

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารงานและแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน
แกนนำผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ผู้วิจัยได้ค้นคว้าจาก เอกสาร ตำรา บทความ
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นประโยชน์ในการวิจัยโดยนำเสนอหัวข้อต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1. การกระจายอำนาจและการบริหารจัดการศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการกระจายอำนาจ
 - 1.2 ความหมายของการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา
 - 1.3 หลักการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา
 - 1.4 รูปแบบการกระจายอำนาจ
 - 1.5 องค์ประกอบของการกระจายอำนาจ
2. นโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา
 - 2.1 การกระจายอำนาจตามกฎหมายกระทรวง
 - 2.2 หลักเกณฑ์ในการกำหนดประเภทของสถานศึกษา
 - 2.3 แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3.1 การจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล
 - 3.2 สถานศึกษานิติบุคคล
 - 3.3 แนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล
 - 3.4 การบริหารงานด้านต่างๆ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล
4. ทิศทางในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
 - 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของ Michael Fullan
 - 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร
 - 4.3 เกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI)
 - 4.4 มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้น พื้นฐานและ

มาตรฐานเพื่อการประเมินภายนอก

5. การสัมภาษณ์

5.1 การสัมภาษณ์แบบที่มีโครงสร้างหรือแบบมาตรฐาน

5.2 การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างหรือแบบไม่มีมาตรฐาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. การกระจายอำนาจและการบริหารจัดการศึกษา

1.1 ความหมายของการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจ เป็นการมอบอำนาจในการบริหารงานให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือให้บุคลากรไปปฏิบัติในทุกระดับชั้นขององค์การ เพื่อให้แต่ละท้องถิ่นมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจ เพื่อที่จะลดภาระงาน ลดขั้นตอนในการบริหาร ในขณะที่เดียวกันเป็นการเพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน สามารถตอบสนองความต้องการได้ทันต่อเหตุการณ์ และความเร่งด่วน คือ สามารถเพิ่มในการบริการของรัฐด้านต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการกระจายอำนาจไว้ ดังนี้

ปรีชญา เวสารัชช์ (2537) (อ้างถึงใน วิสุทธิ์ วิจิตรวัชรภรณ์, 2547 : 14) ได้กล่าวถึง ความหมายของการกระจายอำนาจไว้ว่าเป็นการลดทอนอำนาจบางประการจากศูนย์อำนาจเดิมไปสู่บุคคล ตำแหน่งหรือหน่วยงานอื่นไม่ว่าจะเป็นแนวดิ่งหรือแนวนอนก็ตาม หรืออาจกล่าวได้เป็นความพยายามที่จะมอบอำนาจหน้าที่และความสามารถในการดำเนินการให้หน่วยงานระดับล่าง หรือ หน่วยงานอื่นไปดำเนินการปฏิบัติและกล่าวไว้ในแนวนโยบายการกระจายอำนาจ ไว้ว่า รัฐส่วนกลางจะกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น

สุทัศน์ ขอบคำ (2540 : 19) กล่าวว่า การกระจายอำนาจ หมายถึง ความมกน้อยของอำนาจหน้าที่ (Authority) ที่เกิดขึ้นตามกฎหมายในการปฏิบัติงานขององค์กร ได้รับการกระจายอำนาจลงไปโดยวิธีการมอบอำนาจหน้าที่ หรือแบ่งอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กรตามสายงาน (Line) หรือคณะกรรมการ (Staff) หรือโอนอำนาจหน้าที่องค์กรซึ่งตั้งขึ้นใหม่ให้มีอำนาจในการบริหาร และตัดสินใจได้

การกระจายอำนาจ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 : 15) (อ้างถึงใน วิสุทธิ์ วิจิตรวัชรภรณ์, 2547 : 29) ได้ให้ความหมายของ การกระจายอำนาจทางการศึกษาว่าเป็น การถ่ายโอน (Transfer) อำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบจาก ศูนย์กลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปยังพื้นที่หรืออาณาเขตรอบ ๆ จากระดับบนไปสู่ระดับล่าง หรือ จากระดับชาติไปสู่ท้องถิ่นเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้ บราวน์ (Brown, 1994) ได้กล่าวถึงการกระจายอำนาจทางการบริหาร การศึกษาว่า เป็นการถ่ายโอน (Transfer) อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจจาก ส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่างๆ ขององค์การหรือตามระดับชั้นขององค์การ โดยให้ ทุกส่วนขององค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งนี้การให้บุคคล คณะบุคคล หรือท้องถิ่นมี ส่วนร่วมในการบริหารนั้นเป็นรากฐานที่สำคัญ ของสังคมประชาธิปไตย การกระจายอำนาจ ทางการบริหารการศึกษาจะทำให้บางส่วนขององค์การมีความเป็นอิสระ (Authonomy) จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการกระจายอำนาจบริหารการศึกษา คือ การปรับปรุงหรือพัฒนา สถานศึกษา

เคมเมอร์ (Kemmerer, 1994 : 1412) กล่าวว่า การกระจายอำนาจเป็นการที่ ชุมชนให้การสนับสนุนสถานศึกษาและให้ท้องถิ่นกำกับดูแล โดยมีการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่หรือ ความรับผิดชอบ หรืออำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลจากส่วนกลาง หรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ ส่วนต่างๆ ขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การกระจายอำนาจ หมายถึงการมอบอำนาจหรือการถ่ายโอน อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจสั่งการ ในการดำเนินงานต่างๆ กระจายจาก ส่วนกลางไปยังหน่วยงานระดับล่าง หรือหน่วยงานระดับปฏิบัติ ให้เกิดความอิสระ คล่องตัว

1.2 ความหมายของการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษาการจัดการศึกษา อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้มาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ ทำให้ขาดความยืดหยุ่นและไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ของแต่ละ ท้องถิ่นที่แตกต่างกัน การกระจายอำนาจทางการศึกษาจะช่วยตอบสนองความแตกต่าง ดังกล่าวได้ ทั้งยังสามารถระดมทรัพยากรบุคคลและวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ในท้องถิ่นมาใช้ ประโยชน์ในการจัดการศึกษา การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นรากฐานของการส่งเสริม ประชาธิปไตย เพราะการกระจายอำนาจทางการศึกษานั้น ให้โอกาสประชาชนในระดับท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาในชุมชนของตนเอง ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการ ดังนี้

สุทัศน์ ขอบคำ (2540 : 19) กล่าวว่า การกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา หมายถึง อำนาจหน้าที่ในการบริหารหรือจัดการศึกษา ซึ่งอยู่ที่ศูนย์กลางระดับสูงสุดขององค์กร ได้รับการกระจายอำนาจลงไปยังระดับต่ำตามระดับชั้นของการบังคับบัญชาโดยให้มีอำนาจการบริหารและตัดสินใจด้วยตนเอง

ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์ (2540 : 7) กล่าวว่า การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาหมายถึงการที่รัฐหรือรัฐบาลส่วนกลางให้อำนาจการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ กับส่วนราชการในระดับภูมิภาค หรือส่วนราชการท้องถิ่นไปปฏิบัติการตามที่กฎหมายกำหนด หรือ เป็นการให้อำนาจการตัดสินใจให้กับประชาชนในท้องถิ่นนั้นได้นำไปจัดการศึกษาโดยตรง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ (2541 : 43) กล่าวว่า การกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปยังพื้นที่หรืออาณาเขตรอบ ๆ จากระดับบนไปสู่ระดับล่างหรือจากระดับชาติไปสู่ท้องถิ่นเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้

วันชัย ดนัยตโมนุท และไกร เกษทัน (2543 : 6) กล่าวว่า การกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา เป็นการจัดสรรอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบการตัดสินใจด้านต่าง ๆ จากส่วนกลางไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร หรือตามระดับชั้นขององค์กร โดยให้ทุกส่วนขององค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 16) ได้ให้ความหมาย ของการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา หมายถึง การกระจายอำนาจด้านการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ ระบบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาอื่นเป็นผู้รับผิดชอบ

กานดา ดัณฑพันธ์ (2545 : 18) กล่าวว่า การกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และการตัดสินใจทางการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่ระดับปฏิบัติ อันได้แก่ สถานศึกษา ชุมชน เพื่อให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการศึกษา

สรรรถ วรรณทร์ และทิพวัล คำคง (2545 : 2) กล่าวว่า การกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา หมายถึง หน่วยงานบริหารในส่วนกลางยอมให้ยอมให้หน่วยงานระดับล่างหรือระดับปฏิบัติ มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การตัดสินใจทางการบริหารและการจัดการศึกษาด้วยตนเอง โดยอยู่ในความรับผิดชอบและการกำกับจากส่วนกลาง

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2545 : 63) กล่าวว่า การกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา หมายถึง การที่อำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ กระจายจากส่วนกลางไปยังหน่วยงานรองลงไป ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ ทั้งแบบมอบอำนาจบางส่วนหรือมอบอำนาจแบบเบ็ดเสร็จให้หน่วยงานระดับปฏิบัติ

ความหมายของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาที่นักวิชาการได้ให้ความหมาย สรุปได้ว่า การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา หมายถึง การมอบอำนาจหรือการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตัดสินใจสั่งการในการดำเนินงานด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป กระจายจากหน่วยงานส่วนกลางไปยังหน่วยงานระดับล่าง หรือหน่วยงานระดับปฏิบัติให้เกิดความอิสระ คล่องตัวและทำให้ท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาในชุมชนของตนเอง

1.3 หลักการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา

หลักสำคัญของการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาเป็นการกระจายอำนาจการตัดสินใจบริหารในรูปคณะกรรมการ ประชาชนมีส่วนร่วม เพื่อให้มีเอกภาพทางการบริหารก่อให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ มีนักวิชาการได้เสนอหลักการไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

ปรัชญา เวสารัชช์ (2537) (อ้างถึงใน วิสุทธ์ วิจิตรวัชรภรณ์, 2547 : 20) กล่าวถึง หลักการการกระจายอำนาจและวัตถุประสงค์ของการกระจายอำนาจไว้ ดังนี้

1. ให้มีการกระจายอำนาจการวินิจฉัยสั่งการและการบริหาร ลงไปยังหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบบริการใกล้ชิดประชาชนให้มากที่สุด
2. ผู้รับมอบอำนาจต้องมีความพร้อมในการรับหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่มากขึ้น โดยผู้กระจายอำนาจให้ความสนับสนุนอย่างเพียงพอ
3. ต้องสร้างดุลยภาพระหว่างหน้าที่ความรับผิดชอบกับอำนาจหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น
4. ต้องเป็นไปเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านประสิทธิภาพประสิทธิผลบรรยากาศของการทำงาน และก่อประโยชน์ต่อประชาชนและสังคมโดยรวม
5. ต้องเป็นไปโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน ประเมินได้และต้องมีการเตรียมขั้นตอนให้เป็นระบบเพียงพอแก่การดำเนินการ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และคณะ (2541 : 93 - 94) กล่าวถึง หลักการกระจายอำนาจ มีดังนี้

1. การกระจายอำนาจควรคำนึงถึงความยืดหยุ่น (Flexibility) มีความเป็นอิสระ (Autonomy) ในการจัดการศึกษา กระบวนการจัดการศึกษาต้องมีความโปร่งใส (Transparency) และอยู่ในวิสัยที่ตรวจสอบได้ (Accountability)

2. การกระจายอำนาจเป็นการลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและการประสานงาน ดังนั้น จึงควรแยกการบริหาร ออกเป็นระดับอำนาจการ ได้แก่ หน่วยงาน ส่วนกลางหรือตัวแทนส่วนกลางที่ไปถึงในเขตพื้นที่ และ ระดับปฏิบัติการ สถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรที่ตั้งขึ้นเพื่อจัดการศึกษาในท้องถิ่น

3. การกระจายอำนาจควรเน้นการเพิ่มอำนาจ (Empowerment) แก่ท้องถิ่นให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษา (Stakeholder) มีส่วนร่วม (Participation) และเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษา (Partnership) ในการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีอำนาจเบ็ดเสร็จในการจัดการศึกษา ให้สามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นได้ การบริหารควรใช้การบริหารแบบการใช้สถานศึกษาเป็นฐาน

4. การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษานั้น ควรตระหนักในเรื่องของเอกภาพด้านนโยบายและแผนมาตรฐานการศึกษา และควรกระจายอำนาจสู่หน่วยปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยกระจายอำนาจในการบริหารคน บริหารเงินและบริหารหลักสูตร

5. การกระจายอำนาจควรมีหลายวิธีทั้งการแบ่งอำนาจ (Deconcentration) การมอบอำนาจ (Delegation) การโอนอำนาจหรือการใช้อำนาจ (Devolution) และการให้เอกชนดำเนินการ (Privatization)

6. การกระจายอำนาจ จำเป็นต้องมีการประกันคุณภาพ มีการติดตามและตรวจสอบ โดยมีการตรวจสอบภายในจากหน่วยปฏิบัติเอง และ ตรวจสอบจากภายนอกโดยหน่วยงานกลางที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจสอบ และควรกระจายอำนาจทั้งตามโครงสร้างภารกิจและตามอาณาเขต

มูลนิธิส่งเสริมนโยบายการศึกษา (2544 : 28 - 29) ได้เสนอหลักการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา ไว้ดังนี้

1. ต้องช่วยลดปัญหาการรวมศูนย์อำนาจไว้ส่วนกลาง
2. ต้องช่วยแก้ปัญหาการขาดเอกภาพ และประสิทธิภาพในการบริหาร การขาดประสิทธิภาพของระบบประกันคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานการศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชน การขาดการพัฒนา นโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องและการขาดการเชื่อมโยงกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่น

3. ต้องเป็นฐานเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอย่างรอบด้าน การพัฒนาเด็กและครู การพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อยกระดับความสามารถทางการบริหารและการจัดการ การปรับเปลี่ยนสถานภาพของสถานศึกษาจากการมีการปกครองตนเอง (Self-Governing School) ให้เป็นการมีการจัดการด้วยตนเอง (Self-Managing School) การพัฒนาการมีส่วนร่วมและศักยภาพของชุมชน

และการพัฒนาโยบายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

กมล สุตประเสริฐ (2544 : 171 - 172) ศึกษารูปแบบ และการจัดการศึกษาแบบการกระจายอำนาจ พบว่า การกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษา มีหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. หลักการนิติบัญญัติ หมายถึง การกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษา ต้องมีกฎหมายรองรับ เพื่อเป็นหลักประกันในการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล
2. หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาในรูปแบบของคณะกรรมการการศึกษา (Board Education)
3. หลักความเป็นกลางทางการเมือง หมายถึง ความเป็นอิสระปลอดการแทรกแซงทางการเมือง คณะกรรมการการศึกษาจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่ไม่อยู่ในพรรคการเมืองฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป
4. หลักความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ หมายถึง บุคคลที่เข้ามามีบทบาททางการศึกษาต้องมาจากบุคคลที่มีประสบการณ์ และมีทักษะทางอาชีพ ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา
5. หลักความเป็นอิสระ หมายถึง การบริหารและการจัดการศึกษาต้องอิสระและมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับคณะกรรมการการศึกษา เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด
6. หลักการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง การจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มีการประกันคุณภาพการจัดการศึกษาภายใน และจัดให้มีองค์กรภายนอกเข้ามาประเมินคุณภาพเพื่อสร้างเชื่อมั่นในการจัดการศึกษา และจัดทำรายงานประจำปีไปยังผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

สรรรค์ วรอินทร์ และทิพวัล คำคง (2545 : 5 - 8) กล่าวว่า หลักการของการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา มีหลักการดำเนินการ ดังนี้

1. การมีเอกภาพด้านนโยบายและมีความหลากหลายในการปฏิบัติ
2. มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. ยึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชนองค์กรสถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น

4. ยึดหลักการประหยัด คุ่มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถตรวจสอบได้

5. ยึดหลักความเป็นธรรมและความเท่าเทียมกัน เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้รับโอกาสทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้น

โดยสรุปการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาควรยึดหลักการกระจายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ และการตัดสินใจไปสู่หน่วยปฏิบัติให้มากขึ้น ทั้งทางด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ให้ความมีอิสระ คล่องตัว และยืดหยุ่น โดยการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมกับทุกฝ่าย และการเสริมสร้างศักยภาพในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับสถานศึกษา

1.4 รูปแบบการกระจายอำนาจ

จากนโยบายและมาตรการดังกล่าว ประกอบกับมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 44 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นทางการ โดยกำหนดรูปแบบของการกระจายอำนาจ คือ

1. รูปแบบโดยกำหนดการกระจายอำนาจไว้ในกฎหมาย

2. รูปแบบมอบอำนาจจากผู้มีอำนาจตามกฎหมายจากส่วนกลางไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

3. รูปแบบการแบ่งอำนาจ โดยการแบ่งอำนาจให้มีผู้ปฏิบัติราชการแทนและนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของรูปแบบกระจายอำนาจ โดยสรุปดังนี้

สุสดี สัตยมานะ และสุพัตรา เพชรมณี (2533) กล่าวถึง รูปแบบการกระจายอำนาจในระบบบริหารและระเบียบวิธีปฏิบัติราชการ ไว้ว่า

1. การกระจายอำนาจเป็นนิติบุคคล ซึ่งแยกอำนาจไปจากการบริหารส่วนกลาง และมีงบประมาณค่าใช้จ่าย วัสดุอุปกรณ์ ทรัพย์สินและเจ้าหน้าที่ของตนเอง

2. การกระจายอำนาจโดยมอบให้ประชาชนเป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบในการบริหาร โดยประชาชนจะเลือกเจ้าหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติงานแทนตน

3. การกระจายอำนาจต้องมีอำนาจปฏิบัติงานอิสระ เช่น มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

วเรศ จันทรศร (2534 : 52) กล่าวว่า รูปแบบการใช้อำนาจ มี 5 รูปแบบ คือ

1. การรวมอำนาจ
2. การแบ่งอำนาจ
3. การกระจายอำนาจที่ยังมีการควบคุมเพื่อประสานงาน
4. การกระจายอำนาจแบบรัฐ-ราษฎร
5. การกระจายอำนาจแบบชุมชนมีอำนาจเด็ดขาดในการตัดสินใจ

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2535) จำแนกรูปแบบของการกระจายอำนาจไว้ 2 รูปแบบ

คือ

1. การกระจายอำนาจแบบ Deconcentration ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจที่ส่วนกลางแบ่งอำนาจการตัดสินใจให้กับท้องถิ่นไปใช้ในการวินิจฉัยดำเนินการ แต่ส่วนกลางยังทรงไว้ซึ่งอำนาจในการแทรกแซงผลของการตัดสินใจของท้องถิ่น

2. การกระจายอำนาจแบบ Devolution ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจที่ส่วนกลางให้อำนาจการตัดสินใจแก่ท้องถิ่นโดยสมบูรณ์ และส่วนกลางไม่มีอำนาจ ในการแทรกแซงการตัดสินใจของท้องถิ่น

การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา ได้ถูกนำมาเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการพัฒนาการศึกษาหรือการปฏิรูปการศึกษา เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพการเรียนรู้ (Quality Learning) เพื่อก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศทางการศึกษา ที่กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ไว้ว่า การปฏิรูปการศึกษาจะเป็นไปเพื่อให้คนไทย ได้รับการศึกษาพื้นฐาน 12 ปี อย่างเสมอภาคและมีคุณภาพในระดับสากล บนพื้นฐานของความเป็นไทย (ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์, 2541 : 27 - 34)

สรุป ได้ว่า รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษา คือการที่หน่วยงานระดับล่างหรือสถานศึกษาจะเป็นผู้ใช้อำนาจการตัดสินใจในการบริหารและการจัดการศึกษา ให้แก่เยาวชนในท้องถิ่นดำเนินการ จะเกิดขึ้นจากการที่ทุกฝ่ายในท้องถิ่น (Stakeholder) ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบร่วมตรวจสอบ ร่วมประเมิน และร่วมพัฒนา

1.5 องค์ประกอบของการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจจำเป็นต้องมีองค์ประกอบของการกระจายอำนาจเพื่อตรวจสอบให้ทราบอำนาจหน้าที่ ความมีอิสระในการตัดสินใจขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ภาณุวัฒน์ ภัคดีวงศ์ (2541 : 27 - 34) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของการกระจายอำนาจประกอบด้วย

1. การมีอำนาจหน้าที่ (Authority) ที่ชัดเจน และชอบธรรมตามสารบบัญญัติที่กำหนดไว้ในกฎหมาย
 2. การมีอิสระ (Autonomy) ในการดำเนินการ ซึ่งกระทำโดย
 - 2.1 องค์การนิติบุคคล ได้แก่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น เทศบาล กรมในสังกัด เป็นต้น
 - 2.2 องค์ที่ไม่เป็นนิติบุคคล ได้แก่ คณะกรรมการการศึกษาในรูปแบบต่างๆ
 3. การมีอิสระในการตัดสินใจ (Discretion of Power) ขององค์การดำเนินงาน
 4. การที่องค์กรผู้ได้รับการกระจายอำนาจต้องมีลักษณะเป็นนิติบุคคลเพื่อการดำเนินการจัดการและบริหารกิจการสาธารณะได้โดยไม่ขัดต่อกฎหมาย
- ดังนั้น องค์ประกอบของการกระจายอำนาจ กระทำเพื่อให้ทราบอำนาจหน้าที่ ความอิสระในการตัดสินใจขององค์กร ซึ่งการกระทำดังกล่าวต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย

2. นโยบายการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา

- 2.1 การกระจายอำนาจตามกฎหมายกระทรวง
 - การกระจายอำนาจตามกฎหมายกระทรวง ประกอบด้วย
 - 2.1.1 การกระจายอำนาจตามภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการกฎกระทรวงกำหนดกระจายอำนาจให้เสร็จ เช่น งานวิชาการและการบริหารทั่วไป
 - 2.1.2 กระจายอำนาจ ไม่ใช่ภาระหน้าที่ของกระทรวงโดยตรง เช่น งานด้านงบประมาณและการเงิน อันเป็นอำนาจของกระทรวงการคลัง สำนักนายกรัฐมนตรี เป็นต้น การกระจายอำนาจในลักษณะนี้ จึงกระจายอำนาจโดยการมอบอำนาจผู้มอบอำนาจ ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงศึกษาธิการและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ผู้มอบอำนาจดำเนินการกระจายอำนาจ งบประมาณ และการเงินตามอำนาจหน้าที่ของตนแล้วแต่กรณี การมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติต้องยึดหลักว่า “ผู้ปฏิบัติต้องได้รับความไว้วางใจให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สามารถใช้ดุลพินิจของตนเองได้โดยเน้นผลงานที่เกิดขึ้นเป็นหลัก” เพราะผู้รับมอบหรือผู้ปฏิบัติเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้มอบอำนาจหรือผู้ซึ่งแทนโดยคำนึงถึงความสะดวกแก่ประชาชน ความรวดเร็วในการปฏิบัติภารกิจ
 - 2.1.3 การกระจายอำนาจ โดยมีกฎหมายอื่นกำหนดการกระจายอำนาจไว้แล้ว ได้แก่ การบริหารงานบุคคล ซึ่งมีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา การกระจายอำนาจไปให้ อ.ก.ค.ศ เขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และสถานศึกษาไว้แล้ว

2.2 หลักเกณฑ์ในการกำหนดประเภทของสถานศึกษา

สถานศึกษาประเภทที่หนึ่งได้แก่ สถานศึกษาที่มีลักษณะ ดังนี้

1. มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ห้าร้อยคนขึ้นไป หรือโรงเรียนและศูนย์การศึกษาพิเศษและ

2. มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) โดยหมายถึง สถานศึกษาได้มาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินจาก สมศ. เช่น ได้มาตรฐานรอบแรก (พ.ศ. 2544 - 2548) อยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ยของผลประเมินทั้ง 14 มาตรฐาน มากกว่า 2.50 และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง หรือได้มาตรฐานรอบที่ 2 (2549 - 2553) ระดับดี หมายถึง มีค่าเฉลี่ยผลประเมินทั้ง 14 มาตรฐานเท่ากับหรือมากกว่า 2.75 และได้มาตรฐานระดับดี 11 มาตรฐานขึ้นไป และไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง

ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกาศรายชื่อสถานศึกษาประเภทหนึ่งที่อยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาของนครปฐมประจำปีการศึกษา โดยในแต่ละรอบปีการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจารณาประเมินความพร้อมของสถานศึกษาสังกัดเพื่อประกาศรายชื่อสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง

2.3 แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษาตามภาระงาน ที่กำหนดในกฎกระทรวง เรื่องกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 โดยคำนึงถึงหลักการใน 8 ประการ ที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงเป็นสำคัญ และยังมีอำนาจหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุน สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง ช่วยเหลือ ดูแล พัฒนาสถานศึกษาประเภทที่สอง พร้อมทั้งกำกับ ติดตามตรวจสอบประเมินผลและนิเทศ สถานศึกษาประเภทที่หนึ่งและที่สอง

สถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง มีอิสระในการบริหารและการจัดการศึกษาด้วยโรงเรียนเอง ภายใต้หลักการที่กำหนดในกฎกระทรวงฯ ทั้ง 8 ประการ

1. ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการ ตามขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว คือความพร้อมและความเหมาะสมด้านบริบททั่วไปและด้านคุณลักษณะของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ การมีรูปแบบ โครงสร้างการแบ่งส่วนงานที่เอื้อต่อการบริหารและการจัดการศึกษา การมีทรัพยากรทางการศึกษาและบุคลากรที่เหมาะสมตามความจำเป็น เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการกำกับ ดูแล สนับสนุน ส่งเสริมประสานงาน มีศักยภาพเพียงพอที่บริหารงานได้ด้วยตนเอง สามารถจัดบริการและพัฒนาการศึกษาได้อย่างเข้มแข็งคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหาร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม

2. ความสอดคล้องกับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ หรือ มติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจ

ความสอดคล้องดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นผู้มอบอำนาจ ซึ่งได้แก่เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก็จะต้องดำเนินการกระจายอำนาจ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ งานบริหารงานบุคคลและบริหารทั่วไป ตามอำนาจหน้าที่ของตนตามที่กฎหมายกำหนด เช่นเดียวกับผู้รับมอบอำนาจ ซึ่งได้แก่ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือสถานศึกษา ถึงแม้ว่าจะถือว่าเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับ ผู้มอบอำนาจหรือผู้ซึ่งตนแทน แต่ก็ไม่สามารถปฏิบัติเกินขอบเขตอำนาจหน้าที่ของกฎหมายหรืออำนาจตามที่ผู้มอบได้มอบอำนาจให้ได้ นอกจากนั้นการบริหารและการจัดการศึกษาก็ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะกระจายอำนาจหรือเรื่องอื่น ๆ จะหลีกเลี่ยงไม่ถือปฏิบัติมิได้

3. ความเป็นเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาต้องจัดให้มีการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประเมินคุณภาพภายนอก โดยยึดหลัก การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาระดับชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย และนโยบายด้านสังคมของรัฐบาลและด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการมีการตรวจสอบและเปิดเผยต่อสาธารณชนอันจะทำให้ เป็นที่ยอมรับของสังคม

4. ความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา

ความเป็นอิสระและความคล่องตัวดังกล่าวต้องอยู่ภายใต้กรอบนโยบายที่กำหนดด้วยตนเองการตัดสินใจโดยสมบูรณ์ ในการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ที่เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา จึงควรเบ็ดเสร็จอยู่ที่สถานศึกษาโดยตรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความคล่องตัวเพียงพอที่จะกำกับ ดูแล

การปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาและในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน และผู้มีส่วนได้เสียในพื้นที่

เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ควรมีการรวมพลังในการดำเนินงาน โดยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กร และบุคคลทั้งภาครัฐ และเอกชน และการรวมกลุ่มสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพและเสริมพลังให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา สามารถบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างกว้างขวาง หลากหลายรูปแบบนอกจากนั้นควรมุ่งเน้นให้หน่วยงาน องค์กรและบุคคลดังกล่าว มีส่วนได้เสีย กับการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในสถานศึกษาในลักษณะการสร้างฉันทานุมติ จากผู้มีส่วนร่วม หรือผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เป็นต้น

6. มุ่งให้เกิดผลสำเร็จแก่สถานศึกษา

โดยเน้นการกระจายอำนาจให้แก่สถานศึกษาให้มากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษานั้นต้องมีความเข้มแข็งและความคล่องตัว ผลสำเร็จของสถานศึกษาดังกล่าว คือ เมื่อจัดการศึกษาแล้วผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยใช้หลักการและแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based-Management : SBM) เป็นกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์สำคัญในการขับเคลื่อน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา

7. เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ต้องสร้างกลไกการบริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จ มุ่งเน้นให้เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาปรับเปลี่ยนการบริหารเป็น การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) มุ่งผลสัมฤทธิ์มี ประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีดัชนีชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเริ่มจาก การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ การบริหารโดยมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ การจัดระบบประเมินผลงานและการประเมินผู้เรียน และการประกันคุณภาพ การศึกษา เพื่อมุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

8. เพื่อให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้น ๆ

โดยตรงหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินการตัดสินใจดังกล่าว เป็นการกำหนดว่าเรื่องใดจะ กำหนดให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาเป็น ผู้รับมอบอำนาจโดยตรง และผู้รับมอบอำนาจสามารถใช้ดุลพินิจของตนหรือใช้อำนาจหน้าที่ เช่นเดียวกับผู้มอบอำนาจหรือผู้ซึ่งตนแทน แต่ต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับประชาชนเป็น หลักและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากการใช้อำนาจดังกล่าว

สถานศึกษาประเภทที่สองยังไม่มีอิสระในการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านโรงเรียนเอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยังต้องทำหน้าที่ให้การช่วยเหลือ ดูแล หรือ ทำการแทนในบางเรื่องให้รวมทั้งพิจารณาจัดเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่สอง ให้ตาม ความเหมาะสมตามบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งเร่งพัฒนาสถานศึกษา ประเภทที่สอง และเครือข่ายสถานศึกษาประเภทที่สองให้เป็นสถานศึกษาประเภทที่หนึ่ง

แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ให้สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

1.1 หลักการและแนวคิด

1.1.1 ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของ ชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม

1.1.2 มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียน มีความสำคัญที่สุด

1.1.3 มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้

1.1.4 มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีชี้วัด คุณภาพ การจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัด การศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

1.1.5 มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและ คุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

งานวิชาการมีขอบข่ายภารกิจ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวงฯ ดังนี้

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล ประเมินผล การเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การนิเทศการศึกษา
- 1.8 การแนะแนว
- 1.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร

หน่วยงานและสถาบันอื่นในการจัดการศึกษา

2. การบริหารงานบุคคล

2.1 หลักการและแนวคิด

2.1.1 ยึดหลักความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2.1.2 ยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามนโยบาย กฎหมายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด

2.1.3 ยึดหลักธรรมาภิบาล

การบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายงาน ดังนี้

1. การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง

2. การสรรหาบรรจุและแต่งตั้ง

3. การเสริมสร้างในการปฏิบัติราชการ

4. วินัยและการรักษาวินัย

5. การออกจากราชการ

3. งานงบประมาณ

3.1 หลักการและแนวคิด

3.1.1 ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางโอกาสการศึกษาของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1.2 มุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ งบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินทั้ง 7 ด้าน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ดังนี้

1. การวางแผนงบประมาณ

2. การคำนวณต้นทุนผลผลิต

3. การจัดระบบการจัดหาพัสดุ

4. การบริหารทางการเงินและการควบคุมงบประมาณ

5. การรายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน

6. การบริหารสินทรัพย์

7. การตรวจสอบภายใน

3.1.3 ยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณโดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นลักษณะของวงเงินรวมแก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งอยู่ในระยะของการพัฒนา

3.1.4 มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของระบบการจัดการงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว ควบคู่กับความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

งานงบประมาณควรมีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
 - 1.1 การวิเคราะห์และการพัฒนานโยบายทางการศึกษา
 - 1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
 - 1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ
2. การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
 - 2.2 การเบิกจ่ายและอนุมัติงบประมาณ
 - 2.3 การโอนเงินงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผล การใช้จ่ายเงินและผลการดำเนินงาน
 - 3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายเงิน และผลการดำเนินงาน
 - 3.2 การประเมินผลการใช้จ่ายเงิน และดำเนินงาน
4. งานบริหารงานทั่วไป
 - 4.1 หลักการและแนวคิด
 - 4.1.1 ยึดหลักให้สถานศึกษาที่มีความเป็นอิสระในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับดูแลส่งเสริมสนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ
 - 4.1.2 มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

4.1.3 มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่าย และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4.1.4 การบริหารงานทั่วไป เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น ๆ

งานบริหารงานทั่วไปมีขอบข่ายภารกิจงาน ดังนี้

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. ประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจักระบบบริหารและพัฒนาองค์กร
6. งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและ

บริหารทั่วไป

8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
10. การรับนักเรียน
11. การส่งเสริมและประสานงาน การจัดการศึกษาในระบบ

นอกระบบ และตามอัธยาศัย

12. การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
13. การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
14. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษ
15. งานประสานราชการระดับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงาน

อื่น

16. การควบคุมภายในหน่วยงาน
17. งานบริการสาธารณะ
18. งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

3. บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 การจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

นิติบุคคล หมายถึง บุคคลที่เกิดมีขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด

นิติบุคคล ย่อมมีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งพาณิชย์หรือกฎหมายอื่นภายในขอบแห่งอำนาจหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ ดังได้บัญญัติหรือกำหนดไว้ในกฎหมายข้อบังคับหรือตราสารจัดตั้ง

นิติบุคคล ต้องมีผู้แทนจะเป็นหนึ่งคนหรือหลายคนก็ได้ ทั้งนี้ตามที่กฎหมายข้อบังคับ หรือตราสารจัดตั้งได้กำหนดไว้ตามความประสงค์ของนิติบุคคล ย่อมแสดงออกโดยผู้แทนนิติบุคคล อาจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. นิติบุคคล ตามกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ เช่น บริษัท ห้างหุ้นส่วนจำกัด ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล เป็นต้น กรอบอำนาจหน้าที่จะปรากฏตามวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กร

2. นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน ประเภทเฉพาะ หมายถึง องค์กรนิติบุคคล ประเภทนี้จะมีพระราชบัญญัติเฉพาะของแต่ละองค์กร เช่น รัฐวิสาหกิจ มหาวิทยาลัย และโรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ เป็นต้น จะบริหารจัดการตามที่กฎหมายของแต่ละองค์กรกำหนดไว้ซึ่งอาจไม่เหมือนกัน

3. นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน ประเภททั่วไป หมายถึง องค์กรที่กฎหมายกำหนดให้เป็นนิติบุคคล แต่ไม่ได้มีกฎหมายกำหนดไว้โดยเฉพาะ เช่น จังหวัด อบต. cursภา สถานศึกษาของรัฐที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นต้น การบริหารจัดการจึงต้องอยู่ภายใต้กรอบที่กฎหมายบางฉบับกำหนดอำนาจหน้าที่ให้ แต่โดยส่วนใหญ่จะบริหารจัดการภายใต้กรอบการมอบอำนาจของผู้มีอำนาจเพื่อให้ดำเนินการบริหารจัดการได้จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงกฎหมาย กฎกระทรวง ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี เป็นต้น จะบริหารโดยอำเภอใจไม่ได้

มาตรา 34 (2) และมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 กำหนดให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษาให้สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล ดังนั้นสถานศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นที่มีของคำว่า “โรงเรียนนิติบุคคล”

โรงเรียนนิติบุคคลหมายถึงโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาที่กฎหมายกำหนดให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่จัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนดและการมอบอำนาจของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการและรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

3.2 สถานศึกษานิติบุคคล

สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล เป็นสถานศึกษาที่มีสถานะเป็นนิติบุคคลแยกจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจะต้องมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือ ถ้าการบริหารจัดการของสถานศึกษา ส่งผลกระทบต่อสิทธิของบุคคลภายนอก หรือ ทำให้บุคคลภายนอกได้รับความเสียหาย บุคคลภายนอกสามารถฟ้องสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาต่อศาล สถานศึกษาบริหารจัดการไปละเมิดสิทธิของบุคคลภายนอก บุคคลภายนอกอาจฟ้องเรียกค่าเสียหายได้ กล่าวคือ สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลและผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลภายนอกจากผลของการบริหารจัดการ ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ถ้าความผิดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้การบริหารจัดการตามกรอบที่ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีกำหนด ผู้บริหารก็ไม่ต้องรับผิดชอบเป็นการส่วนตัว ทางราชการจะจ่ายค่าเสียหายแทนให้ แต่ถ้าบริหารจัดการหรือสั่งการใด ๆ โดยไม่อยู่ในกรอบที่ กฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรีกำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรับผิดชอบเป็นการส่วนตัว

สถานศึกษาที่ไม่เป็นนิติบุคคล การบริหารจัดการสถานศึกษาก็ดำเนินการเช่นเดียวกันกับสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ที่แตกต่างจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล คือ บุคคลภายนอกจะฟ้องร้องให้สถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษารับผิด และฟ้องเรียกค่าเสียหายโดยตรงไม่ได้ บุคคลภายนอกต้องฟ้องสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นจำเลย แต่ถ้าผลของการฟ้องร้องเป็นความผิดที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารมิได้อยู่ภายใต้ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องรับผิดชอบ ชดใช้ค่าเสียหายเป็นการส่วนตัวเช่นกัน โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจะไล่เบี้ยจากผู้บริหารสถานศึกษาภายหลัง แต่ถ้าบริหารไปภายในกรอบก็ไม่ต้องรับผิดชอบเป็นการส่วนตัว

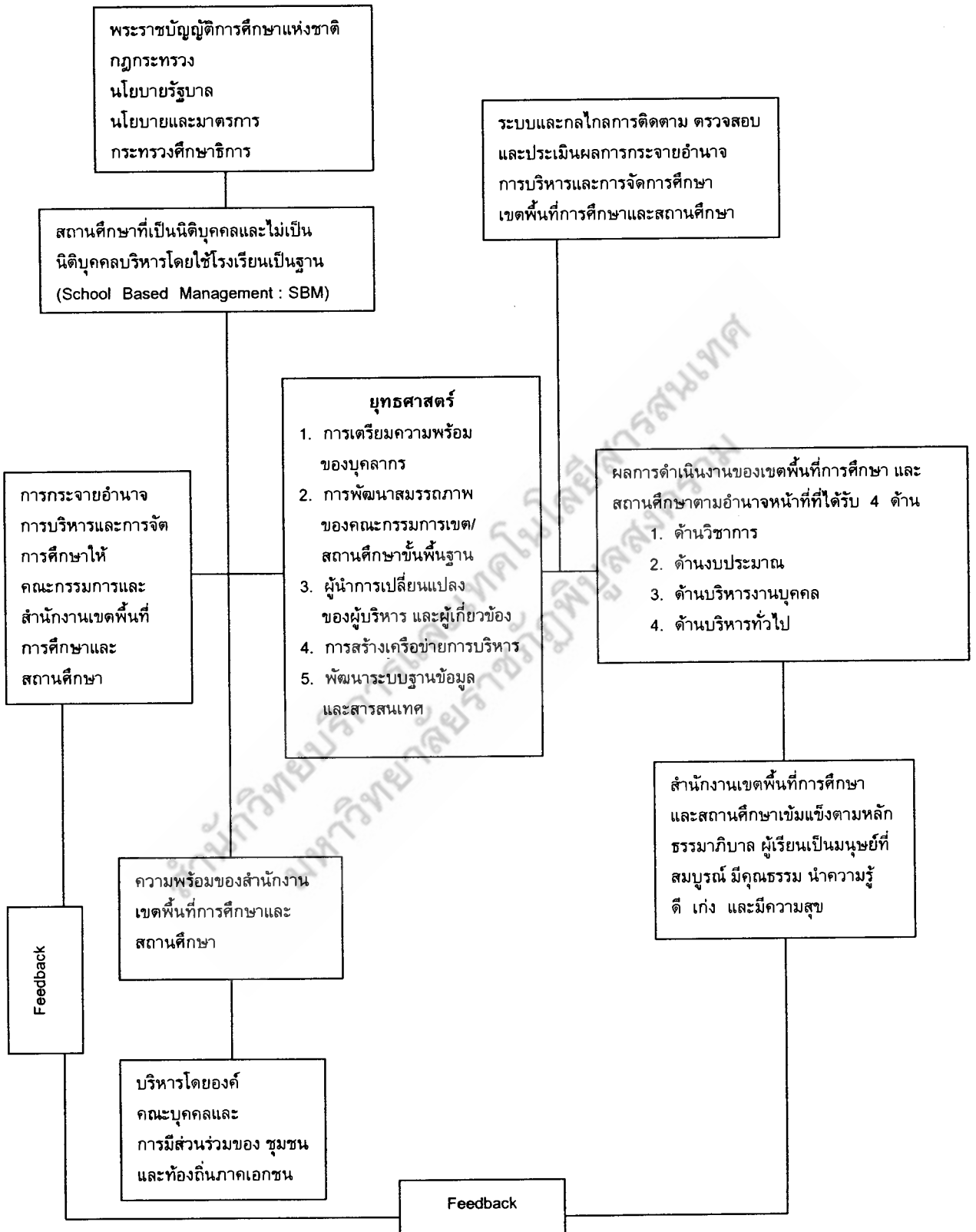
3.3 แนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 75 – 76) ได้กล่าวถึง แนวทางการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ไว้ว่า การกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญที่จะทำให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหาร เพื่อให้การบริหารเป็นไปอย่างคล่องตัวรวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติ ดังนั้น สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดระบบ

การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ มีการรวบรวมและจัดระบบข้อมูล วางแผนและดำเนินการตามแผน ศึกษากฎหมาย กฎ และระเบียบที่เกี่ยวข้องใช้การบริหาร ที่เน้นการมีส่วนร่วม มีการจัดระบบบัญชีให้ครบถ้วน ถูกต้อง เนื่องจากสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล มีสถานภาพที่เป็นทั้งบุคคลธรรมดาและนิติบุคคลอยู่ภายใต้กฎหมายแล้ว ทำให้ผู้อื่นรวมถึงองค์การเสียหาย โดยเฉพาะการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา หรือสื่อสิ่งประดิษฐ์ที่เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาในการบริหารงานการเงินและทรัพย์สิน ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องมีระบบการตรวจสอบและรายงานที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันมีการควบคุม รักษาทรัพย์สินให้อยู่ในสภาพที่ใช้การได้เสมอ รวมทั้งระมัดระวังการใช้ประโยชน์จากเงินรายได้ที่เกิดจากทรัพย์สิน

3.4 การบริหารงานด้านต่าง ๆ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 74) ได้กล่าวไว้ว่า การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาเกิดขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (มาตรา 35) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล การเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษาดังกล่าว นอกจากจะเป็นสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการแล้ว ยังมีลักษณะนิติบุคคลตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายมหาชนและกฎหมายเอกชน ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลจะต้องมีสิทธิและหน้าที่ และมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าว ทั้งการบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป นอกจากนั้นประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 65, 66 และ 70 ยังกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลมีสิทธิและหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด หรือสิทธิหน้าที่ เช่นเดียวกับบุคคลธรรมดาเว้นแต่สิทธิหน้าที่ซึ่งโดยสภาพเป็นไปเฉพาะแก่บุคคลธรรมดาเท่านั้น สถานศึกษานิติบุคคลสามารถเป็นเจ้าของมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินได้จำหน่ายจ่ายโอนทรัพย์สินได้ เป็นลูกหนี้ เจ้าหนี้และเป็นโจทก์ จำเลยได้



ภาพประกอบ 1 : กรอบแนวคิดการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ที่มา : พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

4. ทิศทางในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4.1 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงของ Michael Fullan นักวิชาการศึกษา ชาวแคนาดา (Fullan, 2006 : 6)

Michael Fullan กล่าวถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการปฏิรูปการศึกษาไทย คือเพื่อให้เกิดคุณภาพในการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน โดยใช้การกระจายอำนาจในการตัดสินใจไปที่หน่วยปฏิบัติ คือ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในการปฏิรูปการศึกษา และครูผู้สอนต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในการจัดการเรียน การสอน ในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของ Michael Fullan ประกอบด้วย โมดูล 6 โมดูล

โมดูลที่ 1 กระบวนการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยขับเคลื่อนให้เกิดความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยขับเคลื่อนพื้นฐาน

1. การสร้างเป้าหมายทางคุณธรรม
2. การสร้างศักยภาพ
3. ความเข้าใจกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยขับเคลื่อนที่ทำให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้

4. การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้
5. การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินผล
6. การเน้นความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง
7. การสนับสนุนสร้างความชัดเจน
8. เสริมสร้างการพัฒนา Tri-Level

แรงผลักดันที่หนึ่ง กำหนดจุดประสงค์เชิงคุณธรรม

หลักการแรกที่สำคัญที่สุด คือการมีคุณธรรมในระดับพื้นฐาน คุณธรรมในการปฏิรูปการศึกษา ก็คือการพัฒนาสังคมด้วยการปรับปรุงระบบการศึกษาและการเรียนรู้ ของประชาชนทุกคน

คุณธรรมไม่ได้เป็นเพียงแต่เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น แต่ยังเป็น กระบวนการสำคัญที่จะกระตุ้นนักการศึกษา ผู้นำชุมชน และสังคมโดยรวมให้มีคุณธรรมในการเปลี่ยนแปลง คุณธรรมเป็นเรื่องสำคัญประการแรกและเป็นสิ่งที่อยู่ตรงศูนย์กลางโดยมี แรงผลักดันอีก 7 ประการเป็นส่วนประกอบ

แรงผลักดันที่สอง การสร้างศักยภาพ

แรงผลักดันที่สองคือ การสร้างศักยภาพ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย กลยุทธ์ ทรัพยากร และสิ่งต่าง ๆ ที่จะช่วยเพิ่มอำนาจให้คนพร้อมที่จะผลักดันระบบให้เดินหน้าต่อไป ซึ่งจะพัฒนาความรู้ ทักษะ และศักยภาพ ใหม่ ๆ รวมทั้งทรัพยากรใหม่ แรงกระตุ้น และความรู้สึกร่วมกัน เพื่อช่วยกันพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นศักยภาพอีกอย่างหนึ่งที่มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง

แรงผลักดันที่สาม ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นต้องมีผู้นำคอยช่วยดูว่าควรจะทำหรือไม่ควรทำ ทำสิ่งใดจะต้องมีแผนงานรองรับล่วงหน้า การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีพลัง แนวคิด พันธะสัญญาและความเป็นเจ้าของ ความเป็นเจ้าของไม่ได้มีตั้งแต่ตอนเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลง แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติ องค์กรประกอบบางประการที่จำเป็นต้องใช้อย่างมากเพื่อเพิ่มโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ได้แก่ การวางแผนจะช่วยในการพัฒนาและปรับปรุงความคิดกับการกระทำ แรงกดดันเกิดขึ้นจากการตั้งเป้าหมายที่ยากลำบาก ส่วนแรงสนับสนุน คือ การพัฒนาศักยภาพใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ ๆ ต้องมีทั้งแรงกดดันและแรงสนับสนุน ยิ่งแรงกดดันและแรงสนับสนุนทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีมากเท่าไร การเปลี่ยนแปลงก็จะประสบผลสำเร็จมากขึ้นเท่านั้น

แรงผลักดันที่สี่ : การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้

วัฒนธรรมการเรียนรู้ ในที่นี้หมายถึงการเรียนรู้จากผู้อื่นและการเรียนรู้จากกันและกัน กลยุทธ์สำหรับการเรียนรู้จากผู้อื่นมี การพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับท้องถิ่น โรงเรียน และชุมชนการเรียนรู้จากโรงเรียนอื่น เขตอื่น ๆ

เมื่อโรงเรียนมีวัฒนธรรมการเรียนรู้แล้ว ก็จะหันไปพัฒนาความรู้และทักษะของครู เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ของนักเรียน นอกเหนือจากการเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชนแล้ว กลยุทธ์ที่ได้ผลอย่างหนึ่ง ก็คือ การสร้างความสามารถในระดับเดียวกัน ซึ่งโรงเรียนและชุมชนจะเรียนรู้จากกันและกันในเขตหรือจังหวัดเดียวกัน หรือในระดับที่ใหญ่กว่านั้น หลักการนี้จะช่วยขยายความคิดและเสริมสร้างความเป็น เรา-เรา กับภายนอกโรงเรียน การแลกเปลี่ยนความรู้และความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเป็นพลังสำคัญที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

แรงผลักดันที่ห้า : การพัฒนาวัฒนธรรมการประเมินผล

วัฒนธรรมการประเมินผลจะต้องควบคู่กับวัฒนธรรมการเรียนรู้ หนึ่งในกลยุทธ์สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงการศึกษาที่เกิดขึ้นก็คือ การประเมินสำหรับการเรียนรู้ (ไม่ใช่เพียงการประเมินของการเรียนรู้) การประเมินสำหรับการเรียนรู้ประกอบด้วย การเข้าถึง และรวบรวม

ข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของนักเรียน การเก็บข้อมูลเพื่อให้เข้าใจในรายละเอียด การพัฒนาแผนการปฏิบัติงานจากสองประเด็นที่แล้วเพื่อให้เกิดการปรับปรุง ความสามารถที่จะอธิบายและพูดถึงการปฏิบัติกับพ่อแม่และคนภายนอก

แรงผลักดันที่หก : การเห็นความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องกระจายไปทั่วทั้งองค์กร Collins (2001) พบว่าผู้นำที่โดดเด่นไม่สัมพันธ์กับความยั่งยืน ผู้นำที่ได้ชื่อว่า ยอดเยี่ยม ขององค์กรจะมีลักษณะต่อมตัวอย่างมาก และมีความตั้งใจสูง Collins กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำว่าควรจะสร้างความยิ่งใหญ่ได้อย่างยาวนาน ให้กับองค์กรมากกว่าหวังผลแค่ระยะสั้น

แรงผลักดันที่เจ็ด : สนับสนุนการสร้างความคิดชัดเจน

ความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้สิ่งที่มีมากมายดูชัดเจนมากยิ่งขึ้นซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งจัดตำแหน่ง เชื่อมต่อระหว่างจุด และดูว่าจะเรียงเป็นภาพใหญ่ได้อย่างไร เหนือสิ่งอื่นใดคือจะต้องลงทุนในการเสริมสร้างศักยภาพเพื่อให้วัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมินผล ไปจนถึงการเพิ่มขึ้นของผู้นำ สามารถมีแบบแผนที่ชัดเจนของตนเอง

แรงผลักดันที่แปด : เสริมสร้างการพัฒนา Tri-Level

แรงผลักดันที่แปดซึ่งเป็นลำดับสุดท้ายนั้น คือการพูดถึงเรื่อง การเปลี่ยนแปลงระบบ ในสามระดับ หรือที่เรียกว่า Tri-Level Model

Tri-Level Model คำนี้ถึงปัญหาเหล่านี้

1. อะไรควรจะเกิดขึ้นในระดับโรงเรียนและชุมชน
2. อะไรควรจะเกิดขึ้นในระดับจังหวัด
3. อะไรควรจะเกิดขึ้นในระดับประเทศ

โมดูลที่สอง ความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ความเป็นผู้นำในทุกระดับชั้นของการทำงานเป็นเรื่องที่มีความชัดเจนมากต่อการเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิรูป โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสร้างศักยภาพและพัฒนาความเป็นผู้นำให้แก่บุคคลอื่นต่อไป

กรอบความคิดของภาวะผู้นำ

ผู้นำ กระตือรือร้น มีพลัง มีความหวัง เข้าใจการเปลี่ยนแปลง
มีจุดประสงค์เชิงคุณธรรม เชื่อมโยงให้สอดคล้อง สร้างความสัมพันธ์ มีความรู้
สมาชิกในองค์กร มีความมุ่งมั่นภายนอก/ภายใน
ผล สิ่งดี ๆ เกิดขึ้นมากกว่าเดิมและสิ่งไม่ดีลดลงจากเดิม

ลำดับชั้นความเป็นผู้นำของ Collins

ขั้นที่ 5 ผู้นำระดับสูง (สามารถสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนยาว)

ขั้นที่ 4 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (สามารถเปลี่ยนความสำเร็จของงานให้กลายเป็นวิสัยทัศน์และความเป็นมาตรฐาน)

ขั้นที่ 3 ผู้บริหารที่มีศักยภาพ (สามารถจัดการทรัพยากรบุคคลให้ไปสู่จุดมุ่งหมายได้)

ขั้นที่ 2 เป็นกำลังสำคัญของเพื่อนร่วมงาน (สามารถใช้ความสามารถของตนช่วยเหลือทีมให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้)

ขั้นที่ 1 เป็นบุคคลที่มีความสามารถสูง (สามารถสร้างสรรคความสำเร็จได้) ความเป็นผู้นำที่โดดเด่น ไม่ได้มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำที่ยั่งยืน ความเป็นผู้นำที่ยั่งยืนจะต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตนอยู่ในและมีความเชี่ยวชาญอย่างสูง

โมเดลที่สาม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับท้องถิ่น

อิทธิพลที่มีผลต่อศักยภาพของโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ได้แก่ นโยบายและแผน ศักยภาพโรงเรียน หลักสูตรการสอน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ศักยภาพของโรงเรียน ศักยภาพของกลุ่มผู้ปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนสิ่งที่จำเป็น ในการเปลี่ยนแปลงความสามารถของโรงเรียน ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และลักษณะของแต่ละบุคคล ชุมชนแห่งวิชาชีพ ความชัดเจนของโปรแกรม ทรัพยากรทางด้านเทคนิค คือ เวลา ความชำนาญ และแนวคิดที่นำมาใช้ปฏิบัติได้ ภาวะผู้นำร่วม

คำจำกัดความของการประเมิน

การเรียนรู้ ได้แก่ ความสามารถในการรวบรวมข้อมูลนักเรียน ความสามารถในการตรวจสอบข้อมูลนักเรียนและตรวจสอบความถูกต้อง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงการสอนและเปลี่ยนแปลงโรงเรียนโดยพัฒนามาจากข้อมูลเดิมที่มี ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้รวมถึงการเปลี่ยนแปลงให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ของนักเรียน การตั้งเป้าหมายในการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพและความน่าสนใจในการอภิปรายการประเมินภายนอก

การประเมินสำหรับการเรียนรู้ คือ การประเมินสำหรับการเรียนรู้ในการทดสอบในแต่ละปีและทดสอบการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักเรียน

ประสิทธิภาพของโรงเรียน

ผู้อำนวยการและครูจะรับรู้ถึงประสิทธิภาพของโรงเรียนได้จากผลสัมฤทธิ์ของการเรียนของนักเรียน โดยข้อมูลนี้จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการสอนและกลยุทธ์ในการสอนได้

โมเดลที่สี่ บทบาทของเขตพื้นที่การศึกษา

บริบทของเขตพื้นที่การศึกษา

1. เราต้องการแบบแผนการปฏิรูปสามระดับ เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษามีความยั่งยืน และมีขอบเขตครอบคลุมอย่างกว้างขวาง แผนการทั้งสามระดับ ประกอบด้วย การปฏิรูปในระดับโรงเรียนและชุมชน การปฏิรูปในระดับเขตพื้นที่การศึกษา และการปฏิรูปในระดับรัฐหรือประเทศ

2. นิยามของการปฏิรูปในระดับเขตพื้นที่การศึกษาว่า หมายถึง การที่โรงเรียนทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ในเขตใดเขตหนึ่งได้เข้าร่วมพัฒนาในด้านการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และมีปฏิสัมพันธ์กันโดยมีเป้าหมายร่วมกัน ในการเสริมสร้างศักยภาพทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์กร

3. งานวิจัยชิ้นใหม่เป็นกุญแจสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา จำนวน 10 เรื่อง

1. ผู้นำที่มีการวางกรอบความคิดที่สอดคล้องและกระจ่าง

การปฏิรูปเขตพื้นที่การศึกษาที่ลึกซึ้ง นั้น ต้องการผู้นำที่อยู่บนยอดหรืออยู่ใกล้ยอด ซึ่งสามารถวางแนวทิศทางที่จะมุ่งไปทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน และในเรื่องของกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง ความเชี่ยวชาญทั้งทางด้านศาสตร์การสอน และความเชี่ยวชาญในการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่ต้องนำมาใช้ร่วมกัน พื้นฐานความรู้ในเรื่องการเรียนการสอน และเรื่องการเปลี่ยนแปลงได้เจริญก้าวหน้าขึ้นเป็นอย่างมาก ผู้นำระดับสูงจะต้องทำความเข้าใจพื้นฐานความรู้เหล่านี้ให้ดี รวมทั้งต้องสร้างความร่วมมือระหว่างผู้นำที่ปฏิบัติตามแนวทางนี้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าบุคลากรภายในองค์กรแต่เพียงฝ่ายเดียวไม่สามารถทำให้การปฏิรูปนี้ประสบความสำเร็จ แต่บุคลากรภายในองค์กรจะต้องร่วมมือกันเพื่อทำหน้าที่ในการผลักดันเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง

2. การมีเป้าหมายทางคุณธรรมร่วมกัน

การมีคุณธรรมของผู้ให้การศึกษาเป็นเรื่องที่กล่าวถึงกันมานานแล้ว แต่โดยมากมักจะถูกจัดให้ เป็นเรื่องของพฤติกรรมส่วน แต่สิ่งที่เราต้องการมากกว่าก็คือการมองว่าคุณธรรมเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต้องมีในระดับองค์กรหรือระบบ

3. พาหนะที่เหมาะสม

จิม คอลลินส์ (Jim Collins, 2001) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการคนที่เหมาะสม โดยเปรียบเทียบกับการจัดที่นั่งบนรถโดยสารให้เหมาะสมเราอยาก จะเริ่มต้นโดยการย้อนหลังไปหนึ่งก้าวกับคำถามที่ว่า รถโดยสารที่เหมาะสมคืออะไร (โครงสร้างและบทบาทของระบบ) โครงสร้างและการจัดระเบียบเป็นสิ่งจำเป็นหากต้องการที่จะประสบความสำเร็จ โดยใช้แนวคิดประสมประสานกันระหว่างการรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลาง และการกระจายอำนาจออกจากส่วนกลาง

หลักการที่รองรับอยู่เบื้องหลังการพัฒนาเหล่านี้ ได้แก่โครงสร้างถูกผลักดันและขัดเกลาโดยค่านิยมและแนวความคิดตามบทเรียนที่หนึ่งและสอง การมุ่งความสนใจไปที่การเรียนการสอน (ทั้งสำหรับบุคลากรและนักเรียน) โครงสร้างและบทบาทจะต้องสอดคล้องไปในทางเดียวกัน เพื่อก่อให้เกิดองค์กรที่สามารถระบุทิศทางที่จะไป และเกิดการดำเนินงานในทุก ๆ หน่วยงานในทิศทางเดียวกันรักษาภาวะการทำงานเป็นทีมโดยบุคลากรหลาย ๆ คน ร่วมแรงร่วมใจทำงานโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมเดียวกัน และจัดระเบียบความคิด บุคลากรและทรัพยากรทางการเงินให้สนับสนุนทิศทางการ พัฒนา และเป้าหมายในการพัฒนาการจัดระเบียบจะช่วยในเรื่องการมุ่งเป้าหมายความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องกันของส่วนต่าง ๆ สิ่งที่มีอยู่ในแนวทางการสร้างโครงสร้างพื้นฐาน ก็คือ การจัดการทรัพยากรบุคคล เราต้องสนใจโครงสร้างองค์กรมากกว่าตัวแผนผังองค์กรว่าใครจะอยู่ในตำแหน่งใด

4. การสร้างศักยภาพและความเป็นผู้นำ

การปฏิรูปที่ยั่งยืนในระดับมหัพภาค มีข้อเตือนใจอยู่ 2 - 3 ข้อ ข้อแรกความสำเร็จของผู้นำอยู่ที่ว่าผู้นำผู้นั้นได้สร้างผู้นำรุ่นหลัง ผู้ซึ่งสามารถดำเนินงานต่อไปให้ได้ไกลยิ่งกว่าตนเองก็คน ข้อที่สอง ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ได้มาจากจำนวนการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนผู้นำตามวาระแต่มาจากทิศทางการดำเนินงานที่ไม่ต่อเนื่อง ข้อ 3 การพัฒนาทักษะทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อความร่วมมือในการดำเนินงาน

5. การสร้าง lateral capacity

สิ่งที่ค้นพบอีกประการหนึ่งก็คือ บทบาทหน้าที่ของเขตโรงเรียนไม่ได้มีแค่การสนับสนุนการจัดระบบในแนวตั้ง ซึ่งหมายถึงระหว่างเขตกับโรงเรียนในเขตเท่านั้น แต่ยังต้องสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนและร่วมมือกันในแนวนอน ซึ่งหมายถึงระหว่างโรงเรียนในเขตด้วยกันเองอีกด้วย การสร้างศักยภาพในแนวข้างนี้เป็นหนึ่งในหลาย ๆ กลยุทธ์ระดับสูงที่ก่อให้เกิดความสำเร็จจากการลงทุนหลายเท่าตัว แล้วการสร้างศักยภาพในแนวข้างและผลประโยชน์ที่จะได้รับคืออะไร

เมื่อดำเนินการตามแนวคิดดังกล่าวเป็นอย่างดี ผลที่ได้รับถือเป็นความสำเร็จอย่างยิ่ง ความสำเร็จ ที่เด่น ๆ คือ การที่ผอ.แต่ละคนเอาใจใส่ต่อความสำเร็จของโรงเรียนอื่น ๆ ในเขตเดียวกันเหมือนกับที่เอาใจใส่โรงเรียนของตน การทำงานร่วมกันเป็นทีม (ผู้อำนวยการ ครู และเจ้าหน้าที่การศึกษา เขต) จะช่วยพัฒนาความเข้าใจในเรื่องของแนวความคิดที่เป็นแรงขับเคลื่อนและกลยุทธ์ที่ใช้ควบคู่กันให้กระจ่างชัดขึ้น แนวความคิด ทักษะ และศักยภาพที่เกิดขึ้นใหม่

จะได้รับการพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนา ความสำนึกร่วมกันในเรื่องของจุดประสงค์ ความสอดคล้อง ความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาในระดับทั่วทั้งเขต

6. การเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง

จุดประสงค์เชิงคุณธรรมไม่ควรเปลี่ยนแปลง แต่รายละเอียดปลีกย่อยในวิสัยทัศน์ที่จะทำในเรื่องนี้ให้สำเร็จ ควรจะมีความยืดหยุ่นง่ายต่อการดัดแปลงเขตพื้นที่การศึกษาที่มีประสิทธิภาพมักจะไม่ค่อยมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้ตั้งแต่เริ่มต้น หากแต่มีการขัดเกลาปรับปรุงกลยุทธ์ ที่นำมาใช้อย่างต่อเนื่องโดยอาศัยการเก็บข้อมูลและใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบในระหว่าง การนำไปใช้เริ่มต้นในระดับนักเรียน การประเมินความสามารถในการอ่าน และเขียนหรือ การประเมินเพื่อการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างดี ในสถานการณ์นี้ข้อมูลได้กลายมาเป็นความรู้ร่วมกันโดยผ่านกระบวนการทางสังคมในการเก็บ ข้อมูลการตีความ และการนำไปใช้ทั้งภายในและทั่วทุกระดับของระบบการศึกษา เพื่อที่จะ ทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่องถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ และท้ายที่สุดสิ่งที่ เห็นได้ชัดที่สุดในการดำเนินการนี้ก็คือ การเรียนรู้ในนักเรียนและนักการศึกษาจำเป็นต้องมี ความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น นักเรียนนั้นหมายถึงการก้าวไปให้ไกลกว่าเรื่องของความสามารถใน การอ่านการเขียนและการคำนวณ นำไปสู่การเรียนรู้แบบใหม่อย่างเห็น สำหรับนักศึกษานั้น การใช้การประเมินเพื่อการเรียนรู้และการมุ่งเป้าไปที่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการเรียนรู้ของ โรงเรียน แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่รากฐานมากขึ้น

7. ความขัดแย้งเชิงสร้างสรรค์

เขตพื้นที่การศึกษาที่ประสบความสำเร็จ จะต้องพยายามรักษาความสมดุลใน การดำเนินงาน ยอมแพ้ต่อปัญหาโดยง่ายและล้มเหลวที่จะยึดมั่นในการปฏิบัติตาม แนวความคิด พวกเขาจะไม่สามารถฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ในการนำกลยุทธ์มาใช้ได้ ในทาง ตรงกันข้ามถ้ามีความมุ่งมั่นมากเกินไปต่อวิสัยทัศน์ ไม่มีความยืดหยุ่นเสียบ้าง จะทำให้ความคิด ต่อต้านขัดแย้ง นั้นไปหลบอยู่ข้างล่าง และทำให้เกิดการสูญเสียโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จนกระทั่งเมื่อสายเกินไปหากเป็นเช่นนั้น เราควรทำอย่างไร

ข้อแรก ใช้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์นี้เป็นตัวเร่งให้การทำงานราบรื่นและ ทำการแก้ไขไปขณะที่มีการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็หาทางลดผลกระทบของความขัดแย้ง ที่ทำให้การดำเนินงานเกิดความขัดข้องไปด้วย

ข้อที่สอง องค์กรการศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญกับความแตกต่าง และไม่ตื่นตระหนกเมื่อเกิดสิ่งที่ผิดพลาดไปจากแผนการที่วางไว้

เขตพื้นที่การศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะมีลักษณะของความร่วมมือร่วมใจกัน แต่ ก็ไม่ได้มีความสอดคล้อง หรือมีความเป็นเอกฉันท์ในทุก ๆ เรื่องเสมอไป

8. กลุ่มวัฒนธรรมที่มีความต้องการสูง

กลุ่มวัฒนธรรมที่มีความเชื่อมั่นสูงในโรงเรียนต่าง ๆ กลุ่มเหล่านี้มักจะต่อต้านครูที่ละเลยต่อหน้าที่และไม่มีความสามารถเพียงพอเข้าด้วยกัน ครูที่มีความตั้งใจดี หากไม่มีความสามารถในงานที่เขาทำก็ไม่อาจเป็นที่เชื่อถือได้ กลุ่มที่มีระดับความเชื่อมั่นสูง สามารถทำเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ให้เป็นไปได้ พวกเขาจะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงทำงาน กลุ่มเหล่านี้มีความเคร่งครัดเป็นระเบียบและความเชื่อมั่นว่าการดำเนินการตามแนวความคิด จะประสบผลสำเร็จในท้ายที่สุด และยังยึดถือในเรื่องความสามารถของบุคลากรและจริยธรรมทางวิชาชีพอีกด้วย

9. หุ่นส่วนภายนอก

ไม่มีเขตพื้นที่การศึกษาที่ใดที่พัฒนาไปโดยไม่มีหุ่นส่วนภายนอกในทางตรงกันข้ามเขตพื้นที่การศึกษาบางแห่งที่มีหุ่นส่วนภายนอกที่มั่นคง และมีทรัพยากรมากมายกลับไม่มีความก้าวหน้า หุ่นส่วนภายนอกมีบทบาทอยู่ 2 บทบาทต่อเขตพื้นที่การศึกษาที่กำลังพัฒนา อย่างแรกพวกเขาจะเป็นตัวเร่งในการทำงาน เรื่องที่เราอาจจะทำอย่างไม่กระตือรือร้นอีกประการ หุ่นส่วนภายนอกอาจให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำเพิ่มเติม เพื่อที่จะช่วยเสริมสร้างและ/หรือช่วยให้การสร้างศักยภาพภายในเสร็จสมบูรณ์

10. การเติบโตของการลงทุนทางการเงิน

รัฐบาล สาธารณชน (และมูลนิธิต่าง ๆ องค์กรธุรกิจ เป็นต้น) ต่างเต็มใจที่จะเพิ่มการสนับสนุนทางการเงินแก่การศึกษาของรัฐ ไม่ใช่เพียงเพราะว่าเงินทุนนั้นมีความจำเป็น แต่เป็นเพราะว่าพวกเขาเชื่อมั่นว่าเงินที่ลงทุนไปจะคุ้มค่า และประสบผลสำเร็จ

ผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นของนักเรียนเป็นผลจากการดำเนินการที่ดีของโรงเรียนและขึ้นอยู่กับคุณภาพของความเป็นผู้นำ และความมีประสิทธิภาพของหลักสูตรและการปฏิบัติทางการเรียนการสอน

ความเป็นผู้นำของครู

ความเป็นผู้นำที่เข้มแข็งของครูปรากฏเด่นชัดในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ 4 แห่ง ความเป็นผู้นำของครูพัฒนาเกิดขึ้นได้ภายใต้เงื่อนไข 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะให้เวลากับการรวมกลุ่มระหว่างครูในระดับชั้นเดียวกันหรือสอนวิชาเดียว

ประการที่สองครูมีส่วนในการวิจัยในชั้นเรียน (Action Research) อย่างไม่เป็นการในหลายรูปแบบ โดยที่ครูจะใช้ผลการประเมินนักเรียนมาเปรียบเทียบ กับกลยุทธ์การสอนแบบต่าง ๆ และเปรียบเทียบความแตกต่างของสิ่งแวดล้อมในชั้นเรียน เพื่อให้ได้วิธีการสอนและสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นการเรียนรู้ของนักเรียน การทำงานร่วมกันในวิธีนี้ทำให้ครูสามารถพัฒนาวิธีการสอนที่ได้อย่างต่อเนื่อง

ประการที่สาม ครูพัฒนาโครงสร้างความเป็นผู้นำภายใน ตัวอย่างเช่น การสอนเป็นกลุ่ม การอบรมครูใหม่และการร่วมมือในการกำหนดรูปแบบวิชาเพื่อสนับสนุนครูด้วยกันและนำไปสู่การปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ครูในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจะใช้เวลา 1-4 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ในการจัดแผนการสอนร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยใช้เวลาระหว่างพักกลางวันหรือหลังโรงเรียนเลิก รวมไปถึงการประชุมแผนงานอย่างไม่เป็นทางการในทุกสัปดาห์ การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการเน้นเรื่องบทเรียนที่ใช้แล้วประสบความสำเร็จ

ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จในการศึกษาคั้งนี้ ส่วนมากผู้อำนวยการ ที่ดำรงตำแหน่งมาแล้วสามปี ซึ่งจะตรงข้ามกับโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ ผู้อำนวยการจากโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จมักจะจัดสรรเวลาให้ครูเพื่อให้เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนระหว่างกัน

ความเป็นผู้นำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้นำระดับเขตของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จได้จัดให้มีบริการต่าง ๆ มากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำระดับเขตในโรงเรียนที่ไม่ประสบความสำเร็จ โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จได้ประโยชน์จากการพัฒนาวิชาชีพด้านวิธีการสอน ระดับทั่วทั้งเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะทำการติดตามผลการพัฒนาวิชาชีพสำหรับครูใหม่ เพื่อว่าครูทุกคนจะได้มีโอกาสได้ศึกษากลยุทธ์ทางการสอนที่เหมือนกัน

โมดูลที่ 5 กรณีศึกษา (ไม่มี)

โมดูลที่ 6 การปฏิรูปที่ยั่งยืน

ความยั่งยืน คือ การปรับปรุงที่สามารถพัฒนาไปได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยความมุ่งมั่นของมนุษย์ แม้ว่าจะเป็นเรื่องราวที่ซับซ้อนก็ตาม

แนวทางเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน 8 ข้อสำหรับให้ผู้นำในระบบปฏิบัติตามดังนี้

1. เป้าหมายที่มีคุณธรรม เป็นจุดเชื่อมระหว่างแนวคิดทางระบบและความยั่งยืน จะไม่สามารถพัฒนาสู่ ความยั่งยืนได้ หากขาดจุดหมายร่วมนี้ หลักการสำคัญของเป้าหมายทางคุณธรรม คือการยกระดับการศึกษาของนักเรียนและลดช่องว่าง

2. มีพื้นฐานที่ถูกต้อง พื้นฐานเหล่านี้คือ การให้การศึกษาทางด้านการอ่าน เขียน และคำนวณ ในโรงเรียนระดับประถมและมัธยมศึกษาที่หมายถึง การยกระดับ และลดช่องว่าง จนกว่าจะได้มาตรฐานระดับสากลเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยสรุปคือ หากเราไม่สร้างพื้นฐานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมแล้ว ก็เหมือนเราขาดรากฐานในการพัฒนาสิ่งสำคัญขั้นต่อไปได้

3. สื่อสารด้วยภาพรวมโดยให้โอกาสในการมีส่วนร่วม คำแนะนำสำหรับผู้นำในระบบ คือ การสื่อสารและการสื่อสาร เพราะลำพังเพียงข้อความที่เขียนออกไปนั้นยังไม่เพียงพอจำเป็นต้องให้มีการปฏิสัมพันธ์อย่างมากด้วย ในการนี้จะช่วยให้ผู้นำเรียนรู้ที่จะพัฒนาและขัดเกลาสารที่สื่อ ออกไป ให้มีความชัดเจนมากขึ้น

4. ความรับผิดชอบอันชาญฉลาด ประการแรกเกี่ยวข้องกับความโปร่งใสที่มาจากภายนอก อีกประการหนึ่งการนำข้อมูลเกี่ยวกับการเรียนรู้ของเด็กนักเรียน มาใช้เป็นแผนพัฒนาการเรียนการสอนโดยตรง

5. การจูงใจให้เกิดความร่วมมือและเสริมสร้างความสามารถ การสร้าง Lateral Capacity หรือการสร้างศักยภาพในด้านข้างเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับของโรงเรียนและระดับเขต ผู้นำในระบบสามารถแสดงออกถึงความคาดหวังให้การเรียนรู้ในระดับมืออาชีพระหว่างองค์กรด้วยกันเองมีคุณค่าอย่างยิ่ง การสร้างศักยภาพในด้านข้าง จะได้ผลดีเมื่อมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน มีเครื่องมือในการตรวจสอบว่า ขั้นตอนการดำเนินงานนี้ จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ จุดสำคัญคือต้องไม่ไปบังคับให้เกิดความร่วมมือกัน แต่สร้างสิ่งจูงใจเพื่อเป็นรางวัลขึ้นแทน

6. อิทธิพลของความเป็นผู้นำในระยะยาว ผู้ที่มีอิทธิพลที่สุดในการชักนำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ขึ้นในระบบนั้นคือ ผู้นำ-ผู้นำในทุกกระดับ ผู้ที่นำมาซึ่งผลสำเร็จและสร้างอนุสรณ์แห่งความเป็นผู้นำซึ่งไปได้ไกล ยิ่งกว่ารุ่นก่อน โดยพัฒนาที่ตัวบุคคลและเปลี่ยนแปลงระบบไปพร้อม ๆ กัน

7. ความรับผิดชอบและศักยภาพนั้น จะพัฒนาไปด้วยกัน เราจำเป็นต้องลงทุนไปทั้งสองอย่างต่อเนื่องหลุมพรางหลุมใหญ่ที่เหล่าผู้นำในระบบมักจะตกลงไปก็คือ การที่คิดไปเอง บทเรียนข้อนี้ก็คือ อย่าทุ่มทุนมหาศาลให้ในทันทีหากยังไม่มีความสามารถในการใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่เราควรทำก็คือ การคิดวิเคราะห์ให้ดีก่อนที่จะนำนโยบายใหม่ออกใช้

8. ส่งผลดีการลงทุนด้านการศึกษา ประชาชนมีแนวโน้มที่จะต้องการให้มีการลงทุนมากขึ้นในภาคการศึกษาเนื่องจากของประชาชนมีความเข้าใจว่าการศึกษที่ดีขึ้นหมายถึงความเจริญและเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของทุกคนอาจจะไม่ได้แสดงให้เห็นถึงผลตอบแทนในระยะสั้น แต่ทิศทางของมันก็เห็นได้ชัด นั่นคือการทำงานอย่างฉลาดขึ้นไม่ใช่แค่หนักขึ้น

4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหาร โดยการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM)

4.2.1 พัฒนาบุคลากร ที่มงานในสถานศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีต่อการกระจายอำนาจ

4.2.2 ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครอง และชุมชน โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสียกับการจัดการศึกษาให้เข้าใจในหลักการและวิธีการของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การบริหารใหม่

4.2.3 กระจายอำนาจการตัดสินใจ ให้คณะกรรมการสถานศึกษามี ส่วนร่วมอย่างแท้จริง เช่น ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางการศึกษา สนับสนุนกิจกรรมการศึกษา การจัดทำหลักสูตรและติดตามผลการศึกษา

4.2.4 ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโดยองค์กรคณะบุคคลและการมี ส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษา เครือข่ายผู้ปกครอง ชมรมศิษย์เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู

4.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักถึงความสำเร็จของ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) การพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตาม มาตรฐานที่กำหนด

4.2.6 ให้ความสำคัญกับครูผู้สอนในการตัดสินใจ หรือร่วมคิดในเรื่อง ของการจัดการเรียนการสอน

4.2.7 ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำเป็นผู้นำอย่างเต็มศักยภาพ และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นนักประสานในการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน รวมทั้งมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองอนาคตของโรงเรียนได้ตรง ความเป็นจริง

4.3 เกณฑ์ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ประกอบด้วยหัวข้อประเมิน ดังนี้ (คู่มือการติดตามประเมินผลและตัวชี้วัดความสำเร็จ, 2550 : 2 - 10)

4.3.1 ด้านการบริหารงานโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับ การกระจายอำนาจ (คุณภาพผู้บริหาร)

4.2.1.1 การนำการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการที่ทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้า มีการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งจะมีผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาที่สูงของนักเรียน เป็นแบบผู้นำที่สามารถทำให้ผู้บริหารเป็นผู้นำ โรงเรียนที่มีประสิทธิผล สามารถสร้างความรักความศรัทธา ความผูกพัน และความพึงพอใจของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

4.2.1.2 การกระจายอำนาจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานนี้ จะถือว่าเป็นวัฏจักรการบริหารโรงเรียน โดยทุกโรงเรียนจะต้องอยู่บนหลักการพื้นฐานเดียวกัน คือ หลักการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจให้ประชาชน หลักการบริหารโดยสถานศึกษาเอง หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน มีการพัฒนาทั้งระบบ การบริหารสามารถตรวจสอบได้ หัวใจของการบริหารสถานศึกษาแบบ SBM คือ การบริหารจัดการตามความต้องการและความจำเป็นของสถานศึกษานั้น ๆ โดยอาศัยคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งจะมีอำนาจหน้าที่ได้ร่วมกันวางแผน (Plan) ร่วมตัดสินใจดำเนินการ (Doing) ร่วมกันตรวจสอบ (Checking) และร่วมกันประเมินและปรับปรุง (Action) โดยมุ่งหวังเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อคุณภาพและมาตรฐานของผู้เรียนเป็นประการสำคัญ การบริหารโรงเรียนเป็นฐานแต่ละแห่งอาจจะยึดรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น ใช้เพื่อนร่วมวิชาชีพหรือยึดครูเป็นสำคัญ ใช้การบริหารโดยการนำของผู้บริหาร หรือยึดผู้บริหารเป็นสำคัญ ใช้การบริหารโดยคณะกรรมการผู้ปกครอง หรือยึดชุมชนเป็นสำคัญและใช้การบริหารโดยคณะกรรมการหรือยึดครูและชุมชนเป็นสำคัญ

4.2.1.3 การปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา ด้านกายภาพ (ห้องเรียนคุณภาพ) การปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษา คือ การเปลี่ยนแปลงแนวคิดและวิธีการในการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เจริญเต็มตามศักยภาพเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันของทุกฝ่ายคำนึงถึงประโยชน์สูงสุด ในการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยมีข้อกำหนดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาทุกแห่งเพื่อเป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริม กำกับ ดูแล และการตรวจสอบ

4.3.2 ด้ายกายภาพ (ห้องเรียนคุณภาพ) มีการพัฒนาและใช้สื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ให้ ข้อเท็จจริงเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้น การพัฒนาห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของสถานศึกษาและชุมชน ได้อย่างพอเพียงในการใช้งาน

4.3.3 ด้านกระบวนการ (คุณภาพครู) เกิดพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของครู สามารถออกแบบการเรียนรู้ตอบสนองมาตรฐานการเรียนรู้ในหลักสูตร จัดการเรียนการสอนตาม หน่วยการเรียนรู้อิงมาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการวัดและ ประเมินผลตามสภาพจริงด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาผู้เรียน นำเสนอรายงานผลการ พัฒนาผู้เรียนด้วยระดับคุณภาพ (Rubrics) มีทักษะพื้นฐานในการใช้ ICT ออกแบบและจัด กิจกรรมการเรียนรู้ มีการนำ ICT มาใช้ในกระบวนการเรียนรู้และเปิดโอกาสให้นักเรียนใช้ ICT ในกระบวนการเรียนรู้ จัดให้มีการพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนในชั้นเรียน และมีส่วนใน การส่งเสริมป้องกันปัญหานักเรียนด้วยการเสริมสร้างวินัยเชิงบวก

4.3.3.1 ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน เป็นกระบวนการดำเนินงานดูแล ช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน มีครูที่ปรึกษาเป็นบุคลากรหลักในการดำเนินงาน โดยมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีวิธีการและ เครื่องมือที่ชัดเจน การดูแลช่วยเหลือนักเรียนเป็นการส่งเสริมพัฒนา ป้องกันและแก้ไขปัญหา ให้แก่นักเรียน เพื่อให้นักเรียนมีคุณลักษณะพึงประสงค์ มีทักษะในการดำรงชีวิตและมีคุณภาพ ชีวิตที่ดี

4.3.4 ด้านผลผลิต (คุณภาพนักเรียน) เกิดพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงของ ผู้เรียน ผู้เรียนมีผลงาน/ชิ้นงานที่สะท้อนมาตรฐาน/คุณภาพ มีทักษะและมีโอกาสในการใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้ ส่งเสริมพัฒนาให้นักเรียนมี วินัย คุณธรรม จริยธรรม ป้องกันและแก้ไข พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม และนักเรียนได้รับการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วย กระบวนการวิจัยชั้นเรียน

4.4 มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐาน เพื่อการประเมินภายนอก

มาตรฐานการศึกษาของชาติ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐาน เพื่อการประเมินภายนอก เป็นมาตรฐานที่สำคัญในการประกาศตามกฎกระทรวงให้โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นสถานศึกษาประเภทที่ 1 โรงเรียน แกนนำผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ซึ่งมาตรฐานดังกล่าวนี้เป็นอีกหนึ่ง ทิศทางในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ของโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับ การกระจายอำนาจ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางเปรียบเทียบมาตรฐานการศึกษาของชาติมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานเพื่อการประเมินภายนอก (เอกสารประกอบการพัฒนา หลักสูตรพัฒนาผู้นำการ เปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา, 2550 : 137 - 139)

มาตรฐานการศึกษา ของชาติ	มาตรฐานการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	มาตรฐานเพื่อการประเมิน คุณภาพภายนอก
<p>มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะที่พึง ประสงค์ทั้งในฐานะ พลเมืองดีและพลโลก</p>	<p>มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึง ประสงค์ มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนา สิ่งแวดล้อม มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะ ในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่อการอาชีพ สุจริต มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมี ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจาร์ณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิด ไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะ ในการแสวงหาความรู้ด้วย ตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมี สุนทรียภาพและลักษณะนิสัย ด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา</p>	<p>มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึง ประสงค์ (1, 2) มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี (7) มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมี สุนทรียภาพและลักษณะนิสัย ด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา (8) มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมี ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจาร์ณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิด ไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ (4) มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร (5) มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะ ในการแสวงหาความรู้ด้วย ตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง (6) มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีทักษะ ในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต (3)</p>

มาตรฐานการศึกษา ของชาติ	มาตรฐานการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	มาตรฐานเพื่อการประเมิน คุณภาพภายนอก
<p>มาตรฐานที่ 2 แนว การจัดการศึกษา</p>	<p>มาตรฐานด้านการเรียน การสอน มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ สามารถ ตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่น พัฒนาตนเองเข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูเพียงพอ มาตรฐานที่ 10 ครูมี ความสามารถในการจัดการเรียน การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานด้านการบริหารและ การจัดการศึกษา มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมี คุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการ บริหารจัดการ มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามี มีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงานและพัฒนา องค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามี การบริหารจัดการศึกษาโดยใช้ สถานศึกษาเป็นฐาน มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามี มีการจัดหลักสูตร และ กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ</p>	<p>มาตรฐานด้านครู มาตรฐานที่ 8 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ สามารถ ตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่น พัฒนาตนเองเข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูเพียงพอ (9) มาตรฐานที่ 9 ครูมี ความสามารถในการจัดการเรียน การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (10) มาตรฐานด้านผู้บริหาร มาตรฐานที่ 10 ผู้บริหารมีภาวะ ผู้นำและมีความสามารถในการ บริหารจัดการ (11) มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษา มีการจัดองค์กร โครงสร้างและ การบริหารงานอย่างเป็นระบบ ครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมาย การศึกษา (12, 13) มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามี การจัดกิจกรรมและการเรียน การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ (4, 15, 16) มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามี หลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียน และท้องถิ่นมีสื่อการเรียน การสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (14)</p>

มาตรฐานการศึกษา ของชาติ	มาตรฐานการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	มาตรฐานเพื่อการประเมิน คุณภาพภายนอก
<p>มาตรฐานที่ 3 แนว ทางการสร้างสังคมแห่ง การเรียนรู้ /สังคมแห่ง ความรู้</p>	<p>มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษา มีการจัดกิจกรรมส่งเสริม คุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามี การจัดสภาพแวดล้อมและการ บริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนา ตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ มาตรฐานด้านการพัฒนา ชุมชนแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษา มีการสนับสนุนและใช้แหล่ง เรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษา มีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทาง วิชาการ และองค์กรภาครัฐและ เอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ ในชุมชน</p>	<p>มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษา ส่งเสริมความสัมพันธ์และ ความร่วมมือกับชุมชน ในการพัฒนาการศึกษา (17, 18, 14)</p>

5. การสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ (Interview) คือ การรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เป็นวิธีการสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) มีการสนทนาระหว่างผู้มีข้อมูลกับผู้ต้องการทราบข้อมูล เป็นการถาม-ตอบกันโดยตรง หากมีข้อสงสัยหรือเข้าใจไม่ชัดเจน ก็ทำความเข้าใจจนชัดเจนในทันที เป็นการสร้างความมั่นใจให้ทั้งผู้ตอบและผู้ศึกษา (ศิริวิทย์ กุลโรจนภัทร, 2541 : 53)

5.1 การสัมภาษณ์แบบที่มีโครงสร้างหรือแบบมาตรฐาน (Structured Interview) เป็นแบบที่มีการเตรียมการ มีแผนการสัมภาษณ์และการบริหารการสัมภาษณ์จัดเตรียมไว้อย่างค่อนข้างแน่นอนเป็นการล่วงหน้า การสัมภาษณ์เป็นมาตรฐานและเป็นทางการมากผู้ให้สัมภาษณ์ทุกคนจะตอบคำถามเดียวกัน และถามคำถามก่อนหลังเรียงตามลำดับเหมือนกัน

5.2 การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง หรือแบบมาตรฐานน้อย (Non-Structured Interview) นั้น การสัมภาษณ์จะยืดหยุ่น เปิดกว้างไม่เป็นทางการมากนัก รวมทั้งไม่จำเป็นต้องถามคำถามเหมือนกันทุกคน ผู้สัมภาษณ์มีอิสระในการถามและสามารถปรับเปลี่ยนการซักถามให้เหมาะสมกับผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคนได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ (2541 : 1 - 3) ศึกษาการกระจายอำนาจ และการบริหารจัดการศึกษา ผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

1) การกระจายอำนาจทางการศึกษาเป็นพัฒนาสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาการเรียนการสอน การกระจายอำนาจจึงเป็นวิธีการไปสู่เป้าหมายที่สำคัญ คือคุณภาพของการศึกษา

2) ทุกองค์กรจะต้องบริหารทั้งแบบรวมอำนาจและกระจายอำนาจ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์สถานการณ์ และพิจารณาภารกิจใดควรบริหารแบบรวมอำนาจและภารกิจใดควรบริหารแบบกระจายอำนาจ

3) ความสำเร็จของการกระจายอำนาจขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือ บริบททางวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจ การสนับสนุนทางการเมืองที่ส่งเสริม และสนับสนุนการกระจายอำนาจ การวางแผนการจัดการที่ดี การตระหนักของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจควรมีความรู้ความเข้าใจในภารกิจ และอยู่ใกล้กับภารกิจที่ปฏิบัติให้มากที่สุดและมีความเชื่อว่าผู้รับมอบอำนาจมีความสามารถในการตัดสินใจ ในภารกิจและอยู่ใกล้ภารกิจที่ต้องปฏิบัติให้มากที่สุด มีวัตถุประสงค์ นโยบาย และมาตรการที่ชัดเจนและต้องเพิ่มอำนาจให้แก่ท้องถิ่น

ประยูร ศรีประสาธน์ และคณะ (2543 : 51-52) ศึกษาสภาพปัจจุบันของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในประเทศไทยและรวบรวมความเห็นจากผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา พบว่า

1) ผู้บริหารการศึกษาในส่วนกลาง ส่วนใหญ่มีความประสงค์ที่จะกระจายอำนาจทางการบริหารการศึกษา ไปสู่ภูมิภาคจนกระทั่งถึงระดับปฏิบัติมากที่สุด รวมทั้งในด้านการบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง การพัสดุ และงานวิชาการ แต่ขณะนี้การกระจายอำนาจยังอยู่ในรูปของการมอบอำนาจ รวมทั้งยังอยู่ในกรอบหลักเกณฑ์ของระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

2) รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหาร ที่ผู้บริหารเห็นว่าที่ควรจะเป็น คือ รูปขององค์คณะบุคคล รูปของคณะกรรมการ หรือสภาการศึกษา เช่นเดียวกับผู้บริหารส่วนกลาง

3) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษาในส่วนภูมิภาคเห็นว่า การบริหารการศึกษาของไทยจะประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น ควรมีการกระจายอำนาจมากกว่าการมอบอำนาจการบริหารที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เพราะจะทำให้การบริหารการศึกษารวดเร็วทันเหตุการณ์ และสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น นอกจากนี้ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพิ่มมากขึ้นด้วย

ธีระ รุญเจริญ (2545 : 135 - 136) ศึกษาสภาพปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทยโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในการดำเนินการตามการกระจายอำนาจการบริหารทั้ง 4 ด้านของโรงเรียนคือ ด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารทั่วไป พบว่า

1) โรงเรียนรับรู้การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แต่ยังไม่ได้เตรียมความพร้อมอย่างจริงจังมากนัก ส่วนใหญ่ดำเนินงานไปตามปกติ เพราะยังไม่ชัดเจนในการปฏิบัติ แต่ยอมรับว่า การกระจายอำนาจเป็นสิ่งที่ดี

2) ผู้บริหารโรงเรียนจำนวนไม่น้อยหรืออาจจะเป็นส่วนใหญ่ใช้เวลาอยู่นอกโรงเรียนมีอยู่เป็นปกติ และความสนใจด้านงานวิชาการมีน้อยกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งมีปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดขวัญกำลังใจ

3) การใช้ครูอาจารย์ไปทำหน้าที่อื่น นอกเหนือจากการเรียนการสอนมีค่อนข้างมาก ทำให้กระทบกระเทือนคุณภาพนักเรียน

4) ผลงานของโรงเรียนจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ โรงเรียนที่นักเรียนมีคุณภาพดีมักจะเป็นโรงเรียนที่ผู้บริหารในโรงเรียนสนใจงานวิชาการและอยู่ปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบ ณ โรงเรียนมาก

5) การรับการกระจายอำนาจทางการบริหารและจัดการศึกษาจะประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการศึกษาฝึกอบรมในเนื้อหาสาระและวิธีการต่าง ๆ ในระดับมาก

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคณะ (2545 : บทสรุป) ศึกษารูปแบบเครือข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พบว่า

- 1) การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาแต่เดิมใช้การฝึกอบรมเป็นหลัก ขาดความยืดหยุ่นและพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่จำนวนมากได้ไม่ครอบคลุมและทั่วถึง
- 2) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 3) วิธีในการพัฒนา ประกอบด้วย การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือการพัฒนาด้วยตนเอง การวิจัยปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การจัดกิจกรรมทางวิชาการ การจัดระบบพี่เลี้ยง (Mentor) และศึกษาต่อ
- 4) กลุ่มเป้าหมายของการพัฒนาได้แก่ ครูใหม่และครูประจำการ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้สนับสนุนการศึกษา
- 5) รูปแบบเครือข่ายการพัฒนา ประกอบด้วย หน่วยงานที่กำหนดนโยบาย แผนมาตรฐานคือ สมาครูและบุคลากรทางการศึกษา (คุรุสภา) คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) สถาบันพัฒนาครูและส่งเสริมครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) หน่วยงานแม่ข่าย คือ ศูนย์พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาแต่ละเขตพื้นที่ โดยดำเนินการเอง มอบให้ผู้อื่นทำ และส่งเสริมให้ผู้อื่นทำ หน่วยงานลูกข่าย เป็นหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางหรือหลายทาง เช่น คุรุต้นแบบ ครูแห่งชาติ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้บริหารดีเด่น คณะศึกษาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ สถานศึกษาของรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มูลนิธิ สมาคม ชมรม บริษัท กลุ่มสนใจ เป็นต้น และหน่วยรับการพัฒนาได้แก่ บุคคล สถานศึกษา หรือหน่วยงานทางการศึกษาอื่น โดยเครือข่ายสามารถเชื่อมโยงติดต่อกันได้ทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวนอน โดยอาศัยทรัพยากรบริหารจัดการเครือข่าย ได้แก่ งบประมาณ วิชาการ บุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการประเมินเครือข่ายโดยประเมินตนเองและผู้อื่นประเมิน

สถาบันราชภัฏพิบูลสงคราม (2545 ก : บทสรุป) ได้รายงานผลภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 1 พบว่า สภาพก่อนมีการนำร่อง มีการดำเนินงานด้านบริหารทั่วไปในระดับมาก และภารกิจด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงาน

วิชาการดำเนินงานในระดับปานกลาง หลังมีการดำเนินการโครงการนำร่องฯ มีการดำเนินงานทุกภารกิจในระดับมาก และมีความก้าวหน้าทุกภารกิจ

2. งานวิจัยต่างประเทศ

สลีเกอร์ และคนอื่นๆ (ภานุวัฒน์ ภัคดีวงศ์, 2540 : 38 อ้างอิงจาก Sleege and others, 1893) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า การกระจายอำนาจให้โรงเรียนได้มีโอกาสกำหนดนโยบายด้านวิชาการ ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพทางวิชาการสูงขึ้น

ไรเอธ (ภานุวัฒน์ ภัคดีวงศ์, 2540 : 37 อ้างอิงจาก Riaz, 1992) ศึกษาผลการนำการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปใช้ในปากีสถาน พบว่า รูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของปากีสถานนั้น การปฏิบัติงานจะต้องกระจายอำนาจในแนวตั้งระหว่างระดับบนและระดับล่างกับการกระจายอำนาจในแนวนอน ระหว่างนักวางแผน นักบริหารครู และชุมชนโดยกระจายอำนาจในด้านต่างๆ ได้แก่ หลักสูตร และงบประมาณ

นสาไลวา (กานดา ดัชนีพันธ์, 2545 : 63 อ้างอิงจาก Nsaliwa, 1996 : 375) ศึกษาการกระจายอำนาจการตัดสินใจทางการศึกษาในมาลาวี พบว่า การกระจายอำนาจทางการศึกษาต้องมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแก่บุคคลที่มีความรับผิดชอบ และมีการเพิ่มอำนาจในการจัดการทรัพยากรทางการศึกษา ปัญหาของการกระจายอำนาจทางการศึกษา ได้แก่ กระบวนการเตรียมความพร้อม ทรัพยากรที่ขาดแคลน การขาดความร่วมมือจากผู้บริหารอาวุโส แรงจูงใจไม่พอเพียง และการต่อต้านการมอบอำนาจ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ และสมคิด เลิศไพฑูรย์ (1999, 2 - 5, 8 - 10) ศึกษาการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของไทย พบว่า ในด้านโครงสร้างอำนาจทางการตัดสินใจในระดับโรงเรียน หรือสถานศึกษามีอยู่ในระดับต่ำ ขาดความคล่องตัว ไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรและผู้เรียนในพื้นที่

1) ในด้านผู้บริหารการศึกษา อำนาจการตัดสินใจสูงสุดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง โดยเฉพาะหัวหน้าหน่วยราชการระดับกรม ซึ่งต้องใช้เวลาในการบริหารงานภารกิจประจำวันค่อนข้างมาก ทำให้ขาดโอกาสความเป็นผู้นำทางการศึกษาในการกำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายระดับชาติ เพื่อพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและส่งเสริมศักยภาพในการแข่งขัน ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารระดับจังหวัด อำเภอและสถานศึกษาจะเป็นผู้ปฏิบัติตามการตัดสินใจจากกรุงเทพมหานครเป็นหลัก และมีอำนาจเฉพาะที่กฎหมายและระเบียบกำหนด

2) ในด้านการบริหารการคลังและงบประมาณ พบว่า แม้ว่าสถานศึกษา จะเป็นหน่วยจัดทำงานงบประมาณแต่การกลั่นกรองในแต่ละระดับ และอำนาจการตัดสินใจที่รวมศูนย์ภายใต้ระบบการจัดทำงานงบประมาณแบบจำแนกรายการ ทำให้การจัดสรรงบประมาณ และการใช้ทรัพยากรมีความล่าช้าไม่ตรงต่อความต้องการของหน่วยปฏิบัติในท้องถิ่น

3) ในด้านการบริหารบุคลากรทางการศึกษานั้น พบว่า มีการกระจุกตัวของผู้ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานการศึกษาในทุกระดับ

4) ในด้านการบริหารหลักสูตร พบว่า สัดส่วนของหลักสูตรระดับชาติและระดับท้องถิ่นยังไม่มี ความสมดุล โรงเรียนนิยมการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นภายในกรอบที่กำหนดโดยหน่วยราชการส่วนกลาง มากกว่าการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นที่สะท้อนภาพที่แท้จริงของชุมชน และท้องถิ่น

5) ในเรื่องการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษาโดยท้องถิ่นนั้น รูปแบบการมีส่วนร่วมยังคงเน้นการให้ความช่วยเหลือด้านการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนมากกว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาวิชาการ

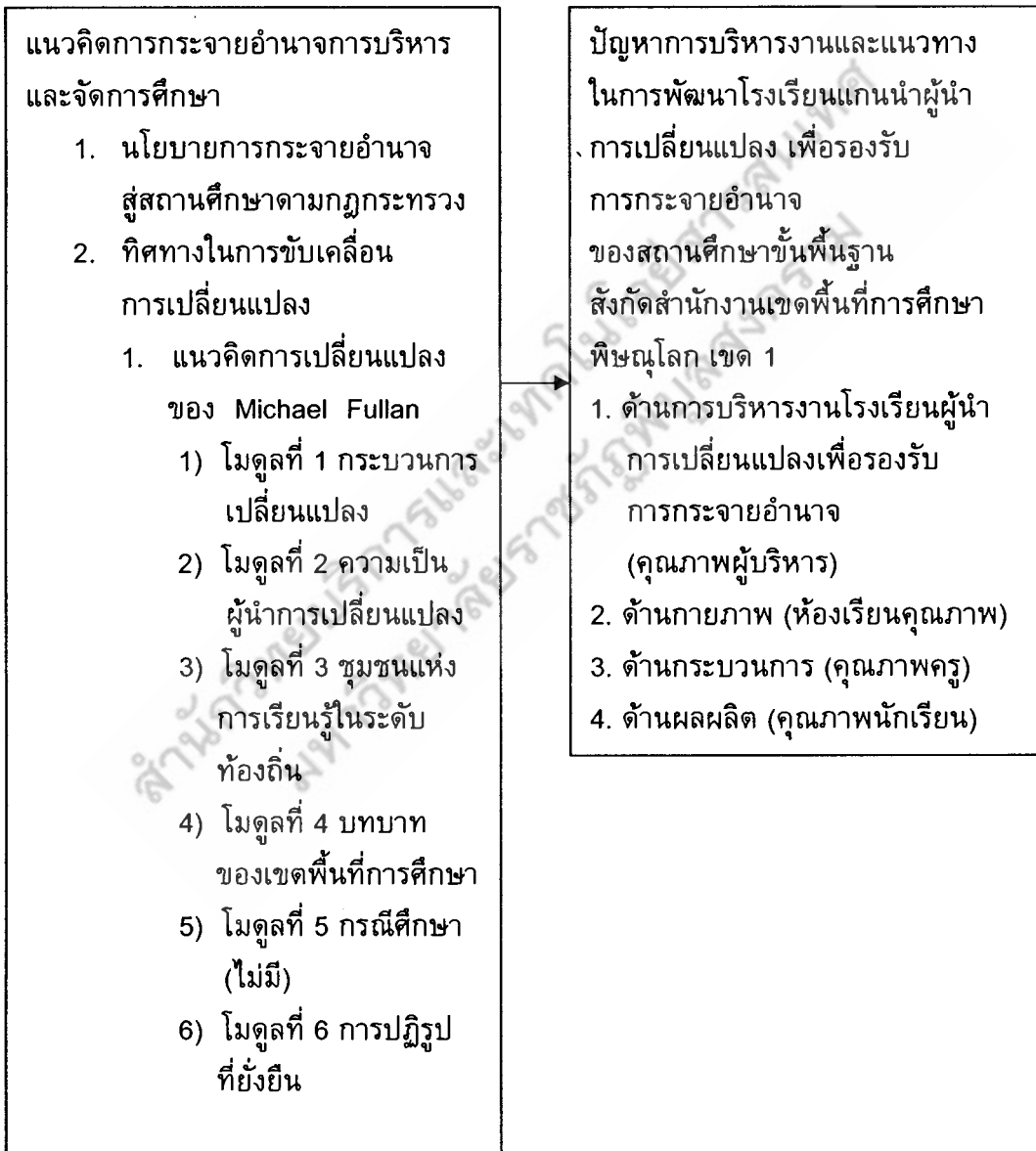
6) ยุทธศาสตร์การกระจายอำนาจที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย นั้น จากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวกับการกระจายอำนาจและการจัดการศึกษา

จากการผลการวิจัยข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า การกระจายอำนาจเป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในปฏิบัติงานสถานศึกษา มีภารกิจงานที่ต้องรับผิดชอบการที่จะสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อสถานศึกษาเป็นนิติบุคคลโดยสมบูรณ์ ตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เกิดการตัดสินใจในการทำงานโดยขั้นตอนไม่มากมีความอิสระคล่องตัว การทำให้สถานศึกษาพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจ คือ การให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโดยองค์คณะบุคคล และการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนเครือข่ายพ่อแม่ผู้ปกครองการรวมพลังของสถานศึกษาในลักษณะเครือข่าย ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษาต่าง ๆ ได้มีโอกาสร่วมแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในการปฏิรูปการศึกษาพร้อมที่จะก้าวเดินไปด้วยกันอย่างภาคภูมิใจบนพื้นฐานของผลแห่งความสำเร็จร่วมกัน ความสำเร็จของการกระจายอำนาจขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือ บริบททางวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการกระจายอำนาจ การสนับสนุนทางการเมืองที่ส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจ การวางแผนการจัดการที่ดี การตระหนักของผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจควรมีความรู้ความเข้าใจในภารกิจ นั้น ๆ ด้วยจะทำให้เกิดความเข้มแข็งในการบริหารสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและแนวคิดการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ของโรงเรียนแกนนำผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ผู้วิจัยสรุปเป็นกรอบความคิดในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย