

## การจัดการศึกษาแบบภาคีหุ้นส่วน : แนวทางการปฏิรูปการศึกษา

### Education Partnership Administration : Education Re-Engineering Guideline

สาริตา เจนเข้ว่า<sup>1</sup>

เสวียน เจนเข้ว่า<sup>2</sup>

#### บทคัดย่อ

ภาคีหุ้นส่วน เป็นแนวคิดหนึ่งของการบริหารจัดการภาครัฐที่ต้องการให้กลุ่มคน หรือองค์การทำข้อตกลงร่วมกันในการกำหนดนโยบายหรือจุดหมายของภารกิจการศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามวิสัยทัศน์ที่องค์การมีส่วนร่วม โดยอาศัยความร่วมมือ ร่วมคิด และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานจากทุกฝ่าย ซึ่งภาคีหุ้นส่วนเป็นการบริหารงานเน้นยุทธศาสตร์แบบบูรณาการโดยนำเอาศักยภาพของพื้นที่และหน่วยงานในพื้นที่ ได้แก่ องค์การภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชน สถานประกอบการ องค์กรปกครองท้องถิ่น และสถาบันศาสนา มาร่วมกันแก้ไขปัญหาและรับผิดชอบการจัดการศึกษาในการพัฒนาเขตพื้นที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการศึกษา ลดความเหลื่อมล้ำในด้านความเสมอภาคทางการศึกษา และเกิดประโยชน์สูงสุดให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น

คำสำคัญ : ภาคีหุ้นส่วน การจัดการศึกษา

1\* อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยนครราชสีมา

2\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

#### Abstract

Partnership is one of the ideas of government administration that expects the organization to have a mutual agreement on setting the policy or education goal in order to achieve a successful vision by cooperation, co-thinking and responsible for the outcome of the effort from every department. The partnership is an integrated strategic management by employing the potential of the region and local department including government organization, private sector, community, establishment, local government and religion institute to solve problems and responsible for the education administration resulting in an enhancement of effective education administration and a decrease in inequality of education; thus benefit the local public.

Keywords : Partnership Education Administration

## บทนำ

ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศไทยมีกระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเมืองเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้โครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศที่อยู่ในระบบเกษตรกรรมแบบพึ่งตนเอง ต้องปรับตัวเป็นระบบพึ่งพาอุตสาหกรรมและการส่งออก โดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยบริหารจัดการ จากสภาพดังกล่าวจึงทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางด้านรายได้ระหว่างภาคเกษตรกรรมกับภาคอุตสาหกรรม ขณะเดียวกันปัญหาความยากจนของประชาชนในประเทศมีการกระจุกตัวในภาคชนบทและกลุ่มเกษตรกรรายย่อยโดยเฉพาะในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคเหนือ รวมถึงโอกาสการเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร แหล่งเงินทุนและบริการที่ดีทางสังคมให้กับประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ชนบทและห่างไกลความเจริญยังมีน้อยกว่าพื้นที่ในชุมชนเมือง กอปรกับโครงสร้างของประชากรเข้าสู่สังคมของผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และจำนวนกลุ่มแรงงานลดลง แต่คุณภาพชีวิตของคนในประเทศยังต่ำ ทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานทั้งในกลุ่มทักษะฝีมือแรงงานล่างและกลุ่มทักษะฝีมือสูง รวมถึงการเพิ่มขึ้นของการใช้จ่ายงบประมาณด้านสวัสดิการและสาธารณสุข นอกจากนี้ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้มีการเชื่อมโยงระหว่างกันอย่างใกล้ชิด เป็นสังคมโซเชียล เกิดธุรกิจรูปแบบใหม่ แต่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น การก่อการร้าย อาชญากรรม โรคระบาด การค้ายาเสพติดข้ามชาติ เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นภัยคุกคามและเสี่ยงต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนในประเทศ และที่สำคัญคือ ความอ่อนแอของการบริหารราชการแผ่นดินที่ทำให้จำเป็นต้องเร่งปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจากผลการดำเนินงาน และการบริหารจัดการภาครัฐ พบปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ ดังนี้ (สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

1. การบริหารงานแบบแยกส่วน ขาดการบูรณาการ และไม่สอดคล้องกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน การจัดระเบียบบริหารราชการและการแบ่งส่วนราชการในส่วนกลางที่หัวหน้าส่วนราชการทั้ง 5 องค์กรหลัก (กรม) ขึ้นตรงต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยต้องการให้มีความเป็นเอกภาพในนโยบาย แต่ผลที่เกิดขึ้นคือ องค์กรหลักแต่ละส่วนราชการมีการบริหารงานแบบแยกส่วน (Fragmentation) ขาดการประสานเชื่อมโยงและบูรณาการภารกิจสู่การปฏิบัติ และประสบปัญหาในการประสานราชการที่ต้องเชื่อมโยงกับกระทรวงและส่วนราชการอื่นทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ท้องถิ่น) ที่ยังมีปัญหาค่อนข้างมาก รวมทั้งการรับผิดชอบควบคุมราชการประจำในกระทรวงและดำเนินงานต่างๆ ที่มีลักษณะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามสายงานการบังคับบัญชาในกระทรวงยังคงมีปัญหาในการทำงานปฏิบัติอยู่มาก ตลอดจนมีการกระจุกรวมอำนาจการตัดสินใจการบริหารและงบประมาณไว้แต่ในส่วนกลาง การจัดสรรงบประมาณและการส่งเสริมที่ยังไม่เหมาะสมกับการศึกษาในแต่ละระดับและประเภท

2. โครงสร้างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่สามารถบริหารงานเชิงพื้นที่ในลักษณะที่เป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกที่เป็นภารกิจร่วมกันได้ ในระดับพื้นที่ขาดระบบการทำงานที่เชื่อมโยงเครือข่ายแบบบูรณาการ ซึ่งเกิดจากการบริหารราชการในระดับพื้นที่ ยังทำงานแยกตามสาขาหน้าที่ของ ส่วนราชการต้นสังกัด ไม่มีหน่วยงานที่เป็นตัวแทนกระทรวงอย่างแท้จริงในการทำหน้าที่ประสานแนวระนาบ การขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ที่ต้องลงสู่พื้นที่จึงไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีเป้าหมายร่วมกันของกระทรวง ในขณะเดียวกันก็มีการจัดตั้งหน่วยงานไปตั้งอยู่ในพื้นที่ภูมิภาคเพิ่มขึ้นและมีรูปแบบที่หลากหลายเพื่อปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ อันเกิดข้อจำกัดจากระเบียบบริหารราชการและโครงสร้างในปัจจุบัน

3. เขตพื้นที่การศึกษาไม่ได้เป็นเขตพื้นที่การศึกษาของกระทรวงอย่างแท้จริง ระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา ได้ถูกออกแบบให้เขตพื้นที่การศึกษามีสถานะเป็น “เขตบริการ” อันเป็นการแบ่งโดยคำนึงถึงระดับของการศึกษา ขึ้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความ

เหมาะสมด้านอื่นๆ ดังนั้นเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ จึงมิใช่เขตพื้นที่เดียวกันกับเขตจังหวัดซึ่งเป็น “เขตบริหาร” ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน อีกทั้งบทบาทและภารกิจเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการบริหารและการจัดการศึกษาเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่ได้ปฏิบัติภารกิจให้บริการและการบริหารที่ครอบคลุมทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ ซึ่งไม่เป็นเขตพื้นที่ของกระทรวง ศึกษาธิการอย่างแท้จริง และเกิดปัญหาเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาด้วยกันเอง

4. การบริหารงานบุคคลในระดับพื้นที่ที่มีการแทรกแซงทางการเมือง มีปัญหาเรื่องความเป็นธรรมและความโปร่งใส การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) ที่มีอำนาจในการบริหารงานบุคคลอย่างอิสระจากกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และมีอำนาจมากกว่าคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา พบปัญหาเชิงประจักษ์ในเรื่องความเป็นธรรมและความโปร่งใส เพราะสามารถให้คุณให้โทษในเรื่องการบริหารงานบุคคลได้ และยังมี การแทรกแซงทางการเมืองและกลุ่มอิทธิพลในระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษา โดยเฉพาะการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการ การบรรจุแต่งตั้งและการโยกย้ายผู้บริหาร ครู และบุคลากร

5. การเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ มี ส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เป็นเครือข่ายพันธมิตรในการทำงานร่วมกันยังมีค่อนข้างน้อย การเปิดโอกาสและประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาสังคม และประชาชนในการให้เข้ามามีส่วนร่วมหรือเป็นเครือข่ายพันธมิตรในการทำงานร่วมกันเพื่อการพัฒนาและแก้ไขปัญหาเฉพาะพื้นที่ ยังมีค่อนข้างน้อย รวมทั้งการให้เอกชน พ่อแม่ ผู้ปกครอง องค์กร ชุมชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันทางสังคมอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษา ก็ ยังไม่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมอย่างจริงจังทั้งด้านงบประมาณ การพัฒนาบุคลากร และกฎระเบียบที่ไม่เอื้ออำนวย

จากสภาพปัญหาดังกล่าว จึงมีคำสั่งจากหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 11/2559 เรื่อง การบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค สั่ง ณ วันที่ 21 มีนาคม พุทธศักราช 2559 เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาและการบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาคเป็นไปด้วย ความเรียบร้อย มี เอกภาพ มีการประสานเชื่อมโยง และบูรณาการภารกิจในเรื่องการศึกษาของประเทศ เพื่อประโยชน์ในการปฏิรูปการศึกษา ทั้งนี้การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวง ศึกษาธิการ และการบริหารราชการของ กระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค ให้ประสบผลสำเร็จนั้น มีหลักการและแนวทางดังนี้ (สำนักปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ, 2559)

1. หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เน้นความเป็นเอกภาพของการบริหารจัดการ มีความ สอดคล้องกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน โดยสร้างระบบราชการและโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพและ เกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของรัฐ เป็นการบริหารราชการแบบบูรณาการที่มีเป้าหมาย เพื่อประโยชน์สุขของ ประชาชน โดยมีแนวทางดังนี้

1) โครงสร้างที่มีความเป็นเอกภาพของการบริหารจัดการ สอดคล้องกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน มีผลสัมฤทธิ์และความคุ้มค่าตามภารกิจ มีระบบธรรมาภิบาล และกลไกตรวจสอบการจัดการศึกษา และการใช้ทรัพยากรทางการศึกษา

2) มีลำดับขั้นของการบริหารจัดการและสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีผู้รับผิดชอบต่อผลการ ปฏิบัติงานในทุกกระดับ (Accountability) และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

3) การขับเคลื่อนภารกิจและยุทธศาสตร์ของกระทรวงสู่การปฏิบัติมีความสอดคล้องเป็นแนวเดียวกัน (Strategic Alignment) การจัดสรรงบประมาณตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายร่วมกันของกระทรวงที่ให้ความสำคัญกับการจัดสรรงบประมาณเชิงพื้นที่

4) ปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลให้มีมาตรฐาน สามารถจัดความเหลื่อมล้ำ มีการตรวจสอบถ่วงดุลและเป็นกลางทางการเมือง และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2. หลักการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ การบริหารจัดการแบบบูรณาการในพื้นที่ให้เหมาะสมกับบริบทและประชาชนในเขตจังหวัด โดยการเชื่อมโยงและประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาสังคม และประชาชนในการตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งการพัฒนาและแก้ไขปัญหาเฉพาะพื้นที่ โดยมีแนวทางดังนี้

1) ส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดพื้นที่เป็นฐาน (Cluster – based , Area-based) ทั้งระดับภาค ระดับจังหวัด และพื้นที่พิเศษ โดยการจัดส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นตัวแทนของกระทรวง ที่แท้จริงในราชการบริหารส่วนภูมิภาค และทำหน้าที่ประสานแนวระนาบ (Cross-function) ระหว่างการศึกษาทุกระดับ และทุกประเภท ตลอดจนการเชื่อมโยง บูรณาการ และประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในจังหวัด

2) ประสานและบูรณาการการพัฒนาการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภท ในรูปแบบคณะกรรมการที่มาจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคประชาสังคม และประชาชน

3) ปรับปรุงกฎหมายการมอบอำนาจในภารกิจที่ต้องดำเนินการในจังหวัดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดผู้แทนส่วนราชการในจังหวัดและภาค และคณะกรรมการในระดับจังหวัดให้เหมาะสม

4) กำหนดบทบาท และยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคและจังหวัดให้สอดคล้องกับศักยภาพและโอกาสของพื้นที่ที่เชื่อมโยง และสอดคล้องกับ ทิศทางการพัฒนาประเทศ นโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคและจังหวัด รวมทั้งการพัฒนาด้านอื่นๆ

5) จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดแบบบูรณาการที่ต้องผ่านกระบวนการร่วมคิด ร่วมทำจากภาคส่วนต่างๆ

6) จัดกรอบการประเมินผลปฏิบัติราชการ (Performance Agreement) โดยทำข้อตกลงความร่วมมือในการทำงาน แผนงาน/โครงการและลงนามร่วมกัน และกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานในลักษณะตัวชี้วัดร่วม (Joint KPI)

3. หลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ยึดหลักประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยการสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมดำเนินการในภาครัฐ และมีส่วนร่วมในการประเมินผลการบริการภาครัฐ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการบริหารภาครัฐให้ประชาชนได้รับบริการที่ดี และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง โดยมีแนวทางดังนี้

1) มีกลไก หรือรูปแบบ และวิธีการทำงานในการสนับสนุนให้เกิดการบูรณาการความร่วมมือทั้งในส่วนกลาง เขตพื้นที่ และส่วนภูมิภาค

2) จัดให้มีกระบวนการ และช่องทางที่จะสื่อสารกับประชาชนในรูปแบบที่หลากหลาย

3) ส่งเสริมการสร้างความร่วมมือในรูปแบบภาคีหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐกับเอกชน (Public – Private Partnership: PPP)

4) เปิดโอกาสให้ภาคเอกชน และภาคส่วนอื่นเข้ามาแข่งขันในการจัดการศึกษา หรือบริการสาธารณะแทนรัฐ (Contestability)

จะเห็นได้ว่า การสร้างความร่วมมือในรูปแบบภาคีหุ้นส่วน เป็นแนวทางหนึ่งของการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมที่ต้องการให้ทุก ภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของภาครัฐ และสอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานโดยประชารัฐ อันจะส่งผลในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน และนำพาประเทศไทยให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจ ปัญหาความขัดแย้งในสังคม เป็นต้น ดังนั้นภาคีหุ้นส่วนจึงมีบทบาทสำคัญในการที่จะช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จได้

### ความหมายของภาคีหุ้นส่วน

คำว่าภาคีหุ้นส่วน (partnership) มีนักวิชาการหลายท่านให้คำนิยามไว้ซึ่งสรุปได้ว่า ภาคีหุ้นส่วนหมายถึง ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ มากกว่าหนึ่งหน่วยงาน เข้ามาร่วมกันทำงาน หรือช่วยสนับสนุนงบประมาณเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มีร่วมกัน และนำไปสู่การเกิดพลังทวีคูณ (Christie et al, 1991 ; Vilaplana, 1998 ; พิรสิทธิ์ คำนวนศิลป์, 2543)

ส่วนคำว่า ภาคีหุ้นส่วนการศึกษา หมายถึง การที่บุคคล กลุ่มคน หรือองค์กรทำข้อตกลงร่วมกันในการกำหนดจุดหมายของภารกิจการศึกษาและการดำเนินงานที่มีองค์ประกอบและกระบวนการซับซ้อน ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมคิด และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานจากทุกฝ่ายจึงจะสำเร็จ (สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, 2558)

จะเห็นได้ว่า ภาคีหุ้นส่วนการศึกษา เป็นความร่วมมือกันระหว่างกลุ่มคน องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทำข้อตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย ภารกิจ และการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษา โดยอาศัยความร่วมมือ ร่วมคิด และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานจากทุกฝ่าย

### ลักษณะสำคัญของภาคีหุ้นส่วน

ลักษณะสำคัญของภาคีหุ้นส่วน มักเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร (Lownders, et al, 1997 ; Skeicher and Lowndes, 1996) ที่มีขอบเขตชัดเจนว่า มีหน่วยงานใดร่วมเป็นสมาชิกบ้าง ดังนั้นการดำเนินงานของภาคีหุ้นส่วนจึงมักเป็นลักษณะที่เป็นทางการ โดยผ่านคณะกรรมการบริหาร หรือผ่านมติที่ประชุมของคณะกรรมการบริหารที่ประกอบด้วยผู้นำ หรือผู้บริหาร (Vilaplana, 1998)

ส่วนเครือข่าย หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนที่มีค่านิยม ความเชื่อ และเป้าหมายในชีวิตหรือเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน (Lowndes et al, 1997) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเหล่านี้เกิดขึ้นโดยสมัครใจ

เครือข่ายต่างจากภาคีหุ้นส่วนตรงที่ ภาคีหุ้นส่วนเกิดขึ้นโดยเชิงนโยบายหรือวิสัยทัศน์ หรือกระบวนการทัศน์ของผู้นำองค์กรต่างๆ ที่มีร่วมกันเพื่อให้งานของส่วนรวมสำเร็จ จุลล่งไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งวิสัยทัศน์และกระบวนการทัศน์เป็นเรื่องระยะเวลาที่ต้องมองไปข้างหน้าค่อนข้างไกล ภาคีหุ้นส่วนจึงเปลี่ยนแปลงไม่ได้ง่ายนัก เพราะหากมีการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นหรือกะทันหัน จะทำให้เกิดการเปลี่ยนทิศทางหรือเป้าหมายขององค์กร การเปลี่ยนวิสัยทัศน์หรือกระบวนการทัศน์ของผู้นำซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรจึงจำเป็นต้องเกิดขึ้นก่อน แต่วิสัยทัศน์หรือกระบวนการทัศน์ร่วมของผู้นำหากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก็ย่อมไม่สามารถรักษาภาคีหุ้นส่วนเดิมไว้ได้ เพราะมีวิสัยทัศน์และกระบวนการทัศน์เป็นตัวผูกพันและบังคับให้ภาคีหุ้นส่วนเกิดความยั่งยืน (พิรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ และ ศุภวัฒน์กร วงศ์ธนวุธ, 2549)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาคีหุ้นส่วน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรอย่างเป็นทางการ ซึ่งออกมาในรูปของการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ หรือกระบวนการทัศน์ของผู้นำองค์กรต่างๆ ร่วมกัน โดยผ่านมติของคณะกรรมการบริหาร หรือมติที่ประชุมร่วมกัน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### หลักการสำคัญของภาคีหุ้นส่วน

หลักการสำคัญของภาคีหุ้นส่วน หรือการร่วมมือกันระหว่างองค์กร ประกอบด้วยหลักการต่างๆ ดังนี้ (จัตุพร บุญระดม, 2558)

1) หลักการกระจายโอกาสทางการศึกษา การมีเครือข่ายจัดการศึกษามากเท่าไรก็เท่ากับเป็นการกระจายโอกาสทางการศึกษาให้ไกลชิด ผู้รับบริการเพิ่มขึ้นเท่านั้น

2) หลักความเสมอภาคเท่าเทียมกันทางการศึกษา ในบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 วรรค 2 บัญญัติว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐบาลจะต้องให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย...” การให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาได้นั้น การมีเครือข่ายจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพกระจายอยู่ทั่วประเทศ ย่อมช่วยให้คนไทยทั้งประเทศสามารถไปใช้สิทธิเลือกเข้ารับบริการการศึกษาได้ทัดเทียมกันโดยไม่มีข้อจำกัด วาอยู่ในเมือง หรือชนบท

3) หลักการมีส่วนร่วมทางการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 วรรค 2 ว่า การศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนา ระหว่างชุมชน เพื่อชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรมรวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนา ระหว่างชุมชน

4) หลักการระดมสรรพกำลังเพื่อการจัดการศึกษา โดยใช้เครือข่ายการศึกษาในชุมชนเข้ามามีส่วนช่วยเป็นแหล่งให้บริการศึกษาแก่ประชาชน ซึ่งอาศัยการระดมสรรพกำลังที่มีอยู่มาใช้ในการบริการทางการศึกษาเพื่ออำนวยความสะดวกสูงสุดให้แก่ผู้บริการการศึกษามากที่สุดเท่าที่จะทำได้

5) หลักการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หน่วยงานต่างๆ การจัดระบบ ความสัมพันธ์ของเครือข่าย จะต้องชัดเจน รู้เขารู้เราว่าหน่วยงานเครือข่ายแต่ละบุคคลแต่ละหน่วยแต่ละองค์กรอยู่ที่ไหนบ้าง ทำกิจกรรมใด ทั้งนี้เพื่อจะไม่ต้องทำซ้ำซ้อน

6) หลักการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์เพื่อการรับช่วงและส่งต่อทางการศึกษาการทำงานของเครือข่ายจะต้องเชื่อมโยงกันส่งต่อรับช่วงต่อเนื่องกันไปอย่างราบรื่นไม่สะดุดจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด

สรุปได้ว่า ภาคีหุ้นส่วนหรือการร่วมมือกันระหว่างองค์กรจะสำเร็จได้ต้องอาศัยหลักการกระจายโอกาสทางการศึกษาหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกันทางการศึกษา หลักการมีส่วนร่วมทางการศึกษา หลักการระดมสรรพกำลังเพื่อการจัดการศึกษา หลักการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหน่วยงานต่างๆ และหลักการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เพื่อการรับช่วงและส่งต่อทางการศึกษา

### องค์ประกอบของภาคีหุ้นส่วน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545) ได้นำเสนอองค์ประกอบสำคัญของการร่วมมือกันระหว่างองค์กรไว้ 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การรับรู้มุมมองร่วมกัน (Common perception) สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในเครือข่าย ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้ร่วมกันถึงเหตุผลการเขารวมเป็นเครือข่ายให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมบางอย่าง ร่วมกัน แก้ปัญหาารวมกัน การรับรู้ร่วมกันถือเป็น หัวใจของเครือข่ายความคิดหรือมุมมองที่แตกต่างย่อมมีประโยชน์ช่วยให้เกิดการสร้างสรรค์ในการทำงาน

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common vision) วิสัยทัศน์ร่วมเป็นการมองเห็นภาพของอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การรับรู้เข้าใจถึงทิศทางเดียวกันและการมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกัน ช่วยทำให้ขบวนการเคลื่อนไหวมีพลังเกิดเอกภาพ

3. การมีผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน (Mutual interests/benefits) เครือข่ายเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนต่างมีความต้องการของตนเอง แต่ความต้องการเหล่านั้นจะไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากสมาชิกต่างคนต่างอยู่ความจำกัคนี้ ทำให้เกิดการรวมกันบนฐานของผลประโยชน์รวมที่มากกว่าเพียงพอจะดึงดูดให้รวม เป็นเครือข่าย ดังนั้นการรวมเป็นเครือข่ายจึงต้องตั้งอยู่บนฐานของผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน

4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (All stakeholders participation) ในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เพราะกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายในเครือข่าย (All stakeholders in network) ย่อมเป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความรู้ร่วมคิด รวมตัดสินใจ และรวมลงมือกระทำอย่างแข็งขัน ดังนั้นสถานะของสมาชิกในเครือข่ายจึงควรเป็นไปในลักษณะของความเท่าเทียมกัน (Equal status) ในฐานะของ “หุ้นส่วน” (Partner) ของเครือข่ายทั้งเป็นความสัมพันธ์ในแนวนอน (Horizontal relationship) และความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (Vertical relationship) หมายความว่า หากการรวมตัวเป็นเครือข่ายเกิดขึ้นระหว่างรัฐกับชุมชน ท้องถิ่น หน่วยงานภาครัฐก็ต้องวางสถานะของตนเองเทียบเท่ากับประชาชนในฐานะของสมาชิกเครือข่าย มิใช่การวางตัวเป็นเจ้านายเหนือประชาชน

5. การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary relationship) องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายไปอย่างต่อเนื่องก็คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างเสริมสร้างซึ่งกันและกัน โดยที่จุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้จุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากรวมตัว เป็นเครือข่ายมากกว่าการไม่สร้างเครือข่าย แต่ต่างคนต่างอยู่

6. การพึ่งพิงร่วมกัน (Interdependence) เนื่องจากธรรมชาติความจำเป็นของสมาชิกในเครือข่าย ทั้งด้านทรัพยากรความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ สมาชิกของเครือข่ายจึงไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสมบูรณ์ด้วยตนเอง การจะทำให้เป้าหมายรวมสำเร็จได้นั้น สมาชิกต่างจำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน

7. การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (Interaction) หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้วก็ไม่ต่างอะไรกับการที่ต่างคนต่างอยู่ไม่มีทางที่จะเกิดความร่วมมือกันใด และจะไม่เกิดเครือข่ายความร่วมมืออย่างแท้จริง ดังนั้นสมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วยปฏิสัมพันธ์นี้จะเป็นลักษณะความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างกัน (Reciprocal exchange) สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าใด ก็ยิ่งเกิดการผูกพันภายในระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงในระดับที่แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น (Highly integrated) นอกจากนี้การปฏิสัมพันธ์ยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้นอันจะช่วยให้เครือข่ายเข้มแข็งขึ้น

สรุปได้ว่า องค์ประกอบสำคัญของการร่วมมือกันระหว่างองค์กรหรือภาคีหุ้นส่วน ประกอบด้วย การรับรู้มุมมองร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การมีผลประโยชน์และความสนใจร่วมกันการมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่าย

ขายอย่างกว้างขวาง การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน การพึ่งพิงร่วมกันและการปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน

### ประโยชน์ที่ได้จากภาคีหุ้นส่วน

ประโยชน์ที่ได้จากภาคีหุ้นส่วน คือ (ณัฐพงศ์ พันธุ์แสน, 2554)

- 1) ทำให้การบริหารค่าใช้จ่ายมีประสิทธิภาพมากขึ้น
  - 2) เป็นการประสานข้อดีจากการที่ได้รับได้รับความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาจากหลายภาคส่วน งาน (McQuaid, 2000)
  - 3) สามารถรักษาอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม ในขณะที่ยังคงจำกัดค่าใช้จ่ายของภาครัฐในการลงทุนในกิจการสาธารณูปโภค
  - 4) ประสิทธิภาพของการบริหารโครงการเพิ่มขึ้นจากการที่ภาครัฐและภาคเอกชนได้ดำเนินการในส่วนที่ตนเองมีศักยภาพ และความถนัด
  - 5) ทรัพยากรของทั้งสองฝ่ายถูกนำมาใช้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
  - 6) การลงทุนของภาคเอกชนมีการขยายตัวทำให้เศรษฐกิจโดยรวมของประเทศดีขึ้น รัฐสามารถใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของภาคเอกชน
  - 7) โอนความเสี่ยงของการดำเนินโครงการบางส่วนจากภาครัฐไปให้กับภาคเอกชน เช่น การประกันภัย
  - 8) การที่ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมช่วยให้มีการสอบทานโครงการเพิ่มขึ้น บางโครงการที่มีรายได้น้อยไม่คุ้มทุน ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนจะช่วยให้ โครงการมีความเป็นไปได้มากขึ้น
- สรุปได้ว่า ภาคีหุ้นส่วนจะสามารถช่วยให้การบริหารค่าใช้จ่าย และโครงการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้รับความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาจากหลายภาคส่วน ทรัพยากรถูกนำมาใช้อย่างเหมาะสม คุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนทั้งสามารถใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญของหลายภาคส่วนได้

### องค์กรที่เกี่ยวข้องกับภาคีหุ้นส่วน

ภาคีหุ้นส่วนจะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างองค์กรที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา เพื่อมาร่วมกันกำหนดนโยบายหรือจุดหมายของภารกิจการศึกษา ซึ่งในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2553) ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) (คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ, 2559:33) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559) ได้กล่าวถึงองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และมีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งสรุปได้ว่าภาคีหุ้นส่วน ควรประกอบด้วยองค์กรหลักๆ ต่อไปนี้

1. องค์กรภาครัฐ หมายถึง องค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการแก่ประชาชน โดยไม่หวังผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ เช่น กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงานประกันสังคม กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เป็นต้น รวมถึงองค์กรต่างๆ ที่อยู่ในระบบราชการ และรัฐวิสาหกิจ



2. องค์กรภาคเอกชน หมายถึง องค์กรที่จัดทำขึ้นเพื่อดำเนินกิจกรรมทางการค้าและทางธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหากำไร เช่น บริษัท ห้างร้านต่าง ๆ ได้แก่ ธนาคาร ห้างสรรพสินค้า ห้างหุ้นส่วน บริษัท สถาบันการเงิน โรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น รวมถึงองค์กรของเอกชนที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างสรรค์สังคมช่วยเหลือบรรเทาสาธารณภัย เช่น มูลนิธิร่วมกตัญญู มูลนิธิสายใจไทย เป็นต้น

3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์กรของรัฐที่ดำเนินงานเป็นอิสระจากส่วนกลาง ทำหน้าที่บริหารจัดการกิจการต่างๆ ในท้องถิ่นของตน ปัจจุบันประเทศไทยมีรูปแบบการปกครองท้องถิ่นทั้งหมด 5 รูปแบบ คือ กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

4. องค์กรศาสนา หมายถึง องค์กรที่ศาสนิกชนของศาสนาหนึ่งๆ จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมกิจการของศาสนานั้นๆ เช่น ศาสนาพุทธประกอบด้วย วัด สำนักสงฆ์ ที่พักสงฆ์ สถานปฏิบัติธรรม ศาสนาคริสต์ประกอบด้วย โบสถ์ และศาสนาอิสลามประกอบด้วย มัสยิด เป็นต้น

สรุปได้ว่า ภาคีหุ้นส่วนที่มีบทบาทสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษา เป็นความร่วมมือระหว่างองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรศาสนา ที่มาร่วมกันกำหนดนโยบายหรือจุดหมายของภารกิจการศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรมีส่วนร่วมกัน โดยอาศัยความร่วมมือ ร่วมคิด และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานจากทุกฝ่าย

### บทสรุป

ภาคีหุ้นส่วน เป็นแนวคิดหนึ่งที่ใช้ในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวง ศึกษาธิการ และการบริหารราชการของกระทรวง ศึกษาธิการในภูมิภาค ให้ประสบผลสำเร็จ โดยยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ที่อาศัยความร่วมมือ ร่วมคิด และร่วมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานจากทุกฝ่าย ของกลุ่มคน องค์กร หรือหน่วยงานต่างๆ มากกว่าสองหน่วยงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษา เช่น องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรศาสนา เป็นต้นทำข้อตกลงด้านการจัดการศึกษาในเชิงนโยบาย วิสัยทัศน์ หรือกระบวนการทัศน์ของผู้นำองค์กรต่างๆ โดยผ่านมติของคณะกรรมการบริหาร หรือมติที่ประชุมร่วมกัน ซึ่งแนวคิดการใช้ภาคีหุ้นส่วนจะสำเร็จได้ ต้องอาศัยหลักการกระจายโอกาสทางการศึกษา หลักความเสมอภาคเท่าเทียมกันทางการศึกษา หลักการมีส่วนร่วมทางการศึกษา หลักการระดมสรรพกำลังเพื่อการจัดการศึกษา หลักการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหน่วยงานต่างๆและหลักการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เพื่อการรับช่วง และส่งต่อทางการศึกษา

### เอกสารอ้างอิง

คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ. (2559). ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) :

สรุปย่อ/คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ. กรุงเทพฯ : คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ.

จิตุพร บุญระดม. (2558). รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครู

คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.

- ณัฐพงศ์ พันธเสน. (2554). **ภาคีความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนกับประสิทธิผลของนโยบายส่งเสริมการผลิตไฟฟ้าด้วยพลังงานหมุนเวียน**. รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์. (2543). **“พัฒนศาสตร์ : ระบบความรู้ใหม่ ยุคหลังภาวะทันสมัย”**. วารสารคณะมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปีที่ 17 (เมษายน-มิถุนายน).
- พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ และ ศุภวัฒน์ นกร วงศ์ธนาสุ. (2549). **ภาคีหุ้นส่วน : พลัทธิคุณในการบริหารของกรมอนามัย**. วารสารคณะมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปีที่ 23 (3) (เมษายน-มิถุนายน).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานয়รัฐมนตรี. (2559). **สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564**. <http://www.nesdb.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545).
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553.  
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). **การขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค และการบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค**. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2558). **พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ร่วมสมัย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพฯ : สำนักงานราชบัณฑิตยสภา.
- Christie, I. Carley, M. and Legard, R. (1991). **Profitable Partnerships**. A Report on Business Investment in the Community. London : Policy Studies Institute.
- Lownders, V., Nanton, P., McCabe, A. and Skelchr, C. (1997). **“Networks, Partnerships and Urban Regeneration”**. Local Economy. Vol.11 No.4 February.
- McQuaid, R. (2000). **The theory of partnership : Why have partnerships?** In S. Osborne (Ed.).  
Public-private partnerships : Theory and practice in international perspective. London : Routledge.
- Skeicher, C. McCabe, A. and Lowndes, V. (1996). **Community Networks in Urban Regeneration**. London : The Police Press.
- Vilaplana, Begona. (1998). **“Partnership and Networks as News Mechanisms towards Sustainable Urban Regeneration”**. London : Development Planning Unit.