



กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา นครปฐม

STRATEGIES OF EDUCATIONAL RESOURCES MOBILIZATION IN SCHOOLS UNDER  
THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE NAKHON PATHOM

ปานชนก รอดทอง

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2567

กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา นครปฐม



ปริญญานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2567  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

STRATEGIES OF EDUCATIONAL RESOURCES MOBILIZATION IN SCHOOLS UNDER  
THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE NAKHON PATHOM



PARNCHANOK RODTHONG

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of MASTER OF EDUCATION  
(M.Ed.(Educational Administration))  
Faculty of Education, Srinakharinwirot University

2024

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์  
 เรื่อง  
 กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
 นครปฐม  
 ของ  
 ปานชนก รอดทอง

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก ..... ประธาน  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์โยธิน ศรีโสภะ)

..... กรรมการ  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์)

|                  |                                                                                                |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อเรื่อง       | กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม |
| ผู้วิจัย         | ปานชนก รอดทอง                                                                                  |
| ปริญญา           | การศึกษามหาบัณฑิต                                                                              |
| ปีการศึกษา       | 2567                                                                                           |
| อาจารย์ที่ปรึกษา | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล                                                    |

งานวิจัยคุณภาพ (Qualitative Research) นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาบริบททั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม 2) เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีเกณฑ์ (Criteria Sampling) ในการพิจารณา คือ 1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม จำนวน 4 คน ใช้เกณฑ์มีประสบการณ์การบริหารงานไม่น้อยกว่า 2 ปี และเป็นผู้บริหารในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการระดมทรัพยากรเป็นอย่างดี 2. ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1 คน ใช้เกณฑ์ 1) เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 2 ปี 2) เป็นครูในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการระดมทรัพยากรเป็นอย่างดี รวมทั้งสิ้น 5 คน ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมนอกที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม มีดังนี้ ด้านที่ 1 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีจุดแข็ง ได้แก่ 1.การบริหารจัดการและการวางแผนในสถานศึกษา 2.เครือข่ายที่เข้มแข็ง 3. ศักยภาพของผู้เรียน ด้านที่ 2 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีจุดอ่อน ได้แก่ การรับนักเรียน ด้านที่ 3 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีโอกาส ได้แก่ หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุน ด้านที่ 4 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีข้อจำกัดหรืออุปสรรค ได้แก่ 1. สภาพเศรษฐกิจ 2. กฎหมาย ระเบียบและนโยบายรัฐ 3. สภาพวิกฤต กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม มีดังนี้ 1.กลยุทธ์ด้านการวางแผนการบริหารจัดการ 2. กลยุทธ์ด้านบริหารจัดการสถานศึกษา 3. กลยุทธ์ด้านเสริมสร้างเครือข่ายการระดมทรัพยากรทางการศึกษา 4. กลยุทธ์ด้านการสร้างผลงานเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ดำเนินการวางแผนให้กับสถานศึกษาในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา หรือนำกลยุทธ์มาปรับใช้กับสถานศึกษาได้

คำสำคัญ : กลยุทธ์, การระดมทรัพยากรทางการศึกษา, ทรัพยากรทางการศึกษา

|                |                                                                                                                                   |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Title          | STRATEGIES OF EDUCATIONAL RESOURCES MOBILIZATION IN<br>SCHOOLS UNDER THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA<br>OFFICE NAKHON PATHOM |
| Author         | PARNCHANOK RODTHONG                                                                                                               |
| Degree         | MASTER OF EDUCATION                                                                                                               |
| Academic Year  | 2024                                                                                                                              |
| Thesis Advisor | Assistant Professor Dr. Theeraphab Phetmalhkul                                                                                    |

The objectives of this Qualitative Research were to: 1.study the context of both the internal and external environments related to the mobilization of educational resources in schools under the Secondary Educational Service Area Office Nakhon Pathom, and 2. synthesize the strategies of educational resources mobilization in these. The researcher conducte in-depth individual interviews with key informants selected through purposive samplingfour school administrators under the Nakhon Pathom Secondary Educational Service Area Office with at least two years of experience in schools successful in resource mobilization and one head teacher or educational staff member with similar experience, totaling five participants.The research findings revealed the following aspects of educational resource mobilization: 1. Strengths: Effective school management and planning, strong networks, and student potential 2. Weaknesses: student recruitment 3. Opportunities: support from external agencies 4. Limitations or obstacles: 1.economic conditions, laws, regulations, government policies, andcrisis situations The strategies identified for educational resources mobilization included: 1. Strategic planning and management 2. School management strategies 3. Building networks for educational resource mobilization 4. generating tangible results. The results of the research can guide schools in planning and adapting strategies for educational resource mobilization.

Keyword : Strategies, Educational Resources Mobilization, Educational resources

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความอนุเคราะห์และความเมตตาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อธิภาพ เพชรมาลัยกุล อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ที่คอยให้คำแนะนำ และให้กำลังใจในการทำการวิจัยจนสำเร็จลุล่วง ในการนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณะกรรมการในการสอบเค้าโครงวิจัยและการสอบปากเปล่าทุกท่านที่ได้ กรุณาให้คำแนะนำซ้ำๆ ในการทำปริญญานิพนธ์ให้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุก ท่าน ที่เมตตา กรุณา ให้ความรู้ตลอดจนโอกาสในการศึกษาและขอขอบพระคุณผู้เขียนหนังสือตำรา และงานวิจัยที่ได้นำมาใช้อ้างอิงเป็นส่วนหนึ่งในปริญญานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณท่านผู้อำนวยการ ท่านรองผู้อำนวยการ คณะครูและบุคลากรทางการ ศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมทุกท่านที่สละเวลาในการให้ข้อมูล วิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณนิสิตปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รุ่นที่ 27 ที่อยู่ด้วยกันตลอดการเดินทางในครั้งนี้ ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำและให้กำลังใจกันมาเสมอ

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ตลอดจนครอบครัว ที่สนับสนุนในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านการศึกษา และขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ ทุกคนที่ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือตลอดมาในระยะเวลาที่ทำปริญญานิพนธ์

คุณค่าและประโยชน์ที่พึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อพัฒนาการศึกษา และขออ้อมรำลึกถึงผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้กล่าวมา ณ ที่นี้

ปานชนก รอดทอง

## สารบัญ

### หน้า

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| บทคัดย่อภาษาไทย .....                                         | ง  |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....                                      | จ  |
| กิตติกรรมประกาศ .....                                         | ฉ  |
| สารบัญ .....                                                  | ช  |
| สารบัญตาราง .....                                             | ญ  |
| สารบัญรูปภาพ .....                                            | ฎ  |
| บทที่ 1 .....                                                 | 1  |
| บทนำ.....                                                     | 1  |
| ภูมิหลัง.....                                                 | 1  |
| ความมุ่งหมายของงานวิจัย .....                                 | 6  |
| คำถามการวิจัย.....                                            | 6  |
| ความสำคัญของการวิจัย.....                                     | 6  |
| ขอบเขตวิจัย .....                                             | 7  |
| นิยามศัพท์.....                                               | 8  |
| กรอบแนวคิดการวิจัย.....                                       | 8  |
| บทที่ 2 .....                                                 | 11 |
| ทบทวนวรรณกรรม .....                                           | 11 |
| 1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา..... | 12 |
| 1.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา .....  | 12 |
| 1.2 ความหมายการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....                 | 14 |
| 1.3 ความสำคัญของการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา .....            | 16 |



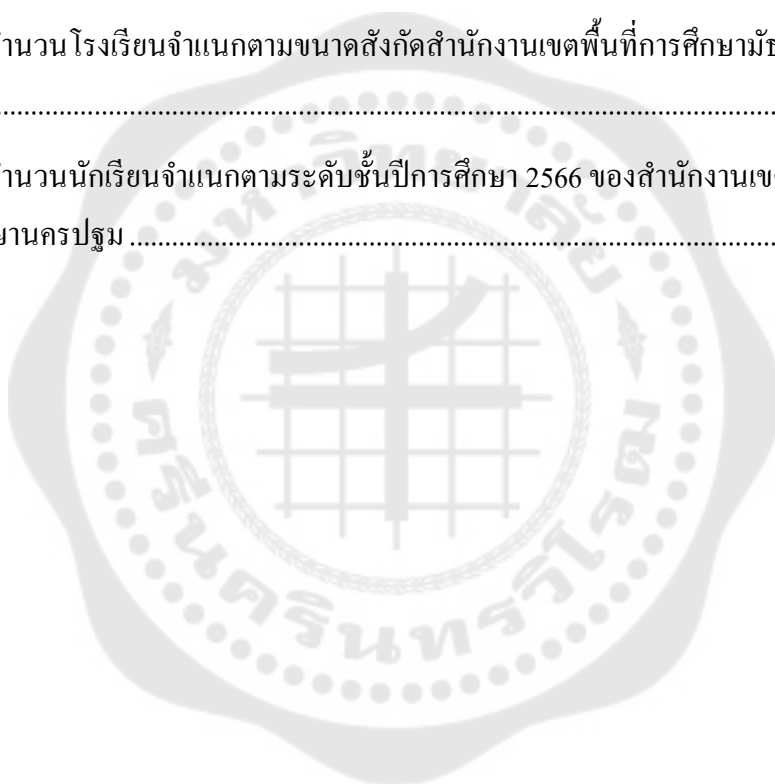
|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1.4 วิธีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา .....              | 18 |
| 1.5 องค์ประกอบของการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา.....      | 22 |
| 2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์(Strategies)..... | 29 |
| 2.1 ความหมายของกลยุทธ์ .....                            | 29 |
| 2.2 ความสำคัญของกลยุทธ์ .....                           | 30 |
| 2.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....                    | 33 |
| 2.4 การประเมินกลยุทธ์ .....                             | 39 |
| 3. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม..... | 40 |
| 3.1 เขตพื้นที่บริการในจังหวัดนครปฐม.....                | 41 |
| 3.2 บทบาทหน้าที่.....                                   | 41 |
| 3.3 ข้อมูลด้านปริมาณ.....                               | 42 |
| 3.4 ทิศทางการบริหารจัดการศึกษา.....                     | 45 |
| 4. วิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                             | 46 |
| 4.1 วิจัยในประเทศ.....                                  | 46 |
| 4.2 วิจัยต่างประเทศ .....                               | 50 |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                         | 55 |
| 1. แบบแผนการวิจัย .....                                 | 55 |
| 2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย .....              | 56 |
| 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล .....                            | 56 |
| วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือในการวิจัย .....    | 57 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล.....                                 | 59 |
| บทที่ 4 .....                                           | 61 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ .....                    | 61 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้อง<br>กับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา นครปฐม ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้บริหาร<br>สถานศึกษา ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา..... | 62  |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth<br>Interview) โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา.....                                                    | 70  |
| บทที่ 5 .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 81  |
| สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                                                                                                                                                                         | 81  |
| สรุปผลการวิจัย .....                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 81  |
| อภิปรายผลการวิจัย .....                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 85  |
| ข้อเสนอแนะ .....                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 94  |
| บรรณานุกรม .....                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 95  |
| ภาคผนวก .....                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 99  |
| ภาคผนวก ก.....                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 100 |
| หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัย .....                                                                                                                                                                                                                                                                          | 100 |
| ภาคผนวก ข.....                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 102 |
| หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมในโครงการวิจัย .....                                                                                                                                                                                                                                                             | 102 |
| ภาคผนวก ค.....                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 107 |
| แบบสัมภาษณ์เชิงลึก .....                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 107 |
| ประวัติผู้เขียน .....                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 112 |

## สารบัญตาราง

หน้า

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ตาราง 1 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา นครปฐม .....                 | 42 |
| ตาราง 2 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ..... | 43 |
| ตาราง 3 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม<br>.....                           | 44 |
| ตาราง 4 จำนวนนักเรียนจำแนกตามระดับชั้นปีการศึกษา 2566 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>มัธยมศึกษา นครปฐม .....        | 44 |



## สารบัญรูปภาพ

หน้า

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย..... | 10 |
|-------------------------------------|----|



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

ทุกประเทศมีเป้าหมายร่วมกัน คือการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อความมั่นคงของโลก การพัฒนานี้มีเป้าหมายและแนวทางที่ชัดเจนเพื่อการปฏิบัติที่สอดคล้องกันทั่วโลก และเป้าหมายสำคัญข้อที่สี่ คือ สร้างหลักประกันว่าทุกคนมีการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างครอบคลุมและเท่าเทียม และสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all) ซึ่งการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ 2573 (Sustainable Development Goals : SDGs 2030) ที่ประเทศไทยได้ให้สัตยาบันไว้ ทำให้ได้นำมาเป้าหมายข้อ 4 เรื่อง การศึกษามาเป็นส่วนหนึ่งของแผนการศึกษาแห่งชาติ และแผนพัฒนาการการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ จากแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ได้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” โดยได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา 4 ประการ เพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ คนไทยเป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะ ทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับ บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ก้าวข้ามการเป็นประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ลดความเหลื่อมล้ำภายในประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2560: ฉ) ซึ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนนี้ต้องเริ่มจากพื้นฐานการศึกษาที่ดี และมีคุณภาพของประชาชนในประเทศ

การศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศให้ก้าวต่อไปได้แต่การทำให้เด็กได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ และมีความเท่าเทียมทั่วถึงกันนั้นเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก สาเหตุส่วนหนึ่งมาจากความเหลื่อมล้ำด้านทรัพยากรการเรียน และการใช้จ่ายเพื่อการศึกษาของภาครัฐ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2562: 15) การจัดการศึกษาที่มีความครอบคลุมและเท่าเทียมนั้น จำเป็นต้องมียุทธศาสตร์หลักที่สำคัญ อาทิ การบริหารจัดการทรัพยากรพื้นฐานต่าง ๆ เช่น บุคลากรทางการศึกษา งบประมาณเพื่อการศึกษา ทรัพยากรท้องถิ่น สื่อการเรียนการสอน อาคารสถานที่ และเวลา ซึ่งทั้งหมดนี้ต้องนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการจัดการศึกษา หากสถานศึกษาใดมีทรัพยากรทางการศึกษาที่ครอบคลุม ครบถ้วน จะช่วยให้การ

บริหารงานในสถานศึกษาทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายงานวิชาการ ฝ่ายงานบุคลากร ฝ่ายงานงบประมาณ และฝ่ายบริหารทั่วไป เป็นไปได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้การจัดการเรียนรู้มีคุณภาพส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียน

ประเทศที่มีบริบททางการศึกษาที่พัฒนาแล้ว ให้ความสำคัญต่อการระดมด้านความรู้ ความก้าวหน้าทางวิชาการ และการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ความก้าวหน้าทางวิชาการเป็นรากฐานที่สำคัญอย่างมากในการพัฒนามนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นรากฐานสำคัญของประเทศที่ทำให้เกิดการพัฒนายั่งยืนและยั่งยืน และประเทศที่มีการศึกษาที่พัฒนาแล้วมีนโยบายในการระดมทรัพยากรที่ชัดเจน โดยการจัดทำนโยบายและมาตรฐานการระดมทรัพยากร ตลอดจนการจัดทำความร่วมมือระดับรัฐบาลกลางและระดับรัฐ มีแนวคิดการระดมทรัพยากรเพื่อการลดความเหลื่อมล้ำและเสริมสร้างประสิทธิภาพ เปิดโอกาสให้องค์กรต่าง ๆ สนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษาแก่โรงเรียน โดยเฉพาะสมาคมผู้ปกครองและผู้คนในโรงเรียน ที่ช่วยเหลือ สนับสนุนในการระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง และชุมชน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562b) จะเห็นได้ว่าประเทศที่มีคุณภาพหรือบริบททางการศึกษาที่พัฒนาแล้ว มีการสนับสนุนความก้าวหน้าทางวิชาการ และการพัฒนาบุคลากรในประเทศ มีการบริหารจัดการเรียนรู้ทรัพยากรทางการศึกษาและระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่เป็นอิสระจากรัฐและท้องถิ่น เพื่อให้ดำเนินการได้สะดวก

การระดมทรัพยากรเพื่อศึกษานั้นถือเป็นสิ่งสำคัญ และมีแนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ในหมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มาตรา 58 ดังนี้ ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา ทั้งนี้การระดมทรัพยากรทางการศึกษาอาจได้มาในรูปแบบของการเก็บภาษีโดยรัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามความเหมาะสมและเป็นไปตามที่กำหนด

การระดมทรัพยากรเพื่อศึกษานั้นมิได้หมายถึงเพียงแค่เงินหรือวัสดุอุปกรณ์ แต่ยังรวมถึงข้อมูลความรู้ ข่าวสาร ภูมิปัญญาและวิทยาการอื่น ๆ ด้วย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มาตรา ๒๙ มีใจความดังนี้ การส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยการร่วมมือระหว่างสถานศึกษา และองค์กรต่าง ๆ เช่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน และองค์กรวิชาชีพ เป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาในชุมชนอย่างมีระบบ การจัดการศึกษาอบรม

ในชุมชนเพื่อแสวงหาความรู้ ข้อมูล และภูมิปัญญาใหม่ ๆ ช่วยให้ชุมชนมีเครื่องมือในการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่พบและความต้องการของชุมชน นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนการพัฒนาระหว่างชุมชน โดยจัดให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและสามารถแก้ไขปัญหาของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ปัจจุบันการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระหว่างรัฐ และเอกชน ในช่วงปี 2552 – 2558 โดยภาพรวมพบว่า รัฐยังคงบทบาทในการเป็นผู้จัด การศึกษาเป็นหลักในทุกระดับ และประเภทการศึกษา โดยมีสัดส่วนการจัดการศึกษาระหว่างรัฐและ เอกชนที่ค่อนข้างคงที่เท่ากับ 80 : 20 โดยประมาณ สัดส่วนการจัดการศึกษาของภาคเอกชน เพิ่มขึ้นเล็กน้อยในแต่ละระดับการศึกษา ยกเว้นระดับอุดมศึกษา และอาชีวศึกษา อย่างไรก็ตาม แม้ว่ารัฐจะดำเนินนโยบายส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของภาคเอกชน ผ่านการให้เงินอุดหนุนรายหัวควบคู่กับการกำหนดเพดานค่าเล่าเรียน แต่ก็ยังมิได้สร้างแรงจูงใจให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมมากนัก เนื่องจากเงินอุดหนุนรายหัวที่รัฐจัดให้ยังเป็นอัตราที่ต่ำ และผู้เรียนที่เข้าศึกษาในสถานศึกษาเอกชนต้องจ่ายค่าเล่าเรียนเพิ่ม แม้ว่าจะเป็นการศึกษาภาคบังคับที่รัฐจัดให้กับประชาชนโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายก็ตาม นโยบายของรัฐด้านการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน รวมทั้งกฎระเบียบบางประการที่ยังเป็นอุปสรรค ล้วนส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ามาร่วมจัดการศึกษาของภาคเอกชน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562a)

การระดมทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งส่วนที่เป็นเงินทุนและไม่ใช้ตัวเงิน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้การเรียนรู้ของผู้เรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความเสมอภาค เข้าถึงโอกาส และ ลดความเหลื่อมล้ำ ทำให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพมากขึ้นจากเงินค่าใช้จ่ายที่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งจากบุคคล ภาครัฐ ภาคเอกชน แต่ในปัจจุบันสถานศึกษามักขาดแนวทางปฏิบัติร่วมกันในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้สนับสนุนทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน ซึ่งอาจจะรวมถึงการให้การยกย่องและประกาศเกียรติคุณ หรือการได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เพื่อเป็นเกียรติประวัติ สิ่งนี้ทำให้การสนับสนุนอาจยังไม่ได้เท่าที่ควรหรือตามความต้องการ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีแนวทางและแรงบันดาลใจในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่แตกต่างกัน ดังนั้น การกำหนดนโยบายหรือหลักเกณฑ์ที่มีมาตรฐานและใกล้เคียงกับการสนับสนุนทรัพยากรในรูปแบบเงินสามารถกระตุ้นให้ผู้สนับสนุนที่ไม่ได้ให้เงินมีความกระตือรือร้นในการสนับสนุนมากขึ้น

ปัญหาหลักของการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา คือ การขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนและการขาดศรัทธาในผู้นำ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง



กับการระดมทรัพยากร ทั้งนี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ประกอบด้วยหลายด้าน เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้คนเข้าร่วมในการสนับสนุนทรัพยากร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน การสร้างความเชื่อมั่นและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง การมีส่วนร่วมของประชาชน และผู้เกี่ยวข้อง การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นประชาชน บุคคล องค์กร หรือหน่วยงานในชุมชน การสนับสนุนจากบุคคล องค์กร และหน่วยงานอื่น ๆ การมีความร่วมมือจากพันธมิตรภายนอก เช่น องค์กรภาครัฐ เอกชน และองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร การบริหารจัดการที่ดี ความโปร่งใสในการดำเนินงาน ความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ และการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ การประชาสัมพันธ์และการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การเผยแพร่ข้อมูล เพื่อให้ความรู้แก่ประชาชนและการติดตามผลเพื่อปรับปรุงและพัฒนาโครงการ ภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีความมุ่งมั่นและทักษะในการกระตุ้นและโน้มน้าวให้เกิดการสนับสนุน การมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน การให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการระดมทรัพยากร จะช่วยเพิ่มความยั่งยืนในการสนับสนุน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพันธมิตรและชุมชน: การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งภายในและภายนอกชุมชน ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนทรัพยากร การเน้นที่ปัจจัยเหล่านี้จะช่วยให้การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาประสบความสำเร็จและสามารถพัฒนาการศึกษาได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว (พิณสุดา สิริธรรังศรี, 2562)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารที่ได้รับการยอมรับและถูกใช้ในการบริหารเพื่อแก้ไข ปัญหาและนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีการวิเคราะห์หรือแก้จุดอ่อน ใช้จุดแข็ง โอกาสและ หลีกเลี่ยงอุปสรรคต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม มีเป้าหมายที่มุ่งการพัฒนากลยุทธ์เป็นแผนและ องค์กรประกอบที่ชัดเจนให้ได้ผลบรรลุเป้าและแก้ปัญหาที่ประสบอยู่ได้อย่างดี สอดคล้องกับ ประยงค์ มีใจชู่อ (2542) ที่ได้แสดงทัศนะว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเอื้อประโยชน์มากมายต่อ องค์กร บางครั้งอาจกล่าวได้ว่า ประโยชน์ที่ได้รับมิใช่เพียงผลกำไรจากการดำเนินการเท่านั้น แต่เป็นสิ่งอื่น ๆ ที่มีคุณค่าและสามารถ ก่อให้เกิดผลกำไรตามมาภายหลัง กระบวนการบริหาร บริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้ออกแบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจะสามารถทำกำไรให้กับกิจการได้ อย่างมาก และนอกเหนือจากผลประโยชน์ทางการเงินที่องค์กรได้รับแล้ว ยังมีความได้เปรียบเชิง การแข่งขันด้านต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากการนำเอาการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ เช่น องค์กรมีระบบการ บริหารที่ดี เอื้อต่อการดำเนินงาน รวดเร็วต่อการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า เพิ่มการมีส่วน ร่วมของพนักงานในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม มีอำนาจหน้าที่ ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการศึกษา (SWOT Analysis) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม พบว่าผู้ปกครองมีค่านิยมส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนในตัวเมืองที่มีการแข่งขันสูง ปัญหาเศรษฐกิจของประเทศ และสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส Covid 19 ส่งผลต่อรายได้และสถานะทางเศรษฐกิจของผู้ปกครองมาจนถึงปัจจุบัน บุคลากรทางการศึกษาส่วนใหญ่มีปัญหาด้านหนี้สิน การจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลบางรายการมีการกำหนดกรอบของการใช้เงินไว้ ทำให้การใช้เงินบางรายการไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียนโดยตรง การจัดสรรงบประมาณจากต้นสังกัดบางครั้งล่าช้า ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินการ การจัดซื้อจัดจ้างอุปกรณ์ วัสดุ สื่อ ครุภัณฑ์ไม่ตรงตามความต้องการของสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาไม่คุ้มค่าไม่มีประสิทธิภาพจุดอ่อน (Weakness) มีปัญหาความเหลื่อมล้ำในการใช้เทคโนโลยี ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ส่งผลให้วัสดุอุปกรณ์ที่รองรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการปรับปรุงระบบ ครูมีภาระงานนอกเหนือจากงานสอนมากเกินไป ครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนมากมีภาระหนี้สินมาก ส่งผลต่อขวัญกำลังใจการปฏิบัติหน้าที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน (กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม, 2566) โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม จึงต้องเผชิญภาวะของการแข่งขันสูง เนื่องจากมีความต้องการใช้ทรัพยากรจำนวนมาก ทั้งทรัพยากรเงิน ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน เช่น บุคคล วัสดุ ครุภัณฑ์

จากความสำคัญและปัญหาข้างต้น จะเห็นได้ว่าการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการซึ่งมีรายละเอียดที่แตกต่างกันในแต่ละบริบทของสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่ศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม เพื่อให้สถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย แผนการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ให้สามารถนำไปพัฒนาแนวทางการระดมทรัพยากรทางการศึกษาได้

### ความมุ่งหมายของงานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
2. เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

### คำถามการวิจัย

1. สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐมเป็นอย่างไร
2. กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ที่มีประสิทธิผลมีลักษณะเป็นอย่างไร

### ความสำคัญของการวิจัย

1. สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา ได้กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาไปประยุกต์ใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการระดมทรัพยากรและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการระดมทรัพยากร
2. ผู้อำนวยการ,ผู้บริหาร,รองผู้อำนวยการและครูหัวหน้าฝ่าย และครู ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ข้อมูลพื้นฐานการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา
3. รายงานการวิจัยในเรื่องกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา จะเป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการปัจจุบัน
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถวางแผนและกำหนดนโยบายการระดมทรัพยากรทางการศึกษาได้

## ขอบเขตวิจัย

### ขอบเขตเชิงเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ศึกษากลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม โดยให้การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

แหล่งข้อมูลเป็น 1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ใช้เกณฑ์ที่มีประสบการณ์การบริหารงานไม่น้อยกว่า 2 ปี และเป็นผู้บริหารในโรงเรียนที่ ประสบผลสำเร็จในการระดมทรัพยากรเป็นอย่างดี

2. ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา ใช้เกณฑ์ 1) เป็นข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 2 ปี 2) เป็นครูในโรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จในการระดมทรัพยากรเป็นอย่างดี โดยขอความร่วมมือตามความสมัครใจตาม เกณฑ์คุณสมบัติ

### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยนี้ ประกอบไปด้วย 2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่มีความสำคัญประกอบไปด้วย

1) ผู้บริหารสถานศึกษา 2) ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษาใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

รวมทั้งสิ้น จำนวน 5 คน ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์ (Criteria Sampling) ในการพิจารณา การสัมภาษณ์ (in-dept interview)

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญหลัก (Key Informants) ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีเกณฑ์ (Criteria Sampling) ในการพิจารณา ดังต่อไปนี้ ประกอบไปด้วย 1) ผู้บริหาร สถานศึกษา 2) ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 4 คน ใช้เกณฑ์ที่มีประสบการณ์การบริหารงานไม่น้อยกว่า 2 ปี และเป็นผู้บริหารในโรงเรียน ที่ประสบผลสำเร็จในการระดมทรัพยากรเป็นอย่างดี

2. ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1 คน ใช้เกณฑ์ 1) เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 2 ปี

2) เป็นครูในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการระดมทรัพยากรเป็นอย่างดี โดยขอความร่วมมือตามความสมัครใจตามเกณฑ์คุณสมบัติ

ทั้งนี้ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจนกว่าจะได้ข้อมูลที่อิ่มตัว (Data saturation) ซึ่งไม่ค้นพบข้อมูลใหม่หรือไม่มีข้อสงสัยเกิดขึ้น (องอาจ นัยพัฒน์, 2551)

## นิยามศัพท์

**1.การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา** หมายถึง การดำเนินงานด้วยรูปแบบที่หลากหลายเพื่อให้ได้ปัจจัยที่นำมาใช้ประโยชน์ทางการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา จากการขอความร่วมมือ การสนับสนุนของแหล่งต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงชุมชน และบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน (องค์ความรู้ ภูมิปัญญา บุคคล แรงงาน วัสดุ อุปกรณ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ฯลฯ)

**1.1 ทรัพยากรเงิน** หมายถึง งบประมาณที่ได้มาจากหน่วยงานรัฐและเอกชน รวมถึงภาคประชาชน ซึ่งมาจากการดำเนินการต่าง ๆ ของโรงเรียน การจัดโครงการ การขอรับบริจาค การทอดผ้าป่าการศึกษา เพื่อนำมาใช้จัดการศึกษาและบริหารจัดการในสถานศึกษา

**1.2 ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน** หมายถึง ปัจจัยการผลิตที่นอกเหนือจากเงิน ได้แก่ ที่ดิน บุคลากร สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ข้อมูลความรู้ ภูมิปัญญา บุคคล ซึ่งได้มาจากการสนับสนุนของหน่วยงานรัฐและเอกชน ชุมชน รวมถึงประชาชนด้วย

**2.กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม** หมายถึง แนวทางการดำเนินงานในรูปแบบที่เป็นมาตรฐานของการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

## กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา และได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ ของนักวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1.วิธีการระดมทรัพยากรทางการศึกษา

ผู้วิจัยได้ศึกษาวิธีการระดมทรัพยากรทางการศึกษา จาก เลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สรุปว่า

วิธีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา แบ่งเป็นทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน มีการดำเนินงานสรุป เป็น 3 ระยะ คือ

- 1) <sup>ขั้น</sup>ก่อนดำเนินการ
- 2) <sup>ขั้น</sup>ดำเนินการ
- 3) <sup>ขั้น</sup>หลังดำเนินการ

## 2.การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดของทอมป์สัน และ สตรีกแลนด์ (Thomson and Strickland) (1995) สรุปได้ว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก และภายใน ในองค์การ หรือการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT Analysis S (Strengths) จุดแข็ง (Weaknesses: W) จุดอ่อน (Opportunities:O) โอกาส (Threats:T) อุปสรรคหรือข้อจำกัด ขั้นที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ หรือการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ขั้นที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ หรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) ขั้นที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์ หรือการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

## 3.การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้พิจารณาพบว่าผลการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562b) จากการวิจัย เรื่อง รูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ได้อธิบายองค์ประกอบของการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาการศึกษาอย่างสอดคล้อง และครอบคลุมกับองค์ประกอบในงานวิจัยจำนวนมาก โดยสังเคราะห์ได้ 2 ด้าน ได้แก่ 1) ทรัพยากรเงิน 2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน จึงสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม จากแนวคิดนี้ โดย ทรัพยากรเงิน หมายถึงงบประมาณที่ได้มาจากหน่วยงานรัฐและเอกชน รวมถึงภาคประชาชน ซึ่งมาจากการดำเนินการต่าง ๆ ของโรงเรียน การจัดโครงการ การขอรับบริจาค การทอดผ้าป่าการศึกษา เพื่อนำมาใช้จัดการศึกษาและบริหารจัดการในสถานศึกษา และทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน หมายถึง ปัจจัยการผลิตที่

นอกเหนือจากเงิน ได้แก่ ที่ดิน บุคลากร สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ข้อมูลความรู้ ภูมิปัญญา บุคคล ซึ่งได้มาจากการสนับสนุนของหน่วยงานรัฐและเอกชน ชุมชน รวมถึงประชาชนด้วย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) ศึกษาสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT) ที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษา และกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม สามารถแสดงกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ 2

### ทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยนำเสนอเนื้อหา ดังนี้

#### 1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

- 1.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 1.2 ความหมายการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 1.3 ความสำคัญของการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 1.4 วิธีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 1.5 องค์ประกอบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

#### 2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ (Strategies)

- 2.1 ความหมายของกลยุทธ์
- 2.2 ความสำคัญของกลยุทธ์
- 2.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2.4 การประเมินกลยุทธ์

#### 3. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

- 3.1 เขตพื้นที่บริการในจังหวัดนครปฐม
- 3.2 บทบาทหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

นครปฐม

- 3.3 ข้อมูลด้านปริมาณ
- 3.4 ทิศทางการบริหารจัดการศึกษา

#### 4. วิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1 วิจัยในประเทศ
- 4.2 วิจัยต่างประเทศ



## 1. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

### 1.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 บัญญัติแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ในหมวด 8 ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ดังนี้

มาตรา 58 ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและต่างประเทศ มาใช้จัดการศึกษาดังนี้

(1) ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

(2) ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษา และมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความเป็นจำเป็น ทั้งนี้ ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมและให้แรงจูงใจในการระดมทรัพยากรดังกล่าว โดยการสนับสนุน การอุดหนุนและใช้มาตรการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี ตามความเหมาะสมและความเป็นจำเป็น ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

มาตรา 59 ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษา และเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา บรรดาอสังหาริมทรัพย์ที่สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลได้มาโดยมีผู้อุทิศให้ หรือโดยการซื้อหรือแลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษา ไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุ และให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษาบรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลได้มาโดยมีผู้อุทิศให้ หรือโดยการซื้อหรือแลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษา ไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุ และให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธี



งบประมาณ บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

มาตรา 60 ให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศโดยจัดสรรเป็นเงินงบประมาณเพื่อการศึกษา ดังนี้

(1) จัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลที่เหมาะสมแก่ผู้เรียนการศึกษาระดับภาคบังคับ และการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดโดยรัฐและเอกชนให้เท่าเทียมกัน

(2) จัดสรรทุนการศึกษาในรูปของกองทุนกู้ยืมให้แก่ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่มีรายได้น้อย ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

(3) จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นเป็นพิเศษให้เหมาะสม และสอดคล้องกับความจำเป็นในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการเป็นพิเศษแต่ละกลุ่ม ตามมาตรา 10 วรรคสอง วรรคสาม และวรรคสี่ โดยคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาและความเป็นธรรม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง

(4) จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการ และงบลงทุนให้สถานศึกษาของรัฐตามนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติและภารกิจของสถานศึกษา โดยให้มีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ ให้คำนึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา

(5) จัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล และเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐหรือองค์การมหาชน

(6) จัดสรรกองทุนกู้ยืมดอกเบี่ยต่ำให้สถานศึกษาเอกชนเพื่อให้พึ่งตนเองได้

(7) จัดตั้งกองทุนหรือพัฒนาการศึกษาของรัฐและเอกชน

มาตรา 61 ให้รัฐจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาที่จัดโดยบุคคลครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ตามความเหมาะสมและความจำเป็นหลักเกณฑ์ และวิธีการในการตรวจสอบ ติดตามและการประเมิน ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การระดมทรัพยากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดแนวปฏิบัติการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา ไว้ดังนี้

๑. สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรได้ตามมาตรา ๕๘ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๕๕๓ ตลอดปี

๒. การระดมทรัพยากรต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ ตามความเหมาะสม และความจำเป็น ๓. สถานศึกษาต้องแต่งตั้งคณะกรรมการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมและให้ แรงจูงใจในการระดมทรัพยากรจากบุคคล ครอบครั้ว ชุมชนองค์กรชุมชน เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

๔. สถานศึกษาต้องเสนอแผนและโครงการในการระดมทรัพยากร เพื่อขอความเห็นชอบต่อ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

๕. การใช้จ่ายทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นที่ได้รับจากการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษาจะต้อง สอดคล้องกับโครงการที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

๖. สถานศึกษาต้องรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการระดมทรัพยากรต่อ คณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กล่าวโดยสรุป พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๒ บัญญัติแนวคิด หลักการ และแนวปฏิบัติในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยบัญญัติให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน โดยมีส่วนร่วมจากหน่วยงานทั้งรัฐและเอกชน ภาคประชาชน สถาบันสังคม และในต่างประเทศ ด้วยความสมัครใจ ตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องส่งเสริมและให้แรงจูงใจในการระดมทรัพยากรอย่างเหมาะสมตามกฎหมาย โดยการระดมทรัพยากรและการนำไปใช้จะมีการตรวจสอบ ติดตาม และการประเมิน ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

## 1.2 ความหมายการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (๒๕๔๖) ให้ความหมายของการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาว่า คำว่าทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่ใช้ในการวิเคราะห์ การเงินและการลงทุนทางการศึกษา ประกอบด้วย ๑) ทรัพยากรทางการเงิน ควรให้มีการระดมเงินจากแหล่งอื่นๆ

นอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดินมาใช้ในการจัดการศึกษาให้มากขึ้น ๒) ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน ครอบคลุมปัจจัยการผลิตหลัก ได้แก่ ที่ดิน (เป็นทุนที่ใช้ในการ ประกอบการ) รวมถึงบุคลากร อาคารสิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน และการผสมผสานการใช้ปัจจัย ต่างๆ เข้าด้วยกัน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) ให้ความหมายของการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินงานให้ได้มาซึ่งทรัพยากรทั้งระดับนโยบายและ ระดับ สถานศึกษา ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน อันได้แก่ บุคคล และสิ่งของ เช่น ภูมิปัญญา องค์ความรู้ วิชาการ แรงงาน วัสดุครุภัณฑ์ สิ่งก่อสร้าง ฯลฯ ที่สนับสนุนการจัดการศึกษาให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่เกิดกับผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา, 2562b)

กึ่งแก้ว วานิชกุล (2549) ให้ความหมายของการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาว่า หมายถึง การมีส่วนร่วมในด้านการระดมทุนทรัพย์ สิ่งของ วัสดุอุปกรณ์และวิทยากรผู้ชำนาญการ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสอนในสถานศึกษา (กึ่งแก้ว วานิชกุล, 2549)

พรเทพ โพธิ์พันธุ์ (2562) กล่าวว่า การระดมทรัพยากรและการลงทุน (Mobilization Investment) หมายถึง การดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยเกื้อหนุนการจัด การศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ที่ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะเงิน หรืองบประมาณ แต่จะครอบคลุมถึงปัจจัย อื่น ๆ เช่น ทรัพยากร บุคลากร แรงงาน ที่ดิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน เวลา ตลอดจนคนลึ้นวิทยุ โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ตที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษา (พรเทพ โพธิ์พันธุ์, 2562)

จันทิมา อัสชะสวัสดิ์ (2556) อธิบายว่า การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารการศึกษา คือ กระบวนการที่สถานศึกษามีการดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรทั้งในรูปแบบของเงินและ ทรัพยากรที่มีใช้เงิน เช่น บุคคล (ผู้มีความรู้และทักษะ), ที่ดิน, สิ่งก่อสร้าง, วัสดุอุปกรณ์การเรียน การสอน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการภายใน สถานศึกษา การระดมทรัพยากรนี้ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การหาทุนการเงินเท่านั้น แต่ยังรวมถึง ทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นในการสร้างความสำเร็จและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ สถานศึกษาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ การใช้ ทรัพยากรจากหลายภาคส่วน ทั้งจากบุคคล ชุมชน องค์กรต่าง ๆ เช่น องค์กรชุมชน, องค์กรเอกชน, องค์กรวิชาชีพ, สถาบันศาสนา และสถานประกอบการ จะช่วยให้สถานศึกษามีฐานทรัพยากรที่ หลากหลายและสามารถตอบสนององความต้องการในด้านต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใน

กระบวนการนี้ยังต้องดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมายและระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เพื่อให้การระดมทรัพยากรสามารถทำได้โปร่งใส ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการศึกษาของประเทศได้อย่างยั่งยืน (จันทิมา อัคระสวัสดิ์, 2556)

นิรุติ วงคำชัย (2563) อธิบายว่า การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารการศึกษา หมายถึง การที่สถานศึกษามีวิธีดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยซึ่งประกอบไปด้วยทรัพยากรที่เป็นเงินและทรัพยากรที่ไม่ใช่เป็นตัวเงินแต่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด (นิรุติ วงคำชัย, 2563)

สังเวียน มาลาทอง (2556) กล่าวว่า การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา หมายถึง การรวบรวม การแสวงหาทรัพยากร ทุกประเภทที่มีในท้องถิ่นและต่างท้องถิ่นที่ได้มาจากการดำเนินการหลายรูปแบบมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษา (สังเวียน มาลาทอง, 2556)

กนกพร แสงสุขสม (2561) กล่าวว่า การระดมทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง แหล่งที่มาซึ่งทรัพยากรทางการ เงินซึ่งเป็นการระดมจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาสนับสนุนกิจกรรมของโรงเรียนให้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี (กนกพร แสงสุขสม, 2561)

ธัญลักษณ์ นวลศรี (2557) กล่าวว่า การระดมทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง การแสวงหา หรือการจัดหาการขอความร่วมมือจากแหล่งต่าง ๆ นำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรม สิ่งต่าง ๆ ที่เป็น ปัจจัยพื้นฐาน แหล่งต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรเงิน ทรัพยากรวัสดุ-อุปกรณ์ทรัพยากรการบริหารจัดการ (ธัญลักษณ์ นวลศรี, 2557)

กล่าวโดยสรุป การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานด้วยรูปแบบที่หลากหลายเพื่อให้ได้ปัจจัยที่นำมาใช้ประโยชน์ทางการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาจากการขอความร่วมมือ การสนับสนุนของแหล่งต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงชุมชนและบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน (องค์ความรู้ ภูมิปัญญา บุคคล แรงงาน วัสดุ อุปกรณ์ ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง ฯลฯ)

### 1.3 ความสำคัญของการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

พิณสุตา สิริธวัชศรี (2562) กล่าวถึงความสำคัญของการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ดังนี้ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของผู้เรียน ลดความเหลื่อมล้ำในสังคม และเสริมสร้างโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพมากขึ้น การได้รับการสนับสนุนจากบุคคล

คณะบุคคล องค์กร หน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน และสถานประกอบการ จะช่วยสร้างแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาการศึกษา ปัญหาหนึ่งที่พบในปัจจุบันคือ สถานศึกษาหลายแห่งยังไม่มีแนวทางปฏิบัติร่วมกันในการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้สนับสนุนทรัพยากรที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น บุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนทรัพยากรในรูปแบบที่ไม่ใช่เงิน เช่น ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง หรือวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน โดยยังไม่มีมาตรการในการยกย่อง ประกาศเกียรติคุณ หรือมอบพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์เพื่อเป็นเกียรติประวัติ การกำหนดนโยบายหรือหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการสนับสนุนทรัพยากรที่ไม่ใช่เงินให้เหมือนกับการสนับสนุนที่เป็นเงิน สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้สนับสนุนทรัพยากรเหล่านี้ได้มากขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่มีความยั่งยืน และสามารถลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พิณสุตา สิริธวัชศรี, 2562)

วันทนา ฤทธิงู (2565) อธิบายถึงความสำคัญของการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการศึกษาถือว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะในการจัดการศึกษาจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างโดยเฉพาะทรัพยากรในชุมชนหรือในท้องถิ่นที่จะนำมาช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจะเห็นว่าการระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นนั้นมีความจำเป็นสำหรับสถานศึกษาเป็นอย่างมาก (วันทนา ฤทธิงู, 2565)

ปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2551) กล่าวว่า ในการดำเนินงานหรือประกอบภารกิจขององค์กรนั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ กิจกรรมหรือภารกิจขององค์กร ทรัพยากร และคน ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน ทรัพยากรเป็นตัวกลางที่ทำให้กิจกรรมหรือภารกิจของ องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือสำเร็จได้ บทบาทสำคัญของทรัพยากรมี 2 ด้าน คือ ด้านปริมาณ และ ด้านคุณภาพ ดังนี้

ด้านปริมาณ การดำเนินกิจกรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์กับทรัพยากรที่มีดังนี้:

ประสิทธิภาพของกิจกรรม: หากทรัพยากรเพียงพอ กิจกรรมจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากขาดทรัพยากร กิจกรรมจะไม่สามารถดำเนินการได้เต็มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของกิจกรรม: หากทรัพยากรไม่เพียงพอ กิจกรรมจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ การเลือกกิจกรรม: ปริมาณของทรัพยากรจะมีบทบาทในการเลือกกิจกรรมที่เหมาะสม แต่ในบางกรณี ทรัพยากรอาจจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรม เนื่องจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรและเวลาที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จ



ด้านคุณภาพ คุณภาพของทรัพยากรมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กรในหลายด้าน โดยมีความสำคัญคล้ายคลึงกับปริมาณของทรัพยากร โดยสามารถสรุปได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

ประสิทธิภาพของกิจกรรม: คุณภาพของทรัพยากรมีผลต่อประสิทธิภาพของกิจกรรม หากทรัพยากรมีคุณภาพดี การดำเนินกิจกรรมจะมีประสิทธิภาพสูง เช่น การมีครูที่มีความสามารถสูง จะทำให้การจัดการเรียนการสอนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น ประสิทธิภาพของกิจกรรมหรือองค์กร: คุณภาพของทรัพยากรส่งผลต่อประสิทธิภาพของกิจกรรมหรือองค์กร หากทรัพยากรมีคุณภาพต่ำ การดำเนินกิจกรรมอาจสำเร็จได้ แต่ประสิทธิภาพอาจต่ำกว่าการมีทรัพยากรที่มีคุณภาพดี คุณภาพของกิจกรรม: คุณภาพของกิจกรรมสัมพันธ์กับคุณภาพของทรัพยากร หากมีทรัพยากรที่มีคุณภาพสูง การดำเนินกิจกรรมก็จะมีคุณภาพที่ดีตามไปด้วยกล่าวโดยสรุป การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีความสำคัญทั้งในด้านปริมาณ และคุณภาพ ทำให้การจัดการเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความเหลื่อมล้ำ สามารถดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลได้

#### 1.4 วิธีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

เลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ให้นำวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต โดย วิทยาลัยครุศาสตร์ ดำเนินการวิจัยเรื่อง รูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ผลการศึกษา ปรากฏวิธีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้

วิธีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาในประเทศ แบ่งเป็นทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน ทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่เป็นเงิน มีการดำเนินงานสรุป เป็น 3 ระยะ คือ

1. ขั้นก่อนดำเนินการ เป็นขั้นตอนการเตรียมความพร้อมก่อนการระดมทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ การวางแผนและเตรียมการ เช่น การจัดหาผู้รับผิดชอบ การกำหนดกลุ่มเป้าหมาย การจัดทำโครงการ การประสานงานต่าง ๆ และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจและการสนับสนุนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

2. ขั้นดำเนินการ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการดำเนินกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา เช่น การจัดกิจกรรมการขอรับบริจาค การแข่งขันกีฬา การจัดงานศิษย์เก่า หรือกิจกรรมการแสดงของนักเรียน ซึ่งทุกกิจกรรมจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

3. ขั้นหลังดำเนินการ เมื่อกิจกรรมเสร็จสิ้นแล้ว ขั้นตอนนี้จะเกี่ยวข้องกับการประกาศเกียรติคุณให้กับผู้สนับสนุน การสรุปและรายงานผลการระดมทรัพยากร เพื่อให้ผู้สนับสนุนและประชาชนทั่วไปทราบถึงผลสำเร็จจากการดำเนินกิจกรรมและผลกระทบที่เกิดขึ้น

วิธีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่ไม่ใช้ตัวเงิน ได้แก่

การระดมทรัพยากรในด้านต่าง ๆ สามารถแบ่งออกเป็น 2 แนวทางหลัก ได้แก่ การระดมบุคคลและการขอรับการสนับสนุนจากแหล่งทรัพยากรภายนอก

1. การระดมบุคคล การนำบุคคลจากหลากหลายกลุ่มมาเป็นวิทยากร เช่น วิทยากรผู้เชี่ยวชาญ, ผู้นำชุมชน, ครู, ภูมิปัญญาชาวบ้าน, ผู้ปกครอง, ชาวบ้าน, และศิษย์เก่า มาร่วมให้ความรู้และประสบการณ์ด้านทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ การมีส่วนร่วมจากประชาชนและบุคลากรในชุมชนในการวางแผนและจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายในการพัฒนาทักษะและภูมิปัญญาท้องถิ่น

2. การขอรับการสนับสนุนวัสดุและอุปกรณ์ การระดมทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับวัสดุครุภัณฑ์ เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์การเรียนการสอน เทคโนโลยี ฯลฯ โดยขอรับการสนับสนุนจากผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเครือข่ายศิษย์เก่า โดยมีทั้งการขอรับการสนับสนุนจากภายนอกหรือการที่บุคคลหรือองค์กรเห็นความสำคัญและยื่นข้อเสนอเข้ามาช่วยเหลือ

วิธีการระดมทรัพยากรของต่างประเทศ สำหรับประเทศที่พัฒนาแล้ว มักใช้วิธีการระดมความคิดและความร่วมมือจากชุมชนในการดูแลบุตรหลานในโรงเรียน การพัฒนาวิชาการ และการฝึกอบรมครูและบุคลากร เพื่อยกระดับการศึกษา สำหรับประเทศที่กำลังพัฒนา ใช้การระดมทรัพยากรทั้งในด้านความคิด แรงงาน และแหล่งเรียนรู้ โดยเฉพาะการระดมทรัพยากรจากต่างประเทศ การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในการระดมทรัพยากรจะชัดเจนและเป็นระบบ เช่น ในกรณีของ สปป.ลาว ที่มีการกำหนดบทบาทและภารกิจที่ชัดเจนในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาการศึกษาและสังคม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562b)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552) กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถสรุปได้ดังนี้

1. กิจกรรมเพิ่มเติมจากหลักสูตร สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรเพื่อจัดกิจกรรมที่เพิ่มเติมจากหลักสูตรการเรียนการสอนปกติ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพการศึกษา รวมถึงการบริการที่สามารถส่งเสริมคุณภาพชีวิตของนักเรียนได้

2. ความสมัครใจและความเหมาะสม การระดมทรัพยากรต้องดำเนินการด้วยความสมัครใจของผู้ที่เกี่ยวข้องและจะต้องเป็นไปตามความเหมาะสมและความจำเป็นของสถานศึกษา

3. การเสนอโครงการระดมทรัพยากร สถานศึกษาจะต้องเสนอโครงการในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนดำเนินการ

4. การแจ้งค่าใช้จ่ายและความร่วมมือจากผู้ปกครอง สถานศึกษาต้องแจ้งให้ผู้ปกครองทราบเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐและค่าใช้จ่ายที่ต้องมีการสนับสนุนจากผู้ปกครองตามความเหมาะสมของแต่ละโครงการ

5. การใช้ทรัพย์สินและทรัพยากร การใช้ทรัพย์สินและทรัพยากรที่ได้รับจากการระดมทรัพยากรต้องสอดคล้องกับโครงการที่ได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

6. การรายงานผลการดำเนินงาน สถานศึกษาต้องรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการให้คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทราบและต้องเปิดเผยข้อมูลให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง

7. การรับบริจาค การรับบริจาคต้องเป็นไปตามระเบียบและคำสั่งของทางราชการ โดยต้องเป็นไปตามความสมัครใจของผู้บริจาค และไม่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ใด ๆ กับทางราชการ

8. การประชาสัมพันธ์การลดหย่อนภาษี สถานศึกษาต้องประชาสัมพันธ์ให้ผู้บริจาค ทราบว่าการบริจาคสามารถใช้ใบเสร็จรับเงิน (พร้อมชื่อและนามสกุลของผู้บริจาค) เพื่อยกเว้นหรือลดหย่อนภาษีได้ ตามประกาศของอธิบดีกรมสรรพากร

การดำเนินการตามแนวทางเหล่านี้ช่วยให้การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษามีความโปร่งใสและเป็นธรรม รวมถึงส่งเสริมความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชนในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพ

รุ่ง แก้วแดง (2552) กล่าวว่า ในการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีการจัดระบบให้ชัดเจน สามารถสรุปแนวทางได้ดังนี้

1. การเชื่อมโยงงบประมาณกับการบริหารการศึกษา การบริหารงบประมาณควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์ นโยบาย และแผนการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งการกำหนดสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การใช้ทรัพยากรและงบประมาณสามารถสนับสนุนการดำเนินการตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และช่วยให้การบริหารงบประมาณประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

2. การเลือกลงทุนในหมวดรายจ่าย การเลือกการลงทุนในหมวดรายจ่ายที่มีความสำคัญและจัดลำดับความสำคัญให้ถูกต้องมีความสำคัญมาก เช่น การกำหนดสัดส่วนงบประมาณที่เหมาะสมระหว่างหมวดต่าง ๆ เช่น การลงทุนในวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน ค่า



ครู และการพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนการสอน

3. ระบบบัญชีสถานศึกษา โรงเรียนควรเลือกระบบบัญชีที่เหมาะสมในการจัดการงบประมาณ ซึ่งจะต้องสามารถสะท้อนถึงต้นทุนการจัดการศึกษาและทำให้การใช้จ่ายเป็นไปอย่างสะดวกและโปร่งใส การเลือกระบบบัญชีที่ดีจะช่วยให้การจัดการงบประมาณมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. การเงินและพัสดุ การจัดการด้านการเงินและพัสดุต้องทำอย่างเป็นระบบ โดยต้องมีหลักฐานที่ชัดเจนเพื่อป้องกันการทุจริต หากสถานศึกษามีบุคลากรมืออาชีพในด้านการเงินและพัสดุแทนครู จะช่วยให้ครูสามารถมุ่งเน้นการสอนเต็มที่และช่วยลดปัญหาการขาดแคลนอัตรากำลังของครู

โดยสรุป การบริหารงบประมาณที่ดีต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และแผนการศึกษาของสถานศึกษา และต้องมีระบบการเงินที่โปร่งใสและเป็นระเบียบเพื่อให้การใช้จ่ายทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและการพัฒนาการศึกษาในระยะยาว (รุ่ง แก้วแดง, 2552)

ภาณุมาศ เฉลยนาค, 2562 ได้นำเสนอกลยุทธ์การระดมทรัพยากร สามารถสรุปได้ดังนี้

กลยุทธ์การระดมทรัพยากรบุคคล นโยบายเชิงรุกในการระดมทรัพยากร ควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและเชิงรุกในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาโดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อให้ทุกภาคส่วนมีบทบาทในการสนับสนุนและร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ควรปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้สามารถบริหารงานด้านการระดมทรัพยากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง เพิ่มงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ เพิ่มการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพสูงเพื่อตอบสนองการเรียนการสอน การประชาสัมพันธ์ ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชนได้รับข้อมูลอย่างทั่วถึงเกี่ยวกับความสำคัญของการระดมทรัพยากรทางการศึกษา

กลยุทธ์การระดมทรัพยากรการเงิน นโยบายเชิงรุกในการระดมทรัพยากร เช่นเดียวกับการระดมบุคคล ควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ด้านการเงิน โดยเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน ปรับปรุงแผนการจัดสรรงบประมาณ พัฒนาแผนการจัดสรรงบประมาณเพื่อให้การใช้จ่ายในทุกด้านเกิดประโยชน์สูงสุด ระบบการบัญชี

การเงิน พัฒนาระบบการบัญชีที่ถูกต้อง โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้การใช้เงินงบประมาณเป็นไปตามข้อกำหนดและมีความโปร่งใส พัฒนาบุคลากร สร้างทีมงานที่มีความรู้ความสามารถด้านการระดมทรัพยากรและการจัดการการเงินเพื่อเป็นผู้ประสานงานที่มีประสิทธิภาพ เพิ่มแหล่งระดมทรัพยากร เพิ่มแหล่งการระดมทรัพยากรทางการศึกษาหลายช่องทาง เช่น การขอรับบริจาคจากองค์กรต่าง ๆ หรือกิจกรรมระดมทุน การประชาสัมพันธ์ เพิ่มการประชาสัมพันธ์เพื่อให้ชุมชนได้รับข้อมูลเกี่ยวกับโครงการและการระดมทรัพยากร สร้าง/ขยายเครือข่าย ขยายเครือข่ายการระดมทรัพยากรเพื่อจูงใจให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริจาค สร้างแรงจูงใจ สร้างแรงจูงใจในการระดมทรัพยากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การบริจาคและการสนับสนุนจากชุมชนเป็นไปอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์การระดมทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เหมือนกับการระดมทรัพยากรบุคคลและการเงิน ควรปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อการบริหารงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ เพิ่มงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ เพิ่มงบประมาณสำหรับการจัดหาวัสดุอุปกรณ์การศึกษาใหม่ๆ ที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพสูง การบริหารจัดการพัสดุ พัฒนาระบบการบริหารจัดการพัสดุเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการจัดสรรและใช้งานวัสดุอุปกรณ์ กิจกรรมพัฒนาสื่อวัสดุอุปกรณ์ เพิ่มกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและพัฒนาสื่อวัสดุอุปกรณ์ การศึกษาให้แก่บุคลากรและนักเรียน การประชาสัมพันธ์ เพิ่มการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการระดมวัสดุอุปกรณ์ให้กับชุมชน การขยายเครือข่ายการระดมทรัพยากร ขยายเครือข่ายการระดมทรัพยากรเพื่อจูงใจให้ชุมชนร่วมบริจาควัสดุอุปกรณ์การศึกษา การให้สิ่งตอบแทนและยกย่อง จัดกิจกรรมเพื่อมอบสิ่งตอบแทนหรือยกย่องผู้บริจาควัสดุอุปกรณ์ เพื่อสร้างแรงจูงใจและขอบคุณการมีส่วนร่วมจากชุมชน

กลยุทธ์เหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้สถานศึกษามีความสามารถในการระดมทรัพยากรจากทั้งบุคคล การเงิน และวัสดุอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (ภาณุมาศ เฉลยนาค, 2562)

### 1.5 องค์ประกอบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

สังเวียน มาลาทอง (2566) ได้ทำการวิจัย เรื่อง สภาพการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาคันทบุรี โดยแบ่งองค์ประกอบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาได้ทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้ (สังเวียน มาลาทอง, 2556)

1. ด้านทรัพยากรบุคคล
2. ด้านทรัพยากรการเงิน
3. ด้านทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์
4. ด้านทรัพยากรสารสนเทศ
5. ด้านทรัพยากรการบริหารจัดการ

ณรงค์ฤทธิ์ ประทุมชัย (2564) ได้ทำการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยแบ่งองค์ประกอบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาได้ทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้ (ณรงค์ฤทธิ์ ประทุมชัย, 2564)

1. ด้านทรัพยากรบุคคล
2. ด้านทรัพยากรการเงิน
3. ด้านทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์
4. ด้านทรัพยากรการบริหารจัดการ

ัญญลักษณ์ นวลศรี (2557) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยแบ่งองค์ประกอบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาได้ทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้ (ัญญลักษณ์ นวลศรี, 2557)

1. ด้านทรัพยากรบุคคล
2. ด้านทรัพยากรการเงิน
3. ด้านทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์
4. ด้านทรัพยากรการบริหารจัดการ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยแบ่งองค์ประกอบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาได้ทั้งหมด 2 ด้าน ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562b)

1. การระดมทรัพยากรเงิน
  2. การระดมทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน
- บุคคล/ภูมิปัญญา/แรงงาน

ความรู้  
เทคโนโลยี/นวัตกรรม  
สื่อการเรียนรู้  
วัสดุอุปกรณ์  
เครื่องแต่งกาย  
ครุภัณฑ์  
สิ่งก่อสร้าง (อาคารสถานที่ฯ)

จันทิมา อัคระสวัสดิ์ (2556) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา โดยแบ่งองค์ประกอบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาได้ทั้งหมด 7 ด้าน ดังนี้ (จันทิมา อัคระสวัสดิ์, 2556)

1. การบริหารทรัพยากร
2. ภาวะผู้นำ
3. การมีส่วนร่วม
4. ความศรัทธา
5. แรงจูงใจ
6. กฎหมาย
7. ประชาสัมพันธ์

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้พิจารณาพบว่าผลการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562b) จากการวิจัย เรื่อง รูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ได้อธิบายองค์ประกอบของการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาการศึกษาอย่างสอดคล้อง และครอบคลุมกับองค์ประกอบในงานวิจัยจำนวนมาก โดยสังเคราะห์ได้ 2 ด้าน ได้แก่ 1) ทรัพยากรเงิน 2) ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน จึงสนใจที่จะศึกษากลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม จากแนวคิดนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1.5.1 ทรัพยากรเงิน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) อธิบายเกี่ยวกับทรัพยากรเงิน สามารถสรุปและให้รายละเอียดได้ ดังนี้ ทรัพยากรเงินสำหรับการพัฒนาการศึกษาในโรงเรียนสามารถได้มาจากหลายแหล่ง โดยมีกลยุทธ์และวิธีการดังนี้ การบริจาคช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน การ

ระดมทรัพยากรผ่านการบริจาคเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลนทางการเงิน เพื่อให้พวกเขามีโอกาสเข้าถึงการศึกษาและสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นการร่วมกันเป็นเจ้าภาพจัดตั้งกองทุนอาหารกลางวัน การร่วมมือของชุมชนและองค์กรต่าง ๆ ในการตั้งกองทุนอาหารกลางวันสำหรับนักเรียนที่มีฐานะยากจน ช่วยให้นักเรียนสามารถได้รับอาหารกลางวันในระหว่างวันเรียนโดยไม่ต้องวิตกกังวลเรื่องค่าใช้จ่าย การร่วมพัฒนาอาคารสถานที่ในโรงเรียน การระดมทุนเพื่อพัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่ในโรงเรียน เช่น การก่อสร้างหรือปรับปรุงห้องเรียน สนามกีฬา หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการเรียนการสอนการบังคับเรียกเก็บเงินจากทุกครอบครัว การเรียกเก็บเงินจากครอบครัวของนักเรียนเพื่อสนับสนุนงบประมาณการศึกษา เช่น ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ หรือค่าบริการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน การบริจาคเงินรายเดือนหรือบริจาคอาหารและเครื่องอุปโภค/บริโภค: การจัดตั้งระบบการบริจาคเงินรายเดือนจากชุมชน หรือการบริจาคอาหารและเครื่องอุปโภค/บริโภคอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน การเก็บค่าเล่าเรียนเพิ่ม การปรับเพิ่มค่าเล่าเรียนหรือการเก็บค่าบริการด้านการศึกษา เช่น ค่าชุดเรียน ค่าหนังสือเรียน หรือค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การเรียกเก็บภาษีการให้ภาษีบางส่วนที่ได้รับการจัดสรรจากภาครัฐหรือองค์กรต่าง ๆ มาสนับสนุนการศึกษาของนักเรียน เช่น ภาษีที่จัดสรรให้กับโครงการหรือการพัฒนาการศึกษาของชุมชน การเรียกเก็บค่าบริการด้านสังคมจากผู้ใช้บริการ การเก็บค่าบริการจากผู้ที่ใช้บริการต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น การใช้สิ่งอำนวยความสะดวกหรือการเข้าร่วมกิจกรรมพิเศษ การเก็บเงินค่าเช่าทรัพย์สิน การให้เช่าทรัพย์สินของโรงเรียน เช่น ห้องเรียนหรือสนามกีฬาแก่ชุมชนหรือองค์กรภายนอกเพื่อสร้างรายได้การให้สิทธิในการลดหย่อนภาษีกรณีร่วมบริจาค การให้สิทธิทางภาษีแก่ผู้บริจาค เช่น การลดหย่อนภาษีกรณีที่บุคคลหรือองค์กรบริจาคเงินเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการสนับสนุนทรัพยากรเงินสำหรับการพัฒนาการศึกษา

โดยรวมแล้ว การระดมทรัพยากรทางการเงินจากแหล่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถช่วยเสริมสร้างความมั่นคงและยั่งยืนในการพัฒนาการศึกษาและบริการด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562b)

สังเวียน มาลาทอง (2556) อธิบายเกี่ยวกับทรัพยากรเงินว่า งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลและเงินนอกงบประมาณ หรือเงินรายได้ของสถานศึกษาซึ่งได้รับการสนับสนุนจากแหล่งต่าง ๆ เงินที่มีผู้บริจาคจากองค์กรต่าง ๆ รายได้ผลประโยชน์จากผลผลิต การให้บริการและจากการใช้ทรัพย์สินของสถานศึกษา การจัดทำผ้าป่าการศึกษา การจัดตั้งกองทุนมูลนิธิใน

สถานศึกษา การจัดงานการกุศลหรือการจัดกิจกรรมในเทศกาลต่าง ๆ เพื่อหาทุนมาใช้ในการจัดการศึกษาหรือดำเนินโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ (สังเวียน มาลาทอง, 2556)

ธัญลักษณ์ นวลศรี (2557) อธิบายเกี่ยวกับทรัพยากรเงินว่า การแสวงหาหรือจัดหางบประมาณที่เป็นตัวเงินจาก หน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ ในชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาคมผู้ปกครองและครู ศิษย์เก่า ชุมชน สถานประกอบการในชุมชน รวมถึงการจัดหารายได้จากผลิตผลของโรงเรียน จัดหารายได้จากบริการต่างๆ ของโรงเรียนการทอดผ้าป่าการศึกษา จัดกิจกรรมตามเทศกาลต่างๆ การจัดตั้งกองทุน มูลนิธิ จัดหารายได้จากการ ให้บริการทางวิชาการ จัดหารายได้จากการใช้ทรัพย์สินของโรงเรียน เพื่อการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ (ธัญลักษณ์ นวลศรี, 2557)

นิรุทธิ์ วงคำชัย (2563) อธิบายเกี่ยวกับทรัพยากรเงินว่า ทรัพยากรในรูปการเงินทั้งโดย ทางตรงและทางอ้อม เช่น งบประมาณ เงินบริจาค และวัสดุอุปกรณ์ที่บริจาค (นิรุทธิ์ วงคำชัย, 2563)

ณรงค์ฤทธิ์ ประทุมชัย (2564) อธิบายความหมายของทรัพยากรการเงินสามารถรูปและให้รายละเอียดได้ ดังนี้ทรัพยากรเงินที่สถานศึกษามีอยู่และสามารถนำมาใช้ในการสนับสนุนโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาและปรับปรุงการศึกษา โดยสามารถแบ่งออกเป็นแหล่งที่มาหลัก ๆ ดังนี้

เงินงบประมาณ ใช้สำหรับการดำเนินงานตามแผนการศึกษาของสถานศึกษา เช่น การจ่ายเงินเดือนให้แก่บุคลากร การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์การศึกษา การปรับปรุงอาคารสถานที่ และกิจกรรมการเรียนการสอนอื่น ๆ เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย

เงินบริจาค เงินที่ได้จากการบริจาคจากองค์กรหรือบุคคล เพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน หรือสนับสนุนโครงการพัฒนาการศึกษา เช่น กองทุนอาหารกลางวัน การสนับสนุนอุปกรณ์การเรียน หรือการสนับสนุนทุนการศึกษา เงินบำรุงการศึกษา เป็นการจัดตั้งเงินทุนเพื่อพัฒนาการศึกษา เช่น การปรับปรุงห้องเรียนหรืออุปกรณ์การเรียนการสอน การจัดกิจกรรมเสริมทักษะต่าง ๆ หรือการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

เงินที่ได้รับการสนับสนุนจากแหล่งอื่น แหล่งเงินทุนจากภาครัฐหรือองค์กรต่าง ๆ ที่มีความตั้งใจในการพัฒนาและสนับสนุนการศึกษาของสถานศึกษา โดยอาจมีการให้เงินสนับสนุนโครงการเฉพาะ เช่น โครงการพัฒนาสาธารณูปโภคหรือการศึกษา



เงินกองทุนสถานศึกษา เงินที่สะสมในกองทุนของโรงเรียน ซึ่งสามารถใช้ในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งกองทุนช่วยเหลือทางการศึกษา การพัฒนาอาคารเรียนหรือการสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกใหม่ ๆ ภายในโรงเรียน

เงินรายได้อื่นๆ รวมถึงเงินที่ได้รับจากแหล่งรายได้ต่าง ๆ เช่น การให้เช่าพื้นที่หรือทรัพย์สินของโรงเรียน (เช่น ห้องเรียน สถานที่จัดกิจกรรม) หรือการจัดกิจกรรมที่สามารถสร้างรายได้ให้กับสถานศึกษา

ทรัพย์สินอื่นที่ใช้แทนเงินได้ ได้แก่ สิ่งของหรือทรัพย์สินที่สามารถใช้แทนเงินได้ในกรณีที่มีความจำเป็น เช่น เครื่องมือการเรียนการสอน หนังสือเรียน หรืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่สามารถใช้ในการพัฒนาการศึกษาหรือกิจกรรมต่าง ๆ

การนำทรัพยากรเงินเหล่านี้ไปใช้ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทรัพยากรเงินจะถูกใช้ในการจัดกิจกรรมการศึกษา เช่น การจัดกิจกรรมพัฒนาทักษะชีวิต การจัดการแข่งขันวิชาการ หรือกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ให้กับนักเรียน

การจัดซื้อจัดจ้างวัสดุครุภัณฑ์ ใช้ในการจัดซื้อวัสดุและอุปกรณ์การเรียน เช่น หนังสือเรียน เครื่องมือการสอน หรือสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย

การพัฒนาอาคารสถานที่ ใช้ในการก่อสร้างหรือปรับปรุงสิ่งก่อสร้างภายในโรงเรียน เช่น การสร้างห้องเรียนใหม่ การปรับปรุงห้องปฏิบัติการ หรือการพัฒนาสถานที่กีฬา

การช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน: เงินทุนจะถูกใช้ในการช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลน เช่น การจัดตั้งกองทุนทุนการศึกษา หรือการจัดหาอาหารกลางวันให้กับนักเรียนที่มีความจำเป็น

การใช้ทรัพยากรเงินเหล่านี้ต้องการการบริหารจัดการที่โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายและมีผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการพัฒนาการศึกษา (ณรงค์ฤทธิ์ ประทุมชัย, 2564)

สรุปได้ว่า ทรัพยากรเงิน หมายถึง งบประมาณที่ได้มาจากหน่วยงานรัฐและเอกชน รวมถึงภาคประชาชน ซึ่งมาจากการดำเนินการต่าง ๆ ของโรงเรียน การจัดโครงการ การขอรับบริจาค การทอดผ้าป่าการศึกษา เพื่อนำมาใช้จัดการศึกษาและบริหารจัดการในสถานศึกษา

### 1.5.2 ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2546) อธิบายเกี่ยวกับทรัพยากรที่ไม่ใช่เงินว่า ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน ครอบคลุมปัจจัยการผลิตหลัก ได้แก่ ที่ดิน (เป็นทุนที่ใช้ในการ



ประกอบการ) รวมถึงบุคลากร อาคารสิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน และการผสมผสานการใช้ปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกัน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) อธิบายเกี่ยวกับทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน สามารถให้รายละเอียดได้ดังนี้ การระดมทรัพยากรที่ไม่ใช่เงินในสถานศึกษาเป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและเสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่หลากหลายแก่ผู้เรียน โดยการใช้วิธีการดังนี้

#### การระดมบุคคลและวิทยากร

วิทยากรผู้รู้ เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านวิชาการ หรือผู้มีประสบการณ์ในสาขาต่าง ๆ มาบรรยายหรือฝึกอบรมเพื่อเสริมทักษะให้กับนักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษา

ปราชญ์ชาวบ้านและภูมิปัญญาท้องถิ่น การเชิญปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้ที่มีภูมิปัญญาท้องถิ่นมาถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียนเกี่ยวกับวิถีชีวิต การเกษตร หรือวัฒนธรรมท้องถิ่น ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนการสอนกับชุมชน

ผู้นำชุมชน ผู้นำชุมชนสามารถเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาผ่านการช่วยเหลือจัดกิจกรรม หรือเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน

#### การมีส่วนร่วมของชุมชน

การวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการและวัฒนธรรมของท้องถิ่น โดยการนำประสบการณ์และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยในการออกแบบกิจกรรมที่หลากหลายและมีความหมาย

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น นำทรัพยากรท้องถิ่น เช่น ศิลปะ วัฒนธรรม หรือวิถีการทำงานจากชุมชนมาใช้ในการสอน เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะที่นักเรียนสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

การกำหนดแผนและกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย พัฒนาแผนการเรียนรู้ที่ไม่จำกัดเฉพาะการเรียนในห้องเรียน แต่ยังรวมถึงการเรียนรู้นอกห้องเรียน ซึ่งจะช่วยเสริมทักษะทางสังคมและชีวิตของนักเรียน

#### การขอรับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี

จากผู้ปกครอง การขอรับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์การเรียนจากผู้ปกครอง เช่น การบริจาคหนังสือเรียน อุปกรณ์กีฬา หรือเทคโนโลยีการศึกษาอื่น ๆ

จากบุคคลและชุมชน การระดมทรัพยากรจากบุคคลในชุมชนที่พร้อมจะบริจาคทรัพยากร เช่น อุปกรณ์การเรียน เครื่องมือการศึกษา หรือที่ดินสำหรับกิจกรรมการเรียนรู้ในห้องเรียน

จากองค์กรเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การขอการสนับสนุนจากภาครัฐและเอกชนในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์หรือเทคโนโลยีการเรียนการสอน เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกทักษะต่าง ๆ

จากเครือข่ายศิษย์เก่า เครือข่ายศิษย์เก่าสามารถช่วยในการสนับสนุนสถานศึกษาในการจัดกิจกรรมหรือบริจาควัสดุอุปกรณ์การเรียน โดยการขอให้พวกเขามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

การระดมทรัพยากร นอกจากจะช่วยให้เกิดการพัฒนาศึกษาอย่างมีคุณภาพแล้ว ยังสามารถสร้างความร่วมมือ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนและชุมชน รวมถึงส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีคุณค่า สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562b)

สรุปได้ว่า ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน หมายถึง ปัจจัยการผลิตที่นอกเหนือจากเงิน ได้แก่ ที่ดิน บุคลากร สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ข้อมูลความรู้ ภูมิปัญญา บุคคล ซึ่งได้มาจากการสนับสนุนของหน่วยงานรัฐและเอกชน ชุมชน รวมถึงประชาชนด้วย

## 2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์(Strategies)

### 2.1 ความหมายของกลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์ หรือ Strategy ในภาษาอังกฤษมาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า 'Strategia' ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า 'Generalship' ซึ่งถือว่าเป็นศัพท์ทางการทหาร อาจกล่าวได้ว่าจุดกำเนิดของกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารในปัจจุบันมาจากแนวคิดของทางทหาร George Steiner ซึ่งเขียนหนังสือเรื่อง Strategic Planning มองว่ากลยุทธ์คือสิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้ หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง (จุฬารัตน์ กระจ่างดี, 2566)

วิลเลนและฮังเกอร์ (2012) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินการของฝ่ายบริหารที่กำหนดผลการดำเนินงานในระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย การพิจารณาสภาพแวดล้อม (ทั้งภายนอกและภายใน) การกำหนดกลยุทธ์ (การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือระยะยาว) การดำเนินกลยุทธ์ การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Hunger, 2012)

จิราวัฒน์ กระจ่างดี (2562) กล่าวถึง การบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถอธิบายได้ดังนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการพิจารณาสภาพแวดล้อม

ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร (จิราวัฒน์ กระจ่างดี, 2562)

อภิวรรณ ยอดมงคล (2562) กล่าวถึงการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นวิธีการบริหารจัดการที่เป็น ระบบ ที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อวาง แนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์และก่อให้เกิดความได้เปรียบจากคู่แข่ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัยความคิดที่เป็นกลอุบายวิธีการ หรือกระบวนการ ในการดำเนินงานที่สำคัญประกอบด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติการควบคุมและประเมินผล (อภิวรรณ ยอดมงคล, 2562)

สุรศิษฐ์ เกียรติธนะกุล กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางเชิงรุกซึ่งเป็นการกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ (สุรศิษฐ์ เกียรติธนะกุล, 2565)

ธันว์ เฉลิมพงษ์ กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการดำเนินการเชิงรุก ที่มีเป้าหมายชัดเจน โดยมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ธันว์ เฉลิมพงษ์, 2564)

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทาง หรือกระบวนการเชิงรุก ที่จัดทำอย่างต่อเนื่อง ตามที่มีการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2.2 ความสำคัญของกลยุทธ์

สุพานี สถุขญ์วานิช (2553 อ้างถึงใน ธันว์ เฉลิมพงษ์) กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ได้ดังนี้

1. ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง มองเห็นโอกาสและข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าคู่แข่ง องค์กรยังสามารถนำโอกาสและจุดแข็งมาพัฒนาให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการสร้าง “กลยุทธ์ Fit” ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2. ช่วยให้องค์กรโดยรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีแนวทางการปฏิบัติ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้ในทุกสถานการณ์
3. ช่วยให้องค์กรสร้างผลตอบแทน (Returns) ได้ด้วยการสร้างและรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) จากองค์กรคู่แข่ง
4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถหาแนวทางในการยกระดับผลการดำเนินงานขึ้นมาได้ คือ องค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าและมีประสิทธิผล คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์
5. ช่วยผู้บริหารในการทำงานในลักษณะเชิงรุกเช่นการคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ จะเกิด วางแผนการป้องกันเชิงรุกและรับ (Reactive and Defensive) (ธันว เฉลิมพงษ์, 2564)

ประยงค์ มีใจชื้อ (2542) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเอื้อประโยชน์มากมายต่อ องค์กร บางครั้งอาจกล่าวได้ว่า ประโยชน์ที่ได้รับมิใช่เพียงผลกำไรจากการดำเนินการเท่านั้น แต่เป็นสิ่งอื่น ๆ ที่มีคุณค่าและสามารถ ก่อให้เกิดผลกำไรตามมาภายหลัง กระบวนการบริหาร บริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้ออกแบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจะสามารถทำกำไรให้กับกิจการได้ อย่างมาก และนอกเหนือจากผลประโยชน์ทางการเงินที่องค์กรได้รับแล้ว ยังมีความได้เปรียบเชิง การแข่งขันด้านต่าง ๆ ซึ่งเกิดจากการนำเอาการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ เช่น องค์กรมีระบบการ บริหารที่ดี เอื้อต่อการดำเนินงาน รวดเร็วต่อการตอบสนอง ความต้องการของลูกค้า เพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร (ประยงค์ มีใจชื้อ, 2542)

อภิวรรณ ยอดมงคล (2562) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ สามารถอธิบายได้ดังนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบัน เนื่องจากองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน องค์กร ต้องปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มี ประสิทธิภาพจะต้องสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถ รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับวิธีการบริหารงาน ให้ทันกับสถานการณ์และกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานในอนาคต

การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังเน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การวางแผน กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพยังต้องมีกระบวนการประเมินและควบคุมกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้

กลยุทธ์ที่ได้มีความเหมาะสมและตรงตามเป้าหมายที่กำหนด โดยต้องให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและการปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

#### การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญดังนี้

ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ถึงปัญหาและโอกาสในอนาคต การบริหารเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นแนวโน้มและความท้าทายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเตรียมตัวรับมือได้ทันทั่วทั้งที่ ทั้งในด้านปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและโอกาสใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาพัฒนาองค์กรได้

เชื้ออำนาจให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และทิศทางในอนาคตที่ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์อย่างชัดเจนทำให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเข้าใจในทิศทางและเป้าหมายที่องค์กรต้องการไป ซึ่งช่วยให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป็นเครื่องช่วยที่สำคัญในการบริหารองค์กรในขอบเขตที่กว้าง กลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถจัดการองค์กรในระดับที่กว้างขึ้น และสามารถมองภาพรวมได้ดีขึ้น ช่วยลดความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องหรือการบริหารที่ไม่เหมาะสม.

สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง และยั่งยืนกว่า

เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร การมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์และลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

ช่วยให้ผู้บริหารวางแผนกลยุทธ์ได้ดีและง่ายกว่าเดิม การมีกรอบการทำงานที่ชัดเจนช่วยให้การวางแผนกลยุทธ์มีความเป็นระบบและสะดวกในการดำเนินการ

ช่วยยกระดับผลการปฏิบัติให้ดีขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยปรับปรุงการทำงานภายในองค์กร ส่งผลให้มีผลการปฏิบัติที่ดีขึ้นในระยะยาว ทั้งในด้านผลผลิต การพัฒนาองค์กร และการเติบโตอย่างยั่งยืน (อภิวรรณ ยอดมงคล, 2562)

จิราวัฒน์ กระจ่างดี (2562) ได้แสดงทัศนะว่าการนำการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ประโยชน์ที่องค์กรได้รับมากที่สุด คือ

1. องค์การสามารถทำความเข้าใจทิศทางองค์การได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ความเข้าใจในทิศทาง องค์การทำให้บุคคลในองค์การสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. องค์การสามารถนำกลยุทธ์มาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์สำคัญโดยสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์การ ได้และสามารถนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างเหมาะสม
3. องค์การสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้ทำให้ผู้บริหารสามารถนำการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจดังกล่าวมาปรับประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้ (จิรารัตน์ กระจำนดี, 2562)

### 2.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ทอมป์สัน และ สตริกแลนด์ (Thomson and Strickland) (1995) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย

1. การกำหนดข้อความวิสัยทัศน์ ข้อความพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ (Formulation of Vision, Mission Statement, Goal and Objective) เป็นการกำหนดจุดหมาย 5 ประการดังนี้
  - 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความพันธกิจ เป็นข้อความที่กำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดขององค์กร ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการ และค่านิยมเบื้องต้นขององค์กร
  - 1.2 การกำหนดข้อความพันธกิจ เป็นขอบเขตของงานในองค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กร
  - 1.3 การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เป็นข้อความอย่างกว้าง ๆ ของจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุภารกิจเป็นจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร
  - 1.4 การกำหนดเป้าหมายเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรต้องพยายามทำให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์กรต้องการให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย
  - 1.5 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่เป็นโอกาสภายใต้สภาพแวดล้อมนั้น ๆ
2. การกำหนดกลยุทธ์ หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกและเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุจุดประสงค์



3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ให้เป็นการปฏิบัติ และเป็นผลลัพธ์คือ

- 3.1 การกำหนดโครงสร้างองค์กร
- 3.2 การจัดระบบปฏิบัติการที่เหมาะสม
- 3.3 การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม
- 3.4 การจัดวัฒนธรรมขององค์กรหรือค่านิยม

4. การประเมินผลและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่อการดำเนินงานหรือไม่ (ทอมป์สัน และ สตริกแลนด์ (Thomson and Strickland) (1995) อ้างถึงใน (อภิวรรณ ยอดมงคล, 2562)

ประยงค์ มีใจเชื้อ (2542) กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของกระบวนการ (Process) หรือเป็นเรื่องของลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติการ ขั้นตอนหลักในการปฏิบัติในกระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์ มีลำดับดังนี้ 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (An Environmental Analysis) 2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (An Organizational Direction) 3. การสร้างกลยุทธ์องค์กร (Strategy Formulation) 4. การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation) 5. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control)

ขั้นที่ 1 : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Step 1 : Perform an Environmental Analysis) กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพของสภาพแวดล้อมขององค์กรในด้าน

ชี้ให้เห็นอุปสรรคและโอกาสทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

ประเมินข้อดีและข้อเสีย

ในที่นี้คำว่า สภาพแวดล้อม หมายถึงความรวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

ขั้นที่ 2 : การกำหนดทิศทางองค์กร (Step 2 : Establish an Organizational Direction) มีองค์ประกอบหลัก 4 ประการซึ่งนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรคือ

1. วิสัยทัศน์ (Vision)
2. ภารกิจหลัก (Mission)
3. วัตถุประสงค์ (Objective)
4. เป้าหมาย (Goal)



ในชั้นของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นชั้นเห็น

ข้อดี ข้อเด่น (Strengths)

ข้อเสีย ข้อด้อย (Weaknesses)

โอกาส (Opportunities)

อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats)

การที่ผู้บริหารได้เข้าใจทั้งข้อดี ข้อเสีย อุปสรรคและโอกาส จะช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางพร้อมทั้งทำการปรับเปลี่ยนให้เกิดความเหมาะสมยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจถึงวิธีการสร้างวิสัยทัศน์และการกำหนดภารกิจหลักขององค์การ คือต้องเข้าใจลักษณะที่แท้จริงของวัตถุประสงค์ขององค์การ สามารถสร้างและนำเอากระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาใช้ในการกำหนดและปรับเปลี่ยนทิศทางขององค์การ

ขั้นที่ 3 : การสร้างกลยุทธ์ขององค์การ (Step 3 : Formulate an Organization Strategy) คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) ในเรื่องของการบริหารขออนุญาตความหมายในทำนองที่ว่า เป็นการผสมผสานรวบรวมรูปแบบหรือแผนการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างเป้าหมายหลัก นโยบายหลักและการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการออกแบบ กลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และเป็นการสร้างโอกาสในด้านต่าง ๆ ให้แก่องค์การอย่างต่อเนื่องตลอดไป เพื่อให้การสร้างยุทธศาสตร์มีความหมายอย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเครื่องมือชนิดต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้สร้างกลยุทธ์ เช่น

การวิเคราะห์โครงสร้างทางอุตสาหกรรม (Industry Structure Analysis)

การวิเคราะห์สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

การวิเคราะห์ BCG Matrix (The Boston Consulting Group Growth- Share Matrix)

ขั้นที่ 4 : การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Step 4 : Implementing the Organization Strategy) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการเพื่อทำการวิเคราะห์เชิงเหตุ การดำเนินการต่าง ๆ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์การมากขึ้นเพียงใด กล่าวคือ กลยุทธ์ขององค์การ ที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 3 จะสามารถนำพาและก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่าง ๆ แก่องค์การได้อย่างไร เพื่อให้การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจนในทุกสถานการณ์ เช่น

รู้วิธีที่จะระดับประคองสิ่งต่าง ๆ ให้ดำเนินไปได้ด้วยดีภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

วิธีที่จะปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานไม่หยุดชะงัก

รู้ว่าการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์จะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์การอย่างไร

เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

รู้และเข้าใจว่าทักษะทางด้านใดบ้างที่จำเป็นต่อการนำมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติและนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จที่มุ่งหวัง

ในขั้นการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์นี้ มุ่งหวังที่จะชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงแนวทางในการดำเนินงานที่จะสามารถลดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ในการดำเนินงานในขั้นนี้ จำเป็นต้องสร้างแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อเอาชนะอุปสรรคนานัปการซึ่งจะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานจริง

ขั้นที่ 5 : การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Step 5 : Exert Strategic Control) เป็นการควบคุมองค์การชนิดพิเศษที่มุ่งตรงไปที่

การตรวจสอบ (Monitoring)

การประเมินผล (Evaluating)

การปรับปรุงแก้ไข (Improving)

ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนตลอดกระบวนการควบคุมและรู้ถึงบทบาทที่แท้จริงของการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารจะต้องเข้าใจรายละเอียดของระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหาร (Management Information System : MIS) และรู้ว่าระบบดังกล่าวจะช่วยให้กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างไร (ประยงค์ มีใจเชื้อ, 2542)

สาโรจน์ โอพิทักษ์สิน (2552) กล่าวถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า มีขั้นตอนการจัดการเพื่อให้บรรลุภารกิจหลักขององค์การโดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ 1 การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก และภายใน ในองค์การ

1. การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงความสอดคล้องเหมาะสมขององค์การ สภาวะการจัดการ เชิงกลยุทธ์จึงเป็นการพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคขององค์การโดยการประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายในองค์การและการพิจารณาจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การ โดยประเมินจากสภาวะแวดล้อมในองค์การ เรียกรวมว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

2. การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรและมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร สิ่งเหล่านี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมสภาวะแวดล้อมภายนอก

3. การประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้สิ่งเหล่านี้ ได้แก่

3.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

3.2 ระบบและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน (System and Procedure)

3.3 บรรยากาศการทำงาน (Atmosphere)

3.4 ทรัพยากรการจัดการ (Managerial)

ขั้นที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยใช้การตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ที่ดี มักอาศัยแนวทางการแก้ไขปัญหาลำดับทางวิทยาศาสตร์ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก
3. การกำหนดเป้าหมาย
4. การพัฒนากลยุทธ์
5. การกำหนดนโยบาย

ขั้นที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ไปใช้เป็นการแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การกระทำโดยการวางแผนการดำเนินงานตามรายละเอียดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หัวใจของการดำเนินงานกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรเพราะถ้าเพียงการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีเลิศจะไม่รู้คุณค่าเลยหากไม่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จริง และการดำเนินกลยุทธ์จะเกี่ยวกับการแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่การกระทำด้วยการพัฒนา แผนดำเนินงานในรายละเอียดในรูปของโครงการ งบประมาณ ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและประเมินผลการดำเนินกลยุทธ์ของ องค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด ไว้เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น (สาโรจน์ โอปิตักษิณ, 2552)

จิราวัฒน์ กระจำงดี (2562) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ขั้นตอนที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางและวิธีการที่เหมาะสมเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยกระบวนการนี้จะเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งประกอบด้วยลูกค้า, พนักงาน, ผู้ถือหุ้น, และพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นต้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังคำนึงถึงการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการพิจารณาผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการนี้ยังรวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และการประเมินผลหลังการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ต่อไป สามารถถูกแบ่งแยกเป็นส่วนประกอบที่แตกต่างกัน กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning): เป็นขั้นตอนแรกที่ศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่ออนาคตขององค์กร โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ เช่น SWOT Analysis (จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส, อุปสรรค) เพื่อประเมินสถานการณ์และทิศทางที่องค์กรควรดำเนินการ

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation): เป็นการจัดทำแผนระยะยาวเพื่อจัดการกับปัญหาและโอกาสในองค์กร โดยสอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การจัดทำกลยุทธ์ประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์, วัตถุประสงค์, การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation): เป็นขั้นตอนที่นำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติจริง โดยพัฒนาโปรแกรมดำเนินงาน, จัดทำงบประมาณ, และปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือวัฒนธรรมองค์กรหากจำเป็น ขั้นตอนนี้มักจะเกี่ยวข้องกับผู้จัดการระดับกลางและล่างในการจัดสรรทรัพยากร

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control): การตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากพบปัญหาหรือผลที่ไม่ตรงกับความต้องการ ผู้จัดการจะต้องใช้ข้อมูลจากการประเมินเพื่อปรับแก้และหาทางแก้ไขต่อไป

ทั้ง 4 ขั้นตอนนี้ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปรับตัวได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (จิราวัฒน์ กระจำงดี, 2562)

กล่าวโดยสรุป กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก และภายใน ในองค์กร หรือการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT Analysis S (Strengths) จุดแข็ง (Weaknesses: W) จุดอ่อน (Opportunities: O) โอกาส (Threats: T) อุปสรรคหรือข้อจำกัด ขั้นที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ หรือการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ขั้นที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ หรือการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) ขั้นที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์ หรือการประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

## 2.4 การประเมินกลยุทธ์

สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ กล่าวว่าถึง หลักเกณฑ์ในการประเมินกลยุทธ์สามารถสรุปได้ดังนี้ ความเหมาะสม (Suitability) การประเมินกลยุทธ์ควรพิจารณาความเหมาะสมในการนำมาใช้ในสถานการณ์นั้น ๆ โดยเฉพาะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เช่น การตอบสนองต่อภัยคุกคาม (Threats) หรือโอกาส (Opportunities) ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการใช้จุดแข็ง (Strengths) เพื่อเพิ่มประโยชน์หรือหลีกเลี่ยงจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร การใช้ SWOT Analysis ความเหมาะสมของกลยุทธ์จะถูกประเมินโดยการทำการวิเคราะห์ SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ซึ่งช่วยให้สามารถพิจารณาว่ากลยุทธ์นั้น ๆ จะสามารถตอบสนองต่อปัจจัยต่าง ๆ ได้ดีหรือไม่ รวมถึงการแก้ไขจุดอ่อนหรือปัญหาที่มีอยู่ การพิจารณาความเหมาะสมในกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่มีอยู่

เกณฑ์พื้นฐานประการที่สองสำหรับการประเมินกลยุทธ์คือ การพิจารณาตามเกณฑ์ความเป็นไปได้ (Feasibility) โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ภายในองค์กร สังเกตความเป็นไปได้ของทิศทาง กล่าวคือ ประเมินว่ากลยุทธ์มีศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จตามทรัพยากรที่มีให้องค์กรหรือไม่

เกณฑ์อีกประการหนึ่งที่ต้องพิจารณาในการประเมินกลยุทธ์ คือ การพิจารณาการยอมรับ (Acceptability) หมายถึง การประเมินว่าแม้ว่ากลยุทธ์จะเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ แต่ต้องพิจารณาว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ขององค์กรจะเห็นด้วยและยอมรับกลยุธินั้นหรือไม่ โดยรวมถึงการพิจารณาว่ามาตรการที่ใช้จะได้รับการยอมรับในระดับชาติหรือไม่ ด้วยการคำนึงถึงความเหมาะสมในด้านสังคมและนโยบายต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร



เมื่อพิจารณาการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) โดยคำนึงถึงเกณฑ์ต่างๆ พบว่า เกณฑ์ความเหมาะสม (Suitability) กลยุทธ์ที่ใช้ต้องตอบคำถามต่อสิ่งต่อไปนี้ เช่น กลยุทธ์ที่ใช้ต้องตอบสนองและหาทางแก้ไขจุดอ่อน (Weakness) ของบริษัท หรือเป็นผลจากการคุกคาม (Threat) ของสภาพแวดล้อมองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งว่ากลยุทธ์ประเภทนี้สามารถให้องค์กรสามารถต่อสู้กับคู่แข่งที่เป็นอุปสรรคที่สำคัญได้มากน้อยเพียงใด กลยุทธ์ที่ใช้ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพคล่องที่เป็นจุดอ่อนจะเป็นกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจุดอ่อนได้อย่างไร นอกจากนี้ การพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์สามารถพิจารณาโดยสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ที่ระบุไว้

ในส่วนถัดไปเป็นเกณฑ์การพิจารณาความเป็นไปได้ (Feasibility) ของกลยุทธ์ หมายความว่า กลยุทธ์จะสามารถทำเงินได้จากที่ไหน โครงสร้างองค์กรจะสำเร็จได้มากน้อยเพียงใด หากดูจากกลยุทธ์ดังกล่าว จะพิจารณาถึงตำแหน่งทางการตลาด วิธีการที่เป็นไปได้ที่จะใช้ประโยชน์จากสิ่งนี้ในลักษณะที่เป็นรูปธรรม ตลอดจนพิจารณาถึงระดับของเทคโนโลยีที่เรามี และหากเราสามารถใช้กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับเทคโนโลยีที่เรามี ความเป็นไปได้ที่เราจะมีทรัพยากรจำกัด เราจะดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเหล่านี้จึงเป็นรายละเอียด เมื่อพิจารณาการประเมินกลยุทธ์ตามเกณฑ์ความเป็นไปได้ (Feasibility)

การพิจารณาเกณฑ์การยอมรับ (Acceptability) เกี่ยวข้องกับการประเมินความเสี่ยงและผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่เลือก โดยพิจารณาดังนี้ ความเสี่ยงทางการเงิน การดำเนินการมาตรการหรือกลยุทธ์ต้องประเมินถึงผลกระทบทางการเงินว่าเป็นที่ยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ หากมีความเสี่ยงที่สูงเกินไป อาจทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่ยอมรับได้ ระดับความเหมาะสมของต้นทุนและผลประโยชน์ (Cost – Benefit) ต้องมีการเปรียบเทียบต้นทุนที่เกิดขึ้นกับผลประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อให้การดำเนินการนั้นคุ้มค่าและยอมรับได้จากผู้ที่เกี่ยวข้อง ค่านิยมขององค์กร กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร และต้องเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถดำเนินการได้ในระยะยาว โดยไม่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมและหลักการขององค์กร

การพิจารณาในทุกด้านเหล่านี้ช่วยให้มั่นใจว่ากลยุทธ์ที่เลือกจะได้รับการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดและสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมชาย ภาภาสน์ วิวัฒน์, 2553)

### 3. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนด และแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 28 มกราคม พ.ศ.

2564 โดยกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (สพม.) จำนวน 62 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ประกอบด้วยท้องที่จังหวัดนครปฐม ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐม ตั้งอยู่ที่อำเภอนครชัยศรี

กระทรวงศึกษาธิการ แบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ลงวันที่ 22 พฤศจิกายน 2560 ดังนี้ (1) กลุ่มอำนวยการ (2) กลุ่มนโยบายและแผน (3) กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ (4) กลุ่มบริหารงานบุคคล (5) กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา (6) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา (7) หน่วยตรวจสอบภายใน

### 3.1 เขตพื้นที่บริการในจังหวัดนครปฐม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครปฐมมีหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษาในสถานศึกษา มีเขตพื้นที่บริการในการบริหาร จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 7 อำเภอ 106 ตำบล 904 หมู่บ้าน ประกอบด้วย 1.อำเภอเมืองนครปฐม 2. อำเภอกำแพงแสน 3. อำเภอนครชัยศรี 4. อำเภอดอนตูม 5. อำเภอบางเลน 6. อำเภอสามพราน 7. อำเภอพุทธมณฑล มีโรงเรียนในสังกัดจำนวน 29 โรงเรียน

### 3.2 บทบาทหน้าที่

1. จัดทำนโยบายและแผนการศึกษา พัฒนานโยบายและแผนการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น เพื่อพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่นั้น ๆ

2. การวิเคราะห์งบประมาณ วิเคราะห์และจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป สำหรับสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งการกำกับดูแลการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

3. พัฒนาหลักสูตร ประสานงานและสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในพื้นที่ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและความต้องการของผู้เรียน

4. กำกับดูแลและประเมินผล กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตรงกับเป้าหมาย

5. การวิจัยและรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยข้อมูลทางการศึกษา รวมถึงรวบรวมสารสนเทศเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการศึกษา

6. ระดมทรัพยากร ประสานการระดมทรัพยากรในทุกด้าน โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลเพื่อสนับสนุนการจัดการและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา



7. ระบบประกันคุณภาพการศึกษา จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และประเมินผลการดำเนินการเพื่อให้มั่นใจในคุณภาพของการศึกษา

8. สนับสนุนการศึกษาเอกชนและองค์กรต่าง ๆ ประสานงานและส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

9. วิจัยและพัฒนาการศึกษา สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในพื้นที่ เพื่อพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา

10. สนับสนุนคณะกรรมการการศึกษา ประสานงานและสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในพื้นที่

11. การประสานงานภาครัฐและเอกชน ประสานการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรหรือหน่วยงานทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

12. สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ร่วมมือหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

### 3.3 ข้อมูลด้านปริมาณ

ตาราง 1 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา นครปฐม

| ตำแหน่ง/กลุ่ม                                | ข้าราชการ | พนักงาน<br>ราชการ | ลูกจ้าง/<br>ชั่วคราว | รวม |
|----------------------------------------------|-----------|-------------------|----------------------|-----|
| ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา    | 1         | -                 | -                    | 1   |
| รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา | 1         | -                 | -                    | 1   |
| กลุ่มอำนวยการ                                | 1         | 2                 | 4                    | 7   |
| กลุ่มบริหารงานบุคคล                          | 1         | 4                 | 4                    | 9   |
| กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์            | 1         | 3                 | 1                    | 5   |

|                                             |           |           |           |           |
|---------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา                 | 1         | 2         | 2         | 5         |
| กลุ่มนโยบายและแผน                           | 1         | 2         | 1         | 4         |
| กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา | 5         | -         | 1         | 6         |
| หน่วยตรวจสอบภายใน                           | 1         | 1         | -         | 2         |
| <b>รวมทั้งสิ้น</b>                          | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>13</b> | <b>40</b> |

ตาราง 2 จำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

| ตำแหน่ง                   | จำนวน (คน)   |
|---------------------------|--------------|
| ผู้อำนวยการโรงเรียน       | 27           |
| รองผู้อำนวยการโรงเรียน    | 57           |
| ข้าราชการครู              | 1,780        |
| ลูกจ้างประจำ              | 57           |
| พนักงานราชการ             | 16           |
| ลูกจ้างชั่วคราว (งบ สพฐ.) | 38           |
| <b>รวมทั้งสิ้น</b>        | <b>1,975</b> |

ตาราง 3 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครปฐม

| ขนาดโรงเรียน       | จำนวน (โรงเรียน) |
|--------------------|------------------|
| ขนาดเล็ก           | 13               |
| ขนาดกลาง           | 5                |
| ขนาดใหญ่           | 6                |
| ขนาดใหญ่พิเศษ      | 5                |
| <b>รวมทั้งสิ้น</b> | <b>29</b>        |

ตาราง 4 จำนวนนักเรียนจำแนกตามระดับชั้นปีการศึกษา 2566 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
นครปฐม

| ระดับชั้น                    | จำนวนนักเรียน (คน) จำนวนห้องเรียน (ห้อง) |              |            |           |
|------------------------------|------------------------------------------|--------------|------------|-----------|
|                              | นักเรียนชาย                              | นักเรียนหญิง | รวม        | ห้องเรียน |
| <b>ระดับประถมศึกษา</b>       |                                          |              |            |           |
| ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5        | 133                                      |              | 133        | 4         |
| ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6        | 141                                      |              | 141        | 4         |
| <b>รวมระดับประถมศึกษา</b>    | <b>274</b>                               |              | <b>274</b> | <b>8</b>  |
| <b>ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น</b> |                                          |              |            |           |
| ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1        | 3,196                                    | 3,287        | 6,483      | 187       |
| ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2        | 3,332                                    | 3,383        | 6,715      | 191       |
| ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3        | 3,386                                    | 3,458        | 6,844      | 189       |

|                           |        |        |        |       |
|---------------------------|--------|--------|--------|-------|
| รวมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น  | 9,914  | 10,128 | 20,042 | 504   |
| ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย    |        |        |        |       |
| ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4     | 2,526  | 3,213  | 5,739  | 172   |
| ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5     | 2,370  | 3,207  | 5,577  | 169   |
| ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6     | 2,125  | 3,016  | 5,141  | 163   |
| รวมระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย | 7,021  | 9,436  | 16,457 | 567   |
| รวมทั้ง 3 ระดับทั้งสิ้น   | 17,209 | 19,564 | 36,773 | 1,079 |

### 3.4 ทิศทางการบริหารจัดการศึกษา

วิสัยทัศน์ “องค์กรแห่งนวัตกรรม น้อมนำศาสตร์พระราชา สร้างคุณภาพการศึกษาที่ยั่งยืน”

#### เป้าประสงค์ (Goals)

1. ผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา สามารถน้อมนำศาสตร์พระราชาไปใช้ในการชีวิตประจำวัน 2. ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเสมอภาค นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 3. ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีสมรรถนะตามสายงาน ครุมีงานวิจัยในชั้นเรียน มีการจัดการ ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างมีคุณภาพ 4. โรงเรียนมีมาตรฐานการศึกษา มีนวัตกรรม นวัตกรรมด้านการศึกษา และนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ สถานศึกษา 5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีมาตรฐานอยู่ในระดับดี (ระดับพอใช้ ดี ดีมาก ดีเยี่ยม) มีคุณธรรม บริการ ด้วยความประทับใจ โปร่งใส ตรวจสอบได้

#### กลยุทธ์การพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

1. ส่งเสริมให้ผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา น้อมนำศาสตร์พระราชาไปสู่การปฏิบัติเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน 2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเสมอภาค 3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและสมรรถนะตามสายงาน 4. พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา 5. พัฒนาคุณภาพสำนักงานเขตพื้นที่ให้ได้มาตรฐาน

นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ด้านความปลอดภัย พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นพื้นที่ปลอดภัยสำหรับผู้เรียน, ครู และบุคลากรจากโรคภัย ภัยพิบัติ และภัยคุกคาม ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ดีและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สร้างภูมิคุ้มกันและการรู้เท่าทันเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตในยุค New Normal และ Next Normal

2. ด้านโอกาสและการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ให้ผู้เรียนเข้าถึงโอกาสและได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้พร้อมสำหรับการศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพ ส่งเสริมการพัฒนาเด็กที่มีความสามารถพิเศษและเด็กพิการ จัดการศึกษาให้เด็กด้อยโอกาสได้เรียนรู้และฝึกทักษะในการดำเนินชีวิต พัฒนาระบบข้อมูลนักเรียนเพื่อช่วยให้เด็กหลุดออกจากระบบการศึกษากลับเข้าสู่การเรียนรู้

3. ด้านคุณภาพ ส่งเสริมการใช้หลักสูตรที่เหมาะสมตามศักยภาพของสถานศึกษา พัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมกับช่วงวัยและทักษะต่าง ๆ ในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามมาตรฐาน

4. ด้านประสิทธิภาพ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการโดยการกระจายอำนาจใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนคุณภาพโดยใช้พื้นที่เป็นฐานและนวัตกรรมในการบริหาร เพิ่มประสิทธิภาพการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและกระบวนการติดตามประเมินผลการศึกษาให้สอดคล้องกับ New Normal และ Next Normal

#### 4. วิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 วิจัยในประเทศ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) ได้วิจัย เรื่อง รูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอธิบายถึงกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา สามารถสรุปได้ ดังนี้

ทรัพยากรทางการศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 2 ด้านหลัก ได้แก่ ทรัพยากรเงินหรืองบประมาณ และ ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่ บุคคล, วัสดุอุปกรณ์, เทคโนโลยี, ที่ดิน, สิ่งก่อสร้าง, และแหล่งเรียนรู้

กลไกหลักในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ประกอบด้วย 4 กลไกหลักที่สำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การระดมทรัพยากร

กลไกด้านองค์กร กำหนดโครงสร้างองค์กร การประสานงาน การมอบหมายภารกิจ ระบบการกำกับติดตาม และการตรวจสอบให้มีความโปร่งใส

กลไกด้านบุคคล จัดหาผู้มีความรู้และทักษะในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า, ความเสียสละ, และความมุ่งมั่นเพื่อบรรลุเป้าหมาย

กลไกทางเทคโนโลยี ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในยุคปัจจุบัน

กลไกด้านการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ การประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจและการควบคุมการปฏิบัติงานด้วยแผนงานหรือโครงการที่ชัดเจน

แนวทางการใช้นโยบายภาษีอากรเพื่อระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

นโยบายภาษีอากรเพื่อหารายได้ (Revenue) รัฐใช้การเก็บภาษีเพื่อระดมรายได้จัดสรรให้กับโครงการสถานศึกษา แสดงถึงการลงทุนเพื่อการศึกษาของรัฐบาล

นโยบายภาษีอากรเป็นสิ่งจูงใจ (Incentives) รัฐใช้การลดหรือยกเว้นภาษีเพื่อส่งเสริมการลงทุนด้านการศึกษาโดยภาคเอกชน เช่น การยกเว้นภาษีเงินได้ให้กับสถานศึกษาหรือผู้ประกอบการการศึกษา การยกเว้นอากรนำเข้าอุปกรณ์การศึกษา เป็นต้น

โดยสรุป การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต้องใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่ผสมผสานระหว่างกลไกต่าง ๆ ทั้งด้านองค์กร, บุคคล, เทคโนโลยี และการบริหารจัดการ พร้อมทั้งการใช้นโยบายภาษีอากรเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชนและรัฐ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562b)

พิณสุตา สิริรังศรี (2562) ได้วิจัยเรื่อง การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและปัจจัยที่ส่งผลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษา และ 2) เสนอรูปแบบการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา ระหว่าง 24 พฤษภาคม – 19 พฤศจิกายน 2561 โดยวิธีการศึกษาเอกสาร และศึกษา ภาคสนามในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 12 โรงเรียน การรวบรวมข้อมูลด้วย เครื่องมือคือ แบบสำรวจสัมภาษณ์ และสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สถานศึกษาละ 9 คน รวม 108 คน การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา จากนั้น จึงร่างรูปแบบ และตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการวิจัยพบว่า 1) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ระดับนโยบายมีกฎหมายกำหนดไว้ชัดเจน ระดับสถานศึกษามีการระดมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงิน ปัญหาคือ ขาดการมีส่วนร่วมในการระดม ทรัพยากรของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จคือ การวางแผนที่ดี การมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำผู้บริหาร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน การประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง การ



ใช้จ่ายทรัพยากร ตามวัตถุประสงค์ และการติดตามประเมินผลและรายงาน 2) รูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา เป็นรูปแบบกลางที่สถานศึกษาต่างๆ สามารถเลือกใช้ได้ตามบริบท ประกอบด้วย แนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ วิธีการระดมทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ประเภททรัพยากรที่ระดม กลยุทธ์ที่ใช้ใน การระดม สิ่งที่พึงระวังในการระดม และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ (พิณสุดา สิริรังศรี, 2562)

ประจักษ์สิน บึงมุ่ม (2558) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 และเขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการระดมทรัพยากรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวิธีดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้ 1. ศึกษาสภาพปัญหา และปัจจัย ด้วยแบบสอบถามและการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ หาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2. พัฒนากลยุทธ์โดยการ วิเคราะห์เอกสารสัมภาษณ์บุคลากรในสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ และดำเนินการยกร่างกลยุทธ์ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ ตรวจสอบกลยุทธ์โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา 3. ประเมินกลยุทธ์ โดยผู้เชี่ยวชาญ ด้วยแบบประเมิน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพพบว่า สถานศึกษามีการนำแผนพัฒนาการศึกษามาเป็นหลักในจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ปัญหา พบว่า ข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผน การบริหารจัดการระดมทรัพยากรไม่เพียงพอ และปัจจัย พบว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 8 เกี่ยวกับการบริหารจัดการระดมทรัพยากร 2) กลยุทธ์ที่พัฒนา ขึ้นมี 10 กลยุทธ์ 3) ผลการประเมินกลยุทธ์ พบว่า ผลการประเมิน ในด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด (ประจักษ์สิน บึงมุ่ม, 2558)

ภาณุมาศ เฉลยนาค (2562) ได้วิจัยเรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (2) กำหนดกลยุทธ์ และ (3) ประเมินกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 จำนวน 366 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 189 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 2 การ

กำหนดกลยุทธ์ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 15 คน โดยการสนทนากลุ่มย่อย วิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาและ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรและกลุ่ม ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 189 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า (1) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พบว่า มีโอกาส ข้อยกเว้น จุดแข็ง และจุดอ่อน (2) กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา ประกอบด้วย กลยุทธ์การระดมทรัพยากรบุคคล จำนวน 4 กลยุทธ์ กลยุทธ์การระดมทรัพยากรการเงิน จำนวน 8 กลยุทธ์ และกลยุทธ์การระดมทรัพยากรคน วัสดุ อุปกรณ์ จำนวน 7 กลยุทธ์ รวมทั้งสิ้น 19 กลยุทธ์ (3) ผลการประเมินกลยุทธ์ดังกล่าว พบว่า ผ่านเกณฑ์การประเมินความเหมาะสม มีประโยชน์ และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริงได้ในระดับมากขึ้นไปทุกรายการ (ภาณุมาศ เกลยนาถ, 2562)

จันทิมา อัครสวัสดิ์ (2556) ได้วิจัยเรื่อง การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา 2) แนวปฏิบัติในการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา 3) รูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา 4) คู่มือในการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 394 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น แบบระดมความคิดเห็นและแบบตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของคู่มือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ปัจจัย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้น และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา มี 7 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการบริหารทรัพยากร 2) ภาวะผู้นำ 3) การมีส่วนร่วม 4) ความศรัทธา 5) แรงจูงใจ 6) หลักกฎหมาย และ 7) ประชาสัมพันธ์ 2. แนวปฏิบัติในการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมนับ 312 แนวปฏิบัติ ประกอบด้วย ดังนี้ หลักการบริหารทรัพยากร 80 แนวปฏิบัติ ภาวะผู้นำ 72 แนวปฏิบัติ การมีส่วนร่วม 60 แนวปฏิบัติ ความศรัทธา 31 แนวปฏิบัติ แรงจูงใจ 40 แนวปฏิบัติ หลักกฎหมาย 29 แนวปฏิบัติ และการประชาสัมพันธ์ 36 แนวปฏิบัติ 3. รูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการ

การศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบ 4. คู่มือการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา มีความเหมาะสม เป็นไปได้ ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและทฤษฎีของการวิจัย (จันทิมา อัคระสวัสดิ์, 2556)

ัญลักษณ์ นวลศรี ทำการวิจัย เรื่อง การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 2) เปรียบเทียบการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ด้านการบริหาร กลุ่ม ตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 264 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 60 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยโดยใช้สถิติทดสอบที

ผลการวิจัยพบว่า 1) การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านทรัพยากร การบริหารจัดการ ด้านทรัพยากรวัสดุ อุปกรณ์ ด้านทรัพยากรเงิน และด้าน ทรัพยากรบุคคล 2) เปรียบเทียบ การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ด้านการ บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่มีเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ด้านการบริหารต่างกันมีความ คิดเห็นต่อการระดมทรัพยากรไม่แตกต่างกัน (ัญลักษณ์ นวลศรี, 2557)

## 4.2 วิจัยต่างประเทศ

JOASH OJWANG' AWUOR (2015) ได้ทำการวิจัย เรื่อง FINANCIAL RESOURCE MOBILIZATION STRATEGIES AND INTERNAL EFFICIENCY OF PUBLIC SECONDARY SCHOOLS IN RACHUONYO SOUTH SUB-COUNTY, HOMABAY COUNTY, KENYA. พบว่าประสิทธิภาพภายใน เป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ของอัตราการเข้าเรียนของนักเรียนในระบบโรงเรียนและ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเมื่อจบการศึกษา ทรัพยากรทางการเงินเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนิน โครงการของโรงเรียน เชื่อกันว่าประสิทธิภาพภายในโดยพื้นฐานแล้วขึ้นอยู่กับทรัพยากรทาง กายภาพ การเงิน และบุคคล ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถแสดงออกมาในรูปของตัวเงินได้ การวิจัยนี้ ศึกษาธรรมชาติและผลของกลยุทธ์การระดมทรัพยากร เช่น ค่าบำรุงการศึกษา เงินอุดหนุนของรัฐ

แรงงานนักเรียน กองทุนชุมชน กองทุน NGO กิจกรรมสร้างรายได้ และรากฐานของโรงเรียนเกี่ยวกับประสิทธิภาพภายใน ที่วัดในแง่ของจำนวนนักเรียน การเข้าชั้น และประสิทธิภาพของนักเรียน ใช้การออกแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เชิงพรรณนา การวิจัยนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นโรงเรียน 61 แห่งจากโรงเรียนรัฐบาล 72 แห่งในเขตย่อย ใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน เพื่อรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียน ใช้การสังเกตและการสัมภาษณ์ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ 0.70 ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและการวางแผนการศึกษาและเศรษฐศาสตร์จาก School of Education มหาวิทยาลัยไนโรบีได้ให้คำปรึกษาเพื่อช่วยตรวจสอบเครื่องมือต่าง ๆ ใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัยระบุว่าทรัพยากรทางการเงินที่มากขึ้นส่งผลให้ประสิทธิภาพภายในดีขึ้น ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนที่เรียกเก็บค่าบำรุงการศึกษามากกว่า ผู้เรียนจะมีผลการเรียนดีกว่า โรงเรียนยังมีอัตราการผู้เรียนสูง ดังนั้นจึงมีประสิทธิภาพภายในสูง การรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลผ่านโปรแกรม FTSE พบว่ามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เนื่องจากลดอัตราการออกกลางคันและอัตราการเข้าชั้น อีกทั้งยังปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการเรียนการสอนจนส่งผลให้มีการสอบที่ดีอีกด้วย มูลนิธิและเงินบริจาคก็มีอิทธิพลเชิงบวกต่ออัตราการคงอยู่ของโรงเรียนผ่านการมอบทุนการศึกษาให้กับนักเรียนที่เก่งและขยัน กองทุน Harambee ช่วยอุดหนุนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียนทำให้เด็กยากจนไม่สามารถเข้าเรียนได้มีโอกาสได้เรียน การใช้เวลาและทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสมในโรงเรียนช่วยเพิ่มการเรียนรู้และประสิทธิภาพภายใน ในแง่ของการระดมทรัพยากร กิจกรรมสร้างรายได้จะทำให้มีเงินซึ่งจะสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอน และหลังจากนั้นจะส่งผลเชิงบวกต่ออัตราการรักษาค่าหรือจำนวนผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การวิเคราะห์การถดถอยแสดงให้เห็นว่าผลการเรียนของนักเรียนเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพภายในมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทั้งหมดที่ได้รับการพิจารณา อัตราการเข้าเรียนของผู้เรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ยกเว้นกองทุนชุมชนที่แสดงความสัมพันธ์เชิงลบ การวิจัยชี้ให้เห็นว่าโรงเรียนควรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ลดต้นทุนการศึกษาในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และโรงเรียนควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าโรงเรียนดำเนินงานเป็นหน่วยงานเชิงพาณิชย์ ความสามารถในการทำกำไรขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ เพิ่มอัตราการเข้าเรียนและลดอัตราการลาออก (AWUOR, 2015)

Godwin Tindyebwa Muhangi (2019) ได้ทำการวิจัย เรื่อง Secondary Education in Uganda: Resource Mobilization and Efficiency ผลการวิจัยปรากฏว่าตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา ทั้ง

นักวิชาการและนักวิจัยได้ประเมินองค์ประกอบพื้นฐานของการศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่มีคุณภาพ ในยูกันดาและประเทศอื่น ๆ ความสำเร็จในการดำเนินงานดังกล่าวทำให้พบว่าประเทศต่าง ๆ ต้องเผชิญกับความต้องการทรัพยากรในการรักษาแนวโน้มการเติบโตและการขยายตัวของศึกษาระดับมัธยมศึกษา ประเทศยูกันดาในฐานะประเทศกำลังพัฒนาต้องเผชิญกับทรัพยากรทางการศึกษาที่จำกัด และต้องมีการร่วมมือกันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดเพื่อระดมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของภาคอุตสาหกรรมนี้ ซึ่งจะทำให้โรงเรียนดำเนินการได้อย่างดีที่สุดและบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย การระดมทรัพยากรมีไม่เพียงพอเพื่อให้โรงเรียนมัธยมในยูกันดาสามารถดำเนินการตามแผนการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาที่มีอยู่ของรัฐบาลได้อย่างเต็มที่ ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดจะแข่งขันกับความต้องการอื่น ๆ ในภาครัฐ ทำให้รัฐบาลยากที่จะระดมทรัพยากรเพิ่มเติมเพื่อการศึกษา การจัดหาเงินทุนเพื่อให้การศึกษามีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มอัตราการเข้าถึงประชากรที่ลี้ภัยเพิ่มขึ้น การจัดหาครู และการจัดสรรทรัพยากรทั้งหมดล้วนจำกัดประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาในยูกันดา นอกจากนี้หลักสูตรการศึกษามัธยมศึกษาได้รับการกล่าววาล้าสมัย ไม่สัมพันธ์หรือมีการนำไปใช้ในทางที่ไม่ดี ทำให้ประสิทธิภาพของการศึกษามัธยมศึกษาลดลงได้ หากไม่มีวิธีการที่สามารถใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในแง่ของคุณภาพและความเกี่ยวข้อง การศึกษามีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรจำนวนมากโดยไม่นำไปสู่ผลประโยชน์ที่คาดหวัง จากการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจที่ดีขึ้น เอกสารฉบับนี้ชี้ให้เห็นถึงทรัพยากรของโรงเรียนมัธยมในยูกันดาว่ามีการใช้ทรัพยากรดังกล่าวอย่างไร และการใช้ทรัพยากรนี้ไม่ได้ส่งผลถึงระดับประสิทธิภาพที่ต้องการ สิ่งนี้อาจเป็นผลมาจากกลยุทธ์การระดมทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำเป็นต้องเพิ่มกลยุทธ์การระดมทรัพยากรของพวกเขา แหล่งเงินทุนอื่นๆ เช่น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมสร้างรายได้ จะทำให้ได้ทรัพยากรที่ต้องการและปรับปรุงประสิทธิภาพของการศึกษาได้อย่างแน่นอน (Muhangi, 2019)

Sarah Likoko (2022) ได้ทำการวิจัยเรื่อง Resource Mobilization and Academic Performance of Public Secondary Schools in Bungoma County, Kenya การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการระดมทรัพยากรและผลการเรียน การวิจัยครั้งนี้เกิดจากความกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการศึกษาเกี่ยวกับผลการเรียนที่ไม่ดีในโรงเรียนมัธยมของรัฐ ใช้วิธีวิจัยแบบสำรวจเชิงพรรณนา การศึกษานี้ดำเนินการในโรงเรียนมัธยมของรัฐ 360 แห่งในเทศมณฑลบุงโกมา ประชากรประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน 360 คน ประธานคณะกรรมการบริหาร(BOM) 360



คน และผู้อำนวยการฝ่ายศึกษา(DOS) 360 คน กลุ่มตัวอย่างของการศึกษาประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 72 คน ประธานคณะกรรมการบริหาร 72 คน และผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา 72 คน โดยใช้การสุ่มอย่างง่าย เลือกโรงเรียน 72 แห่ง คิดเป็น 20% ของโรงเรียนเป้าหมาย 360 แห่ง การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงถูกนำมาใช้เพื่อเลือกผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา (DOS) และประธานคณะกรรมการบริหาร (BOM) ข้อมูลปฐมภูมิเก็บรวบรวมโดยใช้แบบสอบถามปลายปิดและข้อคำถาม การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติใช้ SPSS ในการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ ได้แก่ ความถี่ เปอร์เซ็นต์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานที่ใช้คือ Pearson Product-Moment Correlation และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้น ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นและความสัมพันธ์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ข้อมูลที่วิเคราะห์ถูกนำเสนอในตาราง APA แผนภูมิวงกลม และกราฟแท่ง การศึกษาพบว่าภาระการระดมทรัพยากรและผลการเรียนของโรงเรียนมัธยมของรัฐในเขต Bungoma มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญระหว่าง ( $r = 0.281, p < 0.05$ ) มีแนวโน้มว่าการพัฒนาการระดมทรัพยากรส่งผลให้ผลการเรียนดีขึ้น 28.1% (ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน = 0.281) (Sarah Likoko, 2022)

พัชรภา ดันติชูเวช (2563) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว วิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวคิดและหลักการในการระดมทรัพยากรเพื่อ การศึกษาของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) 2) ศึกษาวิธีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ของ สปป. ลาว 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของ สปป.ลาว ผู้วิจัยใช้วิธีวิจัย โดยการศึกษเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1) แนวคิดและหลักการในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของ สปป.ลาว คือ การออกกฎหมายและให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยถือเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ 2) วิธีการระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษามี 2 วิธี คือ การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา คือ ภาวะผู้นำของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา และการ สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษาของหน่วยงานต่างประเทศครอบคลุมทั้งระบบ และปัจจัยที่ส่งผลให้การระดม ทรัพยากรเพื่อการศึกษาไม่สำเร็จ คือ การขาดแคลนครูและบุคลากรที่มีศักยภาพ การเปลี่ยนแปลงการปกครอง การคมนาคมที่ห่างไกล และภัยธรรมชาติ (พัชรภา ดันติชูเวช, 2563)

พัชรภา ตันติชูเวช, พิณสุดา สิริรังศรี, ประสพสุข ฤทธิเดช, สรรเสริญ สุวรรณ, ดวงมล ดังโพนทอง, ยอดขวัญ ผดุงมิตร, อาริรัตน์ รักษาติประเสริฐ (2566) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การเปรียบเทียบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของประเทศไทยและประเทศออสเตรเลีย การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของประเทศไทยและประเทศออสเตรเลีย 2) เปรียบเทียบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของประเทศไทยและประเทศออสเตรเลียและ 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของประเทศไทยและประเทศออสเตรเลีย ผู้วิจัยใช้ วิธีการศึกษาวิจัยโดยการศึกษเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของประเทศไทยและประเทศออสเตรเลีย และ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า 1. แนวคิดและหลักการในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของประเทศไทย กระทรวงการศึกษาระดมทุนให้กับหน่วยงาน กองทุนด้านการศึกษาระดับมัธยมศึกษาและทักษะกำกับดูแลบริหารการเงินและหน่วยงานท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการ ขณะที่ประเทศไทยให้ความสำคัญกับเรื่องของการลดความเหลื่อมล้ำของผู้เรียน การดำเนินงานแบ่งเป็น 3 ระดับคือ รัฐบาลกลาง รัฐบาลรัฐ และรัฐบาลเขต 2. วิธีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของประเทศไทยและออสเตรเลียมีความเหมือนกัน คือ แบ่งเป็นการระดมทรัพยากรที่เป็นเงินและไม่เป็นเงิน และมีวิธีการระดมทรัพยากรที่เป็นทางการผ่านหน่วยงานภาครัฐ และไม่ใช่วิธีการระดมทุนของครอบครัว ชุมชน และภาคเอกชน 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของประเทศไทย คือ ความเข้มแข็งและการร่วมมือระหว่างกองทุนด้านการศึกษารวมถึงภาวะผู้นำกองทุน ขณะที่ประเทศไทยคือ นโยบายการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาระดับมัธยมศึกษาในทุกๆระดับ การสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนและชุมชน (พัชรภา ตันติชูเวช et al., 2566)



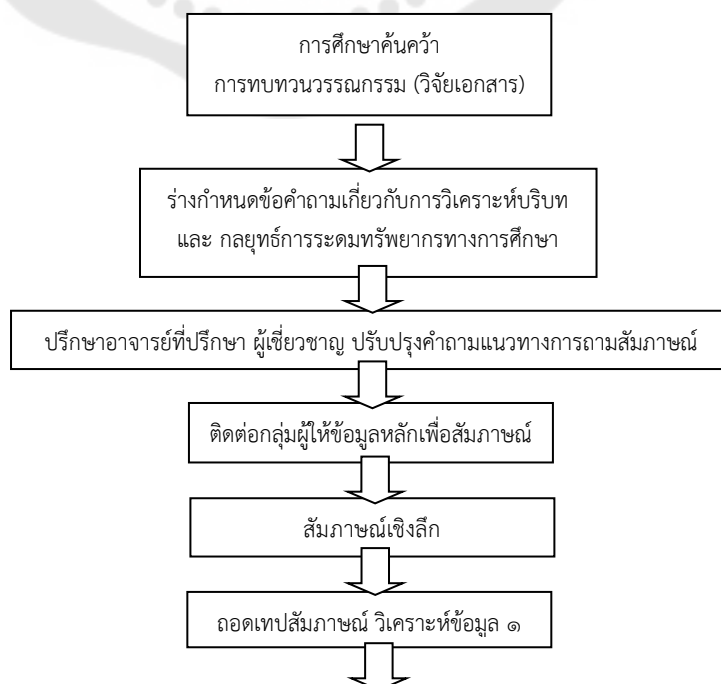
### บทที่ 3

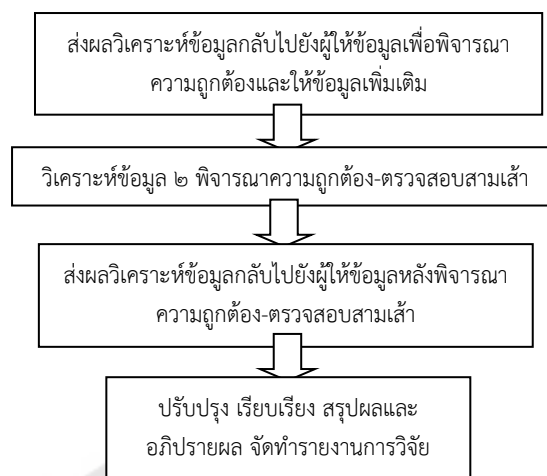
## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาบริบททั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม 2) เพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอวิธีการดำเนินการวิจัย โดยแบ่งออกเป็น แบบแผนการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลและการเลือกผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดของการออกแบบการวิจัย ดังนี้

#### 1. แบบแผนการวิจัย

แบบแผนวิจัยครั้งนี้เป็นระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จากการทบทวนวรรณกรรม (วิจัยเอกสาร) ผู้กำหนดข้อคำถามและร่างของข้อมูลประกอบการรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิเคราะห์บริบท (context analysis by SWOT) ตามแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) การตรวจทานตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ดังแผนภาพ





ภาพประกอบ 2 แบบแผนการวิจัย

## 2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญหลัก (Key Informants) ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีเกณฑ์ (Criteria Sampling) ในการพิจารณา ดังต่อไปนี้ ประกอบไปด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา 2) ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 4 คน ใช้เกณฑ์มีประสบการณ์การบริหารงานไม่น้อยกว่า 2 ปี และเป็นผู้บริหารในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการระดมทรัพยากรเป็นอย่างดี

2. ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1 คน ใช้เกณฑ์

- 1) เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 2 ปี
- 2) เป็นครูในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จในการระดมทรัพยากรเป็นอย่างดี โดยขอความร่วมมือตามความสมัครใจตามเกณฑ์คุณสมบัติ

ทั้งนี้ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลจนกว่าจะได้ข้อมูลที่อิ่มตัว (Data saturation) ซึ่งไม่ค้นพบข้อมูลใหม่หรือไม่มีข้อสงสัยเกิดขึ้น

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการการเก็บข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วง คือ ก่อนเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเก็บรวบรวมข้อมูล และหลังเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

### ช่วงก่อนเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) ผู้วิจัยส่งข้อเสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรม

การวิจัยในมนุษย์ หน่วยจริยธรรมและมาตรฐานการวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

2) ผู้วิจัยติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอให้ทำหนังสือถึงกลุ่มเป้าหมาย เพื่อขอความอนุเคราะห์เชิญสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยได้ดำเนินการส่งหนังสือและเอกสารประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึกทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (email) และบางแห่งผู้วิจัยได้ดำเนินการส่งด้วยตนเอง

3) ผู้วิจัยประสานงานและติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลหลักเพื่อแนะนำตัวและขออนุญาตสัมภาษณ์รวมทั้งนัดหมายวันสัมภาษณ์

### **ช่วงระหว่างเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยเริ่มต้นทำความเข้าใจและสร้างสัมพันธภาพกับผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้เกิดความไว้วางใจก่อน จากนั้นจึงชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย หลังจากนั้นจึงเข้าสู่ประเด็นคำถามการวิจัยตามแนวคำถามสัมภาษณ์เกี่ยวกับบริบทสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT) ที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษา และกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งคำถามอาจปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์และคำตอบของผู้ให้ข้อมูลในแต่ละครั้งที่ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีการบันทึกภาพ บันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปและถอดเทปสัมภาษณ์ทันที

### **ช่วงหลังเก็บรวบรวมข้อมูล**

ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์เบื้องต้นกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลเพื่อพิจารณาความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมให้สมบูรณ์ หลังจากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาซึ่งมีรายละเอียดของผลการวิเคราะห์เบื้องต้นในส่วนถัดไป

## **วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือในการวิจัย**

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและเครื่องมือในการวิจัย มีดังนี้

### **1. การสัมภาษณ์เชิงลึก**

ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เป็นวิธีหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นวิธีการสนทนาพูดคุยตามประเด็นข้อคำถามที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ ประสบการณ์ และมุมมองของผู้ให้สัมภาษณ์ ในประเด็นบริบทสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษา รวมทั้งกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ซึ่งผู้วิจัยยึดหลักการแนวปฏิบัติในการสัมภาษณ์ตามแนวทางของชาย โพธิ์สิตา (ชาย โพธิ์สิตา, 2556) ดังนี้

- 1) เน้นศึกษาปรากฏการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง
- 2) ให้ความสำคัญกับข้อเท็จจริงของผู้ตอบ
- 3) มุ่งหาข้อมูลเชิงคุณภาพที่แสดงออกมาในลักษณะคำพูดมากกว่าจำนวน
- 4) เน้นข้อมูลเชิงลึกเพื่อให้ได้คำตอบว่าอะไร และอย่างไร
- 5) เน้นการเจาะลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเฉพาะเป็นหลัก
- 6) ไม่สร้างกรอบคำตอบและการตีความล่วงหน้า
- 7) มีประเด็นหรือแนวคำถามสัมภาษณ์ที่สามารถเพิ่มเติมได้ขณะสัมภาษณ์

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง

(Semistructured interview guideline) จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่

เกี่ยวข้องเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยมีตัวอย่างคำถาม ดังตาราง

ตาราง 5 คำถามการวิจัย

| วัตถุประสงค์                                                                                                                                           | คำถามหลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม | <p>1.1 ให้ท่านเล่าบริบทภายนอกสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่ผ่านมาว่าสถานศึกษาของท่านมีโอกาส และอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการระดมทรัพยากรอย่างไร</p> <p>1.2 ให้ท่านเล่าบริบทภายในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่ผ่านมาว่าสถานศึกษาของท่านมีจุดแข็ง จุดอ่อน ในการระดมทรัพยากรอย่างไร</p> |

|                                                                                                           |                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| เพื่อสร้างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม | 2.1 ท่านมีกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาอย่างไรบ้าง                                                         |
|                                                                                                           | 2.2 จากกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาข้างต้นสามารถช่วยในการระดมทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร |

### วัตถุประสงค์ คำถามหลัก

1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

1.1 ให้ท่านเล่าบริบทภายนอกสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่ผ่านมาว่าสถานศึกษาของท่านมีโอกาส และอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการระดมทรัพยากรอย่างไร

1.2 ให้ท่านเล่าบริบทภายในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่ผ่านมาว่าสถานศึกษาของท่านมีจุดแข็ง จุดอ่อน ในการระดมทรัพยากรอย่างไร

2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

2.1 ท่านมีกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาอย่างไรบ้าง

2.2 จากกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาข้างต้นสามารถช่วยในการระดมทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพสามารถดำเนินการไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลได้ทันทีที่เก็บข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งข้อมูลที่ได้ในระยะแรกจะบอกทิศทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะต่อไป รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการปรับปรุงแก้ไขประเด็นข้อความสำหรับแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่มีลักษณะเป็นข้อมูลเชิงพรรณนาและบรรยายสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่งนั้น ผู้วิจัยมีวิธีการจัดข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของ Miles (Miles, 1994) ดังนี้

1) การจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) เป็นการจัดข้อมูลเพื่อให้ข้อมูลเป็นระบบระเบียบทั้งในด้านกายภาพและด้านเนื้อหา

2) การสร้างรหัส และการเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์ของข้อมูล (Coding and Finding Relation) เป็นขั้นตอนที่เริ่มต้นจากการอ่านบทสัมภาษณ์หรือข้อมูลดิบให้เข้าใจ จากนั้นลงรหัสหรือติดป้ายชื่อข้อมูลที่ปรากฏในบทสัมภาษณ์ ซึ่งรหัสที่ให้ผู้วิจัยใช้วิธีการให้รหัสแบบผสมผสานระหว่างการกำหนดรหัสล่วงหน้า (Deductive Coding) ที่สร้างรหัสจากคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย แนวคิดทฤษฎี และประสบการณ์ของผู้วิจัย ร่วมกับการให้รหัสภายหลังจากการอ่านข้อมูลอย่างละเอียด (Inductive Coding) เมื่อให้รหัสหรือติดป้ายชื่อครบทุกกรณี ตัวอย่างที่สัมภาษณ์แล้ว ในขั้นต่อไป ผู้วิจัยจึงรวมรหัสที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบเข้าด้วยกันตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์

3) การหาข้อสรุป การตีความและการตรวจสอบความถูกต้องแม่นยำของผลการวิจัย (Conclusion, Interpretation and Verification) เป็นกระบวนการหาข้อสรุป และการตีความหมายของข้อค้นพบที่ได้จากการแสดงข้อมูล รวมถึงการตรวจสอบว่าข้อสรุปหรือความหมายที่ได้นั้นมีความถูกต้องน่าเชื่อถือ เพียงใด ข้อสรุปและสิ่งที่ตีความออกมานั้นจะอยู่ในรูปของคำอธิบาย กรอบแนวคิดหรือทฤษฎีที่เกี่ยวกับเรื่องที่ทำการวิเคราะห์



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม และเพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ผู้วิจัยทำการศึกษาดูด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สำหรับการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถาม สัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview guideline) จากการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญหลัก (Key Informants) ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีเกณฑ์ (Criteria Sampling) ในการพิจารณา ดังต่อไปนี้ ประกอบไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากร ทางการศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม รวม 5 คน ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม จำนวน 4 คน ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะการระดมทรัพยากรและต้องดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ใช้เกณฑ์ที่มีประสบการณ์การบริหารงานไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือมีความเชี่ยวชาญด้านการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

2. ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 1 คน ใช้เกณฑ์
  - 1) เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 2 ปี
  - 2) มีประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากร โดยขอความร่วมมือตามความสมัครใจตามเกณฑ์คุณสมบัติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม มีรายละเอียด ดังนี้

## 1. โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีจุดแข็ง

ได้แก่

### 1.1 การบริหารจัดการและการวางแผนในสถานศึกษา

โรงเรียนมีการกำหนดการวางแผน เริ่มจากแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งการวางแผนจะทำให้เห็นภาพในส่วนของการจัดสรรงบประมาณ การกำหนดการเก็บบำรุงการศึกษา เมื่อได้ทรัพยากรมาแล้วจึงนำมาทำตามแผนที่ได้วางไว้ซึ่ง เมื่อปฏิบัติตามแผนแล้วนั้นจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีคุณภาพ รายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

“ถ้าเกิดไปเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นก็มองว่าการระดมทรัพยากรโรงเรียนมันค่อนข้างสูงถ้าไปเทียบกับโรงเรียนในระดับเดียวกัน แต่มันกลับกลายเป็นว่าผู้ปกครองก็โอเคตอบรับที่จะเสียเงินบำรุงการศึกษาในปริมาณนี้ในราคานี้ อันนี้ก็คือเหมือนกับกำหนดการวางแผนมาดี แล้วก็การเอาเงินไปใช้ก็คือมันจะมีอยู่ในแผนปฏิบัติการทั้งหมดว่าเงินที่เก็บได้ในแต่ละรูป คือในแต่ละประเภทเนี่ยนำไปใช้อะไร มีแผนมารองรับเพราะฉะนั้นการใช้จ่ายเงินของโรงเรียนก็จะไม่ถูกการร้องเรียนก็จะเป็นไปตามแผน” (ผู้บริหารสถานศึกษา A03)

“การระดมทรัพยากรภายในสถานศึกษานะคะก็จะเป็นไปตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแล้วก็แผนปฏิบัติการประจำปีนะคะที่เราได้มารับจากต้นสังกัดนะคะ ไม่ว่าจะเป็นเงินอุดหนุนนะคะ แล้วก็ส่วนของรายได้สถานศึกษาที่เราระดมจากผู้ปกครองนะคะ ในส่วนของ การจัดสรรงบประมาณนะคะ ภายในของโรงเรียนเนี่ยเราก็จัดสรรตามโครงการโดยตรง โครงการในด้านของวิชาการเนี่ยมาตรฐานนะคะก็คือ 60:40 ทั้งนี้เนี่ยก็ด้วยบริบทของโรงเรียนเนี่ยมันก็มีเรื่อง

ของค่าสาธารณูปโภคที่โรงเรียนจะต้องรับผิดชอบที่ค่อนข้างจะมีจำนวนเยอะนะคะ เพราะฉะนั้นเนี่ยก่อนที่เราจะไปจัดสรรเราก็จะต้องจัดสรรเรื่องของค่าสาธารณูปโภคในส่วนนี้ก่อนแล้วจึงนำไปจัดสรรตามส่วนต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนค่ะ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A02)

“โรงเรียนมีจุดแข็งในการบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้มา ก็คืออย่างเงินที่ศิษย์เก่าหรือเครือข่ายไม่ว่าจะเป็นวัดให้มาจากข้างนอกพอเข้ามาข้างในปั๊บ โรงเรียน ผอ.วางระบบไว้ก็คือให้เขียนในใบบริจาคก่อนเลยว่าบริจาคเพื่อเป็นค่าอะไร คือเอาไปจ่ายค่าค่าเทอมก่อน เด็กได้มาเสร็จปั๊บเด็กจะไม่สามารถดึงออกไปใช้ส่วนตัวได้ ก็คือเด็กต้องเอามาจ่ายเป็นค่าค่าเทอมก่อน ถ้าไม่ค้างค่าเทอมถึงจะเอาไปใช้ส่วนตัวได้อันเนี้ยมันก็เลยทำให้เป็นจุดแข็งของโรงเรียน เพราะว่าปกติแล้วถ้าไม่นับทุนนะโรงเรียนจะมีนักเรียนจ่ายค่าเทอม ในเทอมหนึ่งเนี่ยประมาณแค่ 40% เองค่อนข้างน้อยเพราะว่านักเรียนจะเศรษฐกิจไม่ค่อยดี แต่ก็เลยได้ทุนการศึกษาเนี่ยที่ได้มาแจกนักเรียนปีหนึ่งก็เกือบ 50% ก็เลยเอามาปรับใช้เป็นจุดแข็งของโรงเรียน โรงเรียนก็เลยจะไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องของเงิน เราจะมีเงินฟูลวอยู่บริหารจัดการโรงเรียนได้ ก็เลยไม่จำเป็นต้องไปทำพวกงานบุญ งานทอดผ้าป่าอะไรอย่างนี้” (ผู้บริหารสถานศึกษา A04)

“การบริหารจัดการอย่างตอนเนี่ยโรงเรียนเกิดนโยบายว่าจะเอาเงินทุนที่ระดมได้เอาไปใช้ในการแนะแนวเด็กม.6 ที่จะเข้ามาเรียน ก็คือจะให้ทุนทุกคนที่เข้ามาเรียนในเทอมแรก ดังนั้นมันก็จะกลายเป็นโอกาสเลยที่เราจะสามารถเพิ่มจำนวนนักเรียนได้ คืออย่างตอนเนี่ยโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดกลางเนอะ ดังนั้นเนี่ยอุปสรรคที่เจอก็คือจำนวนเด็กยังลดลงเรื่อย ๆ ลดลงทุกปี ดังนั้นการที่เอาเงินทุนบริหารมาบริหารจัดการแบบเนี้ยมันก็น่าจะเป็นโอกาสที่ทำให้จำนวนเด็กเราเพิ่มมากขึ้นและจะทำให้ได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐมากขึ้น” (ผู้บริหารสถานศึกษา A04)

“โรงเรียนนะคะมีการบริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ แบ่งหน้าที่ในการทำงานและขอบข่ายของงานอย่างชัดเจน ทำให้คณะครูที่ทำงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพในการประสานงาน ทำให้สามารถติดต่อประสานความร่วมมือเพื่อระดมทรัพยากรทางการศึกษาทั้งภายในและภายนอกได้อย่างราบรื่นค่ะ และโรงเรียนมีการทำงานที่สามารถตรวจสอบได้ ทำให้เกิดความเชื่อมั่น โปร่งใส ทำให้รวบรวมทรัพยากรทางการศึกษาได้ค่ะ” (ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา B01)

## 1.2 เครือข่ายที่เข้มแข็ง

โรงเรียนมีการประสานกับเครือข่ายต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการสถานศึกษา สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครององค์กร ภาคีเครือข่าย ซึ่งถือเป็น

กำลังหลักในการระดมทรัพยากรทั้งทรัพยากรเงินและทรัพยากรที่ไม่ใช่เงินโดยเครือข่ายที่เข้มแข็ง จะทำให้การระดมทรัพยากรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ รายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

“แล้วมีการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นทั้งผู้บริหาร คณะครู บุคลากร นักเรียน สถานักเรียน รวมถึงโดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่ายผู้ปกครองที่จะคอยซัพพอร์ตกับโรงเรียนของเราตั้งนั้นบริบทภายในจึงทำให้เกิดความเข้มแข็งนะครับ รวมถึงในส่วนของที่สำคัญที่สุดก็คือผู้ปกครองที่ช่วยระดมทรัพยากรมาอย่างต่อเนื่องทุกภาคเรียน ดังนั้นจึงเป็นโอกาสที่ทำให้เราได้นำทรัพยากรที่เราได้ระดมมาพัฒนานักเรียนได้อย่างต่อเนื่องแล้วก็เพียงพอที่จะพัฒนานักเรียนได้ทุก ๆ ปีและก็มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นทัดเทียมกับโรงเรียนชั้นนำที่อยู่ละแวกใกล้เคียง (ผู้บริหารสถานศึกษา A01)

“รวมถึงในส่วนของที่สำคัญที่สุดก็คือผู้ปกครองที่ช่วยระดมทรัพยากรมาอย่างต่อเนื่องทุกภาคเรียน ดังนั้นจึงเป็นโอกาสที่ทำให้เราได้นำทรัพยากรที่เราได้ระดมมาพัฒนานักเรียนได้อย่างต่อเนื่องแล้วก็เพียงพอที่จะพัฒนานักเรียนได้ทุก ๆ ปีและก็มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นทัดเทียมกับโรงเรียนชั้นนำที่อยู่ละแวกใกล้เคียง” (ผู้บริหารสถานศึกษา A01)

“จุดแข็งก็คือโรงเรียนมีการประสานกับเครือข่ายต่าง ๆ นะคะในการที่จะระดมทรัพยากรแล้วก็เกี่ยวข้องกับผู้ปกครองก็คงจะเป็นจุดแข็งที่เรามีการประสานกับองค์กรส่วนท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นเทศบาล อำเภอที่เราอยู่นะคะ เราได้รับความร่วมมือตรงส่วนนี้เป็นอย่างดี” (ผู้บริหารสถานศึกษา A02)

“การระดมทรัพยากรโรงเรียนก็จะผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาให้คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนร่วมในการพิจารณาเห็นชอบว่าการระดมทรัพยากรในแต่ละปี การศึกษาเนี่ยมันควรจะกำหนดสัดส่วนยังไง พอคณะกรรมการเห็นชอบปุ๊บเวลาโรงเรียนไปเก็บค่าเทอมผู้ปกครองก็คือค่อนข้างจะต้องบอกว่าไม่ได้ถึงกับคำว่าให้ความร่วมมือแต่คือยอมรับในเรทที่เรากำหนดขึ้นมาจะเก็บ ซึ่งจริง ๆ แล้วถ้าเกิดไปเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่นก็มองว่าการระดมทรัพยากรโรงเรียนมันค่อนข้างสูงถ้าไปเทียบกับโรงเรียนในระดับเดียวกัน แต่มันกลับกลายเป็นว่าผู้ปกครองก็โอเคตอบรับที่จะเสียเงินบำรุงการศึกษาในปริมาณนี้ในราคานี้” (ผู้บริหารสถานศึกษา A03)

“องค์กรเครือข่ายก็เห็นชัดสุดเลยคือสมาคมนักเรียนเก่าก็คือที่โรงเรียนเนี่ยจะค่อนข้างเข้มแข็ง ไม่ว่าจะเป็นนักเรียนเก่าหรือว่าเครือข่ายผู้ปกครองก็มีส่วนร่วม แต่ถ้าเราไปดูตรงพวกเรื่องของทรัพยากรก็ต้องบอกว่านักเรียนเก่าเข้มแข็งมากเพราะว่าระดมทุนการศึกษาให้

นักเรียนได้ทีก็ปีละหลายหลายแสนเลยอย่างปีที่แล้วเนี่ย 700,000 กว่าบาท อันนี้คือจุดแข็งที่โรงเรียนมีเกี่ยวกับโรงพยาบาล” (ผู้บริหารสถานศึกษา A04)

“มาจากองค์กรเครือข่ายภาคี ที่โรงเรียนไม่มีทำพวกผ้าป่าหรือว่างานบุญหรืออะไร ระดมทุนก็คือทุกปีจะได้จากศิษย์เก่าอย่างเดียวเลยเค้าจะไประดมทุนจากรุ่นของของเค้ามาให้กับรุ่นน้องอะไรแบบเนี่ยนะครับ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A04)

“ผู้ปกครองให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมอะไรผู้ปกครองมาร่วมสนับสนุนเสมอค่ะ และโรงเรียนได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสมาคมผู้ปกครอง ครูและศิษย์เก่าจึงสามารถทำให้และมีเครือข่ายในการทำงานทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาด้วยค่ะ” (ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา B01)

“ครูทุกคน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาคือทุกคนให้ความร่วมมือหมดเลยอันนี้คือจุดแข็งเลย ”(ผู้บริหารสถานศึกษา A03)

### 1.3 ศักยภาพของผู้เรียน

ศักยภาพของผู้เรียนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนมีคุณภาพความแข็งแกร่งของนักเรียนในการสร้างผลงานทั้งผลงานวิชาการทักษะต่าง ๆ ทำให้เกิดผลเชิงประจักษ์มหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่นในศักยภาพผู้เรียน มีโควตาศึกษาต่อรวมทั้งได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาอุปกรณ์ที่ใช้จากหน่วยงานภายในและภายนอก รายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

“สิ่งที่จะสามารถระดมทรัพยากรได้ก็เนื่องด้วยจากบริบทสภาพภายนอกประกอบไปด้วย ทั้งนี้ทั้งนั้นความแข็งแกร่งของนักเรียนเองที่คอยสร้างผลงาน ทำให้เกิดผลเชิงประจักษ์ มีผลงานทั้งทางวิชาการและทักษะต่าง ๆ ส่งผลสู่การเข้าศึกษาต่อ รวมถึงคณะคุณครูผู้บริหารนะคะที่มีความเข้มแข็ง ประจวบกับการพัฒนาเรื่องของการศึกษาการจัดการเรียนการสอนเป็นในเชิงของแบบเชิงรุกนะครับ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A01)

“ด้วยโรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่นในศักยภาพผู้เรียนและให้โควตาสำหรับนักเรียนในการศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย และได้รับการสนับสนุนทั้งทุนการศึกษาและอุปกรณ์ที่ใช้ในการศึกษาจากทั้งบุคคลและหน่วยงานภายนอก” (ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา B01)



## 2. โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีจุดอ่อน

ได้แก่

### 2.1 การรับนักเรียน

การคัดเลือกนักเรียนในการเข้าเรียนนั้นไม่สามารถปฏิเสธหรือคัดกรองความสามารถนักเรียนได้ ผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียนจึงมีทุกระดับ ทุกฐานะ การระดมทรัพยากรจึงต้องทำตามความเหมาะสม หรืออาจไม่ได้ตามที่โรงเรียนตั้งเป้าหมายไว้ รายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

“การรับนักเรียนการคัดเลือกนักเรียนในการเข้าเรียนนั้นไม่สามารถปฏิเสธหรือคัดกรองความสามารถนักเรียนได้ ผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียนจึงมีทุกระดับ ทุกฐานะ การระดมทรัพยากรจึงต้องทำตามความเหมาะสมหรืออาจไม่ได้ตามที่โรงเรียนตั้งเป้าหมายไว้ ในส่วนของสภาพของผู้ปกครองที่เข้ามา ด้วยโรงเรียนของเรานั้นเป็นโรงเรียนประจำอำเภอ เราไม่สามารถปฏิเสธหรือสามารถคัดกรองนักเรียนที่มีเกรดเฉลี่ยต่ำหรือเกรดเฉลี่ยที่สูงเหมือนกับโรงเรียนที่มีการแข่งขันสูง สิ่งที่จะสามารถทำให้นักเรียนของเรามีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นทัดเทียมกับโรงเรียนชั้นนำของระดับประเทศมันเป็นไปได้ด้วยข้อจำกัดในสิ่งเหล่านี้” (ผู้บริหารสถานศึกษา A01)

“เรื่องของวัตถุดิบหรืออินพุตเข้ามาในส่วนของนักเรียนที่เราได้ดำเนินการคัดกรองและมีการจัดการเรียนการสอนส่วนหนึ่งที่ที่เราจะสามารถดำเนินการกรองได้นะครับ แต่เบื้องต้นในสิ่งที่เกิดขึ้นก็คือนักเรียนของเราถูกกรองมาตั้งแต่โรงเรียนที่อยู่ละแวกใกล้เคียงเช่นซึ่งเป็นโรงเรียนวิทยาศาสตร์ชั้นนำของมหาลัย โรงเรียนที่อยู่ในเครือของสมเด็จพระเทพก็เป็นโรงเรียนแข่งขันสูงที่คัดกรองมาแล้วส่วนหนึ่ง และอีกใกล้เคียงห่างจากโรงเรียนไปอีกประมาณ 3 ถึง 4 กิโลเมตรก็เป็นโรงเรียนแข่งขันสูงที่มีการกรองนักเรียนที่เก่งไปแล้วอีกส่วนหนึ่ง ดังนั้น สิ่งที่เป็น อินพุตเข้ามาหรือเป็นข้อจำกัดของคณะคุณครูเราก็คือตัวนักเรียนเองนะครับ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A04)

“ส่วนของผู้ปกครองนะคะที่ส่งบุตรหลานมาเข้าเรียน เราจะเจอกับผู้ปกครองในทุก ๆ ระดับทุก ๆ ฐานะนะคะเพราะฉะนั้นเนี่ย เราไม่สามารถคัดเลือกนักเรียนที่มีฐานะดีมากได้นะคะเพราะฉะนั้นเนี่ย ในส่วนของการระดมทรัพยากรเนี่ยเราไม่สามารถที่จะเก็บเงินนักเรียนในราคาที่สูงมากจนเกินไปนะคะ ในการระดมทรัพยากรของโรงเรียนเนี่ยเราจะต้องเก็บตามความเหมาะสมและความจำเป็นนะคะ ซึ่งในการเก็บเงินในเทอมที่ผ่านมาเนี่ยะคะก็ไม่ได้มีการเก็บเงินเพิ่มเติมมากนักนะคะ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A02)

“ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจหรือสถานภาพทางสังคมของครอบครัวผู้ปกครองเด็กโรงเรียนเนี่ยก็คือค่อนข้างจะมีฐานะยากจน ผู้ปกครองทำงานรับจ้างหรือเด็กมาจากครอบครัวที่ไม่พอ ไม่สมบูรณ์ เพราะฉะนั้นรายได้เขาจะไม่มี การระดมทรัพยากรของโรงเรียนที่ปีนึงเนี่ยถ้าประชุม



ผู้ปกครองครั้งแรกนี้จะได้แค่ประมาณ 50% จากนั้นเนี่ยโรงเรียนที่ก็จะใช้วิธีการคือจัดประชุมอีกรอบหนึ่งแล้วก็จะถามเพิ่มซึ่งท้ายที่สุดแล้วเนี่ยถ้าเกิดสรุปในภาพรวมเนี่ยคือได้แค่ 70% เท่านั้นมันก็เลยกลายเป็นว่าบางครั้งที่แผนมันกำหนดไว้มันก็จะใช้ไม่ได้ไม่เต็มจำนวน“ (ผู้บริหารสถานศึกษา A03)

### 3. โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีโอกาส

ได้แก่

#### 3.1 หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุน

มีหน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งสนับสนุนในด้านของทรัพยากรเงินและวัสดุอุปกรณ์หรือความรู้ รายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

“โอกาสของโรงเรียนของเราค่อนข้างมีมากเนื่องจากว่า โรงเรียนของเราเป็นหนึ่งในโรงเรียนคุณภาพหนึ่งอำเภอ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ทำให้เรามีโอกาสที่จะพัฒนานักเรียนประกอบกับงบประมาณที่ได้รับสนับสนุนทั้งภาครัฐและเอกชน” (ผู้บริหารสถานศึกษา A01)

“โรงเรียนตั้งอยู่ในเขตปริมณฑล ตั้งอยู่ในเขตซึ่งเป็นเขตชุมชนเมืองนะครับ ซึ่งเขตโรงเรียนจะใกล้กับมหาวิทยาลัยมหิดลใกล้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ใกล้กับสถาบันกัญชามาใกล้กับโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์รวมถึงในเขตจังหวัดนครปฐมที่อยู่ใกล้ ๆ ที่มีแหล่งสถานศึกษาจำนวนมาก ดังนั้นจึงเป็นโอกาสที่โรงเรียนจะสามารถพัฒนาหรือเทียบเคียงที่เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของระดับประเทศได้ประกอบกับสื่อการเรียนการสอน สิ่งแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ที่จะพัฒนาให้กับนักเรียนได้ค่อนข้างได้อย่างดีเยี่ยม” (ผู้บริหารสถานศึกษา A01)

“โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ นักเรียน และมีผู้ประกอบการที่ทำงานร่วมกับโรงเรียน ซึ่งผู้ประกอบการเข้าใจจะเป็บบและขั้นตอนในการทำงานเป็นอย่างดีค่ะ” (ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา B01)

“โรงเรียนมีหน่วยงานภายนอกให้ความช่วยเหลือในการระดมทรัพยากรคะ นอกจากหน่วยงานภายนอกแล้วชุมชนรอบโรงเรียนให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนทรัพยากรแก่นักเรียนคะ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A03)

### 4. โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีข้อจำกัดหรืออุปสรรค

ได้แก่

#### 4.1 สภาพเศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจหรือสถานภาพทางสังคมมีผลโดยตรงต่อการระดมทรัพยากรของโรงเรียน เนื่องจากเงินบำรุงการศึกษาถือเป็นเงินรายได้สถานศึกษาที่นำมาบริหาร

จัดการ แต่การเก็บเงินบำรุงการศึกษานั้นอาจไม่ได้เท่าจำนวนที่ตั้งไว้และสภาพเศรษฐกิจในแต่ละปีส่งผลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษา จากเครือข่าย เช่น สมาคมศิษย์เก่าสมาคมผู้ปกครอง รายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

“ผู้ปกครองและชุมชนที่อยู่ในเชิงของเกษตรกรรมการค้าขายนะครับ ส่วนของข้าราชการนั้นมีค่อนข้างน้อยนะครับ ดังนั้นสภาพบริบทของชุมชนที่เกี่ยวข้องนั้นก็มีความแตกต่างกันสำคัญๆของบริบท ซึ่งประกอบกับผู้ปกครองของนักเรียนที่มักจะมีการโยกย้ายบ่อย หรือการเปลี่ยนภูมิลำเนา ประกอบกับคนที่มาอาศัยอยู่บริเวณนี้ ล้วนแล้วจะเป็นบุคคลภายนอก หรือจังหวัดอื่นอื่นต่างต่างที่ย้ายเข้ามาจากถิ่นฐานต่างจังหวัดเข้ามาทำงานในภูมิภาคเหล่านี้ะครับ อันนี้จึงเป็นสิ่งที่อาจจะเป็นในส่วนของการจำกัดของสถานศึกษานะครับ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A01)

“ส่วนของผู้ปกครองนะคะที่ส่งบุตรหลานมาเข้าเรียน เราจะเจอกับผู้ปกครองในทุก ๆ ระดับทุก ๆ ฐานะนะคะเพราะฉะนั้นเนี่ย เราไม่สามารถคัดเลือกนักเรียนที่มีฐานะดีมาได้นะคะ เพราะฉะนั้นเนี่ย ในส่วนของการระดมทรัพยากรเนี่ยเราไม่สามารถที่จะเก็บเงินนักเรียนในราคาที่สูงมากจนเกินไปนะคะ ในการระดมทรัพยากรของโรงเรียนเนี่ยเราจะต้องเก็บตามความเหมาะสมและความจำเป็นนะคะ ซึ่งในการเก็บเงินในเทอมที่ผ่านมาเนี่ยนะคะก็ไม่ได้มีการเก็บเงินเพิ่มเติมมากนักนะคะ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A02)

“ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจหรือสภาพทางสังคมของครอบครัวผู้ปกครองเด็กโรงเรียนเนี่ยก็คือค่อนข้างจะมีฐานะยากจน ผู้ปกครองทำงานรับจ้างหรือเด็กมาจากครอบครัวที่ไม่พอ ไม่สมบูรณ์ เพราะฉะนั้นรายได้เขาจะไม่มี การระดมทรัพยากรของโรงเรียนที่ปีหนึ่งเนี่ยถ้าประชุมผู้ปกครองครั้งแรกเนี่ยจะได้แค่ประมาณ 50% จากนั้นเนี่ยโรงเรียนที่ก็จะใช้วิธีการคือจัดประชุมอีกรอบหนึ่งแล้วก็จะระดมเพิ่มซึ่งท้ายที่สุดแล้วเนี่ยถ้าเกิดสรุปในภาพรวมเนี่ยคือได้แค่ 70% เท่านั้นมันก็เลยกลายเป็นว่าบางครั้งก็แผนมันกำหนดไว้มันก็จะใช้ไม่ได้ไม่เต็มจำนวน” (ผู้บริหารสถานศึกษา A03)

“มันจะขึ้นกับสภาพเศรษฐกิจนะ จากที่พูดคุยกับที่โรงเรียนมาคือถ้าปีไหนเศรษฐกิจแย่อะนักเรียนเก่าที่เป็นศิษย์เก่าเค้าก็เงินน้อยเค้าก็ให้ทุนน้อยแ ต่ว่าถ้าปีไหนดีก็ได้ถึงล้านก็มีที่เคยพูดคุยมา คือมันก็ขึ้นลงมันควบคุมไม่ได้มันเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้” (ผู้บริหารสถานศึกษา A04)

#### 4.2 กฎหมาย ระเบียบและนโยบายรัฐ

กฎหมายระเบียบและนโยบายรัฐ เนื่องจากการระดมทรัพยากรบางอย่างไม่สามารถทำได้เพราะขัดต่อระเบียบหรือระเบียบที่ทำให้กระบวนการทำงานล่าช้าโรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรได้อย่างเต็มที่ตามความต้องการเนื่องด้วยกฎระเบียบและนโยบาย ที่มีหลายขั้นตอน รายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

“ต้องบอกว่าด้วยนโยบายมันทำให้เหมือนกับบุคลากรในโรงเรียนก็ทำไม่ได้ไม่เต็มทีก็คือมันทวงไม่ได้อะ ต้องบอกว่านโยบายของรัฐมันทำให้กลายเป็นว่าการทำงานของโรงเรียนอะมันลำบากเพราะเราทวงเงินบำรุงการศึกษาไม่ได้ เราไม่มีสิทธิ์ที่จะไปพูดตรง ๆ เราพูดก็คือเหมือนต้องระมัดระวัง ทำเป็นเอกสารก็ได้ ใช้เป็นข้อความก็ได้ แค่ว่าพูดกับเด็กซึ่งบางครั้งเด็กก็ไม่ได้ไปสื่อสารกับผู้ปกครองมันก็เลยกลายเป็นว่าผู้ปกครองเค้าก็จะไม่ได้รับทราบตรงนั้น” (ผู้บริหารสถานศึกษา A03)

“การระดมทรัพยากรบางครั้งมีกระบวนการในการทำงานล่าช้า เนื่องจากมีขั้นตอนที่ต้องคำนึงถึงระเบียบ และกฎหมายในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งการระดมทรัพยากรบางอย่างไม่สามารถทำได้เพราะขัดต่อระเบียบ และโรงเรียนเราเป็นโรงเรียนใหญ่ บางครั้งคณะกรรมการจากหน่วยงานภายนอกก็ไม่เข้าใจบริบทของการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของทางโรงเรียนด้วย” (ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา B01)

“ข้อจำกัดคือมันจะระดมได้แค่เฉพาะในลักษณะที่เป็นทุนการศึกษาหรือทำเป็นแบบระบุเฉพาะเลยว่าฉันจะเอามาทำอะไร ฉันจะทำอะไร ดังนั้นคือเวลาเราเก็บเงินแค่เฉพาะอย่างเดียวมันก็ได้แค่ตามวัตถุประสงค์ แต่บางอย่างมันมีความจำเป็นต้องใช้แต่มันระดมไม่ได้ ทำแบบนั้นได้มันค่อนข้างยาก” (ผู้บริหารสถานศึกษา A03)

“ที่เราได้คือเราก็จะได้เป็นแค่ในลักษณะเดิม ๆ ตามความต้องการเราไม่สามารถไปบอกว่าจัดทอดผ้าเพื่อที่จะไปซื้อเครื่องดนตรี จะทอดผ้าเพื่อที่จะทำห้อง มันทำไม่ได้ มันก็จะได้แค่หลัก ๆ เป็นแค่ทุนหรือว่าเป็นอะไรที่เค้าต้องการ เพราะฉะนั้นเนี่ยครูบางคนก็มีความรู้สึกว่ามันก็อยากได้เงินไปทำตรงนั้นเหมือนกันนะ คือแบบเจ้าเทปูนอีกแล้วเหอ จะก่อสร้างอีกแล้วเหออะไรประมาณเนี่ย มันก็จะมีแบบเป็นความรู้สึกเล็ก ๆ ของครูที่มันกลายเป็นว่าอึดอัดเหมือนกับฉันไม่ได้ในสิ่งที่ฉันต้องการ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A04)

#### 3. สภาวะวิกฤต

สภาวะวิกฤตต่าง ๆ เช่น วิกฤตทางโรคภัย ภัยพิบัติอาจทำให้ต้องจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรที่ได้มาในสถานการณ์นั้น รายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

“บางครั้งที่เราในเรื่องของสภาวะวิกฤตทางโรคภัยต่าง ๆ ที่อาจจะต้องทุ่มงบประมาณหรือระดมทรัพยากรในสิ่งที่เราหามาได้เพื่อจัดสรรปันส่วนในการพัฒนาการเรียนการสอน ต้องไปจัดหาเพื่อการดูแลเรื่องสภาวะที่ดีของนักเรียนนะครับ อันนี้ก็เป็นสิ่งที่อาจจะมีเพียงน้อยนิดที่จะเป็นเรื่องของอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนนะครับ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A01)

“เวลาเมื่อเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ เช่น น้ำท่วม นครปฐมก็เคยเกิดเหตุการณ์นี้ค่ะ หรือในช่วงสถานการณ์โควิด 19 ที่ทุกโรงเรียนต้องพบเจอวิกฤตเป็นอุปสรรคข้อหนึ่งที่เราต้องมาวางแผนในการบริหารจัดการทั้งทรัพยากรเงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการเรียนการสอนใหม่ ทำให้ต้องบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ค่ะ ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A04)

**ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา**

#### **1. กลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์ด้านการวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษา**

มีประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การกำหนดเป้าหมายระดมทรัพยากร ได้แก่ กำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจน มุ่งเป้าระดมด้านวิชาการเป็นหลัก และมีการกำหนดเป้าหมายระดมให้รองรับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

2. กลยุทธ์การวางแผนแบบมีส่วนร่วม (Participation & Involvement Planning) ได้แก่ วางแผนแบบมีส่วนร่วม (Participation & Involvement) ฝ่ายบริหาร ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษาร่วมกัน มีการประชุมวางแผนปรึกษาผ่านความคิดเห็นของทุกภาคส่วน

3. กลยุทธ์การกำหนดแหล่งระดมทรัพยากรที่มีคุณภาพ ได้แก่ แหล่งงบประมาณประจำจากต้นสังกัด การระดมรายได้จากผู้ปกครอง การระดมทรัพยากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. กลยุทธ์การวางแผนที่ชัดเจนและการเชื่อมโยงระหว่างแผนสู่การปฏิบัติ ได้แก่ มีกำหนดแผนชัดเจนตั้งแต่แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาคุณภาพประจำปีที่เชื่อมโยงกันในระดมทรัพยากร มีระเบียบกำกับ และ Project-based management

## 2. กลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา

มีประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารเชิงโครงการ (Project-based Management) ได้แก่ จากแผนกลยุทธ์นำมาสู่แผนปฏิบัติการ ขับเคลื่อนด้วยโครงการที่สอดคล้องกับแผน การวางแผนสู่การปฏิบัติ ให้งานในรูปโครงการและกิจกรรมที่มีการระบุวิธีการ ตัวชี้วัดที่ชัดเจน เหมาะสม และกำหนดตัวชี้วัดที่มีประสิทธิผลประสิทธิภาพให้บรรลุผลในการระดมทรัพยากร

2. กลยุทธ์การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ครู และบุคลากรทำงานจัดการตามแผนให้ลุล่วงแบบมีส่วนร่วม มีการประชุมติดตามการดำเนินการของทุกฝ่ายและตัวแทนทุกภาคส่วน

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงระบบ (Systematic Management) ได้แก่ มีระบบการบริหารจัดการ ติดตามผลการระดมและจัดสรรทรัพยากร มีการจัดตั้งคณะทำงานในรูปคณะกรรมการ มีเจ้าภาพในการดูแลงาน ขับเคลื่อนแผนตามการออกแบบเชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงการบริหารให้บรรลุตามตัวชี้วัดและถูกต้องตามระเบียบราชการ

4. กลยุทธ์การประสานงานและสื่อสาร (Coordination and Communication) ได้แก่ มีการประชุมประสานงานต่อเนื่อง สื่อสารสร้างสรรค์ให้เกิดทัศนคติที่ดีในการระดมทรัพยากรและการใช้จ่ายงบประมาณ มีการให้ความรู้และประชาสัมพันธ์ถึงความสำคัญของงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา

รายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

“เรื่องของเงินหรือทรัพยากรที่นำมาซึ่งการพัฒนานักเรียนในโครงการต่าง ๆ ในส่วนเหล่านี้จะครบทางฝ่ายบริหารและคณะคุณครูได้มีการจัดวางโครงการวางแผนพัฒนาการศึกษา ร่วมกันอย่างเป็นระบบตั้งแต่ผู้บริหารคณะคุณครูร่วมกัน เมื่อแผนพัฒนาสำเร็จแล้วเราจึงมาสู่ในส่วนของแผนปฏิบัติการที่เป็นโครงการและกิจกรรมที่มาวางแผนกันว่าเราปีนี้จะทำอะไรจะครบเมื่อได้เรียบร้อยแล้วจึงนำเข้าสู่ความเห็นชอบคณะคุณครู ผู้บริหารและคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานนะครับ ในการเห็นชอบร่างแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นไปตามปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียนประกอบกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัดนะครับ ในสิ่งเหล่านี้เราจะสามารถที่จะตอบโจทย์และสิ่งที่ชุมชนต้องการว่าเราต้องการให้พัฒนาประทิศทางใดได้บ้างอย่างมีส่วนร่วมนะครับอันนี้คือสิ่งที่เราสามารถระดมทรัพยากร” (ผู้บริหารสถานศึกษา A01)

“กลยุทธ์ที่เราใช้นะคะเราก็ใช้ตามระเบียบว่าด้วยของการจัดการพัสดุ นะคะ การจัดสรรทรัพยากรแล้วก็ใช้ตามระเบียบของพัสดุราชการนะคะ ในกลยุทธ์ที่เราใช้นี้เราจะเน้นในเรื่องของด้านวิชาการเป็นส่วนใหญ่นะคะ เพื่อการเน้นในเรื่องของด้านวิชาการก็เพื่อให้ทรัพยากรที่เราได้รับนะคะลงสู่นักเรียนได้อย่างเต็มที่ นักเรียนจะได้รับโอกาสทางการศึกษาและก็ได้ทำกิจกรรมหรือว่าได้พัฒนานั่นเอง ตามศักยภาพให้เค้าพัฒนาไปสู่เรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของด้านความรู้นะคะ ด้านทักษะอาชีพนะคะ หรือจะเป็นด้านอื่น ๆ ที่เค้าควรจะได้รับการตามสิทธิและก็ได้รับตามศักยภาพที่เค้าจะพัฒนาตนเองคะ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A02)

“เราได้มีการประชุมหารือแล้วก็ปรึกษาแล้วก็เตรียมวางแผนอย่างเป็นระบบนะครับในเรื่องของทั้งในอยู่ในแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการของโรงเรียนนะครับที่ ผ่านความคิดเห็นของทุกภาคส่วน จึงได้รับอุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างเช่น อบต.หรือ เทศบาลที่เป็นในส่วนของผู้ที่คอยสนับสนุน” (ผู้บริหารสถานศึกษา A01)

“เรื่องของบุคลากรก็คือฝึกสอน เป็นนโยบายที่มีการวางแผนไว้คือรับนักศึกษาฝึกสอนมาค่อนข้างเยอะ อย่างครูหนึ่งคนอาจจะได้ฝึกสอนหนึ่งคนเลยก็ได้ ซึ่งอันนี้ก็เป็นอีกหนึ่งโอกาสที่ทำให้ไปช่วยแบ่งเบาภาระของครู ครูก็สามารถไปทำงานอื่นได้อีกมากมายโดยเฉพาะพวกรางานนอก งานฝ่าย ไม่งั้นงานของครูจะหนักมาก” (ผู้บริหารสถานศึกษา A04)

### 3. กลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์ด้านเสริมสร้างเครือข่ายการระดมทรัพยากรทางการศึกษามีประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. องค์ประกอบเครือข่ายเข้มแข็ง ครอบคลุม ได้แก่ คำนี้ สร้างเครือข่ายที่ครบ และเข้มแข็งของการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา องค์ประกอบ คือ คณะกรรมการสถานศึกษา สมาคมเครือข่ายผู้ประกอบการ สมาคมศิษย์เก่า องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ตัวแทนเอกชนในพื้นที่ ประชาชนชาวบ้าน ผู้มีส่วนได้เสีย ฯลฯ และมีการประชุมเครือข่ายเพื่อการบริหารและระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่ต่อเนื่อง

2. กลยุทธ์ด้านการสานสัมพันธ์ ได้แก่ มีกิจกรรมเสริมสร้างสานสัมพันธ์ที่ดี และ ต่อเนื่อง มีการประชุมเพื่อร่วมกำหนดกิจกรรมสานสัมพันธ์เครือข่ายให้มีคุณภาพ มีการประชุมเครือข่ายเพื่อการบริหารและระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

3. การสานสัมพันธ์กับสถาบันศาสนา มีการสานสัมพันธ์กับสถาบันศาสนารอบสถานศึกษา ประสานวัดและสถาบันศาสนาเพื่อพัฒนามิติการพัฒนาคุณธรรมผู้บริหาร ครูและนักเรียนให้มีคุณภาพ ระดมทรัพยากรด้านบุคลากรสอนศีลธรรมแก่นักเรียนและเยาวชนรอบ



สถานศึกษา การขออนุเคราะห์ในรูปแบบการศึกษาจากสถาบันศาสนา และ การใช้สถานที่ร่วมกัน พัฒนาเยาวชน

รายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

“การแสดงความคิดเห็นผ่านเครือข่ายผู้ปกครองและนักเรียนอย่างมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชุมชน เครือข่ายของสมาคมผู้ปกครองและครู และที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือเครือข่ายระดับโรงเรียน ซึ่งเป็นเครือข่ายผู้ปกครองที่มีส่วนในการผลักดันโครงการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จจะครบที่จะสามารถระดมทรัพยากรด้านเงินเข้ามาได้ ดังนั้นในส่วนนี้จึงเป็นพลังที่เข้มแข็งในการระดมทรัพยากรด้านเงินจะครบ ทุก ๆ ภาคเรียนจะมีการระดมทรัพยากรผ่านเครือข่ายผู้ปกครองจะครบที่สามารถระดมผ่านเข้ามาได้ในเรื่องของการเตรียมเงินต่าง ๆ นะครับ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A01)

“ประกอบกับเรื่องของปราชญ์ชาวบ้านนะครับหรือสิ่งที่เป็นวิทยากรพิเศษอันนี้เราก็ได้รับการสนับสนุนจากเครือข่ายผู้ปกครองที่มีความรู้ความสามารถจะครบ ที่จะคอยมาให้ความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนในเชิงของปราชญ์ชาวบ้านหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เข้ามาช่วยแนะนำหรือสอนนักเรียน หรืองานชุมชนต่าง ๆ หรือแม้แต่โรงเรียนที่มีกิจกรรมอื่น ๆ ก็จะสามารถที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์คอนเน็คชั่นเหล่านี้เพื่อมาช่วยให้นักเรียนร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นครับ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A01)

“โรงเรียนก็จะมีกลยุทธ์ก็คือถ้าเงินก้อนใหญ่อะไรเราประสานไปยังศิษย์เก่าก่อน ก็คือนายกสมาคมศิษย์เก่าเค้าก็จะไปเชื่อมต่อคอนเน็คชั่นของเค้าและคือเราก็จะมีแนวนโยบายมาเลยว่าเราต้องการให้บริจาคทุนก็ทุนก็ว่ามาไรเงี้ย แล้วเค้าก็จะไปบริหารจัดการหาหายอดมาให้ทุนนี้นั้น” (ผู้บริหารสถานศึกษา A04)

“ทำเรื่องของหนังสือ เราทำหนังสือรายละเอียดต่าง ๆ ไปให้กับเครือข่ายที่เรารู้จัก รวมถึงวัดด้วย ถ้าเค้าสนใจเค้าก็จะมาให้ทุนเราโดยที่เราไม่ต้องทำผ้าป่าหรือบวชสามเณรทอดกฐินอะไรอย่างเงี้ย มันก็เป็นในลักษณะนี้ที่ได้มา กลยุทธ์ก็จะเป็นเชิงเชิงรุกซะส่วนใหญ่ ก็คือเราไปประสานเลย คนผู้ใจบุญส่วนใหญ่ก็เรามีข้อมูลอยู่แล้วว่าในแต่ละปีมีใครที่ให้เรามาบ้าง พอถึงช่วงใกล้ใกล้ปีเราไปประสานหน่วยงานแนว ๆ จะไปประสานติดต่อหรือว่าเออปีนี้ท่านให้อีกมั๊ย” (ผู้บริหารสถานศึกษา A04)

“แล้วก็พวกบริษัทเอกชนหรืออาจจะจะเป็นแบบว่าผู้ปกครองเอาทุนมาให้ แล้วก็มีต่างชาติที่เขามาให้ทุกปี เค้าก็จะมาอย่างเช่นเค้าจะให้ปีละหลักแสน ปีนี้ให้เป็นทุนก็จะส่งข้อมูลไปว่าให้ทุน

กับใคร และเมื่อต้องการระดมทรัพยากรก็จะใช้ข้อมูลเหล่านี้ส่งไปเพื่อขอรับการสนับสนุน” (ผู้บริหารสถานศึกษา A03)

“สิ่งที่เราได้ต้นทุนที่ดีมากก็คือเราอยู่บนพื้นที่ของการให้ความอนุเคราะห์ที่ดินในการจัดการการศึกษาของจากมูลนิธิวัดนระที่อนุเคราะห์ เป็นที่ดินในส่วนนี้ในการจัดโรงเรียนขึ้นมาจัดตั้งโรงเรียนแล้วก็จัดการศึกษาและได้รับการสนับสนุนทุนงบประมาณต่าง ๆ นะครับที่ถือเป็นทุนการศึกษาให้กับนักเรียนทุกปี” (ผู้บริหารสถานศึกษา A01)

“โรงเรียนอยู่ใกล้วัด แล้วก็จะใช้วิธีการโดยการให้เด็กนักเรียนไปร่วมกิจกรรม ให้ครูบุคลากรไปช่วยงานวัด มันก็จะกลายเป็นว่าวัดนั้นก็ให้ทรัพยากรมา คือให้เงินมากับโรงเรียนทุกปี ก็คือโรงเรียนจะได้จากวัดไร่ขิงและวัดสามพรานหลักแสนบาท เป็นทุนการศึกษา เราทำกิจกรรมเงี่ยเราก็จะให้ความสำคัญกับเขาเช่น ไหว้ครู หรือมอบทุนการศึกษาเราก็จะให้หลวงพ่อเป็นคนมอบเองเพราะเขาได้มามอบเองปุ๊บมันกลายเป็นว่าเขาได้เห็นความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนว่าเงินที่เขาให้มามันถึงมือเด็กร้อยเปอร์เซ็นต์ มันก็ส่งผลทำให้ล่าสุดโรงเรียนเทพินรวม 400,000 กว่าบาทหลวงพ่อออกให้ทั้งหมด” (ผู้บริหารสถานศึกษา A03)

“ในส่วนของพวกสถานที่ เราโชคดีว่าโรงเรียนอยู่ท่ามกลางวัดหลายวัดเลยรอบ ๆ โรงเรียน แล้ววัดก็ค่อนข้างมีเมตตากับโรงเรียน ก็มีการเหมือนกับว่าให้ทุนนักเรียนตลอดรวมถึงก็มีส่งพระอาจารย์มาสอนหนังสือที่วัดด้วย เวลาที่มีอะไรเราก็เลยจะค่อนข้างได้รับความเมตตาเวลาที่มีอะไรไปขอเจ้าอาวาส ส่วนใหญ่ท่านจะให้ ถ้าอะไรที่แบบเราทำตามระบบราชการลำบากเนี่ยเราจะไปปรึกษา อันนี้ก็อาจจะคล้าย ๆ กับโรงเรียนวัดก็ต้องพึ่งวัดซะส่วนใหญ่” (ผู้บริหารสถานศึกษา A04)

#### 4. กลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์ด้านการสร้างผลงานเชิงประจักษ์

1. กลยุทธ์สื่อสารสร้างการรับรู้ประโยชน์การใช้ทรัพยากร ได้แก่ แสดงผลงานการจัดกิจกรรมจากทรัพยากรทางการศึกษาที่ระดมเชิงเชื่อมโยงและเห็นผลเชิงประจักษ์ เช่น จดหมายขอบคุณจากนักเรียนและโรงเรียน ภาพถ่าย ป้ายประกาศติดที่โรงเรียน รวมถึงเชิญผู้ที่ให้การสนับสนุนมาที่โรงเรียนเมื่อมีกิจกรรมต่าง ๆ

2. กลยุทธ์ด้านการใช้ช่องทางสื่อสารดิจิทัลทันสมัย ได้แก่ การเผยแพร่ผ่านโซเชียลมีเดีย

การกำหนดช่องทางผ่านการสื่อสารสมัยใหม่ เช่น ไลน์กลุ่ม เฟซบุ๊ก ฯลฯ การกำหนด content ที่ตรงกับการแสดงผลการใช้ทรัพยากร การประกาศชื่อผู้ให้การสนับสนุน การดำเนินการบันทึกภาพ ข้อมูล การเรียบเรียงเขียน content สร้างผลกระทบสูง

3. การทำวิจัยผลการระดมทรัพยากรและบริหารทรัพยากรสู่สาธารณะ ได้แก่ มีการกำหนดคณะทำงานเพื่อการบูรณาการการวิจัยเพื่อสนับสนุนผลดีของการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

รายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

“ในกลยุทธ์ที่เราใช้เนี่ยเราจะเน้นในเรื่องของด้านวิชาการเป็นส่วนใหญ่นะคะ เพื่อการเน้นในเรื่องของด้านวิชาการก็เพื่อให้ทรัพยากรที่เราได้รับนะคะลงสู่นักเรียนได้อย่างเต็มที่ นักเรียนจะได้รับโอกาสทางการศึกษาและก็ได้ทำกิจกรรมหรือว่าได้พัฒนานั่นเอง ตามศักยภาพให้เค้าพัฒนาไปสู่เรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของด้านความรู้ นะคะ ด้านทักษะอาชีพนะคะ หรือจะเป็นด้านอื่น ๆ ที่เค้าควรจะได้รับการตามสิทธิและก็ได้รับตามศักยภาพที่เค้าจะพัฒนาตนเองคะ ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน ทำให้นักเรียนได้มีผลงาน ได้เรียนต่อ ผู้ปกครอง ชุมชนจึงเห็นว่าควรสนับสนุนคะ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A02)

“การทำกิจกรรมโดยให้บุคคลที่เขาเอาเงินมาให้โรงเรียนนะให้เขาได้มารับรู้ว่าเงินของเขา มันไปถึงจริง ๆ โรงเรียนไม่ได้นำไปใช้อย่างอื่นนะ เวลามอบทุนก็คือใครมาบริจาคทุนการศึกษา เราก็จะเชิญเขามาเป็นผู้มอบ แต่ถ้าเกิดเขาไม่มามอบปั๊บเราก็จะถ่ายรูปแล้วก็ส่งหลักฐานให้เขาดูว่าเงินของเขาไปอยู่ที่ใคร ใครเป็นคนรับ แล้วก็ให้เด็กเขียนจดหมายไปขอบคุณคนนั้น พอปีถัดมาปีนี้นี้เค้าบอกว่าเค้าจะช่วยเหลือสถานที่โรงเรียนก็บอกเค้าว่าเราเอาไปทำอะไร เราก็ติดป้ายขอบคุณเลย ทำเป็นป้ายสแตนเลสบอกเค้าว่าเนี่ยที่เค้าให้ทุนมาทุนของเค้าไปทำตรงนี้นะ พอเค้าเห็นเป็นเชิงประจักษ์ว่าเราทำจริง ๆ มันก็เลยกลายเป็นว่าการระดมในส่วนนี้ก็คือก็จะได้เรื่อย ๆ คือใครที่มาเค้าก็จะเกิดความประทับใจเค้าก็จะให้ต่อเนื่อง ก็คือถ้าเห็นผลเชิงประจักษ์ก็จะได้อีก” (ผู้บริหารสถานศึกษา A03)

“ไม่ว่าจะเป็นเครื่องมือ นะคะ ครุภัณฑ์ หรือว่าอุปกรณ์คอมพิวเตอร์หรืออะไรต่าง ๆ นะคะ โรงเรียนก็จัดสรรในส่วนนี้จากเงินระดมทรัพยากร ยกตัวอย่างเช่นการเก็บเงินรายได้สถานศึกษาจากผู้ปกครองในด้านของคอมพิวเตอร์นะคะเพื่อมาซัพพอร์ตผู้เรียนในด้านของการเรียนคอมพิวเตอร์ที่จะต้องมีคนจะได้มีสิทธิ์การเรียนหนึ่งเครื่องนะคะ ก็ทำให้ได้เรียนทุกคนเมื่อเข้าห้องคอมพิวเตอร์แล้วทุกคนก็จะได้ใช้ห้องคอมพิวเตอร์หนึ่งต่อหนึ่งนะคะ อันนี้เราก็ได้รับจากทางผู้ปกครองนะคะ ส่วนในส่วนที่เป็นครุภัณฑ์หรือส่วนต่าง ๆ นะคะก็เราก็จัดสรรนะคะให้กับกลุ่มทุกกลุ่มสาระทั้ง 9 กลุ่มสาระแล้วก็พร้อมกับกิจการพัฒนาผู้เรียนโดยลงไปสู่โครงการนะคะ การทำโครงการหรือการทำกิจกรรม เราเน้นในเรื่องความจำเป็นของผู้เรียนเป็นสำคัญ เพราะฉะนั้นเนี่ยโครงการหรือกิจการที่ทำขึ้นมาก็จะมีการพิจารณาโดยยึดผู้เรียนเป็นหลักนะคะเมื่อเพียงพอกับ

ผู้เรียนแล้วนะคะหลังจากนั้นเราจึงจะมาสู่ในส่วนของสำนักงานหรือว่าในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผลจึงเกิดกับนักเรียนโดยตรง เมื่อนักเรียนไปบอกผู้ปกครองก็ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสิ่งที่โรงเรียนได้รับการสนับสนุนนั้นนำไปใช้กับนักเรียนจริง ๆ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A02)

“โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมพิเศษของโรงเรียนเช่น ฝ่าป่าการศึกษา กิจกรรมเดินวิ่งเพื่อการกุศล กิจกรรมคืนสู่เหย้าฯ และการระดมทรัพยากรจะทำแบบเชิงรุก เช่น การออกจดหมายเวียนไปยังหน่วยงานต่าง ๆ หรือโรงเรียนในจังหวัดเพื่อระดมทรัพยากรทางการศึกษา แล้วมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมผ่านสื่อออนไลน์เพื่อให้คนเห็นได้มากขึ้นด้วยคะ” (ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา B01)

“เรื่องของกิจกรรมหรือว่าผลงานนักเรียนนั้นคือโรงเรียนจะค่อนข้างเด่นเรื่องของสวดมนต์ พระอาจารย์ท่านมาสอนเอง ผลการเรียนรู้ก็ดีขึ้นค่อนข้างน้อยในปีนี้ก็เอาไปสะท้อนให้กับคนที่มารู้จักได้หรือบางครั้งจะมีประเภทคนมาบริจาค ก็คือเขาขอให้เราคัดเด็ก เด็กที่เรียนดีแล้วเขาบริจาคตั้งแต่เข้าเรียนจนถึงจบ เราก็เหมือนกับสะท้อนผลของเด็กกลุ่มนี้ให้เค้าได้เห็น มันก็ทำให้เขาเชื่อมั่นว่าสิ่งที่เขาบริจาคเกิดประสิทธิภาพต่อโรงเรียนต่อการศึกษาจริง ๆ ได้” (ผู้บริหารสถานศึกษา A04)

### **ผลการสัมภาษณ์ในประเด็นจากกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาข้างต้นสามารถช่วยในการระดมทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร**

จากกลยุทธ์การระดมทรัพยากร ได้แก่ 1. กลยุทธ์ด้านการวางแผนการบริหารจัดการ 2. กลยุทธ์ด้านบริหารจัดการสถานศึกษา 3. กลยุทธ์ด้านเสริมสร้างเครือข่ายการระดมทรัพยากรทางการศึกษา 4. กลยุทธ์ด้านการสร้างผลงานเชิงประจักษ์ สามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากทรัพยากรที่ได้รับมาเพียงพอต่อการบริหารจัดการในสถานศึกษานำมาพัฒนาการเรียนการสอน และสนับสนุนการบริหารสถานศึกษาได้ รายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

“จากกลยุทธ์ข้างต้นนะครับก็จะสามารถช่วยให้โรงเรียนสามารถระดมทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพนะครับ เนื่องจากว่าอย่างที่เคยนำเสนอเรียนไว้ว่าเราได้มีการพูดคุยหารือการให้ความร่วมมือกันครับ แล้วก็ให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วนที่มีส่วนได้เสียกับทางโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นนักเรียนทุกคน ผู้ปกครองนักเรียนทุกคน ชุมชน ศิษย์เก่าฯครับ ถือว่าในสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วเป็น กลยุทธ์ที่แข็งแกร่งของโรงเรียนแล้วก็เป็จุดแข็งของโรงเรียนที่สามารถระดมทรัพยากรได้

อย่างมีประสิทธิภาพแล้วสามารถที่จะพัฒนาการเรียนการสอน พัฒนาการศึกษารองโรงเรียนได้เป็นอย่างดีอย่างต่อเนื่อง” (ผู้บริหารสถานศึกษา A01)

“กลยุทธ์ที่เราใช้เนี่ยเป็นเรื่องของเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนะคะ เพราะฉะนั้นเนี่ยตอนนี้ นักเรียนได้ออกไปสู่การทัศนศึกษาหรือว่าการศึกษาดูงานในที่ต่าง ๆ ตามแผนการเรียนที่เค้าเลือก นักเรียนเค้าก็จะได้รับประโยชน์ลงสู่ผู้เรียนมากที่สุดนะคะ ไม่เฉพาะนักเรียนในระดับชั้นม.ปลาย เท่านั้นนะคะ นักเรียนในระดับชั้นม.ต้นเค้าก็ได้รับสิทธิในการทัศนศึกษาหรือออกศึกษาดูงานเพื่อ เป็นความรู้ของเค้าอะนะคะตามสิ่งที่เค้าควรจะได้รับ นักเรียนเค้าก็ได้ความรู้นำไปใช้ในการพัฒนา ทักษะของตนเองได้ได้มากที่สุดอะคะ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A02)

“กลยุทธ์ที่ใช้มีประสิทธิภาพ เพราะเรามีการวางแผนที่ดีตั้งแต่ต้นว่าทรัพยากรที่ได้รับ มาจะมีการจัดสรรอย่างไร แล้วใช้ตามแผนที่วางไว้ พอเป็นไปตามแผน ตรวจสอบได้ก็สร้างความ น่าเชื่อถือให้ผู้สนับสนุน เพราะเค้าเห็นผลเชิงประจักษ์ว่าสิ่งที่ให้มา มีประโยชน์ นำมาใช้จริง อย่างที่ บอกว่าเราเชิญมาร่วมกิจกรรม ให้มีความรู้สึกผูกพันกับโรงเรียน การระดมทรัพยากรเลยได้ ต่อเนื่องทุก ๆ ปี” (ผู้บริหารสถานศึกษา A03)

“มีประสิทธิภาพมากเพราะว่าอย่างที่บอกไปว่าระดมเงินได้ค่อนข้างหลายแสนต่อปี แล้วก็หาแนวทางบริหารจัดการ เอาเงินที่ได้มาลงกับค่าเทอมก่อน แล้วค่าเทอมตรงส่วนที่ได้มันก็ จะไปลงกับการบริหารจัดการโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียนให้รันไปได้ตามระบบ ตามแผนงานที่วาง ไว้ ไม่เกิดปัญหาเลย รวมถึงการเอาไปจ้างลูกจ้างต่าง ๆ ในโรงเรียนเนี่ยนะครับ มันเลยไม่เกิด ปัญหาหรือไม่ติดขัดเลย กลยุทธ์ของโรงเรียนที่ค่อนข้างมีประสิทธิภาพมาก” (ผู้บริหาร สถานศึกษา A04)

“มีประสิทธิภาพ เพราะ ทำให้ผู้ปกครองและหน่วยงานต่าง ๆ เข้าใจความต้องการ และความสำคัญของการระดมทรัพยากรทางการศึกษามากขึ้น และสามารถชักถามในข้อสงสัย ของตนเองได้นะคะ ทำให้มีความโปร่งใสและน่าเชื่อถือในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาจะ เกิดเป็นความร่วมมือระหว่างโรงเรียนและชุมชน หรือระหว่างตัวบุคลากรภายในและภายนอก สถานศึกษา ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นในสถานศึกษา” (ครู หัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา B01)

**ผลการสัมภาษณ์ในประเด็นนอกเหนือจากประเด็นข้างต้น ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ใดๆเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการ ระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา และกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทาง**



การศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ควรมีการระดมทรัพยากรเชิงคุณภาพการศึกษา ได้แก่ สร้างความสัมพันธ์ แลกเปลี่ยนทางวิชาการ บุคลากรกับมหาวิทยาลัย หรือเครือข่ายอุตสาหกรรม เพื่อประโยชน์ในการศึกษาต่อหรือประกอบอาชีพของนักเรียน และทรัพยากรที่ระดมได้ต้องไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ระเบียบและนโยบายควรมีการปรับปรุงให้สามารถดำเนินการระดมทรัพยากรได้สะดวกขึ้น เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน และการสนับสนุนทรัพยากรจากทางรัฐควรลดความเหลื่อมล้ำในการแบ่งสัดส่วนในการสนับสนุนระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ รายละเอียดการสัมภาษณ์ดังนี้

“สิ่งที่อยากจะเสนอแนะเพิ่มเติมของการพัฒนาโรงเรียนในเรื่องของการระดมทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นเงินก็ดีหรือไม่ใช่เงินก็ดีนะครับ ในส่วนนี้ผมมีความคิดเห็นว่าด้านทรัพยากรเงินอันนี้โอเคเพียงพอในแต่ละปีที่จะสามารถระดมทรัพยากร แล้วก็เป็นอย่างมีเป็นระบบสามารถตรวจสอบได้ ทุกปีไม่มีปัญหา แต่สิ่งที่อยากจะให้เพิ่มเติมในวันข้างหน้าก็คือการระดมทรัพยากรในเชิงของ คุณภาพการศึกษาที่เป็นเครือข่ายมหาวิทยาลัยนะครับหรือเป็นเครือข่ายที่เป็นอุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้น เนื่องจากว่าเมื่อเราผลิตนักเรียนแล้วสามารถพัฒนาได้อย่างมีคุณภาพแล้วเราต้องสามารถส่งต่อไปถึงตลาดแรงงานได้อย่างมีคุณภาพได้อีกด้วย ดังนั้นตลาดแรงงานของเรา ณ ปัจจุบันไม่ใช่เพียงแค่ส่งต่อไปที่มหาวิทยาลัย แต่เราสามารถส่งต่อไปจนถึงสถานที่ทำงานของเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นหมายความว่าที่ไหนก็ตามที่สามารถผลิตนักเรียนของเราต่อ รับต่อจากเราไปได้ และสามารถทำงานในแหล่งของเราได้ในอนาคต โดยที่ลูกศิษย์เราไม่ได้ถูกทอดทิ้งในภายหลังนั่นหมายความว่าโอกาสการตกงานจะไม่มีเกิดขึ้นในอนาคต นั่นคือสิ่งที่เราจะสามารถหาทรัพยากรที่มาร่วมเป็นเครือข่ายเป็น connection นะครับ เป็นข้อตกลงร่วมกันในวันข้างหน้าว่าลูกศิษย์ของเราจบอย่างนี้ไปจะไม่มีคำว่าตกงานนะครับอันนั้นคือ mission ต่อไปครับ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A01)

“โรงเรียนเนี่ยก็เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อมที่จะพัฒนานักเรียนนะคะ สิ่งที่สำคัญที่สุดเนี่ยก็คิดว่าคงจะต้องตระหนัก ให้คนตระหนักกับนักเรียนนะคะในการพัฒนาตนเอง แล้วก็ครูก็ควรจะมีการให้ความตระหนักกับตัวเองที่จะไปพัฒนานักเรียนนะคะ แล้วก็ในส่วนของการไปศึกษาดูงาน หรือว่าการไปทัศนศึกษา ในกิจกรรมอื่น ๆ ที่จะลงสู่นักเรียนเนี่ยนะคะคุณครูที่ได้รับมอบหมายตามโครงการเนี่ยก็ควรจะต้องศึกษารายละเอียดแล้วก็ ให้ตระหนักถึงการพัฒนานักเรียนนะคะให้ได้มากที่สุด” (ผู้บริหารสถานศึกษา A02)



“ต้องบอกว่าด้วยสภาพแวดล้อมหรือบริบทบางอย่าง คือการระดมทรัพยากรมันก็มีข้อจำกัดของมัน เช่นถ้าเราระดมมาแล้วเราเอาไปเป็นทุนการศึกษาเราไปให้กับเด็กก็คือแน่นอนว่าทุกคนเต็มใจ แต่คือทุนการศึกษาคือมันให้แล้วมันเกิดกับตัวเด็กแต่โรงเรียนบางครั้งมันยังขาดสื่อต่าง ๆ เช่นสื่อเทคโนโลยี โปรเจคเตอร์ พัง คอมพิวเตอร์พัง หรือสิ่งก่อสร้างพังอย่างเจ็ย มันเป็นเรื่องยากที่เราจัดระดมมาแล้วมาสร้างเพราะการสร้างอะไรเหล่านี้คือมันขึ้นอยู่กับระเบียบของรัฐแล้วมันก็ต้องบอกว่ามันเป็นเส้นบาง ๆ เนอะ คือบางคนมองว่าถ้าเอาไปทำสิ่งก่อสร้างเจ็ยมันง่ายต่อการแบบโกงอะ คอร์รัปชั่นนะ เพราะฉะนั้นเค้าก็จะยังมีความไม่มั่นใจถ้าเอาไประดมทรัพยากรในลักษณะนั้น” (ผู้บริหารสถานศึกษา A03)

“ขนาดโรงเรียนกับเงินที่ได้สนับสนุนมาจากรัฐบาล คือทุกวันนี้เราได้สนับสนุนมาเป็นรายหัวนะ ดังนั้นโรงเรียนขนาดใหญ่นักเรียนเยอะก็ได้เยอะ โรงเรียนเล็กก็ได้น้อย แต่ในขณะเดียวกันโรงเรียนเล็กกับโรงเรียนใหญ่ทำกิจกรรมโครงการทุกอย่างเหมือนกันหมด ดังนั้นมองว่าเป็นสิ่งที่เป็นปัญหาสำหรับโรงเรียนเล็ก พอทรัพยากรน้อยแต่ก็ต้องทำอะไรเท่ากับโรงเรียนใหญ่ จึงอยากให้รัฐบาลนะเค้าแบ่งสัดส่วนในการให้เป็นเงินอุดหนุนให้กับโรงเรียนเล็กให้มันเหมาะสมมากขึ้น ไม่ต้องยึดโยงตามโรงเรียนใหญ่หรือแม้กระทั่งปัจจุบันเนี่ยพวกทรัพยากรต่าง ๆ พวกงบเอาไปทำสถานที่อะโรงเรียนใหญ่ส่วนใหญ่ก็ดึงไปทางนั้นเลย อยากให้มันแบบลดความเหลื่อมล้ำในการแบ่งสัดส่วนในการสนับสนุนเรื่องของงบมาจากภาครัฐส่วนนี้นะครับ” (ผู้บริหารสถานศึกษา A04)

“ควรปรับปรุงระเบียบข้อบังคับ ให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาในยุคปัจจุบันให้มากขึ้น” (ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา B01)

**สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาและกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้บริหารสถานศึกษา ครูหัวหน้าฝ่ายงานหรือครูและบุคลากรทางการศึกษา**

ด้านที่ 1 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีจุดแข็ง ได้แก่ 1.การบริหารจัดการและการวางแผนในสถานศึกษา 2. เครือข่ายที่เข้มแข็ง 3. ศักยภาพของผู้เรียน

ด้านที่ 2 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีจุดอ่อน ได้แก่ การรับนักเรียน

ด้านที่ 3 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีโอกาส ได้แก่ หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุน

ด้านที่ 4 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีข้อจำกัดหรืออุปสรรค ได้แก่

1. สภาพเศรษฐกิจ 2. กฎหมาย ระเบียบและนโยบายรัฐ 3. สภาวะวิกฤต

ตาราง 6 ตารางการวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษา

|                   | เชิงบวก                                       |  | เชิงลบ                            |  |
|-------------------|-----------------------------------------------|--|-----------------------------------|--|
|                   | จุดแข็ง                                       |  | จุดอ่อน                           |  |
| สภาพแวดล้อมภายใน  | 1. การบริหารจัดการและการวางแผน<br>ในสถานศึกษา |  | 1. การรับนักเรียน                 |  |
|                   | 2. เครือข่ายที่เข้มแข็ง                       |  |                                   |  |
|                   | 3. ศักยภาพของผู้เรียน                         |  |                                   |  |
| สภาพแวดล้อมภายนอก | โอกาส                                         |  | ข้อจำกัดหรืออุปสรรค               |  |
|                   | 1. หน่วยงานภายนอกให้การ<br>สนับสนุน           |  | 1. สภาพเศรษฐกิจ                   |  |
|                   |                                               |  | 2. กฎหมาย ระเบียบและนโยบาย<br>รัฐ |  |
|                   |                                               |  | 3. สภาวะวิกฤต                     |  |

กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

1. กลยุทธ์ด้านการวางแผนการบริหารจัดการ
2. กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา
3. กลยุทธ์ด้านเสริมสร้างเครือข่ายการระดมทรัพยากรทางการศึกษา
4. กลยุทธ์ด้านการสร้างผลงานเชิงประจักษ์

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐมและเพื่อสังเคราะห์กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม ผู้วิจัยทำการศึกษาด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สามารถสรุปผล โดยผู้วิจัยแบ่งหัวข้อในการสรุปผลดังต่อไปนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม สามารถสรุปได้ดังนี้

#### ด้านที่ 1 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีจุดแข็ง ได้แก่

##### 1.การบริหารจัดการและการวางแผนในสถานศึกษา

โรงเรียนมีการกำหนดการวางแผนเริ่มจากแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งการวางแผนจะทำให้เห็นภาพในส่วนของการจัดสรรงบประมาณ การกำหนดการเก็บบำรุงการศึกษาเมื่อได้ทรัพยากรมาแล้วจึงนำมาทำตามแผนที่ได้วางไว้ซึ่งเมื่อปฏิบัติตามแผนแล้วนั้นจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.2 เครือข่ายที่เข้มแข็ง

โรงเรียนมีการประสานกับเครือข่ายต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการสถานศึกษาสมาคมนักเรียนสมาคมผู้ปกครององค์กรภาคีเครือข่ายซึ่งถือเป็นกำลังหลักในการระดมทรัพยากรทั้งทรัพยากรเงินและทรัพยากรที่ไม่ใช่เงินโดยเครือข่ายที่เข้มแข็งจะทำให้การระดมทรัพยากรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ

### 1.3 ศักยภาพของผู้เรียน

ศักยภาพของผู้เรียนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนมีคุณภาพความแข็งแกร่งของนักเรียนในการสร้างผลงานทั้งผลงานวิชาการทักษะต่าง ๆ ทำให้เกิดผลเชิงประจักษ์มหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่นในศักยภาพผู้เรียนมีโควตาศึกษาต่อรวมทั้งได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาอุปกรณ์ที่ใช้จากหน่วยงานภายในและภายนอก

## ด้านที่ 2 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีจุดอ่อน ได้แก่

### 2.1 การรับนักเรียน

การรับนักเรียนการคัดเลือกนักเรียนในการเข้าเรียนนั้นไม่สามารถปฏิเสธหรือคัดกรองความสามารถนักเรียนได้ผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียนจึงมีทุกระดับทุกฐานะการระดมทรัพยากรจึงต้องทำตามความเหมาะสมหรืออาจไม่ได้ตามที่โรงเรียนตั้งเป้าหมายไว้

## ด้านที่ 3 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีโอกาส ได้แก่ หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุน

### 3.1 หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุน

มีหน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งสนับสนุนในด้านของทรัพยากรเงินและวัสดุอุปกรณ์หรือความรู้

## ด้านที่ 4 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีข้อจำกัดหรืออุปสรรค ได้แก่

### 4.1 สภาพเศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจเศรษฐกิจหรือสถานภาพทางสังคมมีผลโดยตรงต่อการระดมทรัพยากรของโรงเรียน เนื่องจากเงินบำรุงการศึกษาถือเป็นเงินรายได้สถานศึกษาที่นำมาบริหารจัดการแต่การเก็บเงินบำรุงการศึกษานั้นอาจไม่ได้เท่าจำนวนที่ตั้งไว้และสภาพเศรษฐกิจในแต่ละปีส่งผลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษา จากเครือข่ายเช่นสมาคมศิษย์เก่าสมาคมผู้ปกครอง

#### 4.2 กฎหมาย ระเบียบและนโยบายรัฐ

กฎหมายระเบียบและนโยบายรัฐ เนื่องจากการระดมทรัพยากรบางอย่างไม่สามารถทำได้เพราะขัดต่อระเบียบหรือระเบียบที่ทำให้กระบวนการทำงานล่าช้า โรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรได้อย่างเต็มที่ตามความต้องการเนื่องจากกฎระเบียบและนโยบาย

#### 3. สภาวะวิกฤต

สภาวะวิกฤตต่าง ๆ เช่น วิกฤตทางโรคภัย ภัยพิบัติอาจทำให้ต้องจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรที่ได้มาในสถานการณ์นั้น

### กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

#### 1. กลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์ด้านการวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษา

มีประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การกำหนดเป้าหมายระดมทรัพยากร ได้แก่ กำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจน มุ่งเป้าระดมด้านวิชาการเป็นหลัก และมีการกำหนดเป้าหมายระดมให้รองรับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

2. กลยุทธ์การวางแผนแบบมีส่วนร่วม (Participation & Involvement Planning) ได้แก่ วางแผนแบบมีส่วนร่วม (Participation & Involvement) ฝ่ายบริหาร ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษาร่วมกัน มีการประชุมวางแผนปรึกษาผ่านความคิดเห็นของทุกภาคส่วน

3. กลยุทธ์การกำหนดแหล่งระดมทรัพยากรที่มีคุณภาพ ได้แก่ แหล่งงบประมาณประจำจากต้นสังกัด การระดมรายได้จากผู้ปกครอง การระดมทรัพยากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. กลยุทธ์การวางแผนที่ชัดเจนและการเชื่อมโยงระหว่างแผนสู่การปฏิบัติ ได้แก่ มีกำหนดแผนชัดเจนตั้งแต่แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาคุณภาพประจำปีที่เชื่อมโยงกันในระดมทรัพยากร มีระเบียบกำกับ และ Project-based management

#### 2. กลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา

มีประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารเชิงโครงการ (Project-based Management) ได้แก่ จากแผน กลยุทธ์นำมาสู่แผนปฏิบัติการ ขับเคลื่อนด้วยโครงการที่สอดคล้องกับแผน การวางแผนสู่การปฏิบัติให้

วางในรูปโครงการและกิจกรรมที่มีการระบุวิธีการ ตัวชี้วัดที่ชัดเจน เหมาะสม และกำหนดตัวชี้วัดที่มีประสิทธิผลประสิทธิภาพให้บรรลุผลในการระดมทรัพยากร

2. กลยุทธ์การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ครู และบุคลากรทำงานจัดการตามแผนให้ลุล่วงแบบมีส่วนร่วม มีการประชุมติดตามการดำเนินการของทุกฝ่ายและตัวแทนทุกภาคส่วน

3. กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงระบบ (Systematic Management) ได้แก่ มีระบบการบริหารจัดการ ติดตามผลการระดมและจัดสรรทรัพยากร มีการจัดตั้งคณะทำงานในรูปคณะกรรมการ มีเจ้าภาพในการดูแลงาน ขับเคลื่อนแผนตามการออกแบบเชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงการบริหารให้บรรลุตามตัวชี้วัดและถูกต้องตามระเบียบราชการ

4. กลยุทธ์การประสานงานและสื่อสาร (Coordination and Communication) ได้แก่ มีการประชุมประสานงานต่อเนื่อง สื่อสารสร้างสรรค์ให้เกิดทัศนคติที่ดีในการระดมทรัพยากรและการใช้จ่ายงบประมาณ มีการให้ความรู้และประชาสัมพันธ์ถึงความสำคัญของงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา

3. กลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์ด้านเสริมสร้างเครือข่ายการระดมทรัพยากรทางการศึกษา มีประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. องค์ประกอบเครือข่ายเข้มแข็ง ครอบคลุม ได้แก่ คำนิยาม สร้างเครือข่ายที่ครบ และเข้มแข็งของการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา องค์ประกอบ คือ คณะกรรมการสถานศึกษา สมาคมเครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ตัวแทนเอกชนในพื้นที่ ประชาชน ชาวบ้าน ผู้มีส่วนได้เสีย ฯลฯ และมีการประชุมเครือข่ายเพื่อการบริหารและระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่ต่อเนื่อง

2. กลยุทธ์ด้านการสานสัมพันธ์ ได้แก่ มีกิจกรรมเสริมสร้างสานสัมพันธ์ที่ดี และต่อเนื่อง มีการประชุมเพื่อร่วมกำหนดกิจกรรมสานสัมพันธ์เครือข่ายให้มีคุณภาพ มีการประชุมเครือข่ายเพื่อการบริหารและระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

3. การสานสัมพันธ์กับสถาบันศาสนา มีการสานสัมพันธ์กับสถาบันศาสนารอบสถานศึกษา ประสานวัดและสถาบันศาสนาเพื่อพัฒนามิติการพัฒนาคุณธรรมผู้บริหาร ครูและ ผู้เรียนให้มีคุณภาพ ระดมทรัพยากรด้านบุคลากรสอนศีลธรรมแก่นักเรียนและเยาวชนรอบสถานศึกษา การขออนุเคราะห์ในรูปทุนการศึกษาจากสถาบันศาสนา และการใช้สถานที่ร่วมกันพัฒนาเยาวชน



4. กลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์ด้านการสร้างผลงานเชิงประจักษ์ มีประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์สื่อสารสร้างการรับรู้ประโยชน์การใช้ทรัพยากร ได้แก่ แสดงผลงานการจัดกิจกรรมจากทรัพยากรทางการศึกษาที่ระดมเชิงเชื่อมโยงและเห็นผลเชิงประจักษ์ เช่น จดหมายขอบคุณจากนักเรียนและโรงเรียน ภาพถ่าย ป้ายประกาศติดที่โรงเรียน รวมถึงเชิญผู้ที่ให้การสนับสนุนมาที่โรงเรียนเมื่อมีกิจกรรมต่าง ๆ

2. กลยุทธ์ด้านการใช้ช่องทางสื่อสารดิจิทัลทันสมัย ได้แก่ การเผยแพร่ผ่านโซเชียลมีเดีย การกำหนดช่องทางผ่านการสื่อสารสมัยใหม่ เช่น ไลน์กลุ่ม เฟซบุ๊ก ฯลฯ การกำหนด content ที่ตรงกับการแสดงผลการใช้ทรัพยากร การประกาศชื่อผู้ให้การสนับสนุน การดำเนินการบันทึกภาพ ข้อมูล การเรียบเรียงเขียน content สร้างผลกระทบสูง

3. การทำวิจัยผลการระดมทรัพยากรและบริหารทรัพยากรสู่สาธารณะ ได้แก่ มีการกำหนดคณะทำงานเพื่อการบูรณาการการวิจัยเพื่อสนับสนุนผลดีของการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา

### อภิปรายผลการวิจัย

จากข้อค้นพบเรื่องกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

#### ด้านที่ 1 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีจุดแข็ง ได้แก่

##### 1.1 การบริหารจัดการและการวางแผนในสถานศึกษา

โรงเรียนมีการกำหนดการวางแผนเริ่มจากแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปีซึ่งการวางแผนจะทำให้เห็นภาพในส่วนของการจัดสรรงบประมาณ การกำหนดการเก็บบำรุงการศึกษาเมื่อได้ทรัพยากรมาแล้วจึงนำมาทำตามแผนที่ได้วางไว้ซึ่งเมื่อปฏิบัติตามแผนแล้วนั้นจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา คือ การมีแผนงานที่ดี วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการระดมทรัพยากรชัดเจน และสอดคล้องกับ สุวิมล ไชมโนทัย (2560) ที่กล่าวว่า การวางแผนเป็นเครื่องช่วยให้มีการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กำหนดแนวทางในการ

ดำเนินงานที่จะทำให้สำเร็จตามที่มุ่งหวัง ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการควบคุมงานเพื่อติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปโดยประหยัดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 1.2 เครือข่ายที่เข้มแข็ง

โรงเรียนมีการประสานกับเครือข่ายต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรส่วนท้องถิ่น คณะกรรมการสถานศึกษา สมาคมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครอง องค์กรภาคีเครือข่าย ซึ่งถือเป็นกำลังหลักในการระดมทรัพยากรทั้งทรัพยากรเงินและทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน โดยเครือข่ายที่เข้มแข็ง จะทำให้การระดมทรัพยากรเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ สอดคล้องกับ อำพล รวากลาง (2556) ที่กล่าวว่า ดังนั้นโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา โดยมีการประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย ผู้อุปถัมภ์ให้มีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา และเป็นไปตาม พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดหลักการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ไว้ใน มาตรา 9 หลายประการในการ โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้ การระดมทรัพยากร การใช้ทรัพยากร จากแหล่งต่างๆ เช่น รัฐ, สถาบันศาสนา, สถานประกอบการ, องค์กรชุมชน, องค์กรเอกชน, และ ต่างประเทศ เพื่อนำมาจัดการศึกษา รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดเก็บภาษีเพื่อ การศึกษาได้ตามกฎหมาย บุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ สามารถระดมทรัพยากรและ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เช่น การบริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรให้แก่สถานศึกษา หรือการ รับภาระค่าใช้จ่ายในการศึกษา การมีส่วนร่วม การที่บุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่างๆ เช่น สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น มีบทบาทร่วมในการจัดการศึกษา โดย ช่วยจัดตั้งและสนับสนุนสถานศึกษา รวมถึงการมีส่วนร่วมในค่าใช้จ่ายการศึกษา สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2562 ที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการระดม ทรัพยากรเพื่อการศึกษา คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน การรู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่าง โรงเรียนและชุมชน มีบุคคล และองค์กรสนับสนุนการระดมทรัพยากรที่เข้มแข็ง

### 1.3 ศักยภาพของผู้เรียน

ศักยภาพของผู้เรียนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนมีคุณภาพ ความ แข็งแกร่งของนักเรียนในการสร้างผลงานทั้งผลงานวิชาการ ทักษะต่าง ๆ ทำให้เกิดผลเชิงประจักษ์ มหาวิทยาลัยมีความเชื่อมั่นในศักยภาพผู้เรียน มีโควตาศึกษาต่อ รวมทั้งได้รับการสนับสนุน ทุนการศึกษา อุปกรณ์ที่ใช้จากหน่วยงานภายในและภายนอก

## ด้านที่ 2 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีจุดอ่อน ได้แก่

### 2.1 การรับนักเรียน

การรับนักเรียนการคัดเลือกนักเรียนในการเข้าเรียนนั้น ไม่สามารถปฏิเสธหรือคัดกรองความสามารถนักเรียนได้ ผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียนจึงมีทุกระดับทุกฐานะการระดมทรัพยากรจึงต้องทำตามความเหมาะสมหรืออาจไม่ได้ตามที่โรงเรียนตั้งเป้าหมายไว้ สอดคล้องกับ พิณสุตา สิริธวัชศรี (2562) ที่กล่าวว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เนื่องจากสาเหตุต่าง ๆ มากมาย เช่น ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ประชาชนขาดความศรัทธาในผู้นำ ไม่เห็นถึงความสำคัญของการศึกษา ไม่มีแผนงาน โครงการ และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ขาดแรงจูงใจและกำลังในการสนับสนุนทรัพยากร สภาพเศรษฐกิจและฐานะความยากจนในประเทศ และสอดคล้องกับ ธวัช ยะสุคำ (2566) ที่กล่าวว่า ปัญหาของการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา คือ การขาดแรงจูงใจในการสนับสนุนทรัพยากร สภาพเศรษฐกิจและฐานะความยากจนในชุมชน

## ด้านที่ 3 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีโอกาส

### 3.1 หน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุน

มีหน่วยงานภายนอกให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งสนับสนุนในด้านของทรัพยากรเงินและวัสดุอุปกรณ์หรือความรู้ สอดคล้องกับ ประจักษ์สิน บึงมูม (2558) ที่กล่าวว่า สถานศึกษาต้องแสวงหาความช่วยเหลือจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อระดมทรัพยากรมาใช้ในการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตัวผู้เรียนดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการประสานความร่วมมือและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นระหว่างสถานศึกษากับชุมชน เพื่อให้ชุมชนเกิดความศรัทธาให้การสนับสนุนตามโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 (กระทรวงศึกษาธิการ2556) ที่ได้กำหนดไว้ในมาตรา 58 กำหนดแนวปฏิบัติการระดมทรัพยากรให้สถานศึกษา สามารถระดมทรัพยากรได้ทั้งนี้ ต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

## ด้านที่ 4 โรงเรียนที่มีความสำเร็จในการระดมทรัพยากรมีข้อจำกัดหรืออุปสรรค ได้แก่

### 4.1 สภาพเศรษฐกิจ

สภาพเศรษฐกิจหรือสถานภาพทางสังคมมีผลโดยตรงต่อการระดมทรัพยากรของโรงเรียน เนื่องจากเงินบำรุงการศึกษาถือเป็นเงินรายได้สถานศึกษาที่นำมาบริหาร

จัดการ แต่การเก็บเงินบำรุงการศึกษานั้นอาจไม่ได้เท่าจำนวนที่ตั้งไว้และสภาพเศรษฐกิจในแต่ละปีส่งผลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษา จากเครือข่ายเช่นสมาคมศิษย์เก่าสมาคมผู้ปกครอง สอดคล้องกับ พัทธกฤษฎี พวงนิล (2553) ที่กล่าวถึงการระดมทรัพยากรไว้ว่า การระดมทรัพยากรด้านการเงินหรืองบประมาณ จะต้องอาศัยความร่วมมือของประชาชนในพื้นที่เขตบริการของโรงเรียน ซึ่งมีปัญหา คือทรัพยากร มีจำนวนจำกัดและไม่เพียงพอ เพราะบางพื้นที่มาจากปัญหาด้านเศรษฐกิจของผู้ปกครองนักเรียนหรือประชาชน จึงทำให้การระดมทรัพยากรทำได้เป็นบางครั้ง และสอดคล้องกับ พิณสุตา สิริธวัชศรี (2562) ที่กล่าวว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ประสบปัญหาด้านการระดมทรัพยากรทางการศึกษา เนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ มากมาย เช่น ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ประชาชนขาดความศรัทธาในผู้นำ ไม่เห็นถึงความสำคัญของการศึกษา ไม่มีแผนงาน โครงการและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ขาดแรงจูงใจและกำลังในการสนับสนุนทรัพยากร สภาพเศรษฐกิจและฐานะความยากจนในประเทศ และสอดคล้องกับ ธวัช ยะสุคำ (2566) ที่กล่าวถึงปัญหาของการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ว่า ปัญหาคือการขาดแรงจูงใจในการสนับสนุนทรัพยากร ฐานะความยากจนในชุมชน และสภาพเศรษฐกิจ

#### 4.2 กฎหมาย ระเบียบและนโยบายรัฐ

กฎหมายระเบียบและนโยบายรัฐเนื่องจากการระดมทรัพยากรบางอย่างไม่สามารถทำได้เพราะขัดต่อระเบียบหรือระเบียบที่ทำให้กระบวนการทำงานล่าช้าโรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรได้อย่างเต็มที่ตามความต้องการเนื่องด้วยกฎระเบียบและนโยบาย สอดคล้องกับ นริดา แก้วสวัสดิ์ (2562) การแก้ไขปัญหานั้นไปอย่างล่าช้า ปัญหาที่เกิดขึ้นบางอย่าง เช่น การอนุมัติการดำเนินโครงการหรือแก้ไขปัญหานั้นไปด้วยความล่าช้าที่เกิดจากระเบียบขั้นตอนที่เกิดจากระเบียบ ขั้นตอน ซึ่งเกิดจากการบริหารงานของเจ้าหน้าที่รัฐที่มีโครงสร้างการดำเนินงานที่ต้องอนุมัติโดย ผู้บังคับบัญชาเท่านั้น โดยโครงสร้างในการอนุมัติเป็นไปตาม สายการบังคับบัญชา มีตำแหน่ง แบบฟอร์ม การลงลายมือชื่อที่ชัดเจน ตามลำดับขั้นที่มีความซับซ้อน หากในการปฏิบัติหน้าที่ ตำแหน่งใด หรือเจ้าหน้าที่รัฐคนใดไม่อยู่หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ ก็ต้องรอจนกว่าจะได้ลงลายมือชื่อทุกคน และบางครั้งไม่มีการมอบอำนาจให้บุคคลใดปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้ (นริดา แก้วสวัสดิ์, 2562) และสอดคล้องกับ คุณานนต์ วิหคภิรมย์ (2565) ที่กล่าวว่า นโยบายระดับชาติ นโยบายระดับรัฐบาล หรือนโยบายจากกระทรวง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการให้การศึกษาแก่เด็กนักเรียนไทย เนื่องจากการสนับสนุนวาระต่าง ๆ ผ่านนโยบายสาธารณะเป็นการจัดสรรทรัพยากรให้ตามความเห็นสมควรของผู้มีอำนาจ และเป็นตัวกำหนดทิศทางการ

พัฒนาตามการให้ความสำคัญ ตามจำนวนทรัพยากรที่ได้รับการจัดสรร และทิศทางที่ผู้มีอำนาจในการกำหนดทิศทางการพัฒนาเห็นสมควร ดังนั้นหากผู้มีอำนาจมีการสนับสนุนไม่เพียงพอ หรือมีแนวคิดในทิศทางการพัฒนาการศึกษาที่ไม่เหมาะสมกับสภาวะปัจจุบัน หรือไม่เหมาะสมแก่การพัฒนาในระยะยาว อาจก่อให้เกิดปัญหาต่อประสิทธิภาพของการให้การศึกษาแก่เด็กนักเรียนไทยได้ (คุณานนท์ วิหาภิรมย์, 2565)

### 3. สภาวะวิกฤต

สภาวะวิกฤตต่าง ๆ เช่นวิกฤตทางโรคภัย ภัยพิบัติอาจทำให้ต้องจัดสรรงบประมาณหรือทรัพยากรที่ได้มาในสถานการณ์นั้น สอดคล้องกับ geneva global hub for education in emergencies ที่กล่าวว่า โลกกำลังเผชิญกับวิกฤตการณ์ที่ซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากมาย ความขัดแย้ง ภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ รวมถึงโรคระบาดและโรคระบาด ล้วนส่งผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่ได้รับผลกระทบ นอกจากนี้ วิกฤตการณ์เหล่านี้ยังส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการศึกษาและคุณภาพชีวิตของนักเรียนคนหนึ่งอีกด้วย วิกฤตการณ์ต่าง ๆ เช่น ความขัดแย้งและภัยธรรมชาติ ล้วนขัดขวางการศึกษาของเด็กและเยาวชนหลายล้านคน โดยประเมินว่าในปัจจุบัน เด็กวัยเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา 72 ล้านคนในประเทศที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ไม่ได้ไปโรงเรียน เด็กอีก 127 ล้านคนไปโรงเรียนแต่ไม่ถึงระดับความสามารถขั้นต่ำในการอ่านหรือคณิตศาสตร์ ผลกระทบอื่นๆ ของวิกฤตการณ์ต่อการศึกษา ได้แก่ การทำลายหรือสร้างความเสียหายต่อโครงสร้างพื้นฐานของโรงเรียน จำนวนครูลดลง ความเป็นอยู่ที่ดีของนักเรียนและครูลดลง ความไม่เท่าเทียมกันทางเพศที่เพิ่มมากขึ้นและความไม่เท่าเทียมกันในรูปแบบอื่น ๆ

### กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

#### 1. กลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์ด้านการวางแผนการบริหารจัดการสถานศึกษา

มีประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้ 1. กลยุทธ์การกำหนดเป้าหมายระดมทรัพยากร ได้แก่ กำหนดเป้าหมายเชิงปริมาณและคุณภาพที่ชัดเจน มุ่งเป้าระดมด้านวิชาการเป็นหลัก และมีการกำหนดเป้าหมายระดมให้รองรับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ 2. กลยุทธ์การวางแผนแบบมีส่วนร่วม (Participation & Involvement Planning) ได้แก่ วางแผนแบบมีส่วนร่วม (Participation & Involvement) ฝ่ายบริหาร ครู และบุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษาร่วมกัน มีการประชุมวางแผนปรึกษาผ่านความคิดเห็นของทุกภาคส่วน 3. กลยุทธ์การกำหนดแหล่งระดมทรัพยากรที่มีคุณภาพ



ได้แก่ แหล่งงบประมาณประจำจากต้นสังกัด การระดมรายได้จากผู้ปกครอง การระดมทรัพยากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4. กลยุทธ์การวางแผนที่ชัดเจนและการเชื่อมโยงระหว่างแผนสู่การปฏิบัติ ได้แก่ มีกำหนดแผนชัดเจนตั้งแต่แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาคุณภาพประจำปีที่เชื่อมโยงกันในระดมทรัพยากร มีระเบียบกำกับ และ Project-based management สอดคล้องกับ สุวิมล โขมโนทัย (2560) ที่กล่าวว่า การวางแผนเป็นเครื่องช่วยให้มีการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กำหนดแนวทางในการดำเนินงานที่จะทำให้สำเร็จตามที่มุ่งหวัง ตลอดจนเป็นเครื่องมือในการควบคุมงานเพื่อติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นไปโดยประหยัดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สุวิมล โขมโนทัย, 2560) และสอดคล้องกับ จันทิมา อัคระสวัสดิ์ (2556) ที่กล่าวว่า การระดมทรัพยากรเพื่อที่จะนำมาใช้สำหรับจัดการศึกษาที่ดีนั้น ไม่ควรทำเพื่อแก้ไขปัญหาลเฉพาะหน้า หรือทำเลียนแบบผู้อื่นที่เขาทำมาแล้ว ประสบความสำเร็จ ต้องมีระบบการคิดที่ดี มีการวางแผนที่รอบคอบ มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน และต้องเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการระดมทรัพยากรประเภทเงินทุน เป็นเรื่องที่สามารถตั้งเป้าหมายการรับบริจาคได้ และสามารถระดมทุนได้อย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้การบริหารการระดมทรัพยากรสามารถดำเนินการได้อย่างบรรลุจุดมุ่งหมายและมีประสิทธิภาพที่ดี มีการวางแผนที่ดี คำนึงถึงองค์ประกอบพื้นฐานของการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาอย่างครบถ้วน นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับ วรุฒิ แสงนาถ (2555) ที่ได้เสนอแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา โรงเรียนควรมีการประชุมวางแผนร่วมกันกับชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษา ในการระดมเงินทุน หรือหาแหล่งทุน โรงเรียนควรมีการจัดทำโครงการ ขอรับการสนับสนุนเงินทุนหรือเงินงบประมาณ จากหน่วยงานของรัฐบาล บุคคล ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา และสถานประกอบการ ด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างหลากหลาย โรงเรียนควรสร้างภาคีเครือข่ายเพื่อเป็นแหล่งในการช่วยสนับสนุนการระดมเงินทุน หรืองบประมาณ

2. กลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา มีประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การบริหารเชิงโครงการ (Project-based Management) ได้แก่ จากแผนกลยุทธ์นำมาสู่แผนปฏิบัติการ ขับเคลื่อนด้วยโครงการที่สอดคล้องกับแผน การวางแผนสู่การปฏิบัติให้วางในรูปโครงการและกิจกรรมที่มีการระบุวิธีการ ตัวชี้วัดที่ชัดเจน เหมาะสม และกำหนดตัวชี้วัดที่มีประสิทธิผลประสิทธิภาพให้บรรลุผลในการระดมทรัพยากร 2. กลยุทธ์การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Participation Management) ได้แก่ ฝ่ายบริหาร ครู และบุคลากรทำงานจัดการตาม



แผนให้ลู่ทางแบบมีส่วนร่วม มีการประชุมติดตามการดำเนินการของทุกฝ่ายและตัวแทนทุกภาค ส่วน 3. กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงระบบ (Systematic Management) ได้แก่ มีระบบการบริหารจัดการ ติดตามผลการระดมและจัดสรรทรัพยากร มีการจัดตั้งคณะทำงานในรูปคณะกรรมการ มีเจ้าภาพในการดูแลงาน ขับเคลื่อนแผนตามการออกแบบเชิงกลยุทธ์ เชื่อมโยงการบริหารให้บรรลุตามตัวชี้วัดและถูกต้องตามระเบียบราชการ 4. กลยุทธ์การประสานงานและสื่อสาร (Coordination and Communication) ได้แก่ มีการประชุมประสานงานต่อเนื่อง สื่อสาร สร้างสรรค์ให้เกิดทัศนคติที่ดีในการระดมทรัพยากรและการใช้จ่ายงบประมาณ มีการให้ความรู้ และประชาสัมพันธ์ถึงความสำคัญของงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา สอดคล้องกับ TheMBAins (2023) ที่กล่าวถึงการบริหารจัดการเชิงระบบ ว่าการบริหารจัดการเชิงระบบทำให้มีการตัดสินใจที่ดีขึ้น การวิเคราะห์องค์กรโดยรวมช่วยให้ผู้บริหารสามารถระบุความสัมพันธ์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจได้ ช่วยให้หลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดซึ่งอาจเกิดปัญหาในด้านอื่นๆ โดยไม่ได้ตั้งใจ แก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารที่เป็นระบบช่วยในการระบุสาเหตุของปัญหาแทนที่จะแก้ไขเพียงที่ละเรื่อง มีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่างๆ มักต้องเผชิญกับสถานะที่เปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร แนวทางแบบระบบจะช่วยให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่น และการทำงานเชิงระบบทำให้พนักงานมององค์กรเป็นระบบที่มีการเชื่อมโยงกัน ส่งผลให้เข้าใจความสำคัญในบทบาทของตนในภาพรวม สิ่งนี้ช่วยส่งเสริมความคิดแบบร่วมมือ กระตุ้นให้มีการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกันที่ดีขึ้นเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (TheMBAins, 2023)

3. กลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์ด้านเสริมสร้างเครือข่ายการระดมทรัพยากรทางการศึกษา มีประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้ 1. องค์กรประกอบเครือข่ายเข้มแข็ง ครอบคลุม ได้แก่ คำนิยาม สร้างเครือข่ายที่ครบ และเข้มแข็งของการระดมทรัพยากรของสถานศึกษา องค์กรประกอบ คือ คณะกรรมการสถานศึกษา สมาคมเครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น ตัวแทนเอกชนในพื้นที่ ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้มีส่วนได้เสีย ฯลฯ และมีการประชุมเครือข่ายเพื่อการบริหารและระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่ต่อเนื่อง 2. กลยุทธ์ด้านการสานสัมพันธ์ ได้แก่ มีกิจกรรมเสริมสร้างสานสัมพันธ์ที่ดี และ ต่อเนื่อง มีการประชุมเพื่อร่วมกำหนดกิจกรรมสานสัมพันธ์ เครือข่ายให้มีคุณภาพ มีการประชุมเครือข่ายเพื่อการบริหารและระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ 3. การสานสัมพันธ์กับสถาบันศาสนา มีการสานสัมพันธ์กับสถาบันศาสนารอบสถานศึกษา ประสานวัดและสถาบันศาสนาเพื่อพัฒนามิติการพัฒนาคุณธรรมผู้บริหาร ครูและ ผู้เรียนให้มีคุณภาพ ระดมทรัพยากรด้านบุคลากรสอนศีลธรรมแก่นักเรียนและเยาวชนรอบ

สถานศึกษา การขออนุเคราะห์ในรูปแบบทุนการศึกษาจากสถาบันศาสนา และ การใช้สถานที่ร่วมกัน พัฒนาเยาวชนโรงเรียน สอดคล้องกับ วรวิมล แสงนาถ (2555) ที่ได้เสนอแนวทางในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ว่าโรงเรียนควรสร้างภาคีเครือข่ายเพื่อเป็นแหล่งในการช่วยสนับสนุนการระดมเงินทุน หรืองบประมาณ และมีส่วนร่วม ในการทำกิจกรรมของชุมชนเพื่อสร้างความศรัทธา และความสัมพันธ์ที่ดีให้กับชุมชน สอดคล้องกับ กาญจนา เขียวหวาน (2565) ที่กล่าวว่า จากหลักเกณฑ์ในการระดมทรัพยากรของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะเห็นได้ว่า มุ่งเน้นไปที่การสร้างเครือข่ายชุมชนท้องถิ่นเป็นสำคัญ สถานศึกษาต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการระดมทรัพยากรของสถานศึกษาเพื่อสร้างแรงจูงใจในการระดมทรัพยากรจากบุคคล ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น องค์กรต่าง ๆ นั้นหมายความว่า การวางแผนงานของสถานศึกษาต้องมีเครือข่ายชุมชนที่เหนียวแน่นจะส่งผล ต่อความเชื่อมั่นของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเห็นชอบต่อโครงการระดมทรัพยากร ดังนั้นความร่วมมือของเครือข่ายชุมชน หน่วยงาน องค์กร จึงมีความสำคัญต่อสถานศึกษา สอดคล้องกับ ศักดิ์นิพนธ์ สว่างวงศ์ (2557) ที่กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายความร่วมมือของสถานศึกษาในการระดมทรัพยากรเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายต่าง ๆ ที่มีคุณภาพมาช่วยกันผลักดันการศึกษาให้ก้าว สู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ และสอดคล้องกับ อำพล รวกลอง และเสาวณี ตรีพุทธรัตน์ (2556) ที่กล่าวถึงขั้นตอนการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิผลว่า ความร่วมมือ จากเครือข่ายทั้งจากชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนในการระดมทรัพยากรทาง การศึกษาเพื่อการบริหารจัดการเป็นสิ่งสำคัญ เพราะมีผลต่อความสำเร็จในการระดมทรัพยากรทาง การศึกษาของสถานศึกษาอย่างยิ่ง เพราะหากขาดความร่วมมือจากชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ความสำเร็จในการระดมทรัพยากรย่อมเป็นไปได้ยาก แนวทางที่จะช่วยให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิผลคือการสร้างเครือข่ายการจัดการสถานศึกษาประกอบด้วย 4 ชั้น คือ ชั้น ตรีชนกและการก่อตัวของเครือข่าย ชั้นสร้างพันธมิตร และบริหารเครือข่าย ชั้นการพัฒนาความสัมพันธ์ และการใช้ประโยชน์ และชั้นรักษาความสัมพันธ์ และความต่อเนื่อง สอดคล้องกับ อรุณี อินทรไพโรจน์ และคณะ (2563) ที่กล่าวว่า “บวร” หรือ บ้าน วัด โรงเรียน เป็นแนวคิดที่ถูกนำมาใช้โดยหลายภาคส่วน โดยมีความเชื่อว่าเสาหลักทั้งสามสามารถก่อให้เกิดคุณูปการ สร้างความเข้มแข็งให้กับสังคม และสามารถเป็นเครื่องผลักดันให้เกิดการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ทั้งในปัจจุบันและอนาคตเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (อรุณี อินทรไพโรจน์, 2563) และสอดคล้องกับนุชา สระสม ที่กล่าวว่า แนวคิดเรื่องการจัดการศึกษาโดยองค์กรในชุมชนมีส่วนร่วมเป็นแนวความคิดที่มีมานานแล้ว รูปแบบที่

คุ้นเคยคือ การจัดการศึกษาโดยความร่วมมือระหว่างบ้าน-วัด-โรงเรียน หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า “บวร” ผลการจัดการศึกษาโดยความร่วมมือขององค์กรหลักทั้งสามของชุมชนแบบนี้มีส่วนดีอยู่มากมาย โดยเฉพาะประเด็นการตอบสนองความต้องการในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชน และในประเด็นการระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนา(นุชา สระสม, 2560) และสอดคล้องกับ สุวิมล ไชมโนทัย (2560) ที่กล่าวว่า บวร (บ้าน วัด โรงเรียน) เป็นหน่วยทางสังคมที่มีความสำคัญทั้งหมด วัด มีบ้านและโรงเรียนให้การอุปถัมภ์ คำฐำน่าบารุงพระศาสนา บ้านก็มีวัดคอยให้สติ เตือนใจ รวมทั้งจิตวิญญาณและมีโรงเรียนคอยสนับสนุนกิจกรรมในชุมชน โรงเรียนมีวัด ที่ให้การสนับสนุนอบรมสั่งสอนในศีลธรรม และมีบ้านที่คอยให้การสนับสนุนผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยอาจเป็นครูภูมิปัญญาให้ความรู้ในเรื่องที่เป็นภูมิปัญญาของท้องถิ่นนั้น ๆ และกรรมการสถานศึกษาก็มีพระ มีผู้นำชุมชน เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงานในโรงเรียน (สุวิมล ไชมโนทัย, 2560)

4. กลยุทธ์และประเด็นกลยุทธ์ด้านการสร้างผลงานเชิงประจักษ์ มีประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์สื่อสารสร้างการรับรู้ประโยชน์การใช้ทรัพยากร ได้แก่ แสดงผลงานการจัดกิจกรรมจากทรัพยากรทางการศึกษาที่ระดมเชิงเชื่อมโยงและเห็นผลเชิงประจักษ์ เช่น จดหมายขอบคุณจากนักเรียนและโรงเรียน ภาพถ่าย ป้ายประกาศติดที่โรงเรียน รวมถึงเชิญผู้ให้การสนับสนุนมาที่โรงเรียนเมื่อมีกิจกรรมต่าง ๆ 2. กลยุทธ์ด้านการใช้ช่องทางสื่อสารดิจิทัลทันสมัย ได้แก่ การเผยแพร่ผ่านโซเชียลมีเดีย การกำหนดช่องทางผ่านการสื่อสารสมัยใหม่ เช่น ไลน์กลุ่ม เฟซบุ๊ก ฯลฯ การกำหนด content ที่ตรงกับการแสดงผลการใช้ทรัพยากร การประกาศชื่อผู้ให้การสนับสนุน การดำเนินการบันทึกภาพ ข้อมูล การเรียบเรียงเขียน content สร้างผลกระทบสูง 3. การทำวิจัยผลการระดมทรัพยากรและบริหารทรัพยากรสู่สาธารณะ ได้แก่ มีการกำหนดคณะทำงานเพื่อการบูรณาการการวิจัยเพื่อสนับสนุนผลดีของการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สอดคล้องกับ ธวัช ยะสุคำ (2566) ที่กล่าวว่าถึงการระดมทรัพยากรทางการศึกษา มีเนื้อหาสรุปได้ดังนี้ การประกาศเกียรติคุณและการรายงานผล เป็นการแสดงความขอบคุณต่อผู้สนับสนุนและผู้บริจาคต่างๆ โดยใช้วิธีที่เหมาะสม เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อการใช้เงินบริจาค ซึ่งช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือและความโปร่งใสให้กับสถานศึกษา รวมถึงการเปิดโอกาสในการขอรับบริจาคในอนาคต และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ การประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับเหตุผล วัตถุประสงค์ และวิธีการในการระดมทรัพยากรการศึกษา ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้สนใจสามารถรับทราบข้อมูล, แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และตัดสินใจเข้าร่วมโครงการประชาสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลต่อความสำเร็จในการระดมทรัพยากรและช่วยให้บรรลุเป้าหมาย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) ที่กล่าวว่า การประกาศเกียรติคุณ และการรายงานผล เป็นการแสดงความขอบคุณผู้สนับสนุนและผู้บริจาค กลุ่มต่างๆ ด้วยวิธีที่เหมาะสม แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อยอดเงินบริจาค ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ และ ความโปร่งใสของสถานศึกษา รวมถึงการขอรับบริจาคในคราวต่อไป สอดคล้องกับ โรงเรียนบ้านโนนสวรรค์สมบูรณ์วิทย “หลวงปู่ภูพานอุปถัมภ์” ที่กล่าวว่าเกี่ยวกับการระดมทรัพยากร สรุปได้ดังนี้ การประชาสัมพันธ์ที่มีการวางแผนอย่างดีและใช้วิธีการที่เหมาะสมจะเป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดการสนับสนุนสำหรับการระดมทรัพยากรทางการศึกษา โดยการสร้างความเข้าใจในทางบวกที่สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา ทำให้ผู้สนับสนุนสามารถเข้าถึงข้อมูลและเจตนารมณ์ที่แท้จริงได้ ผลลัพธ์ที่ตามมา คือ การประชาสัมพันธ์จะช่วยให้ผู้ที่มีความสนใจสามารถรับรู้ข้อมูลและมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการระดมทรัพยากรทางการศึกษาได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในกลุ่มคณะทำงานที่รับผิดชอบในการระดมทรัพยากร เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จและสอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) ที่กล่าวว่า การประชาสัมพันธ์ เป็นการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้สนใจให้การสนับสนุนทรัพยากรการศึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น รับทราบเป้าหมายของการระดมทรัพยากรฯ และตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการระดมทรัพยากรฯ

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สามารถนำกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ไปใช้ดำเนินการวางแผนให้กับสถานศึกษาในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา
2. ผู้บริหาร สถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษา หน่วยงานทางการศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องมองเห็นสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ทำให้สามารถวางแผนหรือนำกลยุทธ์มาปรับใช้กับสถานศึกษาของตนได้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษา ที่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกัน รวมถึงความพร้อม และบริบทพื้นที่ของสถานศึกษาในแต่ละภาค

## บรรณานุกรม

AWUOR, J. O. (2015). *FINANCIAL RESOURCE MOBILIZATION STRATEGIES AND INTERNAL*

*EFFICIENCY OF PUBLIC SECONDARY SCHOOLS IN RACHUONYO SOUTH*

*SUB-COUNTY, HOMABAY COUNTY, KENYA. THE UNIVERSITY OF NAIROBI].*

Hunger, T. L. W. J. D. (2012). *strategic management and business policy*. Pearson Prentice Hall.

Muhangi, G. T. (2019). Secondary Education in Uganda: Resource Mobilization and Efficiency *Journal of Education and Practice*, 10(20), 79-90.

Sarah Likoko, J. B., Pamela Khaemba. (2022). Resource Mobilization and Academic Performance of

Public Secondary Schools in Bungoma County, Kenya. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 6(5).

TheMBAins. (2023). *System Theory of Management: Definition, Contributors, Elements, and Pros/Cons*. <https://thembains.com/system-theory-of-management/>

กนกพร แสนสุขสม. (2561). นวัตกรรมการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาตามแนวคิดความมีชื่อเสียงขององค์การที่มีผลต่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม. (2566). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ปี พ.ศ.2566-2570.

กิ่งแก้ว วานิชกุล. (2549). การศึกษาการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนราชบพิธ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร สารนิพนธ์ (กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)) -- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2549.].

คุณานนต์ วิชาภิรมย์. (2565). ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการให้การศึกษาแก่เด็กนักเรียนไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].

จันทิมา อัคระสวัสดิ์. (2556). การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร].



- จิรารัตน์ กระจำนดี. (2562). การศึกษากลยุทธ์การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนขยายโอกาสใน  
อำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่].
- จุฬารัตนากร. (2566). กลยุทธ์. <http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php?title=กลยุทธ์>
- ณรงค์ฤทธิ์ ประทุมชัย. (2564). แนวทางการพัฒนาการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษา  
ในโรงเรียน
- สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม].
- ธัญลักษณ์ นวลศรี. (2557). การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี].
- ธันว์ เฉลิมพงษ์. (2564). กลยุทธ์การบริหารจัดการเรียนการสอนในวิถีสานใหม่ (new normal)  
จากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ของโรงเรียน  
เอกชนระดับประถมศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์. วารสารบริหารการศึกษา มศว ปีที่ 18,  
ฉบับที่ 35 (ก.ค.-ธ.ค. 2564), หน้า 149-161.
- นธิดา แก้วสวัสดิ์. (2562). การศึกษาอิทธิพลของความล่าช้าจากระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานของ  
หน่วยงานภาครัฐที่มีต่อพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปจากกฎเกณฑ์ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน:  
กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่จังหวัดสงขลา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์].
- นิรุติดี วงคำชัย. (2563). การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการ  
บริหารงานห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์ (SMTE) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 17 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ].
- ประจักษ์สิน บึงมุ่ม. (2558). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการจัด  
การศึกษาของสถานศึกษา
- ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาแพงเพชร เขต 1 และเขต 2. สักทอง :  
วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (สทมส.), 21(3).
- ประยงค์ มีใจเชื้อ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรเทพ โพธิ์พันธุ์. (2562). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการระดมทุนเพื่อการศึกษาของสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม].
- พัชรภา ดันติชูเวช. (2563). การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสาธารณรัฐประชาธิปไตย



- ประชาชนลาว. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 53(1).
- พัชรภา ตันติชูเวช, พิณสุดา สิริธวัชศรี, ประสพสุข ฤทธิเดช, สรรเสริญ สุวรรณ, ดวงกมล ดังโพนทอง, ยอดขวัญ ผดุงมิตร, & อารีรัตน์ รักษาดีประเสริฐ. (2566). การเปรียบเทียบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของประเทศอังกฤษและประเทศออสเตรเลีย. วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 11(43), 369-379.
- พิณสุดา สิริธวัชศรี. (2562). การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา. วารสารสุทธิปริทัศน์ ปีที่ 33, ฉบับที่ 106 (เม.ย.-มิ.ย. 2562), หน้า 1-16.
- ภาณุมาศ เฉลยนาท. (2562). การนำเสนอกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2. *EAU Heritage Journal Social Science and Humanities*.
- รุ่ง แก้วแดง. (2552). ปฏิวัติการศึกษาไทย. มติชน.
- วันทนา ฤทธิชุม, เ. โ. (2565). การระดมทรัพยากรทางการศึกษา. วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี, 5(2).
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์. อมรินทร์ฮาวทู.
- สังเวียน มาลาทอง. (2556). การศึกษาสภาพการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี].
- สาโรจน์ โอพิทักษ์ชิน. (2552). การบริหารเชิงกลยุทธ์. บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่นอินโดไชน่า จำกัด. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562a). มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2561. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562b). รูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุรศิษฐ์ เกียรติธนะกุล. (2565). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการภัยคุกคามรูปแบบใหม่ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ปริญญาโท (กศ.ด. (การบริหารการศึกษา))--มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2565.]. <http://ir-thesis.swu.ac.th/dspace/handle/123456789/2060>
- สุวิมล ไชมโนทัย. (2560). การร่วมมือกันระหว่าง บ้าน วัด และโรงเรียน ในการพัฒนาโรงเรียนวิถีพุทธ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

อภิวรรณ ยอดมงคล. (2562). การพัฒนากลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่].









AF19-03-03.1  
August, 2023

## หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ หนังสือฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

ชื่อโครงการวิจัย : กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม

ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวปานชนก รอดทอง

หน่วยงานต้นสังกัด : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หมายเลขรับรองโครงการวิจัย : SWUEC-672652

รายการเอกสารที่รับรอง :

- |                                               |                                      |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. แบบเสนอเพื่อขอรับการพิจารณา                | ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 13 พฤศจิกายน 2567 |
| 2. โครงการวิจัยฉบับสมบูรณ์                    | ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 16 ตุลาคม 2567    |
| 3. เอกสารข้อมูลและขอความยินยอมสำหรับอาสาสมัคร | ฉบับที่ 2 ลงวันที่ 13 พฤศจิกายน 2567 |
| 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย                 | ฉบับที่ 1 ลงวันที่ 16 ตุลาคม 2567    |
| 5. ประวัติผู้วิจัย                            |                                      |

ได้ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยยึดหลักเกณฑ์ตาม Declaration of Helsinki, Belmont Report, International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP), International Guidelines for Human Research ตลอดจนกฎหมาย ข้อบังคับและข้อกำหนดภายในประเทศ จึงเห็นสมควรให้ดำเนินการวิจัยตามโครงการวิจัยนี้ได้

วันที่รับรอง : 22 พฤศจิกายน 2567

วันที่หมดอายุ : 21 พฤศจิกายน 2568

(ลงชื่อ).....  


(รองศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพงศ์ วัฒนานนท์สกุล)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

ชุดสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ (ชุดที่ 2)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

หน่วยจริยธรรมและมาตรฐานการวิจัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาคารนวัตกรรม ศ.ดร.สาโรช บัวศรี ชั้น 17

โทร. (02) 6495000 ต่อ 17503, 17506 โทรสาร (02) 2042590

ภาคผนวก ข

หนังสือให้ความยินยอมเข้าร่วมในโครงการวิจัย





## เอกสารข้อมูลและขอความยินยอมสำหรับอาสาสมัคร

**ชื่อการวิจัย :** กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

**ผู้วิจัยหลัก :** นางสาวปานชนก รอดทอง

**สังกัด :** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

**ผู้ร่วมวิจัย :** /

**แหล่งทุนวิจัย/ผู้สนับสนุนการวิจัย :** ไม่มี

**เรียน ท่านผู้สนใจเข้าร่วมการวิจัย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง**

เนื่องด้วยข้าพเจ้า นางสาวปานชนก รอดทอง นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ) กำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม 2. เพื่อสร้างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

การวิจัยนี้ไม่มีประโยชน์โดยตรงต่ออาสาสมัครผู้ให้ข้อมูล หากแต่สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจะได้ประโยชน์โดยได้กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในยุคพลิกผัน เพื่อเป็นแนวทางในการระดมทรัพยากรและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการระดมทรัพยากรเพื่อรองรับกับสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้อำนวยการ, ผู้บริหาร, รองผู้อำนวยการและครูหัวหน้าฝ่าย และครู ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้ข้อมูลพื้นฐานการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินการระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการปัจจุบัน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถวางแผนและกำหนดนโยบายการระดมทรัพยากรทางการศึกษาได้

ท่านมีอิสระที่จะตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยนี้หรือไม่ก็ได้ แต่หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย ผู้วิจัยจะขอให้ท่าน ผู้วิจัยจะขอสัมภาษณ์ท่านในประเด็นบริบทสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมนอกที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษา รวมทั้งกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง โดยจะสัมภาษณ์ในสถานที่ที่ท่านสะดวกและมีความเป็นส่วนตัว และในเวลาที่ท่านสะดวก ขณะสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะขออนุญาตบันทึกเสียงของท่าน ทั้งนี้ หากผู้วิจัยต้องการข้อมูลเพิ่มเติม จะขออนุญาตนัดหมายท่านเพื่อสัมภาษณ์เพิ่มเติม ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้เท่านั้น และผู้วิจัยนำผลสัมภาษณ์เบื้องต้นกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลเพื่อให้ยืนยันความถูกต้องของเนื้อหา

\*การบันทึกเสียง มีความจำเป็นต่อการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากเพื่อป้องกันความผิดพลาดของข้อมูลหนึ่งข้อมูลที่ได้จากท่านจะอยู่ในรูปแบบที่ไม่สามารถระบุตัวตนหรือเชื่อมโยงถึงตัวท่านได้ และจะมีการทำลายภายหลังการวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้นแล้ว

หากท่านรู้สึกอึดอัดหรือไม่สบายใจกับบางคำถาม ท่านมีสิทธิที่จะไม่ตอบคำถามเหล่านั้นได้ รวมทั้งมีสิทธิถอนตัวออกจากการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า และการไม่เข้าร่วมหรือถอนตัวออกจากการวิจัยนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติการของท่านแต่ประการใดทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ข้อมูลที่ได้จากท่านจะถูกเก็บรักษาไว้ในที่ปลอดภัย หากผู้วิจัยจะหยิบยกคำพูดของท่านไว้ในรายงานการวิจัย/วิทยานิพนธ์และผลงานทางวิชาการรูปแบบอื่น ๆ ผู้วิจัยจะใช้นามสมมติแทนชื่อและนามสกุลจริงของท่าน ข้อมูลเหล่านี้จะอยู่ในรูปแบบที่ไม่สามารถระบุตัวตนหรือเชื่อมโยงถึงตัวท่านได้ อย่างไรก็ตาม อาจมีบุคคลบางกลุ่มที่ขอข้อมูลส่วนบุคคลของท่านได้ ได้แก่ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ ผู้ประสานงานวิจัย ผู้กำกับดูแลการวิจัย และเจ้าหน้าที่จากสถาบันหรือองค์กรของรัฐที่มีหน้าที่ตรวจสอบ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและขั้นตอนการวิจัย และผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลที่เกี่ยวข้องภายหลังเสร็จสิ้นการวิจัยและการตรวจสอบ

ในการเข้าร่วมการวิจัยนี้ท่านจะไม่ได้รับค่าตอบแทนและไม่เสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น

**หากท่านมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการวิจัย โปรดติดต่อได้ที่** นางสาวปานชนก รอดทอง นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขโทรศัพท์ 081-0053049 ที่อยู่ 88/579 ม.5 ต.อ้อมน้อย อ.กระทุ่มแบน จ.สมุทรสาคร รหัสไปรษณีย์ 74130 อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีระภาพ เพชรมาลัยกุล หมายเลขโทรศัพท์ 081-682-6030

หากท่านได้รับการปฏิบัติไม่ตรงตามที่ระบุไว้หรือต้องการทราบสิทธิของท่านขณะเข้าร่วมการวิจัยนี้ สามารถติดต่อได้ที่ “หน่วยจริยธรรมและมาตรฐานการวิจัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ชั้น 17 อาคารนวัตกรรม ศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรี เลขที่ 114 ถนนสุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110 โทรศัพท์ 02-6495000 ต่อ 17501, 17505 โทรสาร 02-2042590 อีเมล [swuec@gs.swu.ac.th](mailto:swuec@gs.swu.ac.th)” เพื่อให้มั่นใจว่า สิทธิ ความเป็นส่วนตัว และความเป็นอยู่ที่ดีของท่าน ได้รับความคุ้มครองตามมาตรฐานจริยธรรมการวิจัยในคนระดับสากล

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

### หนังสือแสดงความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย

ข้าพเจ้า (นาง/นางสาว/นาย) .....ได้อ่านคำชี้แจง/รับฟังคำอธิบายจาก นางสาวปานชนก รอดทอง เกี่ยวกับการเป็นอาสาสมัครในการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม” โดยข้อความที่อธิบาย ประกอบด้วย รายละเอียดทั้งหมดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย, รายละเอียดของขั้นตอนต่าง ๆ ที่ข้าพเจ้า ต้องปฏิบัติและได้รับการปฏิบัติ, ประโยชน์ที่ข้าพเจ้าจะได้รับจากการเข้าร่วมการวิจัย ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จากการเข้าร่วมการวิจัย รวมทั้งแนวทางป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว ทั้งนี้ ข้าพเจ้าได้อ่าน/รับฟังคำอธิบาย ข้อความในเอกสารข้อมูลสำหรับอาสาสมัครโดยตลอด ได้รับคำอธิบายและการตอบข้อสงสัยจากนักวิจัย และ มีเวลาอย่างเพียงพอในการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัย

นอกจากนี้ นักวิจัยได้รับรองว่าจะเก็บรักษาข้อมูลของข้าพเจ้าไว้ในที่ปลอดภัย หากจะหยิบยกคำพูด ของข้าพเจ้าไว้ในรายงานการวิจัย/วิทยานิพนธ์และผลงานทางวิชาการรูปแบบอื่นๆ นักวิจัยจะใช้นามสมมุติ แทนชื่อและนามสกุลของข้าพเจ้า และจะไม่นำเสนอข้อมูลอื่น ๆ ที่อาจเชื่อมโยงถึงข้าพเจ้าได้

“ในการเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครของการวิจัยครั้งนี้ ข้าพเจ้าเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ” และข้าพเจ้า สามารถถอนตัวจากการวิจัยนี้เมื่อใดก็ได้ ถ้าข้าพเจ้าปรารถนา โดยจะไม่มีผลกระทบและไม่เสียสิทธิใด ๆ ใน การปฏิบัติงานแต่ประการใด ที่ข้าพเจ้าได้รับและพึงได้รับในอนาคต

ข้าพเจ้าเข้าใจข้อความในเอกสารข้อมูลและขอความยินยอมสำหรับอาสาสมัครนี้โดยตลอดแล้วจึงลงลายมือชื่อไว้ในเอกสารนี้

ลายมือชื่ออาสาสมัครผู้เข้าร่วมการวิจัย \_\_\_\_\_ วัน-เดือน-ปี \_\_\_\_\_  
( )

|                                                                                                                                                                          |                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| .....(กรณีทีอาสาสมัครอ่านหนังสือไม่ออกแต่ฟังเข้าใจ).....                                                                                                                 |                                                                                                                           |
| ข้าพเจ้าไม่สามารถอ่านหนังสือได้ แต่ผู้วิจัยได้อ่านข้อความในแบบยินยอมนี้ให้แก่ข้าพเจ้าฟังจน เข้าใจดีข้าพเจ้าจึงประทับตราลายนิ้วมือของข้าพเจ้าในแบบยินยอมนี้ด้วยความเต็มใจ |                                                                                                                           |
| ลงนาม/พิมพ์ลายนิ้ว<br>อาสาสมัครผู้เข้าร่วมการวิจัย                                                                                                                       | <div style="border: 1px dashed black; width: 100px; height: 50px; margin: 0 auto;"></div> _____ วัน-เดือน-ปี _____<br>( ) |

ลายมือชื่อผู้ขอความยินยอม \_\_\_\_\_ วัน-เดือน-ปี \_\_\_\_\_  
( )

ลายมือชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย \_\_\_\_\_ วัน-เดือน-ปี \_\_\_\_\_  
( )

คำรับรองของพยานผู้ไม่มีส่วนได้เสียกับการวิจัย (เฉพาะกรณีที่อาสาสมัครอ่านหนังสือไม่ออกแต่ฟังเข้าใจ)  
ข้าพเจ้าได้อยู่ร่วมในกระบวนการขอความยินยอมและยืนยันว่า ผู้ขอความยินยอมได้อ่าน/  
อธิบายเอกสารข้อมูลให้แก่ \_\_\_\_\_ ซึ่งผู้มีข้อจำกัดมีโอกาสซักถามข้อสงสัย  
ต่าง ๆ และได้ให้ความยินยอมเข้าร่วมการวิจัยโดยอิสระ หลังจากได้รับทราบข้อมูลที่มีอยู่ตรงตามที่ปรากฏ  
ในเอกสารนี้แล้ว

ลายมือชื่อพยาน \_\_\_\_\_ วัน-เดือน-ปี \_\_\_\_\_  
( \_\_\_\_\_ )

ภาคผนวก ค

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก





แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

ชื่อโครงการ : กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม

STRATEGIES OF EDUCATIONAL RESOURCES MOBILIZATION IN SCHOOLS UNDER  
THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE NAKHON PATHOM

คำชี้แจง

1. แบบสัมภาษณ์สำหรับการศึกษาค้นคว้าวิจัย ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured interview) สร้างขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม และเพื่อสร้างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ จากผู้เข้าร่วมโครงการเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม และเพื่อสร้างกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม
3. ในการเข้าร่วมการวิจัยนี้ท่านจะไม่ได้รับค่าตอบแทน

ตอนที่ 1

1. สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม (จำนวน 2 คำถาม)
  - 1.1 ให้ท่านเล่าบริบทภายนอกสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่ผ่านมาว่าสถานศึกษาของท่านมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการระดมทรัพยากรอย่างไร
  - 1.2 ให้ท่านเล่าบริบทภายในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่ผ่านมาว่าสถานศึกษาของท่านมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการระดมทรัพยากรอย่างไร



2. กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา นครปฐม (จำนวน 2 คำถาม)

2.1 ท่านมีกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาอย่างไรบ้าง

2.2 จากกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาข้างต้นสามารถช่วยในการระดมทรัพยากรได้  
อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

ตอนที่ 2

ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม (จำนวน 1 ข้อ)

ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านในการให้สัมภาษณ์เชิงลึกตามความเป็นจริง ข้อมูลที่ท่านตอบจะถูกเก็บ  
เป็นความลับ และไม่มีผลกระทบใดต่อท่าน หรือการปฏิบัติงานของท่าน การได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ  
ครบถ้วนตามความเป็นจริงจากท่านเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะจะส่งผลให้งานวิจัยมีคุณภาพ น่าเชื่อถือ  
สามารถนำไปใช้อ้างอิงและเกิดประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา เพื่อการระดมทรัพยากรทางการศึกษา  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ซึ่งจะเกิดประโยชน์สูงสุดในการ  
พัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ ผู้วิจัยขอพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นิตยระดับปริญญาโท

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย</p> <p style="text-align: center;">กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p style="text-align: center;">สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม</p> <p style="text-align: center;">STRATEGIES OF EDUCATIONAL RESOURCES MOBILIZATION IN SCHOOLS</p> <p style="text-align: center;">UNDER THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE NAKHON PATHOM</p>                                                                                                                                                     |
| <p>ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามวันนัดหมายสัมภาษณ์ (ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง) โดยจะมีการดำเนินงาน 2 รูปแบบ กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงใน <input type="checkbox"/> ตามความสะดวกในการให้สัมภาษณ์ของท่าน</p> <p><input type="checkbox"/> แบบที่ 1 : การสัมภาษณ์เผชิญหน้ากัน (Face-to-Face)</p> <p>วันที่ ..... เดือน ..... 2567 เวลา ..... น.</p> <p>สถานที่ .....</p> <p><input type="checkbox"/> แบบที่ 2 : การสัมภาษณ์ออนไลน์ (Online Platform)</p> <p>วันที่ ..... เดือน ..... 2567 เวลา ..... น.</p>                                                                                 |
| <p>ผู้สัมภาษณ์ : นางสาวปานชนก รอดทอง นิสิตระดับปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>รหัสผู้ให้สัมภาษณ์ : .....</p> <p>ระดับการศึกษา : .....</p> <p>อายุ : .....</p> <p>ตำแหน่ง : .....</p> <p>สถานศึกษา : .....</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <p><b>ตอนที่ 1</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>1. สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม</p> <p>1.1 ให้ท่านเล่าบริบทภายนอกสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่ผ่านมาว่าสถานศึกษาของท่านมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการระดมทรัพยากรอย่างไร</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>1.2 ให้ท่านเล่าบริบทภายในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาที่ผ่านมาว่าสถานศึกษาของท่านมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคหรือข้อจำกัดในการระดมทรัพยากรอย่างไร</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>2. กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>2.1 ท่านมีกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาอย่างไรบ้าง</p> <p>.....</p> <p>.....</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p>2.2 จากกลยุทธ์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาข้างต้นสามารถช่วยในการระดมทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร</p> <p>.....</p> <p>.....</p>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>ตอนที่ 2</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>นอกเหนือจากประเด็นข้างต้น ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างไรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา และกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครปฐม ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องการการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |

## ประวัติผู้เขียน

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ชื่อ-สกุล         | ปานชนก รอดทอง                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| วัน เดือน ปี เกิด | 23 พฤศจิกายน 2539                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| สถานที่เกิด       | พะเยา                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| วุฒิการศึกษา      | พ.ศ. 2564 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น<br>โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบ<br>มัธยม)<br>พ.ศ. 2567 ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น<br>โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบ<br>มัธยม)<br>พ.ศ. 2562 คณะมนุษยศาสตร์ สาขาภาษาไทย (การศึกษابัณฑิต)<br>มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ |
| ที่อยู่ปัจจุบัน   | 88/579 ม.5 ต.อ้อมน้อย อ.กระทุ่มแบน จ.สมุทรสาคร 74130                                                                                                                                                                                                                                              |