

# การระดมทรัพยากรทางการศึกษา\*

## Educational resource mobilization

วันทนา ฤทธิง

Wanthana Rittiyoong

เอกราช โขจิตพิมานเวช

Ekkarat Kositpimanwet

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

Email: onethana1977@gmail.com

### บทคัดย่อ

ปัจจุบันสถานศึกษามีความสามารถ ศักยภาพและวิธีการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพที่แตกต่างกันไป ทักษะในการบริหารเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นคนที่มีส่วนโดยตรงที่จะทำให้การบริหารงานโรงเรียนเกิดผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง นอกจากนี้การได้รับการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐและเอกชน และความสามารถในการระดมทรัพยากรทั้งในรูปแบบตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ภูมิปัญญา องค์ความรู้วิชาการ แรงงาน วัสดุครุภัณฑ์ และสิ่งก่อสร้าง และอื่นๆ เป็นปัจจัยเสริมที่ทำให้สามารถจัดการศึกษาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**คำสำคัญ:** ทรัพยากร, การศึกษา

### Abstract

In the present day, Thai schools have different degrees of capacity to recruit and exploit resources for school development. The school administrators' ability to manage the schools is a key element that leads to the success or failure of school administration. It is sufficient to say that school administrators are the

---

\* Received 5 October 2022; Revised 11 October 2022; Accepted 23 October 2022

persons with a mission to drive the school toward the set objectives. The school's success also depends on the ability to obtain support from both private and government sectors for school development. In addition, the schools' ability to club together monetary and non- monetary resources such as local intellectuality, a body of knowledge, labor, and material for construction are propellers that direct the school toward the set standard, which help generate quality of the learner development.

**Keyword:** Resource, Education

## บทนำ

โลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะด้านวัตภูมิการพัฒนาสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ๆขึ้นมากมายจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การจัดการศึกษาในโรงเรียนจะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอนและปรับเปลี่ยนการบริหารโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กที่มีงบประมาณในการบริหารจัดการในโรงเรียนเพียงน้อยนิดและไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโรงเรียนผู้บริหารจึงเป็นผู้มีส่วนโดยตรงในการผลักความสำเร็จและประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาโดยอาศัยแรงสนับสนุนจากบุคคลครอบครัวชุมชนองค์กรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาทุกภาคส่วนเพื่อระดมทรัพยากรให้มาต่อความต้องการการพัฒนาสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 กำหนดไว้ในมาตรา 6 ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” และเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษา เกิดคุณภาพและสิทธิภาพ ในการพัฒนาคนไทยให้บรรลุเป้าประสงค์ตามความต้องการ จึงได้กำหนดเป้าหมายในการบริหารจัดการไว้ในมาตรา 8 ว่า (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมการจัดการศึกษา(เอกราช โฆษิตพิมานเวช,2560) เพราะว่าการจัดสรรเงินอุดหนุนรายหัวจากรัฐบาล พบว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ประสบปัญหาความไม่เพียงพอของงบประมาณ และปัญหาการบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับ ทำให้คุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งอาจเกิดจาก



ความจำกัดด้านبودทุนการศึกษา การไม่สามารถกระจายโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพสู่กลุ่มคนด้อยโอกาสได้อย่างแท้จริง ทำให้เพิ่มความเหลื่อมล้ำด้านคุณภาพการศึกษาระหว่างเขตเมืองกับชนบท และ ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้งบประมาณที่รัฐจัดสรรให้ นั้นไม่เพียงพอกับความต้องการในการนำไปใช้เพื่อพัฒนาการศึกษาดังนั้นโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา โดยมีการประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย ผู้อุปถัมภ์ให้มีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเป็นไปตาม (อำพล รวากลาง และเสาวณี ตรีพุทธรัตน์, 2556) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดหลักการจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ไว้ในมาตรา 9 หลายประการในการนี้กำหนดให้ (5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา และ (6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ทั้งนี้ ได้ขยายความไว้ในหมวด 8 ความว่า ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษาดังนี้ (1) ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสมทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด (2) ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถานสถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาบริจาคทรัพย์สิน และทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษาและมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสม และความจำเป็นนอกจากนี้แผนการศึกษาแห่งชาติพ.ศ 2560 - 2579 ที่ออกตามความในรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2560 ยังได้กำหนดให้ผู้ปกครองชุมชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนพัฒนาหลักสูตร และจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียนสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาในรูปแบบต่างๆ ร่วมกับครูและเครือข่ายในการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของบุตรหลานให้เต็มศักยภาพ (พิณสุตา สิริธรรังศรี, 2562) ตลอดจนติดตาม ดูแล ป้องกัน ช่วยเหลือ และแก้ปัญหาเรื่องต่างๆ ทางการศึกษาของโรงเรียน

การระดมทรัพยากรทางการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการบริหารงานในสถานศึกษา เพราะทรัพยากรเป็นความสำคัญในการวางแผนบริหารทั้ง 4 ด้าน คืองานทางด้านการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการ

บริหารงานทั่วไป ฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ต่อสถานการณ์ วัฒนธรรม วิถีชีวิตความเป็นอยู่ และความสามารถของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ในการระดมและส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรในการบริหารการศึกษา โดยใช้เทคนิค และวิธีการการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และแผนที่ตั้งไว้

### การระดมทรัพยากร

การระดมทรัพยากรเป็นการเปลี่ยนแปลงการบริหารให้เกิดสภาพคล่องและสะดวกต่อการบริหารจัดการในสถานศึกษา โดยการได้รับความร่วมมือจากบุคคล ครอบครัว ชุมชน และ องค์กรต่างๆด้วยความเต็มใจและมีความพร้อมใจในการพัฒนาสถานศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน

#### ความหมายของการระดมทรัพยากร

การระดมทรัพยากรเพื่อใช้ในการบริหารจัดการศึกษาถือว่ามี ความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะในการจัดการศึกษาจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างโดยเฉพาะทรัพยากรในชุมชนหรือ ในท้องถิ่นที่จะนำมาช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจะเห็นว่าการระดมทรัพยากรจากท้องถิ่นนั้นมีความจำเป็นสำหรับ สถานศึกษา เป็นอย่างมาก และได้มีผู้ให้ความหมายของการระดมทรัพยากรหรือการระดมทุน เพื่อใช้ในการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

การระดมทุนไม่ได้ถือเป็นวิทยาศาสตร์ในเรื่องของการรวบรวมทุน แต่ว่าเป็น วิทยาศาสตร์เศรษฐกิจที่ดีขึ้นของสังคม โดยที่การระดมทุนจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของสังคม และจุดประสงค์ขององค์กร ซึ่งในการระดมทุนจะต้องบอกความต้องการที่ถูกต้องและ เหมาะสม มีการบริหารจัดการที่ดี มีความตั้งใจ และมีกิจกรรมในการระดมทุนที่ตีรวมทั้งพันธ กิจในการระดมทุน ผู้ที่ทำหน้าที่ในการระดมทุนจะต้องเข้าใจมนุษย์ด้วยกัน การบริจาคต้อง เป็นไปด้วยความสมัครใจ เป็นความเชื่อมั่น ไม่มีการบังคับให้บริจาค (โรสโซ (Rosos). 1991 )

การระดมทรัพยากรหมายถึงการชักชวนบุคคลหรือองค์กรให้มาสนับสนุนด้านการเงิน เพื่อจัดโครงการ / กิจกรรม (บราว (Brown). 1993)



การระดมทรัพยากรเป็นการแสวงหาทุนและทรัพยากรจากแหล่งต่างๆเพื่อนำมาสนับสนุนองค์กรหรือเฉพาะโครงการนั้น ๆ (เลวี บาบารา และเชียร์รี (Levy Barbara R. & Cherry R.L. 1996: 72)

เบอร์เน็ต (Burnelt)"กล่าวว่า "การระดมทุน (Fund-raising) อย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้ที่ทำการรณรงค์จะต้องมีความเข้าใจในตัวประชาชนผู้มีจิตศรัทธาที่บริจาคการที่องค์กรสาธารณประโยชน์คาดหวังให้ผู้บริจาคเข้าใจองค์การโดยที่องค์กรไม่เข้าใจผู้บริจาคเลยนั้นเป็นไปได้" และผู้ระดมทุน (Fundraisers) จำเป็นต้องใช้เวลาส่วนหนึ่งในการศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับผู้บริจาคอย่างใกล้ชิดและนำมาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นสาเหตุ ที่ทำให้บุคคลเหล่านี้ตัดสินใจบริจาคเงินให้กับกิจกรรมขององค์กร ซึ่งอาจมีสาเหตุได้หลายประการ เช่น

1. เพื่อนำไปลดหย่อนภาษีเช่นภาษีมรดก (Taxplanning to cscapcexinheritance tax)
2. เพื่อระลึกถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (The quest for immortalisy)
3. เพื่อตอบสนองทางอารมณ์ที่ต้องการบริจาค (Emotional responsc)
4. สัญชาติญาณในการปกป้องตนเอง เช่น การวิจัยโรคมะเร็ง โรคหัวใจ (Self-preservation ex. Cancer/heart rescarch)
5. เพื่อเป็นที่ระลึก (In memoriam)
6. การให้เพื่อตอบแทนสังคม (Giving somcthing back)
7. การสืบทอดทางศาสนา (Rcligious heritage)
8. ความปรารถนาทางสังคม (Social ambilion)
9. ความละอาย/ความรู้สึกผิด (Guil)
10. การปฏิบัติที่เห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่นเป็นที่ตั้ง (Aliruism)
11. ความเห็นอกเห็นใจ (Compassion)
12. เพื่อเกียรติภูมิ/อำนาจบารมี (Authority)
13. ถูกร้องขอหรือเชิญชวนให้บริจาค (Because they were asked)
14. ทำให้รู้สึกดี (Because it feels good, people like to give)

การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารสถานศึกษาหมายถึงกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ ของสถานศึกษาที่ได้ดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยทุกสิ่งทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายที่สถานศึกษาได้กำหนดไว้จากบุคคล ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ ภายใต้กรอบของกฎหมายและระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด (วรวิทย์ แสงนาค , 2555)

การระดม หมายถึง การรวบรวม การแสวงหาการรวบรวมอย่างฉับพลัน ซึ่งพอจะสรุปความหมายของการระดมทรัพยากรไว้ได้ว่า หมายถึง การรวบรวมทรัพยากร การแสวงหาทรัพยากรตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 1 มาตรา 9 (5) ได้กล่าวว่า การระดมทรัพยากรเพื่อนำใช้ในการจัดการศึกษา เป็นการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการจัดการศึกษา หมวด 7 มาตรา 57 ให้หน่วยงานทางการศึกษามีการระดมทรัพยากรบุคคลจากในชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มีการนำประสบการณ์ ความรู้ความชำนาญ และภูมิปัญญาจากท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษายกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา หมวด 8 ทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา มาตรา 58 กล่าวว่า ให้มีการระดมทรัพยากร และการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สินต่าง ๆ ทั้งจากภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น ทั้งในประเทศและต่างประเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556)

การระดมทรัพยากร หมายถึง การแสวงหาการรวบรวมต่างๆ โดยการชักชวนบุคคลหรือองค์กร เข้ามาร่วมจัดโครงการ / กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพโดยอาศัยความร่วมมือหรือการสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากแหล่งต่างๆในชุมชนเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินการบริหารจัดการตามแผนงาน /โครงการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์( ภาณุมาศ เกลยนาค,2556)

การระดมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อที่จะนำมาใช้ในการบริหารการศึกษา หมายถึง วิธีการที่สถานศึกษาใช้ในการดำเนินการ เพื่อให้ได้มาซึ่งปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้



ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรที่เป็นตัวเงิน และทรัพยากรที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน ซึ่งหมายถึง บุคคล อาคาร สิ่งก่อสร้างที่ดิน วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการประยุกต์ใช้องค์ประกอบของปัจจัยต่าง (จันทิมา อชชะสวัสดิ์ , 2556)

ดังนั้น จากแนวคิดทั้งหมดดังกล่าว สรุปได้ว่าการระดมทรัพยากร หมายถึง การแสวงหารวบรวมปัจจัยต่างๆที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินจากการชักชวนบุคคล หรือองค์กรให้มาเข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรม หรือโครงการด้วยความสมัครใจ และพร้อมให้ความร่วมมือจนกิจกรรมและโครงการต่างๆ บรรลุความสำเร็จ

### ทรัพยากรทางการศึกษา

ทรัพยากรทางการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ โดยมีความหมายและทฤษฎีแนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษา ดังนี้  
ความหมายของทรัพยากรทางการศึกษา

ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่ทำให้การจัดการศึกษาดำเนินไปได้และครอบคลุมไปถึงบุคลากร เทคโนโลยี ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น (กระทรวงศึกษาธิการ ,2545)

ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา ซึ่งรวมถึงครูและบุคลากรทางการศึกษา สื่อและเทคโนโลยีต่างๆ ที่ดินและอาคารสถานที่ และเวลา ที่บุคคลในสังคมเสียสละให้การศึกษาด้วย (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา ,2545)

ทรัพยากรการศึกษา ก็คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) ที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา (ไมตรี ใจหาญ ,2556)

ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่ทำให้การจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปทรัพยากรทางการศึกษาที่เป็นพื้นฐาน ประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ทรัพยากรทางการเงิน (Money resource) ทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material resource) และทรัพยากรการบริหารจัดการ (Management resource) นอกจากนี้ทรัพยากรทางการศึกษายังรวมถึง ทรัพยากรที่ใช้แล้วสิ้นเปลืองได้แก่ ทรัพยากรเวลา (Time resource) และทรัพยากรที่นำสมัย คือ ทรัพยากรเทคโนโลยี (Technology resource) (สุมาลี ศรีพุทธรินทร์ , 2555)

การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา(Educational Resource Management)คือ การจัดการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งได้แก่บุคลากรทางการศึกษา งบประมาณเพื่อการศึกษา ทรัพยากรในท้องถิ่น สื่อทางการศึกษา อาคารสถานที่ และเวลา อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดในการจัดการศึกษาความเป็นมาการบริหารทรัพยากรทางการศึกษามีแนวคิดมาจากแนวคิดทางการบริหารซึ่งมีแนวคิดที่แตกต่างกัน 3 แนวคิด คือ แนวคิดที่ 1 มี 3 ประการคือ คน (Man) เงิน (Money) และวัสดุสิ่งของ(Materials) เรียกกันว่า “3 Ms” แนวคิดที่ 2 มี 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ(Materials) และการจัดการ (Management) เรียกว่า“4 Ms” แนวคิดที่ 3 มี 6 ประการ คือ คน (Man)เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) วิธีการ (Method)ตลาด (Market) และ เครื่องจักรกล (Machine)เรียกว่า “6 Ms”แต่ปัจจุบันนี้ทรัพยากรทางการศึกษามีแนวคิดครอบคลุมด้านต่าง ๆ หลากหลายมากขึ้น (หวน พินธุพันธ์ , 2560 )

สรุปได้ว่า ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่ทำให้การจัดการศึกษาดำเนินไปได้ โดยมีปัจจัยหลักๆ 4 อย่างคือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) และครอบคลุมไปถึงเทคโนโลยี และภูมิปัญญา

## บทบาทของผู้บริหารในการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา

ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การใช้ทรัพยากรนั้นเกิดประโยชน์ต่อการจัดการในโรงเรียน เพราะความสามารถของผู้บริหารอยู่ที่การใช้บุคลากร เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และเวลาที่มีอยู่นั้นให้ได้ผลมากที่สุด จึงเป็นที่เชื่อได้ว่าถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการจัดการ บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ และเวลา "เป็น"ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาอย่างแน่แท้ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องมีวิธีการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือที่ได้รับมานั้นให้เกิดประโยชน์ต่อภารกิจของโรงเรียนให้มากที่สุดซึ่งผู้บริหารสามารถดำเนินการได้หลายประการ คือ

1. การจัดการ ถือเป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนโดยตรง ที่จำเป็นต้องจัดระบบการจัดการให้ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับทั่วไป โดยกำหนดกรรมวิธีที่จะใช้ในการบริหาร ให้สอดคล้องกับสถานภาพ หรือลักษณะของโรงเรียน ประสิทธิภาพการบริหารขึ้นอยู่กับระบบการจัดการเป็นอย่างมากแม้จะมีการวางแผนไว้เป็นอย่างดี หากขาดระบบการจัดการที่ดี ก็ไม่สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ถึงกับมีโครงการเกี่ยวกับการวางแผนและ



จัดการ (Planning and Management : P&M) ขึ้นในกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีเป้าหมายว่า "จะทำการอย่างไรจึงจะสัมฤทธิ์ผลตามที่วางแผนไว้"ในการจัดการจำเป็นต้องคำนึงถึงเวลาและทรัพยากร คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ นั่นคือ ถ้าใช้เวลามากก็ย่อมหมายถึง การลงทุนเกี่ยวกับ คน เงิน และวัสดุ อุปกรณ์มากตามไปด้วย

2. บุคลากร ในโรงเรียนอาจมีบุคลากรหลายฝ่าย แต่ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ คณะครู ซึ่งผู้บริหารอาจดำเนินการดังนี้

2.1 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน โดยยึดหลักความเสมอภาค ความสนใจ ความรู้ความสามารถ ตลอดจนภารกิจหลักของโรงเรียน ทั้งนี้จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีหน้าที่หลักหน้าที่สนับสนุน และหน้าที่บริการประกอบกันเสมอ

2.2. ติดตามและดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด และมีความสม่ำเสมอโดยวางแผนไว้ล่วงหน้าชัดเจน

2.3 นิเทศหรือให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนหรือร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ขณะที่บุคลากรปฏิบัติงาน

2.4 ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ กอปรทั้งใช้ผลการประเมินประกอบการวางแผน พิจารณาความดีความชอบ หรือส่งเสริมความก้าวหน้า ทั้งนี้จำต้องบำรุงขวัญกำลังใจ หรือเสริมแรงอย่างต่อเนื่องให้เหมาะสมและยุติธรรม โดยยึดระบบคุณธรรมเป็นสำคัญ

2.5 เงินหรืองบประมาณซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารโดยผู้บริหารสามารถดำเนินการได้หลายอย่าง

3. การวางแผนการใช้เงินหรืองบประมาณที่ได้รับ โดยยึดหลักในกิจกรรมที่มีผลใกล้ตัวของนักเรียนมากที่สุดก่อนทั้งนี้ควรให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

3.1 วางแนวทางการได้มาซึ่งเงินนอกงบประมาณจากชุมชนหรือแหล่งอื่น หรือมาจากกิจกรรมของโรงเรียนเอง

3.2 จัดระบบการเงินให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนให้บุคลากรรับทราบ และมีส่วนร่วมในการดำเนินการ โดยประเมินผลการใช้เงินหรืองบประมาณ

4. วัสดุอุปกรณ์ก็เช่นเดียวกับทรัพยากรอย่างอื่น ผู้บริหารโรงเรียนจำต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ นั่นคือ

4.1 จัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนการสอนที่มีประโยชน์และคุ้มค่า

4.2 การใช้วัสดุอุปกรณ์เต็มที่หรือไม่ ควรแก้ไขปรับปรุงอย่างไร (จันทิมา อชชะสวัสดิ์, 2556)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีวิธีการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือที่ได้รับมานั้นให้เกิดประโยชน์ต่อภารกิจของโรงเรียนให้มากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสามารถดำเนินการได้อย่างหลากหลายวิธี โดยมีการวางแผนคำนวณทั้งเวลา สถานที่ บุคคล ให้มีความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรมชาติเหมาะสมกับบริบทและความต้องการของโรงเรียน ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนโดยคำนึงถึงประโยชน์ และความคุ้มค่ามากที่สุด

### ผู้บริหารกับหลักธรรมาภิบาลในการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา

การจะเป็นผู้บริหารที่ดีควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา กล่าวคือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาจากคำว่าธรรมา+อภิบาล หมายความว่า หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดีประกอบด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎข้อบังคับต่างๆให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับทั้งผู้ออกกฎและผู้ปฏิบัติตาม ตลอดจนทุกคนในสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย

2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบตลอดจนมีความชอบธรรมในการใช้อำนาจ

3. หลักความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์โดยตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้องรวดเร็วไม่บิดเบือนหรือปิดบังบางส่วน

4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ทุกคนในสังคมมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เราทำทั้งร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข และร่วมรับผิดชอบ

5. หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ นอกจากจะต้องมีความรับผิดชอบแล้วยังต้องสร้างกระบวนการให้หน่วยงานต่างๆมาตรวจสอบได้ว่าการดำเนินงานของเราโปร่งใสจริง

6. หลักความคุ้มค่าได้แก่การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ้มค่าเงิน คุ้มค่าเวลา คุ้มค่าแรงงาน (นฤมล มนมีน กงกุล, 2555)



บทบาทของผู้บริหารนอกจากจะมีหน้าที่ใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์เกิดก่อกับโรงเรียนแล้วผู้บริหารยังต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการใช้ทรัพยากรในการบริหารสถานศึกษาเพื่อความโปร่งใสถูกต้องตรวจสอบง่ายและง่ายต่อการได้รับความร่วมมือสนับสนุนในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาครั้งต่อไป เกิดความศรัทธา ความเชื่อมั่น ความเชื่อใจ จากคณะครู บุคลากรในโรงเรียนและทุกภาคส่วนที่มีส่วนระดมทรัพยากรทางการศึกษา

### บทบาทของผู้บริหารในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา

ได้มีนักวิชาการทางการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาไว้ดังนี้

ผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำทั้งด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารจัดการสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสถานศึกษา และเข้าใจในกระบวนการการระดมทรัพยากรเป็นผู้นำที่ดีที่มีความรู้ความสามารถ และส่งผลต่อความสำเร็จในการระดมทรัพยากรการศึกษาโดยมีกระบวนการในการระดมทรัพยากรการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) เสนอเหตุผลในการขอรับการสนับสนุนทรัพยากร 2) จัดเสนอโครงการในช่วงเวลาที่เหมาะสม และ 3) นำทรัพยากรที่ได้ไปใช้อย่างเหมาะสมนอก จากนี้ ผู้ระดมทรัพยากรการศึกษาจะต้องมีจิตวิทยาเข้าใจสามารถจูงใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหาร หรือผู้สนับสนุนทรัพยากรการศึกษาได้ว่าทรัพยากรที่ได้รับมาจากผู้บริหารผู้สนับสนุนจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา , 2562)

ในบางกรณีการดำเนินงานกิจกรรมบางกิจกรรมไม่สามารถจะบรรลุเป้าหมายได้ เพราะขาดการจัดหาทรัพยากรมาให้ เนื่องจากผู้บริหารไม่มีทักษะในการจัดหาและบริหารทรัพยากร ด้วยเกรงว่าเมื่อจัดหาทรัพยากรมาให้แล้วหน่วยงานหรือองค์กรจะเกิดการ "ขาดทุน" ทำให้เป้าหมายของหน่วยงานคลาดเคลื่อนไป ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (จันทิมา อชชะสวัสดิ์ , 2556)

ปัญหาของการระดมทรัพยากรส่วนใหญ่ เกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหาร ขาดความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน บริหารงานไม่โปร่งใส จึงควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะ ความรู้ความสามารถทางการระดมทรัพยากร เพื่อเป็นการฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำทั้งด้านวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่ดี และเมื่อมีผลงานเป็นที่ปรากฏ จะทำให้ชุมชนเกิดความมั่นใจและศรัทธา นำมาซึ่งการสนับสนุนทรัพยากร (พิณสุดา สิริธรรังศรี, 2562)

บทบาทของผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทรัพยากรทางการศึกษามาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าผ่านกระบวนการ เกิดผลลัพธ์ เกิดผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด (พิสิษฐ ภูรอด, 2559)

## สรุป

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำทั้งด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารจัดการ เป็นผู้นำที่ดีที่มีความรู้ความสามารถ บริหารงานด้วยความโปร่งใส มีภาวะผู้นำทั้งด้านวิสัยทัศน์ และการบริหารจัดการที่ดี มีผลงานเป็นที่ปรากฏ สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสถานศึกษา และเข้าใจในกระบวนการการระดมทรัพยากร ซึ่งจะช่วยให้ชุมชนเกิดความมั่นใจและศรัทธา นำมาซึ่งการสนับสนุนทรัพยากรให้เกิดผลลัพธ์ เกิดผลผลิตตามความประสงค์และแผน ส่งผลให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสูงสุด

## องค์ความรู้ใหม่

การระดมทรัพยากร หมายถึง การแสวงหารวบรวมปัจจัยต่างๆที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินจากการชักชวนบุคคล หรือองค์กรให้มาเข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรม หรือโครงการด้วยความสมัครใจ และพร้อมให้ความร่วมมือจนกิจกรรมและโครงการต่างๆ บรรลุความสำเร็จ

ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึงสิ่งต่างๆ ที่ทำให้การจัดการศึกษาดำเนินไปได้ โดยมีปัจจัยหลักๆ 4 อย่างคือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ การจัดการ (Management) และครอบคลุมไปถึงเทคโนโลยี และภูมิปัญญา

ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีวิธีการในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ หรือที่ได้รับมานั้นให้เกิดประโยชน์ต่อภารกิจของโรงเรียนให้มากที่สุด ซึ่งผู้บริหารสามารถดำเนินการได้อย่างหลายหลายวิธี โดยมีการวางแผนคำนวณทั้งเวลา สถานที่ บุคคล ให้มีความถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรมเหมาะสมกับบริบทและความต้องการของโรงเรียน ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนโดยคำนึงถึงประโยชน์ และความคุ้มค่ามากที่สุด

บทบาทของผู้บริหารนอกจากจะมีหน้าที่ใช้ทรัพยากรให้มีประโยชน์เกิดกับโรงเรียนแล้วผู้บริหารยังต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการใช้ทรัพยากรในการบริหารสถานศึกษาเพื่อความโปร่งใสถูกต้องตรวจสอบง่ายและง่ายต่อการได้รับความร่วมมือสนับสนุนในการระดมทรัพยากร



ทางการศึกษาครั้งต่อไป เกิดความศรัทธา ความเชื่อมั่น ความเชื่อใจ จากคณะครู บุคลากรในโรงเรียนและทุกภาคส่วนที่มีส่วนระดมทรัพยากรทางการศึกษา

ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำทั้งด้านคุณลักษณะและพฤติกรรมการบริหารจัดการ เป็นผู้นำที่ดีที่มีความรู้ความสามารถ บริหารงานด้วยความโปร่งใส มีภาวะผู้นำทั้งด้านวิสัยทัศน์ และการบริหารจัดการที่ดี มีผลงานเป็นที่ปรากฏ สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสถานศึกษา และเข้าใจในกระบวนการการระดมทรัพยากร ซึ่งจะช่วยให้ชุมชนเกิดความมั่นใจและศรัทธา นำมาซึ่งการสนับสนุนทรัพยากรให้เกิดผลลัพธ์ เกิดผลผลิตตามความประสงค์และแผน ส่งผลให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสูงสุด

## เอกสารอ้างอิง

กระทรวงศึกษาธิการ.(2545).พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542.

กรุงเทพมหานคร กระทรวงศึกษาธิการ.

จันทิมา อัจชะสวัสดิ์. (2556).การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาโรงเรียน  
ประถมศึกษา จาก

<http://www.sure.su.ac.th/xmlui/handle/123456789/11095?Attempt=2&>,  
2556.

นฤมล มนมื่น กงกุล. (2555). ผู้บริหารกับหลักธรรมาภิบาล จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/224264>. 2 มิถุนายน 2012.

พิณสุตา สิริธรรังศรี.(2562).การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา. บทความวิชาการ.

สุทธิ ปริทัศน์ ปีที่ 33 ฉบับที่ 106 เมษายน – มิถุนายน 2562.

พิสิษฐ ภู่ออด. (2559). การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขต  
พื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1.

ภาณุมาศ เฉลยนาค. (2556). การนำเสนอกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของ

สถานศึกษางานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ ชั้น  
พื้นฐานสังกัดสำนัก เขต 2.

ไมตรี ใจหาญ. (2556). จาก <https://www.gotoknow.org/posts/520110>.

บทความวิชาการการระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา แก่ไขเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2556.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพมหานคร : ราชบัณฑิตยสถาน.
- วรฤทธิ แสงนาค. (2556). การวิจัยเรื่องการระดมทรัพยากรทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานห้องเรียนพิเศษวิทยาศาสตร์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). แนวทางบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). รูปแบบการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา กรุงเทพมหานคร: บริษัทพริกหวานกราฟฟิต.
- สุมาลี ศรีพุทธรินทร์. (2555). เอกสารการสอนวิชาการบริหารทรัพยากรการบริหารสถานศึกษา. School Administrative Resources Management. นครพนม: มหาวิทยาลัยนครพนม.
- หวน พินธุพันธ์. (2560). การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา. จาก <https://ir.swu.ac.th/jspui/handle/123456789/19429>.
- อำพล รวากลาง และเสาวณี ศรีพุทธรัตน์. (2556). แนวทางการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็กกลุ่มโรงเรียนปง2สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 (วารสารศึกษาศาสตร์) ฉบับวิจัยปณิบัติศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 มกราคม – มีนาคม 2556.
- เอกราช โฆษิตพิมานเวช. (2560). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบยั่งยืนของสถานศึกษา.
- Brown, Lesley. (1993). The New Shorter Oxford English Dictionary. New York: Oxford University Press Inc.
- Levy Barbara R.E., & Cherry R.L. (1996) The NSFRE fundraising dictionary Nati



of found Reising Executives. New York: Wiley C.

Nichols, M. (1971). "Community Resources for School," The Encyclopedia of Education.V.2. New York: Macmillan.

Rosso, H.A., et al. (1991). Achieving Excellence in Fund Raising: A Comprehensive Guide to Principles, Strategies, and Methods. San Francisco: Jossey - Bass.