

7-1-2013

## การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของ โรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท Development of Strategies for Educational Resource Management of Small Schools in Urban and Rural Areas

สมพิศ ไข่เอื้อง

อียพงษ์ สุเมตติกุล

พททธี ศิริขรรณพิทักษ์

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal>



Part of the [Education Commons](#)

---

### Recommended Citation

ไข่เอื้อง, สมพิศ; สุเมตติกุล, อียพงษ์; and ศิริขรรณพิทักษ์, พททธี (2013) "การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท Development of Strategies for Educational Resource Management of Small Schools in Urban and Rural Areas," *Journal of Education Studies*: Vol. 41: Iss. 3, Article 2.

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/educujournal/vol41/iss3/2>

This Article is brought to you for free and open access by Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Education Studies by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact [ChulaDC@car.chula.ac.th](mailto:ChulaDC@car.chula.ac.th).

# การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท

## Development of Strategies for Educational Resource Management of Small Schools in Urban and Rural Areas

สมพิศ ใช้เฮ็ง และคณะ

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท ๒) เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท โดยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสาน เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ กับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท จำนวน ๔๐๐ โรงเรียน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที (t-test) และประเมินความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนี PNI <sup>modified</sup> เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพกับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท ที่มีการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ จำนวน ๑๐ โรงเรียน จากการเลือกแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา จัดทำกลยุทธ์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และตรวจสอบกลยุทธ์โดยการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการวิจัยพบว่า ๑) สภาพปัจจุบันการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบทโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ๒) สภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบทโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ๓) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบทประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์หลัก ๑๔ กลยุทธ์รอง และ ๖๖ กลยุทธ์ระดับแนวทางการปฏิบัติ แยกตามกระบวนการบริหาร ดังนี้ ๑) กลยุทธ์เสริมสร้างขีดความสามารถในการวางแผนทรัพยากรทางการศึกษา ๒) กลยุทธ์เสริมสร้างขีดความสามารถในการนำแผนทรัพยากรทางการศึกษาสู่การปฏิบัติ และ ๓) กลยุทธ์พัฒนาระบบการประเมินผลการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา

## Abstract

The purposes of this research were 1) to investigate the existing conditions and needs of educational resource management of small schools in urban and rural areas; 2) to develop strategies for educational resource management of small schools in urban and rural areas. The mixed methodology was employed for research design. The quantitative data were collected from 400 small schools in urban and rural areas. Frequency, percentage, mean standard deviation, t-test and modified PNI of needs assessment and its ranking were employed for data analysis. Part of the quality research was collected from school administrators of 10 quality schools which were selected by the means of purposive sampling. Content analysis and SWOT analysis technique were used for strategy development and the expert focus group discussion was conducted for checking and assessing the suitability of those strategies respectively.

The research findings were summarized as follows: 1) The existing conditions of educational resource management of small schools in urban and rural areas as a whole were high. 2) The needs of educational resource management of small schools in urban and rural areas as a whole were very high. 3) The strategies of educational resource management of small schools in urban and rural areas consisted of 3 main strategies, 14 sub strategies and 66 practical strategies, classified by administrative process. They were 1) strategy for adding the competencies in planning of educational resources 2) strategy for adding the competencies of its implementation of educational resources, 3) strategy for developing the system of educational resource utilization

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ (๒๕๕๐: ๑๕-๒๓) ได้กล่าวถึงสิทธิและเสรีภาพในการศึกษา มาตรา ๔๙ ระบุว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบากต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่งและการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ย่อมได้รับความคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ และมาตรา ๕๐ ยังกำหนดไว้ว่า รัฐต้องดำเนินการตามแผนนโยบายด้านการศึกษาดังนี้ ๑) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกๆระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ๒) ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนาและเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษา แสดงให้เห็นว่าการจัดการศึกษาเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งที่รัฐและทุกภาคส่วนต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อให้ทุกคนได้รับการศึกษาที่ดีอย่างมีคุณภาพ

การจัดการศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษา ทั้งนี้ในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง

และปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งคือทรัพยากรทางการศึกษา อันประกอบไปด้วย ทรัพยากรด้านบุคคล การเงิน วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ ซึ่งทรัพยากรทางการศึกษาเหล่านี้จะเป็นสื่อกลางที่ทำให้กิจกรรมทางการบริหารจัดการศึกษาสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ (ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์, ๒๕๕๕: ๒) จึงได้มีการให้ความสำคัญกับทรัพยากรทางการศึกษาและการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา โดยเฉพาะในขั้นตอนกระบวนการระดมทรัพยากรเพื่อจัดการศึกษาโดยกำหนดไว้ในหมวดที่ ๘ ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๕๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๕ (๒๕๕๕: ๒๓) มาตรา ๕๔ ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษา มาตรา ๕๙ ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครองดูแลบำรุงรักษา ใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์และภารกิจสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด มาตรา ๖๐ ให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษา ในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศโดยจัดสรรเป็นเงินงบประมาณเพื่อการศึกษา

สถานศึกษาชั้นพื้นฐานเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงในการจัดการศึกษาชั้นพื้นฐาน และเป็นองค์กรที่มีความสำคัญสูงสุดที่ควรได้รับการพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในการพัฒนาคุณภาพนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสถานศึกษาต้องสามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้ได้ตามมาตรฐานที่หลักสูตรกำหนดภายใต้การใช้ทรัพยากรทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ จึงถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สถานศึกษาชั้นพื้นฐานทุกแห่ง ต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีสถานศึกษาที่จัดการศึกษาชั้นพื้นฐานอยู่ในสังกัดประมาณ ๓๑,๘๒๑ แห่ง เป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ ๑๒๐ คนลงมา) จำนวน ๑๓,๘๘๒ แห่ง คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๖๓ ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัดทั้งหมด (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, ๒๕๕๑) ทั้งนี้เป็นเรื่องที่ปฏิเสธไม่ได้ว่าสถานศึกษาขนาดเล็กนั้น ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในพื้นที่ชนบทห่างไกลและขาดแคลน โดยเฉพาะสภาพที่ค่อนข้างจะขาดแคลนด้านทรัพยากรทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร ครูผู้สอน ด้านวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ประกอบกิจกรรมการเรียนการสอน อาคารสถานที่ และแหล่งเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรที่ผ่านมานั้น จัดสรรตามขนาดของสถานศึกษา หรือตามจำนวนนักเรียน ดังนั้นจึงทำให้สถานศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ ขาดแคลนงบประมาณ บุคลากร ครู และวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วนี้ล้วนแต่ส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนทั้งสิ้น สอดคล้องกับรายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชนของสำนักงานปฏิรูปการ

ศึกษา (๒๕๔๔: ๗-๘) พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีคุณภาพด้อยกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งคือ ทรัพยากรทางการศึกษาที่นำไปใช้เพื่อการจัดการศึกษา สถานศึกษาที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรทางการศึกษาสูงย่อมส่งผลให้มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสูง และสถานศึกษาที่มีความพร้อมด้านทรัพยากรทางการศึกษาดำรงมีคุณภาพในการจัดการศึกษาต่ำไปด้วย ถึงแม้ว่าจะมีนโยบายให้สถานศึกษาสามารถระดมทรัพยากรทางการศึกษาได้ตามที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วก็ตามแต่ด้วยสภาพที่ตั้งและบริบทของชุมชนท้องถิ่นที่มีความขาดแคลน ทำให้การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขนาดเล็กไม่สามารถทำได้ตามเป้าหมาย ทำให้เกิดปัญหาในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในสถานศึกษาพบว่าส่วนใหญ่เป็นการวิจัยที่เน้นศึกษาในด้านสภาพปัญหาหรือความต้องการทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน รวมถึงสภาพปัจจุบันและปัญหาการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในสถานศึกษา ยังไม่มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรจะศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาเพื่อให้ได้องค์ความรู้สำหรับนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาอันจะนำไปสู่การบริหารจัดการศึกษาได้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตเมืองและชนบทซึ่งลักษณะเขตที่ตั้งของโรงเรียนแตกต่างกัน ทั้งนี้เหตุผลที่เลือกศึกษาเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก และศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในเขตเมืองและเขตชนบทนั้น เนื่องจากแนวโน้มของจำนวนโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งอยู่กระจายทั่วประเทศทั้งในเขตเมืองและเขตชนบท ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่จะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางดำเนินการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ทั่วประเทศถือว่ามีความไม่พร้อมทั้งทรัพยากรด้านบุคคล งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อม และโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กเหล่านั้นมีสภาพปัจจุบันในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาอย่างไร มีสภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาอย่างไร มีความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาอย่างไรและมีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาอย่างไร เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับนำไปใช้ในกระบวนการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ และผลการศึกษาที่ได้สามารถนำมาเป็นองค์ความรู้ในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กหรือโรงเรียนที่มีบริบทใกล้เคียงกัน โดยเลือกใช้กลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่เหมาะสม อันจะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท

๒. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. แนวคิดเกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยของนักวิชาการต่างๆ เกี่ยวกับความหมายและขอบข่ายของทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ เช่น Cohn (1979), Monk (1990), วิจิตร ศรีสอาด (๒๕๔๔), ชัยอนันต์ สมุทวณิช (๒๕๔๔) เป็นต้น และผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดกรอบความหมายและขอบข่ายของทรัพยากรทางการศึกษาซึ่งแบ่งเป็น ๔ ด้าน คือ ๑) ทรัพยากรด้านบุคคล ๒) ทรัพยากรด้านการเงิน ๓) ทรัพยากรด้านวัสดุอุปกรณ์ และ ๔) ทรัพยากรด้านอาคารสถานที่ สำหรับนำไปสู่การรวบรวมข้อมูลเป็นองค์ความรู้พื้นฐานที่ใช้ในการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล

๒. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดของปรีชา คัมภีรปกรณ์ (๒๕๔๕) ซึ่งในกระบวนการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา จะเน้นที่บทบาทหน้าที่

ของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์เป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาซึ่งกระบวนการ ๓ ขั้นตอน ดังนี้ คือ ๑) ขั้นตอนการวางแผน โดยเริ่มจากการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและการกำหนดความต้องการทรัพยากรทางการศึกษา ๒) ขั้นตอนการดำเนินการ เป็นการแสวงหาหรือระดมทรัพยากรทางการศึกษาและการจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในการวางแผน ๓) ขั้นตอนการประเมินผล เป็นการควบคุม และการประเมินผลการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา

ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์สังเคราะห์กระบวนการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาและนำไปสู่การศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท

**๓. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็น** โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีของ (Kaufman, 1981 อ้างอิงในสุวิมล ว่องวานิช, ๒๕๕๐: ๖๒) ซึ่งการประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เป็นการประเมินรูปแบบหนึ่งที่ใช้วิเคราะห์สารสนเทศอย่างเป็นระบบ โดยแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างหรือช่องว่าง (Gap) ระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (Current Results) และผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้น (Desired Results) พร้อมทั้งนำผลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความสำคัญของช่องว่างหรือความต้องการจำเป็น (Needs) เพื่อการคัดเลือกความต้องการจำเป็นที่เร่งด่วนเพื่อนำไปแก้ไขปัญหา และผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดนี้เป็นส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูล

สภาพแวดล้อมภายในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อนำไปสู่การกำหนดร่างกลยุทธ์

**๔. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา กลยุทธ์** การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา กลยุทธ์ โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีของ เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo and Peter, 1991) ริงชัย ลันติวงศ์ (๒๕๓๙) ที่กล่าวถึงขั้นตอนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ๕ ขั้นตอน ดังนี้ ๑) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ๒) การจัดวางทิศทางขององค์กร ๓) การกำหนดกลยุทธ์ ๔) การปฏิบัติปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ ๕) การควบคุมเชิงกลยุทธ์

ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการศึกษาและสังเคราะห์กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทางขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ โดยไม่ครอบคลุมถึงขั้นตอนการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ และขั้นตอนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อให้ได้แนวคิดในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดวางทิศทางขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์นำไปสู่การพัฒนา กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่เหมาะสมสำหรับการนำไปใช้เพื่อจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท

### ระเบียบวิธีวิจัย

การพัฒนา กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบทในครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)



ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการทั่วประเทศ จำนวนทั้งสิ้น ๑๔,๐๒๔ โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่

๑) โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กของรัฐ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยครอบคลุมทั้ง ๔ ภูมิภาค จำนวน ๔๐๐ โรงเรียน แบ่งเป็นเขตเมือง ๒๐๐ โรงเรียน และชนบท ๒๐๐ โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูจำนวน ๔๐๐ คน

๒) โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กของรัฐ ที่มีการบริหารจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จโดยมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกอยู่ในระดับดีมาก หรือมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ (O-NET) สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ ซึ่งได้จากการเลือกแบบเจาะจง จำนวน ๑๐ โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน ๑๐ คน

มีขั้นตอนดำเนินการวิจัย ๕ ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ ๑** ศึกษาวิเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับทรัพยากรทางการศึกษา การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา การประเมินความต้องการจำเป็น แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและรวบรวมข้อมูลแนวคิดพื้นฐานสำหรับนำไปสร้างแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยต่อไป

**ขั้นตอนที่ ๒** ศึกษาวิเคราะห์และสรุปข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็นในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา และข้อมูลสภาพแวดล้อม

การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบทโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท

**ขั้นตอนที่ ๓** ศึกษาวิเคราะห์และสรุปข้อมูลเชิงคุณภาพเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบทที่มีการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่มีการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ

**ขั้นตอนที่ ๔** กำหนดและพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท โดยนำข้อมูลที่สรุปได้จากขั้นตอนที่ ๒ และ ๓ มาสังเคราะห์และสรุปเป็นข้อมูลเพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท และกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

**ขั้นตอนที่ ๕** ตรวจสอบกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท ที่ได้พัฒนาขึ้นให้เหมาะสมกับสภาพและการนำไปใช้ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท โดยใช้แบบตรวจสอบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการประชุมสัมมนาในกลุ่มด้วยผู้เชี่ยวชาญ (Focus Group) จำนวน ๑๐ ท่าน



## ผลการวิจัย

### ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท

สภาพปัจจุบันการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการวางแผน ด้านการประเมินผล และด้านการดำเนินการ ตามลำดับ พิจารณาตามความเห็นของเขตเมืองและชนบท พบว่า โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย เป็นไปในลักษณะเหมือนภาพรวม คือ ด้านการวางแผน ด้านการประเมินผล และด้านการดำเนินการ ตามลำดับ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ ) พิจารณารายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผล และด้านการวางแผน ตามลำดับ พิจารณาตามความเห็นของเขตเมืองและชนบท พบว่า โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยแตกต่างกัน โดยเขตเมือง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประเมินผล ด้านการดำเนินการ และด้านการวางแผน ตามลำดับ และเขตชนบทมีค่าเฉลี่ย

สูงที่สุด คือ ด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ และด้านการประเมินผล ตามลำดับ

### ตอนที่ ๒ ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท

กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ในเขตเมืองและชนบท ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์หลัก ๑๔ กลยุทธ์รอง และ ๖๖ กลยุทธ์ระดับแนวทางการปฏิบัติ แยกตามกระบวนการบริหาร ดังนี้

๑. กลยุทธ์เสริมสร้างขีดความสามารถในการวางแผนทรัพยากรทางการศึกษา เป็นกลยุทธ์ด้านการวางแผน มี ๑ กลยุทธ์หลัก ๔ กลยุทธ์รอง และ ๑๙ กลยุทธ์ระดับแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้ ๑) พัฒนาระบบการวางแผนบุคลากร ๒) พัฒนาระบบการวางแผนด้านการเงิน ๓) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนที่ดี ๔) ปรับทิศทางการวางแผนทรัพยากรทางการศึกษาตามสถานการณ์

๒. กลยุทธ์เสริมสร้างขีดความสามารถในการนำแผนทรัพยากรทางการศึกษาสู่การปฏิบัติ เป็นกลยุทธ์ด้านการดำเนินการ มี ๑ กลยุทธ์หลัก ๖ กลยุทธ์รอง และ ๓๑ กลยุทธ์ระดับแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

๑) สร้างเครือข่ายการใช้บุคลากรร่วมกัน ๒) สร้างเครือข่ายการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ร่วมกัน ๓) สร้างเครือข่ายการใช้อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน ๔) ระดมทรัพยากรทางการศึกษา ๕) ส่งเสริมการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์อย่างคุ้มค่า ๖) ส่งเสริมการใช้อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ภายในอย่างคุ้มค่า

**๓. กลยุทธ์พัฒนาระบบการประเมินผลการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา** เป็นกลยุทธ์ด้านการประเมินผล มี ๑ กลยุทธ์หลัก ๔ กลยุทธ์รอง และ ๑๖ กลยุทธ์ระดับแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้ ๑) พัฒนาระบบการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ๒) พัฒนาระบบการประเมินผลการใช้เงินและงบประมาณ ๓) พัฒนาระบบการประเมินผลการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ ๔) พัฒนาระบบการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ภายใน

### การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท ผู้วิจัยมีประเด็นอภิปรายดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ ๑ ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา ของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท

๑. สภาพปัจจุบันการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท โดยรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือด้านการวางแผน การประเมินผล และด้านการดำเนินการ ตามลำดับ ซึ่งการวางแผนเป็นกระบวนการหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติการกิจสามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทางและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์การวางแผนการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา เป็นจุดเริ่มต้นของกิจกรรมทางการศึกษาที่สำคัญยิ่งเป็นงานขั้นแรกของกระบวนการบริหารและผลของการวางแผนจะได้แผน (Plan)

ออกมาซึ่งใช้เป็นเครื่องมือวิธีการนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, ๒๕๓๙: ๘๑) และสอดคล้องกับแนวคิดของประชุม รอดประเสริฐ (๒๕๔๗: ๙๕) ที่ว่าการวางแผนจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรทุกชนิดอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด จึงทำให้โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบทให้ความสำคัญกับขั้นตอนการวางแผนและมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเป็นลำดับแรก

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีความต้องการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการดำเนินการด้านการประเมินผล และด้านการวางแผน เมื่อพิจารณาตามความเห็นของเขตเมืองและชนบท พบว่า แตกต่างกัน โดยเขตเมืองค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านการประเมินผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในทางปฏิบัติการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในส่วนของขั้นตอนกระบวนการประเมินผลการใช้ทรัพยากรนั้นส่วนใหญ่โรงเรียนจะมองข้ามขั้นตอนนี้ไป ซึ่งขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก และผลของการประเมินสามารถนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ (ปรีชา คัมภีร์ภรณ์, ๒๕๔๕: ๒๔) ดังนั้นโรงเรียนในเขตเมืองจึงมีความต้องการที่จะปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับแรก

๒. สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกตามกระบวนการบริหาร ๓ ด้าน ดังนี้

สภาพปัจจุบันการบริหารทรัพยากรทางการ

ศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ทั้งด้านการวางแผน ด้านการดำเนินการ และด้านการประเมินผล โดยรวมและรายด้านพบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการเงิน ด้านบุคคล ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านอาคารสถานที่ ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของสังวาลย์ วุฒิเสลา (๒๕๔๘) ที่ศึกษาสภาพการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา พบว่า การบริหารทรัพยากรงบประมาณ มีค่าเฉลี่ยการบริหารสูงสุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรด้านการเงินนั้นมีความสำคัญ และในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนมีความต้องการใช้เงินในการดำเนินงานทั้งสิ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์ (๒๕๔๙) ที่ว่าทรัพยากรด้านการเงินช่วยให้การดำเนินการของสถานศึกษาประสบความสำเร็จในงานภารกิจหลัก ช่วยในการสนับสนุนจัดหาทรัพยากรอื่นๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยี และค่าใช้จ่ายอื่นๆ และแผนการเงินยังเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบติดตามประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้ทรัพยากร ดังนั้นโรงเรียนจึงให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรด้านการเงินอยู่ในระดับมาก เป็นลำดับแรก ส่วนทรัพยากรด้านบุคคลเป็นผู้ดำเนินการจัดการทรัพยากรทางการศึกษาอื่น เช่น เงิน วัสดุ อุปกรณ์ อาคารสถานที่ เป็นต้น ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ดังนั้นทรัพยากรด้านบุคคลจึงมีความสำคัญ (สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์, ๒๕๔๙: ๑๕๒) และการวางแผนบุคลากร เป็นกระบวนการจัดระบบบุคลากรเพื่อเตรียมการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ให้เหมาะสมให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การสูงสุด (นงนุช วงษ์สุวรรณ, ๒๕๕๓: ๘๘) ถ้าวางแผนบุคลากรได้ดี

สามารถจัดวางตัวบุคคลได้เหมาะสมกับการะงาน ทำให้การดำเนินการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ

ส่วนสภาพที่พึงประสงค์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาทั้งด้านการวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผล โดยรวมและรายด้าน พบว่ามีความต้องการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการเงิน ด้านบุคคล อาคารสถานที่ และด้านวัสดุอุปกรณ์ ตามลำดับ เห็นได้ว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรด้านการเงิน ซึ่งโรงเรียนได้รับจัดสรรอย่างจำกัดตามเกณฑ์จำนวนนักเรียนที่มีอยู่น้อย ไม่เพียงพอกับความต้องการ และทรัพยากรด้านการเงิน ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถนำมาซึ่งทรัพยากรด้านอื่นๆ ได้ เป็นค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการจัดการศึกษา ช่วยให้การพัฒนาสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่มีคุณภาพในกระบวนการเรียนการสอนของสถานศึกษา (สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์, ๒๕๔๙: ๑๕๙) ความสำคัญของทรัพยากรด้านการเงินนั้นมีผลต่อการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาด้านอื่นๆ

นอกจากนี้การประเมินผลการใช้เงิน ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับด้านการเงิน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการใช้เงินในกิจกรรม/โครงการต่างๆ และการติดตาม ประเมินผล เป็นกิจกรรมทางการบริหารที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่สถานศึกษาต้องใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้รับทราบผลการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายหรือไม่ จะได้ข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนหรือแก้ไขแนวทางการดำเนินการ ดังนั้นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กจึงมีความต้องการบริหาร

ทรัพยากรด้านการเงิน อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นลำดับแรก

## ตอนที่ ๒ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบท

๑. กลยุทธ์เสริมสร้างขีดความสามารถในการวางแผนทรัพยากรทางการศึกษา เป็นกลยุทธ์ด้านการวางแผน ที่ได้กำหนดขึ้นเนื่องจากโรงเรียนต้องดำเนินการปรับปรุงพัฒนาระบบการวางแผนทรัพยากรทางการศึกษาให้สามารถใช้เป็นเครื่องมือและวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้บรรลุและประสานงานกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลประกอบด้วย

๑.๑ กลยุทธ์พัฒนาระบบการวางแผนบุคลากร โดยมีแนวทางปฏิบัติให้โรงเรียนกระจายอำนาจและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดโครงสร้างองค์การ การมอบหมายงาน การวางแผนพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับบุคลากร เพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์งาน (Job analysis) ซึ่งการวิเคราะห์งานจะช่วยให้ได้ข้อมูลรายละเอียดส่วนต่างๆ ของงาน เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนบุคลากร (วิโรจน์ สารรัตน์, ๒๕๔๘: ๑๙๙) จัดทำแผนงานสนับสนุนและเสริมสร้างกำลังคน (สร้างทีมงาน) ทั้งทีมงานถาวร (Permanent team) ซึ่งหมายถึงบุคลากรที่จะต้องร่วมกันปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นการปฏิบัติงานตามภารกิจประจำของโรงเรียน และทีมงานชั่วคราว (Temporary team) เป็นกลุ่มบุคคลที่ตั้งขึ้นเพื่อปฏิบัติงานเฉพาะกิจเมื่องานสำเร็จแล้ว ทีมงานนั้นก็จะสลายไป (ประชุม รอดประเสริฐ, ๒๕๔๗: ๒๔๓) สร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์

ที่ดีอย่างต่อเนื่องโดยใช้การ สื่อสารเชิงสร้างสรรค์ เป็นเครือข่ายแบบทุกช่องทาง (All Channel) ซึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบกระจายอำนาจ ช่วยให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสพูดคุยสื่อสารกันโดยตรง ร่วมกันวางแผน แก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, ๒๕๔๙: ๒๑๗) สร้างขวัญกำลังใจที่ดีและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้

๑.๒ กลยุทธ์พัฒนาระบบการวางแผนด้านการเงิน โดยมีแนวทางปฏิบัติ คือศึกษากรอบนโยบาย กำหนดเป้าหมายและแผนงานการเงิน และงบประมาณให้ชัดเจน สสำรวจและกำหนดความต้องการการใช้เงินและงบประมาณตามความจำเป็นเร่งด่วน และจัดลำดับความสำคัญในการใช้เงิน วางแผนจัดสรรเงิน งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้ครอบคลุม ใช้การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance based Budgeting : PBB) ซึ่งทำให้มีข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เพื่อนำมาใช้ในการเปรียบเทียบกับสิ่งที่คาดหวังในอนาคตและความก้าวหน้าของผลงานที่ทำได้จริง (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, ๒๕๕๔: ๑๖) กำหนดคณะกรรมการรับผิดชอบเกี่ยวกับการเงินและงบประมาณให้ชัดเจน และจัดทำระบบข้อมูลบัญชีการเงิน บัญชีรายรับ-รายจ่าย อย่างถูกต้องตามระเบียบและเป็นปัจจุบัน

๑.๓ กลยุทธ์พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนที่ดี ซึ่งระบบข้อมูลสารสนเทศนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญของการวางแผน นอกจากจะเป็นส่วนประกอบหรือปัจจัยนำเข้าที่สำคัญของการวางแผนแล้ว ยังช่วยให้การกำหนดเป้าหมาย และวิธีการดำเนินงานมีความ

เป็นไปได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ และกระบวนการวางแผนที่ดีจะต้องได้รับข้อมูลนำเข้าหรือสารสนเทศต่างๆ ที่มีคุณภาพ จึงจะทำให้การวางแผนมีคุณภาพและส่งผลต่อผลงานของแผนซึ่งจะมีคุณภาพตามไปด้วย นั่นคือเป็นแผนที่สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (ประชุม รอดประเสริฐ, ๒๕๔๗: ๒๔๓) โรงเรียนสามารถนำกลยุทธ์นี้ไปใช้โดยมีแนวทางปฏิบัติ คือ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ เห็นความสำคัญในการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง อบรมให้ความรู้และทักษะเกี่ยวกับวิธีการใช้โปรแกรมการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ สืบค้นและเตรียมข้อมูลพร้อมจัดเก็บให้เป็นระบบและเป็นปัจจุบัน รวมถึงส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศด้านต่างๆ ไปใช้ในการวางแผนเพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

**๑.๔ กลยุทธ์ปรับทิศทางการวางแผนทรัพยากรทางการศึกษาตามสถานการณ์** จากการศึกษาพบว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบทได้รับจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษาอย่างจำกัด ไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้ การกำหนดแผนบริหารไว้ล่วงหน้าทำได้ยาก ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องวางแผนทรัพยากรทางการศึกษาตามสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ได้ใช้แผนตามสถานการณ์เพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลนทรัพยากรทางการศึกษา และสอดคล้องกับแนวคิดของ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, ๒๕๓๙: ๘๑) ที่ว่าแผนสถานการณ์ (Contingency plan) เป็นแผนทางเลือกของการปฏิบัติภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

ที่เกิดขึ้นหรือสถานการณ์อื่นๆ ซึ่งทำให้เกิดปัญหาและต้องการการตอบสนองการจัดการ โดยมีแนวทางปฏิบัติ คือ โรงเรียนต้องกำหนดความต้องการการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาตามความจำเป็นเร่งด่วนก่อนแล้วเตรียมการจัดสรรให้เหมาะสม ปรับลดกิจกรรมและปริมาณความต้องการการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา โดยไม่ส่งผลต่อภาพรวม จัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรในแต่ละกิจกรรม/โครงการเตรียมการจัดหาแนวทางการระดมทรัพยากรมาสนับสนุนอย่างหลากหลายปรับแนวทางปฏิบัติตามแผนที่วางไว้และให้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

**๒. กลยุทธ์เสริมสร้างขีดความสามารถในการนำแผนทรัพยากรทางการศึกษาสู่การปฏิบัติ** เป็นกลยุทธ์ด้านการดำเนินการ กำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการเสริมสร้างพัฒนาการดำเนินการนำแผนทรัพยากรทางการศึกษาสู่การปฏิบัติซึ่งโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบทต้องดำเนินการจัดสรร สรรหา ดูแลรักษาและใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา ประกอบด้วย

**๒.๑ กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการใช้บุคลากรร่วมกัน** เป็นไปตามยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการที่กำหนดให้มีการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน โดยให้มีการสร้างเครือข่ายและประสานการมีส่วนร่วมขององค์กรที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยการเชื่อมโยงเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งทางโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการศึกษา (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, ๒๕๔๕: ๑๐๖) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (กวินทร์เกียรติ นนธ์พล, ๒๕๕๑) ศึกษา



เกี่ยวกับสภาพการใช้ทรัพยากรร่วมกัน พบว่า สถานศึกษามีการใช้ทรัพยากรบุคคลาร่วมกันมากที่สุด โดยมีแนวทางปฏิบัติ คือ โรงเรียนต้องสำรวจความต้องการการใช้บุคลากร และแสวงหา/สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นแกนนำ สร้างความเข้าใจ และประสานขอความร่วมมือในการดำเนินงาน จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศบุคลากรและร่วมจัดตั้งเครือข่ายบุคลากรแกนนำที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ ตามความต้องการ ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรแกนนำ ส่งเสริมการใช้และแลกเปลี่ยนบุคลากรแกนนำภายในโรงเรียนเครือข่ายมาสนับสนุนจัดการศึกษาตลอดจนส่งเสริมการใช้วิทยากรภายนอก และครูภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้ามาช่วยในการจัดการศึกษา

**๒.๒ กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ร่วมกัน** ซึ่งโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ไม่ได้สร้างเครือข่ายการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ร่วมกันกับโรงเรียนอื่นๆ อย่างชัดเจน แต่โรงเรียนมีโอกาสจากการมีส่วนร่วมของโรงเรียนใกล้เคียงหรือโรงเรียนที่มีความพร้อม และตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดให้มีการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน ซึ่งสามารถช่วยลดปัญหาความขาดแคลนวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (กวิณทร์เกียรติ นนธ์พละ, ๒๕๕๖) ที่ศึกษาเกี่ยวกับสภาพการใช้ทรัพยากรร่วมกัน พบว่า สถานศึกษามีการใช้สื่ออุปกรณ์ร่วมกัน การนำกลยุทธ์นี้ไปใช้มีแนวทางปฏิบัติ คือ สำรวจประเภทความต้องการการใช้และแสวงหาแหล่งวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ จากโรงเรียนที่มีความพร้อมหรือโรงเรียนใกล้เคียง จัดทำทะเบียนข้อมูลสารสนเทศวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ ที่ต้องการใช้

ร่วมกัน ประสานความร่วมมือ ร่วมจัดตั้งเครือข่ายการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ร่วมกัน จัดหางบประมาณเพื่อการปรับปรุงซ่อมแซม ส่งเสริมการผลิตสื่อและการใช้สื่อเทคโนโลยีช่วยสอน เช่น สื่อ CAI สื่อออนไลน์ สื่อทางไกลผ่านดาวเทียม สื่อวีดิทัศน์ทัศนศรั เป็นต้น โดยประสานความร่วมมือจัดทำข้อตกลงร่วมกัน (MOU) กับหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัยในท้องถิ่นที่ส่งเสริมการผลิตสื่อเทคโนโลยีเพื่อจัดบริการสื่อและสอนผลิตสื่อ

**๒.๓ กลยุทธ์สร้างเครือข่ายการใช้อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน** โรงเรียนมีโอกาสจากปัจจัยภายนอกจากการมีส่วนร่วมของโรงเรียนใกล้เคียงในท้องถิ่นหรือโรงเรียนที่มีความพร้อม เช่น โรงเรียนตีประจำตำบล ซึ่งมีความพร้อมด้านอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ภายใน ชุมชน ท้องถิ่นมีแหล่งเรียนรู้ และสถานประกอบการ ที่เป็นประโยชน์และเอื้อต่อการจัดการศึกษา ทำให้สามารถสร้างเครือข่ายการใช้อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ ร่วมกันได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (กวิณเกียรติ นนธ์พละ, ๒๕๕๖) ที่ศึกษาเกี่ยวกับสภาพการใช้ทรัพยากรร่วมกัน พบว่า สถานศึกษามีการใช้อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน โรงเรียนมีแนวทางปฏิบัติคือ สำรวจประเภทความต้องการการใช้อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ภายในและแสวงหาอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ภายในจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศสร้างความเข้าใจ และประสานขอความร่วมมือเพื่อขอใช้อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ภายใน ร่วมกันและร่วมจัดตั้งศูนย์เครือข่ายการใช้อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ภายใน ส่งเสริมการใช้ อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ภายในร่วมกัน นอกจากนี้ให้ประสานความร่วมมือเพื่อขอใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอก และสถานประกอบการ เข้ามา



ช่วยในการจัดการศึกษา

**๒.๔ กลยุทธ์ระดมทรัพยากรทางการศึกษา** การจัดสรรงบประมาณตามรายหัวนักเรียนทำให้โรงเรียนประถมศึกษานขนาดเล็ก ได้รับการจัดสรรน้อยไม่เพียงพอ ต้องจัดหาเงิน รายได้ ในรูปแบบต่างๆ ตลอดจนระดมทุนจากทุกภาคส่วน เพื่อให้เพียงพอต่อการจัดการศึกษา ซึ่งโรงเรียนมีโอกาสเนื่องจากมีกฎหมายรองรับการให้ภาคเอกชน ชุมชนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทรัพยากรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (พัชรกฤษฎี พวงนิล, ๒๕๕๓) ที่ศึกษาสภาพและกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษา พบว่าสถานศึกษาได้ดำเนินการระดมทรัพยากรทางการศึกษา และสอดคล้องกับแนวคิดของ (นคร ตั้งคะภิกพ, ๒๕๔๙) ที่ว่า การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาเป็นภารกิจสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะทรัพยากรเป็นปัจจัย (Input) สำหรับการบริหารจัดการศึกษา การนำกลยุทธ์นี้ไปใช้ มีแนวทางปฏิบัติคือ สำรวจความต้องการการใช้และแสวงหาแหล่งทรัพยากรศึกษารายละเอียดการเข้าถึงแหล่งทรัพยากรแต่ละประเภท ประสานความร่วมมือในการสนับสนุนด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย ระดมทรัพยากรด้านการเงินด้วยรูปแบบวิธีการต่างๆ ประสานขอรับการสนับสนุนจากบริษัท หน่วยงานเอกชน และภาครัฐเพื่อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ จัดสร้างอาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ภายใน ทั้งนี้โรงเรียนต้องสร้างศรัทธาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้การยกย่องหรือประกาศเกียรติคุณเพื่อความต่อเนื่องในการให้ความร่วมมือสนับสนุนต่อไป

**๒.๕ กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์อย่างคุ้มค่า** ด้วยหลักเกณฑ์การจัดสรรวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ ทำให้โรงเรียน

ได้รับการจัดสรรไม่เพียงพอ และไม่สามารถขอรับการจัดสรรเพิ่มเติมได้ ดังนั้นโรงเรียนจึงมีความจำเป็นต้องใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ้มค่าที่สุด สอดคล้องกับการดำเนินการของโรงเรียนที่มีจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์อย่างคุ้มค่า โรงเรียนนำกลยุทธ์นี้ไปใช้โดยมีแนวทางปฏิบัติ คือ สำรวจความต้องการการปรับปรุงซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์เพื่อการใช้งาน ประสานขอความร่วมมือ หน่วยงานสถาบันอาชีวศึกษา สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานให้เข้ามาฝึกงานด้านการซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ ส่งเสริมการนำวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่เก่าหรือจำหน่ายแล้ว มาแปรรูปเป็นวัสดุอุปกรณ์ชิ้นใหม่ แล้วนำกลับมาใช้ (Recycle) หรือนำวัสดุอุปกรณ์กลับมาใช้ซ้ำ (Reuse) ปรับปรุงซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ที่มีอยู่ให้คงสภาพที่ดีและใช้งานได้เหมาะสมคุ้มค่า

**๒.๖ กลยุทธ์ส่งเสริมการใช้อาคารสถานที่แหล่งเรียนรู้ภายใน อย่างคุ้มค่า** ตามเกณฑ์การจัดสรรอาคารสถานที่และสิ่งก่อสร้างเมื่อเทียบกับจำนวนนักเรียนแล้ว ทำให้โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่ไม่สามารถเสนอขอรับการจัดสรรอาคารสถานที่และสิ่งก่อสร้างเพิ่มเติมจากเดิมได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องใช้อาคารสถานที่ต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด สอดคล้องกับการดำเนินการของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ได้ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการใช้อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ภายในอย่างคุ้มค่า โดยมีแนวทางปฏิบัติ

คือ ให้โรงเรียนสำรวจความต้องการการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ ประสานขอความร่วมมือ บริษัท หน่วยงานเอกชน สถาบันอาชีวศึกษา สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานเข้ามาฝึกงานและช่วยปรับปรุงซ่อมแซม ระดมแรงงานจากชุมชนท้องถิ่นเข้ามาช่วย ระดมทุนจากหน่วยงานต่างๆ ในการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ และแหล่งเรียนรู้ภายใน ให้คงสภาพที่ดีเอื้อต่อการจัดการศึกษา นำอาคารสถานที่หรือสิ่งก่อสร้างที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์แล้วมาปรับปรุงซ่อมแซมให้เป็นอาคารสถานที่สำหรับใช้ประโยชน์ด้านอื่นๆ แทน เช่น เปลี่ยนถังน้ำซีเมนต์เก่าให้เป็นห้องน้ำ หรือบ้านพักครูเก่าเป็นห้องสมุด เป็นต้น

**๓. กลยุทธ์พัฒนาระบบการประเมินผลการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา** เป็นกลยุทธ์ด้านการประเมินผลที่กำหนดขึ้นเนื่องจากความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบการประเมินผลการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรความเหมาะสมเพียงพอของทรัพยากร ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการใช้ทรัพยากร เพื่อที่จะได้ข้อมูลสารสนเทศที่จะใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาให้ได้ผลดียิ่งขึ้นต่อไป ประกอบด้วย

**๓.๑ กลยุทธ์พัฒนาระบบการนิเทศติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร** ซึ่งการประเมินพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้จะต้องอาศัยวิธีการวัดและประเมินอย่างเที่ยงตรงเชื่อถือได้ และจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรป้อนกลับเพื่อจะได้วางแผนพัฒนาหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน (สุกัญญา ไชววิไลกุล, ๒๕๔๗) มีแนวทางปฏิบัติ คือศึกษา

รายละเอียดเกณฑ์นำมาสร้างและออกแบบเครื่องมือให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานกำหนด ผู้รับผิดชอบและปฏิทินการนิเทศ ดำเนินการร่วมกันด้วยรูปแบบที่หลากหลาย เช่น ใช้ระบบการประเมิน ๓๖๐ องศา โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ (จุฑาทิพย์ ภารพบ, ๒๕๕๗) พบว่าระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ ๓๖๐ องศา ทำให้บุคลากรสามารถพัฒนาการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม จัดทำรายงานสรุปผลการประเมิน และส่งเสริมการนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรต่อไป

**๓.๒ กลยุทธ์พัฒนาระบบการประเมินผลการใช้เงินและงบประมาณ** การใช้เงินและงบประมาณนั้นเป็นเรื่องที่โรงเรียนต้องดำเนินการให้ถูกต้องตามระเบียบอย่างเคร่งครัด การมีระบบตรวจสอบ ประเมินผลการใช้เงินและงบประมาณที่ดี จะช่วยให้การใช้เงินมีประสิทธิภาพ เกิดความประหยัดและคุ้มค่า แนวทางปฏิบัติคือจัดอบรมพัฒนาเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับแนวปฏิบัติและระเบียบการเงินพัสดุกำหนดผู้รับผิดชอบและดำเนินการจัดทำระบบคำนวณต้นทุนผลผลิต เพื่อใช้ผลไปปรับปรุงประสิทธิภาพโครงสร้างการปฏิบัติงาน และแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้ผลดำเนินงานเกิดประสิทธิผลสูงสุด จัดระบบการประเมินผลตามระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยกำหนดปัจจัยหลักความสำเร็จ และตัวชี้วัด (KPIs) สร้างเครื่องมือเพื่อการประเมินผลตามตัวชี้วัด (กระทรวงศึกษาธิการ, ๒๕๕๖: ๔๔-๔๕) จัดทำรายงานควบคุมภายใน จัดทำรายงานการประเมินผลการใช้เงิน และนำผลการประเมินมาวิเคราะห์ปรับปรุงแผนเป็นระยะๆ

**๓.๓ กลยุทธ์พัฒนาระบบการประเมินผลการใช้วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์** โดยมีแนวทางการปฏิบัติ คือโรงเรียนสร้างและออกแบบเครื่องมือพร้อมจัดทำเอกสารคู่มือการประเมินผลการใช้วัสดุอุปกรณ์ครุภัณฑ์ หรือใช้กระบวนการ PDCA กำหนดปฏิทินการติดตามและประเมินผลการใช้วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และดำเนินการตามระยะเวลาที่กำหนด รวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลการใช้วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า ส่งเสริมการนำข้อมูลผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการใช้วัสดุอุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ให้มีประสิทธิภาพในครั้งต่อไป

**๓.๔ กลยุทธ์พัฒนาระบบการประเมินผลการใช้ อาคารสถานที่ และแหล่งเรียนรู้ภายใน** ซึ่งการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ นั้น เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะทราบว่า การดำเนินงานเป็นไปตามแผนหรือไม่ เพียงใด เพื่อปรับแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขระหว่าง การดำเนินงาน และเป็นข้อมูลสำหรับการพิจารณาวางแผนดำเนินการในปีถัดไป (กิตติมา ปรีดีติติก, ๒๕๓๒: ๑๙๙) ดังนั้นโรงเรียนจึงควรพัฒนาระบบการประเมินผลการใช้อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ภายใน โดยมีแนวทางการปฏิบัติ คือสร้างและออกแบบเครื่องมือพร้อมจัดทำเอกสารคู่มือการประเมินผล หรือใช้กระบวนการ PDCA กำหนดผู้รับผิดชอบและปฏิทินการติดตาม ประเมินผลการใช้อาคารสถานที่และแหล่งเรียนรู้ภายใน นำข้อมูลผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาในครั้งต่อไป

## ข้อเสนอแนะ

**๑. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้**

๑.๑ จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบทส่วนใหญ่ มีการบริหารทรัพยากรด้านการเงินเป็นหลัก เนื่องจากทรัพยากรด้านการเงินสามารถนำไปใช้เพื่อการจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาด้านต่างๆ เช่น บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ ซึ่งโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ควรวางแผนด้านการเงินให้ดี ชัดเจนและครอบคลุม นำแผนไปสู่การปฏิบัติ และประเมินผลการใช้เงินเป็นระยะเพื่อให้เกิดความคุ้มค่า ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงความถูกต้องตามระเบียบแนวทางปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

๑.๒ จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบทส่วนใหญ่ อยู่ในสภาพขาดแคลนและมีทรัพยากรทางการศึกษาอย่างจำกัด จึงจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรเหล่านั้นอย่างประหยัดให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องดำเนินการประเมินผลการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงแผนทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์พัฒนาระบบการประเมินผลการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาไปใช้ ควรจะศึกษาแนวทางการประเมินผลในแต่ละประเภททรัพยากรทางการศึกษาให้ชัดเจน

๑.๓ จากผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบทส่วนใหญ่ ขาดแคลนทรัพยากรทางการศึกษาและมีความต้องการจำเป็นในการสร้างเครือข่ายการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัด ควรให้การสนับสนุนส่งเสริมแนวทางการสร้างเครือข่ายการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ เป็นรูปธรรมอย่าง

ชัดเจนโดยรับผิดชอบในการวางโครงสร้างโรงเรียนที่เป็นเครือข่าย ประสานและสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษาให้พร้อม รวมถึงสนับสนุนงบประมาณในการปรับปรุงซ่อมแซมทรัพยากร

๑.๔ จากผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบทส่วนใหญ่ต้องดำเนินการระดมทรัพยากรทางการศึกษาอยู่ตลอดเวลาและดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการการใช้ ดังนั้นเพื่อให้การนำกลยุทธ์ระดมทรัพยากรทางการศึกษาไปใช้เกิดผลสำเร็จ หน่วยงานต้นสังกัด ควรสนับสนุนหรือรับเป็นเจ้าภาพในการประสานความร่วมมือระดับมหัพภาคกับหน่วยงานภาคเอกชนจัดทำข้อตกลง (MOU) ในการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา เพื่อเชื่อมต่อโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กโดยทั่วไป

๑.๕ จากผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบทส่วนใหญ่ขาดแคลนทรัพยากรทางการศึกษา เนื่องจากหลักเกณฑ์การจัดสรรทรัพยากรทางการศึกษา ที่กำหนดตามจำนวนนักเรียนและความคุ้มค่าในการลงทุน ทำให้ไม่สามารถขอรับการจัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติมได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้การนำกลยุทธ์ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาอย่างคุ้มค่า โดยเฉพาะด้านวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ เกิดผลสำเร็จ หน่วยงานต้นสังกัด ควรกำหนดนโยบายที่สนับสนุนส่งเสริมการประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาหรือสถาบันอาชีวศึกษาให้เข้ามาช่วยดำเนินการในส่วนงานของการปรับปรุงซ่อมแซมวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่โดยนิสิตฝึกงาน

## ๒. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

๒.๑ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เสนอกกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก โดยนำเสนอกลยุทธ์และแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย แต่ไม่ได้ศึกษาผลของการนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปใช้ ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลของการใช้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ว่ามีปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปใช้หรือไม่ อย่างไร กลยุทธ์ใดที่ต้องมีการปรับปรุงและควรปรับปรุงอย่างไร แล้วประสบความสำเร็จคืออะไรบ้าง รวมถึงแนวทางในการควบคุมหรือประเมินกลยุทธ์ในแต่ละกลยุทธ์คืออะไรบ้าง ซึ่งจะช่วยให้กลยุทธ์เหล่านี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

๒.๒ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับสภาพและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในเขตเมืองและชนบทที่มีการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก

๒.๓ ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลทำให้การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อการจัดการศึกษาของในภาพรวม

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ. (๒๕๕๑). *แนวทางในการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต ๑*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (๒๕๔๖ข). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กิติมา ปรีดีดิลก. (๒๕๓๒). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น*. กรุงเทพมหานคร: อักษราพิพัฒน์. คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (๒๕๔๕). *การวางแผนงบประมาณจากแนวคิดสู่การปฏิบัติระดับสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (๒๕๔๕). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พรักหวานกราฟฟิค.
- จุฑาทิพย์ ภารพบ. (๒๕๔๗). *การพัฒนากระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ ๓๖๐ องศา เพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของคณะวิชาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยอนันต์ สมทวณิช. (๒๕๔๔). *รายงานการวิจัยระบบบริหารจัดการเพื่อการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๑๒ ปีซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช ๒๕๔๒*. กรุงเทพมหานคร: เอกสารอัดสำเนา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (๒๕๔๙). *การจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ธงชัย สันติวงศ์. (๒๕๓๙). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- นคร ตั้งคะภิกพ. (๒๕๔๙). *การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. เพชรบุรี: โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (๒๕๕๓). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์. ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. (๒๕๔๔). *รายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน*. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (๒๕๔๗). *นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี*. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์.
- ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์. (๒๕๔๕). *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษาหน่วยที่ ๑*. พิมพ์ครั้งที่ ๓. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พัชรกฤษฎี พวงนิล. (๒๕๕๓). *กลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐในจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (๒๕๕๔). *หลักการและแนวปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน*. พิมพ์ครั้งที่ ๓. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร ศรีสอาน. (๒๕๔๔). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (๒๕๔๘). *ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (๒๕๓๙). *องค์การและการจัดการ (Organization and Management) ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด.
- สังวาลย์ วุฒิสเลลา. (๒๕๔๘). *การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต ๕ สาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*.
- สุกัญญา โสวิโลกุล. (๒๕๔๗). *การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (๒๕๕๐). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์. (๒๕๔๙). *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา*. หน้าที่ ๑๑. พิมพ์ครั้งที่ ๒. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (๒๕๕๐). *แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ปี ๒๕๕๑-๒๕๕๓*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

## ภาษาอังกฤษ

- Certo, Samuel C. and Peter, J. Paul. (1991). *Strategic Management: Concept and Applications*. New York: Mc. Graw Hill Book Company.
- Cohn, E. (1979). *The Economics of Education*. Cambridge: Ballinger Publishing Co.
- Monk, David H. (1990). *Educational Finance: An Economic Approach*. Tokyo. McGraw-Hill Publishing Company.

## ผู้เขียน

**ดร.สมพิศ ไข่มณี** ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าจาม อำเภอหนองใหญ่ จังหวัดชลบุรี  
**อาจารย์ ดร. ปิยพงษ์ สุเมตติกุล** อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย  
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริวรรณพิทักษ์** อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย