

การวางแผนกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก Strategic Planning of Child Development Center.

พันธ์วิภา จินดาธรรม*

สารสังเขป

การวางแผนกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นแนวคิดที่เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง การพัฒนาชุดฝึกอบรมการวางแผนกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งได้ศึกษาและนำเสนอเกี่ยวกับความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก นโยบายและพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่ ความหมายของกลยุทธ์ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ระเบียบ กฎหมาย/หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation) การกำหนดพันธกิจ (Mission Formulation) การกำหนดเป้าประสงค์หลัก (Goals) การกำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การจัดทำโครงการ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ และวิธีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ

SUMMARY

Strategic Planning of Child Development Center Is a concept that is part of the research on the development of training packages for strategic planning of child development centers. The study focused on the importance of strategic planning for child development centers: The policy and statute related to the strategy of the child development center include the definition of strategy. The importance of strategy Strategic Procedures, Legal Regulations / Related Directives SWOT Analysis, Vision Formulation, Mission Formulation, Goal Setting, Goals, Strategic Planning The development plan of the child development center. Strategic Action Project preparation Strategic control and evaluation. And how to track and evaluate the four year educational development plan into action.

Keywords: Strategic Planning, Child Development Center

บทนำ

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 18 (1) สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย ได้แก่ ศูนย์เด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ ตามกฎกระทรวงว่าด้วย ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ดังนั้นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทุกแห่งทั่วประเทศจึงมีความจำเป็นที่ต้องจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา หัวหน้าศูนย์ ครู และผู้ช่วยครู ผู้ดูแลเด็ก ทุกคนจำเป็นต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็น เพื่อให้สามารถจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี การศึกษา ที่สอดคล้องตามมาตรฐานการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (ชั้นพัฒนา) 23 มาตรฐานเพื่อดำเนินการโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ตลอดปีการศึกษา

คำสำคัญ: การวางแผนกลยุทธ์, ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

*สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

กระทรวงมหาดไทย มีหนังสือด่วนที่สุด ที่ มท 0893.3/ว1316 ลงวันที่ 4 มีนาคม 2559 เรื่อง แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีหนังสือด่วนที่สุด ที่ มท 0816.2/ว6056 ลงวันที่ 20 ตุลาคม 2559 เรื่อง ชักซ้อมแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาสี่ปี (พ.ศ. 2561-2564) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั่วประเทศต้องจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาสี่ปี แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา

เนื้อหา

ความหมายของกลยุทธ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 13) สรุปความความหมายของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง แนวคิดหรือวิธีการทำงานที่แยบคาย แยกย่อย เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน กลยุทธ์จะบ่งบอกลักษณะการเคลื่อนตัวของหน่วยงานว่าจะก้าวไปสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร เป็นการตอบคำถามว่า “หน่วยงานจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร?”

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนงานหรือแนวปฏิบัติที่ระบุเป้าหมายในอนาคต โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องมือ และเป้าหมายเพื่อให้คนในองค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการของการกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ขององค์กร กำหนดแผนทั้งในระยะสั้น กลาง และยาว และการนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผลซึ่งจัดทำเป็นเอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่างๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่งๆ เป็นแผนระยะยาวที่บอกทิศทางการดำเนินงานขององค์กรสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการประสานงานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและจังหวะที่สอดคล้องกัน ซึ่งจัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอกและภายในองค์กร เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ และกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554, หน้า 11-124) กล่าวถึง กระบวนการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ในแง่มุมมองของการนำมาใช้ในหน่วยงานทางการศึกษาสอดคล้องกัน มีรายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือการจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ได้มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง เป็นแผนที่ช่วยให้ผู้นำสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ด้วยวิธีการกำหนดทิศทางอย่างรู้เท่าทันล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1.1 การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน
- 1.2 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน
- 1.3 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สถานภาพของ

หน่วยงานและการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)
3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

ระเบียบ กฎหมาย/หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง มาตรา 48 ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

โดยสรุปศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นสถานศึกษา ภายใต้การดูแลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องมีการประกันคุณภาพการศึกษา โดยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง แล้วให้จัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด

กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ข้อ 1 ให้ยกเลิกกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ข้อ 3 ให้สถานศึกษาแต่ละแห่งจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาโดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษาที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนด พร้อมทั้งจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ จัดให้มีการประเมินผลและตรวจสอบคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ติดตามผลการดำเนินการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา และจัดส่งรายงานผลการประเมินตนเองให้แก่หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษาเป็นประจำทุกปี

โดยสรุป กฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2561 ประกาศใช้เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2561 ข้อ 1 ได้ยกเลิกกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 แต่ในข้อ 3 ก็ยังคงให้จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาและดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้จัดทำมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือปฏิบัติในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีมาตรฐานและมีคุณภาพเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยแบ่งมาตรฐานออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. มาตรฐานด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. มาตรฐานด้านบุคลากร
3. มาตรฐานด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย
4. มาตรฐานด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตร
5. มาตรฐานด้านการมีส่วนร่วม และส่งเสริมสนับสนุน
6. มาตรฐานด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

โดยสรุปจากมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องมีการจัดทำ แผนพัฒนาการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กระยะ 3 ปี แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ต้องปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2551

ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไป จัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2551 ข้อ 5 “ปี” หมายความว่าถึงปีงบประมาณ ข้อ 9 ภายใต้งบข้อ 6 (7) เงินรายได้ของสถานศึกษาให้ใช้จ่ายตามกิจการของสถานศึกษาตามแผนปฏิบัติการประจำปีโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการตามรายการ ดังนั้นศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จึงมีความจำเป็นต้องจัดทำ “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ” คือ มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่ วันที่ 1 ตุลาคม ของทุกปี สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน ของทุกปี และจะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขึ้นมา จำนวน 1 คณะ เพื่อพิจารณาเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีด้วย

หนังสือ กระทรวงมหาดไทย ด่วนที่สุด ที่ มท 0893.3/ว1316 ลงวันที่ 4 มีนาคม 2559 เรื่อง แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหนังสือจากกระทรวงมหาดไทย ด่วนที่สุด ที่ มท 0816.2/ว6056 ลงวันที่ 20 ตุลาคม 2559 เรื่อง ชักซ้อมแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาสี่ปี (พ.ศ. 2561-2564) ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปใจความสำคัญ คือเดิม ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษา 5 ปี ให้กำหนดระยะเวลาใหม่ เป็น 4 ปี และเปลี่ยนเป็น “แผนพัฒนาการศึกษาสี่ปี ยกเลิกแผนพัฒนาการศึกษาสามปี ส่วนแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา ยังคงมีเหมือนเดิม แผนพัฒนาการศึกษาสี่ปี เริ่มสั่งการให้ทำปี พ.ศ. 2561-2564 ใช้ 4 หากมีอะไรต้องเพิ่มให้ระบุว่า “เพิ่มเติม” หากมีอะไรต้องแก้ไขให้ใช้คำว่า “เปลี่ยนแปลง” และกำกับทุกครั้งด้วยเป็น ฉบับที่เท่าไร เช่น แผนพัฒนาการศึกษาสี่ปี พ.ศ. 2561-2564 มี 29 โครงการ ต่อมาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความจำเป็นต้องเพิ่มโครงการ เช่น โครงการต่อเติมอาคารเรียน ก็จัดทำ แผนพัฒนาการศึกษาสี่ปี 2556-2564 (เพิ่มเติม) ฉบับที่ 1 หรือกรณีเคยตั้งจำนวนเด็กใน โครงการอาหารกลางวันไว้ 50 คน ต่อมาเด็กนักเรียนเพิ่มขึ้นเป็น 80 คน ก็ไปเปลี่ยนแปลงจำนวนนักเรียนในโครงการอาหารกลางวัน ใหม่เป็น 80 และปกแผนพัฒนาการศึกษาสี่ปี 2561-2561 (เปลี่ยนแปลง) ฉบับที่ 1

ปฏิทินการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาในสังกัด (สิ่งที่ส่งมาด้วย 1 ตามหนังสือ มท 0893.3/ว1316 ลงวันที่ 4 มีนาคม 2559)

1. สถานศึกษา (โรงเรียน/ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/วิทยาลัย) จัดทำ ทบทวน หรือเปลี่ยนแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและประชาชนในท้องถิ่น และมีทิศทางการพัฒนาการศึกษาเป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะรัฐมนตรีแห่งการเจริญรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน การพัฒนาศักยภาพคนตามช่วงวัย และค่านิยมหลักของคนไทย (ภายในเดือน ก.พ.-มี.ค.)
2. สถานศึกษาจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา และหัวหน้าสถานศึกษาประกาศใช้แผนฯ ภายในเดือน ก.พ.-มี.ค.
3. สถานศึกษาแปลงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาไปสู่ การปฏิบัติโดยจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาสามปีของสถานศึกษา
4. สถานศึกษาจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาการศึกษาสามปีของสถานศึกษา และหัวหน้าสถานศึกษาประกาศใช้แผนฯ
5. สถานศึกษาส่งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาและแผนพัฒนาการศึกษาสามปีของสถานศึกษาที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาและประกาศใช้แล้ว ให้สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษาฯ ภายในเดือนมีนาคม

6. สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา ก่อนปีการศึกษา
7. สถานศึกษาจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา และหัวหน้าสถานศึกษาประกาศใช้แผนฯ ก่อนเริ่มปีการศึกษา
8. สถานศึกษาจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณหลังจากที่ข้อบัญญัติ/เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายได้รับการอนุมัติและประกาศใช้แล้วหรือภายในวันที่ 30 กันยายน
9. สถานศึกษาจัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และหัวหน้าสถานศึกษาประกาศใช้แผนฯภายในวันที่ 30 กันยายน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ซึ่งมีองค์ประกอบ ประเด็นการวิเคราะห์ และวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ดังนี้

1. องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

Strengths (จุดแข็ง : S) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง ข้อดีหรือข้อเด่นที่จะทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

Weaknesses (จุดอ่อน : W) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดอ่อน ข้อด้อยหรือจุดที่ควรพัฒนาส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

Opportunities (โอกาส : O) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นโอกาส เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

Threats (ภาวะคุกคาม : T) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นภาวะคุกคาม ภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จหรือยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation)

วิสัยทัศน์ เป็นความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการจะเป็น เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตของหน่วยงานที่เกิดจากทัศนคติ และมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากการมีภูมิหลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์ จึงเป็นทัศนียภาพเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่จำเป็นต้องเห็นได้ด้วยตา (รูปธรรม) แต่เกิดขึ้นในความคิดคำนึง (นามธรรม) เกี่ยวกับสภาวะการณ์ในอนาคตของสภาวะแวดล้อมและอนาคตของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน

ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์

1. ตรวจสอบผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมและสถานภาพของหน่วยงาน
2. รวบรวมข้อมูลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาจัดทำบทสรุปประเด็นที่ต้องพัฒนา/ปรับปรุงสถานศึกษาในอนาคต

3. วิเคราะห์นโยบายหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป และสรุปเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน

4. คณะกรรมการและกลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคตว่าในอีก 3-5 ปีข้างหน้า อะไรคือสิ่งที่หน่วยงานต้องที่จะเป็น เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

5. นำมุมมองของคณะกรรมการและผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ

6. คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

7. ชัดเกล้าจำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน สั้น จำง่าย ทำง่าย สร้างพลังจิตใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

การกำหนดพันธกิจ (Mission Formulation)

พันธกิจ นอกจากจะบ่งบอกถึงหน้าที่ของหน่วยงานที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ผู้ให้บริการหรือสังคมได้รับรู้ว่ากำลังทำอะไรแล้ว ยังเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน และสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ตลอดจนการตรวจสอบความรับผิดชอบของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้ทุกฝ่ายในหน่วยงานร่วมกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกันลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนในการทำงานกระบวนการในการสร้างพันธกิจ

1. วิเคราะห์ภารกิจตามกฎหมาย ภารกิจประจำและบทบาทในหน้าที่ของหน่วยงาน
2. วิเคราะห์วิสัยทัศน์เพื่อแยกประเด็นสำคัญ
3. สังเคราะห์จากภารกิจ บทบาทหน้าที่ และวิสัยทัศน์มากำหนดเป็นพันธกิจของหน่วยงาน
4. เรียงเรียงเป็นข้อความพันธกิจให้กระชับได้ใจความ
5. จัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจ

การกำหนดเป้าประสงค์หลัก (Goals)

เป้าประสงค์หลัก เป็นสิ่งที่คาดหวังในอนาคตหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น โดยมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ และประเมินผลความสำเร็จต่อไป

กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์หลัก

เป้าประสงค์หลัก เป็นการระบุความคาดหวังว่าเมื่อดำเนินการตามพันธกิจแล้วส่งผลให้วิสัยทัศน์บรรลุ หากวิสัยทัศน์บรรลุแล้วคาดหวังว่าใครจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับผลประโยชน์อย่างไร เป้าประสงค์หลักเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องการในอนาคต ซึ่งหน่วยงานต้องพยายาม ให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์สุดท้ายหรือสิ่งสุดท้ายที่ต้องให้บรรลุผล เป็นการขยายความต้องการที่เกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ของหน่วยงานต่อไป ทั้งนี้ ขอนำเสนอขั้นตอนการกำหนดเป้าประสงค์หลัก ดังนี้

1. วิเคราะห์พันธกิจเป็นผลการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่แท้จริงสามารถวัดได้
2. กำหนดเป้าประสงค์หลักให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ของหน่วยงานเป็นการเลือกวิธีการทำงานที่แยบคายสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ตอบสนองวิธีการสู่จุดหมาย

ปลายทางระดับนโยบาย สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ นำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำ ข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและการศึกษาสถานภาพหน่วยงาน (SWOT Analysis) ด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภาวะคุกคาม (Threats) ของหน่วยงานมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและ คัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด การกำหนดกลยุทธ์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่าเราจะไปถึง จุดนั้นได้อย่างไร? หรือ เราจะบรรลุทิศทางของหน่วยงานได้อย่างไร?

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

กระบวนการจัดทำแผนและงบประมาณด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ตามหนังสือ กระทรวงมหาดไทย ด่วนที่สุด ที่ มท 0816.2/ว 6056 ลงวันที่ 20 ตุลาคม 2559)

1. สถานศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ประกอบด้วยข้อมูลจากล่าง ขึ้นบน (Bottom-up) ได้แก่ ปัญหาที่สถานศึกษาต้องแก้ไข ความต้องการของสถานศึกษา ปัญหาและความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสถานศึกษา ได้แก่ ผู้เรียน ผู้ปกครอง/คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประชาชน/ ชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษาทั้งการศึกษา ข้อมูลจากบนลงล่าง (Top-down) ได้แก่ มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา มาตรฐานการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา (สมศ.) มาตรฐานการศึกษาของชาติ นโยบายเกี่ยวกับการศึกษาของรัฐบาล กระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กลุ่มจังหวัด จังหวัด อำเภอ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นสังกัด และนโยบาย อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลอื่นๆ ที่สถานศึกษาเห็นว่ามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2. สถานศึกษานำข้อมูลตามข้อ 1) มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อกำหนดรางวัลวิทยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูล ที่เก็บรวบรวมมาได้

3. สถานศึกษาทำการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของการบรรลุวิทยทัศน์ โดยใช้เทคนิค การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) หลังจากทำการศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) ของการบรรลุวิทยทัศน์แล้ว ให้નાผลการศึกษาวิเคราะห์ดังกล่าวไปกำหนดวิทยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ที่เป็นไปได้ในการบรรลุถึง

4. สถานศึกษาจัดทำร่างแผนพัฒนาการศึกษาลี่ปี

5. เสนอร่างแผนพัฒนาการศึกษาลี่ปีให้ คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพิจารณา

ให้ความเห็นชอบ

6. หัวหน้าสถานศึกษาประกาศใช้แผนพัฒนาการศึกษาลี่ปี

7. สถานศึกษาจัดส่งแผนพัฒนาการศึกษาลี่ปี ตามข้อ 6) ให้สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นตามโครงสร้างขององค์กรที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบภารกิจด้านการบริหารจัดการศึกษา ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

8. สถานศึกษานำแผนพัฒนาการศึกษาลี่ปีไปจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา

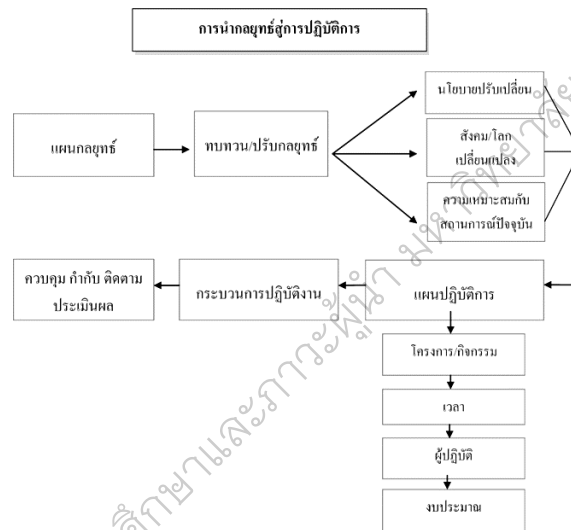
9. สถานศึกษาเสนอร่างแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและร่างแผนปฏิบัติการประจำปี การศึกษา ให้คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพิจารณาให้ความเห็นชอบ

10. หัวหน้าสถานศึกษาประกาศใช้แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา

11. สถานศึกษาจัดส่งแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาตามข้อ 10) ให้สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษา เพื่อทราบและให้คำแนะนำ ตลอดจนการกำกับดูแล ติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานของสถานศึกษาต่อไป

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่กำหนดไว้ในช่วงการปฏิบัติ ซึ่งจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้แรงจูงใจและรางวัลในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีขั้นตอนตามรายละเอียดตามภาพประกอบ 1 ดังนี้



ภาพประกอบ 1 การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

(ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554, หน้า 99)

ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ สามารถดำเนินการโดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่างๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์
2. ทบทวน/ปรับกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์
3. จัดทำแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้หน่วยงานจะต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผน ปฏิบัติการ (Action Plan) โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดงบประมาณ
4. ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการปรับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ
5. ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการดังนี้
 - 5.1 ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน

5.2 กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน

5.3 การได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือหน่วยงานอื่นๆ

การจัดทำโครงการ

การเขียนโครงการ เริ่มต้นจากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ สภาพปัจจุบันและปัญหา ความต้องการ จำเป็น ตามกรอบนโยบาย เลือกปัญหา พิจารณาสาเหตุ หรือความต้องการ จัดลำดับความสำคัญ ศึกษาเปรียบเทียบ กฎหมาย/หนังสือสั่งการ แล้วจึงกำหนด กิจกรรม ศึกษาศาสตร์พยาบาล แหล่งของงบประมาณ ช่วงเวลาที่เหมาะสมที่สุด แล้วจึงเขียนร่างโครงการตามกิจกรรมสำคัญ โดยวัตถุประสงค์ของโครงการจะนำไปสู่การแก้ปัญหา หรือการตอบสนองความต้องการจำเป็น ตามกลยุทธ์ที่ถูกจัดลำดับความสำคัญแล้ว

ตามหนังสือกระทรวงมหาดไทย หนังสือด่วนที่สุด ที่ มท 0893.3/ว1316 ลงวันที่ 4 มีนาคม 2559 เรื่อง แนวทางและหลักเกณฑ์การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย 2 โครงการ ซึ่งมี 17 หัวข้อ ประกอบด้วย 1) ชื่อโครงการ 2) ความสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา/ตัวบ่งชี้ 3) หลักการและเหตุผล 4) วัตถุประสงค์ 5) เป้าหมาย/ผลลัพธ์ 6) ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาท้องถิ่น/แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา 7) วิธีดำเนินการ 8) ระยะเวลาดำเนินการ 9) สถานที่ดำเนินการ 10) หน่วยงานผู้รับผิดชอบ 11) งบประมาณดำเนินการ 12) การติดตามประเมินผล 13) ผลที่คาดว่าจะได้รับ 14) ผู้จัดทำโครงการ 15) ผู้เสนอโครงการ 16) ผู้เห็นชอบโครงการ 17) ผู้อนุมัติโครงการ

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึง การคอยติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหาภาวะคุกคาม ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่างๆ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้นก็คือ การคอยติดตามข้อมูลข่าวสารโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่างๆ ที่กำหนดไว้ และคอยแก้ไขปัญหาภาวะคุกคามต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลนอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย นอกจากนี้ การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือล้มเหลว ตลอดจนข้อผิดพลาดต่างๆ

วิธีการติดตามและประเมินผลการนำแผนพัฒนาการศึกษาสู่ปฏิบัติการปฏิบัติ

เริ่มต้นจาก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ออกประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลฯ แล้วจัดประชุมคณะกรรมการติดตามประเมินผลฯ เพื่อร่วมกันพิจารณากำหนดแนวทางวิธีการในการติดตามและประเมินผลฯ โดยจะทำการประเมินผลสำเร็จเป็นรายโครงการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ ทั้งนี้ ควรประเมินผลทั้งระบบ กล่าวคือ ประเมินทั้งปัจจัยที่ใช้ กระบวนการที่ใช้ ผลผลิตที่ได้รับ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นสำหรับนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่อไป

ช่วงเวลาในการติดตามและประเมินผลการนำแผนพัฒนาการศึกษาสู่ปฏิบัติการปฏิบัติห้วงเวลาของการติดตามและประเมินผลฯ กำหนดขึ้นตามความเหมาะสมของแต่ละสถานศึกษา ในแต่ละห้วงเวลาจะต้องทันต่อการรายงานผลและข้อเสนอความเห็นซึ่งได้จากการติดตามและประเมินผลฯ ต่อหัวหน้าสถานศึกษา เพื่อให้หัวหน้า

สถานศึกษาเสนอต่อ คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้บริหารท้องถิ่น และประกาศผลการติดตาม และประเมินผล ให้ประชาชนในท้องถิ่นทราบโดยทั่วกันอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง ทั้งนี้ ให้ปิดประกาศโดยเปิดเผย ไม่น้อยกว่า 30 วัน

สรุป

การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นอย่างยิ่ง หัวหน้าศูนย์ ครู ผู้ดูแลเด็ก หรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงควรได้รับการอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อที่จะสามารถดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของ หน่วยงานโดย SWOT Analysis การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าประสงค์หลัก การกำหนดกลยุทธ์ จนสามารถจัดทำ แผนพัฒนาการศึกษาสี่ปี แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา การจัดทำ โครงการ และการติดตามและประเมินผลการนำแผนพัฒนาการศึกษาแต่ละฉบับไปสู่การปฏิบัติเพื่อขอรับการ สนับสนุนงบประมาณจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และรองรับการประกันคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมให้ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณภาพการศึกษาที่ดีตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพัฒนาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงมหาดไทย. (2559). *ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษา ไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2551*. กรุงเทพฯ : กระทรวงมหาดไทย.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2559). *มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559*. กรุงเทพฯ : กระทรวงมหาดไทย.
- ปกรณ์ ปริยากร. (2550). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เสมาธรรม.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การศึกษาขั้นพื้นฐาน เอกสารประกอบการอบรมการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *แผนปฏิรูปราชการ 4 ปี พ.ศ. 2555-2558 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- สุวรรณ พิณदानนท์. (2557). *เอกสารประกอบการอบรม คู่มือการบริหารรายได้ของสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
- สำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น. (2558). *การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2558). *แผนกลยุทธ์และการประเมินความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2): สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.