

การกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ*

แนวคิดพื้นฐานการกระจายอำนาจ

องค์กรทุก ๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนถูกควบคุม (governed) กล่าวคือต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการตัดสินใจอันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ โครงสร้าง บุคลากร ลูกจ้าง และทรัพยากร คำว่า “องค์กร” (organization) นั้นรวมถึง รัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สถานศึกษา สมาคมผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และครู องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น ได้มีคำนิยามคำว่าองค์กรเป็นผู้ดำเนินการ ถึงแม้ว่าจะมีหลายกรณีที่เป็นเพียงบุคคลภายในองค์กรนั้นเป็นผู้ดำเนินการ ถึงแม้ว่าจะมีหลายกรณีที่เป็นเพียงกลุ่มเดียวที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ในกรณีที่จะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ จะแยกองค์กรที่มีระบบเผด็จการกับองค์กรที่มีระบบเป็นประชาธิปไตยออกจากกัน มิฉะนั้นแล้วคำว่าองค์กรก็จะถูกใช้ในการอ้างถึงกลุ่มและฝ่ายต่าง ๆ ที่อาจได้รับอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับการศึกษา (Welsh . 2545 : 18)

อำนาจการตัดสินใจดังกล่าวหมายถึง อำนาจที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร อำนาจในการตัดสินใจจะถูกมอบหมายโดยรัฐธรรมนูญ กฎหมาย และกฎข้อบังคับที่ใช้กับตำแหน่ง การตัดสินใจเหล่านี้ อาจเรียกว่า “กรอบ” (framework) เพราะในการตัดสินใจ กรอบจะเป็นตัวกำหนดและวางรูปแบบการตัดสินใจและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรทั้งนี้โดยไม่รวมถึงการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้นทุกวันของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำเนินงานตามหน้าที่ของตน อำนาจเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารจัดการในทุกวงการ ใช้อำนาจในปัจจุบันมีฐานหรือการรองของการใช้อำนาจจากรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน การใช้อำนาจในการบริหารการศึกษาต้องเข้าใจบริบทขององค์กรด้านการศึกษาที่ไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับครูที่เป็นบุคลากรในการถ่ายทอดความดีงาม คุณธรรม จริยธรรม การอบรมสั่งสอน ความเป็นวิชาการและแบบอย่างให้แก่แก่นักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป (มดิชน . 2547 : 5)

จากที่กล่าวมา การกระจายอำนาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งของผู้ที่มีหน้าที่ในการปกครอง การโยกย้ายอำนาจจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหนึ่ง หรือระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่ง ตัวอย่างเช่น ในองค์กรทางการศึกษา ตำแหน่งจะแสดงถึงอำนาจในการตัดสินใจ คำว่า แหล่งของอำนาจนั้น หมายถึง ตำแหน่งหน้าที่ของงานหรือคณะกรรมการบริหาร

* อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

การกระจายอำนาจทางการศึกษาคืออะไร

ความหมายที่เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายพอสรุปได้ ดังนี้

การคืนอำนาจ เป็นการมีอำนาจร่วมกันเป็นรูปแบบของประสิทธิภาพที่เพิ่มประสิทธิผลของการใช้จ่ายในระบบการศึกษาด้วยการจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่ และการจัดอัตรากำลังที่เหมาะสม เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการกระจายเนื้อหาทางการศึกษา (Lundgren and Mattsson. 1996 ; citing Weiler. 1988 , p. 2)

การถ่ายโอนอำนาจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจากศูนย์กลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปยังพื้นที่หรืออาณาเขตรอบ ๆ จากระดับบนไปสู่ระดับล่าง หรือจากระดับชาติไปสู่ท้องถิ่น เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้ การถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรโดยให้ทุกส่วนขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. และคนอื่น ๆ . 2541 : 5 ; อ้างอิงจาก Brown. 1994) การถ่ายโอนอำนาจในการตัดสินใจ ในภารกิจด้านบุคลากร หลักสูตรและงบประมาณจากคณะกรรมการกลางไปให้ท้องถิ่น (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. และคนอื่น ๆ . 2541 : 5 ; อ้างอิงจาก La Noue and Smith. 1971) การถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจทางการบริหารการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่ระดับล่างหรือระดับปฏิบัติอันได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นชุมชนในท้องถิ่น หน่วยงานและสถานศึกษา (พิณสุตา สิริรังศรี. 2541 : 14) การบริหารและกระบวนการทางกฎหมายที่จะมอบอำนาจขั้นต้นและความรับผิดชอบให้แก่ท้องถิ่นในการตัดสินใจเกี่ยวกับหลักสูตร บุคลากรและการใช้งบประมาณ ทั้งนี้จะต้องรวมถึงการวิเคราะห์ระบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจในเรื่องการตรวจสอบที่เข้มงวดมีกลไกการประเมินผลที่ชัดเจน ตลอดจนต้องรวมถึงการระบุบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของการบริหารงานในแต่ละระดับชัดเจน (Fry, Sermsak and Somkit. 1999 : 31)

การกระจายอำนาจ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของอำนาจและการควบคุมจากศูนย์กลางไปยังส่วนปลาย เป็นการปรับเปลี่ยนอำนาจและความรับผิดชอบจากส่วนกลางไปยังกลุ่มวิชาชีพใน ชุมชน (Chapman and others. 1996 : 139,175) การกระจายอำนาจทางการบริหารและการจัดการศึกษา จึงเป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจทางการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปสู่ระดับปฏิบัติ อันได้แก่ สถานศึกษาและชุมชน เพื่อให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารจัดการศึกษา

ดังนั้น การกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา หมายถึง การคืนอำนาจ การถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ การกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบและการตัดสินใจจากส่วนกลางหรือศูนย์รวมอำนาจไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรโดยให้ทุกส่วนขององค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การบริหารและกระบวนการทางกฎหมายที่จะมอบอำนาจขั้นต้นและความรับผิดชอบให้แก่ท้องถิ่นในการตัดสินใจเกี่ยวกับ การบริหารสถานศึกษาทั้ง 4

โครงสร้างงานสถานศึกษาตั้งแต่ การบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป เพื่อให้สถานศึกษาและชุมชนมีอิสระในการบริหารจัดการศึกษา

วัตถุประสงค์การกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา

การกระจายอำนาจได้มาจากการตรวจสอบการปฏิรูปในหลาย ๆ แห่ง การกระจายอำนาจได้เกิดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาให้ดีขึ้น โดยวิธีการ

- เพิ่มจำนวนปัจจัยตัวป้อนเข้าในการจัดการเรียนการสอน
- ปรับปรุงคุณภาพของปัจจัยตัวป้อนเข้าในการจัดการเรียนการสอน
- เพิ่มความสัมพันธ์ของโปรแกรมการเรียนวิชาต่าง ๆ หรือปรับเนื้อหาในโปรแกรมการเรียนการสอนให้ตรงกับความสนใจของคนในพื้นที่

เรียนการสอนให้ตรงกับความสนใจของคนในพื้นที่

- เพิ่มนวัตกรรมเข้าไปในโปรแกรมการเรียน
- เพิ่มทางเลือกให้แก่ผู้เรียนมากขึ้น
- ลดความไม่เสมอภาคในการได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ
- เพิ่มพูนผลลัพธ์การเรียนรู้

2. เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานของระบบการศึกษาที่จัดขึ้น โดยวิธีการ

- เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร
- เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร
- จัดโปรแกรมการเรียนให้ตรงกับความต้องการของผู้เรียน
- เพิ่มการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นปัญหาหรือนวัตกรรมต่าง ๆ

3. เพื่อเปลี่ยนแปลงแหล่งที่มาและจำนวนเงินที่ทำได้สำหรับการจัดการศึกษา โดยวิธีการ

- เพิ่มจำนวนเงินที่ใช้จ่ายในการจัดการศึกษา
- เปลี่ยนแหล่งของเงินทุนจากรัฐไปยังสังคมหรือชุมชน

4. เพื่อให้ประโยชน์แก่รัฐบาล

- ช่วยขจัดปัญหาด้านการเมืองที่เกิดขึ้นภายนอกให้แก่รัฐ
- ช่วยขจัดปัญหาและความยุ่งยากเกี่ยวกับการบริหารแบบระบบราชการภายในของรัฐ
- ช่วยแบ่งเบาภาระด้านการเงินให้กับรัฐ
- ทำให้รัฐเป็นองค์กรที่ชอบด้วยกฎหมายและการเมืองมากยิ่งขึ้น

- ลดการฉ้อราษฎร์บังหลวงในระดับชาติ

5. เพื่อให้ประโยชน์แก่ท้องถิ่น

- เพิ่มงบประมาณสำหรับการจัดการศึกษาที่มีอยู่แก่ท้องถิ่น
- เพิ่มศักยภาพของท้องถิ่น
- ปรับปรุงการตอบสนองของรัฐต่อความต้องการของท้องถิ่น
- กระจายอำนาจทางการเมืองอีกครั้งหนึ่งโดยลดบทบาทของผู้ปฏิบัติงานในส่วนกลางลง

แต่ให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้น

วัตถุประสงค์เหล่านี้สามารถแบ่งแยกชัดเจนได้อีกหลายวิธี ดังนี้

1. แรงจูงใจด้านการเมือง ในประเทศส่วนใหญ่ของโลกมีความกระตือรือร้นที่จะให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยกลุ่มบุคคลต่างๆ ซึ่งอ้างว่าได้ถูกกีดกันจากสิทธินี้
2. แรงจูงใจด้านการเงิน รัฐบาลไม่สามารถจัดหาแหล่งเงินเพื่อสนองความต้องการในการจัดการเรียนการสอน
3. แรงจูงใจด้านประสิทธิภาพ มีการโต้ตอบอย่างฉับพลันว่าการให้ท้องถิ่นได้ตัดสินใจเองมากขึ้น

การปฏิรูปการกระจายอำนาจส่วนใหญ่ดำเนินไปเพื่อวัตถุประสงค์เหล่านี้ไม่มากก็น้อย ปัญหาอันเกิดจากความซับซ้อน ทำให้ต้องคำนึงถึงยุทธวิธีที่จะดำเนินการเป็นสำคัญ เนื่องจากยุทธวิธีบางอย่างไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ทุกข้อได้ดีเท่ากัน และข้อเสนอต่าง ๆ ของการกระจายอำนาจโดยปกติมักทำให้บุคคลและกลุ่มคนต่าง ๆ ที่ได้ประโยชน์จากระบบกำกับดูแลการศึกษาในปัจจุบันเกิดความเกรงกลัว ทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอย่างหนักหน่วง อาจจะเป็นไปได้ที่จะสร้างยุทธศาสตร์ที่ทำให้เป้าหมายของกระทรวงประสบความสำเร็จโดยไม่ให้กระทบกระเทือนเป้าหมายอื่น สามารถก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์อันจะนำไปสู่การพัฒนายุทธศาสตร์อื่นต่อไป

หลักการกระจายอำนาจ

หลักการสำคัญของการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพของผลผลิต มีนักวิชาการได้เสนอหลักการไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

ลิพพิท (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคนอื่น ๆ. 2541 : อ้างอิงจาก Lippit, 1982) เสนอว่าการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาได้นั้น ควรจะต้องอยู่บนพื้นฐานหลักการดังนี้

1. การกระจายอำนาจนั้นควรกระจายให้กับผู้มีอำนาจในการตัดสินใจที่มีความรู้ ความเข้าใจในภารกิจที่จะต้องปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2. ผลของการกระจายอำนาจจะบังเกิดผลดี ถ้าอำนาจหน้าที่ที่แท้จริงถูกมอบหมายไปยังทุกระดับขององค์กร และการกระจายอำนาจจะไม่บังเกิดผลดีถ้าผู้ได้รับการมอบอำนาจจะต้องรายงานกลับมายังศูนย์รวมอำนาจในทุกภารกิจที่ปฏิบัติ

3. ผู้บริหารทุกระดับควรจะมีเชื่อมั่นว่า เมื่อกระจายอำนาจแล้วผู้ได้รับมอบอำนาจมีความสามารถในการตัดสินใจในภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และการตัดสินใจของผู้อยู่ใกล้ภารกิจที่จะต้องปฏิบัติจะดีกว่าการตัดสินใจจากส่วนกลาง

4. การกระจายอำนาจควรมีวัตถุประสงค์ นโยบายและมาตรการที่ชัดเจน แต่การนำนโยบายไปปฏิบัติในแต่ละท้องถิ่นไม่จำเป็นต้องมีวิธีการปฏิบัติที่เหมือนกัน

(เสริมศักดิ์ วิชาสารภรณ์ และคนอื่น ๆ . 2541 : 93-94) กล่าวว่ หลักของการกระจายอำนาจมีดังนี้

1. การกระจายอำนาจควรคำนึงถึงความยืดหยุ่น (flexibility) ความมีอิสระ (autonomy) ในการจัดการศึกษา กระบวนการบริหารจัดการจะต้องมีความโปร่งใส (transparency) และอยู่ในวิสัยที่ตรวจสอบได้ (accountability)

2. การกระจายอำนาจเป็นการลดขั้นตอนการบังคับบัญชาและประสานงาน ดังนั้นจึงควรแยกระบบบริหารออกเป็นระดับอำนาจการอันได้แก่ หน่วยงานส่วนกลางหรือตัวแทนส่วนกลางที่ไปถึงในเขตพื้นที่ และระดับปฏิบัติการ อันได้แก่ สถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือองค์กรที่ตั้งขึ้นเพื่อการจัดการศึกษาในท้องถิ่น

3. การกระจายอำนาจควรเน้นการเพิ่มอำนาจ (empowerment) แก่ท้องถิ่นให้ผู้มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับการศึกษา (stakeholder) มีส่วนร่วม (participation) และเป็นหุ้นส่วน (partnership) ในการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีอำนาจเบ็ดเสร็จในการจัดการศึกษาให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นได้ การบริหารควรจะใช้แบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

4. การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษานั้นควรตระหนักในเรื่องของเอกภาพด้านนโยบายและแผน มาตรฐานการศึกษาและควรกระจายอำนาจสู่หน่วยปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยกระจายอำนาจในการบริหารคน บริหารเงิน และบริหารหลักสูตร

5. การกระจายอำนาจควรมีหลายวิธีทั้งการแบ่งอำนาจ (deconcentration) มอบอำนาจ (delegation) การโอนหรือการให้อำนาจ (devolution) รวมทั้งการให้ออกชนดำเนินการ (privatization)

6. การกระจายอำนาจจำเป็นจะต้องมีการประกันคุณภาพ มีการติดตามและตรวจสอบ โดยมีการตรวจสอบภายในจากหน่วยปฏิบัติเองและตรวจสอบจากภายนอกโดยงานกลางที่เป็นอิสระเป็นผู้ตรวจสอบ และควรกระจายอำนาจทั้งตามโครงสร้าง ภารกิจและตามอาณาเขต



ภาพประกอบ 1 หลักการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา

วิธีการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา

การกระจายอำนาจบ่อยครั้งมักจะถูกนิยามว่าเป็นการโยกย้ายอำนาจในการตัดสินใจ 4 ระดับ คือ การกระจายกำลัง (deconcentration) การให้เป็นตัวแทน (delegation) การมอบอำนาจหน้าที่ให้กระทำแทน (devolution) และการแปรรูปให้เป็นเอกชน (privatization) (Rondinelli et al. : 1984) โดยมีวิธีการกระจายอำนาจ ดังนี้

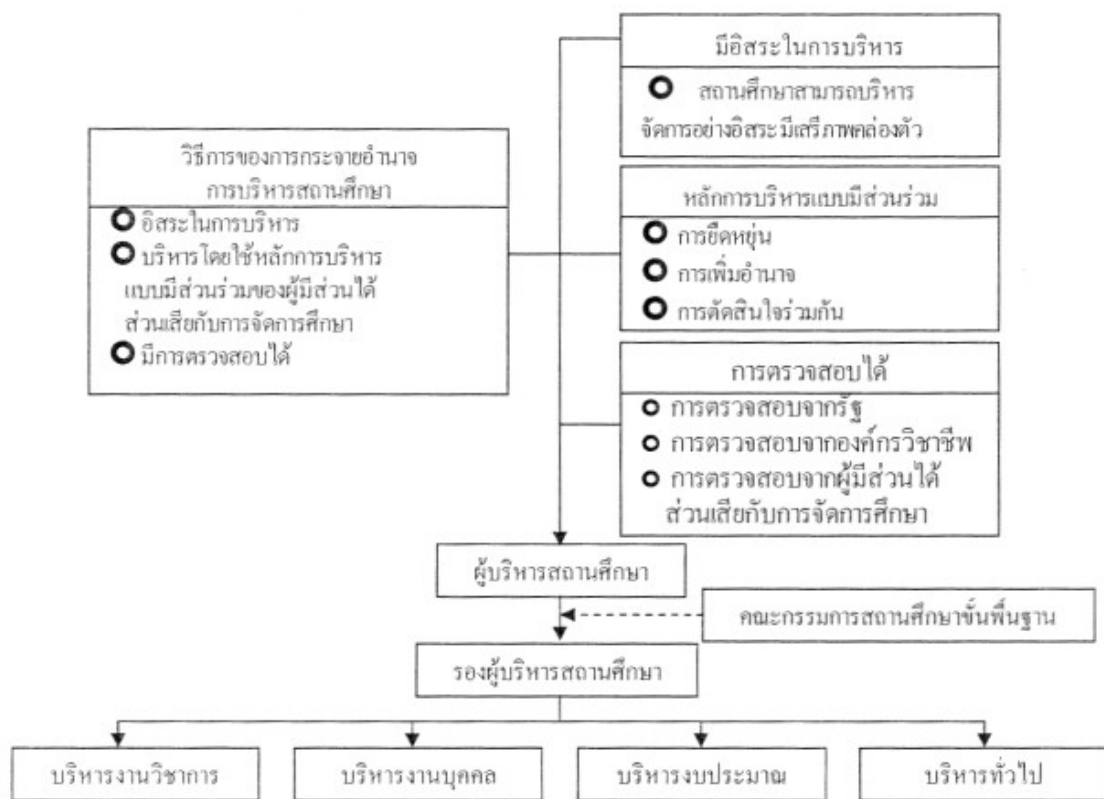
1. การปฏิรูประบบการกระจายกำลัง(deconcentration) เป็นการแผ่อำนาจของส่วนกลางโดยจะไม่มี การโยกย้ายอำนาจไปสู่ฝ่ายอื่น เป็นการลดอำนาจการตัดสินใจในเมืองหลวง การปฏิรูปการกระจายอำนาจ เพื่อการดำเนินงานตามกฎระเบียบแต่ไม่ใช่เป็นการสร้างกฎระเบียบขึ้นใหม่

2. การให้เป็นตัวแทน (delegation) ในบางประเทศได้แต่งตั้งผู้แทน ของรัฐมนตรีให้มีอำนาจจัดการศึกษาแก่ประชาชนในแต่ละเขตหรือแต่ละจังหวัด การดำเนินการเช่นนี้ถือเป็นขั้นแรกในการปฏิรูปการกระจายอำนาจในประเทศเม็กซิโก ซึ่งได้ดำเนินการใน ค.ศ.1979

3. การมอบหมายหน้าที่ให้กระทำแทน(devolution) เป็นการมอบหมายบางสิ่งบางอย่างให้แก่ องค์กรกลับไปทำ คำนี้มักจะถูกใช้โดยผู้ที่เรียกร้องให้มีการถ่ายโอนยังหน่วยงานการปกครองในท้องถิ่นให้มากขึ้น

4. การแปรรูปให้เป็นเอกชน (privatization) เป็นการให้เอกชนดำเนินการแทนเหมือนกับโรงเรียนเอกชนทั่วไป

ถึงแม้มีรูปแบบการดำเนินงานที่หลากหลายก็จริง ความหลากหลายของชื่อที่เรียกและยุทธวิธี การปฏิบัติการกระจายอำนาจส่วนใหญ่ไม่สามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติคิดเองว่าคนอื่นมีความเข้าใจการกระจายอำนาจ และวัตถุประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน ในการหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดเหล่านี้จึงต้องมีการทบทวนถึงวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินการกระจายอำนาจก่อนที่จะปฏิบัติจริง

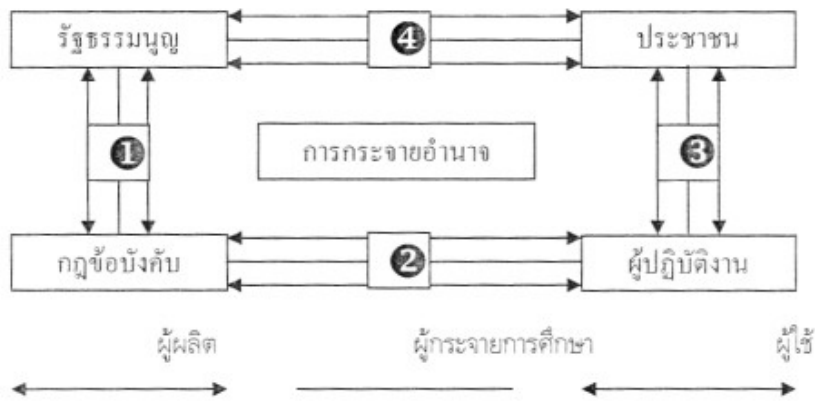


ภาพประกอบ 2 วิธีการกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษา

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การกระจายอำนาจการบริหารสถานศึกษามีประสิทธิภาพ

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การกระจายอำนาจมีประสิทธิภาพ นั้นจะต้องมี โครงสร้างที่ปรากฏอยู่บนแกน 4 อย่าง คือ รัฐธรรมนูญ หรือกฎข้อบังคับและระเบียบ ผู้ปฏิบัติงาน และสมรรถนะของประชาชน ซึ่งปัจจัย

เหล่านี้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เป็นแหล่งกำเนิดของการปกครองดูแล และการกระจายอำนาจ ความเกี่ยวข้องกันอธิบายเป็นภาพได้ (Welsh . 2545 : 124-127) ดังนี้



ภาพประกอบ 3 บริบทของการกระจายอำนาจส่วนที่มีการปฏิสัมพันธ์กัน

1. ส่วนกฎหมาย - ความเกี่ยวข้องกันระหว่างรัฐธรรมนูญและกฎข้อบังคับหรือระเบียบ
2. ส่วนราชการ - ความเกี่ยวข้องกันระหว่างผู้ปฏิบัติและประชาชน
3. ส่วนประชาชน - ความเกี่ยวข้องกันระหว่างผู้ปฏิบัติและประชาชน
4. ส่วนการเมือง - ความเกี่ยวข้องกันระหว่างประชาชนและรัฐธรรมนูญ

เกณฑ์ 4 ในภาพนั้นไม่ได้อยู่ในลักษณะแบบลำดับขั้นหรือเป็นการเรียงลำดับใด ๆ ทั้งสิ้น การดำเนินการอาจจะมีการเริ่มต้นขึ้นจากเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งหรือเมื่อใดก็ได้ เพียงแต่ว่าผู้ที่เริ่มดำเนินการดำเนินการจะต้องรับรู้ความเกี่ยวข้องและผลที่จะเกิดขึ้นในปัจจัยอื่นด้วย

การวิเคราะห์เกณฑ์ต่าง ๆ ที่แสดงไว้ในภาพประกอบที่ 3 จะช่วยแสดงให้เห็นถึงความพร้อมของระบบการศึกษาที่ต้องเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ และการกำหนดพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการวางแผนและการดำเนินการ ควรจะได้มีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในท้องถิ่นด้วย กระบวนการวิเคราะห์ตามที่ใช้จะต้องสนองความต้องการและที่สำคัญที่สุดเป็นกระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้ที่มีส่วนร่วมซึ่งจะทำให้เกิดผลที่คาดหวังไว้แล้ว สิ่งเหล่านี้เป็นวาระที่ท้าทายและสำคัญอย่างยิ่งซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่การกำหนดแหล่งของการตัดสินใจที่ถาวรและคงทนในระบบการศึกษาไทย

บรรณานุกรม

- พินสุตา สิริธรงค์ศรี. (2541). รายงานการวิจัยประกอบการร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.
ประเด็นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา. เอกสารอัดสำเนา.
- มดิชน. หนังสือพิมพ์รายวัน ฉบับที่ 9710 หน้า 5 ประจำวันที่ 10 ตุลาคม 2547
- เวลล์, ทอมัส. กระจายอำนาจทางการศึกษา : ทำไม เมื่อใด อะไร และอย่างไร. = Decentralization
of education : why, when, what and how ? -- กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ, 2545
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2537). “ปัญหาและแนวโน้มเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหาร
การศึกษา,” ใน เอกสารสัมมนาปัญหาและแนวโน้มทางการบริหารการศึกษา. นนทบุรี :
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2541, ตุลาคม – มกราคม). “การกระจายอำนาจทางการศึกษา,” วารสาร ราชบัณฑิตยสถาน.
23 (1) : 41 – 51.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคนอื่น ๆ . (2541). การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา.
เอกสารอัดสำเนา.
- Chapman, J.D. and others. (1996). **The Reconstruction of Education.** London :
Redwood Books Limited.
- Fry, Gerald. Sermsak Wisalaporn & Somkit Lertpaitoon. (1999) . **Management of
Education. In Thailand : A Review and Recommendations for an
Implementation Strategy for Decentralization.** Photocopied.
- Lundgren, UIF P. & Mattsson, Kerstin. (1996). “Decentralization by or for School
Improvement, “ in The Reconstruction of Education. Edited by Chapman and
others. p. 139 – 148. London : Redwood Books Limited.
- Rondinelli, D.A. ; Nelson, J.R.; Cheema, G.S. 1984. **Decentralization in developing
countries : a review of recent experience.** Washington, D.C. : World
Bank, Staff Working Paper No. 581.