

กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ  
ในจังหวัดมหาสารคาม

**STRATEGIES OF EDUCATIONAL RESOURCES MOBILIZATION FOR  
IMPROVING PUBLIC BASIC EDUCATION SCHOOL  
IN MAHA SARAKHAM PROVINCE**

นายพัชรกฤษฏี พวงนิล

วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2553

กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ  
ในจังหวัดมหาสารคาม

นายพัชรกฤษฎี พวงนิล

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

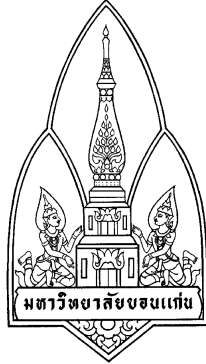
พ.ศ. 2553

**STRATEGIES OF EDUCATIONAL RESOURCES MOBILIZATION FOR  
IMPROVING PUBLIC BASIC EDUCATION SCHOOL  
IN MAHA SARA KHAM PROVINCE**

**MR.PATCHARAKRIT PUANGNIL**

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE EQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION  
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL KHON KAEN UNIVERSITY**

**2010**



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

หลักสูตร

ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์: กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ  
ในจังหวัดมหาสารคาม

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์: นายพัชรกฤษฎี พวงนิล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์: รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีร์ปกรณัม ประธานกรรมการ  
รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ กรรมการ  
รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎณ์ กรรมการ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย กรรมการ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ทวีชัย บุญเต็ม กรรมการ  
อาจารย์ ดร.ประยูทธ ชูสอน กรรมการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์:

.....อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. กนกอร สมปราษฎณ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย)

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ลำปาง แม่นมาตย์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

พัชรกฤษฎี พวงนิล, 2553. กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รศ.ดร.กนกอร สมปราชญ์, ผศ.ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและพัฒนากลยุทธ์ การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์ ประกอบด้วย การศึกษาเอกสาร การศึกษาพหุกรณี จำนวน 3 โรงเรียน การสนทนากลุ่ม และการศึกษาเชิงสำรวจ และระยะที่ 2 การพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากเกณฑ์ความเป็นไปได้ และได้รับการยอมรับ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

สภาพปัจจุบัน ปัญหาในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา พบว่า 1) ด้านเงินทุนหรืองบประมาณ โรงเรียนมีการปฏิบัติและปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 2) ด้านบุคคล โรงเรียนมีการปฏิบัติและปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี โรงเรียนมีการปฏิบัติและปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 4) ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง โรงเรียนมีการปฏิบัติและปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง และ 5) ด้านแหล่งเรียนรู้ โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากแต่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย

ประเด็นกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านเงินทุนหรืองบประมาณ ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ 21 มาตรการ และ 43 ตัวชี้วัด 2) ด้านบุคคล ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ 23 มาตรการ และ 48 ตัวชี้วัด 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ 24 มาตรการ และ 57 ตัวชี้วัด 4) ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ 23 มาตรการ และ 49 ตัวชี้วัด และ 5) ด้านแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ 23 มาตรการ และ 45 ตัวชี้วัด

ส่วนกลไกการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ กลไกการควบคุมกลยุทธ์ และกลไกการประเมินกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย 3 กลไกหลัก ได้แก่ 1) กลไกด้านองค์กร คือ การกำหนดโครงสร้างองค์กร การประสานงาน การมอบหมายภารกิจ ระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบมีความโปร่งใส 2) กลไกด้านบุคคล คือ เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน มีทักษะและความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ มีความเสียสละ อดทน มีแรงจูงใจ

ไฟสั้มฤทธิ์สูง มีความมุ่งมั่นเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ 3) กลไกด้านการบริหารจัดการ คือ การยึดหลักการมีส่วนร่วม จัดสรรทรัพยากรอย่างทั่วถึงตามความจำเป็น การให้อำนาจและกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ การควบคุมการปฏิบัติงานด้วยแผนงานหรือโครงการ ซึ่งจะต้องสอดคล้องประสานและเชื่อมกันเพื่อควมมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน โดยโรงเรียนควรนำมาตรการไปวางแผนในการปฏิบัติให้ต่อเนื่องและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

Patcharakrit Puangnil. 2010. **Strategies of Educational Resources Mobilization for Improving Public Basic Education School in Maha Sarakham Province.** Doctor of Education Thesis in Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.

**Thesis Advisors:** Assoc. Prof. Dr. Kanokorn Somprach, Asst. Prof. Dr. Paisan Suwannoi

### ABSTRACT

The purpose of this study was to study a current procedures, obstacles, and develop a strategies of educational resources mobilization for improving public basic education schools in Maha Sarakham province. There were consisted two phase of the study, which the first phase were contextual study for setup the tentative strategies by documentary research, survey research, focus group study, and multiple cases study of three basic schools, and the second phase were developed and verified a strategies by in-depth interviews of experts, and public hearing of stakeholders, which it considered to feasible and acceptable criteria. The results were as follows;

The current and obstacles of educational resources mobilization for improving public basic education school were as; 1) Fund and budgeting resources aspect, there was medium level of whole procedure and obstacle. 2) Personnel resources aspect, there was medium level of whole procedure and obstacle. 3) Materials and technology resources aspect, there was medium level of whole procedure and obstacle. 4) Land and buildings resources aspect, there was medium level of whole procedure and obstacle. and 5) Learning resources aspect, there was high level of whole procedure but the obstacle was low level.

The strategies of educational resources mobilization for improving public basic education schools in the aspects as 1) Fund and budgeting resources were eight strategies, 21 measures, and 43 indicator's component 2) Personnel resources were eight strategies, 23 measures, and 48 indicator's component 3) Materials and technology resources were eight strategies, 24 measures, and 57 indicator's component 4) Land and buildings resources were eight strategies, 23 measures, and 49 indicator's component 5) Learning resources were eight strategies, 23 measures, and 45 indicator's component.

Furthermore, the mechanism of accelerated strategy, controlled strategy, and strategic evaluation, included three key mechanisms; 1) The organizational mechanism which there were composed of structure, coordination, span of labor, monitoring and inspector system. 2) The

personnel mechanism which it was composed of a high performance level, problem solving skills and strategic replacement, make a sacrifice, high toleration and achievement motive for succeed an organizational goals. 3) The administrative mechanism which it was composed of collaborative management, provide a resources for all, empowerment and decentralize management, and operational control by plans or projects. Absolutely, which had to be connected and integrated for more efficiency of implementation and related with their schools context.



วิทยานิพนธ์นี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดีเพราะจากท่าน รศ.ดร. กนกอร สมปราชญ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ผศ.ดร. ไพศาล สุวรรณน้อย อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่ให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่าเป็นอย่างสูงยิ่งในการปรับปรุงแก้ไขอย่างดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณทั้งสองท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คือ รศ.ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณั์ ประธานกรรมการสอบ รศ.ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ รศ.ดร.กนกอร สมปราชญ์ ผศ.ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย ผศ.ดร.ทวีชัย บุญเติม และ ดร.ประยุทธ์ ชูสอน ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่กรุณาให้ทุนอุดหนุนและส่งเสริมการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและตรวจสอบกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยครั้งนี้ ขอขอบคุณตัวแทนสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดมหาสารคามที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบคุณเป็นพิเศษคือ ผู้อำนวยการ โรงเรียนกันทรารมณั์ โรงเรียนบ้านโพนแพง (เจียรนนท์อุทิศ 5) และโรงเรียนอนุบาลเมืองเขียงราย ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการศึกษาแบบพหุกรณี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและจะจดจำตลอดไป

ความสำเร็จของการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยขออุทิศให้คุณพ่อสุข พวงนิล และคุณแม่สุด พวงนิล ผู้ล่วงลับไปแล้ว ตลอดจนขอมอบความสำเร็จนี้เป็นเครื่องบูชาพระคุณครูทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ คุณธรรม ทักษะ และเจตคติที่ดีเพื่อการดำรงชีวิตที่เป็นสุข จนทำให้ลูกศิษย์ประสบความสำเร็จสูงสุดได้ในทุกวันนี้

ท้ายที่สุดขอขอบคุณ คุณตวัณย์ลักษณ์ พวงนิล ที่คอยช่วยเหลือ ประสานงานต่างๆ ตลอดจนถึงช่วยพิสูจน์อักษร ทำให้งานวิจัยนี้ประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และที่สำคัญที่สุดก็คือได้รับกำลังใจที่เต็มเปี่ยมจากลูกสาวอันเป็นที่รักยิ่ง คือ เด็กหญิงธณั์สณั์ชนก พวงนิล และเด็กหญิงกฤตสนพิชญ์ พวงนิล รวมทั้งญาติพี่น้องทุกคนที่คอยเป็นกำลังใจเสมอมา

พัชรกฤษฎี พวงนิล

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
คำอุทิศ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. คำถามการวิจัย	7
3. วัตถุประสงค์การวิจัย	8
4. ขอบเขตของการวิจัย	8
5. นิยามศัพท์เฉพาะ	8
6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
1. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	13
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการระดมทุน	67
3. แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษา	115
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย	166
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	169
1. ขั้นตอนการวิจัย	169
2. รายละเอียดของการดำเนินการวิจัย	171
3. การวิเคราะห์ข้อมูล	180
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	183
1. ระยะเวลาที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์	183
2. ระยะเวลาที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์	270

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม : ผลลัพธ์สุดท้ายจากการวิจัย	305
1. ประเด็นกลยุทธ์ด้านเงินทุนหรืองบประมาณ	305
2. ประเด็นกลยุทธ์ด้านบุคคล	310
3. ประเด็นกลยุทธ์ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี	314
4. ประเด็นกลยุทธ์ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	318
5. ประเด็นกลยุทธ์ด้านแหล่งเรียนรู้	323
บทที่ 6	
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	331
1. สรุปผลการวิจัย	331
2. การอภิปรายผลการวิจัย	345
3. ข้อเสนอแนะในการวิจัย	355
บรรณานุกรม	359
ภาคผนวก	373
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	375
ภาคผนวก ข - รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ	413
- รายนามผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม	
- รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก	
- รายนามผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์	
ภาคผนวก ค - ภาพประกอบการสนทนากลุ่ม	421
- ภาพประกอบกรณีศึกษาแบบพหุกรณี	
- ภาพประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ	
- ภาพประกอบการประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	
ประวัติผู้เขียน	429

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	งบประมาณสนับสนุนทางการศึกษา ต่อ GDP สัดส่วนการจัดสรรแยกตามประเภท และสัดส่วนงบประจำ งบลงทุน	185
ตารางที่ 2	อัตราเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายต่อหัวการศึกษาในระบบ	186
ตารางที่ 3	ภาพรวมค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉลี่ยต่อหัวจำแนกระดับการศึกษา	188
ตารางที่ 4	กำหนดขอขบเขตการให้กู้ยืมเงินปีการศึกษา 2550 ของ กยศ.	189
ตารางที่ 5	ผู้กู้กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาเปรียบเทียบกับผู้เรียนทั้งระบบ	189
ตารางที่ 6	จำนวนนักเรียนและจำนวนครูประจำการในจังหวัดมหาสารคาม ปีการศึกษา 2549-2553	194
ตารางที่ 7	อาคารเรียนและอาคารประกอบของโรงเรียนบ้าน โพนแพง (เจียรนวนนท์ อุทิศ 5)	211
ตารางที่ 8	ห้องพิเศษต่างๆ ของโรงเรียนบ้าน โพนแพง (เจียรนวนนท์อุทิศ 5)	212
ตารางที่ 9	สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา	276

## สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1	องค์ประกอบของกลยุทธ์ที่ตั้งใจ	14
ภาพที่ 2	แสดงกลยุทธ์ที่ตั้งใจและกลยุทธ์ที่เป็นจริง	15
ภาพที่ 3	แสดงงานการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 อย่าง	20
ภาพที่ 4	การบริหารเชิงกลยุทธ์	22
ภาพที่ 5	กระบวนการคิดเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์	24
ภาพที่ 6	ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์	26
ภาพที่ 7	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	29
ภาพที่ 8	การจัดการเชิงกลยุทธ์	29
ภาพที่ 9	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	30
ภาพที่ 10	กรอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	31
ภาพที่ 11	องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์	32
ภาพที่ 12	ขั้นตอนและวิธีการในการจัดการเชิงกลยุทธ์	33
ภาพที่ 13	องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	34
ภาพที่ 14	ตัวแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์	35
ภาพที่ 15	ปัจจัยตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อม	36
ภาพที่ 16	ระดับชั้นของกลยุทธ์	39
ภาพที่ 17	ตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์	42
ภาพที่ 18	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	43
ภาพที่ 19	กระบวนการจัดการกลยุทธ์	45
ภาพที่ 20	กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	46
ภาพที่ 21	ห้าเหลี่ยมเพชรในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	47
ภาพที่ 22	การบริหารเชิงกลยุทธ์	48
ภาพที่ 23	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	49
ภาพที่ 24	รูปแบบจำลองการแลกเปลี่ยนทางสังคมสำหรับการให้	92
ภาพที่ 25	แบบจำลองแสดงกระบวนการสร้างอิทธิพลจากการรณรงค์	97
ภาพที่ 26	แนวทางการระดมทุนที่ประสบความสำเร็จ	108

## สารบัญภาพ (ต่อ)

		หน้า
ภาพที่ 27	กรอบแนวคิดในการวิจัย	167
ภาพที่ 28	ขั้นตอนการวิจัย	182

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 10 ระบุว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” และการจัดการศึกษาดังกล่าวจะต้องคำนึงถึง การมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วม มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หลักการสำคัญดังกล่าวตรงกับแนวคิดหลักในการจัดการศึกษาเพื่อทุกคนทุกฝ่าย (Education for All) และทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการศึกษา (All for Education) อันเป็นหลักการพื้นฐานที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก นอกจากนี้ในมาตรา 60 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ระบุถึงบทบาทหน้าที่ของรัฐว่า “ให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้การศึกษานานาชาติที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศโดยจัดสรรเป็นเงินงบประมาณเพื่อการศึกษา ดังนี้ 1) จัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลที่เหมาะสมแก่ผู้เรียน การศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัด โดยรัฐและเอกชน ให้เท่าเทียมกัน 2) จัดสรรทุนการศึกษาในรูปของกองทุนกู้ยืมให้แก่ผู้เรียนที่มาจากครอบครัว ที่มีรายได้น้อย ตามความเหมาะสมและความจำเป็น 3) จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นเป็นพิเศษ ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความจำเป็นในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการเป็นพิเศษ โดยคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาและความเป็นธรรม 4) จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการ และบงกชทุนให้สถานศึกษา ของรัฐตามนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ และภารกิจของสถานศึกษา โดยให้มีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา 5) จัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล และเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐหรือองค์การมหาชน 6) จัดสรรกองทุนกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำให้สถานศึกษาเอกชน เพื่อให้พึ่งตนเองได้ 7) จัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาของรัฐและเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545)

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกระบวนการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น



ได้อย่างมีความสุข โดยยึดหลัก 1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา 3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้รับผิดชอบ แต่จากการดำเนินมาตรการอุดหนุนการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านมาทำให้เกิดข้อถกเถียงในหลายประเด็น ทั้งด้านความเสมอภาคและความเท่าเทียมด้านโอกาสรับบริการทางการศึกษา และด้านคุณภาพทางการศึกษา จนเป็นเหตุให้รัฐบาลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในปีงบประมาณ 2547 ใหม่ โดยได้จัดสรรงบประมาณอุดหนุนตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และการอาชีวศึกษา ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานร้อยละ 100 ส่วนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายอุดหนุนร้อยละ 50 เฉพาะกลุ่มผู้เรียนยากจน โดยในปี 2547 รัฐจัดสรรงบอุดหนุนรายหัวให้จำนวน 39,727 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2546 คิดเป็นร้อยละ 38.5 และคิดเป็นร้อยละ 20.9 ของงบประมาณที่กระทรวงศึกษาธิการได้รับจัดสรรเงินอุดหนุนในระดับก่อนประถมศึกษา รัฐบาลจ่ายให้หัวละ 1,137.75 บาทต่อปี ระดับประถมศึกษาได้ 1,583.50 บาทต่อปี ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นได้ 2,171.80 บาทต่อปี และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายได้ 3,164.44 บาทต่อปี ซึ่งนับว่าไม่เพียงพอสำหรับการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2547)

ต่อมาในปีงบประมาณ 2548-2549 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับจัดสรรงบประมาณอุดหนุนเป็นเงินรายหัวนักเรียน ปีจัดจ่ายพื้นฐานและโรงเรียน จำนวน 14,462.25 และ 15,722.56 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งเพิ่มขึ้น 1,206.31 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.71 โดยจำแนกเป็นเงินอุดหนุนรายหัวนักเรียนระดับอนุบาล 600 บาทต่อปี ระดับประถมศึกษา 1,100 บาทต่อปี ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น 1,800 บาทต่อปี และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย 2,700 บาทต่อปี นอกจากนี้ยังได้จัดจ่ายพื้นฐานให้นักเรียนที่ยากจน จำนวน 30% ของนักเรียนการศึกษาภาคบังคับ (เป็นทุนการศึกษา ค่าเครื่องแบบนักเรียน ค่าหนังสือเรียน อาหารกลางวัน 10 บาท/วัน) จัดเป็นค่าพาหนะ 6 บาท/วัน และให้จักรยานยืมเรียน 375,900 คัน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2549)

ในปีงบประมาณ 2550-2552 นั้น สำนักงานงบประมาณ (2553) ได้อนุมัติหลักการการให้เงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรัฐได้จัดสรรเป็นเงินรายหัวนักเรียนให้ตามจำนวนนักเรียนเป็นรายคนต่อปี ในระดับปฐมวัยได้รับจัดสรร จำนวน 1,700 บาท/คน/ปี ระดับประถมศึกษาได้รับจัดสรร จำนวน 1,900 บาท/คน/ปี ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ได้รับจัดสรร จำนวน 3,500 บาท/คน/ปี และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้รับจัดสรร จำนวน 3,800 บาท/คน/ปี สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กจะได้รับจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมตามมติคณะรัฐมนตรี โดย

ระดับปฐมวัยกับประถมศึกษา (มีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน) ได้รับความช่วยเหลือเพิ่มเติม จำนวน 500 บาท/คน/ปี และระดับมัธยมศึกษา (มีนักเรียนน้อยกว่า 300 คน) ได้รับความช่วยเหลือเพิ่มเติม จำนวน 1,000 บาท/คน/ปี อีกส่วนหนึ่งเป็นงบประมาณสำหรับเป็นเงินเดือนหรือค่าจ้างครูหรือบุคลากรทางการศึกษา

ส่วนในปีการศึกษา 2553 นี้ รัฐบาลจะจัดสรรงบประมาณเป็นงบพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พร้อมจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวนักเรียนเพิ่มขึ้นจากเดิม คือ ระดับประถมศึกษา จำนวน 2,400 บาท ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 4,500 บาท และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 4,800 บาท และ 2) งบประมาณที่โรงเรียนได้รับบริจาคจากบุคคล ชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่นๆ จากการศึกษาคพบว่า โรงเรียนได้รับบริจาคเงินหรืองบประมาณ โดยเฉลี่ย คือ โรงเรียนขนาดเล็กได้รับบริจาค จำนวน 10,000 บาท/ปี โรงเรียนขนาดกลาง ได้รับบริจาค จำนวน 20,000 บาท/ปี และโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้รับบริจาค จำนวน 50,000 บาท/ปี โดยโรงเรียนได้นำงบประมาณที่ได้รับบริจาคนี้ไปใช้จ่ายเป็นค่าดำเนินการพัฒนาคุณภาพนักเรียนและค่าสาธารณูปโภคเพิ่มเติมจากส่วนที่ได้รับจัดสรรจากรัฐ (สำนักงานงบประมาณ, 2553)

ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะมีการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินอุดหนุนการศึกษาให้แก่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มขึ้นทุกปีก็ตาม แต่ปัญหาเรื่องความเสมอภาค คุณภาพ และประสิทธิภาพของการศึกษากลายเป็นประเด็นหลักของการปฏิรูปการศึกษา โดยผ่านการพัฒนารูปแบบงบประมาณทางการศึกษาของประเทศไทย โดยได้มีการเสนอให้มีการระดมเงินจากแหล่งอื่นๆ นอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดินมาใช้ในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น ในส่วนของเงินอุดหนุนจากท้องถิ่นนั้น ควรมีการกระจายอำนาจทางการเงินและการคลัง รวมทั้งการปฏิรูประบบภาษีอากร เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถหารายได้เพิ่มขึ้นในระยะแรกเริ่ม และมีข้อเสนอให้นำรายได้ของท้องถิ่นมาใช้จัดการศึกษาให้สูงขึ้นจากเดิม ควรมีการระดมการลงทุนจากภาคเอกชนและผู้เรียนให้มากขึ้น โดยส่งเสริมให้เอกชนเข้ามาลงทุนทางการศึกษา และให้ผู้เรียนเสียค่าเล่าเรียนให้ที่สะท้อนค่าใช้จ่ายทางการศึกษาให้มากขึ้นในระดับอุดมศึกษา ส่งเสริมให้องค์กรหรือเอกชนที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพจัดการศึกษาให้มากขึ้น โดยรัฐให้การสนับสนุนทางการเงินและความช่วยเหลือทางวิชาการ ตลอดจนอำนวยความสะดวกเพื่อให้ภาคเอกชน และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น (บุญเสริม วิสกุล และคณะ, 2546) ซึ่งสอดคล้องกับเทียนฉาย กิระนันท์ (2538) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการเงินระดับอุดมศึกษา และชี้ให้เห็นสภาพปัญหาของการเงินอุดมศึกษาในแง่มุมต่างๆ โดยเฉพาะความไม่พอเพียงของจำนวนเงินทุน ความจำกัดของแหล่งที่มาของเงินทุน ความไม่สามารถกระจายแหล่งเงินทุนให้เกิดความหลากหลาย และการขาดเสถียรภาพทางการเงินในระยะยาว รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะในการ

พัฒนาทั้งระบบการหารายได้และระบบงบประมาณของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยได้เสนอแนะมาตรการและวิธีการเฉพาะเรื่องที่ต้องดำเนินการหรือควรพิจารณาเกี่ยวกับการเงินอุดมศึกษา งานชิ้นนี้นำไปสู่การมีนโยบายในการพัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินอุดหนุนทั่วไป (block grant) และยังมีข้อเสนอให้ปรับปรุงและพัฒนาเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณสำหรับการศึกษาระดับพื้นฐานให้เหมาะสม เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะต้องคำนึงถึงสภาพ ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น และคนกลุ่มต่างๆ ที่ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้โดยมีเกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาตามปกติ เกณฑ์ในการจัดสรรงบประมาณที่เน้นเป็นพิเศษให้แก่ เด็กด้อยโอกาส และเด็กยากจน และมีเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณเพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา

นอกจากนี้เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ยังได้กล่าวถึงสภาพปัญหาการอุดหนุนการศึกษาไทยที่น่าสนใจไว้หลายประการ คือ 1) ความจำกัดด้านงบอุดหนุนการศึกษา ซึ่งความไม่เพียงพอของเงินอุดหนุนรายหัวนี้เกิดจากการคำนวณโดยใช้ค่าเฉลี่ยของต้นทุนการจัดการศึกษาและเงินเดือนครูทั่วประเทศ ใช้อัตราส่วนนักเรียนต่อครูเท่ากันทุกโรงเรียน รวมทั้งใช้ตัวเลขต้นทุนทางการศึกษาซึ่งเป็นตัวเลขเดิมที่ใช้มานาน ส่งผลทำให้เงินอุดหนุนไม่เพียงพอ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กหรือห่างไกลจะมีต้นทุนการจัดการศึกษาสูงกว่าค่าเฉลี่ย ดังนั้นการอุดหนุนด้วยวิธีการที่ทำกันในปัจจุบัน อาจส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในระยะยาวได้ 2) การไม่สามารถกระจายโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพสู่กลุ่มคนด้อยโอกาสได้อย่างแท้จริง ซึ่งกลุ่มคนด้อยโอกาสคือกลุ่มคนยากจนในเชิงเศรษฐกิจและการขาดโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ โรงเรียนขนาดเล็กหรือโรงเรียนที่อยู่ห่างไกลในชนบทซึ่งมีต้นทุนในการจัดการศึกษาสูงกว่าค่าเฉลี่ย แต่กลับได้รับงบประมาณที่ไม่เพียงพอ ประกอบกับการมีจำนวนผู้เรียนน้อยจึงได้ค่าอุดหนุนรายหัวน้อยยิ่งจะส่งผลให้ไม่มีเงินใช้ในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ 3) การเพิ่มความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการศึกษาระหว่างเขตเมืองกับชนบท ปัญหาด้านความเสมอภาคทางด้านคุณภาพการศึกษา ยังคงเป็นปัญหาที่มีต่อเนื่องมายาวนาน นอกจากนั้นยังพบว่าการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งยังมีคุณภาพที่แตกต่างกันมาก และมีเป็นจำนวนมากที่ไม่ได้คุณภาพ ทำให้เกิดการอพยพเข้ามาศึกษาต่อในเขตเมืองมากขึ้น ส่งผลให้โรงเรียนที่อยู่ในเขตเมืองมีจำนวนผู้เรียนมากกว่า และได้รับงบจัดสรรมากกว่าและสามารถระดมทุนเพิ่มเติมได้มากขึ้นตามกรอบที่กำหนดไว้ ในขณะที่โรงเรียนในเขตชนบทขาดความพร้อมมีต้นทุนการจัดการศึกษาที่สูงกว่าแต่มีผู้เรียนน้อยกว่าจึงได้รับเงินอุดหนุนรายหัวน้อยกว่า 4) การจัดสรรทรัพยากรไม่มีประสิทธิภาพสูงที่สุดเนื่องจากภาครัฐมีความจำกัดด้านงบประมาณ ซึ่งงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดควรถูกจัดสรรไปในส่วนที่จำเป็นและต้องการสูงที่สุดก่อน เพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด อีกทั้งการจัดสรรงบอุดหนุนในปัจจุบันไม่มีพลังขับเคลื่อนหรือ

สูงใจมากพอที่จะทำให้สถานศึกษาให้ความสำคัญหรือมีส่วนรับผิดชอบต่อการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด แต่มุ่งที่เป้าหมายเพื่อให้สามารถจัดการศึกษาให้ผ่านเกณฑ์คุณภาพขั้นต่ำ โดยไม่พิจารณาถึงประสิทธิภาพการดำเนินการมากนัก อันก่อให้เกิดการเสียทรัพยากรโดยเปล่าประโยชน์

สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549) ที่รายงานสรุปผลการสัมมนาระดมความคิดเรื่องการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษา: การบริหารและการจัดการศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดสรรค่าใช้จ่ายรายหัวการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี พบว่า ปัญหาการจัดสรรค่าใช้จ่ายรายหัวในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและความต้องการจำเป็นของผู้เรียนเป็นรายบุคคลหรือขนาดและที่ตั้งของสถานศึกษา โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กรวมทั้งโรงเรียนเอกชน ซึ่งไม่มีงบประมาณเพียงพอสำหรับการบริหารจัดการและพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ อีกทั้งยังได้รับงบประมาณต่ำซ้ำ สาเหตุการจัดสรรค่าใช้จ่ายให้โรงเรียนขนาดเล็ก โดยคิดเฉพาะค่าใช้จ่ายรายหัว ทำให้โรงเรียนไม่มีงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และจากการสรุปผลการติดตามและรายงานความก้าวหน้าของการปฏิรูปการศึกษา ในปี 2548 พบว่า การระดมทรัพยากรจากภาคส่วนต่างๆ ในสังคมยังดำเนินการไม่ได้กว้างขวางเท่าที่ควร เนื่องจากรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องส่งเสริมและให้แรงจูงใจให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา และสถาบันสังคมอื่น เป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษา จากการติดตามผลพบว่าการสนับสนุนหรือการอุดหนุนงบประมาณสำหรับการจัดการศึกษาของสถาบันสังคมและองค์กรต่างๆ ยังไม่มีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2548)

นอกจากนี้วิทยากร เชียงกูล (2549) ได้ศึกษาและรายงานสภาวะการศึกษาไทยในปี 2547/2548 รากเหง้าของปัญหาและแนวทางการแก้ไข โดยในประเด็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดสรรงบประมาณสำหรับสถานศึกษาพบว่า จัดสรรเพิ่มขึ้นในแง่ตัวเงินแต่สัดส่วนต่องบประมาณประจำปี และต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศกลับมีแนวโน้มลดลง (จาก 4.5% ของ GDP ปีงบประมาณ 2540 เหลือ 3.7% ของ GDP ปีงบประมาณ 2548) ซึ่งสะท้อนว่า รัฐบาลไม่ได้สนใจทุ่มเทเรื่องการศึกษาอย่างจริงจัง ส่วนหนึ่งเพราะรัฐบาลสนใจโครงการประเภทกระตุ้นการใช้จ่ายของประชาชน เพื่อทำให้เศรษฐกิจเจริญเติบโต มากกว่าเรื่องการพัฒนาด้านการศึกษาและด้านสังคมอื่นๆ ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นเพราะกระทรวงศึกษาธิการเองก็มีขีดความสามารถในการปฏิรูปหรือพัฒนาโครงการได้จำกัด ส่วนด้านการจัดสรรและการใช้งบประมาณ ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญ สถาบันอุดมศึกษาและโรงเรียนใหญ่ๆ ในเมืองยังได้รับงบประมาณเป็นสัดส่วน

สูงกว่าโรงเรียนขนาดกลาง ขนาดเล็กในชนบทและชุมชนแออัด การใช้งบประมาณของหน่วยงานต่างๆ ยังใช้แบบตามคำของงบประมาณประจำปีแบบเก่า ซึ่งมีหลักเกณฑ์ตายตัว ขึ้นอยู่กับส่วนกลางมากกว่าที่สถาบันการศึกษาจะสามารถบริหารได้อย่างยืดหยุ่น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามความต้องการที่แท้จริง เช่น ถึงงบการศึกษาจะใช้ไปกับเงินเดือนครู อาจารย์เป็นสัดส่วนสูง (โดยเฉพาะระดับประถมศึกษา) แต่ก็ยังมีปัญหาครูขาดแคลน คนไม่ยอมเป็นครูเพราะเงินเดือนต่ำ มีงบเพื่อฝึกอบรมและพัฒนาครูน้อย งบประมาณบางส่วนก็ใช้ไปเพื่อก่อสร้าง อาคารสถานที่ และซื้ออุปกรณ์ที่ใช้ประโยชน์ได้ไม่สูงสุด และการจัดสรรงบประมาณให้กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษาค่อนข้างจำกัดและไม่ถึงมือผู้ยากจนที่ต้องการกู้มากที่สุดเสมอไป ที่ผ่านมาให้กู้ได้ประมาณร้อยละ 30 ของผู้ยื่นขอ กู้ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ได้เปลี่ยนนโยบายเป็นให้กู้ได้เฉพาะนักศึกษาระดับอุดมศึกษา ซึ่งจะกระทบต่อผู้เรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและอาชีวศึกษาที่ยากจนได้ โครงการให้นักศึกษาระดับอุดมศึกษากู้ยืมในปี พ.ศ. 2549 ก็มีบิให้นักศึกษากู้ได้ไม่เกินร้อยละ 10 ของนักศึกษาทั้งหมด ซึ่งปัจจุบันมีถึงราว 1.9 ล้านคน

การพัฒนารูปแบบงบประมาณทางการศึกษาของประเทศไทยได้มีการเสนอให้มีการระดมเงินจากแหล่งอื่นๆ นอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดินมาใช้ในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น ในส่วนของเงินอุดหนุนจากท้องถิ่น ควรมีการกระจายอำนาจทางการเงินและการคลัง รวมทั้งการปฏิรูประบบภาษีอากร เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถหารายได้เพิ่มขึ้นในระยะแรกเริ่ม มีข้อเสนอให้นำรายได้ของท้องถิ่นมาใช้จัดการศึกษาให้สูงขึ้นจากเดิม ควรระดมการลงทุนจากภาคเอกชนและผู้เรียนให้มากขึ้น โดยส่งเสริมให้เอกชนเข้ามาลงทุนทางการศึกษาและให้ผู้เรียนเสียค่าเล่าเรียนให้สะท้อนค่าใช้จ่ายทางการศึกษาให้มากขึ้นในระดับอุดมศึกษา ส่งเสริมให้องค์กรหรือเอกชนที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพจัดการศึกษาให้มากขึ้น โดยรัฐให้การสนับสนุนทางการเงินและความช่วยเหลือทางวิชาการ ตลอดจนอำนวยความสะดวกเพื่อให้ภาคเอกชนและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และมีบทบาทในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น (บุญเสริม วิสกุล และคณะ, 2546)

ด้วยเหตุปัจจัยที่รัฐไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรมดา ทั้งถึงและเท่าเทียมนั้น สถานศึกษาชั้นพื้นฐานยังพอจะมีทางออกสำหรับการดำเนินการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาต่อไปได้อย่างมีคุณภาพตามความสามารถและศักยภาพ นั่นคือ ในมาตรา 58 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ระบุให้สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชนเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษาโดย

1) ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด 2) ให้นุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัด และมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สิน และทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษา และมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้ ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมและให้แรงจูงใจในการระดม ทรัพยากรดังกล่าว โดยการสนับสนุน การอุดหนุนและใช้มาตรการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้ในมาตรา 59 ยังระบุให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนากลยุทธ์ระดมทรัพยากรทางการศึกษาซึ่งได้แก่ ทรัพยากรด้านเงินทุน หรืองบประมาณ ด้านบุคคล ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง และด้านแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ทั้งนี้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนั้นจะยึดหลักที่มีความเป็นไปได้ ได้รับการยอมรับและมีความเหมาะสมกับบริบทของจังหวัดมหาสารคาม โดยมีองค์ประกอบสำคัญ คือ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ได้แก่ เป้าหมาย และพันธกิจ และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ โดยมุ่งให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคามสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

## 2. คำถามการวิจัย

2.1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคามเป็นอย่างไร

2.2 กลยุทธ์ระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่มีความเป็นไปได้ ได้รับการยอมรับ และเหมาะสมกับบริบทของจังหวัดมหาสารคาม มีอะไรบ้าง

### 3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม

3.2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคามที่มีความเป็นไปได้ ได้รับการยอมรับ และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม

### 4. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

4.1 ขอบเขตของกลยุทธ์การระดมทรัพยากรในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม เป็นกลยุทธ์ที่มีองค์ประกอบ คือ 1) เป้าหมาย 2) กลยุทธ์ 3) มาตรการ และ 4) ตัวชี้วัดความสำเร็จ

4.2 ขอบเขตของเนื้อหา กำหนดตามองค์ประกอบของทรัพยากรทางการศึกษาหรือประเด็นกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา คือ 1) ทรัพยากรเงินทุนหรืองบประมาณ 2) ทรัพยากรบุคคล 3) ทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี 4) ทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง และ 5) ทรัพยากรแหล่งเรียนรู้

4.3 ขอบเขตของพื้นที่ศึกษา เป็นการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในเขตพื้นที่จังหวัดมหาสารคาม ซึ่งมีจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 611 โรงเรียน

### 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและสามารถสื่อสารแนวความคิด ได้ถูกต้องตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังต่อไปนี้

5.1 สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งเป็นการศึกษาระดับก่อนอุดมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

5.2 กลยุทธ์ หมายถึง สาระเกี่ยวกับหลักเกณฑ์หรือวิธีการในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากกระบวนการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ได้แก่

เป้าหมาย และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และกลไกสู่การปฏิบัติ ได้แก่ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด

5.3 การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษาดำเนินการด้วยกลยุทธ์หรือวิธีการต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยทุกสิ่งทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ จากบุคคล ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ ภายใต้กรอบของกฎหมายและระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

5.4 ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง ปัจจัยทุกสิ่งทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรหลัก ได้แก่ เงินทุนหรืองบประมาณ บุคคล วัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และแหล่งเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ประกอบด้วย

1) ทรัพยากรเงินทุนหรืองบประมาณ หมายถึง ปัจจัยเงินทุนหรืองบประมาณที่สถานศึกษาได้รับจากแหล่งต่างๆ ได้แก่ รัฐบาล บุคคล ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา และสถานประกอบการ เพื่อนำมาใช้จ่ายในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

2) ทรัพยากรบุคคล หมายถึง ปัจจัยสนับสนุนการจัดการศึกษาด้านบุคลากรที่เป็น ผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ หรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีความสามารถและเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องที่สถานศึกษาได้รับความอนุเคราะห์มาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน

3) ทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี หมายถึง ปัจจัยสนับสนุนการจัดการศึกษาที่มีลักษณะเป็นครุภัณฑ์ วัสดุ สื่อ นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ สำหรับใช้ในการบริหารจัดการและใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

4) ทรัพยากรที่ดินและสิ่งก่อสร้าง หมายถึง ปัจจัยสนับสนุนการจัดการศึกษาที่เป็น ที่ดิน พื้นที่ อาณาบริเวณ ตลอดจนอาคารเรียน อาคารประกอบ และสิ่งปลูกสร้างต่างๆ ที่ใช้ประโยชน์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ นักเรียน

5) ทรัพยากรแหล่งเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยสนับสนุนการจัดการศึกษาที่เป็นสถานที่ สำหรับใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตามศักยภาพ ที่มีอยู่ตามธรรมชาติและที่มนุษย์สร้างขึ้น ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกสถานศึกษา



5.5 เป้าหมาย หมายถึง สิ่งที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐมีความมุ่งหมาย มีความประสงค์ หรือมีความต้องการที่จะบรรลุผลในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาตามภารกิจในระยะยาว

5.6 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัย หรือเงื่อนไข ที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

5.8 การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการออกแบบ ตัดสินใจ และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ โดยประกอบด้วย เป้าหมายในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในแต่ละด้าน

5.9 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง มาตรการหรือกระบวนการนำกลยุทธ์หรือนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยในการดำเนินการอาจมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร แก้ไขระเบียบ กฎหมายที่รองรับการปฏิบัติ การพัฒนาบุคลากร และระบบ ตลอดจนการจัดหาทรัพยากรต่างๆ

5.10 การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการกำกับ ติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ตามตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อาจมีการกำหนดกฎเกณฑ์และมาตรฐาน การวัดผลการดำเนินงาน การเปรียบเทียบและประเมิน และการดำเนินการแก้ไข โดยอาจใช้รูปแบบการควบคุมแบบราชการและแบบวัฒนธรรม และมีการควบคุมทุกระดับชั้น ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้กลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ที่มีความเป็นไปได้ (feasible) และการยอมรับ (acceptable) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามทัศนะของ Majchrzak (1984) ดังนี้

### 6.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

1) เป็นการนำเสนอรูปแบบการศึกษาสภาพปัจจุบัน แนวทางการแก้ไขปัญหา ตลอดจน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และปัจจัยที่มีอิทธิพลในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม เพื่อให้ได้ข้อมูลจากหลายแหล่งตามหลักการตรวจสอบแบบสามเส้า (triangulation) ของการวิจัยในระยะแรกที่จังหวัดมหาสารคาม หรือจังหวัดอื่นอาจนำไปใช้เป็นกรณีศึกษาหรือเป็นต้นแบบในการศึกษาวิจัยเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนากลยุทธ์ในการดำเนินงานใดๆ ได้อย่างถูกต้องหลักวิชา

2) เป็นการนำเสนอรูปแบบการวิจัยเชิงนโยบายที่กำหนดเขตพื้นที่ระดับจังหวัดเป็นหน่วยการศึกษาวิเคราะห์ที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมจากบุคคลในระดับรากหญ้าในขั้นตอนการศึกษาพัฒนาและตรวจสอบร่างกลยุทธ์ในระยะที่สอง ซึ่งจะเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะเป็นกรณีศึกษาหรือเป็นกรณีต้นแบบที่จังหวัดมหาสารคามหรือจังหวัดอื่นๆ จะนำไปประยุกต์ใช้ศึกษาวิจัยเพื่อการดำเนินงานอย่างมีกลยุทธ์ในด้านอื่นๆ ของจังหวัดได้

3) ได้กลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมที่สามารถใช้เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ที่ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรม ตลอดจนเป็นการขยายองค์ความรู้เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับการศึกษาค้นคว้าต่อไป

## 6.2 ประโยชน์เชิงการประยุกต์ใช้

1) สถานศึกษาสามารถนำแนวทางของข้อเสนอกลยุทธ์การระดมทรัพยากร เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ไปประยุกต์สู่การปฏิบัติใช้ในการระดมทรัพยากรมาใช้สำหรับการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุดได้

2) ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับกลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ที่มีองค์ประกอบสำคัญ คือ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ได้แก่ เป้าหมาย และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และกลไกสู่การปฏิบัติ ได้แก่ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด โดยมุ่งให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาหรือพื้นที่เป็นฐาน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้นำเสนอหัวข้อจากการศึกษาที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย และระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อการวิเคราะห์ สังเคราะห์สำหรับเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนากอบแนวคิดเพื่อร่างกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม และพัฒนาเครื่องมือที่จะใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการระดมทุน
3. แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษา
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัยต่างๆ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้เห็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ดังนี้

##### 1.1 ความหมายของกลยุทธ์

มีผู้ให้นิยามศัพท์หรือความหมายของกลยุทธ์ไว้ พอสังเขปดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2525) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นการรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่างๆ ส่วน กลวิธี หมายถึง วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ และความชำนาญ

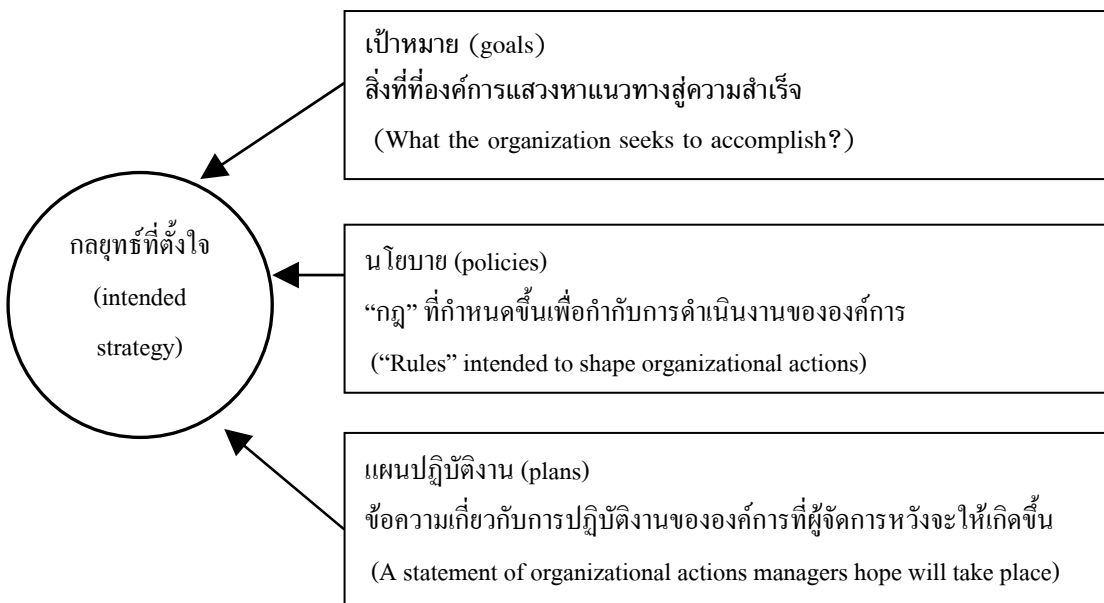
ธงชัย สันติวงษ์ (2536) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

สมยศ นาวิการ (2539) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานระยะยาวขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์การ กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบจากการแข่งขันให้มากที่สุด และข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้น้อยที่สุด

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่ง หรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

Dess and Miller (1993) กล่าวว่า กลยุทธ์แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (intended strategies) และกลยุทธ์ที่เป็นจริง (realized strategies) ดังนี้

1) กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (intended strategies) ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้จัดการเสนอแนะ (propose) ออกแบบ (design) และคาดหวัง (expect)ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ เป้าหมาย (goals) นโยบาย (policies) และแผนปฏิบัติการ (plans) ดังภาพที่ 1

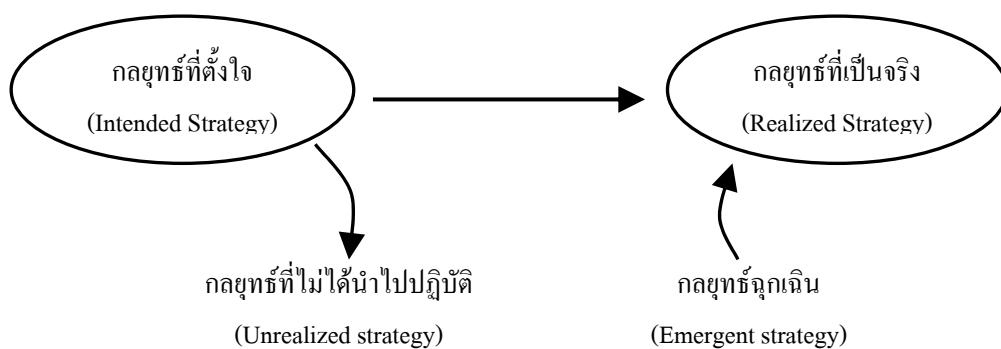


ภาพที่ 1 องค์ประกอบของกลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Dess and Miller, 1993)

2) กลยุทธ์ที่เป็นจริง (realized strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ตรงกันข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจ เพราะเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวกันขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งใจขององค์กรนั้น เมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากที่เกิดขึ้นจริงก็ได้ เพราะในทางปฏิบัตินั้นกลยุทธ์เริ่มแรก (original strategy) เกือบทุกกลยุทธ์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง ในช่วงที่อยู่ในการนำแผนไปปฏิบัติ (implementation) เหตุผลก็เนื่องมาจากว่า สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แผนกลยุทธ์

ที่กำหนดไว้เดิมอาจใช้ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางส่วน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้นด้วย

จึงกล่าวสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้แต่เดิมบางส่วนที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ เรียกว่า “กลยุทธ์ที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ” (unrealized strategy) และกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่ โดยที่ไม่ได้วางแผนมาก่อน เรียกว่า “กลยุทธ์ฉุกเฉิน” (emergent strategy) ดังนั้น “กลยุทธ์ที่เป็นจริง” (realized strategy) จึงเป็นการรวมกันของ กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (deliberate strategy) กับ กลยุทธ์ฉุกเฉิน ซึ่งพัฒนาเสริมแทรกเข้ามาใหม่ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงกลยุทธ์ที่ตั้งใจและกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Dess and Miller, 1993)

Pitts and Lei (2000) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด (ideas) แผนงาน (plans) การกระทำ (actions) ต่างๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

Hubbard (2000) กล่าวว่า กลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจหรือปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลกระทบในระยะยาวจากกิจกรรมขององค์กรและรวมไปถึงการนำไปสู่การปฏิบัติ การให้คุณค่าและความสำคัญของลูกค้าและผู้ร่วมหุ้น ตลอดจนผลสำเร็จที่เกิดจากการแข่งขันด้วย และนอกจากนี้แล้ว กลยุทธ์ ยังหมายถึงสิ่งที่มีความหมายใน 5 ลักษณะ ดังนี้

1. กลยุทธ์ คือ แผน
2. กลยุทธ์ คือ อูบาย
3. กลยุทธ์ คือ แบบแผน
4. กลยุทธ์ คือ ตำแหน่งหรือสภาพที่เหมาะสม
5. กลยุทธ์ คือ ทรศนะหรือการรับรู้

Portter (n.d. site in Hubbard, 2000) ได้ให้นิยามไว้ 6 ลักษณะดังนี้

1. กลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ (decision making)
2. กลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบระยะยาวจากการเลือกหรือตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร (long-term impacts of important decisions for the organization)
3. กลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการและมุ่งให้ความสำคัญไปในเชิงธุรกิจ (integration and focus of business functions)
4. กลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนดหรือตัดสินใจแล้ว (implementation of the decisions)
5. กลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้คุณค่าของลูกค้าหรือผู้ถือหุ้นหลักเป็นสำคัญ (creating value for customers and key stakeholders)
6. กลยุทธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลของการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการแข่งขัน (outperforming competitors)

Schermerhorn (2002) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร (comprehensive action plan) ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (sustainable competitive advantage) ทั้งนี้ กลยุทธ์จะมุ่งเน้นการนำมาใช้ในสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (competitive environment) อันแสดงให้เห็นถึงการคาดการณ์ที่ดีที่สุด (best guess) ในสิ่งที่ต้องการกระทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า จะเกิดผลสำเร็จในอนาคตในขณะที่เผชิญอยู่กับคู่แข่ง หรือแม้แต่สถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

Delios and Singh (2005) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การที่องค์กรใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การที่องค์กรใช้สมรรถนะของตนเองที่มีเพื่อให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุดเหนือกว่าคู่แข่งภายใต้บริบทและสภาพแวดล้อม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวัง

จากนิยามความหมายต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง สาระเกี่ยวกับหลักเกณฑ์หรือวิธีการในการดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลตามภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ 1) องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ได้แก่ เป้าหมาย และพันธกิจ 2) องค์ประกอบที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์

## 1.2 ลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2533) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบการคิดและวิเคราะห์ที่ดี และถูกต้อง ดังนี้

1. กลยุทธ์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร
  2. กลยุทธ์จะต้องมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้
  3. กลยุทธ์จะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
- ปัญญา แก้วกีฐ (2550) กล่าวถึงลักษณะของกลยุทธ์ที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้
1. มีความเป็นไปได้
  2. เหมาะสมสอดคล้อง
  3. ได้เปรียบในการแข่งขัน
  4. ได้รับการยอมรับ
  5. ทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

โดยสรุปแล้ว กลยุทธ์ที่ดีนั้นควรมีลักษณะดังนี้ กลยุทธ์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร มีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นไปได้ เหมาะสมสอดคล้อง ได้เปรียบในการแข่งขัน ได้รับการยอมรับ และทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

## 1.3 การวางแผนกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) มีขอบเขตของเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเหมือนกัน กล่าวคือ จะมีขอบเขต เกี่ยวกับการวางแผน การจัดการ โครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหาร เหมือนกัน จะแตกต่างกัน ตรงที่การวางแผนกลยุทธ์ จะเป็นการคิดวิเคราะห์ เพื่อการวางแผน กลยุทธ์ ส่วนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีนั้นจะมีน้ำหนักเนื้อหาและความลึกมากกว่า เนื่องการวางแผนกลยุทธ์ เป็นงานทางด้านความคิดวิเคราะห์เพื่อวางแผนก่อนลงมือทำ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537) ดังนั้น จึงถือว่าการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ บริหารกลยุทธ์ หรือการจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management)

Kotler and Murphy (1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษาสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์กรที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการ วางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
- 2) การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
- 3) การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
- 4) การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
- 5) การออกแบบองค์การ (Organization Design)
- 6) การออกแบบแนวปฏิบัติ (System Design)

Certo and Peter (1991) ให้ความหมายว่า การจัดการกลยุทธ์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดหมายเพื่อให้องค์การสามารถเข้ากับ สิ่งแวดล้อมได้ เหมาะสมและเสนอขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอนคือ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อ การบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและ เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึง โครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลการ ปฏิบัติงาน และทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

Maassen and Van Vught (1992) กล่าวถึงองค์ประกอบ ของการวางแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

1) การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment or Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน

2) การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและความสามารถของสถาบัน



3) การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจ และแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบของสถาบันต่อชุมชน

4) การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง 3 ข้อที่กล่าวข้างต้น

Thompson and Strickland (2003) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนี้

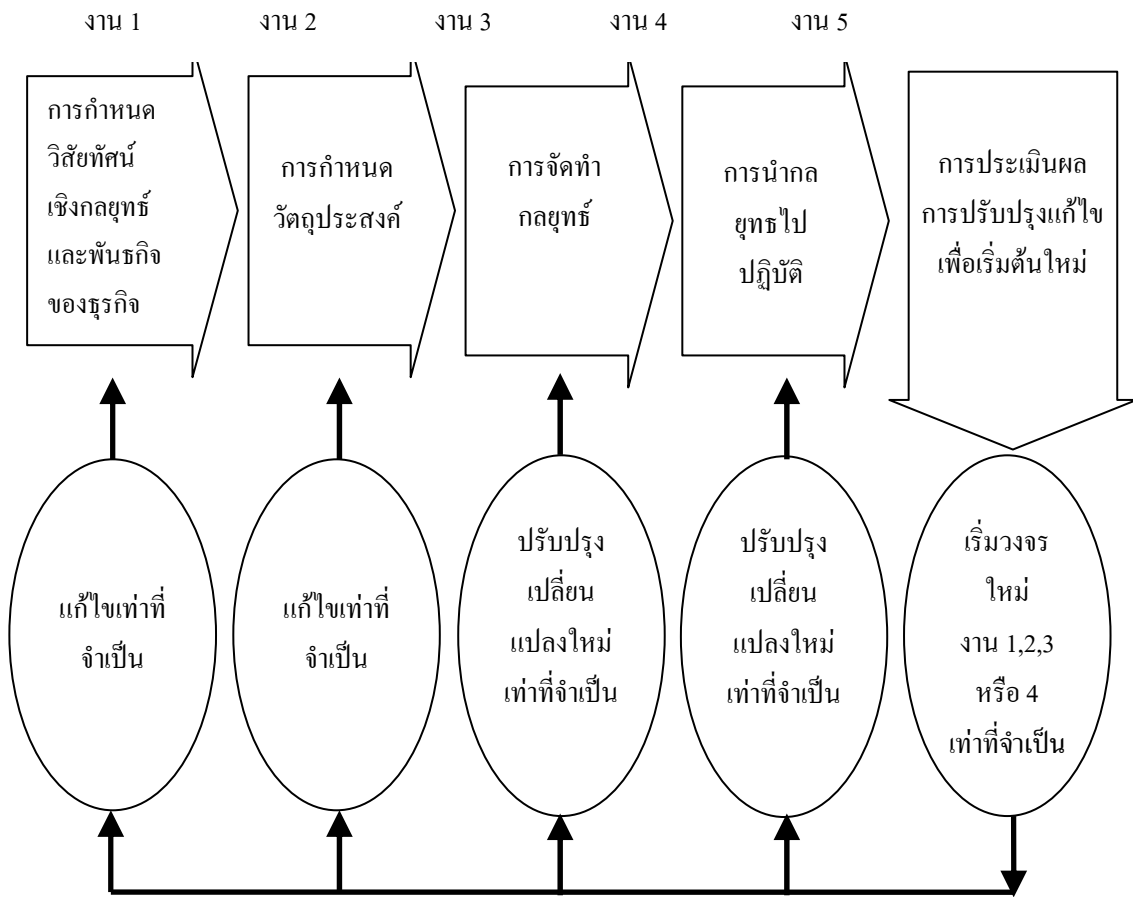
1) การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (forming a strategic vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางใด ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกรายละเอียดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากจะทำให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (setting objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

3) การจัดทำกลยุทธ์ (crafting a strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

4) การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (implementing and executing the chosen strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

5) การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (evaluating performance and initiating corrective adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่ การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ ดังภาพ



ภาพที่ 3 แสดงงานการจัดการเชิงกลยุทธ์ 5 อย่าง (Thompson and Strickland, 2003)

Pearce and Robinson (2007) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ในการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผน ที่ได้ออกแบบมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยงานตามหน้าที่ที่สำคัญ 9 ประการ ดังนี้

- 1) การกำหนดพันธกิจของบริษัทที่ประกอบด้วย คำประกาศที่กว้างๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย ปรัชญา และเป้าหมายของบริษัท
- 2) ทำการวิเคราะห์เงื่อนไขภายในและกำลังความสามารถของบริษัท
- 3) ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน
- 4) วิเคราะห์ทางเลือกของบริษัท โดยจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

5) ระบุทางเลือกที่ปรารถนาที่สุด โดยทำการประเมินแต่ละทางเลือกให้สอดคล้องกับภารกิจของบริษัท

6) ทำการคัดเลือกวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์ใหญ่ (grand strategies) ที่จะบรรลุทาง เลือกที่ปรารถนามากที่สุดได้

7) พัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปี (annual objectives) และกลยุทธ์ระยะสั้นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาว และกลยุทธ์ใหญ่ที่เลือกแล้ว

8) นำเอากลยุทธ์ที่เลือกสรรไว้แล้วไปปฏิบัติ โดยวิธีการจัดสรรทรัพยากรตามงบประมาณที่วางไว้ ซึ่งมีการเน้นความเข้ากันได้ของงานตามหน้าที่ บุคลากร โครงสร้างเทคโนโลยี และระบบการให้รางวัล

9) ทำการประเมินความสำเร็จของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการตัดสินใจในอนาคต

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

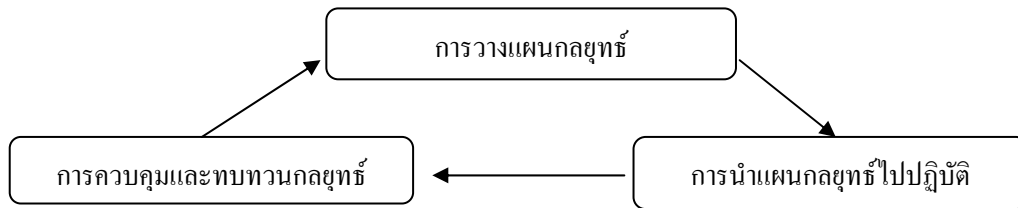
1) การมุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไปและการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผน เชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและ เตรียมแผน งานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าและ เปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

2) การมุ่งเนจุดหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

3) การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจร ไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัด วางกลยุทธ์ใหม่

4) การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน โครงการและกิจกรรมใดๆ ดังนั้นอิทธิพลผลกระทบของการ บริหารเชิงกลยุทธ์ จึงมีค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ และการ เปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา (Continuous and Iterative Process) เริ่มตั้งแต่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จนถึงขั้นการควบคุมทบทวนกลยุทธ์ (Strategic Control) ดังภาพ



ภาพที่ 4 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)

พลุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2542) กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์เป็นทีมโดยเริ่มจากกระบวนการบริหารและวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
- 2) พิจารณา Corporate Analysis
 

S    Strength คือ จุดแข็ง	W    Weakness คือ จุดอ่อน
O    Opportunity คือ โอกาส	T    Threat คือ ภาวะคุกคาม
- 3) เลือกลงกลยุทธ์ และจัดวางกลยุทธ์ (Generating Strategic Alternatives)
- 4) กำหนดนโยบายและแผนงานโครงการตามกลยุทธ์ (Action Plan)
- 5) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Implementation)

นอกจากนี้ นำเสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนปฏิบัติการ โดยใช้คำว่า “MVOSA”

- |                                       |                               |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| M    =    Mission (พันธกิจ)           | V    =    Vision (วิสัยทัศน์) |
| O    =    Obstacle (อุปสรรค)          | S    =    Strategy (กลยุทธ์)  |
| A    =    Action plan (แผนปฏิบัติการ) |                               |

พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อจะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะขององค์กรได้อย่างชัดเจน การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่า ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกมีอย่างไรบ้าง มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสข้อจำกัดต่อองค์กรอย่างไร นอกจากนี้

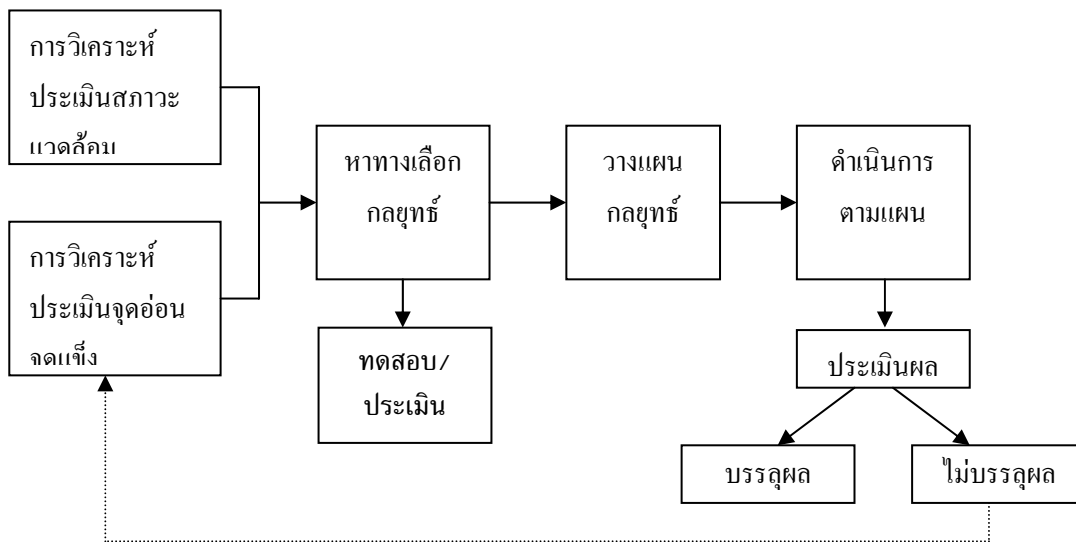
การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร และความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์กรว่ามีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไร จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นั้นประกอบด้วย โอกาส ข้อจำกัด ที่ได้จากปัจจัยภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อนที่เกิดจากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis-Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats) รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวกับองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นี้จะป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าองค์กรทำการกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้โดยขาดการวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก แล้วกลยุทธ์ขององค์กรก็มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จต่ำ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ว่ามีลักษณะแตกต่างกับการวางแผนโดยทั่วไป (Planning) ก็ด้วยนัยยะของคำว่า กลยุทธ์ (Strategic) ซึ่งจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอุตสาหกรรม ตลอดจนคู่แข่งซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ในลักษณะที่เป็นทั้งโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) นอกจากนั้นคำว่า กลยุทธ์ (Strategic) ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ (Internal Environment) อันหมายถึง การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร สถานภาพทางการเงิน เทคโนโลยี ค่านิยมองค์กร บุคลากร และประเด็นอื่นๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ในด้านต่างๆ เมื่อเทียบเคียงกับคู่แข่งนั้น นอกจากนี้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไข และการป้องกันปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น กลาง และยาว

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) กล่าวถึง กลยุทธ์ ความคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์ไว้พอสรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ โดยอาศัยความรู้ความชำนาญ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และมีความหมายเหมือนคำว่า ยุทธศาสตร์ซึ่งเดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบ มาจากภาษา อังกฤษว่า Strategy ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง ศิลปะในการวางแผน และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู

ความคิดเชิงกลยุทธ์ จัดเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประการหนึ่งของมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดท่ามกลางสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นความคิดที่เต็มไปด้วยการค้นหาวิธีการและการวางแผนงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อมุ่งหมายที่จะเอาชนะ เพื่อต้องการประสบความสำเร็จบางอย่าง ความคิดเชิงกลยุทธ์จึงมิใช่การคิดที่ตายตัวในบทสรุปแต่เป็นการคิดที่ยืดหยุ่นในกลวิธีมีการประยุกต์พลิกแพลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปมีการคิดเตรียมทางเลือกไว้หลายทาง เมื่อทางหนึ่งมีอุปสรรคก็พร้อมที่จะเลือกเดินทางใหม่ได้ทันที เพื่อสร้างความได้เปรียบฝ่ายตรงข้ามขณะที่ยังคงรุดหน้าสู่เป้าหมายความสำเร็จที่ตั้งไว้ คนที่มีความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์จะแก้ปัญหาได้อย่างมีแนวโน้มประสบความสำเร็จมากกว่าโดยตระหนักว่าการเคลื่อนจากสถานะที่มีปัญหาสู่สถานะที่ปัญหาหมดไปนั้นต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากการตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาที่ผิดหรือไม่ดีให้น้อยที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ ดังนั้นจึงต้องมีการหาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหาไว้มากกว่าหนึ่งทางเลือก จากนั้นนำแต่ละทางเลือกมาประเมินผลดี ผลเสีย ในความคิดวิธีการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา อาจเรียกว่า การหากกลยุทธ์เพื่อแก้ปัญหา โดยจะทำการทดลองทางเลือกหลายๆ ทาง โดยทางความคิดก่อนที่จะลงมือแก้ปัญหานั้นจริงๆ ดังภาพ



ภาพที่ 5 กระบวนการคิดเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2549)

การวางแผนกลยุทธ์ นักคิดเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นนักวางแผนที่รอบคอบและยืดหยุ่น พร้อมเสมอสำหรับสถานการณ์ต่างๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายที่พึงประสงค์ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่ชี้ให้เห็นถึงวิธีการต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ช่วยให้เรามองเห็นช่องว่างระหว่าง สถานะเป้าหมายกับสถานะปัจจุบันว่าจะต้องทำอะไรบ้างจึงไปถึงเป้าหมาย เมื่อมีเป้าหมายชัดเจน และได้มีการวิเคราะห์ ประเมินสถานะของตนเองและสภาพแวดล้อมแล้ว มีการกำหนดรายละเอียด ของกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องกระทำในแต่ละช่วงเวลา และทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ มีการ กำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ย่อมทำให้เราเข้าใจถึงความสำคัญมากขึ้น โดยมีการตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็น ออกจากเหนือกลยุทธ์ออกไป แผนกลยุทธ์ที่ดีไม่ควรมีแผนเดียวต้องหลากหลาย ซึ่งโครงสร้างของการ วางแผนกลยุทธ์อาจประกอบไปด้วย การสร้างความชัดเจนในปัญหาของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การ ประเมินสถานะ การกำหนดแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาการลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง และ การทบทวนและปรับแผนกลยุทธ์

โดยสรุปแล้ว การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กรที่มุ่งถึง การตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร จากการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งหลาย และเลือก กลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่างๆ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อม

#### 1.4 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

จินตนา บุญบงการ และณัฐรุพันธ์ เจริญนนท์ (2549) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการ ดังนี้

1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนด วัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

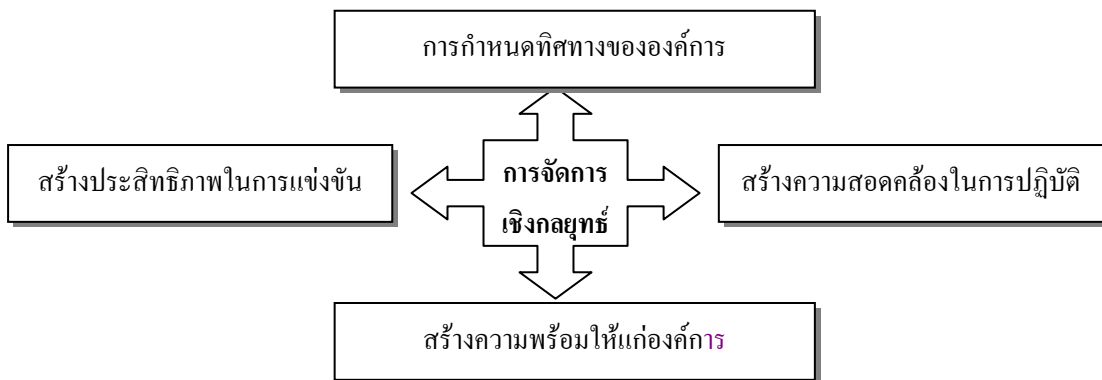
2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร ในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิด วิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงานธุรกิจ ซึ่งจะทำให้ การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกของ องค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อม

ที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเรื่องความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามทัศนะของ จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ สามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 6 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2549)

บุญเลิศ เข็นคงคา และคณะ (2549) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- 1) ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจนสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 2) ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร



4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต

5) ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และสามารถลดความเสี่ยงได้

นอกจากนี้แล้ว ยังได้กล่าวถึงประโยชน์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่ามีดังต่อไปนี้

1) ทำให้เกิดการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในด้านระบบการบริหารที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน อันจะส่งผลดีต่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้า

2) ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีสำหรับผู้บริหาร โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้ โดยจะส่งผลต่อพนักงานที่มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดความรู้สึกที่พึงพอใจ

3) ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการมองภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง

4) ทำให้เกิดการเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อันอาจจะส่งผลต่อธุรกิจ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ 3 C คือ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Change) ความต้องการของลูกค้า (Customer) และเปรียบเทียบการแข่งขันทางธุรกิจ (Competition)

Pearce and Robinson (2007) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ การใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินงาน จะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งในด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม (behavioral consequences) ในแง่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่งกล่าวคือทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะอุทิศตน อุทิศเวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงของการจัดการ ดังนั้น ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่ถูกต้อง จึงไม่ควรใช้เกณฑ์การประเมินผลด้านการเงิน (financial evaluation criteria) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ควรจะใช้เกณฑ์การประเมินที่ไม่ใช่การเงิน (nonfinancial evaluation criteria) อีกด้วย นั่นคือ เกณฑ์อันเกิดจากผลประโยชน์เชิงพฤติกรรม (behavior-based effects) ดังกล่าวมาแล้ว เพราะอันที่จริงการที่ฝ่ายบริหารระดับสูงได้ใช้มาตรการที่จะกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีพฤติกรรมในเชิงบวก ก็มีมีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินเช่นเดียวกัน ดังนั้น ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์นอกจาก

จะเพิ่มความสามารถด้านการทำกำไรแล้ว ยังมีประโยชน์ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร (behavioral effects) ทำให้เกิดผลดีต่อบริษัทหลายประการ ดังนี้

1) กิจกรรมการจัดทำกลยุทธ์ มีส่วนช่วยป้องกันมิให้บริษัทเกิดปัญหาต่างๆ ได้มาก ผู้จัดการซึ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สนใจด้านการวางแผน จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของตน ที่จะต้องเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญมากกว่าที่จะสนใจด้านอื่นๆ

2) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกลุ่ม อันเกิดจากมุมมองของสมาชิกของกลุ่ม ที่มีความรู้ความชำนาญหลายสาขามาร่วมตัดสินใจ จะทำให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลาย และผ่านการเลือกสรรนำกลยุทธ์ไปใช้ที่เหมาะสม เพราะผ่านการกลั่นกรองที่ดี

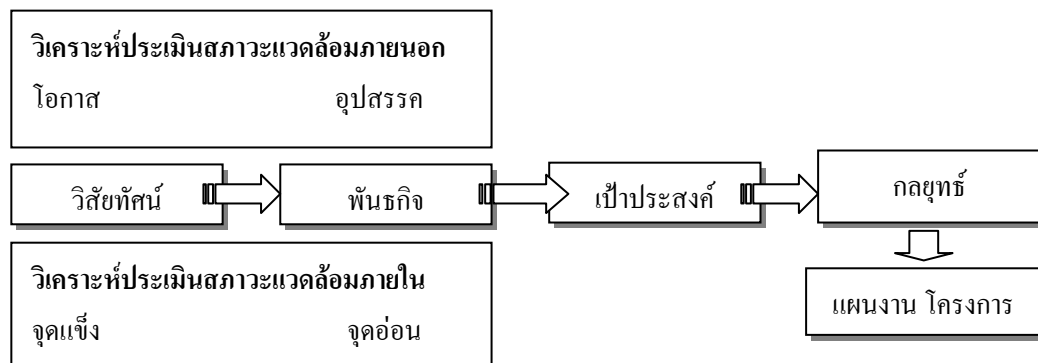
3) การให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำกลยุทธ์ ทำให้พวกเขาเข้าใจในความ สัมพันธ์ระหว่างผลิตภาพกับรางวัล (productivity-reward relationship) เป็นอย่างดี นั่นคือรู้ว่าหากผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ผลตอบแทนที่ได้รับคืออะไรในทุกๆ แขนง จะมีส่วนช่วยให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี และในขณะเดียวกันก็จะส่งผลให้ผลิตภาพเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ขวัญกำลังใจสูงจะนำไปสู่ผลิตภาพที่สูงขึ้นด้วย” หรือ “High morale leads to high productivity”

4) การเกิดช่องว่างหรืองานซ้ำซ้อนกันในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคล และกลุ่มผู้ทำงานจะลดลง เพราะการที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ร่วมกัน จะทำให้แต่ละคนรู้บทบาทและหน้าที่ของตนที่ชัดเจน

5) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) จะลดลง จากการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ ย่อมทำให้เขาเกิดความพอใจจากการตัดสินใจของเขาเอง จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะยอมรับและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

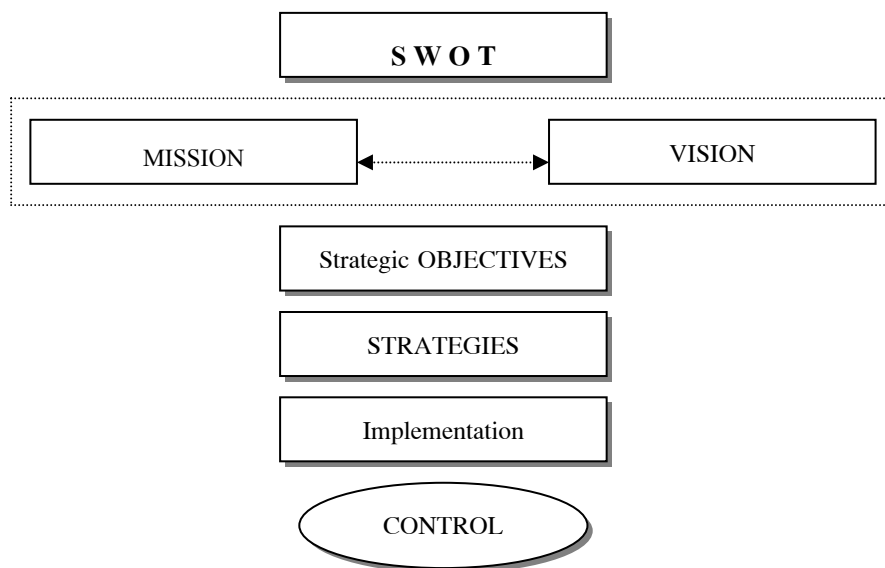
### 1.5 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

สมรศรี แจ่มสุวรรณ (2548) ได้ทำการสรุปถึงกลยุทธ์และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) เป็นรูปแบบการกระทำ หรือแผนต่างๆ ที่มอบหมายให้นักบริหารรับผิดชอบเพื่อดำเนินงานทั้งส่วนงานประจำหรืองาน โครงการ หรือเป็นการกำหนดวิธีการในการดำเนินงานหรือปฏิบัติเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือข้อขัดแย้งต่างๆ และมีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ดังนี้



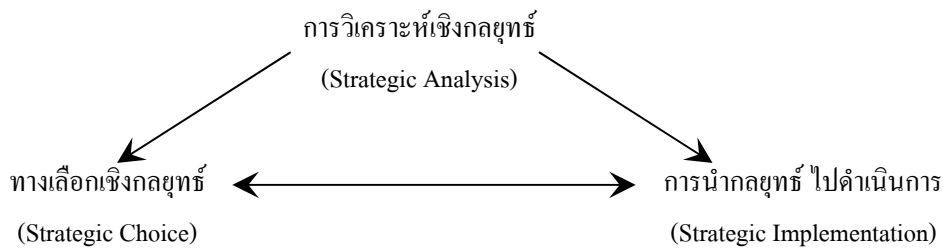
ภาพที่ 7 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (สมรศรี แจ่มสุวรรณ, 2548)

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549) กล่าวถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ CEO ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) คือการจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives-MBO) อย่างหนึ่ง จะพิเศษก็ตรงที่ “วัตถุประสงค์” นั้น ได้รับการ ทบทวนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” (Strategic Objectives) ขั้นตอนสำคัญจึงเริ่มต้นที่การประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) ของ ธุรกิจหรืออุตสาหกรรม แล้วไปสิ้นสุดที่การนำเอายุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation) และ ประเมินผล (Evaluation and Control) ดังภาพ



ภาพที่ 8 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2549)

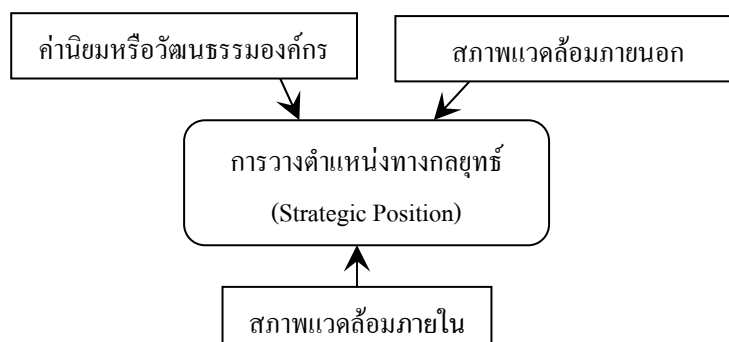
สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) ได้กล่าวถึงโครงสร้างในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่าประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Implementation) โดยองค์ประกอบทั้งสามเรียกรวมกันว่า “โครงสร้างของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management Process) ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2549)

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ หรือเป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม ธุรกิจ ที่จะกระทบต่อองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์เพื่อที่จะดูผลกระทบที่จะเป็นทั้งโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) และยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร อันหมายถึงการวิเคราะห์โครงสร้าง ทรัพยากรขององค์กร เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะเหมือนโอกาสและข้อจำกัดในการที่จะดำเนินการที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นี้ก็คือการวางตำแหน่งทางธุรกิจ (Strategic Position) ดังภาพที่ 10 กล่าวอีกนัยหนึ่ง การวางตำแหน่งทางธุรกิจซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นี้ก็คือการที่จะดำเนินการหรือการกำหนดทิศทางของธุรกิจโดยคำนึงถึง โอกาสและภัยอันตรายจากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานของการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนความเป็นไปได้และความสอดคล้องของวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรนั่นเอง ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1) การวิเคราะห์ค่านิยม (Expectation, objectives, and power)
- 1.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (The environment)
- 1.3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Resources)



ภาพที่ 10 กรอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2549)

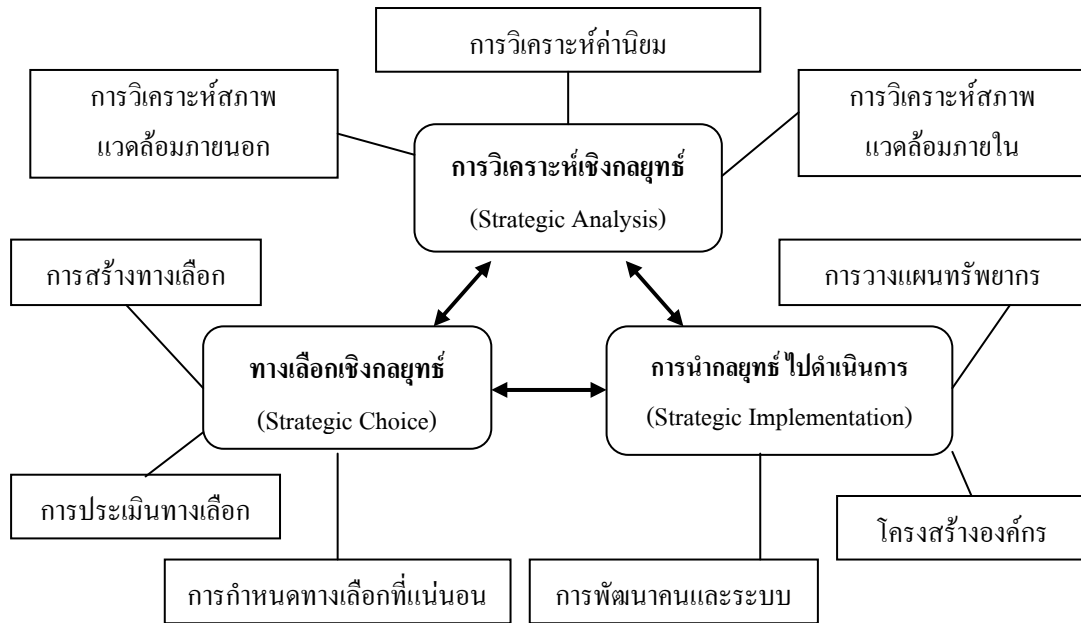
2) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) เป็นการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางเพื่อที่จะบรรลุทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) หรือการกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นก็คือนโยบายกลยุทธ์ในด้านต่างๆ และคัดเลือกกลยุทธ์หรือทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งจะประกอบด้วยทางเลือกของกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1) การกำหนดทางเลือกที่แน่นอน (Selection of strategy)
- 2.2) การสร้างทางเลือก (Generation of options)
- 2.3) การประเมินทางเลือก (Evaluation of options)

3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการเป็นรูปธรรมหลังจากได้มีการกำหนดกลยุทธ์และก็ได้มีการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดนั้นไปปฏิบัติและประเมินผล ซึ่งประกอบด้วย

- 3.1) การวางแผนทรัพยากร (Resources planning)
- 3.2) โครงสร้างองค์กร (Organization structure)
- 3.3) การพัฒนาคนและระบบ (People and systems)

จากแนวคิดของ สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) สามารถสรุปองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ดังนี้



ภาพที่ 11 องค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2549)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อกำหนดองค์ประกอบต่อไปนี้

- 1.1) วิสัยทัศน์ (Vision)
- 1.2) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)
- 1.3) เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด (Goal: KPI and Target)
- 1.4) กลยุทธ์ย่อย (Strategies)

2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ซึ่งกิจกรรมจะประกอบด้วย

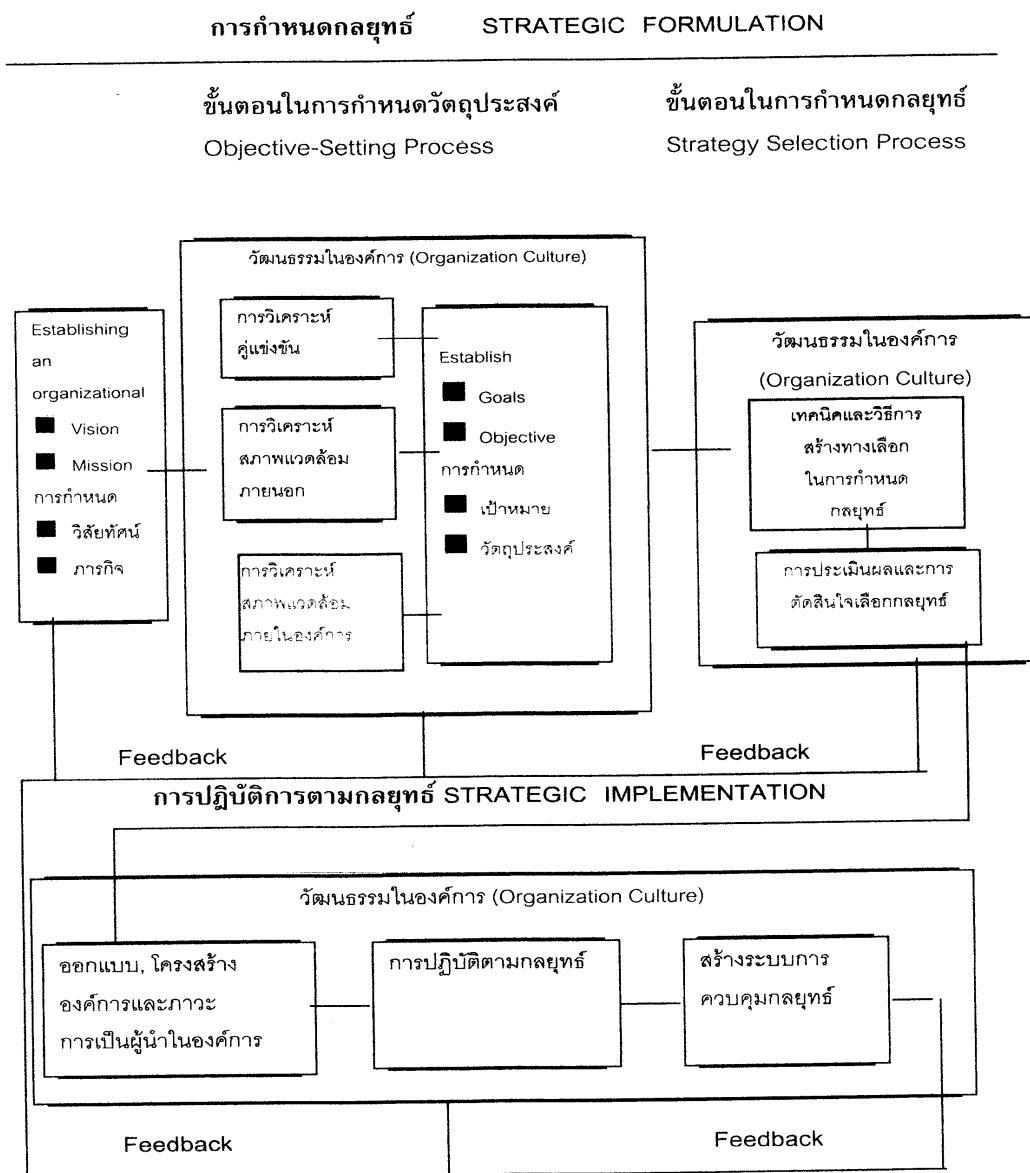
- 2.1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)
- 2.2) การประเมินความเสี่ยงและการบริหารจัดการ (Risk Assessment and Management)
- 2.3) การจัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ในด้าน

- (1) ด้านโครงสร้าง (Structure)
- (2) ด้านกระบวนการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Process and Information Technology)
- (3) ด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร (People and Culture)
- (4) ด้านกำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติ (Rule and Regulation)

Information Technology)

3) การควบคุมและประเมินผล (Strategic Control) เป็นการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น เพื่อการตัดสินใจที่จะดำเนินการต่อไปหรือ ล้มเลิกการดำเนินการตามกลยุทธ์

วิชิต อุ๋อัน (2549) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ว่าประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังภาพ



ภาพที่ 12 ขั้นตอนและวิธีการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (วิชิต อุ๋อัน, 2549)

1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นขั้นตอนหรือวิธีการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

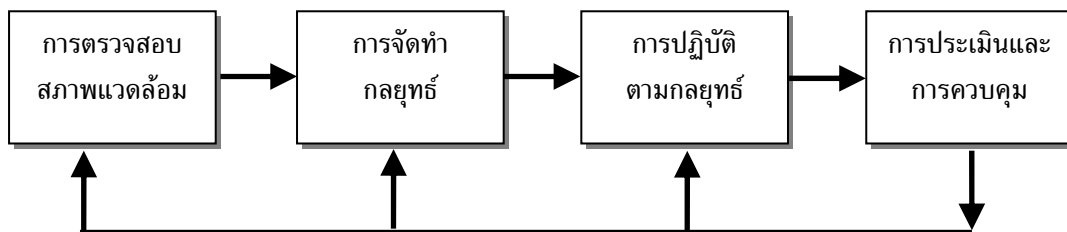
- 1.1) กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายหลักของบริษัท
- 1.2) กำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เพื่อที่จะทำให้บรรลุภารกิจหลักขององค์กร
- 1.3) ประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์ โดยอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร

2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติภายใต้โครงสร้างขององค์กร ระบบขององค์กร และกระบวนการในการจัดองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่บริษัทได้ตัดสินใจเลือก โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 2.1) ออกแบบโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ พร้อมทั้งจัดทามบุคคลในองค์กรที่มีภาวะผู้นำ มาเป็นผู้นำในการดำเนินกลยุทธ์
- 2.2) สร้างวิธีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยจัดทำแผนงบประมาณ ตลอดจนพัฒนาระบบการจูงใจ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2.3) สร้างระบบควบคุมวิธีการดำเนินกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Wheelen and Hunger (2008) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Basic elements of strategic management process) 4 ประการ ดังนี้

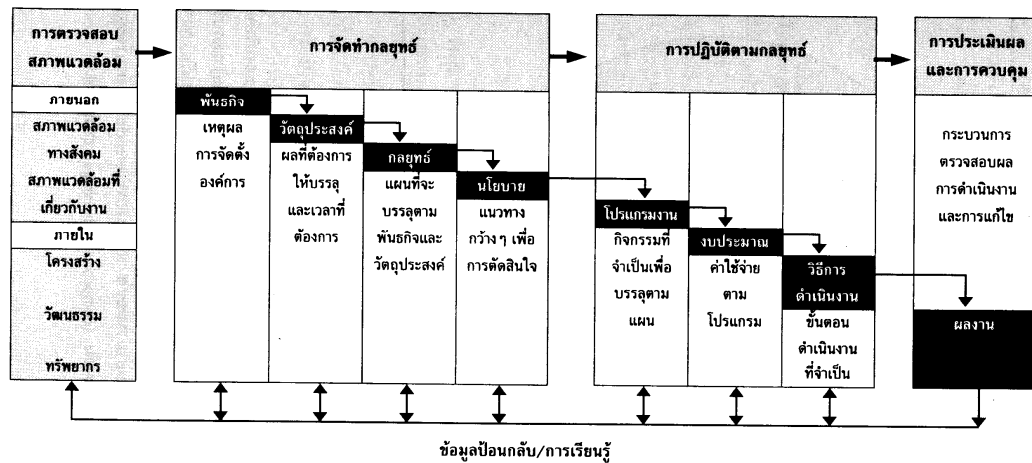
- 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning)
- 2) การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation)
- 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation)
- 4) การประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control)



ภาพที่ 13 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Wheelen and Hunger, 2008)



องค์ประกอบทั้ง 4 นี้ มีความสัมพันธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันดังภาพที่ 13 และแต่ละองค์ประกอบ มีรายละเอียดเพิ่มเติมดังภาพ



ภาพที่ 14 ตัวแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Wheelen and Hunger, 2008)

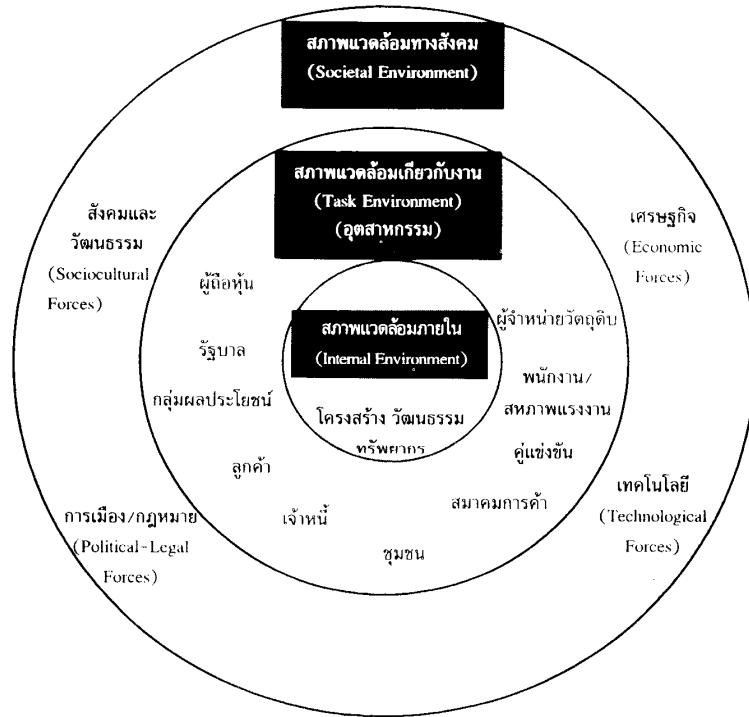
1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้รับทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (strategic factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือการใช้วิธีที่เรียกว่า SWOT Analysis คือ

- S = Strength (จุดแข็ง)
- W = Weaknesses (จุดอ่อน)
- O = Opportunities (โอกาส)
- T = Threats (อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environmental) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรสองตัว คือ **โอกาส (Opportunities)** และ **อุปสรรค (Threats)** ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร ปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (Top Management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง

ซึ่งได้แก่ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (task environment) และปัจจัยทางสังคม (social environment)  
 ดังภาพที่ 15



ภาพที่ 15 ปัจจัยตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อม (Wheelen and Hunger, 2008)

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ของบริษัทนั้น เป็นการวิเคราะห์อีกสองตัวแปร คือ **จุดแข็ง (strength)** และ **จุดอ่อน (weaknesses)** ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัทก็ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ **โครงสร้าง (structure)** **วัฒนธรรม (culture)** และ **ทรัพยากร (resources)** ของบริษัท จุดแข็งของบริษัทที่สำคัญจะกลายเป็น **ความสามารถหลัก (core competencies)** ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้าง **ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage)** ของบริษัท

2) การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation)

การจัดทำกลยุทธ์ คือการจัดทำแผนระยะยาว (long-range plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาหรืออุปสรรคที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัท การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจของบริษัท (corporate mission) การกำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ (strategies) และการกำหนดนโยบาย (policies) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2.1) พันธกิจ (mission) พันธกิจขององค์กร คือ ความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า บริษัทมีอะไรที่จะเสนอให้แก่สังคม ซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจนซึ่งต่างจากบริษัทอื่น ในแง่ของประเภทและขอบเขตของการดำเนินงานของบริษัทอันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ที่นำเสนอต่อตลาด รวมถึงปรัชญาของบริษัท (firm's philosophy) เข้าไปด้วย เพื่อบอกให้ทราบว่าบริษัทจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และจะปฏิบัติต่อพนักงานของเขาอย่างไรอีกด้วย โดยสรุปก็คือพันธกิจขององค์กรจะบอกให้เราทราบว่าเราคือใคร เราทำอะไร และเราอยากจะเป็นอย่างไรในอนาคต

2.2) วัตถุประสงค์ (objectives) วัตถุประสงค์คือเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (end results) ซึ่งองค์กรต้องการให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์กรต้องการให้ประสบผลสำเร็จ อะไร (what) และเมื่อไร (when) ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของปริมาณ (quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนสามารถวัดได้ และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจอีกด้วย

ส่วนคำว่า เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ (goals) ซึ่งบางครั้งมักจะใช้แทนกันได้กับคำว่า วัตถุประสงค์ (objectives) แต่อย่างไรก็ตามในที่นี้มีความหมายที่แตกต่างกัน คือ เป้าหมายเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุผลในระยะยาว แต่ไม่ได้ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในเชิงปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใดด้วย เช่น “เพื่อเพิ่มความสามารถทางการทำกำไรให้สูงขึ้น” จากข้อความนี้จะเห็นว่าเป็นเป้าหมายไม่ใช่วัตถุประสงค์ เพราะข้อความไม่ได้บอกว่าไว้ว่าต้องการให้บริษัททำกำไรเพิ่มขึ้นเท่าใดในปีหน้า เป็นต้น สำหรับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ บริษัทส่วนใหญ่มักจะนิยมกำหนดประเด็นดังนี้

- ความสามารถในการทำกำไร (กำไรสุทธิ)
- ประสิทธิภาพ (ต้นทุนต่ำ ฯลฯ)
- เป็นผู้นำทางการตลาด (ส่วนแบ่งตลาด)
- เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี
- ความอยู่รอด (ไม่ล้มละลาย)
- ความมั่นคงแก่ผู้ถือหุ้น
- การมีชื่อเสียง

2.3) กลยุทธ์ (strategies) กลยุทธ์ของบริษัท คือ แผนแม่บท (master plan) ที่บริษัทจัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้มากที่สุด เช่น

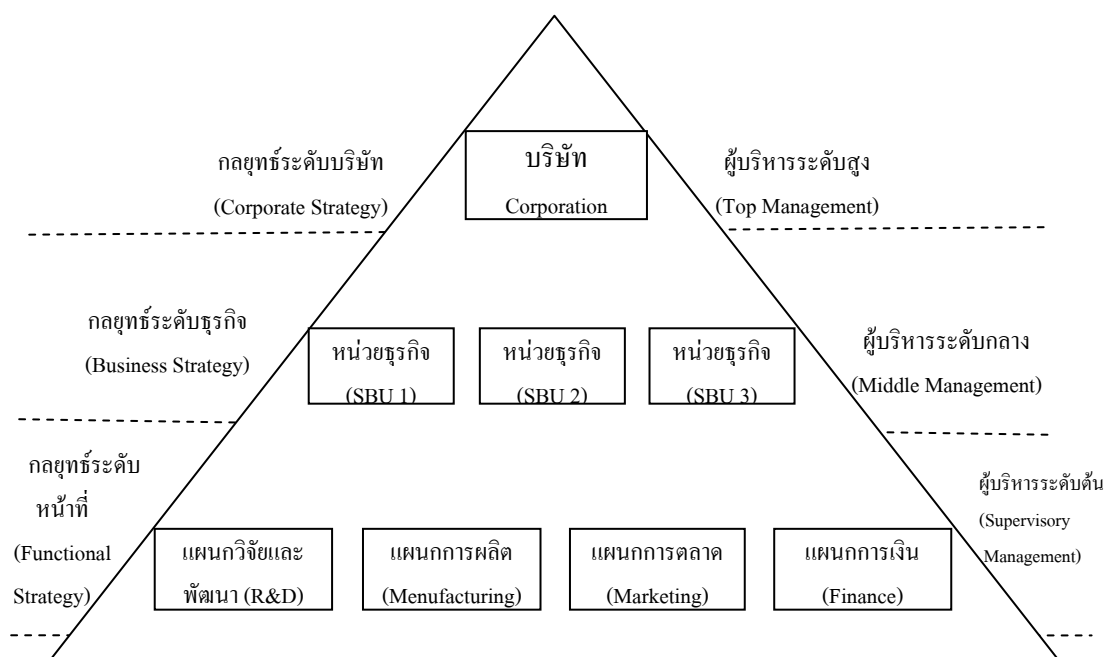
ภายหลังการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจบางหน่วยแล้ว บริษัททราบว่า บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หากบริษัทยังคงใช้กลยุทธ์ขยายเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่แตกต่างออกไป (diversification) ในกรณีเช่นนี้บริษัทอาจขายธุรกิจหน่วยนั้นไป เพื่อนำเงินมาทุ่มลงทุนในหน่วยธุรกิจบางหน่วยที่มีอยู่เดิม ที่ฝ่ายจัดการเห็นว่ามีโอกาสเจริญเติบโตมากกว่า เป็นต้น

ระดับของกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยทั่วไป แบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ

(1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy) เป็นแผนกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางดำเนินงานของบริษัทโดยรวม ที่ฝ่ายบริหารระดับสูง (top management) มีต่อหน่วยธุรกิจต่างๆ (strategic business unit: SBU) รวมทั้งสายผลิตภัณฑ์ (products line) ว่ามีทัศนคติที่จะดำเนินงานต่อไปอย่างไร โดยทั่วไปจะมี 3 ทาง คือ หน่วยธุรกิจใดควรรักษาสภาพเดิม (stability) หน่วยธุรกิจใดควรเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต (growth) และหน่วยธุรกิจใดควรตัดทอนออกไป (retrenchment)

(2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำเพื่อตอบคำถามที่ว่า “เราจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจนี้ได้อย่างไร” ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจหรือระดับผลิตภัณฑ์ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง (middle management) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาด (market segment)ที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน กลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่นิยมใช้กันคือ กลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) หรือ กลยุทธ์ความร่วมมือ (cooperative strategy)

(3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy) หรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ (operational strategy) เป็นกลยุทธ์ในระดับแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ของบริษัท โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัทและระดับธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นภายในแผนกการตลาด (marketing) แผนกการผลิต (manufacturing) แผนกวิจัยและพัฒนา (research and development: R&D) และแผนกทรัพยากรมนุษย์ (human resources) เป็นต้น



ภาพที่ 16 ระดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy) (Wheelen and Hunger, 2008)

บริษัทต่างๆ จะใช้กลยุทธ์ทั้งสามประเภทพร้อมกันไปในเวลาเดียวกันก็ได้ ลำดับชั้นของกลยุทธ์ (hierarchy of strategy) คือการจัดกลยุทธ์รวมเป็นกลุ่มๆ แยกออกเป็น 3 กลุ่ม ตามระดับของการบริหารงานในองค์กร คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง (top management) กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง (middle management) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (supervisory or operational management)

2.4) นโยบาย (policies) นโยบายคือแนวทางกว้างๆ (broad guideline) ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเชื่อมโยงกัน บริษัทใช้นโยบายเป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในบริษัทตัดสินใจดำเนินการและปฏิบัติการต่างๆ สอดคล้องสนับสนุน เป็นไปตามพันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objectives) และกลยุทธ์ (strategies) ของบริษัท

### 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (programs) จัดทำงบประมาณ (budgets) และวิธีดำเนินงาน (procedures) ในขั้นนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (middle and lower

level manager) เท่านั้น ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูง (top management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (day-to-day decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน ดังนี้

3.1) โปรแกรมดำเนินงาน (programs) คือ ข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ (activities and steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมาย โดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียว โปรแกรมดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

3.2) จัดทำงบประมาณ (budgets) คือข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการการใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณจะบอกรายการการใช้จ่ายเงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้ผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทางด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

3.3) และวิธีดำเนินงาน (procedures) คือระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่างๆ จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตาม โปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

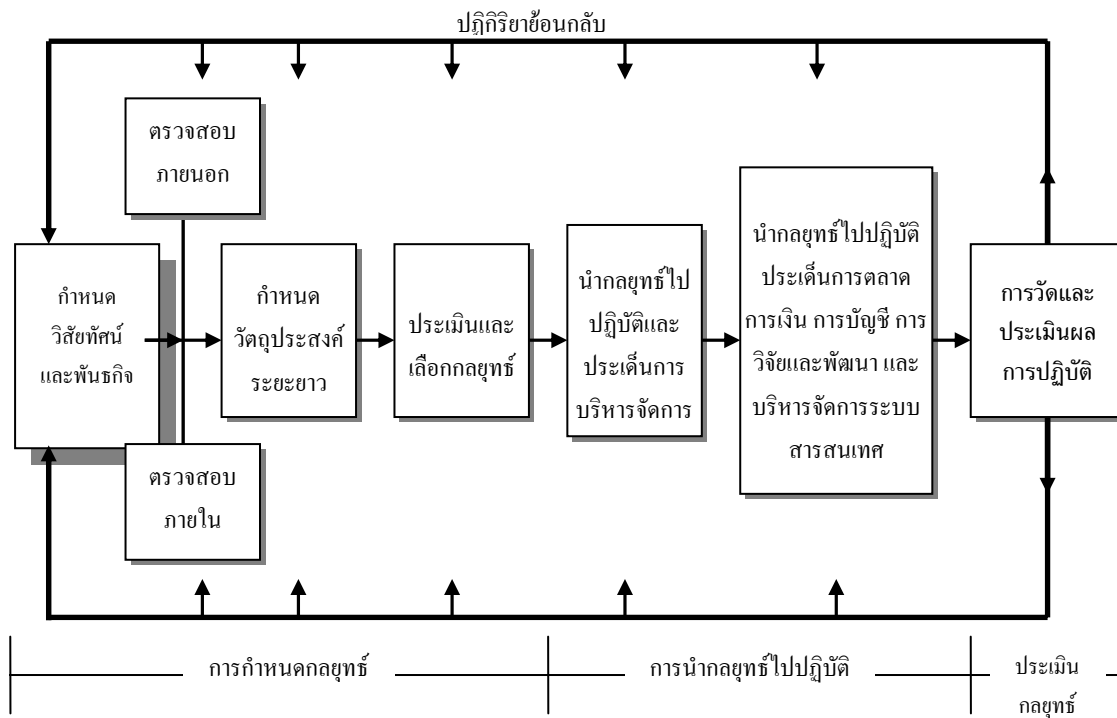
#### 4) การประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control)

การประเมินผลและการควบคุม เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการปฏิบัติงานจริง (actual performance) กับผลการดำเนินงานที่มุ่งหวัง (desired performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไขให้ถูกต้อง (take corrective action) และหาทางแก้ปัญหาดังกล่าวต่อไป

ถึงแม้ว่าการประเมินและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญ ในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กร ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในคราวต่อไป

David (2007) ได้เสนอตัวแบบของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังภาพที่ 17 ซึ่งได้แก่

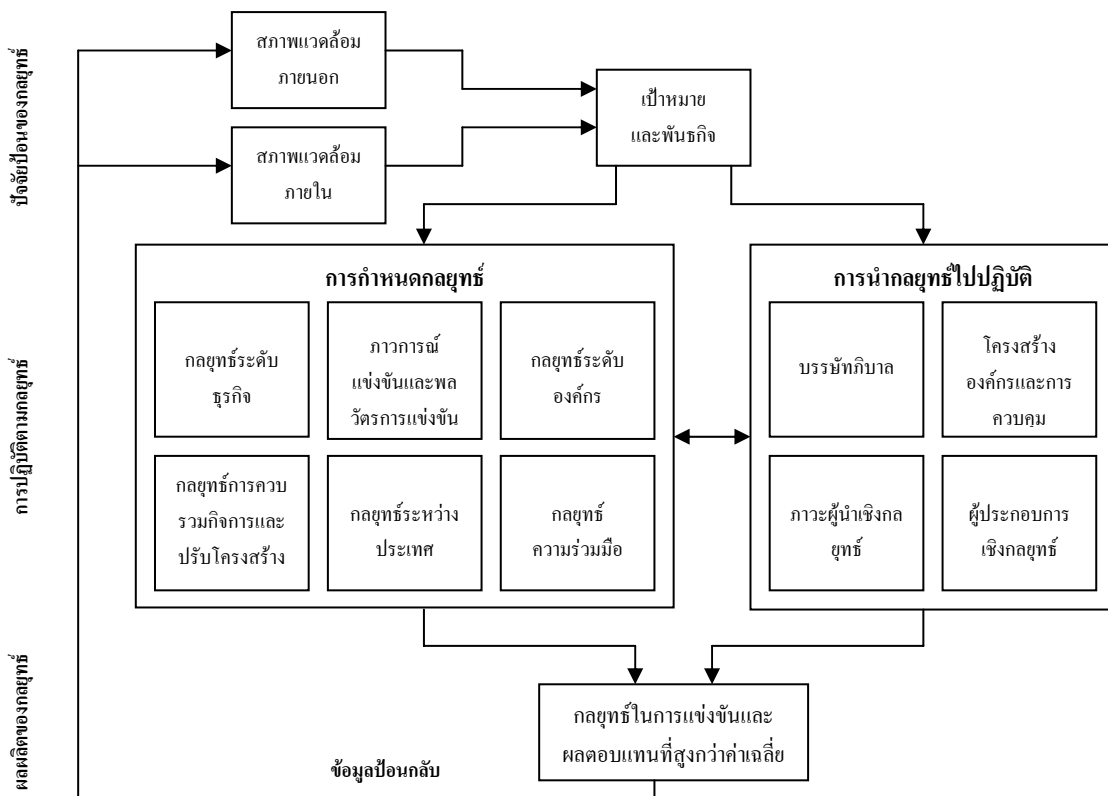
- 1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) กิจกรรมจะประกอบด้วย
  - 1.1) การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Develop Vision and Mission Statement)
  - 1.2) การตรวจสอบภายนอก (Perform External Audit)
  - 1.3) การตรวจสอบภายใน (Perform Internal Audit)
  - 1.4) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (Establish Long-Term Objectives)
  - 1.5) การประเมินและเลือกกลยุทธ์ (Generate, Evaluate, and Select Strategies)
- 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) กิจกรรมจะประกอบด้วย
  - 2.1) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประเด็นการบริหารจัดการ (Implement Strategies-Management Issues)
  - 2.2) นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประเด็นการตลาด การเงิน การบัญชี การวิจัย และพัฒนา และบริหารจัดการ (Implement Strategies-Marketing Finance, Accounting, R&D, and Management Information System Issues)
- 3) การประเมินผล (Strategic Evaluation) กิจกรรมจะประกอบด้วย
  - 3.1) การวัดและประเมินผลการปฏิบัติ (Measure and Evaluate Performance)



ภาพที่ 17 ตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ (David, 2007)

Hitt, Ireland, and Hoskisson (1999) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ อย่างน่าสนใจว่า ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนของกลยุทธ์ (Strategic Inputs) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Actions) และผลผลิตของกลยุทธ์ (Strategic Outcomes) ดังนี้





ภาพที่ 18 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Hitt, Ireland, and Hoskisson, 1999)

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาสขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต ที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมายในที่นี้สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นชุด (Set) ของ องค์ประกอบทั้งหมดภายนอก และภายในองค์กร อาจมีผลต่อความก้าวหน้าขององค์กร ในการที่จะไปสู่เป้าหมาย

ขั้นที่ 2 การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) หรือกำหนดแนวรุก (Thrust) ขององค์กร

ตัวบ่งชี้ทิศทางขององค์กรมี 2 ตัวคือ พันธกิจ (Mission) ขององค์กร และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร “พันธกิจขององค์กร” คือจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลว่าทำไมองค์กรจึงคงอยู่ (Exists) ส่วน “วัตถุประสงค์” คือเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรได้ เลือกแล้ว กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กรประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 3 ขั้นตอนคือ

- 1) การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Reflecting on the results of an environmental analysis)
- 2) การสร้างพันธกิจขององค์การที่เหมาะสม (Establishing an appropriate organizational mission)
- 3) การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์การที่เหมาะสม (Establishing appropriate organization objectives)

ขั้นตอนย่อยที่ 2 นี้ เป็นผลมาจากการไตร่ตรองในขั้นตอนย่อยที่ 1 เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่สถาบัน ซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยที่ 3 ได้โดย

- (1) วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม
- (2) พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน
- (3) สร้างวัตถุประสงค์ย่อยๆ เป็นลำดับขั้น

ขั้นที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

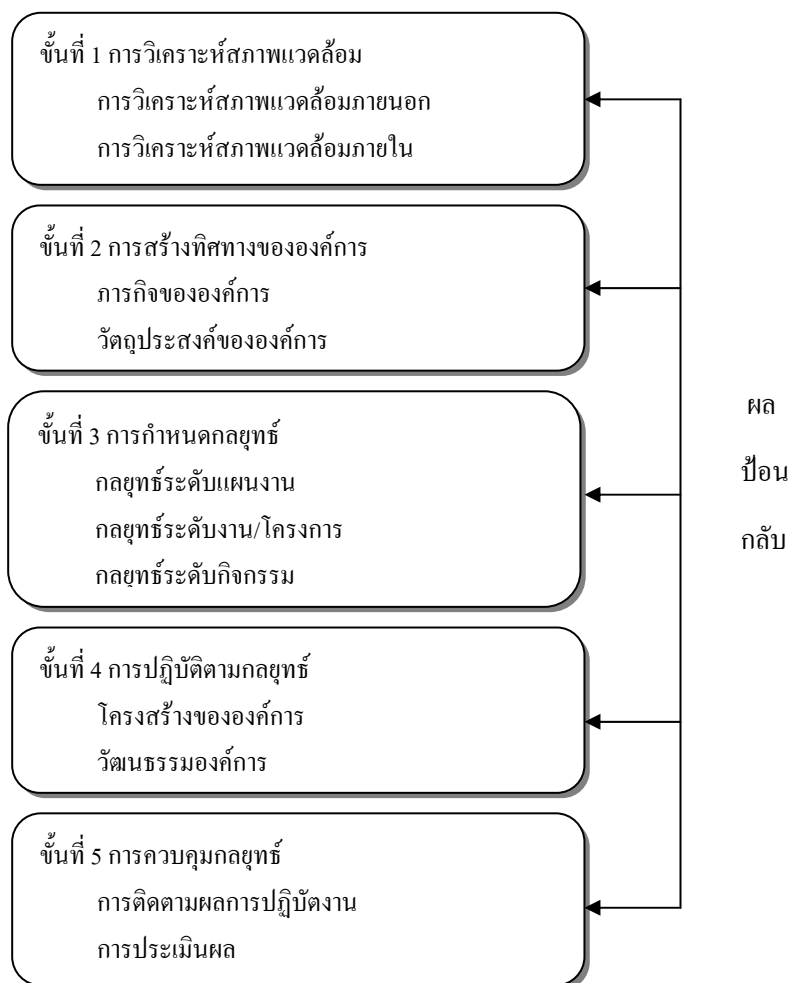
การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการออกแบบและเลือกกลยุทธ์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ วิธีการที่ใช้ในขั้นตอนนี้อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคาม (SWOT) วิธีเมตริกซ์ของ BCG (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายของค์ประกอบของ G.E. (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix) เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การปฏิบัติตามกลยุทธ์ในองค์การ (Implementing Organizational Strategy)

ขั้นตอนนี้เป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความคิดที่ชัดเจนในหลายๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้กลยุทธ์ใหม่องค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการ อย่งไรกับ “วัฒนธรรมองค์การ” เพื่อเป็นหลักประกันว่า การใช้กลยุทธ์นี้จะประสบความสำเร็จ

ขั้นที่ 5 การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) ขั้นตอนนี้เน้นที่การควบคุมและประเมินกลยุทธ์การจัดการที่ใช้เพื่อพิสูจน์ และรับรองคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการนั้น

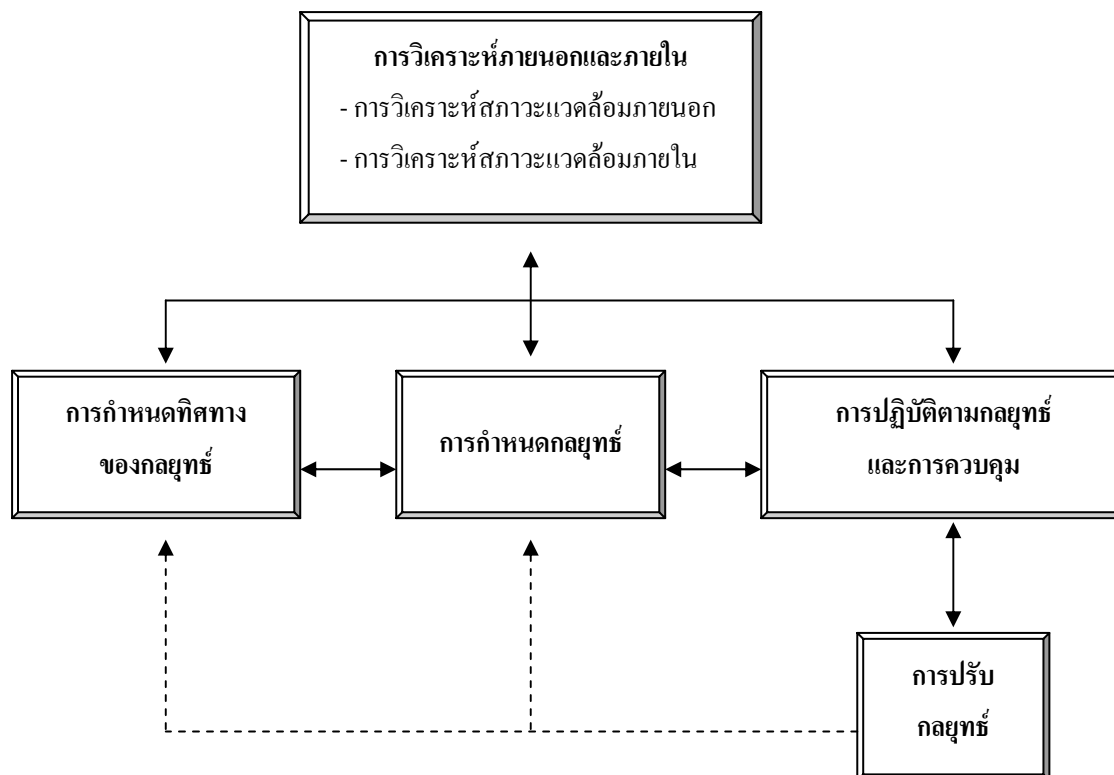
กระบวนการจัดการกลยุทธ์ของเซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) สามารถสรุปได้ดังนี้



ภาพที่ 19 กระบวนการจัดการกลยุทธ์ (Certo and Peter, 1991)

Harrison and St. John (2008) ได้กล่าวถึงกระบวนการ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (ดังภาพที่ 20) คือ

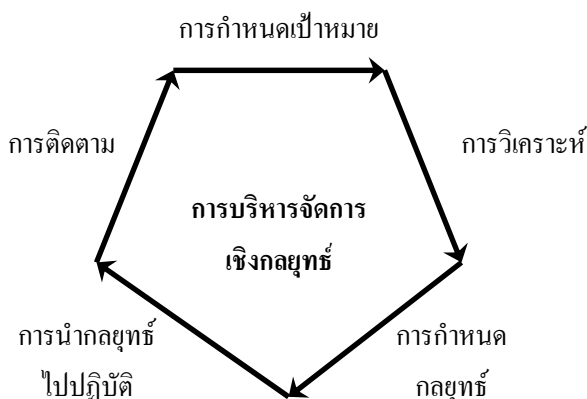
- 1) การวิเคราะห์ภายนอกและภายใน (External and Internal Analysis) ประกอบด้วย
  - 1.1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment)
  - 1.2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
- 2) การกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ (Strategic Direction)
- 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
- 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic Implementation and Control)
- 5) การปรับกลยุทธ์ (Strategic Restructuring)



ภาพที่ 20 กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Harrison and St. John, 2008)

Scribner (2000) ได้กล่าวถึง ห้าเหลี่ยมเพชรในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Five Facets of Strategic Management) ไว้ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) การกำหนดเป้าหมาย (Goals Setting)
- 2) การวิเคราะห์ (Analysis)
- 3) กำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formation)
- 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)
- 5) การติดตาม (Strategy Monitoring)

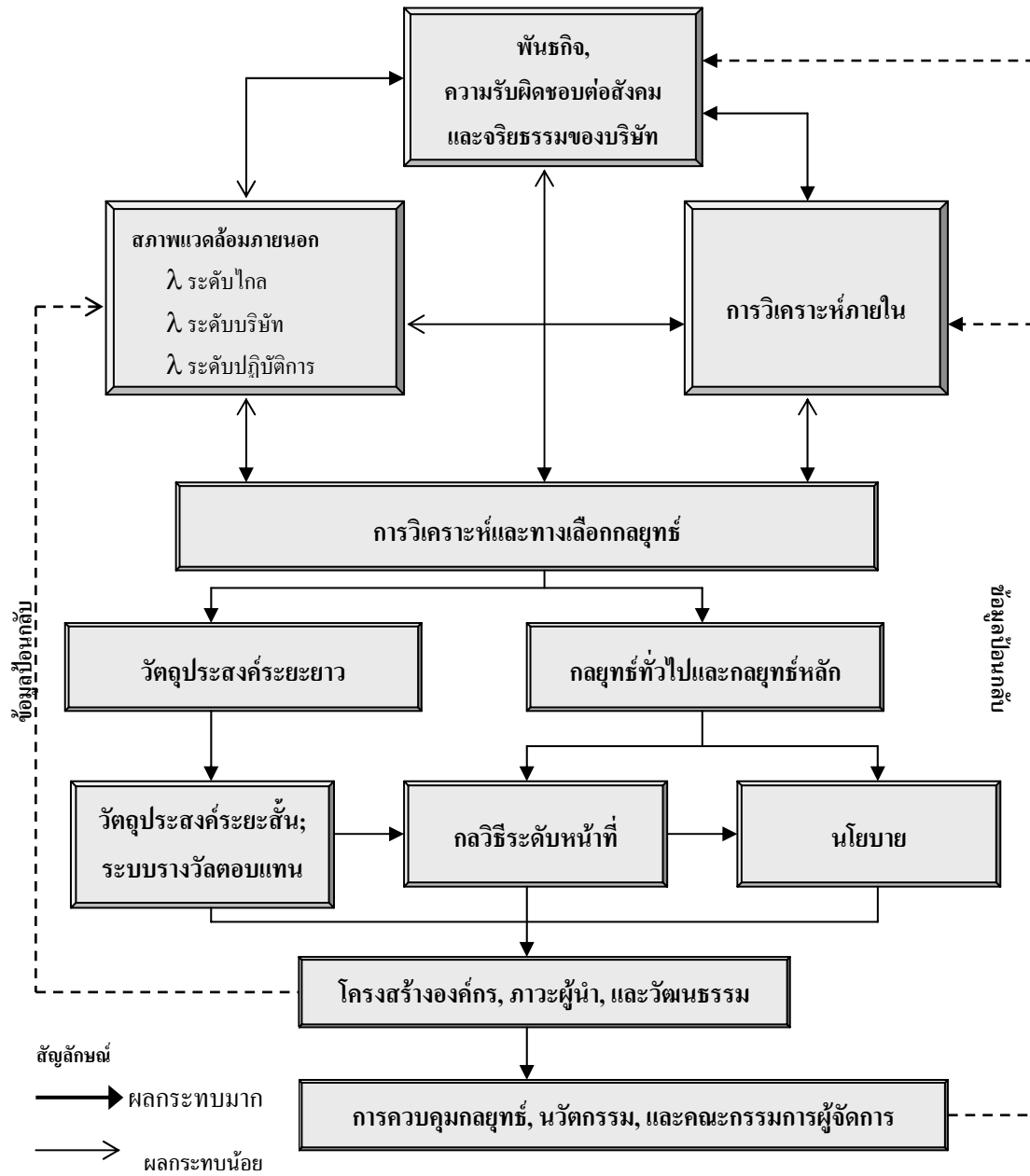


ภาพที่ 21 ห้าเหลี่ยมเพชรในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Scribner, 2000)

Benjamin L. Crosby (1991) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ไว้พอสรุปได้ 9 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ตกลงและริเริ่มร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Agreement on and initiation of the strategic management process)
- 2) กำหนดพันธกิจองค์กร วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่ชัดเจน (Identification and clarification of the organization's mission, objectives, and current strategies)
- 3) บอกจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ภายในองค์กร (Identification of the organization's internal strengths and weaknesses)
- 4) ประเมินภัยอันตรายและโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Assessment of the threats and opportunities from the external environment)
- 5) กำหนดองค์ประกอบหลัก/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความคาดหวัง (Identification of key constituents/ stakeholders and their expectations)
- 6) กำหนดประเด็นกลยุทธ์เพื่อการเผชิญหน้าสำหรับองค์กร (Identification of the key strategic issues confronting the organization)
- 7) ออกแบบ/วิเคราะห์/เลือก ทางเลือกกลยุทธ์และส่วนประกอบต่างๆ เพื่อการจัดการในขั้นตอนที่ 6 (Design/analysis/selection of strategy alternatives and options to manage issues identified in step 6)
- 8) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation of strategy)
- 9) การติดตาม และทบทวนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Monitoring and review of the strategy's performance)

Pearce and Robinson (2007) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่าประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

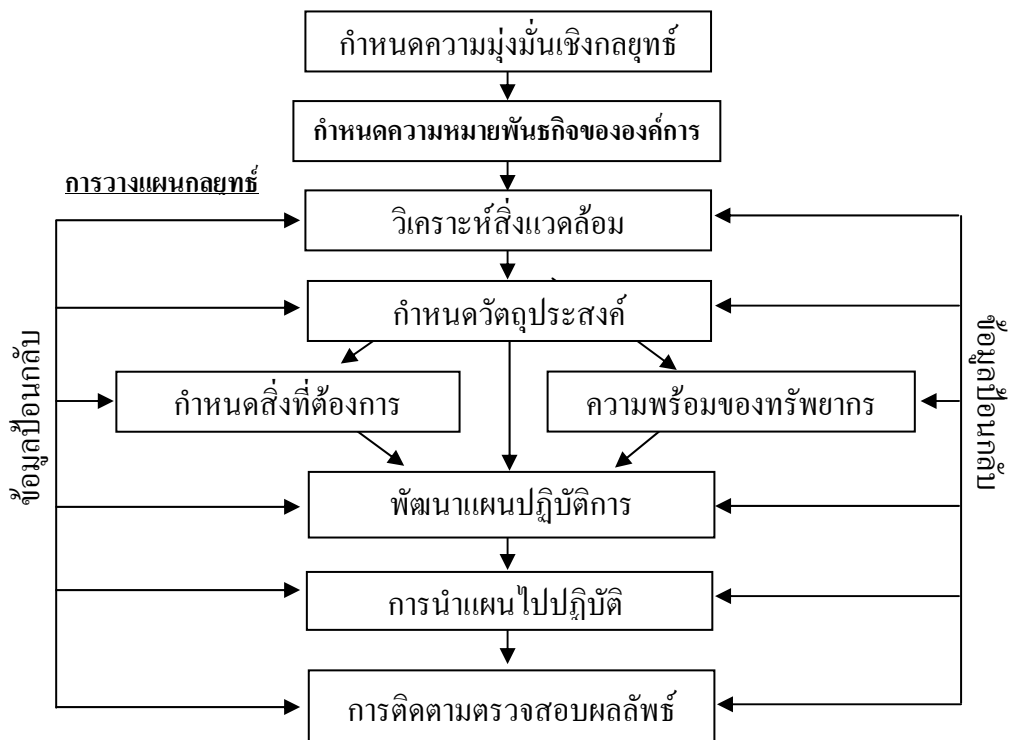


ภาพที่ 22 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Pearce and Robinson, 2007)

Black and Porter (1999) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) ไว้ 7 ประการ คือ

- 1) กำหนดความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ (Determine Strategic Intent)
- 2) กำหนดความหมายพันธกิจขององค์กร (Define Organizational Mission)
- 3) วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment)
- 4) กำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)
  - 4.1) กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements)
  - 4.2) ความพร้อมของทรัพยากร (Access Resources)
  - 4.3) พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plans)
  - 4.5) นำแผนไปปฏิบัติ (Implement Plans)
  - 4.6) ติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes)

เป็นที่สังเกตว่าจากขั้นตอนที่ 3 (วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม) ถึงขั้นตอนที่ 7 (การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์) จะต้องจัดให้มีระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ทุกขั้นตอนและระหว่างขั้นตอนแต่ละขั้นตอนด้วยกัน ดังภาพ



ภาพที่ 23 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) (Black and Porter, 1999)

สุชาติ ตันธนะเดชา (2542) เสนอแผนยุทธศาสตร์และการจัดการ (Strategic Planning and Management) ในการกำหนดวิสัยทัศน์อุดมศึกษา ซึ่งสรุปจาก Bikas C. Sanyal ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
  - 1.1) Change in Geopolitical Order
  - 1.2) Societal Domain
  - 1.3) Global Economics
  - 1.4) Scientific & Technologies
- 2) ผลกระทบกับอุดมศึกษาที่ตามมา
  - 2.1) ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่หลากหลาย สนองตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป
  - 2.2) มีการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น
  - 2.3) ขยายโอกาสทางการศึกษาด้วยระบบศึกษาทางไกล
- 3) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในอุดมศึกษา
  - 3.1) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
  - 3.2) นโยบายรัฐต่อการอุดมศึกษา
    - Self-Regulation      - BlockGrant
    - Accountability      - Quality Assurance
  - 3.3) กลไกโครงสร้างการบริหารสถาบัน

ลักษณะเฉพาะ	เก่า	ใหม่
กลยุทธ์	เน้นความเป็นนักวางแผน	เน้นความเป็นเจ้าของกิจการ
โครงสร้าง	ปกครองแบบเจ้าขุนมูลนาย	ปกครองแบบกระจายเครือข่าย
ระบบ	ถาวร / ไม่เปลี่ยนแปลง	ยืดหยุ่น
บุคลากร	เน้นยศและชั้นตำแหน่ง	เน้นความสามารถ
รูปแบบ	ชอบแก้ปัญหา	ปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์
ทักษะ	เน้นการแข่งขัน	เน้นการสร้างสรรค้งาน
คุณค่า	ดีกว่าหรือเสมอตัวกับงานที่ตั้งเป้า	งานที่มีความหมายและแตกต่าง
จุดเน้น	ระบบ / สถาบัน	สถาบัน / ตัวบุคคล
จุดแข็งของสถาบัน	ความมั่นคง	ความเปลี่ยนแปลง
ความเป็นผู้นำ	เชื่อในความคิดตน	กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ



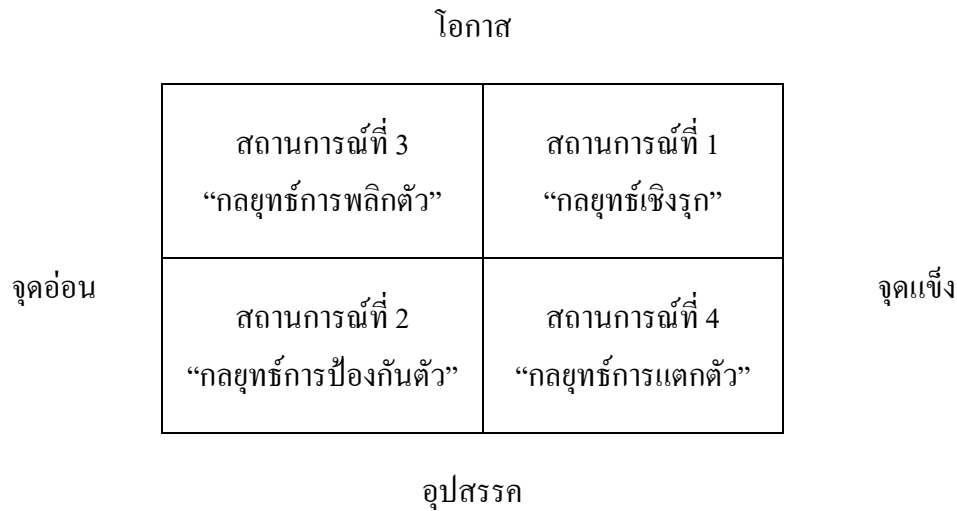
Kotler and Murphy (1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ มาใช้ในวงการอุดมศึกษา จากเอกสาร Strategic Planning for Higher Education สรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และได้แบ่งกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
- 2) การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
- 3) การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
- 4) การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
- 5) การออกแบบองค์การ (Organization Design)
- 6) การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

#### 1.6 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การ ข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, 2537) คำว่า SWOT เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat การวิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสถานะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์การไปดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์การ (การวิเคราะห์ SWOT) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์การสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากการประเมินองค์การ และสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทาง เลือกเชิงกลยุทธ์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อมภายใน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อดูว่าองค์การ กำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์การควรจะทำอย่างไรในเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์ 4 รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2539)



#### สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุดเนื่องจากองค์การค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายใน ค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์การในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์การควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

#### สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ กลยุทธ์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (defensive strategy) เพื่อพยายามลด หรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุดรวมทั้งแก้ไขปัญหามุมอุปสรรคภายในต่างๆ

#### สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส)

สถานการณ์นี้ เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของ SBU เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบการแข่งขันอยู่หลายประการแต่ติดขัดอยู่ที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (turn around-oriented strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

#### สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวเองก็ยังมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารขององค์กรจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์กรสามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัวหรือกระจายกิจการ (diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ในการสร้างโอกาส ในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่นๆ แทน

อนึ่ง การวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้นี้จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารขององค์กร ที่จะประเมินว่าองค์กรของตนตกอยู่สถานการณ์แบบใด ทั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิง สัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์กรนั้นมักจะมีจุดแข็ง-จุดอ่อนและโอกาส-ภัยคุกคามที่ผสมผสานกันไปไม่ชัดเจน หรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์กรตกอยู่ สถานการณ์ใดโดยวิธีการลงความเห็น ของผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กร

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ได้เสนอการกำหนดกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์ SWOT ไว้ดังต่อไปนี้

##### 1) การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์กร

ประเมินสถานภาพขององค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไป ในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร และการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร พร้อมกับสรุป ลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัย อุปสรรคแล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไป ในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึง ทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง 2X2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

โอกาส

		10		
		“เอื้อและแข็ง”	เอื้อแต่อ่อน”	
จุดแข็ง	10	0	10	จุดอ่อน
		“ไม่เอื้อแต่แข็ง”	“ไม่เอื้อและอ่อน”	
		10		

กลยุทธ์สรรค

2) พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับขององค์กรเช่น

เลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรูปความชำนาญเพียงชนิดเดียวและจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่น หรือเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่นๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงาน เดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการ เดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชน เข้ามามีส่วนร่วม โดยการจ้างเหมา หรือเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิก แผนงาน ที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นที่ทำได้ดีกว่า หรือตัดงาน/ โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไปทำใน ลักษณะ Privatization

3) การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน ประเมินสถานภาพของแผนงาน ขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้วยเชิงกลยุทธ์แล้วชี้แนะว่าโน้มเอียงไป ในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชี้แนะว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่ง ในตาราง 2X2 ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่อ่อน” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

4) พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของแผนงานเช่น

เพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ในการผลิตและการให้บริการปรับปรุงระบบการวางแผน การติดตาม ผลการปฏิบัติงาน และการ ประเมินผลงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้แผนงานเดียวกัน สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกอง และระดับฝ่ายเพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวางสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนใน การดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการค้นหาวิธี ลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

5) การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ ประเมินสถานภาพของงาน /โครงการขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้ว ชั่งน้ำหนักว่า โน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกัน ก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากรแล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการ กำหนดตำแหน่งในตาราง 2X2 ว่าอยู่ในตำแหน่ง ที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อ และอ่อน”

6) พิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกันศึกษาความ เหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์ SWOT ด้วยเทคนิคต่างๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ SWOT ซึ่งมีลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกัน ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์กรกับแทนโอกาสและอุปสรรคภายนอก ทำให้เกิดเป็นช่องว่างสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ช่องที่หนึ่งเป็นการจัดคู่ระหว่าง โอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายใน องค์กรช่องที่สองเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์กรช่องที่สามเป็นการจัดคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์กรช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็ง ภายในองค์กร

สถานการณ์ทั้งสี่ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการ วางแผนกลยุทธ์ 3 ประการ (สมยศ นาวิกาน, 2537)

- 1) วิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์กรแก่ผู้บริหาร
- 2) ผู้บริหารสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกขององค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้เป็นอย่างดี
- 3) การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

### 1.7 องค์ประกอบของกลยุทธ์

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ คือ กลยุทธ์มีองค์ประกอบหลักสำคัญ 2 อย่าง คือ 1) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues) ที่ต้องการจะให้บรรลุได้แก่ เป้าประสงค์ (Goals) และ 2) แนวทางการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และกลไกสู่การปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategies) มาตรการ (Measures) และตัวชี้วัด (Indicators) ดังนี้

1) เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุผลในแต่ละประเด็นกลยุทธ์ประกอบด้วย การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives)

#### 1.1) พันธกิจ (Mission)

ความหมายของพันธกิจ

พิชิต พิทักษ์เทพ สมบัติและพิพัฒน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543) ให้ความหมายว่า พันธกิจ (mission) การประกาศเจตจำนงเกี่ยวกับ จุดมุ่งหมายทั่วไปและเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร อย่างแจ่มชัด แน่นอน และเป็นลายลักษณ์อักษร

อดุลย์ วิริยเวชกุล (2548) กล่าวถึง พันธกิจ หรือ mission ว่า คือ การทำให้ชัดเจน บอกให้แน่ๆไปเลยว่า สิ่งที่เรา อยากได้ อยากคว้า แต่ยังไม่ได้นั้นเป็นอย่างไรมีลักษณะที่ชัดเจนอย่างไร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548) กล่าวว่า พันธกิจ (mission) เป็นข้อความที่แสดงถึงหน้าที่ขององค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีความชัดเจนและ เป็นรูปธรรมมากขึ้น เป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการวางแผนว่า ควรจะเป็นไปในทิศทางใด เป็นสิ่งที่สมาชิกใน องค์กรจะต้องรับรู้และเข้าใจ และเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลสำเร็จ

ใช้เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความภาคภูมิใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์กร และเป็นตัวที่จะทำให้เป็นที่รับรู้ถึง ค่านิยมและอนาคตขององค์กรจากบุคคลภายนอก

จินตนา บุญบงการ และ ฌักกูว์พันธ์ เจริญนันทน์ (2549) ได้กล่าวว่า พันธกิจ หรือภารกิจ (mission) หมายถึง จุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งแยก องค์กรออกจากธุรกิจอื่นที่มีการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน ภารกิจเป็นเครื่องกำหนดขอบเขต การดำเนินงานของ องค์กรหรืออาจจะกล่าวว่า “ภารกิจเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร”

อุทิศ ขาวเขียว (2549) ได้กล่าวไว้ว่า พันธกิจ เป็นสิ่งที่ต้องทำ ไม่ทำไม่ได้ (เป็นเสมือนปรัชญาและ/หรือคำสาบาน) เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุด พันธกิจจึงให้ความกระจ่างในแง่ของแนวทางแก่การปฏิบัติที่ต้องอย่างมีบูรณาการ ของ ภารกิจหลักๆ ขององค์กรเพื่อ ไปสู่วิสัยทัศน์

กิ่งพร ทองใบ (2549) ให้นิยามว่า พันธกิจ หมายถึง ข้อความที่แสดงถึง แนวทางหลักในการอยู่รอดขององค์กร โดยระบุถึงหน้าที่ที่องค์กรต้องทำ ลักษณะของ การดำเนินงาน และปรัชญาการบริหารองค์กร

ธเนศ ขำเกิด (2549) กล่าวว่า พันธกิจ (mission) หมายถึง แนวทาง ที่องค์กรจะดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

กล่าวโดยสรุป พันธกิจเป็นภาระหน้าที่พื้นฐานหรือสิ่งที่องค์กรหรือ หน่วยงานต้องดำเนินการปฏิบัติ ซึ่งแสดงออกมาในรูปลักษณะของงานหรือ กิจกรรมตาม กรอบภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้

#### ลักษณะของพันธกิจ

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2549) กล่าวว่า พันธกิจ เป็นสิ่งที่องค์กรหรือ กิจการ ตั้งใจที่จะบรรลุภายในขอบเขตที่ชัดเจนอันหนึ่ง ทั้งนี้ภายหลังจากที่ได้ทำการประเมิน สถานการณ์และกำหนด วิสัยทัศน์แล้ว ภารกิจจึงเป็นการระบุให้ชัดว่า องค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร (what business we are in) ซึ่งต้องทำให้ กระจ่างเพื่อจะได้นำไปกำหนดคู่แข่ง (competitors) และ ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน (competitive strategies) ต่อไป

ศิริชัย กาญจนวาสี (2550) กล่าวว่า พันธกิจ (mission) เป็นหน้าที่หรือ งานพื้นฐานขององค์กร ในการ กำหนดภารกิจ (mission)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2550) กล่าวว่า พันธกิจ (mission) คือ ข้อความซึ่งแสดงภารกิจหลักหรือแนวทางหลักของธุรกิจโดยจะเป็นข้อความซึ่งเป็นการประกาศ อย่างกว้างๆ ถึงจุดหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กรทำให้ องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง และ หากองค์กรใดไม่กำหนดไว้อย่างชัดเจนอาจทำให้เกิด ความคลุมเครือและรับรู้ถึงภารกิจที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์กร

เสนาะ ดิเอวี่ (2546) กล่าวว่า พันธกิจ (mission) โดยปกติจะแสดงสิ่งต่อไปนี้ 1) เหตุผลที่องค์กรทำธุรกิจนั้นและวัตถุประสงค์เป็นอย่างไร 2) ลักษณะพิเศษที่องค์กรนั้นไม่ เหมือนหรือแตกต่างไปจากองค์กรอื่น 3) แนวทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตที่ไม่ยาวที่ ทำให้เห็นว่าแตกต่างไปจากองค์กรอื่นอย่างไร 4) ใครคือลูกค้าที่สำคัญหรือตลาดหลักอยู่ที่ไหน 5) สินค้าและ บริการที่สำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างไร 6) องค์กรมุ่งเศรษฐกิจที่สำคัญส่วนไหน 7) ความเชื่อ ค่านิยม จุดหมายปลายทาง และปรัชญาที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร

จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2549) ได้กล่าวว่า ภารกิจที่ดีจะต้องมีข้อมูลและวัตถุประสงค์พื้นฐานที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดสำคัญ 9 ประการดังต่อไปนี้ 1) ลูกค้า เป็นปัจจัยที่องค์กรต้องคำนึงถึง โดยต้องพยายามตอบคำถามดังนี้ 1.1) ความต้องการของลูกค้าคืออะไร ลูกค้าต้องการอะไร 1.2) กลุ่มลูกค้า ใคร เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กร 1.3) การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยผู้บริหารต้องสามารถตอบ คำถามว่า “ธุรกิจจะสามารถตอบสนองความต้องการอย่างไร” 2) ผลิตภัณฑ์ ขอบเขตการทำงานขององค์กร เกี่ยวกับการสร้างสินค้าและบริการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยต้องกำหนดสินค้าและบริการ หลักทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กรว่าคืออะไร 3) ตลาด ต้องระบุถึงตลาดที่สำคัญในปัจจุบัน ตลาด เป้าหมายขององค์กร และแนวโน้มของตลาดในอนาคต 4) ปรัชญา เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งบ่งบอกถึงค่านิยม ความเชื่อ สิ่งที่มีหวัง การคำนึงถึงสังคม และจรรยาบรรณทางธุรกิจขององค์กร 5) การอยู่รอด การเจริญเติบโต และการทำกำไร องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายหลักในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อ เป็นแนวทางในการกำหนดภารกิจในด้านอื่นให้สอดคล้องกัน โดยเฉพาะการดำรงอยู่และพัฒนาการในอนาคต 6) แนวความคิดต่อตนเอง เป็นการอธิบายภาพหรือความต้องการแสดงออกขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจ และสำนึกที่จะนำไปปฏิบัติ ตลอดจนสร้างความเข้าใจให้บุคคลทั่วไปที่มีต่อความต้องการของธุรกิจ 7) บุคลากร เป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของบุคลากรในแต่ละหน้าที่ รวมถึงการพัฒนาทักษะและความสามารถที่ควรจะมีในสมาชิกแต่ละคน ซึ่งการระบุนโยบายที่ชัดเจน จะช่วยให้การตัดสินใจ และการดำเนินงานของพนักงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และการแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายขององค์กรจะเป็น การจูงใจพนักงานในการทำงาน 8) เทคโนโลยี แสดงสำนึกหรือความต้องการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะ ธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีเทคโนโลยีสูงหรือสามารถนำเทคโนโลยีมาเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงาน และการแข่งขัน 9) ภาพลักษณ์ เป็นภาพที่ธุรกิจต้องการให้บุคคลทั่วไปมีความรู้สึกหรือสำนึกต่อตนเองใน ทิศทางนั้น เช่น ธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม ดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม หรือห่วงใยผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งอาจจะ ดำเนินงานเพื่อประชาสัมพันธ์หรือด้วยความตั้งใจจริงของผู้บริหาร



โดยสรุปแล้ว พันธกิจ หมายถึง ภาระหน้าที่พื้นฐานหรือสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องปฏิบัติ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของงานหรือกิจกรรมตามกรอบภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ และภารกิจที่คิดจะต้องมี ข้อมูลและวัตถุประสงค์พื้นฐานที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดสำคัญ 9 ประการ ได้แก่ ลูกค้ำ ผลิตภัณฑ์ ตลาด ปรัชญา การอยู่รอด แนวความคิดต่อตนเอง บุคลากร เทคโนโลยี ภาพลักษณ์

## 1.2) วัตถุประสงค์ (objective)

ความหมายของวัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ ไว้ว่า หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการจะไปให้ถึง

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และ พิพัฒน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543) ให้ความหมายว่า หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือ ความสำเร็จระยะสั้นที่มีความเจาะจงและสามารถวัดได้

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2550) ที่กล่าวว่า วัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง ความมุ่งหมายระยะสั้นที่เข้ามามีขอบเขตที่เฉพาะขึ้น

ประทุม รอดประเสริฐ (2545) ได้ให้ความหมายว่า ความมุ่งมาดปรารถนา ในระยะยาวของบุคคลหรือของหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2549) ที่ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ว่า คือ จุดหมายปลายทาง ที่องค์กรแสวงหาเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน การอยู่รอด และการพัฒนา

กิ่งพร ทองใบ (2549) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ วัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง จุดหมายปลายทางที่องค์กรแสวงหาเพื่อการบรรลุผล สำเร็จของการดำเนินงาน

จินตนา บุญบังการ และฉันทิพนธ์ เขจรนันท์ (2548) ได้กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุภายใต้กำหนดเวลาที่แน่นอน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548) ได้ให้ความหมายว่า เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดทายของกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้โดยระบุถึงสิ่งที่ต้องการ โดยทั่วไปในรูปตัวเลข หรืออาจหมายถึงเป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) ได้ให้ความหมายไว้คือ สิ่งที่ต้องการต้องการ

อุทิศ ขาวเขียร (2549) กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของแผนยุทธศาสตร์ เป็นการแปลงวิสัยทัศน์และ พันธกิจมา เป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุในช่วงของแผนฯ วัตถุประสงค์หลักของแผนฯ เป็นผลกระทบที่มุ่งหวังได้จากการพัฒนา ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธี (แผนงาน โครงการ) ต่างๆของแผนฯ โดยสามารถวัดตรวจสอบได้จากการประเมินผล และหากประเมินได้ว่า การพัฒนาบรรลุเกณฑ์ที่กำหนดตามวัตถุประสงค์หลักก็อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่วิสัยทัศน์ และภายใต้เงื่อนไขที่พันธกิจได้กำหนดไว้

โดยสรุปแล้ว วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กร ต้องการบรรลุผลเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

### 1.3) ลักษณะของวัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวว่าไว้ว่า วัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นการระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น สำหรับระยะเวลาใดเวลา หนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อานเป็น 3 ปีถึง 5 ก็ได้ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้อง สามารถวัดผลได้ตามสมควร

จินตนา บุญบงการ และ ฉัญฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2549) ที่ได้กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์จะถูกกำหนดในรูปของความต้องการภายใต้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน โดย วัตถุประสงค์ สามารถจะจำแนกตามระยะเวลาออกเป็น 2 ระดับ คือ วัตถุประสงค์ระยะสั้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการดำเนินงานที่ครอบคลุมระยะเวลาไม่นานซึ่งปกติจะไม่เกิน 1 ปี และ วัตถุประสงค์ระยะยาวซึ่งเป็นการความต้องการขององค์กรที่ครอบคลุมระยะเวลามากกว่า 1 ปี โดยปกติองค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวตั้งแต่ 3, 5 หรือ 10 ปี และวัตถุประสงค์มักจะถูก กำหนดในปริมาณที่ชัดเจนและสามารถวัดได้และยังเป็นส่วนสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำหนดทิศทางที่เป็นรูปธรรมซึ่งช่วยประเมินการยอมรับ การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดกฎเกณฑ์ เพื่อการวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ที่สำคัญวัตถุประสงค์ที่ดีจะมีลักษณะสำคัญดังนี้ 1) ชัดเจนเป็นรูปธรรม 2) ต้องใช้ความพยายาม ในการดำเนินการ 3) มีเงื่อนไขเวลา 4) มีเหตุผล 5) สร้างความเข้าใจร่วมกัน 6) สามารถวัดได้

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550) กล่าวว่า วัตถุประสงค์นิยมตั้งเป็นตัวเลขที่สามารถวัดได้เรียกว่าเชิงปริมาณ (quantitative) ทั้งนี้เพื่อให้การติดตาม และการประเมิน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประทุม รอดประเสริฐ (2545) กล่าวว่า วัตถุประสงค์เป็นเครื่องชี้ทิศทาง ในการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถวัดและควบคุมประสิทธิผลในการดำเนินงานได้ และ ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับสูงขึ้นไปโดยสามารถกำหนดได้ 2 วิธี คือ จากเบื้องบน ลงสู่เบื้องล่าง (top-down approach) จากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน (bottom-up approach)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2549) กล่าวว่าไว้ว่า วัตถุประสงค์ของ องค์กรมีการจำแนกเป็นระดับตามสายการบังคับบัญชาในองค์กร วัตถุประสงค์ที่ต้องการกำหนด ในการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นวัตถุประสงค์ร่วมระดับองค์กรซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ หลักกว้างๆ ระยะยาวขององค์กร

ศิริชัย กาญจนวาที (2550) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ (objective) จะต้องมีความชัดเจนและสามารถวัดได้ และจะต้องครอบคลุมและสอดคล้องกับจุดหมาย

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์เป็นการระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับ สิ่งที่องค์กรต้องการจะทำให้ได้ ในการกำหนดวัตถุประสงค์จะกำหนดในระยะ ยาวตั้งแต่ 3-5 หรือ 10 ปีและมีลักษณะที่ต้องเป็นรูปธรรม ชัดเจนและสามารถวัดได้

2) แนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และกลไกสู่การปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ มาตรการหรือการนำ กลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ด้วยการประเมินตามตัวชี้วัด

### 2.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning)

Wheelen and Hunger (2008) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้รับทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (strategic factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบ สภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธีที่เรียกว่า SWOT Analysis คือ

S	=	Strength (จุดแข็ง)
W	=	Weaknesses (จุดอ่อน)
O	=	Opportunities (โอกาส)
T	=	Threats (อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environmental) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรสองตัว คือ **โอกาส** (Opportunities) และ **อุปสรรค** (Threats) ซึ่ง อยู่ภายนอกองค์กร ปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (Top Management) ไม่สามารถควบคุม ได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับ องค์กรโดยตรง ซึ่งได้แก่ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (task environment) และปัจจัยทางสังคม (social environment) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) ของบริษัทนั้น เป็นการวิเคราะห์อีกสองตัวแปร คือ **จุดแข็ง** (strength) และ **จุดอ่อน** (weaknesses) ของบริษัท ซึ่ง โดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัทก็ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ **โครงสร้าง** (structure) **วัฒนธรรม** (culture) และ **ทรัพยากร** (resources) ของบริษัท จุดแข็งของบริษัท ที่สำคัญจะกลายเป็น **ความสามารถหลัก** (core competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้าง **ความได้เปรียบทางการแข่งขัน** (competitive advantage) ของบริษัท

Certo and Peter (1991) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการ ระบุภาวะคุกคาม และ โอกาสขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคตที่อาจ มีอิทธิพล ต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมายในที่นี้สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นชุด (Set)

ขององค์ประกอบทั้งหมด ภายนอก และภายในองค์การอาจมีผลต่อความ ก้าวหน้าขององค์การ ในการที่จะไปสู่เป้าหมาย

โดยสรุปแล้ว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร นั้น นิยมใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นและมีความเข้าใจ ในองค์การในประเด็นที่เกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคสำหรับการดำเนินการกรรม อย่างใดอย่างหนึ่ง

## 2.2) การกำหนดกลยุทธ์

กระบวนการการกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับองค์การ เพื่อเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การ บนรากฐานของการเตรียม ความพร้อม ในการค้นหาเป้าหมายขององค์การภายใต้ความมั่งคั่ง (Wealth) จากการดำเนินธุรกิจ ในการเสาะหาโอกาสจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก และจุดแข็ง ขององค์การจากการ ประเมินสถานะแวดล้อมในองค์การ

บุญเลิศ เข็นคงคาและคณะ (2550) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ของ องค์การ มักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objective) และกล ยุทธ์ (Strategy) อย่างไรก็ตามในการกำหนดนโยบายขององค์การจะต้องสอดคล้องกับการกำหนด กลยุทธ์ของธุรกิจในแต่ละระดับมักมีส่วนประกอบของการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy)

A. Kinicki and B. Williams. (2009) ให้ทัศนะว่าการกำหนดกลยุทธ์เป็น ขั้นตอนหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ก่อนที่จะ มีการจัดทำโครงการ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ SWOT เป็น การวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์การ เพื่อเข้าใจถึง สภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ทำให้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์การ ได้ดีขึ้น ดังนี้

<p><b>Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อะไรที่องค์กรทำได้ดี</li> <li>• ทรัพยากรอะไรที่องค์กรมีเหนือผู้อื่น หรือ เป็นเอกลักษณ์พิเศษ</li> <li>• อะไรที่ผู้อื่นเห็นว่าองค์กรทำได้ดี</li> </ul>	<p><b>Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อะไรที่องค์กรปรับปรุงได้</li> <li>• อะไรที่องค์กรควรจะหลีกเลี่ยง</li> <li>• ทรัพยากรอะไรที่องค์กรมีน้อยกว่าผู้อื่น</li> <li>• อะไรที่ผู้อื่นเห็นว่าจุดอ่อนของเรา</li> </ul>
<p><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• โอกาสใดๆ อะไรที่เปิดโอกาสให้แก่องค์กร</li> <li>• องค์กรสามารถใช้ประโยชน์อะไรจาก แนวโน้มที่ดี</li> <li>• องค์กรสามารถเปลี่ยนจุดแข็งเป็น โอกาสได้ อย่างไร</li> </ul>	<p><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แนวโน้มอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กร</li> <li>• สิ่งที่อยู่แข่งกำลังทำและส่งผลให้องค์กรเกิด ความกังวล</li> <li>• จุดอ่อนขององค์กรก่อให้เกิดอุปสรรคอะไร</li> </ul>

กนกอร สมปราชญ์ (2548) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ในทุกๆระดับ ต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์กร และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ผู้บริหารต้องเริ่มต้นด้วย 1) การพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร 2) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วย 3) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) การพัฒนากลยุทธ์ระดับองค์กร (Developing corporate – strategy) เมื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร ผู้บริหารมีการตัดสินใจ 2 ประการ คือ (1) ต้องตัดสินใจในทิศทางทั้งหมดขององค์กรโดยการเตรียมกลยุทธ์หลัก สำหรับแผนหลัก (2) จะต้องตัดสินใจในกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร รูปแบบของกิจกรรมองค์กรที่กำหนดวิธีการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยต่างๆ

(2) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน่วย (Developing business-level strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งถึงวิธีการแข่งขันในธุรกิจหนึ่ง หรือเป็นวิธีการปฏิบัติซึ่งธุรกิจหนึ่งจะมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง หรือตลาดใดตลาดหนึ่ง

(3) การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Developing functional-level strategy) เป็นกลยุทธ์องค์กรระดับที่ 3 ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้การสนับสนุนการบริหารกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่มีขอบเขตที่แคบกว่ากลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ เพราะแต่ละกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแต่ละหน้าที่ขององค์กร 6 หน้าที่ คือ การตลาด (marketing) การเงิน (finance) การปฏิบัติการ (operations) หรือการผลิต (production) 4) ทรัพยากรมนุษย์ (human resources) การวิจัยและพัฒนา (research and development) ทรัพยากรข้อมูล (information resources) แม้ว่าขอบเขตของแต่ละหน้าที่จะมีกลยุทธ์เฉพาะตัว แต่ทั้ง 6 หน้าที่จะต้องมีการประสานงานกัน และประสานประสานกับกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ในแต่ละหน้าที่มีดังนี้

(1) การตลาด (Marketing) หน้าที่การตลาดจะสนับสนุนทุกแบบของกลยุทธ์ระดับหน่วย โดยมุ่งที่ความต้องการของลูกค้า โดยอาศัยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด (2) การเงิน (finance) หน้าที่การเงินจะให้การสนับสนุนกลยุทธ์ โดยอาศัยการจัดการ และการใช้ทรัพยากรการเงิน การวิเคราะห์ต้นทุน กำไร การจัดการทรัพย์สินขององค์กร และการจัดการภาษี ตลอดจนความต้องการในระบบบัญชี (3) การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production) เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบ การพัฒนากระบวนการผลิตที่เหมาะสม (4) ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) เพื่อให้การสนับสนุนกลยุทธ์ องค์กรต้องพัฒนากลยุทธ์ ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหา เช่น จำนวนที่ต้องการ ระดับทักษะความต้องการในการฝึกอบรม การจูงใจ ค่าตอบแทน เงินเดือนและผลประโยชน์ต่างๆ (5) การวิจัยและพัฒนา (Research

and Development) เมื่อกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรม หรือการปรับปรุงในสินค้าและบริการ หน้าที่การวิจัยและพัฒนา (R&D) จะให้การสนับสนุนความต้องการนี้ ซึ่ง R&D จะเกี่ยวข้องกับการค้นหาความก้าวหน้าใหม่ๆ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม การพัฒนาวิธีใหม่ๆ ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และ (6) ทรัพยากรข้อมูล (Information resources) หน้าที่ด้านทรัพยากรข้อมูลจะให้การสนับสนุนกลยุทธ์ โดยการจัดหาข้อมูลเพื่อให้การสนับสนุนทุกหน้าที่ และทุกระดับของการบริหารในหน้าที่นี้ประกอบด้วยระบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร Transaction – processing system) ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการ (Management Information System) และระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System)

ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ (2553) กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งในการกำหนดแผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงานได้แก่ วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ การต้องการบรรลุ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นกลยุทธ์ ในการจัดทำแผนกลยุทธ์นั้นมีความเกี่ยวข้องกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางความเชื่อมโยงและเป็นเหตุเป็นผลของกลยุทธ์ที่จะใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การจัดทำแผนกลยุทธ์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำ วิสัยทัศน์ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

โดยสรุปแล้ว การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) เป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ก่อนที่จะมีการจัดทำโครงการ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ทำให้กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรได้ดีขึ้น

### 2.3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ได้มีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการให้อยู่ในรูปของของมาตรการ (Measures) ซึ่งจะสามารถมองเห็นกิจกรรมต่างๆ ที่นำไปสู่การวางแผนปฏิบัติการ (action plan) สำหรับการดำเนินการซึ่งมีลักษณะเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

(1) การมุ่งเน้นอนาคตโดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไปและการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าและ เปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ ให้สอดคล้องกัน

(2) การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ ตามช่วงระยะเวลาต่างๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

(3) การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน การวิเคราะห์และจัดวางกลยุทธ์ การจัดทำแผนงานและ โครงการงาน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางกลยุทธ์ใหม่

(4) การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์การมากกว่า พิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือเฉพาะแผนงาน โครงการและกิจกรรมใดๆ ดังนั้น อิทธิพล ผลกระทบของการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีค่อนข้างสูง และครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ และการเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่อง ไปอีกเป็นเวลาหลายปี

คำว่า “มาตรการ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของคำว่า “มาตรการ” ไว้ว่า เป็นคำนาม หมายถึง วิธีการที่จะปรับเข้าไปสู่ผลสำเร็จ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดมาตรการในการดำเนินการระดมทรัพยากรทางการศึกษา แต่ละประเภทภายใต้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นแล้วข้างต้น ซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการเป็นรูปธรรมหลังจากได้มีการกำหนดกลยุทธ์ การประเมินและเลือกกลยุทธ์ โดยมีการวางแผนทรัพยากร (Resources planning) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization structure) และการพัฒนาคนและระบบ (People and systems) ในการดำเนินการ ผู้บริหารต้องมีความคิดที่ชัดเจนในหลายๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้กลยุทธ์ใหม่องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการกับ “วัฒนธรรมองค์กร” เพื่อเป็นหลักประกันว่าการใช้กลยุทธ์นี้จะประสบความสำเร็จ

ส่วน Wheelen and Hunger (2008) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) ว่า การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (programs)

จัดทำงบประมาณ (budgets) และวิธีดำเนินงาน (procedures) ในขั้นนี้อาจเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (middle and lower level manager) เท่านั้น ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูง (top management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (day-to-day decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน ดังนี้

(1) โปรแกรมดำเนินงาน (programs) คือ ข้อความที่เขียนบ่งบอกถึง กิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ (activities and steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุ เป้าหมาย โดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียว โปรแกรมดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของ บริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

(2) จัดทำงบประมาณ (budgets) คือข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอก รายการการใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณจะบอกรายการการใช้เงินในรายละเอียดในแต่ละ โปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอก ผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการ จะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทางด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่ จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผล ที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

(3) และวิธีดำเนินงาน (procedures) คือระเบียบวิธีปฏิบัติ ซึ่ง บอกรายละเอียดหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่างๆ จะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

#### 2.4) การควบคุมกลยุทธ์

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Indicators) ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์หรือมาตรการที่กำหนดไว้ มีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบายหรือ แผนงาน จนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen and Hunger (2008) ที่กล่าวว่า การประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรม และผลการ ปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการปฏิบัติงานจริง (actual performance) กับ ผลการดำเนินงานที่มุ่งหวัง (desired performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับ



จะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไขให้ถูกต้อง (take corrective action) และหาทางแก้ปัญหาคต่อไป

การประเมินและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กร ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในคราวต่อไป

กล่าวโดยสรุปก็คือ การประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นสามารถประเมินผลของการปฏิบัติได้โดยการประเมินผลตามตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ จะทำให้ทราบความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวของการดำเนินการ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจยกเลิกหรือปรับปรุงหรือปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม โดยจำแนกเป็น 5 ประเด็นกลยุทธ์ คือ 1) ทรัพยากรเงินทุนหรืองบประมาณ 2) ทรัพยากรบุคคล 3) ทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี 4) ทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง และ 5) ทรัพยากรแหล่งเรียนรู้ ส่วนองค์ประกอบของกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 1) เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues) ที่ต้องการจะให้บรรลุ ได้แก่ เป้าประสงค์ (Goals) และ 2) แนวทางการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และกลไกสู่การปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategies) มาตรการ (Measures) และตัวชี้วัด (Indicators)

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการระดมทุน

ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการระดมทุน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้เห็นกรอบแนวคิดและการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

### 2.1 ความหมายของการระดมทุน

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ได้ให้ความหมายของคำว่า การระดมทุนไว้ดังนี้ การระดมทุน หมายถึง การเที่ยวหา การค้นหา และการเสาะหา ส่วนทุน หมายถึง ของเดิมหรือเงินที่มีไว้ จัดตั้งไว้ เพื่อประโยชน์ให้ออกงาม ซึ่งหมายถึง ทรัพยากรที่มีอยู่ตามธรรมชาติและทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น

Rosso et al. (1991) ได้ให้คำนิยามของคำ “Fund Raising” ว่าการระดมทุนไม่ใช่เป็นวิทยาศาสตร์ของการรวบรวมทุน แต่เป็นวิทยาศาสตร์ของเศรษฐกิจที่ดีขึ้นของสังคม โดยการระดมทุนจะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของสังคม และจุดประสงค์ขององค์การที่ต้องการ การระดมทุนเป็นเครื่องมือของผู้บริจาคและการรับบริจาค โดยมีองค์การและสิ่งแวดล้อมขององค์การเป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้น ในการระดมทุนต้องมีการบอกความต้องการที่ถูกต้อง และเหมาะสม โดยองค์การที่ทำการระดมทุนจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี โดยจะมีการเปรียบเทียบระหว่างแหล่งทุนขององค์การ ความตั้งใจ และกิจกรรมการระดมทุน รวมทั้งพันธกิจของ การระดมทุน ผู้ที่ทำหน้าที่ระดมทุน จะมีจิตใจที่รักมนุษยด้วยกัน การบริจาคไม่ใช่การที่ผู้บริจาคมิ ใจบุญหรือเลียงภายี แต่เป็นผลของการแลกเปลี่ยนทางจิตใจระหว่างผู้บริจาคและองค์การที่มี วัตถุประสงค์เหมือนกัน ดังนั้นหลักสำคัญของการระดมทุนเป็นความเชื่อมั่นหรือความศรัทธามากกว่าการบังคับ

Lindhal (1992) ได้กล่าวถึงการระดมทุนว่า การระดมทุนเป็นกิจกรรม การวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการบริจาคโดยที่กิจกรรมการระดมทุนจะต้องดำเนินการไปภายใต้กรอบของวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการ การระดมทุนจะเกี่ยวข้องกับองค์การที่จะระดมทุนโดยที่จะต้องมีการวางแผนในการระดมทุน และมีรายละเอียดและการประเมินภารกิจในการระดมทุน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและต้องการที่จะบรรลุภารกิจ โดยการบริหารจัดการ เทคนิค และแหล่งของทุน การปฏิบัติในการระดมทุนจะอยู่ในแผนทางยุทธศาสตร์ในการระดมทุน ซึ่งองค์การจะเป็นผู้จัดทำเพื่อที่จะทำให้เกิดเศรษฐกิจที่ยั่งยืนขององค์การ

Edles (1993) ได้กล่าวถึงการระดมทุนว่า การระดมทุนเป็นเทคโนโลยีที่จะทำให้การปฏิบัติในการที่ระดมทุนเป็นผลสำเร็จมากกว่าการระดมทุนไปตามสามัญสำนึก โดยการปฏิบัติงานไปตามสามัญสำนึกจะทำให้เกิดความเล็งสูง การระดมทุน (Fund raising) จะป้องกันความเสี่ยงนั้นๆ และการระดมทุน (Fund raising) หมายถึง

1) การสร้างองค์การเพื่อให้มีความสามารถในการระดมทุน คือ องค์การจะต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มองเห็นและจับต้องได้ มีอาจารย์และผู้ปฏิบัติงานเป็นมืออาชีพ มีความต้องการทุนทางเศรษฐศาสตร์ที่มีความเข้าใจที่ชัดเจน และมีความสามารถในการจัดการ และควบคุมได้

2) กระบวนการในการระดมทุน หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารถึงสาเหตุในการระดมทุนที่ดี การเสาะหาผู้บริจาค (Prospective donors) บุคคลที่เข้าร่วมในกระบวนการระดมทุนทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งการวัดผลที่เกิดขึ้น

3) เทคนิคในการระดมทุน คือ กิจกรรมในการระดมทุนที่จะทำให้การจัดการกิจการ  
รณรงค์ที่มีประสิทธิภาพ

Brown (1993) ได้ให้ความหมายของการระดมทุนไว้ว่า หมายถึง การชักชวนบุคคลหรือ  
องค์การให้สนับสนุนด้านการเงิน เพื่อจัดโครงการ/กิจกรรม

Greenfield (1994) ได้กล่าวถึง การระดมทุนว่าไม่ได้เป็นเพียง กิจกรรมในการหาทุนหรือ  
ระดมทุนเท่านั้น การระดมทุนควรจะเป็นกระบวนการพัฒนาทุนด้วย กระบวนการนี้ควรจะเริ่มจาก  
การเปลี่ยนความคิดให้เป็นโครงการที่เป็นรูปธรรมที่เรียกว่า การจัดการทางยุทธศาสตร์ (Strategic  
management) และสื่อถึงสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การให้เขารู้ด้าน การสื่อสาร ในที่สุดการระดมทุน  
นี้จะนำไปสู่แหล่งเงินทุน การระดมทุนไม่ใช่เป็นกิจกรรมของ องค์การในการร้องขอเงิน  
ในจุดวิกฤติด้านเศรษฐกิจขององค์การ แต่การระดมทุนเป็นความสามารถในการนำแหล่งทุน  
เข้ามาร่วมกับองค์การเนื่องจากสังคม การระดมทุนเป็นวิธีการและเทคนิค ซึ่งวิธีการนี้  
เป็นความสัมพันธ์ของสังคมซึ่งเป็น โอกาสให้มีการขอรับการสนับสนุน ซึ่งการระดมทุนนี้  
จะรวมทั้งคนภายในองค์การ การระดมทุนช่วยให้การจะปรับองค์การ ไปสู่สิ่งแวดล้อมนอก และ  
ความต้องการของการระดมทุน การระดมทุนเป็นเทคนิคซึ่งจะใช้ประโยชน์ของการตลาด เพื่อ  
จะวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมนอกเพื่อค้นหาผู้ระดมทุน เป้าหมายการระดมทุนจะส่งเสริมการขอรับ  
ทุน ซึ่งจะมีการจัดการคนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความจำเป็น เทคนิค และแหล่งทางเศรษฐศาสตร์  
การระดมทุนนี้จะเป็นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้สนับสนุนองค์การ

Norton (1996) ได้กล่าวถึงการระดมทุนว่า การระดมทุนขึ้นอยู่กับ ส่วนสำคัญ  
2-3 ประการ ของสถาบันซึ่งจะมาก่อนการระดมทุน โดยขึ้นอยู่กับ

- 1) ผู้บริจาคมีความพึงพอใจที่จะบริจาค
- 2) ผู้บริจาคมีการสนับสนุนที่จะทำให้เกิดการบริจาคที่มีประสิทธิภาพ
- 3) แหล่งทุนมีความต้องการที่จะบริจาค

และการระดมทุนเป็นกระบวนการซึ่งทำให้เกิดกิจกรรมต่างๆ เช่น

- มีการกำหนดความต้องการของสังคม
- มีการบริจาคเพื่อความต้องการของสังคม
- มีกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปได้
- เพื่อเป็นการตอบสนองการใช้เงินด้านอื่นขององค์การ
- เป็นความต้องการของผู้บริจาค

ดังนั้นการระดมทุนจะเกี่ยวกับทุกส่วนขององค์กรมากกว่าเป็นหน้าที่หนึ่งขององค์กร หรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร จริงๆ แล้วการระดมทุนเป็นงานหนึ่งที่จะทำให้องค์กร มีการพัฒนาที่ยั่งยืน การระดมทุนจะเกิดขึ้นได้จะต้องทำให้องค์กรไม่ขึ้นอยู่กับการเงินหรือผู้ให้ทุน เพียงคนเดียว และในเวลาเดียวกันจะต้องสร้างระบบความสัมพันธ์กับสังคม เพื่อจะเป็นการประกัน ที่องค์กรจะอยู่กับสังคมตลอดไป

Levy & Cherry (1996) ให้ความหมายของการระดมทุนไว้ว่า หมายถึง การแสวงหาทุน และทรัพยากรจากแหล่งอื่นๆ เพื่อสนับสนุนองค์กรหรือเฉพาะโครงการนั้นๆ

Burnett (1996) ได้กล่าวถึงเรื่องการระดมทุนว่า การระดมทุนนั้นเป็นการสร้าง และ ยึดถือความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างองค์กร และประชาชนที่สนับสนุนองค์กรนั้น มากกว่า การรวบรวมเงินบริจาค ดังนั้นการจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเชื่อมหรือ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและบุคคล ให้อยู่ในปัจจัยต่างๆ หรืออยู่ในภาวะเดียวกัน คือ มีความสัมพันธ์ในการระดมทุนร่วมกัน (Relationship fund raising) การบริหารจัดการของระบบ การลงทุนที่มีประสิทธิภาพ คือมีเครือข่ายที่จะให้แน่ใจว่าแหล่งทุนนั้นจะสนับสนุนองค์กร ใน ระยะยาวมากกว่าการสนับสนุนเงินทุนเป็นครั้งคราว และจากแนวความคิดเรื่องการระดมทุนนี้ ความสำเร็จของการระดมทุน จะประกอบไปด้วยการสร้างความสัมพันธ์และการรักษา ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้สนับสนุนองค์กร ซึ่งจะมีวิธีการคิดหรือแนวปฏิบัติที่แตกต่าง กันไปแต่ละองค์กรในการบริหารจัดการคน เทคนิค และแหล่งเงินทุน

Ambrogetti, Cagli and Milano (1998) ได้ให้ คำนิยามของการระดมทุนว่า หมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการทำให้สังคมมั่นคงอย่างยั่งยืน ดังนั้น การระดมทุนจะเป็นยุทธศาสตร์ในการหาแหล่งทาง การเงินซึ่งจะเป็นแหล่งทุนที่ยั่งยืนของ องค์กรในระยะยาว และเป็นการทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การระดมทุนจะเกิดขึ้น จากความรับผิดชอบขององค์กร โดยที่จะเป็นผู้ดำเนินการระดมทุน และอาจหมายถึงเทคนิคต่างๆ เช่น กฎ ทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการ ใช้จ่ายเงิน และปัจจัยเสี่ยงต่างๆที่เกี่ยวกับสังคม ซึ่งอาจจะเกิดขึ้น ดังนั้นการระดมทุนจึงไม่ใช่ หมายถึงการระดมทุนแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะ หมายถึงยุทธศาสตร์ในการวางแผนและพัฒนา องค์กรด้วย

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541) ได้อธิบายว่า การระดมทุน หมายถึง ทรัพยากรทางการศึกษา ที่กว้างออกไป ทรัพยากรทางการศึกษาไม่จำกัดอยู่เฉพาะงบประมาณทางการศึกษา หากรวมถึง การจัดการที่มีประสิทธิภาพ ความสามารถในการดึงและระดมสรรพกำลังในสังคมเข้ามาสนับสนุน ส่งเสริม เกื้อหนุน การศึกษาในรูปแบบลักษณะต่างๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรืออุปกรณ์ หรือเวลา ที่จัดเป็นการให้โอกาสทางการศึกษาทั้งในแง่ของการสละเวลามาให้บริการทางการศึกษาจากบุคคล

ภายในสังคม ซึ่งมีใช้ครู อาจารย์ประจำ นอกจากนี้ทรัพยากรทางการศึกษา ยังหมายรวมถึงทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการให้บริการทางการศึกษา ตลอดจนคลื่นวิทยุ โทรทัศน์ ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาด้วย

การระดมทุน (Fundraising) หมายถึง กิจกรรมที่มีการรวมตัวกันในการเชิญชวนประชาชน เพื่อบริจาคทรัพย์สินหรือหลักประกันของทรัพย์สิน เพื่อให้องค์การการกุศลไว้ใช้จ่าย (The organized activity, or an instance, of soliciting assets or pledges of assets for a charitable organization) (Fundraising, 2003)

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าการระดมทุน (Fund raising) หมายถึงกิจกรรมที่มีการรวมตัวกันและมีจุดประสงค์ให้อาสาสมัครหลายๆ คนมาร่วมมือกันเชิญชวนให้ประชาชนบริจาคเงินทรัพย์สิน หรือหลักประกันของทรัพย์สิน เพื่อการใช้จ่ายขององค์การการศึกษา องค์การการศาสนา องค์การทางการเมือง และองค์การการกุศล และสาธารณประโยชน์

## 2.2 ความจำเป็นของการระดมทุน

จากรายงานการประชุมระดับโลก ว่าด้วยการอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21: วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติ เมื่อ 5-9 ตุลาคม พ.ศ.2541 ณ สำนักงานใหญ่ยูเนสโก กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส ในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการเงินของอุดมศึกษา ในที่ประชุมดังกล่าว ได้สรุปการดำเนินการด้าน การเงินของอุดมศึกษา ไว้ดังนี้ (ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2541)

1) ความขัดข้องด้านงบประมาณ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการอุดมศึกษาทำให้มหาวิทยาลัยต้องลดค่าใช้จ่าย และแสวงหาแหล่งงบประมาณใหม่ๆ และปรับปรุงการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่

2) แหล่งงบประมาณจะมาจากค่าเล่าเรียน ค่าธรรมเนียมการสอบ Residence fee การรับจ้างทำวิจัย ฝึกอบรม และการให้บริการที่ปรึกษา ลิขสิทธิ์ทางปัญญา การลงทุนที่ให้ผลตอบแทน Endowment funding ความช่วยเหลือจากต่างประเทศ และแหล่งทุนอื่นๆ

3) สำหรับกลไกในการบริหารงบประมาณควรปรับเปลี่ยนจาก Input-based funding เป็น Output-based funding โดยใช้วิธีการระดมทรัพยากร การส่งเสริมการหารายได้ การบริหาร เงินสดสำรอง การจัดสรรทรัพยากร การกำหนดตัวชี้วัดค่างบประมาณ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร การประเมินผล และการรักษางบประมาณ

4) สำหรับการแสวงหาแหล่งงบประมาณนั้น มหาวิทยาลัยควรจะต้องดำเนินการ ดังนี้ โดยกำหนดหุ้นส่วน แสวงหาแหล่งทุนอื่นๆ โดยวิธี Diversification แหล่งเงินทุน เปลี่ยน

การจัดการจาก Subordinate เป็น Partnership กับฝ่ายงานของรัฐ ท้องถิ่น และนักศึกษา รวมทั้งจัดให้มีทุนการศึกษาและเงินกู้ยืมเพื่อการศึกษา

เนื่องจากการประชุมระดับโลกด้านอุดมศึกษาครั้งนี้ เป็นการวางหลักการในการปฏิรูประบบอุดมศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอย่างต่อเนื่อง และสถาบันอุดมศึกษาควรจัดการศึกษา เพื่อตอบสนองความต้องการกำลังคนเพื่อการพัฒนาประเทศ และสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีระบบประกัน คุณภาพที่สังคมตรวจสอบได้ ดังนั้น ในการประชุมดังกล่าวจึงได้สรุปเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาและประเทศต่างๆ ยึดถือการดำเนินงานด้านการเงินเพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาได้บรรลุภารกิจดังกล่าว

และจากการที่รัฐบาลมีนโยบาย ให้มหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ และเงินงบประมาณที่ให้แก่มหาวิทยาลัยจะเท่าเดิมหรือน้อยลง แต่รัฐบาลมีนโยบายที่จะให้มหาวิทยาลัยขยายการรับนักศึกษามากขึ้น และเปิดระดับบัณฑิตศึกษา มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ และส่งเสริม การทำวิจัย เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยต่างๆ จำเป็นที่จะต้องหารายได้ หรือระดมทุน เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย และพัฒนาทุกๆ ด้าน

### 2.3 หลักการของการระดมทุน

ในการระดมทุนนั้น Weinstein (2002) กล่าวว่า หลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการระดมทุนมี 5 ประการ คือ

1) หลักการที่ว่า “ประชาชนให้ประชาชน เพื่อช่วยเหลือประชาชน (People give to people to help people)” เป็นคำขวัญ หรือหลักการที่สำคัญของการระดมทุน เนื่องจากบุคคลเป็นผู้ตัดสินใจที่จะบริจาคหรือไม่บริจาคมิใช่สถาบัน โดยผู้บริจาคจะบริจาคหรือไม่บริจาค่นั้น การบริจาค จะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้บริจาคกับการตอบสนองต่อผู้ระดมทุน หรือการตัดสินใจบริจาคจะขึ้นอยู่กับลักษณะผู้นำของสถาบันนั้นๆ

2) หลักการที่สองคือ การเข้าใจกระบวนการ พัฒนาแหล่งเงินทุนที่จะบริจาค โดยที่ “ผู้ที่ จะ บริจาคจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของผู้ระดมทุนกับผู้บริจาคซึ่งจะให้ หรือบริจาคอะไร”

3) หลักการที่ สาม คือ ลักษณะของผู้นำขององค์กรที่จะระดมทุน โดยจะต้องมีลักษณะผู้นำในทีมผู้บริหารขององค์กร ผู้ร่วมงาน และอาสาสมัครที่เป็นบุคคลสำคัญในการระดมทุนจำเป็นต้อง มีลักษณะผู้นำ และเชื่อว่าการระดมทุนจะประสบความสำเร็จ เมื่อผู้นำมีลักษณะของผู้นำ ก็จะทำให้งานอย่างอื่นๆ ประสบผลสำเร็จ

4) หลักการที่สี่ คือหลักการ “Six rights” คือการระดมทุนจะประสบผลสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับ Right person เพื่อที่จะเสนอ “Right prospect” สำหรับ Right amount” ที่เสนอ “Right project” “Right time” และ “Right way” เวลาและการนำไปใช้ที่เหมาะสม “Successful fundraising is the right person asking the right prospect for the right amount for the right project at the right time in the right way”

5) หลักการ 80/20 Rule มาสู่ 90/10 Rule จาก Pareto’s rule ผลการสำเร็จ ร้อยละ 80 มาจากผู้ดำเนินงาน หรือประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานร้อยละ 20 เปรียบเทียบกับ อาสาสมัคร ในการระดมทุน จะมีอาสาสมัครร้อยละ 20 จากอาสาสมัครทั้งหมดสามารถระดมทุนได้เท่ากับทุนทั้งหมดร้อยละ 80

ในการระดมทุน โครงการการระดมทุนส่วนใหญ่ ผู้บริจาคที่บริจาคเงินมาก ประมาณร้อยละ 10 ของผู้บริจาค จะบริจาคเงินเป็นจำนวนร้อยละ 90 ของการบริจาคทั้งหมด โดยที่ ร้อยละ 10-20 ของผู้บริจาคนี้ จะใกล้ชิดแหล่งเงินทุนมากที่สุด ซึ่งจะเป็นผู้นำ การบริจาค และทำให้ การดำเนินการระดมทุนเป็นผลสำเร็จ

#### 2.4 องค์ประกอบพื้นฐานของการระดมทุน

Brakeley (1980) กล่าวว่า ปัจจุบันการระดมทุนมีแนวโน้มที่สำคัญๆ 3 ประการคือ การตั้งเป้าหมายที่สูงขึ้นกว่าเดิม การใช้ระยะเวลาในการรณรงค์ระดมยาวนานกว่าเดิม และการบริจาคของผู้บริจาคเพิ่มขึ้นในสัดส่วนที่มากกว่าเดิม การระดมทุนโดยใช้วิธีการขอบริจาคยามวิกฤต (Crisis to Crisis Approach) อาจจะเหมาะสมสำหรับบางหน่วยงาน แต่เป็นวิธีที่ไม่เหมาะสมมากนัก ในปัจจุบันนี้ การระดมทุนจะต้องได้รับการพิจารณาว่าเป็นกระบวนการที่ต้องรับผิดชอบดำเนินการอย่างต่อเนื่องด้วยการตั้งเป้าหมาย และจะต้องสะท้อนถึงความต้องการในการพัฒนาหน่วยงาน ในปัจจุบัน และอนาคต

การวางแผนระดมทุนที่ดีเป็นผลมาจากการวิจัยที่ดี การวิจัยในที่นี้ หมายถึง การระบุ เป้าหมายและความต้องการของหน่วยงานทั้งปัจจุบัน และอนาคต และแหล่งทุนที่จะสนับสนุน เป้าหมายเหล่านี้ การวางแผนเป็นกระบวนการที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน เป้าหมายของการพัฒนา หน่วยงานสามารถกำหนดได้ชัดเจนได้จากการวางแผนระยะสั้นและระยะยาว ภาวะผู้นำ และแหล่ง ทุนที่คาดว่าจะให้การสนับสนุน การวางแผนที่ดีขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ความสามารถของหน่วยงาน ที่จะดึงดูดผู้นำ ศักยภาพของผู้นำ ความคาดหวังที่จะได้รับความสนใจจากผู้บริจาค และแหล่ง เงินทุนสนับสนุน

การวางแผนเพื่อการระดมทุนนั้น ผู้ที่รับผิดชอบในการวางแผนจะต้องพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานต่อไปนี้อย่างถี่ถ้วนเพื่อให้แผนการระดมทุนนำไปสู่ความสำเร็จของการระดมทุนตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

### 1) การกำหนดประเด็นเพื่อขอรับการสนับสนุน (The Case for Support)

หน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร ทุกหน่วยงานที่ต้องกำหนดหรือระบุประเด็นเพื่อขอรับการสนับสนุนว่าเพราะเหตุใดวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศูนย์การแพทย์ องค์กรทางศาสนา องค์กรทางสังคม จึงสมควรได้รับการสนับสนุน อะไรคือผลประโยชน์ที่เกิดจากการบริจาค เหตุผลที่เฉพาะเจาะจงสำหรับผู้บริจาคหรือหน่วยงานที่จะบริจาคให้เงินสนับสนุนคืออะไร มีการเปรียบเทียบหน่วยงานที่ให้บริการคล้ายกันหรือไม่ ถ้ามี หน่วยงานจะอธิบายความแตกต่างได้อย่างไร

การเขียนประโยชน์เพื่อขอรับการสนับสนุนจึงเป็นสิ่งสำคัญ เบื้องต้นสำหรับโครงการระดมทุนที่จะประสบความสำเร็จ

การกำหนดประเด็นเพื่อขอรับการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพจะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับเกณฑ์ 2 ประการคือ

1) จะต้องกำหนดให้ใหญ่กว่าหน่วยงาน และจะต้องเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและความต้องการเฉพาะของหน่วยงานที่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมที่กว้างขวางขึ้นกว่าเดิม

2) ต้องกำหนดประเด็นเพื่อขอรับการสนับสนุนให้เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่แสดงถึงความมีเหตุผล มีการเอกสารนำเสนอถึงความเป็นไปได้ และความมีประสิทธิผล เป็นประเด็นที่แสดงถึงความต้องการเร่งด่วน และบางครั้งก็必须有เอกลักษณ์

การกำหนดประเด็นดังกล่าวไม่จำเป็นต้องกำหนดโดยบุคคลภายในหน่วยงาน บุคคลภายนอกหน่วยงานอาจจะกำหนดประเด็นที่มีความเป็นปรนัยและมีแนวคิดใหม่ๆ ได้ อย่างไรก็ตาม หลายหน่วยงานก็ประสบความสำเร็จในการกำหนดประเด็นโดยใช้พรสวรรค์ของบุคคลภายในหน่วยงาน

### 2) ภาวะผู้นำ (Leadership)

ความสามารถในการระดมทุนมักจะเกี่ยวข้องกับพันธสัญญาของผู้นำในหน่วยงาน ผู้นำที่มีความสามารถ อุตุนิยมมักจะอยู่เบื้องหลังของความสำเร็จและความก้าวหน้าของหน่วยงาน และหน่วยงานที่ไม่ประสบความสำเร็จมักจะด้วยเหตุผลหนึ่งคือการดึงดู และคงไว้ซึ่งระดับและชนิดของภาวะผู้นำที่หน่วยงานต้องการ



คณะกรรมการนโยบายเป็นกุญแจสำคัญที่ใช้วัดความเข้มแข็งของภาวะผู้นำของหน่วยงาน ความสามารถในการสร้างให้ชุมชนตระหนักในพันธสัญญา และการมีอิทธิพลในชุมชนของกรรมการเหล่านี้จะเป็นผู้กำหนดระดับการมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน และเป็นฐานของการได้รับการสนับสนุน เป็นภาพลักษณ์ทั้งในแง่การบริหาร และการสร้างความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการสร้างฐานของการสนับสนุน ปรากฏว่ามีหน่วยงานที่ดำเนินการได้ดีถึงแม้ว่าจะมีคณะกรรมการที่อ่อนหรือไม่ริเริ่ม และมีหน่วยงานที่มีกรรมการที่มีชื่อเสียงในชุมชนที่ล้มเหลวในการพัฒนาหน่วยงานให้ก้าวหน้า ซึ่งเป็นสิ่งที่ผิดปกติ โดยความเป็นจริงแล้ว หน่วยงานที่มีความสามารถในการระดมทุนจำเป็นต้องมีคณะกรรมการนโยบายที่เป็นผู้นำที่แท้จริงในชุมชน และเป็นผู้นำที่สามารถนำหน่วยงานได้อย่างแท้จริง

คณะกรรมการบริหารมักจะเป็นแหล่งผู้นำที่สำคัญ ผู้บริหารสูงสุดจำเป็นต้องมีคุณสมบัติความเป็นผู้นำ ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาจะต้องมีคุณสมบัติความเป็นผู้นำเช่นเดียวกัน ภายในคณะกรรมการบริหารมักจะมีกรรมการบางคนที่มีบทบาทเฉพาะ ที่ไม่ถูกระบุในเอกสารที่จะต้องเกี่ยวข้องโดยตรงและโดยอ้อม กับการพัฒนาหน่วยงานและกิจกรรมการระดมทุน

สิ่งที่ไม่ควรมองข้ามคือศักยภาพความเป็นผู้นำของบุคลากร บุคลากรคือผู้ทำงานร่วมกับชุมชน ผู้ซึ่งมีส่วนร่วมหรือดำเนินการเกี่ยวกับกิจการพิเศษของหน่วยงาน ผู้ซึ่งมีประสบการณ์ของการเป็นอาสาสมัคร บุคลากรดังกล่าวมีประสิทธิภาพสูงในการจัดระบบและการประชาสัมพันธ์ โครงการรณรงค์ และการช่วยขยายข้อมูลของหน่วยงานให้แพร่หลายในชุมชนได้กว้างขวางขึ้น

### 3) แหล่งของทุนที่บริจาค (Gift Sources)

ตามทฤษฎีแล้วแหล่งทุนที่ให้การสนับสนุนหน่วยงานหรือองค์กรได้แก่บุคคลหรือองค์กรที่สนใจในกิจกรรมและโครงการหรือได้รับผลประโยชน์ หรือประทับใจในผลงานของหน่วยงานแหล่งทุนดังกล่าวควรจะต้องมีการจัดเป็นหมวดหมู่ จัดเป็นประเภทและกำหนดเป็นชื่อของบุคคลหรือหน่วยงานที่จะต้องมีการวิจัย รวบรวม และขั้นสุดท้ายคือการร้องขอความช่วยเหลือตามความเหมาะสมกับช่วงระยะเวลาและลำดับความสำคัญ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าความหมายที่กว้างขึ้นของคำว่า “แหล่งทุน” คือส่วนหนึ่งของแผนแม่บทสำหรับการพัฒนาและการระดมทุน

หลายหน่วยงานพบว่า วิธีการระดมทุนแบบต่อเนื่องเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากจำนวนยอดบริจาคมากที่สุดมาจากผู้บริจากรายใหญ่ๆ เพียงไม่กี่ราย ตามหลักทฤษฎีแล้วระดับของพันธสัญญา และระดับของการบริจาคของบุคคลที่คาดว่าจะเป็นผู้บริจากรายใหญ่ จะเป็นตัวกำหนดจังหวะของการบริจาคในระดับอื่น ความสำเร็จของการระดมทุนแบบนี้ขึ้นอยู่กับการจัดลำดับของผู้คาดว่าจะบริจาคได้อย่างถูกต้องตามศักยภาพของการบริจาค ความเป็นไปได้

ในการบริจาค และยังขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงานที่จะเกาะติดกับกระบวนการรับบริจาค ที่ต่อเนื่องนี้ตลอด โครงการรณรงค์เมื่อพบข้อจำกัดหรืออุปสรรคจำเป็นต้องมีการยืดระยะเวลา ออกไปจนกว่าจะถึงเวลาที่เหมาะสมที่สามารถดำเนินการได้ สำหรับการระดมทุนแบบนี้ ผู้คาดว่า จะบริจาคลำดับแรกๆ จะต้องดำเนินการติดต่อเป็นการส่วนบุคคลหรือเป็นกลุ่มเพื่อน กระบวนการ ที่เขากลายเป็นกลุ่มเป้าหมายที่เรียกว่า การรณรงค์เฉพาะ (Tailor-made Campaigns) ยอดบริจาค ที่ต้องการจากบุคคลเหล่านี้ มักจะเป็นอัตราส่วนที่สำคัญของเป้าหมายการรณรงค์ทั้งหมด วิธีการนี้ ไม่ปรากฏว่าใช้เวลาหรือความพยายามมากเกินไป ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาหน่วยงานทุกขนาด ได้ยอมรับประสิทธิผลของการระดมทุนด้วยวิธีนี้

การระดมทุนด้วยวิธีการอื่นๆ ก็ยังคงมีอยู่ ถึงแม้ว่าจะมีประสิทธิภาพเท่ากับวิธีการ ระดมทุนอย่างต่อเนื่องนี้ ยอดบริจาคจำนวนมากมักเกิดจากการระดมทุนแบบร้องขอเฉพาะกิจ การ ดึงดูดความสนใจของคน หรือ จากมวลชน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวมักไม่เป็นส่วนหนึ่งของ แผนพัฒนา ข้อบกพร่องของวิธีการดังกล่าว ก็คือในขณะที่ประสบความสำเร็จกับระดับของ รายได้จากการบริจาคในช่วงระยะเวลาที่กำหนด แต่จะขาดการสร้างฐานของการสนับสนุน ในอนาคตโดยการละเลย หรือมองข้ามบุคคลหรือกลุ่มคาดว่าจะบริจาคที่หลากหลายไป ซึ่งนำไปสู่ ความล้มเหลวที่จะได้รับระดับการสนับสนุนที่คาดหวังไว้

บุคคล ห้างหุ้นส่วน มูลนิธิ ชมรม และองค์กรอื่นๆ ประชาคม และหน่วยงาน ภาครัฐก็สามารถเป็นทุนสำหรับการบริจาคได้ และคำว่าบุคคลากรนี้รวมถึงคณะกรรมการนโยบาย เพื่อน ผู้บริหารและบุคลากร ซึ่งอาจจะรวมถึงสมาชิกอื่นๆ ในหน่วยงาน เช่น ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน ผู้ปกครองและคนไข้ที่มีความกตัญญู ก็สามารถเป็นแหล่งทุนได้เช่นเดียวกัน

บริษัทธุรกิจเอกชนท้องถิ่นที่มีความใกล้ชิดกับกรรมการบริหารหรือบุคลากรของ หน่วยงานก็เป็นแหล่งทุนที่จะขอรับบริจาคได้โดยการวางแผนจะต้องแสวงหาเพื่อจับคู่ ให้สอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายของหน่วยงานกับความสนใจที่หลากหลายของภาคธุรกิจเอกชน ในชุมชนของตนและชุมชนอื่นๆ หลักการในการขยายแหล่งทุนก็คือการคิดว่าบริษัทที่ให้การ สนับสนุนส่วนมากได้รับผลประโยชน์ตอบแทน เช่น ได้รับประโยชน์จากผลการวิจัยของหน่วยงาน การเข้ามาใช้ห้องปฏิบัติการพิเศษเพื่อทดสอบเครื่องมือหรือกระบวนการพัฒนา และการมีโอกาสได้ เข้ามารับสมัครบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาเข้าทำงาน

มูลนิธิก็เป็นอีกแหล่งหนึ่งที่มีเป้าหมายเฉพาะในการให้การสนับสนุนหน่วยงาน องค์กร ประ กอบของประสิทธิผลและประสิทธิภาพอยู่ที่การแสวงหามูลนิธิที่มีนโยบายสนับสนุน มีพื้นที่ที่ให้การสนับสนุน และชนิดของการให้การสนับสนุนสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน ถึงแม้ว่าโครงการของทุนจะได้รับการพิจารณาอย่างไม่มียอดคิบนพื้นฐานของคุณธรรมของมูลนิธิ

นั้นๆ แต่อย่างไรก็ตามการสร้างสายสัมพันธ์ระดับผู้นำที่เชื่อมโยงกับมูลนิธิได้นั้นก็เป็นสิ่งที่ควรทำเมื่อมีความเป็นไปได้

#### 4) การจัดระบบการทำงาน (Organization)

ความพยายามในการระดมทุนที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับทักษะและการคิดอย่างละเอียดละออว่าจะต้องจัดระบบงานอะไรบ้าง การใช้เวลาในการวางแผนและการจัดระบบงาน ณ จุดเริ่มต้นจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ในภายหลังไม่เพียงแต่ประสิทธิภาพในการระดมทุนเท่านั้น แต่ยังช่วยให้หน่วยงานดำเนินการอย่างมั่นใจ และดำเนินการอย่างสม่ำเสมอตามแผนเดิมมากกว่าการต้องปรับเปลี่ยนแผนเป็นระยะๆ การรับผิดชอบในการวางแผนและดำเนินการตามแผนการระดมทุนจะเป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนา ซึ่งเป็นงานเพียง 1 ครั้งที่มีความสำคัญมากที่จะรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่างๆที่เหมาะสมเป็นปัจจัยป้อน และปัจจัยเหล่านี้ต้องได้รับการพิจารณาและกำหนดน้ำหนักอย่างระมัดระวัง คำแนะนำจากที่ปรึกษามืออาชีพมีความจำเป็น และอาจจะยังคงอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อนี้ ผู้บริหารบางโครงการล้มเหลวที่จะขอคำแนะนำจากที่ปรึกษาจากภายนอกซึ่งมีประสบการณ์ที่อยากจะเลียนแบบได้ และปราศจากอคติรูปแบบพื้นฐานของการจัดระบบนี้รวมไปถึงบทบาทของอาสาสมัคร บุคลากร ครอบครัว ภายในหน่วยงาน และที่ปรึกษามืออาชีพ

#### 5) การประชาสัมพันธ์ (Public Relationship)

การประชาสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความพยายามของการพัฒนาหน่วยงาน การประชาสัมพันธ์ที่ดีและวิธีการประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสมช่วยก่อให้เกิดและสนับสนุนประเด็นที่ขอรับการสนับสนุนขั้นพื้นฐานของหน่วยงาน สำนักงานประชาสัมพันธ์ หรือฝ่ายประชาสัมพันธ์คือสถานที่ที่แทนภาพลักษณ์ของหน่วยงาน ภาพลักษณ์ก็มีผลต่อเจตคติของผู้คาดว่าจะบริจาคทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นมูลนิธิ บริษัทห้างร้าน อาสาสมัคร และลูกค้า หรือผู้บริจาคที่เป็นผู้รับบริการของหน่วยงานซึ่งอาจจะได้แก่นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้ฟัง ฯลฯ

คณะกรรมการบริหาร ฝ่ายพัฒนาหน่วยงานและที่ปรึกษามืออาชีพ จะต้องตระหนักถึงบทบาทที่สำคัญของการประชาสัมพันธ์ที่นำไปสู่การระดมทุน ดังที่การพัฒนาหน่วยงานในปัจจุบัน เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ดังนั้นจำเป็นต้องมีทัศนคติว่าการประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ใช่เพียงเพื่อการสนับสนุนความพยายามของหน่วยงานเท่านั้น แต่เป็นการกระตุ้นความพยายามในการดำเนินงานทุกด้าน

#### 6) งบประมาณ (Budgets)

เป็นเรื่องจริงที่หน่วยงานจะต้องใช้เงินเพื่อการระดมทุน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องตั้งงบประมาณที่เหมาะสมเพื่อให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี คำถามที่มักจะพบอยู่เสมอคือเราจะต้องใช้

เงินดำเนินการจำนวนมากเท่าไร แน่แน่นอนว่าคำตอบย่อมแตกต่างกันไปแล้วแต่หน่วยงานทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ เช่น แหล่งทรัพยากรที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่ในการขยายเป้าหมายของการระดมทุน

กฎข้อหนึ่งที่จะต้องกล่าวถึงคือ การขาดเงินทุนที่จำเป็นต่อการทำงานให้สมบูรณ์ ไม่ควรจะได้รับยอมรับให้เป็นข้อแก้ตัวสำหรับการดำเนินงานที่เลว ทั้งนี้เนื่องจากไม่มีความพยายามใดที่สำคัญต่ออนาคตของหน่วยงานยิ่งไปกว่าการพัฒนาความสามารถในการระดมทุน ความต้องการนี้จะต้องได้รับการจัดอันดับงบประมาณเทียบเท่ากับความต้องการด้านอื่น องค์ประกอบอื่นที่ควรได้รับการพิจารณา เช่น ความเพียงพอของบุคลากรในหน่วยงาน ความต้องการเกิดขึ้นเมื่อเริ่มหรือขณะปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องได้รับการอนุมัติ ให้ใช้เงินงบประมาณเป็นระยะเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานตลอดปี และต้องระลึกเสมอว่าเพื่อการคงไว้ซึ่งการแข่งขันสำหรับการได้รับส่วนแบ่งของการบริจาคเพื่อการกุศล หน่วยงานต้องให้มีการเปรียบเทียบงบประมาณเพื่อการระดมทุนกับหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน การประเมินผลสุดท้าย คือ การได้รับผลตอบแทนกลับคืนจากการลงทุน และประสิทธิภาพของค่าใช้จ่ายของโครงการรณรงค์ระดมทุน

#### 7) การรณรงค์บริจาคประจำปีกับการรณรงค์บริจาคพิเศษ (Annual Campaign & Capital Campaign)

การกำหนดแยกความแตกต่างระหว่างการรณรงค์ทั้ง 2 ประเภททั้งนี้เป็นเรื่องยาก แผนพัฒนาที่เขียนไว้เป็นอย่างดีมักจะหลงทาง เนื่องจากไม่สามารถกำหนดได้ชัดเจนว่าการบริจาคประจำปีกับการบริจาคพิเศษมีความสัมพันธ์อย่างไรทั้งจากทัศนคติของหน่วยงานและจากทัศนคติของผู้บริจาค

การบริจาคประจำปีเป็นความพยายามของหน่วยงานที่จะระดมยอดเงินบริจาคทุกปี ซึ่งโดยปกติแล้วจะเพิ่มขึ้นทุกปี สำหรับหลายหน่วยงานที่ขาดแคลนมักจะพบว่าการบริจาคประจำปีคืออาหารที่หล่อเลี้ยงชีวิตของหน่วยงาน ความสำเร็จของการบริจาคประจำปีของหน่วยงานเช่น สมาคมศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัย แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของหน่วยงานในการจัดการศึกษาให้กับประชาชนในเขตพื้นที่ การเปิดตัวของการรณรงค์บริจาคพิเศษสามารถดำเนินการต่อยอดจากความสำเร็จของการบริจาคประจำปี แม้ว่าคำว่าบริจาคพิเศษอาจมีความชัดเจนกับบุคคลที่มีความคุ้นเคย แต่ผู้บริจาคจำนวนมากไม่คุ้นเคยกับคำนี้ โครงการรณรงค์บริจาคพิเศษมักแสวงหาทุนเพื่อเป้าหมายเฉพาะเจาะจงที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริจาคเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายประจำปีของหน่วยงาน เนื่องจากค่าใช้จ่ายประจำปีของหน่วยงานยังคงเท่าเดิมหรือมีแนวโน้มจะสูงขึ้น ขณะที่ดำเนินการรณรงค์การบริจาคพิเศษนี้ การให้ผู้บริจากรายบุคคลยังคงไว้ซึ่งระดับการบริจาคประจำปีได้เท่าที่เคยบริจาคผ่านมาจึงเป็นเรื่องสำคัญ ความยุ่งยากที่หลีกเลี่ยงไม่ได้คือการอธิบายอย่างชัดเจน

ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริจาคทั้ง 2 ประเภทกับเป้าหมายการพัฒนาหน่วยงานโดยรวม และสิ่งที่หน่วยงานร้องขอให้ผู้สนับสนุนในการบริจาค 2 ประเภทนี้ ก็อะไร การดำเนินการดังกล่าว จำเป็นต้องมีการสื่อสารที่ดีและความร่วมมืออย่างเต็มที่ของผู้บริหารฝ่ายต่างๆ กับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง แผนการระดมทุนที่ดีจะต้องนำเสนอความต้องการในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่คล่องตัว และความร่วมมืออย่างจริงจังจากผู้บริหารและบุคลากรฝ่ายรับบริจาคประจำปีและฝ่ายรับบริจาค พิเศษและฝ่ายประชาสัมพันธ์

#### 8) การใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถชี้แจงได้ (Cost Effectiveness and Accountability)

การใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถชี้แจงได้เป็นประเด็นพื้นฐานของการระดมทุนของหน่วยงาน ระดับการได้รับการสนับสนุนเพื่อการกุศลจะต้องดำเนินการบนพื้นฐานของจุดคุ้มทุนและคงไว้ซึ่งความโปร่งใส การพัฒนาหน่วยงานและความพยายาม ในการระดมทุนต้องก่อให้เกิดผลผลิตและเพิ่มระดับความเชื่อมั่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กฎมาตรฐานของการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพคือค่าใช้จ่ายในการระดมทุนทั้งหมดจะต้องไม่เกินอัตราร้อยละที่แน่นอนของยอดที่ได้รับบริจาคแต่ละปี โดยปกติจะกำหนดที่ร้อยละ 15 การขยายความพยายามในการระดมทุนจะต้องดำเนินการโดยการคงไว้หรือ การลดค่าใช้จ่ายในทางใดทางหนึ่งหรือหลายๆทางของการดำเนินการระดมทุน การตัดสินใจที่จะคงไว้ ซึ่งที่ปรึกษามีอาชีพก็จะต้องนำความจำเป็นนี้ประกอบการตัดสินใจในการตั้งงบประมาณสำหรับการระดมทุนด้วยเช่นกัน

### 2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับการระดมทุน

#### 1) ทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ (Structure functional theory)

Parson (1990 อ้างถึงใน สมศักดิ์ ศรีสันติสุข, 2536) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ (Structure functional theory) ซึ่งสรุปได้ว่า สังคมเป็นระบบย่อย ระบบหนึ่ง ที่ประกอบด้วยระบบย่อยๆ เป็นขั้นๆ (Hierarchy of subsystem) มีความสัมพันธ์ ซึ่งกันและกัน ระบบการกระทำทุกระบบไม่ว่า จะเป็นระบบวัฒนธรรม ระบบสังคม และระบบ อินทรีย์ภาพ จะมีการสร้างสมดุลเพื่อการอยู่รอด คือ

1.1) มีการปรับตัว (Adaptation) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการกระทำ

1.2) มีการบูรณาการโดยการรวมหน่วย (Integration) เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และพึ่งพาอาศัยกันและกัน

1.3) มีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal achievement) ซึ่งหมายถึง การระดมทรัพยากรต่างๆ รวมทั้งหาวิธีการเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย และ

1.4) มีการคงไว้ซึ่งแบบแผน และลดความตึงเครียด (Pattern maintenance and tension management) หมายถึง การกระทำซึ่งกันและกันของระบบ หรือกลุ่มจะต้องรักษาแบบแผนของการปฏิบัติ หรือการโต้ตอบซึ่งกันและกัน และลดความตึงเครียดเพื่อการรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ และความรู้สึกของสมาชิก เพื่อความมั่นคงของระบบ

จากทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ที่กล่าวถึงการสร้างความสมดุลเพื่อการอยู่รอดของระบบการกระทำทุกระบบดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการบูรณาการโดยการรวมหน่วย (Integration) เพื่อให้เกิดความ ร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกันและกัน เป็นรูปแบบหนึ่งของการรักษาความสมดุลของสังคมหรือองค์การ กล่าวคือ เมื่อส่วนประกอบหนึ่งของสังคมหรือองค์การเปลี่ยนแปลงไป ส่วนประกอบอื่นจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย เพื่อให้เกิดความสมดุล เพื่อการอยู่รอด โดยที่อาจมีการปรับตัว เข้าหากัน มีการระดมทรัพยากรต่างๆ มีการพัฒนากลยุทธ์หรือเทคนิค ในการดำเนินงาน ขณะเดียวกันก็ยังคงต้องรักษาแบบแผนของการปฏิบัติ บางอย่างไว้ และหาวิธีการลดความตึงเครียดเพื่อความมั่นคงของระบบหรือสังคม สำหรับระบบความสัมพันธ์ ที่มีต่อกันและกัน นอกจากสมาชิกจะต้องคำนึงถึง “หน้าที่” (Function) ซึ่งหมายถึงบทบาทของสมาชิกที่มีต่อกลุ่ม หรือแนวประพฤติปฏิบัติซึ่งกันและกันของบุคคลในฐานะที่เป็นสมาชิกที่มีต่อกลุ่มหรือสังคม โดย หน้าที่ที่มี 2 ประเภท คือ หน้าที่ที่เป็นวัตถุประสงค์โดยตรง คือ หน้าที่มุ่งให้เกิดผลจากการกระทำโดยตรง ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวของระบบ และหน้าที่แฝง คือ หน้าที่ที่ก่อให้เกิดผลโดยไม่ได้ตั้งใจภายใต้สถานการณ์เดียวกัน

สมศักดิ์ ศรีสันติสุข (2536) กล่าวว่าทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่อธิบายให้เห็นถึงระบบความสัมพันธ์ที่มีต่อกันและกัน และพัฒนาการของสังคมที่พยายามสร้างสรรค์กระบวนการพัฒนาเพื่อ ตอบสนองต่อปัญหาและความจำเป็น พัฒนาการอย่างหนึ่งที่สังคมสร้างสรรค์ขึ้น เพื่อการเผชิญกับปัญหาและความจำเป็นต่างๆ ที่เกิดขึ้น คือ การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวนี้ ส่วนหนึ่งช่วยอธิบายให้เห็นการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะทางโครงสร้าง โดยพาร์สันได้อธิบายให้เห็นถึงวิธีการศึกษากลุ่มทำหน้าที่ต่างๆ ซึ่งตามทฤษฎีของ พาร์สันมีขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1) ระบบต่างๆ จะสามารถดำรงอยู่ได้ก็ต่อเมื่อ มีการปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิผล กล่าวคือ ต้องศึกษาว่าอะไรคือลักษณะจำเป็นในระดับต่างๆ ในการพัฒนากลุ่ม

2) ต้องศึกษาความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้าง และกระบวนการในการปฏิบัติหน้าที่ตามความจำเป็นที่จะต้องตอบสนอง

3) ถ้าไม่สามารถตอบสนองความจำเป็นได้ จะต้องหากกลไกอื่นมาทดแทน เพื่อให้ระบบ สามารถทำงานได้ตามปกติอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ต้องศึกษาและพัฒนาโครงสร้างที่จะทำให้ระบบสามารถทำงานได้ การบริหารภายใต้ความร่วมมือจึงมีความสำคัญ (มงคล ด้านธานินทร์ และคนอื่นๆ, 2553: ชีระพงษ์ แก้วหาวงษ์, 2542)

1) ความร่วมมือนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแลกเปลี่ยนทรัพยากร บุคคลและวัสดุอุปกรณ์ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการพัฒนางาน และการประสานงานทางวิชาการ

2) ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันในระดับนโยบาย ทั้งในด้านการวางแผน การปฏิบัติ และการร่วมมือในการติดตามตรวจสอบโครงการต่างๆ

3) เป็นการระดมทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และช่วยแก้ไข หรือผ่อนคลายนปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรได้ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งเทคโนโลยีต่างๆ ทำให้องค์กรสามารถคงอยู่ได้ หรือเพิ่มมาตรฐานของผลผลิตและบริการไว้ได้

4) ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในเรื่องของข้อแตกต่าง และวิธีการทำงาน ของทั้งสองฝ่าย และหากความร่วมมือมีประสิทธิภาพแล้ว องค์กรความร่วมมือจะมีความเข้มแข็ง และมีอำนาจในการต่อรองกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ

ในการทำงานร่วมกันที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายที่ต้องการนั้น เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2539) ได้ให้แนวคิดการทำงานภายใต้ความร่วมมือกันพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานร่วมกันนั้นย่อมมีการกระทบกระทั่งหรือมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ทั้งนี้เนื่องจากระบบการทำงานและพฤติกรรมขององค์กรที่ต่างกัน พฤติกรรมและค่านิยมของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากอาจจะก่อให้เกิดปัญหาหรือความขัดแย้งขึ้นได้ จึงควรปรับเปลี่ยนความรู้สึก ค่านิยมของแต่ละฝ่ายไม่ว่าจะเป็นการทำงานกับภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม ดังนี้

1) สร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก แต่ความคิดว่าเป็นเพื่อนร่วมงานกัน ทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม มีสิ่งใดที่สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ก็ยินดีที่จะให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ ตั้งใจแน่วแน่ที่จะจับมือร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

2) สร้างความคิดให้ตรงกัน โดยคิดว่าการทำงานร่วมกันก็เพื่อผลประโยชน์ของสังคม และประเทศชาติ ซึ่งทั้งสองหน่วยงานก็จำเป็นต้องมีผลตอบแทนและผลประโยชน์ร่วมกัน และควรจะอยู่ในระดับที่พอใจทั้งสองฝ่าย อย่าคิดว่าถ้าเป็นหน่วยงานเอกชนก็มักทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตน ถ้าเป็นหน่วยงานราชการก็มักทำงานล่าช้า และมีระบบทำงานที่ไม่ยืดหยุ่น องค์การต่างๆ จะต้องปรับให้เข้าหากันให้ได้

3) ระบบการทำงานที่ยืดติดกับกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ หากมีปัญหาในการปฏิบัติงาน จะต้องปรึกษาเพื่อปรับหรือเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดให้สามารถทำงานได้อย่างสะดวกไม่มีอุปสรรค

4) การเฝ้าอำนาจด้านข้อมูลข่าวสาร ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและจัดหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อกันและกัน โดยเน้นด้านข้อมูลของโครงการหรืองานที่เกี่ยวข้อง กับแต่ละฝ่ายเพื่อให้มีการปรับตัวของทั้งสองฝ่ายได้ทันตามเหตุการณ์ผันแปรของสภาวะภายนอก

5) ทำความรู้จักกับผู้เกี่ยวข้อง การทำงานร่วมกันหากผู้ร่วมปฏิบัติงานไม่รู้จักหรือคุ้นเคยกันแล้ว จะทำให้การทำงานเกิดอาการเกร็ง การร่วมประชุมหรือโต้แย้งจะรุนแรงและบางครั้งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาระหว่างผู้ร่วมงาน หากผู้ปฏิบัติงานได้รู้จักสนิทสนมกันแล้ว หากมีปัญหาในเรื่องการทำงานเกิดขึ้นจะสามารถตกลงและปรับความเข้าใจกันได้ง่าย การทำความรู้จักกันนั้นอาจทำในรูปของการร่วมสัมมนา การรับประทานอาหาร หรือการดูงาน แลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นต้น

ลักษณะของการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น มี 2 ลักษณะ คือ (Thomas and Robert, 1982 อ้างถึงใน ชีระพงษ์ แก้วหาญ, 2542)

1) การตกลงร่วมกัน (Bargaining) คือ การตกลงร่วมกันระหว่างองค์การ 2 องค์การ หรือมากกว่า เพื่อแลกเปลี่ยนผลตอบแทนซึ่งกันและกัน

2) การเข้าร่วมกัน (Coordination) คือ การร่วมกันปฏิบัติงานระหว่าง 2 องค์การ หรือมากกว่าเพื่อเป้าหมายอันเดียวกัน

จากหลักการและแนวปฏิบัติของความร่วมมือ จะเห็นได้ว่าการศึกษาศึกษาองค์ประกอบทางการบริหารเพื่อพัฒนาความร่วมมือระหว่างหน่วยระดับคณะ และระดับมหาวิทยาลัย จำเป็นต้องศึกษาว่าอะไรคือรูปแบบหรือระบบความร่วมมือที่สามารถทำงานได้ อีกทั้งต้องศึกษาการจัดโครงสร้างและกลไกที่จะทำให้ระบบความร่วมมือสามารถทำงานได้ การศึกษาลักษณะที่จำเป็นและสำคัญในความร่วมมือ เพื่ออธิบายโครงสร้างและหน้าที่ของกลุ่มที่จะต้องตอบสนองภายใต้ความร่วมมืออันจะนำไปสู่ความร่วมมือที่มีประสิทธิผล ได้แก่ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, 2539; อมรรัตน์ ภิญโญนนตพงษ์, 2546)



- 1) ทุกคนเข้าใจวัตถุประสงค์และขอบเขตภารกิจ
- 2) ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติภารกิจ ภายใต้อำนาจที่มอบหมาย สร้างสรรค์ริเริ่ม และจริงจังต่อกัน
- 3) การจัดการ ได้แก่ การจัดโครงสร้างของกลุ่มหรือทีมที่มีประสิทธิภาพ การจัดระบบการสื่อสารและการประสานงาน การส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความพอเพียงของทรัพยากร
- 4) ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรทั้งสองระดับ มีความเข้าใจและส่งเสริมความร่วมมือและมีการทำข้อตกลงร่วมกัน

5) มีการแลกเปลี่ยน ประสานข้อมูล ระหว่างหน่วยงาน

ดังนั้น จากแนวความคิดด้านการบริหารและการพัฒนาตามทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ ของพาร์สัน สามารถนำมาปรับใช้ได้กับระบบการระดมทุนของหน่วยงานต่างๆ ในสถาบันทางการศึกษา กล่าวคือ การระดมทุนถือเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของระบบการศึกษา และอยู่ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคม เมื่อระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นระบบการบริหารสถานศึกษาก็ต้องมีการปรับ คือ มีการระดมทุนทั้งระดับสถานศึกษาและระดับเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจะต้องมีความร่วมมือและพึ่งพาอาศัยกัน และกัน ในการระดมทุนมีการปรับตัวเข้าหากัน มีการระดมทรัพยากรต่างๆ มีการพัฒนากลยุทธ์หรือเทคนิคในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับองค์กร โดยที่ระบบหรือองค์กรยังคงต้องรักษาแบบแผนของการปฏิบัติที่สำคัญไว้ และขณะเดียวกันต้องหาวิธีการร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยการให้อิสระกับหน่วยงานในการปฏิบัติภารกิจ ภายใต้งบประมาณ ความร่วมมือ โดยไม่สูญเสียพันธะหรือข้อตกลงที่มีร่วมกัน

## 2) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory)

Wallace and Wolf (1995 อ้างถึงใน ปณิธิ สุขสมบูรณ์, 2545) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange theory) ว่ามีความเกี่ยวข้องหรือ เป็นส่วนหนึ่งของ Theories of rational choice ซึ่งได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดทางด้าน เศรษฐศาสตร์ จิตวิทยาและมานุษยวิทยา ทฤษฎีนี้มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีเหตุผล (Rationality) ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ของพวกเขา นอกจากนี้มนุษย์ยังมีความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความเจ็บปวดและแสวงหา ความพึงพอใจสูงสุด โดยจะชั่งความสัมพันธ์ที่มีอยู่เดิมไว้ถ้าเขาเชื่อว่าความสัมพันธ์นั้น จะทำให้ได้รับรางวัล (Rewards) มากกว่าทุนที่ต้องเสียไป (Cost) และเลือกสิ่งที่เขาคิดว่าให้ประโยชน์สูงสุด (Utilitarian)

การแลกเปลี่ยนเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีความสำคัญอย่างมากต่อชีวิตทางสังคม ผู้กระทำจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนด้วยวัตถุประสงค์ที่มุ่งผลประโยชน์ของตนเองเป็นหลัก (Self-oriented reason) แต่เมื่อเวลาผ่านไปการปฏิสัมพันธ์นั้นจะพัฒนาไปที่ วัตถุประสงค์ของกลุ่ม (Collective orientation) มากขึ้นและนำไปสู่การเกิดขึ้นของแบบแผน ความสัมพันธ์ และการแลกเปลี่ยนในชีวิตประจำวันของบุคคลจะเกิดขึ้นได้ต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขหรือกระบวนการพื้นฐาน 3 ประการ คือ 1. บุคคลรับรู้โอกาสในการแลกเปลี่ยน 2. บุคคลแสดงพฤติกรรมแลกเปลี่ยนระหว่างกัน และ 3. การแลกเปลี่ยนที่ผู้แลกเปลี่ยนได้รับผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย (Olsen, 1978; Turner, 1982)

Olsen (1978) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแลกเปลี่ยนว่ามีข้อสมมติฐาน เกี่ยวกับผู้กระทำทางสังคมและกิจกรรมต่าง ดังนี้

- 1) ผู้กระทำทางสังคมจะปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นที่สามารถตอบสนองความต้องการ ของตนหรือช่วยให้ตนบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาได้
- 2) การกระทำทั้งหลายก่อให้เกิดต้นทุน (Cost) แก่ผู้กระทำ เช่น สูญเสียเวลา พลังงานหรือทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ เป็นต้น
- 3) ผู้กระทำทางสังคมทั้งหลายจะพยายามทำให้ต้นทุน (Cost) จากการกระทำของพวกเขามีส่วนที่เท่ากันหรือน้อยกว่าผลประโยชน์ (Outcome or benefit) ที่ได้จากการกระทำนั้นๆ
- 4) เมื่อเลือกระหว่างการกระทำที่มีหลายทางเลือก (Alternative courses of action) ผู้กระทำ มีแนวโน้มที่จะเลือกการกระทำที่ให้ผลตอบแทนมากที่สุดและลงทุนน้อยที่สุด
- 5) ผู้กระทำจะยุติการกระทำที่มีต้นทุนสูงกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับ

สามารถ ศรีจันทร์ (2527) ได้อธิบายถึงทฤษฎีการแลกเปลี่ยนว่าทฤษฎีนี้อธิบายถึงเหตุที่มนุษย์สร้างความสัมพันธ์ทางสังคมขึ้นมา เนื่องจากมนุษย์มีความต้องการอะไรหลายอย่างในชีวิต ถ้าพึ่งตัวเองไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้ทั้งหมด จึงต้องอาศัยบุคคลอื่นมาช่วยสนองตอบความต้องการเหล่านั้น โดยทุกคนต่างแสวงหาผลตอบแทนที่ พวกเขาพอใจ ทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว จากความสัมพันธ์ทางสังคมนั้นๆ การที่บุคคลยังคงดำรง ความสัมพันธ์ในลักษณะเช่นนี้ จึงเป็นการสร้างพันธะแห่งการตอบแทนซึ่งกันและกัน ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่ากระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมโดยทั่วไป แท้จริงแล้วคือกระบวนการแลกเปลี่ยนที่ผู้กระทำทางสังคมทั้งหลายมาแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการต่างๆ รวมทั้งสิ่งที่เป็นวัตถุและไม่ใช่วัตถุ เช่น อาหาร ที่พักอาศัย การยอมรับทางสังคม ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น การอธิบายว่าผู้กระทำทางสังคมจะมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันอย่างไรนั้น ทฤษฎีนี้เสนอว่าให้มองผู้กระทำเหล่านั้น

ในฐานะที่เป็นผู้ตัดสินใจที่มีเหตุมีผลในโลกของทรัพยากรที่หายากและขาดแคลน ซึ่งบุคคลจะตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมในการแลกเปลี่ยนหรือไม่นั้น เมื่อพวกเขาได้คำนึงถึงผลได้หรือผลเสียจากทางเลือกต่างๆ ของการกระทำนั้นๆ แล้วจึงตัดสินใจเลือกวิถีทางที่ดึงดูดใจมากที่สุดหรือให้ประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตามในการปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนนั้น บางครั้งบุคคลอาจไม่ได้คาดหวังว่าจะต้องได้รับผลตอบแทนสูงสุดเสมอไป อาจเป็นผลตอบแทนที่บุคคลยอมรับได้หรือเป็นผลตอบแทนที่พวกเขาพึงพอใจก็ได้

Olsen (1978) อธิบายเพิ่มเติมว่าการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมจะเกิดขึ้นเมื่อผู้กระทำทางสังคมหนึ่งๆ (อาจเป็นปัจเจกบุคคลหรือองค์กรก็ได้) ให้บางสิ่งบางอย่างแก่อีกคนหนึ่ง โดยหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ที่พึงปรารถนากลับคืนมา ถ้าผู้อื่นให้ตอบแทนมาในลักษณะที่เหมาะสม แสดงว่าการดำเนินการแลกเปลี่ยน (Exchange transaction) เกิดขึ้นแล้ว ซึ่งลักษณะการแลกเปลี่ยนก็มีหลายรูปแบบ เช่น แลกเปลี่ยนวัตถุ สิ่งของ บริการ ความพึงพอใจหรือทำให้ผู้อื่นบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ เป็นต้น และยังมีหลักพื้นฐานของการปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนเกี่ยวกับบรรทัดฐานของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Norm of reciprocity) ที่ว่าถ้าบุคคลหนึ่งให้บางสิ่งบางอย่างกับบุคคลอีกบุคคลหนึ่ง บุคคลที่เป็นฝ่ายได้รับจะรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณจนกว่าจะได้ให้ตอบแทนกลับคืนไป ความรู้สึกนี้จึงจะหมดไป และยังได้กล่าวไว้สำหรับรูปแบบของการแลกเปลี่ยนนั้น เนื่องจากการแลกเปลี่ยนมีความหมายที่กว้างมากในทฤษฎีการแลกเปลี่ยนจึงได้แบ่งรูปแบบของการแลกเปลี่ยนเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ การแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange) กับ การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic exchange) (Blau, 1975 ; อ้างถึงใน Wallace and Wolf, 1995, Emerson, 1982 และ สามารถ ศรีจันงค์, 2527) แสดงให้เห็นว่าตรงกันว่าการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social exchange) มีความแตกต่างจากการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (Economic exchange) กล่าวคือ ในการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น ผลประโยชน์หรือสิ่งที่น่าสนใจแลกเปลี่ยนกันจะไม่มีการระบุค่าของสิ่งที่แลกเปลี่ยนอย่างตายตัว ไม่กำหนดหรือวางเงื่อนไขในการให้ตอบแทนกลับมาย่างชัดเจน (Social exchange obligation) เป็นการคาดหวังการตอบแทนอย่างไม่จำกัดรูปแบบและระยะเวลาในการตอบแทน

Wallace and Wolf (1995) กล่าวว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมก่อให้เกิดความไว้วางใจระหว่างบุคคลและประสานปัจเจกบุคคลทั้งหลายเข้าสู่กลุ่มทางสังคม เนื่องจากการอยากที่บุคคลจะวัดและประเมินค่าของสิ่งที่พวกเขากำลังแลกเปลี่ยนอยู่ ดังนั้นการแลกเปลี่ยนจึงมีแนวโน้มที่จะเริ่มต้นจากการแลกเปลี่ยนเล็กๆ น้อยๆ และค่อยๆ พัฒนาขึ้นอย่างช้าๆ การตอบแทนซึ่งกันและกันและการแลกเปลี่ยนจะขยายเพิ่มขึ้นไปพร้อมๆ กับความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่มีมากขึ้น ดังนั้นกระบวนการต่างๆ ของการแลกเปลี่ยนทางสังคม

จะก่อให้เกิดความไว้วางใจในความสัมพันธ์ทางสังคมผ่านการแลกเปลี่ยนของพวกเขาที่กระทำซ้ำๆ และขยายเพิ่มขึ้นทีละเล็กละน้อย โดยสิ่งที่เป็นฐานของกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมนี้คือบรรทัดฐานทางสังคมของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Social norm of reciprocity) ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินการแลกเปลี่ยน (Exchange transaction) และการละเมิดบรรทัดฐานนี้จะนำไปสู่การ Sanction หรืออาชญากรรมความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนได้ ส่วนการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจจะมีการระบุค่าของสิ่งที่จะแลกเปลี่ยนกันอย่างชัดเจน พันธะตอบแทนจะอยู่ในรูปของการทำสัญญา (Contractual obligation) และมักมีการกำหนดและเจรจาเกี่ยวกับเงื่อนไขการตอบแทนอีกด้วย ส่วนการให้กลับคืนหรือตอบแทนกลับคืนนั้น ในการแลกเปลี่ยนทางสังคมไม่สามารถที่จะถูกต่อรองได้ ผลประโยชน์หรือสิ่งที่น่าสนใจมาแลกเปลี่ยนอาจไม่ได้อยู่ในรูปของสิ่งของเพียงอย่างเดียว แต่อาจอยู่ในลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมต่อกันหรือสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์สะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึก เช่น การยอมรับนับถือ เกียรติภูมิหรือมิตรภาพ เป็นต้น ขณะที่การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจนั้นจะมีการต่อรองกัน มีเงินตราเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยน คุณค่าของการแลกเปลี่ยนอยู่ที่คุณค่าในตัวของวัตถุที่นำมาแลกเปลี่ยนกัน

Olsen (1978) ได้สรุปในเรื่องการดำเนินการทางสังคม (Social transaction) ที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนว่ามีความแตกต่างจากการดำเนินการทางเศรษฐกิจ (Economic transaction) อยู่ 3 ประการ ดังนี้

- 1) การแลกเปลี่ยนทางสังคมไม่จำเป็นต้องอาศัยสื่อในเชิงปริมาณ เช่น เงินตรา เพียงอย่างเดียว
- 2) ในการแลกเปลี่ยนทางสังคมจะใช้หลักเหตุผลน้อยกว่าการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ กล่าวคือในชีวิตทางสังคมของมนุษย์นั้น บุคคลอาจไม่สามารถแสวงหาข้อมูลความรู้เกี่ยวกับผลได้ (Benefit) หรือผลเสีย (Cost) ของทางเลือกเกี่ยวกับการกระทำต่างๆ ได้อย่างสมบูรณ์แบบ หรืออาจไม่ได้คำนวณผลได้ผลเสียที่จะได้รับการเลือกการกระทำในทุกๆ ครั้ง
- 3) ในการแลกเปลี่ยนทางสังคมผู้กระทำจะไม่คำนึงถึงผลได้สูงสุด และผลเสียต่ำสุด แต่จะคำนึงถึงผลได้และผลเสียที่พอยอมรับได้คือจะคำนึงถึงความพึงพอใจ (Satisfying) มากกว่าหลักกำไรสูงสุด (Maximizing principle)

และอธิบายเพิ่มเติมว่าบริบททางสังคม (Social context) ยังมีผลกระทบต่อ การแลกเปลี่ยนทางสังคมในหลายๆ ทาง คือ 1) ผู้เข้าร่วมการแลกเปลี่ยนแต่ละคนมีความสัมพันธ์เป็นจำนวนมากกับผู้กระทำคนอื่นๆ ด้วย จึงก่อให้เกิดทรัพยากรต่างๆ ที่จะนำมาแลกเปลี่ยน และความจำกัด (limitation) ในการแลกเปลี่ยนนั้นๆ 2) ชุดของการดำเนินการทั้งหมด (Set of transactions) ที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มของผู้กระทำทั้งหลาย จะก่อให้เกิดอัตราของการแลกเปลี่ยน (Rate of exchange) ที่มี

ผลกระทบต่อการดำเนินการในการแลกเปลี่ยนแต่ละอันที่เฉพาะเจาะจง 3) ในการแลกเปลี่ยนนั้น อาจไม่จำเป็นต้องเป็นการแลกเปลี่ยนกันโดยตรงเสมอไป อาจเป็นการแลกเปลี่ยนโดยอ้อมผ่าน เครือข่ายที่มีความซับซ้อนของผู้กระทำทั้งหลายที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

Olsen and Blau (1978 cited from Wallace and Wolf, 1995) ได้เสนอแนวคิดเรื่อง Exchange and power ว่าในการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้นมีแนวโน้มที่จะเกิดความไม่สมดุลขึ้นได้ เนื่องจากบุคคลหนึ่งอาจได้รับทรัพยากรมากกว่าการที่เขาให้กลับคืนแก่บุคคลอีกบุคคลหนึ่ง หรือ บุคคลหนึ่งอาจพึ่งพิงอีกบุคคลมากเกินไป สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความแตกต่างทางอำนาจ (Differentiation of power) ระหว่างผู้ที่มาแลกเปลี่ยนร่วมกัน และถ้าบุคคลหนึ่งสามารถจัดหา สิ่งที่คนอื่นต้องการและหาไม่ได้จากแหล่งอื่นแสดงว่าบุคคลนั้นมีอำนาจ ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ เปลี่ยนจากการแลกเปลี่ยนแบบต่างตอบแทน ซึ่งกันและกันไปเป็นแลกเปลี่ยนแบบที่มีการใช้อำนาจ ควบคุมแต่เพียงฝ่ายเดียว บลาวยังได้อธิบายเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างกันว่าเป็นที่มาของ อำนาจที่บุคคลหนึ่งจะมีเหนือบุคคลอื่น กล่าวคือ ผู้ให้ทรัพยากรต่างๆ (Resources) จะมีอำนาจเหนือ ผู้รับโดยผู้ให้จะยังมีอำนาจเหนือผู้รับภายใต้เงื่อนไข 4 ประการ ดังนี้ 1) ผู้รับไม่สามารถ ให้ทรัพยากรตอบแทนกลับคืนมาได้เท่ากับหรือมากกว่าที่ได้รับจากผู้ให้หรือผู้รับไม่มีทรัพยากร หรือสิ่งตอบแทนกลับคืนที่ผู้ให้ต้องการ 2) ผู้รับไม่มีทรัพยากรที่เป็นทางเลือกอื่นๆ ในการให้ตอบแทนกลับ 3) ผู้รับไม่สามารถใช้กำลังบังคับหรือข่มขู่ (Coercion) ต่อผู้ให้ เพื่อที่จะดึงทรัพยากรต่างๆ ที่ผู้รับต้องการได้ 4) ผู้รับไม่สามารถยอมรับการอยู่ด้วยตัวของตัวเอง โดยที่ไม่ต้องพึ่งพาทรัพยากร จากผู้ให้หรือไม่สามารถหาทรัพยากรจากแหล่งทางเลือกอื่นๆ มาทดแทนได้

Blau (1964 อ้างถึงใน สามชาย ศรีสันต์, 2541) ยังได้กล่าวถึงกระบวนการ ก่อให้เกิดความมีบูรณาการทางสังคม (Social integration) ว่าเกิดขึ้นจากการที่บุคคลคาดหวังรางวัล จากผู้อื่น โดยได้ประเมินทางเลือกอื่นแล้ว พบว่า การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่เขาเลือกจะทำให้ เขาประสบผลสำเร็จ (ได้รับรางวัล) ที่เขาต้องการมากที่สุด ดังนั้นเขาจะมีความรู้สึกต้องการจะติดต่อกับสัมพันธ์กับบุคคลที่เขาเลือกที่จะมีสัมพันธ์ภาพด้วย (Association) นอกจากนั้นกระบวนการดังกล่าว นำไปสู่การถูกควบคุมโดยผู้อื่นด้วย เนื่องจากการที่บุคคลจะต้องพึ่งพารางวัลที่ได้รับจากผู้อื่นหรือ สิ่งที่เขาเรียกว่าการพึ่งพาทางสังคม (Social dependence) จะก่อให้เกิดการยอมรับในสถานภาพ ต่ำกว่าที่ตนเองมีอยู่ ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าตนเองไม่สามารถตอบสนองรางวัลได้เท่าเทียมกับ รางวัลที่ตนได้รับมา ดังนั้นความแตกต่างเชิงอำนาจเป็นผลมาจากการแลกเปลี่ยนที่ผู้รับไม่สามารถ ตอบสนองผู้ให้ได้อย่างเพียงพอ นำไปสู่การยอมรับและความเห็นพ้องกันในลักษณะที่ อยู่ในสถานภาพที่เป็นรอง (Subordinate) ต่อสิทธิอำนาจของผู้ให้ (Authority) ดังนั้นโลกทางสังคม จึงดำเนินไปอย่างเป็นระบบ

ชาติชาย ณ เชียงใหม่ (2526) อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวคิดของ บลาว ในเรื่องนี้ไว้เช่นกันว่าการแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นการกระทำโดยสมัครใจของบุคคลที่ถูกจูงใจ โดยผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับการมีความสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น การแลกเปลี่ยนรางวัลหรือผลตอบแทนเหล่านั้นจึงเป็นกลไกอันหนึ่งที่ทำให้สายสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดำรงอยู่ได้ และช่วยให้ข่ายของความสัมพันธ์ขยายกว้างขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งมีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับอีกบุคคลหนึ่งมากขึ้น พวกเขาจะรู้สึกผูกพันที่ต้องตอบแทนผลประโยชน์ต่อกันมากขึ้น และมีสายสัมพันธ์ระหว่างกันแน่นแฟ้นขึ้น

Cook (1982) ให้ความสนใจกระบวนการสร้างเครือข่ายทางสังคมและการใช้เครือข่ายเหล่านี้ในฐานะที่เป็นทรัพยากรทางสังคมต่างๆ (Social resource) ในการ แลกเปลี่ยนและการกระทำร่วมกัน (Collective action) และอธิบายว่ากระบวนการต่างๆ ระดับจุลภาคของการแลกเปลี่ยนทางสังคมจะทำหน้าที่เป็นฐานสำหรับการทำความเข้าใจเครือข่าย ทางสังคม ในฐานะที่เป็นโครงสร้างสังคมในฐานะเครือข่ายต่างๆ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นชุดต่างๆ ของความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนที่เชื่อมโยงกัน (Sets of connected exchange relations) เครือข่ายเหล่านี้อาจรวมทั้ง Nodes หรือ Actors ต่างๆ ทั้งที่เป็นบุคคลหรือกลุ่มที่ดำเนินการผ่านหน่วย (Agent) ต่างๆ และได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติมเรื่อง Power and position in exchange networks ว่าความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนเป็นการเชื่อมโยงทั้งในทางบวกและทางลบที่ก่อให้เกิดเครือข่ายการแลกเปลี่ยนที่สามารถที่จะศึกษาอำนาจได้ในความสัมพันธ์ต่อตำแหน่ง (Position) หรือ Location ในโครงสร้างเครือข่ายนั้น นักสังคมวิทยา มักจะมองอำนาจในฐานะที่เป็นหน้าที่หนึ่งของตำแหน่ง (Position) ทั้งในลำดับชั้น (Hierarchy) ของบทบาทหรือสถานภาพที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกันหรือในบาง Location ภายในความสัมพันธ์ต่างๆ หลักเรื่องการพึ่งพิงเชิงอำนาจ (Power-dependence principles) ถูกนำมาประยุกต์ใช้เกี่ยวกับการวิเคราะห์ตำแหน่งต่างๆ ในเครือข่ายเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจภายในเครือข่ายหนึ่ง และได้เสนอกรอบการศึกษา (Framework) ที่เป็นประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม กล่าวคือ 1) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนจะเน้น “Purposive action” โดยมีข้อสมมติว่าควรเชื่อมโยงหรือสายสัมพันธ์ (Links or ties) ระหว่างผู้กระทำทั้งหลายจะถูกสร้าง ชำรงหรือแตกสลายตามลักษณะของคุณค่า (Value) ที่ถูกให้โดยผู้กระทำเหล่านั้นภายใต้ความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม 2) เครือข่ายการแลกเปลี่ยนช่วยแสดงให้เห็นถึงการไหลของทรัพยากรต่างๆ (Flow of resources) ภายในโครงสร้างสังคมหนึ่งๆ ของความสัมพันธ์เชิงการแลกเปลี่ยนที่ถูกเชื่อมโยง 3) เนื่องจากเครือข่ายการ แลกเปลี่ยนต่างๆ สะท้อนให้เห็นถึงโครงสร้างของการพึ่งพาทรัพยากรต่างๆ ระหว่างผู้กระทำทั้งหลาย เครือข่ายต่างๆ เหล่านี้สามารถถูกมองในฐานะโครงสร้างอำนาจที่มีพลวัตอันเป็นผลมาจาก

ความพยายามของผู้กระทำทั้งหลายผ่านกลไกของการได้มาซึ่งอำนาจ (Power-gaining mechanism) และกลไกของการทำให้อำนาจสมดุล (Power-balancing mechanism) เพื่อเปลี่ยนแปลงเครือข่าย และกระจายอำนาจใหม่อีกครั้งหนึ่ง (Redistribute power)

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมอธิบายถึงการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนที่ผู้กระทำทางสังคมทั้งหลายมาแลกเปลี่ยนสินค้า บริการ รวมทั้ง สิ่งที่เป็นวัตถุและไม่ใช่วัตถุ เช่น สิ่งของ อาหาร การยอมรับทางสังคม เกียรติภูมิ ซึ่งในการ ปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนทางสังคม บุคคลอาจไม่ได้คาดหวังว่าจะต้องได้รับผลตอบแทนสูงสุด เสมอไป แต่อาจเป็นผลตอบแทนที่บุคคลพึงพอใจหรือพอยอมรับได้ โดยอาศัยบรรทัดฐาน ทางสังคมของการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Social norm of reciprocity) เป็นตัวกำหนดการดำเนินการ แลกเปลี่ยน และเมื่อการแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลหรือกลุ่มดำเนินต่อไปจะก่อให้เกิดความ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเกิดเป็นแบบแผนของการแลกเปลี่ยนที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันจน เกิดเป็นเครือข่ายของการแลกเปลี่ยน อย่างไรก็ตามภายใต้กระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มที่มาแลกเปลี่ยนกันอาจไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ แบบสมดุลเสมอไป แต่อาจเป็นลักษณะของความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนที่ไม่เท่าเทียมกัน มีการใช้ อำนาจ มีการพึ่งพิงแตกต่างกันไปตามเงื่อนไข สถานการณ์และบริบททางสังคมระหว่างผู้กระทำ ทางสังคมทั้งหลาย

### 3) แนวคิดการมีส่วนร่วม

ปรีศนา โกละสุค (2534) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการมีส่วนร่วมว่าเกิดจากแนวคิด ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

3.1) ความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกัน ซึ่งเกิดจากความสนใจ และความห่วงกังวลส่วนบุคคลซึ่งบังเอิญพ้องต้องกันกลายเป็นความสนใจและความห่วงกังวลร่วมกัน ของส่วนรวม

3.2) ความเดือดร้อนและความไม่พึงพอใจร่วมกันที่มีต่อสภาพการณ์ ที่เป็นอย่างนั้น ผลักดันให้มุ่งไปสู่การรวมกลุ่มวางแผนและลงมือกระทำร่วมกัน

3.3) การตกลงใจร่วมกันที่จะเปลี่ยนแปลงกลุ่มหรือชุมชนไปในทิศทาง ที่พึงปรารถนา การตัดสินใจร่วมกันจะต้องรุนแรงมากพอที่จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มกระทำการ ที่สนองตอบ ความเห็นชอบของคนส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนั้น

รุจิรา จริยพันธ์ (2546 อ้างถึงใน Cohen & Uphoff, 1988) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ การดำเนินงานตามกิจกรรมตัดสินใจ ร่วมรับ ผลประโยชน์จากกิจกรรมพัฒนานั้นๆ และ/หรือเข้าร่วมติดตามประเมินผลกิจกรรมดังกล่าวด้วย

นอกจากนั้นอัสซอฟฟ์ยังได้เสนอกรอบแนวคิดเบื้องต้น ในการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาชนบทไว้ว่ามี 3 มิติ (Dimension) ได้แก่

1) การมีส่วนร่วมเกี่ยวกับอะไรบ้าง (What) ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (เริ่มคิดตัดสินใจ ระบุความต้องการของประชาชน จนเกิดโครงการ) ระหว่างดำเนินการ (โครงการเริ่มทำ) และตัดสินใจในการดำเนินการ (โดยองค์การชุมชนหรือชาวบ้าน) การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน (การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ การบริหารกิจกรรมและประสานงาน) การมีส่วนร่วมได้รับผลประโยชน์ (ในทางวัตถุและทางสังคมของแต่ละบุคคล) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล การดำเนินงาน

2) การมีส่วนร่วมกับบุคคลใดบ้าง (Who, When) ได้แก่ การมีส่วนร่วมกับประชาชน ผู้นำชุมชน เจ้าหน้าที่ของรัฐบาล เจ้าหน้าที่ต่างชาติ (จากองค์การที่ให้ทุน เป็นต้น) ทั้งนี้ให้พิจารณา คุณลักษณะทางประชากร สังคมและเศรษฐกิจของผู้เข้ามามีส่วนร่วมในเรื่องอายุ เพศ สถานภาพครอบครัว ระดับการศึกษา ระดับชั้นในสังคม อาชีพ ระดับรายได้ ระยะเวลาที่อยู่อาศัย การถือครองที่ดิน

3) ลักษณะการมีส่วนร่วมอย่างไร (How) ได้แก่ ลักษณะพื้นฐานของการมีส่วนร่วม (ถูกบังคับให้เข้าร่วมกิจกรรมหรือมีแรงจูงใจ) รูปแบบการมีส่วนร่วม (โดยผ่านองค์การประชาชน ทางอ้อมหรือโดยตรง) ขนาดของการมีส่วนร่วม (ระยะเวลามีรายละเอียดกิจกรรม) ผลที่เกิดจากการมีส่วนร่วม (เป็นการเสริมสร้างอำนาจขององค์การประชาชน หรือเป็นแต่เพียงการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างประชาชนกับนักพัฒนาเท่านั้น)

จากความหมายการมีส่วนร่วมดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การดำเนินกิจกรรมใดๆ ร่วมกัน โดยมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมลงมือปฏิบัติ ร่วมรับผลประโยชน์ และร่วมประเมินผลกิจกรรมด้วย ทั้งนี้การมีส่วนร่วมของศิษย์เก่าหรือ ผู้เห็นประโยชน์ของสถาบันการศึกษา ในการระดมทุน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการจัดทำเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม การมีส่วนร่วมในการประเมินผลและการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาการระดมทุน

#### 4) เหตุผลที่คนบริจาคเงินให้กับกิจการสาธารณประโยชน์

Burnelt (1996) กล่าวว่า “การระดมทุน (Fund-raising) อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้ที่ทำการรณรงค์จะต้องมีความเข้าใจในตัวประชาชนผู้มีจิตศรัทธาที่บริจาค การที่องค์การสาธารณประโยชน์คาดหวังให้ผู้บริจาคเข้าใจองค์การ โดยที่องค์การไม่เข้าใจผู้บริจาคเลยนั้น เป็นไปไม่ได้” และผู้ระดมทุน (Fundraisers) จำเป็นต้องใช้เวลาส่วนหนึ่งในการศึกษาทำความเข้าใจ



เกี่ยวกับผู้บริจาคอย่างใกล้ชิด และนำมาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลเหล่านี้ ตัดสินใจบริจาคเงินให้กับกิจกรรมขององค์กร ซึ่งอาจมีสาเหตุได้หลายประการ เช่น

- 1) เพื่อนำไปลดหย่อนภาษี เช่น ภาษีมรดก (Tax planning to escape exinheritance tax)
- 2) เพื่อระลึกถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (The quest for immortality)
- 3) เพื่อตอบสนองทางอารมณ์ที่ต้องการบริจาค (Emotional response)
- 4) สัญชาติญาณในการปกป้องตนเอง เช่น การวิจัยโรคมะเร็ง โรคหัวใจ (Self-preservation ex. Cancer/heart research)
- 5) เพื่อเป็นที่ระลึก (In memoriam)
- 6) การให้เพื่อตอบแทนสังคม (Giving something back)
- 7) การสืบทอดทางศาสนา (Religious heritage)
- 8) ความปรารถนาทางสังคม (Social ambition)
- 9) ความละอาย/ความรู้สึกผิด (Guilt)
- 10) การปฏิบัติที่เห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (Altruism)
- 11) ความเห็นอกเห็นใจ (Compassion)
- 12) เพื่อเกียรติภูมิ/อำนาจบารมี (Authority)
- 13) ถูกร้องขอหรือเชิญชวนให้บริจาค (Because they were asked)
- 14) ทำให้รู้สึกดี (Because it feels good, people like to give)

Brakeley (1980) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจ (Motivators) ว่าเป็น การประยุกต์ใช้จิตสำนึกเพื่อสร้างแรงจูงใจในการบริจาคขึ้นอยู่กับสามัญสำนึกและความเข้าใจที่ถูกต้องของผู้บริจาค รวมถึงความสนใจ ความมุ่งมั่นปรารถนา และความต้องการขั้นพื้นฐานของแต่ละบุคคล และ คีอ็อก (Kiok, 1996) ได้จำแนกแรงจูงใจในการบริจาคไว้ดังต่อไปนี้

- 1) บุคคลจะวินิจฉัยด้วยเหตุผล (People identify with the cause) แรงจูงใจเบื้องต้นสำหรับการบริจาคจะแยกแยะวินิจฉัยโดยอาศัยเหตุผลเป็นหลัก บ่อยครั้งที่บุคคลเหล่านี้ยินดีที่จะบริจาคเพียงเพราะเหตุผลที่พวกเขาเชื่อ
- 2) ความรู้สึกละอายหรือรู้สึกผิด (Guilt feelings) การบริจาคของบุคคลเหล่านี้ เป็นไปเพื่อที่จะลดความรู้สึกละอายใจหรือรู้สึกผิด โดยจะพิจารณาตนเองในฐานะเป็น “ผู้ที่มี” ซึ่งควรเป็นผู้ให้แก่ “ผู้ที่ไม่มี” การให้ความช่วยเหลือของพวกเขาจึงเป็นไปเพื่อหวังที่จะช่วยลดหรือบรรเทาความรู้สึกผิดที่เกิดขึ้นในจิตใจของเขา

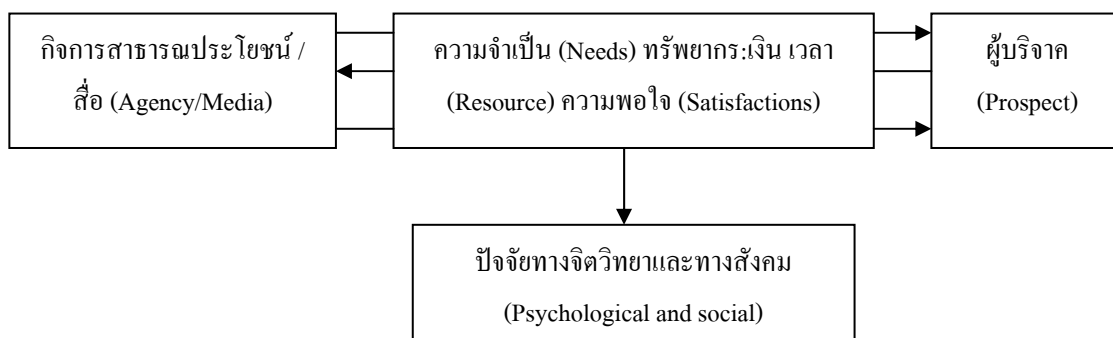
3) ประสบการณ์ส่วนบุคคล (Personal experience) ประสบการณ์ส่วนบุคคลของผู้บริจาคจะนำไปสู่การเกี่ยวข้องกับกิจกรรมเพื่อการสาธารณประโยชน์ และเหตุผลสำหรับการบริจาคก็คือผู้บริจาคอาจจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากบริการของหน่วยงานหรือองค์การดังกล่าว โดยอาจจะเป็นสมาชิกในครอบครัวหรือตัวผู้บริจาคเองที่ได้รับประโยชน์จากการให้บริการของกิจการเพื่อการสาธารณประโยชน์

4) การถูกร้องขอหรือเชิญชวนให้บริจาค (Being asked) บ่อยครั้งที่การบริจาคเกิดขึ้นเพราะถูกร้องขอหรือเชิญชวนให้บริจาค ซึ่งการร้องขอหรือเชิญชวนให้บริจาคก็เป็นวิธีการหนึ่ง ที่สำคัญสำหรับการระดมทุน

5) เพื่อระลึกถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (The quest for immortality) ความปรารถนาที่จะบริจาคเพื่อระลึกถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยรูปแบบของการระลึกถึงเหล่านี้มักปรากฏออกมาในรูปของการจารึกเป็นชื่อสถาบัน อาคาร การบริจาคเก้าอี้ หรือให้ทุนการศึกษา เป็นต้น

**5) รูปแบบจำลองการแลกเปลี่ยนทางสังคมสำหรับการให้ (The social exchange model for giving)**

การระดมทุนเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนทางสังคมสำหรับการให้ระหว่างผู้บริจาคกับผู้รับบริจาค เป็นโมเดลที่คนในสังคมพึงมีให้แก่กันและกัน เป็นความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การสาธารณประโยชน์กับผู้บริจาคเพื่อให้เกิดผลดีและประโยชน์ต่อคนในสังคม (กวินดา วัชรสิงห์, 2544)



**ภาพที่ 24** รูปแบบจำลองการแลกเปลี่ยนทางสังคมสำหรับการให้ (กวินดา วัชรสิงห์, 2544)

ในรูปแบบจำลองนี้สามารถอธิบายได้ว่า ในเบื้องต้นกิจการสาธารณประโยชน์แสดงให้เห็นถึงการให้บริการของกิจการสาธารณประโยชน์และความจำเป็นในการระดมทุน เพื่อนำมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ โดยการแสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมี

การระดมทุน ดังกล่าวอาจอยู่ในรูปแบบของการจูงใจโดยตรง เช่น การส่งจดหมาย เพื่อแจ้งรายละเอียดของ โครงการ หรือกิจการสาธารณประโยชน์ การใช้สื่อต่างๆ เข้ามาช่วย เพื่อให้ผู้บริจาคได้เห็นถึง สภาพการณ์ของปัญหาตลอดจนความจำเป็นในการที่องค์กรจะต้องระดมทุน เพื่อให้ผู้บริจาคตระหนักถึงความจำเป็นที่ทุกคนในสังคมจะต้องให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเมื่อผู้บริจาคเกิดการรับรู้และเข้าใจถึงสภาพการณ์ของปัญหาดังกล่าวก็จะตอบรับกลับมา ยังองค์กร สาธารณประโยชน์โดยการบริจาคเงิน การเข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร หรือ การเข้ามาทำงานเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาสังคมเป็นต้น

Mixer (1993 อ้างถึงใน กวินดา วัชรสิงห์, 2544) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมภายหลัง จากที่ผู้บริจาคตัดสินใจที่จะบริจาค หรือสละเวลาเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรแล้วว่า “เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง องค์กรเพื่อการสาธารณประโยชน์ต่างๆ อาจแสดงความขอบคุณและชื่นชมผู้บริจาคโดยอาจอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น การจัดส่งจดหมายขอบคุณ การจารึกชื่อบนอาคาร การมอบเหรียญตราเพื่อเป็นที่ระลึก เป็นต้น” โดยประเด็นที่สำคัญก็คือ ระดับของความพอใจของผู้บริจาคที่ได้รับจากองค์กรสาธารณประโยชน์ที่ได้แสดงความขอบคุณ และชื่นชมนั้นจะกลายมาเป็นตัวกำหนดการให้หรือการบริจาคในครั้งต่อไป ความพอใจของผู้บริจาคจะเพิ่มขึ้นตามระดับของความภาคภูมิใจตนเอง (Self esteem) สถานภาพใหม่ (A new status) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (A sense of belonging) และ มิกเซอร์ ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ถึงอิทธิพลที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งต่อการบริจาคของผู้บริจาคก็คือความเชื่อที่ว่า “การให้ถือเป็น ความพอใจซึ่งกันและกันและเป็นความปรารถนาขั้นพื้นฐานที่สำคัญของผู้บริจาค” การตอบสนองขององค์กรสาธารณกุศลต่อผู้บริจาคมีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการบริจาคในครั้งต่อไป การตอบสนองขององค์กรที่มีต่อผู้บริจาคเป็นสิ่งที่ผู้บริจาคมักจะคาดหวังเสมอ และยังเป็น การสร้างความมั่นใจและเชื่อมั่นแก่ผู้บริจาค ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บริจาคและองค์กร เพื่อการสาธารณประโยชน์นั้นสามารถมีได้หลายรูปแบบ อาทิเช่น สมาชิกในครอบครัวหรือเพื่อน สนิทของผู้บริจาคได้รับประโยชน์จากการให้บริการขององค์กร หรือความยินดีที่จะบริจาคเงิน ให้แก่สถาบัน ที่ตนเคยศึกษาของกลุ่มศิษย์เก่าของแต่ละสถาบัน และกล่าวว่า ยิ่งบุคคลมีความ เกี่ยวพันกับสาเหตุต่างๆ มากเท่าใด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรเพื่อการ สาธารณประโยชน์ก็ยิ่งแน่นแฟ้นมากขึ้น ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม แสดงให้ เห็นถึงความคาดหวังของสิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาในอนาคต กิจกรรมขององค์กรสาธารณประโยชน์ ไม่ได้ต้องการเพียงเพื่อให้เกิดการบริจาคเพียงครั้งเดียวเท่านั้น แต่เป็นไปเพื่อนำไปสู่การบริจาค อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นความซื่อสัตย์จึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการรักษาความสัมพันธ์ดังกล่าว องค์กรเพื่อการสาธารณประโยชน์ต่างๆ จะต้องรับผิดชอบและซื่อสัตย์ต่อจุดมุ่งหมายที่วางไว้

โครงสร้างที่กำหนดการบริจาคของบุคคล (a framework for determining why people give) Mixer (1993 อ้างถึงใน กวินดา วัชรสิงห์, 2544) ได้เสนอแนะ โครงสร้างที่จะช่วย กำหนดการตัดสินใจการบริจาคของแต่ละบุคคล โดยโครงสร้างนี้จะแสดงถึง เหตุผลทั้งจากภายใน บุคคลและอิทธิพลภายนอกของผู้บริจาค โดยเหตุผลภายในของผู้บริจาคจะถูกกระตุ้นโดยอิทธิพล ภายใน ดังนี้

#### แรงจูงใจภายใน (Internal motivations)

##### ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal or “I” factors)

- ความภาคภูมิใจตนเอง (acceptance of self or self-esteem)
- ความสำเร็จ (achievement)
- ความสนใจ (cognitive interest)
- การเจริญเติบโต (growth)
- การลดความรู้สึกผิด (guilt reduction or avoidance)
- จุดมุ่งหมายของชีวิต (meaning or purpose of life)
- ประโยชน์ที่บุคคลจะได้รับ (personal gain or benefit)
- ความมุ่งมั่น (spirituality)
- ความเป็นอมตะ (immortality)
- การดำรงชีวิต (survival)
- การลดหย่อนภาษี (tax deduction)

##### ปัจจัยทางสังคม (Social or “we” factors)

- สถานภาพ (status)
- การเข้าร่วมเป็นสมาชิก (affiliation)
- กลุ่ม (group endeavor)
- การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (interdependence)
- การเห็นประโยชน์ของผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (altruism)
- ครอบครัวและคนรุ่นหลัง (family and progeny)
- อำนาจ (power)

##### ปัจจัยด้านลบ (Negative or “they” factors)

- การพบอุปสรรค (frustration)
- สถานการณ์ที่ไม่ทราบ (unknown situations)
- ความไม่ปลอดภัย (insecurity)

- ความกลัวและความกังวล (fear and anxiety)

- ความสลับซับซ้อน (complexity)

**อิทธิพลภายนอก (External influences)**

**สิ่งตอบแทน (Reward)**

- การยอมรับ (recognition)

- บุคคล (personal)

- สังคม (social)

**สิ่งกระตุ้น (Stimulation)**

- ความต้องการของมนุษย์ (human needs)

- ความต้องการส่วนบุคคล (personal request)

- วิสัยทัศน์ (vision)

- การตัดสินใจส่วนบุคคล (private initiative)

- ประสิทธิภาพ, ประสิทธิภาพ (effectiveness, efficiency)

- การลดหย่อนภาษี (tax deduction)

**สถานการณ์ (Situations)**

- ความเกี่ยวข้องกับบุคคล (Personal involvement)

- การวางแผน, การตัดสินใจ (planning and decision making)

- ความเกี่ยวข้องกับครอบครัว (family involvement)

- วัฒนธรรม (culture)

- ประเพณี (tradition)

- บทบาทเชิงอัตลักษณ์ (role Identity)

- การจัดการรายได้ (disposable income)

## 2.6 การรณรงค์ในการหาทุน

กวินดา วัชรสิงห์ (2544) ได้กล่าวถึง การรณรงค์เป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัย การประสานของสื่อหลายๆ ชนิดเข้าด้วยกันเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมนั้นสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในด้านของการรณรงค์เพื่อโฆษณาชักชวน หรือเพื่อให้ข้อมูลที่ชัดเจนกับกลุ่มเป้าหมายตามที่ ผู้ส่งสาร ได้กำหนดหรือเลือกสรรไว้แล้ว ตัวอย่างที่เห็นชัดเจนที่สุดก็คือ การรณรงค์ในทางการเมือง การรณรงค์เพื่อการโฆษณา การรณรงค์เพื่อระดมทุน และการรณรงค์เพื่อการให้ข้อมูลด้านสาธารณสุข และความปลอดภัย โดยรูปแบบลักษณะที่สำคัญของการรณรงค์ก็คือ การมีเป้าหมายเฉพาะและเปิดเผย

มีช่วงระยะเวลาที่กำหนดและจำกัดไว้อย่างแน่นอน จึงจะทำให้การรณรงค์นั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จไปได้ อนึ่ง การใช้สื่อเพื่อการรณรงค์นั้นเป็นหน้าที่ของผู้มีอำนาจและได้รับการยอมรับจากคนในองค์กร อย่างชอบธรรมให้เป็นผู้ตัดสินใจในการสนับสนุน สำหรับเป้าหมายของการรณรงค์ โดยทั่วไปจึงมัก สอดคล้องกับค่านิยมของสังคมนั้น และมักเป็นเป้าหมายหลักของสถาบันสังคมต่างๆ เช่น สถาบันการศึกษา สถาบันสาธารณสุข เป็นต้น

การรณรงค์ได้รับการนิยามไว้หลายแบบทั้งโดยนักทฤษฎีและนักปฏิบัติซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามจุดประสงค์ ระยะเวลาที่ใช้ ผลกระทบที่ตั้งใจจะให้เกิดขึ้น หน่วยของการวิเคราะห์ ประเมินผล ประโยชน์หลักที่จะเกิด และช่องทางของการสื่อสารที่ใช้ซึ่ง เพสเลย์ (Paisley, 1981 อ้างถึงใน กวินดา วัชรสิงห์, 2544) ได้ให้คำนิยามในแง่องค์ประกอบของการรณรงค์ที่เน้น (ก) จุดประสงค์ (ข) กระบวนการของการรณรงค์ ซึ่งหมายถึงแนวทางที่ใช้กิจกรรมที่จัดอย่างต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนแนวคิดของตน ส่วนแนวคิดของโรเจอร์ (Rogers, 1983) เน้นที่การจัดเตรียมกลุ่มของกิจกรรมการสื่อสารไว้ก่อนล่วงหน้า โดยเลือกใช้ชนิดของสารเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งปกติแล้วมักใช้แนววิธีการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายด้วยสื่อหลายๆ ชนิด และได้อธิบายถึงการรณรงค์ ดังนี้

1) คำนิยามของคำว่า การรณรงค์ (Campaign) จะพิจารณาถึงลักษณะเด่นๆ ดังต่อไปนี้

1.1) เป็นการกระทำที่มีเป้าหมาย (A campaign is purposive) ในการกระทำ การรณรงค์ใดๆ ผู้ทำการรณรงค์จะต้องคาดหวังผลตอบแทนที่จะเกิดจากการสื่อสารของตนไปยังกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งผลตอบแทนดังกล่าวนั้นครอบคลุมตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนกระทั่งถึงระดับสังคมเป็นส่วนรวม ผลตอบรับดังกล่าวจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อผู้รับหรือผู้ส่งก็ได้

1.2) การรณรงค์จะมุ่งเป้าหมายไปยังชนกลุ่มใหญ่ (A campaign is aimed at a large audience) การที่ใช้คำว่า “ชนกลุ่มใหญ่” ก็เพื่อจะแยกคำว่า การรณรงค์ออกจากการสื่อสารระหว่างกลุ่มย่อยๆ กลุ่มเป้าหมายของการรณรงค์จะถูกกำหนดโดยจุดประสงค์/เป้าหมายของการรณรงค์นั้นๆ อย่างไรก็ตาม กลุ่มเป้าหมายของการรณรงค์ก็อาจเป็นได้ตั้งแต่กลุ่มพนักงานเพียงไม่กี่ร้อยคนของบริษัทหนึ่งไปจนถึงกลุ่มประชากรทั้งหมดของประเทศใดประเทศหนึ่งก็ได้

1.3) การรณรงค์จะต้องมีกำหนดเวลาและช่วงเวลาของการรณรงค์ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ซึ่งช่วงเวลาดังกล่าวจะเริ่มนับตั้งแต่การเริ่มรณรงค์จนกระทั่งถึงการประเมินผลความสัมฤทธิ์ผลของการรณรงค์ อย่างไรก็ตามช่วงเวลาของการรณรงค์อาจจะยากที่จะกำหนดลงไปได้ ชัดเจนตายตัว ในกรณีที่การรณรงค์นั้นๆ มีเป้าหมายที่เป็นแบบระยะยาว เช่น การรณรงค์ป้องกันโรคหัวใจของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วการรณรงค์แต่ละครั้งมักจะกำหนดช่วงเวลาการรณรงค์ไว้อย่างชัดเจนเช่นเป็นอาทิตย์หรือเป็นเดือน เป็นต้น

1.4) การรณรงค์ประกอบด้วยชุดของการสื่อสารที่มีการเตรียมและวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งชุดของการสื่อสารดังกล่าวมักถูกจัดเตรียมขึ้นเพื่อเจาะกลุ่มเป้าหมายที่สื่อที่มีอยู่ก่อนแล้ว ไม่เหมาะสมหรือไม่พอเพียงต่อการเจาะกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการได้ สื่อหรือกิจกรรมที่มักใช้กันอย่างเห็นได้ชัดก็คือ การใช้สื่อข้อความและการกระจายข้อความนั้นไปสู่กลุ่มผู้ฟัง ซึ่งความสัมพันธ์ผลของการรณรงค์มักจะขึ้นอยู่กับวิธีการสื่อสารที่ใช้จะมีการประสานกันดีมากน้อยเพียงใด

2) ลักษณะสำคัญของการรณรงค์ประกอบด้วย

2.1) การรณรงค์มักจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่มีลักษณะแน่นอน มีระบบระเบียบเป็นสถาบัน ซึ่งแน่นอนว่า พฤติกรรมดังกล่าวย่อมสอดคล้องเข้ากันได้เป็นอย่างดีกับทัศนคติและค่านิยมของสังคม และบ่อยครั้งที่เดิยวที่พฤติกรรมดังกล่าวเป็นการชี้แนะ เป็นการตอกย้ำและเป็นการกระตุ้นแนวโน้มที่นำไปสู่เป้าหมายที่สังคมยอมรับอยู่แล้ว เช่นการไปออกเสียงเลือกตั้ง การซื้อสินค้า การบริจาคเงินเพื่อการกุศล การยกระดับสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย เป็นต้น โดยผ่านสื่อ แต่ละสื่อซึ่งก็ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์สื่อสารของผู้ส่งสารที่จะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะเลือกใช้สื่อชนิดใดมาเป็นเครื่องมือในการช่วยผลักดันแผนการรณรงค์ให้เป็นไปได้ในทิศทางตามที่ต้องการหรือสถาบันต่างๆ ต้องการ

2.2) การรณรงค์เป็นกระบวนการที่ส่งข่าวสารไปให้ผู้รับที่เป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองกลับมา อย่างไรก็ตามสำหรับลักษณะของการรณรงค์ที่มีการจัดระบบระเบียบอย่างดีและครอบคลุมผู้คนจำนวนมากนั้นก็จำเป็นจะต้องมีการออกแบบจำลองเสียใหม่ เพื่อให้การสร้างอิทธิพลมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม



ภาพที่ 25 แบบจำลองแสดงกระบวนการสร้างอิทธิพลจากการรณรงค์ (กวินดา วัชรสิงห์, 2544)

แบบจำลองดังกล่าวมีกระบวนการดังต่อไปนี้ คือ

(1) แหล่งหลักของการรณรงค์มักจะไม่ใช่ปัจเจกบุคคล แต่จะเป็นกลุ่มเสมอ ไม่ว่าจะเป็นพรรคการเมือง รัฐบาล วัด องค์การสาธารณกุศล กลุ่มผลักดัน หรือบริษัทธุรกิจ ฯลฯ ฐานะตำแหน่งของแหล่งผู้ส่งเหล่านี้มักเป็นที่รู้จักกันอย่างดีในสังคม ซึ่งฐานะดังกล่าวจะมีส่วนอย่างมากในการกำหนดโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการรณรงค์

(2) ตามปกติแล้ว การรณรงค์มักประกอบด้วยเนื้อหาข่าวสารหลายๆ แบบ ผ่านช่องทางสื่อสารหลายๆ ชนิด ดังนั้น โอกาสที่จะเข้าถึงผู้รับและผลที่อาจจะเกิดขึ้นจึงแปรไปตามลักษณะของช่องทางและเนื้อหา

(3) จะมีกลุ่มของ “เงื่อนไขที่ทำหน้าที่กั้นกรอง” หรืออาจจะเรียกว่า “กำแพงกั้นกลาง” (ระหว่างผู้รับ-ผู้ส่ง) ที่อาจจะทำหน้าที่สนับสนุนหรืออาจจะกลายเป็นอุปสรรคของการไหลของข่าวสารที่จะไปถึงกลุ่มเป้าหมายที่เจาะจงเอาไว้

2.3) การรณรงค์นั้นจะต้องมีลักษณะที่สามารถเรียกร้องความสนใจจากผู้รับได้ เพราะหากปราศจากความสนใจตั้งใจรับสารแล้วย่อมไร้ผล ความสนใจ และความตั้งใจที่จะรับสารนั้น เกิดมาจากความน่าสนใจและความสอดคล้องของเนื้อหาที่มีต่อผู้รับ ต่อแรงจูงใจและต่อความพร้อม การรณรงค์ควรวางน้ำหนักอยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งและผู้รับเป็นอย่างมาก และมีวิธีการอยู่หลายอย่างที่จะส่งเสริมให้ความสัมพันธ์อันนี้เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของการรณรงค์ ความน่าเชื่อถือของสื่อและแหล่งผู้ส่งที่สำคัญจะเป็นประเด็นเรื่องความสัมพันธ์ด้านอารมณ์ ความรู้สึก และด้านศีลธรรมระหว่างผู้รับกับสื่อ รวมทั้งความเชื่อถือของผู้รับที่ว่าแหล่งผู้ส่งนั้นมีความเที่ยงตรงและไม่มีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง

Rhodes (1997) ได้กล่าวถึง การระดมทุนว่าเป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องที่จะทำให้สถาบันการศึกษามีความเข้มแข็งมีเงินทุนไปพัฒนาสถาบันอุดมศึกษา โดยโรเดสได้กล่าวว่า ในการรณรงค์ระดมทุนนั้น ในแต่ละสถาบันอุดมศึกษาจะมีการระดมทุนที่แตกต่างกัน โดยโรเดสได้กล่าวถึงหลักต่างๆ ไป และแนวทางในการรณรงค์ระดมทุน ดังนี้

1) การรณรงค์ เป็นกิจกรรมเมื่อสถาบันอยู่ในภาวะต้องการทุน เป็นการแก้ปัญหา การบริจาคประจำปีของสถาบันที่ลดลง เป็นการกระตุ้นแรงขับของกองทุนที่ลดลง และเป็นตัวรับประกันความสำเร็จในการระดมทุนโดยอัตโนมัติ

2) การรณรงค์ เป็นกิจกรรมต้องใช้เวลา (Time-consuming activity) เป็นกิจกรรมที่สร้างสถาบัน (Institution-building activity) เป็นการยอมรับ และเชื่อมั่นในอนาคต การ



มี ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จในการรับบริจาคในแต่ละครั้ง การมีประสิทธิภาพ หมายถึง ในการรับบริจาคประจำปี จะมียอดการบริจาคสูงขึ้น

3) การรณรงค์จะต้องตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความต้องการ ลำดับความเร่งด่วน และค่าใช้จ่ายของการรณรงค์ ความมีชื่อเสียงของ สถาบัน การศึกษาความเป็นไปได้ ซึ่งต้องทำทุกครั้ง การจัดทำรายละเอียดในเรื่องลำดับความสำคัญ เป้าหมาย ช่วงเวลา และความรับผิดชอบให้ชัดเจน รายละเอียดทั้งหมด และรายงานการบริจาคของ ศิษย์เก่าที่เคยบริจาคแล้ว ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของอธิการบดี และคณะกรรมการ มหาวิทยาลัย จำนวนเงินที่คาดหวังว่าจะได้รับ เชิญชวนอาสาสมัครที่เห็นด้วยกับการรณรงค์ เพื่อ ช่วยเหลือในการรณรงค์ มีการเริ่มต้นอย่างไม่เป็นทางการ มีแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ และ ปรับแผนเป็นประจำตามภาวะการณ์ มีการประชาสัมพันธ์อย่างมืออาชีพ โดยเฉพาะการเริ่มต้น และการนำสู่สาธารณชน มีการรายงานสู่สาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ และอย่างละเอียด มีการประเมิน กิจกรรมการรณรงค์อย่างต่อเนื่อง

4) การรณรงค์จะต้องดำเนินการดังนี้ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และการจัดลำดับความ สำคัญในการจัดการ มีการบริจาครายใหญ่ เกิดขึ้น มีโครงการใหม่ๆ และการสนับสนุน โครงการต่างๆ เกิดขึ้น มีการรณรงค์บริจาคประจำปี มีการยอมรับ การตกลงร่วมกัน การเป็น Unity การไว้ใจ และความภูมิใจในสถาบัน มีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ภายหลังการรณรงค์หาทุน

5) การระดมทุนที่ประสบความสำเร็จจะทำให้มีการบูรณาการของกองทุน เกิดขึ้น โดยการระดมทุนที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการบูรณาการ ดังนี้ มีการบูรณาการของสถาบัน ก่อนมี การระดมทุน มีการร่วมมือของสมาชิกในสถาบันอย่างดี มีการบูรณาการของโครงการและ ข้อเสนอในการระดมทุน ให้สอดคล้องกับความต้องการของสถาบัน มีการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่าง สถาบันอุดมศึกษากับผู้บริจาค มีการให้ของแลกเปลี่ยน กับผู้ที่บริจาคเงินให้กับ สถาบันอุดมศึกษา มีการประกาศยกย่องชมเชยแก่ผู้ที่บริจาคเงินให้กับสถาบันอุดมศึกษา มีการ เชื้อเชิญผู้บริจาคเงินทุนให้แก่สถาบันอุดมศึกษามาร่วมงานในโอกาสสำคัญของสถาบัน จัดทำบัญชี รับจ่ายเงินบริจาค และแจ้งให้ผู้บริจาคทราบ ใช้จ่ายเงินบริจาคที่ผู้บริจาคให้ตามวัตถุประสงค์ของผู้บริจาค

## 2.7 เครื่องมือที่ใช้ในการระดมทุนขององค์การสาธารณประโยชน์

Jones (n.d. อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, 2532) ได้แบ่งรูปแบบของเครื่องมือที่นิยมใช้ในการระดมทุนขององค์การสาธารณประโยชน์ไว้ดังต่อไปนี้คือ

1) ขายสิ่งของที่ระลึก (Sale of Seals) เช่น ดวงตราต่างๆ สติกเกอร์ พวงกุญแจ เข็มกลัด เหรียญที่ระลึก เสื้อยืด ฯลฯ

2) การส่งจดหมายเชิญชวน (Direct mail) คือการส่งจดหมายเชิญชวนถึงตัวบุคคลโดยตรง เช่น ส่งไปยังผู้นำชุมชน บุคคลชั้นนำในสังคม ผู้ที่มีจิตศรัทธาบริจาคเพื่อการกุศล และกลุ่มประชาชนทั่วไป

3) หนังสือพิมพ์ (Newspaper Promotion) ด้วยการลงข่าวเผยแพร่หรือลงภาพ เผยแพร่ติดต่ออย่างสม่ำเสมอ

4) โทรทัศน์ (TV appeals & marathons) คือ การจัดรายการพิเศษทางโทรทัศน์ มีการฉายสไลด์หรือภาพยนตร์นั้นๆ เพื่อประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ และการจัดรายการพิเศษโดยใช้ช่วงระยะเวลายาวนาน เช่น จัดรายการสมทบทุนบริจาค สลับรายการบันเทิงในวันหยุดสุดสัปดาห์ โดยเปิดรับบริจาคทั้งที่ห้องส่งสถานีและทางโทรศัพท์ ฯลฯ

5) การออกเรียไรมตามบ้านเรือน (Direct door-to-door canvass) ด้วยการส่งเจ้าหน้าที่หรืออาสาสมัครออกเรียไรมหรือรรับบริจาคตามบ้านเรือน

6) ภาพยนตร์ (Motion pictures) ด้วยการจัดภาพยนตร์รอบพิเศษ หรือรอบการกุศล เก็บเงินบำรุงองค์การ

7) กล่องรับบริจาค (Donor boxes) โดยวางกล่องรับบริจาคไว้ตามที่ชุมชน เช่น เคาเตอร์ของธนาคารต่างๆ เป็นต้น หรือให้อาสาสมัครเดินแถวรับบริจาคตามโรงภาพยนตร์หรือขอความร่วมมือให้สนับสนุนบริจาคช่วยเหลือองค์การผ่านธนาคาร เป็นต้น

8) จัดงานการกุศล (Bazaars, balls and dinners) ได้แก่ งานนิทรรศการ งานลีลาศ การกุศล เดินแฟชั่นการกุศล งานเลี้ยงอาหารค่ำ งานออกร้านขายของ เช่น งานกาชาด เป็นต้น โดยนำเงินรายได้จากการจัดงานบำรุงการกุศลแก่องค์การ

9) สลากรับเงินรางวัล (Sweepstake) ออกสลากรางวัลการกุศล ถ้าถูกรับรางวัลเงินสด หรือของมีค่าต่างๆ ถ้าไม่ถูกรับเงินก็เข้าบำรุงการกุศล เช่น สลากกาชาด เป็นต้น

10) สิ่งพิมพ์ (Printed media) ใช้สิ่งพิมพ์ต่างๆ เผยแพร่สู่ประชาชน เช่น จุลสาร แผ่นพับ โบปปลิว วารสาร จดหมายข่าว เป็นต้น

11) การจัดประกวด (Contest) เป็นการจัดประกวดต่างๆ ที่มุ่งส่งเสริมในสิ่งที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม รวมถึงการจัดแข่งขันรถ (Rallies) ต่างๆ ด้วย

12) การจัดวันรับบริจาคสมทบทุนการกุศล (Tag day) โดยให้กลุ่มอาสาสมัครขององค์กร ออกรับเงินบริจาคของประชาชนตามสถานที่ต่างๆ และย่านชุมชนทั่วไป เช่น วันทหารผ่านศึก วันมหิดล ฯลฯ

Sheridan (1968) ได้กล่าวถึง การเลือกวิธีการระดมทุนมีหลายวิธีดังต่อไปนี้

1) การขายของในสิ่งที่คนต้องการซื้อ โดยมีวิธีการคือ สำรวจสิ่งที่ประชาชนต้องการขายของที่มีราคาและได้ราคาดี เตรียมพนักงานออกเร่ขาย

2) กิจกรรมทางสังคมที่คนร่วมสนุกได้ด้วย เช่น การจัดงานเล็กๆ เช่น จัดงาน เต้นรำ จัดเลี้ยงอาหารเพื่อระดมทุน ขายของทั่วไป เช่น ขายหนังสือ ประมูลสินค้า โชว์ศิลปะ จัดกิจกรรมเสียงโชค เช่น ขายบัตรเสียงโชค เพื่อรับของรางวัล จัดงานด้านการแสดง เช่น การแสดงดนตรี ในยามค่ำคืน การจัดการแสดงโชว์ต้องใช้เงินมาก ถ้าสมาชิกทั้งหมดไม่ช่วยกันก็ ไม่ควรจัดการจัดแข่งกีฬา เช่น การแข่งขันกอล์ฟ โบว์ลิ่ง บริการรับจ้าง เช่น รับเลี้ยงเด็ก เป็นต้น

นอกจากนี้ Matani (1980 อ้างถึงใน ทศนีย์ ลักษณะนิชนัช, 2540) ได้กล่าวถึงวิธีการรณรงค์หาทุนว่าเป็นงานที่ยากลำบากในสังคมที่มีความยุ่งยากซับซ้อนและมีการกระจายรายได้ไม่เท่าเทียมกัน องค์กรการกุศลต่างๆพยายามเรียนรู้ถึงวิธีการขอบริจาคเงินจาก สาธารณชน และพบว่าปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ทศนคติของผู้บริจาค (The attitude of the doner) ประชาชนส่วนใหญ่นิยมความสนุกสนานและผลรับกลับคืนบางประการ ยิ่งไปกว่านั้นคือชอบความแปลกใหม่และมีแนวโน้มไม่ชอบบริจาคเงินให้กับองค์กรเดิมเดิวนั้น ด้วยปัญหาอย่างเดิม และด้วยวิธีการอย่างเดิม ฉะนั้นองค์กรการกุศลต่างๆ จึงพยายามที่จะสร้างความแปลกใหม่ในการรณรงค์หาทุนทุกปี มาตานิ ได้แนะนำถึงวิธีการรณรงค์หาทุน พอสรุปได้ดังนี้

1) การติดต่อส่วนตัว (Personal Contact) เป็นวิธีการรณรงค์หาทุนที่นิยมกันมากที่สุด เพราะง่ายและอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัว ระหว่างเพื่อน เช่น เพื่อนนักเรียน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้าน ญาติ และเพื่อนในวงธุรกิจ กระทำโดยการ โทรศัพท์ เขียนจดหมาย เยี่ยมเยียน พบปะ พูดคุยกัน เป็นวิธีการซึ่งสามารถที่จะอธิบายวัตถุประสงค์ได้อย่างมาก และเป็นวิธีการเข้าถึงที่ดี แต่ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นแล้วองค์กรต่างๆ เหล่านั้นควรมีการประชาสัมพันธ์โครงการหรือบริการนั้นอย่าง กว้างขวางไว้ก่อนแล้วจึงค่อยดำเนินการติดต่อส่วนตัวซึ่งจะได้ผลงานมากกว่า ข้อเสียคือ ผู้บริจาคจะไม่ได้รับอะไรตอบแทนคืนเหมือนแบบอื่นๆ เช่น ซื้อบัตรงาน ฯลฯ นอกจากการสมานไมตรีซึ่งกันและกันมากขึ้น (ยกเว้นกรณีไม่เต็มใจบริจาค)

2) การขอบริจาคตามบ้าน (Door-to-door collection) เป็นวิธีการรณรงค์หาทุนแบบไปเยี่ยมบ้านโดยส่วนตัว เพื่อสามารถอธิบายให้เข้าใจในวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่จัดขึ้น เป็นวิธีการแบบดั้งเดิมที่ทำกันมานานแล้ว วิธีการนี้หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรม

ให้ผู้เข้าไปขอบริจาคได้เข้าใจในวัตถุประสงค์ของโครงการกิจกรรมดังกล่าว และเรียนรู้ถึงการสร้างความสัมพันธ์กับคนแปลกหน้าในชุมชนที่ต้องการรณรงค์หาทุน โดยมากแล้วหน่วยงานมักจะกำหนดเป็นสัปดาห์ของการ รณรงค์หาทุนด้านต่างๆ เช่น สัปดาห์สงเคราะห์เด็กพิการ เป็นต้น และมีการประชาสัมพันธ์อย่างกว้างขวางล่วงหน้าแล้วจึงส่งเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเข้าไปเยี่ยมบ้านเพื่อขอรับบริจาคเงินหรือวัสดุสิ่งของตามความจำเป็น

3) การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี (Building up an Image) เป็นวิธีการที่หน่วยงานจัดส่งคณะเจ้าหน้าที่เข้าไปติดต่อกับประสานงานกับหัวหน้าครอบครัวในชุมชนหนึ่ง เพื่ออธิบายโครงการกิจกรรมที่จัดขึ้นและมีการกำหนดวันขอรับเงินบริจาคที่แน่นอน เช่น โครงการอุปถัมภ์เด็กกำพร้ายากจนในถิ่นทุรกันดารปีละ 3 ครั้ง หรือเดือนละครั้ง เป็นต้น เป็นการประชาสัมพันธ์และดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง วิธีนี้เป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่หน่วยงานเพราะเป็นการติดต่อกับประชาชน โดยตรงสามารถสื่อสารได้เข้าใจทั้งสองทางคือผู้ให้และผู้รับ และเป็นการดีแก่ผู้บริจาคเงินรายย่อย แต่อาจเป็นการรบกวนสำหรับผู้ประสงค์จะบริจาคเงินก้อนใหญ่ และต้องการชื่อเสียงอย่างรวดเร็ว วิธีการนี้จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรในการทำงานค่อนข้างมาก และแตกต่างกับวิธีการขอบริจาค ตามบ้าน ตรงที่มีวิธีการนี้ใช้กับโครงการบริการสังคมต่อเนื่องเป็นเวลานานกว่าและเป็นลักษณะของงานประจำ

4) การรวบรวมขายของเก่า (Collection and sale of old articles) เป็นอีกวิธีการหนึ่งของการรณรงค์หาทุน ซึ่งผู้หาทุนจะเข้าไปพบกับแม่บ้านและขอบริจาคสิ่งของที่ใช้แล้ว เช่น กระจกป้อง กระจกหน้าต่างสีพิมพ์ ขวด เสื้อผ้า เครื่องประดับ ฯลฯ แล้วนำมาซ่อมแซมตัดแปลงเป็นวัสดุที่นำไปใช้แล้วนำไปขายในราคาถูกแต่สวยงาม นำกำไรเข้าหน่วยงานเพื่อดำเนินงานโครงการต่างๆ ต่อไป วิธีการนี้ใช้ต้นทุนต่ำแต่หมดเปลืองในเรื่องค่าพาหนะ การจัดเก็บรักษาของเก่า และการซ่อมแซมเล็กน้อย และอาศัยบุคคลที่มีความคิดริเริ่มและมีฝีมือในการประดิษฐ์เศษวัสดุให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ โดยรวมถึงการประมูลสิ่งของเครื่องใช้ของบุคคลสำคัญที่มีชื่อเสียงด้านต่างๆ เช่น สิ่งของเครื่องใช้เครื่องประดับของ จอห์น เลนนอน นักร้องชื่อดัง ในอังกฤษการบริจาคเสื้อผ้าของดาราที่มีชื่อเสียง เป็นต้น

5) การจัดงานเลี้ยงอาหารค่ำและงานสังสรรค์ (Through dinners and parties) เป็นวิธีการรณรงค์หาทุนที่น่าสนใจและพึงพอใจ มักมีกิจกรรมประกอบต่างๆ ที่สนุกสนานและสนองความต้องการของผู้มาร่วมงาน ได้แก่ การรับประทานอาหารร่วมกัน มีกิจกรรมประเภท การเล่นเกม นิทรรศการการสาธิต การแสดงละครดนตรี แฟชั่นโชว์ หรือพิธีการเฉพาะสำหรับกลุ่ม ตัวอย่างเช่น พิธีต้อนรับสมาชิกใหม่ของสโมสรไลออนส์ ซึ่งสมมติว่าสมาชิกเก่าเป็นเจ้าบ้าน (Host) และต้อนรับสมาชิกใหม่ (Bear) มการเก็บค่าปรับสำหรับสมาชิกเก่าผู้ไม่ติดเหรียญของสโมสรไลออนส์ และ

นำเงินนั้นมารวมเป็นกองทุนเพื่อดำเนินงานบริการสังคมต่างๆ ในการจัดงานดังกล่าว อาจจะมีการเชิญแขกพิเศษที่เป็นบุคคลสำคัญมาร่วมงานหรือกล่าวสุนทรพจน์ หรือเป็นประธาน ในพิธีเปิด เพื่อจูงใจให้บุคคลมาร่วมงานมากขึ้น รายจ่ายในงานดังกล่าวจะเก็บจากสมาชิกผู้มาร่วมงานถ้าเป็นกลุ่มเล็กๆ มีลักษณะคล้ายๆ “กินเลี้ยงโต๊ะแชร์” ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมอยู่ในปัจจุบัน

6) การขายของที่ระลึก (Collection through tokens) เป็นวิธีการรณรงค์หาทุนโดยเก็บเงินรวบรวมที่ได้มาจากขายของที่ระลึกในระยะหนึ่งๆ ของที่ระลึกอาจเป็นเหรียญ ชง รูปภาพสติ๊กเกอร์ ดอกไม้ และอื่นๆ ที่เป็นสัญลักษณ์ของความสำคัญอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การขายดอกป๊อปปี้ในวันทหารผ่านศึก เพื่อนำเงินมาสงเคราะห์ทหารผ่านศึก การขายดอกมะลิในงานวันแม่ของสภาสังคมสงเคราะห์ ขายสติ๊กเกอร์รูปเด็กของมูลนิธิเด็ก การขายบัตร ส.ค.ส. ในวันปีใหม่ ของหน่วยงานต่างๆ ฯลฯ

7) การขายบัตรงานรับเชิญ (Tickets for entertainment) ในขณะที่เงินเป็นสิ่งที่ยากขึ้นทุกวัน คนส่วนใหญ่มักจะคิดถึงผลประโยชน์ที่ได้รับกลับคืน หน่วยงานที่จะทำการรณรงค์หาทุนจึงจะนำความสนุกสนาน เป็นที่พึงพอใจ เช่น จัดฉายภาพยนตร์ การแสดงรอบการกุศล การแสดงละคร งานเต้นรำ การแสดงแบบเสื่อ การประกวดความงาม การจัดงานพิธีต่างๆ และอื่นๆ ซึ่งเป็นการดึงดูดใจให้คนมาร่วมงานเป็นจำนวนมากๆ ผู้จัดจะต้องทำเรื่องขอยกเว้นภาษีมหรสพ จัดพิมพ์บัตรเชิญเพื่อออกจำหน่ายและเพิ่มราคาสูงขึ้นเล็กน้อย (ราคาการกุศล) เพื่อนำเงินรายได้ที่หักต้นทุนแล้วไปใช้สำหรับการจัดบริการสังคมของหน่วยงานนั้น จัดพิมพ์สูจิบัตรแสดงรายการจำหน่ายคู่กับบัตรหรือแจกฟรี (ถ้าได้ค่าโฆษณาจากหน่วยงานมาสนับสนุน) รายการบันเทิงส่วนมากมักจะจัดในวันสุดสัปดาห์ เช่น วันศุกร์หรือเสาร์ตอนเย็นเพื่อที่ผู้ร่วมงานจะได้มีเวลาพักผ่อนมากในวันรุ่งขึ้นซึ่งไม่ใช่วันทำงาน เช่น งานเต้นรำเป็นต้น แต่บางรายการ เช่น ฉายภาพยนตร์อาจจัด ตอนเช้าก่อนกำหนดฉายภาพยนตร์ประจำวันของโรงภาพยนตร์ หรือเวลาอื่นๆ ตามความเหมาะสม การจัดรายการบันเทิงต่างๆ ต้องอาศัยการเตรียมการล่วงหน้า และใช้เวลานานพอสมควรตามขนาดความยิ่งใหญ่หรือเล็กของรายการเหล่านั้น

วิธีการรณรงค์หาทุนดังกล่าว เป็นการเสนอแนะแนวทางในการจัดหาเงินทุนมาสนับสนุนการจัดโครงการกิจกรรม เพื่อบริการสังคมสำหรับกลุ่มบุคคลประเภทต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่รณรงค์หาทุนนั้นวิธีการรณรงค์หาทุนอาจกระทำสำเร็จเพียงคนเดียวหรือเป็นกลุ่มบุคคลหรือในนามของหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับประเภทของวิธีการรณรงค์หาทุนว่ามีความยากง่ายอย่างไร และจำนวนเงินทุนตามเป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงไร อย่างไรก็ตามการรณรงค์หาทุนนั้นอาศัยความจริงใจซื่อสัตย์ และบริสุทธิ์ใจของผู้หาทุนทั้งอาสาสมัครผู้มาช่วยเหลือและคณะเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานผู้รับผิดชอบ

นอกจากนี้ Caayupan (1991 อ้างถึงใน ชินรัตน์ สมสืบ, 2539) ได้อธิบายยุทธวิธีในการระดมทุนดังต่อไปนี้

1) ยุทธวิธีทางตรง (Direct action tactics)

ยุทธวิธีดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ที่เข้าไปกระทำ หรือติดต่อโดยตรงกับประชาชนในลักษณะต่อไปนี้

1.1) การพูดคุยสนทนาตัวต่อตัว

1.2) การรณรงค์ในกลุ่มเพื่อนบ้าน จากบ้านหนึ่งไปสู่อีกบ้านหนึ่ง เพื่อมุ่งให้เกิดผลกับสมาชิกในครอบครัวเหล่านั้น

1.3) การอภิปรายกลุ่ม เป็นการอภิปรายกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ เช่น ในร้านทอง ร้านตัดผม การรวมกันทางสังคมกลุ่มเล็กๆ และกลุ่มเยาวชนชนบท เป็นต้น

1.4) การรวมกลุ่มหลักขององค์กร และสถาบันต่างๆ เช่น ผู้นำ (ทางการและไม่เป็นทางการ) ของกลุ่มสตรี เยาวชน เกษตรกร และกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ

1.5) การประชุมแบบเป็นทางการกับกลุ่มผลประโยชน์ที่มีขนาดใหญ่

1.6) กลวิธีการเจรจาต่อรองเจ้าหน้าที่ให้ความหวังล่วงหน้าแก่ประชาชนให้ร่วมในการดำเนินการแลกเปลี่ยน เพื่อได้สิ่งที่ดีกว่าเดิมหากประชาชนคิดว่าเขาจะไม่ได้ประโยชน์เขาจะถามถึงสิ่งที่ดีกว่าเดิม เช่น “เราจะร่วมถ้าเราได้สิ่งนั้น”

1.7) การแนะนำชักชวน

2) ยุทธวิธีทางอ้อม (Indirect action tactics)

ยุทธวิธีทางอ้อมเป็นวิธีที่เจ้าหน้าที่ ไม่ได้พบปะติดต่อโดยตรงกับประชาชนสิ่งเหล่านี้ได้แก่

2.1) การโฆษณา และการโฆษณาชวนเชื่อ

2.2) การส่งข่าวสารผ่านสื่อทันสมัยทุกชนิด

2.3) การส่งข่าวสารผ่านสื่อในชุมชน ตัวอย่าง เช่น การพูดคุยซุบซิบ การพูดคุยต่อกันไปเหมือนเครื่องงุ่น

2.4) ใช้ค่านิยมทางประเพณี วิถีประชา และจารีต เป็นเครื่องมือ เพื่อทำให้เกิดการมีส่วนร่วม

2.5) การสาธิตภาคสนาม และมีวันฝึกปฏิบัติ

2.6) การทัศนศึกษา

2.7) การใช้ทรัพยากรบุคคลและผู้นำ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็นที่น่าเชื่อถือจากประชาชน

2.8) ใช้ศูนย์การเรียนรู้ หรือศูนย์ท้องถิ่น โปสเตอร์ และกระดานดำ ที่ใช้กับประชาชน

2.9) ใช้การรวมประชาชนตามปกติ หรือตามประเพณี เช่น ตามโบสถ์ สภาตำบล การประชุมหมู่บ้าน การประชุมในวาระต่างๆ ฯลฯ

2.10) การแสดงบทบาทสมมติ ละคร และกิจกรรมทางวัฒนธรรม เช่น เพลงพื้นบ้าน

สรุปได้ว่า วิธีการระดมทุนสามารถแบ่งออกเป็น 2 วิธีการคือ

1) วิธีการระดมทุนโดยทางตรง คือวิธีการติดต่อโดยตรงกับกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้ เช่น การพูดคุยสนทนาตัวต่อตัว การขอบริจาคตามบ้าน การจัดงาน การกุศล การขายของที่ระลึก และการขายของเก่า เป็นต้น

2) วิธีการระดมทุนโดยทางอ้อม คือ วิธีการที่ไม่ได้ติดต่อโดยตรงกับกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

## 2.8 กฎในการระดมทุน (Rules in fund-raising)

Stenbeck (1996) กล่าวถึงกฎในการระดมทุนว่าประกอบด้วย

1) เตรียมพร้อมอยู่เสมอ (Be ready) คือเตรียมความพร้อมอยู่เสมอสำหรับทุกๆ โอกาส ที่เกิดขึ้นอันจะนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ ไม่ว่าจะเป็นการอ่านหนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือดูโทรทัศน์ จะต้องนำสิ่งที่ได้ดูได้เห็นและได้ยินมาใช้ให้เป็นประโยชน์ การเตรียมความพร้อม ยังหมายถึงความรวดเร็วพร้อมที่จะดำเนินการโดยทันทีด้วย

2) มีความชัดเจน (Be bold) องค์การจะต้องดำเนินการภายใต้ข้อเท็จจริงอย่างตรงไปตรงมา

3) กระตุ้นอารมณ์ (Be passionate) องค์การต้องพึงระลึกไว้เสมอว่า การระดมทุนเป็นเรื่องของโมติวิจิตที่พึงมีให้กัน ในสังคม น้อยครั้งมากที่บุคคลจะบริจาคเพราะเหตุผล ส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการให้เพราะอารมณ์ การระดมทุนมิใช่เป็นเรื่องของเงินเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับบุคคล ประชาชน และความจำเป็นต่างๆ ดังนั้น ข่าวสารหรือโครงการต่างๆ ขององค์การ จะต้องกระตุ้นอารมณ์กลุ่มเป้าหมายให้ตระหนักถึงความจำเป็นขององค์การ

## 2.9 จริยธรรมในการระดมทุน (Ethical in fund-raising)

Stenbeck (1996) ได้กล่าวถึงจริยธรรมในการระดมทุนว่า ประกอบด้วย

- 1) ความเคารพกฎหมาย (Lawful) เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้ทำหน้าที่ระดมทุนจะต้องให้ความสำคัญและยึดมั่น
- 2) ความซื่อสัตย์ (Truthful) หมายถึง การเปิดเผยเกี่ยวกับการดำเนินงานทุกอย่างขององค์กรอย่างตรงไปตรงมาในการระดมทุน องค์กรเพื่อสาธารณประโยชน์จะต้องไม่ปิดบัง บางสิ่งบางอย่างกับผู้บริจาค โดยองค์กรควรที่จะแจกแจงรายละเอียดเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย การบริหารจัดการเงินทุนที่ได้รับบริจาคมาว่าองค์กรได้มีการใช้จ่ายอย่างไรบ้าง
- 3) ความรับผิดชอบ (Accountable) หมายถึง ความรับผิดชอบเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น องค์กรต้องสามารถอธิบายให้ได้ว่าความผิดพลาดดังกล่าวมีสาเหตุมาจากอะไร
- 4) ความเคารพ (Respectful) หมายถึง องค์กรเพื่อการสาธารณประโยชน์จะต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้บริจาค เพื่อให้พวกเขาได้เห็นว่าเป็นเงินที่พวกเขาบริจาคไปนั้นเอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิผลอย่างไรบ้าง

## 2.10 ปัจจัยที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายในการระดมทุน

Association of Fundraising Professional (2008) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อค่าใช้จ่ายของการระดมทุนและจำนวนการได้รับบริจาค ดังนี้

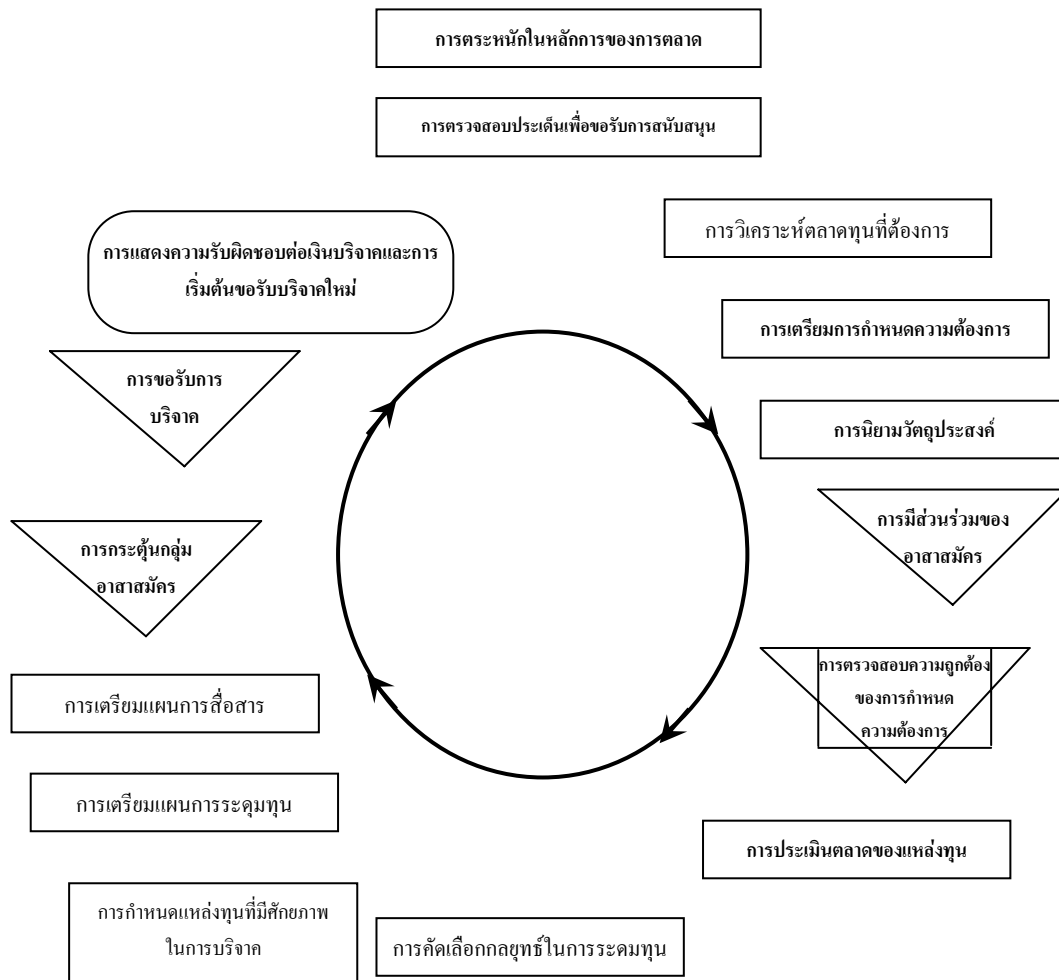
- 1) อายุขององค์กร องค์กรที่มีชื่อเสียงย่อมได้รับเงินบริจาคมากกว่าองค์กรที่เพิ่งตั้งขึ้นใหม่
- 2) อายุของหน่วยระดมทุน ผู้ทำหน้าที่มีอาชีพและผู้มีประสบการณ์จะดำเนินโปรแกรมการระดมทุนให้มีผลกลับมาสูงในการลงทุนมากกว่าหน่วยงานใหม่ๆ ที่เพิ่งเริ่มปฏิบัติการระดมทุนใหม่ๆ
- 3) วิธีการที่ใช้ในกระบวนการระดมทุน ซึ่งจะให้ผลที่แตกต่างกัน เช่น
  - 3.1) ผู้บริจาคที่เคยส่งไปรษณีย์ไปให้แล้วจะได้รับการบริจackson้อยกว่าผู้บริจาคที่ส่งไปรษณีย์ไปให้ใหม่
  - 3.2) การระดมทุนจะให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าโปรแกรมการหาทุนประจำปี
  - 3.3) การวางแผนโปรแกรม การรับบริจาคใหม่ๆ อาจจะไม่ได้รับผลตอบแทนเลยใน 2-3 ปีแรก
  - 3.4) ผลตอบแทนการลงทุนในโอกาสพิเศษ อาจจะไม่ต่ำกว่าโปรแกรมการบริจาคที่สำคัญ
  - 3.5) สมาคมขององค์กร อาจมีผลตอบแทนของการลงทุน



- 3.6) ชื่อเสียงขององค์กร ที่ตั้งและเศรษฐกิจของประเทศและชุมชน
- 3.7) การยอมรับของชุมชน ระดับการยอมรับของชุมชนจะมีผลต่อจำนวนการได้รับบริจาค
- 3.8) การแข่งขัน การขอรับบริจาคขององค์กรอื่น

### 2.11 แนวทางการระดมทุนที่ประสบผลสำเร็จ (Roadmap to Fundraising Success)

Seiler (2003) ได้ปรับปรุงวงจรการระดมทุน Fund Raising Cycle จากหนังสือ Achieving Excellence in Fund Raising ของ Hank Rosso และสรุปเป็นแนวทางการระดมทุนที่ประสบความสำเร็จ (Roadmap to Fundraising Success) ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการระดมทุนหน่วยงานต้องเข้าใจหลักการตลาดและนำมาประยุกต์ในกระบวนการระดมทุน การตระหนักในเรื่องดังกล่าว หน่วยงานต้องพัฒนาระบบงานข้อมูลย้อนกลับ ที่จะวัดและตรวจสอบอยู่เสมอเกี่ยวกับความต้องการ การรับรู้ และค่านิยมของผู้คาดว่าเป็นผู้บริจาค ผู้คาดว่าจะบริจาคแสวงหาอะไรในการดำเนินชีวิตที่เขาคิดว่าจะได้ค้นพบจากการมีส่วนร่วมกับหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานเข้าใจเรื่องการแลกเปลี่ยนมากเท่าไร ก็จะสามารถจัดการกับวงจรการระดมทุนมากขึ้นเท่านั้น วงจรการระดมทุน ประกอบด้วย 15 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 26 แนวทางการระดมทุนที่ประสบความสำเร็จ (Timothy L. Seiler, 2003)

**1) การตระหนักรู้หลักการของการตลาด (Awareness of Marketing Principles)**

การตระหนักรู้หลักการของการตลาดเพื่อการระดม หมายถึง การดำเนินการวิจัยการตลาดก่อนการระดมทุนในเรื่องใดๆ ก็ตามเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการระดมทุนโดยการสอบถามจากบุคคลทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นบุคลากรในหน่วยงาน จากบุคคลที่คาดว่าจะบริจาค รายใหญ่ จากคณะกรรมการสถานศึกษา จากบุคคลที่ให้การสนับสนุนอื่นๆ ฯลฯ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสรุปผลกำหนดแผนการระดมทุนที่สามารถดำเนินการได้ หรือ ยกเลิกความคิดที่จะระดมทุนเพราะกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องยังไม่เห็นความจำเป็นให้มีการระดมทุน หรืออาจจะเลื่อนการระดมทุน เป็นต้น

## 2) การตรวจสอบประเด็นเพื่อขอรับการสนับสนุน (Examine the Case for Support)

การตั้งประเด็นเพื่อขอรับการสนับสนุนเป็นศูนย์กลางของเหตุผลทั้งหมดว่า เพราะเหตุใดบุคคลจึงควรบริจาคให้หน่วยงาน หน่วยงานทุกแห่งจะต้องพัฒนาประเด็น (Case) บนพื้นฐานของการดำเนินการให้ประเด็นสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ให้ประเด็นสามารถอธิบายว่า หน่วยงานจะบริการชุมชนและเสนอผลประโยชน์ และเพิ่มคุณค่าได้อย่างไร การตั้งประเด็นอาจจะเกิดขึ้นจากการตอบคำถามต่อไปนี้

2.1) ทำไมหน่วยงานจึงตั้งขึ้น คำตอบของคำถามนี้ต้องเกี่ยวกับปัญหาของสังคม หรือปัญหาของมนุษยชาติ หรือความต้องการที่ถูกกำหนดโดยหน่วยงานซึ่งจะกลายเป็นภารกิจของหน่วยงาน

2.2) โครงการหรือบริการของหน่วยงานคืออะไร เพื่อเป็นการแก้ปัญหาดังกล่าว

2.3) ผู้คาดว่าจะบริจาคบริจาคด้วยเหตุผลใด และอะไรคือผลประโยชน์ของผู้ที่จะบริจาค

## 3) การวิเคราะห์ตลาดทุนที่ต้องการ (Analyze market requirement)

หน่วยงานต้องทดสอบภารกิจของตนเองโดยผ่านประเด็นเพื่อขอรับการบริจาคที่กำหนดขึ้นว่าสอดคล้องกับความต้องการและแหล่งทุน (Gift Sources) ที่หน่วยงานแสวงหาที่จะรับบริจาคหรือไม่ ตลาดของแหล่งทุนเพียงอย่างเดียวเท่านั้นที่เป็นการทดสอบว่าหน่วยงานจะได้ดำเนินการแก้ปัญหาสังคมหรือปัญหาของมนุษยชาติที่หน่วยงานกำหนดไว้หรือไม่ การตรวจสอบความถูกต้องของตลาดทุนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของการระดมทุน ถ้าตลาดทุนไม่เข้าใจหรือไม่ยอมรับความสำคัญของความต้องการที่หน่วยงานกำหนดขึ้น การระดมทุนก็จะพบกับอุปสรรค ยิ่งกว่านั้นก็คือ ถ้าตลาดทุนไม่รู้จักรายงาน ไม่รู้จักภารกิจที่หน่วยงานกำหนดการระดมทุนก็เป็นไปไม่ได้ ผู้บริจาคจะบริจาคให้กับหน่วยงานที่ตนสนใจและดำเนินงานที่ตนเองสนใจ

## 4) การเตรียมการกำหนดความต้องการ (Preparation of a Needs Statement)

ขั้นนี้เป็นการวางแผนงานของหน่วยงานที่จะปฏิบัติให้บรรลุผลตามภารกิจ ซึ่งเป็นการวางแผนกำหนดแผนพัฒนารายปี และแผนพัฒนาระยะยาว แผนการเงินจะถูกกำหนดตามแผนพัฒนา รวมทั้งนิยามทรัพยากรที่ต้องการสำหรับดำเนินการ โครงการและการให้บริการตามแผนพัฒนา ซึ่งรวมถึงการอธิบายแหล่งรายได้ที่ต้องการเพื่อสนับสนุนแผนพัฒนา นี้คือเหตุผลของการระดมทุน การเตรียมการกำหนดความต้องการทุนเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของอาสาสมัครของหน่วยงาน การเลือกผู้บริจาคหลักและอาสาสมัครอื่น ผู้ที่มีผลต่อหน่วยงานและการระดมทุน

ประโยคความต้องการที่จะพัฒนานั้นจะต้องระบุเป้าหมายการระดมทุนในอนาคตทั้งที่เป็นการระดมทุนรายปีและแผนการระดมทุนระยะยาว

#### 5) การนิยามวัตถุประสงค์ (Define Objective)

โครงการจากแผนพัฒนาที่จะดำเนินการให้บรรลุผลกิจได้นั้น จะต้องมีการแปลงให้มีความเฉพาะเจาะจง มีแผนปฏิบัติการที่วัดผลได้ เพื่อแก้ปัญหาที่หน่วยงานนั้นเกิดขึ้นถ้าประโยคภารกิจ อธิบายทำไม (Why) ประโยคเป้าหมายจะบอกคืออะไร (What) และประโยควัตถุประสงค์จะบอกได้อย่างไร (How) เพื่อให้เกิดความหน้าเชื่อถือกับตลาดทุน วัตถุประสงค์จะต้องปฏิบัติได้และบรรลุผลได้ด้วยทรัพยากรของหน่วยงาน คำว่า SMART จะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ชัดเจน

S : ระบุวัตถุประสงค์ให้มีความจะจดเฉพาะ (Specific)

M : วัตถุประสงค์ต้องวัดผลได้ (Measurement)

A : วัตถุประสงค์จะต้องสามารถทำให้บรรลุผลได้ (Achievement)

R : วัตถุประสงค์ต้องเน้นผลลัพธ์ (Result-Oriented)

T : วัตถุประสงค์ต้องมีการกำหนดกรอบระยะเวลา (Time-determined)

การอธิบายที่เฉพาะเจาะจงว่าหน่วยงานตั้งใจจะทำอย่างไรเพื่อให้เห็นภาพความเชื่อมโยงงบประมาณของโครงการกับเหตุผลของการระดมทุน

#### 6) มีส่วนร่วมของอาสาสมัคร (Involvement of Volunteers)

ขั้นตอนก่อนหน้านี้เป็นภารกิจของคณะกรรมการและอาสาสมัครในการวางแผนในขั้นนี้เป็นการแสวงหาอาสาสมัครเพื่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและดำเนินกลยุทธ์ประสิทธิภาพของอาสาสมัครผู้ขอบริจาค ขึ้นอยู่กับความเชื่อของอาสาสมัครที่มีต่อภารกิจของหน่วยงาน และมีพันธสัญญาต่อการระดมทุนตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การร้องขอรับบริจาคหรือเชิญชวนให้บริจาคที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือการที่อาสาสมัครขอรับบริจาคจากเพื่อนแบบการเชิญชวนให้บริจาคแบบตัวต่อตัว (Face-to-Face Solicitation)

#### 7) การตรวจสอบความถูกต้องของการกำหนดความต้องการ (Validate Needs Statement)

วิธีการที่มีประสิทธิภาพในการมีส่วนร่วมของอาสาสมัคร คือ การมีส่วนร่วมในการทบทวนความต้องการของการกำหนดความต้องการ คณะกรรมการและอาสาสมัครอื่นๆ การทบทวนความถูกต้องของการกำหนดความต้องการ คณะกรรมการและอาสาสมัครอื่นๆ อาสาสมัครที่เป็นทั้งผู้บริจาคและขอรับการบริจาคจะต้องการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการกำหนดความต้องการอีกครั้ง การมีส่วนร่วมดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ก่อนเริ่มโครงการระดมทุน

### 8) การประเมินตลาดของแหล่งทุน (Evaluate Gift Markets)

การประเมินตลาดทุน คือการพิจารณาความสามารถ การรับรู้ความยินดีที่บริจาคให้กับหน่วยงาน ขั้นนี้เป็นการตัดสินใจว่าแหล่งทุนใดที่จะดำเนินการ และขอบริจาคที่ต้องการเป็นจำนวนเท่าไร แหล่งทุนได้แก่ บุคคล หน่วยงาน ภาคเอกชน และภาครัฐ สมาคม มูลนิธิ โดยทั่วไปแล้วพบว่ารายบุคคลบริจาคคิดเป็น 83% บุคคลที่ร่ำรวยได้จัดตั้งมูลของครอบครัว และมูลนิธิของชุมชนซึ่งมูลนิธิดังกล่าวเป็นแหล่งทุนที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว หลายหน่วยงานยังไม่เคยมีประสบการณ์จากการบริจาครายบุคคล หรือ รายบุคคลกับมูลนิธิ จุดเน้นของการประเมินตลาดทุน คือการสร้างและคงไว้ซึ่งแหล่งทุนที่หลากหลายให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ยังมีแหล่งทุนที่หลากหลายมากเท่าไร ยิ่งทำให้หน่วยงานสามารถคงไว้ซึ่งบรรยากาศของการระดมทุน และยังสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดทุนมากขึ้น

### 9) การคัดเลือกกลยุทธ์ในการระดมทุน (Select Fund Raising vehicle or Strategies)

หลังจากที่มีการประเมินตลาดทุนแล้ว บุคลากรด้านการระดมทุน และอาสาสมัครจะต้องกำหนดเทคนิคที่มีประสิทธิภาพของแต่ละตลาดทุน กลยุทธ์วิธีการการระดมทุนได้แก่ การส่งจดหมายโดยตรง (Direct Mail) Phonathons การจัดรายการพิเศษ (Special Events) การหาทุน (Grant Searching) การขอรับบริจาครายบุคคล (Personal Solicitation) การยกย่องเกียรติคุณ (Recognition Groups) ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Internet)

โครงการระดมทุน รวมถึงทุนประจำปี (Annual Fund) การรณรงค์พิเศษ (capital campaigns) การบริจาคผู้บริจากรายใหญ่ (Special or Major Gifts) และการจัดตั้งกองทุน (Endowment Program) โครงการระดมประเภทหลังนี้ขึ้นอยู่กับการวางแผนการบริจาค (planned Giving หรือที่เรียกว่า Deferred Giving) ที่ผู้บริจาคจะบริจาคยอดเงินที่มีจำนวนมากกว่าการบริจาคในโครงการบริจากรายปี หรือบริจาคพิเศษ

โครงการระดมที่จะประสบความสำเร็จในการระดมทุนนั้น จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ทุกกลยุทธ์ที่ใช้ในการระดมทุน ต้องมีการตรวจสอบและประเมินประสิทธิผลต่ออัตราการกัมทุนของแต่ละกลยุทธ์ที่ใช้ในการระดมทุน และการวัดความสำเร็จอื่นๆ

### 10) การกำหนดแหล่งทุนที่มีศักยภาพในการบริจาค (Identify Potential Giving Sources)

การกำหนดแหล่งทุนที่มีศักยภาพในการบริจาคเป็นขั้นการคัดเลือก กลั่นกรอง ประเมินตลาดทุนจากรายชื่อผู้คาดว่าจะบริจาค ผู้คาดว่าจะอยู่ในทุกๆ ตลาด เช่น บุคคล บริษัท มูลนิธิ ผู้คาดว่าจะบริจาคทุกกลุ่มถูกระบุและกำหนด โดยเกณฑ์ 3 ข้อ คือ

- 1) สายสัมพันธ์ที่มีต่อหน่วยงาน (Linkage to the organization)
- 2) ความสามารถในการบริจาคจากระดับที่ต้องการขอรับบริจาค (ability to Give Gifts at the level being sought)
- 3) ความสนใจที่มีภารกิจของหน่วยงาน (interest in the organization's work)

แม้ว่ากิจกรรมการค้นหาผู้คาดว่าจะบริจาคเริ่มด้วยการระบุบุคคล บริษัท และมูลนิธิที่มีความสามารถจะบริจาคได้ แต่กิจกรรมนี้ก็ไม่เป็นประโยชน์ถ้าผู้บริจาคขาดความสนใจงานหรือขาดความเชื่อมโยงกับหน่วยงาน เขาก็จะไม่บริจาคถึงแม้ว่าเขามีศักยภาพที่จะบริจาคได้

#### 11) การเตรียมแผนการระดมทุน (Prepare Fund Raising Plan)

ขั้นเตรียมแผนการระดมทุน เป็นขั้นวางแผนเพื่อปฏิบัติการ บุคลากรจะร่างแผนระดมทุนและเชิญชวนให้ผู้นำ อาสาสมัครเข้าร่วมพิจารณาร่างเพื่อจัดทำแผนที่สมบูรณ์และถูกต้อง ในแผนการระดมทุนต้องกำหนดการบริหารงานที่เหมาะสม โดยการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงานและรวมถึงการนิเทศและการประเมินผลเพื่อปรับแผนเมื่อจำเป็น

แผนการระดมทุนจำเป็นต้องประกาศยอดเงินที่ต้องการ และระดมทุน โครงการระดมทุนทุกแบบใด ภายในกรอบระยะเวลาอันเท่าไรและใช้วิธีการหรือกลยุทธ์ใดในการระดมทุน รวมถึงระบุบทบาทของอาสาสมัครและบุคลากร การเข้าใจภารกิจหน่วยงานและแผนการระดมทุน โดยผู้คาดว่าจะบริจาคผู้ซึ่งจะได้รับการร้องขอให้บริจาค การสิ่งที่มีความสำคัญมากสำหรับความสำเร็จของการระดมทุน

#### 12) การเตรียมแผนการสื่อสาร (Preparation of Communication plan)

การระดมทุนที่ประสบผลสำเร็วนั้น การสื่อสารเป็นมากกว่ากระจายข่าวสาร ข้อมูล การสื่อสารต้องกระตุ้นอารมณ์และความรู้สึกของผู้ที่จะบริจาค การสื่อสารการระดมทุนที่มีประสิทธิภาพจะต้องสัมผัสถึงปัญญาและความรู้สึกของผู้ที่คาดว่าจะบริจาค (Effective fund raising communication touches the heart and head)

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารคือการที่ทำให้ผู้คาดว่าจะบริจาคเกิดความเข้าใจยอมรับเป้าหมายและภารกิจที่หน่วยงานจะดำเนินการ การสื่อสารสองทาง จะช่วยให้ผู้คาดว่าจะบริจาคได้แสดงความรู้สึก แสดงความคิดเห็น เป็นการเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนคำนิยาม ซึ่งการสื่อสารดังกล่าวเป็นพื้นฐานของความสำเร็วของการระดมทุน

#### 13) การกระตุ้นกลุ่มอาสาสมัคร (Activate Volunteer Cops)

การระดมทุนเป็นความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นจากความใจและความเอาใจใส่ซึ่งกันและกันบุคคลจะเห็นว่าการระดมทุน คือการที่บุคคลเสียสละให้บุคคลอย่างมีเหตุผล ขึ้นต่อไปของวงจรคือการกระตุ้นอาสาสมัครที่จะเป็นผู้นำที่ขอรับบริจาค การระดมทุนเป็นกิจกรรม

อาสาสมัครที่ดำเนินการ โดยบุคคลที่บริจาคและมีความกระตือรือร้นที่จะเชิญชวนให้บุคคลอื่น มาร่วมบริจาคไม่มีการขอรับบริจาคใดที่เป็นการบังคับ ปัจจุบันนี้ระบบอาสาสมัครในการระดมทุน ยังคงมีความเข้มแข็งและมีแนวโน้มจะเข้มแข็งมากขึ้นในหน่วยงานขนาดใหญ่ ซึ่งพึ่งพาทีมงาน ที่ได้รับการฝึกอบรมเรื่องการรับบริจาคมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขอรับบริจาครายใหญ่ของ มหาวิทยาลัยและวิทยาลัย หรือแม้แต่โรงพยาบาลหรือศูนย์การแพทย์ การระดมทุนจากผู้บริจาค รายใหญ่ (Major Gift) กลายเป็นทีมงานได้รับค่าตอบแทน มากกว่าที่จะเป็นอาสาสมัคร

หน่วยงานจะต้องขยายกลุ่มอาสาในการระดมทุนเพื่อการขยายฐานจำนวนผู้บริจาค เกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับคือ อาสาสมัคร 1 คน จะต้องเข้าพบและร้องขอรับบริจาคจากผู้บริจาค จำนวน 5 คน

#### 14) การขอรับการบริจาค (Solicit Gift)

เมื่อดำเนินการขั้นที่ 12 เรียบร้อยแล้วก็เป็นเวลาของการร้องขอรับการบริจาค ขอมเงินส่วนหนึ่งของการบริจาค มาจากคณะกรรมการ บุคลากรและแน่นอนที่สุด มาจากอาสาสมัครซึ่งการดำเนินการขอรับบริจาคนี้อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนต่างๆในวงจร ก็ได้ แต่ในขั้นที่ 13 นี้เป็นการดำเนินการตามแผนการระดมทุนในการขยายฐานบริจาคและบริจาค และเป็นจุดสูงสุดของเรื่องที่ต้องดำเนินการ

ขั้นการร้องขอรับบริจาค เป็นการเข้าพบผู้บริจาค เป็นการอธิบายและเชิญชวนให้ ผู้คาดว่าจะบริจาค ให้ความช่วยเหลือเพื่อให้ภารกิจของหน่วยงานบรรลุผล ขั้นการขอรับบริจาคนี้ เป็นกระบวนการที่ร้องขอที่สมภาคภูมิเพื่อรับบริจาคเพื่อการกุศลที่จะช่วยกิจกรรมของหน่วยงาน ดำเนินไปได้ด้วยดี

การร้องขอและการได้รับการบริจาคไม่ใช่สิ้นสุดของกระบวนการ เป็น เพียงจุดเริ่มต้นของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริจาคกับหน่วยงาน หน่วยงานต้องแสดงออกถึง ความขอบคุณที่เหมาะสมหน่วยงานจะต้องเปิดเผยการใช้จ่ายเงินจากยอดบริจาคอย่างไร และ แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสระดับสูงสุดในการใช้จ่ายเงิน และความรับผิดชอบต่อการใช้จ่ายเงิน บริจาคอย่างชาญฉลาด

#### 15) การแสดงความรับผิดชอบต่อเงินบริจาคและการเริ่มต้นขอรับบริจาคใหม่ (Demonstrate Stewardship and Renew the Gift)

การแสดงความขอบคุณผู้บริจาคที่เหมาะสม การรายงานการใช้จ่ายเงินบริจาค และการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อยอดเงินบริจาคที่ได้รับ การใช้จ่ายเงินบริจาค อย่างชาญฉลาด ช่วยทำให้มีการเริ่มต้นบริจาคใหม่ดำเนินการได้ง่ายขึ้น กระบวนการเริ่มต้นใหม่เป็นกระบวนการ ที่ 14 จะเริ่มต้นวงจรของการระดมทุนใหม่ ประเด็นเพื่อขอรับการสนับสนุนจะต้องมีการตรวจสอบ

ใหม่ ท่ามกลางกลุ่มผู้ให้การสนับสนุน การเริ่มต้นใหม่นี้จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์อย่างต่อเนื่องว่าหน่วยงานได้ตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพต่อความต้องการของแหล่งทุนได้อย่างไร

การระดมทุนเป็นกระบวนการที่เป็นศูนย์กลางของศาสตร์ต่างๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากรและอาสาสมัคร เป็นจำนวนมากในขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ได้อธิบายมาแล้ว ในวงจรของการระดมทุน ความรับผิดชอบหลักของฝ่ายบริหารงานการระดมทุน คือการจัดการกระบวนการรวมทั้งการทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้นและเป็นพี่เลี้ยงในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับระดมทุน

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการระดมทุนที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่าศึกษาขั้นพื้นฐานมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการระดมทุนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ โดยการที่สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้คณะกรรมการ สถานศึกษา นักเรียน อาสาสมัคร ที่เห็นประโยชน์ของสถานศึกษาในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อตัวนักเรียน มาร่วมมือกันและเชื่อเชิญให้บุคคล องค์กรเอกชน ชุมชน สถาบันทางสังคมอื่นๆ บริจาคเงิน ทรัพย์สิน หรือ หลักประกันของทรัพย์สิน เพื่อการสนับสนุนเป็นค่าใช้จ่ายของสถานศึกษา เช่น การพัฒนาการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมกีฬา ภายใน การทัศนศึกษานอกสถานที่ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อมุ่งสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ และมุ่งให้นักเรียนเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถตามหลักสูตร และสามารถอยู่ในสังคมร่วมกันได้อย่างมีความสุข โดยหลักการของการระดมทุนนั้น ผู้นำขององค์กรที่ระดมทุนจะต้องมีลักษณะผู้นำที่ดี สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสถานศึกษา และเข้าใจในกระบวนการของการระดมทุน โดยที่การระดมทุนจะประสบผลสำเร็จจะขึ้นอยู่กับปัจจัยทางจิตวิทยาและสังคมของผู้บริจาค รวมทั้งแรงจูงใจภายในและอิทธิพลภายนอกของผู้บริจาค สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งในการระดมทุน คือ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ให้ผู้บริจาคได้ทราบถึงเหตุผลและวิธีการของการระดมทุนที่สถาบันการศึกษาจะนำเงินทูลนั้นไปทำอะไร ซึ่งเป็นหลักการของการรณรงค์การหาทุน และผู้ระดมทุนจำเป็นต้องทราบถึง เครื่องมือต่างๆ ในการระดมทุน รวมทั้งกฎระเบียบจรรยาบรรณในการระดมทุน ปัจจัยที่มีผลต่อ ค่าใช้จ่ายในการระดมทุน

นอกจากนี้ผู้ที่ทำการระดมทุน จะต้องมีความเชื่อว่าจะมีประชาชนบริจาคเงินให้กับองค์กรสาธารณประโยชน์ หรือสถาบันการศึกษาต่างๆ ซึ่งในการบริจาค่นั้น ผู้บริจาคจะมีเหตุผลต่างๆ และในการระดมทุนของสถานศึกษา หรือองค์กรสาธารณประโยชน์ผู้ระดมทุนจะต้องเข้าใจปัจจัยทางจิตวิทยาและสังคมของผู้บริจาค รวมทั้งแรงจูงใจภายในและอิทธิพลภายนอกของผู้บริจาค สิ่งที่สำคัญประการหนึ่งในการระดมทุน คือ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ให้ผู้บริจาคได้ทราบถึงเหตุผลและวิธีการของการระดมทุนที่สถาบันการศึกษาจะนำเงินทูลนั้นไปทำอะไร ซึ่งเป็นหลักการของการรณรงค์การหาทุน และผู้ระดมทุนจำเป็นต้องทราบถึง เครื่องมือต่างๆ ในการระดมทุน รวมทั้งกฎระเบียบจรรยาบรรณในการระดมทุน ปัจจัยที่มีผลต่อ ค่าใช้จ่ายในการระดมทุน



และแนวทางการระดมทุนที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะทำให้การระดมทุนของสถาบันการศึกษาหรือองค์กรประสบผลสำเร็จ

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษา

ในการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับแนวคิดในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้เห็นกรอบแนวคิดและการสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

#### 3.1 ทรัพยากรทางการศึกษา

##### 1) ความหมายของทรัพยากรและทรัพยากรทางการศึกษา

ในการบริหารโรงเรียน จะต้องอาศัยทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญ ในการบริหารงาน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมตามภาระหน้าที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ มีผู้ให้ความหมายของทรัพยากรไว้ หลายแนวคิดดังนี้

ตามความหมายในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2525 ทรัพยากร หมายถึง สิ่งทั้งปวงอันเป็นทรัพย์ คำว่า ทรัพย์ หมายถึง เงินตรา สมบัติพิสดาน วัตถุอันมีรูปร่างโดยปริยาย หรือหมายถึงสิ่งที่ถือว่ามีค่า อาจไม่มีรูปร่างก็ได้ เช่น มีปัญญาเป็นทรัพย์, อริยทรัพย์ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525)

ตามความหมายในพจนานุกรม ทรัพยากร หมายถึง ทรัพย์สิ่งของทั้งปวงและคำว่า ทรัพย์หมายถึงเงินตรา สมบัติ เงิน ของมีค่า โดยส่วนใหญ่แล้วเรามักจะเข้าใจความหมายของทรัพยากรในรูปแบบใดแบบหนึ่ง เช่น ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรการเงิน เป็นต้น ซึ่งโดยความหมายแล้วไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรอะไรก็ตามจะหมายถึงสิ่งที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริม เพื่อให้การดำเนินกิจกรรม หรือภารกิจขององค์กรหรือหน่วยงานสำเร็จได้

Webster (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537) ได้ให้ความหมายของทรัพยากรไว้ว่า ทรัพยากร คือ ปัจจัยทุกสิ่งที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ทรัพยากร ได้แก่ สิ่งที่เป็นตัวกลางซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของคน วัสดุ เงินหรืออื่นๆ จะเป็นเครื่องช่วยในการดำเนินงานการบริหารโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จได้

ส่วนทรัพยากรทางการศึกษาได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541) ได้ให้ความหมายของ ทรัพยากรทางการศึกษาไว้

2 แนวทาง ดังนี้

1) ความหมายที่แคบ ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง ปัจจัยนำเข้าที่นำไปใช้เพื่อการจัดการศึกษาทุกระดับทุกประเภทภายในสังคม ปัจจัยนำเข้านี้ส่วนใหญ่จะเป็นรูปของเงินงบประมาณทั้งรายจ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำ เช่น เงินเดือนและค่าตอบแทน ค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์และการลงทุน

2) ความหมายที่กว้าง ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยกระบวนการจัดการในการแปรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้านั้นให้บังเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลความสามารถในการดึงการระดมสรรพกำลังในสังคมเข้ามาสนับสนุน ส่งเสริมเกื้อหนุนการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือวัสดุอุปกรณ์ หรือเวลาที่จัดเป็นการให้โอกาสทางการศึกษา ในแง่ของการสละเวลามาให้ทางการศึกษาของบุคคลในสังคม ซึ่งไม่ใช่ครูอาจารย์ประจำ นอกจากนี้ทรัพยากรทางการศึกษา ยังหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการให้บริการทางการศึกษา ตลอดจนถึงสื่ออุปกรณ์ต่างๆ เช่น โทรทัศน์ ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษา

วิจิตร ศรีสอาน (2534) ได้ให้ทัศนะ ทรัพยากรทางการศึกษา เป็นปัจจัย พื้นฐานที่ทำให้การบริหารการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณอย่างเพียงพอ ได้รับงบประมาณสนับสนุนมากพอ มีวัสดุสนับสนุนตามความต้องการและต้องมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

จากการการประชุมสัมมนาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้กล่าวถึง ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง ทรัพยากรที่มีใช้ตัวเงินและทรัพยากรทางการเงิน ทรัพยากรที่มีใช้ตัวเงิน หมายถึง ปัจจัยการผลิต ที่ดิน แรงงาน ทุน และการประกอบการ ตามนัยนี้ทรัพยากรทางการศึกษา จึงหมายถึง บุคคล ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนและการผสมผสานการใช้ปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกัน (ยุทธศาสตร์การลงทุนทางการศึกษา, 2544)

กล่าวโดยสรุป ทรัพยากรทางการศึกษา เป็นปัจจัยทุกสิ่งทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรหลัก 4 อย่างคือ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และการจัดการที่ดีทรัพยากรและทรัพยากรทางการศึกษาซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

## 2) ความสำคัญของทรัพยากรทางการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2537) กล่าวถึงการบริหารโรงเรียนว่า ทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จการดำเนินงานหรือประกอบภารกิจขององค์กรนั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) กิจกรรมหรือภารกิจ 2) ทรัพยากร

3) คน องค์ประกอบทั้งสามด้าน ทรัพยากรถือว่าเป็นตัวกลางที่ทำให้กิจกรรมหรือภารกิจของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายหรือสำเร็จได้ บทบาทของทรัพยากร ในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียน มีความสำคัญ 2 ด้าน คือ ด้านปริมาณ และด้านคุณภาพ

2.1) ด้านปริมาณ ปริมาณของทรัพยากรมีผลต่อการดำเนินกิจกรรม ได้แก่ ประสิทธิภาพของกิจกรรม ถ้าหากทรัพยากรมีเพียงพอ การดำเนินกิจกรรมขององค์การจะดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามถ้าหากปริมาณของทรัพยากรมีไม่เพียงพอ การดำเนินงานของกิจกรรมจะไม่สามารถมีประสิทธิภาพได้ และประสิทธิผลของกิจกรรม ถ้าหากปริมาณของทรัพยากรมีไม่เพียงพอ การดำเนินกิจกรรมก็อาจจะไม่บรรลุเป้าหมายได้หากขาดทรัพยากรหรือทรัพยากรไม่เพียงพอแล้วการดำเนินกิจกรรมก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือมีประสิทธิภาพได้ ในส่วนของการเลือกกิจกรรมที่จะปฏิบัติ ปริมาณจะเป็นตัวกำหนดตัวหนึ่งในการเลือกกิจกรรมที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมตามความเป็นจริงนั้นกิจกรรมจะเป็นตัวกำหนดทรัพยากร แต่ในบางกรณีทรัพยากรจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมเนื่องจากข้อจำกัดของทรัพยากรและความจำเป็นที่จะต้องดำเนินกิจกรรมให้บรรลุหรือสำเร็จภายในเวลาที่จำกัด

2.2) ด้านคุณภาพคุณภาพของทรัพยากรมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์การมีนัยคล้ายคลึงกับปริมาณของทรัพยากรดังที่ได้กล่าวมาแล้วประสิทธิภาพของกิจกรรมคุณภาพของทรัพยากรจะมีผลต่อประสิทธิภาพของกิจกรรมค่อนข้างสูงในบางครั้ง แม้ทรัพยากรจะมีจำนวนมาก แต่ถ้าหากเป็นทรัพยากรที่ปราศจากคุณภาพการดำเนินกิจกรรมก็ปราศจากประสิทธิภาพได้ เช่น ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ถ้าหากโรงเรียนมีครูที่มีความรู้ความสามารถสูง การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้นก็จะบรรลุเป้าหมาย คือ สัมฤทธิ์ผลของนักเรียนสูง ประสิทธิภาพของกิจกรรม ประสิทธิภาพของกิจกรรมหรือประสิทธิภาพขององค์การมีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับคุณภาพของทรัพยากร ถ้าหากการดำเนินกิจกรรมใดทรัพยากรมีคุณภาพไม่ดี ประสิทธิภาพอาจจะมีแต่จะค่อนข้างต่ำกว่าการมี ทรัพยากรที่มีคุณภาพสูง คุณภาพของกิจกรรม คุณภาพของกิจกรรมมีความสัมพันธ์เป็นอย่างมากกับคุณภาพของทรัพยากร ถ้าหากการดำเนินกิจกรรมใดได้ทรัพยากรที่มีคุณภาพสูง คุณภาพของกิจกรรมก็ดีขึ้นไปด้วย จากตัวอย่างการจัดการเรียนการสอน ถ้าหากได้ผู้สอนซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประสบการณ์สูง ก็จะทำให้ผู้สอนสามารถคิดหาวิธีการสอนที่ดีที่เหมาะสมกับผู้เรียนอันจะทำให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงไปด้วย กล่าวโดยสรุป ทรัพยากรเป็นตัวกลางหรือตัวกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมของโรงเรียนหรือหน่วยงานดำเนินไปได้ และทรัพยากรจะมีบทบาทต่อกิจกรรม หรือการดำเนินภารกิจของโรงเรียน หรือหน่วยงานทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพทำให้การทำงานสำเร็จลงได้ด้วยดี

นคร ดังคะพิภพ (2549) กล่าวว่าภาระค้ำประกันเพื่อการศึกษาในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะทรัพยากรเป็นปัจจัย (Input) สำหรับการบริหารจัดการศึกษา ปัจจุบันสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐได้รับงบประมาณที่จัดสรรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นงบอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวสำหรับจัดการศึกษาตามจำนวนนักเรียนค่าใช้จ่ายสำหรับการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่เงินเดือนครูและบุคลากรและงบประมาณในโครงการพิเศษอื่น ๆ ดังนั้น ความจำเป็นในการบริหารสถานศึกษาของไทย จึงให้ความสำคัญต่อการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาเสมอ จึงขอเสนอความสำคัญของการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาไว้ 2 ประเด็น ดังนี้

1) งบประมาณภาครัฐ ให้เท่าไรก็ไม่เพียงพอ

เป็นที่ทราบกันดีว่า ค่าใช้จ่ายรายหัวที่รัฐจัดสรรให้สำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐานในระยะแรก คือ ประถมศึกษา 1,100 บาท มัธยมศึกษาตอนต้น 1,800 บาท และมัธยมศึกษาตอนปลาย 2,700 บาทนั้น ไม่เพียงพอที่จะจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ เมื่อผลการศึกษาที่ผ่านมายืนยันว่างบประมาณดังกล่าวไม่เพียงพอจึงทำให้รัฐบาลต้องตัดสินใจเพิ่มค่าใช้จ่ายรายหัวแต่กระนั้นในมุมมองของโรงเรียนจำนวนหนึ่งก็ยังคงเห็นว่าไม่เพียงพออยู่ดี

จากงานวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการใช้จ่าย เพื่อการศึกษาสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โครงการความร่วมมือระหว่างธนาคารโลกและกระทรวงศึกษาธิการเพื่อพัฒนาประเทศด้านการศึกษายภายใต้กองทุน ASEM พบว่างบประมาณรายจ่ายของภาครัฐในระดับมัธยมศึกษาของประเทศไทยมีสัดส่วนที่ต่ำกว่าประเทศอื่นๆ อยู่มาก โดยประเทศไทยใช้จ่ายเงินสำหรับมัธยมศึกษาเพียงร้อยละ 20 ของงบประมาณการศึกษาทั้งหมด ในขณะที่ประเทศอื่นๆ ยกเว้นฟิลิปปินส์ ใช้จ่าย เพื่อการมัธยมศึกษา ระหว่างร้อยละ 34 ถึง 47 โดยประเทศไทยมีการลงทุนเพื่อมัธยมศึกษาลดในด้านงบลงทุน และแม้ว่างบดำเนินงานที่ไม่ใช่งบบุคลากรจะเพิ่มขึ้น แต่ส่วนใหญ่เป็นงบที่ส่วนกลางจัดสรรให้กับเขตพื้นที่การศึกษา มีเพียงบางส่วนที่จัดสรรให้โรงเรียนโดยตรง ทำให้งบประมาณที่โรงเรียนสามารถใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษามีน้อย ดังนั้น การที่รัฐต้องการให้คนไทยทุกคนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพได้อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันก็ยากที่จะบรรลุวัตถุประสงค์

นอกจากนี้ งานวิจัยดังกล่าวยังพบว่า ทรัพยากรที่โรงเรียนได้รับเป็นปัจจัยที่มีผลบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การเพิ่มขึ้นของงบประมาณทางการศึกษา (นอกเหนือจากเงินเดือนครูและเงินชดเชย) มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของคะแนนการทดสอบโดยเฉลี่ยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ ถ้างบ ปรมาณต่อหัวของนักเรียนเพิ่มขึ้น 10,000 บาท คะแนนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (GAT) จะเพิ่มขึ้นประมาณ 3.2 คะแนน หากให้มีการใช้จ่ายอื่นๆ คงที่

ไม่เปลี่ยนแปลง งานวิจัยดังกล่าวจึงมีข้อเสนอแนะให้รัฐสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งนอกจากงบประมาณที่รัฐสนับสนุนแล้ว รัฐสามารถเร่งระดมทรัพยากรจากภาคเอกชนและครัวเรือนมาใช้ในภาคการศึกษาให้มากขึ้น

## 2) การศึกษาไทยพัฒนาจากชุมชนเป็นฐาน

ในอดีตการศึกษาไทยจัดโดยท้องถิ่น โรงเรียนกับชุมชนมีความใกล้ชิดกัน โรงเรียนเป็นของชุมชน ครูเป็นลูกจ้างของชุมชน โดยเฉพาะโรงเรียนประชาบาลนั้นเป็นโรงเรียนของชุมชนมาแต่แรกเริ่ม ดังที่ ศาสตราจารย์ ดร. ก่อ สวัสดิพาณิชย์ ได้บันทึกถึงสภาพความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับท้องถิ่นในอดีตไว้ในหนังสือ “อีสานเมื่อวันวาน” โดยกล่าวถึงฐานะของครูประชาบาลในชุมชนว่า ครูได้รับเงินเดือนจากเงินศึกษาพลี ประพฤติตนอย่างชาวบ้าน และเป็นมิตรของชาวบ้าน มีฐานะเหนือชาวบ้านไม่มากนัก แต่ครูประชาบาลเป็นคนมีความรู้ อ่านออกเขียนได้ จึงเป็นที่พึ่งของชาวบ้าน นอกจากนี้ ชาวบ้านยังควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของครู คอยเป็นหูเป็นตาให้แก่ทางราชการได้เป็นอย่างดี ถ้าครูคนไหนดีก็ให้ความเคารพนับถือ ถ้าครูคนใดประพฤติตนเหลวไหลอย่างร้ายแรงชาวบ้านอาจพากันไปฟ้องร้องกรรมการอำเภอได้

ต่อมาหลังสงครามโลกครั้งที่หนึ่งได้เกิดภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจ จนต้องยกเลิกระบบ “เงินศึกษาพลี” โรงเรียนต้องพึ่งงบประมาณจากส่วนกลาง ทำให้เกิดการรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางจนถึงปัจจุบัน โรงเรียนไม่ใช่ของชุมชนอีกต่อไป

แต่จากข้อกำหนดในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 5 ที่ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ทำให้สถานศึกษามีอิสระในระดับหนึ่งที่จะบริหารงบประมาณอย่างคล่องตัวมากขึ้น และจากการศึกษาเรื่องการกระจายอำนาจของประเทศออสเตรเลีย ได้ความคิดเปรียบเทียบว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาของประเทศออสเตรเลีย หมายถึง การที่รัฐบาล มลรัฐ กระจายอำนาจการตัดสินใจในการบริหารจัดการศึกษาลงสู่โรงเรียนโดยตรง (แทนการกระจายอำนาจให้แก่รัฐบาลท้องถิ่น) โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า การปฏิรูปการศึกษาใดๆ จะไม่เกิดผลสำเร็จชัดเจน หากไม่จัดการที่โรงเรียนและในห้องเรียน ซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติที่สำคัญที่สุดและใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุด และเชื่อว่าโรงเรียนที่มีอิสระในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อบุตรหลานของตนเองย่อมจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากกว่าการจัดการศึกษาโดยโรงเรียนที่ควบคุมโดยรัฐ การจัดการศึกษาโดยให้โรงเรียนมีอำนาจในการบริหารจัดการตนเอง ภายใต้กรอบนโยบายของรัฐ เพื่อให้บรรลุมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด เรียกว่า self-managing school

### 3) ประเภทของทรัพยากรทางการศึกษา

นคร ดังคะพิภพ (2549) ได้จำแนกประเภทของทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาออกเป็น 6 ประเภท คือ

3.1) เงินทุน ได้แก่ เงินทุนการศึกษา เงินพัฒนาสถานศึกษาในลักษณะต่างๆ ที่สามารถจะนำมาจัดซื้อจัดจ้างทำสิ่งของ หรือจัดสร้างสิ่งก่อสร้างต่าง ๆ และการใช้จ่ายเพื่อทำกิจกรรมหรือทำประโยชน์ทางการศึกษาให้มากขึ้น

3.2) วัสดุอุปกรณ์ การระดมทรัพยากรเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ ชิ้นส่วนต่างๆ ที่สามารถนำมาประกอบเป็นสิ่งของที่ใช้ได้ และสิ่งของที่สามารถใช้ได้ทันที เช่น สื่อการสอน คอมพิวเตอร์ เป็นต้น

3.3) ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ได้แก่ ที่ดินที่ใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา อาคารเรียน อาคารประกอบอื่นๆ และสิ่งก่อสร้างต่างๆ ที่มีผู้สร้างให้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณแผ่นดิน

3.4) บุคคล ซึ่ง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องที่โรงเรียนได้รับความอนุเคราะห์มาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับครู บุคลากร และนักเรียน

3.5) แหล่งเรียนรู้ที่มนุษย์สร้างขึ้น ได้แก่ สถานประกอบการ สาธารณสถาน โบราณสถาน สถานที่ราชการและเอกชน ซึ่งนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการจัดการเรียนการสอนได้

3.6) แหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติ ได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างหลากหลาย เช่น ภูเขา ป่าไม้ แม่น้ำลำธาร น้ำตก ป่าชายเลน ทะเล เป็นต้น ถ้าโรงเรียนสามารถเสาะแสวงหาและนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา ก็จะเป็นทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่แล้วตามธรรมชาติโดยไม่ต้องลงทุน จะเห็นว่า ในการที่จะระดมทรัพยากรทางการศึกษา 3 ประเภทแรกนั้น อาจจะมีจุดเน้นของการระดมจาก รายใหญ่เป็นบุคคลหรือเป็นรายย่อยก็ได้ ซึ่งต้องมียุทธศาสตร์พิเศษที่จะระดมทรัพยากรจากบุคคลเหล่านี้เป็นกรณีๆ ไป

เนื่องจากทรัพยากรเป็นปัจจัยที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ ได้มีผู้ให้แนวคิดทาง ด้านประเภทของทรัพยากรไว้พอสรุปได้ 4 ประเภท ดังนี้

#### 1) ประเภทของทรัพยากรตามแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์

ตามแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์ ได้แบ่งทรัพยากรเพื่อการดำเนินกิจกรรมทางด้านเศรษฐกิจออกเป็น 4 ประเภทด้วยกันคือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537)

1.1) ทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางเศรษฐกิจทุกระดับ

1.2) ทรัพยากรทางกายภาพ ประกอบด้วย ที่ดิน (Land) เครื่องอำนวยความสะดวก (Facilities) เครื่องมือ (Equipment) วัสดุ หรือพลังงาน (Materials and/or Energy)

1.3) ทรัพยากรการเงิน ได้แก่ เงิน และสิ่งอื่น ๆ ที่สามารถใช้แทนเงินได้

1.4) ข้อเสนอแนะ ประกอบด้วย ข้อมูล (Data) ความรู้ (Knowledge) ละมุนภัณฑ์ (Software) อุปกรณ์ (Hardware)

2) ประเภทของทรัพยากรตามแนวคิดทางการบริหาร

สำหรับทรัพยากรพื้นฐานตามแนวคิดทางการบริหารนั้นมีแนวคิดแตกต่างกันออกไปหลายแนวคิดคือ (วิจิตร ศรีสะอาด, 2534)

แนวคิดแรก กล่าวว่าทรัพยากรในการบริหารที่สำคัญมีอยู่ 4 ประการที่รู้จักกันในนามของ “4M’s” อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management)

แนวคิดที่สอง คิดว่าทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารนั้นมีเพียง 3 ประการ หรือที่เรียกว่า “3M’s” ซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) และการจัดการ (Management) โดยคิดว่าเมื่อมีเงินและสามารถจัดซื้อจัดหาวัสดุได้

แนวคิดที่สาม เป็นแนวคิดทางฝ่ายธุรกิจเอกชนโดยแบ่งทรัพยากรในการดำเนินงานออกเป็น 6 ประเภทที่เรียกว่า “6M’s” ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และเครื่องจักรกล (Machine)

จากแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของการทรัพยากรนั้น สรุปได้เป็นสองแนวคิด คือ แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ ได้จัดทรัพยากรออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรกายภาพ ทรัพยากรการเงิน และทรัพยากรข้อเสนอแนะ และแนวคิดทางการบริหาร แบ่งประเภทของทรัพยากรการบริหารออกออกเป็น 4 ประเภทได้แก่ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ ซึ่งถ้าหากพิจารณาให้ดีแล้วจะพบว่าทั้งสองแนวคิดมีส่วนที่คล้ายคลึงกันมากโดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรการเงิน ส่วนที่คล้ายคลึงกันและอาจจะรวมเข้าเป็นประเภทเดียวกันคือ ทรัพยากรทางกายภาพและทรัพยากรวัสดุ ส่วนประเภทที่แตกต่างกัน คือ ทรัพยากรข้อเสนอแนะ และทรัพยากรวิธีการ ซึ่งถ้าหากพิจารณาให้ลึกซึ้งแล้วจะเห็นว่าทรัพยากรทั้งสองประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกันค่อนข้างมาก คือ ทรัพยากรข้อเสนอแนะนั้นใช้เป็นข้อมูลแล้ว ผู้บริหารเลือกใช้วิธีการโดยอาศัยข้อมูลนั้นในการพิจารณาดำเนินการหรือกิจกรรมของหน่วยงานหรือองค์การก็จะปราศจาก

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการบริหารทรัพยากรนั้นมีหลักการกว้างๆ คือ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงาน

3) ประเภทของทรัพยากรในชุมชน

สำหรับทรัพยากรในชุมชนมีนักการศึกษาได้จัดแบ่งประเภทของทรัพยากรในชุมชนไว้หลายท่าน ดังนี้

ดิเรก แจ่มสุริยา (2536) ได้แบ่งประเภททรัพยากรในชุมชน ดังนี้

(1) ทรัพยากรบุคคล ได้แก่ บุคคลทั่วไป ข้าราชการ บุคคลสาขาอาชีพต่างๆ

(2) ทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่ ทุกสิ่งทุกอย่างทางธรรมชาติ เช่น ดิน หิน แม่น้ำ ป่าไม้ สัตว์ป่า เป็นต้น

(3) ทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น ได้แก่ บรรดาวัตถุ สถานที่ ถนน และทุกสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นมา เป็นต้น

(4) ทรัพยากรทางวัฒนธรรม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ต่างๆ เช่น ชีวิตชาวเขา ประเพณีแห่นางแมว เพลงเรือ เพลงฉ่อย เป็นต้น

วินัย อยู่เจริญ (2537) ได้สรุปประเภททรัพยากรในชุมชนได้ดังนี้ คือ

(1) ทรัพยากรบุคคล ได้แก่ บุคคลทั่วไป ผู้มีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ ผู้มีความชำนาญในวิชาชีพต่างๆ เป็นต้น

(2) ทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่ ทุกสิ่งทุกอย่างที่มีอยู่ตามธรรมชาติ

(3) ทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น ได้แก่ บรรดาวัตถุ สถานที่

(4) ทรัพยากรทางวัฒนธรรม ได้แก่ ขนบธรรมเนียมประเพณีความเป็นอยู่

(5) ทรัพยากรทางสังคม ได้แก่ สิ่งต่างๆ ที่สังคมสร้างขึ้นและดำรงอยู่ในสังคม เช่น สมาคมต่างๆ วัด โบสถ์ สุเหร่า สถานประกอบการ เป็นต้น

Nichols (1971) ได้เขียนลงในสารานุกรมการศึกษา (Encyclopedia of education) ว่าทรัพยากรในชุมชนมีดังนี้

(1) ผู้ชำนาญพิเศษ (Specialists) ผู้ที่มีความชำนาญ เช่น นักดนตรี จิตรกร นักกีฬา พ่อค้า นักธุรกิจ นายธนาคาร นักอุตสาหกรรม แม่บ้าน ชวนา

(2) พ่อแม่หรือผู้ปกครองนักเรียน (Parents of students) เป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ



(3) ผู้แทนองค์กรต่างๆ (Agency representative) บุคคลที่เป็นตัวแทนของสังคม องค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม รวมทั้งพนักงาน คณะกรรมการด้านธุรกิจต่างๆ และหน่วยงานอื่น

(4) ผู้แทนด้านธุรกิจและอุตสาหกรรม (Business and industrial representative) บุคคลที่ทำงานในโรงงานต่างๆ การขนส่ง เหมืองแร่ การเกษตร กิจการค้าต่างๆ การเงินและการประกันภัย

(5) ผู้แทนของรัฐบาล (Government representative) เช่น ผู้ที่อยู่ในระดับการบริหารงานของประเทศ นายกเทศมนตรี ตำรวจ เจ้าหน้าที่อนามัย วุฒิสมาชิก ผู้แทนราษฎร เป็นต้น

(6) คณะกรรมการผู้ให้คำปรึกษาแนะนำแก่ประชาชน (Citizens advisory committees) เช่น กรรมการศึกษา คณะกรรมการบริหารโรงเรียน คณะที่ปรึกษาโรงเรียน คณะครูของโรงเรียน

(7) ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural resources) ประกอบด้วย พืชสัตว์ ป่า น้ำ ดิน แร่ และวัตถุทางธรรมชาติอื่น ๆ

(8) สิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้น (Man-made resources) มนุษย์ได้สร้างสิ่งต่างๆ ไว้เป็นจำนวนมากซึ่งมีคุณค่าทางการศึกษาและเป็นสิ่งที่สำคัญที่ใช้ในการสอนการเรียนรู้ ได้แก่ อาคารสถานที่ เครื่องบิน รถไฟ ห้องพิพิธภัณฑน์ รูปปั้น และทรัพยากรที่ใช้ในโรงเรียน เช่น กระดานดำ โต๊ะเรียน โทรทัศน์ เก้าอี้ เป็นต้น

จากการที่มีผู้จำแนกประเภทของทรัพยากรในชุมชน ที่สามารถใช้ในการจัดการศึกษาได้ ซึ่งมีการจัดหมวดหมู่ที่แตกต่างกันไป พอจะสรุปการจัดประเภททรัพยากรในชุมชนได้คือทรัพยากรบุคคล ได้แก่ บุคคลทั่วไป ข้าราชการ บุคคลอาชีพต่างๆ ที่มีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ ส่วนทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่ ทุกสิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติ เช่น ดิน หิน แม่น้ำ สัตว์ป่า แร่ธาตุ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น ได้แก่ บรรดาวัตถุสถานที่ถนน และทุกสิ่งที่มีมนุษย์สร้างขึ้นมา และทรัพยากรทางสังคม ได้แก่ สิ่งต่างๆ ที่สังคมสร้างสรรค์ขึ้นมา และดำรงอยู่ในสังคม เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเป็นอยู่ วัฒนธรรม กิจกรรมต่างๆ ในชุมชน เป็นต้น

#### 4) ประเภทของทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร โรงเรียน

ในการบริหารโรงเรียนจะต้องใช้ทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญ ทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยทรัพยากร 4 อย่าง คือ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย จะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

### ทรัพยากรด้านบุคลากร

ในการจัดการศึกษาจะต้องใช้บุคลากรเป็นจำนวนมากอาจกล่าวได้ว่าไม่มีภารกิจใดที่ใช้คนมากเท่าการจัดการศึกษา เพราะการศึกษามีหลายระดับ ทั้งในระบบนอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย มีทั้งผู้ให้โอกาสและผู้รับโอกาส ในการบริหารจึงจำเป็นต้องมีรูปแบบและวิธีการเฉพาะของตนเองที่มาทำหน้าที่ให้โอกาสทางการศึกษา กลุ่มของบุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่จึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์สูงกว่ากลุ่มข้าราชการอื่นเพราะภารกิจทางการศึกษามีผลต่อชีวิตของคนเป็นจำนวนมาก แต่การจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งส่วนใหญ่อยู่ตามชนบท มีปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ทางโรงเรียนจึงแก้ปัญหาโดยใช้บุคลากรในท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการศึกษา บุคลากรที่โรงเรียนขอความช่วยเหลือได้แก่ บุคคลที่เป็นประชาชนทั่วไปที่สถานศึกษาสามารถติดต่อขอความร่วมมือในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาการจัดการศึกษามีความจำเป็นจะต้องใช้ทรัพยากรบุคคลทั้งในชุมชนและนอกชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้มีนักการศึกษากล่าวถึง ทรัพยากรบุคคล ดังนี้

นิพนธ์ สุขปรีดี (2528) กล่าวว่า ทรัพยากรบุคคลที่โรงเรียนสามารถนำมาใช้โดยการเชิญมาเป็นวิทยากร ได้แก่ ข้าราชการ ชาวนา ชาวสวน ช่างไม้ ตำรวจ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน พระสงฆ์ เป็นต้น

อุทัย บุญประเสริฐ (2539) กล่าวว่า ทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ประชาชนหรือบุคคลประเภทต่าง ๆ ในท้องถิ่น เช่น พระ เจ้าหน้าทีการเกษตร เจ้าหน้าทีอนามัย พ่อค้า นักธุรกิจ เจ้าของโรงงานอุตสาหกรรม ผู้นำทางศาสนา ผู้นำชาวนา ผู้นำเกษตรกร เป็นต้น ซึ่งโรงเรียนสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาของตนได้

กฤษณา สว่างแสง (2542) ได้กล่าวถึงทรัพยากรบุคคลว่า ได้แก่ บุคคลต่างๆ ในท้องถิ่นที่โรงเรียนเชิญมาเป็นวิทยากรอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผู้นำท้องถิ่น เจ้าของสถานประกอบการ ทรัพยากรเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาและโรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรเหล่านี้ได้เป็นอย่างดี

ประเวศ ะสี (2544) ได้กล่าวถึง ทรัพยากรบุคคลในฐานะที่เป็นภูมิปัญญาไทยไว้ว่า เป็นผู้ซึ่งสร้างสมประสบการณ์หรือจัดเจนจากวิถีชีวิตและสังคมในท้องถิ่นหนึ่งๆ จึงมีความเป็นบูรณาการสูงทั้งทางร่างกาย จิตใจ สังคมและสิ่งแวดล้อม มีวัฒนธรรมเป็นฐานมีการเชื่อมโยงไปสู่นามธรรมที่ลึกซึ้งสูงส่ง และเน้นความสำคัญของจริยธรรมมากกว่าวัตถุ

องค์การยูเนสโก ได้ให้ความหมายของผู้ทรงภูมิปัญญา อันเป็นทรัพยากรบุคคลไว้ว่า เป็นผู้ที่มีทักษะและเทคนิคในการคิดสร้างสรรค์ สิ่งที่ดำเนินการอยู่ในชีวิตประจำวันมา

สร้างสรรค์ให้เป็นผลงาน ที่เปี่ยมด้วยศิลปะอันวิจิตรบรรจง สามารถสืบทอดไปยังอนุชนรุ่นหลัง เป็นสมบัติทางวัฒนธรรมของชาติ (การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย, 2544)

กรมวิชาการ (2545) กล่าวถึงทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นว่าได้มีการศึกษา และนำเสนอถึงทรัพยากรที่ล้ำค่าของชาติและท้องถิ่น ดังนี้

(1) ภูมิปัญญา (Wisdom) ที่เกิดจากการสร้างสมประสบการณ์ ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันและถ่ายทอดกันมาเป็นวัฒนธรรม

(2) ปราชญ์ชาวบ้าน ซึ่งเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากชุมชน ให้สามารถถ่ายทอด ซึ่งเน้นให้ความเห็นต่อชุมชนท้องถิ่นนั้นๆ

(3) แหล่งวิทยาการให้การศึกษาในชุมชน เช่น สถาบันครอบครัว ชุมชน วัดหรือสถานศึกษา และสถานประกอบการ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะผู้ทรงปัญญา เป็นทรัพยากร บุคคลที่มีค่า เพราะเป็นผู้ที่สร้างสมความรู้และประสบการณ์ เป็นผู้ที่สามารถใช้ทักษะเทคนิค มาสร้างสรรค์ผลงาน และสามารถสืบทอดไปยังอนุชนรุ่นหลัง

ในการจัดการศึกษาใน โรงเรียน ประถมศึกษาจะต้องอาศัยบุคคล โดยเฉพาะคนในชุมชน บุคคลที่จะให้ความช่วยเหลือโรงเรียน อาจแบ่งได้เป็นสองพวก คือ

(1) พวกที่มีส่วนได้รับผลประโยชน์จากโรงเรียนโดยตรง ได้แก่ ผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับโรงเรียน เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียนหรือผู้ใช้บริการของโรงเรียน อยู่เป็นประจำ

(2) พวกที่ไม่มีส่วนได้รับผลประโยชน์จากโรงเรียนโดยตรง ได้แก่ ผู้ที่มุ่งสนับสนุนช่วยเหลือโดยไม่ได้รับหรือใช้บริการของโรงเรียนในขณะนั้น โดยตรง แต่มุ่งช่วยเหลือเพราะศรัทธาต่อบุคลากรหรือการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น ผู้มีจิตกุศลทั้งหลาย เป็นต้น

ธวัชชัย เปรมปรีดี (2543) กล่าวว่าในส่วนของบุคลากรที่อาจเข้ามา เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษามีหลายกลุ่มและอาจมีความคิดเห็นที่ต่างกัน ปัจจุบันนี้ ได้มีการแบ่งกลุ่มบุคคลตามแนวคิดของวิทยาการสมัยใหม่เป็น 4 ประเภท คือ

(1) ประเภทที่มีความคิดก้าวหน้าเป็นพวกที่ช่างริเริ่ม ค้นคิด (Innovator) ได้รับการชี้แนะเพียงเล็กน้อยก็สามารถเข้าใจได้หมด

(2) ประเภทรับรู้ได้ไว (Early adopter หรือ Early majority) สามารถรับรู้และปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว

(3) ประเภทรับรู้ได้ช้า (Late adopter หรือ Late majority) สามารถรับรู้และปฏิบัติได้ช้า

(4) ประเภทล่าช้า (Laggard) ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงใดๆ ทั้งสิ้น  
ศุภร บุญราช (2544) กล่าวว่าบุคคลที่อาจจะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกประเภทที่กล่าวมา โรงเรียนจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม เพราะมีฉะนั้นบุคลากรเหล่านี้อาจจะสร้างปัญหาในการบริหารงานให้แก่โรงเรียนได้ ส่วนของบุคลากรในโรงเรียนอาจมีบุคลากรหลายฝ่าย แต่ที่สำคัญที่สุดได้แก่ คณะครู ซึ่งผู้บริหารอาจดำเนินการ ดังนี้

(1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน โดยยึดหลักความเสมอภาค ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ตลอดจนภารกิจหลักของโรงเรียน ทั้งนี้จำเป็นต้องใช้บุคลากรมีหน้าที่หลัก หน้าที่สนับสนุน และหน้าที่บริการประกอบกันเสมอ

(2) ติดตามและดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอโดยวางแผนไว้ล่วงหน้าชัดเจน

(3) นิเทศหรือให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน หรือร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะบุคลากรปฏิบัติงาน

(4) ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ กอปรทั้งใช้ผลการประเมินประกอบการวางแผน พิจารณาความดีความชอบ หรือส่งเสริมความก้าวหน้า ทั้งนี้จำเป็นต้องบำรุงขวัญให้กำลังใจ หรือเสริมแรงอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมและยุติธรรมโดยยึดระบบคุณธรรมเป็นสำคัญ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้สรุปเกี่ยวกับบุคลากรไว้ว่า บุคลากรมีความสำคัญต่อการบริหาร โรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง เพราะบรรดาปัจจัยทางการบริหารคนมีความสำคัญมากที่สุด การบริหารจะประสบความสำเร็จผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคล การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จะมีส่วนทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและจะเป็นผลให้งาน ได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรให้เป็น ผู้มีความรู้ ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพัฒนางาน ให้เจริญก้าวหน้าได้ดียิ่งขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะมีประโยชน์ต่อการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน และการพิจารณาความดีความชอบ ผู้บริหารจะต้องตระหนักและทรงไว้ซึ่งความเป็นธรรม

กล่าวโดยสรุป บุคลากรมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาเป็นอย่างมาก เพราะบุคลากรจะเป็นปัจจัยชี้ขาดในความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร ถ้าในโรงเรียน

มีบุคลากรที่มีคุณภาพ บุคลากรก็จะสามารถแก้ปัญหา อุปสรรคต่างๆ ได้ การบริหารงานของโรงเรียนการจัดการศึกษาจะสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าในหน่วยงานมีบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพการบริหารงานก็ประสบความสำเร็จได้ยาก เพราะฉะนั้นทุกหน่วยงานจึงต้องการบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน

### ทรัพยากรด้านการเงินหรืองบประมาณ

งบประมาณ จะเป็นสิ่งสนับสนุนการบริหารงานอื่นๆ ให้ประสบความสำเร็จนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายของงบประมาณ ไว้หลายแนวคิด ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ให้ความหมายว่า งบประมาณ หมายถึง บัญชีหรือจำนวนเงินที่กำหนดเป็นรายรับและรายจ่าย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) กล่าวว่า งบประมาณ (Budget) มาจากคำภาษาฝรั่งเศสโบราณว่า Bougette ส่วนประเทศอังกฤษแต่เดิมคำว่า Budget หมายถึง กระเป๋าหนังใบใหญ่ที่เสนาบดีคลังของกษัตริย์ใช้บรรจุเอกสารต่างๆ ที่แสดงถึงความต้องการของประเทศ นอกจากนี้ยังกล่าวว่างบประมาณในความหมายของนักบัญชี หมายถึง การแสดงรายรับและรายจ่าย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2537) ได้กล่าวถึงความหมายของงบประมาณในทัศนะของนักปกครองและนักบริหารไว้ ดังนี้

นักปกครองจะให้คำจำกัดความงบประมาณว่า งบประมาณคือ แผนสำหรับการใช้จ่ายในรัฐวิสาหกิจหรือรัฐบาลในช่วงระยะเวลาหนึ่งอันแน่นอน ซึ่งฝ่ายบริหารจะเป็นผู้จัดเตรียม และนำเสนอต่อฝ่ายนิติบัญญัติ

นักบริหารได้ให้คำจำกัดความงบประมาณไว้ดังนี้ งบประมาณ หมายถึง แผนงานที่แสดงออกในรูปของตัวเงินสำหรับระยะเวลาหนึ่งอันแน่นอนเกี่ยวกับโครงการดำเนินงานของรัฐบาล

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534) ได้ให้ความหมายของงบประมาณสถานศึกษาในทัศนะของนักวิชาการแต่ละด้านเพิ่มเติมและแตกต่างกัน ดังนี้

- (1) นักภาษาศาสตร์ เห็นว่า งบประมาณ คือ จำนวนเงินที่กำหนดไว้เป็นรายรับและรายจ่าย
- (2) นักบริหารเห็นว่า งบประมาณ คือ แผนการใช้จ่ายทรัพยากรในการที่จะดำเนินการใดๆ
- (3) นักบัญชี เห็นว่า งบประมาณ คือ การแสดงรายรับ และรายจ่าย

ความหมายของงบประมาณตามความเห็นของนักวิชาการข้างต้น หากนำมาพิจารณาในแง่งบประมาณสถานศึกษาที่อาจกล่าวได้ว่า งบประมาณสถานศึกษา คือ แผนงานที่สถานศึกษาที่อาจกล่าวได้ว่า งบประมาณสถานศึกษา คือ แผนงานที่สถานศึกษาจัดทำขึ้น เพื่อประมาณการตัวเลขรายรับและรายจ่าย ในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายในช่วงเวลาที่กำหนด

จากความหมายของงบประมาณสถานศึกษาตามที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่าประกอบด้วยลักษณะงานที่สำคัญๆ 3 ประการคือ

- (1) การประมาณการรายรับรายจ่ายไว้ล่วงหน้า ในการรับหรือจ่ายจริง อาจไม่เป็นไปตามจำนวนที่กำหนดไว้ก็ได้
- (2) การกำหนดงานหรือโครงการที่จะจัดทำทั้งหมด ภายในสถานศึกษาที่ต้องการจะให้บรรลุตามความประสงค์
- (3) การระบุช่วงเวลาชัดเจนว่าวงเงินที่ประมาณการไว้ในข้อ 1 เพื่อดำเนินงานตามข้อ 2 จะใช้เวลาเท่าไร เช่น ครึ่งปี หนึ่งปี หรือห้าปี เป็นต้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2537) กล่าวว่า การงบประมาณของสถานศึกษา หากพิจารณาในเชิงภาระหน้าที่ทางการบริหารแล้ว การงบประมาณก็คือ การจัดการด้านการเงินในเงื่อนไขและข้อจำกัดทางการจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ งบประมาณของสถานศึกษามีความสำคัญต่อการบริหารงาน เพราะจะเป็นตัวสนับสนุนการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ งบประมาณสถานศึกษามีความสำคัญดังนี้

- (1) ช่วยให้เราสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากทรัพยากรไม่ว่าจะเป็น คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ในสถานศึกษา มีอยู่จำกัด อาจกล่าวได้ว่า ไม่มีสถานศึกษาใดที่มีทรัพยากรเพียงพอกับความต้องการ ทรัพยากรทุกอย่างที่เราสามารถสรรหามาได้ เพื่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ล้วนมีอยู่อย่างจำกัดทั้งสิ้น วิธีการของงบประมาณจะเป็นเครื่องมือในการใช้จ่าย หรือจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีการวางแผนการใช้จ่ายทรัพยากร โดยเฉพาะเรื่องเงินให้สอดคล้องกับรายได้ว่า จะจัดเพื่อการดำเนินงานด้านใด เท่าไร มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ การกำหนดระดับและปริมาณที่ควรจะใช้รวมทั้งการติดตามกำกับกับการปฏิบัติงานนั้น การดำเนินงานของสถานศึกษาจึงสามารถก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้ภาวะทรัพยากรซึ่งมีอยู่อย่างจำกัด
- (2) เป็นประโยชน์ในการตรวจสอบดูแลการปฏิบัติงาน เนื่องจากงบประมาณได้ระบุการใช้จ่ายเงินแต่ละงานหรือโครงการไว้ชัดเจน จึงสามารถตรวจสอบติดตามการดำเนินการในแต่ละเรื่องได้ว่า ผลของงานที่ได้รับกับเงินที่ใช้จ่ายไปนั้นสอดคล้องกันมากน้อย

แค่ไหนโดยเฉพาะความสัมพันธ์ของเงินกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายและระยะเวลาของงานที่ปฏิบัติ ในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนั้นผู้บริหารยังสามารถอาศัยงบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานแผนหรือโครงการต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา เพื่อให้สามารถช่วยกันทำงานสนองนโยบาย หรือวัตถุประสงค์หลักร่วมกัน ไม่ขัดแย้งหรือต่างฝ่ายต่างทำไปพร้อมๆ กับการติดตามควบคุม และตรวจสอบการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานย่อยภายในองค์การ

นอกจากงบประมาณทางการศึกษาที่เป็นตัวเงิน มีนักวิชาการ ได้ให้ความเห็นถึงงบประมาณที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่ง ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2544) ให้ความเห็นว่า งบประมาณที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น สื่อต่างๆ ที่มีอยู่ภายในโรงเรียนชุมชน การลงทุนหลายอย่างไม่ต้องใช้เงิน เช่น วิทยุชุมชน ซึ่งคนในชุมชนสามารถให้ความรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ ได้โดยไม่ต้องลงทุน

การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (2544) กล่าวถึงแนวคิดในเรื่องการระดมทรัพยากรเพื่อการลงทุนว่ามี 3 แนวทาง คือ

- (1) การจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาโดยจัดสรรจากภาษีสินค้าฟุ่มเฟือย ภาษีสรรพสามิต ภาษีสถานบันเทิง
- (2) การออกพันธบัตรรัฐบาลเพื่อระดมเงินจากประชาชนทั่วไปมาใช้สนับสนุนการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (3) การตั้งธนาคารเพื่อการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) กล่าวถึงความสำคัญของงบประมาณ มีทั้งงบประมาณที่เป็นตัวเงินและงบประมาณที่ไม่ใช่ตัวเงิน ที่สามารถระดมทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา เช่น สื่อต่างๆ ที่มีอยู่ในชุมชนที่โรงเรียนสามารถเข้าไปใช้ได้ โดยไม่ต้องใช้เงินหรืองบประมาณแต่อย่างใด นอกจากนี้งบประมาณมีความสำคัญในแง่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ 3 ประการ ดังนี้

- (1) ความสำคัญต่อการวางแผน การงบประมาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการวางแผนของฝ่ายบริหารเพราะในการจัดงบประมาณ จะต้องวิเคราะห์ทางเลือกที่เหมาะสมโดยประหยัด เป็นประโยชน์และมีความเป็นไปได้ ซึ่งจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายของงานที่จะทำและระยะเวลาของการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ตลอดจนหน้าที่หรือกิจกรรมที่ส่วนต่างๆ ต้องรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายในรูปของแผนพัฒนาหรือแผนของเงิน

- (2) ความสำคัญต่อการประสานงานเมื่อกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จแล้วเป็นหน้าที่ของหัวหน้าหน่วยงานที่จะต้องวางแผนดำเนินงานในหน่วยงานให้ประสานสอดคล้องกันทั้งภายในและระหว่างหน่วยงานอื่นซึ่งเราเรียกว่า การประสานแผนในรูปของแผนปฏิบัติการหรือแผนการใช้จ่ายเงินหรือ

แผนงบประมาณจะมีผลช่วยลดความซ้ำซ้อนความสูญเปล่าความขัดแย้งตลอดจนประโยชน์สูงสุด การใช้งบประมาณซึ่งมีอยู่ค่อนข้างจำกัดเป็นอย่างดี

(3) ความสำคัญต่อการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงาน นอกจากงบประมาณจะมีความสำคัญต่อการวางแผนงานและการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ แล้ว ฝ่ายบริหารยังสามารถใช้แผนงบประมาณเป็นเครื่องมือควบคุมกำกับติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในขั้นการบริหารแผนและการติดตาม ประเมินผล แผนซึ่งจะทำให้ทราบความก้าวหน้าปัญหา อุปสรรค เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหา ได้ทันต่อเหตุการณ์ และเป็นข้อมูลในการวางแผน ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยสรุปแล้ว งบประมาณเป็นทรัพยากรการบริหารที่มีความสำคัญยิ่งที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ตลอดจนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จะนำมาซึ่งทรัพยากรบริหาร ด้านอื่นๆ เช่น บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ เทคนิค วิธีการ หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่ จนมักมีผู้กล่าวเสมอว่า คนมีเงินเป็นผู้มีอำนาจในทุกยุคทุกสมัยที่ผ่านมา

#### **ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์**

ในการจัดการศึกษาจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีและวัสดุอุปกรณ์เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะการนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดการศึกษา ซึ่งคำว่า เทคโนโลยี ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี ว่าหมายถึง ทักษะความรู้และกระบวนการที่ประดิษฐ์และสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2537) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี ว่าหมายถึง วิทยาการที่เกี่ยวข้องกับศิลป์ในการนำวิทยาศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติ นอกจากนี้ เทคโนโลยีมีความสำคัญยิ่งต่อการบริหารทรัพยากรการศึกษา ด้วยเหตุผลหลัก 2 ประการ คือความจำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรในอัตราเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่ทรัพยากรมีอยู่จำกัด บางอย่างลดน้อยลง เช่น สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติหรือความพร้อมด้านบุคลากรในบางชุมชน ซึ่งสภาพดังกล่าวเป็นแรงกดดันให้การบริหารต้องแสวงหาเทคโนโลยีในรูปแบบของเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ หรือวิธีการเพื่อใช้ทรัพยากรเท่าที่มีอยู่หรือขยายขีดความสามารถด้านทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ คือ

(1) จากสภาพสังคมที่เปลี่ยนจากสังคมเกษตรกรรมเป็นอุตสาหกรรมและบริการทำให้เกษตรกรจำนวนไม่น้อยขายที่ดินและเปลี่ยนไปประกอบอาชีพอื่นบุตรหลานจึงไม่มีที่ดินประกอบอาชีพเกษตรกรรมต่อไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อการศึกษาต่อหลายด้าน เช่น



ปริมาณการผลิตนักศึกษาในสาขาเกษตรกรรมจะต้องลดลง และปรับคุณภาพด้านวิธีการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสูงขึ้น เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาสามารถทำการเกษตรแนวใหม่ ซึ่งหลากหลายในรูปแบบ ได้ผลผลิตสูงขึ้นในพื้นที่ที่น้อยลง ในรูปแบบของการทำการเกษตรแบบผสมผสาน หรือปรับเปลี่ยนสาขาที่จะเปิดสอน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อวิธีการในการผลิตครูใหม่เข้าสู่ระบบ และการฝึกอบรมครูเก่าให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบใหม่ได้ การที่จะสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้ได้รวดเร็วทันการณ์ ย่อมจะต้องอาศัยเทคโนโลยีในรูปแบบของวัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการ

(2) การเปลี่ยนแปลงสภาพสังคมเป็นสังคมข่าวสาร (Information society) ทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันสูง ผู้ที่จะอยู่รอดและก้าวหน้าได้จะต้องจับไวต่อการติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลง เพราะข่าวสารข้อมูลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในอันดับสูงต่อการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสาขาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันสูง ด้วยเหตุนี้การบริหารข่าวสารและเวลาไม่สามารถทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพถ้าปราศจากเทคโนโลยี

(3) นโยบายของรัฐทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้น จนไม่สามารถจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยวิธีการบริหารทรัพยากรแบบเดิม ตัวอย่างเช่น รัฐมีนโยบายที่จะจัดให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาอย่างน้อย 1 ปี ต้องการให้เด็กทุกคนเรียนถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ต้องการแข่งขันทบตลาดโลกให้ได้ในเชิงเศรษฐกิจ ซึ่งก่อให้เกิดความจำเป็นในการเพิ่มครู อาคารสถานที่ สื่อการเรียนการสอน การเร่งปรับปรุงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทำให้เกิดการขาดแคลนบุคลากรในหลายสาขา ในขณะเดียวกันมาตรการบางอย่างของรัฐ เช่น การปรับปรุงระบบราชการโดยการวางระบบจำกัดจำนวนข้าราชการและลูกจ้าง การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาช่วยในการปฏิบัติราชการ การระดมสาขาขาดแคลน ซึ่งจะได้รับผลตอบแทนเป็นพิเศษ ทำให้ระบบการศึกษาต้องปรับตัวเพื่อให้ได้ผลงานมากขึ้น ในทรัพยากรเท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้นในอัตราที่ต่ำกว่า รวมทั้งการปรับปรุงวิธีการเพื่อดำรงรักษาคณิตในระบบไว้ให้ได้

(4) ปัญหาในสังคมที่เกิดขึ้น เช่น พฤติกรรมทางการเมืองที่ไม่พึงประสงค์ สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติที่เสื่อมโทรมลง มลภาวะ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่ทำให้สัดส่วนคนที่มีอายุสูงขึ้น ทำให้เกิดการเรียกร้องให้การศึกษารับภาระในการพัฒนาคนเพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ซึ่งการศึกษาในฐานะที่เป็นระบบย่อยของสังคมเป็นระบบที่ใหญ่จนเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็ว และเป็นระบบซึ่งมักจะต้องรับผลกระทบจากระบบอื่น เช่น เมื่อเกิดปัญหาในด้านซึ่งเห็นผลเสียหายชัดเจนกว่าการศึกษา

ทรัพยากรก็จะถูกนำไปใช้ในด้านอื่นก่อน การศึกษาจึงต้องมีการเคลื่อนไหวเพื่อหาว่าวิธีการใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาอยู่เสมอ

(5) จากสภาพการมีทรัพยากรที่จำกัด โดยที่วัตถุประสงค์และนโยบายทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการใช้วิธีการที่จะทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความพอใจ และยอมรับในผลของการจัดสรรทรัพยากรหรือต้องหาวิธีการขยายทรัพยากรซึ่งในเรื่องทรัพยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดสรรรัฐได้ให้แนวทางไว้ชัดเจนว่าจะให้มีการระดมและจัดสรรทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาเสียใหม่ ระหว่าง ภาครัฐ เอกชน ชุมชน สถานประกอบการ ตลอดจนผู้รับบริการการศึกษา ส่วนการจัดสรรทรัพยากรภาครัฐควรปรับให้มีประสิทธิภาพและเกิดความเป็นธรรมแก่ส่วนรวมและเอื้อต่อการกระจายโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้ขาดแคลนและด้อยโอกาสในระดับและประเภทการศึกษาต่างๆ

สำหรับเทคโนโลยีในรูปแบบของวัสดุอุปกรณ์ที่สามารถนำไปใช้ในการศึกษา จะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เนื่องจากภายนอกมีความก้าวหน้ารวดเร็วมาก แต่ในความจริง การเปลี่ยนแปลงในทางการศึกษาของเอกชนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจดี จะเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วกว่าองค์การทางการศึกษาของรัฐโดยทั่วไป ส่วนหนึ่งเนื่องจากโดยธรรมชาติเอกชนจำเป็นต้องยอมรับและอยู่ภายใต้ภาวะกดดันที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้อยู่รอดอยู่เสมอ เช่น ผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องมีความสามารถเป็นที่ยอมรับของตลาด องค์การจึงจะสามารถอยู่ได้ องค์การเอกชนจึงต้องลงทุนในด้านความทันสมัยของเทคโนโลยีภายนอก เช่น การใช้คอมพิวเตอร์และอื่นๆ ที่ทันสมัยในการเรียนการสอน ในขณะที่ผู้บริหารการศึกษาของรัฐต้องอยู่ภายใต้ภาวะจำกัดแต่มีหลายวัตถุประสงค์ที่จะต้องทำให้สำเร็จตามนโยบาย ส่วนของทรัพยากรการศึกษาจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีในการบริหารทั้งทรัพยากรที่เป็นรูปธรรม เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่และที่เป็นนามธรรม เช่น เวลา ข่าวสารหรือสารสนเทศ (Information)

การใช้เทคโนโลยีในการบริหารทรัพยากรการศึกษา สามารถนำไปปฏิบัติภารกิจการบริหารแต่ละงาน และในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการตั้งแต่การวางแผน การเฝ้าอำนวยการให้มีการปฏิบัติตามแผน และการควบคุมวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อการประหยัดทรัพยากรและช่วยให้สามารถทำตามวัตถุประสงค์ได้มากยิ่งขึ้น เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการบริหารจะช่วยในการเก็บข้อมูลและประมวลผลได้ ซึ่งทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลรวดเร็วกว่าการใช้สมองมนุษย์โดยปกติ ผู้บริหารจึงสามารถวางแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ทางการเลือกซึ่งอาจใช้รูปแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ การตรวจสอบควบคุมงานการใช้เวลาและงบประมาณ การนำวิธีการใหม่มาใช้ในการบริหารงานบุคลากร เช่น การอบรมทางไกลซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรทำได้กว้างขวางรวดเร็ววิธีการ

ที่ทันสมัย ในการบริหารอาคารสถานที่ สามารถปรับเปลี่ยนความรู้สึกและพฤติกรรมของคนในองค์กรให้ตื่นตัว เพิ่มปฏิสัมพันธ์ ลดความเมื่อยล้า หรือรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบมากขึ้น การสร้างเครือข่ายการประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรก็สามารถทำให้เกิดความสัมพันธที่เกื้อหนุนต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะการขยายฐานทรัพยากรขององค์กรได้ แต่ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงข้อจำกัดของเทคโนโลยีแต่ละอย่างที่จะนำมาใช้ จึงจะสามารถควบคุมให้การใช้เกิดผลตามที่ต้องการได้ เช่น ข้อจำกัดของการใช้ระบบสำนักงานอัตโนมัติทำให้คนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันน้อยลง ผู้บริหารก็ต้องหากลไกอื่น เช่น การจัดกิจกรรมในรูปแบบต่างๆ ทดแทนให้คนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมากขึ้น เพื่อป้องกันความห่างเหินอันจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่าย

### ทรัพยากรด้านการจัดการ

การจัดการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ประสิทธิภาพการบริหารขึ้นอยู่กับ การจัดการ กล่าวได้ว่า การจัดการเป็นกระบวนการดำเนินการที่ประกอบด้วย การวางแผน การจัด งบประมาณ การเร่งรัดและการควบคุมการดำเนินงานของบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่ดีทำให้การบริหารงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายซึ่งเป็นหน้าที่ ของผู้บริหาร โรงเรียน ซึ่ง ปรีชา คัมภีร์ปกรณ (2528) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในด้านการจัดการไว้ สรุปได้ดังนี้

- (1) การจัดสายงาน หมายถึง การแบ่งงานต่างๆ ที่เกี่ยวกับงาน วิชาการของโรงเรียนเป็นหมวดหมู่
- (2) การจัดบุคลากรเข้าสายงาน หมายถึง การจัดครูให้เข้ารับผิดชอบ ในสายงานที่จัดแบ่งไว้ โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถและความสมัครใจ ของครูแต่ละคน
- (3) การจัดทรัพยากรและเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหาอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการพัฒนางาน การสอนเพื่อบริการแก่ครูในโรงเรียน
- (4) การจัดอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากร มีความรู้ความสามารถทันการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
- (5) การวางแผนการดำเนินงาน เพื่อเป็นการเตรียมตัวในการ ดำเนินงานไว้ล่วงหน้า อันจะเป็นผลให้พัฒนางานของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีเป้าหมายและ ทิศทางมากขึ้น
- (6) การประเมินผลการทำงาน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะเพื่อหาทางปรับปรุง แก้ไข ช่วยเหลือ แก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้เสนอแนะว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- (1) กำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และวางแผนงานโครงการ
- (2) ควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศงานอย่างเป็นระบบ
- (3) จัดหาหลักสูตร เอกสารหลักสูตร ให้เพียงพอตามสภาพของโรงเรียน
- (4) จัดให้ครูผลิต จัดหาสื่อการเรียนการสอน ควบคุมดูแลให้ครูนำไปใช้ประกอบการเรียนการสอน
- (5) จัดให้มีมุมหนังสือห้องสมุดให้เหมาะสมตามสภาพของโรงเรียน
- (6) จัดให้โรงเรียนมีการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอนตามระเบียบว่าด้วยการวัดผล
- (7) ส่งเสริมและนำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ในการดำเนินงานวิชาการของโรงเรียน

โดยสรุปแล้ว บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ในด้านการจัดการ คือ การกำหนดนโยบาย การวางแผน การนิเทศ กำกับ ติดตาม การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ หรือผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการจัดการเพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 4) การใช้ทรัพยากร

ทรัพยากรในชุมชน เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้เพื่อเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องแสวงหาทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา

การใช้ทรัพยากรในชุมชนเพื่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรในชุมชนมาใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียน เพื่อเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากร ได้มีผู้เสนอวิธีนำทรัพยากรมาใช้หลายวิธี ดังนี้

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2534) ได้เสนอรูปแบบการดำเนินงานในการใช้ทรัพยากรในชุมชน ตามลักษณะของทรัพยากร ดังนี้

- 1) ทรัพยากรมนุษย์ เช่น เป็นที่ปรึกษา เป็นวิทยากรช่วยสอน เป็นต้น
- 2) ทรัพยากรการเงิน เช่น การบริจาค สมทบเฉพาะเรื่อง ตั้งเป็นกองทุน
- 3) ทรัพยากรอุปกรณ์ เช่น การจัดนิทรรศการให้รู้ทั่วกัน การแลกเปลี่ยนกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โรงเรียนยืมใช้เป็นครั้งคราว การบริจาคให้โดยตรง

4) ทรัพยากรวัสดุ เช่น การใช้วัสดุเหลือใช้ วัสดุสิ้นเปลือง การขอบริจาค การซื้อในราคาถูก เป็นต้น

5) ทรัพยากรอาคารสถานที่ เช่น การขอใช้อาคารสถานที่ การให้เด็ก ได้ฝึกปฏิบัติในสถานที่จริง

6) ทรัพยากรธรรมชาติ เช่น การศึกษาธรรมชาติ การเรียนรู้จากของจริง การจัดการเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

7) ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การศึกษาความรู้ด้านเทคโนโลยี จากสถานประกอบการ เช่น โรงงาน โรงเลื่อย โรงสี โรงงานอุตสาหกรรม เทคโนโลยีพื้นบ้านต่างๆ วินัย อยู่เจริญ (2537) ได้เสนอว่า โรงเรียนสามารถใช้ทรัพยากรในชุมชน ในการศึกษาได้ 2 วิธี คือ

1) นำบุคคล สิ่งของ หรือทรัพยากรเข้ามาให้ความรู้แก่นักเรียนในโรงเรียน ในรูปวิทยากรประจำวิชา ในรูปวัสดุอุปกรณ์การฝึกปฏิบัติงาน เป็นต้น

2) นำหรือจัดให้นักเรียนออกไปยังชุมชนรับการเรียนรู้จากทรัพยากร ภายนอกโรงเรียนในการจัดให้นักเรียนปฏิบัติงาน โครงการเรียนที่บ้าน หรือจัดให้นักเรียนไปรับ การเรียนรู้และการฝึกปฏิบัติจากสถานฝึกอาชีพ อาจจะเป็นแหล่งวิทยากรทางอาชีพของรัฐและ เอกชน รวมทั้งสถานประกอบการอาชีพอิสระของเอกชนในท้องถิ่นนั้นๆ

กฤษณา สว่างแสง (2542) ได้สรุปการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นไว้ 2 รูปแบบ คือ

1) การนำตัวบุคคล สิ่งของ ทรัพยากรต่างๆ ในท้องถิ่นเข้ามาสู่โรงเรียน

2) การนำโรงเรียนไปสู่ชุมชนหรือแหล่งทรัพยากร เช่น การจัดศูนย์อาชีพ การเยี่ยมชุมชน การร่วมกิจกรรมของชุมชน

Micchaelis (1972) ได้สรุปแบบการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นในการจัดการศึกษาไว้ คือ การนำประสบการณ์ในชีวิตประจำวันของนักเรียนมาใช้ในการเรียนการสอน (Daily experiences) การจัดทัศนศึกษา (Study trips) เชิญผู้ที่มีความรู้ความชำนาญบรรยายหรือสาธิต และให้นักเรียนไปสัมภาษณ์ผู้รู้ผู้ชำนาญในเฉพาะด้านของท้องถิ่น

จากวิธีการในการใช้ทรัพยากรจากชุมชนในการจัดการศึกษา สามารถสรุปได้ว่า การใช้ทรัพยากรในชุมชนกระทำได้ 2 วิธี คือ นำบุคคลหรือทรัพยากรในท้องถิ่นมาสู่ห้องเรียนหรือ โรงเรียนและนำนักเรียนออกไปยังแหล่งทรัพยากรโดยตรงจะเห็นได้ว่าการบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาซึ่งเป็นสถาบันของชุมชน สามารถที่จะเลือกใช้ทรัพยากรในชุมชนได้หลายทาง เพื่อ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานของโรงเรียน

### 3.2 การระดมทรัพยากร

#### 1) ความหมาย

ในการจัดการศึกษาจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างในการสนับสนุน ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่ง คือ ทรัพยากร สำหรับโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในชนบท ปัจจัยที่จะมาสนับสนุนจึงเป็นทรัพยากรในท้องถิ่น หรือทรัพยากรในชุมชน ดังนั้นการระดมทรัพยากรในท้องถิ่นจึงมีความจำเป็น สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา มีผู้ให้ความหมายของการระดมทรัพยากรไว้พอสรุปได้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525) ให้ความหมายของการระดมว่า หมายถึงการรวบรวม การแสวงหา การรวบรวมอย่างจับปล้น ส่วนการระดมทรัพยากร หมายถึงการรวบรวม การแสวงหาทรัพยากร

ศุภร บุญราช (2544) ให้ความหมาย การระดมทรัพยากร ว่าเป็นการแสวงหา การรวบรวมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษา

สำหรับทรัพยากรในท้องถิ่น มีผู้ให้ความหมายพอสรุปได้ ดังนี้

นิพนธ์ สุขปรีดี (2528) ให้ความหมายของทรัพยากรในท้องถิ่น ไว้ว่าหมายถึง ทรัพยากรทุกสิ่งที่มีอยู่ในชุมชนที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการศึกษาได้ เช่น พืชไร่ ไร่ สวน ที่ ราชการ โบราณสถาน สวนสัตว์ โรงงาน หรือบุคคลที่โรงเรียนเชิญมาเป็นวิทยากร

กฤษณา สว่างแสง (2542) ให้ความหมายของ ทรัพยากรท้องถิ่น ไว้ว่าหมายถึง บุคคล สถานที่ และวัตถุที่มนุษย์สร้างขึ้น สิ่งที่อยู่ตามธรรมชาติและกิจกรรมต่างๆ ในท้องถิ่นที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการศึกษาได้

ศุภร บุญราช (2544) ให้ความหมายของ ทรัพยากรในท้องถิ่น โดยสรุปว่า เป็นสิ่งที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษาในโรงเรียนทั้งหมด ทั้งในรูปของทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรทางวัตถุที่มนุษย์สร้างขึ้น ทรัพยากรทางสังคมและทรัพยากรทางการเงิน

โดยสรุป การระดมทรัพยากรในท้องถิ่น เป็นการรวบรวมแสวงหาทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นทั้งหมด ทั้งทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน ทรัพยากรทางสังคม และ ทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียนเพื่อให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

#### 2) นโยบายการระดมทรัพยากร

แนวนโยบายเกี่ยวกับการจัดทรัพยากรเพื่อการศึกษา ที่ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา จะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544) กล่าวว่า การจัดการศึกษาเป็นการลงทุน เพื่ออนาคต เนื่องจากการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา คุณธรรม จริยธรรม สังคมจะได้ประโยชน์อย่างยิ่งหากคนมีคุณภาพ ด้วยเหตุนี้สังคมจึงควรลงทุนเพื่อการศึกษาและในการลงทุนเพื่อศึกษานั้นควรเปิดโอกาสให้ทุกส่วนของสังคมมีส่วนร่วม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติเกี่ยวกับ การจัดสรรทรัพยากร และการบริหารจัดการทรัพยากรไว้ ดังนี้

## 2.1) แนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของรัฐ

การระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา ได้ยึดหลักการมีส่วนร่วมในหลักการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบัน และองค์กรต่างๆ ในสังคม สำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งปัจจุบันปีงบประมาณ 2545 มีสัดส่วนร้อยละ 60:35 ของงบประมาณรายจ่ายด้านการศึกษา ที่รัฐจัดสรรให้ นั่น ส่วนใหญ่เป็นการเก็บภาษีรายได้ทางอ้อมเก็บตามความสามารถในการเสียภาษี จึงถือว่าประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วย (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544) การระดมทรัพยากรทางการศึกษานั้นแหล่งงบประมาณส่วนใหญ่มาจากงบประมาณแผ่นดิน และบางส่วนมาจากการระดมทุนทุกส่วนของสังคมเพื่อจัดการศึกษาด้วยมาตรการต่างๆ ดังนี้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544)

(1) การใช้มาตรการทางด้านภาษี เป็นเครื่องมือในการระดมทรัพยากรและการลงทุน คือ การลดต้นทุนการระดมทุน ได้แก่ การลดหย่อน การยกเว้นภาษี โรงเรือนและที่ดินสำหรับสถานศึกษาเอกชน การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีสินค้านำเข้าที่ใช้เพื่อการศึกษา

(2) การกันรายได้จากการจัดเก็บภาษี มาใช้เพื่อการศึกษา ได้แก่ การจัดเก็บภาษีมรดก โดยกำหนดมูลค่าขั้นต่ำของมรดกที่จะเก็บ และให้กันรายได้จากภาษีดังกล่าวมาใช้เพื่อการศึกษา

(3) การสนับสนุนให้มีการบริจาค ได้แก่ การเพิ่มรายการบริจาค เพื่อการศึกษาเป็นรายการหักลดหย่อนภาษีเงินได้ แยกต่างหากจากรายการลดหย่อนภาษีการบริจาค เพื่อการกุศลอื่นๆ

(4) การยกเว้นค่าธรรมเนียมการโอนอสังหาริมทรัพย์ ที่บริจาค เพื่อการศึกษาหากมีการจัดเก็บภาษีมรดก ให้ยกเว้นภาษีการรับมรดกที่บริจาคเพื่อการศึกษา

(5) การให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่าย กำหนดให้ผู้เรียนระดับอุดมศึกษามีส่วนร่วมในการรับภาระค่าใช้จ่ายสูงขึ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 35 ของต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา

(6) การให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการทรัพย์สินของสถานศึกษา ได้แก่ รายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาและบุคลากร

(7) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ได้แก่ การจัดทำแผนการศึกษา การกำหนดขนาดและรูปแบบที่เหมาะสมของสถานศึกษา การกำหนดขนาดและอัตรากำลังครูในสถานศึกษา การจัดให้มีมาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 ประการ การเปลี่ยนระบบบัญชีจากเกณฑ์เงินสดย่อมาเป็นบัญชีตามเกณฑ์พึงรับพึงจ่าย

(8) การระดมทรัพยากรจากแหล่งอื่น ได้แก่ การออกพันธบัตรการศึกษา การออกสลากกินแบ่งรัฐบาล เพื่อนำรายได้มาใช้ในการศึกษา การสนับสนุนให้สถานศึกษามีเงินทุนระยะยาว โดยการนำงบประมาณเหลือจ่ายเข้าเป็นเงินทุนสะสมของสถานศึกษาโดยไม่ต้องนำส่งกระทรวงการคลัง การกำหนดอัตราค่าสาธารณูปโภคสำหรับบริการทางการศึกษาในอัตราพิเศษ เป็นต้น

หลักการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษา

การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษา เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

(1) หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล หมายถึง ต้นทุนของการจัดการศึกษาจะต้องสะท้อนถึงประสิทธิภาพการจัดการศึกษาภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

(2) หลักการมีส่วนร่วมตามประโยชน์ที่ผู้เรียนได้รับตามความสามารถในการจ่ายการให้ผู้เรียนรับภาระตามตามหลักประโยชน์ที่ได้รับ โดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายของผู้เรียน การจัดสรรงบประมาณในส่วนนี้ควรคำนึงถึง สัดส่วนการรับภาระค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมระหว่างรัฐกับผู้เรียน โดยให้สถานศึกษาจัดเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่สะท้อนถึงต้นทุนของการจัดการศึกษา ควบคู่สำหรับผู้เรียนที่ด้อยโอกาสและยากจนเพื่อให้ได้รับโอกาสและความเสมอภาคในการเข้ารับการศึกษา

(4) หลักความเป็นธรรม การจัดสรรงบประมาณ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลและปัจจัยแวดล้อม จัดสรรงบประมาณที่แตกต่างกันให้ผู้เรียนที่มีลักษณะและความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกัน เพื่อความเสมอภาคในโอกาสและเท่าเทียมกันในการได้รับการศึกษาของผู้เรียน (Vertical equity: equity)

(4) หลักความเสมอภาคเป็นการจัดสรรงบประมาณที่เท่ากันให้ผู้เรียนทุกคนโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลและปัจจัยแวดล้อม (Horizontal equity: equality)



(5) หลักเสรีภาพในการเลือก ให้ผู้เรียนมีสิทธิการเลือกเข้าเรียน ในสถานศึกษาที่ต้องการภายใต้การแข่งขันตามกลไกของตลาด ทำให้ผู้เรียนได้รับบริการการศึกษา ที่มีคุณภาพทำให้เกิดการแข่งขันในด้านคุณภาพการจัดการศึกษาระหว่างสถานศึกษา

(6) หลักการกระจายอำนาจ สถานศึกษามีความเป็นอิสระคล่องตัว ในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียนตามแนวทางการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ตามโครงสร้างการกระจายอำนาจ อีกทั้งเป็นการส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถแข่งขันในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ภายใต้หลักความเสมอภาค และเป็นธรรม

## 2.2) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ตามแนวทางแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนด เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาไว้ในหมวดที่ 8 ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ตามมาตรา 58-62 ดังมีรายละเอียดดังนี้

มาตรา 58 ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุน ด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคลครอบครัวชุมชนองค์กรชุมชน เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้ จัดการศึกษา ดังนี้

(1) ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษาโดยอาจเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามเหมาะสม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

(2) ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน เอกชน องค์กรชุมชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบัน สังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาบริจาค ทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นให้แก่ สถานศึกษา และมีส่วนร่วมภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษา ตามเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้ ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมและให้แรงจูงใจ ในการระดมทรัพยากรดังกล่าว โดยการสนับสนุน การอุดหนุนและมาตรการลดหย่อนหรือยกเว้น ภาษีตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด

มาตรา 60 ให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษาในฐานะ ที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ โดยจัดสรรเป็นเงินงบประมาณ เพื่อ การศึกษา ดังนี้

(1) จัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไป เป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคล ที่เหมาะสมแก่ผู้เรียน การศึกษาภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดโดยรัฐและเอกชนให้เท่าเทียมกัน

(2) จัดสรรทุนการศึกษาในรูปของกองทุนกู้ยืมให้แก่ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่มีรายได้น้อย ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

(3) จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นเป็นพิเศษ ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความจำเป็นในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการเป็นพิเศษแต่ละกลุ่ม ตามมาตรา 10 วรรคสอง วรรคสาม วรรคสี่ โดยคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาและความเป็นธรรม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

(4) จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการ และงบลงทุน ให้สถานศึกษาตามนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติและภารกิจของสถานศึกษาโดยให้มีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาทั้งนี้ให้คำนึงถึงคุณภาพ และความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา จัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไป ให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล และเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐหรือองค์การมหาชน

(5) จัดสรรกองทุนกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำให้สถานศึกษาเอกชน เพื่อให้พึ่งตนเอง

(6) จัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาของรัฐและเอกชน

มาตรา 61 ให้รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษา ที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นตามความเหมาะสม และความจำเป็น

มาตรา 62 ให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษานโยบาย การจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก

จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวดที่ 8 ว่าด้วยทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา กล่าวโดยสรุปว่า ให้มีการระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากทุกด้านทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อมาจัดการศึกษาตามความเหมาะสมและจำเป็น

### 2.3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กำหนด ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาไว้ พอสรุปได้ดังนี้

(1) การสร้างเครือข่ายการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ระหว่าง สถาบันการศึกษาด้วยกัน ภาคเอกชน ชุมชน วิชาการองค์กรวิชาชีพตลอดจนประชาสังคมในการ จัดหลักสูตรการเรียนการสอน รวมทั้งพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างเครือข่ายกับต่างประเทศ เพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาสู่ความเป็นสากล

(2) ส่งเสริมการให้ความรู้และการจัดแหล่งการเรียนรู้ ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีแก่ประชาชนอย่างเพียงพอและกว้างขวาง เพื่อเสริมสร้างความคิด อย่างมีเหตุผล และสามารถนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ไปประยุกต์ใช้อย่างสมดุลในวิถีชีวิต ที่มีจริยธรรม

(3) สนับสนุนให้ชุมชนในท้องถิ่นและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษาและดูแลเด็กปฐมวัยและผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา รวมทั้งตรวจสอบการดำเนินงาน การจัดบริการสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 2.4) นโยบายการดำเนินการระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษาของโรงเรียน

จากแนวนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โรงเรียนประถมศึกษานำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ และแนวทางการดำเนินงานดังนี้ (ศุภร บุญราช, 2544)

#### (1) วิสัยทัศน์

การบริหารจัดการในการพัฒนาโรงเรียน จะเกิดผลต่อนักเรียน อย่างแท้จริงได้นั้น ทุกฝ่ายทุกคนในชุมชนต้องให้ความร่วมมือ ทุกคนในชุมชนมีความรู้สึก เป็นเจ้าของโรงเรียน รักโรงเรียนเข้าร่วมคิดร่วมทำในการวางแผนการจัดการศึกษาและพัฒนา โรงเรียนทั้งสนับสนุนบุคลากรและงบประมาณ

#### (2) เจ็อนไขและปัญหา

(2.1) โรงเรียนส่วนใหญ่ขาดความเชื่อมั่นในศักยภาพของ ชุมชน เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

(2.2) โรงเรียนบริหารงานโดยมีทรัพยากรอย่างจำกัด

(2.3) โรงเรียนและองค์กรท้องถิ่น ชุมชนยังไม่ได้ร่วมมือ ในการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง

(2.4) องค์กรท้องถิ่น ชุมชน ยังไม่เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ โรงเรียนอย่างแท้จริง

(2.5) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนเข้าใจว่าการจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของโรงเรียนเท่านั้น

(3) แนวทางการดำเนินการของโรงเรียน

(3.1) จัดทำข้อมูลองค์กรท้องถิ่น ผู้นำท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่นตลอดจนถึงแหล่งความรู้ต่างๆ ในท้องถิ่น

(3.2) ศึกษาบทบาทอำนาจหน้าที่ขององค์กรท้องถิ่นต่างๆ ในชุมชน

(3.3) ผู้บริหารและคณะครู เข้าไปร่วมกิจกรรมขององค์กรท้องถิ่นและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ ความคุ้นเคย และความรู้สึกที่ดีต่อกัน เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

(3.4) ประชาสัมพันธ์โรงเรียนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ และการให้บริการแก่ชุมชน

(3.5) แต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา และชี้แจงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้คณะกรรมการเข้าใจอย่างชัดเจน

(3.6) จัดกิจกรรมพัฒนาโรงเรียน โดยมีคณะกรรมการร่วมคิดร่วมวางแผนและร่วมดำเนินการ พร้อมทั้งการประเมินผล เพื่อปรับปรุงแก้ไขทุกครั้งที่มีการดำเนินการ

(3.7) จัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนในทุกด้าน และเผยแพร่ผลงานของโรงเรียนรวมทั้งการรายงานการจัดการศึกษาให้ผู้ปกครองและชุมชนรับทราบ

กล่าวโดยสรุป นโยบายเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาจะต้องปฏิบัติตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวดที่ 8 ว่าด้วยทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษาและปฏิบัติตามนโยบายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (2550-2554) ในเรื่องกำหนดยุทธศาสตร์ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและจะต้องปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานในการจัดทำวิสัยทัศน์และกำหนดแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนหรือหน่วยงานเพื่อให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จในที่สุด

### 3) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

นคร ดังคะพิภพ (2549) ได้สรุปประเด็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ที่จะเป็นข้อสนับสนุนให้การทำงานด้านการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น อาจเป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจให้เกิดการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษาในวงกว้างมากขึ้นได้ ปัจจุบันมีกฎหมายหลายฉบับที่เอื้อต่อการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ดังนี้

3.1) พระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากรว่าด้วยการยกเว้นรัษฎากร (ฉบับที่ 420) พ.ศ. 2547 ณ วันที่ 17 สิงหาคม 2547 มีสาระสำคัญที่เอื้อต่อการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ดังต่อไปนี้

มาตรา 3 ให้ยกเว้นภาษีเงินได้ตามส่วน 2 และส่วน 3 หมวด 3 ในลักษณะ 2 แห่งประมวลรัษฎากร สำหรับเงินได้ที่จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อสนับสนุนการศึกษาให้แก่สถานศึกษาของทางราชการ สถานศึกษาขององค์การของรัฐบาล โรงเรียนเอกชน ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ดังนี้

(1) สำหรับบุคคลธรรมดา ให้ยกเว้นภาษีเงินได้สำหรับเงินได้พึงประเมินหลังจากหักค่าใช้จ่ายและหักค่าลดหย่อนตามมาตรา 47 (1) (2) (3) (4) (5) หรือ (6) แห่งประมวลรัษฎากรเป็นจำนวนสองเท่าของรายจ่ายที่จ่ายไปเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อสนับสนุนการศึกษา แต่ต้องไม่เกินร้อยละสิบของเงินได้พึงประเมินหลังจากหักค่าใช้จ่ายและหักค่าลดหย่อนดังกล่าวนี้

(2) สำหรับบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ให้ยกเว้นภาษีเงินได้สำหรับเงินได้เป็นจำนวนเงินหรือมูลค่าของทรัพย์สินเป็นจำนวนสองเท่าของรายจ่ายที่จ่ายไปเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อสนับสนุนการศึกษา แต่ต้องไม่เกินร้อยละสิบของกำไรสุทธิก่อนหักรายจ่าย เพื่อการกุศลสาธารณะหรือเพื่อการสาธารณประโยชน์ และเพื่อการศึกษาหรือเพื่อการกีฬา ตามมาตรา 65 ตี (3) แห่งประมวลรัษฎากร

ค่าใช้จ่ายเพื่อสนับสนุนการศึกษาตามวรรคหนึ่ง ต้องเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับโครงการที่กระทรวงศึกษาธิการให้ความเห็นชอบ และเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับรายการดังต่อไปนี้

(1) จัดหาหรือจัดสร้างอาคาร อาคารพร้อมที่ดิน หรือที่ดินให้แก่สถานศึกษา เพื่อใช้ประโยชน์ทางการศึกษา

(2) จัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา แบบเรียน ตำรา หนังสือทางวิชาการ สื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ให้แก่สถานศึกษาตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังกำหนด

มาตรา 4 ให้ยกเว้นภาษีเงินได้ตามส่วน 2 และส่วน 3 หมวด 3 ภาษีมูลค่าเพิ่มตามหมวด 4 ภาษีธุรกิจเฉพาะตามหมวด 5 และอากรแสตมป์ตามหมวด 6 ในลักษณะ 2 แห่งประมวลรัษฎากรให้แก่บุคคลธรรมดา หรือบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล สำหรับเงินได้ที่ได้รับจากการโอนทรัพย์สิน หรือการขายสินค้า หรือสำหรับการกระทำตราสารอันเนื่องมาจากการดำเนินการสนับสนุนการศึกษา ตามโครงการที่กระทรวงศึกษาธิการให้ความเห็นชอบตามมาตรา 3 โดยผู้โอนจะต้องไม่นำต้นทุนของทรัพย์สินหรือสินค้า ซึ่งได้รับยกเว้นภาษีดังกล่าวมาหักเป็นค่าใช้จ่ายในการคำนวณภาษีเงินได้ของบุคคลธรรมดา หรือบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่อธิบดีกรมสรรพากรประกาศกำหนด”

โดยสรุป ผู้มีเงินได้ซึ่งบริจาคเงินเพื่อสนับสนุนการศึกษามีสิทธินำเงินที่บริจาคไปหักเป็นค่าลดหย่อนได้เป็นจำนวนสองเท่าของเงินได้ที่ได้จ่ายไปแต่ต้องไม่เกินร้อยละ 10 ของเงินได้พึงประเมินหลังจากหักค่าใช้จ่ายและค่าลดหย่อนอื่น ค่าใช้จ่ายเพื่อสนับสนุนการศึกษาที่สามารถนำมาหักลดหย่อนต้องเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการจัดหาหรือจัดสร้างอาคาร อาคารพร้อมที่ดิน หรือที่ดินให้แก่สถานศึกษาเพื่อใช้ประโยชน์ทางการศึกษา หรือจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อการศึกษา แบบเรียน ตำรา หนังสือทางวิชาการ สื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา โดยต้องเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับโครงการที่กระทรวงศึกษาธิการให้ความเห็นชอบ ได้แก่ สถานศึกษาตามโครงการพระราชดำริ สถานศึกษาตามนโยบายที่จะระดมพลังเพื่อเร่งรัดปรับปรุงคุณภาพ และสถานศึกษาที่รองรับพัฒนาเด็กด้อยโอกาส เด็กพิการ และเป็น การบริจาคให้แก่สถานศึกษาตามรายชื่อสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด ทั้งนี้ ผู้บริจาคต้องมีหลักฐานจากสถานศึกษาที่พิสูจน์ได้ว่าเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อสนับสนุนการศึกษิตามโครงการที่กระทรวงศึกษาธิการให้ความเห็นชอบ

**3.2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ พ.ศ. 2538**

ได้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขสำหรับการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ดังกล่าวไว้ในมาตรา 8 ว่าต้องเป็นการทำความดีความชอบที่มีผลงานอันเป็นประโยชน์แก่ประเทศ ศาสนา และประชาชน ซึ่งจำแนกออกได้เป็นสองประเภท ดังนี้

2.1 การกระทำความดีความชอบที่มีผลงานอันเป็นประโยชน์แก่ประเทศ ศาสนา และประชาชน

2.2 การกระทำความดีความชอบที่เป็นการบริจาคทรัพย์สินเพื่อ สาธารณประโยชน์

มาตรา 13 การกระทำความดีความชอบที่เป็นการบริจาคทรัพย์สินเพื่อ สาธารณประโยชน์ตามมาตรา 8 (2) ต้องมีลักษณะดังนี้

1. เป็นการบริจาคทรัพย์สินเพื่อสาธารณประโยชน์ เช่น เพื่อการศึกษา การศึกษา การสาธารณสุข การแพทย์ การพัฒนาชุมชน การสังคมสงเคราะห์ หรือความมั่นคงของชาติ และ

2. ทรัพย์สินที่บริจาคต้องเป็นของผู้บริจาคหรือที่ผู้บริจาคมิสิทธิบริจาค ได้ในนามของตน

ทั้งนี้ การกระทำความดีความชอบตามมาตรา 8 (2) ต้องมีหนังสือรับรอง แสดงรายการการบริจาคทรัพย์สินจากหน่วยงานที่ได้รับบริจาค โดยมีผู้ลงลายมือชื่อตามหลักเกณฑ์

จากพระราชกฤษฎีกานี้ จะเห็นว่าผู้บริจาคทรัพย์สินเพื่อศึกษามีโอกาส ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ ถ้าการบริจาคเป็นไป ตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว ซึ่งเป็นแรงจูงใจสำคัญประการหนึ่งสำหรับการระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษาของสถานศึกษา การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา จะประสบความสำเร็จบรรลุ วัตถุประสงค์หรือไม่ และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของสถานศึกษาหรือไม่ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์หลาย ประการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพิจารณาเลือกสรรและนำมาใช้ โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาด ใหญ่ที่อยู่ในชุมชนเมืองซึ่งมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี มีครูจำนวนมากที่มี ความรู้ และมีผู้เรียนที่หลากหลายนั้น การบริหารย่อมมีความยากและซับซ้อน ผู้บริหารจำเป็นต้อง บริหารอย่างมีอาชีพและใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารที่มีพื้นฐานทางวิชาการรองรับ จะบริหาร ตามความเคยชินโดยไม่ใช้หลักวิชาการไม่ได้ ฉะนั้นการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจึงถือว่าเป็น ภารกิจสำคัญประการหนึ่งที่ต้องใช้กลยุทธ์และหลักวิชาการ ในการดำเนินงานผู้บริหารสถานศึกษา ควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ด้วย

### 3.3) ปัญหาการระดมทรัพยากร

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545) กล่าวถึง การระดมทรัพยากร ทางการศึกษาซึ่งเป็นหน้าที่ของโรงเรียน ให้โรงเรียนควรมีบทบาทหน้าที่ในการวางแผนการณรงค์ ส่งเสริมการระดมทุนทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา จัดทำข้อมูลสารสนเทศและระบบการ

รับถ่ายทอดทุนทางการศึกษา เชิดชูเกียรติผู้สนับสนุนทุนการศึกษาและทุนเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษานั้นมีปัญหาในการปฏิบัติดังนี้

(1) ปัญหาการระดมทรัพยากรบุคคล

ในการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยปกติแล้วแต่ละสถานศึกษาจะขาดแคลนทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภท แต่ละโรงเรียนจึงต้องใช้ความสามารถตามศักยภาพ ในการระดมทรัพยากรมาเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษา ในส่วนของการระดมทรัพยากรบุคคลได้พบปัญหาอุปสรรคโดยทั่วไป พอสรุปได้ ดังนี้ (สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอครบุรี, 2544)

ปัญหาการระดมทรัพยากรบุคคล

- บุคลากรในท้องถิ่น มีจำนวนน้อยมาก
- บุคลากรไม่มีเวลาที่จะมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์อย่างเต็มที่เนื่องจากต้องประกอบอาชีพ ส่วนค่าตอบแทนที่โรงเรียนจ่ายให้มีจำนวนจำกัด
- บุคลากรขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์
- บุคลากรที่มีถิ่นที่อยู่ห่างจากโรงเรียน เป็นปัญหาอุปสรรค

ในการเดินทาง

ปัญหาเกี่ยวกับโรงเรียน

- ขาดการวางแผนเกี่ยวกับการใช้บุคลากรจากภายนอก
- ไม่มีการสำรวจข้อมูลบุคคลภายนอกที่จะเชิญมาเป็นวิทยากรให้ความรู้แก่นักเรียน

- ผู้บริหารขาดความสนใจที่จะเชิญวิทยากรจากภายนอก

กล่าวโดยสรุปปัญหาในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในด้านทรัพยากรบุคคลในด้านการเข้ามามีส่วนร่วมน้อยมาก ส่วนปัญหาและอุปสรรคของทรัพยากรบุคคลคือ บุคคลที่เป็นทรัพยากรไม่มีเวลาว่างเพียงพอ และบุคลากรที่เป็นทรัพยากรบุคคลขาดทักษะการนำเสนอ

(2) ปัญหาการระดมทรัพยากรการเงินหรืองบประมาณ

ในส่วนของปัญหาการระดมทรัพยากรด้านงบประมาณหรือการเงินจากการสำรวจปัญหาโดยทั่วไปเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรด้านการเงินพบปัญหาดังนี้ (สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอครบุรี, 2544)



- ทรัพยากรด้านการเงินในชุมชน หรือในเขตบริการของโรงเรียนมีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอกับความต้องการและความจำเป็นของโรงเรียน ทำให้ต้องไปหาจากแหล่งอื่นนอกชุมชน
- การใช้เวลาในการติดต่อประสานงานต้องใช้เวลาานาน ทำให้ครูต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายดังกล่าวมากขึ้น
- เป็นการเพิ่มภาระทางเศรษฐกิจให้แก่ครูอาจารย์และ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน
- ทำให้ครูอาจารย์เสียเวลาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

### (3) ปัญหาความยากจนของผู้ปกครองนักเรียน

วินัย อยู่เจริญ (2537) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการใช้ทรัพยากรในชุมชน พบว่าที่โรงเรียนส่วนใหญ่ประสบได้แก่ เรื่องงบประมาณไม่เพียงพอ และจากการศึกษาของ ดิเรก แจ่มสุริยา (2536) พบว่า ครูประสบปัญหาและอุปสรรคของการใช้แหล่งทรัพยากรในชุมชนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน คือ ไม่มีงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายในการใช้แหล่งทรัพยากรในชุมชน

กล่าวโดยสรุป การระดมทรัพยากรด้านการเงินหรืองบประมาณจะต้องอาศัยความร่วมมือของประชาชนในพื้นที่เขตบริการของโรงเรียน ซึ่งมีปัญหา คือ ทรัพยากรมีจำนวนจำกัดและไม่เพียงพอ เพราะบางพื้นที่มาจากปัญหาด้านเศรษฐกิจของประชาชนหรือผู้ปกครองนักเรียน จึงทำให้การระดมทรัพยากรด้านการเงินทำได้เป็นบางครั้ง

### (4) ปัญหาการระดมทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์

สำหรับปัญหาการระดมทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับการจัดการศึกษาที่ทุกโรงเรียนมีความจำเป็นต้องใช้ในการจัดการศึกษา วัสดุอุปกรณ์จะเป็นตัวเสริมงานด้านอื่นๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายและจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนต่อนักเรียนด้วย แต่การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์สำหรับโรงเรียนโดยทางราชการจัดให้ไม่เพียงพอกับความต้องการ ทางโรงเรียนจึงแก้ปัญหาด้วยการระดมทรัพยากร ด้านวัสดุอุปกรณ์จากชุมชนและแหล่งอื่นๆ เท่าที่จะทำได้ ได้มีการสำรวจปัญหาโดยทั่วไปเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอครบุรี (2544) พบปัญหา ดังนี้

- แหล่งทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ที่โรงเรียนต้องการมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอ
- วัสดุอุปกรณ์ที่มีในชุมชนไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน
- วัสดุอุปกรณ์ในท้องถิ่นบางอย่างไม่มีคุณภาพเพียงพอ
- วัสดุอุปกรณ์ที่มีในท้องถิ่นส่วนใหญ่จะเป็นวัตถุดิบจะต้องนำมาผลิตเป็นวัสดุตามที่ต้องการอีกครั้งหนึ่ง

ศุภร บุญราช (2544) ได้ศึกษาในด้านปัญหาเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรในชุมชนและได้ สรุปปัญหาสำคัญได้ดังนี้

- 1) สถานที่ตั้ง ปัญหาเรื่องสถานที่ตั้งของทรัพยากรในชุมชน ที่ตั้งอยู่ห่างไกลศูนย์กลางของชุมชน หรือแหล่งทรัพยากรในชุมชนที่มีอยู่แล้วตามธรรมชาติอย่างวนอุทยานสวนป่าสาธารณะ นอกจากนั้น โบราณสถานบางแห่งก็อยู่ห่างไกลย่านใจกลางของชุมชนการคมนาคมไปมาไม่สะดวกต่อการใช้บริการ
- 2) กฎและระเบียบในการใช้ ปัญหาเรื่องระเบียบการใช้ทรัพยากรในชุมชนเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่ง โดยเฉพาะทรัพยากรในชุมชนที่สังกัดหน่วยงานของทางราชการที่มีระเบียบรัดกุมมาก ผู้ใช้ส่วนหนึ่งจึงไม่นิยมเข้าไปใช้แหล่งทรัพยากรในชุมชนที่มีระเบียบเช่นนั้น
- 3) เวลาที่ให้บริการทรัพยากรในชุมชนบางประเภท เช่น ห้องสมุดประชาชนพิพิธภัณฑสถาน โบสถ์ วิหาร ศาสนสถานต่างๆ ส่วนใหญ่จะมีเวลากำหนดเปิดปิดที่แน่นอนตายตัว ผู้ที่ไปใช้บริการผิดเวลาก็ไม่สามารถไปใช้บริการได้ สิ่งเหล่านี้เป็นข้อจำกัดในการไปใช้แหล่งทรัพยากรในชุมชนอีกประการหนึ่ง
- 4) กิจกรรมที่ให้บริการไม่น่าสนใจ
- 5) ขาดการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ความรู้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบผู้เกี่ยวข้องและผู้มาใช้บริการ ขาดการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อมวลชนที่จะเผยแพร่ความรู้สู่คนส่วนใหญ่
- 6) บุคลากร แหล่งทรัพยากรในชุมชนส่วนใหญ่จะประสบปัญหาด้านบุคลากรเป็นการขาดทั้งด้านปริมาณคือ จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอ รวมทั้งขาดบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะให้บริการแก่ผู้มาใช้แหล่งทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประสิทธิภาพ
- 7) เจตคติของประชาชนต่อการไปใช้แหล่งทรัพยากรในชุมชนที่ยังมีความคิดแบบดั้งเดิมว่าทรัพยากรในชุมชนบางประเภท เช่น ห้องสมุดประชาชนหรือ

ที่อ่านหนังสือเป็นสถานที่สำหรับคนบางกลุ่ม เช่น ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา เท่านั้นคนทั่วไปจะไม่เข้าไปใช้บริการมากนัก เพราะคิดว่าตนไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง และมองไม่เห็นประโยชน์ต่อการเข้าไปใช้บริการ

กล่าวโดยสรุป ปัญหาในการระดมทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ คือ โรงเรียนจะต้องเป็นผู้ดำเนินการในการจัดหาหรือจัดทำเอง และจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเองทำให้เป็นการเพิ่มภาระให้ทางโรงเรียนโดยเฉพาะครูอาจารย์ จึงทำให้การดำเนินการมีปัญหาและอุปสรรคมาก

#### (5) ปัญหาด้านการจัดการ

รุ่ง แก้วแดง (2540) กล่าวถึงสภาพของปัญหาในด้านการจัดการว่า การจัดการหรือการบริหารงานภายในโรงเรียนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่จะทำให้การบริหารการศึกษาประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ได้มีนักวิชาการได้เสนอปัญหาในด้านการจัดการหรือการบริหารสถานศึกษาของไทย ดังนี้

- ปัญหาการรวมอำนาจสู่ส่วนกลาง สถานศึกษาทุกแห่งต้องขึ้นต่อสำนักงานในส่วนกลางสถานศึกษาไม่มีอำนาจในการบริหารตนเองทั้งด้านวิชาการงบประมาณและบุคลากร

- ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีอำนาจในการตัดสินใจทำหน้าที่เป็นเพียงตัวแทนของส่วนกลาง เป็นผู้ประสานงานมากกว่าจะเป็นผู้บริหาร เมื่อพูดถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารทั้ง 6 ประการ คือ งานการเรียนการสอน งานกิจกรรมนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานการเงิน และความสัมพันธ์กับชุมชน จะพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาของไทยมีอำนาจการตัดสินใจเพียงน้อยนิด ด้านหลักสูตรและการเรียนการสอนนั้น แนวทางการดำเนินงานถูกกำหนดมาโดยส่วนกลางทั้งสิ้น ด้านการบริหารบุคคล โรงเรียนก็ไม่ได้ตัดสินใจเอง การคัดเลือกการบรรจุ การเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้าย เป็นอำนาจของกรม ยกเว้นการประเมินศึกษาเท่านั้นที่ให้อำนาจในบางระดับลงไปถึงจังหวัด แต่ก็นับว่าน้อยมาก การสอบคัดเลือกครูยังเป็นอำนาจของส่วนกลางหรือระดับจังหวัด โรงเรียนจะมีส่วนร่วมอยู่บ้างก็เฉพาะเรื่องการศึกษาความดีความชอบในส่วนที่เป็นอำนาจตามแบบที่ออกโดยส่วนกลางเท่านั้น ด้านกิจกรรมนักเรียน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้น ถึงแม้ว่าจะดำเนินการโดยโรงเรียนเอง แต่กิจกรรมก็ถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง นอกจากนี้ด้านการบริหารการเงิน ก็ยังต้องพึ่งงบประมาณจากส่วนกลางเกือบทั้งหมด ผู้บริหารสถานศึกษาของไทยมีอำนาจในการบริหารที่จำกัดมาก ต้องคอยฟังการตัดสินใจจากส่วนกลางทุกเรื่อง ดังจะเห็นได้จากสัดส่วนของการใช้อำนาจระหว่างส่วนกลางกับสถานศึกษาในปัจจุบัน

- ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชาชามากกว่านักเรียน เราจะพบว่าเวลาที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง เดินทางไปราชการต่างจังหวัด จะมีผู้บริหารสถานศึกษาเกือบทุกแห่งในภาคนั้นๆ เดินทางไกลจากหลายจังหวัดเพื่อมาคอยต้อนรับและห้อมล้อมติดตามดูแล เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารไม่อยู่สถานศึกษา ถ้าเปรียบเทียบอำนาจการบริหาร โรงเรียนระหว่างของไทยกับต่างประเทศจะพบว่าแตกต่างกันมาก ผู้บริหารโรงเรียนในต่างประเทศนั้นมีอำนาจ มีอิสระที่จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ให้ความสำคัญกับครูและนักเรียนซึ่งเป็นลูกค้ำมากกว่าผู้บริหารจากกระทรวง แต่บรรยากาศเช่นนี้จะไม่ค่อยพบในโรงเรียนของประเทศไทยที่ผู้บริหารต้องทำตามคำสั่งของส่วนกลาง และเน้นการบริหารงานธุรการมากกว่างานวิชาการ

- ชุมชนและผู้ปกครองไม่มีบทบาทในการจัดการศึกษา แม้จะมีแนวความคิดให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามานานแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากการบริหารการศึกษาของไทยสั่งตรงลงไปจากส่วนกลาง งบประมาณเกือบทั้งหมดไปจากส่วนกลาง โรงเรียนจึงไม่ค่อยเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง หรือการแก้ปัญหาครูผิดวินัย บทบาทของชุมชนในการบริหารโรงเรียนมีน้อยมาก แม้แต่พ่อแม่ผู้ปกครองในฐานะผู้ที่ได้รับบริการการศึกษาโดยตรงก็ไม่มีสิทธิ์ไม่มีเสียงในการจัดการศึกษาของลูกหลาน จะมีอยู่ก็เฉพาะการบริจาคเงินช่วยเหลือโรงเรียนหรือบริจาคแรงงานเท่านั้น แม้จะมีกิจกรรมร่วมกันอยู่บ้างก็ยังไม่พ้นเรื่องการหาเงินสมทบทุนนั่นเอง

- การเรียนไม่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของคนในท้องถิ่น การบริหารด้านวิชาการนั้นกระทรวงศึกษาธิการได้คุมเข้มมาตลอดทั้งในเรื่องของเนื้อหาหลักสูตร การเลือกใช้สื่อการเรียนการสอนและระยะเวลาที่ใช้ในการเรียน ที่สำคัญคือการวัดผลซึ่งเน้นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมอย่างละเอียด มีหลายกรณีที่เนื้อหาวิชาในหลักสูตรไม่ให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นไม่ได้รับการเอาใจใส่ให้เข้ามาอยู่ในระบบการศึกษา นักเรียนเรียนสิ่งที่ไม่สอดคล้องกับชีวิตในชุมชน นำไปใช้ในชีวิตประจำวันไม่ได้

กล่าวโดยสรุปปัญหาด้านการจัดการในโรงเรียน เป็นปัญหาเนื่องจากการกำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติมาจากส่วนกลาง โรงเรียนไม่มีอำนาจตัดสินใจ การมีส่วนร่วมของชุมชนมีน้อยมาก โรงเรียนต้องรอรับการจัดสรรทรัพยากรจากส่วนกลางในทุกด้าน จึงทำให้การบริหารจัดการไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

### 3.3 การบริหารทรัพยากร

#### 1) กระบวนการบริหาร

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นโรงเรียนที่อยู่ในชุมชน ทรัพยากรจากชุมชนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการบริหารโรงเรียน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องใช้กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพเช่นกัน การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาก็ใช้หลักการและกระบวนการบริหารเช่นเดียวกันกับการบริหารงานทั่วไป ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงกระบวนการในการบริหารงานหลายท่าน ดังนี้

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542) ได้ให้ความสำคัญของกระบวนการบริหารโดยได้วิเคราะห์และประมวลกระบวนการบริหารออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1) การวางแผน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารทุกประเภท ถ้าขาดการวางแผนกิจกรรมนั้น จะไม่สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจสั่งการซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหาร

2) การจัดองค์การ ทำให้เกิดควมมีระบบระเบียบในการปฏิบัติงาน กำหนดอำนาจหน้าที่ และตำแหน่งต่างๆ อย่างชัดเจน

3) การอำนวยการ เป็นความสามารถในการจูงใจ การแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การควบคุม เป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผลและการแก้ไข

5) การจัดบุคลากรลงสู่หน่วยงาน เกี่ยวกับการสรรหา การบรรจุคนที่มีความสมบัติเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่

สุรพันธ์ ยนต์ทอง (2533) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by objectives หรือ MBO) ไว้ว่า การบริหารตามวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้ในการบริหาร สรุปเป็นขั้นตอนที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1) การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผน หลักการที่สำคัญอันดับแรก คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน นักวิชาการบริหารบางท่านวิจัยแล้วพบว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องไม่กำหนดจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง หรือจากเบื้องล่างขึ้นไปสู่เบื้องบน แต่ต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์แล้วจึงวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยจัดลำดับความสำคัญของงานที่ทำกำหนดระยะเวลาดำเนิน การกำหนดงบประมาณ ตลอดจนกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

2) การมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบแก่ผู้ได้บังคับบัญชา งานขั้นนี้ เป็นการแจ้งให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับรู้ถึงขอบเขตของอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่และสามารถ กำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานด้วยตัวเอง โดยมอบความไว้วางใจและความเป็นอิสระ ในการทำงานให้ ทั้งนี้จะต้องชี้แจงให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงงานหลักและมาตรฐานงานที่ต้องการ เพื่อ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายรวมขององค์การ โดยผู้บังคับบัญชา พร้อมทั้งจะให้คำปรึกษาหารือเมื่อผู้ได้บังคับบัญชาต้องการ

3) ตรวจสอบและแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ งานในขั้นนี้ เป็นการตรวจสอบว่าการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้ก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใด ที่ควรปรับปรุงแก้ไขบรรล่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4) การประเมินผลงาน การประเมินผลงานตามหลักของMBO นี้เป็นการ ประเมินผลงานที่เน้นวัตถุประสงค์และผลงาน (Result-centered หรือ Method appraisal by results) เป็นสำคัญโดยมีหลักและวิธีการประเมินผลงานที่สำคัญดังนี้ คือ

4.1) ผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมินผลงาน จะต้องตั้งวัตถุประสงค์ และปัจจัยในการประเมินผลงานร่วมกันตั้งแต่ตอนต้นปี หรือก่อนกำหนดแผนการดำเนินงาน

4.2) การประเมินผลงานตามหลักการนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาบุคคล และเพิ่มประสิทธิภาพงานมากกว่าที่จะใช้การประเมินผลเพื่อพิจารณาความดี ความชอบหรือการลงโทษ

4.3) เน้นการวัดผลการปฏิบัติงานที่ผลงานขั้นสุดท้าย นอกจากนั้น ยังเน้นความสำเร็จของผลงาน และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้ามากกว่าความประพฤติของ ผู้ปฏิบัติงาน

4.4) ใช้วัตถุประสงค์และผลงาน เป็นตัวประเมินมากกว่าการให้คะแนน

4.5) การประเมินผลงานกระทำเมื่อผลงานขั้นสุดท้ายเสร็จสิ้นลง โดยผู้ประเมินและผู้ได้รับการประเมินได้มีโอกาสปรึกษาหารือร่วมกัน ทั้งในระยะกำหนด วัตถุประสงค์และระยะประเมินผลงาน

ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542) กล่าวถึงกระบวนการบริหาร ที่โรงเรียนนิยมนำมาใช้ในการบริหาร ในปัจจุบัน คือ PAPOSDCoRB

1) ความเข้าใจและการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy) มีความสามารถ ปฏิบัติงานโดยยึดถือนโยบายของผู้บริหารระดับสูง หลักการตามวิชาชีพ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2) การใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority) มีความสามารถในการ ใช้อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

3) มีความสามารถในการคาดคะเนและจัดทำแผนงาน (Planning) มีความสามารถอย่างเพียงพอต่อการคาดการณ์ล่วงหน้า จัดทำแผนงานอย่างมีเหตุผลและคำนึงถึงความเป็นไปได้

4) ความสามารถในการจัดโครงสร้างและระบบงาน (Organizing) มีความสามารถในการจัดโครงสร้างและระบบงานที่จำเป็นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือโครงการร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ความสามารถในการจัดบุคลากรลงหน่วยงาน (Staffing) มีความสามารถในการสรรหาคัดเลือกมอบหมายงานให้บุคลากรทำงานในหน้าที่ต่างๆ ตามหลักการ จัดคนลงให้เหมาะกับงาน

6) ความสามารถในการอำนวยความสะดวกการเป็นผู้นำ (Directing) มีความสามารถในการนำผู้อื่นด้วยการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม สามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อสถานการณ์รอบด้านได้อย่างเหมาะสม

7) การร่วมมือประสานงานประชาสัมพันธ (Coordinating) มีความสามารถในการประสานงาน ให้ได้รับความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่าย เพื่อให้งานของหน่วยงานดำเนินไปโดยราบรื่น

8) ความสามารถในการจัดทำรายงาน (Reporting) มีความสามารถในการจัดทำรายงานให้แก่ฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการจัดเก็บเอกสารข้อมูลอย่างเป็นระบบ

9) ความสามารถในการจัดการควบคุมทรัพยากร ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน (Budgeting) มีความสามารถในการจัดทำข้อเสนอเพื่อกำหนดค่าใช้จ่ายต่างๆ มีความสามารถในควบคุมประสิทธิผลของต้นทุน

โดยสรุป การบริหารทั่วไปใช้กระบวนการในการบริหารเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยใช้กระบวนการวางแผน การจัดองค์กร การจัดสายงาน การติดตามประเมินผล การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2) กระบวนการบริหารทรัพยากรของโรงเรียนประถมศึกษา

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้โรงเรียนประถมศึกษาใช้กระบวนการบริหารทรัพยากร โดยมีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

### 2.1) การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ

การศึกษาสภาพปัจจุบันจะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการกับความพร้อมในการปฏิบัติงานของโรงเรียน เป็นข้อมูลสำคัญยิ่งในการวางแผนการบริหาร ซึ่งสามารถพิจารณาจากเรื่องต่างๆ ได้ดังนี้

(1) ระดับคุณภาพการศึกษาสภาพปัจจัยและกระบวนการจัดการปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษา รวมทั้งการใช้หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนอัตราการตกซ้ำชั้นและการมาเรียนของนักเรียน

(2) ปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร ระดับคุณภาพของครูประจำการและสิ่งสนับสนุนการบริหารของโรงเรียน ขณะเดียวกันได้เสนอแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เที่ยงตรงและครอบคลุม โดยมีวิธีการต่างๆ ที่ไม่ต้องใช้เทคนิคมากนัก ได้แก่ วิธีการสำรวจ การระดมความคิดจากคณะครูผู้ปกครองเฉพาะเรื่องและการใช้กล้องรับฟังความคิดเห็น

### 2.2) การวางแผน

การวางแผนเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารโรงเรียน การวางแผนเป็นการคิดไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และให้ใครทำ และผลที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตการวางแผนจะต้องมีการเตรียมการเรื่องข้อมูล การเตรียมทรัพยากร การวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผนแนวทางในการแก้ปัญหา การกำหนดขั้นตอนในการปฏิบัติ และประเมินผล

### 2.3) การดำเนินการตามแผน

การดำเนินการตามแผนเป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการดำเนินการตามแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้เสนอแนะกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติคือ การนำเสนอแผนเพื่อพิจารณา การประสานงาน การอนุมัติโครงการเตรียมบุคลากรเทคนิควิธีการและทรัพยากรที่จำเป็นการนิเทศงานตามโครงการ การแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องจากการปฏิบัติการสนับสนุนทรัพยากรและบริการต่างๆ การควบคุม กำกับ ติดตาม และนิเทศงาน



## 2.4) การประเมินผล

การประเมินผลการบริหารงานของโรงเรียน เป็นการสรุปผลรวมการบริหารงานโครงการทั้งหมดโดยจะต้องครอบคลุมถึงทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติ และผลผลิตของงานสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็น 4 ระยะคือ

- (1) การประเมินก่อนเริ่มดำเนินการเป็นการประเมินความเป็นไปได้และความคุ้มค่าของการลงทุน
- (2) ประเมินขณะดำเนินการเป็นการประเมินกระบวนการดำเนินงาน
- (3) ประเมินหลังสิ้นสุดโครงการเป็นการประเมินผลสำเร็จของงาน
- (4) ประเมินผลกระทบเป็นการประเมินหลังสิ้นสุดโครงการ

กล่าวโดยสรุปในการบริหารโรงเรียนการใช้กระบวนการบริหารจะส่งผลถึงความสำเร็จและประสิทธิภาพของงาน เพราะกระบวนการบริหารประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การประสานงาน การติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนสำคัญที่ทำให้การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาประสบความสำเร็จ

### 3) กระบวนการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในแต่ละประเภท

การบริหารทรัพยากรของโรงเรียนประถมศึกษา ตามแนวทางการบริหารของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) โดยจำแนก ในแต่ละประเภท ดังนี้

#### 3.1) การบริหารทรัพยากรบุคคล

ตามแนวทางของสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดกระบวนการการบริหารที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการด้านบุคลากรในเรื่องต่อไปนี้

- (1) พิจารณาความต้องการบุคลากรของหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงจำนวนบุคลากรในโรงเรียนทุกสายงาน ได้แก่ สายงานบริหาร สายงานปฏิบัติการสอน สายสนับสนุนการสอน และสายงานลูกจ้าง การคิดคำนวณครูในสถานศึกษา โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานอัตรากำลังครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2541

- (2) ศึกษาจำนวนและคุณสมบัติของบุคลากรในหน่วยงาน โดยจำแนกวุฒิการศึกษา วิชาเอก ความถนัด ความสามารถพิเศษ ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งระดับเงินเดือน หน้าที่และความรับผิดชอบ

- (3) พิจารณาจำนวนบุคลากรที่ขอย้าย โอน
- (4) พิจารณาจำนวนห้องเรียนที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง และจำนวนห้องเรียน
- (5) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผน เป็นขั้นตอนการนำสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ มาวางแผนร่วมกับบุคลากรในโรงเรียน ดังนี้

- (1) กำหนดความต้องการด้านบุคลากร ได้แก่ จำนวนบุคลากรที่ต้องการในอนาคต 2-3 ปี และคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการในอนาคต วิชาเอก วุฒิ ความสามารถพิเศษ โดยเสนอความต้องการไปที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเพื่อนำเสนอต่อไป
- (2) การวางแผนจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน โดยยึดหลักจัดตามวิชาเอก ความถนัดความสนใจ โดยผู้บริหารร่วมกับคณะทำงานในการดำเนินการ
- (3) การกำกับ ติดตามและนิเทศบุคลากร ดำเนินการโดยกำหนด ผู้รับผิดชอบจัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน กำหนดวิธีกำกับ ติดตามและรายงานผล
- (4) การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร โดยการจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะงาน โครงการด้านสวัสดิการ และการอำนวยความสะดวก
- (5) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการกำหนด ผู้รับผิดชอบการประเมินผล กำหนดแนวทางการประเมินที่ชัดเจน การจัดทำเครื่องมือ และการรายงานผล

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการตามแผน ดำเนินการดังนี้

- (1) การปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติ กฎ ระเบียบ โครงการหรือข้อตกลงร่วมกัน
- (2) การกำกับ ดูแล การติดตามผล การดำเนินการตามแผน
- (3) เป็นที่ปรึกษาของบุคลากรและเมื่อพบข้อบกพร่องให้การช่วยเหลือและแก้ไข

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล โดยปฏิบัติดังนี้

- (1) กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในการประเมินผล
- (2) กำกับดูแล การใช้เครื่องมือในการประเมินผล
- (3) ดำเนินการประเมินผลตามแผนที่กำหนดไว้
- (4) นำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงข้อบกพร่อง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้กำหนดภาระงานหลักที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน โดยสรุป มี 4 ประการ คือ

- 1) การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ควรปฏิบัติ ดังนี้
  - 1.1) กำหนดขอบข่ายภาระงานของโรงเรียนให้ครอบคลุมทุกด้าน
  - 1.2) พิจารณาบุคลากรเป็นบุคคล ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และพฤติกรรมต่างๆ
  - 1.3) การกำหนดหน้าที่และมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถ

- 1.4) การจัดทำแผนภูมิการบริหารโรงเรียน เพื่อแสดงให้เห็นสายบังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับภาระงานที่ได้รับมอบหมาย

เมื่อจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานเสร็จแล้ว ก่อนเริ่มปฏิบัติงานควรจัดให้มีการปฐมนิเทศ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ พร้อมทั้งจัดทำทะเบียนประวัติ

- 2) การพัฒนาและธำรงรักษา
 

บุคลากรของโรงเรียนทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า จำเป็นที่จะต้องบำรุงรักษาให้อยู่ปฏิบัติงานในโรงเรียนให้เกิดประโยชน์มากที่สุดและอยู่กับหน่วยงานได้อย่างมีความสุข พร้อมทั้งได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีคุณภาพ และเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ราชการผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติภารกิจดังต่อไปนี้

- 2.1) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรเป็นรายบุคคล ได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่น การส่งไปฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ หรือศึกษาต่อ
- 2.2) จัดให้มีการประชุม อบรม สัมมนา เป็นหมู่คณะในโรงเรียน
- 2.3) จัดให้มีการไปศึกษาดูงานหรือแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกลุ่มโรงเรียน

- 3) การรักษาระเบียบวินัย
 

วินัยข้าราชการครู คือ ปทัสถานแห่งความประพฤติหรือข้อกำหนดที่ข้าราชการครูต้องปฏิบัติตาม หากกระทำผิดวินัยแล้วจะอ้างว่าไม่รู้หรือแก้ตัวใดๆ คงไม่ได้ วินัยที่ข้าราชการครูต้องปฏิบัติมีหลายประการ เช่น สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ รักษาความลับของราชการ ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติราชการโดยไม่กระทำข้ามผู้บังคับบัญชา ไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา ถือและปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน อุทิศเวลาให้แก่ราชการ รักษาความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการ ปฏิบัติต่อประชาชนอย่างดี ไม่ทำการที่ต้องห้ามในห้างหุ้นส่วนบริษัท

รักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีมาตรการให้ข้าราชการครูและบุคลากร  
ในโรงเรียนได้ถือปฏิบัติเพื่อการรักษาระเบียบวินัย ดังนี้

3.1) การให้ความรู้และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับระเบียบวินัย ควรจัดทำเป็น  
เอกสารเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ และความรู้ด้านวินัย ตลอดทั้งแนวทางปฏิบัติหรือ  
แนวทางการรักษาวินัย เพื่อให้เกิดความชัดเจนควรจัดให้มีการอบรมหรือประชุมสัมมนาภายใน  
โรงเรียนเกี่ยวกับการรักษาวินัยเป็นการเฉพาะด้วย

3.2) กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการกำกับควบคุมบุคลากร  
ให้อยู่ในขอบเขตของวินัย ควรแต่งตั้งคณะกรรมการร่างหลักเกณฑ์และวิธีการควบคุมกำกับ  
บุคลากรให้อยู่ในขอบเขตของวินัย โดยจัดพิมพ์ยกร่างเสนอที่ประชุมครูทั้งโรงเรียน เพื่อร่วมกัน  
ปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ต่อไป

3.3) สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัย  
ตลอดทั้งหลักเกณฑ์ที่ได้กำหนดให้มีขึ้น เช่น การยกย่องชมเชยเมื่อบุคลากรทำดี หรือมีการคัดเลือก  
ข้าราชการตัวอย่าง ข้าราชการดีเด่น เพื่อมอบโล่รางวัลหรือเกียรติคุณบัตรและประกาศให้ทราบ  
โดยทั่วกัน

3.4) ดำเนินการแก้ไขบุคลากรที่มีปัญหาหรือไม่ปฏิบัติตามระเบียบ  
วินัย เช่น เชิญผู้ที่กระทำผิดวินัยหรือจงใจกระทำผิดมาตักเตือนในที่ลับ หรือใช้สังคมนอกโรงเรียน  
เช่น กรรมการโรงเรียน เจ้าอาวาส ช่วยกันแก้ไข เป็นต้น

#### 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นภาระงานที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา  
จะต้องดำเนินการให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ยุติธรรมและโปร่งใสเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ  
และกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการประเมินผล  
การปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญหลายประการและแต่ละเรื่องผู้บริหารสถานศึกษา  
ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1) ประเมินเพื่อพิจารณาความดีความชอบ การประเมินในส่วนนี้  
ผู้บริหารสถานศึกษาให้นำระบบเปิด ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการ มาถือเป็น  
หลักปฏิบัติสำหรับข้าราชการครู

4.2) ประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษา  
หลักเกณฑ์และประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์การประเมินให้ครูทุกคนได้รับทราบโดยทั่วกัน เมื่อ  
ผู้ขอเลื่อนตำแหน่งเสนอผลการปฏิบัติงานเพื่อขอเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารควรประเมินตาม  
ความเป็นจริงด้วยความเป็นธรรม

4.3) ประเมินเพื่อพัฒนาบุคลากรควรดำเนินการประเมินหลายด้าน เช่น ประเมินศักยภาพการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับอดีตกับปัจจุบันในด้านพฤติกรรมการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน พร้อมกันนี้ ให้ประเมินความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี ตลอดทั้ง การทำสื่อหรือนวัตกรรมต่างๆ มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนด้วย หากพบข้อบกพร่อง ควรเร่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการจำเป็นต่อไป

4.4) ประเมินเพื่อพัฒนางานด้านต่างๆ ของโรงเรียน โดยการประเมิน เรื่องต่างๆ เช่น ประเมินโครงการของโรงเรียนที่รับผิดชอบ ประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียน ประเมินงานพิเศษที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น ว่าผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร เพื่อ จะได้ปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่บกพร่องต่อไป

### 3.2) การบริหารงบประมาณ

#### (1) แนวทางการบริหารงบประมาณของโรงเรียน

การบริหารงานงบประมาณระดับโรงเรียน ปัจจุบันการบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (PBB) มีการกระจายงบประมาณลงสู่โรงเรียนโดยตรง โรงเรียน จะต้องมีการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อกำหนดแนวทางการใช้งบประมาณ เพื่อให้การบริหารงบประมาณรายเป็นไปอย่างถูกต้องเรียบร้อยทันตามกำหนดเวลาและเกิด ประโยชน์สูงสุดต่อการจัดการศึกษา โดยมีผลงานเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ โรงเรียนจะต้อง ดำเนินการดังนี้

(1.1) แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นรายละเอียดการใช้จ่ายเงิน งบประมาณประจำปีเป็นงานประจำ ตามระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงาน โครงการ การจัดทำ แผนปฏิบัติการต้องคำนึงถึงรายละเอียดของ แผนงาน งาน/โครงการ ให้สามารถใช้ประโยชน์ใน การควบคุม กำกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีด้วย กล่าวคือ แผนงาน งาน/โครงการในแผนปฏิบัติ การประจำปี ต้องแจกแจงงบประมาณที่จะใช้ดำเนินการไว้อย่างชัดเจน ไม่สับสนและสะดวกในการ ติดตามควบคุมกำกับของเจ้าหน้าที่ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบโครงการนั้นๆ เจ้าหน้าที่การเงินในการ ควบคุมการเบิกจ่ายและทำบัญชีควบคุมและหัวหน้าส่วนราชการ ที่จะติดตามความเคลื่อนไหวของ งบประมาณละเป็นเครื่องมือศึกษาความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามแผนได้อีกทางหนึ่งด้วย

(1.2) ปฏิทินควบคุมงาน เป็นการควบคุม กำกับและติดตาม งานต่างๆ เช่น กำหนดแผนจัดซื้อจัดจ้าง กำหนดการรายงานการบริหารงบประมาณ กำหนดการ ประชุมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งควรกำหนดให้สอดคล้องกัน ทุกระดับทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ โรงเรียนควรจัดทำปฏิทินงานของตนเอง

ให้มีความละเอียดไม่สับสน ง่ายต่อการปฏิบัติและสะดวกต่อการควบคุม กำกับและติดตามผลการปฏิบัติงาน

(1.3) บัญชีคุมงบประมาณ เพื่อให้สามารถตรวจสอบความเคลื่อนไหวในการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ให้จัดทำบัญชี ดังนี้

- บัญชีควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณ โดยปกติบัญชีควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณจะอยู่ในระบบบัญชีการเงินและพัสดุแล้วแต่ เพื่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรจัดระบบการลงบัญชีด้วยไมโครคอมพิวเตอร์ โดยแสดงยอดเงินที่ได้รับจัดสรร เงินงวดที่ได้รับอนุมัติการก่อหนี้ผูกพัน การเบิกจ่าย และเงินคงเหลือซึ่งจะทำให้ทราบความเคลื่อนไหวการใช้จ่ายงบประมาณ หากเห็นว่ายอดคงเหลือมากผู้บริหารหน่วยงานจะสามารถเร่งรัดการเบิกจ่ายให้ทันตามกำหนดเวลาได้

- บัญชีคุมสัญญาซื้อ-จ้าง ผู้รับผิดชอบการจัดซื้อจัดจ้างในระดับโรงเรียน อำเภอ และจังหวัด จะต้องจัดทำบัญชีคุมสัญญาซื้อ-จ้างเพื่อป้องกันความผิดพลาด โดยแสดงรายละเอียดต่างๆ ได้แก่ รายการที่ได้รับจัดสรร วันที่ทำสัญญา และเลขที่สัญญาวันเริ่ม-สิ้นสุดสัญญา วันครบกำหนดคืนหลักประกันสัญญา ยอดเงินต้องเบิกจ่ายแต่ละงวด เจ้าหน้าที่หรือผู้รับ โอนสิทธิ์ และการอนุมัติให้ต่อสัญญา/เปลี่ยนวันสุดท้ายของสัญญาเป็นวันที่เท่าใด เป็นต้น

- บัญชีคุมเงินเหลือจ่าย เจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุระดับโรงเรียน อำเภอและจังหวัด จะต้องจัดทำบัญชีคุมเงินเหลือจ่าย เพื่อคุมยอดเงินอย่างถูกต้องและรวดเร็ว โดยแสดงรายละเอียดต่างๆ ได้แก่ รายการครุภัณฑ์หรือสิ่งก่อสร้างตามสัญญาที่เลขต่างๆ ยอดเงินงบประมาณที่ได้รับจัดสรร (ราคากลาง) ยอดเงินในสัญญาซื้อ-จ้าง-ยอดคงเหลือ-ยอดเงินคืนค่าเช่า (กรณีอนุมัติคงคอกเช่า) รวมเงินที่เบิกจ่ายและรวมเงินเหลือจ่าย

- คณะกรรมการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ ให้แต่งตั้งกรรมการติดตามการใช้จ่ายงบประมาณในระดับโรงเรียน อำเภอและจังหวัดมีหน้าที่ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณตลอดจนศึกษาหาสาเหตุของปัญหาล่าช้า ข้อขัดข้อง และแนวทางแก้ไข เพื่อนำเสนอผู้บริหารหน่วยงานพิจารณาดำเนินการนอกจากดำเนินการดังกล่าวแล้ว เจ้าหน้าที่ทุกระดับจะต้องเข้าใจตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบและเสนองานเป็นระยะ สามารถเรียกตรวจสอบได้ตลอดเวลาแต่ที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารทุกระดับ จะต้องให้ความสำคัญ ติดตาม และตรวจสอบอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การบริหารงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

กล่าวโดยสรุป สาระสำคัญของการบริหารงบประมาณคือ เป็นการจัดการงบประมาณที่มีอย่างจำกัด ให้มีการใช้อย่างมีประสิทธิภาพตามระบบงบประมาณแบบแสดงแผนงานโครงการ ซึ่งหน่วยราชการในระดับกระทรวง ทบวง กรม จะต้องเสนอของบประมาณดำเนินงานตามภารกิจในรูปแบบแผนงานซึ่งเรียกว่า แผนพัฒนาประจำปี เมื่อร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีผ่านรัฐสภาแล้ว หน่วยงานระดับต่างๆ ต้องจัดทำรายละเอียดการใช้งบประมาณอีกครั้งหนึ่ง เรียกว่า แผนปฏิบัติการประจำปี ทั้งนี้เพื่อให้การใช้จ่ายเงินงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## (2) ขั้นตอนการบริหารงบประมาณ

เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณแผ่นดินและการใช้จ่ายทั้งเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องควบคุมกำกับการใช้และบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

### (2.1) ศึกษาและตรวจสอบงบประมาณ

เมื่อได้รับแจ้งจัดสรรงบประมาณ ให้ตรวจสอบงบประมาณที่ได้รับในแต่ละรายการให้ถูกต้องและครบถ้วนตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไข โดยงบประมาณรายการใดไม่มีความจำเป็นหรือได้รับเกินหลักเกณฑ์และเงื่อนไข ให้รายงานส่งคืนงบประมาณรายการใดไม่ถูกต้อง ให้แจ้งขอแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงให้ถูกต้อง ก่อนนำไปก่อหนี้ผูกพัน

### (2.2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

เพื่อให้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร รวมทั้งเงินนอกงบประมาณที่โรงเรียนมีอยู่ สามารถนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์และเกิดประโยชน์สูงสุด โรงเรียนควรจัดทำแผนงานหรือโครงการรองรับ การใช้จ่ายงบประมาณทุกบาททุกสตางค์ พร้อมแจ้งให้ที่เกี่ยวข้องรับทราบโดยมีขั้นตอนดังนี้

- รวบรวมเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี
- นำแผนปฏิบัติการเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการโรงเรียน
- ประชุมชี้แจงบุคคลที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจในการดำเนินงานตามแผน
- มอบหมายผู้รับผิดชอบงาน/โครงการตามแผนให้ชัดเจน

## (2.3) จัดทำปฏิทินการจัดซื้อจัดจ้าง

งบประมาณที่โรงเรียนได้รับจัดสรรนั้น ส่วนหนึ่งจะเป็นค่าวัสดุ บางโรงเรียนอาจได้รับงบประมาณค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างด้วย ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงบประมาณดังกล่าว สนองต่อการดำเนินงาน โครงการที่กำหนดไว้ในแผน โรงเรียนควรจะทำปฏิทินการจัดซื้อวัสดุ-ครุภัณฑ์ และการจัดจ้าง (ถ้ามี) ทุกรายการให้ชัดเจน และให้ครูผู้รับผิดชอบงานการเงินและพัสดุโรงเรียนดำเนินการ โดยเคร่งครัด

(3) ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีและจัดซื้อ-จัดจ้าง ขั้นตอนการดำเนินการ คือ

(3.1) ทุกงาน/โครงการลงมือดำเนินการในแต่ละกิจกรรม ตามวันเวลาที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ

(3.2) ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามปฏิทินที่กำหนด ให้ถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุ ทั้งนี้ ห้ามแบ่งซื้อแบ่งจ้าง หรือกระทำการโดยไม่มีอำนาจหรือเกินอำนาจที่ได้รับมอบ

(3.3) ผู้บริหาร โรงเรียนต้องให้ความสำคัญ กำกับ ดูแล ติดตาม และอำนวยความสะดวกให้การดำเนินงาน/โครงการและจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามปฏิทินกำหนดจนได้ผู้ขาย หรือผู้รับจ้าง แต่จะทำสัญญาหรือข้อตกลงไม่ได้ หากยังไม่ได้รับแจ้งอนุมัติเงินประจำงวด

## (4) ก่อหนี้ผูกพันและเบิกจ่ายงบประมาณ

(4.1) โรงเรียนจะก่อหนี้ผูกพันงบประมาณได้ก็ต่อเมื่อได้รับแจ้งอนุมัติเงินประจำงวดแล้วเท่านั้น

(4.2) เงินประจำงวดสำหรับหมวดใดๆ ให้ใช้ในหมวดนั้นๆ และที่กำหนดสำหรับแผนงาน งานหรือโครงการใด จะนำไปใช้แผนงานหรืองานหรือโครงการอื่นๆ ไม่ได้

(4.3) หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ ในงานหรือโครงการเดียวกันสามารถจ่ายกันได้

(4.4) การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ สามารถดำเนินการตามระเบียบและแนวปฏิบัติส่วนที่ราชการกำหนด

## (5) การขอเปลี่ยนแปลงรายการเงินประจำงวด

เมื่อได้รับงบประมาณค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ถ้าตรวจสอบรายละเอียดแล้ว พบว่า มีข้อผิดพลาด ไม่ตรงกับข้อเท็จจริงของโรงเรียน เช่น ชื่อโรงเรียน อำเภอ ไม่ถูกต้อง พิมพ์จำนวนหน่วยนับของงานหรือจำนวนเงินผิดพลาด ให้รีบรายงานหน่วยเหนือทราบ



ทันที เพื่อดำเนินการขอเปลี่ยนแปลงงบประมาณดังกล่าวต่อผู้มีอำนาจอนุมัติโดยปกติ ผู้ที่จะอนุมัติการเปลี่ยนแปลงงบประมาณได้ คือ

ผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ หัวหน้าส่วนราชการระดับกรมและผู้ว่าราชการจังหวัดเท่านั้น ทั้งนี้ ห้ามแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงเอง แม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย

### 3.3) การบริหารวัสดุอุปกรณ์

#### (1) ขั้นตอนการบริหารวัสดุอุปกรณ์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541)

กล่าวถึงการดำเนินการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ของโรงเรียนประถมศึกษา อาจดำเนินการ โดยการรับบริจาค การจัดซื้อ การจัดทำเอง ใช้เงินงบประมาณ หรือเงินนอกงบประมาณ ซึ่งต้องดำเนินการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดขั้นตอนในการบริหารพัสดุอุปกรณ์ไว้ พอสรุปได้ดังนี้

#### (1.1) ขั้นเตรียมการ

- ตรวจสอบงบประมาณ เงินประจำงวดที่ได้รับการ

จัดสรรและบัญชีรายละเอียดประกอบเงินประจำงวด

(1.2) สำรวจความต้องการและเหตุผลความจำเป็น ที่ต้องการใช้

(1.3) เตรียมการจัดซื้อ แต่ห้ามก่อนนี้ผู้กักก่อนได้รับเงิน

ประจำงวด

#### (2) ขั้นดำเนินการ

(2.1) ทำรายงานขอซื้อ ขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ พร้อมแต่งตั้งกรรมการตรวจรับผู้ควบคุมการจัดทำเองคณะกรรมการตรวจการปฏิบัติงานในกรณีจัดทำเอง

(2.2) ผู้บริหาร โรงเรียนเห็นชอบและลงนาม

(2.3) เจ้าหน้าที่ทำประกาศและเอกสารสอบราคา

#### (3) ขั้นตรวจรับและเบิกจ่าย

(3.1) เมื่อผู้ขายส่งมอบพัสดุก่อนกรรมการตรวจรับ และ

ส่งมอบแก่เจ้าหน้าที่พัสดุ

(3.2) เสนอผลการตรวจรับและขออนุมัติเบิกจ่ายเงินให้แก่ผู้ขาย

(3.3) ลงบัญชีควบคุมพัสดุ

- (4) **ขั้นการปฏิบัติงานและรายงาน**
- (4.1) ผู้ควบคุมการจัดทำเอง เบิกวัสดุเพื่อปฏิบัติงาน
- (4.2) ผู้ควบคุมรายงานต่อประธานคณะกรรมการ ตรวจสอบ
- (4.3) คณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติงานรายงานต่อผู้บริหาร

การปฏิบัติงาน

โรงเรียน ผู้บริหารรับทราบ

การจัดหาพัสดุของโรงเรียน จะต้องปฏิบัติ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ และยังคงปฏิบัติตามแนวปฏิบัติของหน่วยงาน ในเรื่องการควบคุมการจัดทำบัญชีและทะเบียน ทั้งจะต้องมีการตรวจสอบก่อนสิ้นเดือนกันยายนของทุกปี รวมทั้งการจำหน่ายและการรายงานให้หน่วยเหนือรับทราบ

- 3.4) **การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากร**
- การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารทรัพยากร มีขั้นตอนพอสรุปได้ ดังนี้
- ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้
- (1) ศึกษาข้อมูลความจำเป็นที่ต้องใช้เทคโนโลยี
  - (2) ความพร้อมด้านงบประมาณการเตรียมบุคลากร อาคารสถานที่
  - (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้
  - (4) การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม
  - (5) การกำหนดวิธีการได้มา เช่น ขอบริจาค
  - (6) วางระบบการใช้งานบำรุงรักษา
- ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ
- (1) จัดหาเทคโนโลยี
  - (2) กระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการใช้
  - (3) นิเทศให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาทันที
- ขั้นตอนที่ 3 การติดตามประเมินผล
- (1) ติดตามผลการใช้ เช่น บันทึกการประเมินผลโดยใช้แบบสอบถาม
  - (2) ติดตามผลประเมินผลหลังการนำไปใช้
  - (3) สรุปผลการใช้และการปรับปรุงแก้ไข
  - (4) การจัดการ

ธวัชชัย เปรมปรีดิ์ (2543) กล่าวว่า การจัดการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานมีระบบระเบียบไม่ขัดกัน งานดำเนินไปด้วยดี การจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรจะต้องอาศัยกระบวนการและขั้นตอน ดังนี้

- 1) การวางแผน ได้แก่การวางโครงการล่วงหน้า เพื่อควบคุมอนาคตของการทำงาน ให้อยู่ในทิศทางที่ตรงกับเป้าหมายที่วางไว้
- 2) การแสวงหา ได้แก่ การแสวงหากคน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณมาใช้ให้ได้ตามแผน
- 3) การกระตุ้น เป็นการเร่งเร้า บำรุงขวัญ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานตามแผนที่วางไว้
- 4) การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่างๆ แบ่งความรับผิดชอบ ร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

5) การประเมินผล เป็นการตรวจสอบการทำงานทุกระยะทั้งก่อนทำงาน ระหว่างทำงานและหลังทำงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้แล้ว การจัดการในโรงเรียนยังเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน ในด้านการจัดการ สิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง คือ

- 1) การใช้เทคนิควิธีการใหม่ๆ และการปรับปรุงงานอยู่เสมอ เช่น ใช้ระบบการควบคุมแบบ PERT การจัดทำแผนระยะสั้นระยะยาว การจัดทำโครงการที่สอดคล้องกับแผนงานการประเมินผลงานทุกภาคเรียน การประเมินผลงานตามโครงการและแผนงานที่กำหนดไว้
- 2) การจัดลำดับความสำคัญของงาน และดำเนินการตามลำดับความสำคัญเป็นขั้นตอน จะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาได้
- 3) ให้ความสำคัญกับงานวิจัย โดยนำผลงานวิจัยมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน หรือผู้บริหารอาจทำงานวิจัย เพื่อหาข้อมูลในการบริหาร เพราะการวิจัยจะช่วยสนับสนุนงานบริหารได้เป็นอย่างดี
- 4) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจแก้ปัญหา

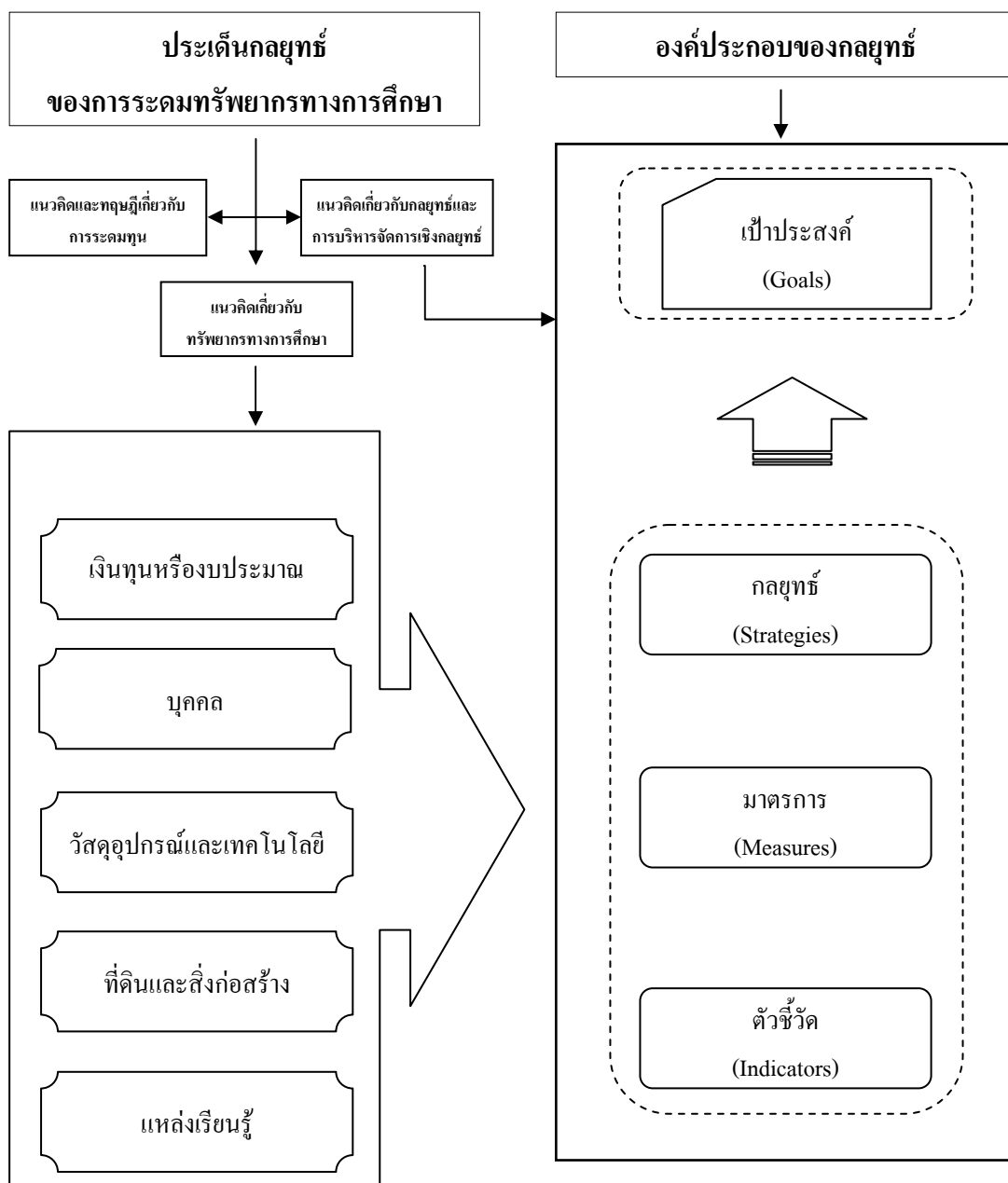
โดยสรุป การจัดการจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความชำนาญ และทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ตามความเหมาะสมสำหรับโรงเรียนประถมศึกษา การจัดการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ที่ส่งผลถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร เพราะการบริหารในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นการบริหารในภาวะที่ขาดแคลนทรัพยากร

ในทุกด้าน เพราะฉะนั้นผู้บริหารจะต้องเป็นนักจัดการที่ดี จึงจะทำให้การบริหารงานในโรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์ของการระดมทรัพยากรทางการศึกษาว่าหมายถึง การที่สถานศึกษาดำเนินการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ได้แก่ เงินทุน บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง และแหล่งเรียนรู้ ด้วยวิธีการและกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยทุกสิ่งทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และสนับสนุนให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา

#### 4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งหลักการ แนวคิด ทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดองค์ประกอบของกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเป็น 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ (strategic objective) และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (strategic means) ทั้งนี้ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ (strategic objective) ประกอบด้วยการพิจารณาถึงทิศทางเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ อันได้แก่ เป้าประสงค์ (goals) ส่วนองค์ประกอบที่เป็นแนวทางการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ (strategic means) ได้แก่ กลยุทธ์ (strategies) มาตรการ (measures) และตัวชี้วัด (indicators) ทั้งนี้ องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ประกอบด้วยการพิจารณาถึงทิศทางของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ อันได้แก่ เป้าประสงค์ ตามประเด็นกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาซึ่งจะนำเสนอใน 5 ประเด็น ส่วนองค์ประกอบที่เป็นแนวทางการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ (strategies) มาตรการ (measures) และตัวชี้วัด (indicators) เกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะนำเสนอในภาพรวม ส่วนการกำหนดกลยุทธ์ มาตรการ กลไกการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ตามตัวชี้วัดซึ่งจะนำเสนอในแต่ละประเด็นนั้น สามารถสังเคราะห์และเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย (conceptual framework) ได้ดังภาพที่ 27



ภาพที่ 27 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและพัฒนาากลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 2 ระยะ คือ 1) การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์ และ 2) การพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์

#### 1. ขั้นตอนการวิจัย

##### 1.1 ระยะที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์

ในการศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม เพื่อให้มีแหล่งข้อมูลที่หลากหลายแหล่งตามหลักการสามเส้า (Triangulation approach) ซึ่งเน้นลักษณะข้อมูลหลายแหล่ง (multiple data sources) โดยดำเนินการวิจัย 4 วิธีการในลักษณะดำเนินการเป็นคู่ขนาน (parallel) ดังนี้

1) การศึกษาเอกสาร (documentary study) เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่สำคัญทั้งนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ หรือแผนงานระดับชาติ ระดับกระทรวงศึกษาธิการ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับจังหวัดมหาสารคาม และระดับสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม

2) การศึกษาพหุกรณี (multiple-case study) เป็นการศึกษาสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศ จำนวน 3 แห่ง เพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

3) การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ประกอบด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษาและประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนต่างๆ ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ทางการบริหารที่เชื่อถือได้ ตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง เพื่อหาแนวคิด และแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม

4) การศึกษาเชิงสำรวจ (survey study) เป็นการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม

ผลจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและบริบททั้งสี่กรณี ผู้วิจัยจะได้ข้อมูลสารสนเทศซึ่งจะนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาเป็น “ร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม” เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นกลยุทธ์ฉบับจริงในการวิจัยระยะที่ 2 ดังที่จะกล่าวถึงต่อไป

## 1.2 ระยะที่ 2 การพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์

การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเอา “ร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม” ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 ไปพัฒนาต่อเพื่อให้ได้กลยุทธ์ฉบับจริง โดยมีขั้นตอนการพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์ 2 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิระดับนโยบาย ที่มีความรู้ ความเข้าใจ และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษา จำนวน 9 ราย โดยผู้วิจัยนำเอาผลสรุปจากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 ทั้ง 4 กิจกรรม และ “ร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม” ที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิด้วย ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิทำให้ผู้วิจัยได้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อนำไปสู่การปรึกษาหารือผู้มีส่วนได้เสียในขั้นตอนย่อยที่ 2 ต่อไป

2) การปรึกษาหารือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (public hearing of stakeholders) เป็นการนำ “ร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม” จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 และข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ในระยะที่ 2 นำเสนอต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มครู กลุ่มผู้ปกครอง และกลุ่มผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาจากทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ร่วมพิจารณาเพื่อให้ได้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ข้อเสนอที่จะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้เป็นกลยุทธ์ฉบับจริงที่มีความสมบูรณ์ตามเกณฑ์ที่กำหนดยิ่งขึ้น และเพื่อสรุปเป็นผลจากการวิจัยในครั้งนี้

## 2. รายละเอียดของการดำเนินการวิจัย

### 2.1 ระยะเวลาที่ 1 การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์

ในการศึกษาบริบทเพื่อจัดทำ “ร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม” มีการดำเนินการวิจัย 4 วิธี คือ การศึกษาเอกสาร (documentary study) การศึกษาพหุกรณี (multiple-case study) การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) และการศึกษาเชิงสำรวจ (survey study) ผู้วิจัยจะกล่าวถึงรายละเอียดของการดำเนินการวิจัยแต่ละวิธีตามลำดับดังต่อไปนี้

1) การศึกษาเอกสาร (documentary study) เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่สำคัญทั้งนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ หรือแผนงานระดับชาติ ระดับกระทรวงศึกษาธิการ ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับจังหวัดมหาสารคาม และระดับสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม โดยทำการศึกษาเอกสาร สิ่งพิมพ์ ข้อมูล สถิติ สารสนเทศ การจัดสรรงบประมาณให้แก่สถานศึกษาของรัฐบาล แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการปฏิรูปการศึกษา นโยบายการจัดการศึกษาระดับต่างๆ นอกจากนี้ยังเป็นการวิเคราะห์เอกสารต่างๆ ได้แก่ รายงานประจำปีและรายงานการประเมินตนเอง รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก แผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เอกสารที่ตีพิมพ์เผยแพร่อื่นๆ ที่สะท้อนถึงปัจจัยภายในที่เป็นจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (content analysis and synthesis) โดยยึดหลักความสอดคล้องของข้อมูล โดยผลจากการศึกษาจะนำมาเสนอเป็น “สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทาง” ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม

### 1.2 การศึกษาพหุกรณี (multiple-case study)

การศึกษาพหุกรณี เป็นการศึกษาสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 1) การกำหนดสถานศึกษาเป้าหมาย

ผู้วิจัยได้กำหนดสถานศึกษาเป้าหมาย เป็นกรณีศึกษา 3 แห่ง ซึ่งการเลือกสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทำความเข้าใจปรากฏการณ์ของการบริหารจัดการในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากแหล่งต่างๆ เพื่อเป็นสารสนเทศที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งในการจัดทำร่างกลยุทธ์



การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคามครั้งนี้ การเลือกสถานศึกษาดำเนินการ ดังนี้

1.1) ศึกษาข้อมูลจากสถานศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความโดดเด่นในเรื่องของงานวิชาการ และการได้รับการรับรองให้เป็นสถานศึกษาด้านแบบที่ดีในการบริหารจัดการด้านวิชาการ เช่น โรงเรียนในฝัน โรงเรียนรูปแบบใหม่ โรงเรียนวิถีพุทธ โรงเรียน โรงเรียนที่ดำเนินการสอนสองภาษา โรงเรียนต้นแบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

1.2) ผู้บริหารสถานศึกษาจากโรงเรียนในข้อ 1 ล้วนเป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

1.3) ศึกษาข้อมูลสถานศึกษา บริบทและที่ตั้งของสถานศึกษา ความสัมพันธ์กับชุมชน เทคนิคการบริหารจัดการทรัพยากรของผู้บริหารสถานศึกษา ความร่วมมือของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา การให้ความร่วมมือของผู้ปกครองนักเรียน ตลอดจนการดำเนินการของสมาคมครูและผู้ปกครองนักเรียน มูลนิธิอื่นๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน และสถาบันทางสังคมอื่นในการร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.4) ตรวจสอบคุณภาพการบริหารจัดการ โดยศึกษาจากการสังเกต สัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการกับผู้บริหาร ครู ผู้ปกครอง ประชาชนในละแวกที่สถานศึกษาตั้งอยู่ ศึกษาเอกสารต่างๆ ของสถานศึกษา และพิจารณาจากเกณฑ์ที่กำหนด คือมีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีกระบวนการบริหารจัดการเป็นที่ยอมรับและโปร่งใส มีความโดดเด่น และมีกระบวนการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่เด่นชัด ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ซึ่งจะทำให้ได้ข้อสรุปเชิงประจักษ์สอดคล้องตามเกณฑ์การพิจารณาโรงเรียนสำหรับใช้ในการศึกษาแบบพหุกรณีในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 3 แห่ง คือ

(1) โรงเรียนกัณฑ์ธรรมณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1

(2) โรงเรียนโรงเรียนบ้านโพนแพง (เจียรนวนนทอุทิศ 5) สำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

(3) บาลเมืองเขียงราย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขียงราย เขต 1

## 2) การสร้างแนวคำถาม

หลังการเลือกสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 3 แห่งแล้ว ผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถาม (guideline) สำหรับการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) และได้สร้างแบบฟอร์มสำหรับการวิเคราะห์เอกสาร

(documentary analysis) ตามกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงนโยบายเป็นแนวทางในการกำหนดคำถาม เพื่อให้ครอบคลุมแนวทางการจัดทำร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ภายใต้ข้อแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำแนวคำถามที่สร้างขึ้น ไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 30 ราย เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถามได้ตรงประเด็นหรือไม่ สามารถสื่อความหมายให้กับผู้ให้ข้อมูลหลักได้เข้าใจตรงกันหรือไม่ ความต่อเนื่องของประเด็นคำถามและคำตอบเป็นอย่างไร จากนั้นนำมาปรับปรุงข้อบกพร่องและปรับปรุงแนวคำถามให้สมบูรณ์และเหมาะสมก่อนนำไปใช้

### 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบลงภาคสนาม ยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระหว่างที่สัมภาษณ์ และมีการบันทึกเสียงในการตอบคำถามด้วยดังนั้นเพื่อให้ข้อมูลครบถ้วน มีรายละเอียดเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและคำถามวิจัย ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี คือ การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) การสังเกตและจดบันทึก (observation and field-note) และการวิเคราะห์เอกสาร (documentary analysis) โดยการสัมภาษณ์เจาะลึกจะมีแนวคำถามซึ่งเป็นหัวข้อการสนทนา กว้างๆ เป็นคำถามแบบปลายเปิด ใช้เป็นแนวทางการพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลหลักคือผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ครูผู้รับผิดชอบงานระดมทรัพยากรทางการศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากนั้นผู้วิจัยนำมาสรุปประเด็นตามแนวคำถามเป็นระยะๆ เพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย ส่วนการสังเกตและจดบันทึก ผู้วิจัยศึกษาสังเกตสภาพบริบทของสถานศึกษาทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายใน ภายนอกสถานศึกษา ทรัพยากรบุคคล และสิ่งอำนวยความสะดวกของครูและนักเรียน การเรียนการสอน การจัดกิจกรรมต่างๆ การบริหารจัดการงานวิชาการ การบริหาร งานบุคคล การบริหารงานงบประมาณและการบริหารงานทั่วไป สำหรับการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์เอกสารรายงานการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ รายงานผลการประเมินมาตรฐานสถานศึกษา ธรรมนูญสถานศึกษา การรายงานผลการดำเนินงาน แผนการนิเทศติดตามผล เอกสารประเภทแผ่นพับ แผ่นปลิว เอกสารความสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับผู้ปกครอง เพื่อตรวจสอบยืนยันสภาพการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและนำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐต่อไป

#### 4) การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาพหุกรณีครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เป็นหลัก กล่าวคือ การวิเคราะห์เอกสารจะเป็นการอ่านจับใจความและบันทึกลงในแบบบันทึกข้อมูล เนื้อหาส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับบริบทของสถานศึกษาและการดำเนินการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาในรอบปีที่ผ่านมา และการวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์จะเป็นการอ่านจากบันทึกภาคสนามและการถอดเทปหลังการสัมภาษณ์ สำหรับข้อมูลบางส่วนเป็นการยกข้อความที่เป็นตอนสำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงเพื่อเป็นการสนับสนุนสาระสำคัญของการวิเคราะห์ ทั้งนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ศึกษา

#### 1.3 การสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูผู้รับผิดชอบงานระดมทรัพยากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศิษยานุเทศก์ เจ้าหน้าที่งานส่งเสริมการจัดการศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยดำเนินการสนทนากลุ่ม จำนวน 3 ครั้ง ครั้งละ 12 คน รวมทั้งสิ้น 36 คน สถานที่ใช้ในการสนทนากลุ่มครั้งนี้ คือ ห้องประชุม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยมีจุดมุ่งหมายของการสนทนากลุ่ม เพื่อพิจารณาข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เป็นปัจจัยภายใน คือ จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) และปัจจัยภายนอก คือ โอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) ของการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งรายด้านและโดยภาพรวม จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และจัดทำเป็น “ร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม”

#### 1.4 การศึกษาเชิงสำรวจ (survey study)

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

##### 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 611 คน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา

ชั้นพื้นฐาน จำนวน 611 คน ครูผู้รับผิดชอบงานระดมทรัพยากรทางการศึกษา จำนวน 611 คน  
รวมประชากรทั้งสิ้น 1,833 คน

เขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียน			รวม
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
มหาสารคาม เขต 1	112	82	23	217
มหาสารคาม เขต 2	108	94	34	236
มหาสารคาม เขต 3	82	54	22	158
รวมทั้งสิ้น	302	230	79	611

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 506 คน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 506 คน ครูผู้รับผิดชอบงานระดมทรัพยากรทางการศึกษา จำนวน 506 คน รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 1,518 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) และกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

เขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนโรงเรียน			รวม
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	
มหาสารคาม เขต 1	87	68	22	177
มหาสารคาม เขต 2	84	76	32	192
มหาสารคาม เขต 3	68	48	21	137
รวมทั้งสิ้น	239	192	75	506

## 2) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มี 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหาของการระดมทรัพยากร เพื่อพัฒนาสถานศึกษาชั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 60 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อการการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอกลยุทธ์ หรือแนวทางในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 5 ข้อ

### 3) การพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ

โดยเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน 9 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) แล้วนำผลการตรวจสอบมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item objective congruence index = IOC) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC = 0.50 ขึ้นไป ที่แสดงว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือเนื้อหาที่ต้องการ (สุวิมล ติรกันันท์, 2548) โดยผู้วิจัยกำหนดระดับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

- +1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้น ถูกต้องเหมาะสม ใช้การได้
- 0 เมื่อไม่แน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นถูกต้องเหมาะสม ใช้การได้
- 1 เมื่อแน่ใจว่า ข้อคำถามนั้นผิดพลาด ไม่เหมาะสม ใช้การไม่ได้

นำคะแนนที่ได้ มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมาย และเนื้อหาที่ต้องการวัด ได้ค่า IOC ของแบบสอบถามทุกข้อระหว่าง 0.80-1.00 โดยการแทนค่าในสูตร ดังนี้

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

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด

$\sum R$  แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ

### 4) การทดลองใช้ (try-out) เครื่องมือ

นำข้อคำถามที่คัดเลือกได้ ไปจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และครูผู้รับผิดชอบงานระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จะใช้ในการวิจัย รวม 90 ราย ข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้เครื่องมือได้นำมาวิเคราะห์ประสิทธิภาพของเครื่องมือวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์

สหสัมพันธ์อย่างง่าย ( $r$ ) ระหว่างคะแนนของข้อนั้นกับคะแนนรวมของทุกข้อ (Item to total correlation) ใช้เกณฑ์ค่า  $r$  ระหว่าง .30-1.00 ตัดสินว่าข้อนั้นมีความเหมาะสม (บุญชม ศรีสะอาด, 2538) และการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1970 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ซึ่งหากค่าความเชื่อมั่นสูงกว่า 0.70 ก็ถือว่าเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้ จากการทดสอบประสิทธิภาพของแบบสอบถาม พบว่า มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) อยู่ระหว่าง 0.33-0.89 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.961

#### 5) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างพร้อมหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนผู้วิจัยตามที่อยู่ที่ทางไปรษณีย์ ภายใน 23 กรกฎาคม 2552

#### 6) การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และนำไปวิเคราะห์ดังนี้

6.1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปประมวลผลข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อหาค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) แล้วแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยเทียบกับเกณฑ์ดังนี้ (Best, 1978 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

ข้อมูลสภาพปัจจุบันในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม

4.51–5.00	หมายถึง	มีการดำเนินการมากที่สุด
3.51–4.50	หมายถึง	มีการดำเนินการมาก
2.51–3.50	หมายถึง	มีการดำเนินการปานกลาง
1.51–2.50	หมายถึง	มีการดำเนินการน้อย
1.00–1.50	หมายถึง	มีการดำเนินการน้อยที่สุด

ข้อมูลปัญหาในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ  
รัฐในจังหวัดมหาสารคาม

- 4.51–5.00 หมายถึง มีปัญหามากที่สุด
- 3.51–4.50 หมายถึง มีปัญหามาก
- 2.51–3.50 หมายถึง มีปัญหาปานกลาง
- 1.51–2.50 หมายถึง มีปัญหาน้อย
- 1.00–1.50 หมายถึง มีปัญหาน้อยที่สุด

6.2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามปลายเปิดใน ตอนที่ 3 โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) แล้วสรุปผลเป็นความเรียง

## ระยะที่ 2 การพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์

### ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ

การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth interviews of experts) ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาระดับเชี่ยวชาญ คณาจารย์ที่ทำการสอนและวิจัยในระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีความรู้ ความเข้าใจและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา จำนวน 5 ราย โดยดำเนินการดังนี้

#### (1) กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

(1.1) เป็นผู้บริหารระดับสูงหรือ/อดีตผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีประสบการณ์เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และ/หรือ

(1.2) เป็นนักวิชาการอิสระที่มีความรู้ ความเข้าใจศาสตร์ด้านการบริหารการศึกษาและการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และ/หรือ

(1.3) เป็นอาจารย์ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐที่มีความรู้ ความเข้าใจ หรือศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และ/หรือ

(1.4) เป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสบการณ์ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา และ/หรือ

(1.5) เป็นผู้บริหารหรือนักวิชาการของหน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

(2) ขออนุญาตนำตัวจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อไปติดต่อกับผู้ทรงคุณวุฒิเหล่านั้น และนัดหมายทำการสัมภาษณ์ และในช่วงเวลาการสัมภาษณ์ ได้ขออนุญาตบันทึกเสียง ประกอบการจดบันทึกการสัมภาษณ์ แล้วทำการถอดเทปบันทึกเสียงและจัดพิมพ์ข้อมูล แล้วส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ

(3) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสัมภาษณ์ชนิดกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเกี่ยวกับ เป้าหมาย กลยุทธ์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ การพัฒนาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เพื่อหาค่า IOC ว่ามีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ของการวิจัยและขอบเขตเนื้อหาที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารหรือไม่

(4) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ในขั้นตอนนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อตรวจสอบเป้าหมาย กลยุทธ์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม โดยจะนำผลจากการวิจัยในระยะที่ 1 มาเป็นสารสนเทศพื้นฐานประกอบการพิจารณากลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้ (feasible) และการยอมรับ (acceptable) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามทัศนะของ Majchrzak (1984)

ขั้นตอนที่ 2 การประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้เสีย (public hearing of stakeholders)

การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคามครั้งนี้ โดยใช้การประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้เสีย มีผู้เข้าร่วมการประชาสัมพันธ์ในครั้งนี้ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 18 คน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 18 คน ครูผู้รับผิดชอบงานการระดมทรัพยากรทางการศึกษา จำนวน 18 คน ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียนในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 18 คน ที่ได้มาจากทั้ง 3 เขตพื้นที่การศึกษา จำแนกเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ขนาดละ 18 คน และผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่ง จำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 81 คน โดยจัดการสัมมนาที่ห้องประชุมพระราชสารคามมุนี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 โดยผู้วิจัยได้นำเสนอโดยใช้ power point พร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับความเป็นมาของโครงการ ขั้นตอนและกระบวนการวิจัยเชิงนโยบาย และผลการวิจัย จากการศึกษาบริบทในระยะที่ 1 ที่ได้จากข้อมูลทั้ง 4 แหล่ง คือ ผลการศึกษาเอกสาร ผลการศึกษาเชิงสำรวจ ผลการสนทนากลุ่มเป้าหมาย ผลการศึกษาพหุกรณีจากสถานศึกษาทั้ง 3 แห่ง ร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากร



เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม และผลจากการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ การประชาพิจารณ์ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพของร่างกลยุทธ์ ซึ่งพิจารณาจากความเป็นไปได้ (feasible) และการยอมรับ (acceptable) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามที่เสนอของ Majchrzak (1984) เสนอต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียข้างต้น เพื่อการวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจัย และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ซึ่งผลจากการดำเนินงาน ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคามต่อไป

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งการวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติโดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และร้อยละ ส่วนเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก การศึกษาพหุกรณี การสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการ และการสนทนากลุ่มเป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) แล้วสรุปผลเป็นความเรียง โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

2.1 หลังจากที่ทำกรสนทนาแต่ละครั้ง ผู้วิจัยได้นำแถบบันทึกเสียงการสนทนาและบันทึกการสนทนากลุ่มมาถอดความเป็นคำต่อคำ (verbatim) ออกมาเป็นบทสนทนาที่เป็นตัวอักษร (transcript) และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้ง โดยการฟังแถบบันทึกเสียงการสนทนาซ้ำ ร่วมกับการอ่านบทสนทนาออกมาเป็นตัวอักษร และนำข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) ที่ได้มาวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

2.2 อ่านบทสนทนาบรรทัดต่อบรรทัดซ้ำๆ ไม่ต่ำกว่า 4-5 รอบ เพื่อให้เกิดความคิดรวบยอดเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการตามวัตถุประสงค์การวิจัย พยายามจับประเด็นคำสนทนาให้เป็นหมวดหมู่ และดึงประโยคหรือข้อความสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความหมาย โดยการขีดเส้นใต้และเขียนแยกข้อความเหล่านั้นไว้

2.3 นำข้อความหรือประโยคสำคัญที่ทำการแยกไว้มากำหนดความหมายในแต่ละข้อความ ประโยคเพื่อใช้ในการจัดหมวดหมู่ของข้อความ

2.4 นำข้อความหรือประโยคที่กำหนดความหมายแล้วมาจัดกลุ่มตามประเภทหรือลักษณะความหมายที่เป็นทำนองเดียวกัน โดยทำการวิเคราะห์ด้วยการถอดรหัส (coding) ไว้ข้างบนบทสนทนาที่อ่าน และพิจารณาคำต่างๆ ที่ถอดรหัสออกมา และนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ (category) หรือจัดเป็นประเด็นย่อย (sub-theme) สรุปประเด็นย่อยที่มีเนื้อหาอยู่ในกลุ่มเดียวกันไว้ด้วยกัน เป็นประเด็นหลัก (theme)

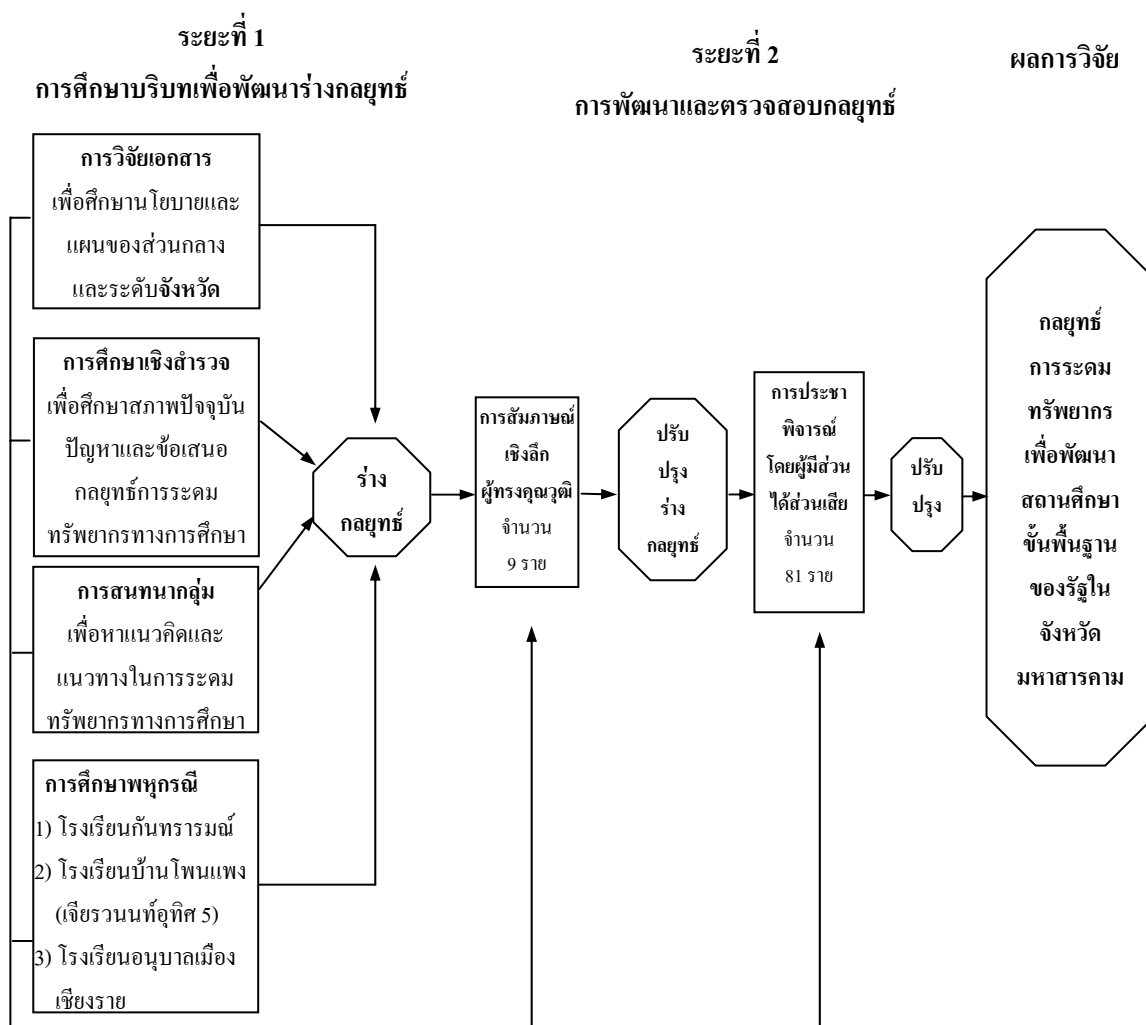
2.5 เขียนภาพหรือแผนภูมิเพื่อสื่อข้อมูลที่ได้รับในการสนทนากลุ่ม (visual representation of reality) ตามประเด็นหลัก (theme) และประเด็นย่อย (sub-theme) ที่ค้นพบ

2.6 คัดเลือกและรวบรวมบทสนทนาที่คิดว่าให้รายละเอียดของวัตถุประสงค์การวิจัยได้ดีที่สุด โดยตัดบทสนทนาที่เป็นประเด็นย่อยรวมไว้ด้วยกันเป็นประเด็นหลัก ใช้เทคนิคตัดปะ โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วย

2.7 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะเช่นนี้ทุกครั้ง หลังจากเสร็จสิ้นการสนทนาแต่ละครั้ง และได้ทำการวิเคราะห์รวบยอดเพื่อสรุปรวมทั้งหมดอีกครั้งตามลำดับที่กล่าวมา และ

2.8 ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำการวิเคราะห์ข้อมูลกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำการวิจัยเชิงคุณภาพและการสนทนากลุ่ม

วิธีดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ดังกล่าวแล้วข้างต้น ผู้วิจัยนำเสนอเป็นภาพประกอบได้ ดังภาพที่ 28



นำสรุปผลการวิจัยในระยะที่ 1 ประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชาพิจารณ์โดยคำนึงถึงการได้หลักสูตรที่มีความเป็นไปได้ (feasible) และการยอมรับ (acceptable) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามที่เสนอของ Majchrzak (1984)

ภาพที่ 28 ขั้นตอนการวิจัย

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคามที่มีความเป็นไปได้ "ได้รับการยอมรับ และเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 2 ระยะ คือ 1) การศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์ และ 2) การพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์ ในแต่ละระยะของการวิจัยมีกิจกรรมการวิจัยที่แยกย่อยลงไปอีก ดังได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 ดังนั้น เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลเป็นไปตามกิจกรรมการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. ผลการศึกษาเอกสาร
2. ผลการศึกษาพหุกรณี
3. ผลการสนทนากลุ่ม
4. ผลการศึกษาเชิงสำรวจ
5. ร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ
2. การประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 1. ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์

##### 1.1 ผลการศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม โดยทำการศึกษาเอกสาร สิ่งพิมพ์ ข้อมูล สถิติ สารสนเทศต่างๆ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (content analysis and synthesis) ปรากฏผลดังนี้

1) ผลการศึกษาบริบทเกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษา ประกอบด้วย

1.1) บริบทด้านเงินหรืองบประมาณ ผลการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า

(1) ภาพรวมงบประมาณด้านการศึกษาในประเทศไทยในปี พ.ศ. 2548-2550 งบประมาณด้านการศึกษาของประเทศไทยเมื่อเทียบกับ GDP มีสัดส่วนร้อยละ 3.65 3.80 และ 4.19 ตามลำดับ (งบประมาณปี 2548 จำนวน 262,721 ล้านบาท ปี 2549 จำนวน 295,623 ล้านบาท และปี 2550 จำนวน 355,241 ล้านบาท) เมื่อจำแนกงบประมาณในปี 2550 ตามประเภทการศึกษาพบว่า เป็นการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานถึงร้อยละ 69 ระดับอุดมศึกษาร้อยละ 17 การบริการสนับสนุนร้อยละ 11 ที่เหลือเป็นการศึกษาอื่นร้อยละ 3 ดังตารางที่ 1

**ตารางที่ 1** งบประมาณสนับสนุนทางการศึกษา ต่อ GDP สัดส่วนการจัดสรรแยกตามประเภท และสัดส่วนงบประจำ งบลงทุน (หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	งบประมาณประจำปี 2548		งบประมาณประจำปี 2549		งบประมาณประจำปี 2550	
	วงเงิน	ร้อยละ	วงเงิน	ร้อยละ	วงเงิน	ร้อยละ
GDP	7,195,000.00	100.00	7,786,200.00	100.00	8,471,400.00	100.00
งบประมาณทั่วประเทศ	1,250,000.00	17.37	1,360,000.00	17.47	1,566,200.00	18.49
งบประมาณด้านการศึกษา	262,721.80	3.65	295,622.80	3.80	355,241.10	4.19
<b>สัดส่วนแยกตามประเภท</b>						
- ก่อนประถม-มัธยมศึกษา	184,405.30	70.19	204,010.80	69.01	245,288.80	69.10
- อุดมศึกษา	40,131.80	15.28	48,095.50	16.27	58,444.30	16.45
- ไม่กำหนดระดับ	3,557.60	1.35	334.20	0.11	143.80	0.04
- บริการสนับสนุน	30,704.90	11.69	33,630.90	11.38	39,941.70	11.24
- การศึกษาอื่น	3,922.20	1.49	9,551.40	3.23	11,222.50	3.16
<b>งบประจำและงบลงทุน</b>						
- ประจำ	225,150.50	85.70	271,604.40	91.88	309,210.00	87.04
- ลงทุน	37,571.30	14.30	24,018.40	8.12	46,031.10	12.96

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงระบบงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดการศึกษา เอกสารอัดสำเนา สำนักงบประมาณ ปี 2550

จากตารางที่ 1 พบว่า งบประมาณสำหรับการศึกษาทุกประเภทมากกว่าร้อยละ 85 เป็นงบประจำ (ส่วนมากคืองบด้านบุคลากร) และมีเงินเหลือสำหรับนำมาใช้ในการดำเนินการและลงทุนน้อยมาก ซึ่งในส่วนของการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ก่อนประถม-มัธยม) นั้นพบว่า ได้รับงบประมาณสนับสนุนมากกว่าร้อยละ 69 และสอดคล้องกับงบประมาณที่การศึกษาทุกประเภทได้รับจัดสรร กล่าวคือ งบประมาณส่วนใหญ่จะเป็นงบประจำในด้านบุคลากร ส่วน

งบประมาณในด้านการดำเนินการและลงทุนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาก็อยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน จึงส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของประเทศไทยมาโดยตลอด

(2) เงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวเป็นเงินเพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ ของโรงเรียน ยกเว้นค่าใช้จ่ายบุคลากร ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานทั้งในส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษา งบลงทุนและค่าใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งการอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวในแต่ละระดับและประเภทการศึกษาจะไม่เท่ากัน โดยสำนักงบประมาณได้อนุมัติหลักการการให้อุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 อัตราเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายต่อหัวการศึกษาในระบบ (หน่วย : บาท/คน)

ระดับ/ประเภท	ปีงบประมาณ				
	2549	2550	2551	2552	2553
ปฐมวัย	600	783	1,149	1,516	1,700
ประถมศึกษา	1,100	1,233	1,499	1,766	1,900
มัธยมศึกษาตอนต้น	1,800	2,083	2,649	3,216	3,500
มัธยมศึกษาตอนปลาย					
- ประเภทสายสามัญ	2,700	2,883	3,249	3,616	3,800
- ประเภทอาชีวศึกษา					
1) ช่างอุตสาหกรรม	4,640	4,950	5,570	6,190	6,500
2) พาณิชยกรรม	3,040	3,350	3,970	4,590	4,900
3) คหกรรม	3,940	4,200	4,720	5,240	5,500
4) ศิลปกรรม	4,940	5,150	5,570	5,990	6,200
5) เกษตรกรรม					
- เกษตรกรรมทั่วไป	4,140	4,433	5,019	5,605	5,900
- เกษตรกรรมปฎิรูป	9,149	9,600	10,520	11,490	11,900

ที่มา: รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงระบบงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดการศึกษา เอกสารอัดสำเนา สำนักงบประมาณ ปี 2553

จากตารางที่ 2 พบว่า เงินทุนหรืองบประมาณที่สถานศึกษาใช้ในการบริหารและจัดการศึกษาประจำปีงบประมาณ 2552 จำแนกได้ 2 ลักษณะ คือ 1) งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล โดยรัฐได้จัดสรรเป็นเงินรายหัวนักเรียนให้ตามจำนวนนักเรียนเป็นรายคนต่อปี ในระดับปฐมวัยได้รับจัดสรร จำนวน 1,700 บาท/คน/ปี ระดับประถมศึกษาได้รับจัดสรร จำนวน 1,900 บาท/คน/ปี ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ได้รับจัดสรร จำนวน 3,500 บาท/คน/ปี และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้รับจัดสรร จำนวน 3,800 บาท/คน/ปี สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก จะได้รับจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมตามมติคณะรัฐมนตรี โดยระดับปฐมวัยกับประถมศึกษา (มีนักเรียนน้อยกว่า 120 คน) ได้รับจัดสรรเพิ่มเติม จำนวน 500 บาท/คน/ปี และระดับมัธยมศึกษา (มีนักเรียนน้อยกว่า 300 คน) ได้รับจัดสรรเพิ่มเติม จำนวน 1,000 บาท/คน/ปี อีกส่วนหนึ่งเป็นงบประมาณสำหรับเป็นเงินเดือนหรือค่าจ้างครูหรือบุคลากรทางการศึกษา ส่วนในปีการศึกษา 2553 รัฐบาลจะได้จัดสรรงบประมาณเป็นงบพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็กทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พร้อมจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวนักเรียนเพิ่มขึ้นจากเดิม คือ ระดับประถมศึกษา จำนวน 2,400 บาท ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 4,500 บาท และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 4,800 บาท และ 2) งบประมาณที่โรงเรียนได้รับบริจาคจากบุคคล ชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่นๆ จากการศึกษาพบว่า โรงเรียนได้รับบริจาคเงินหรืองบประมาณโดยเฉลี่ย คือ โรงเรียนขนาดเล็ก ได้รับบริจาค จำนวน 10,000 บาท/ปี โรงเรียนขนาดกลาง ได้รับบริจาค จำนวน 20,000 บาท/ปี และโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้รับบริจาค จำนวน 50,000 บาท/ปี โดยโรงเรียนได้นำงบประมาณที่ได้รับบริจาคมานี้ไปใช้จ่ายเป็นค่าดำเนินการพัฒนาคุณภาพนักเรียนและค่าสาธารณูปโภคเพิ่มเติมจากส่วนที่ได้รับจัดสรรจากรัฐ

(3) ภาระค่าใช้จ่ายต่อหัวสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แม้กฎหมายได้กำหนดให้รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวให้กับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้กำหนดอัตราเงินอุดหนุนดังกล่าวแล้ว แต่เมื่อพิจารณาจากงบประมาณในปี 2550 ที่จัดสรรเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเปรียบเทียบกับจำนวนนักเรียน โดยการนำงบประมาณในงบรายจ่ายต่างๆ ยกเว้นงบลงทุนและโครงการพิเศษมาประมาณการค่าใช้จ่ายต่อหัวที่รัฐได้จ่าย โดยรวมภาระค่าใช้จ่ายที่ผู้ปกครองต้องจ่ายในส่วนของค่าเล่าเรียน (ตามเกณฑ์อัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด) สามารถสรุปได้ ดังนี้

(3.1) งบประมาณทางด้านค่าใช้จ่ายในการจัดการขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายที่จ่ายให้ส่วนราชการที่เป็นสถานศึกษาของรัฐโดยตรง (Supply Side) เป็นเงินทั้งสิ้น 196,504,665,504 บาท โดยมีจำนวนนักเรียนทั้งสิ้น 12,479,281 คน เฉลี่ยต่อหัวเท่ากับ 15,746 บาท/คน สำหรับค่าใช้จ่ายที่ผู้ปกครองรับผิดชอบทั้งสิ้น 43,688,847,450 บาท เฉลี่ยต่อหัว



3,501 บาท/คน รวมค่าเฉลี่ยต่อหัวสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งสิ้น 19,247 บาท (ภาครัฐ 15,746 บาท + ผู้ปกครอง 3,501 บาท) คิดเป็นสัดส่วนเฉลี่ยต่อหัวภาครัฐ : ผู้ปกครอง เท่ากับ 81.8 : 18.2 ระดับการศึกษาที่มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อหัวจากภาครัฐต่อผู้ปกครองมากที่สุด 3 ระดับคือ ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลายสายสามัญ เท่ากับ 83 : 17 ในขณะที่ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายสายอาชีพนั้น มีค่าเฉลี่ยต่อหัวจากภาครัฐต่อผู้ปกครองน้อยที่สุดคือเท่ากับ 71 : 29 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ภาพรวมค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉลี่ยต่อหัวจำแนกระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวนนักเรียน	ปีงบประมาณ 2550 (ไม่รวมงบลงทุน)	ค่าบำรุงการศึกษา /ค่าเล่าเรียน (ผู้ปกครอง)	เฉลี่ยต่อหัว (หน่วย : บาท)			
				รัฐ	ผู้ปกครอง	รวม	รัฐ : ผู้ปกครอง
รวม	12,479,281	196,504,665,504	43,688,847,450	15,746	3,501	19,247	81.8 : 18.2
ปฐมวัย	1,438,829	22,947,209,458	6,793,828,250	15,949	4,722	20,670	77 : 23
ประถมฯ	5,220,455	88,925,645,987	17,591,106,200	17,034	3,370	20,404	83 : 17
ม. ต้น	3,187,082	51,440,461,446	10,527,589,800	16,140	3,303	19,444	83 : 17
ม. ปลาย	2,632,915	33,191,348,613	8,766,323,200	12,606	3,333	15,940	79 : 21
-สายสามัญ	1,761,438	23,503,531,946	4,785,448,200	13,343	2,717	16,060	83 : 17
-สายอาชีพ	871,477	9,687,816,667	3,990,875,000	11,117	4,579	15,696	71 : 29

ที่มา : รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงระบบงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดการศึกษา เอกสารอัดสำเนา สำนักงานประมาณ ปี 2550

(3.2) ในส่วนค่าใช้จ่ายผู้ปกครอง (ตามเกณฑ์อัตราที่กระทรวงการคลังกำหนด) หากผู้ปกครองที่มีฐานะดีก็ไม่จำเป็นต้องขอกู้ยืมเงินมาเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดังกล่าว แต่หากครอบครัวใดที่มีฐานะยากจนก็จำเป็นต้องหยิบยืมจากเพื่อนฝูงญาติพี่น้อง กู้ยืมจากเงินนอกระบบ และสถาบันการเงินเพื่อจ่ายเป็นค่าบำรุงการศึกษา/ค่าเล่าเรียนให้กับสถานศึกษา

อย่างไรก็ตาม เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่ครอบครัวมีฐานะยากจน กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) ซึ่งเป็นกองทุนของรัฐจะทำหน้าที่ให้กู้ยืมกับนักเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ที่มีฐานะยากจนซึ่งมีรายได้ต่อครอบครัวไม่เกิน 150,000 บาทต่อปี โดยได้มีการกำหนดขอบเขตการให้กู้ยืมเงินในปีการศึกษา 2550 สำหรับระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 กำหนดขอบเขตการให้กู้ยืมเงินปีการศึกษา 2550 ของ กยศ.

ระดับการศึกษา	ค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง กับการศึกษา (บาท/คน/ปี)	ค่าครองชีพ บาท/คน/ปี	รวม บาท/คน/ปี
มัธยมศึกษาตอนปลาย	14,000	12,000	26,000
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ	21,000	15,000	36,000

ที่มา : สำนักงานกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.)

ในปี 2548 กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาสามารถให้นักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายและระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพกู้ยืมเงินจำนวน 223,169 ราย และ 125,877 ราย ตามลำดับ หรือคิดเป็นร้อยละของจำนวนนักเรียนทั้งระบบของแต่ละระดับเท่ากับร้อยละ 20.97 และ 17.90 ตาม ลำดับ ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมความต้องการของนักเรียนที่ยากจนได้ทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากแหล่งเงินเพื่อการจัดสรรส่วนใหญ่มามากจากงบประมาณที่ได้รับจัดสรรในแต่ละปีเป็นหลัก ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผู้กู้กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษาเปรียบเทียบกับผู้เรียนทั้งระบบ (หน่วย : คน)

ระดับการศึกษา	ปีการศึกษา				
	2544	2545	2546	2547	2548
1. ผู้กู้ ม.ปลาย	278,794	262,495	220,360	220,277	223,169
-ม.ปลาย ทั้งระบบ	1,129,480	1,101,401	1,097,710	1,056,424	1,064,216
-สัดส่วนการกู้ยืม	24.68	23.83	20.07	20.85	20.97
2. ผู้กู้ ปวช.	169,184	166,570	145,521	134,321	125,877
-ปวช.ทั้งระบบ	584,493	598,333	608,703	672,932	703,330
-สัดส่วนการกู้ยืม	28.95	27.84	23.91	19.96	17.90

ที่มา : สำนักงานกองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.)

(3.3) เมื่อพิจารณางบประมาณที่ได้มาจากรัฐ และจากผู้ปกครองที่ได้ใช้จ่ายไปเพื่อศึกษานับว่าเป็นจำนวนไม่น้อย โดยเทียบกับค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาในระบบเฉลี่ยต่อหัว 21,015 บาท/คน กับค่าเฉลี่ยรายได้ประชาชาติต่อคน (per capital National Income) 80,633 บาท/คน พบว่าค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาในระบบเฉลี่ยต่อหัวคิดเป็นร้อยละ 26 ของรายได้ประชาชาติต่อคน

(4) ในส่วนของปัญหาการระดมทรัพยากรด้านงบประมาณหรือการเงินจากการสำรวจปัญหาโดยทั่วไปเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรด้านการเงินพบปัญหาดังนี้

(4.1) ทรัพยากรด้านการเงินในชุมชน หรือในเขตบริการของโรงเรียน มีจำนวนจำกัด ไม่เพียงพอกับความต้องการและความจำเป็นของโรงเรียน ทำให้ต้องไปหาจากแหล่งอื่นนอกชุมชน

(4.2) การใช้เวลาในการติดต่อประสานงานต้องใช้เวลาานาน ทำให้ครูต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายดังกล่าวมากขึ้น

(4.3) เป็นการเพิ่มภาระทางเศรษฐกิจให้แก่ครูอาจารย์และผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน

(4.4) ทำให้ครูอาจารย์เสียเวลาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

(4.5) ปัญหาความยากจนของผู้ปกครองนักเรียน

## 1.2) บริบทด้านบุคคล

ผลการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า ในการจัดการศึกษาของจังหวัดมหาสารคาม จะต้องใช้บุคลากรเป็นจำนวนมากอาจกล่าวได้ว่าไม่มีภารกิจใดภายในจังหวัดมหาสารคามที่ใช้คนมากเท่าการจัดการศึกษา เพราะการศึกษามีหลายระดับ ทั้งในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย มีทั้งผู้ให้โอกาสและผู้รับโอกาส ในการบริหารจึงจำเป็นต้องมีรูปแบบและวิธีการเฉพาะของตนเองที่มาทำหน้าที่ให้โอกาสทางการศึกษา กลุ่มของบุคลากรที่มาปฏิบัติหน้าที่จึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ มีประสบการณ์สูงกว่ากลุ่มข้าราชการอื่นเพราะภารกิจทางการศึกษามีผลต่อชีวิตของคนเป็นจำนวนมาก แต่การจัดการศึกษาของ โรงเรียนประถมศึกษายังส่วนใหญ่อยู่ตามชนบท มีปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ทางโรงเรียนจึงแก้ปัญหาโดยใช้บุคลากรในท้องถิ่นมาช่วยในการจัดการศึกษา บุคลากรที่โรงเรียนขอความช่วยเหลือได้แก่ บุคคลที่เป็นประชาชนทั่วไปที่สถานศึกษาสามารถติดต่อขอความร่วมมือในการสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาการจัดการศึกษามีความจำเป็นจะต้องใช้ทรัพยากรบุคคลทั้งในชุมชนและนอกชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยได้ดำเนินการดังนี้

- (1) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน โดยยึดหลักความเสมอภาค ความรู้ความสามารถ ความสนใจ ตลอดจนภารกิจหลักของโรงเรียน ทั้งนี้จำเป็นต้องใช้บุคลากรมีหน้าที่หลัก หน้าที่สนับสนุน และหน้าที่บริการประกอบกันเสมอ
- (2) ติดตามและดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิดและสม่ำเสมอโดยวางแผนไว้ล่วงหน้าชัดเจน
- (3) นิเทศหรือให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน หรือร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขณะบุคลากรปฏิบัติงาน
- (4) ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ รวมทั้งใช้ผลการประเมินประกอบการวางแผน พิจารณาความคิดความชอบ หรือส่งเสริมความก้าวหน้า ทั้งนี้จำเป็นต้องบำรุงขวัญให้กำลังใจ หรือเสริมแรงอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมและยุติธรรมโดยยึดระบบคุณธรรมเป็นสำคัญ

สถานศึกษามีภารกิจหลักใน 4 ประการ คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานงบประมาณ ส่วนในเรื่องอัตรากำลังบุคลากรนั้น ได้กำหนดประเภทบุคลากรภายในของสถานศึกษาไว้เป็น 3 ประเภท คือ

- (1) บุคลากรสายงานสอน บุคลากรกลุ่มนี้เป็นกลุ่มแกนหลักของสถานศึกษา เป็นผู้ปฏิบัติงานหลักที่มีตำแหน่งเป็นครู เป็นครูประจำการของแต่ละสถานศึกษา ทำหน้าที่หลักด้านการเรียนการสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู หรือใบอนุญาตปฏิบัติการสอนเฉพาะสาขา ตามเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 53 จึงจะสามารถปฏิบัติหน้าที่การสอนได้ ตำแหน่งครูมาตรฐานตามโครงสร้างระบบบริหารบุคลากรครูนี้จะแบ่งตามระดับวิทยฐานะ ประกอบด้วย ครูปฏิบัติการครูชำนาญการ ครูเชี่ยวชาญ และครูเชี่ยวชาญพิเศษ บุคลากรสายงานสอนในกลุ่มนี้อีกประเภทหนึ่งเป็นประเภท “ครูภูมิปัญญาท้องถิ่น” หรือประเภท “วิทยากร” นั้น กฎหมายยกเว้นให้ไม่ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู

- (2) บุคลากรสายงานบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักในส่วนบริหารสูงสุด (Strategic Apex) ของสถานศึกษา มีตำแหน่งเป็น “ผู้อำนวยการสถานศึกษา” มีอำนาจสูงสุดภายในสถานศึกษา รับผิดชอบองค์การทั้งองค์การ เป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานภายในองค์การ ต้องทำหน้าที่ที่สำคัญคือการนิเทศ กำกับงานของสถานศึกษา บริหารสถานการณ์ที่เป็นสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา กำหนดกลยุทธ์สำหรับการทำงานของสถานศึกษา และมีบทบาทสำคัญในเรื่องการสื่อสาร ประสานงานกับองค์การภายนอก ดูแลการปฏิบัติงานและแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในตามระบบการจำแนกตำแหน่งและชั้น (Position Rank Classification -

PRC.) ของผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีตำแหน่งและชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาคือ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการ ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเชี่ยวชาญพิเศษ

(3) บุคลากรสายงานสนับสนุน ได้แก่ บุคลากรที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายรักษาความสะอาด ฝ่ายรักษาความปลอดภัย เป็นต้น บุคลากรในกลุ่มนี้จะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนการสอนหรือสนับสนุนการเรียนการสอนโดยตรง และอาจเป็นบุคลากรอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมักจะเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง ประเภทกลุ่มพิเศษที่มีบทบาทสำคัญในเชิงเป็นที่ปรึกษาหรือให้การสนับสนุนด้านเทคนิค เช่น นักวางแผน นักวัดและประเมินผลการศึกษา นักควบคุมมาตรฐานงาน นักวิเคราะห์งาน นักวิเคราะห์ระบบ นักวิเคราะห์ด้านงานบุคคล ฯลฯ ประเภทและตำแหน่งของบุคลากรในกลุ่มนี้ จะเป็นบุคลากรในกลุ่มงานบริหารทั่วไป (General Administration) และกลุ่มงานบริการสนับสนุน (Support and Services) การกำหนดประเภทและตำแหน่งจะพิจารณาจากงานหน้าที่เฉพาะและระดับความรับผิดชอบงานในสถานศึกษา การจำแนกตำแหน่งงานของบุคคลกลุ่มนี้โดยทั่วไปจะนิยมการใช้ระบบจำแนกตามตำแหน่ง (Position Classification - PC.) เป็นหลัก

ในด้านการกำหนดมาตรฐานอัตรากำลัง หรือการกำหนดขนาดและอัตรากำลังบุคลากรในสถานศึกษานั้น โดยทั่วไปต้องคำนึงถึงภารกิจของสถานศึกษา การจัดโครงสร้างระบบบริหาร การจัดกลุ่มงานที่เป็นงานหลัก และงานอื่นที่กำหนดให้มีในสถานศึกษา ภาระหน้าที่และโครงสร้างการบริหารจึงมักจะเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดอัตรากำลังทั้งหมดของระบบ แต่การกำหนดมาตรฐานอัตรากำลังหรืออัตรากำลังบุคลากรในสถานศึกษาในครั้งนี้พิจารณาโดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญต่อไปนี้เป็นหลักคือ

- (1) จำนวนห้องเรียน
- (2) จำนวนนักเรียน และจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน
- (3) อัตราส่วนครูต่อนักเรียน
- (4) ภาระงานของครู
- (5) จำนวนชั่วโมงการสอนสูงสุดของครูต่อสัปดาห์
- (6) จำนวนชั่วโมงเรียนของนักเรียน

เกณฑ์กำหนดอัตรากำลังข้าราชการครูสำหรับการศึกษาระดับพื้นฐาน ถือว่าครูจะต้องปฏิบัติการสอนเป็นหลัก หน้าที่หลักอยู่ที่ด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ภาระงานของครูประกอบด้วยงานการสอน งานที่เกี่ยวข้องกับการสอนโดยตรง และงานวิชาการ เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางานและงานวิชาการที่ได้รับ

มอบหมาย ในการกำหนดอัตราค่าจ้างครูในขั้นต้นนี้ กำหนดโดยสัดส่วนพื้นฐาน ครูต่อนักเรียน ทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา สัดส่วนที่ใช้เป็นสัดส่วนกลาง คือ 1: 25 ภาระงานของครู ต่อสัปดาห์เท่ากับ 35 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เฉลี่ยวันละ 7 ชั่วโมง ภาระงานจะเกี่ยวข้องกับงานสอนเป็นหลักคือ

- (1) ปฏิบัติงานสอนสูงสุดไม่เกิน 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
- (2) ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการสอน 10 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
- (3) ปฏิบัติงานวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางานในหน้าที่ และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย 5 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

ส่วนครูภูมิปัญญาท้องถิ่นและวิทยากรเฉพาะด้านนั้น ทั้งประเภทและจำนวน ให้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความต้องการของสถานศึกษา ซึ่งแต่ละสถานศึกษาจะเป็นผู้กำหนดเองตามความเหมาะสม ความต้องการจำเป็นและกำลังทรัพยากรสนับสนุน และในอนาคตเมื่อสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาทั้ง 3 ระบบ คือทั้งในระบบ นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยไปพร้อมกันได้แล้ว ประเภทและอัตราค่าจ้างครูจะแปรไปตามส่วนของกลุ่มงาน ซึ่งจะขึ้นอยู่กับโครงสร้างระบบการทำงานที่แต่ละสถานศึกษากำหนดหรือเลือกใช้ และจะแปรไปตามประเภทและระดับของการจัดการศึกษา ตามขนาดของสถานศึกษา ตามภาระงานและตามกำลังทรัพยากรการเงินของแต่ละสถานศึกษา

เกณฑ์อัตราค่าจ้างของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เสนอคือ กำหนดให้มี ผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดในแต่ละสถานศึกษา 1 ตำแหน่ง ส่วนจำนวนตำแหน่งรองผู้อำนวยการ ให้แต่ละสถานศึกษาเป็นผู้กำหนดเองตามความเหมาะสม ตามความจำเป็นและตามกำลังเงิน หรือกำลังสนับสนุนด้านทรัพยากรของแต่ละสถานศึกษา ทั้งนี้ ด้วยความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษา และเป็นไปตามเงื่อนไขที่คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ส่วนเกณฑ์กำหนดอัตราค่าจ้างบุคลากรในสายงานสนับสนุน ได้เสนอให้ใช้เกณฑ์กลางจำนวนระหว่างร้อยละ 25-40 ของอัตราค่าจ้างครูทั้งหมดของสถานศึกษาเป็นหลัก

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีการดำเนินการเชิญบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่มีความรู้ ความชำนาญ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาพัฒนาสถานศึกษาโดยการเป็นผู้ให้ความรู้ ฝึกทักษะ พัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้แก่แก่นักเรียนโดยตรง และอีกส่วนหนึ่งก็มาช่วยพัฒนาอาคารสถานที่ภายในโรงเรียนให้มีภูมิทัศน์ที่สวยงาม สะอาด ร่มรื่น เหมาะสำหรับการเรียนรู้ของเด็กนักเรียน ซึ่งเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างโรงเรียนและชุมชนอีกด้วย บุคลากรที่ได้รับเชิญมาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้ ฝึกทักษะ พัฒนาคุณลักษณะ

อันพึงประสงค์แก่นักเรียน ได้แก่ แพทย์ พยาบาล ตำรวจ ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง เจ้าหน้าที่อนามัย พระภิกษุสงฆ์ ปราชญ์ชาวบ้าน เป็นต้น นอกจากนี้แล้วยังพบว่า สถานศึกษาทุกแห่งได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นทีมนำในการพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบ โดยประกอบด้วยตัวแทนหลากหลายฝ่าย เช่น ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนครู ตัวแทนพระสงฆ์ เป็นต้น ตลอดจนในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการจัดตั้งเครือข่าย มูลนิธิ ชมรม สมาคมต่างๆ เพื่อประสานความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเจริญรุ่งเรืองโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันต่างๆ มีการดำเนินกิจกรรมที่สร้างสรรค์และเกิดประโยชน์ต่อนักเรียนและสถานศึกษา

จากการสำรวจจำนวนโรงเรียน นักเรียนและจำนวนครูประจำการ ในปีการศึกษา 2549-2553 ในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า มีโรงเรียนทั้งสิ้น 611 โรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (นักเรียนน้อยกว่า 120 คน) จำนวน 303 โรงเรียน คิดเป็น 49.66 % เป็นโรงเรียนขนาดกลาง (นักเรียน 120-300 คน) จำนวน 229 โรงเรียน คิดเป็น 37.41 % และเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียนมากกว่า 300 คน) จำนวน 303 โรงเรียน คิดเป็น 12.93 % มีนักเรียนอยู่ระหว่าง 139,206-146,127 คน และมีครูอยู่ระหว่าง 6,509-7,640 คน โดยเฉลี่ยแล้วสัดส่วนจำนวนครูต่อนักเรียน เท่ากับ 1:19.58 คน ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนนักเรียนและจำนวนครูประจำการในจังหวัดมหาสารคาม ปีการศึกษา 2549-2553

ปีการศึกษา	2549	2550	2551	2552	2553	เฉลี่ย
ครู	7,204	6,509	7,640	7,580	7,500	7,286.6
นักเรียน	146,127	140,945	139,206	142,495	142,100	142,174.6
โรงเรียน	611	611	611	611	611	611
-ขนาดเล็ก	305	300	300	302	310	303.4
-ขนาดกลาง	227	232	232	230	222	228.6
-ขนาดใหญ่	79	79	79	79	79	79
ครู : นักเรียน	1: 20.28	1: 21.65	1: 18.22	1: 18.79	1: 18.95	1: 19.58

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553

ในส่วนของปัญหาการระดมทรัพยากรบุคคลนั้น โดยปกติแล้วแต่ละสถานศึกษาจะขาดแคลนทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภท แต่ละโรงเรียนจึงต้องใช้

ความสามารถตามศักยภาพ ในการระดมทรัพยากรมาเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษา ในส่วนของ การระดมทรัพยากรบุคคล ได้พบปัญหาอุปสรรค ดังนี้

- (1) บุคลากรในท้องถิ่น มีจำนวนน้อยมาก
- (2) บุคลากร ไม่มีเวลาที่จะมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ อย่างเต็มที่ เนื่องจากต้องประกอบอาชีพ ส่วนค่าตอบแทนที่โรงเรียนจ่ายให้มีจำนวนจำกัด
- (3) บุคลากรขาดทักษะในการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์
- (4) บุคลากรที่มีถิ่นที่อยู่ห่างจาก โรงเรียน เป็นปัญหาอุปสรรค ในการเดินทาง
- (5) โรงเรียนขาดการวางแผนเกี่ยวกับการใช้บุคลากรจากภายนอก
- (6) โรงเรียนไม่มีการสำรวจข้อมูลบุคคลภายนอกที่จะเชิญมาเป็น วิทยากรให้ความรู้แก่นักเรียน
- (7) ผู้บริหารขาดความสนใจที่จะเชิญวิทยากรจากภายนอก

### 1.3) บริบทด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

ผลการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานในจังหวัดมหาสารคาม ได้อาศัยและนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยดำเนินการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดการศึกษา ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาท ต่อการศึกษาอย่างมาก โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารโทรคมนาคม มีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาการศึกษา คือ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนช่วย เรื่องการเรียนรู้ ปัจจุบันมีเครื่องมือที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ หลายด้าน มีระบบคอมพิวเตอร์ ช่วยสอน (CAI) ระบบสนับสนุนการรับรู้ข่าวสาร เช่น การค้นหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้ ใน World Wide Web เป็นต้น 2) เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาสนับสนุนการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการจัดการศึกษาสมัยใหม่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารเพื่อการวางแผน การดำเนินการ การติดตามและประเมินผลซึ่งอาศัยคอมพิวเตอร์และระบบสื่อสารโทรคมนาคมเข้ามามีบทบาท ที่สำคัญ และ 3) เทคโนโลยีสารสนเทศกับการสื่อสารระหว่างบุคคล ในเกือบทุกวงการทั้งทางด้าน การศึกษาจำเป็นต้องอาศัยสื่อสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคล เช่น การสื่อสารระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน โดยใช้อุปกรณ์ประกอบที่สำคัญช่วยสนับสนุนให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน เช่น การใช้ โทรศัพท์ โทรสาร ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ การประชุมออนไลน์ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังพบว่า สถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีในการบริหาร ทรัพยากรการศึกษา ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการควบคุมกำกับติดตาม การใช้ คอมพิวเตอร์ในการบริหาร จัดการเก็บข้อมูลและประมวลผล มีการประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน



บุคลากร เช่น การอบรมทางไกล ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงข้อจำกัดของเทคโนโลยีสารสนเทศแต่ละอย่างที่จะนำมาใช้ ซึ่งการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในจังหวัดมหาสารคาม สามารถสรุปได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

(1) ใช้สำหรับการบริหารจัดการ เป็นการจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างมีหลักเกณฑ์ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับครูและบุคลากรทางการศึกษา ตารางการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู ข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในแต่ละปี ข้อมูลเกี่ยวกับอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ต่าง ๆ การรับส่งหนังสือราชการจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือระบบสำนักงานอัตโนมัติ ตลอดจนตารางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ในการประมวลผลและจัดรูปแบบให้ได้สารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการทำงานหรือการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการสำรวจวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีในสถานศึกษาที่นำมาใช้ ได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์ วิทยุสื่อสาร เครื่องรับโทรศัพท์ เครื่องโทรสาร เพื่อใช้กับระบบสำนักงานอัตโนมัติ ระบบการรับส่งหนังสือราชการ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์

(2) ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นการประยุกต์และนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สำหรับการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน และครูในการศึกษา ค้นคว้า เรียนรู้ความรู้ใหม่ๆ และฝึกความสามารถ ทักษะบางประการ โดยใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAD) เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ทางโทรทัศน์ ทางไกลที่ส่งผ่านดาวเทียม การศึกษาค้นคว้าเรื่องราวที่ตนสนใจผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น ซึ่งจากการสำรวจวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีในสถานศึกษาที่นำมาใช้ ได้แก่ เครื่องรับสัญญาณโทรทัศน์ เครื่องรับสัญญาณผ่านดาวเทียม เครื่องเล่นวีดีโอ วิทยุ วิทยุสื่อสาร ตลอดจนระบบคอมพิวเตอร์และการต่อพ่วง และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ในส่วนของปัญหาการระดมทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น พบว่า แหล่งทรัพยากรด้านนี้มีจำนวนน้อยไม่เพียงพอ วัสดุอุปกรณ์ที่มีในชุมชนไม่ตรงตามความต้องการของโรงเรียน วัสดุอุปกรณ์ในท้องถิ่นบางอย่างไม่มีคุณภาพเพียงพอ ซึ่งโรงเรียนส่วนใหญ่จะใช้เงินทุนหรืองบประมาณที่ได้จากทางราชการหรือการระดมทุนของโรงเรียนมาใช้ในการจัดซื้อจัดจ้าง หรือดำเนินการในการผลิตหรือจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศมาเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

#### 1.4) บริบทด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

ผลการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดมหาสารคามทุกแห่งมีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่เพียงพอกับความต้องการ เช่น อาคารเรียน ห้องสมุด ห้องพิเศษ อาคารประกอบต่างๆ ห้องน้ำ ห้องส้วม สนามเด็กเล่น สนามกีฬา สวนเกษตร เรือนเพาะชำ บ้านพักครู เป็นต้น โรงเรียนที่มีเนื้อที่ในการสร้างโรงเรียนน้อยที่สุด คือ 2 ไร่ และโรงเรียนที่มีเนื้อที่มากที่สุด คือ 60 ไร่ ในส่วนของอาคารเรียนและอาคารประกอบนั้น โรงเรียน จำนวนร้อยละ 95 ได้รับงบประมาณก่อสร้างจากรัฐบาล ส่วนที่เหลือได้รับงบประมาณสนับสนุนจากบุคคล องค์กร เอกชน มูลนิธิ

ในส่วนของปัญหาในด้านที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียน พบว่า อาคารเรียน อาคารประกอบต่างๆ ของโรงเรียน จำนวนร้อยละ 65 ชำรุดทรุดโทรมเนื่องจากก่อสร้างแล้วเป็นเวลามากกว่า 25 ปี และยังคงงบประมาณในการซ่อมบำรุง นอกจากนี้ยังพบว่า ขั้นตอนและกระบวนการขออนุญาตหรือถอนอาคารเรียนและสิ่งปลูกสร้างที่ชำรุดหรือทรุดโทรมนั้นมีขั้นตอนที่ซับซ้อน ใช้เวลาค่อนข้างนานในการได้รับอนุญาตให้รื้อถอน จนบางครั้งเกิดอันตรายต่อนักเรียนจนถึงแก่ชีวิต

#### 1.5) บริบทด้านแหล่งเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์เอกสาร พบว่า แหล่งเรียนรู้ที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดมหาสารคามใช้สำหรับจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน ประกอบด้วยแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ในโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 30 อาทิเช่น ห้องสมุด ห้องดนตรีนาฏศิลป์ สวนสมุนไพร สวนเกษตร แปลงผักสาธิต เรือนเพาะชำ สระน้ำ สวนป่า เป็นต้น และแหล่งเรียนรู้ที่อยู่นอกโรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 70 อาทิเช่น วัด โบสถ์ โรงพยาบาล สวนสุขภาพ สวนป่าชุมชน สวนสัตว์ สถาบันการศึกษาต่างๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พิพิธภัณฑ์ โบราณสถาน เป็นต้น ทั้งนี้ โรงเรียนทุกแห่งได้รวบรวมและจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ที่เป็นสถานที่สำคัญต่างๆ และบุคคลสำคัญหรือปราชญ์ชาวบ้าน ไว้เพื่อให้ให้นักเรียนได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

นอกจากนี้แล้วยังพบว่า โรงเรียนในจังหวัดมหาสารคาม ร้อยละ 90 มีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตไว้สำหรับให้นักเรียนได้ศึกษาหาความรู้ อย่างน้อย 1 เครื่อง และมากที่สุดคือ 50 เครื่อง ทำให้นักเรียนมีทักษะในการเรียนรู้ออนไลน์เพิ่มมากยิ่งขึ้น และยังพบอีกว่า มีโรงเรียนจำนวนร้อยละ 32 ที่เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ระบบทางไกลและสามารถรับชมโทรทัศน์เพื่อการศึกษาจากมูลนิธิการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม วังไกลกังวล ทำให้นักเรียนมีทางเลือกในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น

ในส่วนที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้นั้น พบว่า โรงเรียนมีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่เพียงพอกับความต้องการของนักเรียน นอกจากนี้แล้วนักเรียนมีโอกาสดำเนินไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนค่อนข้างน้อย

## 1.2 ผลการศึกษาแบบพหุกรณี

การศึกษาแบบพหุกรณี เป็นการศึกษาสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการระดมทรัพยากร เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 แห่ง คือ 1) โรงเรียนอนุบาลเมืองเชียงราย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 ระหว่างวันที่ 15-17 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 2) โรงเรียนโรงเรียนบ้านโปนแพง (เจียรนนท์อุทิศ 5) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 1 ระหว่างวันที่ 20-22 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 และ 3) โรงเรียนกันทรารมณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ระหว่างวันที่ 23-25 กรกฎาคม พ.ศ. 2552 การเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัย ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสังเกตและจดบันทึก และการวิเคราะห์เอกสารเพื่อหาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานของรัฐ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### 1) โรงเรียนกันทรารมณ์ จังหวัดศรีสะเกษ

โรงเรียนกันทรารมณ์ ตั้งอยู่เลขที่ 1 ถนนประชารังสฤษดิ์ หมู่ 5 ตำบลดุน อำเภอกันทรารมณ์ จังหวัดศรีสะเกษ เขตเทศบาลตำบลกันทรารมณ์ รหัสไปรษณีย์ 33130 โทรศัพท์ 045-651143 โทรสาร 045-651532 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีพื้นที่ 35 ไร่ 1 งาน 38 ตารางวา ด้านหลังโรงเรียนตั้งอยู่ติดกับวัด มีประตูขนาดกว้างเปิดโล่งให้ติดต่อกันได้ตลอดเวลา โรงเรียนกันทรารมณ์ ได้รับประกาศจัดตั้งจากกระทรวงศึกษาธิการ เป็นโรงเรียนมัธยมประจำอำเภอกันทรารมณ์ เมื่อ พ.ศ. 2499 เริ่มเปิดการสอนเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2499 โดยมี นายสุรย์ สุภาพเป็นผู้ดูแล ต่อมากระทรวงศึกษาธิการ ได้แต่งตั้งนายสิงคำ สมหอม ให้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่เป็นคนแรก ต่อมาเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 โรงเรียนได้เปลี่ยนมาเป็น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 เขตการศึกษา 5 กระทรวงศึกษาธิการ จากอดีตถึงปัจจุบัน โรงเรียนกันทรารมณ์ มีผู้บริหารทั้งสิ้น 12 คน ผู้บริหารคนปัจจุบัน คือ นายฤทธา นันทพันธ์ ตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนได้ดำเนินการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเปิดสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ปัจจุบันมีบุคลากรทั้งหมด 166 คน จำแนกเป็น ข้าราชการครู 121 คน พนักงานราชการ 19 คน ครูอัตราจ้าง 5 คน นักการภารโรง 4 คน ยาม 1 คน พนักงานขับรถ 4 คน ลูกจ้างชั่วคราว 3 คน อาจารย์พิเศษภาษาต่างประเทศ 8 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน ปรัชญา

โรงเรียน คือ วิริเยน ทุกขมจเจติ: คนจักล่วงทุกข์ได้เพราะความเพียร คำขวัญ คือ คนตรี กีฬา วิชาการ ศิษย์ ก.ร.ต้องเก่งเรียน ไม่เกร และรักการกีฬา อักษรย่อ คือ ก.ร. สีประจำโรงเรียน คือ สีเขียวและสีเหลือง โดยสีเขียว หมายถึง ความสุข ความร่มเย็น เป็นสง่า ส่วนสีเหลือง หมายถึง

ความเป็นผู้มีปัญญา ความก้าวหน้า ความรุ่งโรจน์แห่งชีวิต ดอกไม้ประจำโรงเรียน คือ ดอกทองอุไร โรงเรียนกัณฑ์ธรรมณ์ ได้รับคัดเลือกให้เป็นโรงเรียนต้นแบบในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันลำดับแรกจาก 921 โรงเรียนทั่วประเทศ และยังผ่านการประเมินโรงเรียน สถานศึกษาขนาดใหญ่ที่ได้รับรางวัลพระราชทานในระดับเขตตรวจราชการที่ 9 และผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจากสำนักงานรับรองและประเมินคุณภาพการศึกษา และเป็นโรงเรียนที่ได้รับการยอมรับจากชุมชน ผลงานเชิงประจักษ์ที่ได้พบเห็นประกอบด้วย

- 1) มีห้องปฏิบัติการ e-learning ทุกกลุ่มสาระ
- 2) ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการฟิสิกส์ ห้องปฏิบัติการเคมี ห้องปฏิบัติการชีววิทยา และห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์กายภาพ
- 3) ห้องปฏิบัติการทางดนตรี และศิลปะ
- 4) บริษัทจำลองเพื่อการฝึกประสบการณ์จริง
- 5) ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต จำนวน 3 ห้อง
- 6) ห้องสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต Resource Center
- 7) ห้องปฏิบัติการทางภาษา (Sound Lab)
- 8) ห้องโสตทัศนศึกษา ห้องฉายภาพยนตร์เสริมความรู้
- 9) ห้องจริยธรรม 2 ห้องเรียน
- 10) ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เชื่อมต่อผ่านระบบอินทราเน็ต และอินเทอร์เน็ต
- 11) เชื่อมโยงเครือข่ายภายใน ให้บริการข้อมูลในโรงเรียนทุกกลุ่มสาระ และอาคารประกอบทุกแห่ง

- 12) ให้บริการเครื่องสืบค้นข้อมูลใต้ฐานอาคารเรียน
  - 13) ห้องเรียนธรรมชาติ แหล่งความรู้ตามต้นไม้ เสาไฟฟ้า ศาลาไทย ตามกลุ่มสาระต่างๆ
- ทั่วบริเวณ

- 14) ศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของนักเรียนที่ตลาดสดเทศบาลกัณฑ์ธรรมณ์
- 15) คลินิกทางภาษาต่างประเทศ ห้องเรียนรู้ภาษาต่างประเทศด้วยโปรแกรม Tell Me More
- 16) บริการคาราโอเกะ ให้นักเรียนมีสุนทรียภาพด้านศิลปะและดนตรี
- 17) ผู้เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อมัลติมีเดีย
- 18) เวทีคนเก่ง ให้นักเรียนได้แสดงออกด้านศิลปะดนตรี

- 19) วงดนตรีชายและหญิง จำนวน 19 วง
- 20) วงโปงลาง วงครุฑยางค์ และวงดนตรีไทย ให้บริการชุมชนในโอกาสต่างๆ
- 21) ได้รับรางวัลดนตรีไทย และวงโปงลางยอดเยี่ยมระดับภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 22) ได้รับรางวัลด้านศิลปะระดับเขต ระดับภาค และระดับประเทศ
- 23) ได้รับรางวัลเชิรลีคเตอร์ระดับจังหวัด
- 24) มีความโดดเด่นในงานระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ได้รับรางวัลสถานศึกษาดีเด่นด้านระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 25) ได้รับรางวัลเหรียญทองการประกวด โครงการงานนักเรียนห่างไกลสารเสพติดของจังหวัดศรีสะเกษ

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา พบว่า

#### 1) ด้านเงินหรืองบประมาณ

ปีงบประมาณ 2552 โรงเรียนได้รับงบประมาณสนับสนุนการจัดการศึกษาส่วนใหญ่จากรัฐบาล (ร้อยละ 70) ส่วนงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาผู้เรียน จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากชุมชน ผู้ปกครอง เครือข่ายศิษย์เก่า และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ร้อยละ 30) และจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis พบว่า

#### จุดแข็ง

- (1) ผู้บริหารโรงเรียนมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ เปิดเผย และรับผิดชอบงาน
- (2) มีการทำงานเป็นทีม แบ่งงานกันทำ อย่างเหมาะสม เชื่อถือซึ่งกันและกัน
- (3) ผู้บริหารยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- (4) โรงเรียนมีผลการประเมินจากต้นสังกัดหรือองค์กรอื่นๆ อยู่ในระดับดี
- (5) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ
- (6) โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนอย่างต่อเนื่อง

#### จุดอ่อน

- (1) ขาดความรู้และทักษะในการระดมทรัพยากร
- (2) ขาดการประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษา
- (3) กระบวนการระดมทรัพยากรไม่หลากหลายและเป็นระบบที่ดี
- (4) ขาดบุคลากรที่จะรับผิดชอบงานระดมทรัพยากร
- (5) กิจกรรมและวิธีการระดมทรัพยากรมีประสิทธิผลน้อย

### โอกาส

- (1) ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษาและจำเป็นต้องพัฒนานักเรียน
- (2) โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันและร่วมมือกันพัฒนา
- (3) มีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชนร่วมกิจกรรมเสมอ
- (4) ชุมชนให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน
- (5) กฎหมาย ระเบียบเอื้อต่อการดำเนินงานพอสมควร
- (6) ชุมชนจัดงานการกุศลตามเทศกาลเป็นประจำตลอดปี

### อุปสรรค

- (1) เศรษฐกิจของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ไม่ค่อยจะดีนัก
- (2) ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรและมีรายได้น้อย
- (3) ผู้ปกครองเชื่อว่าโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพียงพอแล้ว
- (4) นโยบายของเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ
- (5) ประชาชนเชื่อว่าการทำบุญที่วัด ได้บุญกุศลมากกว่าทำที่โรงเรียน

### 2) ด้านบุคคล

โรงเรียนมีความพยายามในการระดมทรัพยากรบุคคลมาใช้ในภารกิจต่างๆ ทั้งการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร เนื่องจากโรงเรียนยังประสบกับปัญหาในการขาดแคลนบุคลากรที่ชำนาญการหรือเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น ครูคอมพิวเตอร์ ครูสอนภาษาต่างประเทศ นักจิตวิทยาวัยรุ่น เป็นต้น และจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis พบว่า

### จุดแข็ง

- (1) ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมและมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ เปิดเผย และรับผิดชอบงาน
- (2) สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่ดี
- (3) มีบุคลากรครูเพียงพอและมีทีมงานที่เข้มแข็ง
- (4) โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง
- (5) สถานศึกษามีกิจกรรมต่างๆ ที่หลากหลายและเหมาะสมในการระดมบุคคล มาช่วยในการพัฒนา
- (6) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและกระบวนการระดมบุคคลมาช่วยในการพัฒนาการเรียนการสอนหรือกิจกรรมอื่นๆ
- (7) สถานศึกษามีแผนในการระดมทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนและเหมาะสม

### จุดอ่อน

- (1) ขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาจากบุคคล ชุมชน อย่างต่อเนื่อง
- (2) วิธีการและกระบวนการระดมทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาขาดความ

หลากหลาย

### โอกาส

- (1) โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และร่วมกันพัฒนา
- (2) มีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชนร่วมกิจกรรมเสมอๆ
- (3) ผู้ปกครอง ชุมชนเอื้อเฟื้อและให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน
- (4) ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ เห็นความสำคัญของการศึกษา
- (5) ผู้ปกครอง ชุมชน มีความเชื่อถือและชื่นชมต่อความสำเร็จของโรงเรียน
- (6) รัฐเปิดโอกาสให้โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรได้ตามความจำเป็น

### อุปสรรค

(1) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการติดต่อประสานงานและขาดการร่วมกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

(2) ผู้ปกครอง บุคคล ชุมชนเชื่อว่าโรงเรียนมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแล้ว

(3) การติดต่อสื่อสารระหว่างสถาน ศึกษากับชุมชน บุคคล ผู้ปกครอง นักเรียนเป็นไปด้วยความยากลำบาก

### 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

ผลของการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างรวดเร็ว นั้น ทำให้โรงเรียนต้องปรับวิธีเรียนเปลี่ยนวิธีสอนเพื่อสนองต่อความต้องการในการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นรายบุคคลให้มากยิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้โรงเรียนมีความต้องการวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสารเป็นอย่างมาก โดยบางส่วนได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาลและในอีกบางส่วนได้รับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง บุคคล ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บริษัท ห้างร้าน เครือข่ายศิษย์เก่า แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อความต้องการในการใช้ ซึ่งอุปกรณ์บางส่วนมีอายุการใช้งานที่ค่อนข้างสั้นและขาดทั้งงบประมาณและบุคลากรในการซ่อมบำรุงหรือรักษาวัสดุอุปกรณ์ให้ใช้งานได้ตามปกติ และจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis พบว่า

**จุดแข็ง**

- (1) ผู้บริหารยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- (2) โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนอย่างต่อเนื่อง
- (3) มีการทำงานเป็นทีม แบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม เชื้อถือซึ่งกันและกัน
- (4) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ
- (5) มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาที่ดี
- (6) มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้

**จุดอ่อน**

- (1) บุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานระดมทรัพยากร
- (2) ผู้บริหารและบุคลากรขาดความรู้และทักษะในการระดมทรัพยากร
- (3) ขาดระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร

**โอกาส**

- (1) การทำบุญตามประเพณีทุกเดือนเอื้อต่อการระดมทรัพยากรของโรงเรียน
- (2) โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และร่วมกันพัฒนา
- (3) ชุมชนเอื้อเพื่อและให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน
- (4) ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ เห็นความสำคัญของการศึกษา

**อุปสรรค**

- (1) ชุมชนเชื่อว่าโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพียงพอ
- (2) ผู้ปกครองขาดความเชื่อถือต่อตัวบุคลากรบางคนในโรงเรียน
- (3) ประชาชนไม่ทราบว่ารัฐมีมาตรการลดหย่อนทางภาษีเพื่อการศึกษา
- (4) เกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจทำให้ยากต่อการระดมทรัพยากร

## 4) ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

เนื่องจากโรงเรียนมีภารกิจในการจัดการศึกษาตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ใน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ดังนั้นเนื้อที่ 35 ไร่ ของโรงเรียนจึงดูเล็ก เป็นอย่างมาก และยังขาดบริเวณหรือสถานที่เพื่อใช้สำหรับเป็นสนามกีฬาให้นักเรียนได้ฝึกทักษะ กีฬาชนิดต่างๆ แต่อย่างไรก็ดีโรงเรียนสามารถใช้บริเวณโรงเรียนทุกตารางเมตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis พบว่า



**จุดแข็ง**

- (1) ผู้บริหารยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- (2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ เปิดเผย และรับผิดชอบงาน
- (3) มีบุคลากรครูเพียงพอและมีทีมงานที่เข้มแข็ง
- (4) มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้

**จุดอ่อน**

- (1) ผู้บริหารและบุคลากรขาดความรู้และทักษะในการระดมทรัพยากร
- (2) ขาดการมองเห็นโอกาสและแผนแม่บทในการระดมทรัพยากร
- (3) วัสดุอุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ในบางกลุ่มสาระการเรียนรู้

ไม่เพียงพอต่อความต้องการ

**โอกาส**

- (1) ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ เห็นความสำคัญของการศึกษา
- (2) โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และร่วมกันพัฒนา
- (3) มีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชนร่วมกิจกรรมเสมอๆ
- (4) ผู้ปกครอง ชุมชน มีความเชื่อถือและชื่นชมต่อความสำเร็จของโรงเรียน

**อุปสรรค**

- (1) ประชาชนไม่ทราบว่ารัฐมีมาตรการลดหย่อนทางภาษีเพื่อการศึกษา
  - (2) ผู้ปกครองขาดความเชื่อถือต่อตัวครูบางคน โรงเรียน
  - (3) ชุมชนเชื่อว่าโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพียงพอ
  - (4) ผู้ปกครองบางคนขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของโรงเรียน
- 5) ด้านแหล่งเรียนรู้

โรงเรียนก้นถرارมณั ได้จัดภูมิทัศน์ภายในโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ได้อย่างหลากหลายและเหมาะสมกับนักเรียน อาทิเช่น มีห้องปฏิบัติการ e-learning และมีห้องปฏิบัติการต่างๆ มากมายครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีบริษัทจำลองเพื่อการฝึกประสบการณ์จริง มีห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต จำนวน 3 ห้อง มีห้องสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต Resource Center มีห้องปฏิบัติการทางภาษา (Sound Lab) มีห้องโสตทัศนศึกษา ห้องฉายภาพยนตร์ เสริมความรู้ มีห้องจริยธรรม 2 ห้องเรียน มีห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ เชื่อมต่อผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต มีการเชื่อมโยงเครือข่ายภายใน ให้บริการข้อมูลในโรงเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และอาคารประกอบทุกแห่ง มีการให้บริการเครื่องสืบค้นข้อมูลได้ถูณาาคารเรียนทุกอาคารเรียน มีห้องเรียนธรรมชาติ แหล่งความรู้ตามต้นไม้เสาไฟฟ้า ศาลาไทย ตามกลุ่มสาระ

ต่างๆ ทั่วบริเวณ โรงเรียน มีศูนย์จำหน่ายผลิตภัณฑ์ของนักเรียนที่ตลาดสดเทศบาลกันทรารมย์ มีคลินิกทางภาษาต่างประเทศ ห้องเรียนรู้ภาษาต่างประเทศด้วยโปรแกรม Tell Me More มีบริการคาราโอเกะ ให้นักเรียนมีสุนทรียภาพด้านศิลปะและดนตรี มีผู้เรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อมัลติมีเดีย มีเวทีคนเก่งให้นักเรียนได้แสดงออกด้านศิลปะดนตรี เป็นต้น ซึ่งนับได้ว่าเป็นโรงเรียนหนึ่งที่มีแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนอย่างมากมายและหลากหลาย โดยเฉพาะแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis พบว่า

#### จุดแข็ง

- (1) ผู้บริหารมีความผูกพันต่อโรงเรียนสูงและมีภาวะผู้นำ
- (2) สถานศึกษามีระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร
- (3) มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้
- (4) มีระบบการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ที่ดี
- (5) มีการทำงานเป็นทีม แบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม เชื้อถือซึ่งกันและกัน

#### จุดอ่อน

- (1) โรงเรียนขาดการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนอย่างต่อเนื่อง
- (2) ครูมีภารกิจในการสอนมากเกินไป
- (3) บรรยากาศในการปฏิบัติงานบางกิจกรรมค่อนข้างเครียด

#### โอกาส

- (1) ชุมชน ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษา
- (2) มีความเชื่อถือและชื่นชมต่อความสำเร็จของโรงเรียน
- (3) องค์กรชุมชนเอื้อเฟื้อและให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน
- (4) โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและร่วมกันพัฒนา
- (5) มีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชนร่วมกิจกรรมเสมอๆ

#### อุปสรรค

- (1) ชุมชน ผู้ปกครองขาดความเชื่อถือต่อตัวครูบางคนในโรงเรียน
- (2) ผู้ปกครองบางส่วนขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของโรงเรียน
- (3) เกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจทำให้ยากต่อการปฏิบัติงาน

สรุปกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียนกันทรารมย์ที่ผู้วิจัยค้นพบจากศึกษาเป็นรายกรณี มีดังนี้

- (1) ภาคิเครือข่ายร่วมใจพัฒนาโรงเรียน
- (2) ยกกระดับคุณภาพนักเรียน ครูและบุคลากรให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน
- (3) ร่วมกิจกรรมกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

- (4) เยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อสานสายใยสู่ศิษย์
- (5) ประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียนและครูอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- (6) ออกร้านและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลงานนักเรียนในงานเทศกาลต่างๆ

ตลอดปี

(7) ร่วมกิจกรรมการแสดงตามประเพณีและวัฒนธรรมกับหน่วยงานราชการ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ

(8) จัดกิจกรรมรณรงค์การรับบริจาคทรัพยากรต่างๆ จากผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรเอกชน ตามโอกาสและความจำเป็น

(9) จัดแสดงนิทรรศการผลงานดีเด่นของนักเรียนและครูเป็นประจำตลอดปี การศึกษา

(10) เชิญผู้ปกครองนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

(11) จัดงานการกุศลประจำปีอย่างต่อเนื่อง

(12) ให้ความร่วมมือกับชุมชนในการให้บริการด้านอาคารสถานที่สำหรับ จัดกิจกรรมของชุมชน

(13) จัดงานศิษย์เก่าคืนสู่เหย้าชาวกันทรารมย์เป็นประจำทุกปี

## 2) โรงเรียนบ้านโพนแพง (เจียรวนนทอุทิศ 5) จังหวัดสกลนคร

โรงเรียนบ้านโพนแพง (เจียรวนนทอุทิศ 5) ได้เริ่มก่อตั้งโรงเรียนขึ้นเมื่อวันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2482 ตั้งอยู่เลขที่ 329 หมู่ 6 ตำบลโพธิ์ไพศาล อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร รหัสไปรษณีย์ 47210 โดยมี นายคำจันทร์ สุวรรณเจริญ เป็นครูใหญ่คนแรก มีพื้นที่ทั้งหมด 43 ไร่ 2 งาน 50.4 ตารางวา ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพทำนา ฐานะยากจน มีเชื้อสายไทโส้ ซึ่งมีวัฒนธรรมและความเชื่อเป็นของตัวเอง มีภาษาพูดเฉพาะถิ่น คือภาษาไทโส้

ปัจจุบันมีนายมนูญ ไชยทองศรี เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน นายวีระยุทธ ศิริจันทพันธ์ และนายวิษณุ ชัยสุพรรณ เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียน ข้อมูลนักเรียนปีการศึกษา 2552 ประกอบด้วยนักเรียนระดับชั้นอนุบาล จำนวน 84 คน ระดับประถมศึกษา จำนวน 226 คน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 346 คน และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 233 คน รวมนักเรียนทั้งหมด 889 คน ข้อมูลครูและบุคลากร ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน ครูปฏิบัติการสอน จำนวน 22 คน ลาศึกษาต่อ จำนวน 1 คน พนักงานราชการ จำนวน 5 คน ครูอัตราจ้าง จำนวน 6 คน วิทยากรพิเศษ จำนวน 2 คน (สอนนาฏศิลป์ และสอนงานบ้าน) นักการภารโรง จำนวน 1 คน ครูธุรการ จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 41 คน อายุครูโดยเฉลี่ย ประมาณ 39.16 ปี

ประชากรมีเชื้อสายไทโด้ มีความเชื่อและยึดถือวัฒนธรรมของตนเอง มีภาษาพูดเป็นของตัวเอง ไม่มีภาษาเขียน มีประเพณีการปลูกว่านและรักษาด้วยว่านของสายตระกูล เพื่อใช้เป็นสมุนไพรรักษาโรคเป็นของขลัง เป็นว่านมงคล นำโชค ป้องกันผี ไล่ผี ปัจจุบันยังคงยึดมั่นในประเพณีชุมชนที่หลากหลาย เช่น พิธีเหยา นับถือปู่ตา สถาปนามีประเทศเป็นที่ราบสูง สภาพดินเป็นดินลูกรัง มีความอุดมสมบูรณ์ต่ำไม่เหมาะแก่การปลูกพืช ทำให้วัยหนุ่มสาวจะเดินทางไปทำงานเมืองกรุงเป็นส่วนมาก ในหมู่บ้านเหลือเฉพาะผู้สูงอายุและเด็กผู้ปกครองส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ประกอบอาชีพทำนา อาชีพเสริม ได้แก่ เลี้ยงสัตว์ ทอผ้าและรับจ้างส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัวมีฐานะยากจน โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากชุมชน ในหลายๆเรื่อง เช่น วันสำคัญทางศาสนา งานกีฬาภายใน งานวันเด็กแห่งชาติ งานต่างๆที่ทางโรงเรียนจัดขึ้นและพิธีมอบทุนการศึกษาต่างๆ ได้รับความร่วมมือจากทางชุมชนเป็นอย่างดี

ปีการศึกษา 2533 โรงเรียนเข้าโครงการตามพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี จัดกิจกรรมเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน ได้แก่ โครงการเลี้ยงไก่ไข่ โครงการเลี้ยงไก่เนื้อ โครงการเลี้ยงเป็ดเทศ โครงการประมงโรงเรียน การปลูกพืชผักสวนครัว และไม้ผล โดยมีหน่วยงานภาครัฐและเอกชนสนับสนุน เช่น บริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์จำกัด ให้ทุนการเลี้ยงไก่ไข่ จำนวน 250,000 บาท โดยเลี้ยงไก่ไข่ จำนวน 480 ตัว นอกจากนั้นแล้ว สำนักงานเกษตรอำเภอกุสุมาลย์ สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ ประมงจังหวัดสกลนครและสหกรณ์จังหวัดสกลนคร ซึ่งสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้เสด็จเยี่ยมโรงเรียน 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2533 และครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน พ.ศ. 2537

ปีการศึกษา 2536 เปิดโครงการโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

ปีการศึกษา 2539 เป็นโรงเรียนปฏิรูปทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ปีการศึกษา 2541 เข้าโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศในถิ่นทุรกันดาร (ทสรช.)

ปีการศึกษา 2542 เป็นโรงเรียนแกนนำปฏิรูปการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และเป็นโรงเรียนแกนนำโครงการเกษตรทฤษฎีใหม่ตามแนวพระราชดำริ

ปีการศึกษา 2544 ได้รับสนับสนุนเครื่องคอมพิวเตอร์ จำนวน 3 เครื่อง และเครื่องพิมพ์เอกสาร จำนวน 1 เครื่อง จากบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด

ปีการศึกษา 2545 ได้รับจัดสรรเครื่องคอมพิวเตอร์จาก เนคเทค จำนวน 10 เครื่อง (ระบบ LAN : Local Area Network) และติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ต เข้าร่วมโครงการโรงเรียนโครงการเพื่อนเด็ก ระยะที่ 2 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1

## ปีการศึกษา 2546

- ได้รับการสนับสนุนเครื่องคอมพิวเตอร์จำนวน 5 เครื่องจากบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด
- ได้รับการประเมินภายนอก ครั้งที่ 1 จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เมื่อวันที่ 17-19 มิถุนายน 2546 และผ่านการประเมินเป็นที่เรียบร้อยแล้ว
- เป็นโรงเรียนในโครงการคัดเลือกบทเรียนช่วยสอน (CAI) และจัดทำแผนการสอนระดับประถมศึกษาตอนต้น ของมหาวิทยาลัยเซนจอห์น ตามโครงการสารสนเทศตามพระราชดำริฯ จัดการเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ ในระดับชั้น ป. 1-4
- เข้าโครงการศูนย์สารสนเทศต้นแบบระดับตำบลของสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร
- เข้ารับการประเมิน โรงเรียนป้ายทอง ระยะที่ 3 ของสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร

## ปีการศึกษา 2547

- ได้รับสนับสนุนเครื่องคอมพิวเตอร์ จำนวน 10 เครื่อง และเครื่องปริ้นเตอร์ 1 เครื่อง และได้รับการสนับสนุนการติดตั้งโทรทัศน์ (ช่อง UBC) พร้อมทั้ง CD จำนวน 1 ชุด พร้อมทั้งเก้าอี้จากบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด
- จัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544

เมื่อปีการศึกษา 2546

## ปีการศึกษา 2548

- ได้เปิดทำการสอนในระดับช่วงชั้นที่ 4 (ม.4-6) ปัจจุบันเปิดทำการสอน 5 ระดับ คือ 1) ระดับก่อนประถมศึกษา 2) ช่วงชั้นที่ 1 (ประถมศึกษาปีที่ 1-3) 3) ช่วงชั้นที่ 2 (ประถมศึกษาปีที่ 4-6) 4) ช่วงชั้นที่ 3 (มัธยมศึกษาปีที่ 1-3) และช่วงชั้นที่ 4 (มัธยมศึกษาปีที่ 4-6) เป็นปีแรกที่เปิดสอนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4

## ปีการศึกษา 2549

- โรงเรียนเข้ารับการประเมินภายนอก ครั้งที่ 2 จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เมื่อวันที่ 15-17 กุมภาพันธ์ 2549 และผ่านการประเมินภายนอก

## ปีการศึกษา 2550

- นักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 สำเร็จการศึกษาจำนวน 65 คน จากทั้งหมด 66 คน ซึ่งเป็นนักเรียนรุ่นแรกที่ได้รับอนุมัติให้เปิดในปีการศึกษา 2548
- โรงเรียนได้รับจัดสรรงบประมาณก่อสร้างอาคารเรียน จำนวน 1 หลัง
- ได้รับบริจาคห้องเรียนรู้กับทฤษฎีขั้นพร้อมอุปกรณ์การเรียนคอมพิวเตอร์ และสื่อการเรียนต่างๆ จำนวน 1 ห้อง และได้รับบริจาคเสื้อผ้า ผ้าห่ม พร้อมอุปกรณ์การเรียน เช่น สมุด ดินสอ ปากกา เครื่องพิมพ์เอกสาร พร้อมเครื่องสแกนเนอร์
- โครงการแวนแก้วโดยความอนุเคราะห์จากบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด และการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ให้บริการตรวจวัดสายตา ประกอบแวนตาแก่นักเรียน ผู้ปกครองและพระภิกษุสามเณรโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย
- ได้รับความอนุเคราะห์จากบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ในการเตรียมพื้นที่ เพื่อสร้างโรงอาหาร
- ได้รับสนับสนุนสื่อการเรียนรู้ทฤษฎีขั้น (โทรทัศน์และอุปกรณ์ในการรับสัญญาณดาวเทียม) เพิ่มอีก จำนวน 1 ชุด
- ได้รับความอนุเคราะห์จากบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ในการศึกษาคุณงานเกษตรและการเลี้ยงสัตว์ ณ จังหวัดกำแพงเพชร

## ปีการศึกษา 2551

- นักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 6 สำเร็จการศึกษา จำนวน 35 คน
- นักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 สำเร็จการศึกษา จำนวน 100 คน
- นักเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 สำเร็จการศึกษา จำนวน 50 คน ซึ่งเป็นนักเรียนรุ่นที่ 2
- ได้รับบริจาคเสื้อผ้า ผ้าห่ม เครื่องคอมพิวเตอร์ จำนวน 10 เครื่อง จากบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด
- ได้รับความอนุเคราะห์จากบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ในการจัดอบรม ให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยคอมพิวเตอร์แก่คณะครู บุคลากร โรงเรียนบ้านโพนแพง
- ได้รับความอนุเคราะห์จากบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด ในการสร้างโรงอาหาร

ปรัชญาโรงเรียน คือ “ความรู้ดี สุขภาพดี มีคุณธรรม นำอาชีพ” คติธรรมโรงเรียน คือ “ปัญญา ปชชโธ” (ปัญญา คือ แสงสว่าง) อักษรย่อชื่อโรงเรียน คือ “พ.พ.” สีประจำโรงเรียน คือ “เขียว ชมพู” หมายถึง ความเจริญงอกงามและความอุดมสมบูรณ์อันเกิดจากโครงการ

ตามพระราชดำริฯ การศึกษาและคุณธรรม วิสัยทัศน์ของโรงเรียน คือ “พัฒนาการเรียนรู้ควบคู่เทคโนโลยี นักเรียนมีคุณธรรม น้อมนำเศรษฐกิจพอเพียง” พันธกิจของโรงเรียน ได้แก่ 1) พัฒนาระบบบริหารการจัดการในโรงเรียน 2) พัฒนาการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 3) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 4) ส่งเสริมให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม 5) ดำเนินงานตามโครงการพระราชดำริฯ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี 7) เป้าหมายของโรงเรียน คือ “โรงเรียนบริหารการจัดการด้านการศึกษาเต็มศักยภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรม ดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง” และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความอดทน เสียสละเพื่อส่วนรวม รู้จักประหยัดและอดออม และมีวินัยในตนเอง

ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนการเรียนการสอน(อาคารเรียน/อาคารประกอบ  
พื้นที่การเกษตร ห้องพิเศษ ครัวภัณฑ์เทคโนโลยี)

- 1) อาคารเรียน/อาคารประกอบ ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 อาคารเรียนและอาคารประกอบของโรงเรียนบ้านโพนแพง (เจียรนวนนทอุทิศ 5)

ประเภทอาคาร	จำนวน	จำนวนห้อง	หมายเหตุ
อาคารเรียน 105/29	3	12	ต่อเติม
อาคารเรียน สน.001	1	6	ต่อเติม
อาคารเรียน 108 ล	1	8	
อาคารสหกรณ์	1	2	
อาคารประชาสัมพันธ์	1	1	
อาคารชั่วคราว	1	3	
อาคารอเนกประสงค์	1	3	
อาคารโรงอาหาร	1	2	
ห้องน้ำห้องส้วม	5	20	
อาคารที่ค้ำน้ำ	1	1	
บ้านพักครู	3	6	
บ้านพักนักเรียน	1	2	
เรือนเพาะชำ	1	1	
โรงเรือนเลี้ยงไก่เนื้อ	1	2	
โรงเรือนเพาะเห็ด	1	1	
โรงเรือนเลี้ยงไก่ไข่	1	3	

- 2) พื้นที่การเกษตร ประกอบด้วย 1) แปลงเกษตร พื้นที่ 4 ไร่ 2) บ่อเลี้ยงปลา จำนวน 2 บ่อ
- 3) ห้องพิเศษ ดังตารางที่ 8



ตารางที่ 8 ห้องพิเศษต่างๆ ของโรงเรียนบ้าน โพนแพง (เจียรนวนที่อุทิศ 5)

ห้องพิเศษ	จำนวนห้อง
ห้องผู้อำนวยการ	1
ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์	2
ห้องเรียนรู้กับทิวทัศน์	1
ห้องปฏิบัติการทางภาษา	1
ห้องสมุด	2
ห้องปฏิบัติการเคมี	1
ห้องปฏิบัติการชีววิทยา	1
ห้องปฏิบัติการฟิสิกส์	1
ห้องแนะแนว	1
ห้องคณิตศาสตร์	1
ห้องภาษาไทย	1
ห้องสำนักงานกลุ่มบริหารงานทั่วไป	1
ห้องสำนักงานกลุ่มบริหารงานวิชาการ	1
ห้องสำนักงานกลุ่มกิจการนักเรียน	1
รวม	16

4) ครูภัณฑ์เทคโนโลยี ได้แก่ 1) เครื่องคอมพิวเตอร์ จำนวน 40 เครื่อง  
2) กล้องถ่ายรูป จำนวน 1 ตัว 3) เครื่องโรเนียว จำนวน 1 เครื่อง 4) เครื่องพิมพ์เอกสารจำนวน  
4 เครื่อง 5) เครื่องรับโทรทัศน์ จำนวน 4 เครื่อง และ 6) จานดาวเทียม (IPStar) จำนวน 1 จาน

ผลงานดีเด่นของครูที่ประสบผลสำเร็จ ปีการศึกษา 2550-2551 ประกอบด้วย

1) นายวีระยุทธ ศิริจันทพันธ์ รางวัลผู้บริหารดีเด่นด้านการบริหารงาน  
วิชาการ และนายเดชชัย เหมะธูลิน รางวัลผู้บริหารดีเด่นด้านการบริหารงานบุคลากรของสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาศกนกร เขต 1 ศูนย์เครือข่ายกุสุมาลย์ 1

2) นางอมรา รัชอินทร์ รางวัลสร้างสื่อการเรียนการสอนแบบบูรณาการ  
ระดับดี จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนกร เขต 1

3) นายศรีสว่าง คำเสงี่ยม และนางสาวธัญญารัตน์ วานานวงศ์ ได้รับรางวัล  
ครูดี ในดวงใจ จากศูนย์พัฒนาวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ

4) นางสาวชญารัตน์ วานานวงศ์ รางวัลชนะเลิศ การสร้างสื่อและนวัตกรรมช่วงชั้นที่ 1 และรางวัลรองชนะเลิศการสร้างสื่อและนวัตกรรม ช่วงชั้นที่ 3 จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1

5) นางปราณี ศิริจันทพันธ์ และนางจิรภัทร์ เกตุศิริถวิลวงษ์ ได้รับแต่งตั้งและเลื่อนวิทยฐานะจากครูชำนาญการเป็นครูชำนาญการพิเศษ

6) นางอมรา รัชอินทร์ ได้รับรางวัลที่ 2 รางวัล จากการประกวดคัดลายมือครูจากสำนักงานเขตพื้นที่สกลนคร เขต 1

7) นางจันทร์เพ็ญ คำพรหมมา นางปราณี ศิริจันทพันธ์ นางจิรภัทร์ เกตุศิริถวิลวงษ์ นางระวีวรรณ บุตรวงศ์ นางสาวชญารัตน์ วานานวงศ์ ได้รับรางวัลครูดีในดวงใจจากสำนักงานเขตพื้นที่สกลนคร เขต 1 ศูนย์อำนวยการเครือข่าย กุสุมาลัย 1

สรุปผลการดำเนินงานในปีการศึกษาที่ผ่านมา มีดังนี้

1) โครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน

1.1) กิจกรรมการปลูกพืชผักสวนครัว ได้รับงบประมาณจากโครงการพระราชดำริบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ ให้อุปกรณ์ปลูก ให้ความรู้กับบุคลากรในการปลูกพืชผัก การถนอมดิน เริ่มดำเนินการโครงการตั้งแต่เดือนพฤษภาคมจนถึงปัจจุบัน การปฏิบัติกิจกรรมแต่ละครั้งจะมีการบันทึกรายรับ-จ่าย พืชผักที่สามารถเข้าโครงการอาหารกลางวัน ได้แก่ ผักบุ้ง ผักกวางตุ้ง ผักคะน้า ข้าวโพด ฟักทอง กะหล่ำปลี โหระพา แมงลัก มะเขือ แตงกวา ข่า ตะไคร้ ผักชีลาว ผักชีหอม ถั่วฝักยาว ต้นหอม บวบ พริกชี้ฟ้า ผักชีฝรั่ง ต้นแค มะละกอ มะนาว มะกรูด ผลผลิตผักที่จำหน่ายให้โครงการอาหารกลางวัน ประมาณ 492 กิโลกรัม

1.2) กิจกรรมการเลี้ยงไก่ไข่ ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากโครงการสหกรณ์โรงเรียน ผลิตให้โครงการอาหารกลางวัน จำนวน 59,927 ฟอง

1.3) กิจกรรมการเลี้ยงไก่เนื้อ ผลิตให้โครงการอาหารกลางวัน จำนวน 538 กิโลกรัม

1.4) กิจกรรมปลูกมะม่วง มีสวนมะม่วงที่เป็นสัดส่วน และปลูกกระจายทั่วไปตามพื้นที่ในโรงเรียน มีมะม่วงหลากหลายสายพันธุ์ รวมจำนวน 85 ต้น โดยนำให้นักเรียนรับประทานดิบและสุก

1.5) กิจกรรมปลูกกล้วย ปลูกกระจายทั่วไปตามพื้นที่ในแปลงเกษตรของโรงเรียน มีกล้วยน้ำว้าเป็นหลัก จำนวน 133 ต้น โดยนำให้นักเรียนรับประทานในโครงการอาหารกลางวัน

1.6) กิจกรรมการเลี้ยงปลา จำนวน 2 บ่อ ได้ผลผลิตปีนี้ประมาณ 204 กิโลกรัม ได้นำมาประกอบอาหารในโครงการอาหารกลางวันของโรงเรียน

1.7) กิจกรรมเพาะเห็ดนางฟ้า ในช่วงแรกพบปัญหาเห็ดมีเชื้อราดำ ทำให้ได้ผลผลิตน้อย อาจเป็นเพราะครูและนักเรียนขาดความรู้ความเข้าใจในการเพาะเห็ด จึงได้ศึกษาเพิ่มเติมเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว ได้นำมาประกอบอาหารในโครงการอาหารกลางวันของโรงเรียน

กิจกรรมทุกกิจกรรมมีลักษณะการเกี่ยวพันและพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีการหมุนเวียนซึ่งกันและกันในแต่ละกิจกรรม ไม่มีความเอกเทศแต่มีภาพรวมของความสำเร็จทุกกิจกรรมเป็นดัชนีบ่งบอกความสำเร็จในการดำเนินงานร่วมกัน

2) โครงการอาหารกลางวัน ได้รับงบประมาณจากองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไพศาล สามารถดำเนินการให้นักเรียนได้รับโภชนาการที่มีคุณภาพและมีคุณค่าทางโภชนาการครบทั้ง 5 หมู่ ครบร้อยละ 100

3) โครงการอาหารเสริม (นม นมถั่วเหลือง) สามารถจัดให้นักเรียนได้ดื่มครบร้อยละ 100 โดยแบ่งการให้บริการดังนี้ ตอนเช้านักเรียนดื่มนมโรงเรียน ตอนบ่ายเวลา 15.00 น. นักเรียนดื่มนมถั่วเหลือง โดยได้รับจัดสรรงบประมาณอาหารเสริม (นม) จากองค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไพศาล

4) โครงการส่งเสริมสุขภาพ

4.1) ได้รับการบริการด้านสาธารณสุขจากศูนย์สุขภาพชุมชน บ้านห้วยกอก ตรวจสอบสุขภาพให้นักเรียนอย่างสม่ำเสมอ เช่น บริการตรวจฟัน การตรวจหอนพยาธิ การฉีดวัคซีน และกิจกรรมการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับสุขบัญญัติ การฉีดพ่นยาฆ่ายุงลาย การแจกทรายอะเบท และมีการจัดกิจกรรมรณรงค์ป้องกันโรคไข้เลือดออกร่วมกับโรงเรียน ในช่วงที่อาจมีการระบาดของโรคไข้เลือดออก

4.2) นักเรียนออกกำลังกายร่วมกัน ทุกวันศุกร์ ตอนเช้า หลังเสร็จกิจกรรมหน้าเสาธง โดยกิจกรรมเดินแอโรบิค

5) โครงการควบคุมโรคขาดสารไอโอดีน ไม่พบนักเรียนที่ขาดสารไอโอดีน แต่ทางโรงเรียนได้มีมาตรการเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง เช่น การดื่มน้ำเสริมไอโอดีน การใช้เกลือปรุงอาหาร

6) โครงการฝึกอาชีพ โรงเรียนได้จัดกิจกรรมการเลี้ยงไก่พันธุ์เนื้อ ไก่พันธุ์ไข่ กลุ่มกิจกรรมปลูกพืช กลุ่มกิจกรรมประมง กลุ่มทำขนม กลุ่มแปรรูปอาหาร การประดิษฐ์ดอกไม้ จากผ้าใยบัว

7) โครงการเสริมความรู้ให้กับนักเรียน ได้แก่ กิจกรรมสัปดาห์ห้องสมุด กิจกรรมรักการอ่าน กิจกรรมการแข่งขันวิชาการในวันสำคัญต่างๆ เช่น วันสุนทรภู่ วันวิทยาศาสตร์ วันคณิตศาสตร์ วันคริสมาสต์ การใช้สารานุกรม กิจกรรมยอดนักอ่าน จัดซื้อหนังสือเรียน เพื่อให้นักเรียนยืมเรียน

8) โครงการสหกรณ์ โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากสหกรณ์จังหวัด สำนักงาน ตรวจเงินบัญชีสหกรณ์สกลนคร ในการออกนิเทศ ดูแลกิจกรรม ปัจจุบันมีหุ้นทั้งหมด 588 หุ้น หุ้นละ 5 บาท เป็นเงิน 2,940 บาท จำนวนนักเรียนที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ 472 คน นอกจากนั้นกิจกรรมสหกรณ์ยังมีการรณรงค์การออมทรัพย์ของนักเรียน ที่ได้รับมอบกระเป๋าออมสินรูปแพะ โดยนักเรียนนำเงินที่ออมไว้มาฝากไว้กับสหกรณ์ ปัจจุบันมีสมาชิกออมทรัพย์ทั้งสิ้น 358 คน

9) โครงการแปรรูปอาหาร โรงเรียนได้รับงบประมาณสนับสนุนจากวัดอุคิขจาก สำนักงาน โครงการตามพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในการจัดทำขนมต่างๆ เช่น ถั่วเคลือบ กล้วยฉาบ ขนมดอกจอก ขนมโดนัท

10) โครงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โรงเรียนเน้นการจัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในท้องถิ่นให้กับนักเรียนและประชาชน ทำให้เกิดความอุดมสมบูรณ์และความสมดุลของธรรมชาติ ป่าไม้ และทรัพยากรธรรมชาติอื่นๆ ในท้องถิ่น ได้แก่

- 10.1) กิจกรรมการบำเพ็ญประโยชน์ในวันสำคัญต่างๆ
- 10.2) กิจกรรมขยะรีไซเคิล
- 10.3) กิจกรรมการอนุรักษ์พันธุ์พืช โดยมีการเพาะชำกล้าและปลูกต้นผักหวานบ้าน ต้นหมากแขว ซึ่งเป็นพืชพื้นบ้านในท้องถิ่น
- 10.4) การร่วมกันดูแลรักษาความสะอาดของโรงเรียนและชุมชน
- 10.5) การจัดกิจกรรมเน้นวิถีชีวิต ประเพณีวัฒนธรรมท้องถิ่นโดยการเน้นให้นักเรียนและครูไปร่วมงานเทศกาลโล้รำลึก และงานบุญประเพณีต่างๆ การอนุรักษ์ การใช้ภาษาถิ่นไทโส้ การนำเสนอการแสดงดนตรีนาฏศิลป์พื้นบ้าน การแสดงรำโล้ทั้งบั้ง
- 10.6) จัดกิจกรรมปลูกป่า
- 10.7) การทำปุ๋ยหมักชีวภาพ เพื่อนำไปบำรุงดินพืชด้วยชีววิธี
- 10.8) กิจกรรมปลูกหญ้าแฝก

- 11) หน่วยงานที่ให้ความสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน มีดังนี้
- 11.1) สำนักงานโครงการพัฒนาเด็กและเยาวชนในถิ่นทุรกันดาร ตามพระราชดำริ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี
  - 11.2) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 11.3) มูลนิธิการศึกษาเครือเจริญโภคภัณฑ์
  - 11.4) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 1
  - 11.5) สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
  - 11.6) สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ
  - 11.7) ศูนย์พันธุวิศวกรรมและเทคโนโลยีชีวภาพแห่งชาติ
  - 11.8) ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ
  - 11.9) สำนักงานเกษตรจังหวัดสกลนคร
  - 11.10) สำนักงานเกษตรอำเภอกุสุมาลย์
  - 11.11) องค์การบริหารส่วนจังหวัดสกลนคร
  - 11.12) องค์การบริหารส่วนตำบลโพธิ์ไพศาล
  - 11.13) นายอำเภอกุสุมาลย์
  - 11.14) สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดสกลนคร
  - 11.15) สำนักงานปศุสัตว์อำเภอกุสุมาลย์
  - 11.16) สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสกลนคร
  - 11.17) สำนักงานตรวจบัญชีสหกรณ์
  - 11.18) สำนักงานโครงการสงเคราะห์เด็กยากจน ซี ซี เอฟ
  - 11.19) ศูนย์การเรียนรู้นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอกุสุมาลย์
  - 11.20) ศูนย์สาธารณสุขชุมชนบ้านห้วยกอก
  - 11.21) โรงพยาบาลกุสุมาลย์

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียนบ้านโพนแพง (เจียรวนนทอุทิศ 5) จังหวัดสกลนคร โดยจำแนกตามทรัพยากรทางการศึกษาแต่ละด้าน พบว่า

## 2.1) ด้านเงินหรืองบประมาณ

ปีงบประมาณ 2552 โรงเรียนได้รับงบประมาณสนับสนุน การจัดการศึกษาส่วนใหญ่จากรัฐบาล (ร้อยละ 75) ส่วนงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา พัฒนาผู้เรียน จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรต่างๆ โรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากชุมชน ผู้ปกครอง เครือข่ายศิษย์เก่า และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ร้อยละ 25) และจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis พบว่า

### จุดแข็ง

- (1) ผู้บริหารยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่าย
- (2) มีการทำงานเป็นทีม แบ่งงานกันทำ อย่างเหมาะสม เชื่อถือซึ่งกันและกัน
- (3) ผู้บริหารโรงเรียนมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ เปิดเผย และรับผิชอบงาน
- (4) มีผลการประเมินจากต้นสังกัดหรือองค์กรอื่นๆ อยู่ในระดับดี
- (5) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับดี
- (6) โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน

### จุดอ่อน

- (1) ขาดความรู้และทักษะในการระดมทรัพยากร
- (2) ขาดการประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษา
- (3) ขาดบุคลากรที่จะรับผิดชอบงานระดมทรัพยากร
- (4) กิจกรรมและวิธีการระดมทรัพยากรไม่หลากหลาย

### โอกาส

- (1) โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันและร่วมมือกันพัฒนา
- (2) ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษาและจำเป็นต้องพัฒนานักเรียน
- (3) ชุมชนให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน
- (4) มีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชนร่วมกิจกรรมของโรงเรียนอยู่เสมอๆ
- (5) กฎหมาย ระเบียบเอื้อต่อการดำเนินงานพอสมควร

### อุปสรรค

- (1) เศรษฐกิจของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ไม่ค่อยจะดีนัก
- (2) ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรและมีรายได้น้อย
- (3) ผู้ปกครองเชื่อว่าโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพียงพอแล้ว
- (4) นโยบายของเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพ
- (5) ประชาชนเชื่อว่าการทำบุญที่วัดได้บุญกุศลมากกว่าทำที่โรงเรียน

### 2.2) ด้านบุคคล

#### จุดแข็ง

- (1) สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่ดี
- (2) ผู้บริหาร โรงเรียนยึดหลักการ ทำงานแบบมีส่วนร่วม และมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ เปิดเผย และรับผิดชอบงาน
- (3) มีบุคลากรครูเพียงพอและมีทีมงานที่เข้มแข็ง
- (4) สถานศึกษามีกิจกรรมต่างๆ ที่หลากหลายและเหมาะสม ในการระดมบุคคลมาช่วยในการพัฒนา
- (5) โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง
- (6) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและกระบวนการระดมบุคคลมาช่วยในการพัฒนา กิจกรรมการเรียนการสอนหรือกิจกรรมอื่นๆ

#### จุดอ่อน

- (1) วิธีการและกระบวนการระดมทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาขาดความหลากหลาย

- (2) ขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาจากบุคคล ชุมชน

#### โอกาส

- (1) รัฐเปิดโอกาสให้โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรได้ตามความจำเป็น
- (2) ผู้ปกครอง ชุมชน มีความเชื่อถือและชื่นชมต่อความสำเร็จของโรงเรียน
- (3) ผู้ปกครอง ชุมชนเอื้อเฟื้อและให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน
- (4) ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ เห็นความสำคัญของการศึกษา
- (5) มีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชนร่วมกิจกรรมเสมอๆ
- (6) โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และร่วมกันพัฒนา

### อุปสรรค

- (1) สถานศึกษาชั้นพื้นฐานขาดการติดต่อประสานงานและขาดการร่วมกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง
- (2) ผู้ปกครอง บุคคล ชุมชนเชื่อว่าโรงเรียนมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแล้ว
- (3) การติดต่อสื่อสารระหว่างสถานศึกษากับชุมชนไม่สะดวกเท่าที่ควร

### 2.3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

#### จุดแข็ง

- (1) มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้
- (2) มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาที่ดี
- (3) มีการทำงานเป็นทีมแบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม เชื้อถือซึ่งกันและกัน
- (4) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ
- (5) โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนอย่างต่อเนื่อง
- (6) ผู้บริหารยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม

#### จุดอ่อน

- (1) บุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานระดมทรัพยากร
- (2) ผู้บริหารและบุคลากรขาดความรู้และทักษะในการระดม

ทรัพยากร

- (3) ขาดระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร

#### โอกาส

- (1) ชุมชนเอื้อเฟื้อและให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน
- (2) โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน และร่วมกันพัฒนา
- (3) ชุมชนมีสถานะทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับค่อนข้างดี
- (4) การทำบุญตามประเพณีทุกเดือนเอื้อต่อการระดมทรัพยากร

ของโรงเรียน

- (5) ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ เห็นความสำคัญของการศึกษา



การศึกษา

**อุปสรรค**

- (1) ประชาชนไม่ทราบว่ารัฐมีมาตรการลดหย่อนทางภาษี เพื่อ
- (2) ชุมชนเชื่อว่าโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพียงพอ
- (3) ผู้ปกครองขาดความเชื่อถือต่อตัวบุคลากรบางคนในโรงเรียน
- (4) เกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจทำให้ยากต่อการระดมทรัพยากร

## 2.4) ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

**จุดแข็ง**

- (1) ผู้บริหารยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- (2) ผู้บริหารโรงเรียนมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ เปิดเผยและรับผิชอบ
- (3) มีบุคลากรครูเพียงพอและมีทีมงานที่เข้มแข็ง
- (4) มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้
- (5) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

**จุดอ่อน**

- (1) ผู้บริหารและบุคลากรขาดความรู้และทักษะในการระดม
- (2) ขาดการมองเห็นไกลและแผนแม่บทในการระดมทรัพยากร
- (3) ขาดระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร

ทรัพยากร

**โอกาส**

- (1) ชุมชนมีสถานะทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับดี
- (2) ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ เห็นความสำคัญของการศึกษา
- (3) โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และร่วมกันพัฒนา
- (4) มีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชนร่วมกิจกรรม

ของโรงเรียนเป็นประจำ

- (5) ผู้ปกครอง ชุมชน มีความเชื่อถือและชื่นชมต่อความสำเร็จของ

โรงเรียน

การศึกษา

### อุปสรรค

- (1) ประชาชนไม่ทราบว่ารัฐมีมาตรการลดหย่อนทางภาษีเพื่อ
  - (2) ผู้ปกครองขาดความเชื่อถือต่อตัวครูบางคน โรงเรียน
  - (3) ชุมชนเชื่อว่าโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพียงพอ
  - (4) ผู้ปกครองบางคนขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของโรงเรียน
- 2.5) ด้านแหล่งเรียนรู้

### จุดแข็ง

- (1) ผู้บริหารมีความผูกพันต่อโรงเรียนสูงและมีภาวะผู้นำ
- (2) สถานศึกษามีระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร
- (3) มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้
- (4) มีบุคลากรครูเพียงพอและมีทีมงานที่เข้มแข็ง
- (5) มีระบบการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ที่ดี
- (6) มีการทำงานเป็นทีมแบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม เชื่อถือซึ่งกันและกัน

### จุดอ่อน

- (1) โรงเรียนขาดการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนอย่างต่อเนื่อง
- (2) ครูมีภารกิจในการสอนมากเกินไป
- (3) ขาดระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร
- (4) บรรยากาศในการปฏิบัติงานค่อนข้างเครียด

### โอกาส

- (1) ชุมชน ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษา
- (2) มีความเชื่อถือและชื่นชมต่อความสำเร็จของโรงเรียน
- (3) องค์กรชุมชนเอื้อเพื่อและให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนา
- (4) โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและร่วมกันพัฒนา
- (5) มีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชน

โรงเรียน

ร่วมกิจกรรมเสมอๆ

### อุปสรรค

- (1) ชุมชน ผู้ปกครองขาดความเชื่อถือต่อตัวครูบางคนในโรงเรียน
- (2) ผู้ปกครองบางส่วนขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของโรงเรียน
- (3) เกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจทำให้ยากต่อการปฏิบัติงาน

**สรุปกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียน บ้าน โพนแพง (เจียรนวนนท์อุทิศ 5) ที่ผู้วิจัยค้นพบจากศึกษาเป็นรายกรณี มีดังนี้**

- 1) ร่วมกิจกรรมกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องตลอดปี
- 2) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายมุ่งพัฒนาคุณภาพนักเรียน ครู และบุคลากรให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน

- 3) หน่วยงานราชการ ภาคเอกชน ร่วมเป็นภาคีเครือข่ายพัฒนาโรงเรียน
- 4) ประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียนและครูอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 5) ร่วมกิจกรรมการแสดงผลงานและวัฒนธรรมกับชุมชนสม่ำเสมอ
- 6) แสดงนิทรรศการผลงานดีเด่นของนักเรียนและครู
- 7) เชิญผู้ปกครองนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน
- 8) จัดงานการกุศลตามเทศกาลและความจำเป็น

### 3) โรงเรียนอนุบาลเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย

โรงเรียนอนุบาลเมืองเชียงราย (สันทรายราษฎร์ครูมานุเคราะห์) ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ.2458 เดิมมีชื่อว่า “โรงเรียนประชาบาลตำบลสันทราย” อาศัยศาลาวัดสันทรายหลวง จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้น ประถมศึกษาปีที่ 1-4 ต่อมาปี พ.ศ. 2474 คณะครูและราษฎร ได้ช่วยกันบริจาคทรัพย์ จัดหาที่ดินและปลูกสร้างอาคารเรียนเปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนบ้านสันทราย (ราษฎร์ครูมานุเคราะห์) พ.ศ. 2500 ได้รับอนุญาตให้เปิดสอนระดับชั้นประถมศึกษาตอนปลาย พ.ศ. 2521 ได้โอนไปอยู่ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เปิดทำการสอน ตั้งแต่ชั้นอนุบาลจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จัดระบบการเรียนการสอนได้มาตรฐานผ่านเกณฑ์ การประเมินรับสัญลักษณ์ตราดอกบัวและได้รับการคัดเลือกเป็นโรงเรียนอนุบาลประจำอำเภอเมือง เปลี่ยนชื่อ เป็น “โรงเรียนอนุบาลเมืองเชียงราย (สันทรายราษฎร์ครูมานุเคราะห์)” ตั้งอยู่ หมู่ที่ 9 ตำบลสันทราย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย มีเนื้อที่ 10 ไร่ 2 งาน ปัจจุบันปีการศึกษา 2552 มีนักเรียนทั้งสิ้น 338 คน เป็นนักเรียนชาย จำนวน 179 คน และนักเรียนหญิง จำนวน 153 คน มีครูทั้งสิ้น 26 คน โดยมีนายมงคล สุภามณี เป็นผู้อำนวยการโรงเรียน ปรัชญาโรงเรียน คือ ปฏิรูป การเรียนรู้ ชูศักยภาพคน ฝึกฝนวินัย

หลักสูตรการเรียนการสอน โรงเรียนอนุบาลเมืองเชียงราย เป็นโรงเรียนที่จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้สองภาษา (หลักสูตรภาษาอังกฤษ) ตามโครงสร้างหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ของกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นหลัก (ยกเว้นกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยและกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับสังคม ศาสนาและวัฒนธรรมไทย) สาระการเรียนรู้เพิ่มเติมที่สถานศึกษาเป็นผู้กำหนดคือ ภาษาจีน โดยเรียนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-6 ครูผู้สอนจะเป็นครูชาวจีน นอกจากนี้ยังมีการเรียนดนตรีไทย เป็นสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมอีก ซึ่งสอนโดยครูผู้ชำนาญด้านดนตรีไทย กิจกรรมการเรียนการสอนจะเน้นให้เด็กนักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และบูรณาการเนื้อหาวิชาสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ดังนี้

กลุ่มสาระการเรียนรู้	หนังสือ ตำราเรียน/ครูผู้สอน
1. ภาษาไทย (Thai Languages)	-ตำราเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ, Internet -สอนโดยครูชาวไทย
2. คณิตศาสตร์ (Mathematics)	-ตำรา My Pals Are Here, Harcourt, Internet -สอนโดยครูชาวต่างชาติ
3. วิทยาศาสตร์ (Science)	-ตำรา My Pals Are Here, Harcourt, Internet -สอนโดยครูชาวต่างชาติ
4. สังคม ศาสนาและวัฒนธรรมไทย (Social Studies Religion and Culture)	-ตำรา Harcourt, ตำราเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ, Internet -สอนโดยครูชาวต่างชาติและครูชาวไทย
5. สุขศึกษาและพลศึกษา (Health and Physical Education)	-ตำรา My Pals Are Here, Harcourt, Internet -สอนโดยครูชาวต่างชาติ
6. ศิลปะ (Art)	-ตำราเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ, Internet -สอนโดยครูชาวต่างชาติและครูชาวไทย
7. การงานอาชีพและเทคโนโลยี (Occupations and Technology)	-ตำราเรียนของกระทรวงศึกษาธิการ, Internet -สอนโดยครูชาวต่างชาติและครูชาวไทย
8. ภาษาต่างประเทศ (Foreign Federal Language)	-ตำรา My Pals Are Here, Flash, Let's Go, -สอนโดยครูชาวต่างชาติ
9. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	-สอนลูกเสือและเนตรนารี
10. สาระเพิ่มเติม	-สอนดนตรีไทย และภาษาจีน

ในส่วนของอัตราค่าเล่าเรียน (School Fees) นั้น โรงเรียนอนุบาลเมืองเชียงรายได้กำหนดค่าเล่าเรียนในระดับอนุบาลและประถมศึกษาในอัตราดังนี้

รายการ	เดือน	ต่อเทอม	ต่อปี
<b>ระดับอนุบาล / Kindergarten</b>			
1. ค่าธรรมเนียมการศึกษาภาษาต่างประเทศ /Tuition Fee	4,000	20,000	40,000
2. เงินสนับสนุนการศึกษา / Support Fee	4,000	20,000	40,000
3. เงินบริจาคตามความสมัครใจ / Donations	-	5,000	7,000
<b>ระดับประถมศึกษา / Elementary</b>			
4. ค่าประกันชีวิตหมู่ / Insurance	.....	.....	.....
5. ค่าอาหาร + อาหารว่าง / Meal Fee	-	-	150
6. ค่าชุด (ตามแบบฟอร์มใบสมัคร) /Uniform Price List	400	2,500	4,000
1. ค่าธรรมเนียมการศึกษาภาษาต่างประเทศ/Tuition Fee	5,000	25,000	50,000
2. เงินสนับสนุนการศึกษา / Support Fee	-	5,000	7,000
3. เงินบริจาคตามความสมัครใจ / Donations	.....	.....	.....
4. ค่าประกันชีวิตหมู่ / Insurance	-	-	150
5. ค่าอาหาร + อาหารว่าง / Meal Fee	600	3,000	6,000
6. ค่าชุด (ตามแบบฟอร์มใบสมัคร)/Uniform Price List			

จากการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียนบ้านโพนแพง (เจียรนวนนท์อุทิศ 5) จังหวัดสกลนคร โดยจำแนกตามทรัพยากรทางการศึกษาแต่ละด้าน พบว่า

## 1) ด้านเงินหรืองบประมาณ

**จุดแข็ง**

- (1) ผู้บริหาร โรงเรียนมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ และเป็นแบบอย่างที่ดี
- (2) มีการทำงานเป็นทีม แบ่งงานกันทำ อย่างเหมาะสม เชื่อถือซึ่งกัน
- (3) ผู้บริหารยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกฝ่าย
- (4) โรงเรียนมีผลการประเมินจากต้นสังกัดหรือองค์กรอื่นๆ

และกัน

อยู่ในระดับดี

- (5) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ

**จุดอ่อน**

- (1) ขาดความรู้และทักษะในการระดมทรัพยากร
- (2) ขาดการประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษา

**โอกาส**

- (1) ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษาและจำเป็นต้องพัฒนานักเรียน
- (2) โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันและร่วมมือกันพัฒนา
- (3) ชุมชนให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน
- (4) กฎหมาย ระเบียบเอื้อต่อการดำเนินงาน

**อุปสรรค**

- (1) เศรษฐกิจของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ไม่ค่อยจะดีนัก
- (2) ผู้ปกครองเชื่อว่าโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพียงพอแล้ว
- (3) ประชาชนเชื่อว่าการทำบุญที่วัดได้บุญกุศลมากกว่าทำที่โรงเรียน

## 2) ด้านบุคคล

**จุดแข็ง**

(1) ผู้บริหาร โรงเรียนยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีความ  
เสียสละ ซื่อสัตย์ เปิดเผย และรับผิชอบงาน

- (2) สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการบุคลากรที่ดี
- (3) มีบุคลากรครูเพียงพอและมีทีมงานที่เข้มแข็ง
- (4) โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนเป็นประจำ

อย่างต่อเนื่อง

(5) ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและกระบวนการระดมบุคคลมาช่วยในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนหรือกิจกรรมอื่นๆ

#### จุดอ่อน

(1) ขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาจากบุคคล ชุมชน  
อย่างต่อเนื่อง

(2) กระบวนการระดมทรัพยากรขาดความหลากหลาย

#### โอกาส

(1) โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และร่วมกันพัฒนา  
เสมอๆ  
(2) มีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชนร่วมกิจกรรม

(3) ผู้ปกครอง ชุมชนเอื้อเฟื้อและให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนา  
โรงเรียน

(4) ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ เห็นความสำคัญของการศึกษา  
(5) ผู้ปกครอง ชุมชน มีความเชื่อถือและชื่นชมต่อความสำเร็จของ

โรงเรียน

#### อุปสรรค

(1) ผู้ปกครอง บุคคล ชุมชนเชื่อว่าโรงเรียนมีบุคลากรที่เพียงพอ  
ต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแล้ว

(2) การติดต่อสื่อสารระหว่างสถานศึกษากับชุมชน บุคคล  
ผู้ปกครองนักเรียนเป็นไปด้วยความยากลำบาก

3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

#### จุดแข็ง

(1) ผู้บริหารยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม

(2) โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนอย่างต่อเนื่อง

(3) มีการทำงานเป็นทีม แบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม เชื่อถือซึ่งกันและกัน

(4) มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาที่ดี

(5) มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้

#### จุดอ่อน

(1) ผู้บริหารและบุคลากรขาดความรู้และทักษะในการระดม  
ทรัพยากร

(2) บุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานระดมทรัพยากร

โรงเรียน	<p><b>โอกาส</b></p> <p>(1) การทำบุญตามประเพณีทุกเดือนเอื้อต่อการระดมทรัพยากรของ</p>
	<p>(2) ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ เห็นความสำคัญของการศึกษา</p> <p>(3) โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และร่วมกันพัฒนา</p> <p>(4) ชุมชนเอื้อเพื่อและให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน</p> <p>(5) ชุมชนมีสถานะทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับค่อนข้างดี</p>
การศึกษา	<p><b>อุปสรรค</b></p> <p>(1) ชุมชนเชื่อว่าโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพียงพอ</p> <p>(2) ประชาชนไม่ทราบว่ารัฐมีมาตรการลดหย่อนทางภาษีเพื่อ</p> <p>(3) เกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจทำให้ยากต่อการระดมทรัพยากร</p> <p>4) ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง</p>
	<p><b>จุดแข็ง</b></p> <p>(1) ผู้บริหาร โรงเรียนมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ และเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>(2) ผู้บริหารยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม</p> <p>(3) มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้</p>
ทรัพยากร	<p><b>จุดอ่อน</b></p> <p>(1) ขาดการมองเห็นโอกาสและแผนแม่บทในการระดมทรัพยากร</p> <p>(2) ผู้บริหารและบุคลากรขาดความรู้และทักษะในการระดม</p> <p>(3) ขาดวัสดุอุปกรณ์</p>
ของโรงเรียนเป็นประจำ	<p><b>โอกาส</b></p> <p>(1) มีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชนร่วมกิจกรรม</p> <p>(2) ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ เห็นความสำคัญของการศึกษา</p> <p>(3) โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และร่วมกันพัฒนา</p> <p>(4) ผู้ปกครอง ชุมชน มีความเชื่อถือและชื่นชมต่อความสำเร็จของ</p> <p>โรงเรียน</p>



การศึกษา

**อุปสรรค**

- (1) ชุมชนเชื่อว่าโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพียงพอ
- (2) ประชาชนไม่ทราบว่ารัฐมีมาตรการลดหย่อนทางภาษี เพื่อ
- (3) ผู้ปกครองบางคนขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของโรงเรียน
- 5) ด้านแหล่งเรียนรู้

**จุดแข็ง**

- (1) สถานศึกษามีระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร
- (2) ผู้บริหารมีความผูกพันต่อโรงเรียนสูงและมีภาวะผู้นำ
- (3) มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้
- (4) มีระบบการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ที่ดี
- (5) มีการทำงานเป็นทีม แบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม

**จุดอ่อน**

- (1) โรงเรียนขาดการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนอย่างต่อเนื่อง
- (2) ครูมีภารกิจในการสอนมากเกินไป

**โอกาส**

- (1) ชุมชน มีความเชื่อถือและชื่นชมต่อความสำเร็จของโรงเรียน
- (2) ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษา
- (3) องค์กรชุมชนเอื้อเพื่อและให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนา
- (4) โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันและร่วมกันพัฒนา

โรงเรียน

**อุปสรรค**

- (1) เกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจทำให้ยากต่อการปฏิบัติงาน
- (2) ผู้ปกครองบางส่วนขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของโรงเรียน

**สรุปกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาโรงเรียนอนุบาล**

เมืองเชียงราย (สันทรายราษฎร์ดรุณาอนุเคราะห์) ที่ผู้วิจัยค้นพบจากศึกษาเป็นรายกรณี มีดังนี้

- 1) จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยใช้สองภาษาสู่ความเป็นเลิศ
- 2) พัฒนาคุณภาพนักเรียนให้มีคุณภาพสูงสุด
- 3) ประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียนและครูอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
- 4) นำนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ
- 5) เชิญผู้ปกครองมาเยี่ยมโรงเรียน โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลายและต่อเนื่อง

- 6) รณรงค์การรับบริจาคทรัพยากรต่างๆ จากผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรเอกชน ตามโอกาสและความจำเป็น
- 7) แสดงนิทรรศการผลงานดีเด่นของนักเรียนและครู
- 8) จัดงานศิษย์เก่าอย่างต่อเนื่อง

### 1.3 ผลการสนทนากลุ่ม

จากการรวบรวมข้อมูลจากโดยการสนทนากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ครั้งที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน เมื่อวันที่เสาร์ที่ 2 พฤษภาคม 2552 ครั้งที่ 2 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 12 คน เมื่อวันที่เสาร์ที่ 16 พฤษภาคม 2552 และ ครั้งที่ 3 ครูผู้รับผิดชอบ จำนวน 12 คน เมื่อวันที่เสาร์ที่ 16 พฤษภาคม 2552 สถานที่ใช้ในการสนทนากลุ่มทั้ง 3 ครั้ง คือ ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1

#### 1) ด้านเงินหรืองบประมาณ

ผลการสนทนากลุ่ม พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่เพียงพอกับความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน และงบประมาณที่ได้รับส่วนใหญ่เป็นงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐ นอกจากนี้สภาพเศรษฐกิจของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ไม่ค่อยจะดีนัก ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรและมีรายได้น้อย สถานศึกษาจึงไม่สามารถที่ระดมเงินทุนหรืองบประมาณจากผู้ปกครองหรือชุมชนได้บ่อยครั้งมากนัก เพราะเกรงว่าจะสร้างความเดือดร้อนเพิ่มมากยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้สถานศึกษาไม่สามารถที่จะมีเงินมาสนับสนุนการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น นอกจากนี้ยังมีประเด็นข้อค้นพบอื่นๆ ดังนี้

1.1) จากการวิเคราะห์จุดเด่นของสถานศึกษาที่ช่วยให้การระดมเงินทุนหรืองบประมาณเพื่อพัฒนาสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ เปิดเผย และรับผิดชอบงาน มีการทำงานเป็นทีม แบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม เชื้ออื้อซึ่งกันและกัน ผู้บริหารยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม โรงเรียนมีผลการประเมินจากต้นสังกัดหรือองค์กรอื่นๆ อยู่ในระดับดี นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ ตลอดจนโรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนอย่างต่อเนื่อง และจากการวิเคราะห์จุดอ่อนของสถานศึกษาที่จะทำให้การระดมเงินทุนไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ได้แก่ องค์กรขาดผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารขาดความรู้และทักษะในการระดมเงินทุนหรืองบประมาณ ขาดการประชาสัมพันธ์ผลงานของสถานศึกษา การขาดการมีส่วนร่วมจากผู้ปกครองและชุมชน กระบวนการระดมทรัพยากรไม่หลากหลายและเป็นระบบที่ดี กิจกรรมและวิธีการไร้ประสิทธิผล

ครูมีภารกิจในการสอนมากเกินไป ขาดการมองเห็นโอกาสในการระดมเงินทุน และผลการไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

2.2) จากการวิเคราะห์โอกาสในการระดมเงินทุนหรืองบประมาณเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ชุมชนเห็นความสำคัญของการศึกษาและจำเป็นต้องพัฒนานักเรียนโรงเรียนและชุมชนส่วนใหญ่มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันและร่วมมือกันพัฒนา มีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชนร่วมกิจกรรมเสมอๆ ผู้ปกครอง ชุมชนเอื้อเฟื้อและให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน มีกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของรัฐบาล กระทรวง ศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานชัดเจนสามารถอนุญาตและเอื้อต่อการดำเนินงานระดมทรัพยากรเงินทุนหรืองบประมาณของโรงเรียน ชุมชนจัดงานการกุศลตามเทศกาลเป็นประจำตลอดปี และจากการวิเคราะห์อุปสรรคในการระดมเงินทุนหรืองบประมาณ พบว่า เศรษฐกิจของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ไม่ค่อยจะดีนัก ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรและมีรายได้น้อย ชุมชน ผู้ปกครองขาดความเชื่อถือต่อตัวผู้บริหารและครู ผู้ปกครองเชื่อว่าโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพียงพอแล้ว นโยบายของเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพของรัฐไม่เอื้อที่จะให้โรงเรียนระดมเงินทุนได้ด้วยตนเอง ประชาชนเชื่อว่าการทำบุญที่วัดได้บุญกุศลมากกว่าทำที่โรงเรียน

2.3) จากการสนทนากลุ่ม พบว่า สถานศึกษาควรมีกระบวนการในการระดมทรัพยากรเงินทุนหรืองบประมาณที่เป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีทีมงานที่มีความรู้ทักษะขั้นสูงและทำงานเป็นทีม มีเป้าประสงค์ในการระดมเงินทุนที่ชัดเจน มีการวางแผนที่รัดกุมและปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้เป็นอย่างดีและรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม ภายใต้หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายแล้ว จะทำให้การดำเนินการระดมเงินทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2.4) แนวทางในการระดมเงินทุนหรืองบประมาณเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ได้แก่

(1) รัฐต้องจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้นให้เพียงพอตามความต้องการ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กควรได้เพิ่มเป็นกรณีพิเศษ

(2) ขอรับการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ศิษย์เก่า ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศ

(3) จัดตั้งสมาคม มูลนิธิ เครือข่าย หรือกองทุนเพื่อสนับสนุนการศึกษา

- (4) ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องเสียสละช่วยตัวเองก่อน
- (5) มีการประชาสัมพันธ์กิจการ โรงเรียน ผลงานนักเรียน ครู  
อย่างต่อเนื่องต่อชุมชนด้วยวิธีการที่หลากหลาย
- (6) โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชุมชนอย่างต่อเนื่อง เพื่อ  
สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
- (7) จัดทำโครงการเพื่อขอสนับสนุนงบประมาณ ขอรับการบริจาค  
เงินจากผู้มีจิตศรัทธา ชุมชนและแหล่งเงินทุนต่างๆ
- (8) ร่วมมือกับสมาคมในโรงเรียนเพื่อจัดกิจกรรมหาทุนสนับสนุน  
โครงการต่างๆ
- (9) จัดหารายได้จากทรัพย์สิน ผลผลิตหรือบริการต่างๆ ของ  
โรงเรียน

## 2) ด้านบุคคล

ผลการสนทนากลุ่ม พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนหนึ่งที่เป็นสถานศึกษาขนาดเล็กประสบกับการขาดแคลนครูและบุคลากรทางการศึกษาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นอย่างยิ่ง โดยสถานศึกษาดังกล่าวได้เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล-ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และมีภาระหน้าที่ในการจัดกิจกรรมตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ใน 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ถือได้ว่าเป็นภาระที่ยิ่งใหญ่มากสำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก และเมื่อพิจารณาโครงสร้างขอบข่ายภารกิจและหน้าที่ของสถานศึกษาแต่ละแห่งแล้ว พบว่า สถานศึกษามีภารกิจหลักใน 4 ประการ คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานทั่วไป การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานงบประมาณ ส่วนในเรื่องอัตรากำลังบุคลากรนั้น ได้กำหนดประเภทบุคลากรภายในของสถานศึกษาไว้เป็น 3 ประเภท คือ บุคลากรสายงานสอน บุคลากรสายงานบริหาร และบุคลากรสายงานสนับสนุน นอกจากนี้ยังพบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่มีการดำเนินการเชิญบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนที่มีความรู้ ความชำนาญ หรือเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาพัฒนาสถานศึกษาโดยการเป็นผู้ให้ความรู้ ฝึกทักษะ พัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้แก่ นักเรียนโดยตรง และอีกส่วนหนึ่งก็มาช่วยพัฒนาอาคารสถานที่ภายในโรงเรียนให้มีภูมิทัศน์ที่สวยงาม สะอาด ร่มรื่น เหมาะสำหรับการเรียนรู้ของเด็กนักเรียน ซึ่งเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันระหว่างโรงเรียนและชุมชนอีกด้วย บุคลากรที่ได้รับเชิญมาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้ ฝึกทักษะ พัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่นักเรียน ได้แก่ แพทย์ พยาบาล ตำรวจ ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง เจ้าหน้าที่อนามัย พระภิกษุสงฆ์ ปราชญ์ชาวบ้าน เป็นต้น นอกจากนี้แล้ว ยังพบว่า สถานศึกษาทุกแห่งได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เพื่อเป็นทีมผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษาทั้งระบบ โดยประกอบด้วยตัวแทนหลากหลายฝ่าย เช่น ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ตัวแทนครู ตัวแทนพระสงฆ์ เป็นต้น ตลอดจนในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการจัดตั้งเครือข่าย มูลนิธิ ชมรม สมาคมต่างๆ เพื่อประสานความร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเจริญรุ่งเรือง โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันต่างๆ มีการดำเนินกิจกรรมที่สร้างสรรค์ และเกิดประโยชน์ต่อนักเรียนและสถานศึกษา

2.1) จากการวิเคราะห์จุดเด่นของสถานศึกษาที่ช่วยให้การระดมทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ เปิดเผย และรับผิดชอบงาน สถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการที่ดี มีบุคลากรครูเพียงพอและมีทีมงานที่เข้มแข็ง โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษามีกิจกรรมต่างๆ ที่หลากหลายและเหมาะสมในการระดมบุคคลมาช่วยในการพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการและกระบวนการระดมบุคคลมาช่วยในการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนหรือกิจกรรมอื่นๆ สถานศึกษามีแผนในการระดมทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนและเหมาะสม และจากการวิเคราะห์จุดอ่อนของสถานศึกษาที่จะทำ ให้การระดมทรัพยากรบุคคลไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ได้แก่ ขาดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษาจากบุคคล ชุมชน ผู้บริหารไม่มีแผนในการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรที่ดี วิธีการและกระบวนการระดมทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาไม่มีประสิทธิผลและขาดความหลากหลาย เป้าประสงค์ของการระดมทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาไม่ชัดเจน และบุคคล ชุมชนไม่ให้ความร่วมมือในพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

2.2) จากการวิเคราะห์โอกาสในการระดมทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และร่วมกันพัฒนา มีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชนร่วมกิจกรรมเสมอๆ ผู้ปกครอง ชุมชนเอื้อเพื่อ และให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ เห็นความสำคัญของการศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน มีความเชื่อถือและชื่นชมต่อความสำเร็จของโรงเรียนและรัฐเปิดโอกาสให้โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรได้ตามความจำเป็น และจากการวิเคราะห์อุปสรรคในการระดมทรัพยากรบุคคล พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการติดต่อประสานงานและขาดการร่วมกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ผู้ปกครอง บุคคล ชุมชนเชื่อว่าโรงเรียนมีบุคลากรที่เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแล้ว การติดต่อสื่อสารระหว่างสถานศึกษากับชุมชน บุคคล ผู้ปกครองในชุมชน เป็นไปด้วยความยากลำบาก

2.3) จากการสนทนากลุ่ม พบว่า สถานศึกษาควรมีกระบวนการในการระดมทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบ มีเป้าประสงค์ในการระดมบุคลากรที่ชัดเจน คณะกรรมการต่างๆ ร่วมกันวางแผนที่รัดกุมและปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ มีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ร่วมมือกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมแล้ว จะทำให้การดำเนินการระดมทรัพยากรบุคคลประสบผลสำเร็จตามความต้องการของทุกฝ่ายได้

2.4) แนวทางในการระดมทรัพยากรบุคคลเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ได้แก่

- (1) ประสานงานกับกรรมการสมาคมผู้ปกครองในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน
- (2) เชิญกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการวางแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- (3) เชิญผู้ปกครองนักเรียนมาร่วมในการวางแผนและจัดกิจกรรมของโรงเรียน
- (4) ขอความร่วมมือจากวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือผู้นำท้องถิ่นด้านปกครองมาให้ความรู้แก่นักเรียนเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและการดำเนินงานในท้องถิ่น
- (5) นิมนต์พระสงฆ์มาให้ความรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรมแก่นักเรียน
- (6) เชิญผู้ประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพต่างๆ มาให้แนวคิด ความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพแก่นักเรียน
- (7) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนให้มีความรู้ทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

### 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

ผลการสนทนากลุ่ม พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนใหญ่ขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีในการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศ โทรทัศน์ อุปกรณ์สื่อสาร คอมพิวเตอร์พร้อมอุปกรณ์ต่อพ่วงเชื่อมระบบการเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต สถานศึกษาทุกแห่งได้รับจัดสรรไม่ทั่วถึง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องช่วยเหลือตนเองโดยการระดมทรัพยากรเหล่านี้ตามศักยภาพของแต่ละสถานศึกษา และยังพบว่า ในบางสถานศึกษาวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่มีอยู่ก่อนนั้นค่อนข้างเก่า เนื่องจากได้รับจัดสรรมาเมื่อหลายปีผ่านมา จนปัจจุบันค่อนข้างจะล้าสมัย ซ้ำยังขาดแคลนงบประมาณในการซ่อมบำรุงอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีประเด็นข้อค้นพบอื่นๆ ดังนี้

3.1) จากการวิเคราะห์จุดเด่นของสถานศึกษาที่ช่วยให้การระดมวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนอย่างต่อเนื่อง มีการทำงานเป็นทีมแบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม เชื่อถือซึ่งกันและกัน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาที่ดี และมีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ และจากการวิเคราะห์จุดอ่อนของสถานศึกษาที่จะทำให้การระดมวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ได้แก่ บุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานระดมทรัพยากร ผู้บริหารขาดความรู้และทักษะในการระดมทรัพยากร ขาดระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร ผู้บริหารมีความผูกพันต่อโรงเรียนต่ำและขาดภาวะผู้นำ และขาดการมองการณ์ไกลและแผนแม่บทในการระดมทรัพยากร

3.2) จากการวิเคราะห์โอกาสในการระดมวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า การทำบุญตามประเพณีเอื้อต่อการระดมทรัพยากรของโรงเรียน ชุมชนมีสถานะทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับดี โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันและร่วมกันพัฒนา ชุมชนเอื้อเพื่อและให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน และชุมชนผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ เห็นความสำคัญของการศึกษา และจากการวิเคราะห์อุปสรรคในการระดมวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี พบว่า ชุมชนเชื่อว่าโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพียงพอ ผู้ปกครองขาดความเชื่อถือต่อตัวผู้บริหาร ประชาชนไม่ทราบว่ามีมาตรการลดหย่อนทางภาษีเพื่อการศึกษา เกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจทำให้ยากต่อการระดมทรัพยากร และชุมชนขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของโรงเรียน

3.3) จากการสนทนากลุ่ม พบว่า สถานศึกษาควรมีกระบวนการในการระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เป็นระบบ หลากหลายกิจกรรมทั้งทางตรงและผ่านเครือข่ายการพัฒนา ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินการ รายงานและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

3.4) แนวทางในการระดมวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ได้แก่

(1) มีการวางแผนเพื่อกำหนดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีจากแหล่งทรัพยากรต่างๆ เช่น บุคคล ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า เอกชน ห้างร้าน บริษัทที่มีจิตศรัทธาอันเป็นกุศล

(2) มีโครงการหรือกิจกรรมที่ชัดเจนเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ หรือเทคโนโลยีจากแหล่งทรัพยากรต่างๆ

- (3) มีภาคีเครือข่ายในการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี เพื่อการเรียนการสอนหรือกิจกรรมเสริม
- (4) ขอบรับการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์จากสถานศึกษาอื่น องค์กร ชุมชน เอกชน สถานประกอบการ ฯลฯ อย่างสม่ำเสมอ
- (5) มีกิจกรรมรณรงค์เพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี เป็นการเฉพาะกิจและเป็นรายปีทุกปี
- (6) มีวิธีการขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่หลากหลาย
- (7) ติดต่อประสานความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ให้การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเป็นอย่างดีและต่อเนื่อง
- (8) มีกิจกรรมที่แสดงถึงการตอบแทนและขอบคุณผู้ให้การสนับสนุน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- (9) นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการขอรับการสนับสนุน ด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีจากแหล่งต่างๆ
- (10) ทำรายงานการใช้วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ได้รับบริจาค เพื่อให้สาธารณชนได้รับทราบโดยทั่วกัน
- (11) สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้สนับสนุนรายเก่าอย่างต่อเนื่องและแสวงหาผู้ให้การสนับสนุนรายใหม่ด้วยวิธีการและโอกาสที่หลากหลาย

#### 4) ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

ผลการสนทนากลุ่ม พบว่า สถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนมากมีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เช่น อาคารเรียน อาคารประกอบที่พอเพียง แต่ปัญหาที่พบก็คืออาคารเรียนและอาคารประกอบเหล่านั้นชำรุดทรุดโทรมเนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานานและใช้ประโยชน์มานานหลายปี นอกจากนี้ การของบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดก็เป็นไปด้วยความยากลำบาก หรือหากได้รับงบประมาณซ่อมแซมก็ไม่เพียงพอกับความจำเป็น จึงทำให้อาคารเรียนเหล่านั้น มีสภาพที่ทรุดโทรม อาจมีส่วนทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ดีในการเรียนรู้ได้ นอกจากนี้โรงเรียนบางแห่งมีความต้องการในการพัฒนาให้มีห้องเรียน ห้องสมุด หรือห้องปฏิบัติการต่างๆ ที่เป็นมาตรฐาน ให้น่าอยู่ น่าเรียน หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดแล้ว พบว่า โรงเรียนเหล่านั้นได้ดำเนินการระดมทุนทรัพย์เพื่อปรับปรุงบริเวณโรงเรียน และสิ่งปลูกสร้างทั้งหลาย โดยมีการประชุมวางแผนร่วมกันระหว่างภาคีเครือข่ายการพัฒนาโรงเรียน มีการกำหนดเป้าประสงค์ของการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการมอบหมายภารกิจในการ



ระดมทรัพยากรตามความรู้และความสามารถ ใช้วิธีการและกิจกรรมที่หลากหลายในการระดมทรัพยากร เช่น การจัดงานการกุศล การขอรับบริจาคโดยตรง การจัดแข่งขันกีฬา การจัดกิจกรรมงานบุญกุศลตามเทศกาลของชาวอีสาน เป็นต้น ทั้งนี้อาจจะต้องใช้เวลาที่ยาวนานในการดำเนินการ มีการลงมือปฏิบัติตามแผนการที่วางไว้ตามกำหนดระยะเวลา พร้อมกับรายงานผล การปฏิบัติงานของแต่ละกิจกรรมตามระยะเวลาที่กำหนดด้วยเช่นกัน และมีการประชุมสัมมนาเพื่อประเมินผลการดำเนินการระดมทรัพยากรตามแผนที่กำหนดไว้เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ นอกจากนี้ยังมีประเด็นข้อค้นพบอื่นๆ ดังนี้

4.1) จากการวิเคราะห์จุดเด่นของสถานศึกษาที่ช่วยให้การระดมที่ดิน และสิ่งก่อสร้างเพื่อพัฒนาสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารโรงเรียนมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ เปิดเผย และรับผิดชอบงาน มีบุคลากรครูเพียงพอและมีทีมงานที่เข้มแข็ง มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ และจากการวิเคราะห์จุดอ่อนของสถานศึกษาที่จะทำให้การระดมที่ดินและสิ่งก่อสร้างไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ได้แก่ ผู้บริหารขาดความรู้และทักษะ ในการระดมทรัพยากร ผู้บริหารมีความผูกพันต่อโรงเรียนต่ำและขาดภาวะผู้นำ ขาดการมองการณ์ไกลและแผนแม่บทในการระดมทรัพยากร ขาดระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร และวัสดุอุปกรณ์ในการระดมทรัพยากรไม่เพียงพอ

4.2) จากการวิเคราะห์โอกาสในการระดมที่ดินและสิ่งก่อสร้างเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ชุมชนมีสถานะทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับดี ชุมชน ผู้ปกครององค์กรต่างๆ เห็นความสำคัญของการศึกษา โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและร่วมกันพัฒนามีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชนร่วมกิจกรรมเสมอๆ และผู้ปกครอง ชุมชน มีความเชื่อถือและชื่นชมต่อความสำเร็จของโรงเรียน และจากการวิเคราะห์อุปสรรคในการระดมที่ดินและสิ่งก่อสร้าง พบว่า ประชาชนไม่ทราบว่ารัฐมีมาตรการลดหย่อนทางภาษีเพื่อการศึกษา ผู้ปกครองขาดความเชื่อถือต่อตัวผู้บริหาร ครู และโรงเรียน ชุมชนเชื่อว่าโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพียงพอ ชุมชนขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของโรงเรียน และผู้นำชุมชนเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาโรงเรียน

4.3) จากการสนทนากลุ่ม พบว่า สถานศึกษาควรมีกระบวนการในการระดมทรัพยากรที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่เป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ กิจกรรมและวิธีการระดมทรัพยากรนั้นควรเน้นที่ความหลากหลายและมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน เช่น การจัดงานการกุศล การขอรับบริจาคตามบ้าน สำนักงาน การขายของที่ระลึก การเชิญชวนทางหนังสือพิมพ์หรือรายการโทรทัศน์ การจัดฉายภาพยนตร์ การทำกล่องรับบริจาค การจัดทำและจำหน่ายสิ่งพิมพ์

การจัดงานนิทรรศการและออกร้านจำหน่ายสินค้า การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของโรงเรียนหรือนักเรียน การจัดหาประโยชน์ จากทรัพย์สินของโรงเรียน การจำหน่ายสินค้าในร้านสหกรณ์ของโรงเรียน หรือร้านค้าออนไลน์ เป็นต้น

4) แนวทางในการระดมที่ดินและสิ่งก่อสร้างเพื่อพัฒนาสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานของรัฐ ได้แก่

- (1) การจัดงานการกุศลโดยเครือข่ายผู้ประกอบการ ศิษย์เก่า
- (2) การขอรับบริจาคหรือการทำกล่องรับบริจาค
- (3) การเชิญชวนทางหนังสือพิมพ์หรือรายการโทรทัศน์
- (4) การจัดทำและจำหน่ายสิ่งพิมพ์ชนิดต่างๆ การขายของที่ระลึก
- (5) การจัดงานนิทรรศการและออกร้านจำหน่ายสินค้า
- (6) การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของโรงเรียนหรือนักเรียน
- (7) การจัดหาประโยชน์จากทรัพย์สินของโรงเรียน
- (8) การจำหน่ายสินค้าในร้านสหกรณ์ของโรงเรียนหรือร้านค้า

ออนไลน์

5) ด้านแหล่งเรียนรู้

ผลการสนทนากลุ่ม พบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดมหาสารคาม ทุกแห่งนั้น ได้ใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตามหลักสูตรและเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล โดยสามารถจำแนกแหล่งเรียนรู้ได้เป็น 3 ประเภท คือ แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน และแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม และแหล่งเรียนรู้ที่สถานศึกษาใช้มากที่สุดก็คือ แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน และแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม ทั้งนี้เนื่องจากแหล่งเรียนรู้ทั้งสองอย่างนี้สถานศึกษาสามารถเข้าถึงได้ง่าย และประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลามากกว่าการน่านักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ภายนอก แต่ก็มีกรพานักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนบ้างเป็นครั้งคราว เฉลี่ยแล้วไม่ต่ำกว่าภาคเรียนละหนึ่งครั้ง ในประเด็น ของการใช้แหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา พบว่า ครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาได้ดำเนินการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น ห้องสมุด สวนสมุนไพร สวนเกษตร แปลงเกษตรสาธิต ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการทางคณิตศาสตร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา เป็นต้น ทั้งนี้ได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณการก่อสร้างจากทางราชการเป็นส่วนใหญ่ และบางโรงเรียนก็ได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมในส่วนที่ยังขาดแคลนจากผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและการศึกษา

ทางไกลผ่านดาวเทียมนั้น สถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนน้อยที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรในโรงเรียนจะช่วยกันบริจาคและระดมทรัพยากรทั้งเงินทุนและวัสดุอุปกรณ์ดังกล่าวจากผู้ปกครองนักเรียน ชุมชน บริษัท ห้างร้าน และเครือข่ายศิษย์เก่า เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนซึ่งเป็นบุตรหลานของพวกเขาเอง ในส่วนที่เป็นเครือข่ายการเรียนรู้อินเตอร์เน็ตนั้น สถานศึกษาสามารถเลือกใช้เครือข่ายการเรียนรู้อย่างหลากหลาย ปัจจุบันมีเครือข่ายสคูลเน็ต (School Net) ที่เนคเทคได้ส่งเสริมให้เกิดขึ้น และมีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการนี้ประมาณ 60 โรงเรียน (พ.ศ. 2540) และยังมีเครือข่ายกาญจนาภิเษกที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการกระจายความรู้ให้กับประชาชนโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการเข้าใช้สารสนเทศแต่อย่างใด นอกจากนี้ยังมีเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อโรงเรียนไทยและเครือข่ายปลูกปัญญาซึ่งเป็นเครือข่ายการเรียนรู้ออนไลน์ของประเทศไทย ที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นการสนับสนุนให้โรงเรียนที่ห่างไกล ทุรกันดาร และขาดโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ได้เรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ จัดการองค์ความรู้ต่างไว้เพื่อเด็กและเยาวชนได้ศึกษาเพิ่มพูนประสบการณ์ของตนเองให้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังมีประเด็นข้อค้นพบอื่นๆ ดังนี้

5.1) จากการวิเคราะห์จุดเด่นของสถานศึกษาที่ช่วยให้การระดมแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ พบว่า ผู้บริหารมีความผูกพันต่อโรงเรียนสูงและมีภาวะผู้นำ สถานศึกษามีระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีบุคลากรครูเพียงพอและมีทีมงานที่เข้มแข็ง มีระบบการบริหารจัดการแหล่งเรียนรู้ที่ดี มีการทำงานเป็นทีม แบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม เชื้อถือซึ่งกันและกัน และจากการวิเคราะห์จุดอ่อนของสถานศึกษาที่จะทำให้การระดมแหล่งเรียนรู้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ได้แก่ โรงเรียนขาดการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีความผูกพันต่อโรงเรียนต่ำและขาดภาวะผู้นำ ขาดระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร ครูมีภารกิจในการสอนมากเกินไป และขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และขาดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน

5.2) จากการวิเคราะห์โอกาสในการระดมแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ชุมชน ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษา มีความเชื่อถือและชื่นชมต่อความสำเร็จของโรงเรียน องค์กรชุมชนเอื้อเพื่อและให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกันและร่วมกันพัฒนา มีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชนร่วมกิจกรรมเสมอๆ และจากการวิเคราะห์อุปสรรคในการระดมแหล่งเรียนรู้ พบว่า ชุมชน ผู้ปกครองขาดความเชื่อถือต่อตัวผู้บริหาร ครู และโรงเรียน ชุมชนขาดจิตสำนึกในการ

เป็นเจ้าของโรงเรียน ผู้นำชุมชนเป็นปฏิปักษ์ต่อการพัฒนาโรงเรียน และเกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ ทำให้ยากต่อการระดมทรัพยากร

5.3) จากการสนทนากลุ่ม พบว่า สถานศึกษาควรมีกระบวนการในการระดมทรัพยากรแหล่งเรียนรู้ที่เป็นระบบ เน้นหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ทั้งภาคีโรงเรียน บ้าน วัด และผู้ปกครองนักเรียน มีการร่วมกันสำรวจแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและชุมชน มีการวางแผนการทำงานบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์ร่วมกันกับชุมชน นอกจากนี้แล้วควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับแหล่งเรียนรู้ที่เป็นบุคคล เช่น แพทย์แผนไทย หมอชาวบ้าน ปราชญ์ชาวบ้าน วิทยากรภูมิปัญญาไทย

4) แนวทางในการระดมแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ได้แก่

4.1) พัฒนาและจำลองแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ภายในชุมชน อำเภอ หรือจังหวัดมาไว้ในบริเวณโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

4.2) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนที่มีอยู่เดิมแล้วให้มีความสวยงามและน่าเรียนรู้ เช่น ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ ห้องปฏิบัติการอื่นๆ เป็นต้น

4.3) ให้บุคคล ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการน่านักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ภายนอกโรงเรียนเป็นประจำและต่อเนื่อง

4.4) สถานศึกษามีส่วนร่วมกับชุมชนในเขตบริการจัดทำโครงการบูรณะซ่อมแซม ปรับปรุง บำรุงรักษาแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ภายในชุมชน ตลอดจนแหล่งเรียนรู้ที่เป็นบุคคล เช่น ปราชญ์ชาวบ้านหรือวิทยากรภูมิปัญญาไทย เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และเป็นแหล่งเรียนชุมชนต่อไป เช่น สวนป่าชุมชน วัด ปุชนิยสถาน ศาสนสถาน เป็นต้น

4.5) จัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาไว้อย่างเป็นระบบ จัดนิทรรศการเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้ครูและนักเรียนได้รับทราบ สนับสนุน ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายเพื่อการใช้แหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน สถานประกอบการ หน่วยงาน องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนมีข้อมูลสารสนเทศภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับครูและนักเรียน

#### 1.4 ผลการศึกษาเชิงสำรวจ

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 506 คน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 506 คน ครูผู้รับผิดชอบงานระดมทรัพยากรทางการศึกษา จำนวน 506 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 1,518 คน โดยเครื่องมือเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า ประกอบด้วย 5 ตอน ซึ่งมีค่า

อำนาจจำแนกรายชื่อระหว่าง 0.33-0.89 มีค่าความเชื่อมั่นเป็นรายด้านระหว่าง 0.935-0.985  
ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลในด้านต่างๆ ดังนี้

1) สภาพปัจจุบันและปัญหาในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนา  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดมหาสารคาม ปรากฏผลดังนี้

### 1.1) ด้านเงินหรืองบประมาณ

สภาพปัจจุบันของการระดมทรัพยากรด้านเงินหรืองบประมาณโดยรวม  
นั้น พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.82$ ) โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีการ  
ดำเนินการมากที่สุด ( $\bar{X} = 2.86$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง ( $\bar{X} = 2.80$ ) และ  
สถานศึกษาขนาดใหญ่ ( $\bar{X} = 2.76$ ) ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสภาพปัจจุบันได้ดังนี้

(1) ไม่ได้มีการจัดตั้งกองทุนต่างๆ ขึ้นภายในโรงเรียน  
(2) ไม่ได้ดำเนินการพัฒนาโครงการขึ้นเพื่อขอสนับสนุน  
งบประมาณ

(3) ไม่ได้ขอรับการบริจาคเงินจากผู้มีจิตศรัทธา ชุมชน หน่วยงาน  
ราชการ และแหล่งเงินทุนต่างๆ

(4) ร่วมมือกับสมาคมในโรงเรียนเพื่อจัดกิจกรรมหาทุนสนับสนุน  
โครงการต่างๆ ของโรงเรียนเกิดขึ้นน้อยมาก

(5) วิธีการจัดหาเงินบริจาคจากมูลนิธิ สมาคม องค์กร เอกชน  
ด้วยวิธีการที่ไม่หลากหลายหลายและขาดประสิทธิผล

(6) ไม่ได้จัดหารายได้จากทรัพย์สิน ผลผลิตหรือบริการของโรงเรียน  
ที่มีอยู่

(7) ไม่มีเครือข่ายในการจัดหารายได้จากแหล่งทุนจากต่างประเทศ  
ปัญหาของการระดมทรัพยากรด้านเงินหรืองบประมาณ โดยรวมนั้น  
พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.02$ ) โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่มีปัญหามากที่สุด  
( $\bar{X} = 3.58$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 2.99$ ) และสถานศึกษาขนาดกลาง  
( $\bar{X} = 2.84$ ) ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นปัญหาได้ดังนี้

- (1) ขาดความรู้และทักษะในการระดมเงินทุนหรืองบประมาณ
- (2) ได้รับจัดสรรงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัดไม่เพียงพอ
- (3) มีความล่าช้าในการเบิกจ่ายงบประมาณ
- (4) การวางแผนใช้จ่ายงบประมาณขาดประสิทธิภาพ
- (5) งบประมาณในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมีน้อย

- (6) ผู้ปกครองมีรายได้น้อยยากแก่การระดมทรัพยากร
- (7) ผู้ปกครองเชื่อว่าได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐที่เพียงพอแล้ว
- (8) เชื่อว่าการทำบุญที่วัดได้บุญกุศลมากกว่าทำที่โรงเรียน
- (9) นโยบายเรียนฟรีของรัฐเป็นอุปสรรคต่อการระดมเงินทุน

## 1.2) ด้านบุคคล

สภาพปัจจุบันของการระดมทรัพยากรด้านบุคคลโดยรวมนั้น พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ ) โดยสถานศึกษาขนาดกลางมีการดำเนินการมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.50$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 3.48$ ) และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ( $\bar{X} = 3.20$ ) ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสภาพปัจจุบันที่สถานศึกษาดำเนินการอยู่ในระดับน้อย ดังนี้

- (1) เชิญกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครองมาร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการวางแผนการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- (2) ประสานงานกับกรรมการสมาคมผู้ปกครองในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน
- (3) ขอความร่วมมือจากบุคลากรของสถานศึกษาอื่นมาให้ความรู้ และการสอนในสาขาวิชาต่างๆ แก่ครู
- (4) ขอความร่วมมือจากวิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือผู้นำท้องถิ่น ด้านปกครองมาให้ความรู้แก่นักเรียนเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่นและการดำเนินงานในท้องถิ่น
- (5) เชิญศิษย์เก่าหรือผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จในการศึกษามาร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับนักเรียน
- (6) ขอความร่วมมือจากบุคคลต่างๆ เช่น แพทย์ พยาบาล และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมาให้ความรู้ ความเข้าใจด้านสุขภาพแก่นักเรียน ตำรวจ ทหารมาให้ความรู้ ด้านการปกครอง การป้องกันยาเสพติดและวินัยจราจร ศึกษานิเทศก์มาให้ความรู้ในการพัฒนา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแก่ครู และเชิญนักกฎหมายมาให้ความรู้ ความเข้าใจ ในด้านกฎหมาย สิทธิ และหน้าที่แก่นักเรียนและครู เป็นต้น

ปัญหาของการระดมทรัพยากรด้านบุคคลโดยรวมนั้น พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.61$ ) โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่มีปัญหามากที่สุด ( $\bar{X} = 2.98$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 2.58$ ) และสถานศึกษาขนาดกลาง ( $\bar{X} = 2.51$ ) ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นปัญหาได้ดังนี้

(1) ขาดการประสานงานการร่วมมือการเพื่อพัฒนาสถานศึกษากับเครือข่ายบุคคล ชุมชนในเขตบริการ

(2) ผู้ปกครองนักเรียน บุคคล วิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่นมีภารกิจในการประกอบอาชีพเพื่อเลี้ยงชีพ จึงไม่มีเวลาที่จะมาร่วมพัฒนานักเรียนร่วมกับสถานศึกษา

(3) ขาดงบประมาณที่เป็นค่าตอบแทนบุคลากรหรือวิทยากรผู้มาให้ความรู้

### 1.3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

สภาพปัจจุบันของการระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีโดยรวมนั้น พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ ) โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีการดำเนินการมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.34$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ ( $\bar{X} = 3.25$ ) และสถานศึกษาขนาดกลาง ( $\bar{X} = 3.22$ ) ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสภาพปัจจุบันได้ดังนี้

(1) ไม่มีการวางแผนเพื่อกำหนดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีจากแหล่งทรัพยากรต่างๆ

(2) ไม่มีการขอรับการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์จากสถานศึกษาอื่น องค์กรชุมชน เอกชน สถานประกอบการ ฯลฯ

(3) วิธีการขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ไม่หลากหลาย

(4) ไม่มีกิจกรรมที่แสดงถึงการตอบแทนและขอบคุณผู้ให้การสนับสนุน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่เหมาะสม

(5) นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนไม่มีส่วนร่วมในการขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีจากแหล่งต่างๆ

ปัญหาของการระดมทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีโดยรวมนั้น พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.81$ ) โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่มีปัญหามากที่สุด ( $\bar{X} = 3.33$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง ( $\bar{X} = 2.78$ ) และสถานศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 2.68$ ) ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นปัญหาได้ดังนี้

(1) ขาดมีโครงการหรือกิจกรรมที่ชัดเจนเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ หรือเทคโนโลยีจากแหล่งทรัพยากรต่างๆ

(2) ขาดภาคีเครือข่ายในการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนหรือกิจกรรมเสริม

(3) ขาดการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้สนับสนุนรายเก่าอย่างต่อเนื่องและแสวงหาผู้ให้การสนับสนุนรายใหม่ด้วยวิธีการและโอกาสที่หลากหลาย

(4) ขาดติดต่อประสานความสัมพันธ์ที่ีระหว่างผู้ให้การสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีเป็นอย่างดีและต่อเนื่อง

(5) ขาดการทำรายงานการใช้วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ได้รับบริจาคเพื่อให้สาธารณชนได้รับทราบโดยทั่วกัน

#### 1.4) ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

สภาพปัจจุบันของการระดมทรัพยากรด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้างโดยรวมนั้นพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.05$ ) โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีการดำเนินการมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.24$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง ( $\bar{X} = 3.03$ ) และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ( $\bar{X} = 2.48$ ) ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสภาพปัจจุบันได้ดังนี้

(1) ผู้บริหารสถานศึกษาขอรับการสนับสนุนหรือบริจาคที่ดินและสิ่งก่อสร้างจากบุคคล องค์กรเอกชนที่มีจิตศรัทธาอยู่ในระดับน้อย

(2) ไม่มีโครงการที่จะใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างชัดเจนเพื่อขอรับการบริจาคหรือสนับสนุน

(3) ไม่มีวิธีการประชาสัมพันธ์และขอรับบริจาคที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่เหมาะสมและหลากหลาย

(4) ชุมชน สมาคมผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินการขอรับการบริจาคที่ดินและสิ่งปลูกสร้างอยู่ในระดับน้อย

(5) ไม่ได้รับการบริจาคที่ดินและ/หรือสิ่งปลูกสร้างจากบุคคล องค์กรเอกชนที่มีจิตศรัทธา

(6) ไม่ได้มีการประกาศยกย่องเชิดชูเกียรติผู้บริจาคที่ดินและ/หรือสิ่งปลูกสร้างด้วยวิธีการที่เหมาะสมและหลากหลาย

(7) ไม่มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีและต่อเนื่องกับผู้บริจาคที่ดินและหรือสิ่งปลูกสร้างให้แก่โรงเรียน

ปัญหาของการระดมทรัพยากรด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้างโดยรวมนั้นพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.60$ ) โดยสถานศึกษาขนาดกลางมีปัญหามากที่สุด ( $\bar{X} = 2.69$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 2.64$ ) และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ( $\bar{X} = 2.23$ ) ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นปัญหาได้ดังนี้



- (1) ขาดเหตุผลที่ดีและเพียงพอสำหรับการขอรับการบริจาคหรือสนับสนุนที่ดินและสิ่งก่อสร้างจากผู้มีจิตศรัทธา
- (2) ขาดการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของโรงเรียน ความขาดแคลนที่ดินและสิ่งปลูกสร้างแก่ชุมชน ได้รับทราบโดยทั่วกัน
- (3) ขาดการรายงานการใช้ที่ดินและ/หรือสิ่งปลูกสร้างที่ได้รับบริจาคต่อผู้บริจาคเป็นประจำทุกปี
- (4) ทุกฝ่ายขาดการมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อขอรับการบริจาคที่ดินและหรือสิ่งปลูกสร้าง
- (5) คำเนิการขอรับบริจาคที่ดินและสิ่งปลูกสร้างไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นขั้นตอนและขาดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

#### 1.5) ด้านแหล่งเรียนรู้

สภาพปัจจุบันของการระดมทรัพยากรด้านแหล่งเรียนรู้โดยรวมนั้นพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ ) โดยสถานศึกษาขนาดกลางมีการดำเนินการมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.88$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 3.83$ ) และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ( $\bar{X} = 3.41$ ) ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นสภาพปัจจุบันได้ดังนี้

- (1) ไม่ได้ศึกษาและสำรวจแหล่งการเรียนรู้ทางธรรมชาติและที่มนุษย์สร้างขึ้น
- (2) ไม่ได้รวบรวมหรือจัดทำบัญชีระบบข้อมูลสารสนเทศแหล่งเรียนรู้ทางธรรมชาติและที่มนุษย์สร้างขึ้นภายในชุมชน
- (3) ไม่มีการจัดนิทรรศการเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้ครูและนักเรียนได้รับทราบ
- (4) ครูและนักเรียนใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อการศึกษาและเรียนรู้ไม่คุ้มค่าเท่าที่ควร
- (5) โรงเรียนไม่ได้มีส่วนร่วมกับชุมชนในการดูแลรักษาแหล่งเรียนรู้
- (6) ไม่ตระหนักและให้ความสำคัญในการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้โดยเฉพาะโบราณสถานหรือโบราณวัตถุ

ปัญหาของการระดมทรัพยากรด้านแหล่งเรียนรู้โดยรวมนั้นพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.42$ ) โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่มีปัญหามากที่สุด ( $\bar{X} = 2.77$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 2.45$ ) และสถานศึกษาขนาดกลาง ( $\bar{X} = 2.26$ ) ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นปัญหาได้ดังนี้

- (1) ขาดการจัดทำข้อมูลสารสนเทศภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับครูและนักเรียน
- (2) ขาดการรณรงค์การใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า
- (3) ขาดการสนับสนุน ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายเพื่อการใช้แหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน สถานประกอบการ หน่วยงาน องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

### 1.5 ร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา

ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ด้วยการวิจัยเอกสาร การศึกษาเชิงสำรวจ การสนทนากลุ่ม และการศึกษาพหุกรณี 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนกันทรารมณีย์ โรงเรียนบ้านโพนแพง (เจียรนวนนที่อุทิศ 5) และโรงเรียนอนุบาลเมืองเขียงราย ซึ่งมีกระบวนการดำเนินการพัฒนาร่างกลยุทธ์ คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา 5 ด้าน 3) การกำหนดมาตรการเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 4) การกำหนดตัวชี้วัดซึ่งเป็นการควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เมื่อผ่านกระบวนการดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น ผู้วิจัยได้พัฒนาเป็น “ร่างกลยุทธ์” การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 5.1 ประเด็นกลยุทธ์ด้านเงินทุนหรืองบประมาณ

โรงเรียนดำเนินการระดมเงินทุนหรืองบประมาณด้วยวิธีการหรือกิจกรรมที่หลากหลายจากบุคคล ชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน สถาบันทางสังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ต้องไม่ขัดต่อระเบียบที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้ และมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

##### เป้าประสงค์ (Goals)

ระดมเงินทุนหรืองบประมาณในการพัฒนากระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียน ครูผู้สอน และสถานศึกษาให้สูงขึ้น

##### กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมการทำงานระบบทีมและเครือข่ายที่เข้มแข็ง

มาตรการที่ 1 จัดให้มีการประชุมเพื่อร่วมวางแผนในการระดมเงินทุนหรืองบประมาณอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 มีการประชุมวางแผนตลอดโครงการอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 มีการบันทึกผลการประชุมทุกครั้งที่ได้ประชุม

มาตรการที่ 2 กระตุ้นให้ทีมงานหรือเครือข่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง มีเหตุมีผลและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน

ตัวชี้วัดที่ 1 สมาชิกอย่างน้อยร้อยละ 80 ได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางต่อการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดที่ 2 สมาชิกร้อยละ 80 ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกและมติของที่ประชุม

มาตรการที่ 3 สร้างระบบการติดตามและตรวจสอบการทำงานเป็นทีมหรือเครือข่ายโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัดที่ 1 มีระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ โดยสมาชิกอย่างน้อยร้อยละ 80 ให้การยอมรับ

ตัวชี้วัดที่ 2 สมาชิกอย่างน้อยร้อยละ 80 มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ เครื่องมือ และวิธีการติดตาม

กลยุทธ์ที่ 2 ประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียน ครูและโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

มาตรการที่ 1 จัดทำเอกสาร แผ่นพับ หรือสื่ออื่นๆ ในการประชาสัมพันธ์ผลงานของนักเรียนและโรงเรียนต่อผู้ปกครองและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองนักเรียนอย่างน้อยร้อยละ 80 รับทราบผลงานของนักเรียนและโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 โรงเรียนเลือกใช้วิธีการสื่อสารผลงานนักเรียนมากกว่า 3 ชนิด

มาตรการที่ 2 จัดเวทีให้นักเรียนและครูได้แสดงผลงาน ความรู้และความสามารถของตนเองต่อสาธารณชนอยู่เป็นประจำ

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนได้ร่วมแสดงผลงาน ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 ครูอย่างน้อยร้อยละ 80 ได้ร่วมแสดงผลงานต่อชุมชนอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาทีมงานสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชน

มาตรการที่ 1 จัดให้มีทีมงานครู บุคลากร และนักเรียนเพื่อปฏิบัติการชุมชนสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตามโอกาสต่างๆ

ตัวชี้วัดที่ 1 คณะครูได้ร่วมกิจกรรมสาธารณะกับชุมชนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนได้ร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์กับชุมชนอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง

มาตรการที่ 2 จัดครูและนักเรียนประจำหมู่บ้านในเขตบริการอย่างทั่วถึง

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนเป็นครูประจำหมู่บ้านหรือเขตบริการโดยมีหน้าที่ในการร่วมกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

มาตรการที่ 3 ร่วมงานบุญประเพณีตามเทศกาลของชาวบ้านเป็นประจำ

ตัวชี้วัดที่ 1 โรงเรียนเข้าร่วมงานบุญประเพณีตามเทศกาลอย่างน้อยปีละ 6 ครั้ง

กลยุทธ์ที่ 4 รายงานสภาพความขาดแคลนงบประมาณให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง

มาตรการที่ 1 ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนได้รับทราบถึงสภาพทางการเงินของโรงเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายตามโอกาสต่างๆอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองอย่างน้อยร้อยละ 80 รับทราบสภาพทางการเงินของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 โรงเรียนประชาสัมพันธ์เสียงตามสายถึงสภาพทางการเงินของโรงเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

กลยุทธ์ที่ 5 อบรม พัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในศาสตร์และศิลป์ในการระดมเงินทุน และงบประมาณกับผู้รู้และเครือข่ายการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

มาตรการที่ 1 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในศาสตร์และศิลป์เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาระหว่างผู้บริหาร ครูกับวิทยากรที่มีความรู้อย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้บริหารและครูอย่างน้อยร้อยละ 80 มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและเจตคติที่ดีต่อการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดที่ 2 เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

มาตรการที่ 2 จัดครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการระดมทรัพยากรที่จัดโดยเอกชนหรือสถาบันการอุดมศึกษาอยู่เสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูอย่างน้อยร้อยละ 30 ผ่านการอบรมและพัฒนาความรู้และทักษะการระดมทรัพยากรที่จัดโดยสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้บริหารและครูอย่างน้อยร้อยละ 30 มีโอกาสร่วมศึกษาดูงานที่ศึกษาโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระดมทรัพยากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณที่โปร่งใสโดยให้ภาคีเครือข่ายการพัฒนามีส่วนร่วมในกระบวนการทุกขั้นตอน

มาตรการที่ 1 ประชุมคณะกรรมการบริหารและเครือข่ายพัฒนาโรงเรียน เพื่อร่วมวางแผนในการพัฒนาระบบการบริหารงานงบประมาณที่โปร่งใส

ตัวชี้วัดที่ 1 คณะกรรมการบริหารและภาคีเครือข่ายพัฒนาทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน

ตัวชี้วัดที่ 2 มีบันทึกการร่วมประชุมวางแผนดำเนินการทุกครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 3 ผู้เข้าร่วมประชุมอย่างน้อยร้อยละ 80 ได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางหลากหลายและมีเหตุผล

มาตรการที่ 2 จัดเตรียมปัจจัยป้อนต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ เช่น บุคลากร เงิน วิธีการจัดการและวัสดุอุปกรณ์

ตัวชี้วัดที่ 1 มีสถานที่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอ

มาตรการที่ 3 ร่วมกันกำหนดกรอบภารกิจ กระบวนการปฏิบัติงาน การมอบหมายภารกิจ และการกำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบภารกิจ กระบวนการปฏิบัติงาน การกำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนด

กลยุทธ์ที่ 7 กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณอย่างเหมาะสมและดำเนินการตามความจำเป็น

มาตรการที่ 1 ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกิจกรรมของการขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากแหล่งต่างๆ

ตัวชี้วัดที่ 1 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกิจกรรมของการขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณ

มาตรการที่ 2 จัดทำโครงการระดมเงินทุนหรืองบประมาณเพื่อเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานต้นสังกัด

ตัวชี้วัดที่ 1 มีผู้รับผิดชอบในการจัดทำโครงการที่ชัดเจนและอยู่ในรูปของคณะกรรมการ

ตัวชี้วัดที่ 2 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมของการระดมทุนที่หลากหลายและกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามกำหนด

ตัวชี้วัดที่ 3 มีการนำเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติในแต่ละระดับที่ชัดเจนและดำเนินการหลังจากได้รับการอนุมัติแล้ว

มาตรการที่ 3 ดำเนินการระดมเงินทุนตามโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนด โดยมีการประเมินเพื่อแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงกิจกรรมให้เหมาะสมเสมอๆ

ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมการระดมทุนมากกว่า 5 กิจกรรมขึ้นไป

ตัวชี้วัดที่ 2 ในแต่ละกิจกรรมมีคณะกรรมการดำเนินการอย่างน้อย 3 ชุด โดยดำเนินการกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัดที่ 3 มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือหรือแก้ไขปัญหาในการระดมทุนเป็นระยะๆ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

มาตรการที่ 4 รายงานผลการดำเนินการระดมทรัพยากรเป็นระยะๆ ตามที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัดที่ 1 คณะกรรมการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมมีการรายงานความก้าวหน้าของการระดมทุนระหว่างดำเนินการอย่างน้อย 1 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 รายงานผลการระดมทุนเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ 1 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 3 มีการประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อนำเสนอผลการดำเนินการระดมทุนโดยภาพรวมเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ 1 ครั้ง

กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นระบบ โปร่งใส โดยผู้ปกครองและชุมชนสามารถตรวจสอบได้

มาตรการที่ 1 ร่วมกันกำหนดและวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรภายในระยะเวลา 1 ปี และภายในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า

ตัวชี้วัดที่ 1 คณะกรรมการบริหารและสมาชิกเครือข่ายพัฒนาโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

ตัวชี้วัดที่ 2 มีบันทึกการประชุมวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณโดยละเอียดและชัดเจน

ตัวชี้วัดที่ 3 มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นลายลักษณ์อักษรและมีกิจกรรมที่เหมาะสม

มาตรการที่ 2 กำหนดปฏิทินการดำเนินการตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่กำหนดไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ตัวชี้วัดที่ 1 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัดที่ 2 คณะกรรมการทุกชุดปฏิบัติงานตามปฏิทินที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

มาตรการที่ 3 ดำเนินการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ตลอดจนมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลอย่างเป็นระบบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตามกำหนดไว้

ตัวชี้วัดที่ 1 ดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

ตัวชี้วัดที่ 2 มีการจัดทำเอกสารเพื่อขออนุมัติเบิกจ่ายทุกครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 3 รายงานการใช้จ่ายงบประมาณต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

### 1) ประเด็นกลยุทธ์ด้านบุคคล

โรงเรียนดำเนินการระดมบุคคล วิทยากร ผู้รู้ ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน ชาวบ้าน ศิษย์เก่า เป็นต้น มาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้ แนวคิด ทักษะ ประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างปกติสุขของนักเรียน

#### เป้าประสงค์ (Goals)

ระดมบุคลากร วิทยากร ปราชญ์ชาวบ้าน พระสงฆ์ ผู้นำชุมชนที่มีความรู้ความสามารถ มีกำลังกาย กำลังทรัพย์และกำลังความคิด มาร่วมกันพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครูผู้สอน และสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศในด้านวิชาการทัดเทียมต่างประเทศได้ จัดตั้งวิทยากรครูภูมิปัญญาท้องถิ่นในจังหวัดมหาสารคาม เพื่อให้การสนับสนุนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

#### กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 ประสานสัมพันธ์ร่วมกันพัฒนาเยาวชนไทยแบบยั่งยืน โดยผ่านเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านที่เข้มแข็ง

มาตรการที่ 1 สร้างเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านในชุมชนเขตบริการของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 สมาชิกเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านทุกคนได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ลูกหลาน

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนได้รับความรู้และประสบการณ์จากครูภูมิปัญญาชาวบ้าน

มาตรการที่ 2 ให้ความร่วมมือกับชุมชนในการปฏิบัติกิจกรรมตามประเพณี และวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 ร่วมมือกับชุมชนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของชุมชนอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนได้ร่วมกิจกรรมในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ที่ 2 กำหนดแผนการพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความหมายและมีเครือข่ายร่วมพัฒนา

มาตรการที่ 1 เครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ นักเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านทุกหมู่บ้านในเขตบริการ  
 ตัวชี้วัดที่ 2 มีแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่นักเรียนตลอดปี  
 มาตรการที่ 2 โรงเรียนกำหนดแผนและกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดย  
 ให้บุคลากรในชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการมากที่สุด

ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หลากหลาย  
 ตัวชี้วัดที่ 2 บุคลากรในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างน้อย  
 ร้อยละ 50

มาตรการที่ 3 สร้างเครือข่ายพัฒนาเยาวชนในท้องถิ่นให้รู้จักสำนึกรักในบ้านเกิด  
 และห่างไกลยาเสพติด

ตัวชี้วัดที่ 1 มีเครือข่ายพัฒนาเยาวชนไทยห่างไกลยาเสพติด  
 ตัวชี้วัดที่ 2 รักเรียนทุกคนสำนึกรักในบ้านเกิดของตนเอง  
 ตัวชี้วัดที่ 3 นักเรียนและเยาวชนทุกคนมีความสุขในการดำเนินชีวิต  
 กลยุทธ์ที่ 3 บริหารจัดการบุคลากรที่โปร่งใสโดยเน้นให้บุคคลและชุมชน  
 มีส่วนร่วมในการดำเนินการและตรวจสอบ

มาตรการที่ 1 มีแผนการพัฒนาและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการ  
 ปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง  
 ตัวชี้วัดที่ 2 บุคลากรทุกคนปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ  
 ตัวชี้วัดที่ 3 บุคลากรได้รับสวัสดิการตามความเหมาะสม  
 มาตรการที่ 2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ  
 ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนประสบความสำเร็จในวิชาชีพครู  
 ตัวชี้วัดที่ 2 ครูทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  
 ตัวชี้วัดที่ 3 ครูทุกคนมีวิทยฐานะสูงขึ้น  
 มาตรการที่ 3 ตอบแทนการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรมและทุกคนมีส่วนร่วม  
 ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ  
 ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้บริหารและครูมีจริยธรรมในวิชาชีพสูง  
 ตัวชี้วัดที่ 3 ครูและผู้บริหารมีความรับผิดชอบในหน้าที่  
 กลยุทธ์ที่ 4 ประสานงานทางตรงและทางอ้อมในการติดต่อกับบุคคล ผู้ปกครอง  
 เครือข่ายพัฒนา และชุมชนเพื่อการพัฒนาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและยั่งยืน



มาตรการที่ 1 เชิญบุคคล ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานหรือการประกอบอาชีพมาเล่าประสบการณ์ให้นักเรียนได้รับฟัง

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนได้รับประสบการณ์ตรงจากบุคคล ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าที่มาให้ความรู้และแง่คิด

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนมีความชื่นชมบุคคลในชุมชนของตน

มาตรการที่ 2 ยกย่องเชิดชูบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีในชุมชนในโอกาสต่างๆ

ตัวชี้วัดที่ 1 บุคคลที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้รับการยกย่องชมเชยและชื่นชมจากนักเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียน ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพิจารณายกย่องชมเชยบุคคลตัวอย่างหรือต้นแบบ

มาตรการที่ 3 ครูและผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเป็นที่น่าเชื่อถือในชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ปกครองร้อยละ 90 มีความชื่นชมในตัวครู

ตัวชี้วัดที่ 3 นักเรียนทุกคนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมสูง

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาแผนการบริหารจัดการด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เครือข่ายพัฒนา และชุมชนเป็นเป็นหลัก

มาตรการที่ 1 มีแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด

ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากรชัดเจน

ตัวชี้วัดที่ 2 ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมวางแผนสรรหาและพัฒนาบุคลากร

ตัวชี้วัดที่ 3 มีบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่

มาตรการที่ 2 ให้ชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการวางแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากร

ตัวชี้วัดที่ 1 ชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการวางแผนการสรรหา และพัฒนาบุคลากร

ตัวชี้วัดที่ 2 บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

มาตรการที่ 3 สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง

ตัวชี้วัดที่ 1 มีงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพียงพอ

ตัวชี้วัดที่ 2 สนับสนุนงบประมาณอย่างน้อยร้อยละ 50 ในการพัฒนาครู

กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดเป้าหมาย วิธีการและการประเมินผลการบริหารจัดการ  
บุคลากรที่ชัดเจน โดยมีผู้รับผิดชอบตามความรู้และความสามารถ

มาตรการที่ 1 กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน

ตัวชี้วัดที่ 1 บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มาตรการที่ 2 ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร

ตัวชี้วัดที่ 1 คณะกรรมการบริหาร ผู้ปกครอง และครูทุกคนมีส่วนร่วมในการ  
กำหนดเป้าหมายของการพัฒนา

มาตรการที่ 3 ให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด  
ของตนเอง

กลยุทธ์ที่ 7 จัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยากรภูมิปัญญาไทย ประชาชนชาวบ้าน  
อย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน

มาตรการที่ 1 จัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยากรภูมิปัญญาไทย ประชาชนชาวบ้าน  
อย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีการจัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยากรภูมิปัญญาไทย ประชาชน  
ชาวบ้านที่เป็นปัจจุบัน

มาตรการที่ 2 เชิญบุคคลสำคัญมาแสดงปาฐกถาให้นักเรียนได้รับฟังในโอกาสต่างๆ  
ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนได้รับฟังแนวความคิดจากบุคคลสำคัญในโอกาสต่างๆ  
อย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนชื่นชมบุคคลสำคัญและนำมาเป็นต้นแบบ ของ  
การดำเนินชีวิต

มาตรการที่ 3 จัดทำอัตชีวประวัติของบุคคลตัวอย่างทั้งในและต่างประเทศ  
ให้นักเรียนได้ศึกษาเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนได้ศึกษาอัตชีวประวัติของบุคคลสำคัญทั้งใน และ  
ต่างประเทศ

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนมีบุคคลต้นแบบของตนเอง

กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาเครือข่ายวิทยากรภูมิปัญญาไทยหรือประชาชนชาวบ้าน  
ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียน

มาตรการที่ 1 พัฒนาเครือข่ายวิทยากรภูมิปัญญาไทยหรือประชาชนชาวบ้าน  
ทุกหมู่บ้านในเขตบริการ

ตัวชี้วัดที่ 1 ทุกหมู่บ้านในเขตบริการมีเครือข่ายวิทยากรภูมิปัญญาไทยหรือ  
ปราชญ์ชาวบ้าน

ตัวชี้วัดที่ 2 ปราชญ์ชาวบ้านทุกคนได้แสดงความรู้ ประสบการณ์ และแนวคิดต่างๆ  
ให้นักเรียนได้รับฟัง

มาตรการที่ 2 ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเครือข่ายวิทยากรภูมิปัญญาไทย

ตัวชี้วัดที่ 1 ประชาชนในเขตบริการทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นชอบ  
การพัฒนาเครือข่ายปราชญ์ชาวบ้าน

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนเห็นความสำคัญของภูมิปัญญาไทย

มาตรการที่ 3 เชิญวิทยากรในเครือข่ายครูภูมิปัญญาไทยมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
กับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 ภูมิปัญญาไทยทุกอย่างได้รับการรักษาและสืบทอดต่อคนรุ่นต่อไป

### 3) ประเด็นกลยุทธ์ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

โรงเรียนดำเนินการระดมวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้  
สนับสนุนการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนมีความรู้  
ความสามารถ เกิดทักษะในการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

เป้าประสงค์ (Goals)

ระดมวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการ  
จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ เกิดทักษะ  
ในการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ  
และการสื่อสารในสถานศึกษา เพื่อให้การศึกษา อบรม พัฒนาผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และ  
เทคโนโลยีจากผู้ปกครอง บุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่าย  
ศิษย์เก่า

มาตรการที่ 1 จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และ  
เทคโนโลยีจากแหล่งต่างๆ

ตัวชี้วัดที่ 1 โครงการขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีกำหนด  
วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

ตัวชี้วัดที่ 2 วิเคราะห์แหล่งทรัพยากรก่อนขอรับการสนับสนุน

ตัวชี้วัดที่ 3 มีทีมงานและอาสาสมัครในการขอรับการสนับสนุน

มาตรการที่ 2 กำหนดให้มีกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี

ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อขอรับการสนับสนุน

ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการขอรับการสนับสนุนตามแผนที่วางไว้

ตัวชี้วัดที่ 3 รายงานผลการขอรับการสนับสนุนเป็นระยะๆ

มาตรการที่ 3 ผู้ปกครอง บุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายศิษย์เก่ามีส่วนร่วมกับการเรียนในการขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี

ตัวชี้วัดที่ 1 โรงเรียนและเครือข่ายการพัฒนามีส่วนร่วมในการดำเนินการขอรับการสนับสนุน

ตัวชี้วัดที่ 2 รายงานผลการขอรับการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาแผนการบริหารจัดการด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี สารสนเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

มาตรการที่ 1 กำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัดที่ 1 แผนพัฒนามีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสามารถวัดได้

ตัวชี้วัดที่ 2 ชุมชนและครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน

ตัวชี้วัดที่ 3 มีกิจกรรมดำเนินการที่หลากหลาย

มาตรการที่ 2 จัดหาและใช้วัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่าที่สุด

ตัวชี้วัดที่ 1 มีโครงการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเพิ่มเติมเพื่อทดแทนส่วนที่เก่าหรือชำรุด

ตัวชี้วัดที่ 2 ใช้วัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า

ตัวชี้วัดที่ 3 นักเรียนทุกคนรู้จักการบำรุงรักษาวัสดุ อุปกรณ์

มาตรการที่ 3 สนับสนุนงบประมาณในการซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี สารสนเทศ

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูอย่างน้อยร้อยละ 10 มีความสามารถในการซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนอย่างน้อยร้อยละ 10 มีความสามารถในการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

ตัวชี้วัดที่ 3 มีงบประมาณในการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพียงพอ  
กลยุทธ์ที่ 3 ประชาสัมพันธ์ผลงานครู นักเรียน และ โรงเรียนให้ชุมชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ

มาตรการที่ 1 จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียน และ โรงเรียนให้ชุมชนได้รับทราบ

ตัวชี้วัดที่ 1 มีโครงการประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียนที่เหมาะสม

ตัวชี้วัดที่ 2 โครงการได้รับการสนับสนุนและเห็นชอบจากภาคีเครือข่ายพัฒนาโรงเรียน

มาตรการที่ 2 ครูและนักเรียนร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและสื่อในการประชาสัมพันธ์ผลงาน

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนและครูร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนและครูร่วมกันคัดเลือกวิธีการและสื่อที่จะใช้ในการประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียน

ตัวชี้วัดที่ 3 สื่อทุกประเภทนักเรียนและครูช่วยกันจัดทำเอง

มาตรการที่ 3 นักเรียนและครูร่วมกันเผยแพร่ผลงานด้วยวิธีการและสื่อที่หลากหลาย

ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมการเผยแพร่ผลงานที่หลากหลายและในโอกาสที่แตกต่างกัน

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ปกครองทุกคนรับทราบผลงานของนักเรียน

ตัวชี้วัดที่ 3 ผู้ปกครองร้อยละ 10 เข้าร่วมกิจกรรมเผยแพร่ผลงานร่วมกับครูและนักเรียน

กลยุทธ์ที่ 4 ผลักดันให้มีกฎหมายที่ว่าด้วยภาษีเพื่อการศึกษาโดยเฉพาะ

มาตรการที่ 1 สนับสนุนประชาชนให้เห็นด้วยกับกฎหมายที่ว่าด้วยภาษี เพื่อการศึกษาโดยเฉพาะ

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองทุกคนเห็นด้วยกับแนวคิดการมีกฎหมายเพื่อการศึกษาเป็นการเฉพาะ

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้บริหาร ครูและนักเรียนช่วยกันสื่อสารแนวคิดไปยังบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนอื่นๆ

มาตรการที่ 2 เข้าพบปะกับนักการเมืองในแต่ละระดับเพื่อแสดงผลและขอรับการสนับสนุนด้านแนวคิดในการตรากฎหมายการศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 1 นักการเมืองในแต่ละระดับเห็นด้วยและผลักดันให้ตรากฎหมายการศึกษา

มาตรการที่ 3 นำเสนอแนวคิดกฎหมายการศึกษาในเวทีต่างๆ ตามโอกาสที่เอื้ออำนวยเพื่อหาแนวร่วมอุดมการณ์

ตัวชี้วัดที่ 1 มีเวทีในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิรูปการศึกษาซึ่งเป็นโอกาสผลักดันให้มีกฎหมายการศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้บริหารและครูทุกคนเข้าร่วมเครือข่ายภาคีเพื่อการปฏิรูปการศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 3 มีกฎหมายการศึกษาเป็นการเฉพาะ

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างเครือข่ายพัฒนาผู้เรียนที่เข้มแข็งและชุมชนมีส่วนร่วม

มาตรการที่ 1 สร้างเครือข่ายพัฒนาผู้เรียนที่เข้มแข็ง

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนและนักเรียนมีส่วนร่วมของเครือข่ายพัฒนาผู้เรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 เครือข่ายพัฒนาผู้เรียนมีเป้าและภารกิจที่ชัดเจน

ตัวชี้วัดที่ 3 นักเรียนทุกคนได้รับการบริการจากเครือข่ายพัฒนา

มาตรการที่ 2 เครือข่ายพัฒนาผู้เรียนร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนมีพัฒนาการด้านการเรียนรู้สูงขึ้นร้อยละ 5

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนผ่านประเมินเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

มาตรการที่ 3 สร้างโรงเรียนให้เป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนดำเนินการสำหรับโรงเรียนต้นแบบที่ชัดเจน

ตัวชี้วัดที่ 2 ครูและนักเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมโรงเรียนต้นแบบ แห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 6 จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในโรงเรียน

มาตรการที่ 1 จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองร้อยละ 70 มีส่วนร่วมในการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนร้อยละ 70 เห็นชอบและมีส่วนร่วมในการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 3 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการด้านการเรียนรู้แก่นักเรียนชุมชนเป็นหลัก

มาตรการที่ 2 พัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนเป็นสมาชิกของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

มาตรการที่ 3 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ให้บริการแก่ผู้ปกครองและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองร้อยละ 30 เข้าใช้บริการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ที่ 7 ชุมชนและโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ

มาตรการที่ 1 โรงเรียนและชุมชนร่วมกันวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัดที่ 1 มีหลักฐานร่องรอยของการประชุมวางแผนพัฒนา

ตัวชี้วัดที่ 2 ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

มาตรการที่ 2 แต่งตั้งทีมงานเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัดที่ 1 ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแต่งตั้งทีมงานเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัดที่ 2 ทีมงานทุกคนมีความรู้และทักษะในการดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียน

มาตรการที่ 3 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสำหรับให้บริการนักเรียนและชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 1 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศผ่านการประเมินมาตรฐานจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนได้รับบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างทั่วถึง

กลยุทธ์ที่ 8 รมรงค์ขอรับการบริจาควัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีจากชุมชนและผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งรายปีและเฉพาะกิจ

มาตรการที่ 1 ชุมชนและโรงเรียนร่วมกันวางแผนขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี

ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ชัดเจน และ ทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบ

มาตรการที่ 2 จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี

ตัวชี้วัดที่ 1 โครงการได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด

ตัวชี้วัดที่ 2 มีทีมงานที่เข้มแข็งในการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม

ตัวชี้วัดที่ 3 กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

มาตรการที่ 3 กำหนดกิจกรรมเพื่อรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่หลากหลายและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่หลากหลายมากกว่า 5 กิจกรรม

ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมากกว่า 1 ปี

ตัวชี้วัดที่ 3 มีการประเมินผลการดำเนินงานโดยภาพรวมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

#### 4) ประเด็นกลยุทธ์ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

โรงเรียนดำเนินการระดมเพื่อพัฒนาอาคารเรียน อาคารประกอบ และห้องพิเศษจากแหล่งต่างๆ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ตลอดจนบริหารจัดการทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

เป้าประสงค์ (Goals)

ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาหรือก่อสร้างอาคารเรียน อาคารประกอบ และห้องพิเศษต่างๆ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดจากแหล่งต่างๆ ตลอดจนบริหารจัดการทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อพัฒนาสถานศึกษาจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการขอรับบริจาคที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับอุทยานการเรียนรู้ในสถานศึกษา



### กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างทีมงานที่เข้มแข็งในการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน

มาตรการที่ 1 ให้มีการประชุมร่วมของทีมงานบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียนเป็นประจำและต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 1 มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือร่วมกันอย่างน้อยเดือนละครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 ทีมงานบริหารทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง และมีเหตุผล

มาตรการที่ 2 จัดให้มีการพัฒนาทีมงานให้มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 อบรมพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 ส่งทีมงานเข้ารับการอบรมพัฒนาการบริหารทีมงานที่หน่วยงานภายนอก จัดขึ้นอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 3 เชิญวิทยากรที่มีความรู้เรื่องการพัฒนาทีมงานมาให้ความรู้ อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

มาตรการที่ 3 ให้การประสานงาน ติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดที่ 1 ทีมงานทุกคนใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยในการติดต่อ สื่อสารระหว่างกัน

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินที่ก่อให้เกิดรายได้ อย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

มาตรการที่ 1 พัฒนาให้มีระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินที่โปร่งใส และมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีคณะกรรมการศึกษาแนวการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 รายงานผลการศึกษาผลดีของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียนต่อคณะกรรมการ บริหารโรงเรียน

มาตรการที่ 2 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สิน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีการเสนอรายชื่อคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สิน เพื่อขออนุมัติต่อคณะกรรมการ บริหารโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 มีแผน กิจกรรม และระยะเวลาในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน

มาตรการที่ 3 ระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียนมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 ตรวจสอบและประเมินระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียนให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 3 นำระบบไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 3 จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและให้บริการชุมชนอย่างทั่วถึง

มาตรการที่ 1 มีคณะกรรมการศึกษาการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

ตัวชี้วัดที่ 1 ศึกษาแนวทางและความเป็นไปได้ในการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัดที่ 2 เสนอผลการศึกษาแนวทางการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 3 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

มาตรการที่ 2 นำเสนอผลการศึกษาและแผนการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 1 เสนอแผนการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อขออนุมัติงบประมาณ

มาตรการที่ 3 จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยขึ้นภายในโรงเรียนหรือชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 1 ดำเนินการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศตามแผนที่ได้วางไว้

ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการและควบคุมการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ให้เป็นไปตามแผนที่ได้อนุมัติแล้วอย่างเคร่งครัด

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีในการรักษาและการใช้ประโยชน์ จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนร่วมกันกับบุคคลในชุมชน

มาตรการที่ 1 จัดทำแผนการสร้างสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีในการรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีในการรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 กำหนดกิจกรรมการดำเนินการและใช้สื่อที่หลากหลายและมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

มาตรการที่ 2 ประชาสัมพันธ์การรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ในโรงเรียนให้ชุมชนรับทราบด้วยสื่อและวิธีการที่หลากหลาย

ตัวชี้วัดที่ 1 ครู-นักเรียนร่วมกันจัดทำสื่อในการประชาสัมพันธ์การรักษา และใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่หลากหลาย

ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการประชาสัมพันธ์การรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนให้ชุมชนรับทราบด้วยสื่อ วิธีการที่หลากหลาย และสม่ำเสมอ

มาตรการที่ 3 ให้ชุมชนใช้บริการที่ดินหรือสิ่งก่อสร้างของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 ชุมชนมาใช้บริการที่ดินหรือสิ่งก่อสร้างของโรงเรียนอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง

กลยุทธ์ที่ 5 แต่งตั้งผู้จัดการบริหารทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพื่อการสร้างรายได้ของโรงเรียน

มาตรการที่ 1 เสนอแต่งตั้งผู้จัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนและนักเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอแต่งตั้งผู้จัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเห็นชอบและอนุมัติแต่งตั้งผู้จัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน

มาตรการที่ 2 กำหนดบทบาทและภารกิจในการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดิน และสิ่งปลูกสร้าง

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้จัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนดำเนินการตามบทบาทและภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ

ตัวชี้วัดที่ 2 การบริหารจัดการเป็นไปอย่างโปร่งใสโดยมีการรายงานผลการดำเนินการเป็นระยะทุกไตรมาส

กลยุทธ์ที่ 6 มีแผนการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่ก่อให้เกิดรายได้ของโรงเรียน

มาตรการที่ 1 ให้ผู้จัดการเสนอแผนการบริหารและจัดหารายได้จากที่ดิน และ  
สิ่งปลูกสร้างต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนในการบริหารจัดการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างตลอดปี และ  
ระยะยาวตลอด 5 ปี

ตัวชี้วัดที่ 2 มีปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

ตัวชี้วัดที่ 2 คณะกรรมการบริหารจัดการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างปฏิบัติหน้าที่  
ตามที่กำหนดด้วยความวิริยะอุตสาหะ

มาตรการที่ 2 กำหนดกิจกรรมการบริหารและจัดหารายได้จากที่ดิน และ  
สิ่งปลูกสร้างที่หลากหลายและทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมการบริหารจัดการและจัดหารายได้จากที่ดินและสิ่งปลูก  
สร้าง อย่างน้อย 10 กิจกรรม

ตัวชี้วัดที่ 2 ครูทุกคนและนักเรียนร้อยละ 50 มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมการจัดหา  
รายได้

มาตรการที่ 3 มีการบริหารจัดการอยู่ในรูปของคณะกรรมการ

ตัวชี้วัดที่ 1 การบริหารจัดการเป็นไปตามแผนหรือปฏิทินที่กำหนดไว้  
อย่างเคร่งครัด

ตัวชี้วัดที่ 2 มีการรายงานผลการดำเนินการจัดหารายได้อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 3 มีการบันทึกการประชุมของคณะกรรมการดำเนินงานทุกครั้ง

กลยุทธ์ที่ 7 ให้นักล ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนใช้สถานที่ของโรงเรียน  
ที่เอื้อต่อการมีรายได้เพื่อพัฒนาโรงเรียน

มาตรการที่ 1 ให้นักล ชุมชน ใช้บริการจากที่ดินและสิ่งปลูกปลูกสร้างของ  
โรงเรียนในการดำเนินกิจการสาธารณประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 โรงเรียนมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี จากการให้บริการที่ดิน และ  
สิ่งปลูกสร้างแก่นักล ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน

ตัวชี้วัดที่ 2 มีแผนและปฏิทินการใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียนตลอดปี

มาตรการที่ 2 กำหนดค่าธรรมเนียมในการใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง  
ของโรงเรียนตามความเหมาะสม

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครอง ผู้บริหาร คณะครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนด  
ค่าธรรมเนียมในการใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 ค่าธรรมเนียมในการใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียนมีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ

มาตรการที่ 3 จัดเก็บค่าธรรมเนียมการใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียนตามความเหมาะสม

ตัวชี้วัดที่ 1 มีคณะกรรมการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 นำเงินหรือผลประโยชน์ที่ได้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นหลัก  
กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาทีมงานมวลชนสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง

มาตรการที่ 1 เสนอแต่งตั้งทีมงานมวลชนสัมพันธ์ต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้บริหารและครูทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแต่งตั้งทีมงานมวลชนสัมพันธ์ที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

มาตรการที่ 2 พัฒนาให้ความรู้และทักษะด้านมวลชนสัมพันธ์แก่ทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 เชิญวิทยากรที่มีความรู้และทักษะมาให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับทีมงานมวลชนสัมพันธ์อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 ส่งทีมงานทุกคนเข้ารับการพัฒนาความรู้และทักษะขั้นสูงในการปฏิบัติงานมวลชนสัมพันธ์ที่หน่วยงานอื่นๆ จัดขึ้นอยู่เสมออย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

มาตรการที่ 3 สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านมวลชนสัมพันธ์ของทีมงานในทุกรูปแบบอย่างเต็มที่

ตัวชี้วัดที่ 1 จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณในการดำเนินการมวลชนสัมพันธ์ตามความเหมาะสม

ตัวชี้วัดที่ 2 สร้างขวัญและให้กำลังใจทีมงานในการปฏิบัติงานมวลชนสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 3 ตอบแทนผลการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

##### 5) ประเด็นกลยุทธ์ด้านแหล่งเรียนรู้

โรงเรียนดำเนินการระดมแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ตลอดจนแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนด เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

### เป้าประสงค์ (Goals)

ระดมแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ตลอดจนแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนด เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข พัฒนาแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 โรงเรียนเป็นผู้นำและเป็นต้นแบบของการพัฒนาและการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน

มาตรการที่ 1 สำรวจและจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ภายในชุมชน แหล่งเรียนรู้ที่เป็นบุคคล

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูและนักเรียนร้อยละ 30 มีส่วนร่วมในการสำรวจและจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ปกครองนักเรียนจำนวนร้อยละ 50 มีส่วนร่วมในการสำรวจ และจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้

มาตรการที่ 2 ร่วมกับชุมชนในการวางแผนพัฒนา อนุรักษ์และใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ตามธรรมชาติ บุคคลและที่มนุษย์สร้างขึ้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตัวชี้วัดที่ 1 คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนและผู้นำชุมชนทุกคนร่วมประชุมวางแผนพัฒนา อนุรักษ์และใช้แหล่งเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 2 มีบันทึกการประชุมเพื่อวางแผนพัฒนา อนุรักษ์และใช้แหล่งเรียนรู้

มาตรการที่ 3 อนุรักษ์และรักษาแหล่งเรียนรู้ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ที่สุดเพื่อให้เป็นสมบัติของชุมชนต่อไป

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนมีส่วนในการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนได้รับความรู้และประสบการณ์จากการใช้แหล่งเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 โรงเรียนและชุมชนร่วมกันพัฒนาและสร้างแหล่งเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตขึ้นภายในโรงเรียนหรือชุมชน

มาตรการที่ 1 ร่วมกับชุมชนวางแผนจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ของนักเรียนและให้บริการชุมชนอย่างทั่วถึง

ตัวชี้วัดที่ 1 มีบันทึกการประชุม หลักฐานหรือร่องรอยของการร่วมวางแผนการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ร่วมประชุมทุกคนได้แสดงความคิดเห็นต่อการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

มาตรการที่ 2 สร้างแหล่งเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตขึ้นภายในโรงเรียนด้วยความร่วมมือจากผู้ประกอบการ ชุมชน และ โรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองร้อยละ 50 ให้ความร่วมมือในการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ตัวชี้วัดที่ 2 มีศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

มาตรการที่ 3 พัฒนานักเรียนและครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูและนักเรียนทุกคนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนได้ศึกษาและเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 3 ครูนักเรียนทุกคนมีนิสัยใฝ่รู้และใฝ่เรียน

มาตรการที่ 4 ให้บริการด้านความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตแก่ประชาชนในเขตบริการอย่างทั่วถึง

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนให้บริการด้านความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตแก่ผู้ประกอบการและชุมชนอย่างทั่วถึง

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ปกครองอย่างน้อยร้อยละ 70 ได้รับบริการด้านความรู้ และอาชีพจากบุคลากรของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 3 ผู้ปกครองอย่างน้อยร้อยละ 70 มีความพึงพอใจในการได้รับบริการด้านความรู้และอาชีพจากโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 3 โรงเรียนเร่งประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลและชุมชน ในการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรการที่ 1 ร่วมกันวางแผนในการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 2 คณะกรรมการทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในการวางแผนการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน

มาตรการที่ 2 จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีโครงการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 2 มีกิจกรรมดำเนินการตั้งแต่ 5 กิจกรรมขึ้นไป

มาตรการที่ 3 ดำเนินการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลายและต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 1 มีคณะกรรมการดำเนินการอย่างเพียงพอ

ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการทุกกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้

มาตรการที่ 4 ประเมินและรายงานผลการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

ตัวชี้วัดที่ 1 ทุกกิจกรรมมีการประเมินระหว่างดำเนินการเป็นระยะๆ

ตัวชี้วัดที่ 2 ทุกกิจกรรมมีหลักฐาน ร่องรอยของการประเมินระหว่างการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดที่ 2 มีการรายงานผลการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาและสร้างเครือข่ายของแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการแก่นักเรียนและชุมชนอย่างทั่วถึง

มาตรการที่ 1 สำรวจ รวบรวม และจัดหมวดหมู่เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและในชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการพัฒนา

ตัวชี้วัดที่ 1 มีทะเบียนเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและในชุมชนที่เป็นปัจจุบัน

ตัวชี้วัดที่ 2 ครูและนักเรียนทุกคนรู้จักเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน และในชุมชน

มาตรการที่ 2 ประสานงานและวางแผนการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียน ชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียน ชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

ตัวชี้วัดที่ 2 การใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียน ชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้อื่นๆ สะดวก รวดเร็ว

มาตรการที่ 3 ร่วมกันรักษาและใช้เครือข่ายของแหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนสูงสุด

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูและนักเรียนทุกคนใช้เครือข่ายของแหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนสูงสุด



มาตรการที่ 4 รายงานผลการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ เพื่อปรับปรุง ให้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตัวชี้วัดที่ 1 มีการรายงานผลการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

กลยุทธ์ที่ 5 โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการอนุรักษ์และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

มาตรการที่ 1 จัดทำโครงการพัฒนาและอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 1 มีโครงการพัฒนาและอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้อย่างน้อย 1 โครงการ

มาตรการที่ 2 ให้บริการแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนแก่ชุมชนได้ใช้เพื่อการศึกษาหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 มีบันทึกการให้บริการแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนแก่ชุมชน

กลยุทธ์ที่ 6 ร่วมมือกับเครือข่ายศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และชุมชนในการใช้และศึกษาแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและนอกโรงเรียนอย่างคุ้มค่าด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย

มาตรการที่ 1 จัดทำโครงการศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญต่างๆ โดยผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัดที่ 1 มีโครงการศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญต่างๆ

มาตรการที่ 2 โรงเรียนและผู้ปกครองนำนักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญภายในชุมชนและต่างจังหวัดอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนได้ไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญภายในชุมชนและต่างจังหวัดอย่างน้อย 1 ครั้ง

กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ที่โปร่งใส โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน

มาตรการที่ 1 ประชุมวางแผนการออกแบบระบบการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ร่วมกับชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีบันทึกหลักฐานการประชุมทุกครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนได้แสดงความคิดเห็นต่อการออกแบบระบบการใช้และอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้

มาตรการที่ 2 พัฒนาระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีระบบการใช้และอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้

มาตรการที่ 3 ตรวจสอบและประเมินระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 1 มีการตรวจสอบและประเมินระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 2 มีรายงานการพัฒนาระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 8 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชนขึ้นภายในโรงเรียนเพื่อให้บริการนักเรียนและชุมชนในการอบรม ประชุม สัมมนาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างทั่วถึง

มาตรการที่ 1 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชนขึ้นภายในโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีศูนย์การเรียนรู้ชุมชนตั้งอยู่ภายในโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 มีปัจจัยสนับสนุนการดำเนินการของศูนย์การเรียนรู้ชุมชนอย่างครบครัน

ตัวชี้วัดที่ 3 ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนมีภารกิจและแผนดำเนินการอย่างชัดเจนและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

ส่วนกลไกการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ กลไกการควบคุมกลยุทธ์ และกลไกการประเมินกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย 3 กลไกหลัก ได้แก่ กลไกด้านองค์กร คือ การกำหนดโครงสร้างองค์กร การประสานงาน การมอบหมายภารกิจ ระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ มีความโปร่งใส กลไกด้านบุคคล คือ เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน มีทักษะและความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ มีความเสียสละ อดทน มีแรงจูงใจในใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความมุ่งมั่นเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และกลไกด้านการบริหารจัดการ คือ การยึดหลักการมีส่วนร่วม จัดสรรทรัพยากรอย่างทั่วถึงตามความจำเป็น การให้อำนาจและกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ การควบคุมการปฏิบัติงานด้วยแผนงานหรือโครงการ ซึ่งจะต้องสอดคล้องประสานและเชื่อมกันเพื่อควมมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน โดยโรงเรียนควรนำมาตรการไปวางแผนในการปฏิบัติให้ต่อเนื่องและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน

## 2. ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์ ประกอบด้วย

### 2.1 การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 9 ราย (ดังเสนอรายชื่อไว้ในภาคผนวก ข) ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยจำแนกเป็นรายด้าน โดยจะนำเสนอโดยการสรุปเป็นข้อเสนอแนะในแต่ละประเด็น และนำเสนอผลการประเมินกลยุทธ์ที่ได้โดยภาพรวมจากผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านในตอนท้าย

#### 1) ด้านเงินทุนหรืองบประมาณ

ผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า ในการระดมทรัพยากรเงินทุนหรืองบประมาณเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น โรงเรียนหรือสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทุกแห่งสามารถดำเนินการได้ ทั้งนี้เนื่องจากเหตุผลในหลายประการ เช่น 1) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทในการศึกษา ได้กำหนดให้สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคลครอบครัว ชุมชนองค์กรชุมชนเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้ในการศึกษา โดยให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผล ประสิทธิภาพและประสิทธิผล การใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษาแนวการจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก 2) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554) ได้สนับสนุนให้ชุมชนในท้องถิ่นและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและดูแลเด็กปฐมวัยและผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษา รวมทั้งตรวจสอบการดำเนินงานการจัดบริการสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) สภาพการจัดสรรเงินงบประมาณทางการศึกษาให้แก่สถานศึกษานั้น รัฐมีความจำกัดเกี่ยวกับเรื่องนี้ในหลายประการ จนเป็นสาเหตุที่ทำให้สถานศึกษามีเงินหรืองบประมาณในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไม่เพียงพอ ดังนั้น สถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่จะต้องระดมเงินทุนจากแหล่งทุนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครอง ชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน และสถาบันทางสังคมต่างๆ มาเพื่อสนับสนุนเพิ่มเติมจากส่วนที่รัฐจัดให้ ซึ่งไม่เพียงพอและยังมีความล่าช้าในการเบิกจ่ายงบประมาณอีก

ในส่วนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนั้น เห็นว่ากลยุทธ์ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนั้นผ่านกระบวนการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ โดยมีการเริ่มจากการกำหนดเป้าประสงค์ กำหนดพันธกิจในการระดมเงินทุนหรืองบประมาณที่ชัดเจนแล้ว มีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกด้วยวิธีการ SWOT Analysis เพื่อรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต่างๆ

ที่เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินการระดมทรัพยากรดังกล่าว อย่างรอบคอบเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ต่อไป ซึ่งในส่วนของตัวกลยุทธ์เองนั้นเกิดจากวิธีการที่เรียกว่า SWOT Matrix กล่าวคือ มีการคัดเลือกเฉพาะจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคที่จัดเรียงลำดับความสำคัญแล้ว ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (key success factors) แล้วสร้างตาราง Matrix พร้อมกับบรรจุผลการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมลงในตาราง Matrix จากนั้นก็กำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการจับคู่ระหว่าง “จุดแข็งและโอกาส” “จุดแข็งและอุปสรรค” “จุดอ่อนและโอกาส” และ “จุดอ่อนและอุปสรรค” กลยุทธ์ที่ได้จากการดำเนินการอย่างนี้จะประกอบด้วยกลยุทธ์ใน 4 ลักษณะ คือ 1) กลยุทธ์จุดแข็ง-โอกาส เป็นการใช้จุดแข็งที่มีไปช่วงชิงโอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้น 2) กลยุทธ์จุดแข็ง-อุปสรรค เป็นการใช้จุดแข็งที่มีหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่คาดว่าจะเกิดขึ้น 3) กลยุทธ์จุดอ่อน-โอกาส เป็นการแก้ไขจุดอ่อนเพื่อช่วงชิงโอกาสที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และ 4) กลยุทธ์จุดอ่อน-อุปสรรค เป็นการแก้ไขจุดอ่อนเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น และมีการประเมินกลยุทธ์โดยการใช้เกณฑ์อย่างน้อย 2 ประการคือความเป็นไปได้และการยอมรับในกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องและกลยุทธ์ทั้ง 4 ลักษณะนั้น มีความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ด้วยกันเอง สอดคล้องกับเป้าประสงค์ พันธกิจ โดยคาดว่าเมื่อสถานศึกษานำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้ว จะสามารถบรรลุเป้าประสงค์ของการระดมทรัพยากรได้เป็นอย่างดี

## 2) ด้านบุคคล

ผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่แก่นักเรียนนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะเป็นกระบวนการบ่มเพาะเยาวชนให้เป็นคนดี มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพเพื่อพัฒนาประเทศชาติต่อไป และเป็นการฝึกประสบการณ์ให้เด็กและเยาวชนสามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุขนั้น ถือว่าเป็นภารกิจที่หนักมากสำหรับครูและผู้บริหารสถานศึกษา อย่างไรก็ตามหากสถานศึกษามีความสามารถในการที่จะขอความอนุเคราะห์หรือระดมบุคคลในอาชีพต่างๆ ตลอดจนทั้งผู้นำชุมชนหรือปราชญ์ชาวบ้านและอื่นๆ มาช่วยในการให้ข้อคิด แง่คิด ความรู้ ทักษะชีวิต หรือประสบการณ์ต่างๆ ที่บุคคลเหล่านั้นได้ประสบพบเห็นมาแล้วหรือมีความสำเร็จในหน้าที่การงานและการประกอบอาชีพ การดำรงชีวิตที่เป็นสุข ก็จะเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ชีวิตที่มีค่าให้แก่แก่นักเรียนได้ ทั้งนี้สถานศึกษา ผู้บริหาร และครูทุกคนควรตระหนักในความสำคัญของสิ่งเหล่านี้ให้มากเพราะในบางเรื่องนั้น ครูขาดความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญเฉพาะทาง วิธีดำเนินการก็สามารถกระทำได้ไม่ยากนัก แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นสถานศึกษาและบุคลากรต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชน จึงจะสามารถดำเนินการระดมบุคลากรมาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาในด้านต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้วครูและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความสามารถในการสร้างความศรัทธาในตัวครูหรือผู้บริหารสถานศึกษาจาก

ผู้ปกครอง และชุมชนให้ได้ และผู้ทรงคุณวุฒิยังได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า การดำเนินการนั้น ควรยึดหลักของการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการระดมทรัพยากร ด้านบุคคลที่ชัดเจน มีกิจกรรมหรือวิธีดำเนินการอย่างไรบ้างตลอดจนมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน การติดต่อประสานงานเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็ว มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการ ชัดเจนและอาจยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม มีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ส่วนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนั้น เห็นว่ากลยุทธ์ ในการระดมทรัพยากรด้านบุคคลที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนั้น ผ่านกระบวนการที่ต้องตาม หลักวิชาการดังกล่าวแล้วในข้างต้น เชื่อว่าหากสถานศึกษานำกลยุทธ์นี้ไปปฏิบัติแล้วจะสามารถ บรรลุเป้าประสงค์ของการระดมทรัพยากรด้านบุคคลได้เป็นอย่างดี

### 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

ผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า ในปัจจุบันนี้เป็นยุคเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และมีความรวดเร็วในการติดต่อสื่อสารมาก สถานศึกษาทุกแห่งก็ควรที่จะปรับวิธีเรียน และ เปลี่ยนวิธีสอนให้ทันสมัยตามไปด้วย ซึ่งแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตถือว่าเป็น แหล่งเรียนรู้ที่ยิ่งใหญ่เป็นอย่างมาก องค์ความรู้ต่างๆ ได้ถูกบรรจุไว้ในระบบเครือข่ายดังกล่าวแล้ว หากครูหรือสถานศึกษาสามารถส่งเสริมหรือสนับสนุนให้นักเรียนมีความสามารถในการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ที่ขยายวงกว้างอย่างไร้ขอบเขตมากเพียงใด ก็จะทำให้นักเรียน เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มความสามารถและเต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามปัจจุบันนี้ พบว่าโรงเรียนที่อยู่ห่างไกลทุรกันดารนั้นมีเป็นจำนวนมาก มหาสารคามก็เป็นหนึ่งจังหวัด ที่มีสถานศึกษาขนาดเล็กค่อนข้างมากเกินกว่าครึ่งหนึ่งของจำนวนสถานศึกษาทั้งหมด ซึ่ง สถานศึกษาเหล่านี้ขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อย่างมาก โดย เฉพาะแล้วโรงเรียนขนาดเล็กจะมีเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตเพียง 1-2 เครื่อง เท่านั้น จึงไม่เพียงพอต่อความต้องการของนักเรียน ทำให้นักเรียนไม่สามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงเห็นด้วยอย่างยิ่ง ที่จะให้โรงเรียนหรือสถานศึกษาของรัฐนั้น สามารถระดมทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์และ เทคโนโลยีจากแหล่งทรัพยากรต่างๆ ในสังคม โดยผ่านกิจกรรมการระดมทรัพยากรและวิธีการ ที่หลากหลาย มีหลายฝ่ายให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วม ก็จะช่วยผ่อนคลายภาวะวิกฤติ ที่สถานศึกษาขาดสื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เช่นที่กำลังเกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบันนี้ได้

เมื่อพิจารณาถึงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากร ทางการศึกษาด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมานั้น พบว่า กลยุทธ์ในที่ผู้วิจัยได้

พัฒนาขึ้นนั้น ผ่านกระบวนการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีเกณฑ์ในการประเมินที่ชัดเจน มีมาตรการต่างๆ รองรับที่ครอบคลุมสามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เกิดมรรคเกิดผลได้โดยง่าย ตลอดจนมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของการดำเนินงานดังกล่าวที่ชัดเจนสามารถวัดและประเมินผลได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จึงเชื่อได้ว่าหากสถานศึกษานำกลยุทธ์นี้ไปปฏิบัติโดยแปลงมาตรการต่างๆ เป็นกิจกรรมหรือโครงการที่สามารถไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมแล้ว สถานศึกษาจะสามารถบรรลุเป้าประสงค์ของการระดมทรัพยากรด้านนี้ได้เป็นอย่างดี

#### 4) ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

ผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่วนมากมีที่ดิน และสิ่งปลูกสร้าง เช่น อาคารเรียน อาคารประกอบที่พอเพียง แต่ปัญหาที่พบก็คืออาคารเรียน และอาคารประกอบเหล่านั้นชำรุดทรุดโทรมเนื่องจากก่อสร้างมาเป็นเวลานานและใช้ประโยชน์มานานหลายปี นอกจากนี้การของบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดก็เป็นไปด้วยความยากลำบาก หรือหากได้รับงบประมาณซ่อมแซมก็ไม่เพียงพอกับความจำเป็น จึงทำให้อาคารเรียนเหล่านั้นมีสภาพที่ทรุดโทรม อาจมีส่วนทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ดีในการเรียนรู้ได้ นอกจากนี้โรงเรียนบางแห่งมีความต้องการในการพัฒนาให้มีห้องเรียน ห้องสมุด หรือห้องปฏิบัติการต่างๆ ที่เป็นมาตรฐาน ให้น่าอยู่ น่าเรียน หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดแล้ว พบว่า โรงเรียนเหล่านั้นได้ดำเนินการระดมทุนทรัพย์เพื่อปรับปรุงบริเวณโรงเรียน และสิ่งปลูกสร้างทั้งหลาย โดยมีการประชุมวางแผนร่วมกันระหว่างภาคีเครือข่ายการพัฒนาโรงเรียน มีการกำหนดเป้าประสงค์ของการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการมอบหมายภารกิจในการระดมทรัพยากรตามความรู้และความสามารถ ใช้วิธีการและกิจกรรมที่หลากหลายในการระดมทรัพยากร เช่น การจัดงานการกุศล การขอรับบริจาคโดยตรง การจัดแข่งขันกีฬา การจัดกิจกรรมงานบุญกุศลตามเทศกาลของชาวอีสาน เป็นต้น ทั้งนี้จะต้องใช้เวลานานในการดำเนินการ มีการลงมือปฏิบัติตามแผนการที่วางไว้ตามกำหนดระยะเวลา พร้อมกับรายงานผลการปฏิบัติงานของแต่ละกิจกรรมตามระยะเวลาที่กำหนดด้วยเช่นกัน และมีการประชุมสัมมนาเพื่อประเมินผลการดำเนินการระดมทรัพยากรตามแผนที่กำหนดไว้เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ นอกจากนี้ยังได้รับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เกิดประโยชน์สำหรับการระดมทรัพยากรในด้านนี้กล่าวคือ ในปัจจุบันนี้มีระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการที่ประชาชนบริจาคทรัพย์สิน ที่ดินและสิ่งก่อสร้างต่างๆ นั้นสามารถเสนอขอรับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้ตามพระราชบัญญัติเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ พ.ศ. 2534 ซึ่งเป็นการประกาศเกียรติคุณแก่ผู้กระทำความดีต่อสังคม นอกจากนี้แล้วยังสามารถนำไปเสรีจรับเงินจากทางโรงเรียนที่เราบริจาคให้เป็นทุนทรัพย์ไปใช้ในการลดหย่อนภาษีได้ถึงสองเท่าของเงินบริจาค ซึ่งกฎหมาย

หรือระเบียบทั้งหลายที่กล่าวถึงนี้ขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องจากรัฐบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้ขาดโอกาสในการกระทำความดีได้อีกทางหนึ่งด้วย อีกประการหนึ่งคือ ควรส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาได้ใช้ประโยชน์จากที่ดินหรือสิ่งปลูกสร้างที่เป็นทรัพย์สินสมบัติของโรงเรียนที่สามารถก่อให้เกิดรายได้และสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาได้เช่นกัน

เมื่อพิจารณาถึงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้างที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาขึ้น พบว่า กลยุทธ์ในที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาขึ้น ผ่านกระบวนการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีเกณฑ์ในการประเมินที่ชัดเจน มีมาตรการต่างๆ รองรับที่ครอบคลุมสามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เกิดมรรคเกิดผลได้โดยง่าย ตลอดจนมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของการดำเนินงานดังกล่าวที่ชัดเจนสามารถวัดและประเมินผลได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จึงเชื่อได้ว่าหากสถานศึกษานำกลยุทธ์นี้ไปปฏิบัติโดยแปลงมาตรการต่างๆ เป็นกิจกรรมหรือโครงการที่สามารถไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมแล้ว สถานศึกษาจะสามารถบรรลุเป้าประสงค์ของการระดมทรัพยากรด้านนี้ได้เป็นอย่างดี

#### 5) ด้านแหล่งเรียนรู้

ผลการสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนนั้น อาจจะไม่เพียงพอต่อความต้องการในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพของนักเรียนได้ ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครูควรให้ความสนใจและตระหนักในความสำคัญของแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ภายในชุมชนของตนเองหรือในจังหวัดใกล้เคียงให้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้แหล่งเรียนรู้มีอยู่มากมายหลากหลายรูปแบบ เช่น อยู่ในรูปของสถานที่สำคัญต่างๆ วัด ศาสนสถาน โบราณวัตถุ โบราณสถาน ทรัพยากรทางธรรมชาติ ทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น ตลอดจนอาจจะอยู่ในรูปของแหล่งเรียนรู้ที่เป็นตัวบุคคลได้เช่นกัน กล่าวคือ เป็นปราชญ์ชาวบ้าน หมอชาวบ้าน ซึ่งแหล่งเรียนรู้ที่กล่าวถึงนี้ พบว่า สถานศึกษาหลายแห่งไม่ได้นำมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้เท่าที่ควร อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่จะทำให้ภูมิปัญญาแบบชาวบ้านบางอย่างสูญหายไป หากสถานศึกษาไม่ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว ในการดำเนินการในเรื่องนี้นั้น มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิว่า สถานศึกษาควรมีการเร่งสำรวจแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนหรือในชุมชนที่ตั้งของโรงเรียนและจัดทำเป็นทะเบียนสารสนเทศของแหล่งเรียนรู้สำหรับนักเรียนและครูผู้สอนไว้ เพื่อจะได้ใช้ในการวางแผนในการใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ต่างๆ ได้โดยร่วมมือกับผู้ปกครอง ชุมชนในการร่วมมือกันอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ให้เป็นสมบัติของชุมชนต่อไป นอกจากนี้แล้วสถานศึกษาควรมีการประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ใกล้เคียง เช่น สถานศึกษา พิพิธภัณฑสถานสัตว์ สถาบันการอุดมศึกษา ห้องสมุดประชาชน

ลานกีฬาด้านยาเสพติด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น ในการแบ่งปันหรือร่วมใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ในทางหนึ่งด้วย

เมื่อพิจารณาถึงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้านแหล่งเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมานั้น พบว่า กลยุทธ์ในที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนั้น ผ่านกระบวนการที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีเกณฑ์ในการประเมินที่ชัดเจน มีมาตรการต่างๆ รองรับที่ครอบคลุมสามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เกิดมรรคเกิดผลได้โดยง่าย ตลอดจนมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงความสำเร็จของการดำเนินงานดังกล่าวที่ชัดเจนสามารถวัดและประเมินผลได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จึงเชื่อได้ว่าหากสถานศึกษานำกลยุทธ์นี้ไปปฏิบัติโดยแปลงมาตรการต่างๆ เป็นกิจกรรมหรือโครงการที่สามารถไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมแล้วสถานศึกษาจะสามารถบรรลุเป้าประสงค์ของการระดมทรัพยากรด้านนี้ได้เป็นอย่างดี

6) สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า กลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย 40 กลยุทธ์นั้น มีความเป็นไปได้สูง ( $\bar{X} = 0.78-1.00$ ) และได้รับการยอมรับจากผู้เข้าทรงคุณวุฒิอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 0.80-1.00$ ) เช่นเดียวกัน ดังปรากฏในตารางที่ 9



ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน /กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p><b>1.ด้านเงินทุนหรืองบประมาณ ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์</b></p> <p>กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมการทำงานระบบทีมและเครือข่ายที่เข้มแข็ง โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) จัดให้มีการประชุมเพื่อร่วมวางแผนในการระดมเงินทุนหรืองบประมาณอย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีการประชุมวางแผนตลอดโครงการอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 มีการบันทึกผลการประชุมทุกครั้งที่ได้ประชุม</p> <p>2) กระตุ้นให้ทีมงานหรือเครือข่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางมีเหตุ มีผลและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 สมาชิกอย่างน้อยร้อยละ 80 ได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางต่อการดำเนินงาน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 สมาชิกร้อยละ 80 ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกและมติของที่ประชุม</p> <p>3) สร้างระบบการติดตามและตรวจสอบการทำงานเป็นทีมหรือเครือข่ายโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพโดยสมาชิกอย่างน้อยร้อยละ 80 ให้การยอมรับ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 สมาชิกอย่างน้อยร้อยละ 80 มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ เครื่องมือ และวิธีการติดตาม</p>	0.89	0.89
<p>กลยุทธ์ที่ 2 ประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียน ครูและโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมีมาตรการ 2 ประการ</p> <p>1) จัดทำเอกสาร แผ่นพับ หรือสื่ออื่นๆ ในการประชาสัมพันธ์ผลงานของนักเรียนและโรงเรียนต่อผู้ปกครองและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองนักเรียนอย่างน้อยร้อยละ 80 รับทราบผลงานของนักเรียนและโรงเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 โรงเรียนเลือกใช้วิธีการสื่อสารผลงานนักเรียนมากกว่า 3 ชนิด</p> <p>2) จัดเวทีให้นักเรียนและครูได้แสดงผลงาน ความรู้และความสามารถของตนเองต่อสาธารณชนอยู่เป็นประจำ ประกอบด้วย 2 ตัวชี้วัด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนได้ร่วมแสดงผลงาน ความรู้และความสามารถของตนเอง อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง</p>	1.00	1.00

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน /กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
ตัวชี้วัดที่ 2 ครูอย่างน้อยร้อยละ 80 ได้ร่วมแสดงผลงานต่อชุมชนอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง		
กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาทีมงานสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชน โดยมีมาตรการ 3 ประการ 1) จัดให้มีทีมงานครู บุคลากร และนักเรียนเพื่อปฏิบัติการชุมชนสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตามโอกาสต่างๆ ตัวชี้วัดที่ 1 คณะครูได้ร่วมกิจกรรมสาธารณะกับชุมชนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนได้ร่วมกิจกรรมสาธารณะประโยชน์กับชุมชนอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง 2) จัดครูและนักเรียนประจำหมู่บ้านในเขตบริการอย่างทั่วถึง ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนเป็นครูประจำหมู่บ้านหรือเขตบริการโดยมีหน้าที่ในการร่วมกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน 3) ร่วมงานบุญประเพณีตามเทศกาลของชาวบ้านเป็นประจำ ตัวชี้วัดที่ 1 โรงเรียนเข้าร่วมงานบุญประเพณีตามเทศกาลอย่างน้อยปีละ 6 ครั้ง	0.89	0.89
กลยุทธ์ที่ 4 รายงานสภาพความขาดแคลนงบประมาณให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง โดยมีมาตรการ 1 ประการ 1) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนได้รับทราบถึงสถานภาพทางการเงินของโรงเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามโอกาสต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองอย่างน้อยร้อยละ 80 รับทราบสถานภาพทางการเงินของโรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 2 โรงเรียนประชาสัมพันธ์เสียงตามสายถึงสถานภาพทางการเงินของโรงเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง	1.00	1.00
กลยุทธ์ที่ 5 อบรม พัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในศาสตร์และศิลป์ในการระดมเงินทุนและงบประมาณกับผู้รู้และเครือข่ายการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ โดยมีมาตรการ 2 ประการ 1) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในศาสตร์และศิลป์เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ระหว่างผู้บริหาร ครูกับวิทยากรที่มีความรู้อย่างต่อเนื่อง ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้บริหารและครูอย่างน้อยร้อยละ 80 มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและเจตคติที่ดีต่อการดำเนินงาน ตัวชี้วัดที่ 2 วิทยากรมาให้ความรู้อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง	1.00	1.00

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p>2) จัดครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการระดมทรัพยากรที่จัดโดยเอกชน หรือสถาบันการอุดมศึกษาอยู่เสมอ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ครูอย่างน้อยร้อยละ 30 ผ่านการอบรมและพัฒนาความรู้และทักษะการระดมทรัพยากรที่จัดโดยสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้บริหารและครูอย่างน้อยร้อยละ 30 มีโอกาสร่วมศึกษากรณีศึกษา โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระดมทรัพยากรทางการศึกษา</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณที่โปร่งใส โดยให้ภาคีเครือข่ายการพัฒนา มีส่วนร่วมในกระบวนการทุกขั้นตอน โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) ประชุมคณะกรรมการบริหารและเครือข่ายพัฒนาโรงเรียนเพื่อร่วมวางแผนในการพัฒนาระบบการบริหารงานงบประมาณที่โปร่งใส</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 คณะกรรมการบริหารและภาคีเครือข่ายพัฒนาทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 มีบันทึกการร่วมประชุมวางแผนดำเนินการทุกครั้ง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 ผู้เข้าร่วมประชุมอย่างน้อยร้อยละ 80 ได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง หลากหลายและมีเหตุผล</p> <p>2) จัดเตรียมปัจจัยป้อนต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ เช่น บุคลากร เงิน วิธีการจัดการและวัสดุอุปกรณ์</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีสถานที่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมเพียงพอ</p> <p>3) ร่วมกันกำหนดกรอบภารกิจ กระบวนการปฏิบัติงาน การมอบหมายภารกิจ และกำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลอย่างเป็นระบบ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบภารกิจกระบวนการปฏิบัติงาน การกำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนด</p>	1.00	1.00
<p>กลยุทธ์ที่ 7 กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณอย่างเหมาะสม และดำเนินการตามความจำเป็น โดยมีมาตรการ 4 ประการ</p> <p>1) ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกิจกรรมของการขอรับการสนับสนุน ด้านงบประมาณจากแหล่งต่างๆ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และ กิจกรรมของการขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณ</p>	1.00	1.00

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p>2) จัดทำโครงการระดมเงินทุนหรืองบประมาณเพื่อเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานต้นสังกัด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีผู้รับผิดชอบในการจัดทำโครงการที่ชัดเจนและอยู่ในรูปของคณะกรรมการ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมของการระดมทุนที่หลากหลายและกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามกำหนด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 มีการนำเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติในแต่ละระดับที่ชัดเจน และดำเนินการหลังจากได้รับการอนุมัติแล้ว</p> <p>3) ดำเนินการระดมเงินทุนตามโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนด โดยมีการประเมินเพื่อแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงกิจกรรมให้เหมาะสมเสมอๆ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมการระดมทุนมากกว่า 5 กิจกรรมขึ้นไป</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ในแต่ละกิจกรรมมีคณะกรรมการดำเนินการอย่างน้อย 3 ชุด โดยดำเนินการกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือหรือแก้ไขปัญหาในการระดมทุนเป็นระยะๆ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง</p> <p>4) รายงานผลการดำเนินการระดมทรัพยากรเป็นระยะๆ ตามที่กำหนดไว้</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 คณะกรรมการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมมีการรายงาน ความก้าวหน้าของการระดมทุนระหว่างดำเนินการอย่างน้อย 1 ครั้ง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 รายงานผลการระดมทุนเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ 1 ครั้ง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 มีการประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อนำเสนอผลการดำเนินการระดมทุนโดยภาพรวมเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ 1 ครั้ง</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นระบบ โปร่งใส โดยผู้ปกครอง และชุมชนสามารถตรวจสอบได้ โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) ร่วมกันกำหนดและวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรภายในระยะเวลา 1 ปี และภายในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 คณะกรรมการบริหารและสมาชิกเครือข่ายพัฒนาโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 มีบันทึกการประชุมวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณโดยละเอียดและชัดเจน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นลายลักษณ์อักษรและมีกิจกรรมที่เหมาะสม</p>	1.00	1.00

**ตารางที่ 9** สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน /กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p>2) กำหนดปฏิทินการดำเนินการตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่กำหนดไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดไว้</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 คณะกรรมการทุกชุดปฏิบัติงานตามปฏิทินที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด</p> <p>3) ดำเนินการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าตลอดจนมีการกำกับติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลอย่างเป็นระบบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตามกำหนดไว้</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 มีการจัดทำเอกสารเพื่อขออนุมัติเบิกจ่ายทุกครั้ง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 รายงานการใช้จ่ายงบประมาณต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง</p>		
<p><b>2.ด้านบุคคล ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์</b></p> <p>กลยุทธ์ที่ 1 ประสานสัมพันธ์ร่วมกันพัฒนาเยาวชนไทยแบบยั่งยืน โดยผ่าน เครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านที่เข้มแข็ง โดยมีมาตรการ 2 ประการ</p> <p>1) สร้างเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านในชุมชนเขตบริการของโรงเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 สมาชิกเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านทุกคน ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ลูกหลาน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนได้รับความรู้และประสบการณ์จากครูภูมิปัญญาชาวบ้าน</p> <p>2) ให้ความร่วมมือกับชุมชนในการปฏิบัติกิจกรรมตามประเพณีและวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ร่วมมือกับชุมชนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของชุมชนอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนได้ร่วมกิจกรรมในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ</p>	1.00	1.00
<p>กลยุทธ์ที่ 2 กำหนดแผนการพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความหมายและมีเครือข่ายร่วมพัฒนา โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) เครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ักเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านทุกหมู่บ้านในเขตบริการ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 มีแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ักเรียนตลอดปี</p>	1.00	1.00

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p>2) โรงเรียนกำหนดแผนและกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยให้บุคลากรในชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการมากที่สุด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมการเรียนรู้มีปัญหาท้องถิ่นที่หลากหลาย</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 บุคลากรในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ อย่างน้อยร้อยละ 50</p> <p>3) สร้างเครือข่ายพัฒนาเยาวชนในท้องถิ่นให้รู้จักสำนึกรักในบ้านเกิดและห่างไกลยาเสพติด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีเครือข่ายพัฒนาเยาวชนไทยห่างไกลยาเสพติด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 รักเรียนทุกคนสำนึกรักในบ้านเกิดของตนเอง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 นักเรียนและเยาวชนทุกคนมีสุขในการดำเนินชีวิต</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 3 บริหารจัดการบุคลากรที่โปร่งใสโดยเน้นให้บุคคลและชุมชน มีส่วนร่วมในการดำเนินการและตรวจสอบ โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) มีแผนการพัฒนาและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 บุคลากรทุกคนปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 บุคลากรได้รับสวัสดิการตามความเหมาะสม</p> <p>2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนประสบความสำเร็จในวิชาชีพครู</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ครูทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 ครูทุกคนมีวิทยฐานะสูงขึ้น</p> <p>3) ตอบแทนการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรมและทุกคนมีส่วนร่วม</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้บริหารและครูมีจริยธรรมในวิชาชีพสูง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 ครูและผู้บริหารมีความรับผิดชอบในหน้าที่</p>	1.00	1.00
<p>กลยุทธ์ที่ 4 ประสานงานทางตรงและทางอ้อมในการติดต่อกับบุคคล ผู้ปกครอง เครือข่ายพัฒนา และชุมชนเพื่อการพัฒนาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและยั่งยืน โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) เชิญบุคคล ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานหรือการประกอบอาชีพมาเล่าประสบการณ์ให้นักเรียนได้รับฟัง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนได้รับประสบการณ์ตรงจากบุคคล ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าที่มาให้ความรู้และแง่คิด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนมีความชื่นชมบุคคลในชุมชนของตน</p>	0.89	0.89

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน / กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p>2) ยกย่องเชิดชูบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีในชุมชนในโอกาสต่างๆ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 บุคคลที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้รับการยกย่องชมเชยและชื่นชมจากนักเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียน ครู และผู้ประกอบการมีส่วนร่วมในการพิจารณายกย่องชมเชย บุคคลตัวอย่างหรือต้นแบบ</p> <p>3) ครูและผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเป็นที่น่าเชื่อถือในชุมชน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ปกครองร้อยละ 90 มีความชื่นชมในตัวครู</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 นักเรียนทุกคนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมสูง</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาแผนการบริหารจัดการด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เครือข่ายพัฒนา และชุมชนเป็นเป็นหลัก โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) มีแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากรชัดเจน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมวางแผนสรรหาและพัฒนาบุคลากร</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 มีบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่</p> <p>2) ให้ชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการวางแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากร</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการวางแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากร</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3) สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพียงพอ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 สนับสนุนงบประมาณอย่างน้อยร้อยละ 50 ในการพัฒนาครู</p>	1.00	1.00
<p>กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดเป้าหมาย วิธีการและการประเมินผลการบริหารจัดการบุคลากรที่ชัดเจน โดยมีผู้รับผิดชอบตามความรู้และความสามารถ โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>2) ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร</p>	0.89	0.89

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p>ตัวชี้วัดที่ 1 คณะกรรมการบริหาร ผู้ปกครอง และครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา</p> <p>3) ให้นุเคราะห์ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด ของตนเอง</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 7 จัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยากรภูมิปัญญาไทย ประชาชนชาวบ้านอย่างเป็นระบบ และเป็นปัจจุบัน โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) จัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยากรภูมิปัญญาไทย ประชาชนชาวบ้านอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีการจัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยากรภูมิปัญญาไทย ประชาชน ชาวบ้านที่เป็นปัจจุบัน</p> <p>2) เชิญบุคคลสำคัญมาแสดงปาฐกถาให้นักเรียนได้รับฟังในโอกาสต่างๆ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนได้รับฟังแนวความคิดจากบุคคลสำคัญในโอกาสต่างๆ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนชื่นชมบุคคลสำคัญและนำมาเป็นต้นแบบของการดำเนินชีวิต</p> <p>3) จัดทำอัตชีวประวัติของบุคคลตัวอย่างทั้งในและต่างประเทศให้นักเรียนได้ศึกษาเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนได้ศึกษาอัตชีวประวัติของบุคคลสำคัญทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนมีบุคคลต้นแบบของตนเอง</p>	0.89	0.89
<p>กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาเครือข่ายวิทยากรภูมิปัญญาไทยหรือประชาชนชาวบ้านให้มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียน โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) พัฒนาเครือข่ายวิทยากรภูมิปัญญาไทยหรือประชาชนชาวบ้านทุกหมู่บ้านในเขตบริการ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ทุกหมู่บ้านในเขตบริการมีเครือข่ายวิทยากรภูมิปัญญาไทยหรือประชาชนชาวบ้าน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ประชาชนชาวบ้านทุกคนได้แสดงความรู้ ประสบการณ์ และแนวคิดต่างๆ ให้นักเรียนได้รับฟัง</p> <p>2) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเครือข่ายวิทยากรภูมิปัญญาไทย</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ประชาชนในเขตบริการทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นชอบการพัฒนาเครือข่ายประชาชนชาวบ้าน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนเห็นความสำคัญของภูมิปัญญาไทย</p>	1.00	1.00



ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
3) เชิญวิทยากรในเครือข่ายครูภูมิปัญญาไทยมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ตัวชี้วัดที่ 1 ภูมิปัญญาไทยทุกอย่างได้รับการรักษาและสืบทอดต่อกันรุ่นต่อไป		
<p><b>3.ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์</b></p> <p>กลยุทธ์ที่ 1 จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีจาก ผู้ประกอบการ บุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายศิษย์เก่า โดย มีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีจากแหล่งต่างๆ ตัวชี้วัดที่ 1 โครงการขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี</p> <p>กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 วิเคราะห์แหล่งทรัพยากรก่อนขอรับการสนับสนุน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 มีทีมงานและอาสาสมัครในการขอรับการสนับสนุน</p> <p>2) กำหนดให้มีกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อขอรับการสนับสนุน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการขอรับการสนับสนุนตามแผนที่วางไว้</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 รายงานผลการขอรับการสนับสนุนเป็นระยะๆ</p> <p>3) ผู้ปกครอง บุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายศิษย์เก่า มีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 โรงเรียนและเครือข่ายการพัฒนามีส่วนร่วมในการดำเนินการขอรับการสนับสนุน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 รายงานผลการขอรับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเมื่อเสร็จสิ้น โครงการ</p>	1.00	1.00
<p>กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาแผนการบริหารจัดการด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งระยะสั้น และระยะยาวโดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) กำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม</p>	1.00	1.00

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p>ตัวชี้วัดที่ 1 แผนพัฒนามีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสามารถวัดได้</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ชุมชนและครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 มีกิจกรรมดำเนินการที่หลากหลาย</p> <p>2) จัดหาและใช้วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่าที่สุด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีโครงการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพิ่มเติมเพื่อทดแทนส่วนที่เก่าหรือชำรุด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ใช้วัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 นักเรียนทุกคนรู้จักการบำรุงรักษาวัสดุอุปกรณ์</p> <p>3) สนับสนุนงบประมาณในการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ครูอย่างน้อยร้อยละ 10 มีความสามารถในการซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนอย่างน้อยร้อยละ 10 มีความสามารถในการซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 มีงบประมาณในการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพียงพอ</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 3 ประชาสัมพันธ์ผลงานครู นักเรียน และโรงเรียนให้ชุมชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียน และ โรงเรียนให้ชุมชนได้รับทราบ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีโครงการประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียนที่เหมาะสม</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 โครงการได้รับการสนับสนุนและเห็นชอบจากภาคีเครือข่ายพัฒนาโรงเรียน</p> <p>2) ครูและนักเรียนร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและสื่อในการประชาสัมพันธ์ผลงาน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนและครูร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนและครูร่วมกันคัดเลือกวิธีการและสื่อที่จะใช้ในการประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 สื่อทุกประเภทนักเรียนและครูช่วยกันจัดทำเอง</p> <p>3) นักเรียนและครูร่วมกันเผยแพร่ผลงานด้วยวิธีการและสื่อที่หลากหลาย</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ปกครองทุกคนรับทราบผลงานของนักเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 ผู้ปกครองร้อยละ 10 เข้าร่วมกิจกรรมเผยแพร่ผลงานร่วมกับครูและนักเรียน</p>	0.89	0.89

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน /กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมการเผยแพร่ผลงานที่หลากหลายและในโอกาสที่แตกต่างกัน</p> <p>กลยุทธ์ที่ 4 ผลักดันให้มีกฎหมายที่ว่าด้วยภาษีเพื่อการศึกษาโดยเฉพาะ โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) สนับสนุนประชาชนให้เห็นด้วยกับกฎหมายที่ว่าด้วยภาษีเพื่อการศึกษาโดยเฉพาะ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองทุกคนเห็นด้วยกับแนวคิดการมีกฎหมายเพื่อการศึกษาเป็นการเฉพาะ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้บริหาร ครูและนักเรียนช่วยกันสื่อสารแนวคิดไปยังบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนอื่นๆ</p> <p>2) เข้าพบปะกับนักการเมืองในแต่ละระดับเพื่อแสดงเหตุผลและขอรับการสนับสนุนด้านแนวคิดในการตรากฎหมายเพื่อการศึกษา</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 นักการเมืองในแต่ละระดับเห็นด้วยและผลักดันให้ตรากฎหมายว่าด้วยภาษีเพื่อการศึกษา</p> <p>3) นำเสนอแนวคิดกฎหมายเพื่อการศึกษาในเวทีต่างๆ ตามโอกาสที่เอื้ออำนวยเพื่อหาแนวร่วมอุดมการณ์</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีเวทีในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิรูปการศึกษาซึ่งเป็นโอกาสผลักดันให้มีกฎหมายเพื่อการศึกษา</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้บริหารและครูทุกคนเข้าร่วมเครือข่ายภาคีเพื่อการศึกษา</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 มีกฎหมายภาษีเพื่อการศึกษาเป็นการเฉพาะ</p>	0.89	0.89
<p>กลยุทธ์ที่ 5 สร้างเครือข่ายพัฒนาผู้เรียนที่เข้มแข็งและชุมชนมีส่วนร่วม โดยมี มาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) สร้างเครือข่ายพัฒนาผู้เรียนที่เข้มแข็ง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนและนักเรียนมีส่วนร่วมของเครือข่ายพัฒนาผู้เรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 เครือข่ายพัฒนาผู้เรียนมีเป้าและภารกิจที่ชัดเจน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 นักเรียนทุกคนได้รับการบริการจากเครือข่ายพัฒนา</p> <p>2) เครือข่ายพัฒนาผู้เรียนร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนมีพัฒนาการด้านการเรียนรู้สูงขึ้นร้อยละ 5</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนผ่านประเมินเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี</p> <p>3) สร้างโรงเรียนให้เป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนดำเนินการสำหรับโรงเรียนต้นแบบที่ชัดเจน</p>	1.00	1.00

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน /กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
ตัวชี้วัดที่ 2 ครูและนักเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมโรงเรียนแห่งการเรียนรู้		
กลยุทธ์ที่ 6 จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยมีมาตรการ 3 ประการ 1) จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองร้อยละ 70 มีส่วนร่วมในการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนร้อยละ 70 เห็นชอบและมีส่วนร่วมในการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ตัวชี้วัดที่ 3 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเรียนรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการด้านการเรียนรู้แก่นักเรียนชุมชนเป็นหลัก 2) พัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 ต่อปี ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนเป็นสมาชิกของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ 3) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ให้บริการแก่ผู้ปกครองและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองร้อยละ 30 เข้าใช้บริการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	0.89	0.89
กลยุทธ์ที่ 7 ชุมชนและโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ของผู้เสมอ โดยมีมาตรการ 3 ประการ 1) โรงเรียนและชุมชนร่วมกันวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวชี้วัดที่ 1 มีหลักฐานร่องรอยของการประชุมวางแผนพัฒนา ตัวชี้วัดที่ 2 ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) แต่งตั้งทีมงานเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวชี้วัดที่ 1 ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแต่งตั้งทีมงานเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ตัวชี้วัดที่ 2 ทีมงานทุกคนมีความรู้และทักษะในการดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียน 3) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสำหรับให้บริการนักเรียนและชุมชน ตัวชี้วัดที่ 1 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศผ่านการประเมินมาตรฐานจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	1.00	1.00

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน / กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนได้รับบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างทั่วถึง		
<p>กลยุทธ์ที่ 8 รมรงค์ขอรับการบริจาควัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี จากชุมชนและผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งรายปีและเฉพาะกิจ โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) ชุมชนและโรงเรียนร่วมกันวางแผนขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ชัดเจน และทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบ</p> <p>2) จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 โครงการได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 มีทีมงานที่เข้มแข็งในการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง</p> <p>3) กำหนดกิจกรรมเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่หลากหลาย และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่หลากหลายมากกว่า 5 กิจกรรม</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมากกว่า 1 ปี</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 มีการประเมินผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p>	1.00	1.00
<p><b>4. ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์</b></p> <p>กลยุทธ์ที่ 1 สร้างทีมงานที่เข้มแข็งในการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) ให้มีการประชุมร่วมของทีมงานบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียนเป็นประจำและต่อเนื่อง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือร่วมกันอย่างน้อยเดือนละครั้ง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ทีมงานบริหารทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง และมีเหตุผล</p> <p>2) จัดให้มีการพัฒนาทีมงานให้มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 อบรมพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ส่งทีมงานเข้ารับการอบรมพัฒนาการบริหารทีมงานที่หน่วยงานภายนอกจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 เชิญวิทยากรที่มีความรู้เรื่องการพัฒนาทีมงานมาให้ความรู้อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง</p> <p>3) ให้การประสานงาน ติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</p>	1.00	1.00

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน /กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
ตัวชี้วัดที่ 1 ทีมงานทุกคนใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน		
<p>กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรที่ก่อให้เกิดรายได้ อย่างโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) พัฒนาให้มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 1 มีคณะกรรมการศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของโรงเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 รายงานผลการศึกษาผลผลิตของการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของโรงเรียนต่อคณะกรรมการ บริหารโรงเรียน</p> <p>2) แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากร ตัวชี้วัดที่ 1 มีการเสนอรายชื่อคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อขออนุมัติต่อคณะกรรมการ บริหารโรงเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 มีแผน กิจกรรม และระยะเวลาในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของโรงเรียน</p> <p>3) ระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของโรงเรียนมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของโรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 2 ตรวจสอบและประเมินระบบการบริหารจัดการทรัพยากรของโรงเรียนให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 นำระบบไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรของโรงเรียน</p>	1.00	1.00
<p>กลยุทธ์ที่ 3 จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและให้บริการชุมชนอย่างทั่วถึง โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) มีคณะกรรมการศึกษาการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ตัวชี้วัดที่ 1 ศึกษาแนวทางและความเป็นไปได้ในการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 เสนอผลการศึกษาแนวทางการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม</p> <p>2) นำเสนอผลการศึกษาและแผนการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา</p>	0.89	0.89

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน /กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p>ตัวชี้วัดที่ 1 เสนอแผนการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อขออนุมัติงบประมาณ</p> <p>3) จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยขึ้นภายในโรงเรียนหรือชุมชน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ดำเนินการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศตามแผนที่ได้วางไว้</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการและควบคุมการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ให้เป็นไปตามแผนที่ได้อนุมัติแล้วอย่างเคร่งครัด</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 4 สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีในการรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนร่วมกับบุคคลในชุมชน โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) จัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีในการรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการสร้างสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีในการรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 กำหนดกิจกรรมการดำเนินการและใช้สื่อที่หลากหลายและมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน</p> <p>2) ประชาสัมพันธ์การรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนให้ชุมชนรับทราบด้วยสื่อและวิธีการที่หลากหลาย</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ครู-นักเรียนร่วมกันจัดทำสื่อในการประชาสัมพันธ์การรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่หลากหลาย</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการประชาสัมพันธ์การรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนให้ชุมชนรับทราบด้วยสื่อ วิธีการที่หลากหลายและสม่ำเสมอ</p> <p>3) ให้ชุมชนใช้บริการที่ดินหรือสิ่งก่อสร้างของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ชุมชนมาใช้บริการที่ดินหรือสิ่งก่อสร้างของโรงเรียนอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง</p>	1.00	1.00
<p>กลยุทธ์ที่ 5 แต่งตั้งผู้จัดการบริหารทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพื่อการสร้างรายได้ของโรงเรียน โดยมีมาตรการ 2 ประการ</p> <p>1) เสนอแต่งตั้งผู้จัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนและนักเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอแต่งตั้งผู้จัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน</p>	0.89	0.89

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p>ตัวชี้วัดที่ 2 คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนเห็นชอบและอนุมัติแต่งตั้งผู้จัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน</p> <p>2) กำหนดบทบาท ภารกิจในการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้จัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนดำเนินการตามบทบาทและภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 การบริหารจัดการเป็นไปอย่างโปร่งใสโดยมีการรายงานผลการดำเนินการเป็นระยะทุกไตรมาส</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 6 มีแผนการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่ก่อให้เกิดรายได้ของโรงเรียน โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) ให้ผู้จัดการเสนอแผนการบริหารและจัดหารายได้จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างต่อคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนในการบริหารจัดการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างตลอดปีและระยะยาวตลอด 5 ปี</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 มีปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 คณะกรรมการบริหารจัดการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดด้วยความวิริยะอุตสาหะ</p> <p>2) กำหนดกิจกรรมการบริหารและจัดหารายได้จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่หลากหลายและทุกฝ่ายมีส่วนร่วม</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมการบริหารจัดการและจัดหารายได้จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างอย่างน้อย 10 กิจกรรม</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ครูทุกคนและนักเรียนร้อยละ 50 มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมการจัดหารายได้</p> <p>3) มีการบริหารจัดการอยู่ในรูปของคณะกรรมการ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 การบริหารจัดการเป็นไปตามแผนหรือปฏิทินที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 มีการรายงานผลการดำเนินการจัดหารายได้อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 มีการบันทึกการประชุมของคณะกรรมการดำเนินงานทุกครั้ง</p>	1.00	1.00
<p>กลยุทธ์ที่ 7 ให้นักล ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนใช้สถานที่ ของโรงเรียนที่เอื้อต่อการมีรายได้เพื่อพัฒนาโรงเรียน โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) ให้นักล ชุมชน ใช้บริการจากที่ดินและสิ่งปลูกปลูกสร้างของโรงเรียนในการดำเนินกิจการสาธารณประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 โรงเรียนมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี จากการให้บริการที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง</p> <p>แก่นักล ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 มีแผนและปฏิทินการใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียนตลอดปี</p>	1.00	1.00



ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน /กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p>2) กำหนดค่าธรรมเนียมในการใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียนตามความเหมาะสม</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครอง ผู้บริหาร คณะครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดค่าธรรมเนียมในการใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ค่าธรรมเนียมในการใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียนมีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ</p> <p>3) จัดเก็บค่าธรรมเนียมการใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียนตามความเหมาะสม</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีคณะกรรมการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 นำเงินหรือผลประโยชน์ที่ได้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นหลัก</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาคณะกรรมการนักเรียนที่มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) เสนอแต่งตั้งทีมงานมวลชนสัมพันธ์ต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้บริหารและครูทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแต่งตั้งทีมงานมวลชนสัมพันธ์ที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการ บริหาร โรงเรียน</p> <p>2) พัฒนาให้ความรู้และทักษะด้านมวลชนสัมพันธ์แก่ทีมงานอย่างสม่ำเสมอ</p>	1.00	1.00
<p>ตัวชี้วัดที่ 1 เชิญวิทยากรที่มีความรู้และทักษะมาให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับทีมงานมวลชนสัมพันธ์อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ส่งทีมงานทุกคนเข้ารับการพัฒนาความรู้และทักษะขั้นสูงในการปฏิบัติงานมวลชนสัมพันธ์ที่หน่วยงานอื่นๆ จัดขึ้นอยู่เสมออย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง</p> <p>3) สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านมวลชนสัมพันธ์ของทีมงานในทุกรูปแบบอย่างเต็มที่</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณในการดำเนินการมวลชนสัมพันธ์ตามความเหมาะสม</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 สร้างขวัญและให้กำลังใจทีมงานในการปฏิบัติงานมวลชนสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 ตอบแทนผลการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม</p>		

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน /กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p><b>5. ด้านแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์</b></p> <p>กลยุทธ์ที่ 1 โรงเรียนเป็นผู้นำและเป็นต้นแบบของการพัฒนาและการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) สำรวจและจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ภายในชุมชน แหล่งเรียนรู้ที่เป็นบุคคล</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ครูและนักเรียนร้อยละ 30 มีส่วนร่วมในการสำรวจและจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ปกครองนักเรียนจำนวนร้อยละ 50 มีส่วนร่วมในการสำรวจและจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้</p> <p>2) ร่วมกับชุมชนในการวางแผนพัฒนา อนุรักษ์และใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ตามธรรมชาติ บุคคลและที่มนุษย์สร้างขึ้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนและผู้นำชุมชนทุกคนร่วมประชุมวางแผนพัฒนา อนุรักษ์และใช้แหล่งเรียนรู้</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 มีบันทึกการประชุมเพื่อวางแผนพัฒนา อนุรักษ์และใช้แหล่งเรียนรู้</p> <p>3) อนุรักษ์และรักษาแหล่งเรียนรู้ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ที่สุดเพื่อให้เป็นสมบัติของชุมชนต่อไป</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนมีส่วนในการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนได้รับความรู้และประสบการณ์จากการใช้แหล่งเรียนรู้</p>	1.00	1.00
<p>กลยุทธ์ที่ 2 โรงเรียนและชุมชนร่วมกันพัฒนาและสร้างแหล่งเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตภายในโรงเรียนหรือชุมชน โดยมีมาตรการ 4 ประการ</p> <p>1) ร่วมกับชุมชนวางแผนจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ของนักเรียนและให้บริการชุมชนอย่างทั่วถึง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีบันทึกการประชุม หลักฐานหรือร่องรอยของการร่วมวางแผนการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ร่วมประชุมทุกคนได้แสดงความคิดเห็นต่อการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต</p> <p>2) สร้างแหล่งเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตขึ้นภายในโรงเรียนด้วยความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน และโรงเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองร้อยละ 50 ให้ความร่วมมือในการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 มีศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต</p> <p>3) พัฒนานักเรียนและครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด</p>	1.00	1.00

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p>ตัวชี้วัดที่ 1 ครูและนักเรียนทุกคนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนได้ศึกษาและเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 ครูนักเรียนทุกคนมีนิสัยใฝ่รู้และใฝ่เรียน</p> <p>4) ให้บริการด้านความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตแก่ประชาชนในเขตบริการอย่างทั่วถึง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนให้บริการด้านความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการประกอบอาชีพ และการดำรงชีวิตแก่ผู้ปกครองและชุมชนอย่างทั่วถึง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ปกครองอย่างน้อยร้อยละ 70 ได้รับบริการด้านความรู้และอาชีพจากบุคลากรของโรงเรียน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 ผู้ปกครองอย่างน้อยร้อยละ 70 มีความพึงพอใจในการได้รับบริการ ด้านความรู้และอาชีพจากโรงเรียน</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 3 โรงเรียนเร่งประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลและชุมชนในการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีมาตรการ 4 ประการ</p> <p>1) ร่วมกันวางแผนในการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 คณะกรรมการทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในการวางแผนการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน</p> <p>2) จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีโครงการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 มีกิจกรรมดำเนินการตั้งแต่ 5 กิจกรรมขึ้นไป</p> <p>3) ดำเนินการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลายและต่อเนื่อง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีคณะกรรมการดำเนินการอย่างเพียงพอ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการทุกกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้</p> <p>4) ประเมินและรายงานผลการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ทุกกิจกรรมมีการประเมินระหว่างการดำเนินการเป็นระยะๆ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ทุกกิจกรรมมีหลักฐาน ร่องรอยของการประเมินระหว่างการทำงาน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 3 มีการรายงานผลการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ</p>	1.00	1.00

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน /กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p>กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาและสร้างเครือข่ายของแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บริการแก่นักเรียนและชุมชนอย่างทั่วถึง โดยมีมาตรการ 4 ประการ</p> <p>1) สำรวจ รวบรวม และจัดหมวดหมู่เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและในชุมชน เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการพัฒนา</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีทะเบียนเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและในชุมชนที่เป็นปัจจุบัน</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 ครูและนักเรียนทุกคนรู้จักเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและในชุมชน</p> <p>2) ประสานงานและวางแผนการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียน ชุมชน หรือแหล่งเรียนรู้อื่นๆ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียน ชุมชน หรือแหล่งเรียนรู้อื่นๆ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 2 การใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียน ชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้ อื่นๆ สะดวก รวดเร็ว</p> <p>3) ร่วมกันรักษาและใช้เครือข่ายของแหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนสูงสุด</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 ครูและนักเรียนทุกคนใช้เครือข่ายของแหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียน สูงสุด</p> <p>4) รายงานผลการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อปรับปรุงให้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีการรายงานผลการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ</p>	1.00	1.00
<p>กลยุทธ์ที่ 5 โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการอนุรักษ์และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ โดยมีมาตรการ 2 ประการ</p> <p>1) จัดทำโครงการพัฒนาและอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนอย่างต่อเนื่อง</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีโครงการพัฒนาและอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้อย่างน้อย 1 โครงการ</p> <p>2) ให้บริการแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนแก่ชุมชนได้ใช้เพื่อการศึกษาหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีบันทึกการให้บริการแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนแก่ชุมชน</p>	1.00	1.00
<p>กลยุทธ์ที่ 6 ร่วมมือกับเครือข่ายศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และชุมชนในการใช้และศึกษาแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและนอกโรงเรียนอย่างคุ้มค่าด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย โดยมีมาตรการ 2 ประการ</p> <p>1) จัดทำโครงการศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญต่างๆ โดยผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม</p> <p>ตัวชี้วัดที่ 1 มีโครงการศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญต่างๆ</p>	1.00	1.00

ตารางที่ 9 สรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา (ต่อ)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน /กลยุทธ์	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
2) โรงเรียนและผู้ปกครองนำนักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญภายในชุมชน และต่างจังหวัดอย่างสม่ำเสมอ ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนได้ไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญภายในชุมชน และต่างจังหวัดอย่างน้อย 1 ครั้ง		
กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ที่โปร่งใส โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยมีมาตรการ 3 ประการ 1) ประชุมวางแผนการออกแบบระบบการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ร่วมกับชุมชน ตัวชี้วัดที่ 1 มีบันทึกหลักฐานการประชุมทุกครั้ง ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนได้แสดงความคิดเห็นต่อการออกแบบระบบการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ 2) พัฒนาระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน ตัวชี้วัดที่ 1 มีระบบการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้ 3) ตรวจสอบและประเมินระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้ ตัวชี้วัดที่ 1 มีการตรวจสอบและประเมินระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้ ตัวชี้วัดที่ 2 มีรายงานการพัฒนาระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้	0.89	0.89
กลยุทธ์ที่ 8 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชนขึ้นภายในโรงเรียนเพื่อให้บริการนักเรียนและชุมชนในการอบรม ประชุม สัมมนาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างทั่วถึง โดยมีมาตรการ 1 ประการ 1) จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชนขึ้นภายในโรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 1 มีศูนย์การเรียนรู้ชุมชนตั้งอยู่ภายในโรงเรียน ตัวชี้วัดที่ 2 มีปัจจัยสนับสนุนการดำเนินการของศูนย์การเรียนรู้ชุมชนอย่างครบครัน ตัวชี้วัดที่ 3 ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนมีภารกิจและแผนดำเนินการอย่างชัดเจนและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ	0.78	0.89

## 2.2 การประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การประชาพิจารณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 18 คน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 18 คน ครูผู้รับผิดชอบงานการระดมทรัพยากรทางการศึกษา จำนวน 18 คน ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียนในคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 18 คน (ได้มาจากทุกเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ขนาดละเท่าๆกัน) และผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่ง จำนวน 9 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 81 คน โดยจัดขึ้นที่ห้องประชุมพระราชสารคามมุนี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2553 โดยผู้วิจัยได้นำเสนอโดยใช้ power point พร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชาพิจารณ์เกี่ยวกับความเป็นมาของโครงการ ขั้นตอนและกระบวนการวิจัยเชิงนโยบาย และผลการวิจัยจากการศึกษาบริบทในขั้นตอนที่ 1 ที่ได้จากข้อมูลทั้ง 4 แหล่ง คือ ผลการศึกษาเชิงสำรวจ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการอภิปรายกลุ่มเป้าหมาย ผลการศึกษาพหุกรณีจากสถานศึกษาทั้ง 3 แห่ง ร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม และผลจากการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จากขั้นตอนที่ 2 ตลอดจนแนวทางการดำเนินการประชาพิจารณ์ และเกณฑ์การประเมินคุณภาพของร่างกลยุทธ์ ซึ่งพิจารณาจากความเป็นไปได้ (feasible) และการยอมรับ (acceptable) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามที่เสนอของ Majchrzak (1984) เสนอต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียข้างต้น เพื่อการวิเคราะห์วิพากษ์วิจารณ์ ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมแล้วทำการประเมินกลยุทธ์โดยภาพรวมเพื่อจะได้ปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ผลจากการจัดประชาพิจารณ์มีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1) ด้านเงินทุนหรืองบประมาณ

1.1) เป้าประสงค์ของการระดมทรัพยากรเงินทุนหรืองบประมาณ มีความเหมาะสมคืออยู่แล้วไม่ต้องมีการปรับปรุง

1.2) กลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดความสำเร็จของการระดมทรัพยากรเงินทุนหรืองบประมาณ โดยภาพรวม มีข้อเสนอแนะดังนี้

(1) กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมการทำงานระบบทีมและเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 6 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(2) กลยุทธ์ที่ 2 ประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียน ครูและโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมีมาตรการ 2 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(3) กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาทีมงานสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชน มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว แต่ให้มีการแก้ไขคำบางคำที่มีความผิดพลาดในการจัดพิมพ์ใหม่ให้ถูกต้อง

(4) กลยุทธ์ที่ 4 รายงานสภาพความขาดแคลนงบประมาณให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง มีมาตรการ 1 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 2 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(5) กลยุทธ์ที่ 5 อบรม พัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในศาสตร์และศิลป์ในการระดมเงินทุนและงบประมาณกับผู้รู้และเครือข่ายการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ มีมาตรการ 2 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว แต่ให้มีการแก้ไขคำบางคำที่มีความผิดพลาดในการจัดพิมพ์ใหม่ให้ถูกต้อง

(6) กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณที่โปร่งใส โดยให้ภาคีเครือข่ายพัฒนามีส่วนร่วมในกระบวนการทุกขั้นตอน มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(7) กลยุทธ์ที่ 7 กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณอย่างเหมาะสมและดำเนินการตามความจำเป็น มีมาตรการ 4 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(8) กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นระบบโปร่งใสโดยผู้ปกครองและชุมชนสามารถตรวจสอบได้ มีมาตรการ 4 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 8 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว แต่ให้มีการแก้ไขคำบางคำที่มีความผิดพลาดในการจัดพิมพ์ใหม่ให้ถูกต้อง

## 2) ด้านบุคคล

2.1) เป้าประสงค์ของการระดมทรัพยากรบุคคล มีความเหมาะสมแล้ว ไม่ต้องมีการปรับปรุง

2.2) กลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดความสำเร็จของการระดมทรัพยากรบุคคล โดยภาพรวม มีข้อเสนอแนะดังนี้

- (1) กลยุทธ์ที่ 1 ประสานสัมพันธ์ร่วมกันพัฒนาเยาวชนไทยแบบยั่งยืนโดยผ่านเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านที่เข้มแข็ง มีมาตรการ 2 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว แต่ให้มีการแก้ไขคำบางคำที่มีความผิดพลาดในการจัดพิมพ์ใหม่ให้ถูกต้อง
- (2) กลยุทธ์ที่ 2 กำหนดแผนการพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความหมายและมีเครือข่ายร่วมพัฒนา มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว
- (3) กลยุทธ์ที่ 3 บริหารจัดการบุคลากรที่โปร่งใสโดยเน้นให้บุคคลและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการและตรวจสอบ มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว
- (4) กลยุทธ์ที่ 4 ประสานงานทางตรงและทางอ้อมในการติดต่อกับบุคคล ผู้ปกครอง เครือข่ายพัฒนา และชุมชนเพื่อการพัฒนาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและยั่งยืน มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว
- (5) กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาแผนการบริหารจัดการด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เครือข่ายพัฒนาและชุมชนเป็นเป็นหลัก มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว แต่ให้มีการแก้ไขคำบางคำที่มีความผิดพลาดในการจัดพิมพ์ใหม่ให้ถูกต้อง
- (6) กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดเป้าหมาย วิธีการและการประเมินผลการบริหารจัดการบุคลากรที่ชัดเจน โดยมีผู้รับผิดชอบตามความรู้และความสามารถ มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 3 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว
- (7) กลยุทธ์ที่ 7 จัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยากรภูมิปัญญาไทยปราชญ์ชาวบ้านอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว
- (8) กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาเครือข่ายวิทยากรภูมิปัญญาไทยหรือปราชญ์ชาวบ้านให้มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียน มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว แต่ให้มีการแก้ไขคำบางคำที่มีความผิดพลาดในการจัดพิมพ์ใหม่ให้ถูกต้อง



### 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

3.1) เป้าประสงค์ของการระดมทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี มีความเหมาะสมแล้วไม่ต้องมีการปรับปรุง

3.2) กลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดความสำเร็จของการระดมทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี โดยภาพรวม มีข้อเสนอแนะดังนี้

(1) กลยุทธ์ที่ 1 จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีจากผู้ปกครอง บุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายศิษย์เก่า มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 8 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(2) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาแผนการบริหารจัดการด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว แต่ให้มีการแก้ไขคำที่มีความผิดพลาดในการจัดพิมพ์ใหม่ให้ถูกต้อง

(3) กลยุทธ์ที่ 3 ประชาสัมพันธ์ผลงานครู นักเรียน และโรงเรียน ให้ชุมชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 8 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(4) กลยุทธ์ที่ 4 ผลักดันให้มีกฎหมายที่ว่าด้วยภาษีเพื่อการศึกษา โดยเฉพาะ มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 6 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว แต่ให้มีการแก้ไขคำที่มีความผิดพลาดในการจัดพิมพ์ใหม่ให้ถูกต้อง

(5) กลยุทธ์ที่ 5 สร้างเครือข่ายพัฒนาผู้เรียนที่เข้มแข็งและชุมชนมีส่วนร่วม มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(6) กลยุทธ์ที่ 6 จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในโรงเรียน มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 6 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว แต่ให้มีการแก้ไขคำที่มีความผิดพลาดในการจัดพิมพ์ใหม่ให้ถูกต้อง

(7) กลยุทธ์ที่ 7 ชุมชนและโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 6 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(8) กลยุทธ์ที่ 8 รมรณรงค์ขอรับการบริจาควัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี จากชุมชนและผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งรายปีและเฉพาะกิจ มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว แต่ให้มีการแก้ไขคำที่มีความผิดพลาดในการจัดพิมพ์ใหม่ให้ถูกต้อง

#### 4) ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

4.1) เป้าประสงค์ของการระดมทรัพยากรด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง มีความเหมาะสมแล้วไม่ต้องมีการปรับปรุง

4.2) กลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดความสำเร็จของการระดมทรัพยากรด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง โดยภาพรวม มีข้อเสนอแนะดังนี้

(1) กลยุทธ์ที่ 1 สร้างทีมงานที่เข้มแข็งในการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน มีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 6 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(2) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินที่ก่อให้เกิดรายได้อย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยมีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 7 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ครบถ้วนในด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(3) กลยุทธ์ที่ 3 จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและให้บริการชุมชนอย่างทั่วถึง โดยมีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 6 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ในด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(4) กลยุทธ์ที่ 4 สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีในการรักษาและ การใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนร่วมกับบุคคลในชุมชน โดยมีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 5 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ในด้านเนื้อหาสาระแล้ว แต่ให้มีการแก้ไขคำบางคำที่มีความผิดพลาดในการจัดพิมพ์ใหม่ให้ถูกต้อง

(5) กลยุทธ์ที่ 5 แต่งตั้งผู้จัดการบริหารทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพื่อการสร้างรายได้ของโรงเรียน โดยมีมาตรการ 2 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 4 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ในด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(6) กลยุทธ์ที่ 6 มีแผนการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่ก่อให้เกิดรายได้ของโรงเรียน โดยมีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 8 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ในด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(7) กลยุทธ์ที่ 7 ให้นักกลุ่ ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ใช้สถานที่ของโรงเรียนที่เอื้อต่อการมีรายได้เพื่อพัฒนาโรงเรียน โดยมีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 6 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ในด้านเนื้อหาแล้ว แต่ให้มีการแก้ไขคำบางคำที่มีความผิดพลาดในการจัดพิมพ์ใหม่ให้ถูกต้อง

(8) กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาทีมงานมวลชนสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง โดยมีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 6 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ด้านเนื้อหาสาระแล้ว

#### 5) ด้านแหล่งเรียนรู้

5.1) เป้าประสงค์ของการระดมทรัพยากรด้านแหล่งเรียนรู้ มีความเหมาะสมแล้วไม่ต้องมีการปรับปรุง

5.2) กลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดความสำเร็จของการระดมทรัพยากรด้านแหล่งเรียนรู้ โดยภาพรวม มีข้อเสนอแนะดังนี้

(1) กลยุทธ์ที่ 1 โรงเรียนเป็นผู้นำและเป็นต้นแบบของการพัฒนาและการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน โดยมีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 6 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(2) กลยุทธ์ที่ 2 โรงเรียนและชุมชนร่วมกันพัฒนาและสร้างแหล่งเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตขึ้นภายในโรงเรียนหรือชุมชน โดยมีมาตรการ 4 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 10 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(3) กลยุทธ์ที่ 3 โรงเรียนเร่งประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลและชุมชนในการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีมาตรการ 4 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 9 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ด้านเนื้อหาสาระแล้ว แต่ให้มีการแก้ไขคำบางคำที่มีความผิดพลาดในการจัดพิมพ์ใหม่ให้ถูกต้อง

(4) กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาและสร้างเครือข่ายของแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บริการแก่นักเรียนและชุมชนอย่างทั่วถึง โดยมีมาตรการ 4 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 6 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(5) กลยุทธ์ที่ 5 โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการอนุรักษ์และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ โดยมีมาตรการ 2 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 2 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(6) กลยุทธ์ที่ 6 ร่วมมือกับเครือข่ายศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และชุมชนในการใช้และศึกษาแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและนอกโรงเรียนอย่างคุ้มค่าด้วยกิจกรรม

ที่หลากหลาย โดยมีมาตรการ 2 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 2 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(7) กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ที่โปร่งใส โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยมีมาตรการ 3 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 6 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ด้านเนื้อหาสาระแล้ว

(8) กลยุทธ์ที่ 8 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชนขึ้นภายในโรงเรียน เพื่อให้บริการนักเรียนและชุมชนในการอบรม ประชุม สัมมนาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างทั่วถึง โดยมีมาตรการ 1 ประการ และมีตัวชี้วัดทั้งหมด 1 ตัวชี้วัดนั้น มีความถูกต้องสมบูรณ์ด้านเนื้อหาสาระแล้ว

6) สรุปความเห็นของผู้เข้าร่วมการประชาพิจารณ์ที่มีต่อกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม พบว่า กลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย 40 กลยุทธ์นั้น มีความเป็นไปได้สูงและได้รับการยอมรับจากผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์อยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน

## บทที่ 5

### กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐใน จังหวัดมหาสารคาม : ผลลัพธ์สุดท้ายจากการวิจัย

ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาบริบทในชั้นตอนที่ 1 โดยการวิจัยเอกสาร การศึกษาเชิงสำรวจ การสนทนากลุ่ม การศึกษาพหุกรณี นั้น ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเป็น “ร่างกลยุทธ์” ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม จำแนกเป็นประเด็นกลยุทธ์ 5 ด้าน คือ ด้านเงินหรืองบประมาณ ด้านบุคคล ด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และด้านแหล่งเรียนรู้ ต่อมาในชั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้นำ “ร่างกลยุทธ์” ไปสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ราย (ดั่งเสนอรายชื่อไว้ในภาคผนวก ข) หลังจากนั้นได้ทำการประชาพิจารณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งสิ้น จำนวน 81 คน โดยจัดขึ้นที่ห้องประชุมพระราชสารคามมุนี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 เมื่อวันที่ 23 มกราคม 2553 รวมทั้งเอกสารสรุปผลการวิจัยและการพัฒนาร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาดังกล่าวต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวข้างต้น เพื่อการวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจารณ์ และผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงเป็น “กลยุทธ์การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม” ซึ่งถือว่าเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการวิจัย ดังนี้

#### 1. ประเด็นกลยุทธ์ด้านเงินทุนหรืองบประมาณ

โรงเรียนดำเนินการระดมเงินทุนหรืองบประมาณด้วยวิธีการหรือกิจกรรมที่หลากหลายจากบุคคล ชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน สถาบันทางสังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ต้องไม่ขัดต่อระเบียบที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้ และมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

##### เป้าประสงค์ (Goals)

ระดมเงินทุนหรืองบประมาณในการพัฒนากระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียน ครูผู้สอน และสถานศึกษาให้สูงขึ้น

##### กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมการทำงานระบบทีมและเครือข่ายที่เข้มแข็ง

มาตรการที่ 1 จัดให้มีการประชุมเพื่อร่วมวางแผนในการระดมเงินทุนหรืองบประมาณอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 มีการประชุมวางแผนตลอดโครงการอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 มีการบันทึกผลการประชุมทุกครั้งที่ได้ประชุม

มาตรการที่ 2 กระตุ้นให้ทีมงานหรือเครือข่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง มีเหตุมีผล และรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน

ตัวชี้วัดที่ 1 สมาชิกอย่างน้อยร้อยละ 80 ได้มีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง ต่อการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดที่ 2 สมาชิกร้อยละ 80 ยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนสมาชิกและมติของที่ประชุม

มาตรการที่ 3 สร้างระบบการติดตามและตรวจสอบการทำงานเป็นทีมหรือเครือข่าย โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัดที่ 1 มีระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพโดยสมาชิกอย่างน้อยร้อยละ 80 ให้การยอมรับ

ตัวชี้วัดที่ 2 สมาชิกอย่างน้อยร้อยละ 80 มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ เครื่องมือ และวิธีการติดตาม

กลยุทธ์ที่ 2 ประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียน ครูและโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

มาตรการที่ 1 จัดทำเอกสาร แผ่นพับ หรือสื่ออื่นๆ ในการประชาสัมพันธ์ผลงานของนักเรียน และโรงเรียนต่อผู้ปกครองและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองนักเรียนอย่างน้อยร้อยละ 80 รับทราบผลงานของนักเรียนและโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 โรงเรียนเลือกใช้วิธีการสื่อสารผลงานนักเรียนมากกว่า 3 ชนิด

มาตรการที่ 2 จัดเวทีให้นักเรียนและครูได้แสดงผลงาน ความรู้และความสามารถของตนเอง ต่อสาธารณชนอยู่เป็นประจำ

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนได้ร่วมแสดงผลงาน ความรู้และความสามารถของตนเอง อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 ครูอย่างน้อยร้อยละ 80 ได้ร่วมแสดงผลงานต่อชุมชนอย่างน้อยปีการศึกษาละ 1 ครั้ง

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาทีมงานสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชน

มาตรการที่ 1 จัดให้มีทีมงานครู บุคลากร และนักเรียนเพื่อปฏิบัติการชุมชนสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตามโอกาสต่างๆ

ตัวชี้วัดที่ 1 คณะครูได้ร่วมกิจกรรมสาธารณะกับชุมชนอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนได้ร่วมกิจกรรมสาธารณะประโยชน์กับชุมชนอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง

มาตรการที่ 2 จัดครูและนักเรียนประจำหมู่บ้านในเขตบริการอย่างทั่วถึง

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนเป็นครูประจำหมู่บ้านหรือเขตบริการ โดยมีหน้าที่ในการร่วมกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

มาตรการที่ 3 ร่วมงานบุญประเพณีตามเทศกาลของชาวบ้านเป็นประจำ

ตัวชี้วัดที่ 1 โรงเรียนเข้าร่วมงานบุญประเพณีตามเทศกาลอย่างน้อยปีละ 6 ครั้ง

กลยุทธ์ที่ 4 รายงานสภาพความขาดแคลนงบประมาณให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง

มาตรการที่ 1 ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนได้รับทราบถึงสภาพทางการเงินของโรงเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามโอกาสต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองอย่างน้อยร้อยละ 80 รับทราบสภาพทางการเงินของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 โรงเรียนประชาสัมพันธ์เสียงตามสายถึงสภาพทางการเงินของโรงเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

กลยุทธ์ที่ 5 อบรม พัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในศาสตร์และศิลป์ในการระดมเงินทุนและงบประมาณกับผู้รู้และเครือข่ายการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

มาตรการที่ 1 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในศาสตร์และศิลป์เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาระหว่างผู้บริหาร ครูกับวิทยากรที่มีความรู้อย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้บริหารและครูอย่างน้อยร้อยละ 80 มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและเจตคติที่ดีต่อการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดที่ 2 เชิญวิทยากรมาให้ความรู้ อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

มาตรการที่ 2 จัดครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการระดมทรัพยากรที่จัด โดยเอกชนหรือสถาบันการอุดมศึกษาอยู่เสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูอย่างน้อยร้อยละ 30 ผ่านการอบรมและพัฒนาความรู้และทักษะการระดมทรัพยากรที่จัดโดยสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียง

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้บริหารและครูอย่างน้อยร้อยละ 30 มีโอกาสร่วมศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระดมทรัพยากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณที่โปร่งใส โดยให้ภาคีเครือข่ายพัฒนามีส่วนร่วมในกระบวนการทุกขั้นตอน

มาตรการที่ 1 ประชุมคณะกรรมการบริหารและเครือข่ายพัฒนาโรงเรียนเพื่อร่วมวางแผนในการพัฒนาระบบการบริหารงานงบประมาณที่โปร่งใส

ตัวชี้วัดที่ 1 คณะกรรมการบริหารและภาคีเครือข่ายพัฒนาทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน

ตัวชี้วัดที่ 2 มีบันทึกการร่วมประชุมวางแผนดำเนินการทุกครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 3 ผู้เข้าร่วมประชุมอย่างน้อยร้อยละ 80 ได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง หลากหลายและมีเหตุผล

มาตรการที่ 2 จัดเตรียมปัจจัยป้อนต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ เช่น บุคลากร เงิน วิธีการจัดการและวัสดุอุปกรณ์

ตัวชี้วัดที่ 1 มีสถานที่ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเพียงพอ

มาตรการที่ 3 ร่วมกันกำหนดกรอบภารกิจ กระบวนการปฏิบัติงาน การมอบหมายภารกิจ และการกำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกรอบภารกิจ กระบวนการปฏิบัติงาน การกำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนที่กำหนด

กลยุทธ์ที่ 7 กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณอย่างเหมาะสม และดำเนินการตามความจำเป็น

มาตรการที่ 1 ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกิจกรรมของการขอรับการสนับสนุน ด้านงบประมาณจากแหล่งต่างๆ

ตัวชี้วัดที่ 1 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกิจกรรมของการขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณ

มาตรการที่ 2 จัดทำโครงการระดมเงินทุนหรืองบประมาณเพื่อเสนอขออนุมัติ จากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานต้นสังกัด

ตัวชี้วัดที่ 1 มีผู้รับผิดชอบในการจัดทำโครงการที่ชัดเจนและอยู่ในรูปของคณะกรรมการ

ตัวชี้วัดที่ 2 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมของการระดมทุนที่หลากหลาย และกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตามกำหนด

ตัวชี้วัดที่ 3 มีการนำเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติในแต่ละระดับที่ชัดเจนและดำเนินการ หลังจากได้รับการอนุมัติแล้ว

มาตรการที่ 3 ดำเนินการระดมเงินทุนตามโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนด โดยมีการประเมิน เพื่อแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงกิจกรรมให้เหมาะสมเสมอๆ

ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมการระดมทุนมากกว่า 5 กิจกรรมขึ้นไป

ตัวชี้วัดที่ 2 ในแต่ละกิจกรรมมีคณะกรรมการดำเนินการอย่างน้อย 3 ชุด โดยดำเนินกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัดที่ 3 มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือหรือแก้ปัญหาในการระดมทุนเป็นระยะๆ อย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง



มาตรการที่ 4 รายงานผลการดำเนินการระดมทรัพยากรเป็นระยะๆ ตามที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัดที่ 1 คณะกรรมการดำเนินการในแต่ละกิจกรรมมีการรายงานความก้าวหน้าของ  
การระดมทุนระหว่างดำเนินการอย่างน้อย 1 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 รายงานผลการระดมทุนเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ 1 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 3 มีการประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อนำเสนอผลการดำเนินการระดมทุนโดยภาพรวม  
เมื่อเสร็จสิ้นโครงการ 1 ครั้ง

กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นระบบ โปร่งใส โดยผู้ปกครองและชุมชน  
สามารถตรวจสอบได้

มาตรการที่ 1 ร่วมกันกำหนดและวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรภายใน  
ระยะเวลา 1 ปี และภายในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า

ตัวชี้วัดที่ 1 คณะกรรมการบริหารและสมาชิกเครือข่ายพัฒนาโรงเรียนทุกคนมีส่วนร่วม ในการ  
วางแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

ตัวชี้วัดที่ 2 มีบันทึกการประชุมวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณโดยละเอียดและชัดเจน

ตัวชี้วัดที่ 3 มีแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นลายลักษณ์อักษรและมีกิจกรรมที่เหมาะสม

มาตรการที่ 2 กำหนดปฏิทินการดำเนินการตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่กำหนดไว้  
ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ตัวชี้วัดที่ 1 สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติกิจกรรมที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัดที่ 2 คณะกรรมการทุกชุดปฏิบัติงานตามปฏิทินที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

มาตรการที่ 3 ดำเนินการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ตลอดจน  
มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลอย่างเป็นระบบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย  
ตามกำหนดไว้

ตัวชี้วัดที่ 1 ดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

ตัวชี้วัดที่ 2 มีการจัดทำเอกสารเพื่อขออนุมัติเบิกจ่ายทุกครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 3 รายงานการใช้จ่ายงบประมาณต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา  
อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

## 2. ประเด็นกลยุทธ์ด้านบุคคล

โรงเรียนดำเนินการระดมบุคคล วิทยากร ผู้รู้ ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน ชาวบ้าน ศิษย์เก่า เป็นต้น มาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้ แนวคิด ทักษะ ประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างปกติสุขของนักเรียน

### เป้าประสงค์ (Goals)

ระดมบุคลากร วิทยากร ปราชญ์ชาวบ้าน พระสงฆ์ ผู้นำชุมชนที่มีความรู้ ความสามารถ มีกำลังกาย กำลังทรัพย์และกำลังความคิด มาร่วมกันพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครูผู้สอนและสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศในด้านวิชาการทัดเทียมต่างประเทศได้ จัดตั้งวิทยากรครูภูมิปัญญาท้องถิ่นในจังหวัดมหาสารคาม เพื่อให้การสนับสนุนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 ประสานสัมพันธ์ร่วมกันพัฒนาเยาวชน ไทยแบบยั่งยืน โดยผ่านเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านที่เข้มแข็ง

มาตรการที่ 1 สร้างเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านในชุมชนเขตบริการของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 สมาชิกเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านทุกคน ได้ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ลูกหลาน

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนได้รับความรู้และประสบการณ์จากครูภูมิปัญญาชาวบ้าน

มาตรการที่ 2 ให้ความร่วมมือกับชุมชนในการปฏิบัติกิจกรรมตามประเพณีและวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 ร่วมมือกับชุมชนในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของชุมชนอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนได้ร่วมกิจกรรมในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ที่ 2 กำหนดแผนการพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความหมาย และมีเครือข่ายร่วมพัฒนา

มาตรการที่ 1 เครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่นักเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านทุกหมู่บ้านในเขตบริการ

ตัวชี้วัดที่ 2 มีแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ นักเรียนตลอดปี

มาตรการที่ 2 โรงเรียนกำหนดแผนและกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยให้บุคลากรในชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการมากที่สุด

ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่หลากหลาย

ตัวชี้วัดที่ 2 บุคลากรในชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างน้อยร้อยละ 50

มาตรการที่ 3 สร้างเครือข่ายพัฒนาเยาวชนในท้องถิ่นให้รู้จักสำนึกรักในบ้านเกิด และห่างไกลยาเสพติด

ตัวชี้วัดที่ 1 มีเครือข่ายพัฒนาเยาวชนไทยห่างไกลยาเสพติด

ตัวชี้วัดที่ 2 รักเรียนทุกคนสำนึกรักในบ้านเกิดของตนเอง

ตัวชี้วัดที่ 3 นักเรียนและเยาวชนทุกคนมีความสุขในการดำเนินชีวิต

กลยุทธ์ที่ 3 บริหารจัดการบุคลากรที่โปร่งใสโดยเน้นให้บุคคลและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการและตรวจสอบ

มาตรการที่ 1 มีแผนการพัฒนาและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร

ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 2 บุคลากรทุกคนปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

ตัวชี้วัดที่ 3 บุคลากรได้รับสวัสดิการตามความเหมาะสม

มาตรการที่ 2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนประสบความสำเร็จในวิชาชีพครู

ตัวชี้วัดที่ 2 ครูทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 3 ครูทุกคนมีวิทยฐานะสูงขึ้น

มาตรการที่ 3 ตอบแทนการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรมและทุกคนมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้บริหารและครูมีจริยธรรมในวิชาชีพสูง

ตัวชี้วัดที่ 3 ครูและผู้บริหารมีความรับผิดชอบในหน้าที่

กลยุทธ์ที่ 4 ประสานงานทางตรงและทางอ้อมในการติดต่อกับบุคคล ผู้ปกครอง เครือข่ายพัฒนา และชุมชนเพื่อการพัฒนาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและยั่งยืน

มาตรการที่ 1 เชิญบุคคล ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานหรือการประกอบอาชีพมาเล่าประสบการณ์ให้นักเรียนได้รับฟัง

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนได้รับประสบการณ์ตรงจากบุคคล ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าที่ให้ความรู้และแง่คิด

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนมีความชื่นชมบุคคลในชุมชนของตน

มาตรการที่ 2 ยกย่องเชิดชูบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีในชุมชนในโอกาสต่างๆ

ตัวชี้วัดที่ 1 บุคคลที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้รับการยกย่องชมเชยและชื่นชมจากนักเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียน ครู และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพิจารณาข้อตกลงชมเชยบุคคลตัวอย่าง หรือต้นแบบ

มาตรการที่ 3 ครูและผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเป็นที่น่าเชื่อถือในชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ปกครองร้อยละ 90 มีความชื่นชมในตัวครู

ตัวชี้วัดที่ 3 นักเรียนทุกคนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมสูง

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาแผนการบริหารจัดการด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เครือข่ายพัฒนา และชุมชนเป็นเป็นหลัก

มาตรการที่ 1 มีแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด

ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากรชัดเจน

ตัวชี้วัดที่ 2 ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมวางแผนสรรหาและพัฒนาบุคลากร

ตัวชี้วัดที่ 3 มีบุคลากรเพียงพอในการปฏิบัติหน้าที่

มาตรการที่ 2 ให้ชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการวางแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากร

ตัวชี้วัดที่ 1 ชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการวางแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากร

ตัวชี้วัดที่ 2 บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

มาตรการที่ 3 สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง

ตัวชี้วัดที่ 1 มีงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรเพียงพอ

ตัวชี้วัดที่ 2 สนับสนุนงบประมาณอย่างน้อยร้อยละ 50 ในการพัฒนาครู

กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดเป้าหมาย วิธีการและการประเมินผลการบริหารจัดการบุคลากรที่ชัดเจน โดยมีผู้รับผิดชอบตามความรู้และความสามารถ

มาตรการที่ 1 กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน

ตัวชี้วัดที่ 1 บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มาตรการที่ 2 ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร

ตัวชี้วัดที่ 1 คณะกรรมการบริหาร ผู้ปกครอง และครูทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา

มาตรการที่ 3 ให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของตนเอง

กลยุทธ์ที่ 7 จัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยาการภูมิปัญญาไทย ปราชญ์ชาวบ้านอย่างเป็นระบบ และเป็นปัจจุบัน

มาตรการที่ 1 จัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยาการภูมิปัญญาไทย ปราชญ์ชาวบ้านอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีการจัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยาการภูมิปัญญาไทย ปราชญ์ชาวบ้านที่เป็นปัจจุบัน

มาตรการที่ 2 เชิญบุคคลสำคัญมาแสดงปาฐกถาให้นักเรียนได้รับฟังในโอกาสต่างๆ

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนได้รับฟังแนวความคิดจากบุคคลสำคัญในโอกาสต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนชื่นชมบุคคลสำคัญและนำมาเป็นต้นแบบของการดำเนินชีวิต

มาตรการที่ 3 จัดทำอัตชีวประวัติของบุคคลตัวอย่างทั้งในและต่างประเทศให้นักเรียนได้ศึกษา เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนได้ศึกษาอัตชีวประวัติของบุคคลสำคัญทั้งในและต่างประเทศ

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนมีบุคคลต้นแบบของตนเอง

กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาเครือข่ายวิทยาการภูมิปัญญาไทยหรือปราชญ์ชาวบ้านให้มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียน

มาตรการที่ 1 พัฒนาเครือข่ายวิทยาการภูมิปัญญาไทยหรือปราชญ์ชาวบ้านทุกหมู่บ้าน ในเขตบริการ

ตัวชี้วัดที่ 1 ทุกหมู่บ้านในเขตบริการมีเครือข่ายวิทยาการภูมิปัญญาไทยหรือปราชญ์ชาวบ้าน

ตัวชี้วัดที่ 2 ปราชญ์ชาวบ้านทุกคนได้แสดงความรู้ ประสบการณ์ และแง่คิดต่างๆ ให้นักเรียนได้รับฟัง

มาตรการที่ 2 ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเครือข่ายวิทยาการภูมิปัญญาไทย

ตัวชี้วัดที่ 1 ประชาชนในเขตบริการทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ความเห็นชอบการพัฒนาเครือข่ายปราชญ์ชาวบ้าน

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนเห็นความสำคัญของภูมิปัญญาไทย

มาตรการที่ 3 เชิญวิทยากรในเครือข่ายครูภูมิปัญญาไทยมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 ภูมิปัญญาไทยทุกอย่างได้รับการรักษาและสืบทอดต่อกันรุ่นต่อๆ ไป

### 3. ประเด็นกลยุทธ์ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

โรงเรียนดำเนินการระดมวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถ เกิดทักษะในการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

#### เป้าประสงค์ (Goals)

ระดมวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ เกิดทักษะในการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในสถานศึกษา เพื่อให้การศึกษา อบรม พัฒนาผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี จากผู้ปกครอง บุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายศิษย์เก่า

มาตรการที่ 1 จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี จากแหล่งต่างๆ

ตัวชี้วัดที่ 1 โครงการขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

ตัวชี้วัดที่ 2 วิเคราะห์แหล่งทรัพยากรก่อนขอรับการสนับสนุน

ตัวชี้วัดที่ 3 มีทีมงานและอาสาสมัครในการขอรับการสนับสนุน

มาตรการที่ 2 กำหนดให้มีกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อขอรับการสนับสนุน

ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการขอรับการสนับสนุนตามแผนที่วางไว้

ตัวชี้วัดที่ 3 รายงานผลการขอรับการสนับสนุนเป็นระยะๆ

มาตรการที่ 3 ผู้ปกครอง บุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายศิษย์เก่ามีส่วนร่วมกับโรงเรียนในการขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี

ตัวชี้วัดที่ 1 โรงเรียนและเครือข่ายการพัฒนามีส่วนร่วมในการดำเนินการขอรับการสนับสนุน

ตัวชี้วัดที่ 2 รายงานผลการขอรับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเมื่อเสร็จสิ้น

โครงการ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาแผนการบริหารจัดการด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

มาตรการที่ 1 กำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี โดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัดที่ 1 แผนพัฒนามีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสามารถวัดได้

ตัวชี้วัดที่ 2 ชุมชนและครูทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน

ตัวชี้วัดที่ 3 มีกิจกรรมดำเนินการที่หลากหลาย

มาตรการที่ 2 จัดหาและใช้วัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่าที่สุด

ตัวชี้วัดที่ 1 มีโครงการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเพิ่มเติมเพื่อทดแทนส่วนที่เก่าหรือชำรุด

ตัวชี้วัดที่ 2 ใช้วัสดุ อุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า

ตัวชี้วัดที่ 3 นักเรียนทุกคนรู้จักการบำรุงรักษาวัสดุ อุปกรณ์

มาตรการที่ 3 สนับสนุนงบประมาณในการซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูอย่างน้อยร้อยละ 10 มีความสามารถในการซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนอย่างน้อยร้อยละ 10 มีความสามารถในการซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี

ตัวชี้วัดที่ 3 มีงบประมาณในการซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเพียงพอ

กลยุทธ์ที่ 3 ประชาสัมพันธ์ผลงานครู นักเรียน และ โรงเรียนให้ชุมชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ

มาตรการที่ 1 จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียน และ โรงเรียนให้ชุมชนได้รับทราบ

ตัวชี้วัดที่ 1 มีโครงการประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียนที่เหมาะสม

ตัวชี้วัดที่ 2 โครงการได้รับการสนับสนุนและเห็นชอบจากภาคีเครือข่ายพัฒนาโรงเรียน

มาตรการที่ 2 ครูและนักเรียนร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและสื่อในการประชาสัมพันธ์ผลงาน

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนและครูร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนและครูร่วมกันคัดเลือกวิธีการและสื่อที่จะใช้ในการประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียน

ตัวชี้วัดที่ 3 สื่อทุกประเภทนักเรียนและครูช่วยกันจัดทำเอง

มาตรการที่ 3 นักเรียนและครูร่วมกันเผยแพร่ผลงานด้วยวิธีการและสื่อที่หลากหลาย

ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมการเผยแพร่ผลงานที่หลากหลายและในโอกาสที่แตกต่างกัน

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ปกครองทุกคนรับทราบผลงานของนักเรียน

ตัวชี้วัดที่ 3 ผู้ปกครองร้อยละ 10 เข้าร่วมกิจกรรมเผยแพร่ผลงานร่วมกับครูและนักเรียน

กลยุทธ์ที่ 4 ผลักดันให้มีกฎหมายที่ว่าด้วยภาษีเพื่อการศึกษาโดยเฉพาะ

มาตรการที่ 1 สนับสนุนประชาชนให้เห็นด้วยกับกฎหมายที่ว่าด้วยภาษีเพื่อการศึกษา โดยเฉพาะ

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองทุกคนเห็นด้วยกับแนวคิดการมีกฎหมายเพื่อการศึกษาเป็นการเฉพาะ

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้บริหาร ครูและนักเรียนช่วยกันสื่อสารแนวคิดไปยังบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนอื่นๆ

มาตรการที่ 2 เข้าพบปะกับนักการเมืองในแต่ละระดับเพื่อแสดงเหตุผลและขอรับการสนับสนุนด้านแนวคิดในการตรากฎหมายภาษีเพื่อการศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 1 นักการเมืองในแต่ละระดับเห็นด้วยและผลักดันให้ตรากฎหมายว่าด้วยภาษีเพื่อการศึกษา

มาตรการที่ 3 นำเสนอแนวคิดกฎหมายภาษีเพื่อการศึกษาในเวทีต่างๆ ตามโอกาสที่เอื้ออำนวย เพื่อหาแนวร่วมอุดมการณ์

ตัวชี้วัดที่ 1 มีเวทีในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิรูปการศึกษาซึ่งเป็นโอกาสผลักดันให้มีกฎหมายภาษีเพื่อการศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้บริหารและครูทุกคนเข้าร่วมเครือข่ายภาษีเพื่อการศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 3 มีกฎหมายภาษีเพื่อการศึกษาเป็นการเฉพาะ

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างเครือข่ายพัฒนาผู้เรียนที่เข้มแข็งและชุมชนมีส่วนร่วม

มาตรการที่ 1 สร้างเครือข่ายพัฒนาผู้เรียนที่เข้มแข็ง

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนและนักเรียนมีส่วนร่วมของเครือข่ายพัฒนาผู้เรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 เครือข่ายพัฒนาผู้เรียนมีเป้าและภารกิจที่ชัดเจน

ตัวชี้วัดที่ 3 นักเรียนทุกคนได้รับการบริการจากเครือข่ายพัฒนา

มาตรการที่ 2 เครือข่ายพัฒนาผู้เรียนร่วมมือกับ โรงเรียนในการพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนมีพัฒนาการด้านการเรียนรู้สูงขึ้นร้อยละ 5

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนผ่านประเมินเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี

มาตรการที่ 3 สร้างโรงเรียนให้เป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนดำเนินการสำหรับโรงเรียนต้นแบบที่ชัดเจน



ตัวชี้วัดที่ 2 ครูและนักเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมโรงเรียนต้นแบบ  
แห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 6 จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในโรงเรียน

มาตรการที่ 1 จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองร้อยละ 70 มีส่วนร่วมในการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อ  
การเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนร้อยละ 70 เห็นชอบและมีส่วนร่วมในการจัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ  
เพื่อการเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 3 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ  
ด้านการเรียนรู้แก่นักเรียนชุมชนเป็นหลัก

มาตรการที่ 2 พัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนเป็นสมาชิกของศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

มาตรการที่ 3 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ให้บริการแก่ผู้ปกครองและชุมชน  
อย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองร้อยละ 30 เข้าใช้บริการศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้  
อย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ที่ 7 ชุมชนและโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยี  
สารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ

มาตรการที่ 1 โรงเรียนและชุมชนร่วมกันวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัดที่ 1 มีหลักฐานร่องรอยของการประชุมวางแผนพัฒนา

ตัวชี้วัดที่ 2 ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาระบบ  
เทคโนโลยีสารสนเทศ

มาตรการที่ 2 แต่งตั้งทีมงานเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัดที่ 1 ครู นักเรียน และผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการแต่งตั้งทีมงานเพื่อพัฒนาระบบ  
เทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัดที่ 2 ทีมงานทุกคนมีความรู้และทักษะในการดำเนินการพัฒนาระบบเทคโนโลยี  
สารสนเทศของโรงเรียน

มาตรการที่ 3 มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสำหรับให้บริการนักเรียนและชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 1 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศผ่านการประเมินมาตรฐานจากบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนได้รับบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างทั่วถึง

กลยุทธ์ที่ 8 รมรงค์ขอรับการบริจาควัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีจากชุมชนและผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งรายปีและเฉพาะกิจ

มาตรการที่ 1 ชุมชนและโรงเรียนร่วมกันวางแผนขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี

ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ชัดเจนและทุกฝ่ายให้ความเห็นชอบ

มาตรการที่ 2 จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี

ตัวชี้วัดที่ 1 โครงการได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนและหน่วยงานต้นสังกัด

ตัวชี้วัดที่ 2 มีทีมงานที่เข้มแข็งในการปฏิบัติงานทุกกิจกรรม

ตัวชี้วัดที่ 3 กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

มาตรการที่ 3 กำหนดกิจกรรมเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่หลากหลายและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่หลากหลายมากกว่า 5 กิจกรรม

ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการอย่างต่อเนื่องมากกว่า 1 ปี

ตัวชี้วัดที่ 3 มีการประเมินผลการดำเนินงานโดยภาพรวมอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

#### 4. ประเด็นกลยุทธ์ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

โรงเรียนดำเนินการระดมเพื่อพัฒนาอาคารเรียน อาคารประกอบ และห้องพิเศษจากแหล่งต่างๆ เพื่อส่งเสริมและพัฒนากิจการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ตลอดจนบริหารจัดการทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

เป้าประสงค์ (Goals)

ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาหรือก่อสร้างอาคารเรียน อาคารประกอบ และห้องพิเศษต่างๆ เพื่อส่งเสริมและพัฒนากิจการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด จากแหล่งต่างๆ ตลอดจนบริหารจัดการทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยการขอรับบริจาคที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับอุทยานการเรียนรู้ในสถานศึกษา

### กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างทีมงานที่เข้มแข็งในการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน

มาตรการที่ 1 ให้มีการประชุมร่วมของทีมงานบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียนเป็นประจำ และต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 1 มีการประชุมเพื่อปรึกษาหารือร่วมกันอย่างน้อยเดือนละครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 ทีมงานบริหารทุกคนมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางและมีเหตุผล

มาตรการที่ 2 จัดให้มีการพัฒนาทีมงานให้มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 อบรมพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 ส่งทีมงานเข้ารับการอบรมพัฒนาการบริหารทีมงานที่หน่วยงานภายนอกจัดขึ้น อย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 3 เชิญวิทยากรที่มีความรู้เรื่องการพัฒนาทีมงานมาให้ความรู้อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

มาตรการที่ 3 ให้การประสานงาน ติดต่อกสื่อสารระหว่างทีมงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดที่ 1 ทีมงานทุกคนใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยในการติดต่อ สื่อสารระหว่างกัน

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินที่ก่อให้เกิดรายได้โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้

มาตรการที่ 1 พัฒนาให้มีระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีคณะกรรมการศึกษาแนวการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 รายงานผลการศึกษาผลดีของการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน ต่อคณะกรรมการ บริหารโรงเรียน

มาตรการที่ 2 แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สิน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีการเสนอรายชื่อคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สิน เพื่อขออนุมัติต่อคณะกรรมการ บริหารโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 มีแผน กิจกรรม และระยะเวลาในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน

มาตรการที่ 3 ระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียนมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 ตรวจสอบและประเมินระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียนให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 3 นำระบบไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 3 จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและให้บริการชุมชนอย่างทั่วถึง

มาตรการที่ 1 มีคณะกรรมการศึกษาการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

ตัวชี้วัดที่ 1 ศึกษาแนวทางและความเป็นไปได้ในการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตัวชี้วัดที่ 2 เสนอผลการศึกษาแนวทางการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 3 แต่งตั้งคณะกรรมการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

มาตรการที่ 2 นำเสนอผลการศึกษาและแผนการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา

ตัวชี้วัดที่ 1 เสนอแผนการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเพื่อขออนุมัติงบประมาณ

มาตรการที่ 3 จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยขึ้นภายในโรงเรียนหรือชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 1 ดำเนินการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศตามแผนที่ได้วางไว้

ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการและควบคุมการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ให้เป็นไปตามแผนที่ได้อนุมัติแล้วอย่างเคร่งครัด

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีในการรักษาและการใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนร่วมกับบุคคลในชุมชน

มาตรการที่ 1 จัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีในการรักษา และใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีในการรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 กำหนดกิจกรรมการดำเนินการและใช้สื่อที่หลากหลายและมีผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

มาตรการที่ 2 ประชาสัมพันธ์การรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนให้ชุมชนรับทราบด้วยสื่อและวิธีการที่หลากหลาย

ตัวชี้วัดที่ 1 ครู-นักเรียนร่วมกันจัดทำสื่อในการประชาสัมพันธ์การรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่หลากหลาย

ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการประชาสัมพันธ์การรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนให้ชุมชนรับทราบด้วยสื่อ วิธีการที่หลากหลาย และสม่ำเสมอ

มาตรการที่ 3 ให้ชุมชนใช้บริการที่ดินหรือสิ่งก่อสร้างของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 ชุมชนมาใช้บริการที่ดินหรือสิ่งก่อสร้างของโรงเรียนอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง

กลยุทธ์ที่ 5 แต่งตั้งผู้จัดการบริหารทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพื่อการสร้างรายได้ของโรงเรียน

มาตรการที่ 1 เสนอแต่งตั้งผู้จัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนและนักเรียนมีส่วนร่วมในการเสนอแต่งตั้งผู้จัดการทรัพยากรที่ดิน และสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนเห็นชอบและอนุมัติแต่งตั้งผู้จัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน

มาตรการที่ 2 กำหนดบทบาทและภารกิจในการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้จัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนดำเนินการตามบทบาทและภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ

ตัวชี้วัดที่ 2 การบริหารจัดการเป็นไปอย่างโปร่งใสโดยมีการรายงานผลการดำเนินการเป็นระยะทุกไตรมาส

กลยุทธ์ที่ 6 มีแผนการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่ก่อให้เกิดรายได้ของโรงเรียน

มาตรการที่ 1 ให้ผู้จัดการเสนอแผนการบริหารและจัดหารายได้จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนในการบริหารจัดการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างตลอดปีและระยะยาวตลอด 5 ปี

ตัวชี้วัดที่ 2 มีปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

ตัวชี้วัดที่ 2 คณะกรรมการบริหารจัดการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างปฏิบัติหน้าที่ตามที่กำหนดด้วยความวิริยะอุตสาหะ

มาตรการที่ 2 กำหนดกิจกรรมการบริหารและจัดหารายได้จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่หลากหลายและทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัดที่ 1 มีกิจกรรมการบริหารจัดการและจัดหารายได้จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างอย่างน้อย 10 กิจกรรม

ตัวชี้วัดที่ 2 ครูทุกคนและนักเรียนร้อยละ 50 มีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมการจัดหารายได้

มาตรการที่ 3 มีการบริหารจัดการอยู่ในรูปของคณะกรรมการ

ตัวชี้วัดที่ 1 การบริหารจัดการเป็นไปตามแผนหรือปฏิทินที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

ตัวชี้วัดที่ 2 มีการรายงานผลการดำเนินการจัดหารายได้อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 3 มีการบันทึกการประชุมของคณะกรรมการดำเนินงานทุกครั้ง

กลยุทธ์ที่ 7 ให้นักล ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนใช้สถานที่ของโรงเรียนที่เอื้อต่อการมีรายได้เพื่อพัฒนาโรงเรียน

มาตรการที่ 1 ให้นักล ชุมชน ใช้บริการจากที่ดินและสิ่งปลูกปลูกสร้างของโรงเรียนในการดำเนินกิจการสาธารณประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 โรงเรียนมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี จากการให้บริการที่ดินและสิ่งปลูกสร้างแก่นักล ชุมชน องค์กรภาครัฐและเอกชน

ตัวชี้วัดที่ 2 มีแผนและปฏิทินการใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียนตลอดปี

มาตรการที่ 2 กำหนดค่าธรรมเนียมในการใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียนตามความเหมาะสม

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครอง ผู้บริหาร คณะครูและนักเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดค่าธรรมเนียมในการใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 ค่าธรรมเนียมในการใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียนมีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ

มาตรการที่ 3 จัดเก็บค่าธรรมเนียมการใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียนตามความเหมาะสม

ตัวชี้วัดที่ 1 มีคณะกรรมการจัดเก็บค่าธรรมเนียมการใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 นำเงินหรือผลประโยชน์ที่ได้มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นหลัก

กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาทีมงานมวลชนสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง

มาตรการที่ 1 เสนอแต่งตั้งทีมงานมวลชนสัมพันธ์ต่อคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้บริหารและครูทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแต่งตั้งทีมงานมวลชนสัมพันธ์ที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการ บริหาร โรงเรียน

มาตรการที่ 2 พัฒนาให้ความรู้และทักษะด้านมวลชนสัมพันธ์แก่ทีมงานอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 เชี่ยวชาญากรที่มีความรู้และทักษะมาให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับทีมงานมวลชนสัมพันธ์อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 ส่งทีมงานทุกคนเข้ารับการพัฒนาความรู้และทักษะขั้นสูงในการปฏิบัติงานมวลชนสัมพันธ์ที่หน่วยงานอื่นๆ จัดขึ้นอยู่เสมออย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

มาตรการที่ 3 สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านมวลชนสัมพันธ์ของทีมงานในทุกรูปแบบอย่างเต็มที่

ตัวชี้วัดที่ 1 จัดสรรวัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณในการดำเนินการมวลชนสัมพันธ์ตามความเหมาะสม

ตัวชี้วัดที่ 2 สร้างขวัญและให้กำลังใจทีมงานในการปฏิบัติงานมวลชนสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 3 ตอบแทนผลการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

## 5. ประเด็นกลยุทธ์ด้านแหล่งเรียนรู้

โรงเรียนดำเนินการระดมแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ตลอดจนแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนด เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

เป้าประสงค์ (Goals)

ระดมแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ตลอดจนแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนด เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข พัฒนาแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 โรงเรียนเป็นผู้นำและเป็นต้นแบบของการพัฒนาและการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน

มาตรการที่ 1 สำรวจและจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ภายในชุมชน แหล่งเรียนรู้ที่เป็นบุคคล

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูและนักเรียนร้อยละ 30 มีส่วนร่วมในการสำรวจและจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ปกครองนักเรียนจำนวนร้อยละ 50 มีส่วนร่วมในการสำรวจและจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้

มาตรการที่ 2 ร่วมกับชุมชนในการวางแผนพัฒนา อนุรักษ์และใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ตามธรรมชาติ บุคคลและที่มนุษย์สร้างขึ้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตัวชี้วัดที่ 1 คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและผู้นำชุมชนทุกคนร่วมประชุมวางแผนพัฒนาอนุรักษ์และใช้แหล่งเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 2 มีบันทึกการประชุมเพื่อวางแผนพัฒนา อนุรักษ์และใช้แหล่งเรียนรู้

มาตรการที่ 3 อนุรักษ์และรักษาแหล่งเรียนรู้ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ที่สุดเพื่อให้เป็นสมบัติของชุมชนต่อไป

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนมีส่วนในการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนได้รับความรู้และประสบการณ์จากการใช้แหล่งเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 2 โรงเรียนและชุมชนร่วมกันพัฒนาและสร้างแหล่งเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตขึ้นภายในโรงเรียนหรือชุมชน

มาตรการที่ 1 ร่วมกับชุมชนวางแผนจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ของนักเรียนและให้บริการชุมชนอย่างทั่วถึง

ตัวชี้วัดที่ 1 มีบันทึกการประชุม หลักฐานหรือร่องรอยของการร่วมวางแผนการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ร่วมประชุมทุกคนได้แสดงความคิดเห็นต่อการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

มาตรการที่ 2 สร้างแหล่งเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตขึ้นภายในโรงเรียนด้วยความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน และโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 ผู้ปกครองร้อยละ 50 ให้ความร่วมมือในการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

ตัวชี้วัดที่ 2 มีศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

มาตรการที่ 3 พัฒนานักเรียนและครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูและนักเรียนทุกคนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้



ตัวชี้วัดที่ 2 นักเรียนทุกคนได้ศึกษาและเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 3 ครูนักเรียนทุกคนมีนิสัยใฝ่รู้และใฝ่เรียน

มาตรการที่ 4 ให้บริการด้านความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตแก่ประชาชนในเขตบริการอย่างทั่วถึง

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูทุกคนให้บริการด้านความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตแก่ผู้ปกครองและชุมชนอย่างทั่วถึง

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ปกครองอย่างน้อยร้อยละ 70 ได้รับการบริการด้านความรู้และอาชีพจากบุคลากรของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 3 ผู้ปกครองอย่างน้อยร้อยละ 70 มีความพึงพอใจในการได้รับการบริการด้านความรู้และอาชีพจากโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 3 โรงเรียนเร่งประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลและชุมชนในการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรการที่ 1 ร่วมกันวางแผนในการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 2 คณะกรรมการทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในการวางแผนการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน

มาตรการที่ 2 จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีโครงการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 2 มีกิจกรรมดำเนินการตั้งแต่ 5 กิจกรรมขึ้นไป

มาตรการที่ 3 ดำเนินการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลายและต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 1 มีคณะกรรมการดำเนินการอย่างเพียงพอ

ตัวชี้วัดที่ 2 ดำเนินการทุกกิจกรรมตามแผนที่กำหนดไว้

มาตรการที่ 4 ประเมินและรายงานผลการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

ตัวชี้วัดที่ 1 ทุกกิจกรรมมีการประเมินระหว่างการดำเนินการเป็นระยะๆ

ตัวชี้วัดที่ 2 ทุกกิจกรรมมีหลักฐาน ร่องรอยของการประเมินระหว่างการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดที่ 3 มีการรายงานผลการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาและสร้างเครือข่ายของแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บริการแก่นักเรียนและชุมชนอย่างทั่วถึง

มาตรการที่ 1 ดำรวจ รวบรวม และจัดหมวดหมู่เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน และในชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการพัฒนา

ตัวชี้วัดที่ 1 มีทะเบียนเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและในชุมชนที่เป็นปัจจุบัน

ตัวชี้วัดที่ 2 ครูและนักเรียนทุกคนรู้จักเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและในชุมชน

มาตรการที่ 2 ประสานงานและวางแผนการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียน ชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

ตัวชี้วัดที่ 1 มีแผนการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียน ชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

ตัวชี้วัดที่ 2 การใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียน ชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้อื่นๆ

สะดวก รวดเร็ว

มาตรการที่ 3 ร่วมกันรักษาและใช้เครือข่ายของแหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนสูงสุด

ตัวชี้วัดที่ 1 ครูและนักเรียนทุกคนใช้เครือข่ายของแหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนสูงสุด

มาตรการที่ 4 รายงานผลการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อปรับปรุงให้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตัวชี้วัดที่ 1 มีการรายงานผลการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

กลยุทธ์ที่ 5 โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการอนุรักษ์และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

มาตรการที่ 1 จัดทำโครงการพัฒนาและอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนอย่างต่อเนื่อง

ตัวชี้วัดที่ 1 มีโครงการพัฒนาและอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้อย่างน้อย 1 โครงการ

มาตรการที่ 2 ให้บริการแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนแก่ชุมชนได้ใช้เพื่อการศึกษาหาความรู้ อย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 มีบันทึกการให้บริการแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนแก่ชุมชน

กลยุทธ์ที่ 6 ร่วมมือกับเครือข่ายศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และชุมชนในการใช้และศึกษาแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและนอกโรงเรียนอย่างคุ้มค่าด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย

มาตรการที่ 1 จัดทำโครงการศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญต่างๆ โดยผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม

ตัวชี้วัดที่ 1 มีโครงการศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญต่างๆ

มาตรการที่ 2 โรงเรียนและผู้ปกครองนำนักเรียน ไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญภายในชุมชนและต่างจังหวัดอย่างสม่ำเสมอ

ตัวชี้วัดที่ 1 นักเรียนทุกคนได้ไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญภายในชุมชนและต่างจังหวัดอย่างน้อย 1 ครั้ง

กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ที่โปร่งใส โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน

มาตรการที่ 1 ประชุมวางแผนการออกแบบระบบการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ร่วมกับชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีบันทึกหลักฐานการประชุมทุกครั้ง

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนได้แสดงความคิดเห็นต่อการออกแบบระบบการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้

มาตรการที่ 2 พัฒนาระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีระบบการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้

มาตรการที่ 3 ตรวจสอบและประเมินระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 1 มีการตรวจสอบและประเมินระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 2 มีรายงานการพัฒนาระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 8 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชนขึ้นภายในโรงเรียนเพื่อให้บริการนักเรียนและชุมชนในการอบรม ประชุม สัมมนาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างทั่วถึง

มาตรการที่ 1 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชนขึ้นภายในโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 1 มีศูนย์การเรียนรู้ชุมชนตั้งอยู่ภายในโรงเรียน

ตัวชี้วัดที่ 2 มีปัจจัยสนับสนุนการดำเนินการของศูนย์การเรียนรู้ชุมชนอย่างครบครัน

ตัวชี้วัดที่ 3 ศูนย์การเรียนรู้ชุมชนมีภารกิจและแผนดำเนินการอย่างชัดเจนและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

ส่วนกลไกการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ กลไกการควบคุมกลยุทธ์ และกลไกการประเมินกลยุทธ์ นั้น ประกอบด้วย 3 กลไกหลัก ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยทำให้การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดมหาสารคามประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) กลไกด้านองค์กร 2) กลไกด้านบุคคล 3) กลไกด้านการบริหารจัดการ

1. กลไกด้านองค์กร คือ การกำหนดโครงสร้างองค์กร การประสานงาน การมอบหมายภารกิจ ระบบการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบมีความโปร่งใส ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำขององค์กรควรนำนโยบายด้านการระดมทรัพยากรทางการศึกษาให้เป็นวาระสำคัญของสถานศึกษา โดย

1.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นคณะกรรมการที่มีอำนาจหน้าที่สูงสุด ต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

1.2 สถานศึกษาต้องนำนโยบายและกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาดังกล่าวสู่กระบวนการขับเคลื่อนผ่านผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู ผู้ปกครอง นักเรียนตลอดจนภาคีเครือข่ายต่างๆ ในสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการ

1.3 คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ภาคีเครือข่าย คณะครูเป็นหน่วยงานระดับปฏิบัติที่สำคัญในการนำนโยบายและกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมผ่านระบบแผนงานโครงการของสถานศึกษา

2. กลไกด้านบุคคล คือ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารสถานศึกษา คณะครู บุคลากรในภาคีเครือข่ายเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา ต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการขับเคลื่อนนโยบายและกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาไปอย่างพร้อมเพรียงกันในทุกระดับชั้นตั้งแต่คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจนถึงผู้ปฏิบัติต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน มีทักษะและความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ มีความเสียสละ อดทน มีแรงจูงใจในใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความมุ่งมั่นเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และจำเป็นที่จะต้องร่วมเป็นกรรมการในองค์กรคณะบุคคลระดับต่างๆ ทั้งนี้ ต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรให้ชัดเจนและต้องแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในแต่ละกลยุทธ์ให้ชัดเจนให้สามารถตรวจสอบได้ ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบทุกระดับต้องให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนกลยุทธ์ต่าง ๆ อย่างจริงจัง มีการควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผลทุกระยะ และต้องกระจายอำนาจในการดูแลบริหารจัดการอย่างมีระบบเป็นเอกภาพ โดยจะต้องมีการประสานและสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง ทุกขั้นตอน ตลอดจนจัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานสภาพปัญหาและอุปสรรคเพื่อนำเข้าสู่กระบวนการแก้ไขปัญหาพร้อมกัน

3. กลไกด้านการบริหารจัดการ คือ สถานศึกษาต้องยึดหลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างทั่วถึงตามความจำเป็น การให้อำนาจและกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ การควบคุมการปฏิบัติงานด้วยแผนงานหรือโครงการ ซึ่งจะต้องสอดคล้องประสานและเชื่อมกันเพื่อควมมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน โดยโรงเรียนควรนำมาตราการไปวางแผนในการปฏิบัติให้ต่อเนื่องและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละโรงเรียน โดยโรงเรียนต้องนำกลยุทธ์

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเข้าสู่ระบบการบริหารจัดการงบประมาณอย่างเป็นขั้นตอน โดยจะต้องดำเนินการดังนี้

3.1 จัดทำแผนการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาในระยะ 5 ปี หรือแผนระยะ 10 ปี

3.2 นำเสนอแผนการระดมทรัพยากรเข้าสู่ขั้นตอนในการขอความเห็นชอบจาก คณะครู ผู้ปกครอง สถานักเรียน ภาาติเครือข่ายเพื่อการพัฒนาโรงเรียน จนถึงขออนุมัติแผนการดำเนินการระดมทรัพยากรต่อคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นองค์คณะบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่สูงสุด

3.3 จัดทำแผนปฏิบัติการ โครงการ ตลอดจนกิจกรรมต่างๆ เพื่อรองรับการดำเนินงานในแผนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาดังกล่าว

3.4 จัดทำแผนการขอใช้งบประมาณและแผนการใช้งบประมาณในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของการระดมทรัพยากรทางการศึกษา

3.5 จัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรในการดำเนินงานอย่างเพียงพอ มีการกำหนดองค์คณะบุคคลที่จะรับผิดชอบในการดำเนินงาน ตลอดจนระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน

3.6 มีการตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานให้ครอบคลุมทุกแผนงาน โครงการ กิจกรรม โดยมีการกำหนดระยะเวลาในการรายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน ต่อเนื่องและเป็นระบบ

## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและพัฒนาากลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาบริบทเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์ ประกอบด้วย การศึกษาเอกสาร การศึกษาพหุกรณี การสนทนากลุ่ม และการศึกษาเชิงสำรวจ ซึ่งจากการวิจัยในระยะที่ 1 นี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาร่างกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา และระยะที่ 2 เป็นการพัฒนาและตรวจสอบกลยุทธ์ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการประชุมพิจารณาผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุงกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากการวิจัยในระยะที่ 2 ทำให้ได้กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคามที่มีความเป็นไปได้และได้รับการยอมรับ

#### 1. สรุปผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ได้ค้นพบสภาพปัจจุบัน ปัญหาและข้อเสนอกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันและปัญหาในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดมหาสารคาม สรุปผลได้ดังนี้

##### 1) ด้านเงินทุนหรืองบประมาณ

สภาพปัจจุบันของการระดมทรัพยากรด้านเงินหรืองบประมาณโดยรวมนั้น พบว่ามีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.82$ ) โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีการดำเนินการมากที่สุด ( $\bar{X} = 2.86$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง ( $\bar{X} = 2.80$ ) และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ( $\bar{X} = 2.76$ ) ตามลำดับ

ปัญหาของการระดมทรัพยากรด้านเงินหรืองบประมาณโดยรวมนั้น พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.02$ ) โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่มีปัญหามากที่สุด ( $\bar{X} = 3.58$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 2.99$ ) และสถานศึกษาขนาดกลาง ( $\bar{X} = 2.84$ )

## 2) ด้านบุคคล

สภาพปัจจุบันของการระดมทรัพยากรด้านบุคคลโดยรวมนั้น พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.45$ ) โดยสถานศึกษาขนาดกลางมีการดำเนินการมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.50$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 3.48$ ) และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ( $\bar{X} = 3.20$ ) ตามลำดับ

ปัญหาของการระดมทรัพยากรด้านบุคคลโดยรวมนั้น พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.61$ ) โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่มีปัญหามากที่สุด ( $\bar{X} = 2.98$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 2.58$ ) และสถานศึกษาขนาดกลาง ( $\bar{X} = 2.51$ ) ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปประเด็นปัญหาได้ดังนี้

## 3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

สภาพปัจจุบันของการระดมทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีโดยรวมนั้น พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.28$ ) โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีการดำเนินการมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.34$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ ( $\bar{X} = 3.25$ ) และสถานศึกษาขนาดกลาง ( $\bar{X} = 3.22$ ) ตามลำดับ

ปัญหาของการระดมทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีโดยรวมนั้น พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.81$ ) โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่มีปัญหามากที่สุด ( $\bar{X} = 3.33$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง ( $\bar{X} = 2.78$ ) และสถานศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 2.68$ ) ตามลำดับ

## 4) ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

สภาพปัจจุบันของการระดมทรัพยากรด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้างโดยรวมนั้น พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.05$ ) โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีการดำเนินการมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.24$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดกลาง ( $\bar{X} = 3.03$ ) และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ( $\bar{X} = 2.48$ ) ตามลำดับ

ปัญหาของการระดมทรัพยากรด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้างโดยรวมนั้น พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.60$ ) โดยสถานศึกษาขนาดกลางมีปัญหามากที่สุด ( $\bar{X} = 2.69$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 2.64$ ) และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ( $\bar{X} = 2.23$ ) ตามลำดับ

### 5) ด้านแหล่งเรียนรู้

สภาพปัจจุบันของการระดมทรัพยากรด้านแหล่งเรียนรู้โดยรวมนั้น พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ ) โดยสถานศึกษาขนาดกลางมีการดำเนินการมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.88$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 3.83$ ) และสถานศึกษาขนาดใหญ่ ( $\bar{X} = 3.41$ ) ตามลำดับ

ปัญหาของการระดมทรัพยากรด้านแหล่งเรียนรู้โดยรวมนั้น พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ( $\bar{X} = 2.42$ ) โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่มีปัญหามากที่สุด ( $\bar{X} = 2.77$ ) รองลงมาได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็ก ( $\bar{X} = 2.45$ ) และสถานศึกษาขนาดกลาง ( $\bar{X} = 2.26$ ) ตามลำดับ

1.2 กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในจังหวัดมหาสารคาม สรุปผลตามประเด็นกลยุทธ์ 5 ด้าน ได้ดังนี้

#### 1) ประเด็นกลยุทธ์ด้านเงินทุนหรืองบประมาณ

โรงเรียนดำเนินการระดมเงินทุนหรืองบประมาณด้วยวิธีการหรือกิจกรรมที่หลากหลายจากบุคคล ชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน สถาบันทางสังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ต้องไม่ขัดต่อระเบียบที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนดไว้ และมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

##### เป้าประสงค์ (Goals)

ระดมเงินทุนหรืองบประมาณในการพัฒนากระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียน ครูผู้สอน และสถานศึกษาให้สูงขึ้น

##### กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมการทำงานระบบทีมและเครือข่ายที่เข้มแข็ง ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) จัดให้มีการประชุมเพื่อร่วมวางแผนในการระดมเงินทุนหรืองบประมาณอย่างสม่ำเสมอ
- 2) กระตุ้นให้ทีมงานหรือเครือข่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง มีเหตุมีผลและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน
- 3) สร้างระบบการติดตามและตรวจสอบการทำงานเป็นทีมหรือเครือข่ายโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม



กลยุทธ์ที่ 2 ประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียน ครูและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ ประกอบด้วย 2 มาตรการดังนี้

- 1) จัดทำเอกสาร แผ่นพับ หรือสื่ออื่นๆ ในการประชาสัมพันธ์ผลงานของนักเรียนและโรงเรียนต่อผู้ปกครองและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ
- 2) จัดเวทีให้นักเรียนและครูได้แสดงผลงาน ความรู้และความสามารถของตนเองต่อสาธารณชนอยู่เป็นประจำ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาทีมงานสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชน ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) จัดให้มีทีมงานครู บุคลากร และนักเรียนเพื่อปฏิบัติการชุมชนสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตามโอกาสต่างๆ
- 2) จัดครูและนักเรียนประจำหมู่บ้านในเขตบริการอย่างทั่วถึง
- 3) ร่วมงานบุญประเพณีตามเทศกาลของชาวบ้านเป็นประจำ

กลยุทธ์ที่ 4 รายงานสภาพความขาดแคลนงบประมาณให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1 มาตรการดังนี้

- 1) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนได้รับทราบถึงสถานภาพทางการเงินของโรงเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามโอกาสต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่ 5 อบรม พัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในศาสตร์และศิลป์ในการระดมเงินทุนและงบประมาณกับผู้รู้และเครือข่ายการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วย 2 มาตรการดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในศาสตร์และศิลป์เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการ ศึกษาระหว่างผู้บริหาร ครูกับวิทยากรที่มีความรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) จัดครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการระดมทรัพยากรที่จัดโดยเอกชนหรือสถาบันการอุดมศึกษาอยู่เสมอ

กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณที่โปร่งใสโดยให้ภาคีเครือข่ายการพัฒนามีส่วนร่วมในกระบวนการทุกขั้นตอน ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) ประชุมคณะกรรมการบริหารและเครือข่ายพัฒนาโรงเรียนเพื่อร่วมวางแผนในการพัฒนาระบบการบริหารงานงบประมาณที่โปร่งใส
- 2) จัดเตรียมปัจจัยป้อนต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ เช่น บุคลากร เงิน วิธีการจัดการและวัสดุอุปกรณ์

3) ร่วมกันกำหนดกรอบภารกิจ กระบวนการปฏิบัติงาน การมอบหมายภารกิจ และการกำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลอย่างเป็นระบบ

กลยุทธ์ที่ 7 กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณอย่างเหมาะสมและดำเนินการตามความจำเป็น ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

1) ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกิจกรรมของการขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากแหล่งต่างๆ

2) จัดทำโครงการระดมเงินทุนหรืองบประมาณเพื่อเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานต้นสังกัด

3) ดำเนินการระดมเงินทุนตาม โครงการหรือกิจกรรมที่กำหนด โดยมีการประเมินเพื่อแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงกิจกรรมให้เหมาะสมเสมอๆ

4) รายงานผลการดำเนินการระดมทรัพยากรเป็นระยะๆ ตามที่กำหนดไว้  
กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นระบบ โปร่งใส โดยผู้ปกครองและชุมชนสามารถตรวจสอบได้ ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

1) ร่วมกันกำหนดและวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรภายในระยะเวลา 1 ปี และภายในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า

2) กำหนดปฏิทินการดำเนินการตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่กำหนดไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3) ดำเนินการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ตลอดจนมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลอย่างเป็นระบบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตามกำหนดไว้

## 2) ประเด็นกลยุทธ์ด้านบุคคล

โรงเรียนดำเนินการระดมบุคคล วิทยากร ผู้รู้ ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน ชาวบ้าน ศิษย์เก่า เป็นต้น มาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้ แนวคิด ทักษะ ประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างปกติสุขของนักเรียน

### เป้าประสงค์ (Goals)

ระดมบุคลากร วิทยากร ปราชญ์ชาวบ้าน พระสงฆ์ ผู้นำชุมชนที่มีความรู้ความสามารถ มีกำลังกาย กำลังทรัพย์และกำลังความคิด มาร่วมกันพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครูผู้สอน และสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศในด้านวิชาการทัดเทียมต่างประเทศได้ จัดตั้งวิทยากรครูภูมิปัญญาท้องถิ่นในจังหวัดมหาสารคาม เพื่อให้การสนับสนุนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

### กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 ประสานสัมพันธ์ร่วมกันพัฒนาเยาวชนไทยแบบยั่งยืน โดยผ่านเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านที่เข้มแข็ง ประกอบด้วย 2 มาตรการดังนี้

- 1) สร้างเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านในชุมชนเขตบริการของโรงเรียน
- 2) ให้ความร่วมมือกับชุมชนในการปฏิบัติกิจกรรมตามประเพณี และวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ที่ 2 กำหนดแผนการพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความหมายและมีเครือข่ายร่วมพัฒนา ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) เครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้นักเรียน
- 2) โรงเรียนกำหนดแผนและกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยให้บุคลากรในชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการมากที่สุด
- 3) สร้างเครือข่ายพัฒนาเยาวชนในท้องถิ่นให้รู้จักสำนึกรักในบ้านเกิด และห่างไกลยาเสพติด

กลยุทธ์ที่ 3 บริหารจัดการบุคลากรที่โปร่งใส โดยเน้นให้บุคคลและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการและตรวจสอบ ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) มีแผนการพัฒนาและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร
- 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 3) ตอบแทนการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรมและทุกคนมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ที่ 4 ประสานงานทางตรงและทางอ้อมในการติดต่อกับบุคคล ผู้ปกครอง เครือข่ายพัฒนา และชุมชนเพื่อการพัฒนาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและยั่งยืน ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) เชิญบุคคล ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานหรือการประกอบอาชีพมาแล้วประสบความสำเร็จให้นักเรียนได้รับฟัง
- 2) ยกย่องเชิดชูบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีในชุมชนในโอกาสต่างๆ
- 3) ครูและผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน และเป็นที่น่าเชื่อถือในชุมชน

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาแผนการบริหารจัดการด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบเน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เครือข่ายพัฒนา และชุมชนเป็นเป็นหลัก ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) มีแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด
- 2) ให้ชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการวางแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากร
- 3) สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง

กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดเป้าหมาย วิธีการและการประเมินผลการบริหารจัดการบุคลากรที่ชัดเจน โดยมีผู้รับผิดชอบตามความรู้และความสามารถ ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน
- 2) ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร
- 3) ให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด

กลยุทธ์ที่ 7 จัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยากรภูมิปัญญาไทย ปราชญ์ชาวบ้าน อย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) จัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยากรภูมิปัญญาไทย ปราชญ์ชาวบ้าน อย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน
- 2) เชิญบุคคลสำคัญมาแสดงปาฐกถาให้นักเรียนได้รับฟังในโอกาสต่างๆ
- 3) จัดทำอัตชีวประวัติของบุคคลตัวอย่างทั้งในและต่างประเทศให้นักเรียนได้ศึกษาเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาเครือข่ายวิทยากรภูมิปัญญาไทยหรือปราชญ์ชาวบ้านให้มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียน ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) พัฒนาเครือข่ายวิทยากรภูมิปัญญาไทยหรือปราชญ์ชาวบ้านทุกหมู่บ้าน ในเขตบริการ
- 2) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเครือข่ายวิทยากรภูมิปัญญาไทย
- 3) เชิญวิทยากรในเครือข่ายครูภูมิปัญญาไทยมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ

### 3) ประเด็นกลยุทธ์ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

โรงเรียนดำเนินการระดมวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ เกิดทักษะในการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

#### เป้าประสงค์ (Goals)

ระดมวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ เกิดทักษะในการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษา เพื่อให้การศึกษา อบรม พัฒนาผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีจากผู้ปกครอง บุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายศิษย์เก่า ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีจากแหล่งต่างๆ
- 2) กำหนดให้มีกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี
- 3) ผู้ปกครอง บุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายศิษย์เก่ามีส่วนร่วมกับการเรียนในการขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาแผนการบริหารจัดการด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) กำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
- 2) จัดหาและใช้วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่าที่สุด
- 3) สนับสนุนงบประมาณในการซ่อมบำรุงวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 ประชาสัมพันธ์ผลงานครู นักเรียน และ โรงเรียนให้ชุมชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

1) จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียน และ โรงเรียนให้ชุมชนได้รับทราบ

2) ครูและนักเรียนร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและสื่อในการประชาสัมพันธ์ผลงาน

3) นักเรียนและครูร่วมกันเผยแพร่ผลงานด้วยวิธีการและสื่อที่หลากหลาย

กลยุทธ์ที่ 4 ผลักดันให้มีกฎหมายที่ว่าด้วยภาษีเพื่อการศึกษาโดยเฉพาะ ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

1) สนับสนุนประชาชนให้เห็นด้วยกับกฎหมายที่ว่าด้วยภาษีเพื่อการศึกษาโดยเฉพาะ

2) เข้าพบปะกับนักการเมืองในแต่ละระดับเพื่อแสดงเหตุผลและขอรับการสนับสนุนด้านแนวคิดในการตรากฎหมายภาษีเพื่อการศึกษา

3) นำเสนอแนวคิดกฎหมายภาษีเพื่อการศึกษาในเวทีต่างๆ ตามโอกาสที่เอื้ออำนวยเพื่อหาแนวร่วมอุดมการณ์

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างเครือข่ายพัฒนาผู้เรียนที่เข้มแข็งและชุมชนมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

1) สร้างเครือข่ายพัฒนาผู้เรียนที่เข้มแข็ง

2) เครือข่ายพัฒนาผู้เรียนร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

3) สร้างโรงเรียนให้เป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 6 จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในโรงเรียน ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

1) จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้

2) พัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

3) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ให้บริการแก่ผู้ปกครองและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ที่ 7 ชุมชนและโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) โรงเรียนและชุมชนร่วมกันวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2) แต่งตั้งทีมงานเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 3) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสำหรับให้บริการนักเรียน และชุมชน

กลยุทธ์ที่ 8 ผนวกเครือข่ายบริการวิชาการ วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีจากชุมชนและผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งรายปีและเฉพาะกิจ ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) ชุมชนและโรงเรียนร่วมกันวางแผนขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี
- 2) จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี
- 3) กำหนดกิจกรรมเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี

ที่หลากหลายและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

#### 4) ประเด็นกลยุทธ์ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง

โรงเรียนดำเนินการระดมเพื่อพัฒนาอาคารเรียน อาคารประกอบ และห้องพิเศษจากแหล่งต่างๆ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ตลอดจนบริหารจัดการทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา

##### เป้าประสงค์ (Goals)

ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาหรือก่อสร้างอาคารเรียน อาคารประกอบ และห้องพิเศษต่างๆ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดจากแหล่งต่างๆ ตลอดจนบริหารจัดการทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการขอรับบริจาคที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับอุทยานการเรียนรู้ในสถานศึกษา

##### กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างทีมงานที่เข้มแข็งในการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) ให้มีการประชุมร่วมของทีมงานบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียนเป็นประจำและต่อเนื่อง
- 2) จัดให้มีการพัฒนาทีมงานให้มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ
- 3) ให้การประสานงาน ติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินที่ก่อให้เกิดรายได้  
อย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) พัฒนาให้มีระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินที่โปร่งใส และมีประสิทธิภาพของโรงเรียน
- 2) แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สิน
- 3) ระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียนมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

กลยุทธ์ที่ 3 จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและให้บริการชุมชนอย่างทั่วถึง ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) มีคณะกรรมการศึกษาการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย
- 2) นำเสนอผลการศึกษาและแผนการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา
- 3) จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยขึ้นภายในโรงเรียนหรือชุมชน

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีในการรักษาและการใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนร่วมกับบุคคลในชุมชน ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) จัดทำแผนการสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีในการรักษา และใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน
- 2) ประชาสัมพันธ์การรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนให้ชุมชนรับทราบด้วยสื่อและวิธีการที่หลากหลาย
- 3) ให้ชุมชนใช้บริการที่ดินหรือสิ่งก่อสร้างของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ที่ 5 แต่งตั้งผู้จัดการบริหารทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพื่อการสร้างรายได้ของโรงเรียน ประกอบด้วย 2 มาตรการดังนี้

- 1) เสนอแต่งตั้งผู้จัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
- 2) กำหนดบทบาทและภารกิจในการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดิน และสิ่งปลูกสร้าง



กลยุทธ์ที่ 6 มีแผนการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่ก่อให้เกิดรายได้ของโรงเรียน ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) ให้ผู้จัดการเสนอแผนการบริหารและจัดหารายได้จากที่ดิน และสิ่งปลูกสร้างต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
- 2) กำหนดกิจกรรมการบริหารและจัดหารายได้จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างที่หลากหลายและทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
- 3) มีการบริหารจัดการอยู่ในรูปของคณะกรรมการ

กลยุทธ์ที่ 7 ให้นักล ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนใช้สถานที่ของโรงเรียนที่เอื้อต่อการมีรายได้เพื่อพัฒนาโรงเรียน ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) ให้นักล ชุมชนใช้บริการจากที่ดินและสิ่งปลูกปลูกสร้างของโรงเรียนในการดำเนินกิจการสาธารณประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ
- 2) กำหนดค่าธรรมเนียมในการใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียนตามความเหมาะสม
- 3) จัดเก็บค่าธรรมเนียมการใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียนตามความเหมาะสม

กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาทีมงานมวลชนสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) เสนอแต่งตั้งทีมงานมวลชนสัมพันธ์ต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน
- 2) พัฒนาให้ความรู้และทักษะด้านมวลชนสัมพันธ์แก่ทีมงานอย่างสม่ำเสมอ
- 3) สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านมวลชนสัมพันธ์ของทีมงานในทุกรูปแบบอย่างเต็มที่

#### 5) ประเด็นกลยุทธ์ด้านแหล่งเรียนรู้

โรงเรียนดำเนินการระดมแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ตลอดจนแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนด เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

#### เป้าประสงค์ (Goals)

ระดมแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ตลอดจนแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนด เพื่อให้ผู้เรียน

เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข พัฒนาแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ที่ 1 โรงเรียนเป็นผู้นำและเป็นต้นแบบของการพัฒนาและการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชน ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) สำรวจและจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ภายในชุมชน แหล่งเรียนรู้ที่เป็นบุคคล
- 2) ร่วมกับชุมชนในการวางแผนพัฒนา อนุรักษ์และใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ตามธรรมชาติ บุคคลและที่มนุษย์สร้างขึ้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 3) อนุรักษ์และรักษาแหล่งเรียนรู้ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ที่สุดเพื่อให้เป็นสมบัติของชุมชนต่อไป

กลยุทธ์ที่ 2 โรงเรียนและชุมชนร่วมกันพัฒนาและสร้างแหล่งเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตขึ้นภายในโรงเรียนหรือชุมชน ประกอบด้วย 4 มาตรการดังนี้

- 1) ร่วมกับชุมชนวางแผนจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ของนักเรียนและให้บริการชุมชนอย่างทั่วถึง
- 2) สร้างแหล่งเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตขึ้นภายใน โรงเรียนด้วยความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน และโรงเรียน
- 3) พัฒนานักเรียนและครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 4) ให้บริการด้านความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตแก่ประชาชนในเขตบริการอย่างทั่วถึง

กลยุทธ์ที่ 3 โรงเรียนเร่งประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลและชุมชนในการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 มาตรการดังนี้

- 1) ร่วมกันวางแผนในการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน
- 2) จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน
- 3) ดำเนินการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลายและต่อเนื่อง
- 4) ประเมินและรายงานผลการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาและสร้างเครือข่ายของแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการแก่นักเรียนและชุมชนอย่างทั่วถึง ประกอบด้วย 4 มาตรการดังนี้

- 1) สำรวจ รวบรวม และจัดหมวดหมู่เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน และในชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการพัฒนา
- 2) ประสานงานและวางแผนการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง โรงเรียน ชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้อื่นๆ
- 3) ร่วมกันรักษาและใช้เครือข่ายของแหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนสูงสุด
- 4) รายงานผลการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อปรับปรุงให้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ที่ 5 โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการอนุรักษ์และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วย 2 มาตรการดังนี้

- 1) จัดทำโครงการพัฒนาและอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนอย่างต่อเนื่อง
- 2) ให้บริการแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนแก่ชุมชนได้ใช้เพื่อการศึกษาหาความรู้ อย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ที่ 6 ร่วมมือกับเครือข่ายศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และชุมชนในการใช้และศึกษาแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและนอกโรงเรียนอย่างคุ้มค่าด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ประกอบด้วย 2 มาตรการดังนี้

- 1) จัดทำโครงการศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญต่างๆ โดยผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม
- 2) โรงเรียนและผู้ปกครองนำนักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญภายในชุมชนและต่างจังหวัดอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ที่โปร่งใส โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ประกอบด้วย 3 มาตรการดังนี้

- 1) ประชุมวางแผนการออกแบบระบบการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ร่วมกับชุมชน
- 2) พัฒนาระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน
- 3) ตรวจสอบและประเมินระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 8 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชนขึ้นภายในโรงเรียนเพื่อให้บริการนักเรียน และชุมชนในการอบรม ประชุม สัมมนาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างทั่วถึง ประกอบด้วย 1 มาตรการดังนี้

1) จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชนขึ้นภายในโรงเรียน

ส่วนกลไกการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ กลไกการควบคุมกลยุทธ์ และ กลไกการประเมินกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย 3 กลไกหลัก ได้แก่ กลไกด้านองค์กร กลไกด้านบุคคล และกลไกด้านการบริหารจัดการ ซึ่งจะต้องสอดคล้องประสานและเชื่อมกันเพื่อ ความมีประสิทธิภาพสูงสุดของการดำเนินงาน

## 2. การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยในประเด็นสองประเด็น คือ 1) ประเด็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในจังหวัดมหาสารคาม และ 2) ประเด็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนา สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ในจังหวัดมหาสารคาม ในองค์ประกอบที่เป็นเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และกลไก สู่การปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้

2.1 ประเด็นจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อ พัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดมหาสารคาม สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) สถานศึกษาได้ดำเนินการระดมทรัพยากรด้านแหล่งเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านบุคคล ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และด้านเงินทุนหรือ งบประมาณ ตามลำดับ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของนาจารย์ เนื่องเฉลิม (2546) ที่ได้ ศึกษาสภาพการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี แล้วพบว่า โรงเรียนมีการดำเนินการระดมทรัพยากรเพื่อ ใช้ในการบริหารการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า โรงเรียนได้ดำเนินการระดมทรัพยากรทางด้านสังคมและทรัพยากรทางธรรมชาติโดยใช้เป็น แหล่งเรียนรู้สำหรับนักเรียนสูงที่สุด และสอดคล้องกับการวิจัยของศุภร บุญราช (2544) ที่ได้ศึกษา การปฏิบัติและความคาดหวังเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด อุบลราชธานี แล้วพบว่า โรงเรียนประถมศึกษามีการระดมทรัพยากรทางธรรมชาติ ทรัพยากรที่มนุษย์ สร้างขึ้น และทรัพยากรทางสังคมมาใช้เป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับนักเรียนอยู่ในระดับปานกลาง และ

สอดคล้องกับการวิจัยของทองสุข คุณมาก (2548) ที่ได้ศึกษาการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 แล้วพบว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นได้ดำเนินการระดมทรัพยากรทางสังคม ทรัพยากรทางธรรมชาติ และทรัพยากรทางวัตถุที่มนุษย์สร้างขึ้นอยู่ในระดับมาก เพื่อใช้ในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ในการเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับนักเรียน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิยะมาศ ปราภุมาก (2551) ที่ได้ศึกษาการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ แล้วพบว่า การระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านครูผู้สอนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับดังนี้ ลำดับ 1 ด้านความคิดเห็น ด้านทรัพยากรทางสังคม รองลงมาคือ ด้านทรัพยากรการบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านทรัพยากรที่มนุษย์สร้างขึ้น ด้านทรัพยากรทางการเงิน และลำดับสุดท้ายคือด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสอดคล้องกับการวิจัยของกวิทร์เกียรติ นนธ์พละ (2551) ที่ได้ศึกษาแนวทางในการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 แล้วพบว่า สถานศึกษามีการใช้อาคารสถานที่หรือแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน 4 รูปแบบ ได้แก่ ระหว่างสถานศึกษากับสถานศึกษา สถานศึกษากับหน่วยงานการศึกษา สถานศึกษากับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถานศึกษากับส่วนราชการ แนวทางการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ได้แก่ การนำนักเรียนไปใช้ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ร่วมกันหรือไปเรียนที่ศูนย์การเรียนรู้ในกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษา การใช้สนามกีฬาาร่วมกันเป็นบางโอกาส การนำนักเรียนไปใช้ห้องสมุดเพื่อการศึกษาค้นคว้าสำหรับครูและนักเรียน การนำนักเรียนเข้าศึกษาพิเศษที่สถานแห่งชาติพระนครศรีอยุธยา เป็นต้น

เหตุผลที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคามมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในด้านแหล่งเรียนรู้ ด้านบุคคล ด้านวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยี ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และด้านเงินทุนหรืองบประมาณมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาเนื่องจาก

1.1) ความสำคัญของทรัพยากรการศึกษา ดังที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2537) กล่าวถึงการบริหารโรงเรียนว่า ทรัพยากรเป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จการดำเนินงานหรือประกอบภารกิจขององค์กรนั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) กิจกรรมหรือภารกิจ 2) ทรัพยากร 3) คน องค์ประกอบทั้งสามด้าน ทรัพยากรถือว่าเป็นตัวกลางที่ทำให้กิจกรรมหรือภารกิจของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายหรือสำเร็จได้ บทบาทของทรัพยากร ในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนมีความสำคัญ 2 ด้าน คือ ด้านปริมาณ และด้านคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ นคร ดังคะพิภพ (2549) กล่าวว่าการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะทรัพยากรเป็นปัจจัย (Input) สำหรับการบริหารจัดการศึกษา ปัจจุบันสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐได้รับงบประมาณที่จัดสรรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เป็นงบอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวสำหรับจัดการศึกษาตามจำนวนนักเรียนค่าใช้จ่ายสำหรับการดำเนินงาน ซึ่งได้แก่เงินเดือนครูและบุคลากรและงบประมาณในโครงการพิเศษอื่นๆ ดังนั้น ความจำเป็นในการบริหารสถานศึกษาของไทย จึงให้ความสำคัญต่อการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาเสมอ จึงได้เสนอความสำคัญของการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาไว้ 2 ประเด็น 1) งบประมาณภาครัฐ ให้เท่าไรก็ไม่เพียงพอ 2) การศึกษาไทยพัฒนาจากชุมชนเป็นฐาน

1.2) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทในด้านการศึกษา ได้กำหนดให้สถานศึกษามีการระดมทรัพยากรและการลงทุน ด้านงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคลครอบครัวชุมชนองค์กรชุมชนเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษา โดยให้มีระบบการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้จ่ายงบประมาณการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษานโยบายการจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยหน่วยงานภายในและหน่วยงานของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก

1.3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (2550-2554) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้สนับสนุนให้ชุมชนในท้องถิ่น และภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและดูแลเด็กปฐมวัยและผู้ด้อยโอกาสทางการศึกษารวมทั้งตรวจสอบการดำเนินงานการจัดบริการสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2) ปัญหาในการระดมทรัพยากรด้านเงินทุนหรืองบประมาณนั้น สถานศึกษาประสบกับปัญหามากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านบุคคล ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และด้านแหล่งเรียนรู้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมพร แดงสวัสดิ์ (2547) ที่ได้ศึกษาปัญหาการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา แล้วพบว่า 1) ปัญหาการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม โดยภาพรวมมีปัญหาในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีปัญหาในระดับปานกลางทุกข้อ 2) ปัญหาการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างสถานศึกษาที่มีขนาดเล็กกับสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกัน

อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน 3) ปัญหาการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลกับสถานศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเขตเทศบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลมีค่าเฉลี่ยปัญหา การระดมทรัพยากรทางการศึกษาต่ำกว่าสถานศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเขตเทศบาล เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านวัสดุอุปกรณ์และด้านการจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลมีปัญหาการระดมทรัพยากรทางการศึกษาต่ำกว่าสถานศึกษาที่ตั้งอยู่นอกเขตเทศบาล ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เหตุผลที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคามได้ดำเนินการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในเงินทุนหรืองบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านบุคคล ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และด้านแหล่งเรียนรู้ มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาแล้วก่อเกิดปัญหาจากการดำเนินการนั้น อาจเนื่องจาก

2.1) สภาพของปัญหาการอุดหนุนการศึกษาไทย ดังที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547) ได้กล่าวถึงประเด็นที่น่าสนใจไว้หลายประการ คือ ความจำกัดด้านงบประมาณอุดหนุนการศึกษาซึ่งความไม่เพียงพอของเงินอุดหนุนรายหัว การไม่สามารถกระจายโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพสู่กลุ่มคนด้อย โอกาสได้อย่างแท้จริง การเพิ่มความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการศึกษาระหว่างเขตเมืองกับชนบท และการจัดสรรทรัพยากรไม่มีประสิทธิภาพสูงสุด

2.2) สภาพเศรษฐกิจของของประเทศตกต่ำ ผู้ปกครองนักเรียนในชุมชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมและรายได้ค่อนข้างน้อย ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่เชื่อว่าสถานศึกษาได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐเพียงพอแล้ว นอกจากนี้สถานศึกษาบางแห่งมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีกับชุมชนและวัด จึงทำให้การระดมทรัพยากรด้านเงินทุนหรืองบประมาณของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานมีปัญหาอยู่ในระดับมาก

2.3) กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องขาดการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนทั่วไปปรับทราบเกี่ยวกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ซึ่ง นคร ตั้งคะพิภพ (2549) ได้สรุปประเด็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ที่จะเป็นข้อสนับสนุนให้การทำงานด้านการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น อาจเป็นส่วนหนึ่งของแรงจูงใจให้เกิดการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษาในวงกว้างมากขึ้นได้ ปัจจุบันมีกฎหมายหลายฉบับที่เอื้อต่อการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ได้แก่ 1) พระราชกฤษฎีกาออกตามความในประมวลรัษฎากรว่าด้วยการยกเว้นรัษฎากร (ฉบับที่ 420) พ.ศ. 2547 ณ วันที่ 17 สิงหาคม 2547

มีสาระสำคัญที่เอื้อต่อการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 2) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันเป็นที่สรรเสริญยิ่งดิเรกคุณาภรณ์ พ.ศ. 2538 ซึ่งเป็นแรงจูงใจสำคัญประการหนึ่งสำหรับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา

2.4) เหตุผลอีกประการหนึ่งที่ทำให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่สามารถที่จะดำเนินการระดมทรัพยากรทางการศึกษาได้อิสระและตามความต้องการจำเป็นนั้นเกิดจากปัจจัยหลายๆ ประการเช่น หน่วยงานต้นสังกัดมีหลักเกณฑ์และวิธีการระดมทรัพยากร เพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่ค่อนข้างจะเข้มงวด มีขั้นตอนและกระบวนการที่ซับซ้อนและยุ่งยาก นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่จำเป็นสำหรับการระดมทรัพยากรทางการศึกษา สอดคล้องกับ นคร ตั้งคะพิภพ (2549) ที่กล่าวไว้ว่า การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจะประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนของสถานศึกษาหรือไม่ ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์หลายประการที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพิจารณาเลือกสรรและนำมาใช้ โดยเฉพาะสถานศึกษาขนาดใหญ่ที่อยู่ในชุมชนเมืองซึ่งมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี มีครูจำนวนมากที่มีความรู้ และมีผู้เรียนที่หลากหลายนั้น การบริหารย่อมมีความยากและซับซ้อน ผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารอย่างมืออาชีพและใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารที่มีพื้นฐานทางวิชาการรองรับ จะบริหารตามความเคยชินโดยไม่ใช้หลักวิชาการไม่ได้ ฉะนั้นการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจึงถือว่าเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งที่ต้องใช้กลยุทธ์และหลักวิชาการในการดำเนินงานผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ด้วย

2.2 ประเด็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม ในองค์ประกอบที่เป็นเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ และองค์ประกอบที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และกลไกสู่การปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ใน 4 ด้าน ดังนี้

#### 1) ด้านความครอบคลุมองค์ประกอบ

กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐจากการวิจัยครั้งนี้ ได้พัฒนากลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้านเงินทุนหรืองบประมาณ ด้านบุคคล ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง และด้านแหล่งเรียนรู้ นั้นเป็นการดำเนินการครอบคลุมในส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระของทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาตามทัศนะของนคร ตั้งคะพิภพ (2549) วิจิตร ศรีสะอาด (2534) และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2537)



เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบของกลยุทธ์ พบว่า มีความครอบคลุมทั้งองค์ประกอบที่เป็นเป้าหมาย พันธกิจ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด เป็นความครอบคลุมอย่างเป็นระบบ จากความคิดระดับกว้างไปสู่ระดับที่มีความเฉพาะเจาะจงลงไปตามลำดับ (Razik and Swanson, 2001 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548) ดังนี้คือ ในส่วนของเป้าหมายถือว่าเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่สถานศึกษาต้องการบรรลุผลหรือเป็นที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต (desired end) นั้น ถือว่าเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์ที่มีความเฉพาะเจาะจงลงไปในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในแต่ละด้าน และเป็นส่วนที่จะเป็นแนวทางให้การกำหนดกลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดเป็นไปอย่างถูกต้องและถูกทิศทางตามกรอบแนวคิดของการพัฒนาที่ถูกทิศทาง (do the right things) ตามทศนะของ Bartol และคณะ (2001) ซึ่งได้กำหนดไว้ 5 ประการ คือ 1) ระดมเงินทุนหรืองบประมาณในการพัฒนากระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพเพื่อยกระดับคุณภาพนักเรียน ครูผู้สอน และสถานศึกษาให้สูงขึ้น 2) ระดมบุคลากร วิทยากร ประชาชนชาวบ้าน พระสงฆ์ ผู้นำชุมชนที่มีความรู้ ความสามารถ มีกำลังกาย กำลังทรัพย์และกำลังความคิด มาร่วมกันพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครูผู้สอนและสถานศึกษาให้มีความเป็นเลิศในด้านวิชาการทัดเทียมต่างประเทศได้ จัดตั้งวิทยากรครูภูมิปัญญาท้องถิ่นในจังหวัดมหาสารคาม เพื่อให้การสนับสนุนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 3) ระดมวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ เกิดทักษะในการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในสถานศึกษา เพื่อให้การศึกษา อบรม พัฒนาผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) ระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาหรือก่อสร้างอาคารเรียน อาคารประกอบ และห้องพิเศษต่างๆ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด จากแหล่งต่างๆ ตลอดจนบริหารจัดการทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดรายได้ เพื่อพัฒนาสถานศึกษา จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการขอรับบริจาคที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับอุทยานการเรียนรู้ในสถานศึกษา และ 5) ระดมแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ตลอดจนแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนด เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข พัฒนาแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในส่วนของพันธกิจซึ่งกำหนดไว้ 5 ประการ คือ 1) โรงเรียนดำเนินการระดมเงินทุนหรืองบประมาณด้วยวิธีการหรือกิจกรรมที่หลากหลายจากบุคคล ชุมชน เอกชน องค์กร เอกชน สถาบันทางสังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ต้องไม่ขัดต่อระเบียบที่หน่วยงาน

ต้นสังกัดกำหนดไว้ และมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น 2) โรงเรียนดำเนินการระดมบุคคล วิทยากร ผู้รู้ ประชาชนชาวบ้าน ผู้นำชุมชน ผู้ปกครองนักเรียน ชาวบ้าน ศิษย์เก่า เป็นต้น มาเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้ แนวคิด ทักษะ ประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการดำเนินชีวิตในสังคมอย่างปกติสุขของนักเรียน 3) โรงเรียนดำเนินการระดมวัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้สนับสนุนการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้นักเรียนทุกคนมีความรู้ ความสามารถ เกิดทักษะในการเรียนรู้ได้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล 4) โรงเรียนดำเนินการระดมเพื่อพัฒนาอาคารเรียน อาคารประกอบ และห้องพิเศษจากแหล่งต่างๆ เพื่อส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด ตลอดจนบริหารจัดการทรัพย์สินของสถานศึกษาที่ก่อให้เกิดรายได้เพื่อพัฒนาสถานศึกษา และ 5) โรงเรียนดำเนินการระดมแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ตลอดจนแหล่งเรียนรู้บนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนด เพื่อให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งพันธกิจที่กำหนดขึ้นนี้ เห็นว่าได้มีการกำหนดอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น ทำให้มองเห็นภารกิจหลักที่พึงปฏิบัติเพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับฉันทุงศ์เกษมาริช (2546) ที่กล่าวว่า พันธกิจจะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากขึ้น โดยมีความกะทัดรัด ชัดเจน มีทิศทางและจุดมุ่งหมายในการพัฒนาที่ระบุกลุ่มเป้าหมาย ทิศทางการพัฒนา หน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบว่าทำอะไร ทำไมต้องทำสิ่งนั้น และทำเพื่ออะไร

ในส่วนที่เป็นกลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัดก็มีความเฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น โดยมีการกำหนดครอบคลุมพันธกิจของการระดมทรัพยากรทางการศึกษาใน 5 ด้าน คือ ด้านเงินทุน หรืองบประมาณ ด้านบุคคล ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง และด้านแหล่งเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ในแต่ละด้านนั้นได้แสดงมาตรการและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของการดำเนินการ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นมีขอบข่ายของการบริหารงานที่จะต้องใช้กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบโดยอาศัยความร่วมมือหรือกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากทุกฝ่าย มีลักษณะเป็นการวางแผนแบบมีทิศทาง มีความยืดหยุ่นกับทุกสถานการณ์และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม กระบวนการได้มาซึ่งกลยุทธ์นั้นยึดหลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักการจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2549) และทศพร ศิริสัมพันธ์ (2544) นันทิยา หุตานุวัตรและณรงค์ หุตานุวัตร (2551) ที่กล่าวว่า แนวทางการกำหนดกลยุทธ์จะแสดงให้เห็นถึงกระบวนการตัดสินใจที่เชื่อมโยงภาพอนาคตและสภาพการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เน้นการวางแผนที่มีสภาพเป็นผลการพัฒนาไปสู่เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่ต้องการ ดังนั้น เพื่อ

ให้การนำกลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัดในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานของรัฐไปใช้ในการวางแผนดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการและสอดคล้อง กับหลักของการบริหารจัดการ โดยใช้สถานศึกษาหรือพื้นที่เป็นฐาน (school/site based management) นั้น สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดโดย ตระหนักในความต้องการที่แท้จริง คำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่ เน้นหลักการมีส่วนร่วม โดยมีการ กำหนดแผนการดำเนินงานในลักษณะของแผนกลยุทธ์หรือแผนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic plan or strategic management plan) และแผนปฏิบัติการ (action plan or operational plan) จะทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิผลในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาต่อไป

## 2) ด้านความสอดคล้องกับบริบท

การพัฒนากลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม เกิดขึ้นจากพื้นฐานสภาพความจริงจากบริบทของ ความขาดแคลนทรัพยากรในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามที่มุ่งหวังไว้ โดย ผ่านกระบวนการศึกษาเอกสารเพื่อการศึกษา นโยบายและแผนของหน่วยงานต้นสังกัด และ ในระดับจังหวัด การศึกษาเชิงสำรวจเพื่อทราบสภาพและปัญหาการดำเนินงาน ปัจจัยที่มีอิทธิพล และข้อเสนอแนะทางการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา ตลอดจนการศึกษาพหุกรณีเพื่อศึกษา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินการระดมทรัพยากรของโรงเรียนต้นแบบที่ประสบ ความสำเร็จในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา แล้วผู้วิจัยได้นำผลจากการศึกษาดังกล่าว มาเป็นข้อมูลในการจัดทำร่างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา โดยยึดหลักของ การมีส่วนร่วม (participation) และผ่านกระบวนการประเมินเพื่อพิจารณาตัดสินและตรวจสอบกลยุทธ์ ซึ่งมียุทธศาสตร์ประกอบ คือ เป้าหมาย (Goals) พันธกิจ (Missions) กลยุทธ์ (Strategies) มาตรการ (Measures) และตัวชี้วัด (Indicators) ที่มีความกลมกลืนและสอดคล้องกันทั้งระบบ ผ่านการ สัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ข้อคิดเห็น วิพากษ์ วิเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมทั้งประเมินร่างกลยุทธ์ ที่พัฒนาขึ้นด้วยเพื่อทราบความเหมาะสมและการยอมรับ หลังจากนั้นจึงได้ทำการประชาพิจารณ์ โดยกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้รับผิดชอบงาน ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ศิษยานิเทศก์ นักวิชาการศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้ได้รับมอบหมายในขั้นตอน สุดท้าย เพื่อให้ข้อคิดเห็น วิพากษ์ วิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงเป็นกลยุทธ์ ฉบับสมบูรณ์ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการวิจัยในครั้งนี้ โดยใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบว่ากลยุทธ์ ที่พัฒนาขึ้นจะประสบความสำเร็จหรือไม่ จากการพิจารณาใน 2 ด้าน ตามแนวคิดของ Majchrzak (1984) คือ 1) มีความเป็นไปได้ (feasible) ซึ่งพิจารณาจากความสามารถในการนำ

ไปปฏิบัติภารกิจที่ทรัพยากรเพียงพอที่จะปฏิบัติได้ ภาวะความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น การมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติ และ 2) การได้รับการยอมรับ (Acceptable) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พิจารณาจากกระบวนการได้มาของกลยุทธ์ การครอบคลุมพันธกิจ การมีจุดเด่น และความสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ นโยบายต่างๆ ของหน่วยงานต้นสังกัด และบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดมหาสารคาม

### 3) ด้านการดำเนินการเชิงระบบ

ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น เป็นกระบวนการดำเนินการเชิงระบบ (system approach) ตามแนวทางการระดมทรัพยากรที่ประสบผลสำเร็จของเซเลอร์ (Timothy L. Seiler, 2003) ที่ประกอบด้วย 15 ขั้นตอน คือ 1) ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการนั้น สถานศึกษาต้องตระหนักและมีความเข้าใจหลักของการตลาด (awareness of marketing) ซึ่งในที่นี้หมายถึงเข้าใจหลักการวิเคราะห์แหล่งทรัพยากรต่างๆ ความเป็นไปได้ของการระดมทรัพยากรเสียก่อน โดยการสอบถามจากบุคคลหลายฝ่าย เพื่อนำไปสู่การกำหนดแผนในการระดมทรัพยากร 2) การตรวจสอบประเด็นเพื่อขอรับการสนับสนุน (examine the case for support) 3) การวิเคราะห์ตลาดทุนหรือแหล่งทุนที่ต้องการ (analyze market requirement) 4) การเตรียมการกำหนดความต้องการ (preparation of needs statement) 5) การนิยามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน (define goals and objective) 6) การมีส่วนร่วมของอาสาสมัคร (Involvement of volunteers) 7) การตรวจสอบความถูกต้องของการกำหนดความต้องการ (validate needs statement) 8) การประเมินตลาดของแหล่งทุนหรือทรัพยากร (evaluate gift markets) 9) การคัดเลือกกลยุทธ์ในการระดมทุนหรือทรัพยากร (select fund raising vehicle or strategies) 10) การกำหนดแหล่งทรัพยากรที่มีศักยภาพในการบริจาค (Identifying potential giving sources) 11) การเตรียมแผนการระดมทุนหรือทรัพยากร (prepare fund raising or resources planning) 12) การเตรียมแผนการสื่อสาร (preparation of communication plan) 13) การกระตุ้นกลุ่มอาสาสมัคร (active volunteers cops) 14) การขอรับการบริจาคหรือสนับสนุน (solicit gift) และ 15) การแสดงความรับผิดชอบต่อการเงินทุนหรือทรัพยากรและการขอรับการสนับสนุนใหม่ (demonstrate stewardship and renew the gift) ซึ่งในกระบวนการดำเนินการดังกล่าวนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาและทีมงานจะต้องยึดหลักจริยธรรมในการระดมทรัพยากร (ethical in fund raising or resources mobilization) ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ Stenbeck (1996) ที่ประกอบด้วย การเคารพกฎหมายหรือระเบียบอย่างเคร่งครัด (lawful) ความซื่อสัตย์ (truthful) ความรับผิดชอบ (accountable) และการเคารพในการใช้ทรัพยากรของผู้บริจาค (respectful) ทั้งนี้สามารถประยุกต์กระบวนการดังกล่าวเพื่อให้ง่ายต่อการนำไปสู่การปฏิบัติการระดมทรัพยากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักคิดการดำเนินการ

ตามวงจรคุณภาพของ Deming's Cycle กล่าวคือ การวางแผน (Plan) การดำเนินงานตามแผน (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) หรือสามารถประยุกต์ให้สอดคล้องกับวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการเช่นเดียวกัน คือ การวางแผน (Plan) การปฏิบัติการ (Act) การสังเกตและประเมิน (Observe and Evaluate) และการสะท้อนผล (Reflect) ซึ่งการดำเนินการในทุกขั้นตอนนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีส่วนร่วมจากผู้ปกครองและชุมชน

#### 4) ด้านความชัดเจนของตัวชี้วัด

จากผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า กลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรในแต่ละด้าน คือ ด้านเงินทุนหรืองบประมาณ ด้านบุคคล ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ด้านที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง และด้านแหล่งเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ในแต่ละด้านได้แสดงให้เห็นถึงมาตรการ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน มีความสอดคล้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหมาะสมสำหรับสถานศึกษาที่จะนำไปใช้ นอกจากนี้ยังพบว่า มาตรการแต่ละตัวสามารถแปลงไปสู่กิจกรรมที่นำไปสู่การปฏิบัติได้โดยง่าย ส่วนตัวชี้วัดแต่ละตัวก็สามารถตรวจสอบ ติดตาม และประเมินได้ เนื่องจากเป็นมาตรการและตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของกลยุทธ์และสถานศึกษาสามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับ การประเมินผลการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดมหาสารคามได้เป็นอย่างดี จากการพัฒนากลยุทธ์การระดมทรัพยากรแต่ละด้านและแต่ละข้อแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในเชิงปริมาณและคุณลักษณะของสภาพที่ต้องการศึกษา 5 ประการ คือ 1) การวางแผน กำหนดเป้าหมายและพันธกิจหรือทิศทางของการดำเนินงาน 2) มีมาตรการหรือกิจกรรมในการระดมทรัพยากร 3) การประเมินมาตรการหรือกิจกรรมแต่ละรายการอย่างชัดเจน 4) การนำผลการประเมินไปใช้ปรับปรุงงานหรือพัฒนา และ 5) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกขั้นตอน ทำให้สถานศึกษาได้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนและระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาในจังหวัดมหาสารคามที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Johnstone (1981, อ้างถึงในนงลักษณ์ วิรัชชัย, 2541) ที่กล่าวถึงลักษณะของตัวชี้วัดที่ดีต้องมีลักษณะ 5 ประการ คือ 1) ระบุสารสนเทศเกี่ยวกับสิ่งหรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างๆ 2) ตัวชี้วัดเป็นตัวประกอบ (composite variable) หรือองค์ประกอบ (factor) 3) ค่าของตัวชี้วัด (indicator value) แสดงถึงปริมาณ (quantity) 4) ค่าของตัวชี้วัดแสดงถึงสารสนเทศ ณ จุดของเวลา (time point) หรือช่วงเวลา (time period) และ 5) ตัวชี้วัดเป็นหน่วยพื้นฐานสำหรับการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎี

ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในกลยุทธ์และมาตรการแต่ละข้อจากการวิจัยในครั้งนี้ สามารถบ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการอย่างชัดเจนเพียงพอในการใช้เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาและเป็นกรอบแนวคิดในการประกันคุณภาพภายในและภายนอกได้เป็นอย่างดี ดังนั้นในการนำไปใช้ในการดำเนินการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ควรมีการกำหนดหมวดหมู่หรือจัดลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดเพื่อใช้กำหนดวิธีการประเมินคุณภาพของการระดมทรัพยากร เมื่อพิจารณาตัวชี้วัดที่สะท้อนสภาพของการระดมทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพเต็มประสิทธิภาพและช่วยสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายของการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับพวงรัตน์ เกสรแพทย์ (2543) ที่กล่าวว่า การประเมินตัวชี้วัดเพื่อประเมินคุณภาพควรมีการนำข้อมูลจากการประเมินความสำคัญไปสร้างกราฟเพื่อหาความสำคัญของภาพรวมเกี่ยวกับคุณภาพและวิเคราะห์ตีความคุณภาพ และระดับความสำคัญตลอดทั้งการบันทึกข้อมูลจากบุคคลหลายฝ่ายจะสะท้อนให้เห็นภาพรวมขององค์กรเป็นอย่างดี นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเป้าหมายที่แสดงถึงเป้าหมายคุณภาพที่ต้องดำเนินการเร่งรัดและปรับปรุงจะทำให้เกิดการประกันคุณภาพของการระดมทรัพยากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักถึงปัจจัยที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย

จากลักษณะของกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่เป็นผลจากการวิจัยและอภิปรายผลใน 2 ประเด็นนี้ อาจสรุปได้ว่า กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคามในครั้งนี้ ถือเป็นกลยุทธ์ที่ดีมีความเหมาะสมเป็นไปได้ ได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถ และสามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

#### 3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

##### 1) ข้อเสนอแนะสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม

สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดมหาสารคาม ควรนำกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ไปใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการระดมทรัพยากรในด้านต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาสถานศึกษานอกเหนือจากส่วนที่ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล ทั้งนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพของนักเรียนและสถานศึกษาให้สูงขึ้นจนเป็นที่ยอมรับ

จากผู้ปกครองนักเรียนและชุมชน สอดคล้องกับการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาหรือพื้นที่เป็นฐาน ดังนี้

1.1) ด้านเงินทุนหรืองบประมาณ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายและพันธกิจ ของการระดมเงินทุนหรืองบประมาณเป็นหลัก ทั้งนี้ควรเปิดโอกาสให้คณะครูทุกคน คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถกระทำได้ ซึ่งจะทำให้สถานศึกษากับผู้ปกครองและชุมชนมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน การดำเนินการระดมเงินทูนก็จะสามารถกระทำได้ง่ายและสะดวกยิ่งขึ้น นอกจากนี้แล้วสถานศึกษาควรสร้างและพัฒนาเครือข่ายศิษย์เก่าที่สำเร็จการศึกษาไปแล้วทุกคน โดยเฉพาะบุคคลที่ประสบความสำเร็จและมีฐานะทางเศรษฐกิจดี ในการที่จะดำเนินการระดมเงินทุนหรืองบประมาณมาสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผ่านกิจกรรมหรือวิธีการการระดมทุนที่หลากหลายและทุกฝ่ายมีส่วนร่วม

1.2) ด้านบุคคล ต้องคำนึงถึงเป้าหมายและพันธกิจของการระดมทรัพยากรด้านบุคคลเป็นหลัก มีวัตถุประสงค์อย่างไรในการดำเนินการ เช่น ต้องการกำลังแรงงานในการพัฒนาหรือปรับปรุงบริเวณอาคารสถานที่ ต้องการให้นักเรียนมีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะชีวิตในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างปกติสุข เป็นต้น ซึ่งในประเด็นนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับชุมชนและบุคคลเป็นอย่างดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ จะส่งผลให้การขอความอนุเคราะห์หรือขอความร่วมมือในการเป็นวิทยากรเพื่อให้ความรู้ ทักษะ แนวคิด ประสบการณ์ต่างๆ แก่นักเรียนก็จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

1.3) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ต้องคำนึงถึงเป้าหมายและพันธกิจของการระดมทรัพยากรเป็นสำคัญ เนื่องจากการบริจาคมวัสดุ อุปกรณ์ หรือสิ่งของต่างๆ นั้น ปัจจัยที่สำคัญของการบริจาคได้แก่ ความเชื่อส่วนบุคคล สภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม หากชุมชนหรือผู้ปกครองขาดในสิ่งที่กล่าวถึงนี้ก็จะส่งผลให้การระดมวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

1.4) ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ต้องคำนึงถึงเป้าหมายและพันธกิจของการดำเนินการเพื่อพัฒนาสภาพภูมิทัศน์และแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดินหรือทรัพย์สินที่เป็นสมบัติของสถานศึกษาให้สามารถก่อให้เกิดรายได้ในอันที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาเพิ่มเติมจากในส่วนที่ได้รับจัดสรรจากทางราชการได้

1.5) ด้านแหล่งเรียนรู้ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายและพันธกิจของการระดมแหล่งเรียนรู้หรือพัฒนาแหล่งเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยมีการศึกษาคำรวจและจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ขึ้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับพัฒนาผู้เรียน มีการวางแผนการใช้แหล่งเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมและเกิดประโยชน์สูงสุด มีการอนุรักษ์ บำรุงรักษาแหล่งเรียนรู้อย่างเป็นระบบโดยนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

2) ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วไป ควรมีการประยุกต์ใช้กลยุทธ์การระดมทรัพยากรชนิดต่างๆ ตามสภาพบริบทของแต่ละสถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาแต่ละแห่งมีสภาพการขาดแคลนทรัพยากร ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีสภาพเศรษฐกิจ และมีสภาพปัจจัยภายในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ควรยึดหลักการ คือ การดำเนินการโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม การใช้วิธีการที่หลากหลาย การดำเนินการอย่างต่อเนื่องและใช้เวลายาวนาน มีการรายงานและประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

2.2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครู ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการระดมทรัพยากรในแต่ละด้านเป็นอย่างดี ทั้งนี้อาจจะขอความร่วมมือจากสถาบันการศึกษา บุคคลที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญในการดำเนินการดังกล่าวมาจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่บุคลากรในสังกัด นอกจากนี้ควรให้การสนับสนุนและส่งเสริมการระดมทรัพยากรของสถานศึกษาทุกแห่ง เช่น สร้างเครือข่ายผู้มีจิตศรัทธาและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนสถานศึกษา ประกาศยกย่องเกียรติคุณแก่ผู้ให้การสนับสนุนสถานศึกษาในสังกัด ตลอดจนร่วมระดมทรัพยากรในด้านต่างๆ เพื่อช่วยเหลือ สนับสนุนเด็กนักเรียนหรือสถานศึกษาที่ขาดแคลนปัจจัยต่างๆ เช่น ร่วมรณรงค์ขอรับบริจาคหนังสือเก่าเพื่อน้อง การจัดทำผู้รับบริจาคเงิน วัสดุ อุปกรณ์ เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม และมีการรณรงค์เป็นกรณีพิเศษตามประเพณีการทำบุญตลอดปีของชาวบ้านในจังหวัดมหาสารคามหรือจังหวัดใกล้เคียง

2.3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของสถานศึกษา ควรนำผลจากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการระดมทรัพยากรได้ด้วยตนเองตามศักยภาพ ทั้งนี้ไม่ขัดต่อระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ควรมีการดำเนินการผลักดันให้มีการตรากฎหมายเกี่ยวกับภาษีการศึกษาที่เป็นการเฉพาะ หรือสนับสนุนให้รัฐบาลช่วยเหลือโรงเรียนในสังกัด โดยใช้มาตรการลดหย่อนทางภาษีเพื่อการศึกษาและประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องและทั่วถึง



3) ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.1) ควรศึกษาและพัฒนารูปแบบการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีขนาดแตกต่างกันและตั้งอยู่ในชุมชนที่มีความพร้อมและบริบทที่แตกต่างกัน

3.2) ควรศึกษาและพัฒนาการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

3.3) ควรศึกษากรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและหรือสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4) ควรศึกษาและพัฒนาตัวบ่งชี้การระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล

3.5) ควรศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารจัดการสถานศึกษา ตัวแปรเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาหรือตัวแปรอื่นๆ ที่อิทธิพลต่อประสิทธิผลในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.6) ควรศึกษารูปแบบการพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติของผู้บริหารสถานศึกษาในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. (2549). **กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กนกอร สมปราชญ์. (2548). **องค์การและการพัฒนาองค์การ**. ขอนแก่น: สาขาการบริหาร การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2549). **คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานคร.
- กรมวิชาการ. (2545). “ชุมชนกับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับ มัธยมศึกษา.” *วารสารวิชาการ*, 5(9), 55.
- กวินดา วัชรสิงห์. (2544). **กลยุทธ์การสื่อสารในการระดมทุนขององค์กรสาธารณประโยชน์ ในการทำงานเพื่อสังคม**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กวิทร์เกียรติ นนธ์พละ. (2551). **แนวทางในการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันของ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ คุรุศึกษบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2547). **อุดหนุน 4 ทิศ : คิดใหม่เรื่องเงินเพื่อการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- \_\_\_\_\_. (2549). **การคิดเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- กฤษณา สว่างแสง. (2542). **ความต้องการใช้ทรัพยากรภายในท้องถิ่นในการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดปทุมธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย. (2544). **ยุทธศาสตร์การลงทุนทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย.
- จินตนา บุญยงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2549). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2541). รายงานการวิจัยประกอบพระราชบัญญัติการศึกษา.  
กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- \_\_\_\_\_. (2543). รายงานการวิจัยเรื่องระบบการบริหารจัดการเพื่อการจัดสรร  
ทรัพยากรสำหรับการศึกษาระดับพื้นฐาน 12 ปี ที่สอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2544). รู้จักนักคิด. กรุงเทพฯ: ฝ่ายประชาสัมพันธ์ การปิโตรเลียม  
แห่งประเทศไทย.
- ชาติชาย ณ เชียงใหม่. (2526). “การเมืองของกลุ่มในหมู่บ้านภาคเหนือ : วิเคราะห์โดย  
ใช้แนวความคิดข่ายสังคม,” รัฐศาสตร์สาร, 9(2), 64.
- ชินรัตน์ สมสืบ. (2539). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาชนบท. นนทบุรี:  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ณัฐพงศ์ เกษมาริช. (2546). วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมสำหรับการสร้างองค์กรยุคใหม่.  
กรุงเทพฯ: ที.พี.พริน.
- ดิเรก แจ่มสุริยา. (2536). สภาพการใช้ทรัพยากรในชุมชนในการบริหารงานราชการของ  
โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทศพร สิริสัมพันธ์. (2539). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- \_\_\_\_\_. (2544). การวางแผนกลยุทธ์ในการวางแผนกลยุทธ์หรือการปฏิรูป.  
กรุงเทพฯ: กราฟิก ฟอรัม.
- \_\_\_\_\_. (2550). เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ:  
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2549). ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย. ค้นเมื่อ 1 พฤษภาคม  
2550, จาก [http://oldweb.opdc.go.th/thai/strategic\\_transfer/data/Tosaporn.ppt](http://oldweb.opdc.go.th/thai/strategic_transfer/data/Tosaporn.ppt)
- ทองสุข คุณมาก. (2548). การศึกษาการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษา  
ในสถานศึกษาระดับพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

- ทองอินทร์ วงษ์โสธร. (2541). “การอุดมศึกษา อุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 : วิสัยทัศน์ และการปฏิบัติ,” รายงานการประชุมระดับโลก 5-9 ตุลาคม 2541  
ณ สำนักงานใหญ่ยูเนสโก, กรุงปารีส, ประเทศฝรั่งเศส.
- ทัศนีย์ ลักษณะวิชชัช. (2540). การสังคมสงเคราะห์ชุมชน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เทียนฉาย กิระนันท์. (2538). การเงินอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2533). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2537). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). การวางแผนเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช.
- \_\_\_\_\_. (2536). องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช.
- ชเนศ ขำเกิด. (2549). ศัพท์ปฏิรูปการศึกษาที่ควรรู้. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- ชัชชัย เปรมปรีดี. (2543). ปัจจัยที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ อักษรไทย.
- ธีระพงษ์ แก้วหาวงษ์. (2542). การพัฒนารูปแบบความร่วมมือระหว่างภาครัฐ NGOs และองค์กรประชาชนในการนำนโยบายการสาธารณสุขมูลฐานไปสู่การปฏิบัติระดับ จังหวัด. ขอนแก่น: ศูนย์ฝึกอบรมและพัฒนากาสาธารณสุขมูลฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
- นคร ตั้งคะพิภพ. (2549). การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. เพชรบุรี: โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2541). สถิติการศึกษาและแนวโน้ม. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช.
- นนทยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร. (2551). คิดกลยุทธ์ด้วย SWOT. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- นาจารย์ เนื่องเฉลิม. (2546). สภาพการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษาใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

- นารีรัตน์ รัถวิจิตรกุล, ชัยยุทธ์ ศิริสุทธิ และโกวัฒน์ เทศบุตร. (2548). การระดมทุนเพื่อการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิพนธ์ ไชขาว. (2547). การพัฒนาการดำเนินงานความสัมพันธ์กับชุมชน ในด้านการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา อำเภอเมืองร้อยเอ็ด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิพนธ์ สุขปริดี. (2528). โสตทัศนศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2549). การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สุขุมและบุตร.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2538). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 2. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญเลิศ เข็นคงคา และคณะ. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: บี.เค. การพิมพ์.
- บุญเสริม วิสกุล และคณะ. (2546). การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการจัดระบบงบประมาณและการลงทุนเพื่ออุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยสังคมและเศรษฐกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- บุญชะวีร์ มณี. (2547). การพัฒนาการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนบ้านชีวาน อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปณิธิ สุขสมบูรณ์. (2545). เครือข่ายทางสังคมและการแสวงหาทางเลือกของแม่ค้าหาบเร่แผงลอย : กรณีศึกษาแม่ค้าหาบเร่แผงลอยชาวอีสานที่อาศัยอยู่ในชุมชนนางเลิ้ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาบัณฑิต สาขาวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ประทุม รอดประเสริฐ. (2545). นโยบายและการวางแผน หลักการทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

- ประเวศ วะสี. (2544). **ยุทธศาสตร์การลงทุนทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย.
- ปราชญา กล้าผจญ และสมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). **หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปริศนา โกละสุต. (2534). **การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน : ศึกษาเปรียบเทียบผู้ที่เคยย้ายถิ่นและไม่เคยย้ายถิ่น**. วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนาสังคม มหบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนาสังคมและการจัดการสิ่งแวดล้อม บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์. (2528). **ฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: ฝ่ายการพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปัญญา แก้วกีร. (2550). **แผนกลยุทธ์ในการบริหารงาน**. ค้นเมื่อ 10 สิงหาคม 2551, จาก <http://ipad.edupolice.org/knowledge/starPlan.ppt>.
- ปิยะมาศ ปราบกวม. (2551). **การระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- พัศตร์ผอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. (2542). **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ เกสรแพทย์. (2543). **การวางแผนกลยุทธ์สำหรับนักการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.
- พัทธมน ผลิพัฒน์. (2547). **ปัจจัยที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมระดมทุนของผู้บริจาค : กรณีศึกษาสำนักงานจัดหารายได้ สภากาชาดไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และพิพัฒน์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2543). **ศัพท์การจัดการ A TO Z**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์. (2542). **การวางแผนกลยุทธ์เป็นทีม**. เอกสารประกอบการอบรม เรื่อง การวางแผนกลยุทธ์, กรุงเทพฯ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2534). “บทบาทของชุมชนต่อโรงเรียน.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา  
โรงเรียนกับชุมชน หน่วยที่ 3. หน้า 89. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- มงคล ด้านธานินทร์ และคณะ. (2533). รายงานการวิจัยเรื่องประสพการณ์และผลกระทบ  
ของการพัฒนาชนบทและศักยภาพชุมชนในภาคอีสาน. ขอนแก่น: [ม.ป.พ.].
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2550). การวางแผนและการควบคุมงานบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 10. นนทบุรี:  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2537). “ความหมาย บทบาทและความสำคัญของทรัพยากร  
ทางการศึกษา.” ใน ประมวลการสอนชุดวิชาการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา  
หน่วยที่ 4-8. หน้า 5. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2532). องค์การสาธารณสุขประโยชน์. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย  
ธรรมมาธิราช.
- วรวิธ แสงอากาศ. (2554). “ยุทธศาสตร์การลงทุนทางการศึกษา.”, วารสารสื่อพลัง, 9(1), 5.
- ริชาร์ด, ลุกซ์ และ คอลลิส เจ. เดวิด. (2549). กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ.  
(จักร ดิงสัทย์). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2525). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. พิมพ์ครั้งที่ 3.  
กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- รุ่ง แก้วแดง. (2540). ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: มติชน.
- รุจิรา จริยพันธ์. (2546). การมีส่วนร่วมของแหล่งการเรียนรู้ในชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้  
กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียน  
นำร่องการใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เรวัต ชาติวิศิษฐ์. (2539). การบริหารองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ธรรมนิติ.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2542). การบริหารแผนงานเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐบาล.  
กรุงเทพฯ: ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2534). “แนวคิดทางการบริหาร.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและระบบการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 2. หน้า 43. พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.
- วิจิต อู่อ้น. (2549). การจัดการเชิงกลยุทธ์ : ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์กรณีศึกษาเชิงกลยุทธ์แผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: พรินแอมมี (ประเทศไทย).
- วินัย อยู่เจริญ. (2537). สภาพการใช้ทรัพยากรในชุมชนในการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). นโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย (Policy and Policy Research). ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- \_\_\_\_\_. (2548). ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. (2553). ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- \_\_\_\_\_. (2550). ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศุภร บุญราช. (2544). การปฏิบัติและความคาดหวังเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2549). การบริหารเชิงกลยุทธ์ : คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหารการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 17. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.



- สมพร แดงสวัสดิ์. (2547). การศึกษาปัญหาการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สมยศ นาวิการ. (2537). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สามัคคีสาร.
- \_\_\_\_\_. (2545). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สมยศ นาวิการ. (2537). การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, 2539.
- สมรศรี แจ่มสุวรรณ. (2548). การสัมมนาเชิงปฏิบัติการยุทธศาสตร์การบริหารงานแบบบูรณาการ. ค้นเมื่อ 20 มกราคม 2550 จาก [http://www.strategymine.com/link/1\\_115\\_6.ppt](http://www.strategymine.com/link/1_115_6.ppt).
- สมศักดิ์ ศรีสันติสุข. (2536). การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- สามชาย ศรีสันต์. (2541). ความเป็นปึกแผ่นในความสัมพันธ์ระหว่างบุตรผู้แทนแรงงาน ย้ายถิ่นกับบิดา มารดา : การศึกษาตามแนวทฤษฎีการแลกเปลี่ยน. วิทยานิพนธ์ปริญญาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา สาขาวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สามารถ ศรีจำนง. (2527). “ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมกับการบริหารการศึกษา.” วารสารสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา, 2, 45-53.
- สุชาติ ดันชนะเดชา. (2542). วิสัยทัศน์อุดมศึกษา: แผนยุทธศาสตร์และการจัดการ. เอกสารประกอบการอบรม เรื่อง การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนในสถาบันราชภัฏ, กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุรพันธ์ ยันต์ทอง. (2533). การบริหารโรงเรียน นวัตกรรม เทคนิค ประสบการณ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- สุวิมล ทิรกานันท์. (2548). ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ดิยาว. (2546). การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงบประมาณ. (2553). รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงระบบงบประมาณค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงบประมาณ.

- สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอครบุรี. (2544). ปัญหาการจัดหาทรัพยากรและวิทยากรบุคคลภายนอกของสถานศึกษา. นครราชสีมา: สำนักงาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2528). คู่มือการบริหารโรงเรียนการดำเนินการนิเทศโรงเรียนประถมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541ก). ชุดฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงบริหารศาสตร์ เล่ม 3-5. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541ข). เอกสารชุดประกันคุณภาพการศึกษา เล่มที่ 1. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). ค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี. กรุงเทพฯ: สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาการปฏิรูปการเงินการศึกษา.
- \_\_\_\_\_. (2545). รายงานการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาในวาระครบรอบ 3 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักประเมินผลการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). รายงานการสัมมนาระดมความคิดเรื่อง ระบบการบริหารจัดการเพื่อการจัดสรรทรัพยากรสำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ณ ห้อง ภาณุมาศ โรงแรมรอยัลริเวอร์ กรุงเทพฯ วันพุธที่ 15 มีนาคม 2543. กรุงเทพฯ: สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาการปฏิรูปการเงินการศึกษา.
- \_\_\_\_\_. (2543). รายงานการสัมมนา เรื่อง แนวทางการปฏิรูประบบบริหารการเงินและการระดม ทรัพยากรเพื่อการพัฒนาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2544). รายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- \_\_\_\_\_. (2545). แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). กรอบแนวคิดการคำนวณค่าใช้จ่ายรายหัวในการจัดการศึกษาของสถานประกอบการในรูปแบบศูนย์การเรียน. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). ข้อเสนอยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเงิน  
อุดมศึกษาเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 7 เมษายน 2547. กรุงเทพฯ:  
สำนักงาน.
- \_\_\_\_\_. (2549). รายงานสภาวะการศึกษาไทยปี 2547/2548 รากเหง้าของปัญหา  
และแนวทางการแก้ไข. กรุงเทพฯ: วี ที ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- \_\_\_\_\_. (2548). รายงานสรุปผลการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของการปฏิรูป  
การศึกษา ในวาระครบรอบ 6 ปี ของการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี.
- \_\_\_\_\_. (2549). รายงานสรุปผลการสัมมนาระดมความคิดเรื่องการติดตามและ  
ประเมินผลการปฏิรูปการศึกษา : การบริหารและการจัดการศึกษา.  
กรุงเทพฯ: สำนักประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเลขาธิการ  
สภาการศึกษา.
- สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2549). มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการ  
ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์ลาดพร้าว.
- อดุลย์ วิริยเวชกุล. (2548). การพัฒนามหาวิทยาลัยไทย กรณีมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.  
มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อมรรัตน์ ภิญโญอนันตพงษ์. (2546). การพัฒนารูปแบบความร่วมมือทางวิชาการด้านการ  
เรียนการสอนระหว่างสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. ปรินซิพนิพนธ์การศึกษาคุณ  
บัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์. (2544). ภารกิจ โครงสร้างและอัตรากำลัง  
ของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ:  
สำนักงาน.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2545). การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.  
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2539). “แนวคิดและปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับชุมชน.” ใน  
เอกสารการสอนชุดโรงเรียนกับชุมชน หน่วยที่ 8-15. หน้า 156-157. นนทบุรี:  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา.
- อุทิศ ขาวเขียร. (2549). การวางแผนกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อุมภาพร หล่อสมฤดี และคณะ. (2549). **สรุปผลการสัมมนาระดมความคิดเรื่องการติดตาม และประเมินผลการปฏิรูปการศึกษา : การปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.
- A.Kinicki and B.Williams. (2009). *Management*. 3th ed. New York: McGraw-Hill.
- Ambrogett, P., Coen, Cagli M., Milano, R. (1998). **Manuela di Fund Raising, La Raccodta di Fund per le Organization non profit**. Roma: Artistica.
- Association of Fundraising Professional. (2008). **Fundraising Costs**. Retrieved 11<sup>th</sup> June 2008, from <http://www.afpnet.org/BBTDdetail.cfm?ItemNumber=4286>
- Bartol. K., Martin. D., Tein. M., and Matthews. G. (2001) **Management A Pacific Rim Focus**. 3rd edition. Roseville NSW: Mc-Graw-Hill.
- Brakeley, George A., Jr. (1980) **Tested Ways to Successful Fund Raising**. New York: AMACOM.
- Brown, L. (1993). **The New shorter Oxford English Dictionary**. New York: Oxford University Press.
- Burnett, K. (1996). **Friend for Life, Relationship Fund Raising in Practice**. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Cook, Karen S. (1982). "Network Structures from an Exchange Perspective," in **Social Structure and Network Analysis**. p.177-199. Beverly Hills, CA: SAGE Publication.
- Certo, Samuel C. and Peter, J.Paul. (1991). **Strategic management : Concept and applications**. New York: McGraw-Hill.
- David R. Fred. (2007). **Strategic Management : Concept and Cases**. 10<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- David, J.L. (1989). Synthesis of research on school-based management. **Educational Leadership, 46** (8).
- Dellios, Andrew and Singh, Kulwant. (2005). **Mastering Business in Asia : Strategy for Success in Asia**. Singapore: John Wiley & Sons (Asia).
- Dess, Gregory G., Lumpkin T. G. and Eisner B. Alan. (2006). **Strategic Management : Text and Cases**. 3<sup>nd</sup> ed. New York: McGrawHill/Irwin.
- Dess, Gregory G. and Miller, Alex. (1993). **Strategic Management**. New York: McGraw-Hill.

- Edles, L.P. (1993). **Fund Raising: Hands-on Tactics for Non Profit Groups**.  
New York: John Wiley & Son.
- Emerson, Richard M. (1982). "Toward a Theory of Value in Social Exchange",  
in **Social Exchange Theory**. Newbury Park, CA: SAGE Publication.
- Evelyn Beck. **A Road Map to Fundraising Success**. Retrieved December 28, 2006,  
from <http://www.ptotoday.com/0305fundraising.html>
- Greenfield, J.M. (1994). **Fund Raising Fundamentals: A Guide to Annual Guiding  
for Professional and Volunteers**. New York: John Wiley & Son.
- Harrison, Jeffery S., Caron S. St. John. (2008). **Foundation in Strategic Management**.  
Minnesota: Thomson South Wewstern.
- Hitt, Ireland and Hoskisson. (1999). **Concepts and Cases Strategic Management :  
Competitiveness and Globalization**. 3th Edition. Minnesota : West Publishing.
- Hubbard, Graham. (2000). **Strategic Management : Thinking, Analysis and Action**.  
NSW Australia: Prentice Hall.
- Kiok, Dominic Y. (1996, 18-20 March). **Why do donors give?**. Paper Presented at  
The Third South East Asian Fundraising Workshop. Kuala Lumpur : Malaysia.
- Kotler, Phillip and Murphy, Patrick E. (1981). Strategic Planning for Higher Education.  
**Journal of higher education, (52)**, 470-489.
- Levy, B., Cherry, R. (1996). **The NSFRE Fundraising Dictionary/National Society of  
Fund- Raising Executives**. New York: John Wiley & Son.
- Lindhal, W.E. (1992). **Strategic Planning for Fund Raising: How to Bring in More  
Money Using Strategic Allocation**. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ling, P. (2006). "Schools and scholars social capital resource mobilization and origins  
of the civil rights movement," **Journal of Historical Sociology, (19)**, 2.
- Maassen, P.A.M. and Van Vught. F.A. (1992). Strategic planing. In **The encyclopedia  
of higher education volume 2 : Analytical perspectives**. (pp.1483-1494).  
Oxford: Pergamon Press.
- Majchrzak M. (1984). **Methods for policy research : Applied social research methods  
series vol. 3**. Newbury Park: Sage Publications.

- Michaelis, J. U. (1972). **Social studies for children in a democracy: Recent trends and Development.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Nichols, M. (1971). "Community Resources for School," **The Encyclopedia of Education**, 2(1971), 341-347.
- Norton, M. (1996). **The Worldwide Fundraiser's Handbook: A Guide to Fundraising for Southern NGOs and Voluntary Organization.** London: Sage Publications.
- Odden, E., & Wohstetter, P. (1995). Making school-based management work. **Educational Leadership**, 52(5), 32-36.
- Olsen, Marvin E. (1978). **The Process of Social Organization: Power in Social System.** New York: Holt Rinehart and Winston.
- Pearce II, A. John and Robinson, B. Richard. (2007). **Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy.** 9<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Pitts, Robert A. and Lel, David. (2000). **Strategic Management : Building and Sustaining Competitive Advantage.** 2<sup>nd</sup> ed. USA.: South-Western College Publishing.
- Razik, T. and Swanson, A. (2001). **Fundamental Concepts of Educational Leadership.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rhodes, Frank H.T. (1997). **Successful Fund Raising for Higher Education : The Advancement of Learning.** Phoenix, Arizona: American Council on Education Oryx Press.
- Rosso, H.A., et al. (1991). **Achieving Excellence in Fund Raising: A Comprehensive Guide to Principles, Strategies, and Methods.** San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, John R. (2002). **Management.** 7<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons.
- Scribner, Susan. (2000). **Five Facets of Strategic Management.** Retrieved on December 28<sup>th</sup>, 2007, from <http://www.docstoc.com/docs/2704133/Introduction-to-Strategic-Management>.
- Sheriden, G.P. (1968). **Fund Raising for the Small Organization.** New York: M. Evans.

- Stenbeck, P., (1996, 18-20 March 1996). **Fundraising for A Better World**. Paper Presented at The Third South East Asian Fundraising Workshop, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Timothy L. Seiler. (2003). **Roadmap to Fund Raising Success**. Retrieved December 28, 2006, from [http://www. Philanthropy.iupui.edu/Roadmap%20to%20Fundraising%20Success.pdf](http://www.Philanthropy.iupui.edu/Roadmap%20to%20Fundraising%20Success.pdf)
- Thomson, Arthur A. and Strickland III, A.J. (2003). **Strategic Management : Concepts and Cases**. 12<sup>th</sup> ed. Boston : McGraw-Hill.
- United Nations. (1981). **Planned Population Distribution of Development**. New York: United Nations.
- Wallace, Ruth A. and Wolf, Alison. (1995). **Contemporary Sociological Theory : Continuing the Classical Tradition**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Weinstein Stanley. (2002). **The Complete Guide to Fundraising Management (AFP/Wiley Fund Development Series)**. 2nd ed. New York: John Wiley & Son.
- Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger. (2008). **Strategic Management and Business Policy**. 11<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

ภาคผนวก





**ภาคผนวก ก**  
**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง “กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**  
**ในจังหวัดมหาสารคาม”**

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในการศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ศษ.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม

1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม

1.3 เพื่อพัฒนากลยุทธ์การระดมทรัพยากรในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม

2. แบบสอบถามมี 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและปัญหาของการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 60 ข้อ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 40 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอกลยุทธ์หรือ แนวทางการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 5 ข้อ

3. ขอความกรุณาท่านแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพล สภาพปัจจุบัน ปัญหา และแนวทางในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ส่วนในตอนที่ 5 ขอความกรุณาให้ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมด้วย จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

4. การตอบแบบสอบถามจะไม่ส่งผลกระทบต่อท่าน กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริง คำตอบของท่านจะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการวิจัยต่อไป

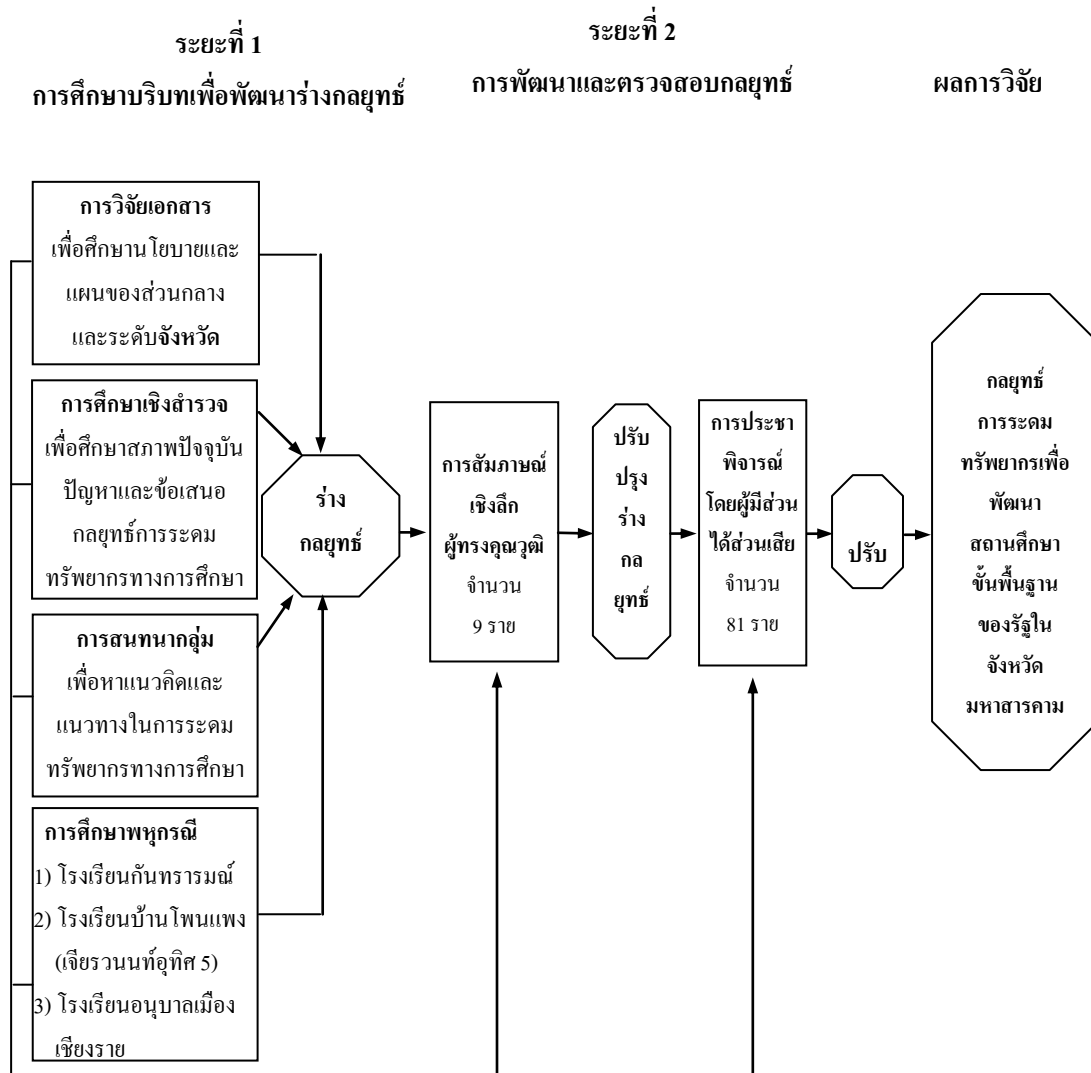
ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์

นายพัชรกฤษฎี พวงนิล

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

## ขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัย



นำสรุปผลการวิจัยในระยาะที่ 1 ประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชาพิจารณ์โดยค่านึงถึงการได้กลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้ (feasible) และการยอมรับ (acceptable) จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามทัศนะของ Majchrzak (1984)

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ  
ในจังหวัดมหาสารคาม”

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดอ่านทีละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ
  - ชาย
  - หญิง
2. อายุ
  - 30 ปีและต่ำกว่า
  - 31-40 ปี
  - 41-50 ปี
  - 51-60 ปี
  - มากกว่า 60 ปี
3. ระดับการศึกษา
  - ต่ำกว่าปริญญาตรี
  - ปริญญาตรี
  - สูงกว่าปริญญาตรี
4. ตำแหน่ง
  - ผู้อำนวยการโรงเรียน
  - ครูผู้รับผิดชอบการระดมทรัพยากรทางการศึกษา
  - ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. ขนาดของโรงเรียน (ปีการศึกษา 2552)
  - ขนาดเล็ก (มีนักเรียน 120 คน ลงมา)
  - ขนาดกลาง (มีนักเรียน 121-300 คน)
  - ขนาดใหญ่ (มีนักเรียน 301 คน ขึ้นไป)

















ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมของสถานศึกษาเพื่อการการระดมทรัพยากร  
เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความที่ละเอียดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับบริบท  
หรือสภาพโรงเรียนของท่านมากที่สุด

คะแนน	ระดับการเห็นด้วย
5	มากที่สุด
4	มาก
3	ปานกลาง
2	น้อย
1	น้อยที่สุด

ข้อ	ประเด็นวิเคราะห์	ระดับการเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
	<b>จุดแข็ง</b>					
1	ผู้บริหารโรงเรียนมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ เปิดเผย และ รับฟังข้อบ					
2	มีการทำงานเป็นทีม แบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม เชื่อถือซึ่งกัน และกัน					
3	มีระบบการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาที่ดี					
4	ผู้บริหารยึดหลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม					
5	โรงเรียนมีผลการประเมินจากต้นสังกัด หรือองค์กรอื่นๆ อยู่ใน ระดับดี					
6	นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ					
7	เป็นโรงเรียนต้นแบบหรือโครงการพิเศษต่างๆ มากมาย					
8	มีบุคลากรครูเพียงพอและมีทีมงานที่เข้มแข็ง					
9	โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในชุมชนอย่างต่อเนื่อง					
10	มีกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใสและตรวจสอบได้					
	<b>จุดอ่อน</b>					
11	ผู้บริหารขาดความรู้และทักษะในการระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษา					

ข้อ	ประเด็นวิเคราะห์	ระดับการเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
12	ครูมีภารกิจในการสอนมากเกินไป และขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน					
13	ขาดการมองเห็นโอกาสและแผนแม่บทในการระดมทรัพยากร					
14	ผู้บริหารมีความผูกพันต่อโรงเรียนต่ำและขาดภาวะผู้นำ					
15	ครูขาดความผูกพันที่ดีต่อโรงเรียน					
16	โรงเรียนขาดบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน					
17	ขาดระบบการสื่อสารที่ดีภายในองค์กร					
18	วัสดุอุปกรณ์ในการระดมทรัพยากรไม่เพียงพอ					
19	ระบบการปฏิบัติงานไม่เอื้ออำนวยต่อการระดมทรัพยากร					
18	วัสดุอุปกรณ์ในการระดมทรัพยากรไม่เพียงพอ					
19	ระบบการปฏิบัติงานไม่เอื้ออำนวยต่อการระดมทรัพยากร					
20	บุคลากรไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานระดมทรัพยากร					
	<b>โอกาส</b>					
21	โรงเรียนและชุมชนมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และร่วมกันพัฒนา					
22	มีเครือข่ายผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า องค์กรเอกชนร่วมกิจกรรมเสมอๆ					
23	ผู้ปกครอง ชุมชน มีความเชื่อถือและชื่นชมต่อความสำเร็จของโรงเรียน					
24	ชุมชนมีสถานะทางเศรษฐกิจอยู่ในระดับดี					
25	ผู้ปกครอง ชุมชนเอื้อเฟื้อและให้ความร่วมมือที่ดีในการพัฒนาโรงเรียน					
26	ชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรต่างๆ เห็นความสำคัญของการศึกษา					
27	นักเรียนสามารถสอบเข้าเรียนต่อในสถาบันการศึกษาได้เป็นจำนวนมาก					
28	วัฒนธรรมชาวบ้านและการทำบุญตามประเพณีเอื้อต่อการระดมทรัพยากรของโรงเรียน					

ข้อ	ประเด็นวิเคราะห์	ระดับการเห็นด้วย				
		5	4	3	2	1
29	รัฐเปิดโอกาสให้โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรได้ตามความจำเป็น					
30	มีแหล่งทรัพยากรทางการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ					
	<b>อุปสรรค</b>					
31	นโยบายของรัฐไม่เอื้อให้โรงเรียนระดมทรัพยากรได้ด้วยตนเอง					
32	ประชาชนไม่ทราบว่ารัฐมีมาตรการลดหย่อนทางภาษีเพื่อการศึกษา					
33	ชุมชน ผู้ปกครองขาดความเชื่อถือต่อตัวผู้บริหาร ครู และโรงเรียน					
34	ผู้ปกครองและชุมชนเชื่อว่าโรงเรียนได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพียงพอ					
35	เกิดภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจทำให้ยากต่อการระดมทรัพยากร					
36	ประชาชนเชื่อว่าการรับบุญที่วัด ได้บุญกุศลมากกว่าทำที่โรงเรียน					
37	ชุมชนขาดจิตสำนึกในการเป็นเจ้าของโรงเรียน					
38	ผู้ปกครองไม่ให้ความร่วมมือในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา					
39	ผู้นำชุมชนเป็นปฏิปักษ์ต่อการพัฒนาโรงเรียน					
40	นักการเมืองแทรกแซงการบริหารจัดการและพัฒนาการศึกษา					



**ตอนที่ 4** แนวทางในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ

**ในจังหวัดมหาสารคาม**

**คำชี้แจง** จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาแล้ว ท่านคิดว่าจะมีกลยุทธ์ แนวทาง วิธีการสนับสนุนหรือแก้ปัญหาในการระดมทรัพยากรอย่างไร

**1. เงินทุนหรืองบประมาณ**

.....  
.....  
.....

**2. บุคคล**

.....  
.....  
.....

**3. วัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี**

.....  
.....  
.....

**4. ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง**

.....  
.....  
.....

**5. แหล่งเรียนรู้**

.....  
.....  
.....

----- ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามนี้ด้วยความเอาใจใส่ -----

**แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม (กรณีผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้รับผิดชอบ)**  
**เรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**  
**ในจังหวัดมหาสารคาม**

.....

**1. เริ่มการสนทนา**

- 1.1 แนะนำตนเอง และแจ้งวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่มครั้งนี้
- 1.2 เริ่มคำถามอุ่นเครื่องด้วยการถามเรื่องที่อยู่ในความสนใจในขณะนี้
- 1.3 ขออนุญาตบันทึกเทป เพราะอาจจดไม่ทัน แต่เทปนี้จะไม่นำไปเผยแพร่ที่ไหน นอกจากนี้ผู้วิจัยจะนำมาเปิดฟังเพื่อสรุปข้อมูลของการสนทนาหรือการสัมภาษณ์ที่ถูกต้องเท่านั้น

**2. คำถามข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมสนทนาหรือสัมภาษณ์**

- 2.1 ทำงานมาแล้วกี่ปี เริ่มเป็นผู้บริหารที่โรงเรียนใด อยู่โรงเรียนนี้มาแล้วกี่ปี ย้ายมาอยู่โรงเรียนนี้ด้วยเหตุผลใด
- 2.2 สำเร็จการศึกษาทางด้านใด จากสถาบันใด สำเร็จการศึกษามาแล้วกี่ปี มีงานหรือกิจกรรมใดที่มักทำอยู่เป็นประจำ หรือเป็นครั้งคราวบ้าง
- 2.3 มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนนี้อย่างไร
- 2.4 มีประสบการณ์ทำงานอะไรที่ประทับใจมากที่สุด เพราะอะไร
- 2.5 ท่านพักอยู่ที่ไหน ใช้เวลาอยู่ที่โรงเรียนมากไหม เวลาส่วนใหญ่มักทำอะไร
- 2.6 สภาพของชุมชนรอบๆ โรงเรียนเป็นอย่างไรบ้าง

**3. คำถามเกี่ยวกับโจทย์/คำถามการวิจัย**

- 3.1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร
- 3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาของท่านมีอะไรบ้าง
  - 3.2.1 มีอะไรที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรคในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น ความร่วมมือจากชุมชน สภาพอาชีพของผู้ปกครอง ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำทางศาสนา ผู้นำชุมชน หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่นๆ หรือองค์ประกอบเกี่ยวกับเวลา เป็นต้น

3.2.2 มีองค์ประกอบใดบ้างในสถานศึกษา ที่เป็นจุดเด่นที่ช่วยให้การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ เช่น พฤติกรรมของคณะครู นักเรียน ผู้บริหาร อาคารสถานที่ของสถานศึกษา สภาพแวดล้อม และมีปัจจัยใดที่เป็นปัญหา ท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

3.2.3 สถานศึกษามีกระบวนการอย่างไร เพื่อที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาจนประสบผลสำเร็จ

3.2.4 กระบวนการดังกล่าวมีปัญหา อุปสรรค หรือไม่ อย่างไร

3.2.5 มีเงื่อนไขใดที่ทำให้ประชาชน ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา

3.2.6 การดำเนินการระดมทรัพยากรดังกล่าวประสบผลสำเร็จ มากน้อยแค่ไหน มีปัญหาหรือไม่อย่างไร และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

3.2.7 มีการควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศ การดำเนินงานอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้างแก้ไขอย่างไร ใครช่วยเหลือ ผลเป็นอย่างไร

3.2.8 มีการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร

3.2.9 ผู้บริหารมีการนำผลการปฏิบัติงาน ไปวิเคราะห์ และนำผลไปปรับปรุง หรือพัฒนางานหรือไม่ อย่างไร

3.3 กลยุทธ์ระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่มีความเป็นไปได้ ได้รับการยอมรับ และเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นอย่างไร

3. ความคิดเห็นอื่น ๆ และข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

4. กล่าวขอบคุณผู้ร่วมสนทนา และกล่าวอำลา

ลงชื่อ.....ผู้ดำเนินการสนทนา  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....  
เวลา.....ถึง.....  
สถานที่.....

**แนวคำถามในการสนทนากลุ่ม (กรณีผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง)**  
**เรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**  
**ในจังหวัดมหาสารคาม**

.....

**1. เริ่มการสนทนา**

- 1.1 แนะนำตนเอง และแจ้งวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่มครั้งนี้
- 1.2 เริ่มคำถามอุ่นเครื่องด้วยการถามเรื่องที่อยู่ในความสนใจในขณะนี้
- 1.3 ขออนุญาตบันทึกเทป เพราะอาจจดไม่ทัน แต่เทปนี้จะไม่นำไปเผยแพร่ที่ไหน นอกจากนี้ผู้วิจัยจะนำมาเปิดฟังเพื่อสรุปข้อมูลของการสนทนาหรือการสัมภาษณ์ที่ถูกต้องเท่านั้น

**2. คำถามข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมสนทนาหรือสัมภาษณ์**

- 2.1 มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนนี้อย่างไร
- 2.2 สิ่งที่น่าสนใจมากที่สุดภายในโรงเรียนแห่งนี้คืออะไร เพราะอะไร
- 2.3 สภาพของชุมชนรอบๆ โรงเรียนเป็นอย่างไรบ้าง

**3. คำถามเกี่ยวกับโจทย์/คำถามการวิจัย**

- 3.1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเป็นอย่างไร
- 3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษามีอะไรบ้าง
  - 3.2.1 มีอะไรที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรคในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น ความร่วมมือจากชุมชน สภาพอาชีพของผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำทางศาสนาผู้นำชุมชน หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่นๆ หรือองค์ประกอบเกี่ยวกับเวลา เป็นต้น
  - 3.2.2 มีองค์ประกอบใดบ้างในสถานศึกษา ที่เป็นจุดเด่นที่ช่วยให้การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาประสบความสำเร็จ เช่น พฤติกรรมของคณะครู นักเรียน ผู้บริหาร อาคารสถานที่ของสถานศึกษา สภาพแวดล้อม และมีปัจจัยใดที่เป็นปัญหา ท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร
  - 3.2.3 สถานศึกษามีกระบวนการอย่างไร เพื่อที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาจนประสบความสำเร็จ

3.2.4 มีเงื่อนไขใดที่ทำให้ประชาชน ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา

3.2.5 การดำเนินการระดมทรัพยากรดังกล่าวประสบผลสำเร็จ มากน้อยแค่ไหน มีปัญหาหรือไม่อย่างไร และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

3.3 กลยุทธ์ระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่มีความเป็นไปได้ ได้รับการยอมรับ และเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นอย่างไร

3. ความคิดเห็นอื่น ๆ และข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

4. กล่าวขอบคุณผู้ร่วมสนทนา และกล่าวอำลา

ลงชื่อ.....ผู้ดำเนินการสนทนา  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....  
เวลา.....ถึง.....  
สถานที่.....

**แนวคำถามในการสัมภาษณ์ (ผู้บริหารโรงเรียน และครูผู้รับผิดชอบ)**  
**เรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**  
**(กรณีศึกษา 3 โรงเรียน)**

.....

**1. เริ่มการสนทนา**

- 1.1 แนะนำตนเอง และแจ้งวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่มครั้งนี้
- 1.2 เริ่มคำถามอุ่นเครื่องด้วยการถามเรื่องที่อยู่ในความสนใจในขณะนี้
- 1.3 ขออนุญาตบันทึกเทป เพราะอาจจดไม่ทัน แต่เทปนี้จะไม่นำไปเผยแพร่ที่ไหน นอกจากนี้ผู้วิจัยจะนำมาเปิดฟังเพื่อสรุปข้อมูลของการสนทนาหรือการสัมภาษณ์ที่ถูกต้องเท่านั้น

**2. คำถามข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมสนทนาหรือสัมภาษณ์**

- 2.1 ทำงานมาแล้วกี่ปี เริ่มเป็นผู้บริหารที่โรงเรียนใด อยู่โรงเรียนนี้มาแล้วกี่ปี ย้ายมาอยู่โรงเรียนนี้ด้วยเหตุผลใด
- 2.2 สำเร็จการศึกษาทางด้านใด จากสถาบันใด สำเร็จการศึกษามาแล้วกี่ปี มีงานหรือกิจกรรมใดที่มักทำอยู่เป็นประจำ หรือเป็นครั้งคราวบ้าง
- 2.3 มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนนี้อย่างไร
- 2.4 มีประสบการณ์ทำงานอะไรที่ประทับใจมากที่สุด เพราะอะไร
- 2.5 ท่านพักอยู่ที่ไหน ใช้เวลาอยู่ที่โรงเรียนมากไหม เวลาส่วนใหญ่มักทำอะไร
- 2.6 สภาพของชุมชนรอบๆ โรงเรียนเป็นอย่างไรบ้าง

**3. คำถามเกี่ยวกับโจทย์/คำถามการวิจัย**

- 3.1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาของท่านเป็นอย่างไร
- 3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาของท่านมีอะไรบ้าง
  - 3.2.1 มีอะไรที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรคในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น ความร่วมมือจากชุมชน สภาพอาชีพของผู้ปกครอง ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำทางศาสนา ผู้นำชุมชน หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่นๆ หรือองค์ประกอบเกี่ยวกับเวลา เป็นต้น

3.2.2 มีองค์ประกอบใดบ้างในสถานศึกษา ที่เป็นจุดเด่นที่ช่วยให้การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ เช่น พฤติกรรมของคณะครู นักเรียน ผู้บริหาร อาคารสถานที่ของสถานศึกษา สภาพแวดล้อม และมีปัจจัยใดที่เป็นปัญหา ท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

3.2.3 สถานศึกษามีกระบวนการอย่างไร เพื่อที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาจนประสบผลสำเร็จ

3.2.4 กระบวนการดังกล่าวมีปัญหา อุปสรรค หรือไม่ อย่างไร

3.2.5 มีเงื่อนไขใดที่ทำให้ประชาชน ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา

3.2.6 การดำเนินการระดมทรัพยากรดังกล่าวประสบผลสำเร็จ มากน้อยแค่ไหน มีปัญหาหรือไม่อย่างไร และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

3.2.7 มีการควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศ การดำเนินงานอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้างแก้ไขอย่างไร ใครช่วยเหลือ ผลเป็นอย่างไร

3.2.8 มีการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร

3.2.9 ผู้บริหารมีการนำผลการปฏิบัติงาน ไปวิเคราะห์ และนำผลไปปรับปรุง หรือพัฒนางานหรือไม่ อย่างไร

3.3 กลยุทธ์ระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่มีความเป็นไปได้ ได้รับการยอมรับ และเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นอย่างไร

3. ความคิดเห็นอื่น ๆ และข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)

4. กล่าวขอบคุณผู้ให้การสัมภาษณ์ และกล่าวอำลา

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....  
เวลา.....ถึง.....  
สถานที่.....

**แนวคำถามในการสัมภาษณ์ (กรณีประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน)  
เรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ  
(กรณีศึกษา 3 โรงเรียน)**

.....

**1. เริ่มการสนทนา**

- 1.1 แนะนำตนเอง และแจ้งวัตถุประสงค์ของการสนทนากลุ่มครั้งนี้
- 1.2 เริ่มคำถามอุ่นเครื่องด้วยการถามเรื่องที่อยู่ในความสนใจในขณะนี้
- 1.3 ขออนุญาตบันทึกเทป เพราะอาจจดไม่ทัน แต่เทปนี้จะไม่นำไปเผยแพร่ที่ไหน นอกจากนี้ผู้วิจัยจะนำมาเปิดฟังเพื่อสรุปข้อมูลของการสนทนาหรือการสัมภาษณ์ที่ถูกต้องเท่านั้น

**2. คำถามข้อมูลทั่วไปของผู้ร่วมสนทนาหรือสัมภาษณ์**

- 2.1 มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนนี้อย่างไร
- 2.2 สิ่งที่น่าประทับใจมากที่สุดในโรงเรียนแห่งนี้คืออะไร เพราะอะไร
- 2.3 สภาพของชุมชนรอบๆ โรงเรียนเป็นอย่างไรบ้าง

**3. คำถามเกี่ยวกับโจทย์/คำถามการวิจัย**

3.1 สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาเป็นอย่างไร

3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษามีอะไรบ้าง

3.2.1 มีอะไรที่เป็นโอกาส หรืออุปสรรคในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เช่น ความร่วมมือจากชุมชน สภาพอาชีพของผู้ปกครอง ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้นำทางศาสนาผู้นำชุมชน หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานอื่นๆ หรือองค์ประกอบเกี่ยวกับเวลา เป็นต้น

3.2.2 มีองค์ประกอบใดบ้างในสถานศึกษา ที่เป็นจุดเด่นที่ช่วยให้การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาประสบผลสำเร็จ เช่น พฤติกรรมของคณะครู นักเรียน ผู้บริหาร อาคารสถานที่ของสถานศึกษา สภาพแวดล้อม และมีปัจจัยใดที่เป็นปัญหา ท่านมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

3.2.3 สถานศึกษามีกระบวนการอย่างไร เพื่อที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาจนประสบผลสำเร็จ



3.2.4 มีเงื่อนไขใดที่ทำให้ประชาชน ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วม  
ในการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา

3.2.5 การดำเนินการระดมทรัพยากรดังกล่าวประสบผลสำเร็จ มากน้อยแค่ไหน  
มีปัญหาหรือไม่อย่างไร และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร

3.3 กลยุทธ์ระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐที่มี  
ความเป็นไปได้ ได้รับการยอมรับ และเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นอย่างไร

**3. ความคิดเห็นอื่น ๆ และข้อเสนอแนะ (ถ้ามี)**

**4. กล่าวขอบคุณผู้ให้การสัมภาษณ์ และกล่าวอำลา**

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์  
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....  
เวลา.....ถึง.....  
สถานที่.....

**แบบสังเกตการสำหรับการศึกษารายกรณี**  
**เรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนา**  
**สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ**

ผู้สังเกต.....

ตำแหน่ง.....

กลุ่มผู้ถูกสังเกต.....จำนวน.....คน

สังเกตเมื่อวันที่.....เดือน..... พ.ศ. ....เวลา.....

**1. สภาพการระดมทรัพยากรทางการศึกษา**

รายการสังเกต	พฤติกรรม/หลักฐานที่สังเกตได้
1.1 เงินทุนหรือ งบประมาณ	
1.2 บุคคล	

รายการสังเกต	พฤติกรรม/หลักฐานที่สังเกตได้
1.3 วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี	
1.4 ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	
1.5 แหล่งเรียนรู้	



**แบบประเมินกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนา  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม**

คำชี้แจง โปรดกา ✓ หรือ ✕ ลงในช่องความคิดเห็นต่อกลยุทธ์แต่ละข้อว่ามีความเป็นไปได้หรือท่านยอมรับได้หรือไม่

- สถานภาพของท่าน
- ผู้ทรงคุณวุฒิ
  - ผู้บริหารสถานศึกษา
  - ครูผู้รับผิดชอบ
  - ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาฯ
  - ตัวแทนผู้ปกครองนักเรียน
  - คศึกษานิเทศก์
  - ผู้บริหารการศึกษา (รอง ผอ.สพท.-ผอ.สพท.)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็น	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p><b>1.ด้านเงินทุนหรืองบประมาณ ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์</b></p> <p>กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวัฒนธรรมการทำงานระบบทีมและเครือข่ายที่เข้มแข็ง โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) จัดให้มีการประชุมเพื่อร่วมวางแผนในการระดมเงินทุนหรืองบประมาณอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>2) กระตุ้นให้ทีมงานหรือเครือข่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง มีเหตุมีผลและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน</p> <p>3) สร้างระบบการติดตามและตรวจสอบการทำงานเป็นทีมหรือเครือข่ายโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 2 ประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียน ครูและโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมีมาตรการ 2 ประการ</p> <p>1) จัดทำเอกสาร แผ่นพับ หรือสื่ออื่นๆ ในการประชาสัมพันธ์ผลงานของนักเรียนและโรงเรียนต่อผู้ปกครองและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>2) จัดเวทีให้นักเรียนและครูได้แสดงผลงาน ความรู้และความสามารถของตนเองต่อสาธารณชนอยู่เป็นประจำ</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาทีมงานสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้ปกครองและชุมชน โดยมี มาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) จัดให้มีทีมงานครู บุคลากร และนักเรียนเพื่อปฏิบัติการชุมชนสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องตามโอกาสต่างๆ</p>		

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็น	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
<p>2) จัดครูและนักเรียนประจำหมู่บ้านในเขตบริการอย่างทั่วถึง</p> <p>3) ร่วมงานบุญประเพณีตามเทศกาลของชาวบ้านเป็นประจำ</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 4 รายงานสภาพความขาดแคลนงบประมาณให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบด้วยวิธีการที่หลากหลายและต่อเนื่อง โดยมีมาตรการ 1 ประการ</p> <p>1) ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและชุมชนได้รับทราบถึงสถานภาพทางการเงินของโรงเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย ตามโอกาสต่างๆ อย่างต่อเนื่อง</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 5 อบรม พัฒนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในศาสตร์และศิลป์ในการระดมเงินทุนและงบประมาณกับผู้รู้และเครือข่ายการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ โดยมีมาตรการ 2 ประการ</p> <p>1) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในศาสตร์และศิลป์เกี่ยวกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ระหว่างผู้บริหาร ครูกับวิทยากรที่มีความรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>2) จัดครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะการระดมทรัพยากรที่จัดโดยเอกชนหรือสถาบันการอุดมศึกษาอยู่เสมอ</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณที่โปร่งใสโดยให้ภาคีเครือข่ายพัฒนามีส่วนร่วมในกระบวนการทุกขั้นตอน โดยมีมาตรการ 3 ประการ</p> <p>1) ประชุมคณะกรรมการบริหารและเครือข่ายพัฒนาโรงเรียนเพื่อร่วมวางแผนในการพัฒนาระบบการบริหารงานงบประมาณที่โปร่งใส</p> <p>2) จัดเตรียมปัจจัยป้อนต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาระบบบริหารงบประมาณ เช่น บุคลากร เงิน วิธีการจัดการและวัสดุอุปกรณ์</p> <p>3) ร่วมกันกำหนดกรอบภารกิจ กระบวนการปฏิบัติงาน การมอบหมายภารกิจ และการกำกับ ติดตาม ประเมินและรายงานผลอย่างเป็นระบบ</p>		
<p>กลยุทธ์ที่ 7 กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณอย่างเหมาะสมและดำเนินการตามความจำเป็น โดยมีมาตรการ 4 ประการ</p> <p>1) ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และกิจกรรมของการขอรับการสนับสนุนด้านงบประมาณจากแหล่งต่างๆ</p> <p>2) จัดทำโครงการระดมเงินทุนหรืองบประมาณเพื่อเสนอขออนุมัติ</p>		

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็น	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
จากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานต้นสังกัด 3) ดำเนินการระดมเงินทุนตามโครงการหรือกิจกรรมที่กำหนด โดยมีการประเมินเพื่อแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงกิจกรรมให้เหมาะสมเสมอๆ 4) รายงานผลการดำเนินการระดมทรัพยากรเป็นระยะๆ ตามที่กำหนดไว้		
กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่เป็นระบบ โปร่งใส โดยผู้ปกครองและชุมชนสามารถตรวจสอบได้ โดยมีมาตรการ 4 ประการ		
1) ร่วมกันกำหนดและวางแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับจัดสรรภายในระยะเวลา 1 ปี และภายในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า 2) กำหนดปฏิทินการดำเนินการตามแผนการใช้จ่ายงบประมาณที่กำหนดไว้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 3) ดำเนินการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า ตลอดจนมีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และรายงานผลอย่างเป็นระบบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตามกำหนดไว้		
<b>2.ด้านบุคคล ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์</b>		
กลยุทธ์ที่ 1 ประสานสัมพันธ์ร่วมกันพัฒนาเยาวชนไทยแบบยั่งยืนโดยผ่านเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านที่เข้มแข็ง โดยมีมาตรการ 2 ประการ		
1) สร้างเครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านในชุมชนเขตบริการของโรงเรียน 2) ให้ความร่วมมือกับชุมชนในการปฏิบัติกิจกรรมตามประเพณีและวัฒนธรรมอย่างสม่ำเสมอ		
กลยุทธ์ที่ 2 กำหนดแผนการพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความหมายและมีเครือข่ายร่วมพัฒนา โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
1) เครือข่ายครูภูมิปัญญาชาวบ้านมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่ักเรียน 2) โรงเรียนกำหนดแผนและกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยให้บุคลากรในชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการมากที่สุด 3) สร้างเครือข่ายพัฒนาเยาวชนในท้องถิ่นให้รู้จักสำนึกรักในบ้านเกิดและห่างไกลยาเสพติด		

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็น	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
กลยุทธ์ที่ 3 บริหารจัดการบุคลากรที่โปร่งใสโดยเน้นให้บุคคลและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการและตรวจสอบ โดยมี มาตรการ 3 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีแผนการพัฒนาและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร</li> <li>2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ</li> <li>3) ตอบแทนการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเที่ยงธรรมและทุกคนมีส่วนร่วม</li> </ol>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) เชิญบุคคล ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานหรือการประกอบอาชีพมาเล่าประสบการณ์ให้นักเรียนได้รับฟัง</li> <li>2) ยกย่องเชิดชูบุคคลที่เป็นตัวอย่างที่ดีในชุมชนในโอกาสต่างๆ</li> <li>3) ครูและผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและเป็นที่น่าเชื่อถือในชุมชน</li> </ol>		
กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาแผนการบริหารจัดการด้านบุคลากรอย่างเป็นระบบ เน้นการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง เครือข่ายพัฒนา และชุมชนเป็นเป็นหลัก โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนด</li> <li>2) ให้ชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการวางแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากร</li> <li>3) สนับสนุนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง</li> </ol>		
กลยุทธ์ที่ 6 กำหนดเป้าหมาย วิธีการและการประเมินผลการบริหารจัดการบุคลากรที่ชัดเจน โดยมีผู้รับผิดชอบตามความรู้และความสามารถ โดยมี มาตรการ 3 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน</li> <li>2) ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร</li> <li>3) ให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด</li> </ol>		
กลยุทธ์ที่ 7 จัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยากรภูมิปัญญาไทย ปราชญ์ชาวบ้านอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยากรภูมิปัญญาไทย ปราชญ์ชาวบ้านอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจุบัน</li> <li>2) เชิญบุคคลสำคัญมาแสดงปาฐกถาให้นักเรียนได้รับฟังในโอกาสต่างๆ</li> </ol>		



การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็น	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
3) จัดทำอัตชีวประวัติของบุคคลตัวอย่างทั้งในและต่างประเทศให้นักเรียนได้ศึกษาเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี		
กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาเครือข่ายวิทยากรภูมิปัญญาไทยหรือปราชญ์ชาวบ้านให้มีส่วนร่วมในการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียน โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
1) พัฒนาเครือข่ายวิทยากรภูมิปัญญาไทยหรือปราชญ์ชาวบ้านทุกหมู่บ้านในเขตบริการ 2) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเครือข่ายวิทยากรภูมิปัญญาไทย 3) เชิญวิทยากรในเครือข่ายภูมิปัญญาไทยมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ		
1) จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีจากแหล่งต่างๆ 2) กำหนดให้มีกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี 3) ผู้ปกครอง บุคคล ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายศิษย์เก่ามีส่วนร่วมร่วมกับโรงเรียนในการขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี		
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาแผนการบริหารจัดการด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
1) กำหนดแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม 2) จัดหาและใช้วัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนอย่างคุ้มค่าที่สุด 3) สนับสนุนงบประมาณในการซ่อมบำรุงวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ		
กลยุทธ์ที่ 3 ประชาสัมพันธ์ผลงานครู นักเรียน และ โรงเรียนให้ชุมชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
1) จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์ผลงานนักเรียน และ โรงเรียนให้ชุมชนได้รับทราบ 2) ครูและนักเรียนร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและสื่อในการประชาสัมพันธ์ผลงาน		

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็น	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
3) นักเรียนและครูร่วมกันเผยแพร่ผลงานด้วยวิธีการและสื่อที่หลากหลาย		
กลยุทธ์ที่ 4 ผลักดันให้มีกฎหมายที่ว่าด้วยภาษีเพื่อการศึกษาโดยเฉพาะ โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
1) สนับสนุนประชาชนให้เห็นด้วยกับกฎหมายที่ว่าด้วยภาษีเพื่อการศึกษาโดยเฉพาะ 2) เข้าพบปะกับนักการเมืองในแต่ละระดับเพื่อแสดงเหตุผลและขอรับการสนับสนุนด้านแนวคิดในการตรากฎหมายภาษีเพื่อการศึกษา 3) นำเสนอแนวคิดกฎหมายภาษีเพื่อการศึกษาในเวทีต่างๆ ตามโอกาสที่เอื้ออำนวยเพื่อหาแนวร่วมอุดมการณ์		
กลยุทธ์ที่ 5 สร้างเครือข่ายพัฒนาผู้เรียนที่เข้มแข็งและชุมชนมีส่วนร่วม โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
1) สร้างเครือข่ายพัฒนาผู้เรียนที่เข้มแข็ง 2) เครือข่ายพัฒนาผู้เรียนร่วมมือกับโรงเรียนในการพัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 3) สร้างโรงเรียนให้เป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้		
กลยุทธ์ที่ 6 จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
1) จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ 2) พัฒนานักเรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ให้บริการแก่ผู้ปกครองและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ		
กลยุทธ์ที่ 7 ชุมชนและโรงเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
1) โรงเรียนและชุมชนร่วมกันวางแผนพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) แต่งตั้งทีมงานเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยสำหรับให้บริการนักเรียนและชุมชน		

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็น	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
กลยุทธ์ที่ 8 รมรงค์ขอรับการบริจาควัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีจากชุมชนและผู้เกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งรายปีและเฉพาะกิจ โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ชุมชนและโรงเรียนร่วมกันวางแผนขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี</li> <li>2) จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยี</li> <li>3) กำหนดกิจกรรมเพื่อรับการสนับสนุนด้านวัสดุ อุปกรณ์และเทคโนโลยีที่หลากหลายและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>		
<b>4.ด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์</b>		
กลยุทธ์ที่ 1 สร้างทีมงานที่เข้มแข็งในการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียน โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ให้มีการประชุมร่วมของทีมงานบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียนเป็นประจำและต่อเนื่อง</li> <li>2) จัดให้มีการพัฒนาทีมงานให้มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>3) ให้การประสานงาน ติดต่อสื่อสารระหว่างทีมงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ</li> </ol>		
กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินที่ก่อให้เกิดรายได้ อย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) พัฒนาให้มีระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพของโรงเรียน</li> <li>2) แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพย์สิน</li> <li>3) ระบบการบริหารจัดการทรัพย์สินของโรงเรียนมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน</li> </ol>		
กลยุทธ์ที่ 3 จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและให้บริการชุมชนอย่างทั่วถึง โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีคณะกรรมการศึกษาการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย</li> <li>2) นำเสนอผลการศึกษาและแผนการจัดตั้งอุทยานการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา</li> <li>3) จัดตั้งอุทยานการเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยขึ้นภายในโรงเรียนหรือชุมชน</li> </ol>		

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็น	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
กลยุทธ์ที่ 4 สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีในการรักษา และ การใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนร่วมกับ บุคคลในชุมชน โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดทำแผนการสร้างสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีในการรักษา และใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน</li> <li>2) ประชาสัมพันธ์การรักษาและใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียนให้ชุมชนรับทราบด้วยสื่อและวิธีการที่หลากหลาย</li> <li>3) ให้ชุมชนใช้บริการที่ดินหรือสิ่งก่อสร้างของโรงเรียนอย่าง สม่ำเสมอ</li> </ol>		
กลยุทธ์ที่ 5 แต่งตั้งผู้จัดการบริหารทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เพื่อ การสร้างรายได้ของโรงเรียน โดยมีมาตรการ 2 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) เสนอแต่งตั้งผู้จัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้างในโรงเรียน ต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</li> <li>2) กำหนดบทบาทและภารกิจในการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดินและ สิ่งปลูกสร้าง</li> </ol>		
กลยุทธ์ที่ 6 มีแผนการบริหารจัดการทรัพยากรที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ที่ก่อให้เกิดรายได้ของโรงเรียน โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ให้ผู้จัดการเสนอแผนการบริหารและจัดหารายได้จากที่ดินและสิ่ง ปลูกสร้างต่อคณะกรรมการบริหารโรงเรียน</li> <li>2) กำหนดกิจกรรมการบริหารและจัดหารายได้จากที่ดินและสิ่งปลูก สร้างที่หลากหลายและทุกฝ่ายมีส่วนร่วม</li> <li>3) มีการบริหารจัดการอยู่ในรูปของคณะกรรมการ</li> </ol>		
กลยุทธ์ที่ 7 ให้นักล ชุมชน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนใช้สถานที่ของ โรงเรียนที่เอื้อต่อการมีรายได้เพื่อพัฒนาโรงเรียน โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ให้นักล ชุมชนใช้บริการจากที่ดินและสิ่งปลูกปลุกสร้างของ โรงเรียนในการดำเนินกิจการสาธารณประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ</li> <li>2) กำหนดค่าธรรมเนียมในการใช้ประโยชน์จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ของโรงเรียนตามความเหมาะสม</li> <li>3) จัดเก็บค่าธรรมเนียมการใช้ที่ดินและสิ่งปลูกสร้างของโรงเรียนตาม ความเหมาะสม</li> </ol>		

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็น	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาทีมงานมวลชนสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพและเข้มแข็ง โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
1) เสนอแต่งตั้งทีมงานมวลชนสัมพันธ์ต่อคณะกรรมการบริหาร โรงเรียน 2) พัฒนาให้ความรู้และทักษะด้านมวลชนสัมพันธ์แก่ทีมงานอย่างสม่ำเสมอ 3) สนับสนุนการปฏิบัติงานด้านมวลชนสัมพันธ์ของทีมงานในทุกรูปแบบอย่างเต็มที่		
<b>5.ด้านแหล่งเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 กลยุทธ์</b>		
กลยุทธ์ที่ 1 โรงเรียนเป็นผู้นำและเป็นต้นแบบของการพัฒนา และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ในชุมชน โดยมี มาตรการ 3 ประการ		
1) สำรวจและจัดทำทะเบียนแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ภายในชุมชน แหล่งเรียนรู้ที่เป็นบุคคล 2) ร่วมกับชุมชนในการวางแผนพัฒนา อนุรักษ์และใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ตามธรรมชาติ บุคคลและที่มนุษย์สร้างขึ้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) อนุรักษ์และรักษาแหล่งเรียนรู้ให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ที่สุดเพื่อให้เป็นสมบัติของชุมชนต่อไป		
กลยุทธ์ที่ 2 โรงเรียนและชุมชนร่วมกันพัฒนาและสร้างแหล่งเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตขึ้นภายในโรงเรียนหรือชุมชน โดยมีมาตรการ 4 ประการ		
1) ร่วมกับชุมชนวางแผนจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ของนักเรียนและให้บริการชุมชนอย่างทั่วถึง 2) สร้างแหล่งเรียนรู้ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตขึ้นภายในโรงเรียนด้วยความร่วมมือจากผู้ปกครอง ชุมชน และโรงเรียน 3) พัฒนานักเรียนและครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้โดยใช้แหล่งเรียนรู้ที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4) ให้บริการด้านความรู้ ทักษะเกี่ยวกับการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตแก่ประชาชนในเขตบริการอย่างทั่วถึง		

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็น	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
กลยุทธ์ที่ 3 โรงเรียนเร่งประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลและชุมชนในการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีมาตรการ 4 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ร่วมกันวางแผนในการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน</li> <li>2) จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน</li> <li>3) ดำเนินการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชน โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลายและต่อเนื่อง</li> <li>4) ประเมินและรายงานผลการประชาสัมพันธ์และสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบ</li> </ol>		
กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาและสร้างเครือข่ายของแหล่งเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บริการแก่นักเรียนและชุมชนอย่างทั่วถึง โดยมีมาตรการ 4 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) สำรวจ รวบรวม และจัดหมวดหมู่เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนและในชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการพัฒนา</li> <li>2) ประสานงานและวางแผนการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ร่วมกันระหว่างโรงเรียน ชุมชนหรือแหล่งเรียนรู้อื่นๆ</li> <li>3) ร่วมกันรักษาและใช้เครือข่ายของแหล่งเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนสูงสุด</li> <li>4) รายงานผลการใช้เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อปรับปรุงให้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น</li> </ol>		
กลยุทธ์ที่ 5 โรงเรียนเข้าร่วมกิจกรรมการอนุรักษ์และพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในชุมชนอย่างสม่ำเสมอ โดยมีมาตรการ 2 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดทำโครงการพัฒนาและอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชนอย่างต่อเนื่อง</li> <li>2) ให้บริการแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนแก่ชุมชนได้ใช้เพื่อการศึกษาหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ</li> </ol>		
กลยุทธ์ที่ 6 ร่วมมือกับเครือข่ายศิษย์เก่า ผู้ปกครอง และชุมชนในการใช้และศึกษาแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้งภายในและนอกโรงเรียนอย่างคุ้มค่าด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย โดยมีมาตรการ 2 ประการ		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) จัดทำโครงการศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญต่างๆ โดยผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม</li> </ol>		

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาด้าน/กลยุทธ์	ความคิดเห็น	
	เป็นไปได้	ยอมรับ
2) โรงเรียนและผู้ปกครองนำนักเรียนไปศึกษาแหล่งเรียนรู้ สถานที่สำคัญภายในชุมชนและต่างจังหวัดอย่างสม่ำเสมอ		
กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาระบบการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ที่โปร่งใส โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยมีมาตรการ 3 ประการ		
1) ประชุมวางแผนการออกแบบระบบการใช้และการอนุรักษ์แหล่งเรียนรู้ร่วมกับชุมชน 2) พัฒนาระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้ร่วมกับผู้ปกครองและชุมชน 3) ตรวจสอบและประเมินระบบการอนุรักษ์และการใช้แหล่งเรียนรู้		
กลยุทธ์ที่ 8 จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชนขึ้นภายในโรงเรียนเพื่อให้บริการนักเรียนและชุมชนในการอบรม ประชุม สัมมนาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างทั่วถึง โดยมีมาตรการ 1 ประการ		
1) จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ชุมชนขึ้นภายในโรงเรียน		

**ภาคผนวก ข**

- **รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ**
- **รายนามผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม**
- **รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก**
- **รายนามผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์**





## รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

- |  |  |
|--|--|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ | นักวิชาการอิสระ  |
| 2. ศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์       | อาจารย์ประจำโครงการปริญญาเอก<br>สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา<br>การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.นาริรัตน์ รักวิจิตรกุล    | คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยมหาสารคาม   |
| 4. อาจารย์นคร ตั้งกะพิภพ                       | อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ<br>โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ<br>จังหวัดเพชรบุรี                                    |
| 5. ดร.นิคม ชมภูหลง                             | ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ<br>สพท.มหาสารคาม เขต 1   |

**รายนามผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม**  
**ณ ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1**

ครั้งที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 12 คน (เมื่อวันเสาร์ที่ 2 พฤษภาคม 2552)

- |                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| 1. นางสาวบังอร บัวช่วย       | 7. นายทรงศักดิ์ วิชานนท์  |
| 2. นายจักรฤษณ์ สุวรรณโท      | 8. นายพลศักดิ์ ศรีโง๊ะ    |
| 3. นายอดิศักดิ์ มุ่งชู       | 9. นายไพจิตร ปรวิวัฒนากุล |
| 4. นายมนูญชัย ทัพเจริญ       | 10. นายประยงค์ ศรีทรัพย์  |
| 5. นายวีระศักดิ์ ปัตตลาโพธิ์ | 11. นายสุพจน์ หีบแก้ว     |
| 6. นายประสิทธิ์ เฉลิมพลโยธิน | 12. นายวีระชัย มุ่งหมาย   |

ครั้งที่ 2 ประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 12 คน  
 (เมื่อวันเสาร์ที่ 16 พฤษภาคม 2552)

- |                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| 1. นางจันทรา อุตมาตย์     | 7. นายแสวง คุณโน        |
| 2. นายสำราญ ผ่านจันทาร    | 8. นายสังคม ประวันตัง   |
| 3. นายเศรษฐีการ สายทะโชติ | 9. นายภิญญา ไชยชิน      |
| 4. นายสมควร ทาวิณี        | 10. นายปัญญา สีพาทูธิ์  |
| 5. นายบัว พวงนิล          | 11. นายอานวย เนื่องชมภู |
| 6. นายบัวลี ประมูลจ๊กโก   | 12. นายกำพล คลั่งแสง    |

ครั้งที่ 3 ครูผู้รับผิดชอบ จำนวน 12 คน (เมื่อวันเสาร์ที่ 16 พฤษภาคม 2552)

- |                         |                          |
|-------------------------|--------------------------|
| 1. นายปรเมศวร์ ศรีรักษา | 7. นายบุญชู ชินภา        |
| 2. นายประนอม เกตุวงศ์   | 8. นางศิริจรยา สิงสุพรรณ |
| 3. นายอนิรุทธ์ สุนทร    | 9. นายบัณฑิต ศรีจันทร์   |
| 4. นางสาววิไล หินคำ     | 10. นายทวี ศรีชัยปัญญา   |
| 5. นายสมเดช ประทุมทอง   | 11. นายยนิศ พรนิคม       |
| 6. นายสุพจน์ สมลีดา     | 12. นายศิริชัย บุญพา     |

### รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาเชิงลึก

- |  |  |
|--|--|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ | นักวิชาการอิสระ  |
| 2. ศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์       | อาจารย์ประจำโครงการปริญญาเอก<br>สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา<br>การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยมหาสารคาม |
| 3. รองศาสตราจารย์ ดร.นาริรัตน์ รักวิจิตรกุล    | คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยมหาสารคาม   |
| 4. อาจารย์นคร ตั้งกะพิภพ                       | อดีตผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ<br>โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ<br>จังหวัดเพชรบุรี                                    |
| 5. ดร.นิคม ชมภูหลง                             | ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ<br>สพท.มหาสารคาม เขต 1   |
| 6. นายอดิศักดิ์ มุ่งชู                         | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ<br>โรงเรียนสารคามพิทยาคม<br>อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม                                 |
| 7. นายสนธิ แนนกลาง                             | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ<br>โรงเรียนนาโพธิ์พิทยาสรรพ์<br>อำเภอกุดรัง จังหวัดมหาสารคาม                            |
| 8. นายประสิทธิ์ เฉลิมพลโยธิน                   | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ<br>โรงเรียนพัคฆภูมิวิทยาคาร<br>อำเภอพัคฆภูมิพิสัย<br>จังหวัดมหาสารคาม                   |
| 9. นายไพจิตร ปรวิวัฒนากุล                      | ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ<br>โรงเรียนโกสุมพิทยาสรรพ์<br>อำเภอโกสุมพิสัย<br>จังหวัดมหาสารคาม                       |

## รายนามผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์

“กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของ  
รัฐในจังหวัดมหาสารคาม”

ณ ห้องประชุมพระราชสารคามมุนี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1

เมื่อวันเสาร์ที่ 23 มกราคม 2553 เวลา 09.00-12.00

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| 1. นางสาวบังอร บัวช่วย       | 25. นายปรเมศวร์ ศรีรักษา     |
| 2. นายจักรฤษณ์ สุวรรณโท      | 26. นายประนอม เกตุวงศ์       |
| 3. นายอดิศักดิ์ มุ่งชู       | 27. นายอนิรุทธ์ สุนทร        |
| 4. นายมนูญชัย ทัพเจริญ       | 28. นางสุภาวดี พันธุ์หนองแขง |
| 5. นายวีระศักดิ์ ปัตตลาโพธิ์ | 29. นายสมเดช ประทุมทอง       |
| 6. นายประสิทธิ์ เกลิมพลโยธิน | 30. นายสุพจน์ สมลีดา         |
| 7. นายทรงศักดิ์ วิชานนท์     | 31. นายบุญชู ชินภา           |
| 8. นายพลศักดิ์ ศรีโง๊ะ       | 32. นางศิริจรรยา สิงสุพรรณ   |
| 9. นายไพจิตร ปรีวัฒนากุล     | 33. นายปรเมศวร์ ศรีรักษา     |
| 10. นายประยงค์ ศรีทรัพย์     | 34. นายประนอม เกตุวงศ์       |
| 11. นายสุพจน์ หีบแก้ว        | 35. นายอนิรุทธ์ สุนทร        |
| 12. นายวีระชัย มุ่งหมาย      | 36. นางสาววิไล หินดำ         |
| 13. นางจันทรา อุดมาศัย       | 37. นายวิเชียร นพผล          |
| 14. นายสำราญ ผ่านจันหาร      | 38. นางอัมรา พันธุคน้อย      |
| 15. นายเศรษฐีกร สายทะโชติ    | 39. นายประเทือง เรืองสุวรรณ  |
| 16. นายสมควร ทาวินิ          | 40. นางกัลยาณี โกมลภิส       |
| 17. นายบัว พวงนิล            | 41. นายพชรพงศ์ ผลแก้ว        |
| 18. นายบัวลี ประมูลจักโก     | 42. นางสุวิมล เดชบุรีรัมย์   |
| 19. นายแสวง คุณโน            | 43. นายจำเนียร ลาสีทธิ       |
| 20. นายสังคม ประวันตัง       | 44. นายสฤกษ์ เดชบุรีรัมย์    |
| 21. นายภิญญา ไชยชิน          | 45. นางสาวลี คงแสนคำ         |
| 22. นายปัญญา สิปาฤทธิ        | 46. นางนิภา นิมฉวี           |
| 23. นายอำนาจ เนื่องชมภู      | 47. นายไทม คำบุญเรือง        |
| 24. นายกำพล คลังแสง          | 48. นายรังสฤษฏ์ หินชนะ       |

### รายนามผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์ (ต่อ)

- |                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| 49. นายสนั่น สมบูรณ์        | 66. นายสมศักดิ์ หอมคำภา      |
| 50. นายแพทย์ มังกร          | 67. นายวิเวก เทียมวงศ์       |
| 51. นางศิริลักษณ์ สรรพอำไพ  | 68. นายเอกพล พลเชียงดี       |
| 52. นางอนงค์ ธานีวรรณ       | 69. นายทวี จันทร์เสน         |
| 53. นางสมจิตร สุทธิอาการ    | 70. นางสุรชาติภย์ เจริญรัตน์ |
| 54. นายปราโมทย์ ดงเรืองศรี  | 71. นางกุหลาบ บุรี           |
| 55. นายบุญถม จันทจร         | 72. นายสุรัตน์ เอกพันธ์      |
| 56. นายทงศักดิ์ คำสะอาด     | 73. นายสง่า โทผางษ์          |
| 57. นายวันชาติ อาจศรี       | 74. นายวิชุด ฌนยังยืน        |
| 58. นายนิมิต เรืองเทพ       | 75. นายอำนาจ ไลออน           |
| 59. นายสมพร ปัตตะเมฆ        | 76. นายสมชัย จันทริมา        |
| 60. นายโกศล ชำชอง           | 77. นายรัตนะ บุตรสุรินทร์    |
| 61. นางอุไร ฝ่ายพลแสน       | 78. นายนภดล พลจารย์          |
| 62. นายบุญเลิศ เนื่องศรี    | 79. นายประนอม ศรีจันทร์หล้า  |
| 63. นางไพวัลย์ อุทาทิพย์    | 80. นายธนภณ พันธุ์ศรี        |
| 64. นางอุไร เนื่องศรี       | 81. นายกิตติภพ เหลลาไชย      |
| 65. นางเบญจมาศ กลิ่งสวัสดิ์ |                              |



#### ภาคผนวก ค

- ภาพประกอบการสนทนากลุ่ม
- ภาพประกอบกรณีศึกษาแบบพหุกรณี
- ภาพประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ
- ภาพประกอบการประชาพิจารณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย





ภาพประกอบการสนทนากลุ่ม  
ณ ห้องประชุมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1



## ภาพประกอบกรณีศึกษาที่โรงเรียนอนุบาลเมืองเชียงราย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1





# ภาพประกอบกรณีศึกษาที่โรงเรียนบ้านโนนแพง (เจียรนวนนท์อุทิศ 5)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 1



ภาพประกอบกรณีศึกษาที่โรงเรียนกันทรารมณ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1





ภาพประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ



## ภาพประกอบการประชาสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ณ ห้องประชุมพระราชสารคามมุนี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1



## ประวัติผู้เขียน

นายพัชรกฤษฎ์ พวงนิล เกิดเมื่อวันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2513 ณ บ้านเมืองแล้ง เลขที่ 27 หมู่ที่ 4 ตำบลปะหลาด อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม เป็นบุตรคนสุดท้องของคุณพ่อสุข พวงนิล และคุณแม่สุด พวงนิล (สกุลเดิม จีระออน) จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนบ้านดง อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม เมื่อปีการศึกษา 2525 จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนพยัคฆภูมิวิทยาคาร อำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม เมื่อปีการศึกษา 2531 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี การศึกษาระดับบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) วิชาเอกการประถมศึกษา วิชาโทการบริหารการศึกษา ตามโครงการครูทายาท จากมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม เมื่อปีการศึกษา 2534 จบการศึกษาระดับปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการประถมศึกษา จากมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เมื่อปีการศึกษา 3538 และได้เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น รุ่นที่ 4 เมื่อภาคปลายปีการศึกษา 2548

ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งศึกษานิเทศก์ วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 เลขที่ 1093 ถนนศรีสวัสดิ์ดำเนิน ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000 โทรศัพท์ 0-4372-3012

สถานที่ติดต่อผู้วิจัยคือ บ้านเลขที่ 143/7 ถนนผดุงวิถี ตำบลตลาด อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000 โทรศัพท์ 0-4371-1017 โทรศัพท์เคลื่อนที่ 08-6638-4595 อีเมล patch\_tiger@yahoo.com หรือ patch.tiger@hotmail.com