การระดมทุนสำหรับโรงเรียน: หลักการและวิธีการสู่ความสำเร็จ

Fund Raising for Schools: Principles and Techquies for Success

นารีรัตน์ รักวิจิตรกุล[1]
Nareerat Rakwichitkul[1]

บทคัดย่อ

การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพจะหวังพึ่งงบประมาณอุดหนุนรายหัวจากภาครัฐเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอ โรงเรียนจำเป็นต้องมีการระดมทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในโครงการต่างๆ ของโรงเรียน การระดมทุนของโรงเรียนส่วนใหญ่อาศัยความจริงใจ ประสบการณ์ และภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องการดำเนินการบางอย่างให้เกิดขึ้นด้วยการระดมทุนมากกว่าที่จะใช้ทักษะด้านเทคนิคการระดมทุนใดๆ บทความนี้นำเสนอหลักการ และวิธีการระดมทุนเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารโรงเรียน และทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องได้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อความสำเร็จของการระดมทุนมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: การระดมทุนสำหรับโรงเรียน หลักการระดมทุน เทคนิคการระดมทุน

Abstract

Management for the educational quality in schools can not rely on only demand-side budgets from the goverment. Schools need to raise money for implementing various kind of schools' projects or expenditure. Most of the school fund raising projects initiate by experiences and leadership of the principals who have a genuine desire to make the difference more than require any technical knowledge or skills. This article presents the principles and techniques for fund raising as the guidelines for principals and other stakeholders to raise money successfully.

Keywords: fund raising for schools, principles, techniques, guidelines

[1] ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

[1] Department of Educational Administration, Faculty of Education, Mahasakham University E-mail: nareerat@msu.ac.th

บทนำ

การระดมทุน (Fund Raising) มักจะถูกมองในความหมายที่แคบ และจำกัดว่าเป็นกระบวนการที่เริ่มต้นและจบลงด้วยการขอเงินจากเพื่อน และคนแปลกหน้า แต่จากศาสตร์การระดมทุนมีปรัชญาความเชื่อว่า การระดมทุนหมายถึงศิลปะชั้นสูงในการสอนให้บุคคลมีความสุขในการบริจาค เป็นการแสดงความก้าวหน้าขององค์กร และจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการ เป็นการเรียกร้องให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมาร่วมเป็นหุ้นส่วนเพื่อการลงทุนทางสังคมให้กับเด็กและเยาวชนไทย และจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 8 มาตรา 58 บัญญัติไว้ว่า “ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณการเงินและทรัพย์สินทั้งจากรัฐองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบุคคลครอบครัวชุมชนองค์กรชุมชนเอกชนองค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการสถาบันสังคมอื่นและต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษาดังนี้ (๑) ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสมทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด (๒) ให้บุคคลครอบครัวชุมชนองค์กรชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชนองค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาบริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษาและมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็นทั้งนี้ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมและให้แรงจูงใจในการระดมทรัพยากรดังกล่าวโดยการสนับสนุนการอุดหนุนและใช้มาตรการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีตามความเหมาะสมและความจำเป็นทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด(https: //www.mwit.ac.th/~person/ 01-Statutes/National-Education.pdf) จากมาตรานี้เกี่ยวข้องกับการระดมทรัพยากรการศึกษาใน (1) เป็นการระดมทรัพยากรการศึกษาระดับรัฐ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปของภาษีการศึกษา และตาม (2) เป็นระดับบุคคล ครอบครัว องค์กร มีส่วนร่วมในการจัดและบริจาคทรัพย์สินให้แก่สถานศึกษา โดยรัฐจัดระบบจูงใจด้วยมาตรการลดหย่อนภาษีแม้ว่ารัฐจะจัดสรรงบประมาณอุดหนุนตามโครงการเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ ตั้งแต่ปี 2552 จำนวน 5 รายการ ได้แก่ค่าจัดการเรียนการสอน ค่าเครื่องแบบนักเรียน ค่าอุปกรณ์การเรียน ค่าหนังสือเรียน และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน แต่ก็ไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษา บางโรงเรียนแก้ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณการจัดการศึกษาด้วยการระดมเงินจากผู้ปกครองนักเรียนคนละ 500บาทต่อภาคเรียนเพื่อใช้จ่ายนอกเหนือจากที่รัฐจัดสรรให้เพื่อใช้จ่ายเป็นค่าไฟฟ้า ค่าจ้างครูชาวต่างชาติ ค่าติดตั้งอุปกรณ์ไอทีในห้องเรียน ฯลฯ ซึ่งดำเนินการโดยสมัครใจ ผู้ปกครองจะบริจาคมากกว่า หรือน้อยกว่าก็ได้ หรือไม่พร้อมที่จะบริจาคทางโรงเรียนก็ไม่บังคับ โรงเรียนจะออกใบเสร็จรับเงินให้ ถ้าบริจาคสูงถึงเกณฑ์ที่กำหนดก็สามารถนำใบเสร็จไปลดหย่อนภาษีได้ 2 เท่า ผู้บริหาร และบุคลากรก็มีส่วนร่วมในการบริจาคเช่นกัน (เกศกาญจน์ บุญเพ็ญ, 2555) และจากการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาตามนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล ปี 2556 พบว่าการจัดสรร 5 รายการดังกล่าวไม่เพียงพอ ควรเพิ่มค่าใช้จ่ายรายการอื่นๆ ด้วย และมีระเบียบปฏิบัติมากเกินไป และการห้ามสถานศึกษาเก็บเงินเพิ่มเพื่อพัฒนาผู้เรียนมีผลทำให้สถานศึกษามีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อการจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557)

ดังนั้น เพื่อให้การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ โรงเรียนจำเป็นต้องมีการระดมทุนเพื่อการศึกษา ที่เรามักจะคุ้นเคยโดยใช้คำว่า “ผ้าป่าการศึกษา” ซึ่งโรงเรียนส่วนใหญ่ได้มีการจัดโครงการระดมทุน ด้วยอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และบุคลากร ในโรงเรียน บทความนี้ผู้เขียนขอนำเสนอหลัก การและวิธีการระดมทุนซึ่งเป็นการสรุปจาก ประสบการณ์การค้นคว้า และการสอนรายวิชา การระดมทรัพยากรเพื่อการลงทุนทางการศึกษา และการระดมทุนสำหรับสถานศึกษาทั้งในระดับ ดุษฎีบัณฑิต และบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มานานกว่า 10 ปี

หลักการและวิธีการระดมทุนสำหรับโรงเรียน

เมื่อผู้อำนวยการโรงเรียน ครูในโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาได้ร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์ นโยบายและวางแผนพัฒนาโรงเรียน ระยะยาว 3 – 5 ปี และมีการวิเคราะห์แหล่งที่มา ของงบประมาณ บางโครงการจำเป็นต้องระดมทุน จากทุกภาคส่วนเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา หรือโรงเรียนอาจจะเห็นความจำเป็นเฉพาะกิจที่ จะระดมทุนเพื่อให้ได้เงินมาดำเนินงานตามภารกิจ ของโรงเรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนในฐานะผู้นำ ของโรงเรียนต้องมีบทบาทในการริเริ่มโครงการ ระดมทุน สามารถดำเนินการได้โดยหลักการ และ วิธีการเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. การศึกษาความเป็นได้ของโครงการ ระดมทุนหรือการวิจัยตลาด (Market Research)

ในขั้นตอนนี้ผู้เขียนเรียกว่า “การซาวเสียง” เป็นการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ว่าโรงเรียนเริ่มโครงการระดมทุนจะได้รับ ความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องหรือไม่ โดยจะถามคำถามหลักๆ 4 เรื่อง คือ

1) ประเด็นที่ขอรับการบริจาค (Case for Support) เหมาะสมหรือไม่ ประเด็นหรือเรื่อง ที่ขอรับบริจาคสอดคล้องกับการแก้ปัญหาของ โรงเรียนหรือไม่ ตอบสนองต่อภารกิจของโรงเรียน หรือไม่ มีผลลัพธ์โดยตรงต่อนักเรียนหรือไม่ มีความสมเหตุสมผลที่จะขอรับบริจาคหรือไม่

2) เป้าหมายยอดเงินบริจาคเหมาะสม หรือไม่

3) ผู้นำของโครงการระดมทุนควรเป็นใคร ทั้งผู้นำภายใน และภายนอกโรงเรียน ผู้นำต้องเป็น ผู้มีศักยภาพในการบริจาคเป็นผู้มีอิทธิพลในการ เชิญชวนผู้บริจาครายใหญ่ (Major Gifts) และมี พันธสัญญาต่อความสำเร็จของโครงการระดมทุน

4) แหล่งทุนควรเป็นแหล่งทุนจากไหน บ้าง มีแหล่งทุนเพียงพอหรือไม่ ซึ่งคำถามเหล่านี้ จะใช้สอบถามความคิดเห็นในที่ประชุม หรือ การพบปะพูดคุยกับคณะครูในโรงเรียน คณะ กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน ศิษย์เก่า ศิษย์ปัจจุบัน รวมทั้งผู้บริจาครายใหญ่และ ผู้บริจาคกลุ่มต่างๆ เพื่อสอบถามและประเมิน ได้ว่าถ้าจัดโครงการระดมทุนจะมีทุกภาคส่วน ให้การสนับสนุนทำให้โครงการประสบความสำเร็จ (Brakeley, 1980)

2. ผู้นำของการระดมทุน (Leadership)

ผู้นำของการระดมทุนมีความสำคัญมาก เพราะเป็นผู้บริจาค รายใหญ่ และเป็นผู้ที่ทรง อิทธิพลในการเชิญชวน และบอกบุญผู้บริจาคราย ใหญ่รายอื่นๆ ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีศักยภาพไม่ เพียงพอในการเป็นผู้นำโครงการระดมทุน จำเป็น ต้องแสวงหาผู้นำจากภายนอกโรงเรียนเพื่อการ สร้างศรัทธาต่อโครงการระดมทุน และการสร้าทีม งานซึ่งเป็นภารกิจระดับต้นๆ ของการรณรงค์ ผู้เขียนขอยกตัวอย่างในเรื่องนี้ ดังนี้ ปลายปี พ.ศ. 2551 โรงพยาบาลอุดรธานีดำริโครงการก่อสร้าง อาคารผู้ป่วยภายใน และตึกสงฆ์อาพาธ และ

ร้องขอหลวงตา มหาบัว ญาณสัมปันโน วัดป่าบ้านตาด อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี เป็นผู้นำโครงการ องค์ท่านปฏิเสธด้วยเหตุผลเกรงว่าจะเสียชีวิตก่อนจะสร้างเสร็จ ผู้ว่าราชการจังหวัดและคณะผู้บริหารโรงพยาบาลได้มาขอร้ององค์ท่านอีกหลายครั้ง ในที่สุดองค์ท่านก็รับเป็นผู้นำ และบอกให้ไปปรับแบบอาคารจากสูง 8 ชั้นเป็นสูง 10 ชั้น จากตั้งยอดบริจาค 200 ล้านบาท เป็น 500 ล้านบาท หลังพิธีวางศิลาฤกษ์อาคาร 6 ปี หลวงตามหาบัว ญาณสัมปันโน เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2552 คณะลูกศิษย์หลวงตาหลั่งไหลมาบริจาคจนได้เงินครบก่อนที่องค์ท่านจะละสังขารเมื่อวันที่ 30 มกราคม 2554

ที่ยกตัวอย่างมานี้เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนเห็นความสำคัญของผู้นำในโครงการระดมทุน ซึ่งผู้นำต้องมีพันธสัญญาต่อการระดมทุน ดังนี้

1. เป็นผู้บริจาคเงินระดับสูงได้

2. สามารถติดต่อประสานงานภาคเอกชน มูลนิธิ และผู้คาดว่าจะบริจาครายบุคคลได้

3. เป็นเจ้าภาพ และเข้าร่วมในกิจกรรมระดมทุนที่จัดขึ้น

4. แสดงความเห็นชอบโครงการระดมทุนในที่สาธารณะ

5. แสดงความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของโครงการ

6. เข้าร่วมประชุมทุกครั้งของโครงการรณรงค์

7. ปฏิบัติในฐานะเป็นโฆษกหลักของโครงการ

8. ช่วยระดมผู้นำคนอื่นๆ ให้เป็นอาสาสมัครบอกบุญ(Wheeler, 2008)

การหาผู้นำในระดับต่างๆ รองลงมาของโครงการระดมทุนก็มีความสำคัญมากเช่นกัน การแสวงหา การสร้างศรัทธาต่อโรงเรียน การรักษาผู้นำไว้ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องตระหนักอย่างยิ่งเพื่อความสำเร็จของการระดมทุน

3. ผู้บริจาครายใหญ่ (Major Gifts)

ผู้บริจาครายใหญ่ คือผู้ที่บริจาคเงินร้อยละ 1-5 ของยอดบริจาคประจำปี หรือร้อยละ 1/2 -1 ของยอดบริจาค การระดมทุนขนาดใหญ่รูปแบบการบริจาคอาจจะเป็นเงินสด ทรัพย์สิน ที่ดิน หุ้น มรดก กองทุน หรือทำสัญญาบริจาคต่อเนื่องติดต่อกันหลายปี ผู้บริจาครายใหญ่บริจาคด้วยแรงจูงใจเช่น มีความไว้วางใจ ความเชื่อถือในผลงานของโรงเรียน ต้องการมีอิทธิพล ต้องการมีส่วนร่วม ต้องการมีความรู้สึกดีๆ ต้องการได้รับการยอมรับ ต้องการแสดงความกตัญญูต่อโรงเรียน ต้องการทำให้เกิดความแตกต่าง หรือเพราะเคารพในตัวผู้นำ นอกเหนือสิ่งอื่นใด คือ ได้รับการร้องขอให้บริจาค (Because they are asked)

จากปรัชญาของการระดมทุนของ Rosso ที่ว่าการระดมทุนเริ่มต้นที่คณะกรรมการ การระดมทุนเป็นศิลปะชั้นสูงในการสอนคนให้มีความสุขกับการบริจาค และผู้บริจาค ณ ระดับหนึ่ง คือผู้ที่คาดว่าจะบริจาคในระดับที่สูงกว่าได้ ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน คือ การค้นหาผู้มีฐานะดี มีจิตอันเป็นกุศล เชิญชวนให้มามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจของโรงเรียน เพื่อพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนร่วมลงทุนทางสังคมพัฒนาโรงเรียนเพื่อความเป็นเลิศ ด้วยการสนทนาสืบสวน (Inquiry Skills) ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดกับ ผู้บริจาครายใหญ่ (Hodge, 2003) ส่วนการแสวงหารายชื่อ การขอรับบริจาคจะได้กล่าวในหัวข้อต่อไป

เมื่อศึกษาความเป็นไปได้จนแน่ใจว่าถ้าดำเนินการโครงการระดมทุนจะประสบความสำเร็จ การดำเนินการขั้นต่อไป คือ การวางแผน ซึ่งมีการวางแผนในหลายๆ เรื่องดังต่อไปนี้

4. การกำหนดประเภทของโครงการระดมทุน Rosso ได้ระบุมี 4 ประเภท คือ 1) การระดมทุนประจำปี (Anuunal Fund) 2) การระดมทุนจาก ผู้บริจาครายใหญ่ (Major Gifts Program) 3) การระดมทุนขนาดใหญ่ (Capital Campaign) 4) การระดมทุนที่มีการวางแผนล่วงหน้า (Planned Giving) (Seiler, 2003) ส่วนใหญ่แล้วโรงเรียนจะระดมทุนจัดได้เป็น 2 ประเภท คือ การระดมทุนประจำปี การระดมขนาดใหญ่ การระดมทุนจากผู้บริจาครายใหญ่จะปรากฏในการระดมทุนทุกประเภท การระดมทุนที่มีการวางแผนล่วงหน้าจะได้ขอกล่าวในบทความนี้ การระดมทุนประจำปีไม่ได้หมายถึงการระดมทุนปีละ 1 ครั้ง ปีหนึ่งอาจจะระดมหลายๆ ครั้งเช่น การจัดกิจกรรมวันพ่อแห่งชาติ วันแม่แห่งชาติ วันสถาปนาโรงเรียนครบรอบปีที่ ฯลฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเงินไปใช้จ่ายในการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อสร้างนิสัยและวัฒนธรรมการบริจาคเพื่อขยายฐานจำนวนผู้บริจาค ผู้บริจาคใช้เงินรายได้ในการบริจาค เป็นการขอบ่อยๆ และขอจำนวนเงินไม่มาก

ส่วนการระดมทุนขนาดใหญ่เป็นการระดมเงินจำนวนมาก ขอรับบริจาคต่อเนื่อง 3 – 5 ปี เพื่อนำเงินไปซื้อที่ดิน สร้างอาคาร หรือต่อเติมอาคาร ผู้บริจาคใช้ทรัพย์สินในการบริจาคและแสดงเจตจำนงบริจาคต่อเนื่อง 3 – 5 ปี ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาไม่เข้าใจความแตกต่างของการระดมทุน 2 ประเภทนี้ ก็จะใช้วิธีการของการระดมทุนประจำปีไปใช้กับการระดมทุนขนาดใหญ่ ทำให้ได้ยอดเงินบริจาคต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดและโครงการระดมทุนไม่ประสบความสำเร็จ (Pierpont, 2003)

5. การกำหนดตารางจัดอันดับการบริจาค (Gift Range Chart) สำหรับการระดมทุนประจำปีเพื่อเป็นเป้าหมายของการหาจำนวนผู้บริจาคแต่ละระดับของยอดบริจาคซึ่งถ้าใช้หลักการกำหนดทั่วๆ ไป คือใช้กฎ 80/20 คือ ร้อยละ 80 ของยอดบริจาค มาจากจำนวนผู้บริจาคร้อยละ 20 หรืออาจจะใช้สูตรของสถาบันระดมทุนมหาวิทยาลัยอินเดียน่า สหรัฐอเมริกา (Rosso, 2003) โดยเริ่มคำนวณได้ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายยอดบริจาคที่ต้องการ

2. หาผู้บริจาครายใหญ่ 2 รายแรก บริจาครายละร้อยละ 5 ของเป้าหมายยอดบริจาค

3. ผู้บริจาคร้อยละ 10 ของจำนวนผู้บริจาคทั้งหมดได้เงินร้อยละ 60 ของเป้าหมาย

4. ผู้บริจาคร้อยละ 20 ของจำนวนผู้บริจาคทั้งหมดได้เงินร้อยละ 20 ของเป้าหมาย

5. ผู้บริจาคร้อยละ 70 ของจำนวนผู้บริจาคทั้งหมดได้เงินร้อยละ 20 ของเป้าหมาย

ตัวอย่างในการคำนวนผู้เขียนขอกำหนดยอดบริจาคที่ต้องการ 150,000 บาท ซึ่งเป็นผลจากการวิจัยพบว่าโรงเรียนประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ร้อยละ 60.74 กำหนดยอดเงินบริจาคเป้าหมายอยู่ระหว่าง 50,000–150,000 บาท (นารีรัตน์ รักวิจิตรกุล และคณะ, 2548)

ตาราง จัดอันดับการบริจาคในระดมทุนที่มีเป้าหมาย 100,000 บาท

ระดับของการบริจาค	จำนวนผู้บริจาค	จำนวนผู้บริจาคสะสม	จำนวนผู้คาดว่าจะบริจาค	จำนวนผู้คาดว่าจะบริจาคสะสม	ยอดบริจาคแต่ละระดับ	ยอดบริจาคสะสม
5,000	2	2	10 (5: 1)	10	10,000	10,000
3,000	4	6	20 (5: 1)	30	12,000	22,000
2,000	6	12	24 (4: 1)	54	12,000	34,000
1,000	14	26	56 (4: 1)	110	14,000	48,000
500	24	50	96 (4: 1)	206	12,000	60,000
ร้อยละ 10 ของจำนวนผู้บริจาค				ร้อยละ 60 ของยอดบริจาคเป้าหมาย		
200	100	150	300 (3: 1)	506	20,000	80,000
ร้อยละ 20 ของจำนวนผู้บริจาค				ร้อยละ 20 ของยอดบริจาคเป้าหมาย		
ต่ำกว่า 100	350	500	700 (2: 1)	1,206	20,000	100,000
ร้อยละ 70 ของจำนวนผู้บริจาค				ร้อยละ 20 ของยอดบริจาคเป้าหมาย		

จากตารางจัดอันดับการบริจาคผู้บริจาค 2 รายแรก รายละ 5,000 บาท ซึ่งผู้บริจาครายใหญ่ 2 รายแรกนี้ จะเป็นตัวกำหนดมาตรฐานของการบริจาคทั้งโครงการ และอัตราความเร็วของการระดมทุน (Pace of Giving) ถ้าผู้บริจาครายใหญ่ 2 รายแรกบริจาคได้ยอดเงินรวมต่ำกว่า ร้อยละ 10 จะทำให้การบริจาครายต่อไปได้ยอดต่ำกว่าเกณฑ์ และอัตราความเร็วของการระดมทุนจะใช้เวลานานหรือเนิ่นช้าอัตราส่วนการบอกบุญผู้บริจาครายใหญ่ ต่อผู้คาดว่าจะบริจาค คือ 1: 5 หมายความว่าบอกบุญ 5 คนจะมีผู้บริจาค 1 คน การกำหนดสัดส่วน หรือยอดเงินในระดับต่าง ๆ ก็ขึ้นอยู่ว่าโรงเรียนรู้จักผู้บริจาค หรือมีฐานข้อมูลผู้บริจาคในอดีตหรือไม่ ถ้ามีฐานข้อมูลดังกล่าวก็จะทำให้การกำหนดสัดส่วนและยอดบริจาคมีความเหมาะสมยิ่งขึ้นหรืออาจจะใช้สูตรคำนวณจากผลการวิจัยของนายปรีดา ลำมะนา (2553) ได้สรุปยอดบริจาคจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจาการระดมทุน ดังนี้

จำนวนผู้บริจาค/รุ่น/สายร้อยละ 10 ของจำนวนผู้บริจาค ได้เงินร้อยละ 50 ของยอดเงินเป้าหมาย

จำนวนผู้บริจาค/รุ่น/สายร้อยละ 30 ของจำนวนผู้บริจาค ได้เงินร้อยละ 30 ของยอดเงินเป้าหมาย

จำนวนผู้บริจาค/รุ่น/สายร้อยละ 60 ของจำนวนผู้บริจาค ได้เงินร้อยละ 20 ของยอดเงินเป้าหมาย

แต่ถ้าเป็นการระดมทุนขนาดใหญ่ จะใช้กฎสามส่วน Rule of Third (Pierpont,2003.) เช่น ต้องการสร้างโรงอาหาร ราคา 3 ล้านบาท

ยอดบริจาคส่วนแรก จำนวน 1 ล้านบาท มาจากผู้บริจาค 10 คน (คนละ 100,000 บาท)

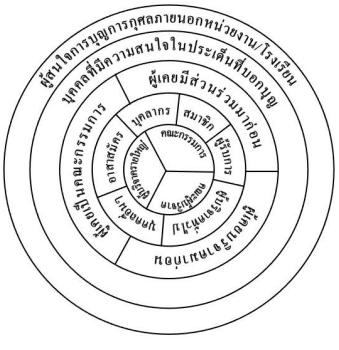
ยอดบริจาคส่วนที่ 2จำนวน1 ล้านบาท มาจากผู้บริจาค 100 คน (คนละ 10,000 บาท)

ยอดบริจาคส่วนที่ 3จำนวน1 ล้านบาท มาจากคนจำนวนมาก

ฉะนั้น การระดมทุนขนาดใหญ่มีการรณรงค์บอกบุญขอรับบริจาคอยู่ 2 ช่วง คือ ช่วงแรกการรณรงค์เงียบ (Quiet Phase) คือบอกบุญผู้บริจาคชั้นนำ ผู้บริจาครายใหญ่ ผู้บริจาคที่เป็นบุคลากร และครอบครัวของบุคลากรในโรงเรียน ศิษย์เก่า ผู้ปกครองที่มีศักยภาพ ได้แสดงเจตจำนงการบริจาคต่อเนื่องเป็นรายปี รายเดือน (ตามระยะเวลาการก่อสร้าง) จนได้ยอดเงินสองส่วนแรกก่อน จึงเปิดตัวโครงการให้สาธารณชนรับทราบและขอรับบริจาค เรียกช่วงนี้ว่ารณรงค์ให้สาธารณชนรับทราบ (Public Phase)

6. การวิเคราะห์กลุ่มผู้บริจาค

กลุ่มผู้บริจาคจะแบ่งเป็น 4 ประเภท คือ 1) ผู้บริจาครายบุคคล (Individual) 2) มูลนิธิ หรือสมาคม(Foundations) 3) บริษัทห้างร้านธุรกิจ (Corporations) 4) ภาครัฐ(Goverment) และจากประวัติการระดมทุนในสหรัฐอเมริกา พบว่ายอดเงินบริจาคกว่าร้อยละ 72 มาจากผู้บริจาครายบุคคล (Giving USA, 2014.) ดังนั้นการแสวงหาผู้บริจาครายบุคคลจึงมีความสำคัญ โดยการใช้โมเดลผู้บริจาคกลุ่มต่าง ๆ ของ Rosso ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลผู้บริจาคกลุ่มต่าง ๆ ของ Rosso

หลักการของโมเดลนี้ คือ ผู้บริจาคที่ทรงพลัง และมีแรงขับเคลื่อนการบริจาคคือผู้บริจาคที่อยู่วงในสุด ซึ่งได้แก่ ผู้บริจาครายใหญ่ (ผู้มีอุปการคุณ) คณะกรรมการสถานศึกษา และทีมงานบริหารโรงเรียน วงที่ 2 ได้แก่ ผู้ปกครอง อาสาสมัคร คณะครูบุคลากร ศิษย์เก่า ห้างร้านที่ทำธุรกิจกับโรงเรียน วงที่ 3 ได้แก่ ผู้เคยบริจาคให้โรงเรียนมาก่อน วงที่ 4 ได้แก่ คนภายนอกที่มีความสนใจในประเด็นที่ขอรับบริจาค วงนอกสุด วงที่ 5 ได้แก่ คนอยู่ภายนอกโรงเรียนทั่ว ๆ ไปและหลักการที่สองคือผู้บริจาคแต่ละวงจะมีการหมุนเปลี่ยนวงเช่นปีนี้เป็นผู้บริจาครายใหญ่อยู่วงในสุด ปีหน้าอาจจะเป็นผู้บริจาคที่อยู่ในวงที่ 3 ก็ได้ (Seiler,2003)

ข้อเสนอแนะจากโมเดลกลุ่มผู้บริจาคนี้ก็คือคณะกรรมการดำเนินโครงการระดมทุน ให้แสวงหาและระบุรายชื่อผู้บริจาคที่อยู่วงในสุดก่อนและวงที่ 2 และวงที่ 3 ตามลำดับ แทนการไปแจกซองผ้าป่าไปยังศิษย์เก่าที่ทำงานอยู่กรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ซึ่งเป็นผู้บริจาคที่อยู่ในวงที่ 4 และวงที่ 5 ซึ่งมียอดบริจาคเงินจำนวนน้อย

2.4 การวิจัยผู้คาดว่าจะบริจาคด้วยหลักการ LAI

คณะกรรมการระดมทุนต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้คาดว่าจะบริจาค (Prospect) ที่ยังไม่เป็นผู้บริจาค (Donor) ลักษณะของผู้บริจาคต้องประกอบด้วยแอลเอไอ (LAI) คือ เป็นผู้ที่มีความเชื่อมโยงกับโรงเรียน (L: LinKage) เช่น เคยเรียนอยู่โรงเรียนนี้ รู้จักกับผู้อำนวยการ คณะครู หรือบุคลากร รู้จักกับคนที่รู้จักโรงเรียนนี้ การให้คณะกรรมการ คณะครู ผู้นำชุมชน ศิษย์เก่า ระบุรายชื่อบุคคลที่ตนรู้จัก และมีศักยภาพเป็นผู้บริจาครายใหญ่ คนละอย่างน้อย 20 รายชื่อ ก็จะได้จำนวนรายชื่อจำนวนหนึ่ง จากนั้นก็ดำเนินการ

วิจัยหาข้อมูลต่อ ในขั้นที่ 2 คือ ความสามารถในการบริจาค (Ability) ว่าแต่ละรายชื่อที่ระบุไว้จะสามารถบริจาคยอดเงินได้มากน้อยเพียงใด โดยหาข้อมูลจากทั้งเอกสาร การสอบถามคนรู้จัก เช่นประเมินจากรายได้ครอบครัว การศึกษา การถือครองทรัพย์สิน กลุ่มสังคม งานอดิเรก ยอดบริจาคให้องค์กรอื่นๆ ในชุมชน ด้านศาสนา พบว่าผู้เคร่งศาสนาจะมีการบริจาคมากกว่าผู้ไม่เคร่งศาสนา ฯลฯ การวิจัยประเด็นสุดท้าย คือ ความสนใจ ความใส่ใจให้คุณค่า (I: Interest) เป็นการหาข้อมูลว่าผู้คาดว่าจะบริจาคให้ความสนใจ หรือตระหนักในเรื่องใด เพื่อจะได้จับคู่ความสนใจกับภารกิจของโรงเรียน เช่น ผู้คาดว่าจะบริจาคสนใจเรื่อง คุณธรรมจริยธรรมของเยาวชน การส่งเสริมการศึกษาให้เยาวชน การกีฬา สิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรม ฯลฯ ถ้าสามารถจับคู่ได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกันก็จะก่อให้เกิดการบริจาค นอกเหนือจากการหาข้อมูล LAI แล้วการประเมินแรงจูงใจในการบริจาคก็เป็นเรื่องสำคัญ เช่น ผู้บริจาคบริจาคเงินเพราะต้องการตอบแทนบุญคุณของโรงเรียน ต้องการแข่งขันเป็นผู้ชนะ หรือได้รับการสนับสนุนจากลุ่มหรือสังคม ต้องการเป็นที่ยอมรับ ต้องการช่วยให้ผู้อื่นพ้นภัย หรือต้องการอุทิศบุญกุศล ต้องการสร้างชื่อเสียง แรงจูงใจในการบริจาคก็เป็นเรื่องที่ต้องการประเมินเพื่อการร้องขอรับบริจาคดำเนินได้ง่ายขึ้นคือ ขอรับบริจาคได้ตรงกับแรงจูงใจของผู้บริจาคหรือที่เรียกว่า “พูดแล้วถูกหู”

8. การเขียนใบฎีกาบอกบุญ ในศาสตร์การระดมทุนจะเรียกว่า “การบอกเล่าประเด็นเพื่อขอรับบริจาค (Case Statement) ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเด็นภายใน (Internal Case) และประเด็นภายนอก (External Case) ก่อนเริ่มการระดมทุนหัวหน้าโครงการระดมทุนจะเขียนรายละเอียดของการระดมทุนเพื่อเป็นชุดข้อมูลพื้นฐานในการระดมทุน ซึ่งเรียกว่าประเด็นภายในเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการผลิตสื่อประชาสัมพันธ์รูปแบบต่างๆ ซึ่งเรียกว่า ประเด็นภายนอก (External Case) เช่น จดหมายถึงผู้บริจาคกลุ่มต่างๆ ป้ายโปสเตอร์ หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น จดหมายข่าวของโรงเรียน/หรือหน่วยงานวิทยุ ประชาสัมพันธ์ในที่ประชุมกลุ่มต่างๆ ข้อมูลที่นำไปประชาสัมพันธ์มาจากประเด็นภายในชุดเดียวกัน ทำให้ทุกภาคส่วนได้ข้อมูลที่มีความสม่ำเสมอและถูกต้องตรงกัน (Seiler, 2003)

การเขียนประเด็นภายใน ประกอบด้วย

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนย่อๆ ปัจจุบันสอนระดับชั้นใดบ้าง จำนวนครู และนักเรียนความสำเร็จ และความภาคภูมิใจของโรงเรียน

2. ภารกิจของโรงเรียนเฉพาะในเรื่องที่จะระดมทุน โรงเรียนมีความเชื่อเกี่ยวกับเรื่องที่ระดมทุนอย่างไร อธิบายเหตุผลทำไมต้องระดมทุน

3. เป้าหมาย (Goal) โรงเรียนต้องการแก้ไขปัญหาอะไร

4. วัตถุประสงค์ของโครงการระดมทุนเขียนให้เฉพาะเจาะจง ระดมทุนด้วยประเด็นขอรับการสนับสนุนเรื่องอะไรเป้าหมายยอดเงินบริจาคเท่าไรกำหนดกรอบระยะเวลาในการระดมทุน

5. ผลลัพธ์ของการระดมทุนให้บริการนักเรียนหรือชุมอะไรได้บ้าง

6. คณะกรรมการบริหารจัด การโครงการระดมทุนประกอบด้วยใครบ้าง ภารกิจแต่ละฝ่ายโดยเฉพาะฝ่ายการเงิน เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่น

7. แผนระดมทุนจากแหล่งทุนต่างๆ ด้วยวิธีการใดบ้าง

การเขียนประเด็นภายนอกหรือที่เรียกว่าประเด็นที่ออกทำงาน/หาเงิน (Case at Work) จะต้องเขียนให้มีความเฉพาะเจาะจงกับกลุ่ม

เป้าหมายแต่ละกลุ่ม เช่น การเขียนจดหมายร้องขอจากผู้ปกครองย่อมต่างกับการเขียนจดหมายหรือโครงการถึงผู้มีอุปการคุณ (ผู้บริจาครายใหญ่) ของโรงเรียน และต้องนำข้อมูลมาจากประเด็นภายในองค์ประกอบของการเขียนประเด็นภายนอกได้แก่

1. เขียนประเด็นภายนอกต้องมีคุณลักษณะที่สะท้อนปัญหา (Relevance) ความจำเป็นเร่งด่วนในการแก้ปัญหา (Immediacy) ต้องแสดงถึงความสำคัญ (Importance) แสดงถึงอนาคต (Sense of the future) แสดงความใกล้ชิดกับปัญหา (Proximity) ทั้งในเชิงพื้นที่ให้บริการหรือความใกล้ชิดกับผู้นำและเขียนให้มีความตื่นเต้น (Excitement) ทำให้อยากเข้าร่วมในการระดมในการระดมทุน (ภาพที่ 2)

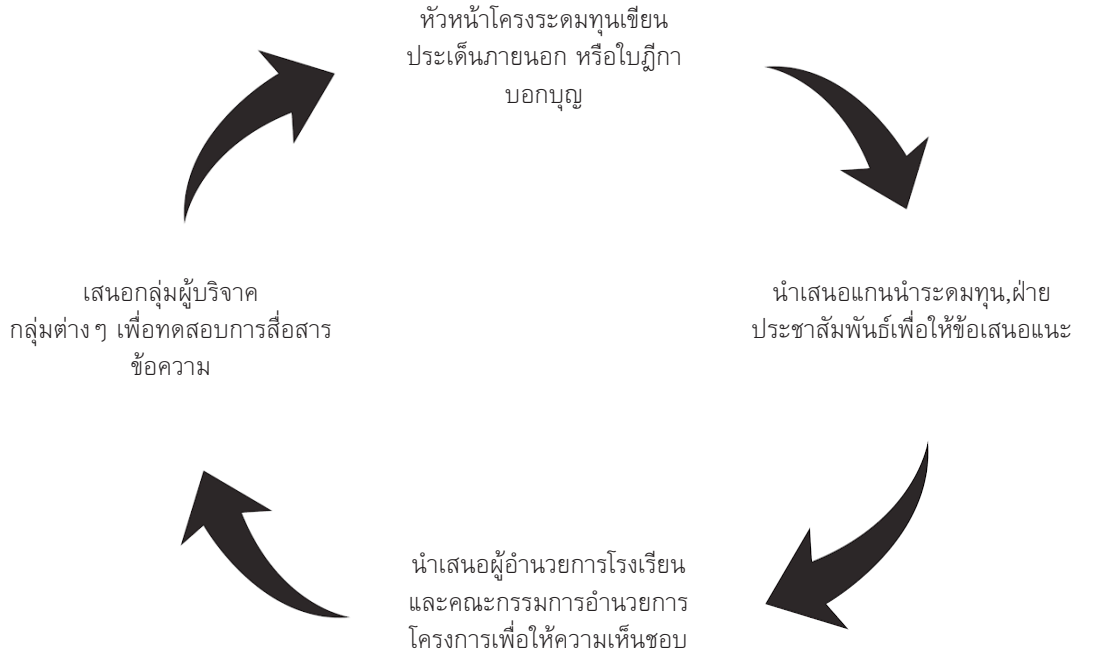
2. เขียนเน้นถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นกับนักเรียนมากกว่าความต้องการเร่งด่วนด้านการเงินของโรงเรียน

3. ประเด็นภายนอกต้องเปลี่ยนความคิดจากการบริจาคให้โรงเรียน เป็นการบริจาคให้ชุมชนโดยผ่านโรงเรียน

4. ต้องมีเป้าหมายยอดเงินที่ชัดเจน เพื่อวัตถุประสงค์อะไร และร้องขอเป็นเงินเท่าไร ช่องทางการบริจาค เลขที่บัญชีธนาคาร ช่องการติดต่อสื่อสาร เบอร์โทรศัพท์ อี-เมลรายชื่อผู้ตอบคำถาม

(Jone and Kasat, https: //cfpub.epa.gov/watertrain/pdf/finance/case_howto.pdf)

หลังจากหัวหน้าโครงการเขียนประเด็นภายนอกแล้วก็มีการนำเสนอเพื่อร่วมกันพิจารณา

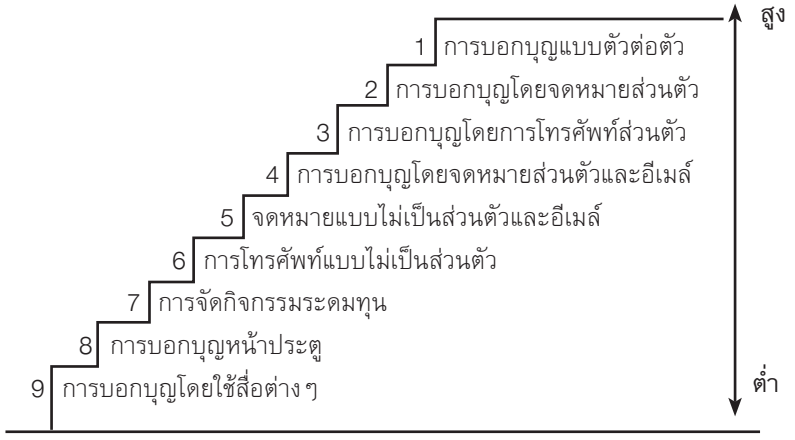


ภาพที่ 2 การเขียนประเด็น

9. การกำหนดกลยุทธ์บอกบุญ

วิธีการบอกบุญมี 9 วิธี วิธีที่มีประสิทธิ์ภาพสูงสุดคือ การบอกบุญแบบตัวต่อตัว (Personal Face-to-face Visit) ส่วนวิธีบอกบุญที่ด้อยประสิทธิภาพคือการบอกบุญโดยใช้สื่อต่าง ๆ หลักการบอกบุญคือการใช้การรู้จักเป็นการส่วนตัว จะไปพบตัวต่อตัว หรือไปพบเป็นคณะ ถ้าเราไม่รู้จักเป็นการส่วนตัวกับผู้บริจาครายใหญ่ก็ต้องวิจัยหาข้อมูลว่าผู้บริจาครายใหญ่รู้จักใคร เกรงใจใคร และบุคคลนั้นเป็นคนที่เรารู้จัก เราก็จะไปร้องขอให้บุคคลนั้นเป็นทีมงานพาไปพบผู้บริจาครายใหญ่ (Rosso, 2003.)

หลักการต่อมาคือการบอกบุญแบบสืบเนื่อง (Sequential Solicitation) คือการบอกบุญจากบนลงล่าง (Top-Down) และจากภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) โดยดูจากตารางจัดอันดับการบริจาค ให้บอกบุญและแสวงหาการบริจาคจากผู้บริจาครายใหญ่ในระดับบนของตารางก่อน แล้วขยับลงมาบอกบุญในระดับล่างของตารางและบอกบุญบุคคลในโรงเรียนและครอบครัวก่อนที่จะไปบอกบุญคนภายนอก (Pierpont, 2003) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การบอกบุญที่มีประสิทธิภาพ 9 ขั้น

หลักการที่ต้องคำนึกอีประการคือ หลักการบอกบุญที่เหมาะสม 6 ประการ (Six Rights) (Maxwell, 2003)

1. บุคคลที่ไปร้องขอรับบริจาคเหมาะสม (Right person ask for)

2. ผู้คาดว่าจะบริจาคเป็นบุคคลที่เหมาะสม (Right prospect)

3. ร้องขอจำนวนเงินที่เหมาะสม (Right amount)

4. ร้องขอในเวลาที่เหมาะสม (Right time)

5. ร้องขอด้วยวิธีการที่เหมาะสม (Right way)

6. ร้องขอด้วยเหตุผลที่เหมาะสม (Right Cause)

ซึ่งคณะกรรมการระดมทุนต้องมีการวางแผนพิจารณานำความเหมาะสมทั้ง 6 ประการนี้มาประกอบหลักการบอกบุญที่กล่าวมาแล้ว

ทีมผู้บอกบุญผู้บริจาครายใหญ่ต้องศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับโรงเรียน เกี่ยวกับประเด็นที่ขอรับสนับสนุน และการฝึกทักษะการร้องขอ (Ask for) และต้องศึกษาว่าใครในครอบครัวของผู้บริจาครายใหญ่มีอำนาจในการตัดสินใจหรือมีอิทธิพลต่อการบริจาค และต้องให้ข้อมูลก่อนการเข้าพบเจรจาขอรับบริจาคก่อนหรือไม่ และเมื่อมีการร้องขอรับบริจาคบุคคลนั้นต้องอยู่บนโต๊ะเจรจาด้วย ไม่เช่นนั้นผู้บริจาครายใหญ่อาจจะมาขอลดยอดบริจาคหรือของดการบริจาคในภายหลังได้

10. การหาอาสาสมัครบอกบุญ และการให้ความรู้

อาสาสมัครบอกบุญ คือ บุคคลที่จะพบผู้คาดว่าจะบริจาค และบอกบุญแบบตัวต่อตัว เพราะการระดมทุนเป็นการสร้างความสัมพันธ์ (Fund Raising is about relationship building) บุคคลจะไม่บริจาคให้กับเหตุผลของการระดมทุนแต่บุคคลจะบริจาคให้กับบุคคลเพื่อสนับสนุนประเด็นที่ขอรับบริจาค (People don't give to cause, people give to people in support of cause) เกณฑ์การขยายฐานจำนวนผู้บริจาค คือ อาสาสมัคร 1 คน ต้องเข้าพบและขอรับบริจาคจากผู้คาดว่าจะบริจาคจำนวน 5 คน (Seiler. 2006) ดังนั้น โครงการระดมทุนจำเป็นต้องหากองทัพของอาสาสมัครที่ได้รับการฝึกอบรมซึ่งทำได้โดยบุคลากรในโรงเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาช่วยกันระบุรายชื่ออาสาสมัคร และติดต่อประสานงานให้ความรู้เกี่ยวกับประเด็นที่ขอรับบริจาคโดยการประชุมกลุ่มใหญ่ ประชุมกลุ่มเล็ก พูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ ตอบคำถามและรับฟังความคิดเห็นของอาสาสมัคร บันทึกความสนใจของอาสาสมัคร แต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการ เปิดโอกาสให้อาสาสมัครเป็นเจ้าภาพกิจกรรมเล็ก ๆ ของโรงเรียน สร้างให้อาสาสมัครเป็นหุ้นส่วนกับโรงเรียน โทรศัพท์ติดต่อประสานงานอาสาสมัครเสมอ ๆ (http: //documents.tips/documents/major-gift-fundraising-and-the-leadership-volunteer-56995a9508126.html.)

11. การเลือกกิจกรรมระดมทุน (Special Events)

คณะกรรมการระดมทุนอาจเลือกรูปแบบการจัดกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งหรือผสมผสานกัน ซึ่งกิจกรรมระดมทุนจัดได้ 5 ลักษณะ

1. กิจกรรมที่ชุมชนเข้าร่วม เช่น การทอดผ้าป่าการศึกษา การแสดงดนตรีนาฏศิลป์ แฟชั่นโชว์ การวิ่งมาราธอน ฯลฯ

2. กิจกรรมที่มีการขายบัตร เช่น การขายบัตรโต๊ะอาหาร ขายบัตรเข้าร่วมงาน

3. กิจกรรมกีฬา เช่น การแข่งขันกอล์ฟ โบว์ลิ่ง ฯลฯ

4. กิจกรรมเปิดการแสดงรอบปฐมทัศน์เพื่อการกุศล เช่น การแสดงนิทรรศการ ภาพยนตร์ ฯลฯ

5. การประมูลสิ่งของ ของดาราหรือของบุคคลที่มีชื่อเสียง ประมูลงานศิลปะ ซึ่งอาจจะประมูลพร้อม ๆ กับกิจกรรมงานเลี้ยงที่มีการขายบัตรหรือในงานกีฬา (Wendroff, 2003)

12. งบประมาณในการระดมทุน การใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถชี้แจงได้

การระดมทุนควรเป็นกิจรรมหนึ่งในแผนบริหารจัดการประจำปีของโรงเรียน ซึ่งหมายความว่าโรงเรียนต้องมีการตั้งงบประมาณดำเนินการไว้ แต่ในกรณีที่โรงเรียนดำเนินการระดมทุนหรือใช้งบประมาณจากยอดเงินบริจาค กฎมาตรฐานของการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพใช้จ่ายเงินบริจาคเพื่อกิจกรรมระดมทุนได้ร้อยละ 15 ของยอด

บริจาคทั้งหมด (Brakeley,1980) ซึ่งการใช้จ่ายที่มีประสิทธิ์ภาพและสามารถชี้แจงได้ (Accountability) เป็นการเพิ่มระดับความเชื่อมั่นตามศรัทธาของผู้บริจาคที่มีต่อโรงเรียน

13. การประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์เป็นการสื่อสารที่มากกว่าการกระจายข่าวสาร การสื่อสารของการระดมทุนที่มีประสิทธิภาพต้องสัมผัสถึงหัวใจหรือความรู้สึก และสมองหรือความเข้าใจของเหตุผลของการระดมทุน (Effective fundraising Communication touches the heart and the head) การสื่อสารที่เปิดโอกาสให้ผู้คาดว่าจะบริจาคได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เหตุผลและเป้าหมายของการระดมทุน ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จของการระดมทุน คณะกรรมการระดมทุนจะต้องติดตามแผนประชาสัมพันธ์เพื่อให้แน่ใจว่ามีระยะเวลาเพียงพอในการสื่อสารโครงการระดมทุนให้กลุ่มผู้บริจาคกลุ่มต่างๆ ได้รับทราบและตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ (Seiler, 2006)

14. การประกาศเกียรติคุณ และการรายงานผล

การแสดงความขอบคุณผู้บริจาคกลุ่มต่างๆ ด้วยวิธีที่เหมาะสมโดยเฉพาะผู้บริจาครายใหญ่เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น เช่น การส่งจดหมายขอบคุณ การโทรศัพท์แสดงความขอบคุณ การประกาศเกียรติคุณในที่ประชุม ฯลฯ ส่วนการรายงานการใช้จ่ายเงินบริจาคเป็นระยะๆ ด้วยช่องทางการสื่อสารรูปแบบต่างๆ เป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อยอดเงินบริจาคที่ได้รับ และการใช้จ่ายเงินบริจาคอย่างชาญฉลาดจะทำให้การเริ่มต้นขอรับบริจาคครั้งต่อไปของโรงเรียนดำเนินได้ง่ายขึ้น

การระดมทุนเป็นกระบวนการที่เป็นศูนย์รวมของศาสตร์ต่างๆ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นการมีส่วนร่วมของบุคลากร อาสาสมัคร และทุกภาคส่วน ผู้บริจาคทุกคนมีความสำคัญ แต่ 2 หลักการที่สำคัญที่สุดที่ผู้ริเริ่มโครงการระดมทุนจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ การแสวงหาผู้นำโครงการระดมทุนที่มีศักยภาพด้านการเงิน ด้านการสร้างเครือข่ายการบอกบุญ และเป็นผู้มีพันธสัญญาต่อความสำเร็จของการระดมทุนและการแสวงหาและบอกบุญผู้บริจาครายใหญ่ เพราะการได้รับการสนับสนุนจากพวกเขามีความสำคัญเนื่องจากเป็นการกำหนดอัตราความเร็วของการระดมทุน เป็นการสร้างความเชื่อมั่น เป็นการสร้างกระแส และเป็นการประกันความสำเร็จของการระดมทุน

เอกสารอ้างอิง

เกศกาญจน์ บุญเพ็ญ. (3 กันยายน 2555). **เป็นวิธีระดมเงิน “โรงเรียนกาญจนานุเคราะห์” ในแบบฉบับ “จักรกฤษ แย้มสรวล” เน้นโปร่งใส เห็นผลจริง**. สืบค้น เมื่อ 11 พฤษภาคม 2559, จาก MGR Online”

นารีรัตน์ รักวิจิตรกุล ชัยยุทธ ศิริสุทธิ์ และโกวัฒน์ เทศบุตร. (2548). **การระดมทุนเพื่อการศึกษาของโรงเรียนสังกะดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. มหาสารคาม: คณะศึกษาศาสตร์.

ปรีดา ลำมะนา. (2553). **รูปแบบการระดมทุนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศไทย**. ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (พฤศจิกายน 2557). **รายงานการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ตามนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล ปี2556**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค

Brakcley, Georage A., Jr. (1980). **Tested ways to successful fund raising**. New York: AMACCM.,

Hodge, James M. (2003). "Gifts of significance," in **Hank Rosso's achieving excellencein fund raising**. Edited by Eugene R. Tempel. p. 89-102. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Jones, Tim and Kasat, Rakhi. **How to write a great case statement**. From https: //cfpub. epa.gov/watertrain/pdf/finance/case howto.pdf.

Maxwell, Margaret M. (2003). **Individuals as donors in Eugene R. Tempel(Ed) , Hank Rosso's achieving excellence in fund raising** (2nd ed., pp 161-176). San Franciso: Jossey-Bass.

Pierpont, Robert. (2003). "Capital Campaigns," in **Hank Rosso's achicving excellencein fund raising**. Edited by Eugene R. Tempel. p. 117-138. 2nd ed, San Francisco: Jossey-Bass.

Rosso, Henry A. (2003). "The Annual Fund." in **Hank Rosso's achieving excellcnce in fund raising**. Edited by Eugene R. Tempel. p. 71-88. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Seiler, Timothy L. (2003). "Developing a Constituency for Fund Raising," in **Hank Rosso's Achieving Excellence in Fund Raising**. Edited by Eugene R. Tempel. p. 14-20. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Seiler, Timothy L. (2003). "The Total Development Plan," in **Hank Rosso's achieving excellence in fund raising**. Edited by Eugene R. Tempel. p. 61-62. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Seiler, Timothy L. (2003). "Developing and Articulation a Case for Support," in **Hank Rosso's achieving excellence in fund raising**. Edited by Eugene R. Tempel. p. 49-58. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Seiler, Timothy L., (2006). **Roadmap to fund raising success**. <http: //www.philanthropy. iupui.edu./> January 13.

Wendroff, Alan L. (2003). "Special Events for the Twenty-first century," in **Hank Rosso's achieving excellence in fund raising**. Edited by Eugene R.Tempel. p. 275. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Wheeler, Roy P., Jr. (2008). **The capital campaign plan: Road map to success**. <http: //www.cdsfunds.com/the_capital_campaign_plan_road_map_to_success.html> January 3.