

การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร

The Development of Operational Strategies for Child Centers of Sub-district
Administrative Organizations of Kamphaengphet Province

พนัสนิภา เมฆสินธุ์¹, สมชัย วงษ์นายะ², สุณี บุญพิทักษ์³

Phannipa Maksin, Somchai Wongnaya, Sunee Boonpitak

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร 2) พัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร 3) ประเมินกลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชรดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและใช้แบบประเมินกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ที่สำรวจได้ คือ ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนทุกภาคส่วน และด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

2. ปัญหาการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า มีปัญหาดังนี้ ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ไม่สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย ด้านบุคลากรครูผู้ดูแลเด็กได้รับการอบรมความรู้เพิ่มเติมไม่เพียงพอ ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ห้องเรียนมีขนาดไม่เหมาะสมกับจำนวนเด็กตามเกณฑ์ ด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตร ครูผู้ดูแลเด็กมีความเข้าใจการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน ไม่เพียงพอ ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนทุกภาคส่วน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีนโยบายและแผนงานการสร้างร่วมมือกับครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่างๆ ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กน้อย และด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยพบว่า ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ยังไม่เพียงพอ

3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ปัจจัยภายในส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยภายนอกส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก

4. กลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด

¹ นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

² รองศาสตราจารย์ ดร., ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

5. การประเมินกลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า กลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องในระดับมาก โดยมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ : กลยุทธ์/ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ องค์การบริหารส่วนตำบล

Abstract

The purposes of this research were 1) to explore the usual conditions, problems and factors concerning the operational strategies of child development centers in sub-district Administrative Organization (SAO) in Kamphaengphet province, 2) to develop strategic management of child development center of SAO, and 3) to evaluate the operational strategies of child development center of SAO. Data were collected by a constructed questionnaire, a structured interview, workshop and seminar of experts in strategic management. The statistical analysis employed percentage, means, standard deviations and content analysis.

The findings of the research were as follows:

1. The actual conditions of child development center of SAO were management, staff personnel, building facilities and environment, the stake holders' participation, the promotion of network development.

2. The problems of child development center management of SAO were as follows : the development plan and the annual plan were not congruent with childhood education principle, insufficient training of the child care teachers, classroom – size does not fit the set criterion of children number; in academics and curricular activities, the child care teachers still need to learn more about classroom action research ,and in participation and support from external sectors, the child centers scarcely set the policy and action plan to cooperate with families, communities and other organizations and insufficiency of stakeholders, having a low level of participation in monitoring and evaluating the management.

3. The internal factors affecting the management of child development center of SAO were at a moderate level but the external factors were at a high level.

4. The proposed strategies of child development center of SAO consisted of vision, mission, strategic plan, objectives, strategies, measure and indicators.

5. The evaluation of the strategies of SAO resulted that the suitability and the feasibility were rated at a high level, while the utility was at the highest level.

Keywords: Strategy/ Child Development Center/ Sub-district Administrative Organization (SAO)

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นกระบวนการให้และรับความรู้และประสบการณ์ การปรับเปลี่ยน ทักษะคิด การสร้างจิตสำนึก การเพิ่มพูนทักษะ การทำความเข้าใจให้กระจ่าง การอบรมปลูกฝังค่านิยมการถ่ายทอดศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมของสังคม การพัฒนาความคิด โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้บุคคลมีความเจริญงอกงามทางปัญญา มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมสำหรับการประกอบวิชาชีพ สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม มีค่านิยมที่ดีและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545, หน้า 2) การจัดการศึกษาของไทยโดยกระทรวงศึกษาธิการที่ผ่านมานั้น สังคมยังขาดความเชื่อมั่นในระบบการจัดการศึกษา เพราะผลผลิตจากการจัดการศึกษาไม่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคมและท้องถิ่นทั้งนี้เนื่องมาจาก ผู้ที่ได้รับผลจากการศึกษาไม่มีส่วนร่วมตัดสินใจในการจัดการศึกษาว่าจะให้ผลของการจัดการศึกษามีทิศทางไปในทางใด (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 5)

นโยบายการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น (School Based Management for Local Development : SBMLD) ทำให้สถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกิจหน้าที่ในการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้เด็ก เยาวชน และประชาชนได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งการปฏิบัติงานหรือการจัดการศึกษาดังกล่าวจะต้องดำเนินการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ ในปีการศึกษา 2554 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้มีหนังสือสั่งการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในสังกัดต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นแผนที่แสดงถึงทิศทางการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชนและเป็นไปในทิศทางเดียวกับแผนพัฒนาการศึกษาของชาติ ซึ่งเป็นครั้งแรกที่ภาครัฐกำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นแบบแผนหลักในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ด้วยเหตุนี้ องค์กรบริหารส่วนตำบล จึงมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา ซึ่งเป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน

ทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยทำการวิเคราะห์ศักยภาพของท้องถิ่น ในประเด็นจุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส และอุปสรรค เพื่อจะได้นำข้อมูลมาประกอบการวางแผนพัฒนาที่เปรียบเสมือนเป็นการเชื่อมโยงปัญหาในปัจจุบันและอนาคต เป็นการคาดการณ์ในเหตุการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้นเป็นการตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยอาศัยองค์ความรู้หลายด้านทั้งจากภาครัฐ, เอกชน และประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภูมิปัญญาชาวบ้านที่สามารถนำมาใช้บูรณาการร่วมกับความรู้ทางวิชาการ ประกอบการตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นในเรื่องการศึกษาได้อย่างดียิ่ง การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรบริหารส่วนตำบลที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงเป็นจุดสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น อีกทั้งสามารถให้บริการทางด้านการศึกษาให้กับประชาชนได้ตามมาตรฐานของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบไปด้วย มาตรฐานการศึกษาชาติ มาตรฐานศูนย์เด็กเล็กแห่งชาติ ของสำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ (สท.) มาตรฐานการศึกษาปฐมวัย สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเกณฑ์การประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม (พ.ศ.2554 – 2558) ระดับการศึกษาปฐมวัย (2-5 ปี) ของ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งเมื่อนำเกณฑ์การประเมินของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วพบว่าเกณฑ์มาตรฐาน ประกอบไปด้วย ทั้งหมด 6 ด้าน และมีตัวบ่งชี้การดำเนินงานจำนวนค่อนข้างมาก ซึ่งพบว่าเป็นปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรบริหารส่วนตำบลมาก

ข้อมูลเมื่อปี พ.ศ.2556 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดกำแพงเพชร มีทั้งหมดจำนวนทั้งหมด 199 แห่ง ดังนี้ สังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล จำนวน 160 แห่ง สังกัดเทศบาลตำบล จำนวน 38 แห่ง มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 1 แห่ง จากผลการประเมินมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในจังหวัดกำแพงเพชร ในช่วงเดือน ตุลาคม 2553 – มีนาคม 2554 พบว่าเกณฑ์การประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีจำนวนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ผ่านเกณฑ์ดีมาก จำนวน 35 แห่ง คิดเป็นร้อยละ

17.50 ผ่านเกณฑ์ดี จำนวน 96 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 48 ผ่านเกณฑ์พื้นฐาน จำนวน 45 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22.50 ไม่ผ่านเกณฑ์พื้นฐาน จำนวน 18 แห่ง จำนวนร้อยละ 9.00 และมีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กค้างการประเมิน จำนวน 6 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 3.00 ซึ่งพบว่า มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในระดับดีและดีมาก จำนวน 131 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 65.17 และจากผลการประเมินมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รอบ 2 เดือนมีนาคม 2554 – ตุลาคม 2554 พบว่าเกณฑ์การประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีจำนวนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ผ่านเกณฑ์ดีมาก จำนวน 38 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 19.10 ผ่านเกณฑ์ดี จำนวน 81 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 40.70 ผ่านเกณฑ์พื้นฐาน จำนวน 49 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 24.62 ไม่ผ่านเกณฑ์พื้นฐาน จำนวน 31 แห่ง จำนวนร้อยละ 15.58 ซึ่งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ผ่านเกณฑ์ประเมินในระดับดีและดีมาก จำนวน 119 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 59.80 (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดกำแพงเพชร, 2555)

ผลการประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้ง 2 รอบ แสดงให้เห็นได้ว่าจำนวนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ผ่านเกณฑ์การประเมินในระดับดีและดีมากลดลง ซึ่งทั้งนี้การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลมีเกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินงานที่ต้องถึงสมควรศึกษาทำความเข้าใจและพัฒนาการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น แต่จากสภาพความเป็นจริงที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับผลการประเมินในระดับดีและดีมาก เพิ่มขึ้น เว้นแต่จำนวนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ไม่ผ่านการประเมินมีแนวโน้มสูงขึ้น ทำให้ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จำเป็นจะต้องศึกษาทำความเข้าใจและพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลที่ดียิ่งขึ้น

เนื่องด้วย การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นงานภารกิจถ่ายโอนที่ได้รับมาใหม่ รวมทั้งเป็นการริเริ่มการดำเนินงานใหม่ๆเพื่อประชาชน ที่ยังท้าทายความสามารถของบุคลากรทางการศึกษาของท้องถิ่น ที่จะร่วมกันพัฒนาและจัดหาแนวทางปฏิบัติใหม่ๆเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐาน ประกอบกับงานการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นงานใหม่และยังไม่มีแบบแผนชัดเจนในแนวปฏิบัติ ประกอบกับบุคลากรทางการศึกษาขององค์การ

บริหารส่วนตำบล ส่วนใหญ่แล้วเป็นผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หรืออยู่ระหว่างการศึกษาระดับปริญญาตรี ทางการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัย เป็นจำนวนมาก และยังขาดทักษะและประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานทางการศึกษาที่เพียงพอ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร เพื่อผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร สามารถนำกลยุทธ์การดำเนินงานที่พัฒนาขึ้น ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และเป็นผลดีต่อการจัดการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชรที่พัฒนาขึ้น

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชรโดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในปี 2555ดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1.1 การศึกษาสภาพ การดำเนินงานศูนย์พัฒนา เด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชรซึ่งเป็นผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล นักวิชาการศึกษาคครูผู้ดูแลเด็ก และหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 400 คน โดยใช้แบบสอบถาม ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 1.2 การศึกษาปัญหาการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล นักวิชาการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็ก และหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 55 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 1.3 การศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร เก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล นักวิชาการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็ก และหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 55 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ดำเนินการเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 2.1 ศึกษาแนวทางการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ด้วยแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างจากผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล นักวิชาการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็ก และหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 แห่ง

ขั้นตอนที่ 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล และร่างกลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชรโดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการตามลำดับดังนี้

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ของการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วน

ตำบลผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 38คน ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลกลุ่มผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการศึกษาปฐมวัยอย่างน้อย 5 ปี ได้แก่ นักวิชาการศึกษา หรือหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หรือครูผู้ดูแลเด็กเล็กที่ปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

2) การจัดทำร่างกลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร เพื่อกำหนดตำแหน่งกลยุทธ์ ยกร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กกลยุทธ์ ตัวชี้วัดและมาตรการ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 23 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล นักวิชาการศึกษา และหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ขั้นตอนที่ 2.3 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ประกอบด้วย ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ ด้านการบริหารงาน การศึกษา ด้านการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและด้านการพัฒนากลยุทธ์จำนวน 9 คน เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ความเหมาะสมขององค์ประกอบของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น 2) ความเหมาะสมและความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ 3) ความเหมาะสมของกลยุทธ์ แยกตามประเด็นกลยุทธ์ และ 4) ความเหมาะสมของมาตรการ และตัวชี้วัด แยกตามกลยุทธ์โดยการประมวลข้อวิพากษ์และปรับปรุงเป็นกลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชรก่อนนำไปประเมินในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ที่พัฒนาขึ้นซึ่งปรับปรุงหลังจากผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบความถูกต้องจากขั้นตอนที่ 2.3 โดยใช้แบบสอบถามเพื่อประเมินความสอดคล้อง (Consistency) ด้านความเหมาะสม (Suitability) ด้าน

ความเป็นไปได้ (Feasibility) และความเป็นประโยชน์ (Utility) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญที่เลือกแบบเจาะจง โดยใช้แบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. สภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชรสรุปได้ดังนี้

1.1. สภาพการดำเนินการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร

1.1.1 ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีดังนี้

ด้านการบริหารงาน พบว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดทำเวทีประชาคม เพื่อสำรวจความต้องการของชุมชนในหมู่บ้านที่ตั้งอยู่รอบๆ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและมีการจัดทำโครงการและแผนเพื่อเสนอให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณา ก่อนการดำเนินการ

ด้านการบริหารงบประมาณ พบว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับเงินอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และองค์การบริหารส่วนตำบลที่สังกัดครบถ้วนทุกรายการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้จัดทำแผนการบริหารงานการศึกษา และมีการจัดทำแผนการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

1.1.2 ด้านบุคลากร หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแต่งตั้งจากผู้ที่มีความรู้จบการศึกษาปริญญาตรีทางการศึกษาสาขาวิชาเอกอนุบาลหรือปฐมวัยและมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 3 ปี ครูผู้ดูแลเด็กเล็กแต่งตั้งจากผู้ที่มีความรู้จบการศึกษาปริญญาตรีทางการศึกษา และมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 3 ปี หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็กได้รับการอบรมมากกว่า 20 ชั่วโมง และหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและครูผู้ดูแลเด็กมีใบประกอบวิชาชีพครู ไม่ครบทุกคน โดยมีเฉพาะ ครูผู้ดูแลเด็กบางคน

1.1.3 ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีสนามเด็กเล่น และเครื่องเล่นแต่ยังไม่เพียงพอกับจำนวนเด็กมีพื้นที่ใช้สอยภายในอาคารไม่เพียงพอตามเกณฑ์ที่กำหนด และมีการ

กำหนดนโยบายด้านความปลอดภัยแต่ยังไม่ได้กำหนดมาตรการเกี่ยวกับความปลอดภัย

1.1.4 ด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตร มีการจัดทำและใช้หลักสูตรการศึกษา พ.ศ. 2546 ร่วมบูรณาการหน่วยการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับสังคม วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นและมีการประเมินพัฒนาการเด็ก ครบ 4 ด้านและทำอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งมีการบันทึกพัฒนาการเด็กเป็นรายบุคคล

1.1.5 ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนทุกภาคส่วน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เปิดโอกาสให้บุคคล ครอบครัว องค์กรต่างๆ และศาสนสถาน มีส่วนร่วมในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กครบทุกด้าน มีกิจกรรมการให้บริการชุมชน และมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน เป็นประจำ และได้รับการสนับสนุนจากชุมชน ครบทุกด้าน

1.1.6 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยมีการสร้างเครือข่ายครบในระดับ และมีการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์และได้รับการสนับสนุนจากชุมชน และมีการจัดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นแหล่งเรียนรู้เรื่องการพัฒนาเด็กปฐมวัย และมีการเผยแพร่ความรู้และให้บริการสาธารณะแก่ชุมชน

1.2 ปัญหาการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร

1.2.1 ด้านการบริหารจัดการ มีปัญหาที่มีแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ไม่สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย มีการปฏิบัติตามแผน นิเทศ ติดตามและประเมินผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนไม่ต่อเนื่อง และข้อมูลและผลการประเมินไม่ถูกนำไปใช้ในการตัดสินใจและปรับปรุงการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.2.2 ด้านบุคลากร พบว่า มีปัญหาครูผู้ดูแลเด็กได้รับการอบรมความรู้เพิ่มเติมไม่เพียงพอครูผู้ดูแลเด็กมีจำนวนไม่เพียงพอตามสัดส่วนที่กำหนด และครูผู้ดูแลเด็กมีความรู้และคุณสมบัติไม่ครบ

1.2.3 ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย พบว่า ห้องเรียนมีขนาดไม่เหมาะสมกับจำนวนเด็กตามเกณฑ์ พื้นที่สนามเด็กเล่นและเครื่องเล่นไม่มีความเหมาะสมและปลอดภัยสำหรับเด็ก และ มีสถานที่สำหรับการจัดเตรียมอาหาร ไม่ถูกต้องตามหลักโภชนาการ และไม่มีการจัดเก็บภาชนะที่สะอาด ปลอดภัย

1.2.4 ด้านวิชาการ และกิจกรรมหลักสูตร พบว่า มีปัญหา ครูผู้ดูแลเด็กมีความเข้าใจการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนไม่เพียงพอ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในศูนย์ไม่เพียงพอ และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย ในหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ไม่เป็นไปตามมาตรฐาน คุณลักษณะที่พึงประสงค์

1.2.5 ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนทุกฝ่าย พบว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีนโยบายและแผนงานการสร้างร่วมมือกับครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่างๆ ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครอบครัว ชุมชน องค์กรต่างๆ และสถาบันการศึกษาอื่นๆ ให้ความสนใจและใส่ใจในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กน้อยและ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีกิจกรรมการให้บริการชุมชนน้อย

1.2.6 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย พบว่า ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังไม่เพียงพอ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในระดับองค์การบริหารส่วนตำบล ระดับอำเภอ และระดับจังหวัดมีไม่ครอบคลุมทั่วถึง และ มีการจัดประชุมหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ภายในองค์การบริหารส่วนตำบล ไม่เป็นประจำ

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ด้านปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชรพบว่าด้านผู้บริหาร ด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ด้านวัสดุอุปกรณ์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านงบประมาณ และด้านการจัดการ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

1.3.2 ด้านปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชรพบว่า ด้านสังคม วัฒนธรรมด้านกฎหมาย/นโยบายด้านสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และด้านเทคโนโลยี ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก

2. กลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร 6 ประเด็นกลยุทธ์ 11 กลยุทธ์ 27 ตัวชี้วัด 53 มาตรการโดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มี 3 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) พัฒนาระบบการจัดทำแผนพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพ 2) ส่งเสริมการขับเคลื่อนแผนพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไปสู่การปฏิบัติ 3) ส่งเสริมการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพ

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมสมรรถนะของบุคลากรในการพัฒนาเด็กเล็กให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดมี 2 กลยุทธ์ดังนี้ 1) พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ และทักษะ ในการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2) พัฒนาครูผู้ดูแลเด็กของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมและอาคารสถานที่ ให้สะอาด ถูกสุขลักษณะและสวยงามมี 1 กลยุทธ์ดังนี้ 1) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมและอาคารสถานที่ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้ได้มาตรฐาน สะอาดปลอดภัย และเอื้อต่อการเรียนรู้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการสร้างเสริมความพร้อมและผลสัมฤทธิ์ของเด็กปฐมวัยมี 2 กลยุทธ์ดังนี้ 1) เสริมสร้างพัฒนาการการเรียนรู้แก่เด็กปฐมวัยให้มีพัฒนาการด้านร่างกาย จิตใจ-อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ให้มีคุณภาพ เหมาะสมกับวัย 2) พัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัยที่ส่งผลต่อพัฒนาการตามวัยของเด็ก

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 การส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการพัฒนาเด็กเล็กมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้มี 2 กลยุทธ์ดังนี้ 1) สร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน 2) ส่งเสริมการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบและกลไกของเครือข่ายให้สามารถทำภารกิจพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ร่วมกันให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องมี 1 กลยุทธ์ดังนี้ พัฒนาเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขต

จังหวัดกำแพงเพชร ผลการประเมินกลยุทธ์การดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขต จังหวัดกำแพงเพชรในด้านความสอดคล้องความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์และเป้าประสงค์ ส่วนใหญ่อยู่ใน ระดับมากที่สุด ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความ เป็นประโยชน์ ของกลยุทธ์ทั้ง 11 กลยุทธ์ พบว่าส่วนใหญ่ อยู่ในระดับมากที่สุด ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด 27 ตัวชี้วัด และมาตรการ 53มาตรการ พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การ ดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วน ตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร มี 6 ประเด็นกลยุทธ์ และ 11 กลยุทธ์ สามารถนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขต จังหวัดกำแพงเพชร มีประเด็นอภิปราย ดังนี้

1.1 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพการ บริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการจัดทำ แผนพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีคุณภาพ กลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะเป็นกลยุทธ์เชิงแก้ไขจุดอ่อนเพื่อถ่วงดุล โอกาส (WO) เป็นกลยุทธ์เกี่ยวกับสถานศึกษาต้องให้ ความรู้และทักษะในการวางแผน การจัดระบบ การจัดทำ แผนพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้บุคลากรในองค์การ บริหารส่วนตำบลและศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สามารถร่วมกัน จัดทำแผนได้อย่างมีคุณภาพ โดยบุคลากรในองค์กรจะต้อง เข้าใจและปฏิบัติตามกระบวนการวางแผนได้ถูกต้อง ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของสุวัฒน์ ศิริรินทร์ (2550, หน้า 83-106) ที่กล่าวถึงกระบวนการวางแผนเพื่อกำหนด และถ่ายทอดกลยุทธ์ไว้ว่า กระบวนการวางแผนเพื่อกำหนด และถ่ายทอดกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการดำเนิน ธุรกิจหรือพัฒนาองค์การ เปรียบเสมือนการกำหนด ยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีในการสู้รบกับข้าศึกของทหาร ซึ่งหาก เกิดความผิดพลาดไม่ว่าจะจากขั้นตอนใด ก็อาจจะเกิดความ เสียหายอย่างใหญ่หลวงขึ้นได้ และสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของเดนนิส และคณะ (Dennis, et al., 1997) ได้วิจัยเรื่อง ระบบการสนับสนุนในการวางแผนกลยุทธ์ มี วัตถุประสงค์เพื่อกำหนดมิติของระบบการสนับสนุนในการ

วางแผนกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า ระบบการสนับสนุนมี 4 มิติ คือ การสนับสนุนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การ สนับสนุนด้านการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการวางแผน กลยุทธ์ การสนับสนุนด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุน ด้านการจัดโครงสร้างบริหารงาน กลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริม การขับเคลื่อนแผนพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไปสู่การปฏิบัติ เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญกับการขับเคลื่อนแผนไปสู่การ ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพราะแผนเป็น เครื่องมือในการบริหาร ให้สามารถตัดสินใจเลือกแนวทาง ดำเนินการที่เหมาะสม และได้ประสิทธิภาพ ทั้งนี้สอดคล้อง กับแนวคิดอุทิศ ขาวเขียว (2549, หน้า 181-191) ที่กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์กล่าวถึงการแปลงยุทธศาสตร์เป็น แผนงาน/โครงการเชิงยุทธศาสตร์ อาจทำโดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะจากหน่วยงานปฏิบัติ และกลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริม การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการศูนย์พัฒนา เด็กเล็กให้มีคุณภาพ กลยุทธ์นี้เป็นกลยุทธ์แก้ไขจุดอ่อน อัน เนื่องมาจากระบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ตามแผนไม่ได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้อง กับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ (2546, หน้า 157-182) ที่ กล่าวไว้ว่า การติดตามและการประเมินหรือการควบคุม เป็นเครื่องมือใช้เตือนภัยล่วงหน้าให้ทราบถึงสิ่งที่จะ ผิดเพี้ยนไปจากแผน อาจพูดได้ว่า การควบคุมจะไม่เกิดขึ้น เลยถ้าปราศจากแผน ทั้งนี้เพราะกลไกสำคัญที่สุดของการ ควบคุมคือ การติดตามความก้าวหน้าของงานเพื่อเทียบกับ แผนงานนั่นเอง และสอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 13-14) ที่กล่าวว่า การควบคุม หรือการติดตามและประเมินการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนที่ บุคคล กลุ่ม หรือองค์การ มีการติดตามการทำงานและ ปฏิบัติการแก้ไข หรือหมายถึง กระบวนการวัดผลการ ทำงานและการแก้ไข เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าได้ผลลัพธ์ ตามที่ต้องการ

1.2 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ส่งเสริมสมรรถนะของ บุคลากรในการพัฒนาเด็กเล็กให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ที่กำหนด มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร และบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ และทักษะ ใน การจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และกลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาครูผู้ดูแลเด็กของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีการพัฒนา ความรู้ ทักษะ และกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ กลยุทธ์นี้มีความสำคัญ เพราะบุคลากรในศูนย์

พัฒนาเด็กเล็กเป็นผู้ที่จะขับเคลื่อนให้การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ที่องค์การบริหารส่วนตำบลกำหนดไว้ได้ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรจึงเป็นสิ่งที่หน่วยงานจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ สอดคล้องกับ งานวิจัยของปิยวัฒน์ แก้วกัณธรรัตน์ (2553) ที่ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า องค์ประกอบสำคัญในการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คือ การบริหารระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย คือ วัตถุประสงค์ของระบบ ประโยชน์ของระบบ การกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ การปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง และใช้วงจรการจัดการ PDCA มาใช้ในกระบวนการจัดการผลการปฏิบัติงาน

1.3 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการจัดการสภาพแวดล้อม และอาคารสถานที่ ให้สะอาด ถูกสุขลักษณะและสวยงาม มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 6 ปรับปรุงสภาพแวดล้อมและอาคารสถานที่ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้ได้มาตรฐาน สะอาด ปลอดภัย และเอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์ที่พบว่ามีปัญหาในระดับมากที่สุด สภาพแวดล้อมเป็นสถานที่ที่ให้แก่เด็กได้แสดงออกซึ่งความสนใจ ความรู้สึก ความคิดสร้างสรรค์ ปัญหา รวบรวมตลอดถึงความวิตกกังวลของตนเอง ด้วยเหตุนี้สภาพแวดล้อมสำหรับเด็กปฐมวัยจึงรวมถึงสถานะทุกอย่างซึ่งส่งผลต่อผู้คนที่อาศัยอยู่ในสถานที่นั้น ๆ สอดคล้องกับแนวคิด นกนเตร ธรรมบวร (2549, หน้า 170 – 185) ที่กล่าวว่า การจัดการสภาพแวดล้อมสำหรับเด็กมีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นให้เด็กเกิดการเรียนรู้ และได้รับประสบการณ์จากการอยู่ร่วมกัน และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสำนักงานของ รพีพรรณ วงศ์ประเสริฐ (2550, หน้า 52-75) สรุปที่ว่า การจัดการสภาพแวดล้อมภายในสำนักงานมีความสำคัญ ต่อการทำงานของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็น สภาพแวดล้อมพื้นผิว การมองเห็น การได้ยิน อากาศ และความปลอดภัยรวมทั้งการประหยัดพลังงานในสำนักงาน

1.4 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการสร้างความรู้พร้อม และผลสัมฤทธิ์ของเด็กปฐมวัย มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 7 เสริมสร้างพัฒนาการเรียนรู้แก่เด็กปฐมวัยให้มีพัฒนาการด้านร่างกาย จิตใจ-อารมณ์ สังคมและ

สติปัญญา ให้มีคุณภาพ เหมาะสมกับวัย และกลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัยที่ส่งผลต่อพัฒนาการตามวัยของเด็ก กลยุทธ์นี้มีความสำคัญ เพราะ การจัดการเรียนรู้ให้แก่เด็กปฐมวัยเป็นภารกิจสำคัญของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่จะต้องดำเนินการ และเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของอรุณี หรดาล (2548, หน้า 26-27) ที่ได้ศึกษาว่า พัฒนาการเด็กวัย 3-5 ปี มีการพัฒนาดังนี้ พัฒนาการด้านร่างกาย พัฒนาการด้านอารมณ์ – จิตใจ พัฒนาการด้านสังคม พัฒนาการด้านสติปัญญา และสอดคล้องกับเอกสารการเรียนการสอน การจัดการการเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัย ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เรื่อง แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2550)

1.5 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 การส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและนำภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านการพัฒนาเด็กเล็กมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ มี 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 9 สร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน และกลยุทธ์ที่ 10 ส่งเสริมการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย กลยุทธ์นี้มีความสำคัญ และสอดคล้องกับมาตรฐานศูนย์เด็กเล็กแห่งชาติ ของ สำนักส่งเสริมและพิทักษ์เด็ก (สทด.) สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ (สท.) (2554) ที่กำหนดไว้ในเกณฑ์มาตรฐานด้านที่ 1 การบริหารจัดการ ศูนย์เด็กเล็ก ตัวบ่งชี้ที่ 1.5 การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม และสอดคล้องแนวคิดของ นกนเตร ธรรมบวร (2549, หน้า 318 – 327) ที่กล่าวถึงความสำคัญของครอบครัว และชุมชนต่อการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ของเด็กและการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา และสอดคล้องกับแนวคิดของภารดี อนันต์นาวี (2552, หน้า 24-31) ที่กล่าวถึงหลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยสาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ 1) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 2) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย และ 3) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.6 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 6 พัฒนาระบบและกลไกของเครือข่ายให้สามารถทำภารกิจพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร่วมกันให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 11 พัฒนาเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญกับการสร้างและแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทั้งจากภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้วยกัน หรือจากหน่วยงานภายนอกต่างๆ เพื่อร่วมมือกันในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของภารดิอนันต์นารี (2552, หน้า 24-31) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์ มีหลักความร่วมมือ ที่จะช่วยส่งเสริมการจัดองค์การการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

2. ผลการประเมินกลยุทธ์เรื่อง การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

ผลการประเมินกลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ประกอบด้วยซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ พบว่า มีผลการประเมินในด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ระดับมากและมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากกระบวนการ พัฒนากลยุทธ์มีขั้นตอนที่เหมาะสม มีความสอดคล้องของขั้นตอนการพัฒนา และแต่ละขั้นตอนดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพและปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ด้วยแบบสอบถาม และตามด้วยการสัมภาษณ์ ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนากลยุทธ์ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work shop) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก (SWOT Analysis) และการร่างกลยุทธ์โดยผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล และหัวหน้าส่วนการศึกษา หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวางแผนกลยุทธ์ รวมทั้งการตรวจสอบกลยุทธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร การวิจัย และการพัฒนา

กลยุทธ์ ทำให้กลยุทธ์ที่ร่างได้รับการตรวจสอบและปรับปรุงให้เหมาะสมมากขึ้น ขั้นตอนดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานิ สฤทธิวานิช (2553, หน้า 16) ที่กล่าวถึงขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ 3 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดหรือทบทวนทิศทางในเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์การ วัตถุประสงค์หลัก 2) การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้ทราบสถานการณ์ต่างๆ ขององค์การ 3) วิเคราะห์กลยุทธ์ทางเลือก และเลือกกลยุทธ์ขององค์การที่เหมาะสม เพื่อให้มีแนวทางหรือหนทางที่จะทำให้องค์การบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2546) ที่ได้เสนอขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ ดังนี้ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของงาน 3) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน 4) การสังเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน 5) การเขียนแผนกลยุทธ์ 6) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 7) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ จากกระบวนการขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์อย่างเป็นระบบดังกล่าวทำให้ผลการประเมินกลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชรที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ระดับมากและมากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภาพร พงศ์ภิณโณโสภาส (2555) ซึ่งทำวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ผลการประเมินกลยุทธ์ พบว่า มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากและมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดกำแพงเพชร ควรนำกลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชรที่พัฒนาขึ้นนี้ไปใช้ดังนี้

1) ผู้บริหารควรกำหนดนโยบาย ในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ไว้ในแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล และควรมีการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง

2) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลควรสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในด้านทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และการบริหารจัดการ เพื่อให้ดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการบริหารจัดการที่ดี และสามารถให้บริการแก่ชุมชนได้อย่างมีคุณภาพ

3) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลควรสนับสนุนบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ได้รับการพัฒนาในด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง

1.2 บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ควรนำกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนี้ไปใช้ดังนี้

1) บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรจัดทำแผนพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีคุณภาพ อย่างเป็นระบบ และนำไปปฏิบัติ

2) บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรร่วมกันส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และควรนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย

3) บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรมีการพัฒนาเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยนี้ไม่ได้ทดลองใช้กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น ดังนั้นควรมีการวิจัยเพื่อติดตาม ประเมินผล การนำ กลยุทธ์การดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นนี้ไปใช้

2.2 องค์การบริหารส่วนตำบลและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแต่ละแห่งควรมีการศึกษาสภาพและปัญหา และปัจจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดทำกลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเอง เพื่อให้มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม กับบริบทของตนเองและเป็นประโยชน์

2.3 ควรทำวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *การคิดเชิงกลยุทธ์*, พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ชัดเชสมีเดีย จำกัด.
- คะเนิง สายแก้ว. (2549). *ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2545). *แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 - 2559)*: ฉบับสรุป. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- นภเนตร ธรรมบวร. (2549). *หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร. (2551). *คิดกลยุทธ์ด้วย SWOT*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2544). *การวางแผนกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- พิบูล ทิปะปาล. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: สำนักพิมพ์มนตรี จำกัด.
- รัชดาวรรณ บุญมีจิ๋ว. (2555). *รายงานการวิจัยเรื่องผลการดำเนินการพัฒนาศูนย์เด็กเล็กน่าย้อยโดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมศูนย์เด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลมะขามสูง*. พิษณุโลก: ศูนย์อนามัยที่ 9.
- ราชภัฏสวนดุสิต, มหาวิทยาลัย. (ม.ป.ป.). *เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการจัดการการเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัย*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2546). *การบริหารกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, กรม. (2549). *มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*.
- ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, กรม. (2552). *เอกสารการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นและแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*.

- สุกัญญา โขวิไลกุล และชญาพิมพ์ อุสาโห. (2553). *การคิดเชิงกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ การบริหารและการพัฒนา*. เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขายุทธศาสตร์การบริหาร และการพัฒนา. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2554). *เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องการวางแผนกลยุทธ์*. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สุวัฒน์ ศิรินิรันดร์. (2550). *บทสรุปการวางแผนกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ซี แอนด์ เอ็น.
- สมชาย ภาณุสนธิ์วัฒน์. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 20). กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- อรุณี หารดาร. (2548). *แนวทางจัดประสบการณ์เพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัย*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อุทิศ ขาวเอียร. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Andrea, C. K., Paasche-Orlow, M., & Orlander, J . D. (2011). *Factors associated with disclosure of medical errors by housestaff*. [online]. Retrieved on November 11, 2012, from <http://Qualitysafety.bmj.com/content/early>
- Bartol, K. & Martin, D. (1998). *Management*. Boston : McGraw-Hill.
- Dalf, R. (2006). *The New Era of Management*. Ohio : International Edition, Thompson Corporation. Drucker.
- Dennis, R. Alan, et al. (1997). Group support systems for strategic planning. [Online]. Retrieved on April 20, 2012, from <http://www.jstor.org/discover/10.2307/43098256uid=3739136&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&uid=5587231233>
- P. (2006). *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*. New York : Harpercollins.
- Rue, L. & Byars, L. (2002). *Management: Skills and Application*. (10th edl). Chicago: Irvin.