

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา เป็นรายเขต

สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา เป็นสำนักงานที่ได้รับการประกาศจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 21 พฤศจิกายน 2544 จำนวน 10 แห่ง ตามโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อเตรียมความพร้อมและดำเนินการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาให้มั่นใจว่ากระทรวง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา มีความพร้อมและสามารถดำเนินการปฏิรูปการศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล และมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้ (1) เพื่อศึกษาวิธีการเตรียมการปรับเปลี่ยนที่จะทำให้การปฏิบัติ พันธกิจการปฏิรูปการศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด (2) เพื่อศึกษาขนาดและรูปแบบการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสมที่ส่งผลให้การพัฒนาการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษายังเกิดผลดีสูงสุด ทั้งด้านความทั่วถึงในการให้บริการการศึกษา คุณภาพผู้เรียนและคุณภาพสถานศึกษา และประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา และ (3) เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ปัญหาของเขตพื้นที่สถานศึกษาในการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา โดยมีระยะเวลาดำเนินโครงการระหว่าง ตุลาคม 2544-กันยายน 2545 รวม 1 ปีการศึกษา คือ ปลายปีการศึกษา 2544 และภาคต้นปีการศึกษา 2545

ในการนี้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา จำนวน 10 แห่ง ดังนี้

1. สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษากาญจนบุรี
2. สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี
3. สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี
4. สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษอำนาจอเจริญ เขต 1
5. สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษอำนาจอเจริญ เขต 2
6. สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 1
7. สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 2
8. สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 3
9. สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 4
10. สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 5

ดังตารางแสดงประเภทและจำนวนอำเภอภายในเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา 10 เขต

ต่อไปนี้เป็น

ตารางที่ 3 ประเภทและจำนวนอำเภอของเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา 10 เขต

ประเภทและ จำนวน เขตพื้นที่ นำร่องปฏิรูป การศึกษา	พื้นที่ลักษณะ พิเศษ	พื้นที่ปกติ	จำนวนอำเภอภายในเขต												
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
ภูเก็ต	✓				✓										
เพชรบุรี		✓										✓			
ชลบุรี		✓													✓
อำนาจเจริญ เขต 1		✓			✓										
อำนาจเจริญ เขต 1		✓					✓								
พิษณุโลก เขต 1		✓	✓												
พิษณุโลก เขต 2		✓				✓									
พิษณุโลก เขต 3		✓				✓									
พิษณุโลก เขต 4		✓				✓									
พิษณุโลก เขต 5		✓				✓									

จากตารางที่ 3 แสดงว่า เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาทั้ง 10 เขต แยกประเภทเป็น เขตพื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษ มีจำนวน 1 เขต ได้แก่ ภูเก็ต และเขตพื้นที่ที่มีพื้นที่ปกติ มี 9 เขต ได้แก่ เพชรบุรี ชลบุรี อำนาจเจริญ เขต 1 อำนาจเจริญ เขต 2 พิษณุโลก เขต 1 พิษณุโลก เขต 2 พิษณุโลก เขต 3 พิษณุโลก เขต 4 และพิษณุโลก เขต 5

ดังมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์แต่ละเขต ดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาภูเก็ต**

สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาภูเก็ต เป็น สำนักงานหนึ่งในสิบสำนักงานของโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวง ศึกษาธิการ ที่นำร่องการบริหารการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษา แบบเขตเดียวทั้งจังหวัด ผู้วิจัยทำ การศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่อง ปฏิรูปการศึกษา ตามประเด็นของการจัดการศึกษาดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และ วัฒนธรรม การเมือง และการปกครอง และสภาพการจัดการศึกษาก่อนการนำร่องปฏิรูปการศึกษา (2) ปัจจัยการจัดการศึกษา (3) กระบวนการจัดการศึกษา (4) ผลผลิตการจัดการศึกษา (5) ข้อมูลย้อนกลับ

ทางการศึกษา รวมทั้งปัญหา และผลสำเร็จ วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร (2) การสัมภาษณ์ และ (3) การสอบถาม ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ คู่มือปฏิบัติงานโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานความก้าวหน้าโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานการประเมินผลภายนอกโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และรายงานประเมินผลภายนอกโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยวิเคราะห์ตามประเด็นของการจัดการศึกษาจากความสอดคล้องของเอกสารแต่ละรายการ แล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาภูเก็ต ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงาน ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น แบบมีโครงสร้าง ตามประเด็นของการจัดการศึกษา โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้น ผู้วิจัยได้สรุปแต่ละประเด็นให้ผู้สัมภาษณ์ยืนยันว่า ข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปได้ถูกต้อง หลังจากนั้น วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาสรุปเป็นผลการศึกษา

3. การสอบถาม เป็นการสำรวจความคิดเห็นจากหัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาภูเก็ต จำนวน 9 กลุ่มงาน/คน ด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 8 กลุ่มงาน/คน คิดเป็นร้อยละ 88.89 แล้วจึงนำมาประมวลหาความถี่ด้วยค่าร้อยละ การวิเคราะห์พิจารณาจากจำนวนความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการที่มีความเห็นตรงกัน ตั้งแต่ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ขึ้นไป

จากนั้นจึงสังเคราะห์และสรุปเป็นผลการศึกษาดังปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 7 ภาคผนวก ง

จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาภูเก็ต สรุปได้ว่า สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาภูเก็ต มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา กล่าวคือ มีพื้นที่ไม่กว้างขวางง่ายต่อการกำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุน และติดตามประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในความรับผิดชอบที่มีปริมาณพอเหมาะ เพียง 88 แห่ง การคมนาคมสะดวก ประชากรมีรายได้ดี สามารถสนับสนุนการศึกษา และส่งบุตรหลานเข้าเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นได้อย่างดี แต่เป็นการสนับสนุนด้านเงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ มากกว่าการร่วมคิดและปฏิบัติ รวมทั้งมีสถาบันการศึกษาทุกระดับรองรับ ด้านการเมือง โดยเฉพาะการเมืองระดับท้องถิ่นให้ความสำคัญและสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาอย่างสูงยิ่ง โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาทั้งด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ อาคารสถานที่ และการฝึกอบรมพัฒนาครู ซึ่งเป็นนโยบายและเป้าหมายสำคัญของรัฐที่ต้องการให้ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และสนับสนุนการศึกษา และรองรับการโอนการจัดการศึกษาไปอยู่กับท้องถิ่นในอนาคต นอกจากนี้ ที่สำคัญภูเก็ตยังเป็นจังหวัดที่มีศักยภาพอันเกิดจากความมั่งคั่ง และความสมบูรณ์ของธรรมชาติทางทะเล มีความพร้อมทางสังคมหลายด้าน เช่น โครงข่ายคมนาคมขนส่งระดับนานาชาติทั้งทางบก ทางทะเล และทางอากาศ

ที่ได้มาตรฐาน จึงเป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญของโลกที่ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศหลั่งไหลเข้ามาท่องเที่ยวและอยู่อาศัย ทำให้เศรษฐกิจสพัดและคล่องตัว อย่างไรก็ตาม ก็ก่อให้เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไปของเด็ก เยาวชนวัยศึกษา และประชาชนในระดับหนึ่ง ซึ่งหน่วยงานทางการศึกษาจะต้องเข้าไปมีบทบาทให้ความรู้กลุ่มคนเหล่านั้นได้อย่างรู้เท่าทัน และหลากหลาย

ด้านปัจจัยการจัดการศึกษา ยังไม่สอดคล้องกับสภาพที่ควรจะเป็น แม้ว่าจะมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนจากส่วนกลางและเขตพื้นที่เอง แต่ก็มีข้อจำกัดหลายประการ กล่าวคือ งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอกับภารกิจที่ปฏิบัติ ที่กำหนดไว้ถึง 25 พันชกิจ และจัดทำโครงการถึง 30 โครงการ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน มีเพียง 44 คน ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 70 คนและที่สำคัญบุคลากรดังกล่าวไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้เต็มเวลา ยังคงต้องปฏิบัติงานเดิมของตนสังกัดด้วย นอกจากนี้ อาคารสถานที่ยังต้องใช้ร่วมกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ขาดความเป็นเอกเทศและคับแคบ วัสดุ ครุภัณฑ์ที่ไม่เพียงพอ ต้องยืมจากส่วนราชการต่าง ๆ ทั้งหมดนี้ มีสาเหตุมาจากการที่เป็นเพียงโครงการนำร่องที่มีวันสิ้นสุด ศักยภาพในการจัดสรรปัจจัยจึงยังไม่สมบูรณ์ และยังไม่มีความหมายและระเบียบปฏิบัติงานที่แท้จริง ตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งยังอยู่ระหว่างดำเนินการได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ที่เป็นกฎหมายเกี่ยวกับการจัดระบบบริหาร และการจัดโครงสร้าง องค์กร ของหน่วยงานในกระทรวง และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

ด้านกระบวนการจัดการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม ได้แก่ วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย ในด้านวิสัยทัศน์มีการกำหนดที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา และปัญหาความต้องการของท้องถิ่น เกี่ยวกับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง การธำรงความเป็นไทย และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เนื่องจากภูเก็ต เป็นเกาะที่มีความสมบูรณ์ทางธรรมชาติ มีชาวต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวจำนวนมาก วิสัยทัศน์การจัดการศึกษาดังกล่าว จึงนับเป็นวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความจำเป็นของท้องถิ่นภูเก็ตเป็นอย่างดี สำหรับเป้าหมายเป็นการกำหนดตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมและนำร่องปฏิรูปการศึกษา ระบบย่อยด้านเทคนิค ประกอบด้วย แนวคิดและหลักการ เป็นไปตามที่ส่วนกลางกำหนดเช่นเดียวกันเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การบริหารจัดการที่ดี และการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นหลักการที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศและการบริหารจัดการแนวใหม่ แต่ก็ยังไม่ประสบผลมากนักเกี่ยวกับการกระจายอำนาจ ระบบย่อยด้านโครงสร้าง เรียกได้ว่าเกือบจะเป็นโครงสร้างที่ตายตัวเนื่องจากถูกกำหนดไว้ชัดเจนจากส่วนกลางทั้งอำนาจหน้าที่ พันชกิจ การแบ่งงานที่เหมือนกันทุกเขต ยกเว้นวิธีการปฏิบัติงานที่เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาภูเก็ต มีวิธีการปฏิบัติเป็นของตนเองในการประสานและส่งเสริมสถานศึกษา ทั้งการที่ติดต่อโดยตรงกับสถานศึกษา และการติดต่อสถานศึกษาผ่านต้นสังกัดเดิม หรือแม้แต่การที่สถานศึกษาจะปฏิบัติงานที่ต้องรอคำสั่งจากต้นสังกัดเดิมแล้วแต่กรณี เป็นต้น ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์การดำเนินงาน ระบบย่อยด้านจิตสังคม ซึ่งเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อกระบวนการจัดการศึกษาของสำนักงานที่ผู้บริหารต้องสร้างภาวะผู้นำ ทั้งคุณลักษณะส่วนตัวและการปฏิบัติงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานที่โดดเด่น คือ การมีวิสัยทัศน์ ความรู้ความ-

สามารถ การบริหารงานเป็นทีม และการเคารพและรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา เพื่อจูงใจให้คนมาร่วมปฏิบัติงาน และระบบย่อยด้านการจัดการ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญของกระบวนการจัดการศึกษา มีการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมาย การจัดองค์การตามโครงสร้างการแบ่งงาน 9 กลุ่มงาน อำนาจหน้าที่และพันธกิจที่กำหนด การบริหารงานบุคคลที่ไม่อาจดำเนินการได้ทั้งกระบวนการ ยกเว้นเฉพาะการสรรหาบุคลากรตามแนวทางที่ส่วนกลางกำหนด ที่โดดเด่นและทำได้ดี โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร ซึ่งก็สอดคล้องกับเป้าหมายในด้านการเตรียมความพร้อมของเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคต ที่มุ่งการเตรียมคนเป็นสำคัญ ส่วนการสร้างขวัญกำลังใจ การพิจารณาความดีความชอบไม่อาจดำเนินการได้เป็นรูปธรรม เนื่องจากบุคลากรทั้งหมดยังขึ้นกับต้นสังกัดเดิม การบริหารงบประมาณก็เช่นเดียวกัน ที่ดำเนินการได้เพียงการจัดสรรงบประมาณภายในสำนักงานตามปกติ แต่ไม่อาจอนุมัติการจัดซื้อจัดจ้างได้เอง และไม่สามารถบริหารงบประมาณตามระบบ PBB ได้ เนื่องจากยังไม่มีกฎหมายรองรับการดำเนินงานของเขตพื้นที่ฯ การนำ ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องใช้กระบวนการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้ภารกิจและพันธกิจบรรลุเป้าหมาย บทบาทการนำของผู้บริหารจึงต้องใช้ทั้ง วิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ ทักษะการตัดสินใจสั่งการ กระบวนการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีมในการบริหารจัดการภารกิจของสำนักงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งผู้บริหารของสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษากฎเกิด ได้ใช้กระบวนการจูงใจตามองค์ประกอบดังกล่าวนั้น เพื่อให้ภารกิจดำเนินไปได้อย่างเป็นรูปธรรม ด้านการกำกับควบคุม มีการใช้เกณฑ์มาตรฐาน และตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานตามที่กระทรวงกำหนดขึ้น และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและเป้าหมาย

ด้านผลผลิตการจัดการศึกษา จำแนกเป็นประสิทธิผลการจัดการศึกษา และประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ด้านประสิทธิผลยังไม่ชัดเจน เนื่องจากระยะเวลาจำกัด และยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านปริมาณและคุณภาพอย่างชัดเจน ด้านประสิทธิภาพอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา มีการรายงานผลการดำเนินงาน การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการดำเนินงาน และการประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการที่จำเป็นต้องสร้างความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของประชาชนให้เกิดขึ้น

จากการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษากฎเกิดดังกล่าว ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา พบปัญหาอุปสรรค กล่าวคือ ปัญหาอุปสรรคในด้านกฎหมาย ระเบียบที่ยังไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน ไม่อาจดำเนินงานตามหลักการกระจายอำนาจได้อย่างแท้จริง บุคลากรปฏิบัติงานไม่เพียงพอและไม่เต็มเวลา การนาร่องฯ จึงไม่อาจดำเนินการได้เต็มรูปแบบ อย่างไรก็ตาม ก็ยังพบความสำเร็จของการจัดการศึกษาที่เป็นไปตามเป้าหมายในด้านการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการบริหารงานแบบเขตพื้นที่การศึกษา และเกิดความร่วมมือและเกิดเอกภาพการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการแก้ปัญหาและความต้องการในท้องถิ่น ลดปัญหาการทำงานแบบแยกส่วนในโครงการต่างๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีในการบริหารจัดการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคต จึงคาดหวังได้ว่า รูปแบบการจัดการศึกษาแบบเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษากฎเกิด จะเป็นรูปแบบที่

สามารถพัฒนาไปสู่การบริหารจัดการที่สมบูรณ์แบบได้หากมีปัจจัยที่เอื้ออำนวย มีกฎหมายและระเบียบรองรับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีบุคลากรที่เพียงพอทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ มีการบริหารจัดการที่เหมาะสม โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษาอย่างยิ่ง

เมื่อพิจารณาถึงจุดเด่น จุดด้อย ของการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาก่อเกิด แล้ว พบว่า

จุดเด่น

1. สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษา ประชาชนมีรายได้ดี การคมนาคมสะดวก ทิวทัศน์ทุกอำเภอ มีทรัพยากรธรรมชาติทางทะเลทั้งดงาม ชาวไทยและต่างประเทศหลั่งไหลมาท่องเที่ยว ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ส่งผลให้ประชาชนมีโลกทัศน์กว้างขึ้น การคมนาคมและการสื่อสารทั่วถึงและรวดเร็ว ระบบสาธารณูปโภคพร้อมและทันสมัย

2. ประชาชน สถาบันทางสังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้ความสำคัญและสนับสนุนการศึกษาค่อนข้างสูง

3. มีสถานศึกษาทุกระดับและประเภทตั้งแต่การศึกษาปฐมวัย ชั้นพื้นฐาน การอุดมศึกษา และอาชีวศึกษา รองรับความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน ประชาชนมีศักยภาพในการส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อ ทำให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษได้ในทุกระดับ

4. มีพื้นที่และจำนวนสถานศึกษา พอเหมาะกับการกำกับดูแล ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนได้ทั่วถึง

5. เกิดความร่วมมือและเกิดเอกภาพในการบริหารจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการแก้ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ลดปัญหาการทำงานแบบแยกส่วนของหน่วยงานทางการศึกษาในจังหวัด

6. มีกระบวนการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการกำหนดวิสัยทัศน์ที่โดดเด่นสอดคล้องกับการแก้ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง ชำรงความเป็นไทย และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เนื่องจากจังหวัดภูเก็ตเป็นเมืองท่องเที่ยวระดับนานาชาติ ที่มีทรัพยากรธรรมชาติเป็นจุดขายสำคัญ ชาวไทยและต่างประเทศจึงหลั่งไหลเข้ามาท่องเที่ยว การกำหนดวิสัยทัศน์จึงกำหนดได้อย่างรู้เท่าทันและเกิดความยั่งยืน

จุดด้อย

1. ประชาชนหลั่งไหลมาท่องเที่ยว ประชากร มีการย้ายถิ่นเข้ามาอยู่อาศัยและมีอาชีพค่อนข้างสูง ขาดการเตรียมความพร้อมทั้งด้านวิถีชีวิตความเป็นอยู่ รายได้ และการจัดระบบเศรษฐกิจสร้างภาระให้แก่จังหวัด ก่อให้เกิดความหลากหลายทางวัฒนธรรม กระทบกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนและประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่ ประชาชนแม้จะให้ความร่วมมือทางการศึกษาแต่ก็เน้นด้านเงิน วัสดุ ครุภัณฑ์ มากกว่าร่วมคิดและปฏิบัติ

2. ปัจจัยที่ยังไม่เอื้ออำนวยการปฏิบัติงาน ไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการบริหารงานแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร และงบประมาณ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมี

จำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา ประกอบกับระยะเวลาการดำเนินงานมีจำกัด ทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจและพันธกิจไม่ครบถ้วน สมบูรณ์

3. กระบวนการจัดการศึกษา ยังมีข้อจำกัดและตรึงตัวหลายประการ เช่น การกำหนดเป้าหมาย แนวคิดและหลักการ ภารกิจและพันธกิจ และการกำหนดให้มีโครงสร้างการแบ่งงาน การที่ต้องบริหารงานบุคคล และงบประมาณภายใต้กฎหมายและระเบียบที่มีอยู่เดิม ขณะที่ต้องนำร่องการบริหารจัดการรูปแบบใหม่เหล่านี้ ล้วนเป็นจุดอ่อนที่ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการของสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเกิด

ส่วนที่ 2 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี

สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี เป็นสำนักงานหนึ่งในสิบสำนักงานในโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่นำร่องการบริหารการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษาแบบเขตเดียวทั้งจังหวัด ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาตามประเด็นของการจัดการศึกษา ดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง และสภาพการจัดการศึกษาก่อนการนำร่องปฏิรูปการศึกษา (2) ปัจจัยการจัดการศึกษา (3) กระบวนการจัดการศึกษา (4) ผลผลิตการจัดการศึกษา (5) ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา รวมทั้งปัญหา และผลสำเร็จ วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร (2) การสัมภาษณ์ และ (3) การสอบถาม ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ คู่มือปฏิบัติงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานสรุปผลการดำเนินโครงการตามแผนกลยุทธ์ สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี รายงานความก้าวหน้าโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานการติดตามและประเมินผลภายในโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาระยะที่ 1 (ธันวาคม-มีนาคม 2545) รายงานผลการประเมินภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี และรายงานผลการประเมินผลภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยวิเคราะห์ตามประเด็นของการจัดการศึกษา จากความสอดคล้องของเอกสารแต่ละรายการ แล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงาน ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น แบบมีโครงสร้าง ตามประเด็นที่ทำการศึกษา โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้น ผู้วิจัยได้สรุปแต่ละประเด็นให้ผู้สัมภาษณ์ยืนยันว่า ข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปได้ถูกต้อง จากนั้นจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา สรุปเป็นผลการศึกษา

3. การสอบถาม เป็นการสำรวจความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี จำนวน 9 กลุ่มงาน/คน ด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 9 กลุ่มงาน/คน คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วจึงนำมาประมวลผลหาความถี่ด้วยค่าร้อยละ การวิเคราะห์พิจารณาจากจำนวนความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการที่มีความเห็นตรงกัน ตั้งแต่ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.6 ขึ้นไป จากนั้นจึงสังเคราะห์และสรุปเป็นผลการศึกษา ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 8 ภาคผนวก จ

จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี สรุปได้ว่า สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา กล่าวคือ ประชากรมีรายได้ปานกลาง มีปัญหาสังคมและวัฒนธรรมน้อย ประชาชน พ่อแม่ ผู้ปกครอง ให้ความสำคัญและสนับสนุนการศึกษา มีสถานศึกษาในระบบทุกระดับตั้งแต่การศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน ถึงอุดมศึกษา และอาชีวศึกษา รองรับความต้องการทางการศึกษาของประชาชนได้อย่างดี ยกเว้นความกว้างขวางของพื้นที่ เนื่องจากครอบคลุมพื้นที่จังหวัดเพชรบุรีทั้งจังหวัด ซึ่งมีอยู่ 8 อำเภอ ทั้งที่เป็นภูเขา ที่ราบลุ่ม และชายฝั่งทะเล การคมนาคมแม้จะทั่วถึงแต่ระยะทางบางพื้นที่ห่างไกลและมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในความรับผิดชอบจำนวนมากถึง 299 แห่ง ทำให้การประสานงานและสนับสนุนส่งเสริมสถานศึกษาทำได้ไม่ทั่วถึง

ด้านปัจจัยการจัดการศึกษา แม้ว่าจะมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการนำร่องปฏิรูปการศึกษา และนโยบายด้านการศึกษาที่เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพัฒนาขึ้นเอง การมีอาคารสถานที่ที่เป็นเอกเทศ แต่ก็ยังขาดปัจจัยสำคัญด้านบุคลากรที่ไม่เพียงพอ ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการ กำหนด ทั้งยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา การเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการสำนักงานฯ จากการโยกย้ายตำแหน่งที่ปฏิบัติงานเดิม ส่งผลให้ขาดผู้บริหารนโยบายทำให้งานล่าช้าไประยะหนึ่ง นอกจากนั้น การได้รับงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการมีจำกัด รวมทั้งวัสดุ ครุภัณฑ์ไม่เพียงพอ และต้องยืมจากหน่วยงานทางการศึกษาดันสังกัดของบุคลากรที่มาปฏิบัติงาน ทำให้ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานพอสมควร อย่างไรก็ตาม บุคลากรก็ยังมีความร่วมมือกันปฏิบัติงานได้ด้วยดี

ด้านกระบวนการจัดการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม ได้แก่ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย ในด้านวิสัยทัศน์เป็นวิสัยทัศน์ที่กำหนดร่วมกันเน้นความสำคัญของการเรียนรู้ ความเสมอภาค คุณภาพและการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งสังคม สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาและปฏิรูปการศึกษา สำหรับเป้าหมายการจัดการศึกษาเป็นไปตามที่ส่วนกลางกำหนดเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมและนำร่องปฏิรูปการศึกษา ระบบย่อยด้านเทคนิค ประกอบด้วย แนวคิดและหลักการ ความรู้และเทคโนโลยี ก่อนข้างจะดำเนินการเป็นไปตามที่ส่วนกลางกำหนด กล่าวคือ ยึดหลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม และหลักการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งการนำความรู้และเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การจัดระบบและฝึกอบรมการใช้ระบบสารสนเทศทางการศึกษา การใช้สื่อเทคโนโลยี เป็นต้น ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ทั้งด้านอำนาจหน้าที่ ภารกิจ และการจัดโครงสร้างการแบ่งงานออกเป็น 9 กลุ่มงาน เป็นรูปแบบโครงสร้างที่ถูกกำหนดจากส่วนกลางทั้งสิ้น ยกเว้นวิธีการปฏิบัติงานที่สำนักงานฯ มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติ การจัดทำคู่มือ และการ

ติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ตามแนวทางของตนเอง และการจัดทำและบูรณาการพันธกิจขึ้นเองนอกเหนือจากที่ส่วนกลางกำหนดไว้ 25 พันธกิจ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การประกันคุณภาพ การส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา การส่งเสริมและเผยแพร่ศาสนาธรรม การพัฒนาเครือข่าย และการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน ซึ่งเป็นพันธกิจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นทำให้มีจุดเน้นของการดำเนินงานชัดเจนขึ้น ระบบย่อยด้านจิตสังคมองค์ประกอบสำคัญคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผูปฏิบัติงาน พบว่า การเปลี่ยนผู้บริหาร คือ ผู้อำนวยการ เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้งานล่าช้า ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของกระบวนการจัดการ ซึ่งเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถทางวิชาการ มีบุคลิกภาพทันสมัย ทันเหตุการณ์ การยอมรับความคิดเห็นและมอบอำนาจให้รองผู้อำนวยการรับผิดชอบงาน เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การบริหารจัดการสำนักงานดำเนินไปได้ ท่ามกลางปัจจัยที่ขาดแคลนบางประการที่กล่าวมา และระบบย่อยด้านการจัดการ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญของกระบวนการจัดการศึกษา มีการกำหนดจุดมุ่งหมายให้การจัดการศึกษาให้สอดคล้องและสนองความต้องการของประชาชนอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเป็นธรรม รวมทั้งการให้ประชากรวัยการศึกษาภาคบังคับมีโอกาสดูเรียน การศึกษาภาคบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพและเสมอภาค ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่รองรับวิสัยทัศน์การจัดการศึกษาที่กำหนดขึ้น มีการวางแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และแผนพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ส่วนด้านการจัดองค์การ เป็นการจัดองค์การตามโครงสร้างการแบ่งงานที่กำหนดไว้ แม้ว่าจะมีปัญหาบ้างเกี่ยวกับสถานที่ การจัดกลุ่มงานที่ไม่สอดคล้องกันอยู่ด้วยกัน เช่น มีการแบ่งสถานที่ทำงานเป็นสถานที่ประชุมของหน่วยงานเดิม คือ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด หรือการจัดงานประชาสัมพันธ์ไว้อาคารชั้นบนแทนที่จะอยู่ชั้นล่างเพื่อต่อการติดต่อประสานงาน เป็นต้น การบริหารงานบุคคล มีการสรรหา แต่งตั้ง และพัฒนาบุคลากร ได้แก่ กรรมการ ผู้บริหารและผูปฏิบัติงานตามที่ส่วนกลางกำหนด ปัญหา คือ การพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรไม่อาจดำเนินการได้ เนื่องจากบุคลากรยังสังกัดหน่วยงานเดิม การบริหารงบประมาณ มีข้อจำกัดเนื่องจากไม่สามารถอนุมัติการใช้จ่ายได้เอง เพราะไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับ เนื่องจากเป็นเพียงหน่วยงานนำร่อง การนำ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญของผู้บริหารที่ต้องใช้กระบวนการจูงใจให้ผูปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้ภารกิจหรือพันธกิจบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารมีการใช้กระบวนการมีส่วนร่วม เช่น การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย การยอมรับความคิดเห็นและแก้ปัญหาร่วมกัน การเสริมสร้างบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ ทันสมัย ทันเหตุการณ์ ซึ่งถือเป็นบุคลิกที่โดดเด่น และการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นด้วยการประนีประนอมร่วมกันปรึกษาหารือและแก้ไขเหล่านี้เป็นต้น การกำกับควบคุม สำนักงานฯ มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารจัดการสำนักงานขึ้นเอง ซึ่งถือเป็นนวัตกรรมและความโดดเด่นของการบริหารที่นอกเหนือจากการดำเนินการตามที่ส่วนกลางหรือกระทรวงศึกษาธิการกำหนด รวมทั้งมีการจัดระบบการติดตาม ตรวจสอบตามแผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้น การจัดให้มีการประเมินภายในและภายนอก ตลอดจนการสรุปและรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ อย่างไรก็ตามก็ยังมีข้อจำกัดในการกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการของสถานศึกษา เนื่องจากความกว้างขวางและห่างไกลของพื้นที่ระหว่างสำนักงานฯ และสถานศึกษา

ด้านผลผลิตการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา และประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ด้านประสิทธิผลยังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร สำหรับด้านประสิทธิภาพยังไม่มีชัดเจนในด้านความประหยัด คุ่มค่า และการระดมทรัพยากรร่วมกัน แต่ในด้านความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน บุคคล และประชาชนมีเพิ่มขึ้นกว่าการบริหารจัดการในรูปแบบเดิม สำหรับความพึงพอใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีเพิ่มมากขึ้น แต่ความพึงพอใจของผู้ปกครองที่มีต่อคุณภาพผู้เรียนลดลง

ด้านข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา มีการติดตาม ประเมินผลและรายงาน รวมทั้งการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางาน

จากการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี ดังกล่าว ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัย กระบวนการจัดการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา พบปัญหาอุปสรรค กล่าวคือ ปัญหาอุปสรรค ด้านสภาพพื้นที่ความรับผิดชอบห่างไกล ครอบคลุมทั้งจังหวัด การดูแลไม่ทั่วถึง ด้านกฎหมายและระเบียบที่ยังไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณ นโยบายและแนวปฏิบัติยังไม่ชัดเจน บุคลากรไม่เพียงพอทั้งปริมาณ และคุณภาพ อีกทั้งยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา ด้านงบประมาณที่มีจำกัด วัสดุครุภัณฑ์ไม่เพียงพอ รวมทั้งระยะเวลาดำเนินการมีจำกัดเพียง 1 ปี ส่งผลให้ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรทั้งด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่ยังไม่ชัดเจน แต่ก็พบความสำเร็จในด้านความร่วมมือของหน่วยงานทางการศึกษา บุคลากร มีการเตรียมความพร้อม การบริหารแบบเขตพื้นที่การศึกษา อีกทั้งประชากรวัยการศึกษาภาคบังคับได้เรียนตามศักยภาพมากขึ้น จากความร่วมมือของหน่วยงานทางการศึกษา บุคลากร และประชาชน

เมื่อพิจารณาถึงจุดเด่น จุดด้อยของการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี แล้วพบว่า

จุดเด่น

1. สภาพแวดล้อมโดยรวมเอื้อต่อการจัดการศึกษา ประชาชนมีฐานะปานกลาง ปัญหาสังคมและวัฒนธรรมมีน้อย สังคมเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีกลุ่มเอกชน อนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เข้มแข็ง มีแหล่งการเรียนรู้ทางประวัติศาสตร์ที่สำคัญ ประชาชน พ่อ แม่ ผู้ปกครองและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญและสนับสนุนการศึกษา

2. มีสถานศึกษาในระบบทุกระดับและประเภท ตั้งแต่การศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอุดมศึกษา และอาชีวศึกษา รวมทั้งการศึกษาเฉพาะทาง รองรับความต้องการทางการศึกษาของประชาชนในเขตพื้นที่ได้อย่างดี

3. มีการพัฒนาพันธกิจและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาภายในเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่โดดเด่นทั้งด้านคุณลักษณะส่วนตนและการปฏิบัติงาน การมีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ ทันสมัยทันเหตุการณ์ รอบรู้ทางวิชาการและการปฏิรูปการศึกษา สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นผู้บริหาร และเป็นผู้นำทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

5. มีการจัดตั้งคณะทำงานวิชาการ เพื่อช่วยและกลั่นกรองงานทางวิชาการให้กับผู้อำนวยการ เป็นการเฉพาะ ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจสั่งการงานทางวิชาการบนฐานของข้อมูลและเกิดความรอบคอบมากขึ้น

6. เกิดความร่วมมือและระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของหน่วยงาน สถานศึกษา และประชาชน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความยั่งยืนของการจัดการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษา

จุดด้อย

1. สภาพพื้นที่ความรับผิดชอบกว้างขวางทั้งจังหวัด ปริมาณสถานศึกษาจำนวนมากยากต่อการกำกับดูแล นิเทศ ติดตาม ประสาน และส่งเสริมให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

2. ปัจจัยการจัดการศึกษา ยังไม่สอดคล้องกับสภาพที่ควรจะเป็น กฎหมายและระเบียบยังไม่รองรับการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร และงบประมาณ บุคลากรมาจากหลากหลายสังกัด มีจำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา มีการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยการระหว่างดำเนินงาน วัสดุ ครุภัณฑ์ไม่เพียงพอและต้องยืมจากส่วนราชการอื่นระยะเวลามีจำกัด ส่งผลให้การดำเนินงานไม่คล่องตัว เกิดความล่าช้า และไม่อาจดำเนินการได้ครบพันธกิจที่กำหนด

3. กระบวนการจัดการศึกษา ยังมีข้อจำกัดและตรึงตัวหลายประการ เช่น การกำหนดเป้าหมาย แนวคิดและหลักการ ภารกิจและพันธกิจ การจัดโครงสร้างการแบ่งกลุ่มงาน เป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด การที่ต้องบริหารงานบุคคล และงบประมาณภายใต้กฎหมายและระเบียบที่มีอยู่เดิม ขณะที่ต้องนำร่องการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ เหล่านี้ล้วนเป็นจุดอ่อนที่ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการสำนักงาน เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี

ส่วนที่ 3 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี

สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี เป็นสำนักงานหนึ่งในสิบสำนักงานของโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่นาร่องการบริหารจัดการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษา แบบเขตเดียวทั้งจังหวัด ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา ตามประเด็นของการจัดการศึกษาดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การเมือง และการปกครอง และสภาพการจัดการศึกษาก่อนการนาร่องปฏิรูปการศึกษา (2) ปัจจัยการจัดการศึกษา (3) กระบวนการจัดการศึกษา (4) ผลผลิตการจัดการศึกษา (5) ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา รวมทั้งปัญหา และผลสำเร็จ วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร (2) การสัมภาษณ์ และ (3) การสอบถาม ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา เอกสารที่ใช้ในการสังเคราะห์ ได้แก่ คู่มือปฏิบัติงานโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานความก้าวหน้าโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานการประเมินผลภายนอกโครงการ

การนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชลบุรี และรายงานการประเมินภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยวิเคราะห์ตามประเด็นของการจัดการศึกษาจากความสำเร็จของเอกสารแต่ละรายการ แล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงาน ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น แบบมีโครงสร้าง ตามประเด็นที่ทำการศึกษา โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้น ผู้วิจัยได้สรุปแต่ละประเด็นให้ผู้สัมภาษณ์ยืนยันว่า ข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปได้ถูกต้อง หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา สรุปเป็นผลการศึกษา

3. การสอบถาม เป็นการสำรวจความคิดเห็นจากหัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี จำนวน 9 กลุ่มงาน/คน ด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 7 กลุ่มงาน/คน คิดเป็นร้อยละ 77.78 แล้วจึงนำมาประมวลหาความถี่ด้วยค่าร้อยละ การวิเคราะห์พิจารณาจากจำนวนความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการที่มีความเห็นตรงกันตั้งแต่ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 ขึ้นไป จากนั้นจึงสังเคราะห์และสรุปเป็นผลการศึกษา ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 9 ภาคผนวก ฉ

จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี สรุปได้ว่า สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา กล่าวคือ จังหวัดชลบุรี เป็นจังหวัดที่มีความเจริญทั้งด้านอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว และเป็นแหล่งเกษตรกรรม โดยเฉลี่ยประชาชนมีฐานะทางเศรษฐกิจดี นักการเมืองทั้งระดับชาติ และระดับท้องถิ่นรวมทั้งบุคคล องค์กร และสถาบันทางสังคม และสนับสนุนการจัดการศึกษาก่อนการนำร่องปฏิรูปการศึกษา มีการจัดการศึกษาทั้งในระบบ และนอกระบบ ตั้งแต่การศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอุดมศึกษาและการอาชีวศึกษา แต่มีปัญหาด้านความกว้างขวางของพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด และปริมาณสถานศึกษาจำนวนมากถึง 522 แห่ง ยากต่อการกำกับดูแลสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานได้อย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

ด้านปัจจัยการจัดการศึกษา แม้จะมีการกำหนดนโยบายที่เกิดจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แต่ยังไม่สอดคล้องกับสภาพการจัดการศึกษาทั้งด้านกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่ยังคงเป็นกฎหมาย ระเบียบเดิม ขณะที่ต้องนำร่องปฏิรูปการศึกษาแนวใหม่ ทั้งด้านการบริหารงบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป บุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่ครบจำนวนตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และบางส่วนมีความรู้ความสามารถไม่สอดคล้องกับภารกิจ วัสดุครุภัณฑ์ค่อนข้างเก่าไม่ทันสมัย เนื่องจากไม่มีงบประมาณจัดซื้อต้องยืมจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เป็นส่วนใหญ่ ที่ดำเนินการไปได้ด้วยดีส่วนหนึ่ง เนื่องจากผู้อำนวยการสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา คือ ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ที่ใช้อำนาจบริหารสั่งการ และระดม

ทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร วัสดุ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ ดำเนินการจัดการศึกษาของสำนักงานได้คล่องตัว

ด้านกระบวนการจัดการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม ได้แก่ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งส่งเสริม สนับสนุนศักยภาพของสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาให้เกิดการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียม และเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจของเขตพื้นที่ ที่ต้องการให้สถานศึกษามีอิสระด้วยความเข้มแข็ง สำหรับเป้าหมายเป็นไปตามที่ส่วนกลางกำหนดเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมและนาร่องปฏิรูปการศึกษาแบบเขตเดียวทั้งจังหวัด ระบบย่อยด้านเทคนิค ประกอบด้วย แนวคิดและหลักการ และความรู้และเทคโนโลยี แนวคิดและหลักการที่โดดเด่นของสำนักงานฯ เขตพื้นที่ที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี คือ การสนับสนุนส่งเสริมศักยภาพของสถานศึกษาให้เกิดความเข้มแข็ง โดยยึดหลักกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การปรับเปลี่ยนตามสภาพจริง และปฏิรูปแบบพึ่งตนเอง รวมทั้งมีการพัฒนาความรู้และเทคโนโลยีและการฝึกอบรมความรู้ใหม่เพื่อปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การพัฒนาความรู้ส่วนใหญ่เป็นไปตามที่ส่วนกลางกำหนด เช่น การจัดระบบสารสนเทศทางการศึกษา เป็นต้น ระบบย่อยด้านโครงสร้าง เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ภารกิจ และการจัดโครงสร้างการแบ่งกลุ่มงาน ก็เป็นไปตามที่ส่วนกลางกำหนดไว้เช่นเดียวกัน ซึ่งเหมือนกันในทุกเขต ยกเว้นวิธีการปฏิบัติงานที่สำนักงานฯ เขตพื้นที่ที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี กำหนดขึ้นเองร่วมกันของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและข้อตกลง การใช้กระบวนการกลุ่ม และการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นสำคัญ ระบบย่อยด้านจิตสังคม ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความสัมพันธ์ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน นับเป็นปัจจัยสำคัญของกระบวนการจัดการของสำนักงานเนื่องจากความหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานที่มาจากหน่วยงานต่างๆ ที่ผู้อำนวยการสำนักงานฯ แม้จะเป็นผู้บริหารสูงสุด แต่ก็มิได้เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของบุคลากรทั้งหมด ยกเว้นบุคลากรที่สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ที่ผู้อำนวยการเป็นผู้บริหารโดยตรง พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่โดดเด่นทั้งคุณลักษณะส่วนตัวและการปฏิบัติงานในด้านการมีวิสัยทัศน์ทางการศึกษาที่กว้างไกล มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการ มีความรับผิดชอบ มีทักษะการตัดสินใจ โดยเฉพาะการใช้วิธีการบริหารงานเป็นทีม และการรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังมีความเป็นกันเองกับผู้ปฏิบัติงาน ความเอื้ออาทรซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้บริหารที่จะผูกใจผู้ปฏิบัติงาน ทำให้การบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานดำเนินการไปได้ด้วยดี และระบบย่อยด้านการจัดการประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและวิสัยทัศน์ของสำนักงานฯ ในการสนับสนุน ส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ให้ประชาชนมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ มีการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การจัดองค์การตามโครงสร้างการแบ่งงานด้านการบริหารงานบุคคล มีการสรรหากรรมการ และบุคลากรตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ที่โดดเด่น คือ การพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน กระบวนการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายพัฒนาบุคลากร เป็นต้น ซึ่งเป็นกิจกรรมของการบริหารงานบุคคลที่นับว่าประสบผล

สำเร็จ ส่วนด้านการพิจารณาความดีความชอบ มีการจัดทำเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบ แต่มี ปัญหาในทางปฏิบัติ เนื่องจากบุคลากรต่างสังกัดยังขึ้นกับต้นสังกัด จึงทำให้ปฏิบัติได้ยาก มีการ กำหนดเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณร่วมกันในการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับจากกระทรวงฯ ส่วนการ บริหารงบประมาณตามแผนงาน โครงการ การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามแผน และการกำกับติด ตาม การใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน โครงการ และด้านการกำกับควบคุม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่โดดเด่นของสำนักงานฯ คือ การจัดตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล มีการจัดทำมาตรฐานและตัว บ่งชี้การปฏิบัติงาน และดำเนินการติดตามผลการดำเนินงาน

ด้านผลผลิตการจัดการศึกษา ประกอบด้วยประสิทธิผลการจัดการศึกษา และประสิทธิ ภาพการจัดการศึกษา ด้านประสิทธิผลแม้ว่าจะมีผลการเข้ารับบริการทางการศึกษา แต่โดยรวมยังไม่ ชัดเจน เนื่องจากระยะเวลาการดำเนินงานมีจำกัด ด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโดยภาพรวมมี ปานกลางทั้งด้านความคุ้มค่า ความพึงพอใจ ส่วนความร่วมมือมีมากขึ้นจากการร่วมมือกันดำเนินงาน ของหน่วยงาน สถานศึกษา และการระดมทรัพยากรร่วมกัน ลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงานในการ ดำเนินโครงการที่คล้ายคลึงกัน เช่น การฝึกอบรมบุคลากร เป็นต้น

ด้านข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา มีการรายงานผลการดำเนินงานแก่หน่วยงานและ ประชาชนที่เกี่ยวข้อง การประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

จากการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่อง ปฏิรูปการศึกษาชลบุรี ดังกล่าว ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัย กระบวนการผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับ ทางการศึกษา พบปัญหาอุปสรรคที่สำคัญกล่าวคือ การบริหารที่ต้องปฏิบัติงานตามการนำร่องแบบเขต พื้นที่การศึกษาและตามภารกิจของหน่วยงานเดิม เนื่องจากยังไม่มีความหมายและระเบียบรองรับการ ดำเนินงานของเขตพื้นที่นาร่องฯ โดยเฉพาะสถานศึกษาไม่ทราบแนวทางที่ชัดเจนเนื่องจากต้องปฏิบัติ ตามนโยบายของต้นสังกัดเดิม เพราะการพิจารณางบประมาณและความดีความชอบยังต้องพิจารณา จากต้นสังกัด นอกจากนี้ ความกว้างขวางของพื้นที่ที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด ปริมาณสถานศึกษามีมาก ทำให้ยากต่อการประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ อย่างไรก็ตาม ก็ยังพบ ความสำเร็จของการจัดการศึกษาตามเป้าหมาย กล่าวคือ เกิดการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการ บริหารงานแบบเขตพื้นที่การศึกษา และการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาด้วยวิธีการ ต่าง ๆ ที่มีมากขึ้นกว่าเดิม รวมทั้งเกิดความร่วมมือและการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาเพิ่มมากขึ้น เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อน และคุ้มค่ามากขึ้น จากการที่หลายหน่วยงานร่วม ปฏิบัติงานลักษณะเดียวกัน

เมื่อพิจารณาถึงจุดเด่น จุดด้อยของการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี แล้วพบว่า

จุดเด่น

1. มีสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษา เป็นทั้งแหล่งอุตสาหกรรม การเกษตร และการท่องเที่ยว ศูนย์กลางความเจริญของภาคตะวันออก ประชาชนโดยเฉลี่ยมีรายได้ดี การเมืองทั้ง ระดับชาติ และระดับท้องถิ่นให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการศึกษา พ่อ แม่ ผู้ปกครองส่วนใหญ่ สนใจและให้ความสำคัญกับการศึกษา

2. มีสถานศึกษาทุกระดับและประเภท ตั้งแต่การศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอุดมศึกษา และการอาชีวศึกษา รองรับความต้องการทางการศึกษาของผู้เรียน ทำให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาได้ในทุกระดับ ประชาชนมีศักยภาพส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อ

3. ประธานกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ชลบุรี เป็นนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีความเข้มแข็งและให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาสูง มีบทบาทสำคัญในการจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ของท้องถิ่นให้กับการศึกษา สามารถเชื่อมโยงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหน่วยงาน สถานศึกษา

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้อำนวยการสำนักงานฯ มีภาวะผู้นำสูงทั้งด้านคุณลักษณะส่วนตัว และการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ที่มีสถานศึกษาในสังกัดอยู่เดิมค่อนข้างมาก ทำให้ได้รับความร่วมมือการจัดการศึกษาด้วยดี

5. กระบวนการจัดการศึกษา มีจุดมุ่งหมายชัดเจนในการส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพและเป็นกลไกสำคัญ ในการบริการประชาชนให้มีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

6. มีความร่วมมือ และระดมทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษา ลดความซ้ำซ้อน และเกิดความคุ้มค่าจากการที่หลายหน่วยงานร่วมปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรจากการทำงานร่วมกัน

จุดด้อย

1. สภาพพื้นที่กว้างขวาง สถานศึกษามีปริมาณมาก การกำกับดูแล สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐาน ทำได้ไม่ทั่วถึง

2. ปัจจัยการจัดการศึกษาที่ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการดำเนินงานแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร และงบประมาณ ประกอบกับระยะเวลาการดำเนินงาน มีจำกัด และโดยเฉพาะบุคลากร แม้จะปฏิบัติงานได้เต็มเวลา แต่ไม่ครบจำนวนตามที่กระทรวงกำหนด และบางส่วนขาดคุณภาพเนื่องจากผู้บริหารไม่มีโอกาสสรรหาบุคลากรด้วยระบบของตนเอง รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดคุณภาพ ขาดความรู้ ความสามารถ และไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการเท่าที่ควร ซึ่งต้องการการได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก

3. กระบวนการจัดการศึกษา ยังมีข้อจำกัดและตรึงตัวหลายประการ เช่น การกำหนดเป้าหมาย แนวคิดและหลักการ การกำหนดภารกิจ พันธกิจ และโครงสร้างที่ตายตัว การที่ต้องบริหารงานบุคคลและงบประมาณภายใต้กฎหมายและระเบียบที่มีอยู่เดิม ขณะที่ต้องนำร่องการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ เหล่านี้ล้วนเป็นจุดอ่อนที่ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการของสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี

ส่วนที่ 4 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 1

สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 1 เป็นสำนักงานหนึ่งในสิบสำนักงานของโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่นำร่องการบริหารการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษา แบบแบ่งเขตในจังหวัด ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ตามประเด็นของการจัดการศึกษาดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การเมือง และการปกครอง และสภาพการจัดการศึกษาก่อนการนำร่องปฏิรูปการศึกษา (2) ปัจจัยการจัดการศึกษา (3) กระบวนการจัดการศึกษา (4) ผลผลิตการจัดการศึกษา (5) ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา รวมทั้งปัญหา และผลสำเร็จ วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร (2) การสัมภาษณ์ และ (3) การสอบถาม ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา เอกสารที่ใช้ในการสังเคราะห์ ได้แก่ คู่มือปฏิบัติงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานความก้าวหน้าโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานการประเมินผลภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดอำนาจเจริญ เขต 1 และรายงานการประเมินผลภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยวิเคราะห์ตามประเด็นของการจัดการศึกษาจากความสอดคล้องของเอกสารแต่ละรายการ แล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 1 ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงาน ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น แบบมีโครงสร้าง ตามประเด็นที่ทำการศึกษา โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้น ผู้วิจัยได้สรุปแต่ละประเด็นให้ผู้สัมภาษณ์ยืนยันว่า ข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปได้ถูกต้อง หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา สรุปเป็นผลการศึกษา

3. การสอบถาม เป็นการสำรวจความคิดเห็นจากหัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 1 จำนวน 9 กลุ่มงาน/คน ด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 8 กลุ่มงาน/คน คิดเป็นร้อยละ 88.89 แล้วจึงนำมาประมวลหาความถี่ด้วยค่าร้อยละ การวิเคราะห์พิจารณาจากจำนวนความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการที่มีความเห็นตรงกันตั้งแต่ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ขึ้นไป

จากนั้นจึงสังเคราะห์และสรุปเป็นผลการศึกษา ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 10 ภาคผนวก ข

จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 1 สรุปได้ว่า สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 1 มีสภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษาเท่าที่

ควร กล่าวคือ ประชาชนส่วนใหญ่มีฐานะทางเศรษฐกิจยากจน มีอาชีพเกษตรกรรม คือ ทำนา เป็นหลัก มีความแตกต่างระหว่างในเมืองกับชนบท คนหนุ่มสาวมีการย้ายถิ่นไปหางานทำที่อื่น ทั้งเด็กวัยศึกษา ไว้กับคนชรา ทำให้การอบรมดูแลทำได้ไม่ทั่วถึง แม้ว่าจะมีปัญหาทางสังคมและวัฒนธรรมเพียงเล็กน้อย การเมืองระดับชาติและระดับท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการศึกษาค่อนข้างน้อย แม้ว่าประชาชนจะให้ความร่วมมือด้านการศึกษาแต่ก็ไม่มีพลังเพียงพอในการผลักดันการศึกษาในพื้นที่ ขณะเดียวกัน การจัดการศึกษาก็มีเพียงระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการอาชีวศึกษา ยังไม่มีสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาในเขตพื้นที่ ที่จะรองรับความต้องการการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้ อย่างไรก็ตาม ด้วยพื้นที่ความรับผิดชอบไม่กว้างขวางนักและมีสถานศึกษาในปริมาณที่พอเหมาะ จึงง่ายต่อการส่งเสริมสนับสนุนได้อย่างทั่วถึง

ด้านปัจจัยการจัดการศึกษา ยังไม่สอดคล้องกับสภาพที่ควรจะเป็น แม้ว่าจะมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนจากส่วนกลางและเขตพื้นที่ที่กำหนดขึ้นเอง แต่ก็มีข้อจำกัดหลายประการ กล่าวคือ กฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการดำเนินโครงการนำร่องฯ ไม่สอดคล้องกับการจัดการศึกษาของสำนักงานทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เนื่องจากเป็นกฎหมายและระเบียบเดิม ขณะที่ต้องปฏิบัติภารกิจในรูปแบบใหม่ เช่น กฎหมายว่าด้วยการบริหารงานบุคคล เป็นต้น นอกจากนี้ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานก็ไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้เต็มเวลา เนื่องจากยังต้องปฏิบัติงาน ณ ต้นสังกัดเดิม ผู้อำนวยการสำนักงานฯ มีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลง แม้ว่าจะเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ แต่ระยะเวลาความต่อเนื่องของงานก็มีจำกัด วัสดุ ครุภัณฑ์ไม่เพียงพอและเก่า ไม่ทันสมัย ซึ่งต้องยืมจากส่วนราชการอื่น รวมทั้ง อาคารสถานที่ต้องใช้ร่วมกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ทำให้คับแคบ แต่ก็เป็ศูนย์กลางสะดวกในการประสานงาน

ด้านกระบวนการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม ได้แก่ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย ในด้านวิสัยทัศน์ แม้จะมีการกำหนดเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนและประสานการจัดการศึกษาให้เกิดความทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ แต่ก็มีข้อน่าสังเกตว่า ศักยภาพของบุคลากรที่กำหนดวิสัยทัศน์ยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร วิสัยทัศน์จึงยังไม่ชัดเจนและไม่สอดคล้องกับสภาพที่ควรจะเป็น สำหรับเป้าหมาย เป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมและการนำร่องปฏิรูปการศึกษา ระบบย่อยด้านเทคนิค ได้แก่ แนวคิดและหลักการ ยึดหลักการจัดการตามที่กระทรวงกำหนดตามโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วม หลักเอกภาพด้านนโยบาย หลักการปรับเปลี่ยนตามสภาพจริง หลักการกระจายอำนาจการบริหาร และหลักการบริหารจัดการที่ดี ความรู้และเทคโนโลยี มีการฝึกอบรมให้ความรู้ทางวิชาการ เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ การจัดระบบสารสนเทศ เป็นต้น และที่โดดเด่น มีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงานเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ และเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ส่วนใหญ่จัดระบบตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ทั้งด้านอำนาจหน้าที่และการแบ่งงานออกเป็น 9 กลุ่มงาน ตามข้อเสนอของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา รวมทั้งภารกิจ 4 ด้านที่แบ่งออกเป็น 25 พันธกิจ แต่มีปัญหาไม่สามารถปฏิบัติได้ครบเนื่องจากระยะเวลาที่มีจำกัด ยกเว้นการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา อำนาจเจริญ เขต 1 มีรูปแบบวิธีการปฏิบัติตามสภาพของสำนักงาน เช่น การกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน

ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตามวิธีการปฏิบัติดังกล่าวก็อยู่ภายใต้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติของทางราชการที่มีอยู่เดิม ระบบย่อยด้านจิตสังคม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารและความสัมพันธ์ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นระบบและกลไกหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการจัดการที่จะนำบุคลากรให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารเป็นผู้มีภาวะผู้นำทั้งคุณลักษณะส่วนตัวและการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบ ให้เกียรติผู้ปฏิบัติงาน มีมนุษยสัมพันธ์ รับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ใช้กระบวนการคิดร่วมกัน ทำร่วมกันและแก้ปัญหาาร่วมกัน และระบบย่อยด้านการจัดการ ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย ในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องสนองต่อความต้องการของประชาชน ให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเป็นธรรม ซึ่งเป็นการกำหนดจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การวางแผน มีการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นไปตามนโยบายของส่วนกลาง ที่คำนึงถึงสภาพความต้องการของท้องถิ่น โดยเฉพาะมีโครงการที่โดดเด่นคือ โครงการบัตรทองเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นโครงการที่ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสให้มีโอกาสได้เรียนต่อ รวมทั้งผู้ที่จบประถมศึกษาไปก่อนแล้วให้มีโอกาสกลับมาเรียนต่อ เป็นต้น โดยความร่วมมือของหน่วยงานสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล มีการสรรหา พัฒนา และบำรุงรักษาขวัญกำลังใจ กระบวนการบริหารงานบุคคลที่ดำเนินการได้มาก คือ การพัฒนาบุคลากร ทั้งการประชุม ชี้แจง ฝึกอบรม นิเทศ ให้คำปรึกษา หมุนเวียนการปฏิบัติงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การบริหารงบประมาณ เป็นการบริหารตามกฎหมายและระเบียบที่ปฏิบัติเดิม รวมทั้งมีการระดมทรัพยากรจากหน่วยงานทางการศึกษาใช้ร่วมกัน กรณีที่มีงบประมาณไม่เพียงพอ แต่กิจกรรมการติดตาม ตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณได้น้อย การนำ ผู้บริหารใช้กระบวนการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ และร่วมติดตามผล การยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในสำนักงาน และการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานของผู้บริหาร การกำกับควบคุม โดยใช้มาตรฐานและตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานตามที่กระทรวงกำหนด และการนิเทศ ติดตามผลการดำเนินการตามแผนและเป้าหมาย การควบคุมภายในและการประเมินภายใน เหล่านี้ เป็นต้น

ด้านผลผลิตการจัดการศึกษา แม้ว่าปัจจัยจัดการศึกษา จะไม่สอดคล้องกับสภาพที่ควรจะเป็น แต่เนื่องจากกระบวนการจัดการและสภาพพื้นที่และสถานศึกษาที่พอเหมาะ ทำให้เกิดประสิทธิผลการจัดการศึกษาที่เพิ่มขึ้นจากรูปแบบเดิมในระดับหนึ่ง ทั้งด้านประชากรวัยเรียนมีโอกาสได้เรียนและรับบริการทางการศึกษาเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะจากการดำเนินโครงการบัตรทองเพื่อการศึกษา มีการส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการฝึกอบรมและพัฒนาครู แต่ด้านคุณภาพการศึกษายังไม่ชัดเจน เนื่องจากระยะเวลาการดำเนินงานมีจำกัด ด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษามีความชัดเจนขึ้น กล่าวคือ เกิดความร่วมมือและการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของหน่วยงานทางการศึกษาในพื้นที่ มีการจัดกิจกรรมทางการศึกษาร่วมกัน เช่น การพัฒนาบุคลากร การใช้หลักสูตรสถานศึกษาเกิดความประหยัด คุ่มค่า และสร้างความพึงพอใจ ให้เกิดแก่บุคลากรได้ในระดับหนึ่ง แต่อย่างไรก็ตามก็ยังไม่สามารถดำเนินกิจกรรมได้ตามพันธกิจที่กระทรวงกำหนด เนื่องจากไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับ

ด้านข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผล การปฏิบัติงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชนทราบ แต่ไม่ปรากฏผลการนำผลการประเมินไป ปรับปรุงแก้ไข

จากการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่อง ปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 1 ดังกล่าว ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต และ ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา พบปัญหาอุปสรรค กล่าวคือ การไม่มีกฎหมายรองรับการบริหารงาน แบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาและบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา ประกอบกับระยะเวลาการดำเนินงานมีจำกัด ทำให้การดำเนินงานไม่สมบูรณ์ตามภารกิจและพันธกิจที่กำหนด สถานที่ คับแคบ วัสดุ ครุภัณฑ์ไม่เพียงพอ และที่สำคัญเกิดความยุ่งยากมากกว่าเดิมเพราะต้องปฏิบัติงานเดิม และงานตามโครงการนำร่องฯ อย่างไรก็ตามก็พบความสำเร็จตามเป้าหมายระดับหนึ่ง กล่าวคือ เกิด ความร่วมมือและระดมทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกัน ทั้งการพัฒนาบุคลากร การใช้หลักสูตรสถาน ศึกษา ร่วมกัน วัสดุครุภัณฑ์ร่วมกัน ทำให้เกิดความประหยัด สามัคคี และความพึงพอใจของบุคลากร เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับทิศทางการปฏิรูปการศึกษา เกิดการเตรียมพร้อมการบริหารแบบเขตพื้นที่การ ศึกษา และประชากรวัยเรียนมีโอกาสได้เรียนและรับบริการทางการศึกษาเพิ่มขึ้น

เมื่อพิจารณาถึงจุดเด่น จุดด้อยของการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และ วัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 1 แล้วพบว่า

จุดเด่น

1. สภาพพื้นที่ไม่กว้างขวาง มีปริมาณสถานศึกษาพอเหมาะ ทำให้สามารถกำกับดูแล ส่ง เสริม สนับสนุนสถานศึกษาได้มากกว่ารูปแบบเดิม เช่น การฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร การนิเทศ ให้คำ ปรึกษา เป็นต้น
2. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาให้ประชาชนมีสิทธิและโอกาสในการรับ บริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ ก่อให้เกิดความร่วมมือกันของหน่วยงาน สถานศึกษา จัดโครงการบัตรทองเพื่อการศึกษา นำเด็กที่ขาดโอกาสทางการศึกษาและเด็กที่อยู่ใน ระบบได้มีโอกาสเรียนต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น
3. มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงานของบุคลากร ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งาน และยอมรับซึ่งกันและกันมากขึ้น
4. บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะการฝึกอบรมให้มีความ รู้ใหม่ เช่น การจัดระบบสารสนเทศ การใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ก่อให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิรูปการ ศึกษา

จุดด้อย

1. สภาพพื้นที่ต่างกันระหว่างสังคมเมืองและชนบท และส่วนใหญ่เป็นสังคมชนบท ประชาชนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน คนหนุ่มสาวมีการย้ายถิ่นไปหางานทำท้องถิ่นอื่นสูง ทั้งเด็กไว้กับคนชรา ทำให้ขาดศักยภาพในการดูแลได้อย่างทั่วถึง นักการเมืองในท้องถิ่นยังให้ความสำคัญกับการศึกษา ค่อนข้างน้อย แม้จะมีความร่วมมือจัดการศึกษาของประชาชน แต่ก็ขาดพลังผลักดัน

2. ไม่มีสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษารองรับความต้องการของประชาชนภายในเขตพื้นที่ และเขตใกล้เคียง

3. ปัจจัยการจัดการศึกษา ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการดำเนินงานแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร และงบประมาณ ระยะเวลาการดำเนินงานที่จำกัด รวมทั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการ กำหนด และไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา ทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจและพันธกิจไม่ครบถ้วน สมบูรณ์

4. กระบวนการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ยังไม่ชัดเจนจากการที่บุคลากรยังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร และยังมีข้อจำกัดและตรึงตัวหลายประการ เช่น การกำหนด เป้าหมาย แนวคิดและหลักการ ภารกิจ พันธกิจ และโครงสร้างการแบ่งงานที่ตายตัว การที่ต้องบริหาร งานบุคคลและงบประมาณภายใต้กฎหมายและระเบียบที่มีอยู่เดิม ขณะที่ต้องนำร่องการบริหารจัดการ รูปแบบใหม่เหล่านี้ ล้วนเป็นจุดอ่อนที่ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการของสำนักงานฯ เขตพื้นที่ นำร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 1

5. การดำเนินงานในรูปแบบของเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ควบคู่กับการดำเนินงานของหน่วยงานทางการศึกษาเดิมที่ยังคงอยู่ ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะต้องปฏิบัติงานเดิม และงานใหม่ รวมทั้งมีแนวโน้มของความซ้ำซ้อนของงานเกิดขึ้น ในกรณีที่หากขาดความร่วมมือ

ส่วนที่ 5 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 2

สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 2 เป็นสำนักงานหนึ่งในสิบสำนักงานของโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่นำร่องการบริหารการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษา แบบแบ่งเขตในจังหวัด ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ตามประเด็นของการจัดการศึกษาดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การเมือง และการปกครอง และสภาพการจัดการศึกษาก่อนการนำร่องปฏิรูปการศึกษา (2) ปัจจัยการจัดการศึกษา (3) กระบวนการจัดการศึกษา (4) ผลผลิตการจัดการศึกษา (5) ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา รวมทั้งปัญหา และผลสำเร็จ วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร (2) การสัมภาษณ์ และ (3) การสอบถาม ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น ตามประเด็นของการจัดการศึกษา เอกสารที่ใช้ในการสังเคราะห์ ได้แก่ คู่มือปฏิบัติงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานความก้าวหน้าโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานการประเมินผลภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดอำนาจเจริญ เขต 2 และรายงานการประเมินผลภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยวิเคราะห์

ตามประเด็นของการจัดการศึกษาจากความสอดคล้องของเอกสารแต่ละรายการ แล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 2 ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงาน ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น แบบมีโครงสร้าง ตามประเด็นที่ทำการศึกษา โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้น ผู้วิจัยได้สรุปแต่ละประเด็นให้ผู้สัมภาษณ์ยืนยันว่า ข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปได้ถูกต้อง หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา สรุปเป็นผลการศึกษา

3. การสอบถาม เป็นการสำรวจความคิดเห็นจากหัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 2 จำนวน 9 กลุ่มงาน/คน ด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 9 กลุ่มงาน/คน คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วจึงนำมาประมวลหาความถี่ด้วยค่าร้อยละ การวิเคราะห์พิจารณาจากจำนวนความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการที่มีความเห็นตรงกันตั้งแต่ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 ขึ้นไป

จากนั้นจึงสังเคราะห์และสรุปเป็นผลการศึกษา ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 11 ภาคผนวก ข

จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 2 สรุปได้ว่า สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 2 มีสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษาเท่าที่ควร กล่าวคือ สภาพสังคมเป็นสังคมชนบท ประชาชนมีฐานะยากจน มีการย้ายถิ่นไปทำงานท้องถิ่นอื่นสูง แต่อย่างไรก็ตาม ประชาชนก็ยังให้ความร่วมมือทางการศึกษา รวมทั้งพื้นที่ความรับผิดชอบและสถานศึกษา มีปริมาณที่พอเหมาะต่อการสนับสนุนส่งเสริม

ด้านปัจจัยการจัดการศึกษา แม้ว่าบุคลากรทุกคนจะปฏิบัติงานได้เต็มเวลา และมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนจากส่วนกลางและเขตพื้นที่เอง แต่ก็มีข้อจำกัดกล่าวคือ กฎหมายและระเบียบที่ใช้ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป เนื่องจากยังต้องปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบเดิม ขณะที่ต้องปฏิบัติงานใหม่ ผู้อำนวยการแม้จะเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ แต่ประสบอุบัติเหตุไม่สามารถบริหารงานได้ในระยะเริ่มแรก ส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้าระยะหนึ่ง งบประมาณดำเนินงานไม่เพียงพอทั้งด้านวัสดุครุภัณฑ์ การพัฒนาวิชาการ และบุคลากร สถานที่ปฏิบัติงานต้องใช้ร่วมกับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอปทุมราชวงศาซึ่งคับแคบ อากาศถ่ายเทไม่สะดวกและมีความพร้อมน้อย

ด้านกระบวนการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม ได้แก่ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ เสมอภาค โปร่งใส สุจริต เพื่อให้เกิดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างทั่วถึงและคุณภาพ สำหรับเป้าหมายเป็นการเตรียมความพร้อมและนาร่องปฏิรูปการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษาและมุ่งบริการ สถานศึกษา และสถาบันที่จัดการศึกษาให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ

และเป็นธรรม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนด ระบบย่อยด้านเทคนิค ได้แก่ แนวคิดและหลักการ และ ความรู้และเทคโนโลยี สำนักงานฯ ยึดแนวคิดการจัดการศึกษาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยความเสมอภาค โดยยึด หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการกระจายอำนาจ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากยังไม่มีกฎหมายรองรับการบริหารแบบการกระจายอำนาจจึงยังไม่อาจดำเนินการได้จริง ส่วน ความรู้และเทคโนโลยี มีการฝึกอบรมบุคลากรในการนำเทคโนโลยีมาใช้ปฏิบัติงาน แต่นำมาสู่การ ปฏิบัติได้น้อย เนื่องจากขาดสื่อเทคโนโลยีและไม่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างหน่วยงานและ สถานศึกษาได้ ระบบย่อยด้านโครงสร้าง เป็นโครงสร้างที่กำหนดจากกระทรวงศึกษาธิการทั้งด้าน อำนาจหน้าที่และการแบ่งกลุ่มงานตามข้อเสนอของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา รวมทั้งการกำหนดภารกิจและพันธกิจให้ปฏิบัติ ซึ่งสำนักงานฯ ไม่สามารถปฏิบัติได้ครบทุกพันธกิจ เนื่องจากระยะเวลา มี จำกัดและไม่มีกฎหมายรองรับการดำเนินงาน สำหรับวิธีการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่สำนักงานมีการ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ รวมทั้งคู่มือการปฏิบัติงานขึ้นเอง ระบบย่อยด้านจิตสังคม ได้แก่ ภาวะ ผู้นำของผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน นั้น ผู้บริหารเป็นผู้มีภาวะผู้นำทั้ง ด้านคุณลักษณะส่วนตัวและการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นผู้วิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบ มีเจตคติที่ดี ต่องานและการปฏิรูปการศึกษา เป็นผู้ที่อุทิศตน และเสียสละ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งมี ความเป็นกันเอง และเอื้ออาทรต่อผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะสร้างความผูกพันและผูกใจ ใ้บุคลากรจงรักภักดีต่องานและองค์กร ระบบย่อยด้านการจัดการ ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายการจัดการ การศึกษา มีการกำหนดที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเกี่ยวกับการมุ่งให้ผู้เรียนเป็น คนเก่ง คนดี และมีคุณธรรม มีสิทธิและโอกาสเสมอภาคในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มี คุณภาพ การวางแผนมีการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของทุก ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การจัดองค์การ มีการจัดองค์การเป็นไปตามโครงสร้างการแบ่งกลุ่มงานตามความรู้ ความสามารถ และจัดให้มีการสื่อสาร แต่สายการบังคับบัญชาไม่ชัดเจน การบริหารงานบุคคล มีการ สรรหาบุคลากรตามหลักเกณฑ์วิธีการกระทรวงกำหนด การจัดระบบข้อมูลและวางแผนกำลังคนของ สถานศึกษาภายในเขตพื้นที่ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และการบำรุงรักษาขวัญกำลังใจ โดยการ ช่วยเหลือเมื่อบุคลากรร้องขอ การบริหารงบประมาณมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์การจัด ตั้งและจัดสรรงบประมาณ แต่งบประมาณที่ได้รับเป็นงบประมาณที่จัดแบบบนลงล่าง โดยกระทรวงจัด ให้ มิใช่จากการจัดตั้งของสำนักงานฯ มีการจัดสรรงบประมาณแต่ไม่สอดคล้องกับแผนงานโครงการ มากนัก การระดมทรัพยากรจากหน่วยงานทางการศึกษาและประชาชน การนำ ผู้บริหารใช้กระบวนการ จูงใจ โดยการให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ดำเนินการตามแผน การใช้ระบบคุณธรรมใน การบริหาร โปร่งใส ตรวจสอบได้ เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งใช้วิธีการประนีประนอมทั้งสองฝ่าย และ การกำกับควบคุม มีการใช้เกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้ การปฏิบัติงานตามที่กระทรวงศึกษาธิการ กำหนด และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนเป็นระยะ

ด้านผลผลิตการจัดการศึกษา ประกอบด้วยประสิทธิผลและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ด้านประสิทธิผลการจัดการศึกษายังไม่ชัดเจนเนื่องจากผู้เรียนมีโอกาสได้เรียนมากขึ้น แต่การบริการ ทางการศึกษาขั้นพื้นฐานกลับลดลงทุกระดับและคุณภาพการจัดการศึกษายังไม่ชัดเจน เนื่องจากระยะ

เวลามีจำกัด สำหรับประสิทธิภาพการจัดการศึกษามีปานกลาง กล่าวคือ มีการร่วมมือการจัดการศึกษามากขึ้น ความโปร่งใสและความคุ้มค่ายังไม่ชัดเจน เนื่องจากยังต้องปฏิบัติงานเดิมด้วย ทำให้เกิดความซ้ำซ้อน และเพิ่มขึ้นต่อนการทำงานมากขึ้น ความพึงพอใจของบุคลากรมีมากขึ้น แต่ความพึงพอใจของผู้ปกครองและนักเรียนกลับลดลงเนื่องจากระยะเวลาจำกัด การดำเนินงานยังไม่ส่งผลถึงผู้เรียน

ด้านข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา มีการประเมินและรายงานผลการดำเนินงานและการประชาสัมพันธ์ ผลงานแก่ผู้เกี่ยวข้องของปานกลาง และไม่ปรากฏข้อมูลการนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนางาน

จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 2 ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยกระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา พบปัญหาอุปสรรค คือ การที่ไม่มีกฎหมาย และระเบียบรองรับการดำเนินงาน ทำให้การบริหารจัดการของสำนักงานฯ ไม่สมบูรณ์และครอบคลุมภารกิจ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลและงบประมาณ การนำร่องแบบเขตพื้นที่ฯ ขณะที่หน่วยงานเดิมยังมีอยู่ทำให้เกิดความสับสนและล่าช้าในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา อาคารสถานที่คับแคบ วัสดุครุภัณฑ์ไม่เพียงพอ ระยะเวลาดำเนินการมีจำกัด จึงวัดผลสำเร็จใดๆ ไม่ได้และปัญหาสุขภาพระยะหนึ่งของผู้บริหารส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้า บุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ก็พบความสำเร็จตามเป้าหมายในด้านเกิดการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการบริหารงานแบบเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้ง ความร่วมมือ ความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการศึกษา การมีส่วนร่วมของประชาชน ซึ่งเป็นหลักการและเป้าหมายสำคัญของภาคราชการโดยเฉพาะด้านการศึกษาที่ต้องการให้เกิดขึ้น

เมื่อพิจารณาถึงจุดเด่น จุดด้อยของการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 2 แล้วพบว่า

จุดเด่น

1. สภาพพื้นที่ไม่กว้างขวาง สถานศึกษามีปริมาณพอเหมาะ ทำให้สามารถกำกับดูแลส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาได้มากกว่ารูปแบบเดิม เช่น การฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร การนิเทศให้คำปรึกษา เป็นต้น

2. บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา และจากการที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมาจากหลากหลายสังกัด ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำบริหารจัดการภายในเขตพื้นที่ ทั้งด้านคุณลักษณะส่วนตนและพฤติกรรมการบริหาร กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบ มีเจตคติที่ดีต่องานและการปฏิรูปการศึกษา เป็นผู้ที่อุทิศตน และเสียสละ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งมีความเป็นกันเอง และเอื้ออาทรต่อผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญที่จะสร้างความผูกพันและผูกใจให้บุคลากรจงรักภักดีต่องานและองค์กร การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ดำเนินการตามแผน การใช้ระบบคุณธรรมในการบริหาร โปร่งใส ตรวจสอบได้ เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งใช้วิธีการประนีประนอมทั้งสองฝ่าย

3. เกิดความร่วมมือและการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของหน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ ภายในเขตพื้นที่นำร่องฯ มากกว่าการบริหารรูปแบบเดิม มีการประสานงานและจัดกิจกรรมทางการศึกษาร่วมกัน อันจะส่งผลให้เกิดการผนึกกำลังทางการศึกษา เกิดความประหยัดคุ้มค่า และลด

ความซ้ำซ้อนในกิจกรรมการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น การฝึกอบรมบุคลากร การใช้หลักสูตรของสถานศึกษาร่วมกัน แทนที่ต่างหน่วยงานต่างทำ ก่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากร

จุดด้อย

1. สภาพสังคมและพื้นที่เป็นชนบท ประชาชนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน มีการย้ายถิ่นไปหางานทำท้องถิ่นอื่นสูง แม้จะมีประชาชนให้ความร่วมมือทางการศึกษา แต่ไม่มีพลังผลักดันการศึกษาเท่าที่ควร

2. มีการจัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานเพียงอย่างเดียว ไม่มีสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ภายในเขตพื้นที่และเขตใกล้เคียง รวมทั้งไม่มีสถานศึกษาอาชีวศึกษา หรือการศึกษาประเภทอื่นรองรับความต้องการทางการศึกษาของประชาชน ทำให้ประชาชนเข้าใจการศึกษาได้ไม่เท่าที่ควร

3. ปัจจัยที่ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการบริหารงานแบบเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร และงบประมาณ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด อีกทั้งผู้บริหารประสบอุบัติเหตุ มีปัญหาสุขภาพระยะเวลาหนึ่ง และระยะเวลามีจำกัด ทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจ และพันธกิจที่กำหนดไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

4. กระบวนการจัดการศึกษา ยังมีข้อจำกัดและตึงตัวหลายประการ กล่าวคือ การกำหนดเป้าหมาย แนวคิดและหลักการ ภารกิจและพันธกิจ การจัดโครงสร้างการแบ่งกลุ่มงาน รวมทั้งการที่ต้องบริหารงานบุคคลและงบประมาณภายใต้กฎหมายและระเบียบที่มีอยู่เดิม ขณะที่ต้องนาร่องการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ เหล่านี้ ล้วนเป็นจุดอ่อนที่ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 2

ส่วนที่ 6 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 1

สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 1 เป็นสำนักงานหนึ่งในสิบสำนักงานของโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่นาร่องการบริหารการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษา แบบแบ่งเขตในจังหวัด ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา ตามประเด็นของการจัดการศึกษาดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การเมือง และการปกครอง และสภาพการจัดการศึกษาก่อนการนาร่องปฏิรูปการศึกษา (2) ปัจจัยการจัดการศึกษา (3) กระบวนการจัดการศึกษา (4) ผลผลิตการจัดการศึกษา (5) ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา รวมทั้งปัญหา และผลสำเร็จ วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร (2) การสัมภาษณ์ และ (3) การสอบถาม ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา เอกสารที่ใช้ในการสังเคราะห์ ได้แก่ คู่มือปฏิบัติงานโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานความก้าวหน้าโครงการนาร่อง

ปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานการประเมินผลภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก เขต 1 และรายงานการประเมินผลภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยวิเคราะห์ตามประเด็นของการจัดการศึกษาจากความสอดคล้องของเอกสารแต่ละรายการ แล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงาน ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น แบบมีโครงสร้าง ตามประเด็นที่ทำการศึกษา โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้น ผู้วิจัยได้สรุปแต่ละประเด็นให้ผู้สัมภาษณ์ยืนยันว่า ข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปได้ถูกต้อง จากนั้นจึงได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา สรุปเป็นผลการศึกษา

3. การสอบถาม เป็นการสำรวจความคิดเห็นจากหัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 1 จำนวน 9 กลุ่มงาน/คน ด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 9 กลุ่มงาน/คน คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วจึงนำมาประมวลหาความถี่ด้วยค่าร้อยละ การวิเคราะห์พิจารณาจากจำนวนความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการที่มีความเห็นตรงกันตั้งแต่ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 ขึ้นไป จากนั้นจึงสังเคราะห์และสรุปเป็นผลการศึกษา ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 12 ภาคผนวก ญ

จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 1 สรุปได้ว่า สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 1 มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา กล่าวคือ มีพื้นที่ไม่กว้างขวาง ครอบคลุมเพียง 1 อำเภอ ง่ายต่อการกำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุน และติดตามประเมินผลสถานศึกษาในความรับผิดชอบที่มีปริมาณพอเหมาะ เพียง 98 แห่ง การคมนาคมสะดวก ประชาชนมีฐานะปานกลาง และให้ความสำคัญร่วมมือการจัดการศึกษาเป็นอย่างดี โดยเฉพาะการเมืองระดับท้องถิ่นมีการจัดสรรงบประมาณและวัสดุ ครุภัณฑ์เพื่อการศึกษา ปัญหาทางสังคมมีน้อย รวมทั้ง มีสถานศึกษาทุกระดับ ประเภทสามารถรองรับความต้องการทางการศึกษาภายในเขตและนอกเขตพื้นที่ได้อย่างดี เรียกได้ว่า เป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของภาคเหนือตอนล่าง โดยเฉพาะการศึกษาระดับอุดมศึกษา

ด้านปัจจัยการจัดการศึกษา ก่อนข้างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพการจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นเขตเมืองที่มีความพร้อมด้านกายภาพพอสมควร ยกเว้น นโยบายที่ใช้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่ยังคงเป็นกฎหมายและระเบียบปฏิบัติเดิม ขณะที่ต้องปฏิบัติการใหม่ รวมทั้งบุคลากรที่แม้จะมีตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด แต่ก็ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา เพราะต้องปฏิบัติงานของหน่วยงานต้นสังกัดเดิมด้วย รวมทั้ง งบประมาณที่ยังไม่เพียงพอทั้งด้านการพัฒนาวิชาการและบุคลากร แต่อย่างไรก็ตามก็ดำเนินการไปได้ในระดับหนึ่ง

ด้านกระบวนการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม ได้แก่ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย ในด้านวิสัยทัศน์มีการกำหนดในเชิงยุทธศาสตร์ เน้นในเรื่องการปฏิรูปการ

ศึกษาที่ต้องการเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาระดับแนวหน้า การบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และครอบคลุมงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม นำไปสู่การพัฒนาคน เพื่อพัฒนาสังคมและประเทศชาติ สำหรับเป้าหมายเป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมและการนำร่องปฏิรูปการศึกษา การพัฒนาบุคลากร และการบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ผู้เรียนอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ ระบบย่อยด้านเทคนิค ได้แก่ แนวคิดและหลักการ ยึดหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของประชาชน การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการปรับเปลี่ยนตามสภาพจริง ซึ่งเป็นหลักการที่กำหนดจากกระทรวงศึกษาธิการ ตามโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับความรู้และเทคโนโลยี มีการอบรมและใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีการนำสื่อและเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง เรียกได้ว่าเกือบจะเป็นโครงสร้างที่ตายตัว เนื่องจากถูกกำหนดไว้ชัดเจนจากส่วนกลางทั้งอำนาจหน้าที่ ภารกิจ พันธกิจ และโครงสร้างการแบ่งงาน อย่างไรก็ตามสำนักงานฯ ไม่สามารถปฏิบัติได้สมบูรณ์ เนื่องจากไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการดำเนินงานของเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ยกเว้นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับวิธีการปฏิบัติงานที่สำนักงานฯ มีอิสระที่จะกำหนดขึ้นเองจากการตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการประชุม ชี้แจง ทำความเข้าใจในงานเป็นระยะ ระบบย่อยด้านจิตสังคม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน นับเป็นระบบที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาซึ่งเป็นรูปแบบที่มีการรวมบุคลากรที่มาจากหลากหลายสังกัด ผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการค่อนข้างสูง เพื่อผูกใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ ซึ่งผู้บริหารของสำนักงานฯ มีภาวะผู้นำทั้งคุณลักษณะส่วนตัวและการปฏิบัติงาน ทั้งด้านวิสัยทัศน์ ความรอบรู้ทางวิชาการ ทักษะการตัดสินใจ ยึดมั่นในกฎระเบียบ มีความรับผิดชอบ ยึดหลักในการทำงาน หลักการปกครอง การบริหารงานเป็นทีม และยึดเป้าหมายและแผนในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ รวมทั้ง การเอื้ออาทร และยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน ระบบย่อยด้านการจัดการซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการจัดการศึกษาของสำนักงานฯ ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย มีการกำหนดที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการมุ่งให้คนไทยเป็นคนที่มีสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา การดำรงชีวิต ได้รับการศึกษาตามความต้องการอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม การวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ที่โดดเด่น คือ มีการบูรณาการงบประมาณของกรมที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เข้าด้วยกันกับงบประมาณที่ได้รับจากกระทรวงศึกษาธิการ ในการจัดทำแผนงาน โครงการที่มีถึง 35 โครงการ ซึ่งทำให้เกิดความร่วมมือและลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงานในพื้นที่ได้ในระดับหนึ่ง การจัดองค์การ เป็นการจัดตามโครงสร้างการแบ่งงานที่กระทรวงกำหนดตามข้อเสนอของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และจัดบุคลากรปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ และจัดระบบการสื่อสารภายใน เพื่อให้การปฏิบัติงานเลื่อนไหลได้คล่องตัว การบริหารงานบุคลากร เป็นไปตามขั้นตอนนับตั้งแต่การสรรหากรรมการและบุคลากรตามแนวทางที่กระทรวงกำหนด การพัฒนาบุคลากร การสร้างขวัญกำลังใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารงบประมาณ มีการวางแผนจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณร่วมกัน ติดตาม ตรวจสอบ การใช้จ่ายงบประมาณ ที่โดดเด่นมีการจัดตั้งคณะทำงานระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและยกย่องผู้มีส่วนสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาในโอกาสต่างๆ ที่เห็นสมควร การนำ ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้อง

ใช้กระบวนการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การดำเนินภารกิจและพันธกิจบรรลุเป้าหมาย บทบาทการนำของผู้อำนวยการสำนักงานฯ จึงมีหลากหลายทั้งการประชุมสัมมนา สร้างขวัญกำลังใจ สังสรรค์ร่วมกันให้เกิดความสามัคคี มีความจริงจังและจริงจังต่อการปฏิบัติงาน การใช้แผนในการปฏิบัติงาน และเมื่อมีปัญหาข้อขัดแย้งได้ใช้วิธีการประนีประนอมทั้งสองฝ่าย และการกำกับควบคุมที่สำนักงานฯ สามารถดำเนินการได้ครอบคลุม กิจกรรมของการกำกับควบคุม กล่าวคือ มีการใช้มาตรฐานและตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ตามภารกิจ การมอบหมายผู้รับผิดชอบการติดตามในแต่ละกลุ่มงาน การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล การปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงาน และการรายงานผลการดำเนินงานต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ด้านผลผลิตการจัดการศึกษา ประกอบด้วยประสิทธิผล และประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ด้านประสิทธิผลการจัดการศึกษา อยู่ในระดับปานกลางทั้งด้านสิทธิและโอกาสของผู้เรียน การบริการทางการศึกษา และการสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยเฉพาะการฝึกอบรมพัฒนาครูและการติดตามผลการดำเนินงาน ด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษา มีมากขึ้นกว่ารูปแบบเดิมทั้งด้านความร่วมมือ การระดมทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษาของหน่วยงานสถานศึกษา ความคุ้มค่าจากการปฏิบัติงานและจัดกิจกรรมทางการศึกษาร่วมกัน ลดความซ้ำซ้อนการปฏิบัติงานโครงการ เช่น การบูรณาการงบประมาณเพื่อจัดโครงการฝึกอบรมบุคลากรร่วมกัน เป็นต้น รวมทั้งความพึงพอใจของบุคลากรที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน และส่งผลถึงผู้ปกครองและนักเรียน เป็นต้น

ด้านข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา มีการประเมินผลภายนอก การให้ข้อมูลย้อนกลับด้วยการรายงานผลการดำเนินงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการปรับปรุงพัฒนางาน รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ผลการจัดการศึกษาด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

จากการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่น่าน้องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ดังกล่าว ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา พบปัญหาอุปสรรค คือ การแต่งตั้งกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานล่าช้า ทำให้การดำเนินงานที่มีระยะเวลาจำกัดล่าช้าตามไปด้วย อีกทั้งไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการดำเนินงานของสำนักงานฯ บุคลากรขาดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และไม่อาจตัดขาดจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานเดิม ทำให้ต้องปฏิบัติงานทั้งหน่วยงานเดิม และสำนักงานฯ เขตพื้นที่น่าน้องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ด้วย รวมทั้ง ข้อมูลข่าวสารและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการน่าน้องปฏิรูปการศึกษายังไม่ถึงครู นักเรียน และชุมชนอย่างทั่วถึงและเข้าใจไม่ถูกต้อง

เมื่อพิจารณาถึงจุดเด่น จุดด้อยของการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่น่าน้องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 1 แล้วพบว่า

จุดเด่น

1. มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา สภาพพื้นที่และสถานศึกษามีปริมาณพอเหมาะต่อการกำกับดูแล และสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในความรับผิดชอบ มีแหล่งเรียนรู้ทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม และที่สำคัญ เป็นศูนย์กลางการค้าทางการเกษตร ประชาชน องค์กรทางสังคม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการศึกษา

2. มีสถานศึกษาในระบบทุกระดับ และประเภทการศึกษา รองรับความต้องการทางการศึกษาของประชาชนทั้งในและนอกเขตพื้นที่ ทำให้ประชาชนมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาได้ในทุกระดับ

3. มีความพร้อมทางกายภาพอยู่ในแหล่งความเจริญของเมือง ศูนย์กลางราชการของจังหวัด ง่ายต่อการติดต่อประสานงานและระดมทรัพยากรเพื่อการพัฒนาการศึกษา กับส่วนราชการอื่น

4. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาในเชิงยุทธศาสตร์ ที่มุ่งการเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาที่จะนำไปสู่การพัฒนาคน เพื่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ ในฐานะที่เป็นหน่วยกำกับ สนับสนุน ส่งเสริมสถานศึกษา บุคคล องค์กร และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นผู้มีภาวะผู้นำสูง ทั้งด้านคุณลักษณะส่วนตัวและพฤติกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ที่บุคลากรมาจากหลายสังกัดและมีผู้บังคับบัญชาของบุคลากรโดยตรงบางส่วน การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ และมีเจตคติที่ดีต่องาน เป็นผู้มีหลักการ ยึดหลักการปกครอง ใช้กระบวนการกลุ่ม และยึดเป้าหมายและแผนการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานอื่นเพื่อร่วมงานมากกว่าผู้บังคับบัญชา เอื้ออาทร และเคารพ และรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน และเมื่อมีปัญหาข้อขัดแย้งใช้วิธีประนีประนอม เป็นต้น

6. มีการกำกับควบคุมงานอย่างเป็นระบบ ทั้งการกำหนดและใช้ตัวบ่งชี้ในการบริหารจัดการ การมอบหมายผู้รับผิดชอบในการกำกับ ติดตามงาน มีการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน ตลอดจนการรายงานผลแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

7. มีศักยภาพและความคิดริเริ่มในการเตรียมความพร้อมในการบริหารจัดการในลักษณะของการรองรับการกระจายอำนาจ ด้วยความเป็นอิสระ โดยไม่รอการสั่งการให้ปฏิบัติ

8. เกิดความร่วมมือและการระดมทรัพยากรทางการศึกษาร่วมกันทั้งด้านการใช้อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ การจัดกิจกรรมทางการศึกษา การฝึกอบรม บุคลากร และการใช้และบูรณาการงบประมาณเพื่อดำเนินโครงการทางการศึกษาร่วมกัน ก่อให้เกิดความคุ้มค่า ลดความซ้ำซ้อนของงาน และความพึงพอใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

จุดด้อย

1. สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันระหว่างในเมืองที่มีความเจริญค่อนข้างมาก และชนบทภายในเขต เป็นข้อจำกัดหนึ่งของการพัฒนาการศึกษาให้ดำเนินไปด้วยกัน

2. ปัจจัยบางประการที่ยังไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษา กล่าวคือ ยังไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการดำเนินงานแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร และงบประมาณ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมาจากหลากหลายสังกัด ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา ต้องปฏิบัติงานทั้งที่หน่วยงานต้นสังกัดเดิม และสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิเศษโลก เขต 1 เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

3. กระบวนการจัดการศึกษา ยังมีข้อจำกัดและตรึงตัวหลายประการ เช่น การกำหนดเป้าหมาย แนวคิดและหลักการ ภารกิจและพันธกิจ โครงสร้างการแบ่งงาน การที่ต้องบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณภายใต้กฎหมายและระเบียบที่มีอยู่เดิม ขณะที่ต้องนำร่องการบริหารจัดการ

รูปแบบใหม่ เหล่านี้ ล้วนเป็นจุดอ่อนที่ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการของสำนักงานฯ เขตพื้นที่
นาร่องปฏิรูปการจัดการศึกษาพิเศษโลก เขต 1

4. ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการ
ศึกษา ยังไม่ถึงครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนอย่างทั่วถึง และยังมีความเข้าใจไม่ถูกต้อง

ส่วนที่ 7 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิเศษโลก เขต 2

สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิเศษโลก
เขต 2 เป็นสำนักงานหนึ่งในสิบสำนักงานของโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ ที่นาร่องการบริหารการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษา แบบแบ่งเขตในจังหวัด
ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำ
ร่องปฏิรูปการศึกษา ตามประเด็นของการจัดการศึกษาดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม
และวัฒนธรรม การเมือง และการปกครอง และสภาพการจัดการศึกษาก่อนการนาร่องปฏิรูปการศึกษา
(2) ปัจจัยการจัดการศึกษา (3) กระบวนการจัดการศึกษา (4) ผลผลิตการจัดการศึกษา (5) ข้อมูลย้อน
กลับทางการศึกษา รวมทั้งปัญหา และผลสำเร็จ วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร (2)
การสัมภาษณ์ และ (3) การสอบถาม ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น
ตามประเด็นของการจัดการศึกษา เอกสารที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ คู่มือปฏิบัติงานโครงการนาร่อง
ปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานความก้าวหน้าโครงการนาร่อง
ปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานการประเมินผลภายนอกโครงการ
นาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก เขต 2 และรายงานการประเมินภาย
นอกโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยวิเคราะห์ตาม
ประเด็นของการจัดการศึกษาจากความสอดคล้องของเอกสารแต่ละรายการ แล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒน
ธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิเศษโลก เขต 2 ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงาน ด้วยแบบ
สัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น แบบมีโครงสร้าง ตามประเด็นที่ทำการศึกษา โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง
และเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้น ผู้วิจัยได้สรุปแต่ละประเด็นให้ผู้
สัมภาษณ์ยืนยันว่า ข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปได้ถูกต้อง จากนั้นจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อ
หา สรุปเป็นผลการศึกษา

3. การสอบถาม เป็นการสำรวจความคิดเห็นจากหัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานการศึกษา
ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิเศษโลก เขต 2 จำนวน 9 กลุ่มงาน/คน ด้วย
แบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 9 กลุ่ม
งาน/คน คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วจึงนำมาประมวลหาความถี่ด้วยค่าร้อยละ การวิเคราะห์พิจารณาจาก
จำนวนความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการที่มีความเห็นตรงกันตั้งแต่ 5 คน คิดเป็นร้อยละ
55.56 ขึ้นไป

จากนั้นจึงสังเคราะห์และสรุปเป็นผลการศึกษา ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 13

ภาคผนวก ญ

จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 2 สรุปได้ว่า สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 2 มีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการจัดการศึกษาปานกลาง กล่าวคือ มีพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาและที่ราบลุ่มไม่กว้างขวาง สามารถกำกับดูแล ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และติดตามประเมินผลสถานศึกษาในความรับผิดชอบ เนื่องจากมีปริมาณพอเหมาะ จำนวน 116 แห่ง ประชาชนและสถาบันทางสังคมให้ความร่วมมือและสนับสนุนการศึกษา และการเรียนรู้ด้วยดี มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และอาชีวศึกษา รองรับความต้องการทางการศึกษาของประชาชน

ด้านปัจจัยการจัดการศึกษา แม้ว่าจะมีนโยบายที่เกิดจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เป็นแนวปฏิบัติแต่กฎหมายและระเบียบปฏิบัติส่วนใหญ่ยังไม่สอดคล้องกับสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานฯ เนื่องจากเป็นกฎหมายและระเบียบเดิม ขณะที่ต้องปฏิบัติภารกิจที่กำหนดขึ้นใหม่ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดเล็กน้อยมีความรู้ความสามารถปานกลาง และไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา เพราะต้องปฏิบัติงานของหน่วยงานต้นสังกัดเดิม ควบคู่กับงานของสำนักงานฯ ส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ครบทุกพันธกิจ รวมทั้ง งบประมาณไม่เพียงพอและอาคารสถานที่ไม่เป็นเอกเทศ

ด้านกระบวนการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม ได้แก่ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการมุ่งบริหารจัดการศึกษา การบริการทางการศึกษา อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ สำหรับเป้าหมายเป็นไปตามที่ส่วนกลางกำหนดเกี่ยวกับเตรียมความพร้อมและนาร่องปฏิรูปการศึกษา และการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ระบบย่อยด้านเทคนิค ได้แก่ แนวคิดและหลักการ และความรู้และเทคโนโลยี มีแนวคิดว่า สถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญของความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาจึงต้องมีการส่งเสริมสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็ง โดยยึดหลักการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดตามโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการปรับเปลี่ยนตามสภาพจริง เป็นต้น สำหรับความรู้และเทคโนโลยี มีการฝึกอบรม เพื่อนำความรู้และเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นต้น ระบบย่อยด้านโครงสร้าง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ภารกิจพันธกิจ และการจัดโครงสร้างการแบ่งงานเป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดไว้ แต่เนื่องจากระยะเวลาจำกัด ประกอบกับไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับจึงไม่สามารถปฏิบัติภารกิจและพันธกิจได้ครบ สำหรับวิธีการปฏิบัติงาน มีความโดดเด่นในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน เน้นการให้บริการ การประสานงานแนวราบมากกว่าการบังคับบัญชาที่เป็นแนวตั้ง การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ การใช้กระบวนการมีส่วนร่วม และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ระบบย่อยด้านจิตสังคม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารเป็นผู้มีภาวะผู้นำสูงทั้งด้านคุณลักษณะส่วนตนและการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา ที่บุคลากรมาจากหลายสังกัดและมีใช้ผู้บังคับบัญชาของบุคลากรโดยตรงบางส่วน การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ และมีเจตคติ

ที่ดีต่องาน เป็นผู้มีหลักการ ยึดหลักการปกครอง ใช้กระบวนการกลุ่ม และยึดเป้าหมายและแผนการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานอื่นเพื่อร่วมงานมากกว่าผู้บังคับบัญชา เอื้ออาทร และเคารพ และรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน และระบบย่อยด้านการจัดการ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมาย ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เน้นความเสมอภาค และความเท่าเทียมในการจัดการศึกษาที่สอดคล้องและสนองความต้องการของประชาชน การวางแผน มีการวางแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการ โดยพิจารณาถึงสภาพปัญหาของผู้เรียนเป็นหลัก รองลงมาคือ ปัญหาของชุมชน โดยมีการบูรณาการงบประมาณของกรมที่มีการกิจปฏิบัติและงบประมาณของโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาฯ เข้าด้วยกัน จัดเป็นโครงการที่สอดคล้องกับสภาพปัญหา โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมและโครงการที่มีมากที่สุด การจัดองค์การ เป็นการจัดองค์การตามโครงสร้างการแบ่งงาน มีการจัดบุคลากรในกลุ่มงานต่างๆ ที่สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ มีการจัดระบบสื่อสารทั้งภายในและนอกองค์การ โดยเฉพาะการจัดระบบสารสนเทศ การจัดช่องรับเอกสารสถานศึกษา เพื่อสื่อสารและเชื่อมโยงงานระหว่างเขตพื้นที่และสถานศึกษา การบริหารงานบุคคล มีการสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการบำรุงขวัญ การบริหารงบประมาณ เป็นไปตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากส่วนกลาง โดยมีการจัดทำเกณฑ์จัดสรรและดำเนินการจัดสรรให้กลุ่มงานตามแผนงานโครงการ รวมทั้งมีการบูรณาการงบประมาณ ของกรมที่มีการกิจปฏิบัติในพื้นที่ อย่างไรก็ตามก็ยังไม่มีความชัดเจนในการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณดังกล่าว การนำ ผู้บริหารใช้กระบวนการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน ทั้งการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การยอมรับและแก้ไขปัญหาร่วมกัน การมีแผนในการดำเนินงานที่ชัดเจน และเมื่อมีปัญหาข้อขัดแย้งใช้วิธีประนีประนอม เป็นต้น การกำกับควบคุม มีการจัดตั้งคณะกรรมการติดตามและรายงาน การใช้เกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด การติดตามประเมินผลตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้ การประชุมติดตามงานทุกเดือน และการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน

ด้านผลผลิตการจัดการศึกษา จำแนกเป็นประสิทธิผลและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ด้านประสิทธิผลการจัดการศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก กล่าวคือ มีความร่วมมือและการระดมทรัพยากรร่วมกันของหน่วยงาน สถานศึกษาและประชาชนเพิ่มมากขึ้น มีความโปร่งใสจากการทำงานในรูปคณะกรรมการ มีการประเมินผลงาน ความประหยัด คุ่มค่า และลดความซ้ำซ้อน โดยมีการบูรณาการงบประมาณและโครงการที่มีลักษณะเดียวกันเข้าด้วยกัน ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางและการสื่อสาร เนื่องจากพื้นที่ปฏิบัติงานแคบลงกว่ารูปแบบเดิม ก่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง

ด้านข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา มีการสรุปรายงานผลการดำเนินงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและประชาชน การสื่อสารผลการดำเนินงานกับสถานศึกษาและการประชาสัมพันธ์ต่อสาธารณชนเป็นระยะ

จากการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่อง-ปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ดังกล่าว ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา พบปัญหาอุปสรรค กล่าวคือ ปัญหาอุปสรรคในด้านกฎหมาย ระเบียบที่ยังไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน ไม่อาจดำเนินการตามหลักการกระจายอำนาจได้อย่างแท้จริง ข้อยกจำกัด

ด้านระยะเวลา การดำเนินงาน บุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา และไม่อาจตัดขาดจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานเดิม และต้องปฏิบัติงานทั้งหน่วยงานเดิมและสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 2 ด้วย ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ข้อมูลข่าวสารการนาร่องปฏิรูปการศึกษายังไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย คือ ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และประชาชน อย่างไรก็ตาม ก็พบความสำเร็จ คือ เกิดความร่วมมือและการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาภายในท้องถิ่นทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และอาคารสถานที่ ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทั้งการร่วมเป็นกรรมการ และการสนับสนุนกิจกรรมการศึกษาประสิทธิภาพการจัดการศึกษามีมากขึ้นทั้งด้านความร่วมมือ ความคุ้มค่า โปร่งใส และความพึงพอใจ

เมื่อพิจารณาถึงจุดเด่น จุดด้อย ของการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 2 พบว่า

จุดเด่น

1. สภาพพื้นที่และจำนวนสถานศึกษาพอเหมาะ กับการกำกับดูแล ประสานส่งเสริมสนับสนุน และติดตามประเมินผลสถานศึกษาได้อย่างทั่วถึง
2. มีแนวคิดสำคัญของการจัดการศึกษาว่า สถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญของความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาที่ต้องมีความเข้มแข็ง จึงมีเป้าหมายการฝึกอบรมครูและผู้บริหารให้มีความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และมีการวางแผนงานโครงการด้านการพัฒนาบุคลากรค่อนข้างมาก
3. มีการวางแผนและบูรณาการงบประมาณของกรมที่มีภารกิจในเขตพื้นที่เข้าด้วยกันกับงบประมาณของกระทรวงเพื่อดำเนินโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษา โดยคำนึงถึงสภาพปัญหาของผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายหลักของการจัดการศึกษา เป็นสำคัญ
4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารเป็นผู้มีภาวะผู้นำสูง ทั้งด้านคุณลักษณะส่วนตัวและพฤติกรรมกรรมการบริหาร ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา ที่บุคลากรมาจากหลายสังกัดและมีผู้บังคับบัญชาของบุคลากรโดยตรงบางส่วน การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ และมีเจตคติที่ดีต่องาน เป็นผู้มีหลักการ ยึดหลักการปกครอง ใช้กระบวนการกลุ่ม และยึดเป้าหมายและแผนการทำงาน มีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานจันทร์เพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้บังคับบัญชา เอื้ออาทร และเคารพ และรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน และเมื่อมีปัญหาข้อขัดแย้งใช้วิธีประนีประนอม เป็นต้น
5. มีการกำกับควบคุมงานอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ มีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน การใช้เกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้การปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้ การประชุมติดตามงานทุกเดือน รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานจากผลการประเมิน
6. เกิดความร่วมมือและระดมทรัพยากรร่วมกันของหน่วยงานทางการศึกษาและประชาชน โดยเฉพาะความร่วมมือด้านครูและบุคลากร มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ระหว่างสถานศึกษาที่มีความพร้อมและสถานศึกษาที่ขาดแคลน ก่อให้เกิดความประหยัด คุ้มค่า และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ภายในเขตพื้นที่นาร่องฯ

จุดด้อย

1. สภาพพื้นที่บางส่วนเป็นภูเขา การเดินทางค่อนข้างลำบาก การเมืองมีการแข่งขันกันรุนแรง
2. ปัจจัยบางประการยังไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษา กล่าวคือ ยังไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการดำเนินงานแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร และงบประมาณบุคลากรมาจากหลากหลายสังกัด ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา ต้องปฏิบัติงานทั้งที่หน่วยงานต้นสังกัดควบคู่กับสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 2 เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ
3. กระบวนการจัดการศึกษา ยังมีข้อจำกัด และตึงตัวหลายประการ เช่น การกำหนดเป้าหมาย แนวคิดและหลักการ ภารกิจพันธกิจ และโครงสร้างการแบ่งงาน การที่ต้องบริหารงานบุคคล และการบริหารงบประมาณภายใต้กฎหมายและระเบียบที่มีอยู่เดิม ขณะที่ต้องนำร่องการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ เหล่านี้ ล้วนเป็นจุดอ่อนที่ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการของสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการจัดการศึกษาพิษณุโลก เขต 2
4. ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ยังไม่ถึงครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนอย่างทั่วถึง และยังมีความเข้าใจไม่ถูกต้อง

ส่วนที่ 8 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 3

สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เป็นสำนักงานหนึ่งในสิบสำนักงานของโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่นำร่องการบริหารการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษา แบบแบ่งเขตในจังหวัด ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ตามประเด็นของการจัดการศึกษาดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การเมือง และการปกครอง และสภาพการจัดการศึกษาก่อนการนำร่องปฏิรูปการศึกษา (2) ปัจจัยการจัดการศึกษา (3) กระบวนการจัดการศึกษา (4) ผลผลิตการจัดการศึกษา (5) ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา รวมทั้งปัญหา และผลสำเร็จ วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร (2) การสัมภาษณ์ และ (3) การสอบถาม ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา เอกสารที่ใช้ในการสังเคราะห์ ได้แก่ คู่มือปฏิบัติงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานความก้าวหน้าโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานการประเมินผลภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก เขต 3 และรายงานการประเมินภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยวิเคราะห์ตามประเด็นของการจัดการศึกษาจากความสอดคล้องของเอกสารแต่ละรายการ แล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงาน ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น แบบมีโครงสร้าง ตามประเด็นที่ทำการศึกษา โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้น ผู้วิจัยได้สรุปแต่ละประเด็นให้ผู้สัมภาษณ์ยืนยันว่า ข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปได้ถูกต้อง จากนั้นจึงวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา สรุปเป็นผลการศึกษา

3. การสอบถาม เป็นการสำรวจความคิดเห็นจากหัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 9 กลุ่มงาน/คน ด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 8 กลุ่มงาน/คน คิดเป็นร้อยละ 88.89 แล้วจึงนำมาประมวลหาความถี่ด้วยค่าร้อยละ การวิเคราะห์พิจารณาจากจำนวนความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการที่มีความเห็นตรงกันตั้งแต่ 4 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ขึ้นไป จากนั้นจึงสังเคราะห์และสรุปเป็นผลการศึกษา ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 14 ภาคผนวก ก

จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 3 สรุปได้ว่า สำนักงาน เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีสภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษาเท่าที่ควร กล่าวคือ แม้ว่าพื้นที่จะไม่กว้างขวางมากนักแต่ส่วนใหญ่เป็นภูเขา ห่างไกล ทุกกันดาร ประชาชนมีทั้งประชาชนพื้นราบ และชาวไทยภูเขาที่ขาดโอกาสทางการศึกษา ห่างไกลความเจริญ ส่วนใหญ่มีฐานะยากจน การสื่อสารและการคมนาคมไม่สะดวก ส่งผลให้ไม่สะดวกต่อการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มแต่ละกลุ่มอยู่ห่างกัน การเมือง และท้องถิ่นให้ความสำคัญและร่วมมือทางการศึกษาค่อนข้างน้อย

ด้านปัจจัยการจัดการศึกษา ยังไม่เอื้อและไม่สอดคล้องกับสภาพการจัดการศึกษาโดยเฉพาะนโยบายที่กระทรวงกำหนดยังไม่อาจปฏิบัติได้เท่าที่ควรขาดความชัดเจน และไม่มีความหมายและระเบียบรองรับ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณและการบริหารทั่วไป บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมาจากหลากหลายสังกัด มีความรู้ ความสามารถปานกลาง และไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา เนื่องจากต้องปฏิบัติงานที่หน่วยงานต้นสังกัดเดิมและสำนักงาน เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้วย การเดินทางมาปฏิบัติงานไม่สะดวก บางส่วนจึงขาดหายไป งบประมาณที่ได้รับและวัสดุครุภัณฑ์ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับสภาพความห่างไกล ทุกกันดารของพื้นที่ สถานที่ปฏิบัติงานไม่เป็นเอกภาพ แยกกันอยู่ตามหน่วยงานทางการศึกษาถึง 3 แห่ง ยากต่อการประสานงานระหว่างกลุ่มงานในองค์กรเดียวกัน ซึ่งมีความแตกต่างของต้นสังกัดอยู่แล้ว แต่ง่ายในการประสานงานและอำนวยความสะดวกแก่สถานศึกษา

ด้านกระบวนการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม ได้แก่ วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย มีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีจิตสำนึกความเป็นไทย มีศาสนา และวัฒนธรรม เสริมสร้างประชากรไทยและประชากรโลก สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้บนฐานของภูมิปัญญาไทย สำหรับเป้าหมาย การจัดการศึกษาเป็นไปตามที่ส่วนกลางกำหนดเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมและนาร่องปฏิรูปการศึกษา ระบบย่อยด้านเทคนิค

ประกอบด้วยแนวคิดและหลักการ และความรู้และเทคโนโลยี เป็นแนวคิดและหลักการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ตามโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน และหลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ รวมทั้งหลักการบริหารจัดการที่ดี อย่างไรก็ตามการดำเนินการตามหลักการดังกล่าวโดยเฉพาะการกระจายอำนาจไม่อาจส่งผลในทางปฏิบัติ เนื่องจากยังไม่มีกฎหมายรองรับ เช่น การกระจายอำนาจการบริหารงบประมาณ และการบริหารงานบุคคล เป็นต้น ที่สามารถปฏิบัติได้บ้างในด้านการใช้ความรู้และเทคโนโลยีมาใช้ปฏิบัติงาน มีการฝึกอบรม ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับสาระทางวิชาการใหม่ๆ และการนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน แต่ก็ทำได้น้อย เนื่องจากบุคลากรยังมีวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบเดิม ระบบย่อยด้านโครงสร้างมีการกำหนดจากกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งด้านอำนาจหน้าที่ ภารกิจและพันธกิจ โครงสร้างการแบ่งกลุ่มงานที่แบ่งเป็น 9 กลุ่ม ซึ่งมากเกินไป ไม่สอดคล้องกับสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานฯ ที่มีสภาพแวดล้อมและปัจจัยไม่เอื้ออำนวย ระบบย่อยด้านจิตสังคม ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งค่อนข้างจะโดดเด่น จากการที่ผู้อำนวยการสำนักงานฯ เป็นผู้หญิงคนเดียวในจำนวนสิบคนที่ทำหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ที่มีภาวะผู้นำที่โดดเด่น ทั้งด้านคุณลักษณะส่วนตัว และการปฏิบัติงาน ที่บริหารงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมและปัจจัยไม่เอื้ออำนวย เป็นผู้ที่มีความเด็ดเดี่ยว จริงจัง ในลักษณะกล้าคิดกล้าทำ มีความรับผิดชอบ มีวิสัยทัศน์ มีความเสียสละ อุทิศตน และมุ่งมั่นในงาน รวมทั้งมีความเอื้ออาทร และให้เกียรติซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ยอมรับข้อผิดพลาดและแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการใช้วิธีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ สร้างความเป็นกันเอง ฉันทมิตร พี่น้องกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ และระบบย่อยด้านการจัดการ ซึ่งถือเป็นกลไกสำคัญของกระบวนการจัดการศึกษา มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ในการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ให้ผู้ที่ขาดโอกาสและอยู่ในท้องถิ่นทุรกันดารได้มีโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพมีการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการตามสภาพความต้องการของท้องถิ่นโดยจัดโครงการรองรับไว้ 29 โครงการ การจัดองค์การ เป็นไปตามโครงสร้างการแบ่งงานออกเป็น 9 กลุ่มงาน แต่เนื่องจากสถานที่ปฏิบัติงานแยกกันอยู่ถึง 3 แห่ง ระบบการสื่อสารภายในที่จะสร้างเอกภาพความเป็นสำนักงานยังไม่ปรากฏชัดเจน การบริหารงานบุคคล มีการสรรหาบุคลากร ได้แก่ กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน เป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด แต่ก็ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากพื้นที่ห่างไกล ขาดแรงจูงใจให้มีผู้สมัครมาปฏิบัติงาน ต้องสรรหาหลายครั้ง มีการพัฒนาบุคลากร โดยการประชุม ชี้แจง และการฝึกอบรม การบริหารงบประมาณ มีการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับจากส่วนกลางร่วมกันตามแผนงานโครงการ การใช้จ่ายงบประมาณโดยเฉพาะการจัดซื้อจัดจ้าง ส่วนการติดตาม กับผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบงบประมาณไม่ปรากฏชัดเจน การกำกับควบคุม มีการจัดทำแผนติดตามประเมินผลและดำเนินการติดตามผลตามเป้าหมาย การประเมินภายในและภายนอก

ด้านผลผลิตการจัดการศึกษา จำแนกเป็นประสิทธิผลและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ด้านประสิทธิผลยังไม่ชัดเจน ด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษาส่วนใหญ่ไม่ชัดเจนทั้งด้านความพึงพอใจ ความประหยัดและคุ้มค่า ส่วนความร่วมมืออยู่ในระดับปานกลาง

ด้านข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา มีการพิจารณาปัญหาาร่วมกัน และการรายงานผลการดำเนินงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่อง ปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ดังกล่าว ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัย กระบวนการจัดการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา พบปัญหาอุปสรรค กล่าวคือ ปัญหาอุปสรรคด้านสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดการศึกษา พื้นที่ห่างไกล ทุกกันดาร เป็นภูเขาเป็นส่วนใหญ่ ประชาชนมีฐานะยากจน การเมืองและท้องถิ่นให้ความสำคัญและร่วมมือกับการศึกษาค่อนข้างน้อย ปัจจัยการจัดการศึกษาที่ไม่เอื้อ ทั้งด้านนโยบายที่ขาดความชัดเจน ไม่อาจปฏิบัติได้เท่าที่ควร กฎหมายและระเบียบยังไม่รองรับกับการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ไม่มีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงทั้งด้านการบริหารงานบุคคล และงบประมาณ ระยะเวลาดำเนินงานมีจำกัด บุคลากรมีความรู้ความสามารถไม่สอดคล้องกับภารกิจและปฏิบัติงานได้ไม่เต็มเวลา สถานที่ปฏิบัติงานแยกกันอยู่ไม่มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ ทำให้ขาดเอกภาพ ส่งผลทำให้ไม่ชัดเจนด้านผลผลิตทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล บริหารจัดการอย่างไรก็ตามก็ยังพบความสำเร็จตามเป้าหมายในด้านการเตรียมความพร้อมและการพัฒนาบุคลากร เพื่อรองรับการดำเนินแทนเขตพื้นที่การศึกษาในอนาคต และเกิดความร่วมมือและระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษาได้ในระดับหนึ่ง

เมื่อพิจารณาถึงจุดเด่น จุดด้อย ของการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 3 แล้วพบว่า

จุดเด่น

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงสังคมไทยและสังคมโลก กล่าวคือ บุคลากรในเขตพื้นที่ ได้รับการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข พึ่งพาตนเองได้ มีจิตสำนึกในความเป็นไทย มีศาสนธรรม และวัฒนธรรมเป็นวิถีชีวิต มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างประชาคมไทย และประชาคมโลกให้มีความสุข สร้างสังคมแห่งความรู้ สังคมคุณภาพ สังคมคุณธรรม บนพื้นฐานภูมิปัญญาไทย

2. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่โดดเด่น ทั้งด้านคุณลักษณะส่วนตัว และพฤติกรรมกรบริหาร ที่บริหารงานท่ามกลางสภาพแวดล้อมและปัจจัยไม่เอื้ออำนวย เป็นผู้ที่มีความเด็ดเดี่ยว จริงจัง ในลักษณะกล้าคิดกล้าทำ มีความรับผิดชอบ มีวิสัยทัศน์ มีความเสียสละ อุทิศตน และมุ่งมั่นในงาน รวมทั้งมีความเอื้ออาทร และให้เกียรติซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ยอมรับข้อผิดพลาดและแก้ปัญหาาร่วมกัน มีการใช้วิธีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ สร้างความเป็นกันเอง ฉันทมิตร พี่น้องกับผู้ปฏิบัติงาน

จุดด้อย

1. สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขา ห่างไกล ทุกกันดาร ประชาชนมีชาวไทยภูเขาที่ขาดโอกาสทางการศึกษาห่างไกลความเจริญ การคมนาคมไม่สะดวก

2. ปัจจัยการจัดการศึกษาไม่เอื้อและไม่สอดคล้องกับสภาพการจัดการศึกษาไม่มีกฎหมาย และระเบียบรองรับการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร และงบประมาณ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมาจากหลากหลายสังกัด และไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา งบประมาณไม่สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นทุรกันดารห่างไกล สถานที่ปฏิบัติงานมีหลายแห่งขาดเอกภาพขององค์การ

3. กระบวนการจัดการศึกษา ยังมีข้อจำกัดและตรึงตัวหลายประการ เช่น การกำหนดอำนาจหน้าที่ ภารกิจและพันธกิจ โครงสร้างการแบ่งงานที่แบ่งเป็น 9 กลุ่มงาน ไม่เอื้อต่อสภาพแวดล้อมและปัจจัยการจัดการศึกษาของสำนักงาน การบริหารงานบุคคล และงบประมาณภายใต้กฎหมาย และระเบียบที่มีอยู่เดิม ขณะที่ต้องนําร่องการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ เหล่านี้ล้วนเป็นจุดอ่อนที่ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 3

4. ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษา ยังไม่ถึงครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนอย่างทั่วถึง และยังมีความเข้าใจไม่ถูกต้อง

ส่วนที่ 9 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 4

สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 4 เป็นสำนักงานหนึ่งในสิบสำนักงานของโครงการนําร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่นําร่องการบริหารการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษา แบบแบ่งเขตในจังหวัด ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษา ตามประเด็นของการจัดการศึกษาดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การเมือง และการปกครอง และสภาพการจัดการศึกษาก่อนการนําร่องปฏิรูปการศึกษา (2) ปัจจัยการจัดการศึกษา (3) กระบวนการจัดการศึกษา (4) ผลผลิตการจัดการศึกษา (5) ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา รวมทั้งปัญหา และผลสำเร็จ วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร (2) การสัมภาษณ์ และ (3) การสอบถาม ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา เอกสารที่ใช้ในการสังเคราะห์ ได้แก่ คู่มือปฏิบัติงานโครงการนําร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานความก้าวหน้าโครงการนําร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานการประเมินผลภายนอกโครงการนําร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก เขต 4 และรายงานการประเมินภายนอกโครงการนําร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยวิเคราะห์ตามประเด็นของการจัดการศึกษาจากความสอดคล้องของเอกสารแต่ละรายการ แล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 4 ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงาน ด้วยแบบ

สัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น แบบมีโครงสร้าง ตามประเด็นที่ทำการศึกษา โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้น ผู้วิจัยได้สรุปแต่ละประเด็นให้ผู้สัมภาษณ์ยืนยันว่า ข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปได้ถูกต้อง หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา สรุปเป็นผลการศึกษา

3. การสอบถาม เป็นการสำรวจความคิดเห็นจากหัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 4 จำนวน 9 กลุ่มงาน/คน ด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 9 กลุ่มงาน/คน คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วจึงนำมาประมวลหาความถี่ด้วยค่าร้อยละ การวิเคราะห์พิจารณาจากจำนวนความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการที่มีความเห็นตรงกันตั้งแต่ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 ขึ้นไป จากนั้นจึงสังเคราะห์และสรุปเป็นผลการศึกษา

ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 15 ภาคผนวก ฎ

จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 4 สรุปได้ว่า สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 4 มีสภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษาเท่าที่ควร กล่าวคือ พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ลาดเชิงเขา และเทือกเขาบางส่วน ประชาชนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน มีสถานศึกษาเฉพาะการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นระดับประถมศึกษา จึงยังไม่สามารถรองรับความต้องการทางการศึกษาของประชาชนได้เท่าที่ควร

ด้านปัจจัยการจัดการศึกษา ยังไม่สอดคล้องกับสภาพที่ควรจะเป็น แม้ว่าจะมีการกำหนดนโยบายจากกระทรวงและเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษากำหนดตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติการบริหารจัดการยังมีข้อจำกัดหลายประการ กล่าวคือ ยังไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการดำเนินงาน กฎหมายระเบียบที่ใช้ไม่สอดคล้องกับการจัดการศึกษาทั้งด้านการบริหารงานบุคคล งบประมาณ และบริหารงานทั่วไป เนื่องจากยังต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบเดิม ขณะที่ต้องปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดขึ้นใหม่ บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานมาจากหลากหลายหน่วยงาน มีจำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา โดยหมุนเวียนกันมาปฏิบัติงาน คนละ 1 วัน/สัปดาห์ เท่านั้น นอกจากนั้น งบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับภารกิจที่ปฏิบัติ ทั้งด้านวัสดุครุภัณฑ์ การพัฒนาบุคลากรและวิชาการ

ด้านกระบวนการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม ได้แก่ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย มีการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษา และมุ่งพัฒนาคน คุณภาพ และบริการประชาชน สำหรับเป้าหมายเป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมและนำร่องปฏิรูปการศึกษา ฝึกอบรม ชี้นำ และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจการปฏิรูปการศึกษา และการให้บริการสถานศึกษาและสถาบันทางสังคมได้จัดการศึกษาเพื่อบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แก่ผู้เรียนและประชาชนได้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ ระบบย่อยด้านเทคนิค ได้แก่ แนวคิดและหลักการ และความรู้และเทคโนโลยี โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของประชาชน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งเป็นหลักการตามโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา มีการนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ในการดำเนินงาน เช่น

การจัดองค์กรให้ทันสมัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ทั้งด้านอำนาจหน้าที่ ภารกิจพันธกิจ และการจัดโครงสร้างการแบ่งงาน เป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดตามโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ยกเว้นวิธีการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยใช้วิธีการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ภายใต้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่มีอยู่เดิม ระบบย่อยด้านจิตสังคม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารเป็นผู้มีภาวะผู้นำ สูงทั้งด้านคุณลักษณะส่วนตัวและการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทางการบริหาร มีเจตคติที่ดีต่องาน ทักษะการตัดสินใจ ใช้หลักการ ปกครอง การบริหารงานเป็นทีม มีเป้าหมายและการวางแผนการทำงาน และใช้กระบวนการกลุ่ม และ ระบบย่อยด้านการจัดการ ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายที่เป็นการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่ สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม โดยมุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ และการประกัน คุณภาพ ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 การวางแผน มีการวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน ที่สำคัญมีการบูรณาการแผนงาน โครงการและงบประมาณของกรมที่มีภารกิจผู้-ปฏิบัติเข้าด้วยกันกับงบประมาณดำเนินโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา โดย ความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา พิษณุโลก เขต 4 มีการจัดองค์กรให้สอดคล้องกับโครงสร้างการแบ่งงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับ รับผิดชอบและแบ่งงานการระหว่างหัวหน้ากลุ่มงานและบุคลากรในกลุ่ม การบริหารงานบุคคล มีการสรร-หาบุคลากร ได้แก่ กรรมการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงาน ตามหลักเกณฑ์และวิธี การที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด การพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม ประชุมชี้แจง กระบวนการมี ส่วนร่วม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษาและพัฒนางาน ไม่ปรากฏว่า มีการ บำรุงขวัญและกำลังใจอย่างไร โดยเฉพาะการพิจารณาความดีความชอบไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากบุคลากรยังสังกัดหน่วยงานเดิมและยังใช้กฎหมายว่าด้วยการบริหารงานบุคคลแบบเดิม การ บริหารงบประมาณ มีการจัดสรรงบประมาณตามที่ได้รับจัดสรรจากกระทรวง การบูรณาการงบ-ประมาณเพื่อดำเนินโครงการ สำหรับการเบิกจ่ายงบประมาณ เป็นไปตามวิธีการเบิกจ่ายเงินของหน่วย งานต้นสังกัดงบประมาณนั้นๆ เนื่องจากยังไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับให้สำนักงานฯ อนุมัติและ เบิกจ่ายได้เอง การนำ ผู้บริหารใช้กระบวนการจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยการกำหนดเป้าหมายและแผนใน การดำเนินงาน การกำหนดวิสัยทัศน์และเน้นการร่วมมือ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและการทำงาน เป็นทีม การให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ และเมื่อมีปัญหาขัดแย้ง ใช้ วิธีการประนีประนอมและแก้ปัญหาพร้อมกัน การกำกับควบคุม มีการใช้มาตรฐานและตัวบ่งชี้การปฏิบัติ งานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด การมอบหมายผู้ทำหน้าที่ติดตามงานตามลำดับการบังคับ บัญชา การจัดทำแผนติดตามงาน การบันทึกสรุปผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน และการรายงาน ผลการกำกับควบคุม และปรับปรุงแก้ไข

ด้านผลผลิตการจัดการศึกษา ประกอบด้วยประสิทธิผลและประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ด้านประสิทธิผลผลการจัดการศึกษายังไม่ปรากฏชัดเจน สำหรับประสิทธิภาพการจัดการศึกษาอยู่ในระดับ ปานกลาง กล่าวคือ มีความร่วมมือและการระดมทรัพยากรร่วมกันของหน่วยงานทางการศึกษา และ

ประชาชน โดยเฉพาะวัสดุ ครุภัณฑ์ และบุคลากรระหว่างสถานศึกษา ความโปร่งใส และความคุ้มค่าที่เกิดจากการบูรณาการโครงการ งบประมาณร่วมกันทำให้ลดความซ้ำซ้อน แต่ความพึงพอใจของบุคลากร ผู้ปกครองและนักเรียนยังไม่ชัดเจนนัก เนื่องจากระยะเวลาดำเนินงานมีจำกัด ยังไม่ปรากฏผลการดำเนินงานเด่นชัด และข้อมูลข่าวสารยังไม่รับทราบทั่วถึง

ด้านข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา มีการประเมินผลภายในภายนอก การรายงานผลการดำเนินงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การประชาสัมพันธ์การดำเนินงานเป็นระยะ รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน

จากการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 4 ดังกล่าว ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา พบปัญหาอุปสรรค คือ การแต่งตั้งกรรมการ ผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงานงานล่าช้า ส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้าโดยเฉพาะในระยะเวลาที่จำกัด การที่ไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการบริหารจัดการของสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ทำให้การดำเนินงานไม่สามารถดำเนินการได้ครบคลุมภารกิจ และพันธกิจที่ปฏิบัติ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมาจากหลายหน่วยงานและไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา ข้อมูล ข่าวสารการดำเนินงานนำร่องปฏิรูปการศึกษา ยังไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายทั้งครู ผู้เรียนและประชาชน ก่อให้เกิดความเข้าใจไม่ถูกต้อง อย่างไรก็ตาม ก็ยังพบความสำเร็จในด้านเกิดความร่วมมือและการระดมทรัพยากรการศึกษา ร่วมกันของหน่วยงานทางการศึกษา องค์กรเอกชน สถาบันทางสังคมและประชาชน รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรและการเตรียมความพร้อมในการบริหารงานแบบเขตพื้นที่การศึกษา

เมื่อพิจารณาถึงจุดเด่น จุดด้อย การจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 4 พบว่า

จุดเด่น

1. สภาพพื้นที่ไม่กว้างขวาง มีปริมาณสถานศึกษาพอเหมาะ ทำให้สามารถกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาได้มากกว่ารูปแบบเดิม เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากร การนิเทศ ให้คำปรึกษา เป็นต้น รวมทั้งมีภูมิปัญญาท้องถิ่น และแหล่งเรียนรู้ ที่สนับสนุนการศึกษา
2. มีการบูรณาการงบประมาณของกรมที่มีภารกิจปฏิบัติในเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเข้าด้วยกัน ทำให้ลดความซ้ำซ้อนของงานโครงการที่มีลักษณะเดียวกับทางการศึกษาของแต่ละหน่วยงาน เช่น การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาตามโครงการนำร่อง หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา การพัฒนาบุคลากร เป็นต้น
3. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางการบริหาร ทั้งด้านคุณลักษณะส่วนตัวและพฤติกรรมการบริหาร กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ทางการบริหาร มีเจตคติที่ดีต่องาน ทักษะการตัดสินใจ ใช้หลักการปกครอง การบริหารงานเป็นทีม มีเป้าหมาย และการวางแผนการทำงาน และใช้กระบวนการกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องในสภาพการจัดการศึกษาที่บุคลากรมาจากหลากหลายสังกัดให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ท่ามกลางกฎหมายและระเบียบที่ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

4. มีการกำกับควบคุมมีการกำกับควบคุมฐานและตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด การมอบหมายผู้ทำหน้าที่ติดตามงานตามลำดับการบังคับบัญชา การจัดทำแผนติดตามงาน การบันทึกสรุปผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน และการรายงานผลการกำกับควบคุม และปรับปรุงแก้ไข

จุดด้อย

1. สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นเทือกเขาและที่ลาดเนินเขา ประชาชนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน รวมทั้งไม่มีสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา การอาชีวศึกษา หรือการศึกษาประเภทอื่น ส่งผลให้ประชาชนขาดโอกาสในการได้รับบริการทางการศึกษาที่สูงขึ้น

2. ปัจจัยการจัดการศึกษา ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการดำเนินงานแบบเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร และงบประมาณ ระยะเวลาการดำเนินงานมีจำกัด รวมทั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา ทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจและพันธกิจไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

3. กระบวนการจัดการศึกษา ยังมีข้อจำกัดและตรึงตัวหลายประการ เช่น การกำหนดเป้าหมาย แนวคิดและหลักการ ภารกิจ พันธกิจ และโครงสร้างการแบ่งงานที่ตายตัว การที่ต้องบริหารงานบุคคลและงบประมาณภายใต้กฎหมายและระเบียบที่มีอยู่เดิม ขณะที่ต้องนำร่องการบริหารจัดการรูปแบบใหม่เหล่านี้ ล้วนเป็นจุดอ่อนที่ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการของสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 4

4. ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา ยังไม่ถึงครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนอย่างทั่วถึง และยังไม่ถูกต้อง

ส่วนที่ 10 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 5

สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 5 เป็นสำนักงานหนึ่งในสิบสำนักงานของโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ที่นาร่องการบริหารการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษา แบบแบ่งเขตในจังหวัด ผู้วิจัยทำการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา ตามประเด็นของการจัดการศึกษาดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การเมือง และการปกครอง และสภาพการจัดการศึกษาก่อนการนาร่องปฏิรูปการศึกษา (2) ปัจจัยการจัดการศึกษา (3) กระบวนการจัดการศึกษา (4) ผลผลิตการจัดการศึกษา (5) ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา รวมทั้งปัญหา และผลสำเร็จ วิธีการศึกษา 3 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์เอกสาร (2) การสัมภาษณ์ และ (3) การสอบถาม ดังนี้

1. การวิเคราะห์เอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสารตามแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา เอกสารที่ใช้ในการสังเคราะห์ ได้แก่ คู่มือปฏิบัติงานโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานความก้าวหน้าโครงการนำ

ร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ รายงานการประเมินผลภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก เขต 5 และรายงานการประเมินภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยวิเคราะห์ตามประเด็นของการจัดการศึกษาจากความสอดคล้องของเอกสารแต่ละรายการ แล้วจึงสรุปเป็นผลการศึกษา

2. การสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 5 ซึ่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงาน ด้วยแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้น ชนิดมีโครงสร้าง ตามประเด็นที่ทำการศึกษา โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากนั้น ผู้วิจัยได้สรุปแต่ละประเด็นให้ผู้สัมภาษณ์ยืนยันว่า ข้อมูลที่ผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยสรุปได้ถูกต้อง หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา สรุปเป็นผลการศึกษา

3. การสอบถาม เป็นการสำรวจความคิดเห็นจากหัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 5 จำนวน 9 กลุ่มงาน/คน ด้วยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามประเด็นของการจัดการศึกษา มีผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น จำนวน 9 กลุ่มงาน/คน คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วจึงนำมาประมวลหาความถี่ด้วยค่าร้อยละ การวิเคราะห์พิจารณาจากจำนวนความถี่ของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละรายการที่มีความเห็นตรงกันตั้งแต่ 5 คน คิดเป็นร้อยละ 55.56 ขึ้นไป

จากนั้นจึงสังเคราะห์และสรุปเป็นผลการศึกษา ดังปรากฏรายละเอียดตามตารางที่ 16 ภาคผนวก ฐ

จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 5 สรุปได้ว่า สำนักงาน เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 5 มีสภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการจัดการศึกษาเท่าที่ควร กล่าวคือ สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบลุ่ม ลาดเอียง และเป็นภูเขาค่อนข้างมาก พื้นที่บางส่วนในอำเภอบางกระทุ่ม ประสบภาวะอุทกภัยทุกปี ปีละประมาณ 3 เดือน ส่งผลให้ต้องปิดโรงเรียนในช่วงดังกล่าว ถึง 30 โรงเรียน การเรียนการสอนหยุดชะงัก ไม่สอดคล้องกับท้องถิ่นอื่น ประชาชนส่วนใหญ่มีฐานะค่อนข้างยากจน การเมืองให้ความสำคัญและมีบทบาทต่อการสนับสนุนจัดการศึกษาค่อนข้างน้อย ประชาชนร่วมมือทางการศึกษาแต่ให้ค่าปรึกษาแนะนำได้น้อย และมีการจัดการศึกษาเพียงการศึกษาปฐมวัยและขั้นพื้นฐาน ไม่มีสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา และการอาชีวศึกษา

ด้านปัจจัยการจัดการศึกษา แม้ผู้บริหารจะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางการบริหาร โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนและการนำ แต่ปัจจัยอื่นยังไม่สอดคล้องกับสภาพที่ควรจะเป็น แม้ว่าจะมีการกำหนดนโยบายมาจากส่วนกลางและเขตพื้นที่ที่กำหนดขึ้นเอง แต่มีข้อจำกัดหลายประการ กล่าวคือ ยังไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการดำเนินงาน กฎหมายและระเบียบที่ใช้ไม่สอดคล้องกับการจัดการศึกษาทั้งด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป เนื่องจากยังต้องใช้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องเดิม ขณะที่ต้องปฏิบัติภารกิจในรูปแบบใหม่ ผู้ปฏิบัติงานมาจากหลากหลายสังกัด มีจำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา ใช้วิธีการหมุนเวียนกันมาปฏิบัติงานกันคนละ 3 วัน งบประมาณไม่

เพียงพอกับการปฏิบัติงาน ทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร วิชาการ อาคารสถานที่ สำหรับวัสดุ ครุภัณฑ์ ใช้วิธีระดมทรัพยากรโดยใช้ร่วมกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่นและรับบริจาคจากวัดและองค์กรต่างๆ

ด้านกระบวนการจัดการศึกษา ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม ได้แก่ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เน้นไปในการรวมพลังกันเพื่อการพัฒนาการศึกษาว่า รวมพลังชุมชนและครู กู้คุณภาพการศึกษา บุคลากรพัฒนา ทำพิสูจน์มาตรฐาน สำหรับเป้าหมายเป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมและการนำร่องปฏิรูปการศึกษา โดยมุ่งพัฒนา 4 ด้าน คือ ครู นักเรียน ชุมชน และประสิทธิภาพทางการบริหาร ภายใน 1 ปี ระบบย่อยด้านเทคนิค ได้แก่ แนวคิดและหลักการ และความรู้ และเทคโนโลยี โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน หลักเอกภาพด้านนโยบายหลากหลายการปฏิบัติ และหลักการบริหารจัดการที่ดี สำหรับการใช้ความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นจุดเด่นของสำนักงานฯ กล่าวคือ มีการใช้ความรู้และเทคโนโลยี ในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ภูมิปัญญาใหม่ เช่น การฝึกอบรม การจัดทำงบประมาณแนวใหม่ การจัดระบบสารสนเทศทางการศึกษา การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การจัดทำ home page การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในรูปแบบของการประชุมเคลื่อนย้ายฐานไปยังหน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ ให้เกิดการใกล้ชิดในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ส่วนใหญ่จัดระบบตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดทั้งการกำหนดอำนาจหน้าที่ และการแบ่งงานออกเป็น 9 กลุ่มงาน ตามข้อเสนอของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา รวมทั้ง ภารกิจ 4 ด้าน ที่แบ่งออกเป็น 25 พันธกิจ แต่มีปัญหาที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามพันธกิจ เนื่องจากระยะเวลาสั้นๆ มีจำกัด และไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับ เช่น การเทียบโอนความรู้ การบริหารการเงินและบัญชี เป็นต้น ยกเว้นวิธีการปฏิบัติงานที่สำนักงานฯ มีการจัดระบบการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน และผู้ปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน การจัดให้มีการประชุมประจำเดือน การประชุมแบบย้ายฐาน รวมทั้งการกำหนดให้มีการหมุนเวียนกันทำงาน และนัดพร้อมกัน 1 วัน อันเกิดจากการที่บุคลากรไม่อาจปฏิบัติงานได้เต็มเวลา ระบบย่อยด้านจิตสังคม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความสัมพันธ์ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญของกระบวนการที่จะนำพาบุคลากรให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่โดดเด่นทั้งคุณลักษณะส่วนตัวและการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความเข้าใจ และเจตคติที่ดีต่อกัน มีทักษะการตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์ จริงจังและตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์ ตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบ และมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน ยึดหลักการทำงาน หลักการปกครอง บริหารงานเป็นทีม มีเป้าหมาย และวางแผนการทำงาน ยอมรับข้อผิดพลาดและแก้ปัญหา ร่วมกัน สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างเอื้ออาทร ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จนที่มิตรพี่น้อง เป็นโอกาสให้ผู้ปฏิบัติแสดงความคิดเห็น มีอิสระการทำงาน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ระบบย่อยด้านการจัดการ ประกอบด้วยจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษา ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามแบบปฏิรูปการศึกษา ให้สอดคล้องและสนองความต้องการของประชาชน การวางแผน มีการวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ มีการจัดทำโครงการรองรับภารกิจ จำนวน 30 โครงการ มีการจัดกิจกรรมทางวิชาการ ที่ทำให้บุคลากรและประชาชนร่วมปฏิบัติงานมากขึ้น การจัดองค์การเป็นไปตามโครงสร้างการแบ่งงาน

ที่กำหนด 9 กลุ่มงาน การจัดบุคลากรปฏิบัติงานในกลุ่มงานตามความรู้ความสามารถ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล การสื่อสารและประสานงานภายในระหว่างกลุ่มงานที่มีที่ตั้งต่างสำนักงาน การบริหารงานบุคคลมีการสรรหาบุคลากรตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดที่โดดเด่น คือ การพัฒนาบุคลากร โดยมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีวิธีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การอบรมให้ความรู้ จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน จัดพิมพ์คำบรรยายในที่ต่างๆ ของผู้บริหารให้อ่าน การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง การระดมสมอง การให้ปฏิบัติจริง และการใช้เทคนิคแรงจูงใจการเป็นการประชุมวิชาการแบบยั่งยืน ที่สำคัญมีการฝึกกำลังกันปฏิบัติงาน แต่มีปัญหาเนื่องจากบุคลากรยังต้องปฏิบัติงานเดิมด้วย และบางส่วนปฏิบัติงานต่างสำนักงาน เนื่องจากมีที่ทำการสองแห่ง ขณะเดียวกันพื้นที่ทำการต่างอำเภอ คือ อำเภอบางระกำ และอำเภอบางระกำ ที่ทำงานหลักอยู่ที่อำเภอบางระกำ ทำให้บุคลากรบางส่วนขาดหายไปมากที่สุด การบริหารงบประมาณ แม้ว่างบประมาณที่ได้รับจะไม่เพียงพอ แต่สำนักงานฯ ใช้วิธีบูรณาการงบประมาณของกรมที่ได้จัดสรรให้เพื่อดำเนินงานตามแผนงานโครงการที่กำหนดขึ้น โดยได้มีการจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณที่ได้รับร่วมกันระหว่างผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มงาน และผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ รวมทั้งการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา จากองค์การ หน่วยงานต่างๆ ประชาชน ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชน การนำ ผู้บริหารจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจด้วยวิธีการอันหลากหลายทั้งการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน กล่าวคือ การปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับ เป็นแบบอย่างที่ดี มีใจกว้าง เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีวิสัยทัศน์ มีทักษะการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ระดมสมองร่วมกัน การปลุกระดมความคิดในการทำงาน และเมื่อมีปัญหาขัดแย้ง แก้ไขด้วยการประนีประนอมและแก้ไขปัญหาร่วมกัน การกำกับควบคุม มีการใช้มาตรฐานและตัวบ่งชี้ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีการมอบหมายผู้ทำหน้าที่ประเมิน การพิจารณาติดตามงานอย่างใกล้ชิด การประเมินภายในและภายนอก สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน

ด้านผลผลิตการจัดการศึกษา ประกอบด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผลการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพการจัดการศึกษายังไม่ชัดเจน ทั้งด้านการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง คุณภาพการศึกษา แต่โดดเด่นด้านการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากร ในการจัดอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับการประกันคุณภาพการศึกษา การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำงบประมาณแนวใหม่ การจัดทำสารสนเทศทางการศึกษา และการพิจารณาติดตามผลอย่างใกล้ชิด ด้านประสิทธิภาพการจัดการศึกษา มีค่อนข้างมาก กล่าวคือ เกิดความร่วมมือและระดมทรัพยากรร่วมกันของหน่วยงาน สถานศึกษา เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ สถานที่ และวัสดุ ครุภัณฑ์ มากขึ้นจากการบริหารรูปแบบเดิม เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ ความสามัคคี ของผู้ปฏิบัติงานจากทุกฝ่าย ส่งผลให้เกิดความประหยัดและคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากรและการจัดกิจกรรมทางการศึกษาร่วมกัน

ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ มีการประเมินภายในภายนอกติดตามและรายงานการดำเนินงานแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานแก่สาธารณชน ด้วยวิธีการต่างๆ

เช่น การจัดทำ home page การจัดนิทรรศการแสดงผลงาน การออกหอกระจายข่าว การจัดทำแผ่นพับ สรุปรายงาน เป็นต้น รวมทั้งมีการปรับปรุง แก้ไขพัฒนางาน

จากการจัดการศึกษาของสำนักงานการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 5 ดังกล่าว ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัย กระบวนการ ผลผลิต และข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา พบปัญหาอุปสรรค กล่าวคือ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ และผู้อำนวยการ ล่าช้าส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงานในช่วงเวลาที่มีจำกัด กฎหมายและระเบียบไม่สอดคล้องกับการบริหารจัดการของสำนักงาน ไม่มีกฎหมายและระเบียบให้ปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ส่งผลให้การดำเนินงานไม่สมบูรณ์ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้ไม่เต็มเวลา เนื่องจากต้องปฏิบัติงานทั้งหน่วยงานเดิม และกับสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 5 ขาดขวัญ กำลังในการปฏิบัติงาน ขาดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรต่างที่ทำการ ส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เต็มตามศักยภาพ ข้อมูลข่าวสารยังไม่ถึงกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชน ผู้อำนวยการสำนักงานฯ และบุคลากรส่วนใหญ่สังกัดเดียวกันมากกว่าการกระจายมาจากทุกหน่วยงาน อย่างไรก็ตาม ก็ยังพบความสำเร็จ กล่าวคือ เกิดการเตรียมความพร้อม การบริหารแบบเขตพื้นที่การศึกษาตามเป้าหมาย การระดมทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษา สถานศึกษาได้รับการสนับสนุนส่งเสริมเพิ่มมากขึ้น เกิดความประหยัดคุ้มค่าในการดำเนินงานร่วมกัน การพัฒนาบุคลากร และการจัดกิจกรรมการศึกษา เกิดการมีส่วนร่วมของภาคสังคมและประชาชนเพิ่มมากขึ้น

เมื่อพิจารณาถึงจุดเด่น จุดด้อย ของการจัดการศึกษาของสำนักงานการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 5 พบว่า

จุดเด่น

1. สภาพพื้นที่ไม่กว้างขวาง มีปริมาณสถานศึกษาพอเหมาะ ทำให้สามารถกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาได้มากกว่ารูปแบบเดิม เช่น การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การนิเทศ ให้คำปรึกษา เป็นต้น
2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นที่มีอุปสรรคเกี่ยวกับอุทกภัย มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา กล่าวคือ รวมพลังชุมชนและครู ทุ่มคุณภาพการศึกษา บุคลากรพัฒนา ทำพิสูจน์มาตรฐาน โดยมีจุดมุ่งหมายการศึกษา ที่จะจัดการศึกษาให้สอดคล้องและสนองความต้องการของประชาชนอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเป็นธรรม
3. มีการใช้ความรู้และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ กล่าวคือ การฝึกอบรม การจัดทำงบประมาณแนวใหม่ การจัดระบบสารสนเทศทางการศึกษา การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การจัดทำ home page การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในรูปแบบของการประชุมเคลื่อนย้ายฐานไปยังหน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ ให้เกิดการใกล้ชิดในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
4. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงและสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานท่ามกลางข้อจำกัดด้านปัจจัยต่างๆ ให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจด้วยวิธีการหลากหลาย ทั้งคุณลักษณะส่วนตัวและการปฏิบัติงาน กล่าวคือ การปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับ เป็นแบบอย่างที่ดี มีใจกว้าง เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีวิสัยทัศน์ มีทักษะการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ระดมสมอง

ร่วมกัน การปลุกกระตุ้นความคิดในการทำงาน และเมื่อมีปัญหาขัดแย้ง แก้ไขด้วยการประนีประนอมและแก้ไขปัญหาร่วมกัน

5. มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และรูปธรรม โดยมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีวิธีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การอบรมให้ความรู้ จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน จัดพิมพ์คำบรรยายในที่ต่างๆ ของผู้บริหารให้อ่าน การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจงานอย่างต่อเนื่อง การระดมสมอง การให้ปฏิบัติจริง และการใช้เทคนิคเรลลิวีวิชาการเป็นการประชุมวิชาการแบบย้ายฐาน ที่สำคัญมีการฝึกกำลังกันปฏิบัติงาน

6. เกิดความร่วมมือฝึกกำลังและระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษาร่วมกันของหน่วยงานสถานศึกษา เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์

จุดด้อย

1. สภาพพื้นที่บางส่วน ประสบภาวะอุทกภัยทุกปี เป็นเวลา 3 เดือน ทำให้สถานศึกษาต้องปิดเรียน จำนวน 30 โรงเรียน การเมืองให้ความสำคัญและมีบทบาทต่อการจัดการศึกษาน้อย ประชาชนมีฐานะยากจน รวมทั้งไม่มีสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา การอาชีวศึกษา หรือการศึกษาประเภทอื่น ส่งผลให้ประชาชนขาดโอกาสในการเข้าถึงการศึกษา และได้รับบริการทางการศึกษาที่สูงขึ้น

2. ปัจจัยการจัดการศึกษา ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการดำเนินงานแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร และงบประมาณ ระยะเวลาการดำเนินงานที่จำกัด รวมทั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา ทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจและพันธกิจไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

3. กระบวนการจัดการศึกษา ยังมีข้อจำกัดและตรึงตัวหลายประการ เช่น การกำหนดเป้าหมาย แนวคิดและหลักการ ภารกิจ พันธกิจ และโครงสร้างการแบ่งงานที่ตายตัว การที่ต้องบริหารงานบุคคล และงบประมาณ ภายใต้กฎหมายและระเบียบที่มีอยู่เดิม ขณะที่ต้องนำร่องการบริหารจัดการการรูปแบบใหม่เหล่านี้ ล้วนเป็นจุดอ่อนที่ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการของสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 5

4. ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ยังไม่ถึงครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนอย่างทั่วถึง และยังมี ความเข้าใจไม่ถูกต้อง

สรุป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา เป็นรายเขต ตามประเด็นตัวแปรของการจัดการศึกษาทั้งด้านสภาพแวดล้อมการจัดการศึกษา ปัจจัยการจัดการศึกษา กระบวนการจัดการศึกษา ผลผลิตการจัดการศึกษา และข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา รวมทั้งปัญหาอุปสรรค และความสำเร็จ พบว่า มีทั้งความคล้ายคลึง และความแตกต่าง ของประเด็นการจัดการศึกษาดังกล่าว รวมทั้ง จุดเด่นและจุดด้อยของการจัดการศึกษาของแต่ละสำนักงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการศึกษา และ

เมื่อพิจารณาในภาพรวม สามารถจำแนกรูปแบบการจัดการศึกษาออกเป็นประเภทต่างๆ ตามตัวแปรของการจัดการศึกษาดังจะได้อธิบายถึงในตอนต่อไป

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประเภทรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา 10 เขต

จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ทั้ง 10 เขต ตามที่นำเสนอตอนที่ 1 สามารถจำแนกรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานดังกล่าว โดยพิจารณาจากตัวแปร ดังนี้

- (1) สถานศึกษา
- (2) สภาพภูมิศาสตร์ และการปกครอง
- (3) ปัจจัยและกระบวนการจัดการศึกษา

เกณฑ์การพิจารณาประเภทรูปแบบ

1. มีจำนวนสถานศึกษา และระดับการศึกษาใกล้เคียงกัน ได้แก่

1.1 มีสถานศึกษาทุกระดับและประเภท คือ สถานศึกษาปฐมวัย สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาอุดมศึกษา และสถานศึกษาอาชีวศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา หรือ

1.2 มีสถานศึกษาเฉพาะสถานศึกษาปฐมวัย สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาอาชีวศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา

2. มีสภาพภูมิศาสตร์และพื้นที่ทางการปกครองใกล้เคียงกัน

3. มีปัจจัยและกระบวนการจัดการศึกษาใกล้เคียงกัน

เมื่อพิจารณาตัวแปรและเกณฑ์การพิจารณาประเภทรูปแบบแล้ว พบว่า สามารถจำแนกรูปแบบของการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ทั้ง 10 เขต ได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

(1) รูปแบบการจัดการศึกษาประเภทเขตที่ครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัด มี 2 เขต ได้แก่ สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี และชลบุรี

(2) รูปแบบการจัดการศึกษาประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ มี 1 เขต ได้แก่ สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาภูเก็ต

(3) รูปแบบการจัดการศึกษาประเภทเขตที่ครอบคลุมอำเภอเดียว มี 1 เขต ได้แก่ สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องพิษณุโลก เขต 1

(4) รูปแบบการจัดการศึกษาประเภทเขตที่ครอบคลุมพื้นที่หลายอำเภอในจังหวัด มี 6 เขต ได้แก่ สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษอำนาจเจริญ เขต 1 อำนาจเจริญ เขต 2 พิษณุโลก เขต 2 พิษณุโลก เขต 3 พิษณุโลก เขต 4 และพิษณุโลก เขต 5

ดังปรากฏสภาพความคล้ายคลึง ความแตกต่าง จุดเด่น และจุดด้อย ของรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาแต่ละประเภท ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประเภทเขตที่ครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัด

สภาพความคล้ายคลึง ความแตกต่าง จุดเด่น และจุดด้อย ของการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่ครอบคลุมพื้นที่ทั้งจังหวัด ได้แก่ สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา เพชรบุรี และชลบุรี ดังนี้

ก. ความคล้ายคลึง

1. สภาพแวดล้อม

1.1 มีพื้นที่กว้างขวาง ครอบคลุมทั้งจังหวัด สภาพพื้นที่และภูมิศาสตร์ มีทั้งภูเขา ที่ราบ ชายฝั่งทะเล และเป็นแหล่งท่องเที่ยว มีบุคคล องค์กรเอกชน สถาบันทางสังคม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญและสนับสนุนการจัดการศึกษา พ่อแม่ ผู้ปกครองให้ความสำคัญและสนับสนุนส่งเสริมให้บุตรหลานได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

1.2 มีสถานศึกษาทุกระดับรองรับการศึกษาตามความต้องการของผู้เรียนและประชาชนทั้งในและนอกเขตพื้นที่ ตั้งแต่การศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอุดมศึกษา และการอาชีวศึกษา

2. ปัจจัยการจัดการศึกษา

2.1 มีนโยบายที่กำหนดจากส่วนกลาง ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการตามโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และกรมที่มีภารกิจปฏิบัติในเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ นโยบายตามโครงการนำร่องหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรมวิชาการ นโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ การจัดระบบสารสนเทศทางการศึกษา การจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

2.2 มีคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา จำนวน 20 คน

2.3 มีรองผู้อำนวยการ จำนวน 3 คน และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมาจากหลากหลายสังกัด

2.4 มีอาคารสถานที่เป็นเอกเทศ

2.5 มีการยืมวัสดุ ครุภัณฑ์ จากหน่วยงานสถานศึกษาต่างๆ ภายในจังหวัดมาใช้ ในการปฏิบัติงานจริง

3. กระบวนการจัดการศึกษา

3.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และมีสาระที่สอดคล้องกันในด้านความเสมอภาค และคุณภาพ

3.2 มีการกำหนดเป้าหมายในการเตรียมความพร้อม และนําร่องปฏิรูปการศึกษา แบบเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตเดียวทั้งจังหวัด

3.3 มีจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาให้ประชาชนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเป็นธรรม

3.4 มีการกำหนดแนวคิดและหลักการ อํานาจหน้าที่ จำนวน 13 ข้อ ภารกิจ 4 ด้าน และพันธกิจ 25 ข้อ จัดโครงสร้างการแบ่งงานออกเป็น 9 กลุ่มงาน ตามที่กระทรวงศึกษาธิการ กำหนด แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้ครบถ้วนตามอํานาจหน้าที่ และพันธกิจที่กำหนด

3.5 มีการวางแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาบุคลากร และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับ ความต้องการของท้องถิ่น

3.6 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทั้งคุณลักษณะส่วนตัว และการปฏิบัติงาน กล่าวคือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ มีบุคลิกภาพ ทนสมัย ทนเหตุการณ์ รอบรู้ทาง วิชาการ มีทักษะการตัดสินใจ ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม และยอมรับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน

3.7 มีการบริหารงานบุคคล โดยมีการสรรหากรรมการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ไม่สามารถบริหารงาน บุคคลได้เท่าที่ควร เนื่องจากยังต้องใช้กฎหมายการบริหารงานบุคคลแบบเดิม บุคลากรยังสังกัดหน่วยงานเดิม ไม่อาจพิจารณาความดีความชอบให้ได้ ส่งผลให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ

3.8 มีการบริหารงบประมาณ แต่ไม่สามารถดำเนินการได้เท่าที่ควร เนื่องจากยัง ต้องใช้กฎหมายว่าด้วยการบริหารงบประมาณแบบเดิม สำนักงานฯ ไม่อาจพิจารณาอนุมัติและเบิกจ่าย งบประมาณที่ได้รับได้เอง ต้องอาศัยการอนุมัติและเบิกจ่ายงบประมาณจากหน่วยงานตัวแทนบ- ประมาณของหน่วยงานต้นสังกัดงบประมาณเดิม ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

3.9 มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

3.10 มีการใช้มาตรฐาน และพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารจัดการ การกำกับควบคุมงาน โดยมอบหมายผู้รับผิดชอบตามลำดับการบังคับบัญชา การติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผน- งานโครงการ การประเมินภายในและภายนอก

4. ผลผลิตการจัดการศึกษา

4.1 ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ไม่ชัดเจนและไม่บรรลุผลเท่าที่ควร ทั้งด้านการ บริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ การส่งเสริมสนับสนุนเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันที่จัดการศึกษา

4.2 ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา เกิดความร่วมมือของหน่วยงานทางการศึกษา และการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของประชาชน

5. ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา

5.1 มีการติดตาม สรุปและรายงานผลการจัดการศึกษา แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5.2 มีการปรับปรุง แก้ไข และพัฒนางาน

6. ปัญหาและอุปสรรค

6.1 การบริหารที่มีทั้งการดำเนินงานแบบเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา และตามภารกิจของหน่วยงานเดิมที่ยังต้องปฏิบัติเนื่องจากยังไม่มีระเบียบ กฎหมายรองรับการดำเนินงานของเขตพื้นที่นาร่องฯ ทั้งด้านบุคลากร และงบประมาณ ทำให้สถานศึกษาไม่ทราบแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน เพราะต้องดำเนินงานตามนโยบายของต้นสังกัดเดิม เพราะงบประมาณ และความดีความชอบ ยังพิจารณาจากหน่วยงานเดิม และส่วนหนึ่งต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ใหม่ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ทำให้ต้องปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

6.2 พื้นที่การดำเนินงานของเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษากว้างขวาง ครอบคลุมทั้งจังหวัด ปริมาณสถานศึกษามีจำนวนมาก ทำให้ยากต่อการกำกับดูแล ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ

7. ความสำเร็จ

7.1 เกิดการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการบริหารงานแบบเขตพื้นที่การศึกษา

7.2 เกิดการพัฒนาบุคลากร เพื่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ การจัดทำคู่มือและแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในสถานศึกษา เช่น คู่มือการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ คู่มือจัดทำข้อมูลบุคลากร แนวทางการพัฒนาหลักสูตร คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา ฯลฯ และ การจัดโครงการวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ เป็นต้น

ข. ความแตกต่าง

ความแตกต่างของประเด็นของการจัดการศึกษาระหว่างสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี และชลบุรี ปรากฏรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ความแตกต่างของประเด็นของการจัดการศึกษาระหว่างสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี และชลบุรี

ประเด็นของการจัดการศึกษา	สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา	
	เพชรบุรี	ชลบุรี
1. สภาพแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> - ปี 2544 ประชากรมีจำนวนมาก 1,018,054 คน - นักการเมืองระดับชาติในเขตพื้นที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนการศึกษาไม่เท่าที่ควร - สถานศึกษา จำนวน 309 แห่ง 	<ul style="list-style-type: none"> - ปี 2544 ประชากรมีจำนวนปานกลาง 455,756 คน - นักการเมืองระดับชาติในเขตพื้นที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนการศึกษาค่อนข้างมาก - สถานศึกษาจำนวน 522 แห่ง

ตารางที่ 4 ความแตกต่างของประเด็นของการจัดการศึกษาระหว่างสำนักงานการศึกษา
ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี และชลบุรี (ต่อ)

ประเด็นของ การจัดการศึกษา	สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษา	
	เพชรบุรี	ชลบุรี
2. ปัจจัยการจัดการ ศึกษา		
2.1 นโยบาย	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
2.2 กรรมการ	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
2.3 ผู้บริหาร	ผู้อำนวยการได้รับเลือกจากผู้ดำรงตำแหน่งผู้ อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด	ผู้อำนวยการได้รับเลือกจากผู้ดำรง ตำแหน่งผู้อำนวยการการประถมศึกษา จังหวัด
2.4 ผู้ปฏิบัติงาน	บุคลากรปฏิบัติงานได้ไม่เต็มเวลาและมี จำนวนไม่ครบเกณฑ์	บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มเวลาและมี จำนวนไม่ครบเกณฑ์
2.5 อาคารสถานที่	งบประมาณสำหรับการนําร่องปฏิรูปการ ศึกษา จำนวน 1,410,000 บาท	งบประมาณสำหรับการนําร่องปฏิรูปการ ศึกษา จำนวน 3,100,000 บาท
2.6 วัสดุ ครุภัณฑ์	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
3. กระบวนการจัด การศึกษา		
ระบบเป้าหมาย และค่านิยม		
3.1 วิสัยทัศน์	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มุ่งสู่สังคมแห่งการ เรียนรู้ คุณภาพเสมอภาค ชุมชนร่วมพัฒนา	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มุ่งส่งเสริม สนับสนุนและเสริมสร้างศักยภาพการจัดการ ศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบาย ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ เพื่อให้เกิดการ บริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม
3.2 เป้าหมาย	มีการกำหนดเป้าหมายมุ่งผู้เรียนและมุ่ง บุคลากร ดังนี้ - มุ่งผู้เรียน : ประชากรวัยการศึกษาภาค บังคับได้เรียน 9 ปี และมีโอกาสได้เรียนการ ศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างมีคุณภาพ และ เสมอภาค" - มุ่งบุคลากร : เน้นการประชุม ชี้แจง และฝึก อบรมครู และผู้บริหารทุกคนให้มีความรู้ ความ เข้าใจในการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราช บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ	นําร่องปฏิรูปการศึกษาแบบเขตพื้นที่การ ศึกษา แบบเขตเดียว (ไม่แยกเขต) ทั้งจังหวัด โดยมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระ ราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เพื่อการ พัฒนาการศึกษาให้เกิดความทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ พัฒนาการศึกษา

ตารางที่ 4 ความแตกต่างของประเด็นของการจัดการศึกษาระหว่างสำนักงานการศึกษา
ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี และชลบุรี (ต่อ)

ประเด็นของ การจัดการศึกษา	สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา	
	เพชรบุรี	ชลบุรี
ระบบย่อยด้าน เทคนิค		
3.3 แนวคิดและหลัก การ	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
3.4 ความรู้และ เทคโนโลยี	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
ระบบย่อยด้านโครงสร้าง		
3.5 อำนาจหน้าที่	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
3.6 ภารกิจและพันธ กิจ	มีการกำหนดพันธกิจเพิ่มเติม 7 ประการ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่คน ทุกคน ส่งเสริมให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา ส่งเสริมให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตร การเรียน การสอน และการประเมินผล พัฒนา ครู และบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการ พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ ส่งเสริมการเผยแพร่ ศาสนธรรม และศาสนบุคคล และส่งเสริมความ เข้มแข็งของชุมชน	-
3.7 การแบ่งงาน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
3.8 วิธีการปฏิบัติ	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
ระบบย่อยด้านจิต สังคม		
3.9 ภาวะผู้นำของผู้ บริหาร		
(1) คุณลักษณะส่วน ตน	- เสริมสร้างความรู้ ความสามารถ สร้างบุคลิก ภาพให้เกิดการยอมรับนับถือ	- ปฏิบัติตนด้วยความเสมอภาค ให้เกียรติซึ่ง กันและกัน และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิด ขึ้นในองค์กร
(2) การปฏิบัติงาน	- ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม โดยร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ยอมรับความคิดเห็นและ แก้ปัญหาพร้อมกัน	- ใช้วิธีขอความร่วมมือมากกว่าใช้อำนาจการ สั่งการ - ส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกันเป็นทีม

ตารางที่ 4 ความแตกต่างของประเด็นของการจัดการศึกษาระหว่างสำนักงานการศึกษา
ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี และชลบุรี (ต่อ)

ประเด็นของ การจัดการศึกษา	สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา	
	เพชรบุรี	ชลบุรี
3.10 ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บริหารและผู้ ปฏิบัติงาน ระบบย่อยด้านการ จัดการ	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
3.11 จุดมุ่งหมายของ การจัดการศึกษา	มีการกำหนดจุดมุ่งหมายให้สอดคล้อง และ สนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างทั่ว ถึง มีคุณภาพและเป็นธรรม โดยประชากรวัย การศึกษาภาคบังคับ บังคับได้เรียน 9 ปี และมี โอกาสได้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างมีคุณภาพและเสมอภาค	มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย มุ่งส่งเสริม สนับสนุน สถานศึกษา ให้จัดการศึกษาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ในการให้ประชาชนมี สิทธิ และโอกาสเสมอภาคกัน ในการรับการ ศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี อย่าง ทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย
3.12 การวางแผน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
3.13 การจัดองค์การ	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
3.14 การบริหารงาน บุคคล	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
3.15 การบริหารงาน งบประมาณ	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
3.16 การนำ	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
3.17 การกำกับควบคุม	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
4. ผลผลิตการจัดการ ศึกษา		
4.1 ประสิทธิภาพการ จัดการศึกษา		
4.1.1 สิทธิและ โอกาสเสมอภาคของผู้ เรียน	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
4.1.2 การบริการ ทางการศึกษาอย่าง - ทั่วถึง - คุณภาพ	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง

ตารางที่ 4 ความแตกต่างของประเด็นของการจัดการศึกษาระหว่างสำนักงานการศึกษา
ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี และชลบุรี (ต่อ)

ประเด็นของ การจัดการศึกษา	สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา	
	เพชรบุรี	ชลบุรี
4.1.3 การส่งเสริม การจัดการศึกษาของ สถานศึกษา	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
4.2 ประสิทธิภาพ การจัดการศึกษา		
4.2.1 ความร่วม มือ	- ไม่ชัดเจน	- เกิดความร่วมมือและระดมทรัพยากร เพื่อ การศึกษาของหน่วยงานสถานศึกษา
4.2.2 ความโปร่ง ใส	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
4.2.3 ความคุ้มค่า	- ไม่ชัดเจน	- มีความคุ้มค่าจากการปฏิบัติงานร่วมกัน ลด ความซ้ำซ้อนได้ปานกลาง
4.2.4 ความพึงพอ ใจ	- ไม่ชัดเจน	- เกิดความพึงพอใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
5. ข้อมูลย้อนกลับ ทางการศึกษา	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง
6. ปัญหาอุปสรรค	- นโยบายและแนวปฏิบัติตามโครงการนำร่อง ปฏิรูปการศึกษาไม่ชัดเจน ยากต่อการปฏิบัติ - มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระหว่างการดำเนิน โครงการ ทำให้การดำเนินงานของสำนักงานฯ หยุดชะงัก บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่มั่น ใจในการปฏิบัติงาน - ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติงาน 2 แห่ง ทั้งงานประจำของต้นสังกัดเดิม และงานตาม โครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษา ณ สำนักงาน การศึกษาศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำ ร่องปฏิรูปการศึกษา ขณะที่การพิจารณาความ ดีความชอบ ต้องพิจารณาจากต้นสังกัด ไม่มี การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ณ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องฯ ทำให้ขาดขวัญกำลังใจ	- นโยบายและแนวปฏิบัติตามโครงการนำร่อง ปฏิรูปการศึกษาชัดเจนดีแล้ว - ไม่มีการเปลี่ยนแปลง - ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดปฏิบัติงานได้เต็มเวลา แต่การพิจารณาความดีความชอบต้อง พิจารณาจากต้นสังกัด
7. ความสำเร็จ	ไม่แตกต่าง	ไม่แตกต่าง

ค. จุดเด่น

1. สภาพแวดล้อมโดยรวมเอื้อต่อการจัดการศึกษา ประชาชนมีฐานะปานกลาง ปัญหาสังคมและวัฒนธรรมมีน้อย สังคมเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีกลุ่มเอกชน อนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เข้มแข็ง มีแหล่งการเรียนรู้ทางประวัติศาสตร์ที่สำคัญ ประชาชน พ่อ แม่ ผู้ปกครองและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญและสนับสนุนการศึกษา
2. มีสถานศึกษาในระบบทุกระดับและประเภท ตั้งแต่การศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอุดมศึกษา และอาชีวศึกษา รวมทั้งการศึกษาเฉพาะทาง รองรับความต้องการทางการศึกษาของประชาชนในเขตพื้นที่ได้อย่างดี ทำให้ประชาชนเข้าถึงการศึกษาได้ทุกระดับและประเภท
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่โดดเด่น ทั้งด้านคุณลักษณะส่วนตนและการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดกระบวนการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย
4. ประชาชนกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษา ชลบุรี เป็นนายกองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น มีความเข้มแข็งและให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาสูง มีบทบาทสำคัญในการจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่ของท้องถิ่นให้กับการศึกษา สามารถเชื่อมโยงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหน่วยงาน สถานศึกษา
5. เกิดความร่วมมือและระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาของหน่วยงาน สถานศึกษาและประชาชน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความยั่งยืนของการจัดการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษา
6. มีการพัฒนาพันธกิจและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการของสำนักงานฯ เขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี ให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาภายในเขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษา
7. กระบวนการจัดการศึกษา มีจุดมุ่งหมายชัดเจนในการส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษา ให้มีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพและเป็นกลไกสำคัญ ในการบริการประชาชนให้มีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
8. มีความร่วมมือ และระดมทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษา ลดความซ้ำซ้อน และเกิดความคุ้มค่าจากการที่หลายหน่วยงานร่วมปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรจากการทำงานร่วมกัน

ง. จุดด้อย

1. สภาพพื้นที่ความรับผิดชอบกว้างขวางทั้งจังหวัด ปริมาณสถานศึกษาจำนวนมาก ยากต่อการกำกับดูแล นิเทศ ติดตาม ประสาน และส่งเสริมให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษา
2. ปัจจัยการจัดการศึกษาที่ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการดำเนินงานแบบเขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษา ประกอบกับระยะเวลาการดำเนินงาน มีจำกัด และโดยเฉพาะบุคลากรปฏิบัติงานได้ไม่เต็มเวลาในสำนักงานฯ เขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี แม้จะปฏิบัติงานได้เต็มเวลาในสำนักงานฯ เขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี แต่ไม่ครบจำนวนตามเกณฑ์ที่กระทรวงกำหนด และบางส่วนขาดคุณภาพเนื่องจากผู้บริหารไม่มีโอกาสสรร-

หาบุคลากรด้วยระบบของตนเอง รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดคุณภาพ ขาดความรู้ ความสามารถ และไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการเท่าที่ควร ซึ่งต้องการการได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก

3. กระบวนการจัดการศึกษา ยังมีข้อจำกัดและตรึงตัวหลายประการ เช่น การกำหนดเป้าหมาย แนวคิดและหลักการ ภารกิจและพันธกิจ การจัดโครงสร้างการแบ่งกลุ่มงาน เป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด การที่ต้องบริหารงานบุคคล และงบประมาณภายใต้กฎหมายและระเบียบที่มีอยู่เดิม ขณะที่ต้องนำร่องการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ เหล่านี้ล้วนเป็นจุดอ่อนที่ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา

ส่วนที่ 2 ประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ

เนื่องจากรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา เขตที่มีลักษณะพิเศษ มีเพียง 1 เขต คือ สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษากูเกิต และได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ไว้แล้ว ในตอนที่ 1 ส่วนที่ 1 จึงมิได้นำเสนอไว้ในส่วนนี้

ส่วนที่ 3 ประเภทเขตที่ครอบคลุมพื้นที่อำเภอเดียว

เนื่องจากรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา เขตที่มีลักษณะพิเศษ มีเพียง 1 เขต คือ สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาศิษณุโลก เขต 1 และได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ไว้แล้ว ในตอนที่ 1 ส่วนที่ 6 จึงมิได้นำเสนอไว้ในส่วนนี้

ส่วนที่ 4 ประเภทเขตที่ครอบคลุมพื้นที่หลายอำเภอ

สภาพความคล้ายคลึง ความแตกต่าง จุดเด่น และจุดด้อย ของการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ประเภทเขตที่ครอบคลุมพื้นที่หลายอำเภอ ได้แก่ สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษอำนาจเจริญ เขต 1 อำนาจเจริญ เขต 2 พิษณุโลก เขต 1 พิษณุโลก เขต 2 พิษณุโลก เขต 3 พิษณุโลก เขต 4 และพิษณุโลก เขต 5 ดังนี้

ก. ความคล้ายคลึง

1. สภาพแวดล้อม

1.1 มีสภาพพื้นที่ความรับผิดชอบไม่กว้างขวาง การคมนาคมสะดวก ง่ายต่อการติดต่อประสานงานระหว่างเขตพื้นที่และสถานศึกษา ยกเว้นพื้นที่บางส่วนของเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา พิษณุโลก เขต 3 และ เขต 4 ประชากรส่วนใหญ่มีรายได้น้อย ยกเว้นพิษณุโลก เขต 2 ประชาชนมีฐานะปานกลาง มีปัญหาทางสังคมวัฒนธรรมน้อย มีประชาชน เอกชน และสถาบันทางสังคมให้

ความร่วมมือทางการศึกษา ยกเว้นเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ประชาชน เอกชน และสถาบันทางสังคมให้ความร่วมมือทางการศึกษาได้ค่อนข้างน้อย

1.2 มีสถานศึกษาพอเหมาะกับการสนับสนุน ส่งเสริม และติดตามประเมินผล รวมทั้งมีการจัดการศึกษาเฉพาะการศึกษาปฐมวัย การศึกษาขั้นพื้นฐาน และอาชีวศึกษาในบางเขต ยกเว้นเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษอำนาจเจริญ เขต 2 พิษณุโลก เขต 2 พิษณุโลก เขต 4 และพิษณุโลก เขต 5 ไม่มีสถานศึกษาอาชีวศึกษา ภายในเขตพื้นที่

2. ปัจจัยการจัดการศึกษา

2.1 มีนโยบายที่กำหนดจากส่วนกลาง ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการตามโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และกรมที่มีภารกิจปฏิบัติในเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ นโยบายตามโครงการนาร่องหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรมวิชาการ นโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ การจัดระบบสารสนเทศทางการศึกษา การจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา เป็นต้น

2.2 มีคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา จำนวน 20 คน

2.3 มีรองผู้อำนวยการ จำนวน 3 คน และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมาจากหลากหลายสังกัด

2.4 มีบุคลากรจำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และส่วนใหญ่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา ยกเว้น สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษอำนาจเจริญ เขต 2 บุคลากรทั้งหมดสามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา

2.5 ด้รับงบประมาณสำหรับการนาร่องปฏิรูปการศึกษาเท่าเทียมกัน

2.6 มีอาคารสถานที่ตั้งอยู่ในหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ทำให้คับแคบ

2.7 มีการยืมวัสดุ ครุภัณฑ์ จากหน่วยงานสถานศึกษาต่าง ๆ ภายในเขตพื้นที่

3. กระบวนการจัดการศึกษา

3.1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกันในด้านคุณภาพและความเสมอภาค

3.2 มีการกำหนดเป้าหมายในการเตรียมความพร้อมและนาร่องปฏิรูปการศึกษแบบแบ่งเขตภายในจังหวัด

3.3 มีการกำหนดแนวคิดและหลักการ ที่สอดคล้องกันในด้านกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม การบริหารจัดการที่ดี ยกเว้นเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษอำนาจเจริญ เขต 2 และการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ยกเว้นเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษอำนาจเจริญ เขต 5

3.4 มีการกำหนดจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับ (1) จัดการศึกษาให้เกิดความทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม (2) ผู้เรียนมีโอกาสเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างมีคุณภาพ (3) พัฒนาคอนไทยให้เป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต และ (4) จัดการศึกษาให้มีมาตรฐาน สอดคล้องความต้องการของประชาชน

3.5 มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ จำนวน 13 ข้อ ภารกิจ 4 ด้าน และพันธกิจ 25 ข้อ จัดโครงสร้างการแบ่งงานออกเป็น 9 กลุ่มงาน ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด แต่ไม่สามารถปฏิบัติได้ครบถ้วนตามอำนาจหน้าที่และพันธกิจที่กำหนด

3.6 มีการนำความรู้และเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินงาน โดยการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3.7 มีการวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น โดยวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.8 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่คุณลักษณะส่วนตนและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน ในด้านการมีวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ และมีเจตคติที่ดีต่องาน ยึดเป้าหมายและแผนในการทำงาน ยึดหลักการปกครอง บริหารงานเป็นทีม และใช้กระบวนการมีส่วนร่วม

3.9 มีการบริหารงานบุคคล โดยมีการสรรหากรรมการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงานตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ไม่สามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากยังต้องใช้กฎหมายการบริหารงานบุคคลแบบเดิม บุคลากรยังสังกัดหน่วยงานเดิม ไม่อาจพิจารณาความดีความชอบให้ได้ ส่งผลให้บุคลากรขาดขวัญกำลังใจ

3.10 ไม่สามารถบริหารงบประมาณได้เท่าที่ควร เนื่องจากยังต้องใช้กฎหมายว่าด้วยการบริหารงบประมาณแบบเดิม สำนักงานฯ ไม่อาจพิจารณาอนุมัติและเบิกจ่ายงบประมาณที่ได้รับได้เอง ต้องอาศัยการอนุมัติและเบิกจ่ายงบประมาณจากหน่วยงานตัวแทนงบประมาณของหน่วยงานต้นสังกัดงบประมาณเดิม ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

3.11 มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

3.12 มีการใช้มาตรฐาน และพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารจัดการ การกำกับควบคุมงานโดยมอบหมายผู้รับผิดชอบตามลำดับการบังคับบัญชา การติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ การประเมินภายในและภายนอก

3.13 มีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรม ประชุมชี้แจง การจัดทำคู่มือ และแนวทางปฏิบัติงาน

3.14 มีการจัดสรรงบประมาณร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ตามหลักเกณฑ์ รวมทั้งการบูรณาการงบประมาณของกรมต่างๆ ตามแผนงานโครงการ

3.15 มีการกำกับควบคุม ด้วยการใช้มาตรฐานและตัวบ่งชี้การปฏิบัติงาน ยกเว้นสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ไม่พบว่ามีการใช้มาตรฐานและตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานการประเมินภายนอก การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการ ยกเว้นสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา พิษณุโลก เขต 4 ไม่พบว่ามี การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงานโครงการ

4. ผลผลิตการจัดการศึกษา

4.1 ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

4.1.1 สิทธิและโอกาสทางการศึกษาเสมอกันของผู้เรียนเพิ่มขึ้นในเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 1 อำนาจเจริญ เขต 2 และพิษณุโลก เขต 3 และไม่เปลี่ยนแปลงจากการจัดการศึกษารูปแบบเดิม ในเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา พิชณุโลก เขต 2 พิชณุโลก เขต 4 และพิษณุโลก เขต 5

4.1.2 การบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงเพิ่มขึ้น ในเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา อำนาจเจริญ เขต 1 และพิษณุโลก เขต 2 และไม่เปลี่ยนแปลงจากการจัดการศึกษารูปแบบเดิมในเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา อำนาจเจริญ เขต 2 พิชณุโลก เขต 3 พิชณุโลก เขต 4 และพิษณุโลก เขต 5 สำหรับด้านคุณภาพ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกเขตพื้นที่

4.1.3 การส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เกี่ยวกับการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร นิเทศ ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษา

4.2 ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

4.2.1 เกิดความร่วมมือและการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพิ่มขึ้น

4.2.2 เกิดความโปร่งใส ยกเว้นสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา พิชณุโลก เขต 3 ที่ไม่พบข้อมูลความโปร่งใสชัดเจน

4.2.3 เกิดความคุ้มค่า ยกเว้นสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา พิชณุโลก เขต 3 ที่ไม่พบข้อมูลความคุ้มค่าชัดเจน

4.2.4 เกิดความพึงพอใจของบุคลากร ยกเว้นสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา พิชณุโลก เขต 3 และพิษณุโลก เขต 4 ที่ไม่พบข้อมูลความพึงพอใจชัดเจน

5. การให้ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา

5.1 มีการรายงานผลการจัดการศึกษาแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5.2 มีการประชาสัมพันธ์ผลการจัดการศึกษา

5.3 มีการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานที่ชัดเจน ยกเว้นสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา อำนาจเจริญ เขต 1 อำนาจเจริญ เขต 2 พิชณุโลก เขต 4 และพิษณุโลก เขต 5 ไม่พบข้อมูลการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน

6. ปัญหาอุปสรรค

6.1 การบริหารที่มีทั้งการดำเนินงานแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา และตามภารกิจของหน่วยงานเดิมที่ยังต้องปฏิบัติเนื่องจากยังไม่มีระเบียบ กฎหมายรองรับการดำเนินงานของเขตพื้นที่นำร่องฯ ทั้งด้านบุคลากร และงบประมาณ ทำให้สถานศึกษาไม่ทราบแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน เพราะต้องดำเนินงานตามนโยบายของต้นสังกัดเดิม เพราะงบประมาณ และความดีความชอบ ยังพิจารณาจากหน่วยงานเดิม และส่วนหนึ่งต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ใหม่ที่กระทรวงศึกษาธิการ กำหนด ทำให้ต้องปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

6.2 ระยะเวลาการดำเนินงานมีจำกัดส่งผลให้ไม่สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้ครบถ้วนสมบูรณ์

6.3 การแต่งตั้งและสรรหาบุคลากรล่าช้าทั้งกรรมการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้าตามไปด้วย

6.4 บุคลากรปฏิบัติงานได้ไม่เต็มเวลา ยกเว้นสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา อำนาจเจริญ เขต 2 ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงของสำนักงานโดยทั่วไป เนื่องจากต้องปฏิบัติงานของหน่วยงานต้นสังกัดเดิมด้วย และไม่อาจพิจารณาความดีความชอบให้บุคลากร ผู้ปฏิบัติงานได้

6.5 เกิดความซ้ำซ้อนและยุ่งยากสับสนในการปฏิบัติงานมากไปกว่าเดิม เพราะต้องปฏิบัติงานมากขึ้นทั้งของหน่วยงานทางการศึกษาที่มีอยู่เดิม และสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา ยกเว้นสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา พิษณุโลก เขต 2 และพิษณุโลก เขต 4 ที่ไม่ปรากฏว่า เกิดความซ้ำซ้อนและยุ่งยากสับสนในการปฏิบัติงาน

6.6 การสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาไม่ทั่วถึงกลุ่มเป้าหมายและประชาชนที่เกี่ยวข้อง

7. ความสำเร็จ

7.1 เกิดการพัฒนาบุคลากรและเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการบริหารแบบเขตพื้นที่การศึกษา

7.2 เกิดความร่วมมือและการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ของหน่วยงานสถานศึกษา องค์กรเอกชน และประชาชน

7.3 สถานศึกษาได้รับการส่งเสริมการจัดการศึกษาเพิ่มมากขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข. ความแตกต่าง

ความแตกต่างของประเด็นการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่
ครอบคลุมพื้นที่หลายอำเภอ ปรากฏรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 ความแตกต่างของประเด็นการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา
ประเภทเขตที่ครอบคลุมพื้นที่หลายอำเภอ

ประเด็นของ การจัดการศึกษา	สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา					
	อำเภอเจริญ เขต 1	อำเภอเจริญ เขต 2	พิษณุโลก เขต 2	พิษณุโลก เขต 3	พิษณุโลก เขต 4	พิษณุโลก เขต 5
1. สภาพแวดล้อม	สภาพสังคมส่วน ใหญ่เป็นสังคมชนบท ประชาชนมีอาชีพ เกษตรกรรม คือ ทำนา หมู่สาวมีการย้ายถิ่น ไปทำงานท้องถิ่นสูง ทั้งเด็กไว้กับคนชรา ทำให้การดูแลไม่ทั่วถึง	สภาพสังคมส่วนใหญ่ เป็นสังคมชนบท ประชา ชนมีอาชีพเกษตรกรรม คือ ทำนา หมู่สาวมี การย้ายถิ่นไปทำงาน ท้องถิ่นสูง ทั้งเด็กไว้ กับคนชรา ทำให้การดู แลไม่ทั่วถึง	สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่ เป็นภูเขาและที่ราบลุ่ม	พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภู เขา ท้องถิ่นห่างไกล ทุรกันดาร ประชาชนมี ทั้งชาวไทยพื้นราบและ ชาวไทยภูเขา ด้อย โอกาสทางการศึกษา	พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภู เขาและที่ราบ พื้นที่ ส่วนหนึ่งในอำเภอบาง กลุ่ม ประสบอุบัติเหตุ ทุกปี ละประมาณ 3 เดือน ต้องปิดโรงเรียน บริเวณดังกล่าว ประมาณ 30 วัน ทุกปี	
2. ปัจจัยการจัด การศึกษา	- มีการโยกย้าย ตำแหน่งผู้อำนวยการ ระหว่างตำแหน่งโครง การ ทำให้น่าเข้า	- มีปัญหาด้านสุขภาพ ของผู้อำนวยความสะดวก การประสบอุบัติเหตุ ทำ ให้น่าล่าช้าในระยะแรก	-	-	-	-
2.1 นโยบาย	-	-	-	-	-	-
2.2 กรรมการ	-	-	-	-	-	-
2.3 ผู้บริหาร	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 5 ความแตกต่างของประเด็นการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นร่องปฏิรูปการศึกษา ประเภทเขตที่ครอบคลุมพื้นที่หลายอำเภอ (ต่อ)

สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นร่องปฏิรูปการศึกษา						
ประเด็นของการจัดการศึกษา	อำเภอเจริญ เขต 1	อำเภอเจริญ เขต 2	พิษณุโลก เขต 2	พิษณุโลก เขต 3	พิษณุโลก เขต 4	พิษณุโลก เขต 5
2.4 ผู้ปฏิบัติงาน	<p>- ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดอำนาจเจริญ</p> <p>จำนวน 38 คน ตำแหน่งที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มเวลา</p>	<p>- ผู้อำนวยการจังหวัดศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก</p> <p>จำนวน 41 คน ตำแหน่งที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ปฏิบัติงานได้เต็มเวลา</p>	<p>- ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก</p> <p>จำนวน 64 คน ตำแหน่งที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มเวลา</p>	<p>- ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก (เป็นสตรี)</p> <p>จำนวน 62 คน ตำแหน่งที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มเวลา</p> <p>- เนื่องจากพื้นที่ห่างไกล บุคลากรไม่สะดวกในการปฏิบัติงาน ทำให้ขาดหายไปส่วนหนึ่ง</p>	<p>- ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดพิษณุโลก</p> <p>จำนวน 60 คน ตำแหน่งที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มเวลา</p>	<p>- ผู้อำนวยการศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดพิษณุโลก</p> <p>จำนวน 53 คน ตำแหน่งที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มเวลา</p>
2.5 อาคารสถานที่	<p>ใช้สถานที่ร่วมกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอำนาจเจริญ</p>	<p>ใช้สถานที่ร่วมกับสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอปทุมเวียง อ.อำนาจเจริญ</p>	<p>ใช้สถานที่ส่วนหนึ่งของอาคารเรียนโรงเรียนพัฒนาราษฎร์ อ.แก่งทอง</p>	<p>ใช้สถานที่ 3 แห่ง คือ วิทยาลัยการอาชีพนครไทย สำนักงานการประถมศึกษาไทย และศูนย์บริการการศึกษาจากโรงเรียน</p>	<p>ใช้สถานที่ส่วนหนึ่งของอาคารเรียนโรงเรียนพรหมพิราม พัทธ อ.พรหมพิรามจ.พิษณุโลก</p>	<p>ใช้สถานที่ 2 แห่ง คือ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ และสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งอยู่ห่างกันไม่มากนัก</p>

ตารางที่ 5 ความแตกต่างของประเด็นการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา
ประเภทเขตที่ครอบคลุมพื้นที่หลายอำเภอ (ต่อ)

ประเด็นของการจัดการศึกษา	สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา					
	อำเภอเจริญ เขต 1	อำเภอเจริญ เขต 2	พิษณุโลก เขต 2	พิษณุโลก เขต 3	พิษณุโลก เขต 4	พิษณุโลก เขต 5
2.6 วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์ที่ไม่เพียงพอ	วัตถุประสงค์ที่เพียงพอ	วัตถุประสงค์ที่เพียงพอ	วัตถุประสงค์ที่ไม่เพียงพอ	วัตถุประสงค์ที่ไม่เพียงพอ	วัตถุประสงค์ที่ไม่เพียงพอ
3. กระบวนการจัดการศึกษา	มุ่งส่งเสริมสนับสนุน และประสานการจัดการศึกษา ให้เกิดความทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม	มุ่งเน้นคุณภาพเสมอภาค โปร่งใส ซื่อสัตย์ เกิดการจัดการศึกษา อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ	มุ่งบริหารจัดการให้เกิดการบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ	มุ่งพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ฟังตนเองได้ เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีจิตสำนึกในความเป็นไทย มีศาสนธรรม และวัฒนธรรม เป็นวิถีชีวิต มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างประชาคมไทย และประชาคมโลก ให้มีความสุข สร้างสังคมแห่งความรู้ สังคมคุณ-	มุ่งกำกับส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษา เป็นไปตามนโยบาย และได้มาตรฐาน โดยมุ่งพัฒนาคน คุณภาพ และบริการประชาชน	มุ่งรวมพลังชุมชน และครู ผู้คุณภาพการศึกษา บุคลากรพัฒนา ทำที่สุดันมาตรฐาน
3.1 วิสัยทัศน์						

ตารางที่ 5 ความแตกต่างของประเด็นการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา
ประเภทเขตที่ครอบคลุมพื้นที่หลายอำเภอ (ต่อ)

ประเด็นของ การจัดการศึกษา	สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา					
	อำเภอเจริญ เขต 1	อำเภอเจริญ เขต 2	พิษณุโลก เขต 2	พิษณุโลก เขต 3	พิษณุโลก เขต 4	พิษณุโลก เขต 5
3.2 เป้าหมาย ระบบย่อยด้าน เทคนิค	-	-	-	ภาพ สังคมคุณธรรม บนพื้นฐานภูมิปัญญา ไทย	-	-
3.3 แนวคิดและ หลักการ	-	-	-	-	-	-
3.4 ความรู้และ เทคโนโลยี	-	-	-	-	-	-
ระบบย่อยด้าน โครงสร้าง	-	-	-	-	-	-
3.5 อำนาจหน้าที่	-	-	-	-	-	-
3.6 ภารกิจและ พันธกิจ	-	-	-	-	-	-
3.7 การแบ่งงาน	-	-	-	-	-	-
3.8 วิธีการ ปฏิบัติ	มีการปรับเปลี่ยนหมุน เวียนการปฏิบัติงาน	-	-	-	-	มีการประชุมแบบ ย้ายฐาน เพื่อสร้าง

ตารางที่ 5 ความแตกต่างของประเด็นการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ประเภทเขตที่ครอบคลุมพื้นที่หลายอำเภอ (ต่อ)

ประเด็นของ การจัดการศึกษา	สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา					
	อำเภอเจริญ เขต 1	อำเภอเจริญ เขต 2	พิษณุโลก เขต 2	พิษณุโลก เขต 3	พิษณุโลก เขต 4	พิษณุโลก เขต 5
ระบบย่อยด้าน จิตสังคม 3.9 ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร (1) คุณลักษณะ ส่วนตัว	มีวิสัยทัศน์ ตรงต่อ เวลา ความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ผู้นำทางวิชา การ มนุษย์สัมพันธ์	มีวิสัยทัศน์ ความรับ ผิดชอบ เจตคติที่ดีต่อ งาน อุทิศตน เสียสละ จริงจัง ตั้งใจปฏิบัติงาน	มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ เจตคติที่ ดีต่องาน	มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ เอื้อ อาทร ซื่อสัตย์ อุทิศตน เสียสละ จริงจัง ให้ เกียรติซึ่งกันและกัน	มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ การตัดสินใจ ตรงต่อ เวลา ความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ มนุษย์สัมพันธ์ เจตคติที่ดี ให้เกียรติซึ่ง กันและกัน	มีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ การตัดสินใจ ตรงต่อ เวลา ความรับผิดชอบ จริงจัง ตั้งใจ เจตคติที่ดี มนุษย์สัมพันธ์ ให้ เกียรติซึ่งกันและกัน
(2) การปฏิบัติ งาน	ใช้กระบวนการกลุ่ม และมีส่วนร่วม ยอมรับ ความคิดเห็นของผู้ ปฏิบัติงาน	ยึดหลักการทำงาน และการปกครอง บริหาร งานเป็นทีม ยอมรับความ คิดเห็นซึ่งกันและกัน	ใช้กระบวนการกลุ่ม และมีส่วนร่วม ยอมรับ ข้อผิดพลาด และแก้ไข ปัญหาร่วมกัน	ใช้กระบวนการกลุ่ม และมีส่วนร่วม ยอมรับ ข้อผิดพลาดและแก้ไข ปัญหาร่วมกัน	ยึดหลักการทำงาน และการปกครองบริหาร งานเป็นทีม กระบวน การกลุ่มและมีส่วนร่วม ยึดเป้าหมายและแผน	ยึดหลักการทำงาน บริหารงานเป็นทีม ยึด เป้าหมายและแผน ยอมรับข้อผิดพลาด และแก้ไขปัญหา ร่วมกัน
3.10 ความสัมพันธ์ ระหว่าง	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 5 ความแตกต่างของประเด็นการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา
ประเภทเขตที่ครอบคลุมพื้นที่หลายอำเภอ (ต่อ)

ประเด็นของการจัดการศึกษา	สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา					
	อำเภอเจริญ เขต 1	อำเภอเจริญ เขต 2	พิษณุโลก เขต 2	พิษณุโลก เขต 3	พิษณุโลก เขต 4	พิษณุโลก เขต 5
ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ระบบย่อยด้าน การจัดการ 3.11 จุดมุ่ง หมายของการจัด การศึกษา	- จัดการศึกษาตนเอง ความต้องการของ ประชาชน มีสิทธิและ โอกาสเสมอทั้งในการ รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฐานอย่างแท้จริง มีคุณ ภาพ ไม่เก็บค่าใช้จ่าย	- จัดการศึกษาให้ผู้ เรียนเป็นคนเก่ง ดี มีสุข มีสิทธิและโอกาสเสมอ ทั้งในการรับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	- พัฒนาศักยภาพของ ผู้เรียนทุกคน สมอง ความต้องการของ ประชาชนอย่างมีคุณ ภาพ เสมอภาค และ เป็นธรรม	- พัฒนาผู้เรียนให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ มี สิทธิ และโอกาสเสมอ ทั้งในการได้รับการ ศึกษาขั้นพื้นฐานอย่าง ทั่วถึงและมีคุณภาพ	- จัดการศึกษาเพื่อ พัฒนาคนไทยให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ โดย มุ่งปฏิรูปการเรียนรู้ การประกันคุณภาพ ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ	- จัดการศึกษาให้สอดคล้อง และสนองความ ต้องการของประชาชน อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และเป็นธรรมเพื่อพัฒนา คนไทยให้เป็นมนุษย์ที่ สมบูรณ์ และพัฒนา บุคลากรเพื่อพัฒนาคุณ ภาพการศึกษาตามแนว ปฏิรูปการศึกษา
3.12 การวางแผน	-	-	-	-	-	
3.13 การจัดการ	-	-	-	-	-	
3.14 การบริหาร งานบุคคล	-	-	-	-	-	

ตารางที่ 5 ความแตกต่างของประเด็นการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา
ประเภทเขตที่ครอบคลุมพื้นที่หลายอำเภอ (ต่อ)

ประเด็นของการจัดการศึกษา	สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา					
	อำนาจเจริญ เขต 1	อำนาจเจริญ เขต 2	พิษณุโลก เขต 2	พิษณุโลก เขต 3	พิษณุโลก เขต 4	พิษณุโลก เขต 5
3.15 การบริหารงบประมาณ	-	-	-	-	-	-
3.16 การนำ	-	-	-	-	-	-
3.17 การกำกับควบคุม	-	-	-	-	-	-
4. ผลผลิตการจัดการศึกษา						
4.1 ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา	เพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น	ไม่เปลี่ยนแปลง	เพิ่มขึ้น	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง
4.1.1 สิทธิและโอกาสเสมอกันของผู้เรียน						
4.1.2 การบริหารทางการศึกษาอย่าง	เพิ่มขึ้น	ไม่เปลี่ยนแปลง	เพิ่มขึ้น	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง
- ทั่วถึง	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง
- คุณภาพ						
4.1.3 การส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	-	-	-	-	-	-

ตารางที่ 5 ความแตกต่างของประเด็นการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษา
ประเภทเขตที่ครอบคลุมพื้นที่หลายอำเภอ (ต่อ)

ประเด็นของ การจัดการศึกษา	สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นําร่องปฏิรูปการศึกษา					
	อำนาจเจริญ เขต 1	อำนาจเจริญ เขต 2	พิษณุโลก เขต 2	พิษณุโลก เขต 3	พิษณุโลก เขต 4	พิษณุโลก เขต 5
4.2 ประสิทธิภาพการจัดการ ศึกษา	-	-	-	-	-	-
4.2.1 ความ ร่วมมือ	-	-	-	ไม่ชัดเจน	-	-
4.2.2 ความ โปร่งใส	-	-	-	-	-	-
5. ข้อมูลย้อน กลับทางการ ศึกษา	-	-	-	-	-	-
6. ปัญหา อุปสรรค	-	-	-	-	-	-
7. ความสำเร็จ	-	-	-	-	-	-

ค. จุดเด่น

1. สภาพพื้นที่ไม่กว้างขวาง มีปริมาณสถานศึกษาพอเหมาะ ทำให้สามารถกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาได้มากกว่ารูปแบบเดิม เช่น การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร การนิเทศ ให้คำปรึกษา เป็นต้น
2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น
3. มีการใช้ความรู้และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ กล่าวคือ การฝึกอบรม การจัดทำงบประมาณแนวใหม่ การจัดระบบสารสนเทศทางการศึกษา การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การจัดทำ home page การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในรูปแบบของการประชุมเคลื่อนย้ายฐานไปยังหน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ ให้เกิดการใกล้ชิดในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
4. มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและรูปธรรม โดยมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีวิธีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การอบรมให้ความรู้ จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน จัดพิมพ์คำบรรยายในที่ต่างๆ ของผู้บริหารให้อ่าน การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจงานอย่างต่อเนื่อง การระดมสมอง การให้ปฏิบัติจริง และการใช้เทคนิคเรลลีวิชาการเป็นการประชุมวิชาการแบบย้ายฐาน ที่สำคัญมีการฝึกกำลังกันปฏิบัติงาน
5. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูงและสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานท่ามกลางข้อจำกัดด้านปัจจัยต่างๆ ให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจด้วยวิธีการหลากหลาย ทั้งการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน กล่าวคือ การปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับ เป็นแบบอย่างที่ดี มีใจกว้าง เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีวิสัยทัศน์ มีทักษะการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ระดมสมองร่วมกัน การปลุกระดมความคิดในการทำงาน และเมื่อมีปัญหาขัดแย้ง แก้ไขด้วยการประนีประนอมและแก้ไขปัญหาร่วมกัน
6. เกิดความร่วมมือฝึกกำลังและระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษาาร่วมกันของหน่วยงานสถานศึกษา เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์

ง. จุดด้อย

1. สภาพพื้นที่เป็นเทือกเขาและที่ลาดเนินเขา ประชาชนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน รวมทั้งไม่มีสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา การอาชีวศึกษา หรือประเภทการศึกษาอื่น ส่งผลให้ประชาชนขาดโอกาสในการได้รับบริการทางการศึกษาที่สูงขึ้น การเมืองให้ความสำคัญและมีบทบาทต่อการจัดการศึกษาน้อย
2. ปัจจัยการจัดการศึกษา ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการดำเนินงานแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ทั้งด้านบุคลากร และงบประมาณ ระยะเวลาการดำเนินงานที่จำกัด รวมทั้งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษา-

ธการกำหนด และไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลา ทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจและพันธกิจไม่ครบถ้วนสมบูรณ์

3. กระบวนการจัดการศึกษา ยังมีข้อจำกัดและตริ้งตัวหลายประการ เช่น การกำหนดเป้าหมาย แนวคิดและหลักการ ภารกิจ พันธกิจ และโครงสร้างการแบ่งงานที่ตายตัว การที่ต้องบริหารงานบุคคล และงบประมาณ ภายใต้กฎหมายและระเบียบที่มีอยู่เดิม ขณะที่ต้องนำร่องการบริหารการจัดการรูปแบบใหม่เหล่านี้ ล้วนเป็นจุดอ่อนที่ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา

4. ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ยังไม่ถึงครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนอย่างทั่วถึง และยังมี ความเข้าใจไม่ถูกต้อง

สรุป

จากการวิเคราะห์ความคล้ายคลึง ความแตกต่าง จุดเด่น และจุดด้อย ของรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาแต่ละประเภท คือ (1) ประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด (2) ประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ (3) ประเภทเขตอำเภอที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว และ (4) ประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ สามารถสรุปเป็นภาพรวมความคล้ายคลึง ความแตกต่าง จุดเด่น และจุดด้อยของการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาทั้ง 4 ประเภท ดังนี้

ก. ความคล้ายคลึงและความแตกต่าง

1. สภาพแวดล้อม

1.1 ประชาชน องค์กรเอกชน สถาบันทางสังคม และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ความสำคัญและสนับสนุนการศึกษา แต่อยู่ในระดับที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาที่เป็นเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัดและเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียวซึ่งเป็นอำเภอเมือง ประชาชนจะมีศักยภาพในการสนับสนุนการจัดการศึกษาได้มากกว่าเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ

1.2 การคมนาคมทั่วถึงภายในเขต แต่มีความห่างไกลระหว่างสำนักงาน และสถานศึกษาในเขตจังหวัดและเขตรวมอำเภอของเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 3 และเขต 4

1.3 มีสถานศึกษารองรับความต้องการของผู้เรียนและประชาชนเพียงพอในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการศึกษาปฐมวัย ยกเว้นเขตจังหวัด เขตที่มีลักษณะพิเศษ และเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว จะมีสถานศึกษาในระดับที่สูงกว่าตั้งแต่การอาชีวศึกษา ถึงระดับอุดมศึกษา

2. ปัจจัยการจัดการศึกษา

2.1 กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้กำหนดนโยบายโดยเฉพาะนโยบายการนำร่องปฏิรูปการศึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การจัดระบบสารสนเทศ การประกันคุณภาพ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เป็นต้น โดยสำนักงานและคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ของแต่ละเขต กำหนดนโยบายเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

2.2 กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ การสรรหาคณะกรรมการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเป็นเกณฑ์เดียวกันในทุกเขต โดยมี

(1) คณะกรรมการจำนวน 20 คน มาจากภาคส่วนต่างๆ ได้แก่ ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพผู้บริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมครูและผู้ปกครอง ผู้นำทางศาสนา ประธานชมรมหรือผู้แทนการศึกษาเอกชน ผู้แทนผู้จัดการศึกษาพิเศษ ผู้แทนสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาในเขตพื้นที่ ผู้แทนหน่วยงานศิลปากรในเขตพื้นที่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม จำนวน 3 คน และหัวหน้าส่วนราชการหรือผู้แทนหัวหน้าส่วนราชการของกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่ จำนวน 5 คน ได้แก่ ศึกษาธิการจังหวัด ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด และประธานคณะกรรมการอาชีวศึกษาจังหวัด โดยเขตใดไม่มีผู้แทนประเภทนั้น ก็อาจปรับเพิ่มผู้แทนบางประเภทได้แล้วแต่กรณี โดยกรรมการเลือกประธานกรรมการกันเองและมีผู้ที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้อำนวยการสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ

(2) ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ

ผู้อำนวยการ ได้รับการคัดเลือกจากหัวหน้าส่วนราชการของกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่ แต่เขตพื้นที่ใดเป็นหัวหน้าส่วนราชการของกรมใด เป็นไปตามคัดเลือกของคณะกรรมการคัดเลือกที่กระทรวงศึกษาแต่งตั้งภายในเขตพื้นที่นั้นๆ

รองผู้อำนวยการ มีจำนวน 3 คน ยกเว้นเขตจังหวัดที่มีลักษณะพิเศษ (ภูเก็ต) มีรองผู้อำนวยการ จำนวน 4 คน ซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการของกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการทั้งหมดที่มีได้รับการคัดเลือกเป็นผู้อำนวยการ

(3) ผู้ปฏิบัติงาน กระทรวงศึกษาธิการกำหนดเกณฑ์ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา แต่ละเขตไว้จำนวน 70-100 คน และผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการการคัดเลือก ส่วนใหญ่มีจำนวนผู้ปฏิบัติไม่ครบตามเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และมาจากหลากหลายสังกัด ยกเว้น สำนักงานฯ ประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว ได้แก่ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 1 และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มเวลา ยกเว้นสำนักงานฯ ประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด คือ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี และอำนาจเจริญ เขต 2

(4) งบประมาณ กระทรวงศึกษาธิการจัดสรรให้แต่ละเขตพื้นที่ เพื่อดำเนินโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษา เขตละประมาณ 700,000 บาท ยกเว้นเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัดได้รับมากน้อยตามจำนวนการแบ่งเขตพื้นที่ที่สำนักงานปฏิรูปการศึกษาเสนอไว้เดิม คือ เพชรบุรี มี 2 เขต ได้รับ 140,000 บาท และชลบุรี มี 5 เขต ได้รับ 3,100,000 บาท นอกจากนั้น กรมที่มีภารกิจปฏิบัติในเขตพื้นที่ เช่น กรมสามัญศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมวิชาการ จัดสรรให้เพื่อดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาของกรมอีกจำนวนหนึ่ง มากน้อยแล้วแต่กรณี

(5) อาคารสถานที่ สถานที่ส่วนใหญ่ใช้ร่วมกับหน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ ยกเว้น เขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด คือ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี และชลบุรี มีอาคารเอกเทศเป็นการเฉพาะ ซึ่งเป็นอาคารที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอนุญาตให้ใช้โดยการสนับสนุนการปรับปรุงสถานที่จากภาคเอกชน

(6) วัสดุ ครุภัณฑ์ ส่วนใหญ่มีวัสดุ ครุภัณฑ์ ที่ไม่เพียงพอ และยืมจากหน่วยงานทางการศึกษา วัด และรับการบริหารจากภาคเอกชนบางส่วน ยกเว้น สำนักงานฯ ประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว คือ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 1 และสำนักงานฯ เขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ ได้แก่ สำนักงานฯ เขตพื้นที่อำนาจเจริญ เขต 2 ที่มีวัสดุ ครุภัณฑ์เพียงพอจากการยืมจากหน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ

3. กระบวนการจัดการศึกษา

ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม

3.1 วิสัยทัศน์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่คล้ายคลึงกันในสาระบางส่วนในสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เน้นความเสมอภาคและคุณภาพ นอกจากนั้นจะมีความแตกต่างกันในสาระที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น โดยเขตที่มีลักษณะพิเศษ คือ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาภูเก็ต มีสาระของวิสัยทัศน์เกี่ยวกับธำรงความเป็นไทย และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด คือ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรี มุ่งสังคมแห่งการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วมของชุมชน สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาชลบุรี มุ่งจัดการศึกษาให้เกิดความทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม สนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันที่จัดการศึกษา ให้เป็นไปตามนโยบายและได้มาตรฐานการศึกษา เขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว คือ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาพิษณุโลก เขต 1 มุ่งเป็นผู้นำปฏิรูปการศึกษา และบริการทางการศึกษาแก่หน่วยงานสถานศึกษา ประชาชนให้เกิดความทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นธรรม นำไปสู่การพัฒนาสังคมและประเทศชาติเชื่อมโยงประชาคมไทยและประชาคมโลก เขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ คือ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาอำนาจเจริญ เขต 1 อำนาจเจริญ เขต 2 พิษณุโลก เขต 2 และพิษณุโลก เขต 3 มุ่งจัดการศึกษาให้เกิดความทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นธรรม

3.2 เป้าหมาย สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภทมีเป้าหมายหลักที่กำหนดจากกระทรวงศึกษาธิการเหมือนกันในการเตรียมความพร้อมและนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ให้มั่นใจว่า เขตพื้นที่การศึกษามีความพร้อมและสามารถดำเนินการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล รวมทั้ง การพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิรูปการศึกษา และการเรียนรู้ และมีความแตกต่างกันในเป้าหมายอื่นเพิ่มเติม ตามความต้องการของท้องถิ่นของแต่ละประเภท กล่าวคือ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด ได้แก่ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาเพชรบุรีและชลบุรี ประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว ได้แก่ พิษณุโลก เขต 1 และประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ ได้แก่ พิษณุโลก เขต 4 มีเป้าหมายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาให้ประชาชนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างมีคุณภาพและเสมอภาค

ระบบย่อยด้านเทคนิค

3.3 แนวคิดและหลักการ

ด้านแนวคิด ไม่ปรากฏว่า สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษายึดแนวคิดใดในการจัดการศึกษาที่ชัดเจน ยกเว้น สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด คือ ชลบุรี ยึดแนวคิดที่ สถานศึกษาเป็นปัจจัยของความสำเร็จ ในการปฏิรูปการศึกษาจึงต้องส่งเสริมสถานศึกษาให้มีศักยภาพและมีความเข้มแข็ง และสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา เขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ ที่มีเพียงแห่งเดียว คือ อำนาจเจริญ เขต 2 ยึดแนวคิดในการจัดการศึกษาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

ด้านหลักการ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกสำนักงานทุกประเภท ยึดหลักการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกันตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดเกี่ยวกับหลักการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของประชาชน นอกจากนั้น มีความแตกต่างกันในหลักการอื่นๆ ซึ่งเป็นไปตามสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาแต่ละประเภท กล่าวคือ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ คือ ภูเก็ต และประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ ได้แก่ อำนาจเจริญ เขต 1 พิษณุโลก เขต 2 พิษณุโลก เขต 3 พิษณุโลก เขต 4 และพิษณุโลก เขต 5 ยึดหลักการบริหารจัดการที่ดี นอกจากนั้น บางสำนักงานมีการยึดหลักการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการปรับเปลี่ยนตามสภาพจริง เป็นต้น

3.4 ความรู้และเทคโนโลยี สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีการนำความรู้และเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะมีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีการจัดระบบความรู้และเทคโนโลยี เช่น การจัดระบบสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ เป็นต้น

ระบบย่อยด้านโครงสร้าง

3.5 อำนาจหน้าที่ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีการกำหนดอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกันโดยกระทรวงศึกษาธิการกำหนดขึ้นตามข้อเสนอของสำนักงานปฏิรูปการศึกษา ที่เสนอให้สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจและหน้าที่ จำนวน 13 ข้อ ดังนี้

- (1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนพัฒนาการอุดมศึกษา แผนพัฒนาการศาสนา และวัฒนธรรม และความต้องการของท้องถิ่น
- (2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป ของสถานศึกษาและหน่วยงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
- (3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- (4) ส่งเสริม และประสานงานการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบ และตามอัธยาศัย การศึกษาเพื่อคนพิการ ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ รวมทั้งการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา
- (5) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งหน่วยงานที่จัดการศึกษานอกระบบ โรงเรียนและตามอัธยาศัย และหน่วยงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา
- (6) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูล สารสนเทศด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา
- (7) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาศึกษาและการดำเนินการด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา
- (8) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา และหน่วยงานศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา
- (9) ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษา เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
- (10) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในเขตพื้นที่การศึกษา
- (11) ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงาน ด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

(12) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในเขตพื้นที่การศึกษา

(13) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา และเลขาธิการคณะกรรมการการศาสนา และวัฒนธรรม รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

3.6 ภารกิจ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีการปฏิบัติภารกิจ 4 ด้าน ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด คือ (1) ภารกิจการบริหารทั่วไป (2) ภารกิจการบริหารงานบุคคล (3) ภารกิจการบริหารงบประมาณ และภารกิจการบริหารงานวิชาการ โดยมีการแบ่งภารกิจดังกล่าวออกเป็น 25 พันธกิจ ดังนี้

(1) ภารกิจการบริหารทั่วไป มี 8 พันธกิจ ได้แก่ (1) การบริหารและจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ (2) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ (3) การจัดระบบสารสนเทศ และ IT ในการบริหารและจัดการเรียนการสอน (4) การส่งเสริมและการจัดบริการการศึกษา (5) การส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม (6) การดำเนินงานกิจการพิเศษในเขตพื้นที่และสถานศึกษา (7) การจัดระบบการประกันคุณภาพ และ (8) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

(2) ภารกิจการบริหารงานบุคคล มี 5 พันธกิจ ได้แก่ (1) การเตรียมการบริหารงานบุคคลระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษา (2) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา (4) การเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณ และ (5) การพัฒนาวิชาชีพครู

(3) ภารกิจการบริหารงบประมาณ มี 6 พันธกิจ ได้แก่ (1) การจัดตั้งงบประมาณ (2) การจัดสรรงบประมาณ (3) การบริหารการเงินและบัญชี (4) การจัดซื้อ จัดจ้าง และการพัสดุ (5) การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพ การใช้จ่ายงบประมาณ และ (6) การระดมทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา

(4) ภารกิจบริหารงานวิชาการ มี 6 พันธกิจ ได้แก่ (1) การพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา (2) การปฏิรูปการเรียนรู้ (3) การเทียบโอนผลการเรียน (4) การจัดเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ (5) การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และ (6) การปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน

3.7 การแบ่งงาน สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีการแบ่งโครงสร้างการปฏิบัติงาน ออกเป็น 9 กลุ่มงาน ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด คือ

(1) กลุ่มงานอำนวยการ

(2) กลุ่มงานบุคลากร

(3) กลุ่มงานนโยบาย และแผน

(4) กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน และปฐมวัย

(5) กลุ่มงานส่งเสริมการอาชีวศึกษา และการศึกษาเอกชน

(6) กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และตามอัธยาศัย

(7) กลุ่มงานส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม

(8) กลุ่มงานส่งเสริมพลานามัย และกิจการพิเศษ

(9) หน่วยนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม

3.8 วิธีการปฏิบัติงาน สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยกำหนดวิธีการและแนวทางปฏิบัติงานเป็นของตนเอง เช่น วิธีการประสานงาน ระหว่างสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา และสถานศึกษา วิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ วิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ระบบย่อยด้านจิตสังคม

3.9 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทั้งคุณลักษณะส่วนตัวและพฤติกรรมกรรมการบริหารที่สอดคล้องกันในด้านคุณลักษณะส่วนตัว คือ การมีวิสัยทัศน์ ความรู้ ความสามารถ และในด้านการปฏิบัติงาน คือ การใช้กระบวนการกลุ่มและกระบวนการมีส่วนร่วม และยึดเป้าหมายและแผน นอกจากนั้น มีความแตกต่างกันในคุณลักษณะส่วนตัวและพฤติกรรมกรรมการบริหารซึ่งเป็นไปตามตัวบุคคลของผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร และสภาพการบริหารจัดการของสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา แต่ละแห่ง ดังนี้

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะส่วนตัวเพิ่มเติม คือ มีความรับผิดชอบ มีบุคลิกภาพ มีทักษะการตัดสินใจ ตรงต่อเวลา มีความรอบรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความซื่อสัตย์ และเอื้ออาทร และมีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารเพิ่มเติม คือ ยอมรับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และยอมรับข้อผิดพลาดและแก้ไขปัญหาร่วมกัน

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตพิเศษ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะส่วนตัวเพิ่มเติม คือ มีทักษะการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ และตรงต่อเวลา และมีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารเพิ่มเติม คือ ยึดหลักการทำงาน หลักการปกครอง และมีการบริหารงานเป็นทีม

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตอำเภอเดียว ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะส่วนตัวเพิ่มเติม คือ ตรงต่อเวลา มีความรอบรู้และเป็นผู้นำทางวิชาการ ยึดมั่นกฎระเบียบ มีเจตคติที่ดีต่องาน อุทิศตน เสียสละ จริงจัง และมีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร คือ มีการบริหารงานเป็นทีม

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตรวมอำเภอ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะส่วนตัวเพิ่มเติม คือ มีทักษะการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีเจตคติที่ดีต่องาน อุทิศตน เสียสละ จริงจัง ตั้งใจปฏิบัติงาน และให้เกียรติผู้ปฏิบัติงาน และมีภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร คือ มีการบริหารงานเป็นทีม ยอมรับความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน และยอมรับข้อผิดพลาดและแก้ไขปัญหาร่วมกัน

3.10 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีเคารพในฐานะและความคิดเห็นของกันและกัน และมีความสัมพันธ์ ฉันทมิตร เข้าใจ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ยกเว้น ผู้บริหารของสำนักงานฯ เขตพื้นที่

นำร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ ที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน เป็นไปอย่างเป็นทางการ

ระบบย่อยด้านการจัดการ

3.11 การกำหนดจุดมุ่งหมาย สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาทุกสำนักงานทุกประเภท มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และมีสาระที่สอดคล้องกันในการจัดการศึกษาให้เกิดความทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม ให้ผู้เรียนมีโอกาสได้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างมีคุณภาพ นอกจากนั้นมีความแตกต่างกันตามสภาพของท้องถิ่น ดังนี้

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพิ่มเติม คือ การจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และสิทธิ และความเสมอภาคในการได้รับการศึกษาของผู้เรียน

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพิ่มเติม คือ พัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย และจิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพิ่มเติม คือ สิทธิและความเสมอภาคในการได้รับการศึกษาของผู้เรียน และพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต

3.12 การวางแผน ทุกสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีการวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการร่วมกันตามแนวทางที่ส่วนกลางกำหนดและตามสภาพความต้องการของท้องถิ่น มีความแตกต่างของการวางแผนเพิ่มเติมตามสภาพความต้องการของท้องถิ่น คือ

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร (เฉพาะชลบุรี) และการจัดทำแผนพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (เฉพาะเพชรบุรี)

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 2) มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

โดยมีขั้นตอนการวางแผนโดยภาพรวม ดังนี้

- (1) สสำรวจและจัดทำข้อมูลพื้นฐานของเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา
- (2) วิเคราะห์นโยบาย และสภาพปัจจุบัน ปัญหา
- (3) จัดทำร่างแผนแต่ละประเภท โดยประสานแผนร่วมกับสถานศึกษา
- (4) เสนอคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่อง

ปฏิรูปการศึกษาให้ความเห็นชอบ

(5) ประกาศใช้แผน

(6) ดำเนินการตามแผน

(7) กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

3.13 การจัดการองค์การ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีการจัดการองค์การและสายการบังคับบัญชา ตามโครงสร้างการแบ่งงานออกเป็น 9 กลุ่มงาน นอกจากนั้น สำนักงานแต่ละประเภทมีการจัดการองค์การในลักษณะต่างๆ ตามสภาพการบริหารจัดการของสำนักงาน กล่าวคือ

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด มีการจัดการองค์การเพิ่มเติม คือ การจัดบุคลากรสอดคล้องกับงาน จัดให้มีระบบการสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ และจัดให้มีคณะทำงานวิชาการในองค์การ (เฉพาะเพชรบุรี)

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ มีการจัดการองค์การเพิ่มเติม คือ การกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จัดบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงาน และจัดกลุ่มงานลักษณะใกล้เคียงกันให้อยู่ในห้องเดียวกัน

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ ได้แก่ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 และร้อยเอ็ด เขต 2 มีการจัดการองค์การเพิ่มเติม คือ จัดให้มีระบบการสื่อสารภายในและภายนอกองค์การ

3.14 การบริหารงานบุคคล สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกัน ดังนี้

(1) การสรรหาบุคลากร มีการสรรหาบุคลากร โดยคณะกรรมการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ได้แก่ กรรมการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงาน

(2) การพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม ประชุมชี้แจง จัดทำแนวทางการปฏิบัติงาน นอกจากนั้น มีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกันตามสภาพการจัดการศึกษาของแต่ละเขตพื้นที่ กล่าวคือ

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด (เฉพาะชลบุรี) มีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติม คือ มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การใช้กระบวนการมีส่วนร่วม การให้รางวัลชมเชย เมื่อผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ และการสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ มีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติม คือ นิเทศ ให้คำปรึกษา แนะนำ และการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ มีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเพิ่มเติม คือ การจัดทำแนวทางปฏิบัติ การพาไปศึกษาดูงาน การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้กระบวนการมีส่วนร่วม (เฉพาะพิษณุโลก เขต 2

และ พิษณุโลก เขต 2) การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 1) และสร้างเครือข่าย การพัฒนาบุคลากร (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 2)

(3) การบำรุงขวัญกำลังใจ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาแต่ละ ประเภทมีการบำรุงขวัญกำลังใจที่แตกต่างตามสภาพการจัดการศึกษาของแต่ละเขตพื้นที่ ดังนี้

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ ครอบคลุมทั้งจังหวัด (เฉพาะชลบุรี) มีการกำหนดเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบ และให้รางวัลและ คำชมเชย เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ก็ไม่สามารถพิจารณาความดีความชอบตามเกณฑ์ ดังกล่าวได้ เนื่องจากบุคลากรยังขึ้นกับต้นสังกัดเดิม

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ ครอบคลุมอำเภอเดียวมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ ครอบคลุมหลายอำเภอ มีการให้กำลังใจ เมื่อทำงานผิดพลาด และการให้ความช่วยเหลือเมื่อมีการร้อง- ขอ (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 2 พิษณุโลก เขต 2 และพิษณุโลก เขต 5) การให้รางวัลและคำชมเชย เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 1 พิษณุโลก เขต 2 และพิษณุโลก เขต 5)

3.15 การบริหารงบประมาณ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุก ประเภท มีการบริหารงบประมาณที่แตกต่างกันตามสภาพการจัดการศึกษาของแต่ละประเภทและ สำนักงาน ดังนี้

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุม ทั้งจังหวัด มีการกำหนดเกณฑ์การจัดตั้ง และจัดสรรงบประมาณร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ งาน โดยจัดสรรตามแผนงานโครงการ มีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผน และการกำกับติดตามการใ้ ใช้จ่ายงบประมาณ

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุม อำเภอเดียว มีการบูรณาการงบประมาณของโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษากับ งบประมาณของกรมที่มีภารกิจปฏิบัติในเขตพื้นที่เข้าด้วยกันตามแผนงาน โครงการ การจัดสรรงบ- ประมาณตามหลักเกณฑ์ แผนงาน โครงการ การกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ และการระดม ทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุม หลายอำเภอ มีการบูรณาการงบประมาณของโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษากับ งบประมาณของกรมที่มีภารกิจปฏิบัติในเขตพื้นที่เข้าด้วยกันตามแผนงาน โครงการ การจัดสรรงบ- ประมาณตามหลักเกณฑ์ แผนงาน โครงการ มีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผน (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 1 พิษณุโลก เขต 2 พิษณุโลก เขต 3 และพิษณุโลก เขต 4) มีการกำกับติดตามการใช้จ่ายงบ- ประมาณ (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 1 อำนาจเจริญ เขต 2 และพิษณุโลก เขต 5) และมีการระดม ทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 1 และอำนาจเจริญ เขต 2 และพิษณุโลก เขต 5)

3.16 การนำ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท ผู้บริหารใช้ กระบวนการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ที่สอดคล้องกันในการปฏิบัติตนให้เป็นที่

ยอมรับ มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบ และมีความรู้ความสามารถ และมีความแตกต่างกันตามสภาพการจัดการศึกษาของแต่ละประเภทและสำนักงาน ดังนี้

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้ปฏิบัติงาน (เฉพาะเพชรบุรี)

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ มีการใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยึดเป้าหมายและแผนในการทำงาน ยึดระบบคุณธรรม ตระหนัก รับผิดชอบต่อ และแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว ยึดเป้าหมายและแผนในการปฏิบัติงาน มีการยอมรับและแก้ปัญหาพร้อมกัน ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้ปฏิบัติงาน ตระหนัก รับผิดชอบต่อ และแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ มีการใช้กระบวนการมีส่วนร่วม (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 1 และอำนาจเจริญ เขต 2 พิษณุโลก เขต 4 และพิษณุโลก เขต 5) ยึดเป้าหมายและแผนในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (เฉพาะพิษณุโลก เขต 3 และพิษณุโลก เขต 5) ยอมรับและแก้ปัญหาพร้อมกัน (เฉพาะพิษณุโลก เขต 2 และพิษณุโลก เขต 5) ใช้ระบบคุณธรรม (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 2 และพิษณุโลก เขต 5) ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้ปฏิบัติงาน (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 1 อำนาจเจริญ เขต 2 และพิษณุโลก เขต 2) ตระหนัก รับผิดชอบต่อ และแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการประนีประนอม (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 1 อำนาจเจริญ เขต 2 พิษณุโลก เขต 2 พิษณุโลก เขต 4 และพิษณุโลก เขต 5)

3.17 การกำกับควบคุม สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีการกำกับควบคุมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันในการใช้มาตรฐานและตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานตามพันธกิจที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีการประเมินภายนอก มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ และมีความแตกต่างกันตามสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานแต่ละประเภทและสำนักงาน ดังนี้

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด มีการสรุปและรายงานผลการดำเนินงาน

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ มีระบบควบคุมภายใน มีการสรุปและรายงานผล

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว มีการนิเทศ ให้คำปรึกษา แนะนำ การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน จัดระบบการควบคุมภายใน การสรุปและรายงานผล

- สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ มีการจัดระบบควบคุมภายใน (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 1) การนิเทศ ให้คำปรึกษา แนะนำ (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 1) มีการสรุปและรายงานผล (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 1 พิษณุโลก เขต 2 พิษณุโลก เขต 4 และพิษณุโลก เขต 5)

4. ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

4.1 ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ยังไม่ชัดเจน ดังนี้

4.1.1 สิทธิและโอกาสทางการศึกษาเสมอกันของผู้เรียนเพิ่มขึ้นเฉพาะสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด (เฉพาะเพชรบุรี) และประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 1 อำนาจเจริญ เขต 2 และพิษณุโลก เขต 3) และไม่เปลี่ยนแปลงเฉพาะสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ ประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด (เฉพาะชลบุรี) ประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว และประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ (เฉพาะพิษณุโลก เขต 2 พิษณุโลก เขต 4 และพิษณุโลก เขต 5)

4.1.2 การบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เพิ่มขึ้น เฉพาะสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว และประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 1 และพิษณุโลก เขต 2) ลดลง เฉพาะสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด (เฉพาะเพชรบุรี) และไม่เปลี่ยนแปลง เฉพาะสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ และประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 2 พิษณุโลก เขต 3 พิษณุโลก เขต 4 และพิษณุโลก เขต 5) และการบริการทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพเพิ่มขึ้น เฉพาะสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว และคุณภาพลดลง เฉพาะสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด (เฉพาะเพชรบุรี) และไม่เปลี่ยนแปลง เฉพาะสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด (เฉพาะชลบุรี) ประเภทสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ และสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ

4.1.3 การส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษา สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภทมีการส่งเสริมสถานศึกษา โดยการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร นิเทศ ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษา และมีการส่งเสริมเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เฉพาะสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด เขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว และเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ (เฉพาะพิษณุโลก เขต 5)

4.2 ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยภาพรวมปานกลาง กล่าวคือ

4.2.1 ความร่วมมือ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีความสอดคล้องกันในด้านความร่วมมือและการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพิ่มขึ้น

4.2.2 ความโปร่งใส สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา มีความโปร่งใส ในการจัดการศึกษาในสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด (เฉพาะเพชรบุรี) ประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ ประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอ

เดียว และประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 2 พิษณุโลก เขต 2 พิษณุโลก เขต 4 และพิษณุโลก เขต 5)

4.2.3 ความคุ้มค่า สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีความคุ้มค่าในการจัดการศึกษา ยกเว้น สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ (เฉพาะพิษณุโลก เขต 3)

4.2.4 ความพึงพอใจของบุคลากร สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีความพึงพอใจของบุคลากรในการจัดการศึกษา ยกเว้นสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ (เฉพาะพิษณุโลก เขต 3 และพิษณุโลก เขต 4)

5. ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีการรายงานผลการจัดการศึกษา และการประชาสัมพันธ์ผลการจัดการศึกษา แต่มีการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน เป็นบางประเภทและสำนักงาน ได้แก่ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด (เฉพาะเพชรบุรี) ประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ ประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว และประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ (เฉพาะพิษณุโลก เขต 4 และพิษณุโลก เขต 5)

6. ปัญหาอุปสรรค

6.1 การบริหารที่มีทั้งการดำเนินงานแบบเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา และตามภารกิจของหน่วยงานเดิมที่ยังต้องปฏิบัติเนื่องจากยังไม่มีระเบียบ กฎหมายรองรับการดำเนินงานของเขตพื้นที่นาร่องฯ ทำให้สถานศึกษาไม่ทราบแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจน เพราะต้องดำเนินงานตามนโยบายของต้นสังกัดเดิม รวมทั้งงบประมาณและความดีความชอบ ยังพิจารณาจากหน่วยงานเดิม และส่วนหนึ่งต้องปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ใหม่ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ทำให้ต้องปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

6.2 พื้นที่การดำเนินงานของเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษากว้างขวาง ครอบคลุมทั้งจังหวัด ปริมาณสถานศึกษามีจำนวนมาก ทำให้ยากต่อการกำกับดูแล ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ

6.3 นโยบายและแนวปฏิบัติตามโครงการนาร่องปฏิรูปการศึกษาไม่ชัดเจน ยากต่อการปฏิบัติ

6.4 การแต่งตั้งและสรรหาบุคลากรล่าช้าทั้งกรรมการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้การดำเนินงานล่าช้าตามไปด้วย

6.5 มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระหว่างการดำเนินโครงการในสำนักงานฯ เขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษาประเภทเขตจังหวัด (เฉพาะเพชรบุรี) และประเภทเขตรวมอำเภอ (เฉพาะอำนาจเจริญ เขต 1) ทำให้การดำเนินงานของสำนักงานฯ หยุดชะงัก บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงาน

6.6 ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีจำนวนต่ำกว่าเกณฑ์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดและต้องปฏิบัติงาน 2 แห่ง ทั้งงานประจำของต้นสังกัดเดิม และงานตามโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษา ณ สำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ขณะที่การพิจารณาความดีความชอบ ต้องพิจารณาจากต้นสังกัด ไม่มีการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ณ สำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องฯ ทำให้ขาดขวัญกำลังใจ

6.7 การสื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาไม่ทั่วถึงกลุ่มเป้าหมายและประชาชนที่เกี่ยวข้อง

7. ผลสำเร็จ

7.1 เกิดการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการบริหารงานแบบเขตพื้นที่การศึกษา

7.2 เกิดการพัฒนาบุคลากร เพื่อการรองรับการปฏิรูปการศึกษา ได้แก่ การจัดทำคู่มือและแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในสถานศึกษา เช่น คู่มือการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ คู่มือจัดทำข้อมูลบุคลากร แนวทางการพัฒนาหลักสูตร คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา ฯลฯ และ การจัดโครงการวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้

7.3 เกิดความร่วมมือและการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา ของหน่วยงานสถานศึกษา องค์กรเอกชน และประชาชน

7.4 สถานศึกษาได้รับการส่งเสริมการจัดการศึกษาเพิ่มมากขึ้น

ข. จุดเด่น

1. สภาพแวดล้อมโดยรวมของสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษาทุกประเภท มีปัญหาสังคมและวัฒนธรรมน้อย สังคมเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน มีกลุ่มเอกชน อนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่เข้มแข็ง มีแหล่งการเรียนรู้ทางประวัติศาสตร์ที่สำคัญ ประชาชน พ่อ แม่ ผู้ปกครองและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญและสนับสนุนการศึกษา

2. มีสถานศึกษาในระบบ ทั้งการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน และบางประเภทเขตพื้นที่ มีสถานศึกษาอุดมศึกษา และอาชีวศึกษา รวมทั้งการศึกษาเฉพาะทาง รองรับความต้องการทางการศึกษาของประชาชนในและนอกเขตพื้นที่

3. มีการกำหนดวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการศึกษาที่เน้นความเสมอภาค คุณภาพ ความทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม การสนับสนุนศักยภาพในการบริหารทางการศึกษาแก่หน่วยงานสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ภูมิปัญญาไทย ศาสนา และวัฒนธรรม การเชื่อมโยงประชาคมไทย และประชาคมโลก บนพื้นฐานของความเป็นไทย

4. มีจุดมุ่งหมายชัดเจนในการส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งมีประสิทธิภาพและเป็นกลไกสำคัญ ในการบริการประชาชนให้มีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

5. มีการพัฒนาพันธกิจและตัวบ่งชี้การบริหารจัดการ ให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษา ภายในเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา

6. มีการใช้ความรู้และเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ กล่าวคือ การฝึกอบรม การจัดทำงบประมาณแนวใหม่ การจัดระบบสารสนเทศทางการศึกษา การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การจัดทำ home page การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในรูปแบบของการประชุมเคลื่อนย้ายฐานไปยังหน่วยงานทางการศึกษาต่างๆ ให้เกิดการใกล้ชิดในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

7. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ ทั้งด้านคุณลักษณะส่วนตนและการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดกระบวนการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ร่วมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายท่ามกลางข้อจำกัดด้านกฎหมายและระเบียบที่ยังไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ และมาจากหลากหลายสังกัด อาคาร สถานที่ และวัสดุครุภัณฑ์ ที่ไม่เอื้ออำนวย

8. มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและรูปธรรม โดยมีการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีวิธีการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การอบรมให้ความรู้ จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน จัดพิมพ์คำบรรยายในที่ต่างๆ ของผู้บริหารให้อ่าน การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจงานอย่างต่อเนื่อง การระดมสมอง การให้ปฏิบัติจริง และการใช้เทคนิคแรงจูงใจวิชาการเป็นการประชุมวิชาการแบบย้ายฐาน ที่สำคัญมีการผนึกกำลังกันปฏิบัติงาน เป็นต้น

9. มีความร่วมมือ และระดมทรัพยากรร่วมกันเพื่อการศึกษา ลดความซ้ำซ้อน และเกิดความคุ้มค่าจากการที่หลายหน่วยงานร่วมปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจของบุคลากรจากการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความยั่งยืนของการจัดการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษา

ค. จุดด้อย

1. สภาพพื้นที่ความรับผิดชอบกว้างขวางทั่วทั้งจังหวัด ปริมาณสถานศึกษาจำนวนมาก ยากต่อการกำกับดูแล นิเทศ ติดตาม ประสาน และส่งเสริมให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

2. ปัจจัยการจัดการศึกษาที่ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีกฎหมายและระเบียบรองรับการดำเนินงานแบบเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา ประกอบกับระยะเวลาการดำเนินงาน มีจำกัด และโดยเฉพาะบุคลากร แม้จะปฏิบัติงานได้เต็มเวลา แต่ไม่ครบจำนวนตามที่กระทรวงกำหนด และบางส่วนขาดคุณภาพเนื่องจากผู้บริหารไม่มีโอกาสสรรหาบุคลากรด้วยระบบของตนเอง รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดคุณภาพ ขาดความรู้ความสามารถ และไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการเท่าที่ควร ซึ่งต้องการการได้รับการพัฒนาค่อนข้างมาก

3. กระบวนการจัดการศึกษา ยังมีข้อจำกัดและตรึงตัวหลายประการ เช่น การกำหนดเป้าหมาย แนวคิดและหลักการ ภารกิจและพันธกิจ การจัดโครงสร้างการแบ่งกลุ่มงาน เป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด การที่ต้องบริหารงานบุคคล และงบประมาณภายใต้กฎหมายและระเบียบ

ที่มีอยู่เดิม ขณะที่ต้องนำร่องการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ เหล่านี้ล้วนเป็นจุดอ่อนที่ขาดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา

4. ข้อมูลข่าวสาร ความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ยังไม่ถึงครู ผู้ปกครอง นักเรียน และชุมชนอย่างทั่วถึง และยังมีความเข้าใจไม่ถูกต้อง

สรุป

กล่าวโดยสรุป จากการวิเคราะห์ประเภทรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ทั้ง 10 เขต สามารถจำแนกประเภทรูปแบบตามตัวแปรด้าน (1) สถานศึกษา (2) สภาพภูมิศาสตร์ และการปกครอง และ(3) ปัจจัยและกระบวนการจัดการศึกษา ออกได้เป็น 4 รูปแบบ คือ (1) รูปแบบการจัดการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด (2) รูปแบบการจัดการศึกษาประเภทเขตที่มีลักษณะพิเศษ (3) รูปแบบการจัดการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว และ (4) รูปแบบการจัดการศึกษาประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมหลายอำเภอ ที่มีทั้งความคล้ายคลึง ความแตกต่าง จุดเด่น และจุดด้อย ที่สมควรสังเคราะห์ นำเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาสร้างรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังจะได้กล่าวถึงในตอนที 3 ต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 3 สารสำคัญที่สมควรนำไปเป็นข้อมูลประกอบการสร้างรูปแบบการจัดการศึกษาของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิบัติการ
ศึกษา ทั้ง 4 ประเภท 10 เขต ตามที่นำเสนอมา พบสารสำคัญที่สมควรนำไปเป็นข้อมูลประกอบการ
สร้างรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

1. ตัวแปรของรูปแบบการจัดการศึกษา

- 1.1 สถานศึกษา
- 1.2 สภาพภูมิศาสตร์และการปกครอง
- 1.3 ปัจจัยการจัดการศึกษา

2. สภาพแวดล้อม

- 2.1 ประชาชน องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน สถาบันศาสนา สถาบันทางสังคม และ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญและสนับสนุนการศึกษา
- 2.2 สภาพพื้นที่ไม่กว้างขวาง การคมนาคมทั่วถึง ง่ายต่อการติดต่อประสานงาน
ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษา และสถาบันที่จัดการศึกษาภายในเขตพื้นที่
- 2.3 มีสถานศึกษารองรับความต้องการของผู้เรียนและประชาชนเพียงพอ ในระดับ
การศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัย ประชาชนสามารถเข้าถึงการศึกษาได้ทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ระดับอุดมศึกษา และการอาชีวศึกษา

3. ปัจจัยการจัดการศึกษา

- 3.1 มีการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาจากส่วนกลาง และการพัฒนานโยบายที่
สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น เช่น การพัฒนาบุคลากร การจัดทำหลักสูตร
สถานศึกษา การประกันคุณภาพ เป็นต้น
- 3.2 มีการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษามาใช้ร่วมกัน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ
อาคารสถานที่ และวัสดุ ครุภัณฑ์

4. กระบวนการจัดการศึกษา

ระบบย่อยด้านเป้าหมายและค่านิยม

- 4.1 วิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์การจัดการศึกษาเกี่ยวกับความเสมอภาค คุณ
ภาพ ความทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม การเสริมสร้างศักยภาพในการบริการทางการศึกษาแก่
หน่วยงานสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชน การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
ภูมิปัญญาไทย ศาสนาและวัฒนธรรม การเชื่อมโยงประชาคมไทยและประชาคมโลก บนพื้นฐานของ
ความเป็นไทย

4.2 เป้าหมาย การเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิรูปการศึกษา การเรียนรู้ และการบริหารจัดการแบบเขตพื้นที่การศึกษา การจัดการศึกษา ให้ ประชาชนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างมีคุณภาพและเสมอภาค

ระบบย่อยด้านเทคนิค

4.3 แนวคิดและหลักการ

4.3.1 แนวคิด

- จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

- สถานศึกษาเป็นปัจจัยความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา และการเรียนรู้ จึงต้องส่งเสริมสถานศึกษาให้มีศักยภาพ เข้มแข็ง และมีความอิสระในการจัดการศึกษา เพื่อการรองรับการกระจายอำนาจ

4.3.2 หลักการ การจัดการศึกษาแบบเขตพื้นที่การศึกษา ควรยึดหลักการที่สำคัญ คือ หลักเอกภาพ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของประชาชน การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารจัดการที่ดี การระดมทรัพยากรมาใช้ในการศึกษา หลักความยืดหยุ่น (การปรับเปลี่ยนตามสภาพจริง) หลักการประกันคุณภาพและหลักบูรณาการ

4.4 ความรู้และเทคโนโลยี การนำความรู้และเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะมีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีการจัดระบบความรู้และเทคโนโลยี เช่น การจัดระบบสารสนเทศ การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ทางวิชาการ การพัฒนาสื่อ เป็นต้น

ระบบย่อยด้านโครงสร้าง

4.5 อำนาจอหน้าที่ มีการกำหนดอำนาจอหน้าที่ ดังนี้

(1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนพัฒนาการอุดมศึกษา และความต้องการของท้องถิ่น

(2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ และกำกับ ตรวจสอบติดตามค่าใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

(3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(4) ส่งเสริม และประสานงานการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบ และตามอัธยาศัย การศึกษาเพื่อคนพิการ ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ ในเขตพื้นที่การศึกษา

(5) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา

(6) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูล สารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

(7) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(8) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

(9) ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษา เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

(10) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา

(11) ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงาน ด้านการศึกษา

(12) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

(13) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากปลัดกระทรวง เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

4.6 ภารกิจ มีการปฏิบัติภารกิจ 4 ด้าน คือ (1) ภารกิจการบริหารทั่วไป (2) ภารกิจ การบริหารงานบุคคล (3) ภารกิจการบริหารงบประมาณ และภารกิจการบริหารงานวิชาการ และแบ่ง ภารกิจดังกล่าวออกเป็น 25 พันธกิจ ดังนี้

(1) ภารกิจการบริหารทั่วไป มี 8 พันธกิจ ได้แก่ (1) การบริหารและจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจ (2) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ (3) การจัดระบบ สารสนเทศ และ IT ในการบริหารและจัดการเรียนการสอน(4) การส่งเสริมและการจัดบริการ การศึกษา (5) การดำเนินงานกิจการพิเศษในเขตพื้นที่และสถานศึกษา (6) การจัดระบบการประกันคุณภาพ และ (7) การนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

(2) ภารกิจการบริหารงานบุคคล มี 5 พันธกิจ ได้แก่ (1) การเตรียมการบริหารงาน บุคคลระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษา (2) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) การประเมินผลการ ปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา (4) การเสริมสร้างวินัยและจรรยาบรรณ และ (5) การพัฒนาวิชาชีพครู

(3) ภารกิจการบริหารงบประมาณ มี 6 พันธกิจ ได้แก่ (1) การจัดตั้งบ- งบประมาณ (2) การจัดสรรงบประมาณ (3) การบริหารการเงินและบัญชี (4) การจัดซื้อ จัดจ้าง และการ พัสดุ (5) การตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพ การใช้จ่ายงบประมาณ และ (6) การระดม ทรัพยากรและการลงทุนทางการศึกษา

(4) การกิจบริหารงานวิชาการ มี 6 พันธกิจ ได้แก่ (1) การพัฒนาหลักสูตรระดับสถานศึกษา (2) การปฏิรูปการเรียนรู้ (3) การเทียบโอนผลการเรียน (4) การจัดเครือข่ายและแหล่งการเรียนรู้ (5) การพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และ (6) การปฏิรูปการเรียนรู้ในชุมชน โดยมีการพัฒนาพันธกิจ และจัดลำดับความสำคัญตามสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น

4.7 การแบ่งงาน มีการแบ่งโครงสร้างการปฏิบัติงาน ออกเป็น กลุ่มงานตามภารกิจ ได้แก่

- (1) กลุ่มงานอำนวยการ
- (2) กลุ่มงานบุคลากร
- (3) กลุ่มงานนโยบาย และแผน
- (4) กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน และปฐมวัย
- (5) กลุ่มงานส่งเสริม และการศึกษา
- (6) หน่วยนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

4.8 วิธีการปฏิบัติงาน มีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงาน โดยกำหนดวิธีการและแนวทางปฏิบัติงานเป็นของตนเอง เช่น วิธีการประสานงานระหว่างสำนักงานฯ เขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา และสถานศึกษา วิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ วิธีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ระบบย่อยด้านจิตสังคม

4.9 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ ควรมีภาวะผู้นำทางการบริหาร ทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคล และการปฏิบัติงาน เรียงลำดับ ดังนี้

ก.คุณลักษณะส่วนบุคคล

- (1) มีวิสัยทัศน์
- (2) มีความรู้ ความสามารถ
- (3) มีทักษะการตัดสินใจ
- (4) ตรงต่อเวลา
- (5) มีความรับผิดชอบ
- (6) ซื่อสัตย์
- (7) เป็นผู้นำทางวิชาการ รอบรู้
- (8) มีเจตคติที่ดี
- (9) อุทิศตน เสียสละ จริงจังและตั้งใจปฏิบัติงาน
- (10) มีบุคลิกภาพดี น่าเชื่อถือ และมีความเอื้ออาทรผู้ร่วมงาน

ข. การปฏิบัติงาน

- (1) ใช้กระบวนการกลุ่มและกระบวนการมีส่วนร่วม

- (2) ยึดเป้าหมายและแผน
- (3) ยึดหลักการทำงานและการปกครอง
- (4) บริหารงานเป็นทีม
- (5) ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- (6) ยอมรับข้อผิดพลาดและแก้ปัญหาพร้อมกัน

4.10 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ จันทน์มิตร เข้าใจ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน และเคารพในฐานะและความคิดเห็นของกันและกัน

ระบบย่อยด้านการจัดการ

4.11 การกำหนดจุดมุ่งหมาย โดยมุ่ง

- พัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต
- จัดการศึกษาให้เกิดความทั่วถึง เท่าเทียมและเป็นธรรม
- ผู้เรียนมีโอกาสได้เรียนการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างมีคุณภาพ
- คำนี้ถึงสิทธิและความเสมอภาคในการได้รับการศึกษาของผู้เรียน
- จัดการศึกษาให้มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

4.12 การวางแผน มีการวางแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการร่วมกันตามแนวทางที่ ส่วนกลางกำหนดและตามสภาพความต้องการของท้องถิ่น

ขั้นตอนการวางแผน

- (1) สำรวจและจัดทำข้อมูลพื้นฐานของเขตพื้นที่นารองปฏิรูปการศึกษา
- (2) วิเคราะห์นโยบาย สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการทางการศึกษา
- (3) จัดทำร่างแผนแต่ละประเภท โดยประสานแผนร่วมกับสถานศึกษา
- (4) เสนอร่างแผนต่อคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาให้ความเห็นชอบ
- (5) ประกาศใช้แผน
- (6) ดำเนินการตามแผน
- (7) กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

4.13 การจัดการองค์การ มีการจัดการองค์การและสายการบังคับบัญชา ตามโครงสร้างการแบ่งงาน นอกจากนั้น สำนักงานแต่ละประเภทมีการจัดการองค์การในลักษณะต่างๆ ตามสภาพการบริหารจัดการของสำนักงาน

4.14 การบริหารงานบุคคล มีการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกัน ดังนี้

- (1) การสรรหาบุคลากร ได้แก่ กรรมการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้ปฏิบัติงาน โดยคณะกรรมการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดขึ้น
- (2) การพัฒนาบุคลากร โดย

(2.1) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร

(2.2) วิธีการพัฒนาบุคลากร

- ฝึกอบรม
- ประชุมชี้แจง
- จัดทำคู่มือและแนวทางการปฏิบัติ
- ใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และเกิดการเรียนรู้
- นิเทศ ให้คำปรึกษา แนะนำ
- จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- จัดให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้และ

พัฒนางาน

(2.3) สร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

(3) การบำรุงขวัญกำลังใจ มีการบำรุงขวัญกำลังใจที่แตกต่างตามสภาพการจัดการศึกษาของแต่ละเขตพื้นที่ ได้แก่

- การกำหนดเกณฑ์พิจารณาความดีความชอบ
- การให้รางวัล และคำชมเชยเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ
- การประเมินผลการปฏิบัติงานตามศักยภาพและคุณภาพงาน
- การให้กำลังใจเมื่อทำงานผิดพลาด
- การให้ความช่วยเหลือเมื่อมีการร้องขอ

4.15 การบริหารงบประมาณ มีการบริหารงบประมาณที่แตกต่างกันตามสภาพการจัดการศึกษาของแต่ละประเภทและสำนักงาน ดังนี้

- มีการจัดทำหลักเกณฑ์การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ
- จัดสรรงบประมาณแก่หน่วยงาน/ส่วนงานตามหลักเกณฑ์ แผนงาน และ

โครงการที่กำหนด

- มีการกำกับ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ

4.16 การนำ ผู้บริหารใช้กระบวนการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

ความรู้ความสามารถ

- ปฏิบัติตนให้เป็นที่ยอมรับ มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีความรับผิดชอบ และมี
- ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
- ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม
- ยึดเป้าหมายและแผนในการบริหารจัดการ
- ยึดระบบคุณธรรม
- ตระหนัก รับผิดชอบ และแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยความนุ่มนวล
- ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้ปฏิบัติงาน

4.17 การกำกับควบคุม โดยการจัดทำ

- จัดทำมาตรฐานและตัวบ่งชี้การปฏิบัติงาน

- การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและแผนงานโครงการ
- การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน
- การปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาการปฏิบัติงาน

5. ผลผลิตการจัดการศึกษา มีการพิจารณาในด้าน

- 5.1 ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
- 5.2 ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

6. ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา มีการ

6.1 สรุปและรายงานผลการจัดการศึกษาแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งหน่วยงานในส่วนกลางที่เป็นระดับนโยบาย และหน่วยงานปฏิบัติ คือ สถานศึกษา

6.2 ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนางาน

6.3 เผยแพร่ผลการจัดการศึกษาแก่สาธารณชน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ เช่น การจัดทำ home page การจัดทำวารสารและแผ่นพับประชาสัมพันธ์ การจัดนิทรรศการแสดงผลงาน การจัดทำเอกสารรายงานผลการดำเนินงาน การเผยแพร่ทางหอกระจายข่าวชุมชน เป็นต้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 กรอบสาระของร่างรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ลำดับที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา		สรุปสาระ
		เอกสารงานวิจัย	สำนักงานนําร่องฯ	
	<p>ระบบย่อยด้านเทคนิค</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ความรู้เทคโนโลยี <p>ระบบย่อยด้านจิตสังคม</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ● ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงาน <p>ระบบย่อยด้านการจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การกำหนดจุดมุ่งหมาย ● การวางแผน ● การจัดองค์การ ● การจัดบุคลากร (การบริหารงานบุคคล) ● การจัดงบประมาณ (การบริหารงบประมาณ) ● การกำกับควบคุม 	✓	✓	✓
	<p>(4) ผลผลิตการจัดการศึกษา</p> <p>(4.1) ประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ความร่วมมือ ● ความคุ้มค่า ● ความโปร่งใส ● ความพึงพอใจ <p>(4.2) ประสิทธิผล</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ● การสนับสนุนส่งเสริมสถานศึกษา เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ● สถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการส่งเสริมศักยภาพ 	✓	✓	✓
	<p>(5) ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การรายงาน ● การประชาสัมพันธ์ ● การปรับปรุงพัฒนา 	✓	✓	✓
3	<p>ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์ เจือไน และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของรูปแบบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ยุทธศาสตร์ - การสร้างเครือข่าย 	-	✓	✓
		-	✓	✓

ตารางที่ 6 กรอบสาระของร่างรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

ลำดับที่	กรอบสาระของรูปแบบ	ผลการศึกษา		สรุปสาระ
		เอกสารงานวิจัย	สำนักงานนําร่องฯ	
	- การประสานงาน	-	✓	✓
	- การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร	-	✓	✓
	- การประชาสัมพันธ์	-	✓	✓
	- การแข่งขันและการประกันคุณภาพ	✓	-	✓
	● เงื่อนไขความสำเร็จ	-	✓	✓
	- มีการสนับสนุนจากประชาชนและองค์กรต่าง ๆ	-	✓	✓
	- มีการออกกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	✓	✓	✓
	- ปราศจากการแทรกแซงทางการเมือง และการบริหารทั้งจากส่วนกลางและท้องถิ่น	✓	✓	✓
	- มีการวางแผนและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓
	- มีการหลอมรวมเจตคติและวัฒนธรรมของบุคลากร	✓	✓	✓
	- มีการจัดระบบการสื่อสาร คมนาคม	-	✓	✓
	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องไม่แทรกแซงการบริหารของสถานศึกษา	✓	✓	✓
	● ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ	✓	✓	✓
	- ตัวบ่งชี้ด้านสภาพแวดล้อม	✓	✓	✓
	- ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยการจัดการศึกษา	✓	✓	✓
	- ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการจัดการศึกษา	✓	✓	✓
	- ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิตการจัดการศึกษา	✓	✓	✓
	- ตัวบ่งชี้ด้านข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา	✓	✓	✓

หมายเหตุ ✓ หมายถึง มีกิจกรรมการดำเนินงานตามกรอบสาระของรูปแบบตามผลการศึกษานของเอกสารงานวิจัย หรือสำนักงานนําร่องฯ แล้วสรุปสาระ เป็นกรอบสาระของร่างรูปแบบ

จากตารางที่ 4 แสดงว่า กรอบสาระของร่างรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน ด้วยกันคือ ส่วนที่ 1 ความนำ ส่วนที่ 2 องค์ประกอบและสาระสำคัญของรูปแบบ และส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์ เงื่อนไข และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของรูปแบบ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ความนำ ประกอบด้วย แนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์ กล่าวคือ

ด้านแนวคิด พบว่า มี 4 แนวคิดหลัก ได้แก่ การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ มุ่งความเป็นอิสระ รองรับการกระจายอำนาจ และเป็นการนำเสนอภายใต้เจตนารมณ์ของกฎหมาย ซึ่งมี

ความสอดคล้องกันทั้งจากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย และผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา

ด้านหลักการ พบว่า มี 11 หลักการ คือ หลักเอกภาพ หลักการกระจายอำนาจ หลักความยืดหยุ่น (ปรับเปลี่ยนตามสภาพจริง) หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล หลักการมีส่วนร่วม หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ หลักการบริหารจัดการที่ดี หลักการประกันคุณภาพการศึกษา หลักการระดมทรัพยากรมาใช้เพื่อการศึกษา หลักการจัดการอย่างเป็นระบบ และหลักการบูรณาการ ซึ่งผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย มีครบทั้ง 11 หลักการ สำหรับผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา มี 8 หลักการ และไม่มี 2 หลักการ คือ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล และหลักการจัดการอย่างเป็นระบบ แต่เนื่องจาก 2 หลักการดังกล่าว เป็นหลักการสำคัญ กล่าวคือ หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล เป็นหลักที่ควบคู่กับการกระจายอำนาจ ตามเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับหลักการจัดการอย่างเป็นระบบ เป็นหลักการที่ได้จากรอบความคิดในการวิจัย จึงได้สรุปสาระเป็นกรอบสาระของหลักการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 11 หลักการ

ด้านวัตถุประสงค์ พบว่า มี 2 ประเภท คือ วัตถุประสงค์เฉพาะ และวัตถุประสงค์ทั่วไป วัตถุประสงค์เฉพาะ เพื่อให้มีรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นแนวทางการบริหารจัดการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ทั่วไป เพื่อพัฒนาคนไทยเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายการศึกษาแห่งชาติและรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฯ ซึ่งพบทั้งจากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย และผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา จึงได้สรุปเป็นกรอบสาระวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าว

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบและสาระสำคัญของรูปแบบ ประกอบด้วย ตัวแปรและเกณฑ์การพิจารณาประเภทรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ และสาระและองค์ประกอบของรูปแบบ กล่าวคือ

ตัวแปรและเกณฑ์การพิจารณาประเภทรูปแบบ มี 3 ตัวแปรฯ คือ (1) มีจำนวนสถานศึกษาและระดับการศึกษาใกล้เคียงกัน (2) มีสภาพภูมิศาสตร์ การคมนาคม พื้นที่และลักษณะทางการปกครองใกล้เคียงกัน และ (3) มีปัจจัยทางการศึกษาใกล้เคียงกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกันทั้งจากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย และผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา จึงได้สรุปเป็นกรอบสาระตัวแปรและเกณฑ์การพิจารณาประเภทรูปแบบ ทั้ง 3 ตัวแปรฯ ดังกล่าว

ประเภทของรูปแบบ มี 4 ประเภท คือ รูปแบบที่ 1 ประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด รูปแบบที่ 2 ประเภทเขตจังหวัดที่มีลักษณะพิเศษ รูปแบบที่ 3 ประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมตั้งแต่ 2 อำเภอขึ้นไป และรูปแบบที่ 4 ประเภทเขตที่มีพื้นที่ครอบคลุมอำเภอเดียว ซึ่งมีความสอดคล้องกันทั้งจากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย และผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนัก-

งานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา จึงได้สรุปเป็นกรอบสาระ
ประเภทของรูปแบบ ทั้ง 4 ประเภทดังกล่าว

สาระและองค์ประกอบของรูปแบบ มี 5 องค์ประกอบ คือ สภาพแวดล้อมการจัดการ
ศึกษา ปัจจัยการจัดการศึกษา กระบวนการจัดการศึกษา ผลผลิตการจัดการศึกษา และข้อมูลย้อนกลับ
ทางการศึกษา กล่าวคือ

- ด้านสภาพแวดล้อมการจัดการศึกษา พบว่า เป็นสภาพแวดล้อมด้าน
เศรษฐกิจ สังคม ศาสนา วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง การคมนาคม และสภาพภูมิศาสตร์ ซึ่งม
ีความสอดคล้องกันทั้งจากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย และผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษา
ของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา จึงได้สรุปเป็นกรอบ
สาระสภาพแวดล้อมการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- ด้านปัจจัยการจัดการศึกษา พบว่า มีปัจจัยด้านกฎหมาย ระเบียบ และ
นโยบาย บุคลากร งบประมาณ อาคารสถานที่ และวัสดุครุภัณฑ์ ซึ่งมีความสอดคล้องกันทั้งจากผลการ
ศึกษาเอกสารและงานวิจัย และผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา
และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา จึงได้สรุปเป็นกรอบสาระปัจจัยการจัดการศึกษาของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- ด้านกระบวนการจัดการศึกษา มี 5 ระบบย่อย คือ ระบบย่อยด้านเป้า-
หมายและค่านิยม ได้แก่ วิสัยทัศน์และเป้าหมาย ระบบย่อยด้านโครงสร้าง ได้แก่ ภารกิจ พันธกิจ
อำนาจหน้าที่ การแบ่งงาน และวิธีการแบ่งงาน ระบบย่อยด้านเทคนิค ได้แก่ ความรู้และเทคโนโลยี
ระบบย่อยด้านจิตสังคม ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ระบบย่อยด้านการจัดการ ได้แก่ การกำหนดจุด
มุ่งหมาย การวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการกำกับ
ควบคุม ซึ่งมีความสอดคล้องกันทั้งผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย และผลการศึกษาสภาพการ
จัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา ยกเว้น
ระบบย่อยด้านจิตสังคม ที่การศึกษาเอกสารและงานวิจัย พบว่า มีองค์ประกอบด้านความสัมพันธ์
ระหว่างผู้บริหารและปฏิบัติงานด้วย ขณะที่ผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒน-
ธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา ยังไม่มีความชัดเจน และพบว่า ตัวแปรด้านภาวะผู้นำก็สามารถ
สะท้อนระบบย่อยด้านจิตสังคมได้เนื่องจากมีองค์ประกอบภายในชัดเจน ผู้วิจัยจึงมีได้นำตัวแปร
ดังกล่าวมากำหนดเป็นตัวแปรด้านจิตสังคม จากนั้น จึงได้สรุปเป็นกรอบสาระด้านกระบวนการจัดการ
ศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้ง 5 ระบบย่อยดังกล่าว

- ผลผลิตการจัดการศึกษา มี 2 องค์ประกอบ คือ ประสิทธิภาพและประ-
สิทธิผล ด้านประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความร่วมมือ ความคุ้มค่า ความโปร่งใส และความพึงพอใจ
ซึ่งมีความสอดคล้องกันทั้งผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย และผลจากการศึกษาการจัดการ
ศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นาร่องปฏิรูปการศึกษา จึงได้สรุปเป็น
องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพ ด้านประสิทธิผล ประกอบด้วย การบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน
อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ การสนับสนุนส่งเสริมสถานศึกษา เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

และสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการส่งเสริมศักยภาพ ซึ่งมีความสอดคล้องกันทั้งผลจากการศึกษา เอกสารและงานวิจัย และผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ยกเว้นด้านการสนับสนุนส่งเสริมสถานศึกษา เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ผลจากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษายังไม่มีความชัดเจน แต่เนื่องจากองค์ประกอบดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงได้สรุปเป็นกรอบสาระด้านประสิทธิภาพดังกล่าว

• ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา มี 2 องค์ประกอบ คือ การรายงาน และการประชาสัมพันธ์ ในการนี้จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย และผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา มีความสอดคล้องกัน เฉพาะองค์ประกอบกรรายงาน และมีความแตกต่างกันในองค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์ และการปรับปรุงพัฒนา องค์ประกอบด้านการประชาสัมพันธ์ เป็นองค์ประกอบที่พบจากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา และเป็นองค์ประกอบที่สะท้อนการให้ข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษาที่ได้จากสาธารณชนชัดเจน จึงได้สรุปเป็นองค์ประกอบของข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษาดังกล่าว ส่วนองค์ประกอบปรับปรุงพัฒนาจากการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา พบว่า ยังไม่มีความชัดเจน ขณะเดียวกันการปรับปรุงและพัฒนา เป็นขั้นตอนหนึ่งของการกำกับควบคุมอยู่แล้ว จึงมิได้ทำเป็นกรอบสาระของข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษาของรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าว

ส่วนที่ 3 ยุทธศาสตร์ เงื่อนไข และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของรูปแบบ พบว่า ส่วนที่ 3 มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ ยุทธศาสตร์ เงื่อนไข และตัวบ่งชี้ความสำเร็จ

ด้านยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย ยุทธศาสตร์การประสานงาน ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร ยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ และยุทธศาสตร์การแข่งขันและการประกันคุณภาพ แม้ว่าจะไม่มีความสอดคล้องกันระหว่างผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย และผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา แต่ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย พบว่า องค์ประกอบด้านการแข่งขันและการประกันคุณภาพเป็นยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่ความสำเร็จ ขณะเดียวกัน ผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา พบว่า ยุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย ยุทธศาสตร์การประสานงาน ยุทธศาสตร์การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร และยุทธศาสตร์การประชาสัมพันธ์ เป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ จึงได้สรุปยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ประการเป็นกรอบสาระของยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าว

ด้านเงื่อนไขความสำเร็จ พบว่า มีเงื่อนไขความสำเร็จ 7 ประการ คือ มีการสนับสนุนจากประชาชนและองค์กรต่าง ๆ มีการออกกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองและการบริหารทั้งจากส่วนกลางและท้องถิ่น มีการวางแผนและ

พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการหลอมรวมเจตคติและวัฒนธรรมของบุคลากร มีการจัดระบบการสื่อสารและคมนาคม รวมทั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องไม่แทรกแซงการบริหารของสถานศึกษา ซึ่งมีความสอดคล้องกันทั้งจากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย และผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ยกเว้น องค์ประกอบด้านการสนับสนุนจากประชาชนและองค์กรต่างๆ และด้านการจัดระบบการสื่อสารและการคมนาคมที่ไม่ปรากฏในผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย แต่พบในผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา ซึ่งถือเป็นเงื่อนไขสำคัญที่เกิดจากการปฏิบัติจริง จึงได้สรุปเป็นกรอบสาระเงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าว

ด้านตัวบ่งชี้ความสำเร็จ พบว่า ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ตัวบ่งชี้ด้านสภาพแวดล้อมการจัดการศึกษา ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยการจัดการศึกษา ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการจัดการศึกษา ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิตการจัดการศึกษา และตัวบ่งชี้ด้านข้อมูลย้อนกลับทางการศึกษา ซึ่งมีความสอดคล้องกันทั้งจากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยและผลการศึกษาสภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่นำร่องปฏิรูปการศึกษา จึงได้สรุปเป็นกรอบสาระของตัวบ่งชี้ความสำเร็จของรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าว

กรอบสาระของร่างรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าว สามารถนำเสนอเป็นแผนภาพและสาระปรากฏตามภาคผนวก ๓ ตอนที่ 1 ร่างรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย