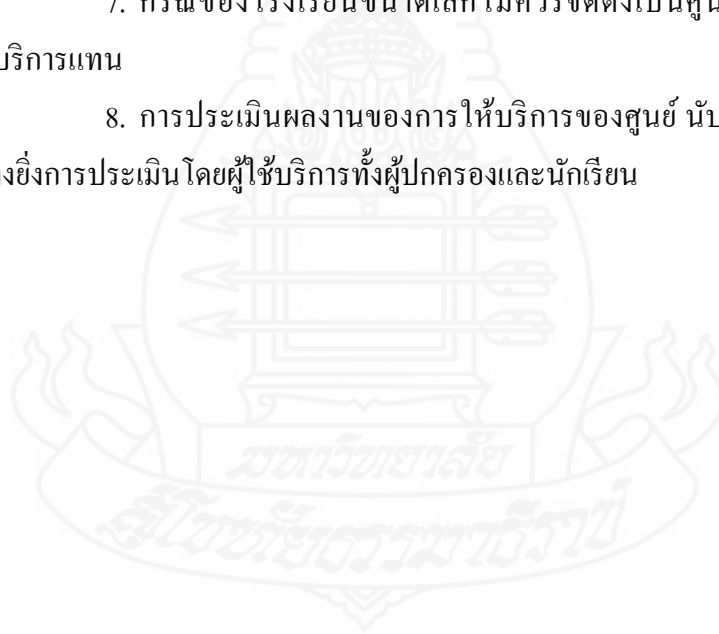
ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินงาน)                     | ความ<br>เหมาะสม |      | ความ<br>เป็นไปได้ |      | การแปลผล                                      |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------------------|------|-----------------------------------------------|
|                                                                      | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$         | S.D. |                                               |
| 3.3.9 เก็บรวบรวมสถิติของผู้ใช้บริการพร้อมทั้งสำรวจ<br>ความพึงพอใจ    | 3.50            | 0.85 | 3.90              | 1.29 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |
| 3.3.10 เปรียบเทียบผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน<br>และรายงานผลสำเร็จ | 3.30            | 0.82 | 3.20              | 0.79 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก           |
| รวม                                                                  | 3.43            | 0.68 | 3.38              | 0.74 | เหมาะสมอย่างยิ่ง<br>และเป็นไปได้มาก<br>ที่สุด |

จากตารางที่ 4.14 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า ในเรื่องการจัดตั้ง ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด (= 3.43, S.D.=0.68 และ = 3.38, S.D.=0.74 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุก พบว่า ข้ออยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.30-3.60) โดยในเรื่องการจัดทำแผนงานงานศูนย์นักเรียนสัมพันธ์มีระดับความเหมาะสมสูงกว่าข้ออื่น ๆ (= 3.60, S.D.=0.52) ส่วนในเรื่องการจัดสมรรถนะของ Software ให้มีประสิทธิภาพ การจัดทำรายงานความคืบหน้าเสนอผู้อำนวยการโรงเรียน การจัดพิธีเปิดศูนย์นักเรียนสัมพันธ์และเริ่มให้บริการและการเปรียบเทียบผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนและ รายงานผลสำเร็จผลการสำรวจความคิดเห็น พบว่า มีความเหมาะสมต่ำกว่าข้ออื่น ๆ (= 3.30, S.D.=0.82) เมื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของการจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ พบว่า มีความเป็นไปได้ระดับมากถึงมากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.10-3.90) โดยในเรื่องการเก็บรวบรวมสถิติของผู้ใช้บริการพร้อมทั้งสำรวจความพึงพอใจมีระดับความเป็นไปได้สูงสุด (= 3.90 S.D.=1.29) ส่วนในเรื่องการจัดสมรรถนะของ Software ให้มีประสิทธิภาพ และการจัดพิธีเปิดศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ และเริ่มให้บริการ มีความเป็นไปได้ต่ำกว่าข้ออื่น ๆ (= 3.10, S.D.=0.88)

นอกจากนี้ พบว่ามีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ที่ประจำศูนย์ SRC ควรจะได้รับการอบรมเพราะมีหน้าที่รับผิดชอบเป็นผู้ประสานงานของงานแต่ฝ่าย เช่น ควรต้องมีการสร้างบทพูดและคำแนะนำในการพูดให้แก่เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์
2. ควรมีการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เหมาะสมที่จะมาประจำที่ ศูนย์ SRC
3. บุคลากรของโรงเรียนมีน้อยเกินไปที่จะดำเนินงานในลักษณะนี้ และในทางปฏิบัติในแต่ละฝ่ายก็มีลักษณะเหมือนกลุ่มงานน้อยอยู่แล้ว ควรเพิ่มเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเข้าไปช่วย
4. ควรมีการกำกับดูแลและจูงใจเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ให้ทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ
5. ให้มีการออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สามารถเพิ่มผลผลิตระหว่างปฏิบัติงาน เช่น การวาง lay out ของการทำงานให้สะดวก
6. สร้างระบบการวัดผลการทำงาน
7. กรณีของโรงเรียนขนาดเล็กไม่ควรจัดตั้งเป็นศูนย์แต่อาจใช้งานธุรการดำเนินการให้บริการแทน
8. การประเมินผลงานของการให้บริการของศูนย์ นับได้ว่ามีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินโดยผู้ให้บริการทั้งผู้ปกครองและนักเรียน



ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและ  
ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้า  
สัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะที่ 3  
ขั้นดำเนินงาน ในการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและปรับปรุงการบริการ (n = 10)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินงาน)                                | ความ<br>เหมาะสม |             | ความ<br>เป็นไปได้ |             | การแปลผล                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------------------------------|
|                                                                                 | $\bar{X}$       | S.D.        | $\bar{X}$         | S.D.        |                                           |
| <b>3.4 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและปรับปรุงการบริการ</b>                        |                 |             |                   |             |                                           |
| 3.4.1 สำรวจสภาพปัจจุบันของการปฏิบัติงาน                                         | 3.80            | 0.42        | 3.60              | 0.52        | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด |
| 3.4.2 วิเคราะห์สาเหตุ                                                           | 3.30            | 0.83        | 3.20              | 0.79        | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มาก       |
| 3.4.3 ปรับปรุงการบริการ                                                         | 3.70            | 0.48        | 3.60              | 0.52        | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด |
| 3.4.4 กำหนดมาตรฐาน                                                              | 3.80            | 0.42        | 3.80              | 0.42        | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด |
| 3.4.5 ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาข้อตกลงร่วมกัน<br>เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน | 3.50            | 0.53        | 3.80              | 0.42        | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด |
| <b>รวม</b>                                                                      | <b>3.62</b>     | <b>0.54</b> | <b>3.60</b>       | <b>0.53</b> | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.15 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า ในการจัดทำ  
มาตรฐานการปฏิบัติงานและปรับปรุงการบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้  
ได้มากที่สุด (= 3.62, S.D.= 0.54 และ = 3.60, S.D.= 0.53 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ทุกข้ออยู่  
ในระดับความเหมาะสมอย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.30-3.80) และเกือบทุกข้ออยู่ในระดับความเป็นไปได้  
มากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.60-3.80) โดย พบว่า การกำหนดมาตรฐานมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

สูงกว่าข้ออื่น ๆ ( $= 3.80$ , S.D.= 0.42;  $= 3.80$ , S.D.= 0.42 ตามลำดับ) ส่วนการวิเคราะห์สาเหตุมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ( $= 3.30$ , S.D.= 0.83;  $= 3.20$ , S.D.= 0.79 ตามลำดับ)

นอกจากนี้ พบว่า มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและปรับปรุงการบริการ ดังนี้

1. ขั้นนี้เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการดำเนินงาน ควรกำหนดเฉพาะมาตรฐานการให้บริการ ส่วนในเรื่องของการปรับปรุงการให้บริการควรจะอยู่ในส่วนขั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา
2. ควรมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน พร้อมตัวชี้วัดต่าง ๆ (Customer Satisfaction Index) อย่างชัดเจน
3. การจัดทำมาตรฐานการให้บริการเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากใช้เวลานาน และต้องอาศัยการร่วมมือของบุคลากรทุกระดับชั้น
4. มาตรฐานการให้บริการเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่ง ต่อการจัดการและปรับปรุงงานขององค์กร เพราะจะใช้สำหรับในการทวนสอบว่าปัญหาเกิดขึ้นจากสิ่งใด ทำให้เราสามารถทำการปรับปรุงได้
5. มาตรฐานการให้บริการ ควรระบุ กระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการปฏิบัติ

#### 3.2.4 ผลการประเมินระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา

จากการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ในระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา ปรากฏผลดังตารางที่ 4.16 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและ  
ผู้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้า  
สัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการ ระยะที่ 4  
ขั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา (n = 10)

| ขั้นตอนการดำเนินการ<br>(ระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา) | ความ<br>เหมาะสม |      | ความ<br>เป็นไปได้ |      | การแปลผล                                  |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|------|-------------------|------|-------------------------------------------|
|                                                                 | $\bar{X}$       | S.D. | $\bar{X}$         | S.D. |                                           |
|                                                                 |                 |      |                   |      |                                           |
| 1. ประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ                         | 3.50            | 0.53 | 3.80              | 0.42 | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด |
| 2. จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ                        | 3.80            | 0.42 | 3.50              | 0.53 | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด |
| 3. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานไปสู่งานที่เกี่ยวข้อง  | 3.80            | 0.42 | 3.50              | 0.53 | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด |
| 4. ปรับปรุงพัฒนาการบริการของแต่ละหน่วยงาน                       | 3.50            | 0.53 | 3.60              | 0.52 | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด |
| 5. ให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่บุคลากร                    | 3.70            | 0.48 | 3.60              | 0.51 | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด |
| รวม                                                             | 3.66            | 0.48 | 3.60              | 0.50 | เหมาะสมอย่างยิ่งและ<br>เป็นไปได้มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิ มีความเห็นว่า การประเมินผล  
สรุปผลและพัฒนา โดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด ( $= 3.66$ ,  $S.D =$   
 $0.48$  และ  $= 3.60$ ,  $S.D.= 0.50$  ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ทุกข้ออยู่ในระดับมีความเหมาะสม  
อย่างยิ่ง (อยู่ระหว่าง 3.50-3.80) และมีความเป็นไปได้มากที่สุด (อยู่ระหว่าง 3.50-3.80) ในการพิจารณา  
ความเหมาะสม พบว่า การจัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบและการประชาสัมพันธ์และ  
เผยแพร่ผลการปฏิบัติงานไปสู่งานที่เกี่ยวข้อง มีระดับความเหมาะสมสูงกว่าข้ออื่น ๆ ( $= 3.80$ ,  $S.D.=$   
 $0.42$ ) ส่วนการประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการและการปรับปรุงพัฒนาการบริการของแต่ละ  
หน่วยงาน มีระดับความเหมาะสมต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ( $= 3.50$ ,  $S.D.= 0.53$ ) ในการพิจารณาความเป็นไปได้

พบว่า การประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ มีระดับความเป็นไปได้สูงสุด ( $= 3.80$ ,  $S.D.= 0.42$ ) ส่วนการจัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบและการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานไปสู่งานที่เกี่ยวข้อง มีระดับความเป็นไปได้ต่ำกว่าเรื่องอื่น ๆ ( $= 3.50$ ,  $S.D.= 0.53$ )

นอกจากนี้ พบว่า มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการการประเมินผล สรุปผลและพัฒนา ดังนี้

1. ในขั้นตอนของการประเมินผลการให้บริการควรใช้ดัชนีวัดความพึงพอใจ (Customer Satisfaction Index CSI) เป็นเครื่องมือในการวัดผลการบริการของแต่ละหน่วยงานขององค์กรเพื่อรับทราบความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้รับบริการ
2. การประเมินผลควรประเมินทุกขั้นตอนที่เกิดขึ้นและควรกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการกำกับติดตามงาน จัดประชุมผู้เกี่ยวข้องทุกคนเพื่อรับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับการติดตามประเมินผล
3. การจัดทำสรุปรายงานผลการปฏิบัติงาน ควรมีการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการตัดสินใจปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโครงการอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันต่อการนำไปใช้ พร้อมทั้งจัดทำข้อมูลย้อนกลับไปให้หน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านต่าง ๆ ได้รับทราบและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน ต่อไป
4. การมอบรางวัลควรใช้การประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกหน่วยงาน เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง

### 3.2.2 บทบาทหน้าที่ตามระบบการบริหารแบบการบริการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

จากการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาในเรื่องบทบาทหน้าที่ตามระบบการบริหารแบบการบริการลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ปรากฏผลดังตารางที่ 4.17 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารและ  
ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร  
ลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา เกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่  
ตามระบบบริหารแบบ CRM (n = 10)

| บทบาทหน้าที่ตามระบบบริหารแบบ CRM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      | การแปลผล                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|---------------|------|----------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |      |               |      |                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | $\bar{X}$   | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |                                        |
| 1. คณะกรรมการบริหารโรงเรียน มีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์และสร้างความตระหนักในการปรับปรุงการบริหารงานให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการบริหาร CRM สนับสนุนงบประมาณดำเนินการ กำหนดภารกิจและประกาศนโยบาย ปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และบริหารงานประจำวัน โดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และดำเนินการบริหารงานตามวงจร PDCA ซึ่งเป็นบทบาทด้านการจัดการของโรงเรียน นอกจากนี้ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนยังมีบทบาทด้านภาวะผู้นำ คือ การเป็นผู้ริเริ่ม การเป็นผู้ประสาน การเป็นผู้สนับสนุน และการเป็นผู้จัดการ โครงการ | 3.20        | 0.92 | 3.30          | 0.48 | เหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด           |
| 2. คณะกรรมการบริหารงาน CRM ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน เป็น ประธานคณะกรรมการบริหาร CRM และแต่งตั้งหัวหน้างานทุกหน่วยงาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคคล งานบริหารทั่วไป และงานบัญชีการเงิน เป็นคณะกรรมการ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน CRM ของโรงเรียน อนุมัติแผนการอบรมและพัฒนาบุคลากรและแผนปฏิบัติงานประจำปี ที่คณะกรรมการ CRM เสนอ ประชุมเตรียมวิธีการทำงานตามระบบ CRM สื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจวิธีการทำงาน ประชุมทบทวนการปฏิบัติงาน และกำกับติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์              | 3.70        | 0.49 | 3.60          | 0.69 | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด |

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

| บทบาทหน้าที่ตามระบบบริหารแบบ CRM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      | การแปลผล                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|---------------|------|----------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | $\bar{X}$   | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |                                        |
| <b>3. คณะทำงาน CRM</b> ให้ประธานคณะกรรมการบริหาร CRM แต่งตั้งรองผู้อำนวยการหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งจาก 4 หน่วยงานเป็นประธานคณะทำงาน CRM และให้รองผู้อำนวยการทั้ง 4 หน่วยงานคัดเลือกบุคลากรหน่วยงานละ 1 คน ร่วมเป็นคณะทำงาน CRM ซึ่งคณะทำงาน CRM มีหน้าที่จัดทำแผนการอบรมและพัฒนาบุคลากร แผนปฏิบัติงานประจำปี และเสนอคณะกรรมการบริหารงาน CRM เพื่อพิจารณาจัดทำคู่มือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา กระบวนการดำเนินงานตามระบบ CRM ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้ทุกฝ่ายดำเนินงานตามที่รับมอบหมายให้เกิดคุณภาพ และอำนวยความสะดวกให้ทุกฝ่ายดำเนินงานตามที่รับมอบหมายให้เกิดคุณภาพ บันทึกและสรุปผลการดำเนินงานตามระบบการบริหารงาน CRM ในรอบปี รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่รายงานผลการปฏิบัติงาน | 3.50        | 0.85 | 3.30          | 0.82 | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด |
| <b>4. หัวหน้าหน่วยงานบริหารงานวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารทั่วไป และงานบริหารงานบัญชีการเงิน</b> มีหน้าที่บริหารงานประจำที่รับผิดชอบตามสายงาน ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การทำงานของหน่วยงานมีคุณภาพและมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดกิจกรรมที่มุ่งการให้บริการอย่างมีคุณภาพร่วมกับคณะทำงาน CRM จัดทำเอกสารอธิบายการทำงาน (มาตรฐานการให้บริการ) แต่ละเรื่องที่ได้รับมอบหมาย บันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้ดำเนินการ                                                                                                                                                                                                                                 | 3.70        | 0.49 | 3.50          | 0.53 | เหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุด |

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

| บทบาทหน้าที่ตามระบบบริหารแบบ CRM                                                                                                                                                                | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      | การแปลผล                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------|---------------|------|---------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                 | $\bar{X}$   | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |                                       |
|                                                                                                                                                                                                 |             |      |               |      |                                       |
| 5. ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ (SRC) จัดตั้งขึ้นภายใต้การดูแลของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย หัวหน้างาน (Supervisor) และเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ มีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติกิจกรรมให้บริการ ณ จุดบริการ | 3.60        | 0.84 | 3.40          | 0.84 | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด |
| รวม                                                                                                                                                                                             | 3.54        | 0.71 | 3.42          | 0.67 | เหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด |

จากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า บทบาทหน้าที่ตามระบบบริหารแบบ CRM โดยภาพรวมอยู่ในระดับเหมาะสมอย่างยิ่งและมีระดับความเป็นไปได้มากที่สุด (= 3.54, S.D.= 0.71 และ = 3.42, S.D.= 0.67 ตามลำดับ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บทบาทของคณะกรรมการบริหารงาน CRM มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้สูงกว่าข้ออื่น ๆ (= 3.70, S.D.= 0.49; = 3.60, S.D.= 0.69 ตามลำดับ) ส่วนบทบาทของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนมีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ต่ำกว่าข้ออื่น ๆ (= 3.20, S.D.= 0.92; = 3.30, S.D.= 0.48 ตามลำดับ)

นอกจากนี้ พบว่ามีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ตามระบบบริหารแบบ CRM ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างระบบงานต้องคำนึงถึงจุดร่วมหรือจุดประสานงานเป็นช่วง ๆ เพื่อสามารถตรวจสอบหรือปรับปรุงแต่ละช่วงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
2. ควรให้กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหาร CRM เป็นประธานคณะทำงาน
3. คณะทำงาน CRM ควรเป็นผู้ที่ศึกษาระบบ CRM อย่างชัดเจนและควรมีหน้าที่การจัดการฝึกอบรมให้บุคลากรในโรงเรียน
4. คณะทำงาน CRM จัดทำแผนปฏิบัติงานและเป็นผู้ประสานงาน อำนวยการความสะดวกในการจัดทำแผน

5. หัวหน้าคณะทำงาน CRM ควรเป็นเจ้าหน้าที่อาวุโสที่ได้รับความไว้วางใจจากคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและให้รายงานตรงต่อผู้อำนวยการโรงเรียน
6. ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์จะช่วยให้การให้บริการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนได้

#### 4. ตอนที่ 4 ผลการวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาที่พัฒนาครั้งที่ 3

จากการนำรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามาทดลองใช้กับโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน แบ่งตามขนาดของโรงเรียนได้แก่ โรงเรียนพณิชยการโพ้นทอง (โรงเรียนขนาดเล็ก) โรงเรียนเทคโนโลยีพณิชยการพลาญชัย (โรงเรียนขนาดกลาง) โรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ ในพระอุปถัมภ์ (โรงเรียนขนาดใหญ่) ผู้วิจัยแบ่งการเสนอผลงานการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะก่อนทดลอง นำเสนอผลในประเด็น ดังนี้

4.1 ผลการตรวจสอบคุณภาพคู่มือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

4.2 ผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

ระยะระหว่างการทดลอง นำเสนอผลในประเด็น ดังนี้

4.3 ผลการนำรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาไปทดลองใช้ในโรงเรียนกลุ่มทดลอง

4.4 สรุปผลการประยุกต์ใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาในโรงเรียนกลุ่มทดลอง

ระยะหลังการทดลอง นำเสนอผลประเด็น ดังนี้

4.5 การประเมินการนำรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ไปใช้

ระยะก่อนทดลอง

#### 4.1 ผลการตรวจสอบคุณภาพคู่มือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภท อาชีวศึกษา

การจัดทำคู่มือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากร ครูผู้สอน และผู้บริหาร ของโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง 3 โรงเรียนได้ใช้เป็นคู่มือประกอบการปฏิบัติงานในการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ใช้ในการบริหารโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

จากการประเมินความเป็นไปได้ของคู่มือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาโดยกลุ่มตัวอย่างผู้ใช้อยู่จำนวน 45 คน ด้วยแบบประเมินชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ได้ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้ใช้คู่มือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา (n = 45)

| รายการ                                                                          | ระดับความคิดเห็น |      | การแปลผล                      |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|-------------------------------|
|                                                                                 | $\bar{X}$        | S.D. |                               |
| 1. หลักการและแนวคิดเข้าใจง่าย นำไปปฏิบัติได้จริง                                | 4.73             | 0.46 | สามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด |
| 2. เนื้อหาสาระมีความเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย                                   | 4.73             | 0.46 | สามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด |
| 3. รูปแบบของคู่มือมีความเหมาะสม                                                 | 4.67             | 0.49 | สามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด |
| 4. รายละเอียดที่กำหนดในคู่มือมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ                        | 4.73             | 0.46 | สามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด |
| 5. คู่มือมีความสอดคล้องและความเป็นไปได้ตามขั้นตอนการดำเนินการ                   | 4.8              | 0.41 | สามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด |
| 6. การจัดลำดับขั้นตอนของกระบวนการมีความเป็นไปได้                                | 4.73             | 0.46 | สามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด |
| 7. ขั้นตอนการดำเนินการ ในระยะที่ 1 ขึ้นเตรียมการมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้   | 4.8              | 0.41 | สามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด |
| 8. ขั้นตอนการดำเนินการ ในระยะที่ 2 ขึ้นวางแผน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้     | 4.73             | 0.46 | สามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด |
| 9. ขั้นตอนการดำเนินการ ในระยะที่ 3 ขึ้นดำเนินการมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้   | 4.67             | 0.49 | สามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด |
| 10. ขั้นตอนการดำเนินงาน ในระยะที่ 4 ขึ้นประเมินผล มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ | 4.8              | 0.41 | สามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด |
| รวม                                                                             | 4.74             | 0.33 | สามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด |

จากตาราง 4.18 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ใช้คู่มือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีความคิดเห็นต่อคู่มือ โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับสามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด ( $= 4.74$ ,  $S.D.=0.33$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ใช้คู่มือ มีความคิดเห็นต่อรายการการประเมิน ทุกข้อในระดับสามารถนำไปปฏิบัติได้มากที่สุด (อยู่ระหว่าง  $4.67 - 4.80$ ) ในทุกข้อแสดงว่า ผู้ใช้คู่มือ เห็นว่า คู่มือการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา มีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ทั้งนี้ผู้ใช้คู่มือได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ได้แก่ ด้านโครงสร้างระบบงาน ควรเพิ่ม คณะทำงานด้านการประเมินผลและติดตามผล เพื่อที่จะเฝ้าติดตามการทำงาน และให้ความช่วยเหลือได้อย่างต่อเนื่อง ส่วนในด้านกระบวนการรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาให้ข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ ก่อนที่จะเข้าสู่ขั้นเตรียมการ ควรหากลวิธีที่จะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญในการให้บริการกับผู้เรียนและผู้ปกครอง นอกเหนือจากวิธีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ นอกจากนั้นในเรื่อง โครงสร้างระบบงาน ควรเพิ่ม คณะทำงานด้านการประเมินผลและติดตามผลเพื่อที่จะเฝ้าติดตามการทำงาน และให้ความช่วยเหลือได้อย่างต่อเนื่อง
2. ขั้นวางแผน ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ควรเพิ่มการวิเคราะห์ทางด้านโอกาสและอุปสรรคด้วย จะช่วยให้การวิเคราะห์มีความสมบูรณ์มากขึ้นและในรูปแบบของการวิเคราะห์นั้น ควรมีการประเมินตามสภาพจริงควบคู่กันไปด้วย
3. ขั้นดำเนินการ ควรมีระยะเวลาของการทดลอง หรือทดสอบ เพียงระบบใดระบบหนึ่ง เปลี่ยนเป็นหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งหรือทุกหน่วยงาน เพื่อที่จะดูผลที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ เพราะช่วงเวลาทดสอบนั้น จะบอกผลลัพธ์ว่า ควรที่จะมีการแก้ไขปรับปรุงในจุดใด ความถี่ไหนของงานเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ที่ได้ต้องนำไปพิจารณาแก้ไขเพื่อปรับปรุง ก่อนที่จะมีการจัดทำเป็นมาตรฐานการบริการต่อไป
4. ขั้นประเมินผล สรุปผล และพัฒนาเมื่อมีการประเมินผลครั้งที่ 1 นั้น ควรนำผลของการประเมินผลมาแสดงให้แต่ละหน่วยงานได้รับทราบ ถึงผลการประเมินดังกล่าว แล้วหาแนวทางวิธีการแก้ไขปรับปรุง

#### 4.2 ผลการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

จากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ CRM มีจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมด จำนวน 266 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนพณิชยการโพนทอง จำนวน 19 คน โรงเรียนเทคโนโลยีพณิชยการพลาญชัย จำนวน 51 คน โดยเข้ารับการฝึกอบรม ตั้งแต่วันที่ 4-6 พฤษภาคม 2554 และโรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ ในพระอุปถัมภ์ฯ จำนวน 196 คน โดยเข้ารับการฝึกอบรม ตั้งแต่วันที่ 11-13 พฤษภาคม 2554 ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการฝึกอบรมนั้น ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดจำนวน 266 คน แต่มีผู้ส่งแบบสอบถามคืนมาจำนวน 237 คน คิดเป็นร้อยละ 89.09

**ตารางที่ 4.19** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นในการประชุมอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การเพิ่มศักยภาพโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาโดยใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ด้านเนื้อหา ก่อน – หลัง การประชุมฝึกอบรม (n = 266)

| ความคิดเห็น                                         | ก่อนการสัมมนา |      |          | หลังการสัมมนา |      |          | t-test | p-value |
|-----------------------------------------------------|---------------|------|----------|---------------|------|----------|--------|---------|
|                                                     | $\bar{X}$     | S.D. | การแปลผล | $\bar{X}$     | S.D. | การแปลผล |        |         |
| ด้านเนื้อหา                                         |               |      |          |               |      |          |        |         |
| 1.1 ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาการบริหาร            | 2.78          | 0.77 | ปานกลาง  | 4.00          | 0.53 | มาก      | 11.74  | 0.000   |
| 1.2 ประโยชน์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน | 2.94          | 0.82 | ปานกลาง  | 4.19          | 0.57 | มาก      | 11.88  | 0.000   |
| รวม                                                 | 2.86          | 0.71 | ปานกลาง  | 4.1           | 0.48 | มาก      |        |         |

จากตาราง 4.19 แสดงให้เห็นว่า ในการอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่อง การเพิ่มศักยภาพโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาโดยใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ผู้เข้าร่วมการประชุมฝึกอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ก่อนการประชุมฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.86$ , S.D. = 0.71) และหลังการประชุมฝึกอบรม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.48)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ผู้เข้าร่วมการประชุมฝึกอบรม มีความคิดเห็นต่อการประชุมฝึกอบรมเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ ดังนี้

**ก่อนการฝึกอบรม** ผู้เข้าร่วมการประชุมฝึกอบรมมีความคิดเห็น ด้านประโยชน์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.94$ , S.D. = 0.82) และด้านความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.78$ , S.D. = 0.77)

**หลังการฝึกอบรม** ผู้เข้าร่วมการประชุมฝึกอบรมมีความคิดเห็น ด้านประโยชน์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.57) และด้านความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ที่ลำดับการประเมินอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.53)

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นด้านความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม และความคิดเห็นด้านประโยชน์ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้เข้าร่วมการประชุมฝึกอบรมเห็นว่าการอบรมเรื่องการเพิ่มศักยภาพโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาโดยใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้ความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นในการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การเพิ่มศักยภาพโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาโดยใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ด้านวิทยากร

| ความคิดเห็น                                 | ระดับความคิดเห็น |             | การแปลผล       |
|---------------------------------------------|------------------|-------------|----------------|
|                                             | $\bar{X}$        | S.D.        |                |
| <b>ด้านวิทยากร</b>                          |                  |             |                |
| ความรู้ในเนื้อหาวิชา 2.1                    | 4.36             | 056.        | ระดับมาก       |
| ความชัดเจนในการบรรยาย 2.2                   | 4.44             | 053.        | ระดับมาก       |
| ความสามารถในการถ่ายทอดเนื้อหาที่น่าสนใจ 2.3 | 4.29             | 059.        | ระดับมาก       |
| 2.4การใช้สื่อในการถ่ายทอดเหมาะสม            | 4.28             | 061.        | ระดับมาก       |
| – การตอบข้อซัก 2.5 ถาม                      | 4.25             | 060.        | ระดับมาก       |
| บุคลิกภาพของวิทยากรโดยรวม 2.6               | 4.53             | 050.        | ระดับมากที่สุด |
| <b>รวม</b>                                  | <b>4.36</b>      | <b>040.</b> | <b>มาก</b>     |

จากตาราง 4.20 แสดงให้เห็นว่า ในภาพรวมผู้เข้าร่วมการประชุมฝึกอบรม มีความคิดเห็นด้านวิทยากร อยู่ในระดับมาก (= 4.36, S.D. = 0.40) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้เข้าร่วมการประชุมฝึกอบรม มีความคิดเห็นด้านวิทยากรเรียงลำดับจากระดับมากที่สุดไปน้อย ดังนี้ บุคลิกภาพของวิทยากร (= 4.53, S.D. = 0.50) ความชัดเจนในการบรรยาย (= 4.44, S.D. = 0.53) ความรอบรู้ในเนื้อหาวิชา (= 4.36, S.D. = 0.56) ความสามารถในการถ่ายทอดเนื้อหาที่น่าสนใจ (= 4.29, S.D. = 0.59) การใช้สื่อในการถ่ายทอดเหมาะสม (= 4.28, S.D. = 0.61) การและตอบข้อซัก-ถาม (= 4.25, S.D. = 0.60)

ระยะระหว่างทดลอง

#### 4.3 ผลการนำรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาไปทดลองใช้ในโรงเรียนกลุ่มทดลอง

หลังจากที่บุคลากรโรงเรียนกลุ่มทดลองทั้ง 3 โรงเรียนได้รับการฝึกอบรมแล้ว ทั้ง 3 โรงเรียนได้ดำเนินการนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาบริหารงานในโรงเรียน ในระหว่างเดือนมิถุนายน 2554 ถึงเดือนมกราคม 2555 ซึ่งในระหว่างที่โรงเรียนกลุ่มทดลองกำลังดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจำนวน 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 25-26 กรกฎาคม 2554 ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 23-24 มกราคม 2555

โดยใช้การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการด้วยแบบสัมภาษณ์กึ่ง โครงสร้างและการสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการ พร้อมทั้งเก็บข้อมูลโดยการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จำแนกเป็นรายโรง มีรายละเอียด ดังนี้

**โรงเรียนพัฒนการโพททอง ร้อยเอ็ด** มีวิสัยทัศน์และคำขวัญ ของโรงเรียนว่า “ความรู้ เป็นเยี่ยม ทักษะเป็นเลิศ เชิดชูคุณธรรม” มีผลต่อการบริหารโรงเรียนเพราะถือเป็นนโยบาย โรงเรียนมี นักเรียนในระดับ ปวช. 296 คน ระดับ ปวส. 34 คน รวมทั้งสิ้น 330 คน มีอาคารเรียน ชั้นเดียว 8 ห้อง 1 หลัง อาคารชั้นเดียว 3 ห้อง 1 หลัง และ อาคารประกอบ โรงอาหาร ห้องน้ำ ห้องส้วม

กระบวนการเริ่มต้นในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM เริ่มจากผู้รับใบอนุญาตได้ ประกาศนโยบาย ลงวันที่ 6 พฤษภาคม 2554 เรื่องการนำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM มาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน ปีการศึกษา 2554 ทางโรงเรียนจึงได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

*ระยะที่ 1 ขึ้นเตรียมการ* พบว่า โรงเรียนฯ มีการดำเนินการ ดังนี้

#### 1. การกำหนดนโยบายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนได้ประกาศนโยบาย และความรับผิดชอบร่วมโดยมี หลักการให้บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้เรียน และผู้ปกครอง หลักการปรับปรุง กระบวนการทำงาน และหลักการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม โดยให้ผู้อำนวยการและทีมงานปฏิบัติอย่าง ต่อเนื่อง

#### 2. การจัดตั้งคณะกรรมการ

โรงเรียนฯ ได้มีคำสั่งจัดตั้งคณะกรรมการ 4 ชุด ได้แก่

2.1 คณะกรรมการที่ปรึกษา CRM ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้ช่วยผู้รับ ใบอนุญาตและผู้จัดการ มีหน้าที่ให้คำปรึกษา สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการ CRM

2.2 คณะกรรมการบริหารงาน CRM ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริการ รองผู้จัดการ รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการฯ และผู้แทนครู เป็น กรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่แต่งตั้งคณะทำงาน CRM จัดทำแผนงาน CRM ของโรงเรียน ประสานงานกับทุกฝ่ายงานตามระบบ CRM สร้างความเข้าใจ และพัฒนาบุคลากรตามระบบ CRM จัด ประชุมคณะทำงาน CRM และทบทวนการปฏิบัติงาน CRM ตลอดจนทำหน้าที่อนุมัติแผนงาน/ โครงการต่าง ๆ ที่คณะทำงาน CRM เสนอ กำกับ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการ บริหารงาน CRM

2.3 คณะทำงาน CRM ประกอบด้วย ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการ จำนวน 7 คน ซึ่งมาจากทุกฝ่าย ทำหน้าที่จัดทำแผนการอบรม และพัฒนาบุคลากร/แผนปฏิบัติงานประจำปี จัดทำคู่มือระบบ CRM / คู่มือกระบวนการดำเนินงานตามระบบ CRM ประสานและอำนวยความสะดวกให้ทุกฝ่ายดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดคุณภาพ บันทึก และสรุปผลการดำเนินงานตามระบบการบริหารงาน CRM ในรอบปี และประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ และรายงานการปฏิบัติงาน

2.4 โรงเรียนได้แต่งตั้งผู้ประสานงาน CRM ในแต่ละหน่วยงานเพื่อมีหน้าที่บริหารงานประจำที่รับผิดชอบตามสายงาน ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มย่อย กำหนดกิจกรรมที่มุ่งให้บริการอย่างมีคุณภาพ ร่วมกับคณะทำงาน CRM จัดทำเอกสารอธิบายวิธีการทำงานตามมาตรฐานการให้บริการแต่ละเรื่องที่ได้รับมอบหมาย ปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และบันทึก และรายงานการปฏิบัติงานที่หน่วยงานได้ดำเนินการ

### 3. โรงเรียนได้ดำเนินการตามองค์ประกอบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ดังนี้

3.1 กำหนดวิสัยทัศน์ CRM ดังนี้ “มุ่งการเป็นผู้นำในการให้บริการการศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และชุมชนด้วยวิธีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์”

#### 3.2 กำหนดวัตถุประสงค์ CRM คือ

- 1) เพื่อเพิ่มจำนวนผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง
- 2) เพื่อให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน
- 3) เพื่อให้ผู้เรียนมีความผูกพันต่อโรงเรียน
- 4) เพื่อบอกต่อคุณภาพของโรงเรียนไปยังผู้อื่น

3.3 ปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจ ผู้อำนวยการโรงเรียนจัดฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจตรงกันในการนำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในโรงเรียน เมื่อวันที่ 4 - 6 พฤษภาคม 2554 และหลังจากนั้นได้มีการประชุมเพื่อวางแผนระบบการทำงานโดยตั้งเป้าหมายร่วมกัน พร้อมทั้งได้จัดระบบการสร้างแรงจูงใจโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดการให้รางวัลร่วมกัน คณะกรรมการบริหาร CRM และคณะทำงาน CRM ได้จัดเตรียมการปรับแผนดำเนินการโดยการทบทวนกระบวนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนโดยตระหนักถึงการวางแผนทางการตลาดและนำส่วนผสมทางการตลาด ซึ่งหมายถึงเครื่องมือด้านการตลาดที่โรงเรียนนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการตลาด ได้แก่ หลักสูตรการสอน (Product) ค่าธรรมเนียม

การเรียน (Price) การประชาสัมพันธ์ของโรงเรียน (Promotion) และการเข้าถึงตัวผู้เรียน (Place หรือ Distribution)

3.4 ปรับกระบวนการด้านสังคม ได้มีการจัดการประชุมบุคลากรเพื่อชี้แจงแนวทางในการดำเนินงานอย่างชัดเจน และได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติการ CRM ของโรงเรียน มีข้อสังเกตว่าทางโรงเรียนมิได้จัดให้มีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และมีได้วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยนในส่วนของผู้สัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทางโรงเรียนเน้นการให้บริการชุมชน โดยเฉพาะผู้ปกครอง เช่น มีโครงการออกเยี่ยมหอพัก และเยี่ยมบ้านนักเรียน

3.5 ปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี โรงเรียนมี ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารโรงเรียน (Software MIS) และ มีข้อมูลกลางสำหรับให้บริการผู้เรียนอย่างเพียงพอ

3.6 ปรับโครงสร้างระบบงาน โรงเรียนได้มีการปรับโครงสร้างระบบงานเสริมระบบโครงสร้างเดิมของโรงเรียนตามคำแนะนำในคู่มือ และมีการบริหารงานตามโครงสร้างใหม่ ในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2554

นอกจากนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ทางโรงเรียนจะทำการก่อสร้างศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ (Student Relationship Center) ในระหว่างปีภาคเรียนที่ 1/2554 พร้อมทั้งจะได้ปรับปรุงบรรยากาศของโรงเรียนด้วย

ระยะที่ 2 ขึ้นวางแผน พบว่า โรงเรียนฯ มีการดำเนินการ ดังนี้

ในขั้นวิเคราะห์ และวางแผนกลยุทธ์ โรงเรียนได้วิเคราะห์ข้อเด่น ข้อด้อย ข้อจำกัด โอกาสและอุปสรรคที่มีอยู่ในโรงเรียน (SWOT Analysis) พบว่าข้อเด่นของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีความใกล้ชิดกับนักเรียน และผู้ปกครองทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูกับนักเรียนไม่มีปัญหา จุดที่ควรพัฒนา ได้แก่ ผู้ปกครองมีสภาพทางเศรษฐกิจไม่ดี โรงเรียนจึงต้องช่วยเหลือนักเรียนโดยโรงเรียนได้บริการรถรับส่งฟรี การกู้ยืมเงินจากกองทุน กยศ. สำหรับปัญหาเสาพืด โรงเรียนแก้ไขโดย ตรวจสอบเสาพืด และปัญหาการออกกลางคัน โรงเรียนได้แก้ปัญหาโดยการออกเยี่ยมบ้านนักเรียน

จากการสัมภาษณ์และการตรวจสอบเอกสารได้ตั้งข้อสังเกตว่าทางโรงเรียนได้มีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางการตลาดอย่างชัดเจน มีการบรรจุในแผนการรับสมัครนักศึกษาใหม่ ปีการศึกษา 2555 มีตารางเปรียบเทียบจำนวนนักเรียน - นักศึกษา ปีการศึกษา 2553 - 2554 มีกราฟแสดงจำนวนนักเรียน นักศึกษา มีแผนดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อรับนักเรียนใหม่ และยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์สำหรับนักเรียนที่กำลังจะจบการศึกษา ระดับ ปวช. โดยโรงเรียนได้จัดทำแผนการ

สนับสนุนทางด้านการตลาด สำหรับนักเรียนที่มีความผูกพัน กับโรงเรียนและต้องการศึกษาต่อในระดับ ปวส. เช่น นักเรียน ปวช.ปีที่ 3 ที่มีความประสงค์ต่อ ปวส. จะได้รับเครื่องคอมพิวเตอร์ Notebook 1 เครื่องและสำหรับพี่และน้องรหัส รับโทรศัพท์มือถือ

โรงเรียนได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ CRM และเป้าประสงค์ โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 5 กลยุทธ์ได้แก่กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาบุคลากรเข้าสู่วิธีการบริหาร CRM กลยุทธ์ที่ 2 ปรับบทบาทภารกิจ และขนาดของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน กลยุทธ์ที่ 4 ยกย่องขีดความสามารถ และมาตรฐานการทำงาน และกลยุทธ์ที่ 5 เปิดโอกาสให้บุคลากร ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินงาน พบว่า โรงเรียนฯ มีการดำเนินการ ดังนี้

โรงเรียนได้จัดทำแผนปฏิบัติการCRM มีโครงการสนับสนุน 28 โครงการและได้มีการจัดกิจกรรม CRM ให้สอดคล้องกับหลักบริการ 5 ด้าน ดังนี้

ด้านการบริหารงานวิชาการ: ให้บริการอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียนในการติดต่อกันต่าง ๆ

ด้านการบริหารงานกิจกรรม: จัดกิจกรรมสนองตอบความต้องการของผู้เรียนได้ถูกต้อง

ด้านการบริหารงานบัญชีและการเงิน: เนื่องจากโรงเรียนมีงบประมาณจำกัดในการดำเนินโครงการที่สนับสนุนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ในโรงเรียน โรงเรียนจึงต้องบริหารงบประมาณตามความต้องการจำเป็น ก่อน-หลัง

ด้านการบริหารงานบุคคล: ผู้อำนวยการของโรงเรียน และทีมงานนำหลักการของ CRM มาใช้ปฏิบัติเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งในการดูแลเอาใจใส่ และการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ มีส่วนได้ส่วนเสียกับโรงเรียน ซึ่งได้แก่ บุคลากรของโรงเรียน เช่น การจัดโครงการเบี้ยขยัน สำหรับเป็นเงินเพิ่มประจำเดือนให้กับบุคลากรที่ไม่เคยป่วยสาขาลาขาดในแต่ละเดือน เป็นต้น

ด้านการบริหารงานทั่วไป: โรงเรียนบริหารงานด้วยกระบวนการที่สนองตอบความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และผู้ปกครองได้ถูกต้อง ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และจำนวนผู้เรียนเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนได้เน้นการปรับปรุงจุดการให้บริการของโรงเรียน ได้แก่ การปรับปรุงภูมิทัศน์ การปรับปรุงห้องสมุด และห้องปฐมพยาบาล การจัดทำศูนย์ข้อมูลของโรงเรียน การให้บริการรถรับ-ส่งนักเรียน การปรับปรุงลานกีฬา การให้บริการคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต การส่งเสริมรายได้ระหว่างเรียนให้นักเรียน นักศึกษาและโครงการติดตั้งเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น

โรงเรียนเทคโนโลยีพัฒนการพาณิชย์ร้อยเอ็ด มีคำขวัญ/ปรัชญาว่า “ความรู้เป็นเยี่ยม ทักษะเป็นเลิศ เชิดชูคุณธรรม” วิสัยทัศน์ของโรงเรียน คือ “มุ่งพัฒนาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการสู่มาตรฐานสากลโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน นำระบบบริหารคุณภาพมาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อผลิตบุคลากรมีอาชีพที่มีคุณธรรม จริยธรรมของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนตลอดไป” โรงเรียนได้นำปรัชญา และวิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นกรอบความคิดในการพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนมีนักเรียนในระดับ ปวช. จำนวน 623 คน ระดับ ปวส. จำนวน 426 คน รวมทั้งสิ้น 1,049 คน ครู และบุคลากร จำนวน 53 คน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า โรงเรียนประสบปัญหาการลาออกกลางคันของผู้เรียนจำนวนมาก และการหาผู้เรียนใหม่ยังเพิ่มความยากมากขึ้นเพราะมีการแข่งขันในจังหวัดค่อนข้างสูง โรงเรียนจึงต้องหาวิธีหรือ กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาดังกล่าว ด้วยการตัดสินใจนำรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียนฯ

ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ พบว่า โรงเรียนฯ มีการดำเนินการ ดังนี้

#### 1. การกำหนดนโยบายการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียน ได้ประกาศนโยบาย และความรับผิดชอบร่วม โดยมีหลักการให้บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้เรียน และผู้ปกครอง หลักการปรับปรุงกระบวนการทำงานและหลักการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม โดยให้ผู้อำนวยการและทีมงานปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

#### 2. การจัดตั้งคณะกรรมการ

โรงเรียนฯ ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการ 2 ชุด ได้แก่

2.1 คณะกรรมการบริหารงาน CRM ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต เป็นที่ปรึกษา/ประธานผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ เป็นกรรมการ

คณะกรรมการบริหารงาน CRM มีหน้าที่จัดทำแผนงาน CRM ของโรงเรียน จัดทำแผนการอบรมและพัฒนาบุคลากรและอนุมัติแผนปฏิบัติงานประจำปีทีคณะทำงาน CRM เสนอประชุมเตรียมวิธีการทำงานตามระบบ CRM สื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจวิธีการทำงาน ประชุมทบทวนการปฏิบัติงานและกำกับติดตามตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานตามหลักการบริหาร CRM

2.2 คณะทำงาน CRM ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ เป็นประธาน มีรองผู้อำนวยการทุกฝ่ายเป็นกรรมการและผู้แทนครูเป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะทำงาน CRM จัดทำแผนปฏิบัติงาน CRM ประจำปี และเสนอ คณะกรรมการบริหารงาน CRM เพื่อพิจารณา จัดทำคู่มือกระบวนการดำเนินงานตามระบบ CRM ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้ทุกฝ่ายดำเนินงานตามที่รับมอบหมายให้เกิดคุณภาพ บันทึก และสรุปผลการดำเนินงานตามระบบการบริหารงาน CRM ในรอบปี รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ รายงานผลการปฏิบัติงาน

### 3. โรงเรียนได้ดำเนินการตามองค์ประกอบของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ดังนี้

3.1 การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม ผู้บริหารได้กำหนดนโยบาย โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกัน มีคำขวัญของ โรงเรียน คือ “สร้างจุดขาย ขยายจุดแข็ง ลดจุดอ่อน ก้าวสู่องค์กรหัวใจบริการ”

#### 3.2 กำหนดวัตถุประสงค์ CRM

- 1) เพื่อเพิ่มจำนวนนักเรียนอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง
- 2) เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของผู้เรียนและผู้ปกครองที่มีต่อโรงเรียน
- 3) เพื่อให้ผู้เรียน ผู้ปกครอง มีความผูกพันต่อโรงเรียน
- 4) เพื่อให้ผู้เรียนและผู้ปกครองแนะนำโรงเรียนต่อไปยังผู้อื่น

#### 3.3 การปรับกระบวนการความรู้และความเข้าใจ

โรงเรียนได้เชิญวิทยากรจากหน่วยงานภายนอกมาบรรยายเรื่องการประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์ CRM ในธุรกิจการศึกษาเพื่อปรับความรู้ความเข้าใจในโรงเรียนเกี่ยวกับการนำ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน และได้นำรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ วิทยากรเสนอแนะมาทดลองใช้ โดยได้เริ่ม ผู้รับใบอนุญาต มีนโยบายให้จัดตั้งคณะกรรมการบริหาร CRM และ คณะทำงาน CRM เพื่อพัฒนาการให้บริการนักเรียนของโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นให้บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกัน

#### 3.4 การปรับกระบวนการด้านสังคม

โรงเรียนมีการจัดประชุมบุคลากร เพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็น ธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้น ๆ การประชุมบุคลากรนี้ ได้มีการจัดทำ Workshop ร่วมกัน โดยการจัด ให้มีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันและวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ ปรับเปลี่ยน ใช้วิธีการออกแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และได้สรุปวัฒนธรรม องค์กรของโรงเรียนที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร CRM

3.5 การปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี โรงเรียนวางแผนพัฒนาศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ และ One Stop Service โดยใช้ระบบ IT ที่มีอยู่เดิม และจะได้มีการปรับปรุง software เพื่อให้บริการนักเรียน นักศึกษา ผู้ปกครองได้มีคุณภาพ และรวดเร็วยิ่งขึ้น

3.6 การปรับโครงสร้างระบบงาน โรงเรียนได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร และ คณะทำงาน CRM เพื่อดำเนินการรับฝึคชอบ ดังนี้

ระยะที่ 2 การวางแผน พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการ ดังนี้

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนร่วมกับคณะกรรมการบริหาร CRM วิเคราะห์ข้อเด่น ข้อด้อย ข้อจำกัด และโอกาสของโรงเรียน (SWOT ANALYSIS) หลังจากนั้นโรงเรียนได้ดำเนินการ กำหนดแผนกลยุทธ์ และได้แบ่งเป็นแผนเร่งด่วน และแผนระยะกลาง มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ปฏิบัติงานตามแผนเร่งด่วนได้แก่ การแก้ปัญหาให้นักเรียนออกกลางคัน และการพัฒนาบุคลากรในด้าน ความรู้ความเข้าใจใน CRM และร่วมพัฒนาแบบปฏิบัติงานหน่วยงานย่อย โรงเรียนได้มีการบูรณาการ การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ไปใช้ในการบริหารงานโรงเรียนใน ด้านวิชาการ ด้านการตลาด ด้าน กิจกรรมนักเรียน ด้านบริการ และมีแผนในการจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ในอนาคต

โรงเรียนได้จัดทำกลยุทธ์ ดังนี้ “สร้างจุดขาย ขยายจุดแข็ง ลดจุดอ่อน ก้าวสู่องค์กร หัวใจบริการ” ซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

2.1 การสร้างจุดขาย โดยการนำอัตลักษณ์ ของโรงเรียนมาสร้างแบรนด์ หรือจุดขาย เพื่อเป็นการกำหนดตำแหน่ง (Positioning) ของตัวเองในตลาดให้ชัดเจน

2.2 การขยายจุดแข็ง โรงเรียนมีจุดแข็ง คือ มีเกียรติประวัติอันยาวนาน และมีศิษย์เก่า ที่ประสบความสำเร็จในชีวิต หรือมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษามากมาย ทางโรงเรียนจึงจะใช้สื่อทุกชนิด เพื่อสร้างกระแสในการประชาสัมพันธ์ให้กับนักเรียน และศิษย์เก่าได้รับรู้ถึงคุณภาพ และชื่อเสียงของ โรงเรียน

2.3 การลดจุดอ่อน โรงเรียนมีจุดอ่อนที่ระบบบริหารธุรกิจซึ่งเป็นรูปแบบระบบ ราชการมากเกินไปทำให้การบริหารงานมีขั้นตอนที่ล่าช้า และขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวรับความ เปลี่ยนแปลงของธุรกิจการศึกษา โรงเรียนมีความเชื่อว่าการนำหลักการบริหาร CRM มากำหนด วิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการเช่นเดียวกับองค์กรธุรกิจอื่น มีการปรับบทบาททัศนคติ เน้นการใช้ หลักการบริหารจัดการในการทำธุรกิจการศึกษาอย่างเต็มตัว ลดขั้นตอนระบบการอนุมัติ และกระจาย อำนาจในการบริหารจัดการ และการตัดสินใจออกไปสู่ผู้บริหารระดับอื่น ๆ ให้มากขึ้นจะทำให้เกิด

ความคล่องตัว และฉับไวซึ่งจะส่งผลให้แผนงาน หรือแผนปฏิบัติการของฝ่ายต่าง ๆ สามารถดำเนินงานทันตามเงื่อนไขเวลาที่กำหนดไว้ในแผน และหากแผนใดมีส่วนเกี่ยวข้องกับลูกค้าก็จะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าในด้านบวก

2.4 หัวใจบริการ โรงเรียนปรับกระบวนการในการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ซึ่งแผนการนี้จะได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ ระดับฝ่าย และใช้ดัชนีวัดความพึงพอใจของนักเรียนเป็นตัวชี้วัด เพื่อประเมินผลการดำเนินงานในเชิงสถิติ หรือที่เรียกว่า CSI (Customer Satisfaction Index) คณะกรรมการบริหาร CRM เป็นผู้กำหนดเป้าหมายให้แต่ละฝ่ายมีการแข่งขันกันทำคะแนนจากการประเมินความพึงพอใจให้ได้คะแนนสูงกว่าค่ามาตรฐานกลาง ภายใต้การทำแคมเปญ CSI AWARDS ให้เกิดบริการที่เหนือความคาดหวัง โรงเรียนยังมีแผนการลดปัญหา และเรื่องร้องเรียนของผู้รับบริการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อขยายความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับนักเรียน และผู้ปกครองให้พัฒนาไปสู่ความเป็นหุ้นส่วน ในการร่วมกันปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

ระยะที่ 3 การดำเนินการ พบว่า โรงเรียนมีการดำเนิน ดังนี้

โรงเรียนได้ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ของ CRM ให้สอดคล้องกับหลักบริหาร 4 ด้าน และเชื่อมต่อกันเป็นวงจรแห่งการดูแลนักเรียนตามวงจร Student Life Cycle ดังนี้

ด้านการบริหารงานวิชาการ: โรงเรียนจัดทำกลยุทธ์เพื่อดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างใกล้ชิด สำหรับนักเรียนที่เรียนอ่อน โรงเรียนได้เรียนเชิญผู้ปกครองมาทำความเข้าใจ และจัดการสอนเสริมให้นักเรียนเพิ่มเติม ทำให้นักเรียนมีความผูกพันกับโรงเรียน จัดให้มีระบบส่งต่อนักเรียนทุกระดับชั้นและรายบุคคล ครูผู้สอนมีการประเมินผลความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ครูเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน มีกระบวนการสอนที่ทันสมัย สอนให้นักเรียนประสบความสำเร็จในการเรียน

ด้านการบริหารงานบัญชีและการเงิน: โรงเรียนได้ดำเนินการสำรวจผู้ปกครองที่มีปัญหาในการชำระค่าเล่าเรียน และได้เรียนเชิญมาพบเพื่อจัดทำสัญญาการผ่อนชำระค่าเล่าเรียน ทำให้ผู้ปกครองได้รับความสะดวกในการชำระค่าธรรมเนียมการเรียนมากขึ้น

ด้านการบริหารงานบุคคล: โรงเรียนพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจใน CRM สร้างความตระหนักให้กับบุคลากรว่าหัวใจของ CRM อยู่ที่กระบวนการคิด การทำ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการให้บริการ และร่วมพัฒนาแนวปฏิบัติงานหน่วยย่อยต่อไป

ด้านการบริหารงานทั่วไป: โรงเรียนพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ทั้งแผนเร่งด่วน และแผนระยะกลาง

สำหรับปัญหาที่พบในการนำบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM มาใช้ในโรงเรียน คือ

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ให้บุคลากรทุกคนมีวัฒนธรรมในการมี “หัวใจบริการ” เป็นเรื่องที่ต้องใช้ระยะเวลาและเปลี่ยนแปลงอย่างละมุนละม่อม
2. การจัดสรรงบประมาณผ่านการจัดทำแผนปฏิบัติการ
3. การจัดการด้านอาคารสถานที่ยังไม่แล้วเสร็จตามกำหนด
4. การจัดหา Hardware และ Software ในการติดตั้ง One Stop Service ยังกระทำไม่ได้ไม่สมบูรณ์

สิ่งที่โรงเรียนกำลังวางแผนดำเนินการต่อไป ได้แก่ การจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ SRC เพื่อให้บริการเต็มรูปแบบ และประเมินผลการทำงานไปพร้อม ๆ กัน และการจัดระบบ CRM ไว้ในแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โรงเรียนมีแผนในการติดตามประเมินผลของโครงการด้วยการรายงาน

โรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ ในพระอุปถัมภ์ฯ มีชื่อภาษาอังกฤษว่า Santirat Institute of Business Administration (SIBA) มีวิสัยทัศน์ว่า “โรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ เป็นสถาบันการศึกษาที่มุ่งสร้างสรรค์ และพัฒนาผู้เรียนให้เป็นประชากรคุณภาพ ตามมาตรฐานอาชีวศึกษาสู่ความเป็นเลิศทั้งด้านวิชาการควบคู่ไปกับคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ รู้เท่าทันเทคโนโลยี ความเป็นสากล รักความเป็นไทย มีบุคลิกภาพที่ดี” และมีปรัชญา “มุ่งสร้างทักษะความชำนาญ ประสานความเป็นสากล ฝึกฝนตนให้เป็นนักธุรกิจ ทำงานทุกชนิดด้วยความสามารถ” โรงเรียนได้ยึดปรัชญา และวิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นกรอบความคิดในการพัฒนาโรงเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า สาเหตุที่โรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ ในพระอุปถัมภ์ ตัดสินใจนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียนตั้งแต่ พ.ศ.2554 เนื่องจากโรงเรียนประสบปัญหาเรื่องคุณภาพของผู้เรียน นักเรียนจำนวนกว่าร้อยละ 20 ขาดความรับผิดชอบ และขาดวินัย และปัญหาการลาออกระหว่างการศึกษามีผลการลาออกที่มีปริมาณที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนจึงหาวิธี/กลยุทธ์ในการแก้ปัญหาด้วยการนำกลยุทธ์ CRM มาใช้เพื่อพัฒนาการให้บริการนักเรียนของโรงเรียน จึงได้จัดทำโครงการชื่อ “โครงการพัฒนาศักยภาพการให้บริการโดยหลักการบริหารนักเรียนสัมพันธ์” ขึ้นโดยคณะกรรมการบริหารของโรงเรียนมีความคิดว่า ผู้เรียน คือ ลูกค้า จึงได้มีการปรับเปลี่ยนคำว่า Customer เป็น Student จึงใช้ชื่อโครงการเป็นภาษาอังกฤษว่า SIBA - Student Relationship Management หรือ SIBA-SRM ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM)

การจัดทำโครงการ SIBA – SRM มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ เพื่อรักษาจำนวนผู้เรียนในปัจจุบัน เพิ่มจำนวนผู้เรียนให้มากขึ้นในอนาคต ตลอดจนจูงใจให้ผู้เรียนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

และส่งผลให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ จนผู้เรียนและผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจกลายเป็นความผูกพัน และทำให้โรงเรียนมีความโดดเด่นและแตกต่างจากคู่แข่งจนทำให้โรงเรียนเกิดความมั่นคง มั่งคั่งและประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจการศึกษาได้ในที่สุด

ผู้วิจัยพบว่า โรงเรียนได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการ ดังนี้

#### 1.1 การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนฯ โดยผู้รับใบอนุญาต ได้ประกาศนโยบายแก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกสำนักฯ ในการนำรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารทุกสำนักงาน เพื่อให้ทุกสำนักฯ ได้ให้ความสำคัญในการให้บริการแก่ผู้เรียน ผู้ปกครองและบุคคลที่มาติดต่อกับโรงเรียน โดยเน้นปรับกระบวนการในการทำงานโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อรักษาจำนวนผู้เรียนและเพิ่มยอดผู้เรียนต่อไปในอนาคต

#### 1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM ไว้ดังนี้

##### 1.2.1 เพื่อรักษาจำนวนผู้เรียนในปัจจุบัน

1.2.2 เพื่อเพิ่มจำนวนผู้เรียนให้มากขึ้นในอนาคต ตลอดจนจูงใจให้ผู้เรียนศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและส่งผลให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาศักยภาพการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.3 เพื่อให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจในการบริการทางการศึกษาของโรงเรียนจนกลายเป็นความผูกพัน

#### 1.3 การปรับกระบวนการด้านความรู้และความเข้าใจ

คณะกรรมการบริหารโรงเรียนฯ ได้จัดการฝึกอบรมปฏิบัติการแก่บุคลากรภายใต้โครงการพัฒนาศักยภาพการให้บริการโดยหลักการบริหารนักเรียนสัมพันธ์ ระหว่างวันที่ 11 - 13 พฤษภาคม 2554 มีผู้เข้ารับการอบรมทั้งสิ้น 196 คน การฝึกอบรมปฏิบัติการในครั้งนี้ บุคลากรได้รับความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์และกระบวนการดำเนินงานในการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียนและการฝึกอบรมปฏิบัติการในครั้งนี้ บุคลากรยังได้ปฏิบัติกิจกรรมที่สามารถเปลี่ยนทัศนคติในการให้บริการอีกด้วย

#### 1.4 การปรับกระบวนการด้านสังคม

คณะกรรมการบริหารของโรงเรียนได้เชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากร ตาม “โครงการการปรับ-สร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการบริการที่ดี” เมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2554 โดยมีบุคลากรผู้สนับสนุนการสอน จำนวน 94 คนเข้าร่วมโครงการ มีวัตถุประสงค์ของโครงการ ดังนี้ 1) เพื่อสร้างเสริมความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร 2) เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและอยู่รอดเมื่อต้องประสบกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลง 3) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานในองค์กรให้มีแบบแผนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในนโยบายขององค์กรร่วมกัน และ 4) เพื่อมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรผู้สนับสนุนการสอนเกิดความสำนึกและตระหนักในภาระหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการให้บริการที่พึงมีต่อผู้เรียนและผู้ปกครองอย่างมีคุณภาพ การฝึกอบรมบุคลากรในครั้งนี้ ได้มีการจัดทำ Workshop ร่วมกัน โดยการจัดให้มีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันและวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน ใช้วิธีการออกแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และได้สรุปวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร CRM

#### 1.5 การปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี

โรงเรียนฯ มีระบบ MIS ที่สามารถให้บริการผู้เรียนและผู้ปกครองได้อย่างรวดเร็ว และได้ดำเนินงานจัดตั้ง ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ หรือ SRC (Student Relationship Center) บริเวณอาคาร SIBA Center ชั้นที่ 1 เป็นบริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service) ซึ่งผู้เรียนและผู้ปกครองสามารถติดต่อในเรื่องที่เกี่ยวกับ งานบริการการศึกษาและงานบัญชีการเงิน โรงเรียนฯ ได้จัดเจ้าหน้าที่จำนวน 1 คน เป็นผู้จัดการดูแลรับผิดชอบศูนย์และจำนวน 3 คน เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ขณะที่ผู้วิจัยได้ไปประเมินผล กำลังอยู่ในช่วงทดลองการปฏิบัติงานของศูนย์ จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการศูนย์ พบว่า ผู้จัดการกำลังจะดำเนินการจัดทำคู่มือสำหรับการปฏิบัติงานที่ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์

#### 1.6 การปรับโครงสร้างระบบงาน

โรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ ในพระอุปถัมภ์ ได้ดำเนินการจัดตั้งคณะกรรมการ จำนวน 3 ชุด ดังนี้

1.6.1 ให้คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา CRM ประกอบด้วย ประธานกรรมการอำนวยการ ที่ปรึกษาโรงเรียน ผู้รับใบอนุญาต และคณะกรรมการ

โรงเรียน มีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการดำเนินการบริหาร CRM

1.6.2 คณะกรรมการบริหาร CRM ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ เป็นประธานคณะกรรมการบริหาร รองผู้อำนวยการทุกสำนักและหัวหน้างานทุกหน่วยงานเป็นกรรมการ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน CRM ของโรงเรียน จัดทำแผนการอบรมและพัฒนาบุคลากรและอนุมัติแผนปฏิบัติงานประจำปี คณะทำงาน CRM เสนอ ประชุมเตรียมวิธีการทำงานตามระบบ CRM สื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจวิธีการทำงาน ประชุมทบทวนการปฏิบัติงานและกำกับติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามหลักการบริหาร CRM

1.6.3 คณะทำงาน CRM ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ สำนักบริหาร เป็นประธานคณะทำงาน และให้ทุกสำนักฯ ส่งผู้แทน ร่วมเป็นคณะทำงาน CRM สำนักฯ ละ 1 คน ซึ่งคณะทำงาน CRM มีหน้าที่จัดทำแผนปฏิบัติงาน CRM ประจำปี (เป็นส่วนหนึ่งของแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน) และเสนอคณะกรรมการบริหารงาน CRM เพื่อพิจารณา จัดทำคู่มือกระบวนการดำเนินงานตามระบบ CRM ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้ทุกฝ่ายดำเนินงานตามที่รับมอบหมายให้เกิดคุณภาพ บันทึกลงและสรุปผลการดำเนินงานตามระบบการบริหารงาน CRM ในรอบปี รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ รายงานผลการปฏิบัติงาน

ระยะที่ 2 ขึ้นวางแผน พบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการ ดังนี้

คณะกรรมการบริหาร CRM ได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ CRM โดยได้มีการจัดทำ Work shop ของสำนักงานต่าง ๆ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน โดยวิเคราะห์สภาพที่เป็นจุดแข็ง เพื่อคงสภาพหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นและสภาพที่เป็นจุดที่ควรพัฒนาหรือสภาพที่ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือยุบเลิกโดยพิจารณาจากองค์ประกอบด้าน โครงสร้างและนโยบายการบริหาร ที่นำหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการบริการ ตลอดจนด้านการบริการและผลผลิต ด้านการเงิน วัสดุอุปกรณ์และการบริหารจัดการ นอกจากนั้นมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน โดยวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาสหรือสภาพที่โรงเรียนสามารถนำมาพัฒนาจุดแข็งหรือปรับปรุงแก้ปัญหาที่ควรพัฒนา และสภาพที่เป็นปัญหาอุปสรรค หรือสภาพที่โรงเรียนต้องหาทางหลีกเลี่ยง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านสภาพเศรษฐกิจด้านการเมืองและกฎหมาย ที่มีผลกระทบต่อโรงเรียนโดยใช้หลักการระดมสมอง

นอกจากนั้นได้มีการวิเคราะห์ทางการตลาด โดยมีการนำข้อมูลทางสถิติทางการตลาดของสำนักงานการค้าและประชาสัมพันธ์มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำข้อมูลที่ผ่านมาวิเคราะห์

แล้วมาใช้ประกอบการตัดสินใจทางด้านหลักสูตรการสอน ด้านค่าธรรมเนียมการเรียนและค่าธรรมเนียมอื่น ด้านการวางแผนทางการตลาด ด้านส่งเสริมการตลาด และด้านการวิเคราะห์คู่แข่ง

การจัดทำแผนและกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ CRM ว่า “มุ่งส่งเสริมให้พัฒนาระบบการบริหารนักเรียนสัมพันธ์ SRM ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม” และกำหนดประเด็นกลยุทธ์ 5 ประเด็น คือ 1) พัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ดีขึ้น 2) ปรับบทบาทภารกิจและขนาดของหน่วยงานให้มีความเหมาะสม 3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง 4) พัฒนาระบบการบริหารสู่กระบวนการการมีส่วนร่วม และ 5) บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในระดับเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถยอมรับได้ จากนั้นมีการกำหนด เป้าประสงค์หลักเชิงยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น คือ 1) ผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการของสถาบัน 2) โครงสร้างของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมและทันสมัย 3) การบริหารงานของหน่วยงานต่าง ๆ ยกระดับไปสู่ความเป็นเลิศในการบริการ 4) หน่วยงานมีกลไกในการมีส่วนร่วมของผู้เรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) บุคลากรและหน่วยงานต่าง ๆ มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในระดับเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถยอมรับได้ และมีการกำหนดกลยุทธ์หลัก ตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ มีโครงการรองรับทั้งสิ้น 15 โครงการ

ระยะที่ 3 ขึ้นดำเนินงาน พบว่า โรงเรียนได้ดำเนินการ ดังนี้

โรงเรียนได้จัดทำโครงการที่สนับสนุนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM จำนวน 15 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ 2) โครงการยกระดับคุณภาพการให้บริการและมีจิตใจให้บริการ 3) โครงการ พัฒนากลไกการรับฟังความคิดเห็นและความพึงพอใจของผู้รับบริการ 4) โครงการพัฒนากระบวนการของหน่วยงาน 5) โครงการสำรวจและทบทวนภารกิจของหน่วยงาน 6) โครงการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และเสริมสร้างขีดสมรรถนะของบุคลากร 7) โครงการการพัฒนาและส่งเสริมความรู้ด้านการบริหารจัดการ SRM 8) โครงการการจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานตามหลักการพัฒนาศักยภาพ 9) โครงการการติดตามและประเมินผลการพัฒนาระบบบริหาร SRM 10) โครงการสร้างต้นแบบการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม 11) โครงการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริการ 12) โครงการส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วม 13) โครงการเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารของหน่วยงาน 14) โครงการ

ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารของทุกกลุ่มผู้บริการ 15) โครงการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรหน่วยงาน ต่าง ๆ

สำหรับการจัดกลยุทธ์ CRM โรงเรียนได้ดำเนินการให้สอดคล้องกับหลักบริการ 4 ด้าน ดังนี้

ด้านการบริหารงานวิชาการ: ตามหลักการของ CRM โรงเรียนตระหนักว่า หลักสูตรเป็นเครื่องมือทางการตลาดที่ทำให้สถาบันการศึกษามีลักษณะเฉพาะตัวและมีตำแหน่ง (position) ที่แตกต่างไปจากสถาบันการศึกษาอื่นในความรู้สึกของผู้เรียน โรงเรียนจึงได้ทำการสำรวจความต้องการของนักเรียนในเรื่องของหลักสูตรการเรียนการสอนที่นักเรียนมีความต้องการ และได้พบว่า นักเรียนมีความต้องการที่จะศึกษาในหลักสูตรการโรงแรมและการท่องเที่ยว และหลักสูตรคอมพิวเตอร์กราฟิก ซึ่งโรงเรียนจะได้จัดดำเนินการในปีการศึกษาต่อไป นอกจากนี้โรงเรียนได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการให้บริการทางวิชาการ เช่น ระบบห้องสมุด ระบบการลงทะเบียนตลอดจนการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้เรียน และผู้ปกครองสูงสุด นอกจากนี้โรงเรียนได้จัดระบบอาจารย์ที่ปรึกษาที่เอาใจใส่นักเรียนทางด้านวิชาการเป็นรายบุคคลตั้งแต่เริ่มเรียนจนจบการศึกษา เช่น การให้คำแนะนำการเลือกสาขาเรียน กำหนดแผนการเรียนที่ทำให้นักเรียนจบการศึกษาตามเวลาที่กำหนดตามหลักสูตร มีการแนะนำให้ผู้เรียนได้รับทราบช่องทางที่สามารถเข้าพบอาจารย์ที่ปรึกษา นอกจากนี้ทางฝ่ายวิชาการได้จัดโครงการทางวิชาการเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ในระหว่างภาคการเรียน เช่น การสอนซ่อมเสริมนอกเวลาเรียนโดยไม่รื้อให้นักเรียนลงทะเบียนเรียนแก้ตัวในระหว่างปิดภาคเรียน เพียงอย่างเดียว ตลอดจนโรงเรียนได้มีระบบคอมพิวเตอร์รองรับให้นักเรียนได้ตรวจสอบคะแนนเก็บและผลการเรียนของแต่ละรายวิชาอีกด้วย

ด้านการบริหารงานบัญชีและการเงิน: โรงเรียนได้มีการจัดสรรงบประมาณโดยการกำหนดให้แต่ละหน่วยงานได้จัดทำโครงการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและตอบสนองวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นความสำคัญของคุณภาพผู้เรียน โดยใช้หลักการ CRM

ด้านการบริหารงานบุคคล: โรงเรียนพัฒนาบุคลากรให้เกิดความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และได้มีการจัดโครงการปรับและสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีการแต่งตั้งทีมงานที่รับผิดชอบ จัดอบรมให้ความรู้ เรื่องวัฒนธรรมองค์กรและการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง จัดประชุมสัมมนาเพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงาน/ตามหลักการ CRM มีการประเมินวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการปรับเปลี่ยน

ด้านการบริหารงานทั่วไป: โรงเรียนบูรณาการการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ไปใช้ในการบริหารในทุก ๆ ด้าน ได้แก่

1. แจกรหัสประจำตัวนักเรียนและรหัสผ่านเข้าสู่ระบบเครือข่ายของโรงเรียน เพื่อให้ นักเรียนได้ตรวจสอบสถานภาพของตนเองในเรื่องต่าง ๆ เช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติการเรียน คะแนนเก็บของแต่ละรายวิชา ผลการเรียนแต่ละรายวิชา เป็นต้น

2. กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมการเรียนเป็นแบบค่าเช่า (รวมค่าใช้จ่ายเบ็ดเสร็จตลอดภาคเรียน) เพื่อให้ผู้ปกครองสามารถเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นได้ อย่างสะดวก

3. ให้ความช่วยเหลือทางการเงิน (Financial aid) เช่น การให้ทุนการศึกษา การลดค่าธรรมเนียมการเรียน (discount) การยืดเวลาชำระค่าธรรมเนียมการเรียน (tuition payment) การให้คำแนะนำเรื่องของการกองทุนเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาให้แก่ นักเรียน ทางโรงเรียนได้จัดให้มีการตรวจสอบเรื่อง ค่าธรรมเนียมการเรียนทางระบบคอมพิวเตอร์

4. ได้มีการกำหนดให้งานแนะแนวการศึกษาได้มีการจัดระบบการบันทึกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทางด้านการเรียนของนักเรียนทุกระยะ เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์นักเรียนเป็นรายบุคคลซึ่งสามารถส่งต่อข้อมูลไปยังที่ปรึกษาคนต่อไปได้เมื่อนักเรียนเลื่อนระดับชั้น

5. ได้มีการจัดหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบระบบฝึกงาน เพื่อเป็นหน่วยงานที่ประสานงานกับสถานประกอบการโดยตรง นักเรียนจะได้ฝึกงานตรงตามสาขาที่ตนเรียน มีการเตรียมความพร้อมก่อนฝึกงาน จัดระบบนิเทศการฝึกงาน ตลอดจนดูแลนักเรียนในระหว่างฝึกงานอย่างใกล้ชิดโดยใช้การติดตามบนระบบคอมพิวเตอร์ ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาของนักเรียนฝึกงานได้อย่างรวดเร็ว

6. จัดพิธีพระราชทานประกาศนียบัตรให้แก่ผู้ที่สำเร็จการศึกษาอย่างสมเกียรติเพื่อให้ นักเรียนเกิดเกิดความพึงพอใจและความผูกพันกับ โรงเรียน มีการจัดขึ้นทะเบียนนักเรียนที่สำเร็จ การศึกษากับสมาคมศิษย์เก่าด้วย

7. จัดงานศิษย์เก่าสัมพันธ์ นอกจากเป็นงานสังสรรค์แล้ว โรงเรียนยังได้ปรับข้อมูลของศิษย์เก่าให้เป็นปัจจุบันเพื่อการสื่อสารอีกด้วย

สำหรับแต่ละหน่วยงานมีแผนปฏิบัติการในการให้บริการ ตัวอย่าง เช่น

1) สำนักบริหารวิชาการ ได้จัด โครงการฟ้าใสเป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือ นักเรียนที่มีคะแนนเก็บในรายวิชาไม่ถึงเกณฑ์ โดยสำนักบริหารวิชาการเชิญผู้ปกครองที่นักเรียนมีผลคะแนนต่ำกว่าร้อยละ 50 มาพบเพื่อหาแนวทางในการช่วยเหลือให้นักเรียนมีคะแนนเก็บสูงขึ้น เพื่อให้

ผู้เรียนสามารถสอบผ่านในรายวิชาต่าง ๆ ด้วยระดับเกรด 2 ขึ้นไป โครงการเรียนปรับค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นโครงการที่สำนักบริหารวิชาการดำเนินการเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่มีผลการเรียนต่ำกว่าเกณฑ์ หลังจากที่มีผลการเรียนจากการสอบไม่ผ่าน หรือต่ำกว่าเกณฑ์ (2.00) สำนักบริหารวิชาการเปิดให้นักเรียนได้เรียนใหม่ในช่วงเวลาหลังเลิกเรียนเพื่อปรับระดับคะแนนเฉลี่ยให้สูงขึ้น และผ่านเกณฑ์การประเมินการจบการศึกษา โรงเรียนมีการบูรณาการการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ไปใช้ในการบริหารในทุก ๆ ด้าน เช่น การจัดกิจกรรม และโครงการต่าง ๆ ในทุก ๆ สำนักฯ และโรงเรียนได้ลงทุนการจัดการศึกษาเพื่อเอื้อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาในทุก ๆ ด้านทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ และสังคม พัฒนาอาคารสถานที่ อุปกรณ์การเรียนที่ทันสมัย ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมงานที่มีคุณภาพ พัฒนาผู้สอนให้มีความรู้ความสามารถในด้านการจัดการเรียนการสอน พัฒนาผู้สนับสนุนการสอนให้มีความสามารถในการให้บริการผู้เรียน และผู้ปกครองอย่างมีคุณภาพ และต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี การศึกษา ควบคุมดูแลอำนวยความสะดวก และการรักษาความปลอดภัยให้ผู้เรียน ส่งเสริมงานด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันดีงามสำหรับคนไทย มีความจงรักภักดีในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์

2) ฝ่ายแนะแนว นักศึกษาสามารถปรึกษากับอาจารย์ฝ่ายแนะแนวได้ทุกครั้งในกรณีที่มีปัญหาและงานแนะแนวพยายามชี้แนะแนวทางในการแก้ปัญหาให้กับนักศึกษาในทันที เช่น ปัญหา นักศึกษาไม่มีเงินเพื่อซื้ออาหารกลางวัน หรือ นักศึกษามีความไม่เข้าใจอาจารย์หรือเพื่อนนักศึกษาด้วยกัน ส่วนกรณีที่มีปัญหาเกี่ยวกับครอบครัวมีแนวทางในการดำเนินการ คือ ให้คำปรึกษาเบื้องต้น และกรณีที่เกี่ยวข้องกับคนในครอบครัวจะติดต่อเพื่อให้เข้าพบหรือหาวิธีแนวทางการช่วยเหลือ นักศึกษาทางโทรศัพท์ กรณีเป็นเรื่องใหญ่ที่เกี่ยวกับการช่วยเหลือครอบครัว เช่น บ้านเกิดไฟไหม้ คณะกรรมการจะได้ประชุมหาวิธีแนวทางในการช่วยเหลือ ซึ่งแนวทางแรกคือการช่วยเหลือเบื้องต้น เช่น เสื้อผ้า เครื่องแบบนักศึกษา หนังสือเรียน ส่วนเรื่องการช่วยเหลือครอบครัว จะมีการประชาสัมพันธ์ให้ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และนักศึกษาทุกคนได้ร่วมบริจาคช่วยเหลือตามศรัทธา โดยมอบให้คณะกรรมการนักศึกษาเป็นผู้รับบริจาคตามห้องเรียนต่าง ๆ หรือหัวหน้าห้องนำเงินมารวบรวมที่ฝ่ายงานแนะแนว

3) สำนักบริการการศึกษา ในกรณีที่ 1 นักศึกษาจะมาขอใบรายงานผลการเรียน อาจารย์ผู้บริการ ให้นักศึกษากรอกแบบคำขอไปชำระเงินที่สำนักบัญชีฯ จากนั้นมาที่สำนักบริการการศึกษา อาจารย์ผู้ให้บริการตรวจสอบใบเสร็จจากสำนักบัญชีและการเงิน อาจารย์พิมพ์ใบรายงานผลการเรียนให้นักศึกษา (การให้บริการไม่เกิน 1 นาที) กรณีที่ 2 นักศึกษามาติดต่อขอใบรับรองการเป็น

นักศึกษา อาจารย์ผู้ให้บริการให้นักศึกษากรอกแบบคำขอ ไปชำระเงินที่สำนักบัญชีฯ จากนั้นนักศึกษา มาติดต่อที่สำนักบริการการศึกษา อาจารย์ผู้ให้บริการตรวจสอบใบเสร็จและรูปภาพนักศึกษา จากนั้น ดำเนินการจัดทำ (ขั้นตอนการขอใบรับรองใช้เวลาในการให้บริการทั้งสิ้นไม่เกิน 3 นาที ในการ ให้บริการนักศึกษา ในส่วนอื่น ๆ เช่น ใบ รบ.สามารถให้บริการได้ภายในไม่เกิน 15 นาที ส่วน การ ให้บริการ ทำบัตรประจำตัวนักศึกษา เมื่อนักศึกษากรอกข้อมูลที่ใบคำขอแล้วยื่นชำระเงินที่สำนักบัญชี และการเงิน มาติดต่อขอทำบัตรที่สำนักบริการการศึกษา ใช้เวลาในการจัดทำบัตรไม่เกิน 5 นาที นักศึกษาสามารถรับบัตรใหม่ได้เลย

4) ร้านจำหน่ายเบเกอรี่และน้ำดื่ม (SIBA Express) ลักษณะการให้บริการมี 2 รูปแบบ รูปแบบที่ 1 นักศึกษาให้พนักงานขาย จัดขนมเบเกอรี่ใส่ภาชนะแล้วนำไปคิดราคาที่พนักงานเก็บเงิน รูปแบบที่ 2 นักศึกษาชำระเงินที่พนักงานขายแล้วพนักงานขายนำเงินไปชำระที่พนักงานเก็บเงิน การ ให้บริการสามารถให้บริการได้ภายในเวลา 10 นาที สำหรับการให้บริการนักศึกษาที่มาซื้อขนมจำนวน 60 คน

5) ห้องพยาบาล การให้บริการปฐมพยาบาลเบื้องต้น เมื่อนักศึกษามาพบ อาจารย์ พยาบาลประจำห้อง ทำการตรวจวัดไข้ วัดความดัน สอบถามอาการ(กรณีนักศึกษาไม่มีบาดแผล) เมื่อ พบว่านักศึกษามีอาการเช่น ใจจะวิเคราะห้อาการ หากนักศึกษามียาประจำตัว ให้นักศึกษารับ รับประทานตามที่แพทย์สั่ง กรณีไม่มียาประจำตัวหรือยาหมด ให้ติดต่อไปยังผู้ปกครองเพื่อขอนำส่ง โรงพยาบาลเมื่อเห็นว่านักศึกษามีอาการหนักหรืออาการน่าจะเป็นอันตรายหากไม่พบแพทย์ได้ทัน กรณี มีบาดแผล พยาบาลประจำห้องจะสอบถามและตรวจสอบบาดแผลเป็นแผลเก่าหรือใหม่ จากนั้นจะ ดำเนินการล้างแผลและทำแผล (กรณีที่เป็นบาดแผลเล็กน้อยไม่ต้องเย็บบาดแผล) ใช้เวลาในการทำแผล ไม่เกิน 3-5 นาที การให้บริการ กรณีนักศึกษา มาขอรับยารับประทาน พยาบาลประจำห้องจะสอบถาม อาการ วัดความดัน วัดไข้ จากนั้นให้นักศึกษาลงรายชื่อรับยา (หลังจากได้ตรวจสอบอาการและ วิเคราะห์อาการไข้แล้ว) ใช้เวลาในการให้บริการไม่เกิน 2 นาที การให้บริการ กรณีนักศึกษาต้องนอน พัก พยาบาลประจำห้อง จะสอบถามอาการ วัดความดัน วัดไข้ โดยการนำส่งนักศึกษาเข้าอนรักษาดั ษณ ห้องพยาบาล จะมีผู้สอนบันทึกส่งนักศึกษาเข้ารับการรักษา จากนั้นห้องพยาบาลจะบันทึกแจ้งไปยัง ผู้สอนในคาบเรียนที่นักศึกษาขาดเรียนให้ได้รับทราบ และมีการบันทึกลงในสมุดสถิติการนอนรักษาดั ษณ ที่ห้องพยาบาลทุกครั้ง การให้บริการ กรณีนักศึกษาต้องส่งโรงพยาบาล เมื่อพยาบาลตรวจอาการเห็นว่า มีความจำเป็นต้องส่งโรงพยาบาล จะแจ้งไปยังสำนักพัฒนาคุณภาพนักศึกษา เพื่อให้จัดรถนำส่ง โรงพยาบาลและแจ้งผู้ปกครองให้ได้รับทราบ กรณีนักศึกษาต้องไปโรงพยาบาลประจำ ก็จะนำส่งตามที่

ผู้ปกครองต้องการหากเห็นว่าไม่ทันก็จะขอให้ส่งยังโรงพยาบาลใกล้เคียงก่อน จากนั้นสำนักพัฒนานักศึกษา จะแจ้งให้ฝ่ายบริหารได้รับทราบ ตามลำดับ

ผลของโครงการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ที่โรงเรียนได้ดำเนินการมีดังนี้ ด้านโรงเรียน การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนฯ ทำให้โรงเรียนฯ ได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อถือจาก ผู้เรียน และผู้ปกครอง ด้านผู้บริหารทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินผลงานในการบริหารงานของบุคลากรได้ดี จากผลการดำเนินงาน และผลสัมฤทธิ์ของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียน รวมทั้งสามารถประเมินผลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ได้รับมอบหมาย สามารถสร้างความได้เปรียบ และจุดเด่น ในการบริหารโรงเรียนฯ ให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ปกครอง และชุมชน ด้านผู้สอน ทำให้ครูผู้สอนสามารถสร้างเครือข่ายให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ปกครอง และผู้เรียน พัฒนาระบบการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และด้านผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนได้รับบริการด้านการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอนอย่าง มีคุณภาพ มีพัฒนาการที่ดีขึ้นทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย อารมณ์ และสังคม และเป็นประชากรคุณภาพในอนาคต

ปัญหาที่พบในการดำเนินโครงการที่สนับสนุนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ CRM ในโรงเรียนและแนวทางการแก้ปัญหา ได้แก่ เรื่องความไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรบางคนที่ให้บริการไม่เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้เรียน และผู้ปกครอง โรงเรียนได้มีการ تذากเตือน และขอความร่วมมือให้ได้แก้ไขข้อบกพร่อง และให้ความร่วมมือเพื่อสนับสนุนการดำเนินการในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนให้มีคุณภาพ โรงเรียนมีการติดตามประเมินผลของโครงการโดยมอบหมายให้คณะทำงาน CRM เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานในระหว่างกรปฏิบัติงาน CRM โดยประธานคณะทำงานจะได้รายงานต่อประธานบริหาร CRM เป็น ระยะเวลา ๆ หลังจากนั้นเมื่อสิ้นปีการศึกษาจะได้มีการจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน รายงานผู้บริหารตามลำดับ

1. เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบหลักของหลักการบริหาร CRM จากการสังเกตและสัมภาษณ์พบว่า วัตถุประสงค์ในการนำ CRM มาใช้ในโรงเรียนนั้น เนื่องจากโรงเรียนสันติราษฎร์บริหารธุรกิจ ในพระอุปถัมภ์ฯ เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ เพื่อปรับปรุง และพัฒนาระบบเพื่อก่อให้เกิดการบริการที่ดีแก่นักเรียนและผู้ปกครอง และได้กำหนดวัตถุประสงค์ CRM ดังนี้

1) เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน และความได้เปรียบทางการตลาดของโรงเรียน

2) เพื่อเพิ่มจำนวนผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

3) เพื่อให้บุคลากรมีการปรับกระบวนการทำงานและให้ความสำคัญกับการให้บริการผู้เรียน และผู้ปกครอง

2. การปรับกระบวนการความรู้ความเข้าใจเพื่อให้บุคลากรมุ่งเน้นความต้องการของผู้เรียน และผู้ปกครอง โรงเรียนจึงจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่บุคลากรเพื่อให้ความรู้และความเข้าใจเรื่อง การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และจากการสังเกตและสัมภาษณ์ บุคลากรของโรงเรียน พบว่า บุคลากรได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไม่ต้องการลงทุนมากมาย เพียงแต่บุคลากรต้องปรับวิธีการปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นความต้องการที่แท้จริงของนักเรียนและผู้ปกครอง ผู้บริหารตั้งแต่ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ และคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนต้องให้การสนับสนุนอย่างแท้จริง

3. การปรับกระบวนการด้านสังคม ได้แก่ การปรับระบบการทำงานของแต่ละแผนกในโรงเรียนให้ดำเนินการตามหลัก CRM จากการสัมภาษณ์และการสังเกต พบว่า โรงเรียนได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายใน การออกแบบระบบคำตอบแทน ระบบการจูงใจบุคลากร การพัฒนาทักษะความชำนาญของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนในแต่ละแผนกได้จัดทำมาตรฐานการให้บริการของแผนกของตนเพื่อให้บุคลากรในแผนกปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมของแต่ละแผนก

4. การปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี จากการสัมภาษณ์บุคลากรของโรงเรียน พบว่า โรงเรียนได้ปรับเปลี่ยนระบบสารสนเทศ MIS ของโรงเรียนขึ้นใหม่เพื่อให้การบริหารจัดการของโรงเรียนได้มีการเชื่อมโยงของข้อมูลได้อย่างมีคุณภาพ และจะมีการจัดทำสรุปผลการดำเนินงาน และประเมินผลการทำงานด้าน CRM ในสิ้นปีการศึกษาเพื่อรายงานคณะผู้บริหารได้รับทราบ

#### 4.4 สรุปผลการประยุกต์ใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในการบริหารโรงเรียนเอกชน

##### ประเภทอาชีวศึกษาในโรงเรียนกลุ่มทดลอง

ผลการวิเคราะห์และการสังเคราะห์สภาพการดำเนินงานด้านการบริหารโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาในโรงเรียนกลุ่มทดลอง 3 โรงเรียน พบว่า ทุกโรงเรียนได้นำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียน โดยแต่ละโรงเรียนมีรูปแบบโครงการ กิจกรรม หรือวิธีประยุกต์ใช้ที่แตกต่างกันไปตามสภาพภูมิสังคม สภาพปัญหาและความต้องการของแต่ละโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนกลุ่มทดลองทั้ง 3 โรงเรียนล้วนมีความตระหนัก และจิตสำนึกที่จะนำแนวทางการ

บริหารลูกค้าสัมพันธ์มาปรับใช้ในการทำงาน ทำให้เกิดความตื่นตัวสนใจที่จะเรียนรู้ทำความเข้าใจในหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์จนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับการบริหารโรงเรียนทั้ง 4 งาน ดังจะเห็นได้จาก โครงการและกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ช่วยแก้ปัญหาให้กับโรงเรียนกลุ่มทดลองได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ โรงเรียนกลุ่มทดลองมีการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ผลจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์การดำเนินงานการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนกลุ่มทดลองดังกล่าว ช่วยทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางการประยุกต์ใช้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ในประเด็น ดังต่อไปนี้

#### 4.4.1 การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม

#### 4.4.2 การสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

#### 4.4.3 การนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียน

#### 4.4.4 การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน

#### 4.4.5 การขยายผลและการเผยแพร่การดำเนินงานตามหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

#### 4.4.1 การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม

การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วมของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ ทั้งนี้เพราะหากผู้บริหาร ครูและบุคลากรมีการกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วมที่ถูกต้องตรงกันตั้งแต่เริ่มต้น การทำงานก็จะมีภาพรวมที่จะไปในทิศทางเดียวกัน มีหลักยึดเหนี่ยวอย่างเดียวกัน ความศรัทธาและความเสียสละในการทุ่มเทในการทำงานก็จะตามมา สอดคล้องกับ Begley (2006) ที่กล่าวถึง การสร้างการยอมรับระหว่าง ผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรในเรื่องการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ก่อน โดยให้มีความรู้และความเข้าใจตรงกัน ยอมรับระบบว่าสามารถเพิ่มศักยภาพในการสร้าง รักษา และขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนได้ โดยการกำหนดเป้าหมายที่มุ่งเน้นในการให้ความสำคัญกับผู้เรียนและผู้ปกครอง การปรับกระบวนการทำงาน โดยให้ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน และการอธิบายถึงความจำเป็นที่ต้องนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้โดยชี้แจงถึงประโยชน์ที่จะได้รับและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน

การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วมของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์นี้สามารถพบได้ในโรงเรียนกลุ่มทดลองโดยครูและบุคลากรได้เสียสละเวลาเพื่อทำงานให้กับโรงเรียนด้วยเหตุผลที่ว่า เป็น การปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้เรียนและผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจมากที่สุด ดังนั้นการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เข้าสู่การบริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายและ

ความรับผิดชอบร่วม สำหรับแนวทางในการกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วมสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

1) โรงเรียนจัดประชุมผู้บริหาร ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องร่วมกัน โดยมีการพิจารณาถึงแนวทางหลักในการบริหารลูกค่าสัมพันธ์ ซึ่งโรงเรียนนำมาเป็นทิศทางในการทำงาน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือคุณลักษณะที่ต้องการให้บุคลากรทุกคนร่วมกันปฏิบัติ (Shared values) ดังเช่นที่โรงเรียนบางโรงได้มีการปรับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนใหม่โดยมีการสอดแทรกการบริหารลูกค่าสัมพันธ์ไว้ในวิสัยทัศน์

2) ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารนโยบายและความรับผิดชอบร่วมให้ทุกคนในโรงเรียนรับรู้ มีการประกาศนโยบายของโรงเรียนในการนำการบริหารลูกค่าสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยการส่งเสริมให้ทุกคนเห็นคุณค่าและเกิดความพึงพอใจในการกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม เช่น การให้บุคลากรพิจารณาหลักเกณฑ์ในการบริหารจัดการร่วมกัน มีการช่วยเหลือกันทำงาน มีการพัฒนาสภาพแวดล้อมโดยร่วมมือกับชุมชน เป็นต้น

#### 4.4.2 การสร้างความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารลูกค่าสัมพันธ์

เมื่อมีจุดเริ่มต้นของนโยบายและความรับผิดชอบร่วมกันแล้ว การสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารลูกค่าสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นกับผู้บริหาร อาจารย์และบุคลากรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ นั้นนับได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง แนวทางในการสร้างความรู้ความเข้าใจสามารถกระทำได้ดังนี้

1) จัดอบรมสัมมนา โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

2) ศึกษาด้วยตนเองผ่านหนังสือและสื่อต่าง ๆ ซึ่งขณะนี้มีอย่างแพร่หลายทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อทางอินเทอร์เน็ต โรงเรียนจะต้องจัดให้มีการพร้อมในเรื่องของสื่อต่าง ๆ เหล่านี้ โดยเฉพาะการรวบรวมเว็บไซต์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มีการจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น เป็นต้น

3) แลกเปลี่ยนความรู้ในหมู่บุคลากรด้วยกัน สิ่งนี้จะเป็นการช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีให้มีขึ้นในหมู่บุคลากร มีการแบ่งปันน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันทำให้เกิดการยอมรับ และเป็นวัฒนธรรมองค์กรของการทำงาน โรงเรียนจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรเป็นการ

ภายใน สลับผลัดเปลี่ยนให้ทุกคนได้มีโอกาสศึกษาและนำเรื่องราวรวมถึงสิ่งที่จะทำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

4) **เรียนรู้ผ่านกระบวนการทำงานจริง** เป็นการเรียนรู้พร้อมกับการทำงานซึ่งมีข้อที่จะต้องปรับปรุงอยู่บ้าง การทำงานจึงควรมีลักษณะที่เปิดกว้างพร้อมรับฟังคำติชม ผู้บริหารและครูจะต้องมีความตื่นตัวในการทำงานและพร้อมที่จะให้คำแนะนำและรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่น

#### 4.4.3 การนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียน

ในการนำการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น โรงเรียนควรกำหนดหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบและมีทิศทางในการทำงานที่สอดคล้องตรงกัน ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1) **ด้านการบริหารงานวิชาการ** โดยการใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์โรงเรียนสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

(1) สำรวจและขยายหลักสูตรตามที่คุณเรียนและสถานประกอบการมีความต้องการ

(2) จัดกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ทางวิชาการโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่นำหลักคิดและแนวทางของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้

2) **ด้านการบริหารงานบุคคล** โดยการใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์โรงเรียนสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

(1) คณะกรรมการบริหาร CRM ส่งเสริมให้มีการแสวงหาความรู้ในเรื่องของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ มีการอำนวยความสะดวกในเรื่องของการจัดประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน ตลอดจนการจัดหาสื่อ หนังสือ หรือองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้เพียงพอ มีการจัดระบบการค้นหาเพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจอย่างถูกต้อง สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม

(2) ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนมีการแบ่งปันการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยการจัดประชุมอบรมบุคลากรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ทำงานได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างบรรยากาศของการทำงานที่มีลักษณะเกื้อกูลกันแบบกัลยาณมิตร

(3) พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนทุกคนให้มีหลักคิดในแนวทางเดียวกันในการให้บริการทางการศึกษาแก่ผู้เรียนและผู้ปกครองด้วยความเอาใจใส่จนผู้เรียนและผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจ

(4) มีนโยบายในการประชาสัมพันธ์และยกย่องบุคลากรซึ่งสามารถทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี สอดคล้องกับหลักการบริหารลูก้าสัมพันธ์ให้เป็นທີ່ประจักษ์ การยกย่องเชิดชูเกียรตินี้จะทำให้เกิดการยอมรับ และประพุดิตตามซึ่งในที่สุดแล้วจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

3) ด้านการบริหารงานบัญชีและการเงิน โดยการใช้หลักการบริหารลูก้าสัมพันธ์โรงเรียนสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

(1) ตั้งงบประมาณเพื่อการสนับสนุนโครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารลูก้าสัมพันธ์ โดยมีการพิจารณาและวางแผนโครงการไว้ล่วงหน้า ในการนำเสนอโครงการและการพิจารณาเพื่ออนุมัติโครงการนี้ต้องได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหาร CRM และคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

(2) ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายองค์กรและหน่วยงานเอกชนภายนอกเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีส่วนร่วมทั้งยังจะเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระด้านงบประมาณให้ลดลง ทั้งนี้โรงเรียนต้องเข้าหาชุมชน สนับสนุนช่วยเหลือในกิจการงานต่าง ๆ ที่ทำได้ เช่น ส่งนักเรียนเข้าร่วมในงานบุญต่าง ๆ ส่งวงศ์มิตรร่วมในงานแสดงของชุมชน ร่วมจัดกิจกรรมพัฒนาท้องถิ่น เชิญผู้ใหญ่ของชุมชนเข้าร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ฯลฯ นอกจากนั้นผู้บริหารและครูควรสนใจค้นหาแหล่งทุนสนับสนุนจากองค์กรของรัฐและองค์กรของเอกชนซึ่งในปัจจุบันมีอยู่มากพอสมควร

(3) เสริมสร้างทัศนคติการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนให้มุ่งเน้นเห็นความสำคัญของผู้เรียนและผู้ปกครองโดยการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งให้เห็นว่างานที่บุคลากรทำอยู่เป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญกับโรงเรียนเพียงใด เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น และชอบในสิ่งที่ต้องทำ ไม่ใช่เพียงทำแต่สิ่งที่ชอบให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกันว่าจะทำอย่างไรจึงจะให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จ ผู้ปกครองมีความพึงพอใจ มีความรักความผูกพันกับโรงเรียน รวมทั้งทุกหน่วยงานควรเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง และใช้ข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการดำเนินการ การดำเนินงานของโรงเรียนทุกอย่างควรมีเป้าหมายมุ่งสู่ผลประโยชน์ของนักเรียนและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง

4) *ด้านการบริหารงานทั่วไป* โดยการใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์โรงเรียนสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

(1) จัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ อาคารสถานที่ ห้องเรียน สถานที่อำนวยความสะดวกอื่น ๆ ทั้งภายในและบริเวณโดยรอบโรงเรียนให้มีความเป็นธรรมชาติ สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่น มีความเป็นระเบียบ สะอาด และใช้ให้เกิดประโยชน์ในการจัดการศึกษา อย่างคุ้มค่าและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนและบุคลากร ต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการระดมความคิด เพื่อสร้างให้เกิดจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของ

(2) ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายและการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนที่อยู่ในพื้นที่รอบโรงเรียนและกับองค์กรหรือหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีการช่วยเหลือเกื้อกูลในกิจการงานต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งจะมีผลทำให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านของการแบ่งปันความรู้ การช่วยเหลือด้านงบประมาณและโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

(3) ให้ความสำคัญและนำผู้เรียนเข้าหาแหล่งเรียนรู้ที่จะช่วยเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้กับผู้เรียนซึ่งมีอยู่ในชุมชนหรือในระหว่างทางที่ไม่ไกลจากชุมชน

#### 4.4.4 การกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน

การบริหารโรงเรียนตามหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ควรมีระบบการตรวจสอบประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบถึงส่วนที่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไข ส่วนที่ทำถูกต้องและประสบผลสำเร็จแล้วควรจะมีการพัฒนาขยายผลการทำงานออกไปสู่หน่วยงานอื่น หรือสังคมภายนอก การกำกับ ติดตาม ประเมินผลจะต้องครอบคลุมเนื้อหาตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ โดยใช้ ตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้เรียนและผู้ปกครอง (Customer Satisfaction Index) ซึ่งมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของระบบการให้บริการและลดขั้นตอนการให้บริการที่ซับซ้อน อำนวยความสะดวก และให้ประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียนและผู้ปกครอง มีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

1) *การมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student Centered)* หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องศึกษาถึงความต้องการของผู้เรียนและสำรวจความพึงพอใจของผู้เรียนเพื่อใช้เป็นข้อมูลหลักในการดำเนินงานทุกขั้นตอนเริ่มตั้งแต่การออกแบบ และพัฒนากระบวนการบริการ จนถึงขั้นตอนส่งมอบบริการ

2) การบูรณาการงานบริการ (Service Intergration) มุ่งเน้นให้มีการเชื่อมโยง และมีความสอดคล้องกันระหว่างหน่วยงานด้านนโยบายและกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการของงาน บริการในทุกหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3) การมุ่งเน้นผลลัพธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Result Oriented) โดยมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผล ตลอดจนการพัฒนาปรับปรุง ระบบการให้บริการ ให้มีความทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการ

#### 4.4.5 การขยายผลและการเผยแพร่การดำเนินงานตามหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

เมื่อได้รับความสำเร็จจากการบริหารในด้านต่าง ๆ แล้ว โรงเรียนต้องขยายผล และเผยแพร่การทำงานตามหลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ไปสู่ชุมชนและสังคมภายนอก ซึ่งโรงเรียน อาจพิจารณาจัดทำเป็นสื่อหนังสือ ซีดี หรือรายงานการดำเนินงานไว้ในเว็บไซต์ของโรงเรียน เพื่อความสะดวกต่อการจัดเก็บ และอ้างอิงในอนาคต

กล่าวโดยสรุปแนวทางในการประยุกต์ใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ใน โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาที่ผู้วิจัยได้นำเสนอข้างต้นนั้นมีแนวคิดพื้นฐานที่ว่าหลักการบริหาร ลูกค้าสัมพันธ์ ประกอบด้วย กำหนดนโยบายความรับผิดชอบร่วม กำหนดวัตถุประสงค์ CRM ปรับ กระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ ปรับกระบวนการด้านสังคม และปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี จะต้องมีการเริ่มต้นที่การกำหนดนโยบายและการสร้างความรับผิดชอบร่วมของบุคลากรในโรงเรียนให้ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการส่งเสริมการทำความเข้าใจและการสร้างองค์ความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับ หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทุกคนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในทุกขั้นตอน นอกจากนั้นผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนต้องมีความตระหนักถึงสภาพภูมิสังคม สภาพปัญหา และ ความต้องการของโรงเรียน ตลอดจนถึงปัจจัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากภายนอกที่จะเข้ามามี ผลกระทบต่อกระบวนการบริหาร ทั้งนี้ ควรมีการประเมินผลย้อนกลับเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเมื่อได้รับผลสำเร็จจากการทำงานแล้วต้องมีการส่งเสริมขยายผลองค์ความรู้เหล่านี้ให้กับชุมชนและ สังคมเพื่อใช้เป็นต้นแบบในการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนและสังคมต่อไป

ระยะหลังทดลอง

#### 4.5 ผลการประเมินการนำรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภท อาชีวศึกษาไปใช้

จากการติดตามโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 โรงเรียน หลังจากสิ้นสุดการทดลอง แล้วเป็นเวลา 7 เดือน โดยผู้วิจัยประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร

ถูกคัดค้านในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่พัฒนา ครั้งที่ 2 ด้วยวิธีการสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 45 คน จากโรงเรียนกลุ่มทดลองทั้ง 3 โรงเรียน ด้วยแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตรฐานค่า 5 ระดับ โดยประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) และ มาตรฐานด้านความถูกต้อง (Accuracy Standards) ซึ่งแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 4.5.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

ตารางที่ 4.21 จำนวนและร้อยละของข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล (n=25)

| รายการ          | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------|-------|--------|
| เพศ             |       |        |
| ชาย             | 21    | 46     |
| หญิง            | 24    | 54     |
| อายุ            |       |        |
| 20-30 ปี        | 7     | 16     |
| 31-40 ปี        | 9     | 20     |
| 41-50 ปี        | 18    | 40     |
| 51 ปีขึ้นไป     | 11    | 24     |
| ตำแหน่งปัจจุบัน |       |        |
| ผู้อำนวยการ     | 3     | 7      |
| รองผู้อำนวยการ  | 9     | 20     |
| หัวหน้าฝ่าย     | 13    | 29     |
| ครูผู้สอน       | 20    | 44     |

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 54 เพศชาย จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 46 ตามลำดับอายุ มีอายุ 41 – 50 ปี มากที่สุด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 40 อายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 24 อายุ 31 – 40 ปี

จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 20 และอายุ 20 – 30 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 16 ผู้ให้ข้อมูลมีตำแหน่งเป็น ผู้อำนวยการ จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7 รองผู้อำนวยการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 20 หัวหน้าฝ่าย จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 29 ครูผู้สอน จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 44

#### 4.5.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารลูกค้ำสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ที่พัฒนา ครั้งที่ 2

การวิเคราะห์ผลที่พัฒนา ครั้งที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารลูกค้ำสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในมาตรฐาน 4 ด้าน ได้แก่ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 4.21 ถึงตารางที่ 4.25 ดังนี้

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารลูกค้ำสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาโดยรวม

| รายการ               | ระดับความคิดเห็น |      |                          |
|----------------------|------------------|------|--------------------------|
|                      | $\bar{X}$        | S.D. | การแปลผล                 |
| ด้านความเป็นประโยชน์ | 4.54             | 0.61 | เห็นด้วยในระดับมากที่สุด |
| ด้านความเป็นไปได้    | 4.35             | 0.72 | เห็นด้วยในระดับมาก       |
| ด้านความเหมาะสม      | 4.47             | 0.65 | เห็นด้วยในระดับมาก       |
| ด้านความถูกต้อง      | 4.37             | 0.71 | เห็นด้วยในระดับมาก       |
| รวม                  | 4.43             | 0.67 | เห็นด้วยในระดับมาก       |

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารลูกค้ำสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับมาก (= 4.43, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมากที่สุด โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านความเป็นประโยชน์ (= 4.54, S.D. = 0.61) ด้านความเหมาะสม (= 4.47, S.D.= 0.65) ด้านความถูกต้อง (= 4.37, S.D.=0.71) และด้านความเป็นไปได้ (= 4.35, S.D.= 0.72)

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ด้านความเป็นประโยชน์

| รายการ                                                                                                                                                                                           | ระดับความคิดเห็น |      | การแปลผล                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|--------------------------|
|                                                                                                                                                                                                  | $\bar{X}$        | S.D. |                          |
| 1. รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาสามารถสนองตอบความต้องการ ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา                                                                        | 4.41             | .74  | เห็นด้วยในระดับมาก       |
| 2. รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้ปกครอง และ โรงเรียนได้                                              | 4.70             | .54  | เห็นด้วยในระดับมากที่สุด |
| 3. รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้ปกครอง และ โรงเรียนได้                                                            | 4.56             | .58  | เห็นด้วยในระดับมากที่สุด |
| 4. รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียน เอกชนประเภทอาชีวศึกษาช่วยในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้ปกครอง และ โรงเรียนได้                                                            | 4.63             | .49  | เห็นด้วยในระดับมากที่สุด |
| 5. รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการการบริหารความสัมพันธ์ ระหว่างผู้เรียน ผู้ปกครอง และ โรงเรียนในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาโดยทั่วไป | 4.41             | .69  | เห็นด้วยในระดับมาก       |
| รวม                                                                                                                                                                                              | 4.54             | .61  | เห็นด้วยในระดับมากที่สุด |

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ด้านความเป็นประโยชน์โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับมากที่สุด (= 4.54, S.D. = .61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทุกข้ออยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับมากและมากที่สุด กล่าวคือ รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้ปกครองและโรงเรียนได้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (=4.70, S.D. = .54) รองลงมา ได้แก่ รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาช่วยในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้ปกครองและโรงเรียนได้

(= 4.63, S.D.= .49) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารความสัมพันธ์ ระหว่างผู้เรียน ผู้ปกครองและโรงเรียนในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาโดยทั่วไป (= 4.41, S.D.= .69) และรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาสามารถสนองตอบความต้องการของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา (= 4.41, S.D. = .74)

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ด้านความเป็นไปได้

| รายการ                                                                                                                                                                 | ระดับความคิดเห็น |      | การแปลผล           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|--------------------|
|                                                                                                                                                                        | $\bar{X}$        | S.D. |                    |
| 1. การกำหนดความรับผิดชอบร่วมของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้               | 4.41             | .69  | เห็นด้วยในระดับมาก |
| 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ CRM ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้               | 4.26             | .76  | เห็นด้วยในระดับมาก |
| 3. การปรับกระบวนการด้านความรู้ ความเข้าใจ ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ | 4.33             | .78  | เห็นด้วยในระดับมาก |
| 4. การปรับกระบวนการด้านสังคมของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนมีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้                     | 4.41             | .69  | เห็นด้วยในระดับมาก |
| 5. การปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยีของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้           | 4.26             | .71  | เห็นด้วยในระดับมาก |
| 6. การปรับกระบวนการด้านโครงสร้างระบบงานของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้    | 4.44             | .70  | เห็นด้วยในระดับมาก |
| รวม                                                                                                                                                                    | 4.35             | .72  | เห็นด้วยในระดับมาก |

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาด้านความเป็นไปได้โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับมาก ( $= 4.35$ ,  $S.D. = .72$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับมาก (อยู่ระหว่าง 4.26-4.44) กล่าวคือ การปรับกระบวนการด้านโครงสร้างระบบงานของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $= 4.44$ ,  $S.D. = .70$ ) รองลงมา ได้แก่ การกำหนดความรับผิดชอบร่วมของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับข้อการปรับกระบวนการด้านสังคมของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ ( $= 4.41$ ,  $S.D. = .69$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ CRM ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภท อาชีวศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้มีค่าเฉลี่ยเท่ากับข้อการปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยีของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ ( $= 4.26$ ,  $S.D. = .76$ ;  $= 4.26$ ,  $S.D. = .71$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบ  
การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ด้านความเหมาะสม

| รายการ                                                                                                                                               | ระดับความคิดเห็น |      | การแปลผล                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|--------------------------|
|                                                                                                                                                      | $\bar{X}$        | S.D. |                          |
| 1. ขั้นตอนวิเคราะห์และการวางแผนยุทธศาสตร์ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้ปฏิบัติในโรงเรียน | 4.44             | .64  | เห็นด้วยในระดับมาก       |
| 2. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้ปฏิบัติในโรงเรียน   | 4.48             | .58  | เห็นด้วยในระดับมาก       |
| 3. การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้ปฏิบัติในโรงเรียน           | 4.41             | .75  | เห็นด้วยในระดับมาก       |
| 4. การทำแผนปฏิบัติการ CRM ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้ปฏิบัติในโรงเรียน                | 4.56             | .58  | เห็นด้วยในระดับมากที่สุด |
| 5. การจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้ปฏิบัติในโรงเรียน        | 4.44             | .70  | เห็นด้วยในระดับมาก       |
| รวม                                                                                                                                                  | 4.47             | .65  | เห็นด้วยในระดับมาก       |

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาด้านเหมาะสมโดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ( $= 4.47$ ,  $S.D.=.65$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับมากและมากที่สุด กล่าวคือ การทำแผนปฏิบัติการ CRM ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้ปฏิบัติในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $=4.56$ ,  $S.D.=.58$ ) รองลงมา ได้แก่ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์ของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้ปฏิบัติในโรงเรียน ( $= 4.48$ ,  $S.D.=.58$ ) และมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ การนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของ

รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความเหมาะสมต่อการนำมาใช้ปฏิบัติในโรงเรียน ( $=4.41$ ,  $S.D.=.75$ )

ตารางที่ 4.25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการประเมินความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ด้านความถูกต้อง

| รายการ                                                                                                     | ระดับความคิดเห็น |      | การแปลผล           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------|--------------------|
|                                                                                                            | $\bar{X}$        | S.D. |                    |
| 1. ขึ้นประเมินผล สรุปและพัฒนาของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีความถูกต้อง | 4.37             | .79  | เห็นด้วยในระดับมาก |
| 2. การมอบรางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมีความถูกต้อง                                         | 4.22             | .75  | เห็นด้วยในระดับมาก |
| 3. รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาทั้งรูปแบบมีความถูกต้อง                    | 4.41             | .64  | เห็นด้วยในระดับมาก |
| 4. รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีกระบวนการดำเนินการที่โปร่งใสตรวจสอบได้   | 4.48             | .64  | เห็นด้วยในระดับมาก |
| รวม                                                                                                        | 4.37             | .71  | เห็นด้วยในระดับมาก |

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีต่อรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาด้านความถูกต้องโดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับเห็นด้วยในระดับมาก ( $=4.37$ ,  $S.D. = .71$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับเห็นด้วยในระดับมาก กล่าวคือ รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษามีกระบวนการดำเนินการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $=4.48$ ,  $S.D.=.64$ ) รองลงมา ได้แก่ รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาทั้งรูปแบบมีความถูกต้อง ( $=4.41$ ,  $S.D.=.64$ ) และมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การมอบรางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมีความถูกต้อง ( $=4.22$ ,  $S.D.= .75$ )

## 5. ตอนที่ 5 การสังเคราะห์และสรุปผลการวิจัยและนำเสนอรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา

จากผลการตรวจสอบรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาผู้วิจัยได้สังเคราะห์และสรุปผลการวิจัยและนำเสนอรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ดังนี้

### 5.1 ระยะที่ 1 ขั้นเตรียมการ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 6 ประการ คือ

**5.1.1 การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วม** มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุด แต่มีข้อคิดเห็นและเสนอแนะว่าควรปรับเปลี่ยนข้อความ ดังนั้นเมื่อปรับปรุงแก้ไขแล้วจะได้การกำหนดนโยบายและความรับผิดชอบร่วมของการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ดังนี้

- 1) หลักการให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง
- 2) หลักการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครอง
- 3) หลักการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมและมีอำนาจตัดสินใจซึ่งจะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงงาน

**5.1.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ CRM** ได้ข้อสรุปว่า มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุดเกือบทุกข้อ ยกเว้นข้อ 1.2.1 วิเคราะห์เปรียบเทียบยอดจำนวนผู้เรียนปีที่ผ่านมา กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่ามีเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มาก นอกจากนี้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของ CRM ดังนี้

- 1) เพื่อเพิ่มจำนวนนักเรียนอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลาหนึ่ง
- 2) เพื่อให้ผู้เรียนหรือผู้ปกครองมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน ทำให้ผู้เรียนหรือผู้ปกครองสามารถจดจำและมีภาพลักษณ์ที่ดีต่อโรงเรียนในระยะยาว
- 3) เพื่อให้ผู้เรียนมีความผูกพันต่อโรงเรียนและตัดสินใจศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

#### 4) เพื่อให้ผู้เรียนบอกต่อคุณภาพของโรงเรียนไปยังผู้อื่น

**5.1.3 การปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจ** ได้ข้อสรุปว่า มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุดเกือบทุกข้อ มีเพียง ด้านการกำหนดทิศทาง 2) ใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจร่วมกัน 5) จัดให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงานที่มีการให้บริการอย่างมีคุณภาพและปรับปรุงวิธีการทำงาน 7) สร้างความมั่นใจให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น และ 8) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับเหมาะสมซึ่งยังไม่ถึงระดับเหมาะสมอย่างยิ่ง สำหรับความเป็นไปได้ พบว่า มีเพียงข้อ 5) จัดให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงานที่มีการให้บริการอย่างมีคุณภาพและปรับปรุงวิธีการทำงาน 7) สร้างความมั่นใจให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น 8) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และ 10) เน้นคุณภาพของงานมากกว่าเน้นด้านปริมาณ อยู่ในระดับเป็นไปได้มาก นอกจากนี้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้ว ได้ขั้นตอนการปรับกระบวนการด้านความรู้ความเข้าใจที่สำคัญ ดังนี้

1) การสร้างความรู้ความเข้าใจ ควรเริ่มจากการอบรมความรู้การบริหารลูกค้าสัมพันธ์แก่ หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างานก่อนให้เกิดความเข้าใจชัดเจนแล้วจึงลงสู่บุคลากรของโรงเรียน โดยการอบรมต้องมีการพัฒนาด้านจิตสำนึก ก่อนให้ความรู้ (วิชาการ) หรือก่อนเข้าสู่ระบบ CRM เพราะกิจกรรมทุกชนิดจะดำเนินการได้ดีต้องพัฒนาคน โดยพัฒนาจิตใจซึ่งมีกระบวนการที่เห็นผลชัดเจน

2) การอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยวิทยากรที่มีความรู้ในเรื่องของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ตามหลักสูตร “การเพิ่มศักยภาพโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนโดยใช้หลักการบริหารลูกค้าสัมพันธ์” ซึ่งมีรายละเอียดหัวข้อในการฝึกอบรมดังนี้ คือความรู้เกี่ยวกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ วัตถุประสงค์การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ แนวทางปรับแผนงานและโครงสร้างระบบงานของโรงเรียน ขั้นตอนการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์ CRM การกำหนดมาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement) และการประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการ (Customer Satisfaction Index)

3) การปรับแผนดำเนินการทุกแผนงานต้องคำนึงถึงหัวใจของกลยุทธ์ CRM คือ โรงเรียนและผู้เรียน/ ผู้ปกครองต้องมีความไว้วางใจ (Trust) คือ ผู้เรียนและผู้ปกครองมีความรู้สึกมั่นใจและเชื่อว่าโรงเรียนจะดูแลผู้เรียนอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อบรรลุประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อกันทั้งสองฝ่ายและการผูกพัน (Commitment) คือ ความต้องการที่จะรักษาความสัมพันธ์อันมีค่าระหว่างโรงเรียนกับผู้เรียน ผู้ปกครองในช่วงระยะเวลาที่เรียนอยู่ที่โรงเรียนและเมื่อจบการศึกษาแล้ว

**5.1.4 การปรับกระบวนการด้านสังคม** ได้ข้อสรุปว่า มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุดทุกข้อ นอกจากนี้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้ว ได้ขั้นตอนการปรับกระบวนการด้านสังคมที่สำคัญ ดังนี้

1) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำและทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ยอมรับว่า ความพึงพอใจของผู้เรียน ผู้ปกครองต่อการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญเสียก่อน จากนั้นจึงค่อยนำ CRM เข้าไปในโครงสร้างของโรงเรียนและแผนงาน

2) บุคลากรควรได้รับประสบการณ์เชิงบวกในการทำงานร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ผูกใจบุคลากรให้รู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน มุ่งเป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กร

**5.1.5 การปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยี** ได้ข้อสรุปว่ามีความเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุดทุกข้อ นอกจากนี้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้ว ได้ขั้นตอนการปรับกระบวนการด้านเทคโนโลยีที่สำคัญ คือ การลงทุนทางเทคโนโลยีให้ใช้เทคโนโลยีพื้นฐานของโรงเรียนโดยคำนึงถึงหลักการใช้ประโยชน์ทางเทคโนโลยีให้คุ้มค่าโดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มเติม

**5.1.6 การปรับโครงสร้างระบบงาน** ได้ข้อสรุปว่ามีความเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุดทุกข้อ นอกจากนี้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วได้ขั้นตอนการปรับโครงสร้างระบบงาน ดังนี้ คือ โรงเรียนสามารถใช้โครงสร้างเดิมของแต่ละโรงเรียน และเพิ่มความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร CRM คณะทำงาน CRM และศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ให้เหมาะสมตามแต่ละโรงเรียนจะพิจารณา

**5.2 ระยะที่ 2 ขั้ววางแผน ประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์** ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ

**5.2.1 การวิเคราะห์กลยุทธ์** ได้ข้อสรุปว่า ให้มีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก รวมถึงการวิเคราะห์ด้านอุปสรรค และ โอกาส ด้วย

**5.2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการตลาด** ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ผู้เรียนและผู้ปกครอง (2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด (3) การแบ่งส่วนการตลาด กำหนดตลาดเป้าหมาย และกำหนดจุดยืนของการให้บริการการศึกษา (4) การจัดทำแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมการจัดบริการทางการศึกษา (5) พิจารณาระดับความสัมพันธ์ของผู้เรียนแต่ละกลุ่ม

**5.2.3 วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นและความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการหาปัญหาหรือสิ่งที่ยังบกพร่อง ที่จะทำให้งานบริหาร CRM ไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการจากสภาพที่

ควรจะเป็นเมื่อเทียบกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีวิธีดำเนินการ คือ ศึกษาปัญหาและความต้องการของบุคลากร หากโรงเรียนมีการปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อรองรับการบริหาร CRM ด้านกระบวนการทำงานของบุคลากร ด้านเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรและด้านประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยทำการประเมินศักยภาพของบุคลากร ความพร้อมด้านปัจจัยพื้นฐาน อื่น ๆ และระบบงาน จุดเด่น จุดด้อยของงานในระยะที่ผ่านมา ในขั้นตอนนี้โรงเรียนกลุ่มทดลองทั้ง 3 โรงเรียนมิได้ดำเนินการ จึงไม่มีข้อเสนอแนะ

**5.2.4 การจัดทำแผนและกำหนดกลยุทธ์** สำหรับขั้นตอนนี้ได้ข้อสรุปว่ามีความเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุดทุกข้อ นอกจากนี้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วได้ขั้นจัดทำแผนยุทธศาสตร์และกำหนดกลยุทธ์สำคัญ ดังนี้

1) ปรับเปลี่ยนขั้นจัดทำแผนและกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนแรกในระยะที่ 3 ขั้นดำเนินการ

2) จัดโครงการที่สนับสนุนกลยุทธ์ภายใต้หลักการ 4 ประการ คือ (1) วิธีการในการสร้างคุณค่าในการให้บริการ (Value Added) (2) กลยุทธ์การสร้างความผูกพัน (Loyalty Program) (3) การบริการที่ศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ (One Stop Service) (4) การประชาสัมพันธ์ (Public Relations)

3) จัดทำ “ข้อตกลงระดับการให้บริการ” (Service Level Agreement) เพื่อให้ทราบรายละเอียดของข้อตกลงการทำงานที่จุดบริการแต่ละจุดของ Student Life Cycle เป็นสำคัญ

### 5.3 ระยะที่ 3 ขั้นดำเนินการ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ประการ คือ

**5.3.1 จัดทำแผนและกำหนดกลยุทธ์** ย้ายมาจากขั้น วางแผน ที่กล่าวแล้วข้างต้น

**5.3.2 นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ** ได้ข้อสรุปว่ามีความเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุดทุกข้อ และมีข้อเสนอแนะว่า โรงเรียนควรจัดทำแผนภาพให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล ของเป้าประสงค์ต่าง ๆ โดยเป้าประสงค์จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียน

**5.3.3 จัดทำแผนปฏิบัติการ CRM** ได้ข้อสรุปว่ามีความเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุดทุกข้อ นอกจากนี้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วได้ขั้นจัดทำแผนปฏิบัติการ CRM ที่สำคัญ ดังนี้

1) จัดทำ Flow Chart ประกอบการจัดทำแผน

2) รวมขั้นตอนการจัดทำกลยุทธ์ 4 หน่วยงานเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

**5.3.4 การจัดตั้งศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ SRC (Student Relationship Center)** ได้ข้อสรุปว่ามีความเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุดเกือบทุกข้อ ยกเว้นรายชื่อที่ 3.3.6 การจัดสมรรถนะของ software ให้มีประสิทธิภาพ 3.3.7 การจัดทำรายงานความคืบหน้าเสนอผู้อำนวยการโรงเรียน 3.3.8 การจัดพิธีเปิดศูนย์และเริ่มให้บริการ และ 3.3.10 การเปรียบเทียบผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนและรายงานผลสำเร็จ มีความเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มาก ซึ่งมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า บุคลากรของโรงเรียนมีน้อยเกินไปที่จะดำเนินงานศูนย์นักเรียนสัมพันธ์ และในทางปฏิบัติในแต่ละฝ่ายมีลักษณะเหมือนกลุ่มงานนี้อยู่แล้ว โรงเรียนขนาดเล็กจึงไม่ควรจัดตั้งเป็นศูนย์ฯ แต่อาจใช้งานธุรการดำเนินการให้บริการแทน

**5.3.5 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและปรับปรุงการให้บริการ (Service Level Agreement)** ได้ข้อสรุปว่ามีความเหมาะสมอย่างยิ่งและเป็นไปได้มากที่สุดเกือบทุกข้อ ยกเว้นรายชื่อที่ 3.4.2 วิเคราะห์สาเหตุ นอกจากนี้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วได้ขึ้นการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานและปรับปรุงการบริการ CRM ที่สำคัญดังนี้

1) กำหนดเฉพาะมาตรฐานการให้บริการ ส่วนในเรื่องของการปรับปรุงการให้บริการควรจะอยู่ในส่วนขั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา

2) ควรมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการของแต่ละหน่วยงาน (Customer Satisfaction Index) พร้อมตัวชี้วัดต่าง ๆ อย่างชัดเจน

การกำหนดกลยุทธ์ CRM ในการบริหารงานของโรงเรียน สามารถดำเนินการตามขั้นตอนวงจรการดำเนินชีวิตของนักศึกษาในโรงเรียน (Student Life Cycle) ดังตารางที่ 4.26 ตัวอย่าง การประยุกต์ใช้ CRM กับภาระหน้าที่การบริหารงานของโรงเรียน ดังนี้

ตารางที่ 4.26 ตัวอย่างการประยุกต์ใช้ CRM กับภาระหน้าที่การบริหารงานของโรงเรียน

| ภาระหน้าที่การบริหารงานโรงเรียน | ขั้นตอน<br>Student Life Cycle                        | กลยุทธ์ CRM                                         |                                                                                                      |                                                                                                                                         |                                                                |
|---------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|                                 |                                                      | การเพิ่มมูลค่าด้านการบริการ                         | การกำหนดเป้าหมายของการมอบการบริการ                                                                   | การบริการที่มอบให้เป็นพิเศษ                                                                                                             | โครงการในแผนปฏิบัติการ                                         |
| ด้านการบริหารงานทั่วไป          | 1. การสรรหาผู้เรียน (Recruitment)                    | - จัดแผนงานการส่งเสริมทางการตลาดสำหรับกลุ่มเป้าหมาย | - กลุ่มผู้เรียนเป้าหมาย                                                                              | - แจ้งช่องทางที่สามารถติดต่อกับทางโรงเรียนแก่กลุ่มผู้เรียนเป้าหมาย                                                                      | - โครงการการตลาดและประชาสัมพันธ์                               |
| ด้านการบริหารงานทั่วไป          | 2. การคัดเลือกผู้เรียน (Admission)                   | - ติดต่ออย่างเอาใจใส่เป็นรายบุคคล                   | - กลุ่มผู้เรียนที่สนใจและติดต่อมาทางโรงเรียนโดยช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น website, โทรศัพท์ e-mail | - ติดต่อผู้เรียนที่สนใจตามช่องทางต่าง ๆ แจ้งรายละเอียดการสมัครเรียนและตอบปัญหาของผู้เรียนอย่างเอาใจใส่เป็นรายบุคคล นัดหมายการสมัครเรียน | - โครงการการตลาดและประชาสัมพันธ์                               |
| ด้านการบริหารงานวิชาการ         | 3. การเทียบโอนผลการเรียน (Equivalency Determination) | - ดำเนินการเทียบโอนรายวิชาทันที                     | - กลุ่มผู้เรียนที่ย้ายสถานที่เรียนจากสถานศึกษาอื่น ๆ ที่ยัง มิได้ตัดสินใจ                            | - แนะนำข้อมูลการเรียนการสอน<br>- แจ้งวันที่สำเร็จการศึกษา<br>- แจ้งผู้ปกครองเพื่อทราบรายละเอียด                                         | - โครงการช่วยเหลือผู้เรียนที่โอนผลการเรียนมาจากสถานศึกษาอื่น ๆ |

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

| ภาระหน้าที่การ<br>บริหารงาน<br>โรงเรียน | ขั้นตอน<br>Student Life<br>Cycle                                   | กลยุทธ์ CRM                                                                                                                                                                       |                                                |                                                                                                                                                |                                            |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                         |                                                                    | การเพิ่มมูลค่า<br>ด้านการบริการ                                                                                                                                                   | การกำหนด<br>เป้าหมายของ<br>การมอบการ<br>บริการ | การบริการที่<br>มอบให้เป็น<br>พิเศษ                                                                                                            | โครงการใน<br>แผนปฏิบัติการ                 |
| ด้านการ<br>บริหารงาน<br>ทั่วไป          | 4. การสมัครเรียน<br>(Enrollment)                                   | - จัด<br>กระบวนการรับ<br>สมัครนักเรียน<br>ให้มี<br>ประสิทธิภาพ<br>และประทับใจ<br>ผู้ปกครอง                                                                                        | - ผู้เรียน<br>กลุ่มเป้าหมายที่<br>ตัดสินใจแล้ว | - การต้อนรับที่<br>อบอุ่น เป็นที่<br>เชื่อใจและ<br>ไว้วางใจของ<br>ผู้ปกครอง                                                                    | - โครงการรับ<br>สมัครนักเรียน-<br>นักศึกษา |
| ด้านการ<br>บริหารงาน<br>ทั่วไป          | 5. การลงทะเบียน<br>โปรแกรมการ<br>เรียน<br>(Course<br>Registration) | - จัดกระเช้า<br>รายวิชาให้<br>ผู้เรียนเลือก<br>เรียนตามสนใจ/<br>หลักสูตร<br>- จัดการเรียน<br>การสอนเพื่อวัด<br>แนวผู้เรียนให้<br>ตัดสินใจเลือก<br>สาขาที่ตนชอบ<br>ได้อย่างถูกต้อง | - กลุ่มผู้เรียนที่<br>ตัดสินใจเรียน            | - แจ้งให้ผู้เรียน<br>รับทราบถึง<br>รายวิชาที่ต้อง<br>เรียนแต่ละภาค<br>เรียน<br>- จัดวิชาเลือกให้<br>ผู้เรียนได้เลือก<br>เรียนเองตามที่<br>สนใจ | - งานปฐมนิเทศ<br>นักเรียน                  |

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

| ภาระหน้าที่การ<br>บริหารงาน<br>โรงเรียน | ขั้นตอน<br>Student Life<br>Cycle                                   | กลยุทธ์ CRM                                                                                                                                                                                                             |                                                |                                                                                                                                                                                                      |                                        |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
|                                         |                                                                    | การเพิ่มมูลค่า<br>ด้านการบริการ                                                                                                                                                                                         | การกำหนด<br>เป้าหมายของ<br>การมอบการ<br>บริการ | การบริการที่<br>มอบให้เป็น<br>พิเศษ                                                                                                                                                                  | โครงการใน<br>แผนปฏิบัติการ             |
| ด้านการ<br>บริหารงาน<br>วิชาการ         | 6. การแนะแนว<br>วิชาชีพและ<br>การศึกษา<br>(Vocational<br>Advising) | - ฝ่ายแนะแนว<br>อำนวยความสะดวก<br>สะดวกในการ<br>เข้าพบเพื่อ<br>แนะนำและจัด<br>ให้มีการประชุม<br>ให้ข้อมูล<br>เกี่ยวกับ<br>การศึกษาต่อ/<br>อาชีพ                                                                         | - กลุ่มผู้เรียนที่<br>สนใจและทุก<br>คน         | - ให้คำแนะนำที่<br>เป็นประโยชน์<br>ต่อการ<br>ประกอบอาชีพ<br>และการศึกษา<br>ต่อโดยเน้นให้มี<br>ความเชื่อมั่น                                                                                          | - งานแนะแนว<br>- งานปัจฉิมนิเทศ        |
| ด้านการ<br>บริหารงาน<br>วิชาการ         | 6. การแนะแนว<br>วิชาชีพและ<br>การศึกษา<br>(Vocational<br>Advising) | - จัดระบบ<br>อาจารย์ที่<br>ปรึกษาให้ดูแล<br>เอาใจใส่ผู้เรียน<br>เป็นรายบุคคล<br>ตั้งแต่แรกเข้าจน<br>จบการศึกษา<br>- จัดระบบการ<br>ให้ทุนการศึกษา<br>อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ<br>- การตรวจ<br>สุขภาพประจำปี<br>ให้ผู้เรียน | - กลุ่มผู้เรียน                                | - ระบบอาจารย์<br>ที่ปรึกษาที่<br>ได้รับการอบรม<br>ในเรื่องการดูแล<br>ผู้เรียนอย่างมี<br>ประสิทธิภาพ<br>- ทุนการศึกษา<br>สำหรับผู้เรียนที่<br>ต้องการ<br>- การดูแล<br>สุขภาพให้<br>สมบูรณ์<br>แข็งแรง | - งานแนะแนว<br>- งานบริการ<br>การศึกษา |

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

| ภาระหน้าที่การ<br>บริหารงาน<br>โรงเรียน     | ขั้นตอน<br>Student Life<br>Cycle                                | กลยุทธ์ CRM                                                                                                                                                                             |                                                                                                |                                                                                                                                                |                                                                                                |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |                                                                 | การเพิ่มมูลค่า<br>ด้านการบริการ                                                                                                                                                         | การกำหนด<br>เป้าหมายของ<br>การมอบการ<br>บริการ                                                 | การบริการที่<br>มอบให้เป็น<br>พิเศษ                                                                                                            | โครงการใน<br>แผนปฏิบัติการ                                                                     |
| ด้านการ<br>บริหารงาน<br>บัญชีและ<br>การเงิน | 7. สภาพะทาง<br>การเงินของ<br>นักเรียน<br>(Student<br>Financial) | - ให้คำแนะนำ<br>ออกแบบกล<br>ยุทธ์ทางการเงิน<br>เพื่อช่วยเหลือ<br>ผู้ประกอบการ                                                                                                           | - กลุ่มผู้เรียน<br>ที่มติดต่อกับ<br>ฝ่ายการเงินฯ<br>-กลุ่มผู้เรียนที่มี<br>ปัญหาทาง<br>การเงิน | - ให้บริการที่มี<br>คุณภาพและให้<br>คำแนะนำ<br>วิธีการในการ<br>ผ่อนชำระค่าเล่า<br>เรียน                                                        | -งานการ<br>ให้บริการบัญชี<br>และการเงิน                                                        |
| ด้านการ<br>บริหารงาน<br>วิชาการ             | 8. การวัดผล<br>ประเมินผล<br>(Examination<br>and Grading)        | - กำหนดให้<br>ผู้สอนทำการวัด<br>ประเมินผลจาก<br>สภาพจริง เก็บ<br>คะแนนและแจ้ง<br>ให้ผู้เรียนได้รับ<br>รู้และกำหนดให้<br>อาจารย์ที่<br>ปรึกษาให้<br>คำแนะนำโดย<br>ประสาน<br>ผู้ประกอบการ | - ผู้เรียนทุกคน<br>-ผู้เรียนที่มีผล<br>การเรียนต่ำกว่า<br>เกณฑ์                                | - ให้คำแนะนำ<br>เกี่ยวกับการวัด<br>ประเมินผล<br>- ส่งเสริมให้<br>ผู้เรียนมี<br>ผลสัมฤทธิ์<br>ทางการเรียนที่<br>สูงขึ้น<br>- แจ้งผลการ<br>เรียน | -งานติดตาม<br>คะแนนเก็บของ<br>นักเรียน ฟังใส<br>-งานการติดตาม<br>ผลสัมฤทธิ์<br>ทางการ<br>เรียน |
|                                             |                                                                 | เพื่อช่วยเหลือ<br>นักเรียนที่มีผล<br>การเรียนต่ำกว่า<br>เกณฑ์                                                                                                                           |                                                                                                | ผ่านทาง<br>website ของ<br>โรงเรียน                                                                                                             |                                                                                                |

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

| ภาระหน้าที่การ<br>บริหารงาน<br>โรงเรียน | ขั้นตอน<br>Student Life<br>Cycle                        | กลยุทธ์ CRM                                                                                                  |                                                                                    |                                                                                                                           |                                                             |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                                         |                                                         | การเพิ่มมูลค่า<br>ด้านการบริการ                                                                              | การกำหนด<br>เป้าหมายของ<br>การมอบการ<br>บริการ                                     | การบริการที่<br>มอบให้เป็น<br>พิเศษ                                                                                       | โครงการใน<br>แผนปฏิบัติการ                                  |
| ด้านการ<br>บริหารงาน<br>วิชาการ         | 9. ความก้าวหน้า<br>ทางการเรียน<br>(Progression)         | -มอบรางวัลผู้มี<br>ผลการเรียน<br>สูงสุดในแต่ละ<br>สาขา<br>-ติดตามผู้เรียนที่<br>มีผลการเรียนต่ำ<br>กว่าเกณฑ์ | -กลุ่มผู้เรียนผล<br>การเรียนสูง<br>-กลุ่มผู้เรียนที่<br>ผลการเรียนต่ำ<br>กว่าเกณฑ์ | -จัดทำสถิติ<br>เปรียบเทียบผล<br>การเรียน<br>-กำหนดวิธีการ<br>ในการช่วยเหลือ<br>นักเรียนที่มีผล<br>การเรียนต่ำ             | -งานวันเกียรติยศ<br>-งานติดตามผล<br>การเรียนแต่ละชั้น<br>ปี |
| ด้านการ<br>บริหารงาน<br>วิชาการ         | 10. การลงทะเบียน<br>แก้ตัว<br>(Re-registration)         | -กำหนดวันเวลา<br>และอำนวยความสะดวก<br>สะดวกในการ<br>ลงทะเบียนแก้ตัว<br>ให้ได้รับทราบ<br>อย่างทั่วถึง         | กลุ่มผู้เรียนที่<br>ขาดสอบหรือไม่<br>ผ่านแต่ละ<br>รายวิชา                          | -ประกาศ<br>กำหนดวัน/<br>ลงทะเบียน/จัด<br>ตารางสอบ/<br>ข้อสอบ/การ<br>ประกาศผล                                              | -งานสอบแก้ตัว                                               |
| ด้านการ<br>บริหารงาน<br>วิชาการ         | 11. การเปลี่ยน<br>แผนการเรียน<br>(Change of<br>Program) | - ให้คำแนะนำ<br>และอำนวยความสะดวก<br>สะดวกในการ<br>เปลี่ยนแผนการ<br>เรียนของผู้เรียน                         | -กลุ่มผู้เรียนที่<br>ต้องการเปลี่ยน<br>แผนการเรียน                                 | - แนะนำข้อมูล<br>ผลดีและ<br>ผลกระทบใน<br>การเปลี่ยน<br>แผนการเรียน<br>- ดำเนินการ<br>เปลี่ยนแผนการ<br>เรียนตาม<br>ขั้นตอน | -งานเปลี่ยน<br>แผนการเรียน                                  |

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

| ภาระหน้าที่การ<br>บริหารงาน<br>โรงเรียน | ขั้นตอน<br>Student Life<br>Cycle          | กลยุทธ์ CRM                                                                                                                                                   |                                                                                                |                                                                                                                                                                 |                                                 |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                                         |                                           | การเพิ่มมูลค่า<br>ด้านการบริการ                                                                                                                               | การกำหนด<br>เป้าหมายของ<br>การมอบการ<br>บริการ                                                 | การบริการที่<br>มอบให้เป็น<br>พิเศษ                                                                                                                             | โครงการใน<br>แผนปฏิบัติการ                      |
| ด้านการ<br>บริหารงาน<br>วิชาการ         | 12.การฝึกงาน<br>(On the Job<br>Training)  | - ติดต่อสถานที่<br>ฝึกงานให้เป็นไป<br>ตามสาขาวิชา<br>และสาขาวิชา<br>- จัดเตรียมความ<br>พร้อมก่อนการ<br>ฝึกงาน                                                 | - ผู้เรียกกลุ่ม<br>เป้าหมายที่เข้า<br>ทำการฝึกงาน                                              | - แนะนำข้อมูล<br>ที่เป็นประโยชน์<br>ต่อการฝึกงาน<br>ตามหน่วยงาน<br>ต่าง ๆ ประชุม<br>สถาน<br>ประกอบการ<br>- จัดการเรียนรู้<br>การสอน<br>กิจกรรมเสริม<br>หลักสูตร | -งานการฝึกงาน<br>-กิจกรรมเสริม<br>หลักสูตร      |
|                                         | 13. การสำเร็จ<br>การศึกษา<br>(Graduation) | -ออกใบ รบ.<br>มอบให้ผู้จบ<br>การศึกษา ให้<br>ทันต่อการ<br>ทำงานและ<br>ศึกษาต่อ<br>- มอบสิทธิ<br>พิเศษให้กับ<br>ผู้เรียนใน<br>การศึกษาต่อใน<br>ระดับที่สูงขึ้น | -กลุ่มผู้เรียน<br>เป้าหมายที่จบ<br>การศึกษา<br>- กลุ่มผู้เรียนที่<br>ต้องการศึกษา<br>ต่อเนื่อง | -แนะนำ<br>ตรวจสอบ<br>ประวัติและ<br>ผลสัม<br>ฤทธิ์ทางการ<br>เรียนตาม<br>โครงสร้าง<br>หลักสูตร<br>- สิทธิพิเศษใน<br>การศึกษาต่อ                                   | -งานทะเบียน<br>วัดผล<br>- งานบริการ<br>ผู้เรียน |

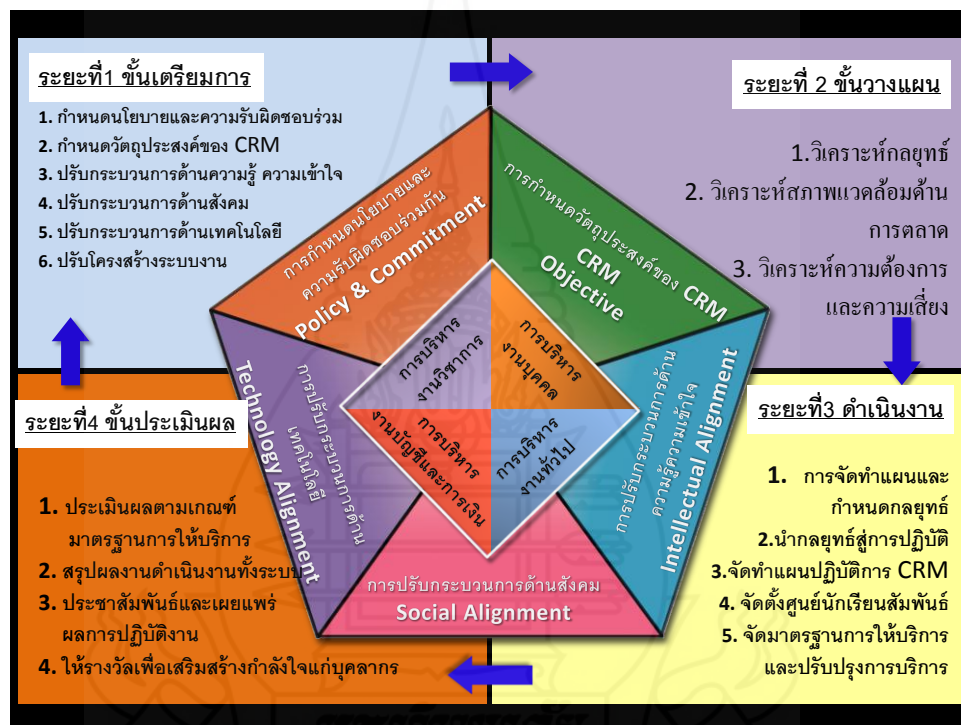
ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

| ภาระหน้าที่การ<br>บริหารงาน<br>โรงเรียน | ขั้นตอน<br>Student Life<br>Cycle                   | กลยุทธ์ CRM                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                   |                                                      |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
|                                         |                                                    | การเพิ่มมูลค่า<br>ด้านการบริการ                                                                                                                                                                                                                     | การกำหนด<br>เป้าหมายของ<br>การมอบการ<br>บริการ                                                                                                               | การบริการที่<br>มอบให้เป็น<br>พิเศษ                                                                                                               | โครงการใน<br>แผนปฏิบัติการ                           |
| ด้านการ<br>บริหารงาน<br>ทั่วไป          | 14. ศิษย์เก่า<br>สัมพันธ์<br>(Alumni<br>Relations) | - จัดให้มีการ<br>ลงทะเบียน<br>สมาชิกสมาคม<br>ศิษย์เก่า<br>- ส่งข่าวสาร<br>ประชาสัมพันธ์<br>- สิทธิพิเศษต่าง<br>ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ<br>ทางโรงเรียน<br>เช่น การเช่า<br>อาคารสถานที่<br>- สิทธิพิเศษใน<br>การส่งญาติที่<br>น้องเข้าศึกษาที่<br>โรงเรียน | - กลุ่มผู้เรียนที่<br>สำเร็จการศึกษา<br>- กลุ่มผู้เรียนที่<br>สำเร็จการศึกษา<br>- กลุ่มผู้เรียนที่<br>สำเร็จการศึกษา<br>- กลุ่มผู้เรียนที่<br>สำเร็จการศึกษา | - แนะนำการ<br>สมัครเป็น<br>สมาชิกสมาคม<br>ศิษย์เก่า<br>- ข้อมูลข่าวสาร<br>ที่เป็นปัจจุบัน<br>- สิทธิพิเศษใน<br>การใช้บริการ<br>ของทาง<br>โรงเรียน | - งานสมาคม<br>ศิษย์เก่าฯ<br>- งานสมาคม<br>ศิษย์เก่าฯ |

5.4 ระยะที่ 4 ขั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา ได้ข้อสรุปว่ามีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และเป็นไปได้มากที่สุดทุกข้อคำถาม นอกจากนี้มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วได้ขั้นประเมินผล สรุปผลและพัฒนา ที่สำคัญ คือ ใช้วิธีการวัดดัชนีความพึงพอใจ (Customer Satisfaction Index CSI) เป็นเครื่องมือในการวัดผลการบริการของแต่ละหน่วยงานเพื่อรับทราบความคิดเห็นและความคาดหวังของผู้รับบริการ

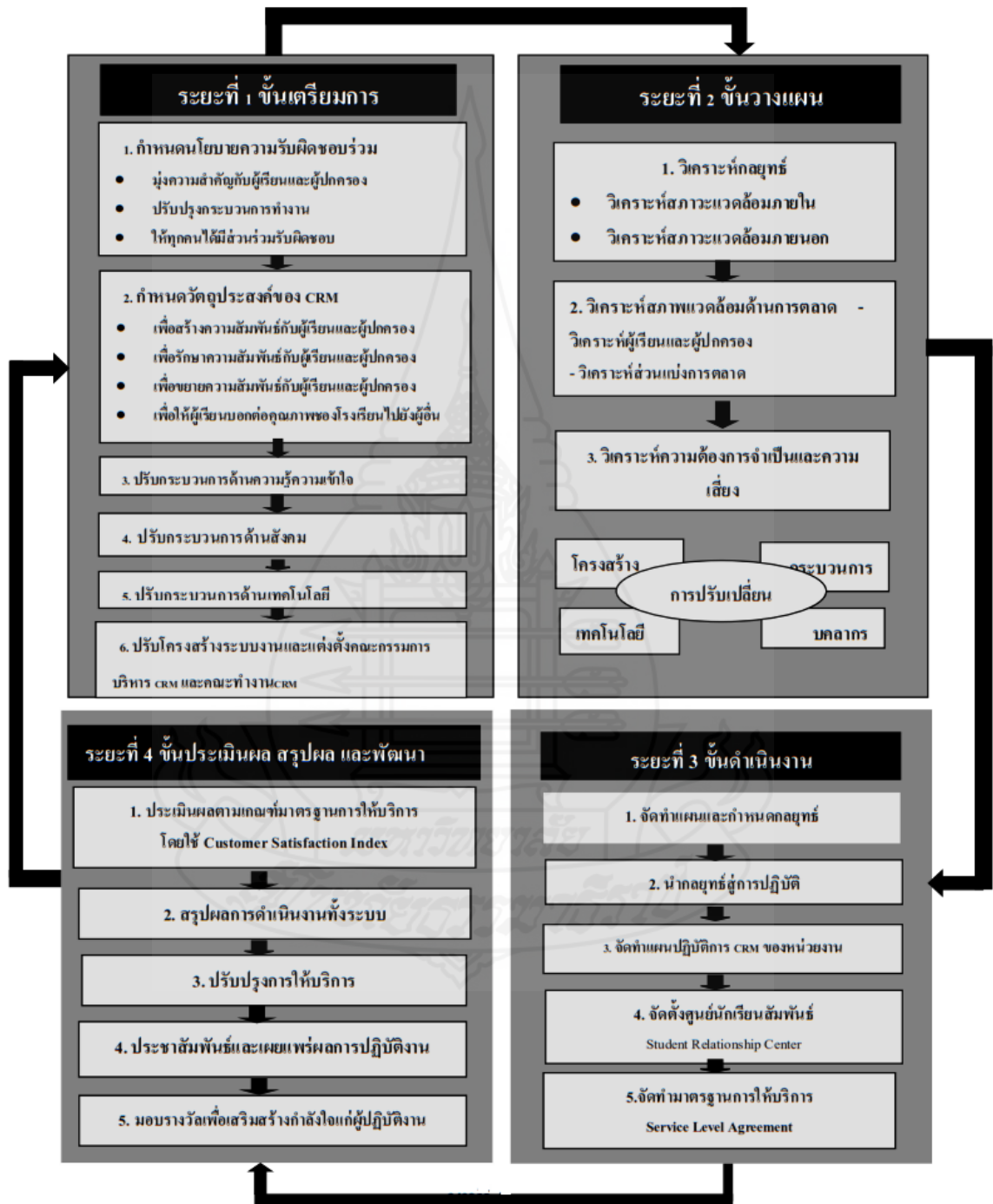
ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการจัดทำสนทนากลุ่มและการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่พัฒนา ครั้งที่ 2 เพื่อพัฒนาเป็นรูปแบบ ครั้งที่ 3 ดังภาพที่ 4.6 พร้อมทั้งจัดทำกระบวนการดำเนินการของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ดังภาพที่ 4.7

สรุปรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่พัฒนา ครั้งที่ 2 มีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 4.6 รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ที่พัฒนาครั้งที่ 3

กระบวนการดำเนินการของ  
รูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา



ภาพ 4.7 กระบวนการดำเนินการของรูปแบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ในโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา