



กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



โดย  
นางสาวกุลธิดา ภูมั่ง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2558

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**NETWORK MANAGEMENT STRATEGY OF CHILD DEVELOPMENT CENTER  
UNDER LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATION**



**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**Doctor of Philosophy Program in Management**

**Graduate School, Silpakorn University**

**Academic Year 2015**

**Copyright of Graduate School, Silpakorn University**

บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากรอนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การจัดการ  
เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เสนอโดย นางสาวกุลธิดา ภูมั่ง  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา
2. รองศาสตราจารย์ ดร. นรินทร์ สังข์รักษา

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. พิทักษ์ ศิริวงศ์)

...../...../.....

..... กรรมการ ..... กรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร. ดิน ปรัชญพฤทธิ์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย กิตติศักดิ์น้ำวิน)

...../...../.....

..... กรรมการ ..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา) (รองศาสตราจารย์ ดร. นรินทร์ สังข์รักษา)

...../...../.....



55604802: สาขาวิชาการจัดการ

คำสำคัญ: กลยุทธ์การจัดการ/ เครือข่าย / ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

กุลธิดา ภูษัง: กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: รศ. พรชัย เทพปัญญา และ รศ. ดร. นรินทร์ สังข์รักษา. 426 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2) ถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 3) พัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 4) นำเสนอกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้ การวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และการเสวนาเสริมสร้างปัญญาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา การวิเคราะห์หลังปฏิบัติ ค่าความถี่ และ ค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า 1. เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการประสานเชื่อมโยงเครือข่าย 2 รูปแบบ คือ เครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และ เครือข่ายสนับสนุน ความต้องการของการจัดการเครือข่ายพบว่าผู้บริหารต้องการสนับสนุนงบประมาณและส่งเสริมการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ครูผู้ดูแลเด็กต้องการพัฒนาความรู้ ทักษะ และการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้ปกครองต้องการให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการดำเนินงานในด้านการจัดทำหลักสูตรและจัดประสบการณ์เรียนรู้เด็กให้สอดคล้องกับบริบทของชุมชน 2. แนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ประสบความสำเร็จมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ ด้านผลผลิต และ ด้านผลลัพธ์ 3. จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประกอบด้วย 11 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ 2) กลยุทธ์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครู 3) กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ 4) กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 5) กลยุทธ์เสริมสร้างและพัฒนากิจการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 6) กลยุทธ์ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจผู้สังคม 7) กลยุทธ์พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ 8) กลยุทธ์ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน 9) กลยุทธ์เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่าย 10) กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากร 11) กลยุทธ์ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา และ 4. การนำเสนอกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พบว่า กลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความสอดคล้อง และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2558

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. ....

55604802: MAJOR: MANAGEMENT

KEY WORDS: MANAGEMENT STRATEGY / NETWORK / CHILD DEVELOPMENT CENTER

KULLATIDA PHOOKUNG: NETWORK MANAGEMENT STRATEGY OF CHILD DEVELOPMENT CENTER UNDER LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATION. THESIS ADVISORS: ASSOC. PROF. PORNCHAI DHEBPANYA, AND ASSOC. PROF. NARIN SUNGRUGSA, Ed. D. 426 pp.

This research aimed to: 1) study the circumstance and need of a network management of child development center, 2) learn from good network management practices of child development center, 3) develop network management strategy of child development center, and 4) present network management strategy of child development center under the management of local government organization. Data were collected by a document analysis, non-participative observations, in-depth interviews, workshop and experts through an expertise Connoisseurship and a wisdom enhancement seminar of stakeholders. The data were analyzed by using descriptive Analysis, after action review, frequency and percentage.

The research result indicated that 1. The child development center network under local government organizations had two types of network connection: a network for mutual development amongst sub-district and a supporting network. The needs of a network management were as follows. First, leaders wanted a continuous financial support and mutual support of network-building. Second, childcare teachers wanted a support in knowledge and skill development, and learning exchange. Third, parents wanted a child development center to perform a curriculum development and provide a child learning experience that was coherent with a community context. 2. Learn from good network management practices of child development center consisted of 4 aspects namely: input, process, output and outcome. 3. In regard to an analysis of external and internal environment, 11 strategies for a network management of child development center under the management of local government organization were developed. Those strategies were: 1) leadership development, 2) teacher's competency, 3) organizational culture and learning atmosphere initiation, 4) efficient administration development followed good governance principles, 5) formulation and development of strategic and operational plans, 6) social interaction and trust enhancement, 7) communication and public relations development, 8) learning and teaching support, 9) participation enhancement and a strong network development, 10) capital and resource mobilization, and 11) network-building enhancement for mutual development. 4. From a wisdom enhancement seminar, it found that all strategies were appropriate and practical for implementation.

---

Program of Management

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature.....

Academic Year 2015

Thesis Advisor's signature 1.....2.....

## กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ เนื่องจากได้รับความเอาใจใส่อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา และรองศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ สังข์รักษา อาจารย์ที่ปรึกษา รวมถึง รองศาสตราจารย์ ดร.พิทักษ์ ศิริวงศ์ ประธานกรรมการสอบ ศาสตราจารย์ ดร.ดิน รัชพฤทธิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน กรรมการสอบ ซึ่งเป็นผู้ที่ให้ข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์อย่างยิ่งทำให้คุษฎีนิพนธ์มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ คุณวีระชาติ ทศรัตน์ ผู้อำนวยการส่วนส่งเสริมการศึกษานอก ระบบและพัฒนากิจกรรมเยาวชน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นผู้ที่อำนวยความสะดวกในการประสานงานขอข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านการจัดการเครือข่ายของศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมทั้งขอขอบพระคุณนายกเทศมนตรี รอง นายกเทศมนตรี ผู้อำนวยการกองการศึกษา บุคลากรทางการศึกษาและคณะครูผู้ดูแลเด็ก ศูนย์พัฒนา เด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กรุณาเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการ สัมภาษณ์เชิงลึก การ ประชุมเชิงปฏิบัติการ และการประเมินกลยุทธ์ ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญในการเขียนผลงานวิจัยครั้งนี้ จึงขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์หลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ จัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ประสิทธิประสาทความรู้ คำแนะนำ สั่งสอน และประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่กรุณา ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำตลอดระยะเวลาที่ศึกษา ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และ วิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ช่วยให้คุษฎีนิพนธ์มีคุณค่าความน่าเชื่อถือทางวิชาการมากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณเพื่อนหลักสูตรปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิตทุกคนที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเป็นมิตรแท้ตลอดระยะเวลาที่ศึกษาอยู่ กระทั่งจบการศึกษา รวมทั้งเพื่อนๆ ของผู้วิจัยทุกคนที่ให้การส่งเสริมสนับสนุนและกำลังใจตลอดมา

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากคุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบผลความดีนี้แด่ พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และบุคคลในครอบครัวซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิด ให้การสนับสนุนและ กำลังใจด้วยดีเสมอมา

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญภาพ .....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฏ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย .....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	14
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	16
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	17
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคมและการจัดการเครือข่าย .....	33
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาคีสาธารณะแนวใหม่ในบริบทของการพัฒนา ทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์.....	52
แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน .....	66
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น .....	74
แนวคิดเกี่ยวกับการถอดบทเรียน.....	83
นโยบายและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก .....	89
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	101
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	103
หน่วยการวิเคราะห์.....	103
การเลือกพื้นที่ในการวิจัย .....	103

บทที่	หน้า
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการ ในการจัดการเครือข่าย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	107
ขั้นตอนที่ 2 ถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ในการจัดการ เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	116
ขั้นตอนที่ 3 พัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น .....	120
ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอกกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	124
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	126
ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการ เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	126
ขั้นตอนที่ 2 ผลการถอดบทเรียนทางการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ในการ จัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	191
ขั้นตอนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	198
ขั้นตอนที่ 4 ผลการนำเสนอกกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	267
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....	313
สรุปผลการวิจัย .....	315
อภิปรายผลการวิจัย .....	321
ข้อเสนอแนะ .....	359
รายการอ้างอิง .....	363
ภาคผนวก .....	378
ภาคผนวก ก รายนามผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมเชิงปฏิบัติการ การตรวจสอบร่างกลยุทธ์ และการเสวนาเสริมสร้างปัญญา .....	379
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูล .....	387
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	392
ภาคผนวก ง ภาพกิจกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	421
ประวัติผู้วิจัย .....	426

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	รายชื่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการเพิ่มขีดความสามารถศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อพัฒนาคุณภาพเด็กปฐมวัยในท้องถิ่น	13
2	TOWS MATRIX สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ .....	32
3	แสดงการสังเคราะห์ สรุปแนวคิด ทฤษฎีในการวิจัย .....	97
4	แสดงการสังเคราะห์ หัวข้องานวิจัย/วิทยานิพนธ์ องค์ความรู้ที่พบประเด็นที่มุ่งศึกษาและมโนทัศน์ในการวิจัย.....	99
5	รายชื่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบนำร่องด้านการจัดการเครือข่ายที่เข้าร่วมเพิ่มขีดความสามารถศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อพัฒนาคุณภาพเด็กปฐมวัยในท้องถิ่น .....	104
6	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบเป้าหมายในการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายการศึกษาระดับปฐมวัย .....	108
7	สรุปวิธีการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	116
8	สรุปวิธีการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 การถอดบทเรียนแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	120
9	สรุปวิธีการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	123
10	สรุปวิธีการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 4 การนำเสนอกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	125
11	สรุปความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	158
12	สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	164
13	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบผลสำเร็จ .....	170

ตารางที่		หน้า
14	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากประชุมเชิงปฏิบัติการ .....	199
15	ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอก ของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากประชุมเชิงปฏิบัติการ .....	201
16	ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านสภาพแวดล้อมภายใน .....	203
17	ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านสภาพแวดล้อมนอก .....	207
18	สถานการณ์หรือตำแหน่งทางกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	210
19	TOWS MATRIX ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จากจุดอ่อนและ โอกาส (WO- Strategy) .....	212
20	TOWS MATRIX ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จากจุดอ่อนและภาวะคุกคาม (WT- Strategy) .....	214
21	TOWS MATRIX ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจาก จุดแข็งและ โอกาส (SO - Strategy) .....	216
22	TOWS MATRIX ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จากจุดแข็งและภาวะคุกคาม (ST- Strategy) .....	218
23	ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการ เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 1 .....	226
24	ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการ เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 2 .....	231
25	ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการ เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่ 3 .....	235
26	แสดงผลการวิพากษ์วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ..	245

ตารางที่		หน้า
27	ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการ เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่1 .....	252
28	ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการ เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่2 .....	256
29	ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการ เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็น ยุทธศาสตร์ที่3 .....	260
30	ผลการประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนา เด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	268
31	ร้อยละความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของการ จัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	269
32	ผลการประเมินความเป็นไปของเป้าประสงค์ ที่ 1.1 กลยุทธ์ ที่ 1.1.1 และแนว ทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น .....	270
33	ผลการประเมินความเป็นไปของเป้าประสงค์ ที่ 1.2 กลยุทธ์ ที่ 1.2.1-1.2.2 แนว ทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น .....	273
34	ผลการประเมินความเป็นไปของเป้าประสงค์ ที่2.1 กลยุทธ์ ที่ 2.1.1-2.1.3 แนว ทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น .....	279
35	ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ที่3.1 กลยุทธ์ ที่ 3.1.1-3.1.4 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น .....	286
36	สรุปกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น .....	303



## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	ตัวแบบ McKinsey 7-S (McKinsey 7-S Model).....	28
2	แสดงชั้นบันไดการมีส่วนร่วมของพลเมืองของ Arnstein.....	69
3	รูปแบบการประสานและเชื่อมโยงเครือข่ายร่วมพัฒนาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ...	133
4	รูปแบบการประสานเชื่อมโยงเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น .....	137
5	บทบาทหน้าที่ของเครือข่ายและสมาชิกเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น .....	146
6	รูปแบบการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด.....	197
7	การสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก.....	422
8	การสัมภาษณ์การถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดการเครือข่ายศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กที่ประสบผลสำเร็จ .....	423
9	การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็ก เล็ก.....	424
10	การเสวนาเพื่อเสริมสร้างปัญญากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการเครือข่าย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก .....	425



## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	แสดงความสัมพันธ์ระดับองค์ความรู้จากวิธีปฏิบัติทั่วไปสู่การพัฒนาเป็น Best Practice .....	87
2	แสดงขั้นตอนการดำเนินงานในการถอดบทเรียนจากบทเรียนที่ดี (Best Practice) ...	88
3	แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย .....	102
4	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	107
5	แสดงตำแหน่งทางกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น .....	211
6	ความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ (ร่าง1).....	225
7	แสดงความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ร่างที่ 2).....	251



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก ตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 2000 เป็นต้นมาหรือที่รู้จักกัน  
อย่างดีว่า “โลกาภิวัตน์ (Globalization)” มีความรวดเร็วและรุนแรง มีขอบเขตแผ่ขยายออกไป  
วงกว้าง ส่งผลต่อบริบทภายในสังคมประเทศและองค์การ ทั้งในรูปแบบขององค์การและองค์กร  
โดยรวม ทำให้ทั้งองค์กรขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนต่างพยายามที่  
จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรตามแนวทาง  
รูปแบบและเทคนิคด้านต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลและรองรับความท้าทาย  
ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตของสังคมประเทศและ  
องค์การ (กิริติ ยศยิ่งยง, 2552: 20) ประกอบกับพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยมีความสามารถในการตัดสินใจกระทำหรือไม่กระทำการ  
ใดๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการให้บริการสาธารณะ ซึ่งมีผลต่อความคาดหวังของประชาชนโดยตรง  
ในการรับบริการสาธารณะจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากตระหนักดีว่าระดับความเป็น  
อิสระ ส่งผลให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจนสามารถตอบสนองความต้องการของตนอย่าง  
ทันทั่วถึง ในขณะที่เดียวกันความคาดหวังของประชาชนในการได้รับบริการสาธารณะที่สูงขึ้นและ  
การขยายตัวของปัญหาหรือการเชื่อมโยงกับปัญหาอื่นๆ ในท้องถิ่นเป็นไปอย่างรวดเร็วทำให้การ  
ทำงานของหน่วยงานภาครัฐไม่สามารถทำให้เกิดคุณค่าต่อสังคม (Public Value) ได้อย่างชัดเจน  
(จิรประภา อัครบวร และประยูร อัครบวร, 2552: 33) ข่อมสร้าง ความกังวลให้กับองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เป็นกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์ เป็น  
สังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge Based Society) และเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-  
Based Economy) ซึ่งมีผลให้การบริหารจัดการศึกษาไทยต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของการแข่งขันและ  
ความมุ่งมั่นตามความคาดหวังของสังคม ดังนั้นในกระบวนการบริหารจัดการจึงต้องปรับเปลี่ยน  
และพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ซึ่งเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสนใจใฝ่รู้ และพัฒนา  
อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาเพื่อที่จะทำให้การบริหารจัดการขององค์กรอยู่รอดบังเกิดผลดีและบรรลุ  
ตามวัตถุประสงค์ความเป็นจริงที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ซึ่งในการดำเนินกิจกรรมต่างๆบนพื้นฐานของ

ความรู้และคุณธรรมอันจะนำไปสู่ความสมดุล มั่นคง และยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพิ่มขึ้น (ธีระ รุญเจริญ, 2550: 98) จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในด้านคุณภาพ และประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการสร้างเครือข่ายและให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วม ในการกำหนดและตัดสินใจในกิจกรรมทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับองค์การหน่วยงานของตนและสถานศึกษาและสร้างสภาพที่เอื้อต่อความสำเร็จ จะทำให้เกิดพลังพัฒนาสถานศึกษาที่เข้มแข็งอันจะเป็นรากฐานที่มั่นคงในการพัฒนาประเทศให้มีความเสถียรภาพและความยั่งยืนตลอดไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553)

ดังนั้นการเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความพึงพอใจในการให้บริการสาธารณะจึงจำเป็นต้องปรับปรุงการบริหารงานให้มีความทันสมัย (Grindle, 2007: 125) ปัจจุบันการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหากพิจารณาตามกระบวนทัศน์การบริหารงานภาครัฐ (Paradigm of Public Administration Authority) พบว่าขาดความทันสมัยเนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนิยมบริหารงานตามกระบวนทัศน์แบบดั้งเดิม (Classical Public Administration) ซึ่งมุ่งเน้นการควบคุมและสั่งการผ่านระบบราชการเป็นหลัก (Koliba, 2012: 74) ทำให้แนวทางการจัดบริการสาธารณะส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพียงลำพังและมีข้อจำกัดในการตอบสนองความต้องการของประชาชน ในระยะเวลาต่อมาแม้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับอิทธิพลจากการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) โดยอาศัยการดำเนินงานผ่านภาคเอกชน เช่น การประมูล การสัมปทาน แต่วิธีการดังกล่าวเป็นการให้ความสำคัญกับการแข่งขันมากกว่าการสร้างความร่วมมือส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กขาดความสามารถในการแข่งขันและเกิดความเหลื่อมล้ำในการให้บริการสาธารณะกระบวนทัศน์การบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันจึงมีการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับการบริหารงานลักษณะเครือข่ายเช่น การทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นต้น โดยอยู่บนพื้นฐานการผสมผสานระหว่างการควบคุม การแข่งขัน และการทำงานร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนทัศน์การบริหารงานภาครัฐที่มีความทันสมัยอิทธิพลของกระบวนทัศน์การปกครองลักษณะเครือข่ายซึ่งเป็นกระแสทางความคิดในปัจจุบัน ส่งผลให้การจัดบริการสาธารณะร่วมกันได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในประเทศทางตะวันตก (Western Countries) โดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วง ค.ศ. 1942-1997 (Raadschelders, 2003: 117) โดยนำมาแก้ไขปัญหาการค่อพัฒนาของพื้นที่รอยต่อความเหลื่อมล้ำระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ขนาดเล็กและปัญหาการขาดความประหยัดทางขนาดซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยอาศัยแนวทางการสร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น (Stenberg, 2007: 16) การแก้ไขปัญหาลักษณะพัฒนารูปแบบการให้บริการสาธารณะหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องสนับสนุนให้เกิดการบริหารงาน

ภาครัฐแนวใหม่ที่มีลักษณะการบริหารงานแบบเครือข่าย (จิรประภา อัครบวร และประยูร อัครบวร, 2552: 23) โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางรากฐานการพัฒนาและส่งเสริมบทบาทในการดำเนินงานด้านสวัสดิการสังคม โดยการประสานความร่วมมือการดำเนินงานระหว่างภาครัฐด้วยกันเอง องค์กรเอกชน องค์กรภาคประชาชน องค์กรอาสาสมัคร สำหรับการแก้ไขปัญหาทางสังคม (วิระศักดิ์ เครือเทพ, 2550: 13-16)

การศึกษาเป็นเครื่องมือของรัฐในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ความสามารถ ในดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการใช้เทคโนโลยีที่ไร้พรมแดนทำให้มนุษย์ต้องพัฒนาการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อคิดค้นวิทยาการใหม่ๆ และปรับเปลี่ยนแนวคิด สอดคล้องกับแนวคิดของชมเชย พงษ์เจริญ (2555:5) ที่กล่าวว่า การจัดการศึกษาถูกกำหนดให้เป็นนโยบายที่สำคัญของรัฐมีการสนับสนุนการศึกษาในรูปแบบต่างๆ โดยปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์และมีเป้าหมายอย่างชัดเจน และ สอดคล้องแนวคิดของสุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2551: 7) ที่กล่าวว่า ในขณะที่ทั่วโลกก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 แต่บรรดาสถานศึกษาและวิธีสอนที่มีอยู่ นั้น ถูกออกแบบมาเพื่อยุคศตวรรษที่ 19 เท่านั้น สถานศึกษาแบบเก่าส่วนใหญ่ยังบริหารจัดการแบบรวมศูนย์ตัดสินใจสั่งการจากบนสู่ล่าง (Top-Down) และให้คุณค่าความสำคัญสูงในเรื่องความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าเรื่องความมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดศิริชัย กาญจนวาสิ (2550: 9) ที่กล่าวว่าปัญหาและอุปสรรคในการบริหารสถานศึกษาคือ ผู้บริหาร มีแนวคิดและการบริหารแบบเดิม เน้นการบริหารคนและงบประมาณ ไม่สามารถบริหารวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตามแนวพระราชบัญญัติได้

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ได้มีบทบัญญัติในเรื่องแนวนโยบายการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้โดยเฉพาะโดยกำหนดว่าให้รัฐส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดและการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการจัดบริการสาธารณะการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับรวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินการของกลุ่มประชาชนที่รวมตัวกันในลักษณะเครือข่ายทุกรูปแบบ นอกจากนี้ได้กำหนดให้รัฐส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนาและเอกชนจัดให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554: 1-2) และแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 9 พ.ศ. 2545-2559 ก็ได้กำหนดให้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ประชาชน ประชาสังคม

และทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารจัดการศึกษา และสนับสนุนส่งเสริมการศึกษา (ประยูร อัครบวร และคณะ, 2553: 26)

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดขึ้นตามมาตรา 289 แห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 มาตรา 41 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มุ่งให้เกิดการกระจายโอกาสทางการศึกษาให้กับเด็กทุกคนในพื้นที่อย่างทั่วถึง ส่งเสริมการพัฒนาเด็กให้ได้รับการเตรียมความพร้อมอย่างถูกต้อง เหมาะสมกับวัยสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และเป็นการแบ่งเบาภาระการดูแลเด็กให้พ่อแม่ผู้ปกครองสามารถประกอบอาชีพได้อย่างผาสุกหมดกังวลในบุตรหลาน โดยกำหนดหลักการดังนี้ 1) ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาการที่ครอบคลุมเด็กปฐมวัยทุกประเภท 2) ยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและวิถีชีวิตของเด็กตามบริบทของชุมชน สังคม และวัฒนธรรมไทย 3) พัฒนาเด็กโดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย 4) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สามารถดำรงชีวิตประจำวัน ได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข 5) ประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษาในการพัฒนาเด็ก (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2550: 9) โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติ (พิชิต ฤทธิจรูญ, 2554: 80-81) สำหรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) รัฐบาลมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลัก 6 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย 2) เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา 4) การจัดการระบบการศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา 5) การสร้างความเข้มแข็งของสถานศึกษาและ 6) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนของสังคม โดยมีหลักการและกรอบแนวคิดเน้นการปฏิรูประบบการศึกษา และการเรียนรู้ พร้อมทั้งเสนอกลไกที่จะก่อให้เกิดผลต่อการพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่ส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบ และพิจารณาระบบการศึกษาและเรียนรู้ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาประเทศ ซึ่งต้องเชื่อมโยงกับการพัฒนาระบบอื่น ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เกษตรกรรม สาธารณสุข การจ้างงาน เป็นต้นและพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบเช่นเทศบาล (เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล) องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัดและรูปแบบพิเศษคือกรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา ในการจัดการศึกษาขึ้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือว่าสถานศึกษาสังกัดเทศบาลมีจำนวนมากที่สุด เนื่องจาก

เทศบาลมีรายได้เพียงพอและมีการดำเนินงานต่อเนื่องไม่ขาดตอนมีความเป็นระบบแบบแผน (อัจฉรา วงษ์เอก, 2552: 8) และมีอำนาจในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2545–2559 เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและศักยภาพคนในท้องถิ่นให้มีลักษณะที่สามารถบูรณาการวิถีชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพ และความต้องการของสังคมและประเทศชาติตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น ภารกิจจัดการศึกษาท้องถิ่น โดยเฉพาะการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็ก ตั้งแต่แรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และปัญญา มีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจุบันมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เป็นจำนวน 7,853 แห่ง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัดจำนวน 76 แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล 5,335 แห่ง เทศบาลจำนวน 2,440 แห่ง กรุงเทพมหานครจำนวน 1 แห่ง และเมืองพัทยาจำนวน 1 แห่ง (สำนักพัฒนาระบบรูปแบบและโครงสร้างกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2557) ข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน 2557 ในจำนวนนี้มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดการศึกษาในระบบเพียง 549 แห่งคิดเป็นร้อยละ 14.25 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมดการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย (เด็กอายุ 3-5 ขวบ) ในลักษณะของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งแต่เดิมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้จัดเอง มีจำนวน 5,201 แห่ง และในปัจจุบันได้รับการถ่ายโอน จากส่วนราชการต่างๆ ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย จำนวน 7,520 แห่ง กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 4,110 แห่ง และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จำนวน 2,560 แห่ง รวมทั้งสิ้น 19,481 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2553: 3)

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นสถานที่หนึ่งซึ่งถือว่าเป็นสถานที่เริ่มแรกที่สังคมมีความคาดหวังที่จะให้เป็นสถานที่ในการเริ่มต้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นระบบและเป็นไปด้วยหลักวิชาการที่ผ่านการศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องและให้การศึกษาเด็กอายุระหว่าง 3-5 ปีมีฐานะเทียบเท่าสถานศึกษา ซึ่งนับเป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องจัดการศึกษาและพัฒนาเด็กเล็กในชุมชนท้องถิ่นให้มีความพร้อมและมีศักยภาพตามวัย ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา (วีระชาติ ทศรัตน์ และคณะ, 2548: 1) โดยมีรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์ฯ โดยคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ซึ่งมีจำนวนประมาณ 4-7 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษา ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนผู้ประกอบการ อย่าน้อยด้านละ 1 คน ซึ่งประกอบด้วยนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นประธานและมีหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็ก

เด็กเป็นเลขานุการ สำหรับงบประมาณในการบริหารจัดการนั้น ได้รับการจัดสรรจากภาครัฐส่วนหนึ่ง สำหรับใช้จ่ายเป็นค่าตอบแทนครูผู้ดูแลเด็ก ค่าอาหารกลางวัน ค่าอาหารเสริม (นม) ค่าวัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้ และอีกส่วนหนึ่งเป็นงบประมาณที่มาจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง เพื่อสนับสนุนให้การบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณภาพ ได้มาตรฐานและสอดคล้องกับการศึกษาแห่งชาติ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, ม.ป.ป.: 1-7) แต่การจัดการศึกษาในระดับนี้ยังมีความแตกต่างหลากหลายในด้านโครงสร้างการบริหารงาน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม ความปลอดภัย ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชนรวมถึงการพัฒนาคุณภาพ (สำนักงานประสานและพัฒนากิจการศึกษาท้องถิ่นกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2553: 1-2) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2555: 6) ที่พบว่าอุปสรรคในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อรองรับความต้องการการพัฒนาประเทศ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากขนาดและความพร้อมในการบริหารจัดการ ที่แตกต่างกัน สถานศึกษาขนาดใหญ่จะมีความพร้อมและศักยภาพในการบริหารจัดการสูงกว่าสถานศึกษาขนาดเล็กที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพที่จะบริหารจัดการตามขนาดและความพร้อม ของสถานศึกษานั้นๆ และนอกจากนี้ยังมีปัจจัยเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค ซึ่งทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความคล่องตัวการแทรกแซงการศึกษาโดยการเมือง ไม่ว่าจะเป็นการบริหารหรือระบบจัดซื้อ จัดจ้าง และการหาประโยชน์จากการศึกษา ประชาชนส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบทบาทของประชาชนต่อการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่สามารถมีบทบาทเท่าที่ควรในการประสานส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ประภาพรธรรม ไชยวงษ์, 2551: 25-26)

การดำเนินงานจัดการศึกษาที่ผ่านมาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ไม่ทราบบทบาทที่ ในการจัดการศึกษาตามอำนาจหน้าที่ของตนเองทำให้ขาดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและมีจุดอ่อนคือส่วนใหญ่ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาและอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่การบริหาร (สำนักประสานและพัฒนากิจการศึกษาท้องถิ่น, 2552: 3) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประเสริฐ บุญมี (2554: 1) ได้ศึกษาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคด้านครูที่เลี้ยงหรือผู้ดูแลเด็กขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการศึกษาปฐมวัย ทั้งด้านหลักสูตร การจัดกิจกรรมการวัดและประเมินพัฒนาการของเด็ก อาคารสถานที่ที่ไม่ได้มาตรฐาน ขาดงบประมาณ สื่ออุปกรณ์ และเครื่องเล่นสนามสำหรับเด็กไม่เพียงพอ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนจากกรมศาสนา ซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณ



วัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถเข้าไปบริหารจัดการหรือสร้างอาคารหลังใหม่ให้ได้ นอกจากซ่อมแซมหรือต่อเติมเท่านั้น อาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในวัด จึงไม่ได้มาตรฐาน นอกจากนี้ การประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการ (2554: 4) ที่ผ่านมพบว่าภาคส่วนต่างๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อยมาก ภาครัฐยังคงรับภาระด้านงบประมาณในเกือบทุกภารกิจทางการศึกษาเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือรายจ่ายด้านการศึกษามาจากภาครัฐ มากกว่าร้อยละ 70 ขณะที่ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการศึกษาในสัดส่วนน้อยมาก โดยในปี 2552 สัดส่วนผู้เรียนระหว่างภาครัฐกับเอกชนในภาพรวมทุกระดับเป็น 81: 19 ดังนั้นจึงเกิดแนวคิดใหม่ในการบริหารจัดการบ้านเมืองด้วยการนำหลักการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายมาบูรณาการเสริมสร้างคุณภาพการบริหารจัดการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2552) หลักการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพนั้นปัจจัยสำคัญคือการใช้กลไกการมีส่วนร่วมของเครือข่ายและภาคประชาสังคม (โกวิทย์ พวงงาม, 2549: 15) ซึ่งจะทำให้หน่วยงานเกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดบริการสาธารณะสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน (มนัส สุวรรณ และคณะ, 2546: 9) โดยเครือข่ายทางสังคมจะเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการปัญหาได้อย่างมีบูรณาการและเข้าถึงประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น รวมถึงการจัดการข้อมูลข่าวสารที่เชื่อมโยงได้อย่างรวดเร็วและที่สำคัญจะช่วยขับเคลื่อนปัญหา ซึ่งเดิมเป็นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้กลายเป็นปัญหาของทุกภาคส่วนและเข้าร่วมกันแก้ไข (สถาบันพระปกเกล้า, 2553: 7)

จะเห็นได้ว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องนำแนวคิดการดำเนินงานแบบเครือข่ายมาใช้เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นหน่วยงานภาครัฐ ที่มีจุดกำเนิดจากแนวคิดของการกระจายอำนาจทางการศึกษาที่อาศัยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน จึงจะสามารถจัดการศึกษาได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร สอดคล้องกับความคาดหวังของประชาชน มีความคล่องตัวในการจัดการศึกษาและการแก้ปัญหาต่างๆ สามารถพัฒนาทักษะและความรู้ให้กับบุคลากรได้เต็มตามศักยภาพเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่บนข้อจำกัดหลายประการ การสร้างเครือข่ายกับภาคส่วนอื่นๆ เป็นทางออกทางหนึ่งที่ดีก่อให้เกิดคุณค่าต่อการส่งเสริมประชาธิปไตยในระดับท้องถิ่น เนื่องจากการสร้างเครือข่ายได้เปิดให้ภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและประชาสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาพื้นที่ และการบริหารงานแบบเครือข่ายจะช่วยให้เห็นทางเลือกใหม่ หรือนวัตกรรมในการจัดบริการสาธารณะ กล่าวคือ เครือข่ายช่วยจำกัดจุดอ่อนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านขาดอำนาจในการจัดการประเด็นปัญหาหรือพัฒนาในพื้นที่อย่างมีบูรณาการ เนื่องจากในทาง

ปฏิบัติ หน้าที่ส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ร่วมกัน หรือเชื่อมโยงระหว่างส่วนราชการทั้งส่วนกลาง ภูมิภาค รัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชนให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เกิดกระบวนการเรียนรู้ เพิ่มโอกาสในการจัดการปัญหา เกิดการพึ่งพาตนเอง เกิดการจัดการทรัพยากรในท้องถิ่น เกิดกระบวนการผลักดันเชิงนโยบาย เกิดอำนาจหรือพลัง ซึ่งถ้าดำเนินการด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพียงลำพัง อาจไม่สามารถดำเนินการได้ ซึ่งในกระบวนการของการเสริมสร้างหรือบริหารเครือข่ายจะให้ความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การแบ่งหน้าที่ การสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นความสัมพันธ์ ในแนวราบรวมทั้งมีกลไกรับผิดชอบซึ่งกันและกัน และประการสำคัญ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีอยู่บนพื้นฐานของการเสวนาและฉันทามติซึ่งลักษณะที่กล่าวมานี้เป็นส่วนหนึ่งของวิถีประชาธิปไตย (สถาบันพระปกเกล้า, 2553: 8-12)

กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายเป็นเทคนิคและกิจกรรมการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่มคน องค์กร หรือสมาชิกของกลุ่ม โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มและของสมาชิกในเครือข่ายให้เป็นที่ยอมรับ ให้เป็นเครือข่ายที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยที่สมาชิกของเครือข่ายยังคงความเป็นเอกเทศไม่ขึ้นต่อกัน และถือว่ากิจกรรมสำคัญของเครือข่ายคือ กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและประสบการณ์ร่วมกันระหว่างผู้แทนหรือสมาชิกของเครือข่าย การเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่ายเป็นการเชื่อมโยงเข้าหากันเป็นเครือข่าย มิใช่เพียงการรวมกลุ่มของสมาชิกที่มีความสนใจร่วมกันในระดับเพียงแค่การพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือร่วมสังสรรค์ด้วยกันเท่านั้น หากจะต้องพัฒนาไปสู่ระดับของการลงมือทำกิจกรรมร่วมกันด้วย เป้าหมายที่ร่วมกันซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของช่อ สันชนพิพัฒน์ (2553: 6) ได้ศึกษาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบนำอยู่ดีเด่นหรือการสู่ความเป็นเลิศที่พบว่า การสนับสนุนนโยบายผู้บริหารที่ชัดเจน ด้านความร่วมมือขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ประชาชน และชุมชนในท้องถิ่น เป็นผลทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ และเน้นการเป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของชุมชนและเป็นการสืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ดีงามของชุมชนให้คงอยู่และยังสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ชุมชน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Plsek and Saunders (2006) ที่ศึกษา A High-Performing System For Well-Child Care พบว่าการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องได้รับการประสานความร่วมมือจากครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษา สำคัญที่สุดการดำเนินงานจะมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพประชาชน การสร้างเสริมพลังอำนาจให้กับประชาชนในพื้นที่ในฐานะของการเป็นเจ้าของชุมชน และส่งเสริมการนำทุนทางสังคมที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งทุนซึ่งเป็นบุคคล ทุนทางธรรมชาติต่างๆ ในท้องถิ่น อีกทั้งยังมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและนอกพื้นที่ นอกจากนี้ยังต้องมีการบริหารจัดการงบประมาณที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการบริหารจัดการที่ประชาชนให้การยอมรับเน้นการมี

ส่วนร่วมของประชาชนทุกกลุ่มวัย อย่างไรก็ตามที่ผ่านมาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังเผชิญกับปัญหาในการบริหารจัดการเครือข่ายในการส่งเสริมให้องค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมเนื่องจากจากไม่มีแผนยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมเครือข่าย ไม่มีรูปแบบการพัฒนาและวิธีการดำเนินงานที่ไปเสริมสร้างเชื่อมโยงกลุ่มองค์กรในชุมชน ท้องถิ่น เพื่อเป็นเครือข่ายทางสังคมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สถาบันพระปกเกล้า, 2553: 8) และครูผู้ดูแลเด็กส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจรูปแบบการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของเครือข่ายที่หลากหลาย สอดคล้องกับผลการศึกษาของเกสรี ลัดเลีย (2557: 64) ที่พบว่าเครือข่ายการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมคุณภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีปัญหาด้านการขาดองค์ความรู้ในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ การขาดองค์ความรู้ในการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์และขาดองค์ความรู้ในการพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของชุมชน ขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วม และการขาดการสนับสนุนและให้ความสำคัญจากผู้บริหาร

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายการถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการเครือข่ายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ประสบความสำเร็จ และพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยหวังว่าการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานด้านการส่งเสริมให้ภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน และระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้วยกัน เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม อันจะนำไปสู่การพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพในการบริหารและการจัดการศึกษา ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน และเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับ โอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมกับเด็กทั่วไป มีพัฒนาการคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีสามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ก่อนที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับประถมศึกษา และเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ และกลยุทธ์ที่ได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่อไป

### คำถามการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยเพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบในการวิจัยไว้ดังนี้

1. สภาพการณ์ และความต้องการในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นอย่างไร

2. การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสถานศึกษาต้นแบบมีการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) และมีบทเรียนเป็นอย่างไร

3. กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีอะไรบ้างและเป็นอย่างไร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อตอบปัญหาดังกล่าวได้ชัดเจนผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อให้สอดคล้องกับคำถามในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. เพื่อนำเสนอกิจกรรมการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและถอดบทเรียนแนวทางการปฏิบัติที่ดี รวมถึงกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยนำองค์ความรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อหากกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เหมาะสมกับสังคมไทย อันจะนำไปสู่การพัฒนาการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีมาตรฐานและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น โดยผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลหลัก

หน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดีเด่น ที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มขีดความสามารถศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อพัฒนาคุณภาพเด็กปฐมวัยในท้องถิ่นระหว่างเดือนมิถุนายน 2553-พฤศจิกายน 2554 ซึ่งจัดโดยกรมส่งเสริม

การปกครองท้องถิ่นกับกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) เพราะเนื่องจากผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่า มีร่องรอยความร่วมมือในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย จึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นประชากรในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ 12 แห่งในแต่ละภูมิภาคที่กองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นร่วมกันคัดเลือก โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการ ในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) และวิธีการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Technique) กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำนวน 25 คน ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่ นายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รองนายก ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการการศึกษา หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำนวน 17 คน
2. ภาาเครือข่าย ได้แก่ ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ปราชญ์ชุมชน ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน จำนวน 6 คน
3. กลุ่มบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานด้านเครือข่ายการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำนวน 2 คน

ขั้นตอนที่ 2 การถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 1 แห่งที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานด้านเครือข่ายซึ่งคัดเลือกจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจาก 12 แห่ง

ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ นายเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการการศึกษา หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เป็นสมาชิกเครือข่าย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) รวมจำนวน 16 คน

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การจัดการการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. การพัฒนากลยุทธ์โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง และนักวิชาการด้านกลยุทธ์ จำนวน 15 คน ครั้งที่ 2 ประกอบด้วยนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

ครูผู้ดูแลเด็ก นักวิชาการด้านการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย นักวิชาการด้านกลยุทธ์ จำนวน 15 คน รวมจำนวน 30 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

2. ตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาด้านการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและด้านกลยุทธ์โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) รวมจำนวน 7 คน

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการจัดเวทีเสวนาเพื่อเสริมสร้างปัญญา (wisdom enhancement seminar) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 3 กลุ่ม คือกลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ ตัวแทน นายกเทศมนตรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายก ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการศึกษา กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและกลุ่มผู้รับบริการหรือบุคคลทั่วไป ได้แก่ ตัวแทนผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน จำนวน 50 คน เพื่อร่วมประเมินความสอดคล้องและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยใช้แบบประเมินและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณค่าความถี่ และ ร้อยละ

## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหาประกอบด้วย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยได้ประยุกต์ใช้แนวคิดเกี่ยวกับ แนวคิดเครือข่ายทางสังคม การจัดการเครือข่ายศึกษาจากแนวคิดของขนิษฐา กาญจนรังษิณนท์ (2551); ชนะสิศ นิชานนท์ (2556); เทวิล ศรีสองเมือง (2551); ปัทมา ทูมาวงศ์ (2551); ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ (2546: 482-484); พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (2547: 46); พิสิฐ เทพไกรวัล (2554); รัตนาวดี ณ นคร (2554); ลำพอง กลมกุล (2548); วิชัย แสงศรี (2552); วีระศักดิ์ เครือเทพ (2550: 16-17); สันทยา พลศรี (2550); สมศักดิ์ เข็มดี (2556); สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (2552); Agranoff (2006:57-58); Boissevain (974: 35-39); Chetley (2000); Clyde (1973); Durland (2005); Goldsmith and Eggers (2004: 24); Hanneman and Riddle (2011: 340-369); Hoppe and Reineltb (2010: 601); Laurence and Meier (2004: 682); Marin and Wellman (2011: 11-12); Newman (2003: 167-256); Scott and Carrington (2011); Singh and Prakash (2010: 834); Smith and Wohlstetter (2006: 250); Starkey (1997: 15); Wasserman and Faust (1994: 136); แนวคิดการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Network Governance) ของ Bovaird and Loffler (2005); Cheema (2005); Denhardt and Denhardt (2007: 25-39); Osborne (2010: 7, 9, 11); Peters (2010); Raadschelders (2003: 117) แนวคิดการมีส่วนร่วมของชุมชนศึกษาจากแนวคิด Arnstein (1969: 216-224) แนวคิดเกี่ยวกับ

การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก กฎหมาย กฎระเบียบ นโยบายและยุทธศาสตร์ ที่เกี่ยวข้องกับ  
การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้วิจัยได้ศึกษาจาก  
รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และ 2550 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542  
และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (2553)  
นโยบายและยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาระดับปฐมวัย (2550) และแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์  
ศึกษาจากแนวคิดของ David (2007: 77-94); Wehrich and Koontz (1993: 93-94); Wheelen and  
Hunger (2008: 3)

### 3. ขอบเขตด้านพื้นที่

ขอบเขตของพื้นที่ศึกษาจำแนกออกเป็นสองลักษณะเพื่อให้มีความสอดคล้องกับ  
คำถามการวิจัยที่กำหนดข้างต้น ดังต่อไปนี้

3.1 พื้นที่ศึกษาเพื่อศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการเครือข่ายศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 11 แห่ง ดังนี้

ตารางที่ 1 รายชื่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบที่ได้รับการคัดเลือกเข้าร่วมโครงการเพิ่มขีด  
ความสามารถศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อพัฒนาคุณภาพเด็กปฐมวัยในท้องถิ่น

รายชื่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ		
ภาค	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	สังกัด
เหนือ	เพชรวิทย์	เทศบาลเมืองตาก อำเภอเมือง จังหวัดตาก
	เทศบาลเมืองแพร่	เทศบาลเมืองแพร่ อำเภอเมือง จังหวัดแพร่
	บ้านห้วยน้ำขุ่น	อบต.แม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย
ใต้	เทศบาลนครยะลา	เทศบาล นครยะลา อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
	บ้านเขาเจ็ยก	เทศบาลตำบลเขาเจ็ยก อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง
	บ้านเก็ดโฮ	เทศบาลเมืองกะทู้ อำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ต
	บ้านหยงลุโล๊ะ	อบต.ต้นหยงลุโล๊ะ อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี
ตะวันออก	นิคมพัฒนา	อบต.นิคมพัฒนา อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง
กลาง	นครนนท์วิทยา 15 ตำบล สัมฤทธิ์	เทศบาลนครนนทบุรี อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี
ตะวันออก เฉียงเหนือ	นาอ้อยคำสะอาด	เทศบาลเมืองสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
	เทศบาลตำบลกระสัง	เทศบาลตำบลกระสัง อำเภอกะสัง จังหวัดบุรีรัมย์

3.2 พื้นที่ศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีการปฏิบัติที่ดีจำนวน 1 แห่ง คือ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด

การเลือกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบที่ปฏิบัติที่ดีใช้เกณฑ์การพิจารณาดังนี้

3.2.1 มีจำนวนเครือข่ายหรือกิจกรรมเครือข่ายที่โดดเด่นซึ่งสะท้อนให้เห็นมิติด้านการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคม

3.2.2 มีการดำเนินงานรูปแบบเครือข่ายที่ประสบผลสำเร็จในด้านการเพิ่มสมาชิกเครือข่ายและมีความต่อเนื่องในการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายไม่น้อยกว่า 3 ปี

3.2.3 การก่อตัวของเครือข่ายเกิดขึ้นจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดเครือข่าย หรือกิจกรรมเครือข่ายขึ้น

3.2.4 มีกิจกรรมที่เกิดจากการดำเนินงานรูปแบบเครือข่ายเป็นที่ยอมรับและได้รับรางวัลและการเชิดชูเกียรติด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม จากสถาบันพระปกเกล้าติดต่อกัน 3 ปี และได้รับรางวัลด้านอื่นๆ ในระดับจังหวัดและระดับประเทศ

3.2.5 การดำเนินงานต่างๆ ของเครือข่ายเป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับมีการทำงานในลักษณะ Partner Ship เดิมเดิมซึ่งกันและกันมีหน้าที่ร่วมมือกันอย่างชัดเจน ไม่ใช่ขับเคลื่อนงานไปได้โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น

#### 4. ขอบเขตด้านระยะเวลาและการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยปีการศึกษา 2557-2558

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือแบบแผนการกระทำ ที่ได้ผ่านการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยมีการประสานงานระหว่างปัจเจกบุคคล องค์กร หน่วยงาน หรือสถาบันใดๆ ในท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการตามภาระงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

เครือข่าย หมายถึง การรวมตัวของปัจเจกบุคคล องค์กร หน่วยงาน หรือสถาบันใดๆ ได้ตกลงที่จะประสาน เชื่อมโยงเข้าหากัน ภายใต้วัตถุประสงค์หรือข้อตกลงอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างเป็นระบบ เพื่อประสานงานและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนางานร่วมกันให้บรรลุเป้าประสงค์โดยวิธีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การทำกิจกรรมร่วมกัน การขยายกิจกรรม การให้การสนับสนุนด้านวิชาการ เงินลงทุนหรืออื่นๆ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนากลุ่ม องค์กรในเครือข่ายด้วยจิตสำนึกความรับผิดชอบที่จะแสวงหาวิธีการร่วมกันอย่างเป็นระบบภายใต้พื้นฐานของความเคารพ



สิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกันเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของสมาชิกร่วมกัน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างพลัง และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย

**เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก** หมายถึง กลุ่มคน กลุ่มองค์กร กลุ่มหน่วยงานหรือกลุ่มเครือข่ายที่มีอยู่แล้วหรือจัดรวมเป็นกลุ่มเดียวกันประเภทเดียวกันหรือพื้นที่เดียวกันเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และความต้องการในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยร่วมกัน ซึ่งมีการพบปะกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกันในรูปแบบต่างๆ ร่วมกัน ดำเนินกิจกรรมบางอย่าง โดยที่สมาชิกของเครือข่ายยังคงความเป็นเอกเทศไม่ขึ้นต่อกันเป็นสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่จะนำไปสู่การจัดการเครือข่ายของกลุ่มและของสมาชิกและภาคีเครือข่าย เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

**การจัดการเครือข่าย** หมายถึง การดำเนินการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการ เชื่อมโยงประสานงานระหว่างปัจเจกบุคคล องค์กร หน่วยงานหรือสถาบันใดๆ ในท้องถิ่นให้เข้ามาทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพรวมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรของสมาชิกเครือข่ายและของภาคีเครือข่ายมาประสานเชื่อมโยงกันเพื่อบังเกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการดำเนินงานหรือกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดบนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน อิสรภาพในการตัดสินใจ การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ที่ลงตัว

**การปฏิบัติที่ดี** หมายถึง ระดับความสำเร็จหรือประสิทธิผลของการดำเนินงานด้านการจัดการเครือข่าย การศึกษาที่มีคุณภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความโดดเด่นเป็นที่พึงพอใจและยอมรับของผู้เกี่ยวข้อง สามารถเป็นแบบอย่างของงานชนิดเดียวกัน ได้รวมทั้งสามารถดำรงคุณภาพไว้ได้อย่างยั่งยืน

**การถอดบทเรียน** หมายถึง การค้นหาสิ่งที่เกิดขึ้นหรือปฏิบัติมาด้วยการวิเคราะห์บทเรียนประสบการณ์ทำงานด้านการจัดการเครือข่ายการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ผ่านมาก็ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในปัจจุบันของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

**องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** หมายถึง หน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นที่มีการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรับนโยบายจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยในงานวิจัยครั้งนี้หมายถึงเทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และ องค์การบริหารส่วนตำบล

**ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในแบบนอกระบบที่จัดโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่กฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545) รวมทั้ง

พระราชบัญญัติจัดตั้งองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบต่างๆ ได้ให้อำนาจในการจัดการศึกษาของท้องถิ่นไว้ และการจัดตั้งต้องเป็นไปตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พ.ศ. 2547 โดยให้การอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์ และส่งเสริมพัฒนาการการเรียนรู้ให้เด็กเล็กที่มีอายุระหว่าง 3-5 ปี ให้มีความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา

### ประโยชน์ที่ได้รับ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการจัดการเครือข่ายการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ดังนี้

1. ผลการวิจัยช่วยให้ทราบถึงสภาพการณ์ ความต้องการในการจัดการเครือข่ายแนวทางการจัดการเครือข่ายที่ดี ผู้บริหารและมีที่มิตัวส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนากลยุทธ์และการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ดำเนินการอยู่ได้อย่างเหมาะสม สามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น
2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และสถานศึกษาอื่นๆ สามารถนำกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายที่เป็นผลจากการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจหรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. เป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ในการบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กช่วยให้ชุมชนและหน่วยงานอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย และตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนได้
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและสถานศึกษาอื่นๆ สามารถนำองค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการวิจัยที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรได้

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเพื่อนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยดำเนินการค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยซึ่งผลการค้นคว้าข้อมูลดังรายละเอียดตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคมและการจัดการเครือข่าย
3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาคีสาธารณะแนวใหม่ในบริบทของการพัฒนาทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์
4. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน
5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
6. แนวคิดเกี่ยวกับการถอดบทเรียน
7. นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
8. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันปัจจัยและเงื่อนไขต่างๆทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน มากขึ้น ในภาคเอกชนพยายามทุกวิถีทางในการได้มาซึ่งความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนในภาครัฐต้องพยายามปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องตามเป้าหมายของการดำเนินงานให้ได้มากที่สุด ดังนั้น หากผู้บริหารจะทำการบริหารจัดการตามกระบวนการบริหารแบบเดิมที่จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถดำเนินไปได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อนและมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ผู้รับบริการมีความต้องการที่สลับซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารองค์กรต้องมีข้อมูลและทำความเข้าใจต่อกระแสพลวัตที่เกิดขึ้น สามารถประเมินผลกระทบสภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดเป้าหมายและนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพเหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด รวมทั้งจะต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ส่งผลให้ปัจจุบันแนวคิดทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้รับความนิยมน้อยลงหลาย ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่างๆ มาหล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาต่างๆ ที่ได้ศึกษามาเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ต่างๆ ในที่สุด

### 1.1 ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ มีความหมายคล้ายกับ ยุทธศาสตร์ ที่เคยใช้ในความหมายเกี่ยวกับกับการรบ มาจากภาษาอังกฤษว่า “Strategy” ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง การวางแผนยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู โดยมีรากศัพท์จากภาษากรีกว่า “Strategos” หมายถึงการบัญชาการกองทัพ (Generalship) ด้วยจุดมุ่งหมายต้องการพิชิตศัตรู ดังนั้นแผนยุทธศาสตร์จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแผนการรบ ต่อมาการวางแผนยุทธศาสตร์ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารธุรกิจ ซึ่งจะนิยมใช้คำว่า กลยุทธ์ มากกว่า ยุทธศาสตร์ โดยให้ความหมายว่า วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ ความชำนาญเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่ง หรือเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2553: 2-3) และเมื่อพิจารณาถึงสถานการณ์ในการนำคำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ในบริบทของบริหารหรือการพัฒนา จะสังเกตเห็นความแตกต่างกันคือ คำว่า “กลยุทธ์” นิยมใช้ในการดำเนินการหรือพัฒนาสิ่งต่างๆ ในระดับองค์กร แต่ก็มีบ้างที่ใช้ในระดับประเทศ ซึ่งจะนำมาใช้ในลักษณะที่เป็นกิจกรรมแนวทางหรือมาตรการในการขับเคลื่อนของแผนหรือยุทธศาสตร์ภาพรวม ในขณะที่คำว่า “ยุทธศาสตร์” นิยมใช้ในระดับองค์กรและเพื่อการบริหารพัฒนาในระดับประเทศ (ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล, 2552: 189) ซึ่งทั้งสองคำนี้อาจใช้สลับกันไปบ้าง แต่ให้เข้าใจไว้ร่วมกันว่ายุทธศาสตร์และกลยุทธ์ มีความหมายเหมือนกัน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2553: 3) สำหรับความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหลากหลาย ดังนี้

ประดิษฐ์ ภิญญาสกุล (2553: 56) ให้ความหมาย กลยุทธ์ หมายถึง การระบุว่าจะองค์กรควรพัฒนาอย่างไรเพื่อการแข่งขันในการบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยกลยุทธ์ต้องมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย (2556: 10) ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนงานการดำเนินขององค์กรที่ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยกลยุทธ์ที่จะเลือกนำไป

ปฏิบัตินั้นต้องมีความสอดคล้องระหว่างความสามารถหลักขององค์กรและทรัพยากรภายใน องค์กรที่มีและต้องคำนึงถึง โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อให้ กลยุทธ์ที่เลือกมานั้นเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

Gopinath and Siciliano (2005: 7-8) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์หมายถึง แผน วิธีการการกำหนดตำแหน่ง รูปแบบ และ มุมมอง

Pitts and Lei (2006: 8) ให้ความหมายของกลยุทธ์หมายถึง แนวความคิดแผนที่ สนับสนุนด้านศักยภาพขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน และกลยุทธ์ยังเป็ นการออกแบบให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง

Gamble, Strickland and Thomson (2007: 121) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง แผนปฏิบัติการที่ผู้บริหารนำมาเป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กรซึ่งกลยุทธ์เปรียบเสมือน ภาระผูกพันที่ผู้บริหารต้องมีการกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตอย่าง ต่อเนื่อง

David (2007: 13) ให้ความหมายกลยุทธ์ หมายถึง วัตถุประสงค์ระยะยาวที่ส่งผล ให้องค์กรประสบความสำเร็จ และกลยุทธ์ทางธุรกิจหมายถึงการขยายตัวทางพื้นที่เพื่อเพิ่มสินค้า ให้หลากหลาย การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการเข้าร่วมกิจการ

ในความหมายของกลยุทธ์ในมุมมองของการบริหารองค์กรที่ได้กล่าวจะเห็นว่า กลยุทธ์ไม่ได้เป็นเพียงแผนเท่านั้น แต่หมายถึงวิธีการแบบแผนการปฏิบัติที่ได้มีการพิจารณาพิเคราะห์ เป็นอย่างดีเพื่อให้การดำเนินงานนั้น บรรลุเป้าหมาย ซึ่งหากจะประมวลสรุปความหมายทั้ง 2 มุมมองแล้วจะเห็นว่าความหมายของกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้ คือ แนวทาง วิธีการ หรือ แบบแผนการกระทำ ที่ได้ผ่านการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

## 1.2 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

พิบูล ทิปะปาล (2551: 10) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการกำหนด ทิศทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้นผู้บริหารจำเป็น จะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนการดำเนินงาน ที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุพานี สฤณภูวนิช (2552: 1) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง หลักของงานบริหารที่มีการกำหนดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด มีความแตกต่างในเชิง สร้างสรรค์ไปจากองค์กรอื่น เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อ สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้

Wheelen and Hunger (2006: 3) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึงกระบวนการการตัดสินใจปฏิบัติการเพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

Pearce and Robinson (2009: 3) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงชุดของการตัดสินใจและการกระทำที่ส่งผลให้องค์การมีการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผนเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

### 1.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารนำมาพัฒนาการดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์โดยวิเคราะห์และประเมินปัจจัยด้านต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์การ (Stakeholders) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์การ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้สูงสุดและนำมากำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิม หรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำแผน โครงการ และกิจกรรมให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมใน 3 ขั้นตอนหลักคือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ซึ่งครอบคลุมทุกขั้นตอนย่อยจนกระทั่งได้กลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 3) การประเมินผลและควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) สอดคล้องกับแนวคิดเจริญผล สุวรรณโชติ (2551) ที่กล่าวว่า การบริหารยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จต้องมีขั้นตอนการวางแผนที่เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร ออกแบบขั้นตอน กำหนดกระบวนการหรือวิธีการดำเนินการตามขั้นตอน และควบคุมติดตามผล

1.3.1 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคตการประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio Approach) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยรวม (Corporate-Level Strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์สามารถแบ่งได้ดังนี้ (สุวดี อุปปินใจ, 2553: 84)

1. การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานได้ถูกต้อง เนื่องจากหน่วยงานไม่เพียงแต่มีความผูกพันกับกระทรวงเจ้าสังกัดและผู้รับบริการเท่านั้นแต่ยังมีผู้

มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆอีกด้วยผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กร (Stakeholder Influence) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของหน่วยงานจำแนกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1 ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร (Internal Stakeholders) ได้แก่ผู้บริหารทุกระดับและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน

1.2 ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) เช่น ผู้รับบริการ พันธมิตร ผู้รับจ้าง และขายครุภัณฑ์และวัสดุในการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุ เป็นต้น

1.3 ผู้มีส่วนได้เสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร (External Stakeholders) เช่น คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค คณะกรรมการอาหารและยา สถาบันการเงิน สภาหอการค้า สภาอุตสาหกรรม องค์กรพัฒนาเอกชนและสื่อมวลชน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการตลอดจนศาลยุติธรรมและศาลปกครอง เป็นต้น ซึ่งทำหน้าที่ในการกำกับดูแล และป้องกันและแก้ไขข้อขัดแย้ง ข้อร้องเรียนระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการเพื่อให้เกิดความป็นธรรมทั้งสองฝ่าย

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จุมพล พุฒินทร์ชวิน (2553: 21) กล่าวถึง SWOT Analysis ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในหน่วยงานเพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ซึ่ง SWOT มาจากประเด็นปัจจัยที่ต้องทำการวิเคราะห์ในแต่ละด้านประกอบด้วย S-Strength (จุดแข็ง), W-Weakness (จุดอ่อน), O-Opportunity (โอกาส) และ T-Threat (อุปสรรค) แนวคิดนี้ถูกคิดค้นโดย Albert Humphrey ซึ่งได้นำเสนอในงานวิชาการที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ในช่วงทศวรรษที่ 1960 –1970 หลักการสำคัญของ SWOT Analysis คือการวิเคราะห์หรือประเมินสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายนอกและสภาพการณ์ภายในเพื่อองค์กรจะได้รู้จักตนเอง และรู้จักสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานซึ่งการวิเคราะห์นี้ จะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรทราบถึง ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์กรซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์เพื่อนำไปสู่การ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์และแผนการดำเนินการต่างๆ ที่เหมาะสมต่อไป

2.1 สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัย สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแต่อยู่นอกขอบเขตการควบคุมขององค์กร ผลกระทบ จากสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรซึ่งองค์กรจะต้องคาดคะเนการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่เป็นระยะเพื่อพิจารณาว่าปัจจัยใดที่เป็น โอกาส (Opportunities: O) และส่งผลกระทบต่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและปัจจัยสภาพแวดล้อมใดเป็น

อุปสรรค (Threats: T) หรือภัยคุกคามที่จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย (Fred, 2007: 77-94)

2.1.1 โอกาส (Opportunity) หมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรหรืออาจหมายถึงผลกระทบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องมีการตรวจสอบสิ่งแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้รวมทั้งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่เป็นระยะๆ เพื่อแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้

2.1.2 อุปสรรค (Threat) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่คุกคามหรือมีผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์กร หรืออาจหมายถึงผลกระทบด้านลบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องระมัดระวังในสิ่งที่เป็นข้อจำกัดของการดำเนินงานเนื่องจากเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลเสียได้ เราไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขข้อจำกัดหรืออุปสรรคเพื่อไม่ให้เกิดขึ้นได้ แต่ถ้าเรามีการวิเคราะห์และคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เราก็จะสามารถหาทางป้องกันผลเสียที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยลงไปได้ ตัวอย่างของอุปสรรคจากภายนอกได้แก่ ความแข็งแกร่งของกลุ่มแข่ง ภัยธรรมชาติต่างๆ ต้นทุนการลงทุนที่สูงขึ้น นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมผู้วางแผนจะต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพ โดยการมองแบบ Inside Out มองจากข้างในไปสู่ข้างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นปัจจัยที่อยู่นอกขอบเขตแต่มีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อการดำเนินงาน โดยทั่วไปสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถจำแนกย่อยได้อีก 2 ประเภท ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบและเป็นแรงผลักดันต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร ซึ่ง Stephen (1990: 206) ได้กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทั่วไปนั้น เป็นสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กร แต่ไม่สามารถเห็นความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้กับองค์กรได้โดยตรง ซึ่งสอดคล้องกับที่ Barney and Griffin (1992) ได้กล่าวไว้ว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปมักจะเป็นเงื่อนไขกว้างๆหรือแนวโน้มทั่วไปที่ไม่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ด้านการเมืองและกฎหมาย



ด้านเทคโนโลยี ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเหตุการณ์และแนวโน้มระหว่างประเทศและด้านเศรษฐกิจ

2. สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมของงาน (Specific or Task Environment) หมายถึงสภาพแวดล้อมเฉพาะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้ผู้บริหารมักจะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กรในระดับสูง

กล่าวได้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรในปัจจุบัน ล้วนแล้วแต่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และมีอิทธิพลในระดับสูงต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ดังนั้นการทราบถึงเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นอย่างเท่าทันต่อสถานการณ์ย่อมเป็นผลดีที่ช่วยทำให้้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้เขียนได้นำแนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องมาศึกษาดังนี้ Armstrong (2006), cited in Kristina Grigaite and Tamara Bezhanishvili (2008: 5-12) กล่าวว่าองค์กรอาจนำเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่เรียกว่า C- PEST Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในโลกปัจจุบัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

C (Customer) หมายถึง การวิเคราะห์ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชน ที่อยู่โดยรอบ

P (Politic) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยทางการเมือง โดยอาจพิจารณาจากสภาพบ้านเมืองมีความมั่นคง มีเสถียรภาพและมีความสงบปลอดภัย นโยบายเกี่ยวกับภาษีของรัฐบาล การบังคับใช้กฎหมาย นโยบายการบริหารจัดการองค์กรของภาครัฐ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะครอบคลุมไปถึงการควบคุมการนำนโยบายของภาครัฐไปสู่การปฏิบัติอีกด้วย นอกจากนี้ ยังพบว่าปัจจัยทางการเมืองและกฎหมายของแต่ละประเทศจะแตกต่างกันและส่งผลกระทบต่อองค์กรต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเข้ามาควบคุมการทำงานขององค์กรในด้านต่างๆ และเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กรได้ทั้งสิ้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ Robbins and Coulter (2007: 104) ได้กล่าวว่าวิกฤติการณ์ทางการเมืองจะมีผลอย่างมากต่อผู้ประกอบการ

E (Economic) หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ โดยอาจพิจารณาจากการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ค่าใช้จ่ายในการลงทุนและนโยบายการเงินในภาครัฐ นโยบายการดูแลคนว่างงานของรัฐ นโยบายการจัดเก็บภาษี เป็นต้น โดยเฉพาะประเด็นอัตราการว่างงานการลงทุน และการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กร ทั้งนี้ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจจำเป็นต้องนำสถานการณ์ของแต่ละช่วงเวลามาพิจารณาประกอบด้วยเพราะแต่ละช่วงเวลาสภาพเศรษฐกิจจะมีความแตกต่างกันไป ทั้งนี้ Robbins and Coulter (2007: 104) ได้กล่าว

ว่า วิฤทธิเศรษฐกิจทางการเงินที่เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในหลายๆประเทศโดยเฉพาะประเทศที่กำลังพัฒนา

S (Social) หมายถึง การวิเคราะห์ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นโดยอาจพิจารณาจากปรากฏการณ์ทางด้านสังคมและวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น การกระจายรายได้ของประชากรอัตราการเพิ่มของประชากร แรงงานและการเคลื่อนไหวทางสังคม การเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิตระดับการศึกษา รวมถึงสภาพที่อยู่อาศัยและความเป็นอยู่ทั่วไปซึ่งวัฒนธรรมและค่านิยมของแต่ละสังคมย่อมมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในระดับสูงเช่นกัน

T (Technology) หมายถึง การวิเคราะห์ตัวแปรทางด้านเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาการต่างๆ โดยอาจพิจารณาจาก การลงทุนด้านการวิจัยของภาครัฐ อุตสาหกรรมที่เน้นการใช้เทคโนโลยี สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ และการพัฒนา ระดับของการถ่ายทอดเทคโนโลยี วงจรชีวิตและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นความก้าวหน้าของเทคโนโลยีขั้นสูงได้นำไปสู่การเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมด้านต่างๆ เป็นอย่างมาก เช่น เทคโนโลยีด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีการสื่อสาร และโทรคมนาคมเทคโนโลยีด้านการแพทย์ เทคโนโลยีด้านวัสดุศาสตร์ และเทคโนโลยีชีวภาพ ทำให้วิถีการดำเนินชีวิตในสังคมไทยเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก เห็นได้ว่าปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศมีความสำคัญต่อองค์กร

2.2 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุผลสำเร็จของงาน ทั้งนี้สภาพแวดล้อมภายในจะเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถควบคุมและพัฒนาให้ดีขึ้นได้ ซึ่งการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในถือเป็นตัวแปรที่องค์กรสามารถแก้ไข ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายนอก (ริงสรรรค์ อินทน์จันทร์, 2552: 40)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะช่วยให้ทราบถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรซึ่งช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรเพื่อนำมาสู่การวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงประเด็นและช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้ในระดับสูง โดยผู้เขียนได้นำแนวคิดทางวิชาการที่เกี่ยวข้องมาศึกษา Waterman, Peters and Phillips (1980: 14-26) ได้ร่วมกันศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ รวม 7 ประการ (McKinsey 7 s Framework) ซึ่งประกอบด้วย Strategy, Structure, System, Style, Staff, Skill and Shared Values Mckinsey7S Framework เป็นแนวคิดทางวิชาการเกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ใน

การศึกษาครั้งนี้ ได้นำปัจจัยภายในองค์กรตามแนวคิดของ McKinsey 7 s Framework มาใช้เป็นหลักในการศึกษา โดย Waterman and Peters (1983: 9-11) พบว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) สมาชิก (Staff) ทักษะความรู้ ความสามารถ (Skill) และ ค่านิยมร่วม (Shared Values) ทั้งนี้กลยุทธ์ขององค์กรจะถูกดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเมื่อ S ทั้ง 7 มีความสอดคล้องกัน โดยปัจจัยต่างๆ ทั้ง 6 ประการ จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกันเพื่อนำไปสู่ค่านิยมร่วมขององค์กร ทั้งนี้องค์ประกอบ 2 ตัวแรก คือ โครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์เปรียบเสมือนส่วนที่เรียกว่า "ฮาร์ดแวร์" ของระบบคอมพิวเตอร์ กล่าวคือเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนจึงทำให้ได้รับความสนใจอย่างมากจากผู้ที่เกี่ยวข้องแต่องค์ประกอบที่เหลืออีก 5 ตัวที่ค้นพบนั้น มักไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร เพราะเป็นสิ่งที่จับต้องได้ยากและเปรียบเสมือน "ซอฟต์แวร์" ของระบบคอมพิวเตอร์ ต่อมาบริษัท McKinsey ได้ปรับปรุงคำจำกัดความขององค์ประกอบทั้ง 7 ตัวให้มีความสมบูรณ์ชัดเจนยิ่งขึ้น และได้ตั้งชื่อองค์ประกอบเหล่านี้ว่า McKinsey 7 S framework (Miller and Dess, 1980: 553-585)

องค์ประกอบของ McKinsey 7 S Framework ทั้ง 7 องค์ประกอบมีแนวคิดทางวิชาการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องดังนี้

### 1. ฮาร์ดแวร์ (The Hard S's)

1.1 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แบบแผนหรือสิ่งที่องค์กรได้วางแผนเพื่อตั้งรับต่อการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก ซึ่งกลยุทธ์ถือเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา ดังนั้น กลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใด การทำงานจึงจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้

บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

1.3 ระบบ (Systems) หมายถึง ระบบการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการภายในองค์กร ซึ่งระบบการปฏิบัติงานขององค์กรจะเป็นการรวบรวมองค์ประกอบที่สำคัญทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุผลสำเร็จ เพื่อนำมาจัดลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสำหรับการบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ สำหรับการจัดระบบการทำงานในองค์กรมักประกอบด้วย ระบบบัญชีการเงิน (Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) เป็นต้น เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติสามารถขับเคลื่อนกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

## 2. ซอฟต์แวร์ (The Soft S's)

2.1 รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ดังนั้นรูปแบบการบริหารจัดการ จึงหมายถึงรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นในการขับเคลื่อนกิจกรรมขององค์กรให้ไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 สมาชิก (Staff) หมายถึง ทรัพยากรบุคคลในองค์กร ซึ่งในทางวิชาการถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งองค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณภาพของสมาชิกนั่นเอง ดังนั้น การบริหารจัดการในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับสมาชิกขององค์กรจึงต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกมีศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นและตรงกับความต้องการขององค์กร รวมถึงช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรทำได้อย่างมีประสิทธิภาพในระดับสูง ดิน ปรัชญพฤทธิ์ (2550: 56) กล่าวไว้ว่า หากองค์กรสามารถมี หรือทำให้มีทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพได้แล้วก็จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรอื่นๆ มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตามไปด้วย และสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย หรือความล้มเหลว

สรุปได้ว่าสมาชิก หมายถึง ทรัพยากรบุคคลขององค์กร ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์กร และองค์กรจะประสบความสำเร็จได้เพียงใดขึ้นอยู่กับสมาชิกเป็นสำคัญ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาให้

สมาชิกกลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ เพื่อช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้โดยวัดได้จากเรื่อง 1) การเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน 2) การใช้เทคนิคจูงใจพนักงาน 3) จำนวนพนักงานและ 4) ศักยภาพของพนักงานทักษะ (Skill)

2.3 ทักษะ หมายถึง ความสามารถขององค์การรวมทั้ง การวางแผนกลยุทธ์ขององค์การเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ ลูกค้า หรือคู่แข่ง เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่าทักษะหรือความสามารถขององค์การสามารถอธิบายได้ด้วยสิ่งที้องค์การกระทำได้ดีที่สุดซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที้องค์การใช้ปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น โดยใช้การแข่งขัน เช่น การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ การให้ลูกค้าที่ดีกว่าแก่ลูกค้าหรือการครอบครองส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น ทั้งนี้ ทักษะในการปฏิบัติงานของสมาชิกสามารถแยกออกเป็น 2 ทักษะ คือทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) ซึ่งหมายถึงทักษะที่ทำให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงินด้านบุคคล เป็นต้น และทักษะด้านความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents) หมายถึงความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่นและส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้อย่างรวดเร็วสอดคล้องกับแนวคิดกรมควบคุมมลพิษ (2554: 10) ได้กล่าวถึง Skills ว่าหมายถึง บิดความสามารถที่โดดเด่นและสมรรถนะของบุคลากร โดยเป็นความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในทางวิชาการ การปฏิบัติการ การสื่อสาร และ/หรือ การให้บริการทั้งนี้ ได้เสนอประเด็นคำถามในการวิเคราะห์ทักษะของบุคลากรไว้ดังนี้ 1) บุคลากรมีทักษะอะไรบ้างที่โดดเด่น 2) บุคลากรมีทักษะใดบ้างที่เป็นที่ยอมรับของภายนอก 3) บุคลากรมีขีดความสามารถที่จะปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบได้เพียงใด 4) บุคลากรมีจุดอ่อนด้านใดบ้าง และ 5) หน่วยงานมีการติดตามและประเมินทักษะภายในองค์กรอย่างไร

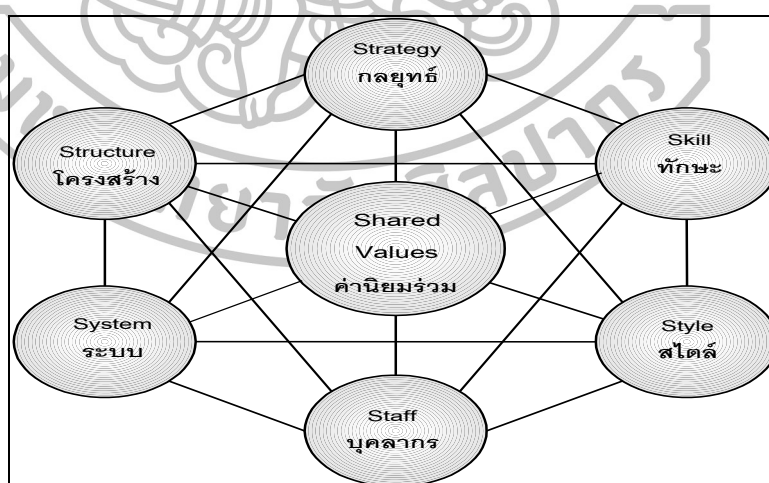
สรุปได้ว่า ทักษะ หมายถึง ความสามารถที่สมาชิกจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้เกิดมีประสิทธิภาพในการทำงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยวัดได้จากเรื่อง 1) การส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะ 2) คุณภาพของผลงานที่ออกมา 3) การให้ความสำคัญต่อคุณภาพของผลงาน และ 4) ความยุติธรรมของค่าแรงตามคุณภาพของงาน ค่านิยมร่วม (Shared values)

2.4 ค่านิยมร่วม หมายถึง ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของสมาชิกและผู้บริหารภายในองค์กร หรือที่เรียกว่า "วัฒนธรรมองค์กร" สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2550: 112) ได้ให้นิยามว่า ค่านิยม หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้

องค์การ และบุคลากรปฏิบัติ ซึ่งจะสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้ค่านิยมจะสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยให้องค์การบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับองค์การและสมจินตนา คัมภีร์ (2553: 18) ได้นิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นความเชื่อค่านิยม ทักษะคติ ปทัสถาน ความคาดหวังที่องค์การกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกันในองค์การ โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดหรือประสบผลสำเร็จ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นรูปธรรมสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนและนามธรรมที่ฝังลึกแล้วแสดงเป็นพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว วัฒนธรรมองค์การสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อไปในองค์การได้ มีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

สรุปได้ว่า ค่านิยมร่วม หมายถึง ข้อกำหนดในการประพฤติปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกในองค์การ เพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวใจให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้นในการประพฤติปฏิบัติในทิศทางเดียวกันโดยวัดได้จากเรื่อง 1) การส่งเสริมให้พนักงานมีความเชื่อร่วมกัน 2) มีการดำเนินการในทิศทางเดียวกัน 3) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และ 4) ความเชื่อและค่านิยมที่มีร่วมกัน

โดยองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านตามแบบจำลองนั้น มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกันและส่งผลกระทบต่อกันตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตัวแบบ McKinsey 7-S (McKinsey 7-S Model)

ที่มา: Alex Miller and Gregory G. Dess, "Assessing Porter's (1980) Model In Terms of Its Generalizability, Accuracy, and Simplicity," *Journal of Management Studies* 30, 4: 553-585.

ทั้งนี้องค์ประกอบของ 7s McKinsey มีลักษณะที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ส่วนที่จับต้องได้ สามารถนำมาประยุกต์ลอกเลียนแบบหรือปรับใช้ได้ ส่วนลักษณะที่ 2 ไม่สามารถจับต้องได้ ได้แก่ วิธีคิดของคนวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรและทักษะในการทำงานดังนั้นรูปแบบแนวคิด 7s McKinsey เป็นการวิเคราะห์ที่สามารถนำมาใช้ได้หลากหลายสถานการณ์ อาทิเช่น ใช้ในส่วนของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ตรวจสอบปัจจัยภายในที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดเพิ่มหรือลดหน่วยงานที่จำเป็นเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงใช้ในการกำหนดวิธีที่ดีที่สุดที่จะใช้กลยุทธ์นำเสนอ เป็นการปรับกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นว่าค่านิยมที่กำหนดนี้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทุกองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร สรุป 7s McKinsey ก็คือกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้วิเคราะห์ตัวแปรทั้ง 7 ประการซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจหรือขององค์กร โดยนำผลการวิเคราะห์มากำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหารองค์กรนั่นเอง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆจะช่วยให้เข้าใจได้ว่าปัจจัยแต่ละด้านมีอิทธิพลต่อองค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่นำไปใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในขณะที่จุดอ่อนจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจทำลายผลการดำเนินงาน โอกาสภายนอกจะเป็นสถานการณ์ที่ส่งเสริมโอกาสในการบรรลุเป้าหมาย และในทางกลับกันอุปสรรคจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ และเพื่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน ให้ความสะดวกเป็นอย่างมากสำหรับผู้ที่มีพื้นฐานเลือกหลายๆทาง การกำหนดความสำคัญก่อนหลังของเหตุการณ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น การวิเคราะห์และแก้ปัญหาในการดำเนินการ การวิเคราะห์โครงการเริ่มใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น การสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ๆ ฯลฯ แต่ขณะเดียวกันข้อเสียของการใช้ SWOT ก็มีอยู่ไม่น้อยเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์และความหลากหลายในการประยุกต์ใช้งาน เช่น โอกาสผิดพลาดเกิดจาก คุณภาพของข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์ ทักษะประสบการณ์ และความเข้าใจในความรู้พื้นฐานของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์ ดังนั้นต้องทบทวน SWOT เป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบสภาพว่าเหตุการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Bartol, Martin, Tein and Matthews (1998) ที่มองว่าการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เป็นสิ่งสำคัญต้องทำให้คน

ในองค์การมองไปในทิศทางเดียวกันก่อน โดยเริ่มต้นจากการกำหนดทิศทางภาพรวมขององค์การ เพื่อให้การดำเนินการในส่วนต่างๆเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อนำมาวางแผนจัดกิจกรรมโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. การกำหนดกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio Approach) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับองค์การโดยรวม (Corporate-Level Strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand Strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์สามารถแบ่งได้ ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์หลัก (Grand Strategies) กลยุทธ์หลักเป็นกลยุทธ์ระดับองค์การโดยรวม ที่จะแสดงให้เห็นถึงทิศทาง การดำเนินงานขององค์การและการสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์หลักมี 4 ประเภท ดังนี้

1.1 กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn Around Strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในลักษณะการปรับปรุง การพัฒนา การสร้างเครือข่าย ฯลฯ เพื่อลดจุดอ่อนภายในองค์การ

1.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) เป็นการเลือกดำเนินงานในแบบเดิมๆ โดยเลือกขยายงานเฉพาะส่วนที่ยังพอมีจุดแข็งมาช่วยด้านอุปสรรคภายนอก

1.3 กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้องค์การ

1.4 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) เป็นการเลือกกลยุทธ์ที่พยายามจะรักษาองค์การเอาไว้โดยการลดต้นทุนด้านต่างๆ ลง เช่น ด้านบุคลากร ด้านวัสดุ ครุภัณฑ์ด้านการผลิต ด้านการบริหาร ตลอดจนการลดขนาดขององค์การ (Downsizing)

2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business-level Strategies) กลยุทธ์ระดับหน่วยงานจะต้องกำหนดตามกลยุทธ์หลักขององค์การ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานจึงจำเป็นต้องแปลงกลยุทธ์หลักในระดับนโยบายให้เป็นกลวิธีในการบริหาร

3. การกำหนดกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม (Functional-level Strategies) เป็นการดำเนินการโดยพิจารณาจากหน้าที่ของหน่วยงานย่อยภายในองค์การประกอบมีองค์ประกอบ 5 ด้านคือ 1) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy) 2) การ



ปฏิบัติการ (Operations Strategy) 3) ด้านการเงิน (Financial Strategy) 4) ด้านการตลาด (Marketing Strategy) และ 5) ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy)

#### 4. การตั้งเคราะห์กลยุทธ์

การวิเคราะห์ SWOT ทำให้ผู้บริหารได้ทราบสถานภาพขององค์กรว่า เป็นอย่างไร มีสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunity) ในการพัฒนาอย่างไร และมีปัจจัยใดที่เป็นอุปสรรคหรือ ภัยคุกคาม (Threat) ต่อการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งได้ทราบถึงสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์องค์กรนี้ไปวางแผนกลยุทธ์ที่จะใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นสามารถรับมือกับอุปสรรคต่างๆ รวมถึงสามารถสร้างความเข้มแข็งและขจัดจุดอ่อน

สำหรับเทคนิคและวิธีการในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรจะต้องพิจารณาเทคนิคต่างอย่างเหมาะสมกับข้อมูลต่างๆ ที่มีอยู่ขององค์กรหลังจากที่ได้วิเคราะห์ลักษณะโดยทั่วไป และได้ผ่านกระบวนการในการแยกสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในในรูปแบบของ SWOT Analysis แล้วผู้วิเคราะห์อาจนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เมทริกซ์ทาวส์ (TOWS MATRIX) เพราะสามารถนำมาใช้ในการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่กว้างและค่อนข้างง่ายต่อการเข้าใจมากที่สุด (สุธีรา อะทะวงษา, 2551) เป็นการพิจารณาจากการนำเอาผลจากการวิเคราะห์ SWOT ที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้แล้วมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์

ผู้วิจัยจึงใช้เทคนิคเมทริกซ์ทาวส์ (TOWS MATRIX) เป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อน ขององค์กร โอกาส และอุปสรรคของสิ่งแวดล้อมภายนอกแสดงรายละเอียดได้ดังนี้ (Wehrich and Koontz, 1993: 93-94)

ตารางที่ 2 TOWS MATRIX สำหรับการกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยภายใน (Internal factors)	จุดแข็งภายใน [Internal strengths (S)]	จุดอ่อนภายใน [Internal weaknesses (W)]
ปัจจัยภายนอก (External factors)		
โอกาสจากภายนอก [External Opportunities (O)]	กลยุทธ์ SO : มาก – มาก (SO strategy : maxi-maxi) รุกไปข้างหน้า	กลยุทธ์ WO : น้อย – มาก (WO strategy : mini-maxi) พัฒนาภายใน
อุปสรรค/ข้อจำกัดจากภายนอก [External threats (T)]	กลยุทธ์ ST : มาก – น้อย (ST strategy : maxi-mini) สร้างพันธมิตร	กลยุทธ์ WT : น้อย – น้อย (WT strategy : mini-mini) ปรับเปลี่ยนภายใน

ที่มา: Heinz Wehrich and Harold Koontz, **Management: A Global Perspective**, 10th ed. (New Delhi: Mcgraw-Hill College, 1993), 175.

เทคนิค TOWS Matrix ช่วยให้การพัฒนากลยุทธ์ทางเลือก 4 ประเภท คือ SO (Strengths - Opportunities) WO (Weakness-Opportunities) ST (Strengths-Threats) และ WT (Weakness - Threats) การจับคู่ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในเป็นสิ่งที่ยากที่สุดของการทำ ทาวซ์แมทริกซ์ (TOWS MATRIX) เพราะต้องใช้ในการตัดสินใจที่ดี (David, 2005; Wehrich and Koontz, 1993) รายละเอียดมีดังนี้

1. กลยุทธ์ SO (SO Strategy) เร่งรัดพัฒนาเป็นสถานการณ์ที่องค์กร ต้องการสูงสุดโดยองค์กรใช้จุดแข็งและข้อได้เปรียบจากโอกาสโดยทั่วไปเป้าหมายขององค์กรจะ เปลี่ยนจากตำแหน่งอื่นของแมทริกซ์นี้ ถ้ามีจุดอ่อนพยายามแก้ไขปัญหา เพื่อเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็ง ถ้าเผชิญอุปสรรคต้องพยายามเปลี่ยนให้เป็นโอกาส

2. กลยุทธ์ WO (WO Strategy) ปรับปรุงองค์กรพยายามที่จะให้เกิด จุดอ่อนต่ำสุดและโอกาสสูงสุดดังนั้นองค์กรที่มีจุดอ่อนในบางกรณีอาจจะพัฒนาองค์กรหรือ ต้องการความสามารถเฉพาะอย่าง (เทคโนโลยีหรือนุคคลที่มีทักษะ) จากภายนอกมีทางเลือกที่ เป็นไปได้เพื่อสร้างข้อได้เปรียบของโอกาสจากสภาพแวดล้อม

3. กลยุทธ์ ST (ST Strategy) รอหาโอกาสคือเกณฑ์จุดแข็งขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมเป้าหมายคือทำให้เกิดจุดแข็งสูงสุดและมีอุปสรรคต่ำสุดดังนั้นองค์กรอาจใช้จุดแข็งด้านเทคโนโลยี การเงิน การจัดการ เพื่อจัดการอุปสรรค

4. กลยุทธ์ WT (WT Strategy) ทบทวนบทบาท อยู่ในมุมมองตอนล่างมีเป้าหมายที่สร้างให้เกิดจุดแข็งและอุปสรรคต่ำสุดซึ่งต้องการให้องค์กรใช้รูปแบบการร่วมลงทุน (Joint Venture)

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หลังจากองค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์แล้ว กลยุทธ์ที่กำหนดนั้นจะต้องมีการปฏิบัติการโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดแผนประจำปี กำหนดนโยบาย จัดสรรทรัพยากรในการดำเนินการรวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล

5. การประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดภายใต้ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจำเป็นต้องมีการทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกต้องนำไปใช้การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผนรวมถึงการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ให้เหมาะสมเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ โดยการกำหนดกลยุทธ์ต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์องค์กร สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ประยุกต์แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis โดยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบทฤษฎี 7-S ของ Mc Kinsey สภาพแวดล้อมภายนอกตามกรอบทฤษฎี C-PEST Analysis และจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากสถานการณ์ 4 รูปแบบ หรือที่เรียกว่า TOWS Matrix จากแนวคิดของ Wehrich and Koontz (1993: 175) อย่างไรก็ตามการศึกษานี้มีข้อจำกัดที่ว่าไม่สามารถศึกษาถึงขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและประเมินผลได้ด้วยข้อจำกัดด้านระยะเวลาการวิจัย

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่ายสังคมและการจัดการเครือข่าย

แนวคิดเครือข่ายทางสังคม (Social Network Concept) มีพัฒนาการมาจากพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) โดยมีนักคิดคนสำคัญ คือ Richard Emerson (1976: 335-362) ซึ่งต่อยอดความคิดมาจาก George C. Homans (1958: 597-606) โดยมีฐานคติ (Assumption) คือในเครือข่ายสังคม จะประกอบไปด้วยบุคคลหรือตัวแสดง (Actor) ที่มีความสัมพันธ์ (Relation)

ซึ่งกันและกันตามบทบาทหรือหน้าที่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในเครือข่ายสังคมอาจเป็นไปตาม ทฤษฎีการเพราะบุคคลไม่เพียงแต่ทำตามหน้าที่ที่คาดหวังในสังคมหรือตามบรรทัดฐานที่ได้รับการ ถ่ายทอดมาเท่านั้นแต่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลยังขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการรับรู้และการตัดสินใจ ในการแลกเปลี่ยนซึ่งกันระหว่างคู่ความสัมพันธ์ทั้งในด้านวัตถุและด้านจิตใจ ปัจจุบันองค์ความรู้ ของแนวคิดเครือข่ายทางนำไปใช้ในการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis) การสร้างเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเชิงบูรณาการ (Integrated Exchange Forming) รวมไปถึง การศึกษาอำนาจและการพึ่งพา (Power and Dependence) ภายในเครือข่าย

## 2.1 ความหมายของเครือข่ายทางสังคม

เครือข่ายทางสังคม หมายถึง กลุ่มของสมาชิกเครือข่าย (Nodes) ที่มีความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกันโดยมีความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในรูปแบบ ความเป็นเพื่อน ญาติพี่น้อง ผู้ร่วมงาน การพูดคุย การให้คำแนะนำ การให้ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ การติดต่อ สื่อสารผ่านอีเมล และสื่อสังคมออนไลน์ การให้ความร่วมมือ (Marin and Wellman, 2011: 11-12) เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศ และทรัพยากรระหว่างกัน สมาชิกเครือข่ายอาจเป็นได้ทั้ง ปัจเจบุคคล คณะบุคคล เช่น องค์กร สถาบัน บทบาทหน้าที่ ในส่วนเนื้อหาของทรัพยากรที่ แลกเปลี่ยนมิได้หลายชนิดทั้งทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น สินค้า วัตถุดิบ บริการ เงิน หรือทรัพยากร ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ข้อมูล สารสนเทศ การสื่อสาร ความเชื่อ อิทธิพลทางสังคม (Haythornthwaite, 1996: 323) ในขณะที่โครงสร้างของเครือข่ายสามารถอธิบายได้โดยใช้สัญลักษณ์จุดแทนสมาชิก เครือข่าย และเส้นแทนความสัมพันธ์ สมาชิกเครือข่ายและเส้นเชื่อมโยงอาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกัน ไปตามความนิยมของแต่ละสาขาวิชาซึ่งล้วนมีความหมายเหมือนกันเช่นสมาชิกเครือข่ายเรียกว่า Actors, Agents, Egos, Vertices, Nodes, Sites หรือ Units เส้นเชื่อมโยงเรียกว่า Relations, Ties, Alters, Edges, Arcs, Links, Connections, หรือ Bonds เป็นต้น นอกจากนี้ทิศทางของเส้นเชื่อมโยง สามารถแสดงได้ด้วยหัวลูกศร ตัวอย่างเช่น ความสัมพันธ์แบบเพียงฝ่ายเดียว (One-way Directed Graphs / Digraphs) แสดงภาพด้วยเส้นที่มีหัวลูกศรทางเดียวความสัมพันธ์แบบต่างฝ่ายต่างตอบแทน (Two-Way Eirected/ Reciprocal Graphs) แสดงภาพด้วยเส้นที่มีหัวลูกศรสองทาง ส่วน ความสัมพันธ์แบบสมมาตรหรือต่างฝ่ายต่างพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นการเชื่อมโยงแบบไม่มีทิศทาง (Undirected Graphs) แสดงภาพด้วยเส้นที่ไม่มีหัวลูกศร (Hoppe and Reineltb, 2010: 601) ในขณะที่ Paul Starkey (1997: 15) สมชัย จิรโรจน์วัฒน์ (2553), ขนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ (2551: 3); ต่วนเปา ชิ กุจิ (2554: 17) ได้ให้ความหมายของเครือข่ายว่ารูปแบบความสัมพันธ์ของกลุ่มคนหรือองค์กรที่ สมัครงใจแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน มีความร่วมมือ มีการพึ่งพาอาศัย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่หลากหลายและมีเป้าหมาย

ร่วมกัน อีกทั้งสมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อนที่ต่างก็มีความเป็นอิสระมากกว่า สร้างการคบค้าสมาคมแบบพืงพืง และ Goldsmith and Eggers (2004: 24); O'Toole and Meier (2004: 682); Smith and Wohlstetter (2006: 250) ให้ความหมายเครือข่ายหมายถึงการที่หน่วยงานภาครัฐร่วมมือกับองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็หน่วยงานของภาครัฐด้วยกัน องค์กรภาคเอกชน องค์กรภาคประชาชน สถาบันวิชาชีพ หรือองค์กรที่ไม่แสวงกำไรเพื่อแก้ไขปัญหาหรือเพื่อดำเนินกิจการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการสาธารณะ โดยมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบให้แก่ละหุ่่นส่วนการงานทั้งนี้ความสัมพันธ์ของหุ่่นส่วนจะอยู่ในระดับที่สามารถนำไปสู่การแลกเปลี่ยนทรัพยากรในการดำเนินงานหรือการตัดสินใจร่วมกันระหว่างตัวแสดงต่างๆ ในเครือข่าย โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างคุณค่าสาธารณะให้เกิดขึ้นสูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ไม่ได้เกิดขึ้นในลักษณะของการบังคับหรือการสั่งการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา (วิระศักดิ์ เครือเทพ, 2550: 32-35)

สรุปได้ว่าเครือข่ายทางสังคมคือความสัมพันธ์ในสังคมมนุษย์ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม กลุ่มกับกลุ่ม และกลุ่มกับเครือข่ายโดยเป็นการอธิบายถึงพฤติกรรมและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ อาทิ กิจกรรมการสื่อสาร ความร่วมมือ การพึ่งพาอาศัย การแลกเปลี่ยน การเรียนรู้ ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ที่มีโครงสร้างและรูปแบบที่หลากหลายโดยมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ความต้องการบางอย่างร่วมกันโดยที่สมาชิกมีความเป็นอิสระ ส่วนเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง การจัดการระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและองค์กรต่างๆ เช่น องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ซึ่งรูปแบบเครือข่ายนี้ต้องพึ่งพาการติดต่อประสานงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากรที่มีอยู่ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ทั้งนี้การจัดการดังกล่าวก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างคุณค่าในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพ

## 2.2 องค์ประกอบของเครือข่าย

การทำความเข้าใจกับองค์ประกอบของเครือข่ายมีความสำคัญเพื่อให้เกิดการสร้างเครือข่ายที่แท้จริง มีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดองค์ประกอบของเครือข่ายไว้ดังนี้

Starkey (2006); Chetley (2000) กล่าวว่าเครือข่ายมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การเชื่อมโยง (Involve) ระหว่างองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายๆ หน่วยที่มีการประสานการทำงานแบบรวมพลังทางสังคม (Social Synergy) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเชื่อมโยงไว้ อย่างชัดเจน มีการจัดตั้งกลุ่มปวารณาตนเป็นหลัก (Core Group) ระดับองค์กรหรือบุคคล มีกิจกรรม กระตุ้น (Active Program) การมีปฏิสัมพันธ์การมีส่วนร่วม (Participation) และการแบ่งปัน (Sharing) ของสมาชิกมีสำรวจขอบเขตเพื่อการเติมเต็มความสมบูรณ์แบบให้กับเครือข่ายการทำงาน

และการเชื่อมโยง (Linkages) มีทรัพยากรสนับสนุนที่เพียงพอต่อการปฏิบัติกิจกรรม และการประสานงาน สอดคล้องกับแนวคิดของพุทธ ศิริบรรณพิทักษ์ (2549) ที่ว่าการได้รับชื่อเสียงจากกิจกรรมการชนะแข่งขันการเปิดเผยต่อสาธารณะที่เกี่ยวข้องจะมีการติดตามและประเมินความก้าวหน้าของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอในขณะที่พระมหาสุทิตย์ อาภากร (2547: 11-13) เสนอว่าองค์ประกอบสำคัญของเครือข่ายประกอบด้วย 1) สมาชิกเครือข่ายจะต้องเริ่มต้นจากสมาชิกซึ่งหากเครือข่ายมีสมาชิกมากต้องมีการจัดแบ่งหน้าที่เป็นคณะกรรมการเพื่อทำหน้าที่ในการจัดการประสานงาน 2) กรรมการ ผู้ประสานงาน เพื่อให้เกิดการจัดการที่ดีต่อกระบวนการที่ทำให้สมาชิกสามารถนำพาเครือข่ายขับเคลื่อนไปด้วยพลังร่วม 3) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต้องมีความชัดเจนเพราะมีความสำคัญต่อการเข้าร่วมและคงอยู่ของสมาชิกตลอดจนสามารถสนองตอบความต้องการหรือภารกิจของตนเองหรือองค์กร 4) กิจกรรมเครือข่ายต้องมีกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกแสวงหาแนวทางที่ทรงพลังในการดำเนินให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนประกอบของเครือข่ายในความคิดเห็นของปาริชาติ สถาปิตานนท์ และ ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (2546: 7) คือการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ การสื่อสาร การบริหารข้อมูลข่าวสารและการปฏิสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่การตีความหมาย หรือการสร้าง ความหมายร่วม และสุดท้ายคือการเห็นและเข้าใจในเป้าหมายร่วม โดยที่แต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลจะมีการรับรู้ และตีความหมายของข้อมูลข่าวสารที่แตกต่างกันไปและภายในเครือข่ายจะต้องประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลายที่มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน มีชีวิตชีวาหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาที่มีการเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสารที่สื่อถึงกัน มีพื้นที่รูปธรรมในการทำงานมีชุมทาง (hub) มีโหนด (node) หรือ ศูนย์ประสานงานย่อยที่หลากหลายและกระจายอยู่ในพื้นที่ต่างๆและที่สำคัญมีผู้จัดการเครือข่ายในการติดต่อประสานงานระหว่างกันโดยมีการเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งในระดับชุม เพื่อให้เครือข่ายมีกิจกรรมและความเคลื่อนไหวตลอดเวลาซึ่งในบางครั้งกิจกรรมย่อยในระดับโหนดศูนย์ประสานก็มีความหมายและสามารถสร้างเป็นพลังของเครือข่ายได้ ส่วนอาตุลย์ พรหมแสง (2552) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาในการขับเคลื่อนพบว่าองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์เครือข่ายสถานศึกษาในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 3 อย่างมีประสิทธิภาพ มี 7 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ส่วนประกอบสำคัญของศูนย์เครือข่ายสถานศึกษา 2) กระบวนการในการปฏิบัติงาน 3) การจัดบรรยากาศในการบริหาร 4) ภาวะผู้นำศูนย์เครือข่ายสถานศึกษา 5) การมีส่วนร่วมของสมาชิก 6) วิธีการพัฒนาสมาชิกและ 7) การใช้เทคโนโลยีและการติดต่อสื่อสาร ในขณะที่ กิตติศักดิ์ ต้นสุรัตน์ (2555) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในงานสำหรับบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐพบว่ารูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีและ

การสื่อสารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในงานสำหรับบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐ ประกอบด้วย องค์ประกอบต่อไปนี้การสร้างความตระหนัก การให้ผู้เข้าร่วมเล็งเห็นผลประโยชน์ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิก การร่วมกันกำหนดและปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการร่วมกันสรุปบทเรียนฯ นอกจากนี้ สมศักดิ์ เอี่ยมดี (2556: 8) ศึกษาการพัฒนากระบวนการบริหารเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพบว่ามีรูปแบบที่มีประสิทธิผลของกระบวนการบริหารเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นเครือข่ายผสมผสานระหว่างบุคคลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการช่วยการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) องค์การของเครือข่ายประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมายของเครือข่าย สมาชิกเครือข่ายและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในเครือข่าย 2) การจัดการเครือข่ายประกอบด้วย การพัฒนาแผนกลยุทธ์ การออกแบบเครือข่าย การบูรณาการและการเชื่อมโยงการดำเนินการและการวัดผล การประยุกต์ใช้ ICT ในการจัดการเครือข่ายการพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรและการจัดระบบติดต่อสื่อสาร 3) การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายประกอบด้วยการประสานงานร่วมกันการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้ การแลกเปลี่ยนและระดมทรัพยากรและการพัฒนาความรู้และทักษะ 4) การธำรงรักษาเครือข่ายประกอบด้วยการจัดกิจกรรมร่วมกันการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกการสร้างระบบการจูงใจการจัดหาทรัพยากรสนับสนุน การสร้างที่ปรึกษา และการสร้างผู้นำรุ่นใหม่

ดังนั้นการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายจะต้องประกอบด้วยจากองค์ประกอบของเครือข่าย ต่างๆ ตามที่กล่าวแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างที่หลากหลายซึ่งแต่ละองค์ประกอบก็มีความสำคัญต่อการกำหนดถึงองค์ประกอบหลักหรือโครงสร้างของเครือข่าย อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้วจะพบว่าองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นเครือข่ายได้แก่ 1) สมาชิกเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของความเป็นเครือข่ายที่สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ 2) จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะหากว่าบุคคล กลุ่ม องค์กร มารวมกันเพียงเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไร้ความมุ่งมั่นหรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่อาจกล่าวได้ว่าเป็นเครือข่าย 3) การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึกคือ การทำหน้าที่ต่อกัน และกระทำอย่างมีจิตสำนึกเพราะหากขาดจิตสำนึกต่อส่วนรวมแล้ว กระบวนการนั้นจะเป็นเพียงการจัดตั้งและเรียกร้องหาผลประโยชน์ตอบแทนเท่านั้น 4) การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์ประกอบของความเป็นเครือข่ายสิ่งหนึ่งที่จะขาดมิได้ก็คือการมีส่วนร่วม การพึ่งพาอาศัยและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกจะเป็น

ปัจจัยที่หนุนเสริมให้เครือข่ายนั้นมีพลังมากขึ้นเพราะการมีส่วนร่วมจะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายหันหน้าเข้าหากันและพึ่งพากันมากขึ้น รวมถึงการระดมทรัพยากรเพื่อให้ภารกิจที่เครือข่ายดำเนินการร่วมกันนั้นบรรลุถึงเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นทั้งแนวคิดกระบวนการและวิธีการของการจัดการเครือข่ายเป็นกระบวนการสร้างข้อมูลที่ต้องเนื่องเพราะถ้าไม่มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่มาจากการมีส่วนร่วมแล้วพัฒนาการของเครือข่ายจะเป็นไปอย่างช้าๆและอาจถดถอยลง

### 2.3 ที่มาและการเกิดเครือข่าย

ทฤษฎีและแนวคิดที่อธิบายถึงการเกิดขึ้นของเครือข่าย ( Boissevain Clyde,1973)

1. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน ( Exchange Theory) ทฤษฎีนี้อธิบายถึงการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกันดังนั้นเหตุผลหลักที่จะทำให้เครือข่ายเกิดขึ้นได้ (โดยสมัครใจ) ก็คือแต่ละฝ่ายมองเห็นประโยชน์ที่ตนจะได้รับจากการเข้าร่วมเครือข่ายซึ่งจะนำไปสู่ความเต็มใจที่จะประสานกันหรือเข้าร่วมเป็นเครือข่าย

2. แนวคิดการรวมพลัง (Synergy) การรวมพลังการทำงานนำไปสู่ผลได้ที่มีคุณค่า ทวิคูณหรือเข้มแข็งมากกว่าการที่แต่ละองค์การจะทำงาน โดยโดดเดี่ยวทั้งนี้โดยมีความเชื่อว่าการรวมพลังกันจะก่อให้เกิดคุณค่าที่ทวีคูณ

จากแนวคิดดังกล่าวได้ว่าการสร้างเครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพราะสมาชิกเครือข่ายมีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานกิจกรรมร่วมกันเริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ กฎเกณฑ์ มีการแบ่งบทบาทหน้าที่กันและทำบางอย่างร่วมกัน ซึ่งกิจกรรมที่สำคัญที่เครือข่ายทำร่วมกันคือการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ประสบการณ์ การเรียนรู้ และพัฒนาไปสู่การวางแผนร่วมกันการปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งจะทำให้กิจกรรมต่างๆ เหล่านั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะเป็นการประสานพลัง (Synergy) เป็นการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ เงื่อนไขสำคัญของเครือข่ายคือต้องมี การติดต่อสัมพันธ์สื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างสมาชิกอย่างไรก็ตามเครือข่ายอาจเกิดขึ้นได้ใน 2 ลักษณะคือ

1. เครือข่ายที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ได้แก่ เครือข่ายที่เกิดขึ้นจากความสมานฉันท์ การร่วมแรงร่วมใจของฝ่ายต่างๆที่มองเห็นความจำเป็นในการเรียนรู้และการแก้ปัญหา ร่วมกันแล้วมารวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ตลอดจนการพึ่งพาอาศัย โดยเป็นเครือข่ายที่มีการสื่อสารและความผูกพันที่มีชีวิตชีวา มีกระบวนการที่ประสานสอดคล้องกับความสนใจและความต้องการอย่างแท้จริงของสมาชิกมีแนวทางการดำเนินการที่เป็นอิสระจากการครอบงำของฝ่ายต่างๆและมีโครงสร้างความสัมพันธ์ในแนวราบรัตนาวดี ณ นคร



(2554:8) ได้ให้ความเห็นว่าเครือข่ายที่เกิดจากธรรมชาติมักใช้เวลาในการสร้างเครือข่ายแต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วเครือข่ายมักมีความเข้มแข็ง ยั่งยืนและมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มมากขึ้นแต่เครือข่ายที่เกิดจากการจัดตั้งจะมีความเกี่ยวข้องกันบน โยบายหรือภาครัฐและมักอยู่ในกรอบแนวคิดเดิมที่ใช้กลไกภาครัฐผลักดันให้เกิดงานที่เป็นรูปธรรม และส่วนมากภาคีหรือสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายมักจะไม่ได้อาศัยพื้นฐานความต้องการ ความคิด ความเข้าใจหรือมุมมองในการจัดตั้งเครือข่ายที่ตรงกันมาก่อนที่จะเกิดการร่วมตัว การทำงานจึงเป็นเรื่องเฉพาะกิจ ไม่มีความต่อเนื่อง เว้นแต่จะได้รับการชี้แนะที่ดีมีการดำเนินงานเป็นขั้นเป็นตอนจนสามารถสร้างความเข้าใจได้ดีและเกิดความผูกพันระหว่างสมาชิกจนนำไปสู่เครือข่าย

2. เครือข่ายที่เกิดจากการจัดตั้งและสนับสนุนของภาคส่วนต่างๆจะเกิดเมื่อมีผู้นำที่มีความพร้อมและมีความต้องการที่จะจัดตั้งเครือข่ายเพื่อให้มีการช่วยเหลือส่วนใหญ่เป็นเครือข่ายที่ภาครัฐหรือให้มีการช่วยเหลือกันทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ตนเองไม่สามารถทำได้ดีพอหรือทำเพื่อการทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ตนเองไม่สามารถทำได้ดีพอหรือทำได้ไม่ทั่วถึงเครือข่ายลักษณะนี้อาจเกิดจากความพร้อมและความต้องการภายในองค์กรหรือเกิดจากการสนับสนุนขอถึงเห็นถึงประโยชน์ที่ตนเองหรือหน่วยงานจะได้รับจากการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในเครือข่าย (Starkey, 1977)

จากสาเหตุดังกล่าวตามความคิดเห็นของรัตนาวดี ณ นคร จึงมีเครือข่ายอีกรูปแบบหนึ่งเรียกว่าเครือข่ายวิวัฒนาการซึ่งมิได้เกิดขึ้นโดยธรรมชาติตั้งแต่แรกและมีได้เกิดจากการจัดตั้งโดยตรง แต่มีกระบวนการพัฒนาผสมผสานอยู่ โดยเริ่มจากกลุ่มบุคคลหรือองค์กรมารวมตัวกันด้วยวัตถุประสงค์กว้างๆ ในการสนับสนุนและเรียนรู้ไปด้วยกันโดยยังไม่ได้สร้างเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะที่ชัดเจนนักหรือเกิดจากการจุดประกายจากความคิดภายนอกไม่ว่าจะเป็นการรับฟังการได้เห็นตัวอย่างการดำเนินงานเครือข่ายอื่นๆ แล้วจึงเกิดการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาตนเอง เครือข่ายลักษณะนี้ถึงแม้ว่าไม่ได้เกิดจากการกระตุ้นจากภายในโดยตรงตั้งแต่แรกแต่สมาชิกมีความตั้งใจจริงจนกลายเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งได้เช่นกัน วีระศักดิ์ เครือเทพ (2550:16-17) สรุปถึงสาเหตุของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับท้องถิ่น ดังนี้

1. ข้อจำกัดในเชิงสถาบันและทรัพยากรกล่าวคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งมีข้อจำกัดในด้านบุคลากรและงบประมาณ โดยเฉพาะองค์กรบริหารส่วนตำบล (อบต.) ขนาดเล็กที่มีบุคลากรจำนวน 3-5 คน การดำเนินนโยบายต่างๆทั้งหมดจึงเป็นเรื่องเกินกว่าวิสัยที่จะทำได้เพียงลำพังนอกจากนี้งบประมาณที่จำเป็นสำหรับการแก้ไขปัญหาต่างๆ อาจเกินกว่าขีดความสามารถทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแม้การกระจายอำนาจทางการคลังที่ผ่านมาจะส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งมีทรัพยากรทางการเงินการคลังมากขึ้นก็ตาม

แต่ก็ยังถือว่าอยู่ในระดับที่จำกัดเมื่อเทียบกับภารกิจทั้งหมดที่ต้องรับผิดชอบดังนั้นการแสวงหาเครือข่ายในการทำงานจึงเป็นมาตรการที่ช่วยลดข้อจำกัดทางบุคลากรและทางการเงินการคลังได้

2. การเข้าถึงปัญหาในระดับชุมชนนับเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งจำเป็นต้องแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานปัญหาสังคมหลายประการเกิดขึ้นในระดับปัจเจกบุคคลและชุมชน ซึ่งอาจเกินกว่าที่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะสอดคล้องดูแลได้อย่างทั่วถึงการสร้างเครือข่ายในระดับท้องถิ่นจึงเป็นแนวทางที่ช่วยเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงสาเหตุต้นตอของปัญหาและข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและนำไปสู่การร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว

3. การเพิ่มขีดความสามารถในการแก้ไขปัญหาในระดับท้องถิ่นนับเป็นสาเหตุที่สำคัญอีกประการหนึ่งนำไปสู่การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพราะการแก้ไขปัญหาบางประการจำเป็นต้องอาศัยเทคนิควิธีการหรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ เป็นการเฉพาะเช่นการจัดการปัญหาขยะ การจัดการสิ่งแวดล้อมการให้บริการสาธารณสุข การจัดการศึกษาวิธีการในการแก้ไขปัญหาเฉพาะเหล่านี้ อาจอยู่นอกเหนือความรู้ ความสามารถของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนทั่วไป การสร้างเครือข่ายจึงเป็นช่องทางหนึ่งในการถ่ายทอดและเสริมสร้างความรู้และเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

4. ความตื่นตัวและความเข้มแข็งของภาคชุมชนและประชาสังคมปัจจุบันองค์กรภาคประชาชนมีความเข้มแข็งและมีบทบาทสำคัญเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมากในการทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเหล่านี้มีจุดเด่นในเรื่องของวิธีการทำงานที่คล่องตัวมีความสามารถในการเข้าถึงชุมชนระดับต่างๆ ได้เป็นอย่างดีและให้ความสนใจกับการแก้ไขปัญหาชุมชนท้องถิ่นอย่างจริงจัง การสร้างเครือข่ายการทำงาน โดยอาศัยจุดแข็งต่างๆ ของภาคประชาชนเช่นนี้จึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการปัญหาชุมชน

5. ข้อบังคับหรือแนวนโยบายจากส่วนราชการเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในระดับชุมชนรัฐบาลหรือกระทรวงมหาดไทยมักมีแนวนโยบายที่ผลักดันให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน เช่น การวางแผนพัฒนาท้องถิ่น การจัดทำงบประมาณ นโยบายดังกล่าวก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาคส่วนต่างๆ ในชุมชนอย่างเปิดกว้างและเป็นระบบเพิ่มมากขึ้นจนขยายผลไปสู่เครือข่ายในด้านต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม

6. ความล้มเหลวในการแก้ไขปัญหาโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่เพียงลำพังเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ผลักดันให้เกิดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในระดับท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งได้พยายามแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยผ่านการลองผิดลองถูกความล้มเหลว

ของการแก้ไขปัญหาโดยลำพัง ในอดีตอาจทำให้ผู้บริหารท้องถิ่นเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเป็นกลไกหลักในการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Goldsmith และ Eggers (2004: 15) ได้กล่าวไว้ว่าการทำงานแบบเครือข่ายอาจเกิดขึ้นได้ใน 6 ลักษณะซึ่งเรียงลำดับตามระดับความเข้มข้นในการผลักดันของหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง (Degree of Government Involvement) ดังต่อไปนี้คือ 1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างองค์กรต่างๆ ในเครือข่าย (Information Dissemination) ซึ่งอาจรวมถึงการแบ่งปันทรัพยากรระหว่างกันได้ 2) การจัดเวทีนัดพบพูดคุยระหว่างกลุ่มหรือองค์กรต่างๆ (Civic Switchboard) เพื่อให้กลุ่มต่างๆ ได้ร่วมปรึกษาหารือและหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ร่วมกัน 3) การรวมการให้บริการขององค์กรต่างๆ ในเครือข่ายเพื่อจัดบริการให้สอดคล้องต่อเนื่องกัน (Channel Partnership) เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนในการติดต่อขอรับบริการเพียงครั้งเดียว 4) การทำงานเครือข่ายแบบเฉพาะกิจ (Ad Hoc) เพื่อแก้ไขปัญหาฉุกเฉินเฉพาะหน้า เมื่อปัญหาต่างๆ ได้รับการแก้ไขอย่างคล่องแล้ว เครือข่ายการแก้ไขปัญหาก็ยุบเลิกไป 5) การจัดเครือข่ายแบบโซ่การผลิต (Supply Chain) เพื่อให้การผลิตสินค้าหรือบริการดำเนินการได้อย่างคล่องตัวและ 6) การทำสัญญาให้ส่งมอบบริการสาธารณะ (Service Contract) ซึ่งอาจมีขึ้นได้ในบริการหลายประเภท และสินค้าบริการประเภทหนึ่งๆ อาจดำเนินการส่งมอบโดยคู่สัญญากับหน่วยงานของรัฐจำนวนหลายแห่งก็เป็นได้

Kwon and Fieock (2010) ทำการศึกษาเรื่องการตัดสินใจของท้องถิ่นในการทำข้อตกลงการบริการร่วมกัน โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจที่แยกออกเป็น 2 ช่วง ช่วงแรกเป็นมุ่งเน้นไปที่ความต้องการภายใน ประสิทธิภาพที่ได้รับจากความร่วมมือ ปัญหาหน่วยงานและข้อมูล เป็นต้น ซึ่งการตัดสินใจช่วงแรกนี้จะอยู่บนพื้นฐานของความจำเป็นและความนิยมชมชอบ ส่วนในช่วงที่สองมุ่งเน้นที่ตัวหน่วยงาน การเจรจาต่อรอง การบังคับใช้ และความสัมพันธ์ของเครือข่าย ซึ่งการตัดสินใจในช่วงนี้จะเกี่ยวข้องกับต้นทุนแฝงในกระบวนการการเจรจาต่อรองและการบังคับใช้การศึกษาตัวแปรดังกล่าวได้ข้อค้นพบที่สำคัญคือ การตัดสินใจของรัฐบาลท้องถิ่นในช่วงแรกจะมีอิทธิพลมากที่สุด คือ ปัจจัยความต้องการด้านการบริการโดยการพิจารณาสร้างความร่วมมือจะสัมพันธ์กับขนาดประชากรของท้องถิ่นนั้นๆ เช่น ถ้าขนาดประชากรลดลงหรือจำนวนประชากรในพื้นที่ที่หนาแน่นมากขึ้นมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การตัดสินใจในการสร้างความร่วมมือ นอกจากนี้การลดลงของผลกระทบภายนอก (Externalities) การบรรลุถึงการผลิตขนาดใหญ่ด้วยต้นทุนที่ลดลง (Economic of Scale) และขอบเขตการบริการที่จัดให้โดยเมืองมีแนวโน้มนำไปสู่การสร้างความร่วมมือกันมากขึ้น ส่วนช่วงที่สองเกี่ยวข้องกับต้นทุนแฝง พบว่าต้นทุนสถาบันที่เป็นตัวแทนมีอิทธิพลต่อการสร้างความร่วมมือเช่นเดียวกับต้นทุนข้อมูลข่าวสาร

เป็นข้อจำกัดในการสร้างความร่วมมืออันเนื่องมาจากจำนวนของท้องถิ่นที่เข้าร่วมและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเป็นตัวทำนายนที่สำคัญ ในส่วนของสถาบันที่เป็นผู้จัดหาการบริการ สถาบันการเมืองที่มีความมั่นคง นอกจากจะลดแรงจูงใจการกระจายผลประโยชน์แล้วยังเป็นตัวสร้างทุนทางสังคมให้เกิดขึ้น โดยผ่านทางความสัมพันธ์ระหว่างท้องถิ่นนอกจากนี้ปัญหาด้านงบประมาณ ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ท้องถิ่นมีแนวโน้มในการสร้างความร่วมมือขณะที่ต้นทุนการเจรจาต่อรองและบังคับใช้ไม่มีอิทธิพลในการตัดสินใจ

จากที่กล่าวมาจะพบว่าเหตุผลสำคัญของการสร้างเครือข่ายทางสังคมเพื่อมุ่งที่จะบรรลุเป้าหมายของปัจเจกบุคคลซึ่งไม่สามารถทำได้ด้วยตนเองเพียงลำพังแต่ต้องอาศัยการรวมกลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนทรัพยากรและเป็นการประสานประโยชน์ซึ่งกันและกัน ในปัจจุบันมีองค์กรจำนวนมากตระหนักว่าเครือข่ายเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกันขององค์กรที่มีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกันหรือเกี่ยวข้องกันให้ได้ประโยชน์สูงสุดภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

## 2.4 ประเภทและรูปแบบของเครือข่าย

การแบ่งประเภท รูปแบบ และลักษณะความสัมพันธ์ของเครือข่ายก็เพื่อสร้างความเข้าใจและมองเห็นภาพความเคลื่อนไหวของกลุ่มองค์กรเครือข่ายต่างๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นจากพัฒนาการของความเป็นเครือข่ายในสังคมไทยจะเห็นได้ว่ามีกระบวนการเกิดขึ้นของเครือข่ายในภาคส่วนต่างๆ อย่างมากมายทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน (NGO) และภาคประชาชนรวมทั้งในด้านแนวคิดกิจกรรมก็มีกระบวนการแบ่งประเภทและรูปแบบของเครือข่ายออกเป็นนัยต่างๆ ดังนั้นประเภทและรูปแบบของเครือข่ายจึงมีความแตกต่างกันไปตามนิยาม และกิจกรรมของแต่ละกลุ่มหรือผู้ใช้กิจกรรมเครือข่ายกำหนดขึ้นดังนี้ (พระมหาสุทิตย์ อาภากรโธ, 2547: 84-97)

1. เครือข่ายเชิงพื้นที่เป็นการรวมตัวของกลุ่มองค์กร เครือข่ายที่อาศัยพื้นที่ที่ดำเนินการหลักในการทำงานร่วมกันเป็นกระบวนการพัฒนาที่อาศัยกิจกรรมในพื้นที่เป็นเป้าหมายเพื่อนำทางและเป็นการพัฒนาแบบบูรณาการ โดยโครงสร้างของเครือข่ายพื้นที่จะมีลักษณะการแบ่งเครือข่ายตามระบบการปกครองของภาครัฐ อาทิ เครือข่ายระดับหมู่บ้าน ตำบล และเครือข่ายระดับอำเภอ เครือข่ายระดับจังหวัด เครือข่ายระดับภูมิภาค เครือข่ายระดับประเทศ เครือข่ายขององค์กรระหว่างประเทศ ฯลฯ กิจกรรมและความสัมพันธ์ของเครือข่ายเชิงพื้นที่จะมีการเชื่อมโยง องค์กร และเครือข่ายย่อยในพื้นที่ให้เข้ามาร่วมปรึกษาหารือและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน

2. เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรมเป็นเครือข่ายที่ใช้ประเด็นกิจกรรมหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นปัจจัยหลักในการรวมกลุ่มหาแนวร่วมจากความสนใจในประเด็นปัญหา

เดียวกันของปัจเจกบุคคลกลุ่ม องค์กรและเครือข่ายที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้นมุ่งเน้นการจัดการในประเด็นนั้นอย่างจริงจังและพัฒนาให้เกิดความร่วมมือกับภาคอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. เครือข่ายแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่เป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยอาศัยกิจกรรมภารกิจและการก่อตัวของกลุ่มผลประโยชน์ในสังคมเป็นแนวทางในการแบ่งเครือข่ายซึ่งอาจแบ่งเป็นเครือข่ายภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคองค์กรพัฒนาเอกชน โดยเครือข่ายแบบนี้มุ่งเน้นการดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิด หลักการวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของหน่วยงานหรือโครงสร้างหลักของกลุ่มผลประโยชน์โดยลักษณะและโครงสร้างของเครือข่ายประเภทนี้จะมีการก่อตัวตามภารกิจของกลุ่มผลประโยชน์โดยกลุ่มผลประโยชน์อาจให้การสนับสนุนในการจัดตั้งเครือข่ายหรือเข้าไปเสริมสร้างให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และมีกระบวนการพัฒนาที่สอดคล้องกับภารกิจ กิจกรรม และเป้าหมายหลักของกลุ่มหน่วยงานซึ่งเครือข่ายในแต่ละภาคส่วนอาจมีการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเชิงพื้นที่และเครือข่ายประเด็นกิจกรรมได้ ถ้าแต่ละฝ่ายเห็นความสำคัญในการรวมพลังเพื่อการแก้ไขปัญหาในภาพรวม สำหรับสังคมไทยนั้น อาจแบ่งกลุ่มผลประโยชน์ได้ 4 ภาคส่วนใหญ่ๆคือ เครือข่ายภาครัฐ เครือข่ายภาคธุรกิจเอกชน เครือข่ายองค์กรพัฒนาเอกชน และเครือข่ายภาคประชาชนสอดคล้องแนวคิดของ McGuire (2006, 35-36) ที่กล่าวว่าโครงสร้างเครือข่ายเป็นการดำเนินงานระดับ โครงสร้างที่เชื่อมโยงหน่วยงานและองค์กรต่างๆอย่างหลากหลายโดยภายในโครงสร้างจะมีการตกลงกัน มีเป้าหมายที่ผสมผสานกัน และแลกเปลี่ยนทรัพยากรกัน

Agranoff (2003: 4) แบ่งประเภทเครือข่ายจากการศึกษาของเขาที่มีทั้งหมด 12 เครือข่าย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ประเภทได้แก่ 1) เครือข่ายข้อมูลข่าวสาร (Informational Networks) 2) เครือข่ายการพัฒนา (Developmental Networks) 3) เครือข่ายแผ่ขยาย (Outreach Networks) 4) เครือข่ายการปฏิบัติ (Action Networks) จะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติร่วมกันเป็นหมู่คณะโดยการยอมรับเอาการปฏิบัติระดับเครือข่ายมาปฏิบัติ รวมทั้งการจัดส่งบริการด้วยนอกจากนี้ Kilduff and Tsai (2003: 4-8) ได้แบ่งประเภทของเครือข่ายตามระดับของการศึกษาวิเคราะห์เครือข่าย (Network Analysis) ออกเป็น 4 ประเภทคือเครือข่ายระดับปัจเจกบุคคล (Individual Level Network) เครือข่ายระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit Level Network) เครือข่ายระดับองค์กร (Organization Level Network) และเครือข่ายระดับอื่นๆ (Other Level Network) ในขณะที่ Hite, Williams, and Baugh (2005) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาลักษณะและโครงสร้างการจัดเครือข่ายผู้บริหาร โรงเรียนรัฐบาล และประเด็นของความเป็นผู้นำทางการศึกษา โดยใช้ทฤษฎีเครือข่ายและวิธีการเครือข่ายผลการวิจัยปรากฏว่าลักษณะความสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลในรูปแบบเครือข่ายมี 4 ลักษณะ ได้แก่ เครือข่ายนวัตกรรม เครือข่ายแหล่งความรู้เครือข่ายสนับสนุนด้านสังคมและอารมณ์ และเครือข่ายในรูปแบบหุ้นส่วนระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียนและลักษณะความสัมพันธ์ของ

ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้มีเพียงรูปแบบเดียวแต่มักจะใช้เครือข่ายในหลายรูปแบบเพื่อดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถอธิบายได้ถึงประเภทและรูปแบบของเครือข่ายนั้นขึ้นอยู่กับกิจกรรมและโครงสร้างความสัมพันธ์ของเครือข่ายในองค์การนั้นๆและขึ้นอยู่กับว่าองค์การนั้นจะนำประเภทและรูปแบบเครือข่ายที่เหมาะสมมาปรับใช้กับองค์การของตนเพื่อให้การทำงานขององค์การประสบผลสำเร็จ

## 2.5 การจัดการเครือข่าย

เครือข่ายเป็นรูปแบบหนึ่งของกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างภาคีพันธมิตรที่จะมาร่วมมือกันการออกแบบระบบความสัมพันธ์ใหม่เพื่อการทำงานร่วมกันในการบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ร่วม ดังนั้นการออกแบบระบบความสัมพันธ์ระหว่างภาคีเครือข่ายและระบบการบริหารจัดการเครือข่ายจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องดำเนินการภายใต้การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ฆนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ (2551: 9) ได้เสนอแนวทางการบริหารงานเครือข่ายว่าเป็นการจัดการที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิก การจัดการให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกและการจัดการให้มีความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างสมาชิกและในการจัดการเครือข่ายต้องคำนึงถึงเงื่อนไขที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) การคำนึงถึงสภาพของเครือข่ายว่าอยู่ในช่วงใดของวงจรชีวิตการนำแนวทางต่างๆไปใช้ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับระดับพัฒนาการของเครือข่าย 2) หน่วยงานหรือบุคลากรที่บริหารเครือข่าย การสร้างเครือข่ายโดยภาครัฐเป็นผู้ริเริ่มย่อมแตกต่างจากเครือข่ายที่เอกชนเป็นผู้ริเริ่มเครือข่ายโดยหน่วยงานราชการกับเครือข่ายที่บริหารโดยประชาชนในชุมชนก็มีเงื่อนไขข้อจำกัดที่ต่างกัน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2543: 60-83)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2555: 4) กล่าวว่ากลยุทธ์สำคัญในการจัดการเครือข่ายแบ่งเป็น 4 ส่วนประกอบด้วย 1) การก่อรูปเครือข่าย การก่อตัวของเครือข่ายนั้นอาจเกิดได้สองแนวทางใหญ่ๆ แนวทางแรกคือเครือข่ายที่เกิดจากรัฐเข้าไปมีส่วนเป็นผู้ริเริ่ม (State Initiative) กล่าวคือหน่วยงานภาครัฐเป็นผู้ริเริ่มเข้าไปกระตุ้นให้ประชาชนเกิดความตระหนักในปัญหาสร้างความตื่นตัวให้เกิดความสนใจรวมตัวกันและผลักดันให้เกิดการรวมตัวของประชาชน อีกแนวทางหนึ่งคือเครือข่ายที่กลุ่มประชาชนเอง กล่าวคือ ประชาชนเกิดความตระหนักและตื่นตัวในปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นแล้วลงมือเริ่มในการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาให้ลุ่ลวงหรือบรรเทาไปโดยที่องค์การพัฒนาเอกชน องค์กรวิชาการหรือสื่อมวลชนโดยใช้วิธีการสร้างความตระหนักในปัญหาและสำนึกในการรวมตัวการสร้างจุดร่วมของผลประโยชน์การแสวงหาแก่นนำที่ดีของเครือข่ายการสร้างแนวร่วมสมาชิกของเครือข่าย 2) การจัดระบบบริหารเครือข่าย (Network Organizing) องค์ประกอบสำคัญคือการจัดผังกลุ่มเครือข่าย (Mapping) การจัดบทบาท

หน้าที่ของสมาชิกในเครือข่าย (Role and Response Bility) การจัดระบบติดต่อสื่อสาร (Communication system) การจัดระบบการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning System) การจัดระบบสารสนเทศ (Information System) 3) การใช้ประโยชน์เครือข่าย (Network Utilizing) การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีกลางประสานงานร่วมกันใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนและระดมทรัพยากร การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีร่วมสร้างสรรค์และพัฒนาความรู้ใหม่ๆ การใช้เครือข่ายเพื่อเป็นเวทีสร้างกระแสผลักดันประเด็นใหม่ๆ และ 4) การธำรงรักษาเครือข่าย (Network Maintaining) การจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่ายการกำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจการจัดการทรัพยากรสนับสนุนอย่างพอเพียงการให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหาการสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่องในขณะที่พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (2547: 124-143); ปาวิชาติ วลัยเสถียรและคณะ (2546: 482-484); พิสิฐ เทพไกรวัล (2554: 116) มีความคิดเห็นที่สอดคล้องและใกล้เคียงกันว่ากระบวนการจัดการเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพนั้นสมาชิกและผู้ที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจถึงขั้นตอนและวงจรชีวิตของเครือข่าย 4 ขั้นตอนตามวงจรชีวิตของเครือข่ายได้แก่ 1) ขั้นตอนแรกและการก่อตัวของเครือข่าย การสร้างความตระหนักหรือการเสนอให้เห็นประเด็นปัญหาอันจะนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหาวและจะนำไปสู่กระบวนการรวมกลุ่มและเครือข่าย 2) ขั้นตอนการสร้างพันธกรณีและการบริหารเครือข่ายขั้นนี้เป็นจุดก่อเกิดความร่วมมือของความเป็นเครือข่ายมีวิธีการจัดการคือการกำหนดวัตถุประสงค์และข้อตกลงร่วมกันการกำหนดบทบาทหน้าที่และการวางแผนเครือข่ายเป็นการกำหนดในรายละเอียดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เข้าร่วมเป็นเครือข่าย โดยเฉพาะแกนนำและคณะทำงานฝ่ายต่างๆ การเสริมสร้างและพัฒนาผู้นำ การจัดระบบการติดต่อสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่มบุคคลและเครือข่ายเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง การติดตามและประเมินผลแบบมีส่วนร่วม การส่งเสริมและดำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ 3) ขั้นตอนการพัฒนาความสัมพันธ์และการใช้ประโยชน์ในขั้นนี้เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะให้เครือข่ายมีความเข้มแข็งและยั่งยืน มีวิธีการและขั้นตอนคือการทบทวนและสรุปบทเรียน วิธีการนี้จะทำให้เครือข่ายได้ทบทวนตัวเองได้รู้ถึงศักยภาพและปัญหาที่เกิดขึ้นภายในเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและการจัดการเครือข่ายที่ต่อเนื่อง 4) ขั้นการรักษาความสัมพันธ์และความต่อเนื่องมีแนวทางการจัดกิจกรรมที่ต่อเนื่องการรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกของเครือข่ายการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ การกำหนดสร้างแรงจูงใจในการทำงานการให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหภายในเครือข่าย

ในขณะที่ Goldsmith and Eggers (2004) เสนอว่าการบริหารเครือข่ายให้ประสบความสำเร็จเกี่ยวข้องกับ 5 ประเด็นที่สำคัญ คือ 1) การออกแบบเครือข่ายซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนด

เป้าหมาย การเลือกหุ้นส่วนที่เหมาะสมการจัดประเภทและเลือกใช้งานเครือข่ายให้เหมาะสม การกำหนดผู้รับผิดชอบ 2) การบูรณาการเข้าด้วยกัน คือ การสร้างช่องทางสื่อสาร รวมทั้งการประสานกิจกรรมระหว่างผู้มีส่วนร่วมของเครือข่าย นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมีการจัดการความสัมพันธ์ภายในเครือข่ายและการตั้งค่านึงถึงการจัดการความแตกต่างทางด้านค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่ม องค์กรในเครือข่ายเครือข่าย 3) การกำกับดูแลเครือข่ายและ 4) การพัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถของบุคลากรซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่สนับสนุนทั้งพัฒนาทักษะใหม่ที่เหมาะสมกับการบริหารเครือข่ายขนิษฐา กาญจนรังษิณนธ์ (2551: 9) ได้นำเสนอแนวทางการบริหารงานเครือข่ายว่าต้องให้ความสำคัญในประเด็นการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิก การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก อย่างไรก็ตามการจะบริหารจัดการเครือข่ายให้บรรลุเป้าหมายจะต้องพิจารณาประเด็นการมีส่วนร่วมขององค์การสมาชิก ปัญหาการทำงานเครือข่ายประกอบด้วย 1) ปัญหาในการทำงานเครือข่ายมีอะไรบ้าง 2) เกณฑ์อะไรที่จะนำมาวัดประสิทธิผลของ 3) จะบริหารจัดการเครือข่ายอย่างไร บทบาทขององค์กรภาคีเครือข่ายมีอะไรบ้าง 4) มีความแตกต่างกันอย่างไรระหว่างการบริหารเครือข่ายชนิดต่างๆ เช่น เครือข่ายตามกิจกรรม เครือข่ายตามพื้นที่หรือเครือข่ายที่มีแม่ข่าย และเครือข่ายที่ไม่มีแม่ข่าย 5) องค์ประกอบความสำเร็จในการทำงาน ในขณะที่ เนาวเรศ น้อยพานิช (2552) ศึกษารูปแบบการจัดการองค์กรเครือข่ายการจัดการศึกษานอกระบบในชุมชนผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการองค์กรเครือข่ายการจัดการศึกษานอกระบบในชุมชน มีปัจจัย 2 ด้านคือปัจจัยด้านการสร้างเครือข่ายและปัจจัยการบริหารเครือข่าย การสร้างเครือข่ายมี 3 องค์ประกอบย่อยได้แก่ 1) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในชุมชน 2) รูปแบบการรวมตัวขององค์กรเครือข่าย 3) ระดับความร่วมมือขององค์กรเครือข่าย ส่วนปัจจัยด้านการบริหารเครือข่าย มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) หลักการของการทำงานแบบเครือข่ายความร่วมมือ 2) แนวทางการจัดการองค์กรเครือข่าย 3) ขั้นตอนกระบวนการและความร่วมมือขององค์กรเครือข่าย 4) การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันขององค์กรเครือข่าย ส่วนเกสรี ลัดเดีย (2556) ศึกษาการพัฒนาเครือข่ายการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมคุณภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า สภาพของเครือข่ายมีปัญหาคือ ขาดองค์ความรู้ ขาดการมีส่วนร่วมและขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร องค์ประกอบของเครือข่ายมี 4 องค์ประกอบคือ การจัดการเครือข่าย กระบวนการดำเนินงานเครือข่ายปัจจัยการขับเคลื่อนเครือข่ายและยุทธศาสตร์เครือข่ายและแนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาเครือข่ายประกอบด้วย 4 ส่วนคือแนวทางการพัฒนาเครือข่าย กระบวนการพัฒนาเครือข่ายเงื่อนไขความสำเร็จเครือข่ายและข้อเสนอแนะการพัฒนาเครือข่ายการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมคุณภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และ ไสว อุทุมประเสริฐ ภูเงิน และปราณี



พันจารุวัฒน์พันธ์ (2557) ได้ศึกษาวิจัยการดำเนินงานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 การจัดการเครือข่าย พบว่ามีประเด็นที่น่าสนใจที่จะทำให้การดำเนินงานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้านความพร้อมของเครือข่ายควรมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร เพราะว่าการดำเนินงานเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพและเกิดความต่อเนื่องของเครือข่ายนั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีหน่วยงานภายนอก หรือองค์กรต่างๆเข้ามามีส่วนร่วม ด้านกิจกรรมของเครือข่ายการวางแผนการทำงานร่วมกันของศูนย์พัฒนาวิชาการที่ผ่านมามีการวางแผนร่วมกันน้อย ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและบางครั้งทำให้เกิดปัญหาหาระหว่างโรงเรียนในเครือข่าย และด้านการบริหารเครือข่าย ขาดการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาวิชาการอย่างต่อเนื่อง การประชาสัมพันธ์ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้หน่วยงานอื่นๆได้รับข่าวสารกิจกรรม ความเคลื่อนไหวการทำงานศูนย์พัฒนาวิชาการที่จัดขึ้นอาจจัดทำวารสารประจำเดือนสอดคล้องกับเสรี พงศ์พิศ (2548: 35) กล่าวว่าควรมีกิจกรรมสำคัญที่สุดที่เครือข่ายทุกเครือข่ายทำร่วมกัน คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารประสบการณ์แล้วพัฒนาไปสู่การวางแผนร่วมกัน ดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน และเงื่อนไขสำคัญของเครือข่ายคือต้องมีการติดต่อสัมพันธ์สื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างสมาชิก อาจมีผู้ประสานซึ่งเป็นบุคคลหรือกลุ่มประสานซึ่งดำเนินกิจกรรมประสานแต่ไม่ใช่เป็นผู้ดำเนินการแทนสมาชิกเครือข่ายในทุกเรื่อง เครือข่ายจะยั่งยืนถ้าหากว่าสมาชิกร่วมใจกันตั้งแต่ต้นไม่ปล่อยให้เป็นที่หน้าทีของฝ่ายเลขานุการ ไม่ให้มีคนครอบงำ มีปัจจัยหรือทุนในการดำเนินงาน ประสานงาน มีความยืดหยุ่นปรับตัวตามที่สมาชิกส่วนใหญ่เห็นชอบและเครือข่ายจะมีประสิทธิภาพเพียงใดและมีสิ่งสร้างสรรค์มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าสมาชิกมีความไว้วางใจกันเพียงใดในขณะที่พระมหาสุทิตย์ อากาศโร (2547: 118) กล่าวว่าประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญต่อการจัดการเครือข่ายคือการมีจุดมุ่งหมายร่วม การทำงานเครือข่ายจะเกิดประสิทธิภาพสูงหากทุกฝ่ายสามารถกำหนดจุดจุดหมายร่วมกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจุดหมายที่ทุกฝ่ายเห็นและต้องการให้เกิดขึ้น บุคคลในการทำงานของเครือข่ายจะต้องมีจิตสำนึกร่วม มีความถนัดในงานที่ทำและมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานรวมทั้งได้รับผลประโยชน์จากความเป็นสมาชิกในเครือข่าย การเชื่อมโยงการทำงานของเครือข่ายจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ในการเชื่อมโยงที่เหมาะสมโดยอาจเชื่อมต่อกันผ่านการทำกิจกรรมต่างๆ การเชื่อมต่อโดยมีศูนย์ประสานงานและการเชื่อมต่อโดยเทคโนโลยี การสร้างความรู้สึกร่วม หลังจากการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายแล้วทุกฝ่ายจะต้องมีความรู้สึกร่วมกับกระบวนการทำงานของเครือข่าย เพื่อให้เกิดพลังในการผลักดันเป้าหมายมีการพัฒนาที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าการจัดการเครือข่ายมีวิธีการและกระบวนการ ที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไปหากไม่มีการจัดการเครือข่ายที่ดีย่อมทำให้เกิดความไม่ชัดเจนในวิธีการดำเนินงานตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการประสานงานภายในองค์กรเครือข่ายและหากมีการจัดการเครือข่ายที่มีการเชื่อมโยง ประสานงานเป็นกลุ่มอย่างเป็นเครือข่ายร่วมกันอย่างดีแล้วย่อมสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของเครือข่ายมากขึ้น และทำให้การดำเนินงานลุล่วงไปด้วยดี

## 2.6 ประโยชน์ของการจัดการเครือข่าย

ขนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ (2552: 14) ได้กล่าวของประโยชน์ของเครือข่ายไว้ว่า ประโยชน์เฉพาะหน้าของเครือข่ายเห็นได้จากผลงานที่สมาชิกดำเนินการส่วนประโยชน์ระยะยาวจะบังเกิดในรูปของควมมีประสิทธิภาพของการวิจัยและพัฒนาการถ่ายทอดวิธีการทำงานและระบบที่เกี่ยวข้องทั้งนี้เครือข่ายในการพัฒนามีประโยชน์หลายประการขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์สมาชิกและกิจกรรมของเครือข่ายซึ่งพอจะรวบรวมได้ดังนี้ เครือข่ายช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ เครื่องมือและสื่อผ่านการประชุม การทดลองปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการประสานงานในเครือข่ายช่วยลดการทำงานและการใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อนทำให้การพัฒนาสามารถดำเนินไปได้ก้าวหน้า รวดเร็ว และส่งผลต่อสังคมในวงกว้างยิ่งขึ้นเครือข่ายสามารถเชื่อมโยงคนที่อยู่ในระดับต่างกัน มีวิธีการทำงาน การจัดองค์กร และมีภูมิหลังต่างกันที่ไม่มีโอกาสต่อกัน เข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้นนำไปสู่การทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของทุกฝ่ายสรุปได้ว่าเครือข่าย มีประโยชน์ คือ ทำให้มีการร่วมคิดร่วมทำ มีการใช้องค์ความรู้ ประสบการณ์และทรัพยากรร่วมกันทุกฝ่ายในเครือข่ายได้รับประโยชน์จากเครือข่าย

เครือข่ายมีความจำเป็นในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากลักษณะการบริหารภาครัฐของไทยและข้อจำกัดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีข้อจำกัดหลายประการการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำแนวคิดเครือข่ายมาใช้ในการดำเนินงานจะมีประโยชน์ในหลายประเด็นดังนี้ (สถาบันพระปกเกล้า, 2553: 8-12) ได้แก่เครือข่ายช่วยจำกัดจุดอ่อนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านต่างๆ เครือข่ายเป็นพลังในการพัฒนาการบริการสาธารณะใหม่ๆ และสร้างคุณค่าประชาธิปไตยนอกจากเครือข่ายจะเป็นความจำเป็นแล้ว อาจกล่าวได้ว่า เครือข่ายเป็นวิธีการที่ทรงพลังในการทำให้ทิศทางพัฒนาที่ปรารถนาหรือกำหนดไว้เป็นไปได้จริงอีกทั้งแนวทางการบริหารเครือข่ายยังสอดคล้องกับวิถีประชาธิปไตย วีระศักดิ์ เครือเทพ (2550: 86-90) เสนอรูปแบบของการบริหารงานท้องถิ่นในระบบเครือข่าย (Networks Typology) โดยพิจารณาจากเงื่อนไขหลัก 2 ประการของการทำงานแบบเครือข่าย อันได้แก่ ระดับการมีส่วนร่วม

ร่วมของภาคประชาชน (Civic Involvement) ซึ่งหมายถึงเครือข่ายการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาท้องถิ่นนั้นได้เปิดโอกาสให้ภาคประชาชนหรือชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการปัญหามากหรือน้อยเพียงใด และ ระดับการกระจายตัวของข้อมูล ทรัพยากร และความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน (Sharing of Information, Resources and Responsibility) ซึ่งหมายถึงการบริหารเครือข่ายท้องถิ่นในการจัดการปัญหาลำดับการกระจายตัวของข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร และความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานระหว่างตัวแสดงต่างๆ อย่างชัดเจนหรือไม่เพียงใด

## 2.7 ข้อจำกัดและปัญหาของการจัดการเครือข่าย

เสรี พงศ์พิศ (2548: 205-207) ได้สรุปข้อจำกัดปัญหาและปัจจัยความยั่งยืนของเครือข่ายที่ได้จากประสบการณ์จากการวิจัยเครือข่ายไว้ดังนี้ข้อจำกัดของการทำเครือข่าย ขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับรู้ปัญหาาร่วมกัน ความรู้หรือประสบการณ์ที่จะแบ่งปัน และเรียนรู้ร่วมกัน ความเข้าใจถึงประโยชน์ของกระบวนการเครือข่าย ระดับความพร้อมและการทุ่มเทต่อการทำงานร่วมกันและบรรยากาศการทำงานร่วมกันส่วนปัญหาที่มีกบระสบในการทำเครือข่ายประกอบด้วยวัตถุประสงค์ไม่ชัดเจนความไม่เท่าเทียมกันของสมาชิกในเครือข่าย การครอบงำ การรวมศูนย์ และความเป็นราชการสมาชิกในเครือข่ายมีความแตกต่างกันมากเกินไปทั้งทางกายภาพ สถานะทางสังคมเศรษฐกิจหรือการศึกษา ขาดปัจจัยหรือทุน การใช้ทรัพยากรส่วนรวมเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือไม่เท่าเทียมกัน การสื่อสารผิดพลาด การแทรกแซงขององค์กรผู้ให้ทุนการติดตามและประเมินผล และข้อจำกัดทางการเมือง สรรยญา จุฑานิต (2556) ได้ศึกษาการบริหารเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนสำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่าวิธีการทำงานของระบบราชการ มีความไม่สอดคล้องกันในบริบทของการทำงานเป็นเครือข่าย ทำให้เกิดความล่าช้า นอกจากนี้ระบบการทำงานดังกล่าวยังเป็นอุปสรรคต่อการออกแบบเครือข่ายขององค์กรทำให้การดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น รวมถึงปัญหาที่เกิดจากการติดต่อสื่อสาร การสื่อความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ความไม่เข้าใจในเรื่องเครือข่ายในหน่วยราชการบางส่วนปัญหาเกี่ยวกับความไว้วางใจระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับชาวบ้านและปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรในการปฏิบัติงานซึ่งยังขาดความพร้อมด้านความรู้ความเข้าใจในบริบทการบริหารเครือข่าย รวมถึงจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอสอดคล้องกับใบสว อุทุมประเสริฐ ภูเงิน และปรานีพันธ์ จารุวัฒน์พันธ์ (2557) ได้ศึกษาการดำเนินงานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 32 ปัญหาการดำเนินงานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการจากการสัมภาษณ์พบปัญหาที่สำคัญประกอบด้วย การขาดแคลนบุคลากร ขาดแผนการปฏิบัติการขาดการติดต่อสื่อสารและการประสานงานที่ดีต่อเนื่อง ขาดงบประมาณสนับสนุน

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนงานวิจัยรวบรวมและวิเคราะห์เพื่อให้เห็นว่ามีปัจจัยเงื่อนไข ไตบ้างที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเครือข่ายให้ประสบความสำเร็จสรุปได้ดังนี้

1. เครือข่ายทางสังคม (Social Network) ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในงานของ Feiock (2004, 2007) ที่พบว่าการร่วมมือกันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านองค์กรเครือข่ายทางสังคมจะนำไปสู่ความร่วมมือระหว่างกันสอดคล้องกับ Freshwater, and Rupasingha (2002) ที่พบว่าผู้อำนวยการความสะดวกตรงกลาง เช่น องค์กรระดับเขตหรือภูมิภาคเป็นกลไกในการสร้างเครือข่าย ทางสังคมและความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นงานของ Frederickson and Smith (2003) ที่พบว่าการสร้างเครือข่ายทางสังคมโดยเป็นผู้จัดการมืออาชีพนำไปสู่การสร้างค่านิยมและคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพทางการบริหารซึ่งเครือข่ายดังกล่าวนอกจากจะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความร่วมมือแล้วยังชำระรักษาไว้ซึ่งค่านิยมและบรรทัดฐานความเป็นมืออาชีพไว้อีกด้วยสอดคล้องกับงานวิจัยงานของ Potoski (2003) ที่พบว่าสมาคมวิชาชีพเป็นกลไกกลางในการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารให้แก่สมาชิกและงาน Isaacs (2001) ที่พบว่าความโปร่งใสโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างภาคีสมาชิกซึ่งจะทำให้การรักษาความเป็นภาคีสมาชิกชำระอยู่ได้

จากงานของนักวิชาการดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าเครือข่ายทางสังคม (Social Network) ที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสมาชิกสภาท้องถิ่นเป็นผู้สร้างขึ้นเป็นกลไกที่ทำให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสมาชิกสภาท้องถิ่นรวมทั้งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติได้มีโอกาสปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทำให้เกิดความไว้วางใจและนำไปสู่การประสานหรือสร้างความร่วมมือระหว่างกันในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย นอกจากนี้เครือข่ายทางสังคมยังนำไปสู่การสร้างค่านิยมและคุณลักษณะการจัดการแบบมืออาชีพให้กับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างความร่วมมือระหว่างกันในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย

2. ปัจจัยด้านทรัพยากรงานของ Holzer and Isaacs(2002); Morgan and Hirlinger (991) ที่พบว่าต้นทุนของงบประมาณรายจ่ายการจัดบริการสาธารณะที่เพิ่มขึ้นเป็นสาเหตุทำให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องหันมาใช้วิธีการสร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ในการจัดบริการสาธารณะขณะที่ Ferris (1986); Post (2002) พบว่าความสมดุลทางการคลังเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในงานของ Carr, Gerberry and Lupher (2009); Feiock (2007); Kruge and Mcguire (2005) พบว่าการขาดแคลนทรัพยากรทางการบริหารเป็นสาเหตุให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องแสวงหาความร่วมมือเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพ

จากงานของนักวิชาการดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าข้อจำกัดด้านงบประมาณ ทำให้ทรัพยากรการบริหารที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะนำมาใช้ในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยอาจมีไม่เพียงพอ ดังนั้นหากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสร้างความร่วมมือกับ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งอื่นและภาคีเครือข่ายอื่นๆ จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนหรือระดมทรัพยากรที่จำเป็นนำมาใช้ในการจัดการศึกษาระดับนี้ได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ว่าปัจจัยทรัพยากรการบริหารที่มีไม่เพียงพอ (Insufficiency of Management Resources) มีผลต่อการจัดการเครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. กฎหมาย (Laws) ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องจากงานของ Burns (1994); Hulst and others (2009: 266-268) ที่พบว่ากฎหมายรัฐธรรมนูญมีการบัญญัติถึงการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างความร่วมมือระหว่างท้องถิ่น รวมทั้งการให้อำนาจแก่ท้องถิ่นในการสร้างความร่วมมือระหว่างกันซึ่งสอดคล้องกับกฎหมายต่างๆ ของประเทศไทยที่ให้อำนาจแก่ท้องถิ่นในการสร้างความร่วมมือระหว่างกันหรือกับองค์กรอื่นๆ ทั้งหน่วยงานราชการหรือเอกชนในการจัดบริการสาธารณะทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ ซึ่งผู้วิจัยได้อ้างจากในงานของนิรินติ เศรษฐบุตรและคณะ (2545: 3-10) ที่ระบุไว้ว่า พ.ร.บ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยร่วมกันจัดทำบริการสาธารณะให้กับประชาชนในท้องถิ่นได้และการศึกษาของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า ความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถทำได้ในรูปแบบที่เป็นทางการคือจัดตั้งเป็นองค์การนิติบุคคลแบบสหกรณ์รูปแบบไม่เป็นทางการคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดบริการสาธารณะร่วมกันภายใต้ระเบียบกฎหมายที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือปฏิบัติอยู่มาใช้ในการบริหารนอกจากนี้ Burns (1994); Miller (1981) ที่กล่าวถึง ความชอบธรรมของสมาชิกสภาและผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มาจากการเลือกตั้งเป็นตัวแสดงสำคัญในการจัดทำข้อตกลงความร่วมมือในการให้บริการสาธารณะร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งอื่นอันเนื่องมาจากกฎหมายเป็นผู้ให้อำนาจในการกระทำดังกล่าวจากงานของนักวิชาการดังกล่าวทั้งหมด ทำให้ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่ากฎหมาย (Laws) มีความสำคัญต่อการจัดการเครือข่ายการศึกษาปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

4. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Administration Organization Administrator) ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในงานของ Mandell (1984); Williams (2002) ที่พบว่าผู้นำจะต้องมีความสามารถและทักษะในด้านการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การสร้างความเข้าใจ การจัดการความขัดแย้ง ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างเครือข่าย การสร้างความไว้วางใจ จึงจะทำให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันนอกจากนี้ สุระพี อาคมคง (2550) พบว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีความรู้ ความเข้าใจและสนใจด้านการศึกษาจึงจะทำให้ความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาเกิดขึ้น จากงานของ

นักวิชาการดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะเกิดขึ้นได้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องมีทักษะ ความสามารถดังกล่าว รวมทั้งความรู้ ความเข้าใจและสนใจด้านการศึกษา ผู้วิจัยจึงวิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยด้านผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Administration Organization Leaders) มีผลต่อความสำเร็จในการจัดการเครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับศุภลักษณ์ เศษระพานิช (2550: 300) ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้มีอิทธิพลสูงสุดในการผลักดันขับเคลื่อนสถานศึกษาก้าวสู่ความเป็นเลิศ โดยอาศัยการทำงานที่เป็นระบบ การผลักดันความคิด วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธนภณ ธรรมรักษ์ (2556) พบว่ารูปแบบการพัฒนาแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ 2) การบริหารทรัพยากรในองค์กร 3) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร 4) การมุ่งเน้นการปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม 5) การควบคุมองค์การอย่างสมดุลและ 6) การเป็นผู้นำองค์กรจึงจะทำให้ความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาเกิดขึ้นและสอดคล้องกับแนวคิดของ Hitt, Ireland, and Hoskisson (2007: 384) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์กร การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม และการควบคุมองค์การอย่างสมดุล และสอดคล้องแนวคิดของ DuBrin (2007: 391) ซึ่งกล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะการนำ โดยกำหนดทิศทางและกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาคีสาธารณะแนวใหม่ในบริบทของการพัฒนาทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์

การบริหารรัฐกิจเริ่มนับเป็นศาสตร์ของการบริหารมาจากข้อเสนอของ Woodrow Wilson โดยให้มีการศึกษาการบริหารแยกการเมือง (Political-Administration Dichotomy) ซึ่งมองว่าก่อให้เกิดระบบอุปถัมภ์การทุจริตเกิดความสิ้นเปลืองไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารควรจะต้องมีการนำวิธีการบริหารธุรกิจเอกชนมาใช้ในการบริหารภาครัฐดังที่ Wilson กล่าวว่าถ้าเรามองเห็นมาตรการใช้วิธีการใดในการล้มเลิกที่ใช้เป็นอาวุธในการฆ่าอย่างฉลาดฉลาดเราก็สามารถประยุกต์วิธีการนั้นกับงานอื่นได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีเดนาเดียวกัน (Wilson, 1887: 23) และให้มีการบริหารโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ตามข้อเสนอของ Taylor (1911) เพื่อหาวิธีการบริหารงานที่ดีที่สุด (The One Best Way) ซึ่งมีโครงสร้างการทำงานจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและหน้าที่ ความรับผิดชอบชัดเจน มีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ยกกระตักการทำงานให้เป็นมือ

อาชีพ ตามข้อเสนอของ Max Weber จนได้รับการขนานนามว่าเป็นตัวแบบของกิจการของเวเบอร์ (Weberian Model of Bureaucracy)

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารรัฐกิจที่กล่าวข้างต้น ได้มีการนำมาปรับใช้ในการบริหารงานภาครัฐมาช่วงเวลาที่ยาวนานที่สุดในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่ามีปัญหามากในทางปฏิบัติการที่จะบรรลุคุณค่าที่ขัดแย้งกันทั้งสามอย่าง (3E's) ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด ในเวลาเดียวกันอาจจะเป็นการยากสำหรับการบริหารงานในภาครัฐ แต่อย่างน้อยจำเป็นแก่การบริหารงานภาครัฐอยู่ ข้อเสนอเรื่องการแยกการเมืองและการบริหารจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ปรากฏในการทำงานในภาครัฐที่ต้องต่อกรเรื่องผลประโยชน์ของประชาชน ผู้รับบริการและทรัพยากรที่นำไปใช้ในกระบวนการบริหารกับนักการเมืองในฐานะ ผู้กำหนดนโยบายโดยตรงและด้วยความที่นักการเมืองไม่สามารถกำหนดนโยบายในรายละเอียดได้ จึงกลายเป็นหน้าที่ของนักบริหารรัฐกิจในการกำหนดรายละเอียดนโยบายให้เป็นแผนปฏิบัติงาน ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ส่งมอบการบริการกับประชาชนผู้รับบริการโดยตรงกล่าวอย่างง่าย นักบริหารนั่นเองที่เป็นทั้งผู้กำหนดนโยบาย (ทำหน้าที่เสมือนนักการเมือง) ด้วยการรับข้อมูลข่าวสารและรวบรวมความต้องการจากประชาชนผู้รับบริการ โดยตรงเขียนหรือเสนอข้อคิดเห็นบวกกับประสบการณ์ความรู้ที่ปฏิบัติสั่งสมมายาวนานต่อนักการเมืองเพื่อออกเป็นนโยบายและเมื่อมีการอนุมัติจัดสรรงบประมาณตามนโยบายที่ได้ผ่านการพิจารณาแล้ว นักบริหารยังมีหน้าที่ในการแปลงนโยบายให้อยู่ในแผนงานและโครงการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ดังนั้นการเมืองกับการบริหารจึงไม่สามารถแยกออกจากกันได้

ประเด็นข้อกังขาอื่นของการบริหารรัฐกิจดั้งเดิมจะมุ่ง โจมตีไปที่ลักษณะความเป็นระบบราชการตามแนวคิดของ Max Weber ทั้งในเรื่องความล่าช้า (Red Tape) ของการทำงานตามคำสั่งของสายการบังคับบัญชาการยึดติดระเบียบมากเกินไป (Thompson, 1961: 152) ทำให้ประชาชนเกิดความแปลกแยก (Alienation) เบื่อหน่ายระบบการทำงานของราชการ ระเบียบมีความซับซ้อนและขาดความสอดคล้องกันลดความเป็นบุคคล (Depersonalization) ที่ต้องการความสัมพันธ์อันเพื่อนทางสังคมมิใช่ความเป็นทางการ คุณค่าต่อพื้นฐานความเป็นเอกลักษณ์ส่วนตัวของบุคคล (Ferguson, 1984: 13) เข้มงวดเกินไปจนขาดความยืดหยุ่น บิดเบือนเป้าหมายในการทำงานเพื่อรับใช้ประชาชน (Displacement of Goal) ขนาดใหญ่เกินไปทำให้การตัดสินใจยิ่งล่าช้าไปอีก ประเด็นสุดท้ายที่ได้รับการวิพากษ์มากตามกระแสของนักคิดยุคหลังสมัยใหม่ที่มีต่อการบริหารงานระบบราชการเดิม คือเรื่องการสร้างหลักการบริหารงานที่เป็นสากล (Universalism) ซึ่งเป็นที่ปรากฏว่าแต่ละประเทศไม่สามารถปรับใช้แนวคิด หลักการ และระบบการบริหารราชการแบบดั้งเดิมที่กล่าวมาข้างต้นและประสบความสำเร็จดังที่เสนอเหมือนกันหมดทั้งนี้อาจจะประสบ

ความสำเร็จบ้างหรือล้มเหลวมากน้อยแตกต่างกันตามบริบททางการเมืองการปกครอง สังคม วัฒนธรรม และสภาพเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ ความจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องการ หลักการบริหาร ที่เหมาะสมกับสถานะการบริหารปกครองของตนเองมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดในปัจจุบัน กล่าวได้ว่าหลักการบริหารเดิมมีอาจเพียงพอแก่การบริหารงานภาครัฐที่มีความซับซ้อนมากขึ้น มีปัญหาให้แก้ไขในวงกว้างกว่าเดิม หลักการบริหารเดียวที่เป็นสากลขาดความสมจริงกับบริบทของสังคมบ้านเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดโครงสร้างระบบราชการที่ไร้ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่นักการเมืองเพียงกลุ่มเดียวไม่สามารถแก้ปัญหาที่ยิ่งใหญ่กว่าได้ และได้มีข้อเสนอใหม่ๆ ให้การบริหารรัฐกิจได้พิจารณาและทบทวนช่วยขยายและเพิ่มคุณค่านิยมทางการบริหาร เน้นความรับผิดชอบต่อสังคม ปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคม

ในปีค.ศ.1968 นักรัฐประศาสนศาสตร์รุ่นใหม่ที่น่าโดย Dwight Waldo (1981) ได้จัดการประชุมสัมมนาในหัวข้อ “รัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่” ขึ้น ณ ศูนย์ประชุมมินนาวด์รัฐมหาวิทยาลัยซีราคิวส์ สหรัฐอเมริกาเพื่อแสวงหาและนำเสนอแนวทางในการศึกษาวิเคราะห์และแก้ปัญหาสังคมสหรัฐอเมริกาซึ่งกำลังตกอยู่ในห้วงเวลาทำสงครามในเวียดนาม เกิดปัญหาการจลาจลทางเชื้อชาติ ปัญหาชุมชนเมือง ปัญหาสิ่งแวดล้อม การประท้วงของคนหนุ่มสาว ปัญหาสิ่งแวดล้อม เกิดความผันผวนปรวนแปรไปทั่วทั้งสังคมอเมริกันในปลายทศวรรษที่ 1960 การบริหารภาครัฐได้เริ่มเปลี่ยนโฉมหน้าโดยมีการปรับให้เข้ากับความคิดใหม่ ซึ่งมีนักวิชาการจำนวนหนึ่งพยายามทำให้การบริหารภาครัฐมีลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งต่อมาเรียกความคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้ว่า รัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่ (New Public Administration) ในเดือนกันยายน ค.ศ. 1968 นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์รุ่นคนหนุ่มได้มาประชุมกันที่หอประชุม Minnowbrook ณ มหาวิทยาลัย Syracuse การจัดการประชุมครั้งนี้มี Dwight Waldo เป็นผู้สนับสนุนให้จัดขึ้น ผลจากการประชุมที่ Minnowbrook ทำให้เกิดเอกสารที่สำคัญทางรัฐประศาสนศาสตร์สองชิ้น คือหนังสือรวมบทความ Frank Marini, Toward a New Public Administration (1971) และ Dwight Waldo, Public Administration in a Time of Turbulence (1971) นักวิชาการที่มาชุมนุมกันที่ Minnowbrook นั้นมีความเห็นไม่สอดคล้องกันทีเดียวบางที่ขัดแย้งกันด้วยซ้ำแต่อย่างไรก็ตาม นักวิชาการเหล่านั้นก็มีจุดร่วมกันดังตัวอย่างเช่น John Rehfuss ได้สรุปว่านักวิชาการที่ยึดถือรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่นี้โดยทั่วไปมีความเชื่อ 3 ประการ คือ ประการแรก เชื่อว่าในการบริหารงานของรัฐจำเป็นต้องยึดถือหลักความยุติธรรมในสังคม (Social Equity) ประการที่สอง ความเชื่อที่ว่าองค์กรต้องให้ความสำคัญต่อลูกค้าผู้รับบริการ (Clients) ประการที่สาม ความเชื่อที่ว่านักบริหารยุคใหม่ต้องเป็นคนที่กระตือรือร้น



(Proactive Administrator) โดยสรุปแล้ว John Rehfuss เชื่อว่ารัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่พอจะมีคุณลักษณะร่วมกันคือค่อนข้างจะให้ความสนใจเรื่องมนุษย์ ต่อต้านความมีเหตุผล มีความสงสัยในความเหมาะสมของเทคโนโลยี และมีความสงสัยในความสามารถขององค์กรต่างๆ ในปัจจุบันในการปรับตัวให้เข้ากับสถานะของสังคมที่กำลังผันแปรอย่างรวดเร็ว

ต่อมาแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือ New Public Management นับได้ว่าเป็นพาราไดม์ (Paradigm) ที่สำคัญที่นักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ให้การยอมรับและถูกนำมาใช้ในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี โดยที่แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ถูกมองว่าเป็นปรัชญาการบริหารที่รัฐบาลนำมาใช้ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารภาครัฐมีความทันสมัย (New Public Management is a Management Philosophy used by Governments Since the 1980s to Modernise the Public Sector) แนวความคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือการจัดการนิยม (Managerialism) ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการว่า สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ แนวความคิดดังกล่าวต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิม ที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าและอาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ทั้งในแง่ผลผลิตและผลลัพธ์และความคุ้มค่าของเงินรวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้มากขึ้น เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม และการรื้อปรับระบบ เป็นต้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2553: 218)

Hood (1991) ได้อธิบายถึงจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการเกิดขึ้นของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เป็นผลพวงมาจากการที่รัฐต้องการลดขนาดของตนเองลง การเข้าสู่ระบบตลาด การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในภาครัฐ จนก่อให้เกิดแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มีหลักการสำหรับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่สำคัญร่วมกัน 7 ประการ คือ หนึ่ง รัฐต้องมีเน้นความเป็นมืออาชีพในการบริหารราชการ สอง การทำงานทุกอย่างของราชการต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน สาม รัฐต้องให้ความสำคัญกับผลผลิตที่จะได้รับ สี่ รัฐต้องกระจายงานบางอย่างให้เอกชนทำ ห้า รัฐต้องส่งเสริมให้มีการแข่งขันกันในภาครัฐ หก รัฐต้องนำหลักการของการจัดการภาครัฐกิจเข้ามาประยุกต์ สุดท้ายคือรัฐต้องใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่าและประหยัด

ในอีกทศวรรษหนึ่งของแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่คือ Pollit (1990: 27-28) ได้สรุปลักษณะเด่นของแนวคิดนี้จากประสบการณ์การบริหารที่เกิดขึ้นในภาครัฐทั่วโลกซึ่งประกอบด้วยมุมมองต่างๆ ดังนี้ หนึ่งมีการมุ่งให้ความสำคัญกับผลของงานมากกว่ากระบวนการ

หรือวิธีการให้ได้มาซึ่งผลงาน สอง มีการมุ่งไปสู่การวัดผลงานที่มีตัวชี้วัดผลงานชัดเจนและมาตรฐาน สามารถจัดองค์การแบบราบ ขนาดเล็กและมีอิสระในการบริหารจัดการเพื่อมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้วิธีการทำสัญญาจ้างเหมาในภารกิจบางอย่างของรัฐ โดยให้หน่วยงานที่มีใช้ภาครัฐทำแทน ทำให้กลไกตลาดในการส่งมอบบริการสาธารณะ หักเปรียบประชาชนผู้รับบริการเหมือนลูกค้าเพื่อให้สอดคล้องในการนำกลไกการตลาดมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ เจ็ด ขยายขอบเขตระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนและองค์การอาสาสมัครที่เป็นการร่วมมือกันเป็นหุ้นส่วนมากขึ้นและเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการบริหารในเรื่อง ความเป็นสากลนิยม ความเสมอภาค ความปลอดภัย ความฟื้นตัวเร็วไปมุ่งเน้นประสิทธิภาพและความเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้น

Boston (1996) ได้สรุปให้เห็นสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ว่าการบริหารงานมีลักษณะที่เป็นสากล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานของภาครัฐ ปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรและกฎระเบียบต่างๆ มาเป็นการควบคุม ในเรื่องของการผลิตและผลลัพธ์ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการของการทำงาน (Process Accountability) มาเน้นการรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (Accountability for Results) แทนและให้ความสำคัญต่อเรื่องของการใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหารมากกว่าการที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายแต่เพียงอย่างเดียว มีการมอบอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลาง (Devolution of Centralized Power) ไปให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหาร และการดำเนินงานเน้นปรับเปลี่ยน โครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างการกำกับดูแลควบคุมที่เป็นภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่ใช่เชิงพาณิชย์ออกจากกัน รวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด แปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน (Privatization) และให้มีการจ้างเหมาบุคคลภายนอก (Outsourcing) รวมทั้งประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (Competitive Tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สูงขึ้นและปรับเปลี่ยนรูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐ ให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มีความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้ เลียนแบบวิธีการจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจการทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (Performance Agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ (Corporate Image) มีการสร้างแรงจูงใจและให้

รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (Monetary Incentives) มากขึ้นและสร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

David Osborne and Ted Gaebler (1992) ได้เสนอแนวคิดที่มีความเชื่อมโยงกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่หรือที่รู้จักกันในชื่อ Reinventing Government แนวคิดของ Reinventing Government กล่าวได้ว่าได้รับอิทธิพลอย่างมากจากผลงานในหนังสือเรื่อง “Reinventing Government” ซึ่งได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกาถึงกับได้รับการกล่าวถึงจากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Gabrielian, Holzer and Nufrio ว่าเป็นพาราไดม์ที่ได้รับการยอมรับสูงสุดในทางรัฐประศาสนศาสตร์ในช่วงทศวรรษ 1990 โดยสรุปแล้ว ปรัชญาและความคิดในการเปลี่ยนโฉมภาครัฐ (Reinventing Government) มีดังต่อไปนี้ 1) ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (A Catalytic Government) 2) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบราชการที่มอบอำนาจให้กับประชาชนไปดำเนินการเองมากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (A Community-Owned Government) 3) ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (A Competitive Government) 4) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (A Mission-Driven Government) 5) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (A Results-Oriented Government) 6) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (A Customer-Driven Government) 7) ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งการแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (An Enterprising Government) 8) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (An Anticipatory Government) 9) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (A Decentralized Government) และ 10) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (A Market-Oriented Government)

Denhardt and Denhardt (2007: 25-39) ได้เสนอแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS) ว่าเกิดขึ้นจากการผสมผสานแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) ทฤษฎีประชาธิปไตยพลเมือง 2) ตัวแบบชุมชนและประชาสังคม 3) มนุษย์นิยมองค์การและรัฐ

ประศาสนศาสตร์แนวใหม่ และ 4) รัฐประศาสนศาสตร์หลังสมัยใหม่โดยแต่ละแนวคิดมีสาระสำคัญคือ

1. ประชาธิปไตยพลเมือง ความเป็นพลเมืองเป็นเรื่องของความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระบบการเมือง โดยมีความตื่นตัวที่จะรวมตัวกันเพื่อขับเคลื่อนระบบการเมือง ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับพลเมืองอยู่บนพื้นฐานของการที่รัฐมีหลักประกันว่า พลเมืองต้องสามารถกำหนดทางเลือกให้สอดคล้องกับผลประโยชน์ของตนเองได้โดยผ่านวิธีการต่างๆ และสามารถเข้าร่วมในการบริหารปกครอง (Governance) ประเทศได้พลเมืองต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว (Individual Interest) มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจการของรัฐ (Public Affairs) และมีจิตวิญญาณสาธารณะ (Public Spirit)

2. ตัวแบบชุมชนและประชารัฐ ชุมชนเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อวิถีชีวิตของพลเมือง โดยชุมชนอยู่บนพื้นฐานของการดูแลซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ ทำงานร่วมกันเป็นทีม การบริหารรัฐกิจต้องเข้ามาช่วยสร้างและสนับสนุนชุมชน โดยส่งเสริมการเกิดและสร้างความเข้มแข็งของสถาบันในชุมชนเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่างรัฐกับพลเมือง และเมื่อพลเมืองและสถาบันต่างๆ ในชุมชนมีการรวมตัวกันอย่างเข้มแข็งย่อมนำมาซึ่งสิ่งที่เรียกว่า “ประชาสังคม” (Civil Society) โดยประชาสังคมเป็นที่ซึ่งพลเมืองมีความผูกพันกันเข้ามาร่วมสนทนาและถกเถียงเพื่อการดำเนินงานและพัฒนาชุมชน ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ใช่แค่การสร้างความเป็นชุมชนเท่านั้นแต่มันคือการสร้างความเป็นประชาธิปไตย การที่พลเมืองได้รวมตัวในจนเกิดเป็นประชาสังคมและได้ทำประโยชน์เพื่อชุมชนและสาธารณะย่อมนำมาซึ่งความภาคภูมิใจของตนเองในอันที่ได้ช่วยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกต่อชุมชนและประเทศชาติ การดำเนินการต่างๆ ของภาคประชาสังคมจึงเปรียบเสมือนการเป็นขบวนการหรือการเคลื่อนไหวของพลเมืองรากหญ้า (Grass-Roots Citizen-Based Movement)

3. มนุษย์นิยมองค์การและรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ มนุษย์นิยมองค์การไม่เห็นด้วยกับตัวแบบเหตุผลและทางเลือกสาธารณะ เพราะมนุษย์มีข้อจำกัดในการใช้เหตุผลเนื่องจากแต่ละคนมีทักษะในการตระหนักรู้ (Skill in Self-Awareness) ที่แตกต่างกันมนุษย์ต้องการความอิสระ ต้องการเปลี่ยนแปลงจากผู้ถูกกระทำไปเป็นผู้กระทำ และไม่เสมอไปที่มนุษย์จะตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ตนเองได้ประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานตามแนวคิดมนุษย์นิยมจึงต้องไม่เน้นอำนาจหน้าที่และการควบคุม แต่จะเน้นการขยายพื้นที่ความเป็นอิสระให้แก่บุคคลเพิ่มมากขึ้นการดำเนินงานต่างๆ ส่วนรัฐประศาสนศาสตร์แนวใหม่ (NPA) เน้นการบริหารรัฐที่มุ่งก่อให้เกิดความเป็นธรรมทางสังคม (Social Equity) โดยข้าราชการต้องทำหน้าที่ในพัฒนาและปกป้องความเป็นธรรมตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่พลเมือง (Well-being of Citizen) การบริหารรัฐกิจต้องไม่เป็น

กลางและไม่ตัดสินหรือให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญกับความเสมอภาค เป็นธรรม และความรับผิดชอบ

4. รัฐประศาสนศาสตร์หลังสมัยใหม่ ในทางสังคมศาสตร์ค่านิยมกับข้อเท็จจริงไม่อาจแยกจากกันได้และในการหลายกรณีได้พิสูจน์แล้วว่า ค่านิยมสำคัญกว่าข้อเท็จจริงในการทำความเข้าใจพฤติกรรมและการกระทำของมนุษย์ แนวทางการตีความ (Interpretive Approach) การวิพากษ์เชิงคุณค่า (Value Critical ) และวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse) จึงสอดคล้องกับแนวคิดและอุดมการณ์หลังยุคสมัยใหม่ (Postmodern) ที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์วาทกรรมมากกว่าการให้ความสำคัญในเรื่องวัตถุประสงค์ มาตรฐาน หรือการวิเคราะห์เหตุผล รัฐประศาสนศาสตร์หลังสมัยใหม่เห็นว่าการบริหารปกครอง (Governance) ต้องมีการตีความและวิเคราะห์วาทกรรมที่เปิดเผยและจริงใจระหว่างฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะระหว่างพลเมืองกับนักบริหารภาครัฐในลักษณะของการสนทนาและถกแถลงสาธารณะ (Public Dialogue and Deliberation) เพื่อให้การบริหารรัฐกิจเกิดความเข้มแข็งและชอบธรรม

โดยภาพรวมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้รับการโจมตีเป็นอย่างมากเกี่ยวกับเรื่องฐานแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์และหลักธุรกิจ ซึ่งมองว่าประชาชนเป็นผู้ร่วมทางการค้าไม่ใช่พลเมืองที่มีสิทธิหน้าที่ทางกฎหมายส่งผลให้สถานะของการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารภาครัฐ จากความเชื่อมโยงทางการบริหารและการปกครองระบอบประชาธิปไตยดังที่ Denhardt and Denhardt (2007: 144) วิพากษ์ว่าไม่มีใครเถียงว่าการให้บริการประชาชนเหมือนลูกค้าและการเพิ่มการแข่งขันจะให้ประโยชน์กับลูกค้ามากเพียงใด เพียงแต่การใช้ทรัพยากรในการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลเท่านั้น อาจจะไม่ใช่เป้าหมายสูงสุดในการบริหารงานภาครัฐ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องยอมรับว่าเป้าหมายนี้มีข้อจำกัดในตัวมันเอง จึงได้พยายามเสนอทางเลือกใหม่สำหรับการบริหารรัฐกิจ ที่มุ่งเน้นพลเมืองเพื่อประโยชน์ในการสร้างชุมชนที่ใกล้ชิดกับภาคประชาสังคม (Civil Society) โดยเน้นความสำคัญและประโยชน์ของประชาชน โดยใช้ชื่อว่าการบริการสาธารณะใหม่ (New Public Service) ประกอบด้วยหลัก 7 ประการที่สอดคล้องกับแนวคิดของ ของ David Osborne และ Ted Gaebler ซึ่งสาระสำคัญของ Reinventing Government ข้างต้น ประเด็นสำคัญๆ ได้ถูกหยิบยกมาทำการวิพากษ์ ตีความ และสรุปออกมาเป็นสาระสำคัญของแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) 7 ประการ คือ

1. เน้นการให้บริการมากกว่าคอยกำกับ (Serve Rather Than Steer) บทบาทของหน่วยของรัฐควรจะมุ่งเน้นการช่วยให้พลเมืองได้รับประโยชน์ตามสิทธิของตน แทนที่การควบคุมหรือกำกับให้สังคมเป็นไปในแนวทางที่ตนต้องการ โดยหน่วยงานจะต้องมีบทบาท ในการอำนวยความสะดวก

สะดวก (Facilitation) การเจรจา (Negotiation) หรือการเป็นตัวแทน (Broker) เพื่อแก้ปัญหาของประชาชน

2. มุ่งประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) หน่วยงานต้องหาหนทางในการสร้างประโยชน์ร่วมกันและการร่วมกันมีส่วนรับผิดชอบของประชาชน หนทางหนึ่ง คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมาร่วมกันคิดร่วมกันทำโดยผ่านวาทกรรม (Discourse) ที่ไม่มีข้อจำกัดและมีความจริงจัง ซึ่งหน่วยของรัฐจะเป็นผู้ที่ให้เกิดความมั่นใจว่าแนวทางของประชาชนมีจุดมุ่งหมายที่ประโยชน์สาธารณะ และสอดคล้องกับปทัสถานของความยุติธรรม ความเป็นธรรมและความเสมอภาค

3. การคิดเชิงยุทธศาสตร์แต่ลงมือปฏิบัติแบบประชาธิปไตย (Think Strategically Act Democratically) หมายความว่า นโยบายและโครงการต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะจะสามารถบรรลุความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมีความพยายามร่วมกันและผ่านกระบวนการของการมีส่วนร่วม เนื่องจากปัจจุบันเป็นเรื่องยากที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบาย หากผู้บริหารเพียงแต่กำหนดวิสัยทัศน์ แล้วปล่อยให้ข้าราชการในหน่วยงานเป็นผู้นำไปปฏิบัติ แต่หน่วยงานภาครัฐจะต้องลงมาแสวงหาความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งโครงการที่ดำเนินการ

4. สนองรับใช้ประชาชนในฐานะพลเมืองไม่ใช่แค่ลูกค้า (Serve Citizens Not Customers) หน่วยงานภาครัฐไม่ใช่เพียงแค่สนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งเป็นเรื่องของผลประโยชน์ระหว่างบุคคลหรือหลายบุคคลรวมกัน แต่เป็นการมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่มีความเชื่อมั่น (Trust) และการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับพลเมืองหรือในระหว่างพลเมืองด้วยกัน

5. ควรมุ่งเน้นที่ข้าราชการมากกว่าการตลาดและข้าราชการควรถือเอาใจใส่ต่อเจตนารมณ์ตามรัฐธรรมนูญ ค่านิยมชุมชน และปทัสถานทางการเมือง มาตรฐานวิชาชีพ และประโยชน์ของพลเมืองมากกว่าอย่างอื่น เนื่องจากการบริหารรัฐกิจแนวดั้งเดิมที่เน้นให้ข้าราชการมีหน้าที่พึงปฏิบัติตามนโยบายของนักการเมืองและในหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ต้องการให้ข้าราชการให้คุณค่าต่อการมีประสิทธิภาพ การลดต้นทุน และตอบสนองต่อกลไกตลาดมากกว่าสิ่งอื่นใด ซึ่งขัดกับความเป็นจริงที่ข้าราชการเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลและได้รับผลจากปทัสถาน ค่านิยม และธรรมเนียมปฏิบัติต่างๆ มากมายในระบบการบริหารการปกครอง (Governance)

6. เน้นคุณค่าของคนมากกว่าความสามารถในการผลิต เนื่องจากหน่วยงานภาครัฐมักจะประสบความสำเร็จในระยะยาวหากเป็นกระบวนการของการสร้างการมีส่วนร่วมต่อการและการมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared Leadership) โดยตั้งอยู่บนฐานของการเคารพประชาชน

7. เน้นคุณค่าการเป็นพลเมือง (Citizen) และการให้บริการสาธารณะมากกว่าการให้บริการสาธารณะมากกว่าการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) เนื่องจากประโยชน์สาธารณะจะบรรลุได้ด้วยข้าราชการและพลเมือง มุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์อย่างมีคุณค่าให้แก่สังคม ไม่ใช่โดยผู้ประกอบการที่ปฏิบัติราวกับว่า เงินของแผ่นดินเป็นเงินของตนเอง เพราะที่จริงแล้วเป็นเงินของประชาชน ดังนั้นผู้บริหารภาครัฐจะทำหน้าที่การเป็นผู้ดูแลผลประโยชน์ของประชาชน

แนวทางการบริการสาธารณะแนวใหม่ (NPS) ให้ความสำคัญกับ “ความเป็นพลเมือง” (Citizenship) ที่มีทั้งสิทธิ หน้าที่และความรับผิดชอบและเรียกร้องให้ข้าราชการต้องรับใช้พลเมือง โดยต้องคิดเสมอว่า พลเมืองคือ เจ้าของเรือหรือเจ้าของประเทศ ทั้งยังวิจารณ์ว่า นักจัดการภาครัฐตามแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (NPM) ที่ทำตัวเป็นกัปตันเรือและถือหางเสือเรือ มีอำนาจมากจนอาจลืมหิวไปว่าเป็นเจ้าของเรือเสียเองและอาจคิดถึงผลประโยชน์ของตนมากกว่าของพลเมืองหรือของส่วนรวม แนวคิดนี้จึงเน้นให้ข้าราชการต้องให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของพลเมืองเป็นลำดับแรก และในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการตอบสนองผลประโยชน์ของส่วนรมนั้น ต้องให้พลเมืองมีส่วนร่วมในการปรึกษาหารือและร่วมรับผิดชอบโดยนักบริหารรัฐกิจ ต้องกระตุ้นให้พลเมืองมีการรวมตัวกันเป็นชุมชนและประชาสังคมและจัดให้มีการพูดคุยตกลงกันโดยข้าราชการทำตัวเป็นคนกลางในการเจรจาไกล่เกลี่ย โดยต้องมองไปที่ประโยชน์ของส่วนรวมไม่ใช่ประโยชน์ของคนใดคนหนึ่งเพราะพลเมืองไม่ใช่ลูกค้า แนวคิดนี้ยังให้ความสำคัญกับการตรวจสอบจากภาคพลเมืองด้วย (Democratic Accountability) การบริหารราชการจึงไม่ใช่เรื่องของข้าราชการหรือของรัฐแต่ฝ่ายเดียวอีกต่อไป แต่เป็นการร่วมมือกันทั้งฝ่ายรัฐและพลเมืองหรือที่เรียกว่า “การบริหารแบบพลเมืองเป็นหุ้นส่วน” (Governance System หรือ Democratic governance)

เมื่อสังคมโลกได้เข้าสู่ศตวรรษที่ 21 แนวคิดการปกครองสาธารณะแบบใหม่ (New Public Governance -NPG) ที่ส่งเสริมให้ภาคประชาสังคม ภาคธุรกิจ ชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน และกลุ่มผลประโยชน์ทางด้านวิชาชีพต่างๆ ได้เข้าร่วมดำเนินงานสาธารณะในรูปแบบของการจัดการภาคีอันหลากหลาย เช่น ภาคธุรกิจและภาคประชาสังคมเข้าร่วมกับหน่วยงานรัฐ ในการวางแผน พัฒนาระดับภูมิภาคและท้องถิ่น ชุมชนเข้าร่วมเป็นภาคีกับรัฐในการจัดการศึกษา การรักษาความปลอดภัยของชุมชน การสร้างศูนย์เลี้ยงเด็ก การดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมของผู้สูงอายุ การจัดการป่าชุมชน การจัดการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมในรูปของคณะกรรมการที่ประกอบด้วยภาคีอันหลากหลายแม้ว่า NPG มีอาจเข้าไปแทนที่การบริหารสาธารณะแบบดั้งเดิมและการบริหารจัดการสมัยใหม่ได้ทั้งหมด และจะพบว่าการจัดการภาครัฐในรูปของการบริหารสาธารณะแบบดั้งเดิมและการบริหารจัดการสมัยใหม่ ยังคงเป็นรูปแบบหลักในหลายๆพื้นที่ แต่การจัดการสาธารณะในรูปแบบการบริการ

สาธารณะแบบใหม่ (New Public Governance - NPG) ก็ได้ขยายตัวอย่างมากในช่วงกว่าสิบปีที่ผ่านมา (Osborne, 2010; Peters, 2010; Bovaird and Löffler, 2005; Cheema, 2005)

การจัดการปกครองสาธารณะแบบใหม่ (New Public Governance - NPG) เป็นการจัดการสาธารณะยุคใหม่ปลายศตวรรษที่ 21 ภายใต้เงื่อนไขที่ภาคประชาสังคม กลุ่มธุรกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายๆ ฝ่ายต่างมีอาจอยู่เฉยๆ ในฐานะผู้รับบริการ (Passive Public Service Receivers) ได้อีกต่อไปแต่พวกเขาได้ลุกขึ้นมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ ตลอดจนจนการกำกับติดตามและการประเมินผลนโยบายกันอย่างกระตือรือร้น (Active Participants) แนวคิดแบบเก่าที่แบ่งแยกระหว่าง “ผู้ให้บริการกับผู้รับบริการ” กำลังถูกตั้งคำถามเนื่องจากมีอาจนำไปใช้ในการศึกษาการบริหารสาธารณะได้อีกต่อไป ในขณะที่พบว่า ในเหตุการณ์สำคัญหลายๆ ครั้งนั้นภาคีทางด้านสังคมอันหลากหลายต่างเข้าไปร่วมในกิจกรรมสาธารณะกันอย่างกว้างขวางและปรากฏการณ์ของการมีส่วนร่วมดังกล่าวได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การมุ่งเน้นแต่เพียง “การบริหารจัดการที่ดี” (ความโปร่งใส การตรวจสอบได้ ประสิทธิภาพ ยุติธรรม ความคุ้มค่า ฯลฯ) ในยุคปัจจุบันดูเหมือนจะไม่เพียงพอเสียแล้ว (Löffler, 2005: 166) เนื่องจากปัญหาความซับซ้อนของงานสาธารณะที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก และปัญหาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรของภาครัฐเองรวมทั้งความเข้มแข็งและความกระตือรือร้นของภาคประชาสังคมเองได้ทำให้พื้นที่สาธารณะกำลังเปิดกว้างต่อการมีส่วนร่วมจากภาคีต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ส่งผลให้ “การจัดการภาคีสาธารณะ” ถือกำเนิดขึ้นในฐานะที่เป็นศาสตร์ใหม่ เพื่อรองรับต่อปรากฏการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการภาคีอันแตกต่างหลากหลาย ซึ่งจำเป็นที่จะต้องประสานความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ การชักจูงให้แต่ละฝ่ายนำทรัพยากรออกมาใช้เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของการมีส่วนร่วม และการจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการทำของร่วมกันระหว่างเครือข่ายต่าง ๆ

Osborne (2010: 7, 9, 11) ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่า การจัดการสาธารณะเป็นแนวคิดที่มีคุณูปการอย่างสำคัญต่อการทำความเข้าใจถึงการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติและการให้บริการสาธารณะในศตวรรษที่ 21 อันประกอบด้วยความซับซ้อนของรัฐแบบพหุ (Complexities of the Plural State) และความซับซ้อนของรัฐพหุนิยม (Complexities of the Pluralist State) โดยที่รัฐแบบพหุ หมายถึง รัฐที่ประกอบด้วยผู้กระทำกรจำนวนหลายฝ่ายที่พึ่งพิงต่อกันซึ่งต่างเข้ามามีคุณูปการต่อการให้บริการสาธารณะ ส่วนรัฐพหุนิยมหมายถึงรัฐที่มีกระบวนการหลายๆ กระบวนการในการส่งข้อมูลผ่านการเรียกร้องต่างๆ เข้าสู่ระบบของการกำหนดนโยบาย แนวคิดการจัดการภาคีสาธารณะ จึงเป็นความพยายามที่จะทำความเข้าใจถึงการพัฒนาและการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติภายใต้บริบทที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ในปัจจุบันนี้ในแง่ นี้ จึงกล่าวได้ว่า NPG



เป็นทั้งผลิตภัณฑ์และการตอบโต้ต่อการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติและการให้บริการสาธารณะที่มีลักษณะอันซับซ้อน และแตกแยก ซึ่งองค์ประกอบสำคัญของแนวคิดการจัดการปกครองสาธารณะแบบใหม่ ประกอบด้วย

ประการแรก การกระจายอำนาจสู่รัฐบาลท้องถิ่นและประชาสังคม (Decentralization to Local Governments and Civil Society) ทั้งการถ่ายโอนอำนาจทางการเมืองและทรัพยากร (Devolution of Political Authority and Resources) รวมทั้งการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์การที่ไม่ใช่ของรัฐ (Transfer of Function to Local Government and Non-Governmental Organizations) การกระจายอำนาจดังกล่าวจะส่งผลให้ประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในงานสาธารณะมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการพัฒนาภาคประชาสังคมให้กลายเป็นภาคีหุ้นส่วนทางสังคมที่เข้มแข็ง เพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จในการพัฒนาคนและพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสรรค์สร้างสถาบันและกระบวนการประชาธิปไตยในระดับรากหญ้าที่เข้มแข็งในท้ายสุด

ประการที่สอง แนวคิดการจัดการปกครองสาธารณะแบบใหม่ มองว่าภาครัฐเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานสาธารณะ แต่รัฐจะไม่ผูกขาดงานสาธารณะไว้เป็นภารกิจของตน แต่เพียงผู้เดียวอีกต่อไป งานสาธารณะตามทัศนะของ NPG เป็นงานที่ทุกคนมีสิทธิเข้าร่วมได้ในขณะที่ภาครัฐไม่เพียงแต่เปิดกว้าง ต่อการเข้าร่วมของภาคีต่างๆ เท่านั้น แต่ยังใช้วิธีการจูงใจและสนับสนุนให้ภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคมและชุมชนเข้าร่วมในการดำเนินงานและให้บริการสาธารณะอย่างกว้างขวางอีกด้วย โดยภาคีต่างๆ สามารถเข้าร่วมได้ทั้งรูปแบบของอาสาสมัคร การได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอย่างเป็นทางการ การรับเหมาช่วงงานบริการจากภาครัฐฯลฯ แม้จะมีภาคีต่างๆ เข้าร่วมดำเนินงานแต่ความรับผิดชอบต่องานสาธารณะทั้งหมดก็ยังคงเป็นภาครัฐอยู่เหมือนเดิม เพียงแต่รัฐหันมาทำหน้าที่เป็นผู้กำกับทิศทาง (Steer, Not Row) โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ผลิตสินค้าหรือบริการให้แก่ประชาชนโดยตรง

ประการที่สาม รูปแบบของการดำเนินงานของการจัดการปกครองสาธารณะแบบใหม่ก็คือ การทำงานในรูปแบบของเครือข่าย อันประกอบด้วยภาคีอันหลากหลาย อาทิ หน่วยงานรัฐจากหลายๆ หน่วยงาน หลายๆ ระดับ องค์กรธุรกิจเอกชน ชุมชน องค์กรพัฒนาเอกชน สถาบันวิชาการกลุ่มผลประโยชน์ทางวิชาชีพ นักพัฒนาเอกชนจากต่างประเทศ และองค์กรระหว่างประเทศอันหลากหลาย (Kennett, 2010) โดยสามารถจัดตั้งในลักษณะชั่วคราว (เช่น ภาคีต่างๆ ที่เดินทางไปให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ประสบภัยพิบัติสึนามิ) หรือจัดตั้งในรูปแบบถาวร (เช่น คณะกรรมการจัดการน้ำ คณะกรรมการจัดการ ป่าชุมชน คณะกรรมการจัดการตลาดน้ำฯลฯ) การจัดการภาคี

สาธารณะจะมีโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ (Flat) ความสัมพันธ์ระหว่างภาคีต่างๆมิได้จัดลำดับชั้นและไม่มีสายการบังคับบัญชา ไม่เป็นทางการ

อิทธิพลของกระบวนการทัศน์การปกครองลักษณะเครือข่าย ซึ่งเป็นกระแสทางความคิดในปัจจุบัน ส่งผลให้การจัดบริการสาธารณะร่วมกันได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในประเทศทางตะวันตก (Western Countries) โดยเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วง ค.ศ. 1942-1997 (Raadschelders, 2003: 117) โดยนำมาแก้ไขปัญหาการด้อยพัฒนาของพื้นที่รอยต่อความเหลื่อมล้ำระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก และปัญหาการขาดความประหยัดทางขนาด (Economic of Scale) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน โดยอาศัยแนวทางการสร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น (Stenberg, 2007: 16) เช่นเดียวกับประเทศไทยในปี พ.ศ. 2548-2549 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการกระตุ้นจากสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ให้มีการรวมตัวกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นลักษณะกลุ่ม (Zoning) ระดับจังหวัด โดยอาศัยความสนใจในการจัดการกับภารกิจ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2548: 1) เพื่อลดข้อจำกัดต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก (วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น, 2553: 44-46)

การเปลี่ยนแปลงของกระบวนการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบันตลอดจนความต้องการของประชาชนซึ่งมีความหลากหลาย ทำให้การจัดบริการสาธารณะร่วมกันมีความจำเป็นต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา มีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากส่วนราชการไม่ว่าจะเป็นกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ตลอดจนสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่กลับพบว่ามีส่วนการจัดการบริการสาธารณะร่วมกันไม่มากนัก โดยสาเหตุสำคัญเกิดจากการขาดแรงจูงใจในการสนับสนุนของรัฐบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สอดคล้องกับงานวิจัยของชาญชัย จิตรเหล่าอาพร (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษากรอบแนวคิดแบบรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีต่อ การปฏิรูประบบราชการของไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวความคิดระหว่างรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่ (New Public Administration: NPA) กับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) และศึกษาถึงอิทธิพลของแนวความคิดระหว่างรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่กับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีต่อแนวความคิดการปฏิรูประบบราชการของไทย ผลการวิจัยพบว่ารัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่ (NPA) มีลักษณะสำคัญคือ การผลักดันให้ระบบบริหารราชการนั้น สามารถที่จะสร้างความเท่าเทียมในสังคมขึ้นได้ ซึ่งมีหลักการบริหารแบบประชาธิปไตยเป็นฐานรองรับอยู่ อีกทั้งยังเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่พยายาม

แก้ไขด้านวิกฤต เอกลักษณ์ทางรัฐประศาสนศาสตร์อีกด้วย โดยการพยายามสร้างทฤษฎีแนวความคิดให้เป็นของตัวเอง แม้ว่าจะมีการหยิบยืมทฤษฎีต่างๆ จากสาขาวิชาอื่นๆ มาบ้างก็ตาม อย่างไรก็ตาม ภาครัฐประศาสนศาสตร์ ในความหมายใหม่ยังคงเป็นหนึ่งในแนวคิดและแนวทางที่พยายามผลักดันให้เกิดการปฏิรูประบบราชการ โดยต้องคำนึงถึงค่านิยมที่ปรากฏอยู่ในข้อเท็จจริงทางสังคมด้วย ซึ่งทำให้องค์ความรู้ทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์นั้นมีความสมจริงมากขึ้นต่อการนำไปปรับใช้ ส่วนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) มีมุมมองที่ตั้งอยู่บนฐานคิดว่าการจัดการภาคราชการที่อาศัยรูปแบบขององค์การแบบระบบราชการ (Bureaucracy) มีความไม่เหมาะสมอีกต่อไปที่จะนำมาใช้เป็นรูปแบบของภาคราชการในอนาคต และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ให้ความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลของการบริหารจัดการ และความรับผิดชอบต่อผลงานของผู้บริหาร โดยจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและเป้าหมายของแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนในรูปแบบตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators) เพื่อทำการตรวจสอบและวัดผลสำเร็จและให้รางวัลตอบแทนตามผลงาน ในขณะที่เดียวกันจะพยายามให้ความมีอิสระและยืดหยุ่นทางการบริหารจัดการ โดยเฉพาะเรื่องของรูปแบบการจัดโครงสร้างองค์การและการใช้ทรัพยากรทางการเงินและบุคลากร นอกจากนี้ยังพยายามเปลี่ยนแปลงบทบาท หน้าที่ของรัฐบาลและระบบราชการจากเดิมที่เป็นผู้ปฏิบัติและดำเนินงานเองโดยตรงไปสู่การเป็นผู้กำกับ ช่วยเหลือ ร่วมมือ สนับสนุนและส่งเสริมให้กลไกตลาดภาคเอกชน องค์กรประชาสังคม ชุมชนและประชาชนสามารถเข้ามาเป็นผู้ดำเนินการแทน อันจะนำไปสู่การโอนถ่ายภารกิจ รวมทั้งการลดขนาดและจำกัดบทบาทหน้าที่ของภาครัฐให้เล็กลงในท้ายที่สุด ทั้งนี้ แนวคิดทางวิชาการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ค้นจากเดิมไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ อาจแยกได้เป็น 3 ส่วน คือ 1) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์แบบนีโอคลาสสิกและเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบัน 2) แนวความคิด แบบการจัดการนิยม 3) หลักการประชารัฐ โดยการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีความโดดเด่นในแง่การให้เครื่องมือมากมายที่สามารถนำมาปรับใช้ในระบบบริหารจัดการภาครัฐ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นอย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาอันสั้นแต่อย่างไรก็ตามหลักการกลับเอื้อให้เกิดช่องว่างของความยุติธรรมได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของนิรุช บุญฤทธิฐานนท์ (2551) ที่ศึกษาผลลัพธ์การนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการปฏิรูประบบราชการของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า 1) หน่วยงานราชการตัวอย่างส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการบริหารงานภายหลังนโยบายปฏิรูประบบราชการมีผลบังคับใช้ นับตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 แต่ขณะเดียวกันหน่วยงานราชการทั้งหมดยังคงอำนาจหน้าที่ไว้ดังเดิม มีผลทำให้บางหน่วยงานราชการประสบปัญหาในการปฏิบัติราชการ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการบริหารงานดังกล่าว 2) ผลของการปฏิรูประบบการบริหารราชการของหน่วยงานราชการที่แบ่งกลุ่มตัวอย่างพบว่าหน่วยงานราชการ

ทั้งหมดยอมรับต่อแนวทางการปฏิรูประบบราชการที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบัน 3) ผลการศึกษาพบว่าแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ส่งผลกระทบทางบวกแก่ผลปฏิบัติงานราชการโดยรวม ในส่วนประชาชนยังมีความเห็นด้วยต่อการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ว่า ส่งผลดีขึ้นต่อการปฏิบัติงานราชการในทุกด้านเช่นกัน แต่ขณะเดียวกันกลับพบว่า แนวคิดดังกล่าว มีผลกระทบทางลบต่อโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชน เพราะทำให้ประชาชนมีโอกาสในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการน้อยในด้านการมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ให้ประชาชนร่วมตรวจสอบ ทั้งที่ประชาชนมีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะร่วมพัฒนาระบบราชการไทยในระดับมาก

การนำเสนอแนวคิดรัฐประศาสนศาสตร์ ตั้งแต่ยุคการบริหารรัฐกิจดั้งเดิมกระทั่งถึงยุคการจัดการปกครองสาธารณะแบบใหม่ นอกจากจะสะท้อนให้เห็นพัฒนาการของบทบาทวิชาชีพ และขอบเขตความรู้ที่เดิมการบริหารภาคสาธารณะหมายถึงการบริหารของภาครัฐโดยลำพัง แต่โลกยุคศตวรรษ 21 การบริหารจัดการภาคสาธารณะได้คลี่ขยายออกไปโดยรวมเอาภาคส่วนอื่นๆ ทั้งภาคประชาชน ประชาสังคม พร้อมกับชูประเด็นการสร้างควมไว้วางใจให้เป็นกลไกการทำงานแบบใหม่ ภายใต้ระบบบริหารปกครองที่หน่วยงานภาครัฐเป็นเพียงส่วนหนึ่งของเครือข่าย มิใช่ศูนย์กลางการบริหารจัดการตามรูปแบบการสั่งการแต่จะใช้ความเชี่ยวชาญและความเป็นมืออาชีพสนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน อำนวยความสะดวกรวมถึงกระตุ้นให้ประชาชนและภาคส่วนต่างๆรวมพลังกันแก้ไขปัญหาสังคมที่ตนเป็นสมาชิก เพื่อให้เป้าหมายร่วมประสบความสำเร็จ ประการที่สอง กรอบแนวคิดการบริหารปกครองที่ถูกนำเสนออย่างเป็นระบบ ถือเป็นกรปูพื้นฐานอันสำคัญต่อการทำความเข้าใจถึงการบริหารรัฐกิจไทยในบริบทต่าง ๆ

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของชุมชน

##### 4.1 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชน

การบริหารแบบมีส่วนร่วมหรือการมีส่วนร่วมในการบริหารนั้น นับเป็นวิทยาการสมัยใหม่ในการบริหารแนวหนึ่ง ที่ให้ความสำคัญในด้านการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานเพื่อนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ จากการศึกษาซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

Gustavo (1992: 4) กล่าวว่าโดยทั่วไปของการมีส่วนร่วมหมายถึงการเข้าไปมีหน้าที่หรือมีส่วนรับผิดชอบในบางสิ่งบางอย่างแต่ต่อมาความหมายของการมีส่วนร่วมมีความชัดเจน ลึกลงไปกว่าการเพียงมีความรับผิดชอบ เมื่อการมีส่วนร่วมเชื่อมลงสู่กระบวนการในการเข้าไปมีความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล หรือกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม

Hirsch (1990: 229) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม โดยเน้นความสำคัญของการพัฒนาโดยการมีส่วนร่วม (Participatory Development) ซึ่งเน้นยุทธศาสตร์ที่จะทำให้ประชาชนมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในสังคมในชุมชนที่เขาอยู่การรวมตัวเพื่อร่วมกันพัฒนาจะเป็นวิธีการที่ส่งผลต่อความเป็นอยู่ของผู้เกี่ยวข้องมากกว่าการใช้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดโดยบุคคลอื่น

การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความแตกต่างกันอยู่ เพราะการมีส่วนร่วมนั้นมีหลายมิติที่มีความแตกต่างกัน การมองถึงการมีส่วนร่วมให้ครอบคลุมจึงต้องมองถึงบริบทที่เกี่ยวข้อง จึงต้องกำหนดความหมายและสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ดังนั้น การมีส่วนร่วมจึงเน้นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กรและหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในภาระงานและหน้าที่บริหาร ได้มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจดำเนินการ ประเมินผลและรับผิดชอบและซึ่งมีความสำคัญยิ่งในการบริหาร

การมีส่วนร่วมของชุมชนหรือการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นแนวคิดทางกลยุทธ์ของหลักการพัฒนาชุมชนที่จะทำให้ประชาชนบังเกิดความศรัทธาในตนเอง (Self-Reliance) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถและประสิทธิภาพในการปกครองตนเองของประชาชนการบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชนจึงเป็นแนวคิดสำคัญในการดำเนินการเพื่อการพัฒนาชุมชนให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง Sherry R. Arnstein (1969: 219) เห็นว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมโดยไม่มีบทบาทอะไรเลยย่อมไม่ได้ผล การมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพนั้นผู้เข้าร่วมจะต้องรู้จักใช้อำนาจและสามารถการควบคุมกิจกรรมนั้นได้ จึงจะทำให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพระดับการบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชน

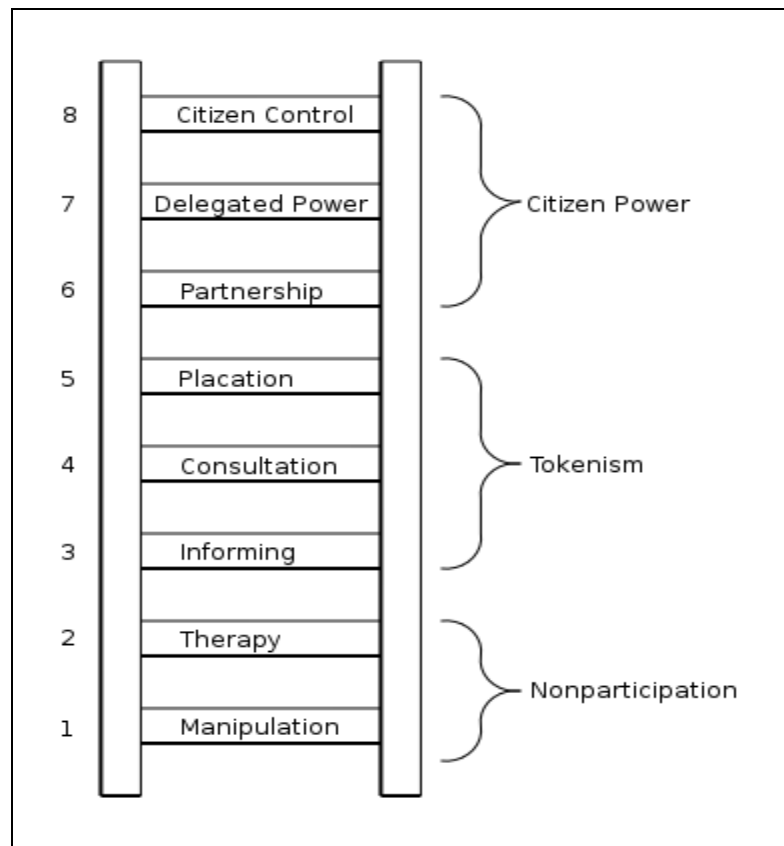
การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) ในที่นี้หมายถึงการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดให้ประชาชนเข้าไปร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์ นโยบาย กระบวนการบริหารและตัดสินใจของท้องถิ่นเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมอย่างแท้จริงทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของการที่ประชาชนจะต้องมีอิสระทางความคิด มีความรู้ความสามารถในการกระทำ และมีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมต่อกิจกรรมนั้นๆ โดยหลักการการมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องมีลักษณะการเข้าร่วมอย่างครบวงจรตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุด ไม่ใช่เป็นการจัดเวทีการมีส่วนร่วมครั้งเดียว ตัวอย่างเช่นในแก้ปัญหาของชุมชน ควรเปิดให้ประชาชนเข้าร่วมตั้งแต่ต้นจนจบ เริ่มตั้งแต่การเกิดจิตสำนึกในตนเองและถือเป็นภาระหน้าที่ของตนในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือชุมชนที่ตนเองอยู่ร่วมคิดด้วยกันว่าอะไรที่เป็นปัญหาของชุมชนมีสาเหตุอย่างไรและจะจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเป้าหมายอย่างไรและควรที่จะจัดการกับปัญหาใดก่อนหลังร่วมกันวางแผนการดำเนินงานว่าจะจัดกิจกรรมหรือโครงการอะไร จะแบ่งงานกันอย่างไร ใช้งบประมาณมากน้อยเพียงใดจะจัดหางบประมาณมาจากที่ใดและใครจะเป็นผู้ดูแลรักษา ร่วมดำเนินงาน ประชาชน

จะต้องเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ความสามารถของตนเอง ร่วมกันติดตาม ประเมินผล ตลอดเวลาที่ทำงานร่วมกันประชาชนจะต้องมีส่วนร่วมในการตรวจสอบถึงปัญหา อุปสรรคและร่วมกันในการหาทางแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานหรือภารกิจดังกล่าวสามารถสำเร็จลุล่วง ตามเป้าหมายร่วมรับผลประโยชน์ ประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมของชุมชนแล้วย่อมที่จะ ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งอาจไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ในรูปของเงิน วัสดุสิ่งของ แต่อาจเป็น ความสุขสบายความพอใจในสภาพของความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นก็ได้ทั้ง ในการทำงานเพื่อให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขหรือหลักการที่สำคัญ 3 ประการคือ

- 1) การมีส่วนร่วมต้องเกิดจากความเต็มใจและความตั้งใจที่จะเข้าร่วม เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในการแก้ไขปัญหาตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ
- 2) กระบวนการมีส่วนร่วมนั้น ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเสมอภาค และขีดความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะเข้ามามีส่วน ร่วม
- 3) การมีส่วนร่วมต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของเสรีภาพ อิสรภาพที่จะตัดสินใจว่าจะเลือกหรือจัด ให้มีการมีส่วนร่วมหรือไม่ ข้อสำคัญคือการมีส่วนร่วมนั้นต้องไม่เกิดจากการบังคับหรือขู่เข็ญจากผู้ ที่เหนือกว่าสอดคล้องกับ Ostrom (1990) ได้พัฒนาแนวคิดที่สามารถอธิบายความร่วมมือกันเพื่อ จัดการทรัพยากรที่ใช้ร่วมกัน ได้โดยไม่ถูกทำลายและไม่ต้องอาศัยปัจจัยภายนอก เช่น รัฐเข้ามา แทรกแซง แต่เป็นวิวัฒนาการของการจัดการที่ประสบความสำเร็จชุมชนในลักษณะที่เกิดขึ้นมาเอง (Self-Organizing Group) ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการร่วมมือกันดูแลจัดการทรัพยากร ที่ใช้ร่วมกันคือความไว้วางใจ (Trust) และการต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน (Reciprocity) ซึ่งเมื่ออยู่ใน ชุมชนเดียวกันรู้จักกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันก็สามารถสร้างให้เกิดความไว้วางใจกันทำให้ ร่วมมือกันได้ง่ายขึ้น ขณะเดียวกันการตอบแทนกันก็ทำได้ง่ายคือทั้งในทางบวกคือต่างก็ทำดีมี การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันหรือถ้าอีกฝ่ายทำไม่ดีก็สามารถตอบโต้หรือ Sanction กันได้

#### 4.2 ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน

Arnstein (1969: 216-224) ได้แบ่งระดับการมีส่วนร่วมออกเป็น 3 ระดับ 8 ขั้นตอน หรือเรียกว่า ขั้นบันได 8 ขั้น การมีส่วนร่วมของประชาชน (Ladder of Citizen Participation) ตาม แนวคิดของ Arnstein (1969) นำเสนอในภาพที่ 2 ดังนี้



ภาพที่ 2 แสดงขั้นบันไดการมีส่วนร่วมของพลเมืองของ Arnstein

ที่มา: Shery R. Arnstein, "A Ladder of Citizen Participation," **Journal of the American Planning Association** 32, 5 (July 1969): 216.

บันได 8 ขั้น ของการมีส่วนร่วมของประชาชน ตามแนวคิดของ Arnstein (1969) ระดับการมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 3 ระดับ 8 ขั้นตอน หรือเรียกว่าขั้นบันได 8 ขั้น ดังนี้

1. ระดับการร่วมมือหรือการไม่มีส่วนร่วม (Non Participation) คือ ขั้นที่ 1 การจัดการ (Manipulation) และขั้นที่ 2 การดูแลรักษา (Therapy)

2. ระดับการมีส่วนร่วมพอเป็นพิธีหรือการมีส่วนร่วมบางส่วน (Degrees of Tokenism) คือ ขั้นที่ 3 การรับรู้ข่าวสารสนเทศ (Informing) ขั้นที่ 4 การปรึกษาหารือ (Consultation) และขั้นที่ 5 การทำให้พอใจ (Placation)

3. ระดับอำนาจประชาชน (Degrees of Citizen Power) คือ ขั้นที่ 6 การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ขั้นที่ 7 การมอบอำนาจ (Delegated Power) และขั้นที่ 8 การควบคุมโดยประชาชน (Citizen Control) ในแต่ละขั้นบันได มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**บันไดขั้นที่ 1 และ 2** ถือเป็นขั้นต่ำสุดของการมีส่วนร่วม ซึ่งถือว่าเป็นขั้นให้ความร่วมมือ (Cooperation) ไม่ใช่ขั้นการมีส่วนร่วม (Non-Participation)

**ขั้นที่ 1 การจัดการ (Manipulation)** ขั้นนี้เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรที่มีอำนาจกับประชาชน ชุมชน การทำงานร่วมกันเป็นเพียงการให้ความร่วมมือกับองค์กรที่มีอำนาจ โดยองค์กรที่มีอำนาจจะสั่งให้ประชาชนหรือชุมชนทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร ส่วนการดำเนินการทั้งหลายทั้งปวง ชุมชนประชาชนจะไม่มีส่วนรับรู้ องค์กรไม่ได้ทำให้ประชาชน ชุมชนมีความรู้ความสามารถที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กรในการปฏิบัติเพียงแต่องค์กรจะให้ความรู้ที่ชุมชนหรือประชาชนจะให้ความร่วมมืออย่างไร สิ่งที่องค์กรจะปฏิบัติหรือดำเนินการนั้นอาจไม่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนหรือประชาชนเลยอาจกล่าวโดยสรุปว่าขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ประชาชนต้องให้ความร่วมมือตามรูปแบบวิธีการและเนื้อหาที่องค์กรกำหนดทั้งสิ้น

**ขั้นที่ 2 การดูแลรักษา (Therapy)** ขั้นนี้ก็ยังไม่มีส่วนร่วม (Non-Participation) อาจกล่าวได้ว่าเป็นภาพลวงหรือหน้ากากของการมีส่วนร่วมของประชาชนเพราะผู้มีอำนาจในองค์กรมิได้เชื่อถือและมองว่าบุคคลในชุมชนยังอ่อนด้อยไร้ความสามารถ เป็นเหมือนคนป่วยต้องดูแลรักษาโรครมากกว่าจะช่วยให้คนสามารถแก้ที่สาเหตุ ที่ทำให้เกิดโรคเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นองค์กรจะพยายามชี้แจงถึงความอ่อนด้อยไร้ความสามารถเป็นเหมือนคนป่วยต้องดูแลรักษาโรครมากกว่าจะช่วยให้คนสามารถแก้ที่สาเหตุที่ทำให้เกิดโรค เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นองค์กรจะพยายามชี้แจงถึงความอ่อนด้อยของคนในชุมชนที่ทำให้เกิดปัญหาไม่ใช่ปัญหาเกิดจากองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องแก้ปัญหาโดยการใช้อำนาจให้คนในชุมชนร่วมมือเหมือนคนป่วยที่ต้องให้ความร่วมมือกับหมอในการรักษาทำให้ดูเหมือนว่าชุมชน ประชาชน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

**บันไดขั้นที่ 3 4 และ 5** เป็นระดับการมีส่วนร่วมพอเป็นพิธีหรือการมีส่วนร่วมบางส่วน (Degrees of Tokenism) คือขั้นที่ 3 การรับรู้ข่าวสารสนเทศ (Informing) ขั้นที่ 4 การปรึกษาหารือ (Consultation) และขั้นที่ 5 การทำให้พอใจ (Placation)

**ขั้นที่ 3 การรับรู้ข่าวสารสนเทศ (Informing)** เป็นขั้นตอนแรกของการมีสัญลักษณ์ของการมีส่วนร่วมเป็นการรับรู้ข่าวสารขององค์กรที่ส่งถึงชุมชน บุคคล เป็นการสื่อสารทางเดียว เพราะชุมชนหรือบุคคลที่ได้รับข่าวสารไม่มีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นย้อนกลับให้องค์กรรับรู้ ดังนั้น กิจการทั้งหลายที่องค์กรจะทำกับชุมชน หรือบุคคลในชุมชนจะถูกส่งมาให้รับทราบ การดำเนินการเท่านั้นการรับรู้ข่าวสารจะถูกส่งมาทางสื่อมวลชนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแผ่นพับ โปสเตอร์ และแบบสำรวจ ซึ่งทั้งหมดจะเป็นการสื่อสารทางเดียวการประชุมจะเป็นวิธีการสื่อสารทางเดียว เป็นการนำเสนอข้อมูลขององค์กร ไม่เชื่อเชิญคำถามจากผู้ฟัง หรือให้คำตอบที่ไม่ตรงคำถาม อธิบาย ด้วยถ้อยคำที่เป็นวิชาการชั้นสูง



ขั้นที่ 4 การปรึกษาหารือ (Consultation) ในขั้นนี้ประชาชนหรือชุมชนจะมีโอกาสบ้างในการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ทางองค์กร โดยผ่านวิธีการตอบคำถามจากแบบสำรวจความคิดเห็น หรือทัศนคติการประชุมในชุมชนหรือการแสดงออกถึงความต้องการของชุมชนโดยการเรียกร้อง การได้รับโอกาสเช่นนี้ในการแสดงออกถือว่าการมีส่วนร่วมที่อยู่ในระดับสัญลักษณ์ของการมีส่วนร่วม (Tokenism) การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้เป็นการเปิดโอกาสรับรู้แผนการดำเนินงานขององค์กรและให้แสดงความคิดเห็นต่อแผนการดำเนินงานได้อย่างไรก็ตามชุมชนยังไม่มีอำนาจที่จะประกันได้ว่าความคิดเห็นของชุมชนจะได้รับการพิจารณาเพื่อประกอบการดำเนินงาน โดยผู้มีอำนาจในองค์กรหรือไม่ การมีส่วนร่วมในลักษณะนี้จะเน้นเฉพาะการให้ความคิดเห็นต่อองค์กรเท่านั้นแต่ไม่มีอำนาจในการติดตามการนำความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะไปใช้ ดังนั้น จึงไม่สามารถประกันได้ว่าแผนการดำเนินงานขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงตามความเห็นของชุมชนหรือประชาชนหรือไม่

ขั้นที่ 5 การทำให้พอใจ (Placation) ขั้นนี้เป็นขั้นสูงของขั้นการมีส่วนร่วมแบบสัญลักษณ์ (Tokenism) เพราะว่าชุมชนที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการขององค์กร ประชาชนในชุมชนหรือในท้องถิ่นสามารถเสนอแนะ แนะนำหรือวางแผนดำเนินงานให้กับองค์กร แต่อย่างไรก็ตามอำนาจในการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายยังอยู่ที่ผู้มีอำนาจในองค์กรบริหาร

บันไดขั้นที่ 6 7 และ 8 เป็นระดับอำนาจประชาชน (Degrees of Citizen Power) คือขั้นที่ 6 การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ขั้นที่ 7 การมอบอำนาจ (Delegated Power) และขั้นที่ 8 การควบคุมโดยประชาชน (Citizen Control)

ขั้นที่ 6 การเป็นหุ้นส่วน (Partnership) จากบันไดขั้นนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการเพิ่มระดับของอำนาจการตัดสินใจให้กับชุมชนหรือประชาชนเพื่อประชาชนได้มีโอกาสทำงานร่วมกันในองค์กรในฐานะผู้มีส่วนร่วม จะสามารถเจรจาต่อรองกับผู้ที่มีอำนาจในการบริหารตามตำแหน่งหน้าที่ ประชาชนจะมีอำนาจในการมีส่วนร่วมที่จะพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและมีความรับผิดชอบในการวางแผนและการตัดสินใจเรื่องต่างๆเช่นในคณะกรรมการปฏิบัติการร่วม (Joint Committees) เป็นต้น

ขั้นที่ 7 การมอบอำนาจ (Delegated Power) ขั้นนี้เป็นขั้นที่แสดงว่าประชาชนหรือชุมชนจะได้รับการมอบอำนาจมากขึ้นในลักษณะคณะกรรมการที่มีอำนาจในการตัดสินใจส่วนใหญ่จะได้รับการแต่งตั้งมาจากคนในชุมชน อำนาจในการตัดสินใจจะอยู่ที่คณะกรรมการ ดังนั้น สาธารณหรือชุมชนจะมีอำนาจหน้าที่ที่ประกันได้ว่า การดำเนินการต่างๆ จะเป็นที่ยอมรับของประชาชนจะมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กร การดำเนินการตามโครงการต่างๆ จะเป็นที่ยอมรับของประชาชน

ขั้นที่ 8 การควบคุมโดยประชาชน (Citizen Control) ในขั้นนี้ประชาชนจะมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการควบคุมการดำเนินงานขององค์กรการดำเนินการตามโครงการต่างๆจะเป็นที่ยอมรับของประชาชนขั้นตอนต่างๆ ในการดำเนินงานนับตั้งแต่การวางแผน การกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการ เป็นต้น จะดำเนินการโดยชุมชน โดยไม่มีการขัดขวางทั้งเรื่องตัวบุคคลทรัพยากรและทุนการดำเนินงาน

สรุปได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับบันได 8 ขั้นของการมีส่วนร่วมในการบริหารดังกล่าวจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการที่จะทำความเข้าใจในเรื่องการมีส่วนร่วมในเชิงปฏิบัตินอกจากนี้จะเห็นได้ว่าบันไดขั้นสูงๆจะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลของการมีส่วนร่วมมากขึ้น อย่างไรก็ตามการมีส่วนร่วมของประชาชนหรือชุมชน ต้องเป็นการมีส่วนร่วมโดยรวม มิใช่มีบุคคลหรือกลุ่มคนในชุมชนเป็นผู้ใช้อำนาจเสียเอง พิจารณาจะเห็นว่าระดับของการมีส่วนร่วมดังกล่าว มีการจัดระดับที่สอดคล้อง คือ เริ่มจากระดับต่ำสุดคือประชาชนไม่มีส่วนร่วมใดๆและระดับการมีส่วนร่วมจะพัฒนาขึ้นมาตามลำดับคือร่วมกิจกรรมโดยร่วมในการรับรู้ข่าวสารสนเทศ ข้อเท็จจริง ความรู้สึกความคิดเห็นต่อจากนั้นก็คือ ประชาชนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมในการควบคุมกำกับกิจกรรมโดยที่รัฐเป็นผู้กำหนดนโยบายจนกระทั่งถึงระดับสูงสุดนั่นคือ ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของการพัฒนา ควบคุมกำกับ ประเมินผลกิจกรรมโดยประชาชนเองทั้งหมด อำนาจอยู่ที่ประชาชน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)

#### 4.3 การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การส่งเสริมและการขยายตัวให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา มาจากการกระจายอำนาจในการบริหารเพื่อให้อำนาจการศึกษาที่มีประสิทธิภาพแต่สาเหตุที่สำคัญนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากความต้องการที่จะให้การศึกษาสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของท้องถิ่น จะเห็นว่าในหลักการนี้แทบจะทุกรัฐบาลได้มีนโยบายที่จะกระจายอำนาจการบริหารและให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาที่ปรากฏในรัฐธรรมนูญ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติคำแถลงนโยบายของรัฐบาลต่อรัฐสภา ฯลฯ ซึ่งนโยบายของแต่ละรัฐบาลจะเน้นหรือให้ความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันไป ดังนั้นการมีส่วนร่วมของชุมชน มีความสำคัญเพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาการศึกษา กระบวนการมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่ภาวะสมดุลคือชุมชนจะเริ่มเข้าใจและเกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนมากขึ้น พร้อมจะให้ความร่วมมือ ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และพัฒนาการศึกษาให้ยั่งยืนต่อไป

#### 4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ยุวดี พงษ์สาระนั้นทกุล และ ปิยะธิดา นาคะเกษียร (2557: 185) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นกับการพัฒนาศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสู่การเป็นศูนย์เด็กเล็กต้นแบบ: กรณีศึกษาพื้นที่ ภาคกลางและภาคตะวันตก ที่พบว่าปัญหาและความต้องการที่จะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขาดการวางแผนหรือออกแบบกระบวนการให้ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ที่ผ่านมาผู้ปกครองให้ความร่วมมือเมื่อทางศูนย์ร้องขอเท่านั้น ขาดกระบวนการทำความเข้าใจ การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนเห็นความสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมแม้บริบทที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ใกล้ชิดกับชุมชนและวัด

ฉิมมนต์ ปัทมเสวี (2548: 608) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดปทุมธานี พบว่าปัญหาการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดปทุมธานี ด้านงานความสัมพันธ์กับชุมชน อยู่ในระดับน้อย คณะกรรมการบริหารสถานศึกษายังไม่มีความเข้มแข็งและเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

นภัทร โพธิรัตน์ (2550: 17) ได้ศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของ คณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัด ที่พบว่าการประเมินมาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลโคกกลางที่ผ่านมามีการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารศูนย์ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายและการวางแผนพัฒนาอันเนื่องมาจากคณะกรรมการขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขาดการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข่าวสารการดำเนินงานต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ภาคประชาสังคม ภาคธุรกิจเอกชน และภาครัฐ ยังมีส่วนร่วมน้อย โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์ในด้านต่างๆ เช่น ด้านการจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้เด็ก ด้านการดูแลสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย และด้านการบริหารจัดการศูนย์ บุคลากรส่วนใหญ่ขาดองค์ความรู้ด้านการดำเนินงานรูปแบบเครือข่าย

อนุชา ภูธร (2552) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนางานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนวัดท่าช้าง อำเภอสุวรรณคโลก จังหวัดสุโขทัยพบว่า การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลในชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการขอความร่วมมือไปจากโรงเรียนเองหรือประชาชน เข้ามาร่วม โดยสมัครใจก็ตามแต่ทั้งนี้และทั้งนั้นต้องระวังการขอความช่วยเหลือจากชุมชน ที่จะขอความช่วยเหลือในเรื่องอะไร จึงจะเหมาะสมครูและผู้บริหารต้องพิจารณาให้รอบคอบเพื่อไม่ให้เกิด

ความเดือดร้อนแก่ชุมชน ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบมาถึงโรงเรียนได้ การให้ชุมชนมีส่วนร่วม ทั้งทางด้านวิทยากร แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ สถานที่หรือคำแนะนำ การให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนได้จัดขึ้น ไม่ว่าจะด้านวิชาการ วันสำคัญต่างๆ งานประเพณี ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวโรงเรียนได้วางแผนหรือโครงการในการขอรับความช่วยเหลือล่วงหน้า และเมื่อได้รับการสนับสนุนควรจัดยกย่องให้เกียรติ ออกเกียรติบัตรหรือรายงานผู้บังคับบัญชาชั้นสูง เพื่อออกเกียรติบัตรหรือเครื่องหมายตอบแทนตามระเบียบทางราชการต่อไป

วรนาท รักสกุลไทย (2551) ได้เสนอแนวทางการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง โดยให้โรงเรียนกำหนดนโยบายให้ครูจัดกิจกรรมที่ให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอ และเหมาะสมเพื่อเสริมสร้างให้ผู้ปกครองได้เข้าใจและเห็นความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย งานประชาสัมพันธ์แบบอย่างที่ดี ได้แก่ สถานศึกษาสร้างเว็บไซต์ จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ จดหมายข่าว เพื่อเผยแพร่รายงานข่าวสารและรายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้ชุมชน ผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนรับทราบอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ของ สังคมแห่งการสื่อสาร สารสนเทศ และสังคมโลกาภิวัตน์ ซึ่งจะเกิดผลโดยตรงและทางอ้อม จนสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับจากชุมชน และเป็นที่ยึดถืออย่างกว้างขวางในระดับประเทศ

จากการทบทวนแนวคิดการมีส่วนร่วมของชุมชนจะเห็นได้ว่าภาคประชาชนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพราะประชาชนเป็นผู้ที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียน และ ได้รับผลโดยตรงจากการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังนั้นศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จึงต้องมีการจัดระบบการบริหาร การจัดโครงสร้างและทัศนคติในการบริหารเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจทางการบริหารและการดำเนินกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสามารถเลือกตัดสินใจออกแบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจากระดับการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม เริ่มตั้งแต่ระดับการเข้ามามีส่วนร่วมที่น้อยที่สุด นั่นคือการให้ข้อมูลข่าวสาร จนถึงขั้นการมอบอำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินการแก่ประชาชนซึ่งเป็นระดับขั้นที่สูงที่สุดในการมีส่วนร่วมของประชาชน

##### 5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดตั้งขึ้น เพื่อวัตถุประสงค์พัฒนาความพร้อมด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ของเด็กปฐมวัยให้เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีความพร้อมในการเข้าเรียนในระดับที่สูงขึ้นสำนักประสานและพัฒนากิจการศึกษาท้องถิ่นกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (2553: 1-58) ให้ความหมายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

หมายถึง สถานศึกษาที่ให้การอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการ การเรียนรู้ให้เด็กเล็กมีความพร้อม ด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่ส่วนราชการต่างๆ ถ่ายโอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งขึ้นเอง ถือเป็นสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 18 และมาตรา 4 แต่ก็ยังมีความแตกต่างหลากหลาย ทั้งในด้านโครงสร้าง การบริหารงาน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการบริหารจัดการ ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากชุมชน รวมถึงการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องรับผิดชอบภารกิจการดำเนินการจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพและมาตรฐาน เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสถานศึกษาแห่งแรกที่มีคุณภาพและมาตรฐาน สามารถให้บริการตอบสนองชุมชนด้านการจัดการศึกษาแก่เด็กปฐมวัยอายุ 2-5 ขวบอย่างทั่วถึงและเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพตามอำนาจหน้าที่และเจตนารมณ์ของรัฐบาล ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะหน่วยงานมีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาเด็กตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบใดก็ตาม ทั้งองค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล หรือเมืองพัทยาที่ดี ล้วนแต่มีบทบาทที่สำคัญในการบริหารจัดการเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งสิ้น ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้จัดตั้งและดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพร้อมทั้งรับถ่ายโอนศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งเดิมอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของส่วนราชการต่างๆ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในทุกๆด้าน เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ และได้มาตรฐานกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้เล็งเห็นความสำคัญในการจัดทำมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถดำเนินงานเพื่อพัฒนาเด็กได้อย่างมีคุณภาพและเหมาะสมซึ่งจะเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือปฏิบัติในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่อไป สำหรับมาตรฐานดังกล่าวได้รวบรวม และจัดทำขึ้นจำแนกออกเป็นมาตรฐานการดำเนินงาน 4 ด้านประกอบด้วย (มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2548: 1-10 )

1. ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ เป็นการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านบุคลากร และการบริหารจัดการ เช่น คุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหาร ตลอดจนผู้ทำความสะอาดศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2. ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยเป็นการกำหนดมาตรฐาน สำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และ ความปลอดภัย

3. ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตรเป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนา เด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ได้แก่ คุณลักษณะ ของเด็กที่พึงประสงค์ 12 ประการ คุณลักษณะตามวัย (ด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และ สติปัญญา) การจัดประสบการณ์ ตลอดจนการจัดกิจกรรมประจำวันสำหรับเด็ก

4. ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชนเป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน เช่น การประชุมชี้แจงให้ราษฎรในชุมชนทราบถึงประโยชน์และความจำเป็นของการดำเนินงาน การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์การจัดให้มีกองทุนส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน ตลอดจน การติดตามและประเมินผลรวมถึงการเข้ามามีส่วนร่วมจากชุมชนหรือประชาคมในท้องถิ่น

การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องคำนึงถึงขอบข่ายของงานสายการบังคับ บัญชาและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ที่ กำหนดให้สถานศึกษาต้องบริหารจัดการให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน ที่กำหนดโดยจะต้องจัดให้มีการประเมินตนเองทุกปี เพื่อตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการจัดการการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กเพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถให้การดูแลและพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ มาตรฐาน ควรพิจารณาจัดแบ่งงานที่จะต้องปฏิบัติในการบริหารจัดการศูนย์ฯ ให้ครอบคลุมลักษณะ งานด้านบุคลากรและการบริหารจัดการงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม งานวิชาการและ กิจกรรมตามหลักสูตร งานการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน และ งานธุรการ การเงิน และพัสดุ

ทั้งนี้หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบงานดังกล่าวโดยแบ่งและ มอบหมายงานตามความถนัด ความสามารถและลักษณะของงานที่ต้องดำเนินการทั้ง 5 งานอย่างไร ก็ตามในการจัดแบ่งงานดังกล่าว ควรคำนึงถึงความพร้อมและศักยภาพของแต่ละศูนย์ฯ ในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก อาจรวมลักษณะงานวิชาการและงานกิจการนักเรียนเป็นงานกลุ่ม เดียวกันและหรือรวมลักษณะงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม กับงานธุรการ การเงิน พัสดุ เป็น กลุ่มงานเดียวกัน เป็นต้น การบริหารงานทั้ง 5 งาน ให้มีคุณภาพ มีแนวทางการดำเนินงาน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2553 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเห็นว่า มาตรฐานการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดทำขึ้นในปี พ.ศ. 2547 นั้น ควรจะปรับปรุง เนื้อหา หลักเกณฑ์ หรือหนังสือสั่งการต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับนวัตกรรมต่างๆ ที่

เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จึงได้กำหนดมาตรฐานการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและนำมาสรุปสาระสำคัญขอขบข่ายการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้ดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2553: 4-58)

มาตรฐานที่ 1 ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีมาตรฐานและคุณภาพตามหลักวิชาการ กฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง โดยความร่วมมือสนับสนุนของประชาชนในชุมชนท้องถิ่นนั้นๆ แบ่งการบริหารจัดการเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงาน ด้านการบริหารงบประมาณ และด้านการบริหารบุคคล

มาตรฐานที่ 2 ด้านบุคลากรบุคลากรที่เกี่ยวข้องในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหาร ภารโรง และพนักงานจ้างที่ปฏิบัติหน้าที่อื่นจะต้องมีคุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพในการจัดการศึกษาอบรม เลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการสำหรับเด็กเล็ก ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการด้วยความเหมาะสมอย่างมีคุณภาพ เนื่องจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีความก้าวหน้า และมั่นคงทางวิชาชีพสอดคล้องกับการศึกษาของนัศสรสว่างโคตร (2552: 9) ที่พบว่าผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรสนับสนุนให้ผู้ดูแลเด็กเข้ารับอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินงานตามมาตรฐานที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาเด็กเล็กให้มากขึ้นโดยมีนโยบายการพัฒนาที่ชัดเจน ตลอดจนควรเพิ่มจำนวนบุคลากร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีความเหมาะสมเพียงพอต่อจำนวนเด็ก และศูนย์ฯ มีคณะกรรมการบริหารที่เข้มแข็งที่ได้จากการคัดเลือกตัวแทนทุกภาคส่วนที่มีความรู้ ความสามารถ เห็นความสำคัญด้านการจัดการศึกษาและเข้าร่วมการบริหารงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างต่อเนื่อง โดยได้แจ้งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้งผู้ดูแลเด็กที่มีคุณสมบัติเป็นหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยมีสถานภาพเป็นพนักงานจ้างตามภารกิจตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นมา ดังนั้น ในมาตรฐานที่ 2 ด้านบุคลากร กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงได้กำหนดคุณสมบัติสถานภาพและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ตำแหน่งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและครูผู้ดูแลเด็กให้สอดคล้องตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลเรื่องตำแหน่งและวิทยฐานะพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาเทศบาล (เพิ่มเติม) ซึ่งได้กำหนดให้หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและครูผู้ดูแลเด็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสถานภาพเป็นข้าราชการ พนักงานครูส่วนท้องถิ่น แต่การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จะดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้งตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลกำหนดได้ต้องเป็นกรณีที่ได้รับการจัดสรรอัตราจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นแล้วเท่านั้น ดังนั้นในระหว่างที่ยังไม่มีการคัดเลือกและแต่งตั้งผู้ดูแลเด็กจากสถานภาพพนักงานจ้างเป็นตำแหน่งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และครูผู้ดูแลเด็ก ในปัจจุบันมีสถานภาพเป็นพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและครูผู้ดูแลเด็ก รวมทั้งการสรรหาเข้าสู่ตำแหน่งดังกล่าวโดยมีคุณสมบัติเป็นไปตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหัวหน้าส่วนราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถือว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐานสอดคล้องกับการศึกษาของ สุพรรณณี สุ่มเล็ก (2554) ที่พบว่า การดำเนินงานที่ทำให้ประสบผลสำเร็จด้านปัจจัยนำเข้า คือมีการพัฒนาศักยภาพของครูที่เลี้ยงอย่างเป็นระบบ มีการควบคุมและประเมินผลจากภายในและภายนอก รวมทั้งมีการบูรณาการการเรียนการสอนในการดำเนินงาน ตลอดจนดำเนินงานวิจัยอย่างต่อเนื่องและนำผลงานวิจัยมาพัฒนาการดำเนินงานสิ่งสำคัญคือความร่วมมือร่วมใจของทีมงานสอดคล้องกับการศึกษาเจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม และคณะ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวโน้มคุณลักษณะของครูไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2562) พบว่าความเป็นครูมืออาชีพ ได้แก่ความเป็นครูที่ปฏิบัติตามบทบาทของวิชาชีพ การพัฒนาให้มีคุณลักษณะของครูที่ดี การศรัทธาต่อวิชาชีพครู การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เป็นคุณลักษณะที่ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนักเรียนซึ่งจะได้รับการส่งเสริมให้เป็นคนคิดเก่งและมีความสุขในการเรียน ณัฐกัศกร ชื่นสุขสมหวัง (2014: 8) ที่ศึกษาต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของครูปฐมวัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของครูปฐมวัยที่สำคัญที่สุดจำแนกตามความต้องการจำเป็นมากที่สุดของแต่ละด้านดังนี้ การวิจัยในชั้นเรียนคือ การสนับสนุนของผู้บริหาร การจัดการเรียนการสอนคือการจัดอบรมให้ความรู้และติดตามผลจากหน่วยงานต้นสังกัด การประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน คือ การส่งเสริมนโยบายการมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครอง ด้านความรักและศรัทธาในวิชาชีพคือ การส่งเสริมให้ครูรักและตระหนักในอาชีพครู และสอดคล้องกับแนวคิดของ องค์กรด้านการพัฒนาครูปฐมวัย รัฐเวอร์จิเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา (Office of Early Childhood Development Virginia Department of Social Services) ได้กำหนดสมรรถนะครูปฐมวัยเพื่อส่งเสริมให้ครูปฐมวัยมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและปรับปรุงคุณภาพการสอนอย่างต่อเนื่องซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้และสัมฤทธิ์ผลของเด็ก โดยแบ่งสมรรถนะทางวิชาชีพครูปฐมวัยเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานตามคุณภาพ



และที่กำหนด 2) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาความรู้ด้านวิชาชีพรวมถึงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการประกอบวิชาชีพ 3) ด้านการสนับสนุนส่งเสริมและให้ความรู้ด้านการศึกษาลงทุนวัยแก่ชุมชน 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประพฤติปฏิบัติที่ดีต่อเพื่อนร่วมวิชาชีพ ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเด็ก (Office of Early Childhood Development Virginia Department of Social Services, 2008)

มาตรฐานที่ 3 ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นสถานที่อบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการการเรียนรู้แก่เด็กเล็ก ดังนั้น ในการก่อสร้างหรือปรับปรุงอาคาร สถานที่ และจัดภูมิทัศน์สภาพแวดล้อมทั้งภายในอาคารและภายนอกอาคาร ต้องคำนึงถึงความมั่นคง แข็งแรงถูกสุขลักษณะ มีความเหมาะสมและปลอดภัยแก่เด็กเล็ก ตลอดจนการส่งเสริมสุขภาพ ส่งเสริมพัฒนาการเด็ก และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะมีส่วนช่วยในการส่งเสริมและพัฒนาเด็กเล็กโดยการจัดสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ อันจะส่งผลต่อสุขภาพโดยตรงในการป้องกันการแพร่กระจายของโรคติดต่อ สามารถลดความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุส่งเสริมความปลอดภัยให้กับเด็กและฝึกสุขนิสัยให้เด็กมีพฤติกรรมที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอุไรवास ปรีดีคิด (2552) ที่กล่าวว่าสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนมีความสำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ของเด็ก เพราะสภาพแวดล้อมเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนการสอนที่ช่วยให้ครูบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลต่อการเสริมสร้างพัฒนาการของเด็กทุกด้านอย่างเป็นองค์รวม จากการจัดที่เล่นและมุมประสบการณ์ที่แตกต่างกัน การจัดสภาพแวดล้อมแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกห้องเรียน และ 2) สภาพแวดล้อมทางจิตภาพประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับเด็กและสอดคล้องกับ Gestwicki (1999); นกเนตร ธรรมบวร (2549: ก); สุจินดา ขจรรุ่งศิลป์ (2550: ก-ข) ที่ว่าสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนควรยืดหยุ่นได้ มีชีวิตชีวาภายในห้องเรียนควรจัดเป็นศูนย์การเรียนรู้ หรือมุมประสบการณ์ต่างๆ เช่น มุมบล็อกมุมบ้าน มุมหนังสือและมุมศิลปะ ซึ่งเป็นมุมหลักที่ต้องมีในห้องเรียน การจัดศูนย์การเรียนรู้จะช่วยให้ประสบการณ์การเรียนรู้มีความหมายกับเด็กมากขึ้นเอื้อต่อการเรียนรู้ขององค์รวมของเด็กเล็ก ศูนย์การเรียนรู้หรือมุมต่างๆ จะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ตรง วัสดุอุปกรณ์ที่หลากหลายควรมีความสัมพันธ์กับหน่วยการเรียนรู้หรือบทเรียนที่กำลังดำเนินอยู่ในขณะนั้นซึ่งสภาพแวดล้อมในห้องเรียนจะส่งเสริมให้เด็กเรียนรู้ ฝึกฝนการช่วยเหลือตนเองเรียนรู้ การช่วยเหลือผู้อื่นและเรียนรู้ทักษะพื้นฐานการเรียนรู้ในวิชาต่างๆที่แฝงอยู่ในศูนย์การเรียนรู้ในห้องเรียนอย่างบูรณาการและสอดคล้องกับแนวคิดของเรียม สุขเกล้า (2553: 27) ที่กล่าวว่าการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลโรงเรียนควรมีนวัตกรรมและสื่อการเรียนการสอนใหม่ๆมีการพัฒนา อุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมให้มีความสะอาดร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้การศึกษานักثرและสอดคล้องกับการศึกษานักثر โปธิรัตน์ (2550) ที่พบว่าผู้ปกครองเด็กมีความพึงพอใจมากในด้านอาคารสถานที่เช่นการจัดห้องเรียนที่สะอาด มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ ทำให้การมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรมของพ่อแม่เด็กและการสนับสนุนทรัพยากรหรือวัสดุอุปกรณ์ต่างๆให้แก่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและสอดคล้องกับ พรหมพิชัย รัชชาพรหมณ์ (2550) ที่พบว่าผู้ปกครอง ผู้นำชุมชนและบุคลากรพึงพอใจในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านวิชาการและด้านสภาพแวดล้อมที่จะสามารถสร้างผลสัมฤทธิ์และพัฒนาการเด็กเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรฐานที่ 4 ด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นสถานศึกษาและพัฒนาเด็กปฐมวัย โดยใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 มาเป็นแนวทางในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยยึดตามปรัชญาการศึกษาปฐมวัยที่เน้นการพัฒนาเด็กตั้งแต่แรกเกิดถึง 5 ปี บนพื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูและการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่สอนต่อธรรมชาติและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน ตามศักยภาพภายใต้บริบทสังคม วัฒนธรรม ที่เด็กอาศัยอยู่ด้วยความรัก ความเอื้ออาทร และความเข้าใจของทุกคนเพื่อสร้างรากฐานคุณภาพชีวิตให้เด็กพัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เกิดคุณค่าต่อตนเองและสังคมและต้องเป็นไปตามหลักการที่ว่าเด็กทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการตลอดจนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ด้วยปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่เด็กกับผู้เลี้ยงดู หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาเด็กปฐมวัยเพื่อให้เด็กมีโอกาสพัฒนาตนเองตามลำดับขั้นของพัฒนาการทุกด้าน อย่างสมดุลและเต็มตามศักยภาพ ทั้งนี้จะต้อง มีการบูรณาการหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยพุทธศักราช 2546 ให้สอดคล้องกับสังคม วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น สอดคล้องกับงานวิจัยของนันทิษา หาญหัตถกิจ (2552) ที่ได้วิจัยการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดหนองคาย พบว่า ได้กำหนดให้มีแนวทางการจัดทำหลักสูตรปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและได้จัดอบรมผู้ดูแลเด็กเพื่อนำหลักสูตรและแผนการจัดประสบการณ์มาใช้เป็นแนวทางเดียวกันทุกศูนย์ประกอบกับได้มีการดำเนินการจัดจ้าง จัดหา และการรับโอนบุคลากรทางด้านการศึกษา มีการส่งเสริม สนับสนุนในการศึกษาต่อทางด้านการศึกษามัธยมศึกษาสูงขึ้น รวมทั้งการให้ความสำคัญต่อพัฒนาการเด็กทั้งทางด้านสุขภาพและโภชนาการ โดยขอความร่วมมือจากเจ้าหน้าที่สถานอนามัยหรือโรงพยาบาลในเขตพื้นที่มาทำการประเมินเป็นประจำและให้คำแนะนำแก่ผู้ดูแลเด็กและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปฏิบัติ

มาตรฐานที่ 5 ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนทุกภาคส่วน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พุทธศักราช 2545 มาตรา 29 กำหนดให้สถานศึกษา ร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้กับสภาพปัญหาและความต้องการรวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์พัฒนาระหว่างชุมชนในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมกันทุกภาคส่วนในสังคมเพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย อีกทั้งยังเป็นการใช้ต้นทุนทางสังคมที่มีอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นการสร้างพื้นฐานการศึกษาให้แก่เด็กเล็กที่จะทำให้มีการสานเสริมการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมจนเป็นที่ยอมรับในศักยภาพของการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระบวนการบริหารแบบการมีส่วนร่วมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพราะจะทำให้สามารถขับเคลื่อนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไปสู่มาตรฐานการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการระดมสรรพกำลังจากทุกภาคส่วนของสังคมภายใต้ทักษะการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้เกี่ยวข้องที่จะทำให้เกิดความร่วมมือที่จะร่วมมือในการจัดการศึกษาของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ก้าวหน้าต่อไปซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธารทิพย์ อุดมดี (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดปทุมธานีพบว่าชุมชนมีส่วนร่วมและสนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยให้การสนับสนุนด้านงบประมาณและการบริจาค การสนับสนุนด้านแรงงานและความร่วมมือ ไม่มีการสนับสนุนด้านการจัดการเรียนการสอนจากหน่วยงานภายนอก มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้แก่ชุมชนได้รับทราบ โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดทำคู่มือ เอกสาร แผ่นพับ แต่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ยังไม่ได้ให้ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการเด็กแก่ชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แหล่งเรียนรู้ในชุมชนสำหรับพัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่วัด และทุ่งนา

มาตรฐานที่ 6 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยเพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานในการอบรมเลี้ยงดูจัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้แก่เด็กปฐมวัยอย่างครอบคลุมกว้างขวางเป็นพื้นฐานของการศึกษา เพื่อพัฒนาคนอย่างมีคุณภาพ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยทั้งในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด ระดับภาค

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

คมคาย สิทธิโชค (2551: 9) ได้ศึกษาปัจจัยสู่ความสำเร็จของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนอกรัฐบาลจังหวัดอ่างทอง พบว่าความตระหนักของผู้บริหาร การสนับสนุนทรัพยากร การมีระบบงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร การกระทำ บทบาทหน้าที่และกลวิธีการดำเนินงานที่เข้มแข็ง จริงจัง และต่อเนื่องของหน่วยงานและการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานศูนย์เด็กเล็กนอกรัฐบาล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีนโยบายด้านความต่อเนื่องในการเข้ารับการศึกษาต่อของเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเนื่องจากมีโรงเรียนอนุบาล โรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ใ้รองรับการศึกษาในระดับชั้นที่สูงขึ้นจึงทำให้ผู้ปกครองส่วนใหญ่มั่นใจว่าลูกจะมีที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอย่างแน่นอน

ศุภนิษา อรรถนิมิตร (2552: 9) ได้ศึกษาการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยยาง อำเภอรอนนง จังหวัดขอนแก่น พบว่า การจัดการศึกษาปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีสภาพปัญหาในการดำเนินงานทุกด้านอยู่มากไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชนที่พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับมากกว่าด้านอื่นๆ

ยุทธพงษ์ชัย เกตุบาง (2553: 13-16) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กไว้สถานศึกษา ขนาดเล็กมีจุดอ่อน ได้แก่ ขาดการนำผลการ ประเมินผลการปฏิบัติงานในโครงการหรือกิจกรรมมา ปรับปรุงพัฒนางาน งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอในการหาบุคลากรเพิ่มทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาขนาดเล็กมีครูน้อย มีภาระงานมากจึงขาดการนำผลการประเมิน ผลการปฏิบัติงานใน โครงการหรือกิจกรรมมาปรับปรุงพัฒนางาน

ภาณุมาศ เฉลยนาท (2557: 6) ได้ศึกษาการนำเสนอกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 พบว่ากลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 มีการพัฒนาบุคลากรและการสร้างทีมงานด้านการบริหารและการระดมทุนทรัพยากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ เพื่อเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีการพัฒนาระบบการบัญชีการเงินขององค์กรให้ถูกต้อง โปร่งใสและตรวจสอบได้

สุพรรณณี สุ่มเล็ก (2554) ได้ศึกษาการถอดบทเรียนศูนย์เด็กเล็กต้นแบบในสถาบัน การศึกษาพยาบาลพบว่า การดำเนินงานที่ทำให้ประสบผลสำเร็จด้านปัจจัยนำเข้า คือมีการพัฒนา ศักยภาพของครูพี่เลี้ยงอย่างเป็นระบบ มีการควบคุมและประเมินผลจากภายในและภายนอก รวมทั้ง มีการบูรณาการ การเรียนการสอนในการดำเนินงานตลอดจนดำเนินงานวิจัยอย่างต่อเนื่องและนำ ผลงานวิจัยมาพัฒนาการดำเนินงานสิ่งสำคัญคือความร่วมมือร่วมใจของทีมงาน

รัศมี ตูจินดา (2557) ได้ศึกษาการบริหารงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสิงห์บุรี พบว่า การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรมีการจัดทำ แผนการศึกษา แผนการ ปฏิบัติงาน แผนงบประมาณเฉพาะส่วนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และควรมี การติดตามประเมินผลการ ดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างเป็นรูปธรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นสาระสำคัญที่นำมาใช้ในการวิจัยคือ ขอบข่ายและภารกิจการบริหารศูนย์ พัฒนาเด็กด้านวิชาการ ได้แก่การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการจัด ประสพการณ์เรียนรู้ การพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา การพัฒนา ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การนิเทศการศึกษา การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็ง ทางวิชาการและการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา ด้าน งบประมาณ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากร การส่งเสริมการระดมทุนการศึกษาและ ทุนเพื่อพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การควบคุมดูแลบำรุงรักษาและจำหน่ายพัสดุ การพัฒนาระบบ ข้อมูลสารสนเทศด้านทรัพยากรการศึกษา การปฏิบัติงานกองทุนเพื่อการศึกษา และการจัดหาพัสดุ ด้านบุคคล ได้แก่การพัฒนาครูผู้ดูแลเด็ก การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคคล การ ส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมครูผู้ดูแลเด็ก การส่งเสริมให้ครูมีวิทยฐานะสูงขึ้น การบริหารโดยใช้ หลักธรรมาภิบาล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งเสริมมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ และการส่งเสริมยกย่องเชิดชูเกียรติ การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านบริหารจัดการทั่วไป ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ การบริการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา การประสานงานเครือข่ายอย่างต่อเนื่องในการเข้าร่วมพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาใน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดระบบควบคุมภายใน การดูแลอาคารสถานที่และ สภาพแวดล้อม

## 6. แนวคิดเกี่ยวกับการถอดบทเรียน

การถอดบทเรียนเป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อสร้าง กระบวนการเรียนรู้ในการดำเนินงาน โครงการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่ก่อให้เกิดการกระทำ ผิดซ้ำ รวมทั้งเป็นบทเรียนในการดำเนินโครงการที่มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาและการเรียนรู้แก่ผู้ที่

ต้องมาทำในอนาคต อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาระบบคิดการสร้างความคิดรวบยอดหรือสร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่มีเพื่อนำไปพัฒนาต่อๆ ไป

บทเรียน (Lesson learned) คือความรู้ที่เป็นข้อค้นพบใหม่หรือบทสรุปที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ กระบวนการทำงาน บทเรียนจะอธิบายเหตุการณ์และเงื่อนไขของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น บทเรียนจะมีใช้เพียงการเล่าเรื่องในอดีตแต่ต้องมีคุณค่าที่จะนำไปปฏิบัติต่อบทเรียนจะช่วยให้ไม่กระทำผิดซ้ำ อีกนัยยะหนึ่งบทเรียนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ (วารางคณา จันทรังค, 2557: 1)

การถอดบทเรียน หมายถึง กระบวนการดึงเอาความรู้จากการทำงานออกมาใช้เป็นทุนในการบริหารจัดการในเรื่องที่ยาก หรือซับซ้อนขึ้นไปจากเดิม (สุภวัณษ์ พลายน้อย, 2551: 3) ด้วยการสรุปผลอธิบายปรากฏการณ์หรือข้อมูลใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานและปัจจัยเงื่อนไขที่ทำให้เกิดปรากฏการณ์ดังกล่าว ยังเป็นการถอดองค์ความรู้การดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในหน่วยงานราชการองค์กรชุมชน ฯลฯ ออกมาเป็นบทเรียนที่สามารถนำไปสรุปสังเคราะห์เป็นชุดความรู้ คู่มือ สื่อรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ผู้สนใจ ได้นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทต่อไปผลที่ได้จากการถอดบทเรียนนอกจากสื่อชุดความรู้แล้วสิ่งสำคัญที่สุดคือผู้ร่วมกระบวนการถอดบทเรียนได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน จากกระบวนการถอดบทเรียน ทำให้ผู้ร่วมกระบวนการได้ปรับวิธีคิด วิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น (ประภาพรรณ อุณอบ, 2552: 5)

การถอดบทเรียนมีหลายองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การถอดบทเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ดังนั้นประเด็นที่ต้องการถอดบทเรียนต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการถอดบทเรียนและการนำไปใช้ประโยชน์ที่ชัดเจนบุคคลที่เกี่ยวข้องผู้ถอดบทเรียน มีความพร้อมในเรื่องประเด็นคำถาม วัตถุประสงค์ในการถอดบทเรียน ความพร้อมในเรื่องกรอบแนวคิดในการถอดบทเรียน (พร้อมทฤษฎีเบื้องหลัง เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล) นอกจากนี้ทักษะในการพูดคุยสร้างความสัมพันธ์ การจับประเด็น ก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นกันผู้ถอดบทเรียนมีความเต็มใจและเข้าใจวัตถุประสงค์ในการดำเนินการถอดบทเรียนสามารถเล่าเรื่องได้อย่างเต็มที่ มีความสุข ภาวะภาคภูมิใจในสิ่งที่ตัวเองได้ทำมา กิจกรรมที่ดำเนินการ มีกิจกรรมอะไรบ้าง และผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ความสัมพันธ์ของคนกลุ่มคนที่เราทำการถอดบทเรียนควรมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันมีความเท่าเทียมกันมีความเป็นกันเอง สิ่งแวดล้อม บรรยากาศรอบข้างเอื้อต่อการพูดคุยเป็นกันเอง ไม่มีเสียงดังรบกวน

### 6.1 แนวทางในการถอดบทเรียน

ในการถอดบทเรียนมีการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น หากไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงไม่ควรรีบแสวงหาคำตอบว่าได้บทเรียนอะไร แต่ถ้าหากมีผลสืบเนื่องที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงคล้ายๆ กันต้องพยายามตอบให้ได้ว่าอะไรสำคัญที่สุดและทำไมจึงสำคัญเพราะสิ่งนั้นจะมีคุณค่าในการนำไป

ปฏิบัติต่อและพึงระลึกเสมอว่าบทเรียนมิใช่ความแตกต่างที่เกิดระหว่างสิ่งที่คาดหมายกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เพราะสิ่งนั้นคือสมมติฐานแต่หากมีสิ่งที่ไม่ได้คาดหมายเกิดขึ้นแสดงว่ามีอะไรทำให้เกิดความแตกต่างและอะไรทำให้เกิดความแตกต่างนั้นก่อให้เกิดผลต่อพฤติกรรมอย่างไรสิ่งนั้นคือบทเรียน (วราภรณ์ จันทรวงศ์, 2557: 5)

## 6.2 วิธีการถอดบทเรียน

ในการถอดบทเรียนมีวิธีการที่หลากหลายแต่คุณค่าของวิธีการที่เราเลือกใช้ไม่ได้อยู่ที่ความแพร่หลายที่นิยมใช้แต่อยู่ที่ว่าวิธีการที่เราเลือกใช้นั้นได้สร้างความรู้และนำไปสู่การใช้ประโยชน์จากความรู้นั้นได้มากน้อยเพียงใด สิ่งที่ควรตระหนักคือ ความตรงในการสรุปบทเรียนที่สามารถสรุปได้ตรงกับความจริงที่เกิดขึ้นและความสามารถในการอิงไปใช้ประโยชน์หากจะสรุปวิธีการที่นำมาใช้ในการถอดบทเรียนอาจแยกเป็น 3 วิธี คือ

1. การถอดบทเรียนจากการดำเนินงาน โครงการเป็นการถอดบทเรียนจากโครงการที่เราดำเนินการอยู่เป็นการเติมช่องว่างในการพัฒนาโดยสามารถถอดบทเรียนได้ตลอดช่วงเวลาของการดำเนินงาน ซึ่งหากจำแนกตามระยะเวลาในการดำเนินงาน โครงการอาจแยกได้เป็น 3 ลักษณะคือการเรียนรู้เมื่อเริ่มโครงการ (Peer Assist: PA) เป็นการเรียนรู้ก่อนการทำกิจกรรม โดยเป็นการเรียนรู้จากเขา เขาเรียนรู้จากเรา ทั้งเราและเขาเรียนรู้ร่วมกัน และสิ่งที่เราร่วมกันสร้าง (เกิดความรู้ใหม่) โดยมีลักษณะเป็นการประชุม ประชุมเชิงปฏิบัติการเรียนรู้หลังปฏิบัติการ (After Action Review: AAR) เป็นการจับความรู้ที่เกิดขึ้นสั้นๆ ภายหลังจากทำกิจกรรมแล้วนำไปสู่การวางแผนในครั้งต่อไป ทำให้คนทำรู้สึกตื่นตัวและมีความรู้สึกผูกพันกับงาน โดยโครงการกิจกรรมที่ทำครั้งเดียวแล้วจบไม่จำเป็นต้องทำ AAR ซึ่งรูปแบบการทำ AAR สามารถดำเนินการได้ทั้งระหว่างการทำกิจกรรมเพื่อปรับปรุงแก้ไขระหว่างการทำงาน หรือ การทำไป คิดไป แก้ไขไป และภายหลังสิ้นสุดแต่ละกิจกรรมเพื่อนำไปวางแผนกิจกรรมครั้งต่อไปและหลังสิ้นสุดโครงการถอดบทเรียนเพื่อการสังเคราะห์ความรู้ ค้นหาปัจจัย

จะเห็นได้ว่าการถอดบทเรียนระหว่างดำเนินกิจกรรมโครงการ (After Action Review: AAR) และเมื่อสิ้นสุดโครงการ (Retrospect) เป็นวิธีการที่นิยมมากที่สุดในการถอดบทเรียน (สุภวัณณ์ พลายน้อย และเนาวรัตน์ พลายน้อย, 2552: 10) ซึ่งวิธีการดังกล่าวได้ใช้ในการประชุมถอดบทเรียนของโครงการสร้างเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีและเครือข่ายโดยเป็นการสกัดความรู้และประสบการณ์การปฏิบัติงาน โครงการจากกลุ่มเป้าหมายที่ได้ร่วมปฏิบัติงานให้เห็นภาพของขั้นตอน กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานในโครงการ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ รวมถึงแนวทางปฏิบัติที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

2. การถอดบทเรียนจากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) นักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความหมายของ Best Practices ว่าเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้นๆ ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหารเทคนิควิธีการต่างๆ ที่ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด Best Practice ไม่เป็นเพียงวิธีการทำงานที่ดี แต่เป็นการทำงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุด ซึ่งมีทั้งการทำงานในเชิงระบบบริหาร และเทคนิควิธีการต่างๆ ทำให้ผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด มีคำอีกหนึ่งคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับ Best Practice คือ Good Practice เป็นคำที่มีความหมายค่อนข้างกว้าง ใช้ในความหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพแต่อาจจะยังไม่มีหลักฐานยืนยันแน่ชัด หรือแสดงความถูกต้องอย่างชัดเจน อาจจะเป็นเพียงคำบอกเล่าปากต่อปากซึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์มายืนยันผลงาน Best practice เป็นคำเฉพาะหรือศัพท์ที่ใช้ในวงการวิชาชีพที่แสดงถึงผลงานที่มีมาตรฐาน มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีหลักฐานสนับสนุน หรือแสดงผลงานหรือความสำเร็จของงานอีกคำก็คือ Innovative Practice หมายถึงจุดเน้นและแนวทางการทำงานที่น่าสนใจแต่ยังไม่มีตัวชี้วัดใดบอกความสำเร็จได้และสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานโดยทั่วๆ ไป ที่องค์กรได้กำหนดวิธีปฏิบัติไว้ ซึ่งอาจจะเป็นคู่มือในการดำเนินงานที่ระบุวิธีปฏิบัติเมื่อมีการปฏิบัติและมีการประยุกต์หรือพัฒนาที่ดีขึ้นจะเป็นการยกระดับองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน เป็นกาปฏิบัติที่ดีหรือการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Good Practice) และหากมีการพัฒนาและเปรียบเทียบผลกับเป้าหมายขององค์กรและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็สามารถยกระดับองค์ความรู้ เป็น Best Practice และใช้เป็นต้นแบบในการปฏิบัติงานขององค์กรได้ ตามที่แสดงความสัมพันธ์ในแผนภูมิที่ 1



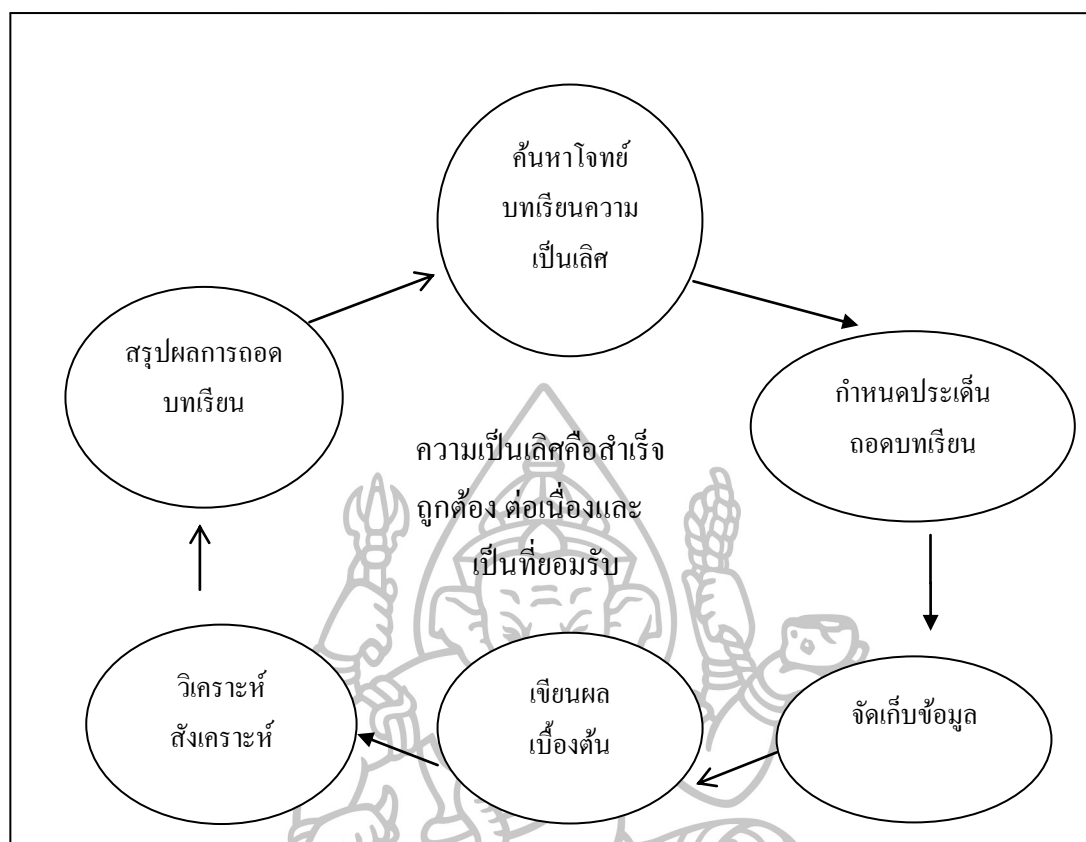




แผนภูมิที่ 1 การยกระดับความรู้ แสดงความสัมพันธ์ระดับองค์ความรู้จากวิธีปฏิบัติทั่วไปสู่การพัฒนาเป็น Best Practice

ที่มา: กรมส่งเสริมการเกษตร, คู่มือถอดบทเรียนงานส่งเสริมการเกษตร, เข้าถึงเมื่อ 21 กรกฎาคม 2558, เข้าถึงได้จาก <http://www.research.doae.go.th/webphp/filepdf/learnsongserm.pdf>

การจัดการความรู้จะบรรลุเป้าหมายได้ต้องทำให้ Best Practice ที่เป็น Tacit Knowledge ซึ่งอยู่ในตัวคนให้กลายเป็น Explicit Knowledge หรือความรู้ที่ปรากฏให้เห็นชัดเจน เช่น เอกสารรายงาน คู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้อื่นได้นำไปใช้พัฒนางานแบบต่อยอดความรู้และสามารถจัดเก็บ Best Practice นั้นไว้ในคลังความรู้ ขององค์กรไม่ให้ความรู้นั้นหายไปกับบุคคลเมื่อบุคคลนั้นออกจากหน่วยงานแล้วประพนธ์ ผาสุข (2557: 48) ได้กล่าวว่า จากประสบการณ์ทำงานที่ผ่านมาสิ่งดีๆ เกิดขึ้นมากมายภายในองค์กร มีสิ่งที่เรียกว่า Best Practice เกิดขึ้นในองค์กร แต่คนในองค์กรเองกับไม่รู้ผลก็คือ เวลาจะทำอะไรก็ต้องเริ่มต้นกันใหม่หมดทั้งๆ ที่หลายเรื่องไม่จำเป็นต้องเริ่มจากศูนย์เสมอไป เพราะสามารถเรียนรู้ได้จากสิ่งที่มีอยู่แล้วภายในองค์กรของเราซึ่งอาจจะหมายถึงจากหน่วยงานข้างเคียงก็ได้ผู้บริหารต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา Best Practice ให้ได้วิธีการที่ดีกว่าเดิม ยิ่งๆ ขึ้นไปเป็นวงจรที่ก้าวหน้าอย่างไม่สิ้นสุด และนำ Best Practice นั้นเขียนเป็นเอกสาร หรือเผยแพร่ใน Intranet หรือ Website ของหน่วยงาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้คนในองค์กรได้ศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจนเกิดเป็น CoP (Community of Practice) หรือชุมชนนักปฏิบัติการถอดบทเรียนจากบทเรียนที่ดีหรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มีด้วยกัน 6 ขั้นตอน คือ ค้นหา โจทย์ถอดบทเรียนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ กำหนดประเด็น จัดเก็บข้อมูล เขียนผลเบื้องต้น วิเคราะห์/สังเคราะห์ และสรุปผล ดังในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานในการถอดบทเรียนจากบทเรียนที่ดี (Best Practice)  
ที่มา: กรมส่งเสริมการเกษตร, คู่มือถอดบทเรียนงานส่งเสริมการเกษตร, เข้าถึงเมื่อ 21 กรกฎาคม  
2558, เข้าถึงได้จาก <http://www.research.doae.go.th/webphp/filepdf/learnsongserm.pdf>

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการถอดบทเรียนผู้วิจัยสรุปได้ว่าการถอดบทเรียน เป็นกระบวนการจัดการความรู้ที่มีขั้นตอนเพื่อนำความรู้ที่ได้นั้นมาลงมือปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมและ การถอดบทเรียนต้องมีเทคนิคการนำความรู้ที่ได้นั้นมาถ่ายทอดหรือนำเสนอ การถอดบทเรียน เปรียบเสมือนการดึงเอาบางสิ่งบางอย่างออกมาจากบทเรียนที่มีอยู่ในการวิจัยครั้งนี้คือแนวทาง ปฏิบัติด้านการจัดการเครือข่ายสิ่งที่จะได้จากการถอดบทเรียนอาจจะได้งานคือความสำเร็จหรือ ล้มเหลวแล้วก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

## 7. นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

### 7.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้ให้ความสำคัญกับการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างมาก การกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปยังท้องถิ่นส่งเสริมบทบาทที่ชัดเจนขึ้นของการเป็นองค์กรที่ให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมากขึ้นมีการถ่ายโอนภารกิจของหน่วยราชการที่ครอบคลุมภารกิจหลายด้านคือด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชนและการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น ภารกิจดังกล่าวเป็นการกำหนดหน้าที่ที่ครอบคลุมส่งผลให้ผู้บริหารท้องถิ่นในยุคใหม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแนวทางในการบริหารจากการยึดการบริหารแบบเก่ามาเป็นการบริหารแนวใหม่ มาตรา 49 บัญญัติไว้ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพไม่เก็บค่าใช้จ่ายผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสถานะยากลำบาก ต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น การจัดการศึกษา อบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชนการศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิตย่อมได้รับความคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ มาตรา 80 บัญญัติให้รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม โดยจัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายเพื่อพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนา และเอกชน จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมและสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐและส่งเสริมและสนับสนุนความรู้ รักสามัคคี และการเรียนรู้ ปลูกจิตสำนึก และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติ ตลอดจนค่านิยมอันดีงามและภูมิปัญญาท้องถิ่น

## 7.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553

การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษา เป็นนโยบายพื้นฐานทางด้านการศึกษา ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 โดยเป็นกฎหมายแม่บทเพื่อเป็นฐานหลักในนโยบายแห่งรัฐด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและการกีฬาของประเทศและเป็นฐานหลักในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศการนำบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ไปสู่การปฏิบัติ อย่างได้ผลต่อการศึกษาก็เป็นสิ่งสำคัญ ดังเช่น มาตรา 58 ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุน ด้านงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษา ดังนี้ 1) ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด 2) ให้บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาบริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรให้แก่สถานศึกษาและมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็นทั้งนี้ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมและให้แรงจูงใจในการระดมทรัพยากรดังกล่าวโดยการสนับสนุน การอุดหนุนและใช้มาตรการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด และมาตรา 59 ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครองดูแล บำรุงรักษาใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุและที่เป็นทรัพย์สินอื่นรวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบาย วัตถุประสงค์และภารกิจหลักของ สถานศึกษาบรรดาอสังหาริมทรัพย์ที่สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลได้มาโดยมีผู้อุทิศให้หรือโดยการซื้อหรือแลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษาไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุและให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษาบรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลรวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษาและเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญา การซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณ ไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวง การคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ บรรดารายได้ และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคลรวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญา

ศึกษาและเปรียบเทียบที่เกิดจากการผิคลัญญาซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนดการให้สถานศึกษามีอิสระและคล่องตัวในการบริหารจัดการทรัพยากรของสถานศึกษาเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้เรียนตามแนวทางการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553:8)

### 7.3 นโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ

#### 7.3.1 ทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมชาติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้กำหนดยุทธศาสตร์หนึ่งที่สำคัญ คือการพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืนตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) เพื่อเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็ง เตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะข้อผูกพันที่จะเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 ได้อย่างเหมาะสมโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพคนไทยทุกกลุ่มวัยให้มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา อารมณ์ คุณธรรมและจริยธรรม สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นพลังสำคัญที่มีคุณภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในส่วนของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) มุ่งการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมสู่สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน พัฒนาสังคมไทยให้เกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงพร้อมเผชิญสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรู้เท่าทัน โดยการวางแนวยุทธศาสตร์ให้คนและสังคมไทยสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างรู้เท่าทัน โดยมีเป้าหมายอยู่ที่การพัฒนาคุณภาพของคน เพื่อให้คนไทยทุกคนได้รับการพัฒนาทั้งทางร่างกายจิตใจ ความรู้ ความสามารถ ทักษะการประกอบอาชีพ มีความรอบรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกครอบครัวมีความอบอุ่น ชุมชนเข้มแข็ง สังคมมีสันติสุข เศรษฐกิจมีเสถียรภาพและเป็นธรรม สิ่งแวดล้อมมีคุณภาพและทรัพยากรธรรมชาติมีความยั่งยืน อยู่ภายใต้ระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลสถานศึกษาจะต้องเป็นแหล่งสร้างความรู้ทางวิชาการควบคู่กับการพัฒนาให้เกิดคุณธรรมจริยธรรมแก่คนในสังคม โดยเฉพาะเด็กและเยาวชน ให้มีด้านความรู้ และนำเอาความรู้มาใช้ประโยชน์ได้ สามารถสร้างสมดุลในการอยู่ร่วมกันของคนและธรรมชาติอย่างเกื้อกูลกัน พัฒนาความรู้ใหม่เพื่อนำมาใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างหลากหลาย รู้จักปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อตอบสนองเป้าหมายหรือความต้องการของชุมชน สามารถพัฒนาต่อยอดและพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์ในวงกว้าง เช่น การดึงภูมิปัญญาที่อยู่ในตัวคน ให้ออกมาเป็นภูมิ

ปัญญาเปิดเผยที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้สะดวกโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการรวบรวมและเผยแพร่ รวมทั้งการคุ้มครองภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม ประเพณีต่างๆ ให้กลับคืนมาอย่างเป็นระบบ สามารถพัฒนาและต่อยอดภูมิปัญญาไทยโดยอาศัยการมีส่วนร่วมกับชุมชน เพื่อนำไปสู่การจัดการและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ สนับสนุนการจัดการองค์ความรู้ใหม่ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศ

### 7.3.2 นโยบายการพัฒนาประเทศตามนโยบายคณะกรรมการความสงบเรียบร้อยแห่งชาติ

คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรี พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีแถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ วันศุกร์ที่ 12 กันยายน 2557 ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา คือนโยบายการศึกษาและเรียนรู้ การทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมรัฐบาลจะนำ การศึกษา ศาสนาศิลปวัฒนธรรม ความภาคภูมิใจในประวัติศาสตร์ และความเป็นไทยมาใช้สร้าง สังคมให้เข้มแข็งอย่างมีคุณภาพและคุณธรรมควบคู่กันดังนี้

1. จัดให้มีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญทั้ง การศึกษาในระบบและการศึกษาทางเลือกไปพร้อมกัน เพื่อสร้างคุณภาพของคนไทยให้สามารถ เรียนรู้พัฒนาตนได้เต็มตามศักยภาพ ประกอบอาชีพและดำรงชีวิตได้โดยมีความใฝ่รู้และทักษะที่ เหมาะสม เป็นคนดีมีคุณธรรม สร้างเสริมคุณภาพการเรียนรู้ โดยเน้นการเรียนรู้เพื่อสร้างสัมมาชีพ ในพื้นที่ ลดความเหลื่อมล้ำและพัฒนากำลังคนให้เป็นที่ต้องการเหมาะสมกับพื้นที่ ทั้งในด้าน การเกษตร อุตสาหกรรม และธุรกิจบริการ

2. ในระยะเฉพาะหน้า จะปรับเปลี่ยนการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน การศึกษาให้สอดคล้องกับความจำเป็นของผู้เรียนและลักษณะพื้นที่ของสถานศึกษา และปรับปรุง และบูรณาการระบบการกู้ยืมเงินเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพเพื่อเพิ่ม โอกาสแก่ผู้ยากจนหรือ ด้อยโอกาส จัดระบบการสนับสนุนให้เยาวชนและประชาชนทั่วไปมีสิทธิเลือกใช้บริการการศึกษา ทั้งในระบบโรงเรียนและนอกโรงเรียน โดยจะพิจารณาจัดให้มีคู่มือการศึกษาเป็นแนวทางหนึ่ง

3. ให้องค์การภาคประชาสังคม ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนทั่วไปมีโอกาสร่วมจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและทั่วถึง และร่วมในการปฏิรูป การศึกษาและการเรียนรู้ กระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามศักยภาพและความพร้อม โดยให้สถานศึกษาสามารถเป็นนิติ บุคคลและบริหารจัดการได้อย่างอิสระและคล่องตัวขึ้น

4. พัฒนาคนทุกช่วงวัยโดยส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สามารถมี ความรู้และทักษะใหม่ที่สามารถประกอบอาชีพได้หลากหลายตามแนวโน้มการจ้างงานในอนาคต

ปรับกระบวนการเรียนรู้และหลักสูตรให้เชื่อมโยงกับภูมิสังคม โดยบูรณาการความรู้และคุณธรรม เข้าด้วยกันเพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้ ทักษะ การใฝ่เรียนรู้ การแก้ปัญหา การรับฟังความเห็นผู้อื่น การมีคุณธรรม จริยธรรม และความเป็นพลเมืองดี โดยเน้นความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องทั้งในและนอกโรงเรียน

5. ส่งเสริมอาชีวศึกษาและการศึกษาระดับวิทยาลัยชุมชน เพื่อสร้างแรงงาน ที่มีทักษะโดยเฉพาะในท้องถิ่นที่มีความต้องการแรงงาน และพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้ เชื่อมโยงกับมาตรฐานวิชาชีพ

6. พัฒนาระบบการผลิตและพัฒนาครูที่มีคุณภาพและมีจิตวิญญาณของ ความเป็นครู เน้นครูผู้สอนให้มีวุฒิตรงตามวิชาที่สอน นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่ เหมาะสมมาใช้ในการเรียนการสอนเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยครูหรือเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การเรียนทางไกล การเรียนโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น รวมทั้งปรับระบบการประเมิน สมรรถนะที่สะท้อนประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

7. ทะนุบำรุงและอุปถัมภ์พระพุทธศาสนาและศาสนาอื่นๆ สนับสนุนให้ องค์การทางศาสนามีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างสันติสุขและความปรองดองสมานฉันท์ในสังคมไทยอย่างยั่งยืน และมีส่วนร่วมในการพัฒนา สังคมตามความพร้อม

8. อนุรักษ์ ฟื้นฟู และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรมภาษาไทยและภาษาถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่นรวมทั้งความหลากหลายของศิลปวัฒนธรรมไทย เพื่อการเรียนรู้สร้างความ ภาคภูมิใจในประวัติศาสตร์และความเป็นไทย นำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์อันดีในระดับ ประชาชน ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ ตลอดจนเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้แก่ ประเทศ

9. สนับสนุนการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ วัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน และวัฒนธรรมสากลและการสร้างสรรค์งานศิลปะและวัฒนธรรมที่เป็นสากลเพื่อเตรียมเข้าสู่สาค หลัวัฒนธรรมของประชาคมอาเซียนและเพื่อการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก

10. ปลูกฝังค่านิยมและจิตสำนึกที่ดี รวมทั้งสนับสนุนการผลิตสื่อคุณภาพ เพื่อเปิดพื้นที่สาธารณะให้เยาวชนและประชาชนได้มีโอกาสแสดงออกอย่างสร้างสรรค์

ดังนั้นในฐานะที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็น สถานศึกษาจึงมีหน้าที่หลักในการพัฒนาเด็กปฐมวัยตามนโยบายและทิศทางการพัฒนาประเทศ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นการส่งเสริมให้ความรู้กับเด็กปฐมวัย อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เกิดกับเด็กมากที่สุด เด็กมีพัฒนาการครบทั้ง 4 ด้านอย่าง

เหมาะสมกับวัย มีนิสัยรักการอ่านพร้อมทั้งมีการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความมีระเบียบวินัยและสร้างค่านิยมให้เด็กภาคภูมิใจในวัฒนธรรมไทย และส่งเสริมการลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพ โดยสร้างเสริมสุขภาวะเด็กให้มีความสมบูรณ์แข็งแรงทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

### 7.3.3 นโยบายและทิศทางการพัฒนาการศึกษา

การจัดการศึกษาของแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2552-2559 เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งความรู้ นำพาไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ มุ่งให้คนไทยทุกคนได้รับโอกาสที่จะเรียนรู้ ฝึกอบรม ได้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาให้คนในสังคมเป็นผู้สมบูรณ์พร้อมทั้งกาย ใจ จิต และปัญญา พร้อมทั้งความสามารถในการสร้างสรรค์สังคมคุณภาพ สังคมแห่งการเรียนรู้ ด้วยความสมานฉันท์และความเอื้ออาทรต่อกันจึงมีเป้าหมายพัฒนาให้คนไทยทุกคนมีทักษะและกระบวนการในการคิด การวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาที่มีความใฝ่รู้ และสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องเต็มตามศักยภาพ มีโอกาสและทางเลือกที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลายตามความต้องการ ความสนใจ และความถนัด มีการพัฒนาความรู้ และการเรียนรู้ใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย ใช้ความรู้เป็นฐานการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของคนไทยสถานศึกษาจึงมีหน้าที่ในการพัฒนารูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อนำไปใช้ในการส่งเสริมกระบวนการคิดและการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนมีความรอบรู้ และการดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพส่งเสริมและสนับสนุนให้ครู ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องรวมทั้งให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากสื่อเทคโนโลยีต่างๆ มีโอกาสพัฒนากระบวนการเรียนการสอน โดยมีการบูรณาการเนื้อหาและวิธีการสอนอย่างเหมาะสม มีการใช้สื่อและริเริ่มสร้างสื่อจากภูมิปัญญาในท้องถิ่นและถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด นอกจากนี้สถานศึกษายังเป็นแหล่งเรียนรู้ในชุมชน หรือคลังความรู้พร้อมจะแลกเปลี่ยนและพัฒนา ร่วมกับชุมชน รวมทั้งการให้ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม กิจกรรมของชุมชน โดยมีการจัดระบบเพื่อดูแลและจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นแผนกลยุทธ์ที่เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการศึกษาของไทยที่มีความสอดคล้องกับกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ซึ่งมีวิสัยทัศน์คือ “คนไทยได้เรียนรู้อย่างมีคุณภาพ” มีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย ขยายโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารจัดการการศึกษาเอกพจน์ อวดมุล (2553) ได้ศึกษาการใช้แหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาสเบย จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการวิจัยพบว่าในการใช้แหล่งเรียนรู้ได้เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมและ



ให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการใช้แหล่งเรียนรู้ ใช้อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน และภูมิปัญญาท้องถิ่นได้นำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาจัดการความรู้ และได้พัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เป็นแหล่งเรียนรู้สอดคล้องกับแนวคิดของ สุมน อมรวิวัฒน์ (2544: 10) ที่กล่าวไว้ว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้กับทุกคนในทุกสถานที่ ทุกเวลา แหล่งเรียนรู้ของชุมชนมีอยู่มากมาย ทั้งที่เป็นองค์กรจัดตั้งสถาบันในชุมชน วิถีชีวิตการทำมาหากิน ประเพณี พิธีกรรม และสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ การเรียนรู้ที่ดีเกิดขึ้นจากการที่ทุกฝ่ายสร้างเครือข่ายของการเชื่อมโยงประสบการณ์ เกิดสังคมการเรียนรู้ และสังคมคุณธรรมและการเรียนจากแหล่งเรียนรู้ในชุมชนและธรรมชาติ

### 7.3.4 นโยบายการพัฒนาการศึกษาตามแผนการพัฒนาศึกษาท้องถิ่น

เนื่องจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาและมีสิทธิในการจัดการศึกษาได้ทั้งการศึกษาในระบบและการศึกษาเพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่น ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยจะต้องจัดการศึกษาด้านต่างๆ ให้ได้มาตรฐานการศึกษาของชาติ 3 มาตรฐาน ดังนี้ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก (คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข) มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา (จัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน) และมาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมแห่งความรู้ (การสร้างวิถีการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยส่วนแผนและงบประมาณทางการศึกษาท้องถิ่น สำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่นจึงได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นโดยได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์เงื่อนไขและการเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศซึ่งจะให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในท้องถิ่น และมุ่งเน้นการพัฒนาท้องถิ่นด้วยการจัดการศึกษาที่บูรณาการทั้งการศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ทั้งนี้เพื่อให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นทั้งที่อยู่ในระบบ โรงเรียน และนอกระบบ โรงเรียน ได้เรียนรู้ตลอดชีวิตโดยได้ อัญเชิญปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งจะส่งผลให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นมีภูมิคุ้มกันสูงขึ้นในหลายด้าน และสามารถปรับตัวรับกับภาวะวิกฤตเศรษฐกิจโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพจึงได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2558-2560) โดยมียุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาด้านการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัย (0-3 ปี) ให้ผู้เรียนมีพัฒนาการอย่างรอบด้านและสมดุลตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีแนวทางการพัฒนาด้าน สนับสนุน สื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอน และอาคารสถานที่สำหรับจัดการศึกษาปฐมวัย (0-3 ปี) ตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างเพียงพอ พัฒนาการจัดการศึกษาปฐมวัย (0-3ปี) ให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน พัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยตามแนว

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพัฒนาครูผู้ดูแลเด็กให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ พัฒนาการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งครูผู้ดูแลเด็กตามระบบคุณธรรมให้ครบถ้วนเต็มตามกรอบอัตรากำลังพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีพัฒนาการรอบด้านสมดุลตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยและมีความพร้อมที่จะเข้าศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษาส่งเสริม สนับสนุนเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็กให้มีความเข้มแข็งและพัฒนาคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีความเข้มแข็งสามารถเข้าไปมีบทบาท

สรุปศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นองค์กรทางการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเยาวชนให้มีคุณภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ได้นำนโยบายและยุทธศาสตร์ในระดับสูงต่างๆ มาจัดทำแผนพัฒนาโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัยให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ปลูกฝังความรักชาติ ศาสนาและพระมหากษัตริย์ มีวิถีชีวิตของคนไทย รักษาศิลปวัฒนธรรมและประเพณีที่งดงามของชาติ มีความรู้ทางวิชาการและการปฏิบัติ เป็นคนมีทักษะมีเหตุผล มีความคิดเป็นตรรกะ และเป็นคนมีทัศนคติกว้างไกล รู้จักใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อพัฒนาภาวะแวดล้อมและคุณภาพชีวิตในสังคมมนุษย์ร่วมกันพัฒนาชุมชนที่ตนอาศัยอยู่ โดยการศึกษาและเข้าใจอารยธรรมและมรดกทางวัฒนธรรมของตนเอง ของชุมชน และชาติอื่น ในส่วนของสถานศึกษาในสังกัดมุ่งเสริมสร้าง โรงเรียนให้เป็นสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้พัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุล พัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาและสร้างความเข้มแข็งให้ระบบประกันและพัฒนาคุณภาพภายใน การบริหารทรัพย์สินและบัญชี และคุ้มครองการทำงาน พัฒนาสภาพแวดล้อมและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่มาตรฐานวิชาชีพ พัฒนาหลักสูตรและงานวิชาการสู่ความเป็นเลิศ สร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับเครือข่ายในการพัฒนาการศึกษา

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ในกาพัฒนาแนวทางการจัดการเครือข่ายการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของกระบวนการจัดการเครือข่าย นอกจากนี้จากคุณสมบัติพิเศษดังกล่าวของการศึกษาจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Good Practice) ผู้วิจัยจึงเลือกใช้วิธีการศึกษาการถอดบทเรียนในการวิเคราะห์แนวทางการจัดการเครือข่ายการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเนื่องจากวิธีการศึกษาดังกล่าวจะเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยเสริมให้ข้อค้นพบหรือข้อสรุปที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้มีความแข็งแกร่งและสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้จริงในบริบทอื่นๆ สอดคล้องกับบริบทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่กว้างขวางและหลากหลายมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 3 แสดงการสังเคราะห์ สรุปแนวคิด ทฤษฎีในการวิจัย

ที่	แนวคิด/ ทฤษฎี	กรอบ/ความหมาย/ประเด็น
1	การจัดการเชิงกลยุทธ์	การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ โดยการกำหนด กลยุทธ์ต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์องค์การ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ประยุกต์แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง(Strength)จุดอ่อน (Weakness)โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis และจับคู่รายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากสถานการณ์ 4 รูปแบบ หรือที่เรียกว่า TOWS Matrix
2	เครือข่ายทางสังคมและการจัดการเครือข่าย	ความสัมพันธ์ทางสังคม อันเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร สถาบันที่มีความสมัครใจมาพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกันลงมือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ความต้องการบางอย่างร่วมกัน โดยที่สมาชิกมีความเป็นอิสระ และการที่องค์กรมีการจัดการเครือข่ายที่ดีย่อมทำให้เกิดความชัดเจนในวิธีการดำเนินงาน ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการประสานงานภายในองค์กรเครือข่าย และหากมีการจัดการเครือข่ายที่มีการเชื่อมโยง ประสานงานเป็นกลุ่มอย่างเป็นเครือข่ายร่วมกันอย่างดีแล้วย่อมสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน of เครือข่ายมากขึ้น และทำให้การดำเนินงานลุล่วง ไปด้วยดีและมีความยั่งยืน
3	แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาคีสาธารณะแนวใหม่ในบริบทของการพัฒนาทฤษฎีรัฐศาสตร์.	โลกยุคศตวรรษ 21 การบริหารจัดการภาคีสาธารณะได้คลี่ขยายออกไปโดยรวมเอาภาคส่วนอื่นๆ ทั้งภาคประชาชน ประชาสังคม พร้อมกับชูประเด็นการสร้างควมไว้เนื้อเชื่อใจให้เป็นกลไกการทำงานแบบใหม่ ภายใต้ระบบบริหารปกครองที่หน่วยงานภาครัฐเป็นเพียงส่วนหนึ่งของเครือข่ายมิใช่ศูนย์กลางการบริหารจัดการตามรูปแบบการสั่งการ แต่จะใช้ความเชี่ยวชาญและความเป็นมืออาชีพสนับสนุน ส่งเสริม ประสานงาน อำนวยความสะดวก รวมถึงกระตุ้นให้ประชาชนและภาคส่วนต่าง ๆ รวมพลังกันแก้ไขปัญหาสังคมที่ตนเป็นสมาชิก เพื่อให้เป้าหมายร่วมประสบความสำเร็จ และเพื่อเป็นกรอบแนวคิดการบริหารปกครองที่ถูกลำเสนออย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 3 แสดงการสังเคราะห์ สรุปแนวคิด ทฤษฎีในการวิจัย (ต่อ)

ที่	แนวคิด/ ทฤษฎี	กรอบ/ความหมาย/ประเด็น
4	การมีส่วนร่วม ของ ชุมชน	ภาคประชาชนมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพราะประชาชนเป็นผู้ที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียนและได้รับผลโดยตรงจากการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังนั้นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงต้องมีการจัดระบบการบริหาร การจัด โครงสร้างและทัศนคติในการบริหาร เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และมีบทบาทในกระบวนการตัดสินใจทางการบริหารและการดำเนินกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสามารถเลือกตัดสินใจ ออกแบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมจากระดับการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมเริ่มตั้งแต่ระดับการเข้ามามีส่วนร่วมที่น้อยที่สุดนั่นคือการให้ข้อมูลข่าวสาร จนถึงขั้น การมอบอำนาจในการตัดสินใจและการดำเนินการแก่ประชาชนซึ่งเป็นระดับขั้นที่สูงที่สุดในการมีส่วนร่วมของประชาชน
5	การบริหาร จัดการ ศูนย์ พัฒนา เด็กเล็ก องค์กร ปกครอง ส่วน ท้องถิ่น	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นสถานศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมของเด็กให้เติบโตเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา พร้อมทั้งปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กันไป ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ได้จัดทำมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นแนวทางให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ปฏิบัติตาม และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับ พุทธศักราช 2542 และฉบับปรับปรุงแก้ไขปี พ.ศ. 2545 ซึ่งให้ความสำคัญของการกระจายอำนาจทางการศึกษาให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
6	การถอด บทเรียน	แนวคิดและเครื่องมือเพื่อสร้างการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการจัดการความรู้ โดยเป็นกระบวนการดึงเอาความรู้จากการทำงานออกมาใช้เป็นทุนในการทำงานเพื่อยกระดับให้ดียิ่งขึ้น การถอดบทเรียน จึงเป็นการสกัดความรู้ที่มีอยู่ในตัวคน (Tacit Knowledge) ออกมาเป็นบทเรียน/ ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ซึ่งผลที่ได้จากการถอดบทเรียน ทำให้ได้บทเรียนในรูปแบบชุดความรู้ (ที่เป็นรูปธรรม) และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้เข้าร่วมกระบวนการ อันนำมาซึ่งการปรับวิธีคิด และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่สร้างสรรค์และมีคุณภาพยิ่งขึ้น หัวใจหลักของการถอดบทเรียน ต้องมีการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) โดยมีผลประโยชน์ร่วมกัน (Mutual Benefit) มีความไว้วางใจทั้งตนเองและผู้อื่น และมีการเรียนรู้

ตารางที่ 4 แสดงการสังเคราะห์ หัวข้องานวิจัย / วิทยานิพนธ์ องค์ความรู้ที่พบประเด็นที่มุ่งศึกษา และมโนทัศน์ในการวิจัย

ที่	หัวข้องานวิจัย/วิทยานิพนธ์	ทฤษฎี/องค์ความรู้ที่พบ	ประเด็นที่มุ่งศึกษา	มโนทัศน์ในการวิจัย
1	เครือข่าย	องค์ประกอบเครือข่าย	-องค์ประกอบของเครือข่าย -กระบวนการสร้างเครือข่าย	กระบวนการ / ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่าย
2	ศักยภาพการจัดการเครือข่าย	ศักยภาพการจัดการเครือข่าย	-ประเมินศักยภาพการจัดการเครือข่ายการศึกษาระดับปฐมวัย -ศักยภาพของทรัพยากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	-การศึกษาศักยภาพการจัดการเครือข่าย
3	การจัดการเครือข่าย	การจัดการเครือข่าย	รูปแบบกิจกรรมและการจัดการเครือข่ายการศึกษาระดับปฐมวัย -การวิจัยและพัฒนาด้านเครือข่าย -รูปแบบการจัดการจัดการเครือข่ายการศึกษา	แนวทาง รูปแบบกิจกรรมและการจัดการเครือข่ายการศึกษา
4	การวิเคราะห์เครือข่าย	การวิเคราะห์เครือข่าย	-โครงสร้างของเครือข่ายทางสังคมและ -ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของเครือข่าย	โครงสร้างและความสัมพันธ์ของเครือข่าย

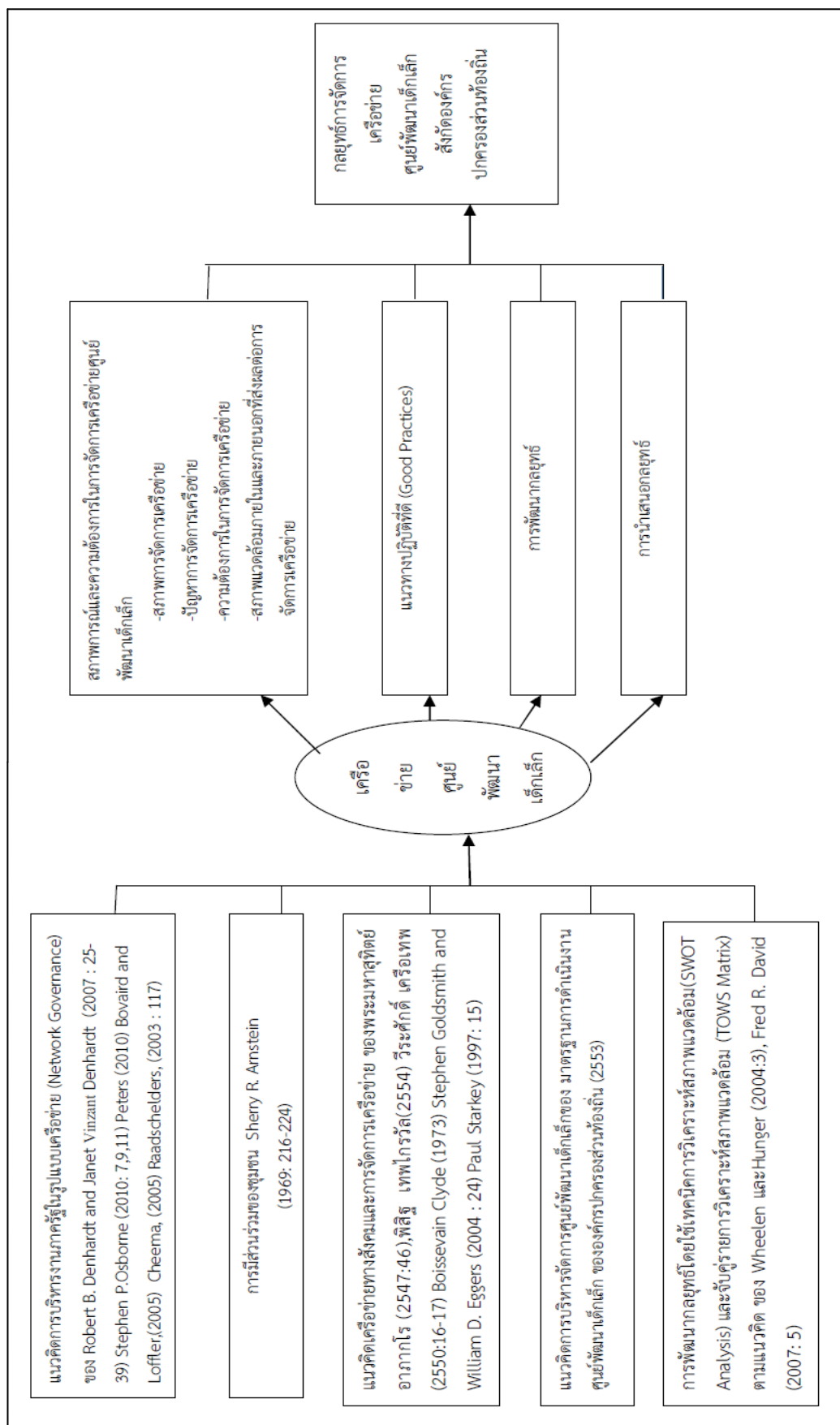
ตารางที่ 4 แสดงการสังเคราะห์ หัวข้องานวิจัย / วิทยานิพนธ์ องค์ความรู้ที่พบประเด็นที่มุ่งศึกษา และมโนทัศน์ในการวิจัย (ต่อ)

ที่	หัวข้องานวิจัย/วิทยานิพนธ์	ทฤษฎี/องค์ความรู้ที่พบ	ประเด็นที่มุ่งศึกษา	มโนทัศน์ในการวิจัย
5	แนวทางการส่งเสริมการจัดการจัดการเครือข่าย	แนวทางพัฒนาการจัดการเครือข่าย	-แนวทางการพัฒนาการจัดการเครือข่าย -แนวทางการพัฒนากิจกรรมสำคัญที่เสริมประสิทธิภาพการดำเนินงานของเครือข่าย -การพัฒนาเทคนิค/วิธีการพัฒนาสมาชิกเครือข่าย -พัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของเครือข่าย	แนวทางในการพัฒนาการจัดการเครือข่าย
6	ขอบข่ายและการจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	ขอบข่ายและการจัดการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	หน้าที่ ความรับผิดชอบตามขอบข่ายภารกิจในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก -ด้านการบริหารจัดการ -ด้านบุคลากร -ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย -ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร	ขอบข่ายและการจัดการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

## 8. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์และประมวลจากแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ เครื่องมือทางสังคมและการจัดการเครือข่าย การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายการมีส่วนร่วมของประชาชน การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยนำเสนอในแผนภาพกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้





แผนภูมิที่ 3 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) พัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ 4) นำเสนอกกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันเป็นวิธีที่มีลักษณะสำคัญคือ เป็นการแสวงหาความรู้ โดยพิจารณาจากปรากฏการณ์ทางสังคมตามสภาพความเป็นจริง เพื่อหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ของสภาพแวดล้อมนั้นๆ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### หน่วยการวิเคราะห์

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีปรากฏการณ์ด้านต่างๆ ได้แก่ สภาพการณ์ในการจัดการเครือข่าย รูปแบบการปฏิบัติที่ดีในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

#### การเลือกพื้นที่ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดีเด่นที่เข้าร่วม โครงการเพิ่มขีดความสามารถศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อพัฒนาคุณภาพเด็กปฐมวัยในท้องถิ่นระหว่างเดือนมิถุนายน 2553- พฤศจิกายน 2554 ซึ่งจัดโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกับกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ สสส. เพราะเนื่องจากผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่ามียุทธศาสตร์ของความร่วมมือในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย จึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นประชากรในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ต้นแบบ และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดีเด่น นำร่อง จำนวน 12 แห่ง ที่กองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นร่วมกันคัดเลือกจากทุกภูมิภาคของประเทศไทย มาเป็นต้นแบบในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่าย โดยแต่ละแห่งจะมีผู้รับผิดชอบ 6 คน ประกอบด้วยนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้อำนวยการสำนัก / กองการศึกษา นักวิชาการการศึกษา หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และครูผู้ดูแลเด็ก และเนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้นแบบนำร่องด้านการจัดการเครือข่ายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีจำนวน 12 แห่ง ซึ่งมีจำนวนน้อย ผู้วิจัยจึงนำมาใช้ในการศึกษาทั้งหมด ดังนี้

ตารางที่ 5 รายชื่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบนำร่องด้านการจัดการเครือข่ายที่เข้าร่วม โครงการเพิ่มขีดความสามารถศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อพัฒนาคุณภาพเด็กปฐมวัยในท้องถิ่น

รายชื่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบนำร่อง		
ภาค	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	สังกัด
เหนือ	เพชรวิทย์	เทศบาลเมืองตาก อำเภอเมือง จังหวัดตาก
	เทศบาลเมืองแพร่	เทศบาลเมืองแพร่ อำเภอเมือง จังหวัดแพร่
	บ้านห้วยน้ำขุ่น	อบต.แม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย
ใต้	เทศบาลนครยะลา	เทศบาล นครยะลา อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
	บ้านเขาเจ็ยก	เทศบาลตำบลเขาเจ็ยก อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง
	บ้านเกิดโฮ้	เทศบาลเมืองกะทู้ อำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ต
	บ้านหยงลู่โละ	อบต.ต้นหยงลู่โละ อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี
กลาง	นครนนท์วิทยารทานสัมฤทธิ์	เทศบาลนครนนทบุรี อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี
ตะวันออก	นิคมพัฒนา	อบต.นิคมพัฒนา อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง
เจียงเหนือ	เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด	เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด
	นาอ้อยคำสะอาด	เทศบาลเมืองสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
	เทศบาลตำบลกระสัง	เทศบาลตำบลกระสัง อำเภอกระสัง จังหวัดบุรีรัมย์

ในการเลือกพื้นที่วิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นดังต่อไปนี้

1. ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการเครือข่าย โดยศึกษาจากหนังสือ เอกสาร งานวิจัย และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต รวมทั้งได้ติดต่อประสานข้อมูลอื่นๆ จากหน่วยงานและบุคคลที่เกี่ยวข้องเช่น สำนักประสานงานการจัดการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

2. ตรวจสอบรายชื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดีเด่น ที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มขีดความสามารถศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อพัฒนาคุณภาพเด็กปฐมวัยในท้องถิ่น ซึ่งจัดโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกับกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) เพราะเนื่องจากผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่ามียุทธศาสตร์ของการดำเนินงานด้านการจัดการเครือข่าย จึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นประชากรในการศึกษาครั้งนี้ โดยมีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ 12 แห่งในแต่ละภูมิภาคประกอบด้วย ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก และ ภาคใต้ ที่สสส.และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ร่วมกันคัดเลือก

3. ศึกษาจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมโครงการทั้งหมด ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น และได้พิจารณาเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบแม่ข่าย พร้อมกับทำการศึกษานำร่อง (Pilot Study) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเบื้องต้นเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ของการวิจัยครั้งนี้และช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเขียนแผนการดำเนินการวิจัยและประเด็นสำคัญตามที่ต้องการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ

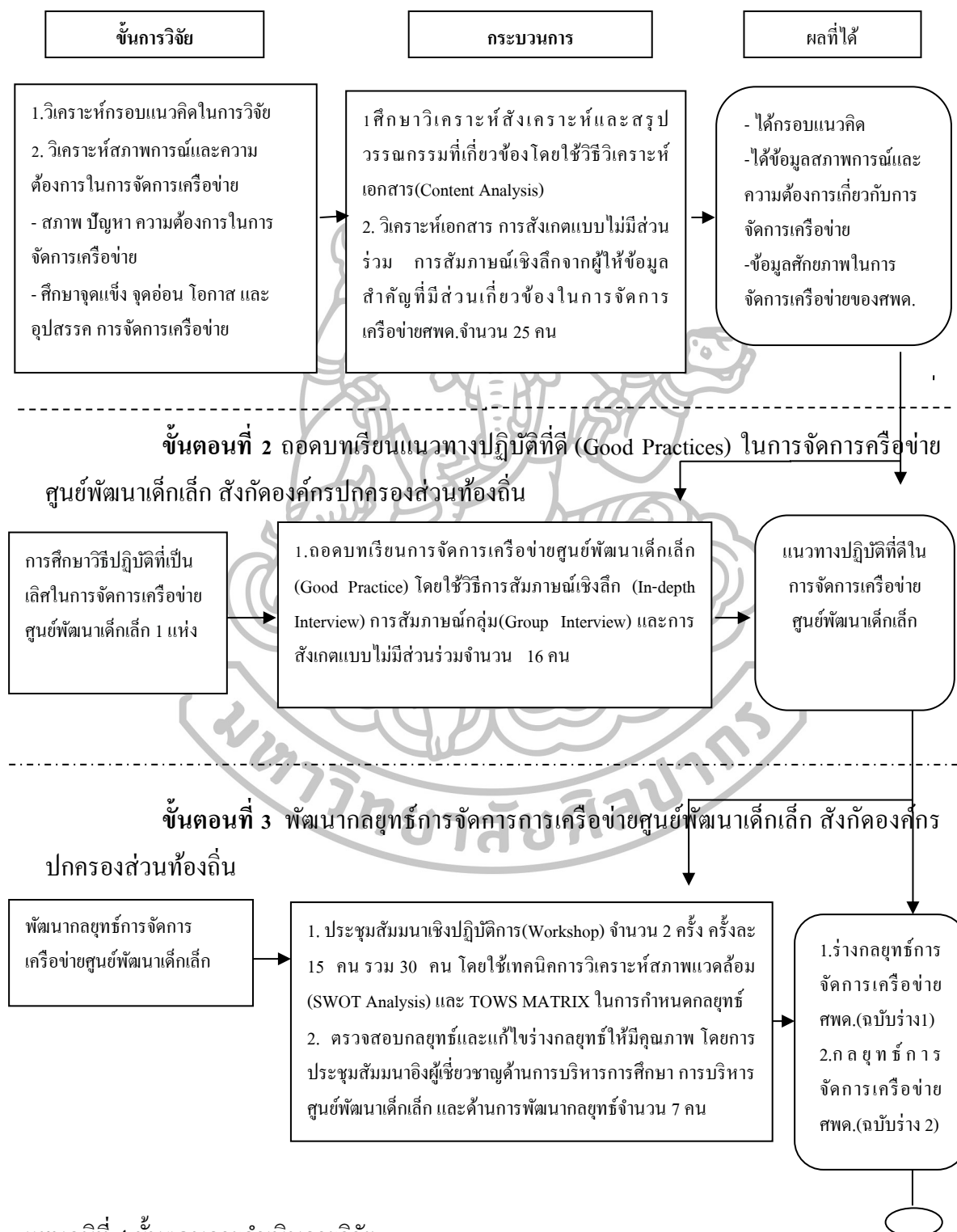
**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

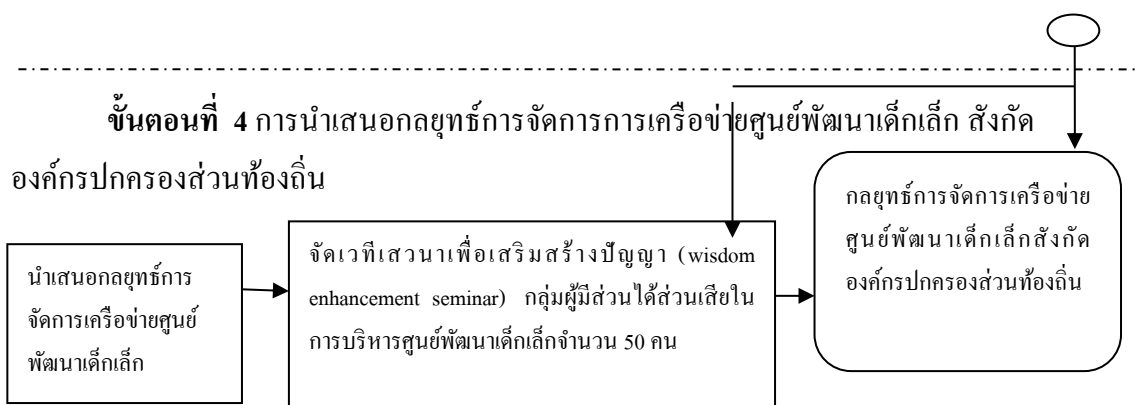
**ขั้นตอนที่ 2** ถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดี ในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**ขั้นตอนที่ 3** พัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**ขั้นตอนที่ 4** นำเสนอกลยุทธ์การจัดการการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากขั้นตอนดังกล่าวผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นแผนภูมิที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยครั้งนี้  
**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการ ในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนา  
 เด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น





แผนภูมิที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)

จากตารางข้างต้นสามารถนำเสนอรายละเอียดขั้นตอนการวิจัยแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ในการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้มีแหล่งข้อมูลที่หลากหลายแหล่งตามหลักการสามเส้า (Triangulation Approach) ซึ่งเน้นลักษณะข้อมูลหลายแหล่ง (Multiple Data Sources) โดยดำเนินการวิจัย 3 วิธีในลักษณะดำเนินการเป็นคู่ขนาน

### 1. วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 2. วิธีการศึกษาวิจัย

2.1 ทบทวนวรรณกรรมและเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร โดยการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร วารสาร บทความ หนังสือและวิทยานิพนธ์รวมทั้งเอกสาร การวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศ เพื่อให้เข้าใจถึงแนวคิด ทฤษฎี หลักการที่เกี่ยวข้องเพื่อการสร้างกรอบแนวคิดของการวิจัยนี้

2.2 ศึกษาสภาพการณ์ และความต้องการ ในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีรายละเอียดดังนี้

2.2.1 ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.2.2 ศึกษาสภาพการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2.3 ศึกษาปัญหาการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2.4 ศึกษาความต้องการในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.2.5 ศึกษาสภาพแวดล้อมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 3. แหล่งข้อมูลและผู้ให้ข้อมูลหลัก

#### 3.1 แหล่งข้อมูล

ในการศึกษาเพื่อทำความเข้าใจและสามารถตอบปัญหาในการวิจัยผู้วิจัยมุ่งศึกษาข้อมูลสภาพการณ์ในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มขีดความสามารถศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อพัฒนาคุณภาพเด็กปฐมวัยในท้องถิ่น ซึ่งจัดโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกับกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) ระหว่างเดือนมิถุนายน 2553 - พฤศจิกายน 2554 โดยการเลือกพื้นที่แบบเจาะจง (Purposive Selection) จำนวน 11 แห่ง ในแต่ละภูมิภาคประกอบด้วย ภาคกลาง ภาคใต้ ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ ที่กองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นร่วมกันคัดเลือก เพราะเนื่องจากผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความร่วมมือในการจัดการเครือข่าย จึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นประชากรในการศึกษาครั้งนี้

ตารางที่ 6 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบเป้าหมายในการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการ ในการจัดการเครือข่ายการศึกษาระดับปฐมวัย

รายชื่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ		
ภาค	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	สังกัด
เหนือ	เพชรวิทย์	เทศบาลเมืองตาก อำเภอเมือง จังหวัดตาก
	เทศบาลเมืองแพร่	เทศบาลเมืองแพร่ อำเภอเมือง จังหวัดแพร่
	บ้านห้วยน้ำขุ่น	อบต.แม่ฟ้าหลวง อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย

ตารางที่ 6 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบเป้าหมายในการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการ ในการจัดการเครือข่ายการศึกษาระดับปฐมวัย (ต่อ)

รายชื่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ		
ภาค	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	สังกัด
ใต้	เทศบาล นครยะลา	เทศบาล นครยะลา อำเภอเมือง จังหวัดยะลา
	บ้านเขาเจ็ยก	เทศบาลตำบลเขาเจ็ยก อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง
	บ้านเก็ดโฮ	เทศบาลเมืองกะทู้ อำเภอกะทู้ จังหวัดภูเก็ต
	บ้านหยงลู่โละ	อบต.ต้นหยงลู่โละ อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี
ตะวันออก	นิคมพัฒนา	อบต.นิคมพัฒนา อำเภอนิคมพัฒนา จังหวัดระยอง
ตะวันออกเฉียงเหนือ	นาอ้อยคำสะอาด	เทศบาลเมืองสกลนคร อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร
	เทศบาลตำบลกระสัง	เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด
ภาคกลาง	นครนนท์วิทยาร ทานสัมฤทธิ์	เทศบาลนครนนทบุรี อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี

### 3.2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants)

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักโดยเน้นผู้ที่มีประสบการณ์และมีบทบาทเกี่ยวข้องกับเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและมีความเที่ยงตรง โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) และวิธีการเลือกแบบลูกโซ่ (Snowball Technique) หรือจนข้อมูลอิ่มตัว (Saturated Data) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) รวม 25 คน ประกอบด้วย

3.2.1 ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประกอบด้วย นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา นักวิชาการการศึกษา หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 17 คน

3.2.2 ภาาเครือข่ายประกอบด้วย ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ปราชญ์ชุมชน ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน จำนวน 6 คน



3.2.3 บุคลากรของสำนักประสานการจัดการศึกษา กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 2 คน

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) การสัมภาษณ์กลุ่ม (Groups Interview) เพื่อสอบถาม สภาพการณ์ ปัญหาความต้องการ และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation)

4.1 การวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมทั้งนโยบายตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องเช่นรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล นโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง นโยบายการประกันคุณภาพ นโยบายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาตรฐานการศึกษาท้องถิ่น ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการด้านการศึกษาและอื่นๆ ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้วิจัยทำการศึกษาจากเอกสารเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ หนังสือ โดยทำการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 แหล่ง

4.1.1 ประเภทเอกสาร เป็นการวิเคราะห์เอกสาร รายงานประจำปีของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พ.ศ. 2553 - พ.ศ. 2556 รายงานการประเมินตนเอง รายงานการประชุมเครือข่าย รายงานผลการปฏิบัติงานด้านเครือข่ายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเอกสารสรุปโครงการ กิจกรรมของเครือข่าย คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา หนังสือแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเครือข่าย คำสั่ง กฎเกณฑ์ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องเอกสารที่ตีพิมพ์เผยแพร่อื่นๆที่สะท้อนถึงบริบททั่วไปของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีผลต่อแนวทางการจัดการเครือข่ายการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารจะให้ภาพของบริบทการจัดการเครือข่ายการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตลอดจนปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อหาข้อค้นพบของลักษณะการจัดการเครือข่ายการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้ง 11 แห่ง

4.1.2 ประเภทวิธีทัศน์ที่นำเสนอรายการประเภทข่าวและรายการสนทนาทางโทรทัศน์ที่ได้มีการนำเสนอในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและนำนโยบายเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายการศึกษา



4.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) สำหรับการสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะเน้นการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลัก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลถูกต้องและครอบคลุมประเด็นที่ทำการวิจัยมากที่สุด ซึ่งเป็นแนวคำถามที่ผ่านการกลั่นกรองและพิจารณาแล้วว่าจะสามารถตอบ โจทย์การวิจัยได้ชัดเจนและครอบคลุมที่สุด ดังนี้

4.2.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการณ์และและความต้องการในการจัดการเครือข่าย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณานี้ (Descriptive Analysis)

4.3 แบบสังเกตและจดบันทึก โดยการที่ผู้วิจัยสังเกตอยู่ภายนอกไม่เข้าไปร่วมกิจกรรมด้วย เช่น การสังเกตการณ์การเรียนการสอน สภาพทั่วไปของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อาคารเรียน ห้องพัสดุ จำนวนบุคลากร พฤติกรรมการดำเนินงานของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พฤติกรรมการดำเนินงานของครู ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและครู ความสัมพันธ์ระหว่างครู และลักษณะความร่วมมือของครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

## 5. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

5.1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพไม่ว่าจะเป็น การสัมภาษณ์ การสังเกต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

5.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมาประมวลเพื่อกำหนดเป็น โครงสร้างและขอบเขตของเครื่องมือ โดยให้ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่ศึกษา โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5.3 สร้างหรือกำหนดประเด็นของเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ แต่ละประเภทไม่ว่าจะเป็น การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกต การสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หลังจากนั้นนำประเด็นที่สร้างเสร็จเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบเพื่อให้ข้อเสนอแนะและนำมาปรับปรุงแก้ไข

5.4 นำประเด็นของเครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพแต่ละประเภทที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปดำเนินการเก็บข้อมูลตามลักษณะของเครื่องมือ

## 6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบลงภาคสนาม ยืดหยุ่นและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระหว่างที่สัมภาษณ์และมีการบันทึกเสียงในการตอบคำถามด้วยดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วน

มีรายละเอียดเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามวัตถุประสงค์และคำถามในการวิจัย ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสัมภาษณ์กลุ่ม การสังเกตและจดบันทึก (Observation and field-note) การวิเคราะห์เอกสาร (Document Analysis) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจะมีแนวคำถามซึ่งเป็นหัวข้อสนทนาแบบกว้างๆ เป็นคำถามแบบปลายเปิดใช้เป็นแนวทางการพูดคุยกับผู้ให้ข้อมูลจากนั้นผู้วิจัยนำมาสรุปประเด็นตามแนวคำถามเป็นระยะๆ เพื่อประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัยส่วนการสังเกตและจดบันทึก ผู้วิจัยศึกษาสังเกตสภาพบริบทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งสภาพแวดล้อมภายในภายนอกห้องเรียน ทรัพยากรบุคคลและสิ่งอำนวยความสะดวกของครูและนักเรียน การเรียนการสอน การจัดกิจกรรมต่างๆ การบริหารจัดการในด้านต่างๆ สำหรับการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์เอกสารรายงานผลการดำเนินงานการจัดการเครือข่าย แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (SAR) เอกสารความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและเครือข่ายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบยืนยันสภาพการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ซึ่งผลการดำเนินการวิจัยทั้ง 3 วิธีดังกล่าวจะได้ข้อมูลสารสนเทศที่ผู้วิจัยนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นกลยุทธ์ในระยะที่ 3 ต่อไป

## 7. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน (ชาย โปธิสิตา, 2547: 362) ดังต่อไปนี้

1. การจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) ขั้นตอนการจัดระเบียบข้อมูลนี้เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการแยกและการจัดหมวดหมู่ข้อมูล (Sorting and Coding the Data) โดยการจัดหมวดหมู่ข้อมูลหรือการให้รหัสข้อมูล (Coding) ไปพร้อมๆ กับการเก็บข้อมูล ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบว่าข้อมูลที่เก็บมาได้นั้นตรงกับประเด็นที่ศึกษาและเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์หรือไม่ สำหรับหลักการสำคัญในการจัดระเบียบข้อมูล ได้แก่

1.1 การจัดระเบียบทางกายภาพข้อมูลคือการถอดข้อมูลออกมาจากเทปบันทึกเสียง การเขียนบันทึก และการสรุปข้อมูลที่ได้ออกจากการสังเกต

1.2 การจัดระเบียบทางเนื้อหา คือ กระบวนการ “ย่อหรือทอนข้อมูลลง” (Data Reduction) โดยผู้วิจัยจะมีการเลือกสรรเอาข้อความบางส่วนในข้อมูลที่มีความหมายตรงประเด็นกับเรื่องที่ต้องการวิเคราะห์หรือออกมาจากข้อความอื่นๆ ซึ่งข้อความส่วนที่เลือกมานั้นจะถูกย่อหรือทอนลง โดยการสรุปเอาเฉพาะความหมายสำคัญที่สื่อออกมาแล้วกำหนดรหัสข้อมูล (Coding)

2. การแสดงข้อมูล (Data Display) ขั้นตอนนี้ เป็นการนำเสนอข้อมูลในรูปของการพรรณนาอันเป็นผลมาจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วเข้าด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยจะวิเคราะห์โดยการให้รหัสที่มีความสอดคล้องกัน เข้ามารวมกัน

3. การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนาเนื้อหา (Descriptive Analysis) เป็นหลัก กล่าวคือการวิเคราะห์เอกสารจะเป็นการอ่านจับใจความและบันทึกลงในแบบบันทึกข้อมูล เนื้อหาส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงาน ที่ผ่านมา และการวิเคราะห์ผลจากการสัมมนา และการสังเกตจะเป็นการอ่านจากบันทึกภาคสนามและการถอดเทปหลังการสัมมนา สำหรับข้อมูลบางส่วนเป็นการยกข้อความที่เป็นตอนสำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงเพื่อเป็นการสนับสนุนสาระสำคัญของการวิเคราะห์ ทั้งนี้ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การจัดการเครือข่าย ในองค์ประกอบการบริหารงานด้านต่าง ๆ ที่ศึกษา

#### 8. การตรวจสอบข้อมูล

หลังจากได้ข้อมูลครบแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาว่าเพียงพอหรือไม่ โดยดูจากการอึดตัว ความซ้ำๆ กันหรือเหมือนกันของข้อมูลที่เป็นตัวกำหนดว่าเพียงพอหรือไม่ และตรวจสอบว่าข้อมูลนั้นตอบปัญหาข้อมูลการวิจัยหรือไม่ ถ้าได้ข้อมูลไม่ตรงกัน จะต้องตรวจสอบว่าข้อมูลที่แท้จริงเป็นอย่างไร โดยใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล โดยการตรวจสอบแหล่งที่มา ซึ่งจะพิจารณาในเรื่องแหล่งข้อมูล แหล่งสถานที่ แหล่งเวลาที่ให้ข้อมูลนั้นๆ ถ้าต่างคน ต่างสถานที่ ต่างเวลาจะได้ข้อมูลหรือไม่แหล่งบุคคล หมายถึง ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่เช่นจากการซักถามผู้ปฏิบัติงาน เปลี่ยนไปถามข้อมูลเดิมจากผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือภาคีเครือข่าย เป็นต้น แหล่งสถานที่ หมายถึง ถ้าข้อมูลต่างสถานที่กันจะเหมือนกันหรือไม่

2. การตรวจสอบสามเส้าด้วยวิธีการรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลาย ๆ วิธีการในการหาข้อมูลในแต่ละหัวข้อเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการที่สุด คือ ถ้าใช้การเก็บข้อมูลที่แตกต่างกันแต่ได้ข้อมูลที่เหมือนกันแสดงว่าข้อมูลนั้น น่าจะเป็นข้อมูลที่ต้องการ เช่น ในการสังเกตควบคู่ไปกับการซักถามพร้อมกับศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด

## 9. การควบคุมคุณภาพงานวิจัย

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงข้อสรุปที่ได้จากการเก็บข้อมูลว่าต้องมีความเที่ยงตรง (Validity) และมีความเชื่อถือได้ (Credibility / Reliability) ของผลการวิจัยซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) มาใช้ในการสนับสนุนข้อมูลเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงและความเชื่อถือของข้อมูลในงานวิจัยเชิงคุณภาพ (สุภางค์ จันทวานิช, 2549: 128-130) ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการควบคุมคุณภาพในงานวิจัย ดังต่อไปนี้

### 9.1 ด้านความเที่ยงตรงภายใน (Internal Validity)

#### 9.1.1 ความเที่ยงตรงเชิงบรรยาย

9.1.1.1 วิธีการควบคุมคุณภาพ โดย การใช้เทคนิคสามเส้า (Triangulation) ในด้านการตรวจสอบข้อมูล และวิธีรวบรวมข้อมูล (Method Triangulation) โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่มากกว่าหนึ่งวิธี เพื่อตรวจสอบความยืนยันซึ่งกันและกัน ได้แก่ การสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ การสังเกต (Observations) และทำการศึกษาในเชิงลึก โดยจะเข้าไปอาศัยอยู่ในพื้นที่ที่เป็นบางช่วง ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆที่เกิดขึ้นในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยมีการสังเกตรูปแบบการดำเนินงานการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการจัดการเครือข่ายการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ผู้วิจัยยังใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) คือเป็นการสังเกตที่ผู้วิจัยใช้ในกรณีที่ต้องการสังเกตกลุ่มเป้าหมายที่อยู่ห่าง ๆ ออกไปโดยไม่เข้าไปร่วมกิจกรรมหรือสังเกตลักษณะทางกายภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

9.1.1.2 วิธีการควบคุมคุณภาพ โดย การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิเคราะห์ข้อมูล (Analyst Triangulation) ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมีอาจารย์ที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญและสามารถให้คำแนะนำเพื่อให้สามารถตรวจสอบข้อมูล ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อค้นพบได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

#### 9.1.2 ความเที่ยงตรงเชิงตีความ

9.1.2.1 วิธีการควบคุมคุณภาพ โดย การยืนยันผลจากแหล่งข้อมูล (Participant Feedback / Member Check) ที่นำผลการศึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปแนวทาง การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Operational Seminar) เพื่อยืนยันความเหมาะสม (Fittingness) ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่ออธิบาย

ปรากฏการณ์ในพื้นที่ (Phenomenology) เกี่ยวกับแนวทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย

9.1.2.2 การสิ้นสุดการเก็บข้อมูลการเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จะสิ้นสุดเมื่อ 1) ไม่มีข้อค้นพบประเด็นใหม่ 2) ได้ข้อมูลครอบคลุมประเด็นที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาและ 3) ข้อมูลที่ได้สามารถอธิบายแนวทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งภายหลังจากการเก็บข้อมูลในแต่ละครั้งผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบข้อมูลว่าครอบคลุมประเด็นที่ผู้วิจัยทำการศึกษาหรือไม่ หากไม่ครอบคลุมผู้วิจัยจะนำประเด็นที่ขาดหายไปนำไปสัมภาษณ์ในครั้งต่อไปจนได้ข้อมูลครบตามกรอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ผู้วิจัยตั้งไว้ หรือในกรณีที่พบว่าไม่มีประเด็นนอกเหนือจากกรอบที่ทำการศึกษาแต่เป็นประเด็นที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันกับเนื้อหาที่สำคัญของการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเอาประเด็นนั้นไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมจนกว่าจะพบข้อมูลที่สามารถอธิบายแนวทางการจัดการเครือข่ายการศึกษาในระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้

## 9.2 ด้านความเที่ยงตรงภายนอก (External Validity)

วิธีการควบคุมคุณภาพ โดยการเลือกพื้นที่เพื่อนำเสนอแนวทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งผู้วิจัยเลือกพื้นที่โดยใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยการตรวจสอบสามเส้าต่างแหล่งข้อมูล (Triangulation of Source) มีการใช้ข้อมูลจากหลายแหล่ง ซึ่งผู้วิจัยเลือกพื้นที่ได้เลือกพื้นที่เพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานจำนวน 13 แห่ง ซึ่งเป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบนำร่องด้านการดำเนินงานเครือข่าย มีการจัดการเครือข่ายตามกรอบแนวคิดการจัดการเครือข่ายและมีการนำแนวคิดการจัดการเครือข่ายมาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดังนั้นการเลือกพื้นที่การศึกษาครั้งนี้จึงสามารถตอบวัตถุประสงค์การวิจัยได้ จากนั้นผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดกลุ่มข้อมูลเพื่อให้ได้กรอบของแนวทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีวิธีการดำเนินการจัดการเครือข่ายอย่างไรหลังจากนั้นผู้วิจัยจะทำการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัย เพื่อหากกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทยต่อไป

ผู้วิจัยได้สรุปวิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สรุปวิธีการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วัตถุประสงค์	วิธีการ	กลุ่มเป้าหมาย/เอกสาร	เครื่องมือ/สถิติ
1. วิเคราะห์แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2. เพื่อศึกษาสภาพการณ์ของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ปัญหา/อุปสรรคและความต้องการในการจัดการเครือข่าย	1.ศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2.การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์เชิงลึก การสัมภาษณ์กลุ่มกับผู้เกี่ยวข้องในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	1. เอกสารแนวคิด ทฤษฎี 2. งานวิจัย 1.วิเคราะห์เอกสารการดำเนินงานด้านเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่เป้าหมาย 2.สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำนวน 25 คนหรือจนข้อมูลอิ่มตัว	- แบบบันทึกข้อมูล/ การวิเคราะห์เชิงพรรณาเนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2 ถอดบทเรียนแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 1. วัตถุประสงค์

เพื่อสังเคราะห์การถอดบทเรียนแนวทางการบริหารจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบเพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยการทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาในแง่มุมต่างๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ทำให้เกิดผลอย่างเป็นอยู่ในปัจจุบันสะท้อนในรูปของปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิตจากกระบวนการ (Output) และ ผลลัพธ์ (Outcome)

## 2. แหล่งข้อมูลและกลุ่มเป้าหมาย

2.1 แหล่งข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบเป้าหมายเป็นกรณีศึกษา 1 แห่ง ซึ่งการเลือกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบการจัดการเครือข่ายที่มีคุณภาพเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะทำความเข้าใจปรากฏการณ์ของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อเป็นสารสนเทศที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งในการวิเคราะห์กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นครั้งนี้สำหรับเหตุผลในการเลือกผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบเครือข่ายที่ได้รับคัดเลือกจาก 12 แห่งที่เข้าร่วม โครงการเพิ่มขีดความสามารถศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อพัฒนาคุณภาพเด็กปฐมวัยในท้องถิ่น ซึ่งจัดโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกับกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) เพื่อเป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนำร่องในการดำเนินงานรูปแบบเครือข่ายโดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

2.1.1 มีจำนวนเครือข่ายหรือกิจกรรมเครือข่ายที่โดดเด่น ซึ่งสะท้อนให้เห็นมิติด้านการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคม

2.1.2 มีการดำเนินงานรูปแบบเครือข่ายที่ประสบผลสำเร็จในด้านการเพิ่มสมาชิกเครือข่ายและมีความต่อเนื่องในการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายไม่น้อยกว่า 3 ปี

2.1.3 การก่อตัวของเครือข่ายเกิดขึ้นจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดเครือข่าย หรือกิจกรรมเครือข่ายขึ้น

2.1.4 มีกิจกรรมที่เกิดจากการดำเนินงานรูปแบบเครือข่ายเป็นที่ยอมรับและได้รับรางวัลและการเชิดชูเกียรติด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม จากสถาบันพระปกเกล้าติดต่อกัน 3 ปี และได้รับรางวัลด้านอื่นๆในระดับจังหวัดและระดับประเทศ

2.1.5 การดำเนินงานต่างๆของเครือข่ายเป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับ มีการทำงานในลักษณะ Partnership เดิมเต็มซึ่งกันและกัน มีหน้าที่ร่วมมือกันอย่างชัดเจน ไม่ใช่ขับเคลื่อนงานไปได้โดยหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเท่านั้น

## 2.2 ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ผู้อำนวยการสำนักกองการศึกษา นักวิชาการการศึกษา หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เป็นสมาชิกเครือข่าย สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) รวมจำนวน 16 คน



### 3. วิธีการวิจัย

3.1 การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสัมภาษณ์กลุ่ม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กต้นแบบและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสมาชิกเครือข่าย

3.2 การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบแม่ข่ายและลูกข่าย เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 ผลจากการถอดบทเรียนแนวทางการปฏิบัติที่ดี ในการจัดการเครือข่ายศูนย์เด็กเล็ก โดยการทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาในแง่มุมต่างๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสะท้อนในรูปของปัจจัยนำเข้า ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตจากกระบวนการ และผลลัพธ์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การดำเนินการถอดบทเรียนเมื่อเรียบร้อยแล้วได้นำไปจัดทำเป็นเอกสารเสนอแนวปฏิบัติในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยในระบายนี้อาจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จึงเลือกใช้เครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

4.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) สำหรับเก็บรวมข้อมูลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและสมาชิกเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ

4.2 แบบสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation)

4.3 แบบบันทึกผลการถอดบทเรียนและข้อเสนอแนะซึ่งเตรียมไว้ล่วงหน้าเพื่อสะดวกในการจัดหมวดหมู่การตรวจสอบข้อมูลและการวิเคราะห์

4.4 อุปกรณ์ภาคสนาม อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยภาคสนาม ได้แก่

4.4.1 เทปบันทึกเสียงใช้บันทึกขณะที่มีการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจากผู้ให้สัมภาษณ์ก่อน ซึ่งช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่สามารถตรวจสอบกับที่บันทึกได้

4.4.2 กล้องถ่ายรูปใช้บันทึกภาพสถานที่ บุคคล และเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อช่วยอธิบายข้อมูลที่มีอยู่ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นและใช้ประกอบรายงานการวิจัย

### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยเป็นผู้รวบรวมข้อมูลโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้



5.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือแนะนำตัวอย่างเป็นทางการจากวิทยาลัยฯ ถึงศูนย์ฯ เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ในการเก็บข้อมูลและขออนุญาตเก็บข้อมูล โดยผู้วิจัยนำหนังสือไปให้ศูนย์ฯ ด้วยตนเอง

5.2 ผู้วิจัยประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบและสมาชิกเครือข่าย เพื่อขอความร่วมมือในการเข้าสัมภาษณ์เพื่อถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีเครือข่ายจำนวน 16 คน โดยผู้วิจัยจัดบันทึกพร้อมขออนุญาตบันทึกเทปเพื่อรับทราบข้อคิดเห็นและแนวทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและขอเข้าศึกษาดูงานเพื่อสังเกตการณ์การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แล้วจึงนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์และทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาในแง่มุมต่างๆ เพื่อให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่ทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันสะท้อนในรูปของ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตจากกระบวนการ และ ผลลัพธ์ เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานหรือมาตรการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการการวิเคราะห์แบบเชิงพรรณนา ทั้งนี้เพื่ออธิบายปรากฏการณ์การบริหารจัดการ ในองค์ประกอบการบริหารงานด้านต่างๆ ที่ศึกษาและใช้การวิเคราะห์หลังปฏิบัติ (After Action Review: AAR) ถอดบทเรียนที่ได้ สรุปผลและเขียนรายงานเพื่อเป็นการสรุปประเด็นอย่างคร่าวๆอีกครั้งหลังการ สัมภาษณ์ และ การสังเกต หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์หลังปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการนำข้อมูลที่ได้มาเรียบเรียงให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับผู้ให้ข้อมูลรวมถึงความรู้สึกต่างๆ ที่ได้รับขณะการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อเป็นการสรุปและตรวจสอบข้อมูลอีกครั้งเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์มากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะเชิงพรรณนาและพรรณนาวิเคราะห์

ตารางที่ 8 สรุปวิธีการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 การถอดบทเรียนแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วัตถุประสงค์	วิธีการ	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	เครื่องมือ/สถิติ	ผลที่ได้
1. เพื่อสังเคราะห์การถอดบทเรียนแนวทางการบริหารจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบโดยการสรุปประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาในแง่มุมต่างๆที่ทำให้เกิดผลอย่างเป็นอยู่ในปัจจุบันสะท้อนในรูปแบบปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)	1. การสัมภาษณ์เชิงลึก 2. การสัมภาษณ์กลุ่ม 3. การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม	ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เป็นสมาชิกเครือข่ายที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานด้านเครือข่าย จำนวน 16 คน	1. การวิเคราะห์แบบเชิงพรรณนา 2. การวิเคราะห์หลังปฏิบัติ	แนวทางปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการเครือข่าย

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 มาพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ใช้เทคนิคการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 2 ครั้งเพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis และ TOWS MATRIX

1.2 เพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## 2. แหล่งข้อมูลและกลุ่มเป้าหมาย

2.1 แหล่งข้อมูลผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับนโยบาย และยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารและจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายในขั้นตอนที่ 1 และผลการถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในขั้นตอนที่ 2

### 2.2 กลุ่มเป้าหมาย

2.2.1 การพัฒนากลยุทธ์โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) จำนวน 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนากลยุทธ์ รวมจำนวน 15 คน ครั้งที่ 2 ประกอบด้วย นายกองตำบลบริหารส่วนตำบล ครูผู้ดูแลเด็ก นักวิชาการด้านการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย นักวิชาการด้านกลยุทธ์ จำนวน 15 ท่าน รวม 30 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

2.2.2 ตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร การศึกษา การบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และด้านการพัฒนากลยุทธ์ โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) รวมจำนวน 7 คน

## 3. วิธีการวิจัย

ผู้วิจัยได้พัฒนาร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ร่างที่ 1) มีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดองค์ประกอบของกลยุทธ์และเทคนิคการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3.2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (Workshop)

3.3 ตรวจสอบความถูกต้องของกลยุทธ์โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

## 4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผลการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายในขั้นตอนที่ 1 และผลการถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการเครือข่ายในขั้นตอนที่ 2

4.2 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Workshop) รวมทั้งอุปกรณ์เทปบันทึกเสียง เพื่อช่วยในการเก็บข้อมูล

4.3 สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยเป็นผู้รวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือเพื่อเรียนเชิญบุคคลากรและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ

5.2 ผู้วิจัยนำผลการวิจัยร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้จากการเก็บข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 และ 2 ที่ได้มาใช้เป็นข้อมูลในการยกร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่าย โดยจัดทำเป็นเอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Workshop)

5.3 ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยใช้ พาวเวอร์พอยท์ พร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุมเกี่ยวกับความเป็นมาของโครงการ การดำเนินงานวิจัย ขั้นตอนและกระบวนการวิจัย ผลการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่าย และผลการถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีจากเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ เสนอต่อกลุ่มที่เข้าร่วมสัมมนา

5.4 ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อหา จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรค และโอกาส และให้ค่าน้ำหนักความสำคัญในแต่ละปัจจัย และกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยการนำผลการวิเคราะห์จากตาราง TOWS MATRIX ที่จับคู่ 4 กลุ่ม SO, ST, WO, WT มากำหนดเป็นกลยุทธ์ฉบับร่างซึ่งผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้วิจัยจะนำไปใช้วิเคราะห์และสังเคราะห์ร่วมกับแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องขึ้นเป็นร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ร่าง1) ที่ประกอบด้วย ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งจากร่างกลยุทธ์ดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาสู่การตรวจสอบความถูกต้องของกลยุทธ์โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship)

5.5 การตรวจสอบความถูกต้องของกลยุทธ์โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา การบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และด้านการพัฒนากลยุทธ์ ใน 4 ประเด็นได้แก่ 1) ความเหมาะสมขององค์ประกอบของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น 2) ความเหมาะสมและความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ 3) ความเหมาะสมของกลยุทธ์และ 4) ความเหมาะสมของแนวทางการดำเนินงาน แยกตามกลยุทธ์ ซึ่งผู้วิจัย

ได้นำไปปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นแล้วนำเสนอกลยุทธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อไป

#### 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมสัมภาษณ์เป็นเอกฉันท์ถึงความเหมาะสมของกลยุทธ์ และนำผลที่ได้มาปรับปรุงกลยุทธ์และแนวทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ตารางที่ 9 สรุปวิธีการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วัตถุประสงค์	วิธีการ	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	เครื่องมือ/สถิติ	ผลที่ได้
1. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis และ TOWS MATRIX	1.ประชุมเชิงปฏิบัติการ 2.สัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ	1. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำนวน30 คน 2. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหาร การศึกษา ด้านการบริหารศพด.และด้านการพัฒนากลยุทธ์จำนวน 7 คน	1. การวิเคราะห์เชิงพรรณนา	1.ร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก(ร่าง1) 2.ร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก(ร่าง2)
2.เพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น				

**ขั้นตอนที่ 4** การนำเสนอกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**1. วัตถุประสงค์** เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ร่วมกันตรวจสอบ วิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์และประเมินร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายพัฒนาเด็กเล็ก (ร่างที่2) ที่ได้หลังจากการปรับปรุงแก้ไขจากการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) รวมถึงให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผลการวิจัยที่ได้ เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่มีความสอดคล้องและเป็นไปได้มากยิ่งขึ้นซึ่งจะเป็นการตรวจสอบยืนยันผลการวิจัยโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกทางหนึ่ง

## **2. กลุ่มเป้าหมาย**

2.1 กลุ่มเป้าหมาย ผู้เข้าร่วมเสวนาเพื่อเสริมสร้างปัญญา (wisdom enhancement seminar ) ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายก ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการศึกษา หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และผู้แทนภาคีเครือข่ายอื่นๆที่สนใจเข้าร่วม การเลือกกลุ่มเป้าหมาย เลือกแบบเจาะจง โดยไม่กำหนดสัดส่วน ได้กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 50 คน

**3. วิธีดำเนินการ** จัดเสวนาเพื่อเสริมสร้างปัญญา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อประเมินความสอดคล้องและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## **4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล**

4.1 ประเด็นการสัมมนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากองค์ประกอบการสร้างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

4.2 ร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ร่างที่ 2)

4.3 แบบประเมินความเป็นไปได้

4.4 อุปกรณ์เทปบันทึกเสียง กล้องถ่ายรูป เพื่อช่วยในการเก็บข้อมูล

## **5. การเก็บรวบรวมข้อมูล**

5.1 ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 ดังกล่าวข้างต้นจัดทำเป็นเป็นเอกสารประกอบการจัดเสวนาเพื่อเสริมสร้างปัญญา

5.2 ออกหนังสือเชิญชวนหน่วยงานต่างๆในที่นี่คือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ปกครอง ตัวแทนภาคีเครือข่าย และผู้สนใจ เข้าร่วมเสวนาเพื่อเสริมสร้างปัญญา (wisdom enhancement seminar )

5.3 ผู้วิจัยนำร่างกลยุทธ์นำเสนอต่อผู้เข้าร่วมเสวนาโดยใช้พาเวอร์พ้อย พร้อมทั้งเอกสารประกอบการเสวนาเกี่ยวกับความเป็นมาของโครงการ ขั้นตอนและกระบวนการวิจัย ผลการวิจัยจากการศึกษาสภาพการณ์ และความต้องการในการจัดการเครือข่าย ในขั้นตอนที่ 1 และผลจากการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบร่วมกับการ และถอดบทเรียนในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนา เด็กเล็กของขั้นตอนที่ 2 ตลอดจนแนวทางการดำเนินการเสวนา และเกณฑ์การประเมินคุณภาพของ แนวทาง เสนอต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียข้างต้นเพื่อการวิเคราะห์ วิพากษ์ วิจารณ์ และให้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนโดยมีกระบวนการ ตรวจสอบอย่างมีขั้นตอน

5.4 นำบันทึกผลการเสวนาเพื่อเสริมสร้างปัญญามาตรวจสอบแก้ไขร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละด้านตามที่ได้รับ การเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมเสวนาซึ่งผลจากการเสวนาถือเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของการวิจัย ผู้วิจัยได้สรุป ปรับปรุงและจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์

## 6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเสวนาเสริมสร้างปัญญาวิเคราะห์ความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ของกลยุทธ์โดยใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ตารางที่ 10 สรุปวิธีการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 4 การนำเสนอกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วัตถุประสงค์	วิธีการ	ผู้ให้ข้อมูลหลัก	เครื่องมือ/สถิติ	ผลที่ได้
1. เพื่อประเมินกล ยุทธ์การจัดการ เครือข่ายศูนย์พัฒนา เด็กเล็กสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น	1. เสวนาเพื่อ เสริมสร้าง ปัญญา	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการบริหารจัดการศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก3กลุ่มคือ กลุ่ม ผู้บริหาร กลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่ม ผู้รับบริการหรือบุคคล ทั่วไป จำนวน 50 คน	1.การวิเคราะห์เชิง พรรณนา 2.วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ค่า ความถี่ และร้อยละ	กลยุทธ์การ จัดการเครือข่าย ศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กสังกัดองค์กร ปก ครอง ส่วน ท้องถิ่น

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 นี้ เป็นผลจากการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการณ์และความต้องการของการบริหารจัดการเครือข่ายเพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย การวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเครือข่าย การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ขั้นตอนที่ 2 การถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ประสบผลสำเร็จด้านการจัดการเครือข่าย ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งประกอบด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการและการประชุมสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ 4 นำเสนอร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายอิงเกณฑ์เกณฑ์ความเป็นไปได้ (Feasibility) ด้วยการจัดเวทีเสวนาเพื่อเสริมสร้างปัญญา (Wisdom enhancement seminar) ซึ่งการนำเสนอเนื้อหาที่เป็นผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสังเคราะห์การถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 4 ผลการนำเสนอกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ขั้นตอนที่ 1** ผลการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการวิเคราะห์เอกสารการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก ที่เกี่ยวข้องในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย นายเทศมนตรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการศึกษา หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็ก



เล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง เจ้าหน้าที่จากส่วนกลาง และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม เกี่ยวกับสภาพการณ์และความต้องการของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในประเด็นรูปแบบการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ปัญหาการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ความต้องการของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้วิจัยนำเสนอสภาพการณ์และความต้องการในประเด็นต่างๆ และวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้เห็นปรากฏการณ์ของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยนำเสนอผลของการศึกษาแยกตามประเด็นดังนี้

## 1. สภาพการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 1.1 ด้านการก่อตัวของเครือข่าย

การก่อตัวของเครือข่ายเป็นการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรหลักและผู้เกี่ยวข้องหลักของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการศึกษาแสวงหาเครือข่ายที่มีความเข้าใจ เหมาะสม สอดคล้อง นำไปสู่ความสัมพันธ์ความร่วมมือที่ดี และสามารถประสานผลประโยชน์ให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบุคคลและองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล พบว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นสถานศึกษาที่มีบทบาทในการอบรมเลี้ยงดูเด็กปฐมวัย 3-5 ปี จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการการเรียนรู้ให้เด็กปฐมวัยมีความพร้อม ด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แยกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดตั้งเอง และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รับผิดชอบโอนภารกิจจากส่วนราชการต่างๆ ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน กรมการศาสนา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.เดิม) ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา โดยศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเองและถ่ายโอนจากส่วนราชการ ทั้ง 2 ประเภท มีความแตกต่างในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านต่างๆ

1. ด้านอาคารสถานที่ เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนจากส่วนราชการต่างๆ หลายแห่งตั้งอยู่ในวัด/มัสยิด หรือโรงเรียนในสังกัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพช.เดิม) โดยไม่ได้ถ่ายโอนอาคารสถานที่ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถตั้งงบประมาณไปปรับปรุงซ่อมแซม หรือก่อสร้างอาคารสถานที่ใหม่ให้ได้ ทำให้มีปัญหาในการจัดการศึกษา และพัฒนาเด็กปฐมวัยเรื่องต่างๆ เช่น ห้องเรียนคับแคบ เก้าอี้ชำรุดทรุดโทรม ไม่ปลอดภัยต่อเด็กปฐมวัย หรือสิ่งแวดล้อม ไม่เหมาะสมต่อการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่เด็ก

2. ด้านการจัดการศึกษา เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กถือเป็นการจัดการศึกษานอกระบบ ซึ่งสามารถใช้หลักสูตรในการจัดการศึกษาปฐมวัยที่มีความหลากหลาย โดยสอดคล้องกับบริบทหรือวัฒนธรรมในท้องถิ่นนั้นๆ จึงทำให้มีปัญหาในเรื่องหลักสูตรในการจัดประสบการณ์การศึกษาให้แก่เด็กปฐมวัย แต่ละศูนย์ฯ ก็จะมีมาตรฐานและมีคุณภาพในการจัดการศึกษาไม่เทียบเท่ากัน ส่งผลให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาที่แตกต่างกันไป

รูปแบบการจัดการเรียนการสอนในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ใช้กรอบการจัดการศึกษาตามหลักสูตรของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นและนำมาประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสมกับสภาพบริบทและวัฒนธรรมของแต่ละแห่งซึ่งครูก็จะมีการสอนที่แตกต่างกันออกไปจึงทำให้เด็กได้รับการพัฒนาที่แตกต่างกันไป (ปิยนันท์ นามสมมติ, 2558)

3. ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะมีความแตกต่างกันในการบริหารจัดการทั้งในด้านการบริหารศูนย์ด้านการบริหารบุคคล และด้านงบประมาณ ดังนี้

ด้านการบริหารศูนย์ฯ เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้ง 2 ประเภท คือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเองและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่รับถ่ายโอนจากส่วนราชการต่างๆ นั้น จะมีคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทำหน้าที่ในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีมาตรฐาน และมีคุณภาพ มีบุคคลที่เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแตกต่างกัน เช่นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่รับถ่ายโอนจากกรมการศาสนา มีเจ้าอาวาสหรืออิหม่าม เป็นประธานศูนย์ แต่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง และรับถ่ายโอนจากกรมการพัฒนาชุมชน มีผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นประธานศูนย์

ด้านการบริหารงานบุคคล หากเป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำสัญญาจ้างกับครูผู้ดูแลเด็ก ใช้ระเบียบการบริหารงานบุคคลของท้องถิ่น ในการสรรหา แต่งตั้ง และการประเมินรวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนตอบแทน แต่หากเป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนจากกรมการศาสนาที่เลือกการบริหาร โดยศาสนาสถานเป็นผู้บริหารจัดการศูนย์ทั้งหมด ผู้ดูแลเด็กทำสัญญาจ้างกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยใช้ระเบียบของศาสนาสถานนั้นๆ ในการจ้าง

ด้านงบประมาณ หากเป็นศูนย์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเองสามารถใช้งบประมาณในการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้อย่างเต็มที่ แต่หากเป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนจากส่วนราชการต่างๆ ได้รับเงินสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ไม่เทียบเท่ากับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง

การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ผ่านมาแล้วแต่ละแห่งจะได้รับความสนใจในการพัฒนาแตกต่างกัน ศูนย์ฯ ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเองได้รับการสนับสนุนด้าน การตกแต่ง อาคารสถานที่และบริเวณเป็นสัดส่วนเป็นส่วน ส่วน ศูนย์ฯ ที่ได้รับการถ่ายโอนมา โดยเฉพาะจากกรมศาสนาส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ในบริเวณวัดมีพื้นที่จำกัดงบประมาณสนับสนุนจะมีน้อย ทำให้มีปัญหาเรื่องห้องเรียนมีขนาดเล็ก การจัดสภาพแวดล้อมภายนอกไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน การต่อเติมอาคารเป็นไปได้ยาก (พิชญา นามสมมติ, 2558)

4. ด้านบุคลากร เนื่องจากผู้ดูแลเด็กส่วนใหญ่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นบุคคลถ่ายโอนและขาดแคลนผู้ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการศึกษาปฐมวัย ทำให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขาดผู้มีความรู้ทางวิชาการ และทักษะในการพัฒนาเด็กปฐมวัย ตลอดจนเรื่องปัญหาสุขภาพอนามัย หรือ โภชนาการสำหรับเด็กปฐมวัยโดยตรง ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

5. ด้านงบประมาณ เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บางแห่งมีรายได้น้อยไม่เพียงพอในการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เช่นการจัดหาสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนที่มี

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ทำให้การจัดการศึกษาและพัฒนาเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแต่ละแห่งมีมาตรฐาน มีคุณภาพแตกต่างกันตามศักยภาพของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นเพื่อเป็นการส่งเสริมให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีมาตรฐานเป็นไปตามเกณฑ์ที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด และเป็นศูนย์นำร่องแม่ข่ายในการพัฒนาแก่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอื่นๆ ในพื้นที่ในลักษณะการเข้ามาเป็นสมาชิกเครือข่ายด้วยความสมัครใจ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงได้จัดโครงการเพื่อสร้างเสริมมาตรฐานและคุณภาพการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยคัดเลือกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดีเด่นในแต่ละจังหวัดซึ่งมีมาตรฐานและคุณภาพ รวมทั้งศักยภาพในการช่วยเหลือด้านต่างๆ แก่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอื่นๆ ในพื้นที่ของตนเองให้มีการพัฒนาไปสู่มาตรฐานและคุณภาพเทียบเท่ากับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ โดยความร่วมมือในการอบรม ฝึกทักษะ การจัดทำสื่อ โสตทัศน การจัดสภาพแวดล้อมระหว่างเครือข่าย ตลอดจนการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมุ่งให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

การบริหารและการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ผ่านมามีปัญหาด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตรเนื่องจากครูยังไม่มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีพัฒนาการ ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและจิตใจ และยัง

ขาดสื่อการเรียนการสอนที่จะช่วยพัฒนาทักษะของเด็กอย่างเพียงพอ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกยังไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ในขณะที่งบประมาณในการสนับสนุนก็มีอยู่อย่างจำกัด ในส่วนตัวผมมองว่า การสร้างเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และ หน่วยงาน ต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาศูนย์เด็กเล็กน่าจะเป็นสิ่งที่ดีเช่นให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาประสบการณ์ให้เด็กหน่วยงานเอกชนเข้ามาร่วมสนับสนุนงบประมาณสื่อ การเรียนการสอนและชุมชนช่วยในด้านพัฒนาสถานที่ในการเรียนรู้ เป็นต้น (ถาวร นามสมมติ, 2558)

## 1.2 การสร้างเครือข่าย

พบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินงานด้านเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กระดับตำบล ระดับอำเภอ และระดับจังหวัด ที่เกิดจากการจัดตั้งจากนโยบายหรือการดำเนินงานของภาครัฐ โดยใช้กลไกของรัฐผลักดันให้เกิดงานที่เป็นรูปธรรมโดยเร็ว ได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกับสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) เพื่อพัฒนาขีดความสามารถศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่าย

สำหรับผมมองว่าการสร้างเครือข่ายเป็นสิ่งที่ดีต่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยเฉพาะเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่วนกลางส่งเสริมให้เกิดขึ้นและจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทำให้เรามีกระบวนการสร้างเครือข่ายระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อร่วมกันพัฒนาศักยภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพราะถ้าส่วนกลางไม่มีการส่งเสริมทางเราก็คงไม่มีเครือข่ายลักษณะแบบนี้อย่างเป็นทางการ ที่ผ่านมามีเพียงแค่ไปศึกษาดูงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดีเด่นและก็นำมาพัฒนาแต่การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างศูนย์ต้นแบบและสมาชิกเครือข่ายทำให้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีกิจกรรมร่วมกัน มีมุมมองการบริหารและจัดประสบการณ์เรียนรู้ที่หลากหลายขึ้น (ธนวัฒน์ นามสมมติ, 2558)

การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาเริ่มจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบประสานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับตำบล อำเภอ และจังหวัดที่มีมาตรฐานน้อยกว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น มีความพร้อมด้านงบประมาณ เวลา และสมัครใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่าย เพื่อเข้าร่วมประชุมรับฟังหลักการดำเนินงานที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบที่จะดำเนินการตาม โครงการ ผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน หลังจากนั้นจะคัดเลือกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามคุณสมบัติมากที่สุด จำนวน 5 แห่ง เพื่อเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนาและทำความร่วมมืออย่างเป็นทางการในลักษณะการลงนามความร่วมมือ

(MOU) ระหว่างศูนย์ต้นแบบและศูนย์เครือข่าย มีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย มีข้อตกลง กำหนดระเบียบ ข้อบังคับร่วมกัน กำหนดให้ศูนย์เครือข่ายสำรวจข้อมูลศักยภาพของแต่ละศูนย์ฯ เป็นตัวกำหนด

หลังจากที่ศูนย์ได้รับการคัดเลือกให้เป็นศูนย์ต้นแบบทางเราก็ได้ประชาสัมพันธ์ไปใน พื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียงให้เข้าร่วมประชุมรับฟังแนวทางการดำเนินงาน รูปแบบกิจกรรม ที่จะเกิดขึ้นจากการเข้าร่วมเครือข่าย ปรากฏว่ามีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำนวนมากให้ความสนใจแต่ทางเราจำเป็นต้องคัดเลือกเพียง 5 แห่งเท่านั้นตามที่ส่วนกลางกำหนดแต่ก็เปิด โอกาสให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอื่นๆ ที่สนใจเข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายโดยไม่ต้องทำ ข้อตกลงความร่วมมือในบางกิจกรรมได้ (นภัสสร นามสมมติ, 2558)

จากการศึกษายังพบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบแม่ข่ายและสมาชิกเครือข่ายมีการประสานเครือข่ายสนับสนุนหรือเครือข่ายธรรมชาติในชุมชน โดยอาศัยทุนทางสังคมที่มีอยู่เดิม ในรูปของความสัมพันธ์เชิงเครือญาติและความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในการประสานงานและขอความร่วมมือในการดำเนินงานกับบุคคล กลุ่มคน องค์กร และบุคคลในชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียงในการ เข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านการบริจาคสิ่งของ การร่วมจัด กิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การประชาสัมพันธ์ข่าวสารของศูนย์ฯสู่ชุมชน

ที่ผ่านมาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก็มีการดำเนินงานร่วมกับภาคีเครือข่ายในชุมชนอยู่แล้ว เช่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นสังกัด ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้แก่เด็ก ปฐมวัย โดยประสานผ่านโทรศัพท์ และหนังสือเชิญ แต่ไม่มีการทำ MOU แต่ที่ว่ามีดินะเรา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั้งด้านวิชาการ การจัดกิจกรรมด้านการบริหารทั่วไป ต่อมา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกับสสส.ในการดำเนินโครงการพัฒนาศักยภาพศูนย์พัฒนา เด็กเล็กเพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และช่วยกันพัฒนาศูนย์เด็กเล็กในต่างอำเภอซึ่งศูนย์ฯ ของพี่ก็ได้รับคัดเลือกให้เป็นศูนย์ต้นแบบนำร่องการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายทำให้พี่มี เครือข่ายมากขึ้นจากระดับตำบล ขยายไปสู่ระดับอำเภอ และยังได้รับการสนับสนุน งบประมาณจากส่วนกลางด้วย (มณีวัฒน์ นามสมมติ, 2558)

### 1.3 การประสานเชื่อมโยงเครือข่าย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและการวิเคราะห์เอกสารพบว่าลักษณะการประสานเชื่อมโยงเครือข่ายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีการประสานและเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน

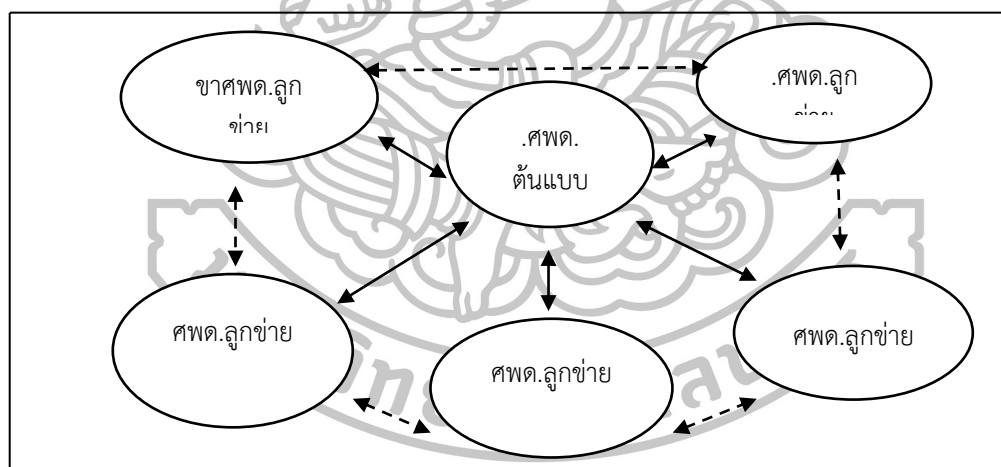
1.3.1 การเชื่อมโยงเครือข่ายภายในหน่วยงาน เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายการทำงานระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นสังกัดและคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งบุคคล หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประกอบด้วยเครือข่ายภายในได้แก่ระหว่างหัวหน้าศูนย์ฯ ครูผู้ดูแลเด็ก บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ และ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้แก่ นายกองจัดการบริหารส่วนตำบล นายกเทศมนตรี รองนายก ปลัด สภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ แผนพัฒนาศูนย์ฯ การอนุมัติและสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานของศูนย์ฯ และส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาและครูอย่างต่อเนื่อง บุคลากรทางการศึกษาได้แก่ ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่กองการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการจัดประสบการณ์เรียนรู้ การส่งเสริมด้านสื่อการเรียนการสอน การประสานระหว่างฝ่ายบริหารและศูนย์ฯ และการหนุนเสริมการพัฒนาครูและเด็ก

การบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพจำเป็นต้องมีการประสานการดำเนินงานร่วมกันระหว่างครูผู้ดูแลเด็ก คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ บุคลากรทางการศึกษาและคณะผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่ที่จะเริ่มปรึกษากับท่านปลัด และนักวิชาการศึกษา ที่รับผิดชอบดูแลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยตรงเพื่อวางแผนการจัดสรรงบประมาณ และขอสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ เช่น สื่อการเรียนการสอน เครื่องเล่นในสนามเด็กเล่น และการปรับปรุงอาคารสถานที่ เพื่อจะได้นำไปเสนอต่อสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (วรเศรษฐ์ นามสมมติ, 2558 )

1.3.2 การเชื่อมโยงเครือข่ายภายนอก พบว่า มีกลไกการเชื่อมโยงกับเครือข่าย 2 รูปแบบ คือ

1. เครือข่ายร่วมพัฒนา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบประสานเชื่อมโยงกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสมาชิกเครือข่าย สถานะของสมาชิกในเครือข่ายมีความเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ในฐานะหุ้นส่วน (Partner) ของเครือข่าย ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในแนวราบ (Horizontal Relationship) คือความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน มากกว่า ความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (Vertical Relationship) ในลักษณะ

เจ้านายลูกน้อง มาเชื่อมโยงกันเพื่อต้องการพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านวิชาการงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและด้านบุคลากร ซึ่งมีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบแม่ข่ายเป็นหน่วยประสาน (ดังภาพประกอบที่ 3) ในส่วนของการประสานงานกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมพัฒนาตามโครงการพัฒนาศักยภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเริ่มจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบจะทำการประสานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆภายในจังหวัดและอำเภอใกล้เคียง โดยมีหลายวิธี ทั้งหนังสือจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบล นายกเทศมนตรี ต้นสังกัดของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ ถึง นายกเทศมนตรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ที่สนใจเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่าย เป็นลักษณะหนังสือเชิญ หนังสือแจ้ง หนังสือประชาสัมพันธ์ รวมทั้งการประสานด้วยวาจา โทรศัพท์ ผู้ประสานงานเครือข่ายระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคือปลัด นักวิชาการศึกษา ที่ประสานงานกับหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กภายใต้การกำกับของนายกเทศมนตรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลผู้ประสานงานเครือข่ายภายในระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและภายในสมาชิกเครือข่ายมักไม่มีความชัดเจนแต่จากการศึกษาพบว่ามีแต่หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและครูผู้ดูแลเด็กที่มีคุณลักษณะผู้นำตามธรรมชาติคนใดคนหนึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ประสาน



ภาพที่ 3 รูปแบบการประสานและเชื่อมโยงเครือข่ายร่วมพัฒนาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2. เครือข่ายสนับสนุน จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและสมาชิกเครือข่ายมีการประสานเชื่อมโยงขอความร่วมมือกับภาคประชาสังคม ได้แก่ ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน วัด ภูมิปัญญาท้องถิ่น กลุ่มอาชีพ ภาคเอกชน ได้แก่ ร้านค้า ห้างร้าน ผู้ประกอบการ ห้างสรรพสินค้า โรงงาน ที่อยู่ในพื้นที่ หน่วยงานภาครัฐ เช่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล สถานีอนามัย โรงพยาบาลประจำจังหวัด

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของพี่ได้ประสานขอความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ในชุมชนเช่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจะประสานให้เข้ามาช่วยดูแลเรื่องการดูแลสุขภาพ การฉีดวัคซีน การจัดประสบการณ์ด้านสุขอนามัย การจัดเมนูอาหารเพื่อให้เด็กได้รับโภชนาการที่ครบถ้วน และการเข้ามาอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปกครองในการดูแลและสุขภาพเด็กให้ถูกสุขลักษณะ เป็นต้น (ชัยพล นามสมมติ, 2558)

นอกจากนี้ยังมีการประสานโรงเรียน สถาบันการศึกษา และ NGO ในลักษณะของการเข้ามามีส่วนร่วมประชุมระดมความคิดเห็นร่วมกิจกรรมพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การดูแลรักษาสุขภาพ และกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆ การระดมสรรพกำลัง ระดมทุน ระดมทรัพยากร และเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินงานของศูนย์ฯ โดยเชื่อมโยงประสานกับภาคีเครือข่ายต่างๆ ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การติดต่อประสานงานอย่างเป็นทางการจะใช้วิธีการประชุมประจำเดือน การประชุมตามความเร่งด่วน จัดอบรม สัมมนา และการติดต่อประสานงานอย่างไม่เป็นทางการใช้โทรศัพท์นัดหมายหรือพูดคุยตามโอกาส การประสานงานส่วนใหญ่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล นายกเทศมนตรี บุคลากรทางการศึกษา หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นผู้ประสานกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ปกครอง ให้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ

ศูนย์ฯเชิญผู้ปกครองเข้าร่วมประชุมเพื่อรับฟังนโยบายชี้แจงแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์ฯและขอความร่วมมือผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าร่วมกิจกรรม ร่วมระดมทุน ระดมทรัพยากร ในโอกาสต่างๆ เพื่อร่วมพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเช่นร่วมถอดผ้าป่าสามัคคี การจัดตั้งกองทุนสนับสนุน ร่วมปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายนอกศูนย์ฯให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น (มนิวัฒน์, 2558)

นอกจากนี้ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นหยงลุโละ จังหวัดปัตตานียังกล่าวเกี่ยวกับการประสานเครือข่ายสนับสนุนไว้ว่า

ในส่วนตัวพี่ที่ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเข้าร่วมพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมองว่าเป็นจุดประกายสิ่งเล็กๆเริ่มจากการเชิญชวนผู้ปกครองและผู้นำท้องถิ่นเข้าร่วมประชุมเพื่อให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ในการเข้ามาร่วมกันพัฒนาการจัดการศึกษาและยอมเปิดใจในสิ่งที่เราต้องการที่จะพัฒนาเด็กปฐมวัยร่วมกัน เพราะผู้ปกครองและชุมชนเป็นหน่วยงานที่ใกล้ชิดศูนย์ฯและเด็กมากที่สุดถ้านุคคลเหล่านี้มีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับหลักการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยและเห็นความสำคัญจึงจะเข้ามามีส่วนร่วม (แวนานิช นามสมมติ, 2558)



จากการศึกษายังพบว่า การเข้ามามีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่างๆ ของเครือข่ายสนับสนุนยังมีส่วนร่วมน้อย โดยเฉพาะการดึงให้ผู้ปกครองและชุมชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ผ่านมาผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ และองค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม และร่วมมือเมื่อทางศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร้องขอหรือขอความร่วมมือเข้าร่วมกิจกรรมที่ทางศูนย์ฯ จัดในวันสำคัญต่างๆ ในส่วนของการระดมทุน ทรัพยากร พบว่ายังมีจำนวนน้อย เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในชนบทผู้ปกครองและชุมชนมีรายได้มีน้อยแต่จะสนับสนุนโดยการถอดผ้าป่าสามัคคี และบริจาควัสดุอุปกรณ์บ้างเป็นบางครั้งคราวและพบว่าเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เกิดจากการส่งเสริมและสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเมื่อหมดงบประมาณสนับสนุนหรือสิ้นสุดโครงการศูนย์ต้นแบบและสมาชิกเครือข่ายที่เข้าร่วมโครงการขาดการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงกันและไม่มีการร่วมมือกันอย่างต่อเนื่อง

การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้วยกันเป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์แต่พอสิ้นสุดโครงการส่วนใหญ่เครือข่ายก็ไม่ได้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเนื่องจากไม่มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงาน ครูส่วนใหญ่ต้องดูแลเด็กและจัดกิจกรรมที่ศูนย์ยังไม่ค่อยมีเวลาในการประสานงาน (วีระ นามสมมติ, 2558)

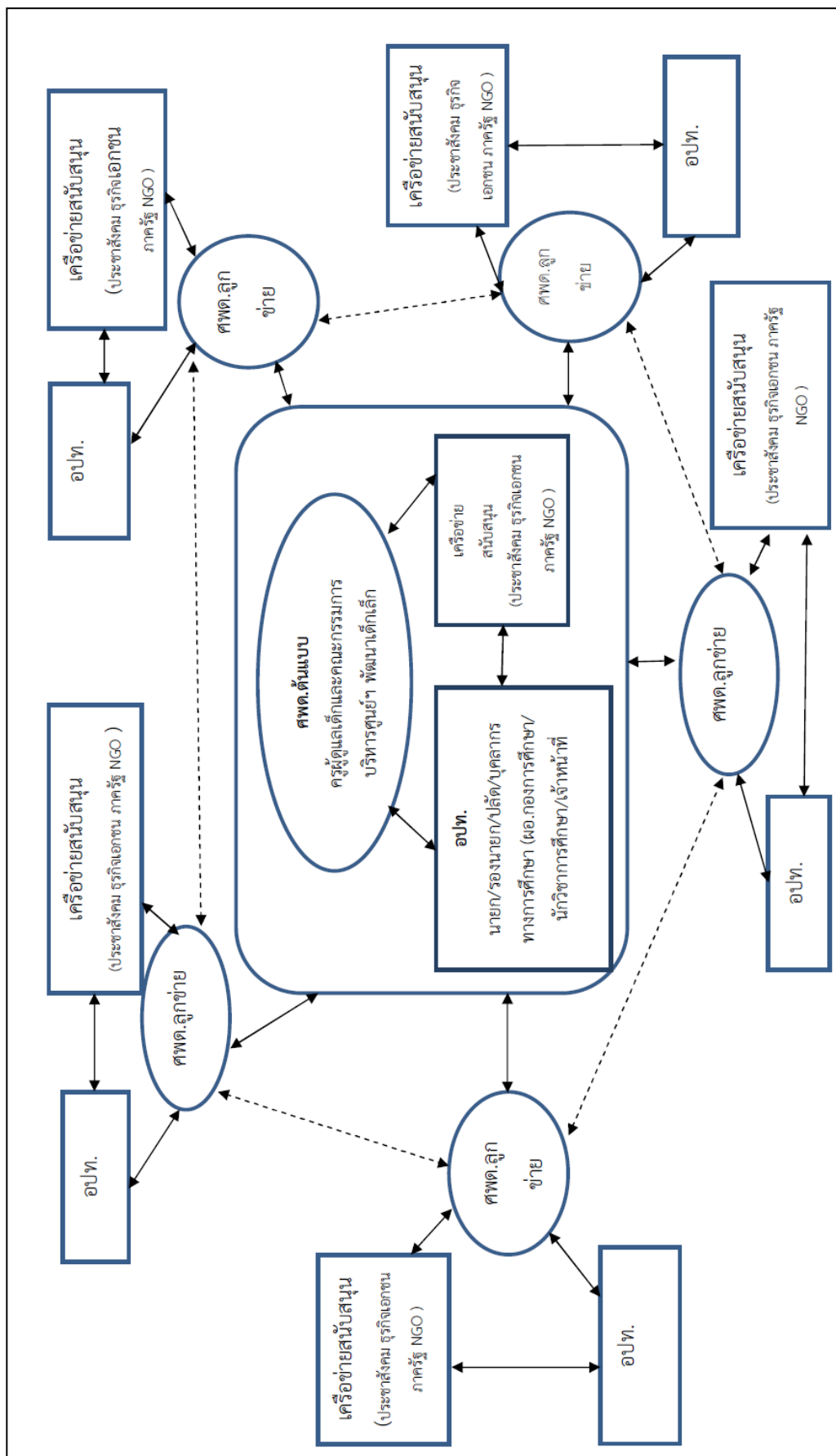
แต่กลับพบว่าเมื่อสิ้นสุดโครงการเครือข่ายสนับสนุนหรือเครือข่ายธรรมชาติในชุมชนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและสมาชิกเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาและการจัดประสบการณ์เรียนรู้เพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านการเข้าร่วมกิจกรรม การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในการดำเนินงานด้านต่างๆ การสนับสนุนงบประมาณ การระดมทรัพยากร เนื่องจากเห็นความเปลี่ยนแปลงในด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียนครูมีพัฒนาการด้านการจัดประสบการณ์เรียนรู้และมีความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง เด็กและชุมชนมากขึ้น ลูกหลานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นจึงเกิดความไว้วางใจ และเชื่อใจการจัดการเรียนการสอนในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายกับศูนย์ต้นแบบที่ว่าดีทำให้ศูนย์ฯ ได้นำความรู้กลับมาพัฒนาศูนย์เด็กเล็กทั้งด้านวิชาการการจัดการกิจกรรมเสริมประสบการณ์ การพัฒนาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ครูผู้ดูแลเด็กได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในการจัดประสบการณ์เรียนรู้เพิ่มขึ้น และเด็กในศูนย์มีพัฒนาการที่ดีทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ส่งผลให้ผู้ปกครอง และชุมชน มีความพึงพอใจและมั่นใจในการบริหารและ

การจัดการศึกษาของศูนย์ฯและเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมากขึ้น (นงเยาว์, 2558)

จากผลการศึกษาสรุปได้ว่าเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเชื่อมโยงเครือข่าย 2 รูปแบบ คือ 1) เครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งเกิดจากการจัดตั้งและส่งเสริมจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) 2) เครือข่ายสนับสนุนหรือเครือข่ายธรรมชาติในชุมชนอาศัยทุนทางสังคมที่มีอยู่เดิมในรูปของความสัมพันธ์เชิงเครือญาติและความสัมพันธ์อันที่มิตรในการประสานงานและขอความร่วมมือในการดำเนินงานกับบุคคล กลุ่มคน องค์กร และบุคคลในชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียง ประกอบด้วยเครือข่ายภายในและเครือข่ายภายนอกองค์กรเพื่อร่วมกันพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพดังแสดงในภาพที่ 4





ภาพที่ 4 รูปแบบการประสานเชื่อมโยงเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น

#### 1.4 ด้านโครงสร้างของเครือข่าย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้าน โครงสร้างของเครือข่ายพบว่าลักษณะโครงสร้างของเครือข่ายประกอบด้วยศูนย์พัฒนาเด็กแม่ข่าย (ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ) ทำหน้าที่ประสานงานและเป็นหน่วยงานหลักในการทำงานของเครือข่าย มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่อยู่ต่างตำบลต่างอำเภอเป็นสมาชิกเครือข่ายหรือที่เรียกว่าลูกข่าย เพื่อร่วมกันจัดกิจกรรมต่างๆของเครือข่ายเช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงาน มีการประสานงานเชื่อมโยงกันระหว่างแม่ข่ายกับลูกข่าย และระหว่างลูกข่ายด้วยกันเองในบางโอกาส โครงสร้างของแม่ข่ายและลูกข่ายมีบุคคล กลุ่มคน องค์กรและหน่วยงานต่างๆ ให้การสนับสนุนการทำงานของเครือข่ายหรือที่เรียกว่าเครือข่ายธรรมชาติในแต่ละพื้นที่เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบล เทศบาลต้นสังกัด กองการศึกษา ผู้ปกครอง องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมและหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ให้การสนับสนุนด้านการระดมสรรพกำลัง ระดมทรัพยากร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งสนับสนุนด้านแหล่งเรียนรู้ในการจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์ดังกล่าวสัมภาษณ์ต่อไป

โครงสร้างเครือข่ายเป็นลักษณะแนวราบมีศูนย์แม่ข่ายเป็นแกนนำในการประสาน การดำเนินงาน การจัดฝึกอบรม การเชิญวิทยากรมาถ่ายทอดความรู้ให้กับลูกข่าย และลูกข่าย จะมีการประสานกันเองบ้างในบางครั้งเนื่องจากการเดินทางสะดวกกว่ามาหาแม่ข่ายเพราะ ศูนย์ลูกข่ายบางแห่งมีกิจกรรมที่โดดเด่นเช่น สื่อการเรียนการสอนที่มาจากนวัตกรรม ท้องถิ่นซึ่งสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเองได้ และศูนย์แม่ข่ายและลูกข่ายมีการประสาน กับหน่วยงานภาครัฐ ภาคประชาสังคมและภาคเอกชนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมการ ดำเนินงาน และสนับสนุนการบริหารจัดการศูนย์ฯ อยู่แล้วแต่ไม่เป็นทางการ (วรเศรษฐ์ นาม สมมติ, 2558)

นอกจากนี้เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่พบมีลักษณะของเครือข่ายแนวอน เป็นโครงสร้างเครือข่ายที่เน้นการประสานงาน การมอบหมายงานและความร่วมมือในแนวราบเป็นหลัก อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างแกนนำที่เป็นจุดเชื่อมต่อ (Node) ของแต่ละเครือข่าย ส่วนใหญ่ เป็นลักษณะกลไกบริหารเครือข่ายของกลุ่มเครือข่ายประชาคม โครงสร้างเครือข่ายจึงให้ ความสำคัญกับแกนนำหรือผู้นำเครือข่ายซึ่งภาวะผู้นำของเครือข่ายมีความสำคัญมากในการผลักดัน ไปสู่ความสำเร็จของผลงาน เครือข่ายทำการแต่งตั้งคณะกรรมการคณะอนุกรรมการ ซึ่ง ประกอบด้วยนายกองการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปลัดเทศบาล หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มาจาก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเครือข่ายเพื่อร่วมวางแผนการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการ

บริหารโครงการและนิเทศ ติดตาม ประเมินผล มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการผู้รับผิดชอบโครงการ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและเครือข่าย จัดทำเอกสารการประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์ฯ เครือข่าย

การดำเนินงานรูปแบบเครือข่ายร่วมพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้เรามีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานที่มาจากแม่ข่ายและลูกข่าย และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในแต่ละศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อทำหน้าที่ประสานและ ร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่างๆของเครือข่ายโดยมีการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันเพื่อร่วมกัน วางแผน ออกแบบกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการดำเนินงาน ที่สำคัญเรามีการทำสัญญาความร่วมมือทางวิชาการ (MOU) ร่วมกัน (นภัสสร นามสมมติ, 2558)

#### 1.5 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของเครือข่าย

พบว่าเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี วัตถุประสงค์ในการเข้าร่วมเครือข่ายเพื่อ 1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กและยกระดับมาตรฐานการจัดประสบการณ์เรียนรู้ 2) ปรับสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัด ประสบการณ์เรียนรู้ให้กับเด็ก 3) พัฒนาเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและศูนย์พัฒนา เด็กเล็กเครือข่ายให้มีการพัฒนาการสมบูรณ์ตามวัยครบทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ จิตใจ ด้านสังคมและด้านสติปัญญา 4) พัฒนาความรู้ ทักษะบุคลากรทางการศึกษาและครูผู้ดูแลเด็ก ในด้านการบริหารจัดการศึกษาและการจัดประสบการณ์เรียนรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง แม่ข่ายและลูกข่าย

ในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานเครือข่ายในครั้งนี้เราต้องการให้ครู ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาการ บริหารจัดการศูนย์ทั้งด้านบุคคลากร ด้านวิชาการ ด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อมและด้านอื่นๆ และยังเป็นภาระกระตุ้นให้ผู้บริหาร ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการศูนย์ฯ และภาคี เครือข่ายทั้งในแม่ข่ายและลูกข่ายเข้าร่วมวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการในด้านต่างๆ ร่วมกันเพื่อนำไปสู่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีคุณภาพและผ่านเกณฑ์มาตรฐาน (ปิยนันท์ นาม สมมติ, 2558)

นอกจากนี้หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชุมชนน่าย้อยคำสะอาด จังหวัดสกลนคร ได้กล่าวเสริมเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การดำเนินงานของเครือข่ายว่า

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในเครือข่ายคือวัตถุประสงค์หนึ่งของเครือข่าย เนื่องจากการทำงานร่วมกันศูนย์ฯควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกัน ในเครือข่าย เพราะที่คิดว่าศูนย์ต้นแบบอาจจะมีกระบวนการจัดการที่ดีในหลายๆด้านซึ่งเป็นแบบอย่างให้สมาชิกเครือข่ายแต่ในอีกมุมหนึ่งในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เป็นสมาชิกเครือข่ายก็อาจจะมีสิ่งๆดี มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บางศูนย์ฯ ที่พี่พบมีกิจกรรมหลายอย่างที่ศูนย์ฯที่ยังไม่มีก็มีนะ ดังนั้นเราควรที่จะเปิดโอกาสให้แต่ละศูนย์ฯได้นำเสนอศักยภาพของศูนย์ตนเองออกมาเพื่อจะได้วางแผนกิจกรรมร่วมกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและสามัคคีของเครือข่าย และยังเป็น การส่งเสริมให้ศูนย์ฯได้ทำการวิเคราะห์ศักยภาพของศูนย์ตนเองว่าเป็นอย่างไร เพื่อจะได้รู้ว่าจะต้องดำเนินการอะไรบ้างที่จะพัฒนาศูนย์ให้มีการบริหารจัดการที่ดีและผ่านเกณฑ์มาตรฐาน (มณีวัฒน์ นามสมมติ, 2558)

#### 1.6 บทบาทหน้าที่ของสมาชิกเครือข่าย

จากการศึกษาพบว่าสมาชิกเครือข่ายประกอบด้วยแม่ข่าย ลูกข่าย และภาคีเครือข่ายของทั้งแม่ข่ายและลูกข่ายที่ทำหน้าที่สนับสนุนส่งเสริมการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกเครือข่ายพิจารณาจาก โครงสร้างของเครือข่าย โดยแยกเป็นบทบาทหน้าที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เป็นแม่ข่าย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เป็นลูกข่าย ตลอดจนภาคีเครือข่ายอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.6.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบหรือแม่ข่ายมีการเตรียมพร้อมในการดำเนินงานถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ให้กับลูกข่ายโดยการพัฒนาโครงสร้างคณะทำงานและกำหนดบทบาทหน้าที่ภายในองค์กรเพื่อชี้แจงรายละเอียดและวัตถุประสงค์ของโครงการให้ครู ผู้ดูแลเด็ก คณะกรรมการ และผู้เกี่ยวข้องทราบ และร่วมกันวิเคราะห์ศักยภาพศูนย์ฯเพื่อเตรียมการวางแผนการดำเนินงานถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกเครือข่ายและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ พัฒนาองค์ความรู้ในด้านการบริหารทั่วไป การบริหารงบประมาณ การพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนการสอน การบริหารงานบุคคล ช่วยจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกพร้อมทั้งสาธิตการจัดกิจกรรม ร่วมกับผู้ดูแลเด็กผู้นำชุมชน และคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้กับศูนย์สมาชิกเครือข่ายให้คำปรึกษาในการดำเนินงานและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และขับเคลื่อนการดำเนินงานของเครือข่ายให้เกิดประสิทธิภาพ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศของเครือข่ายเพื่อประชาสัมพันธ์ และเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับหน่วยงานอื่นๆ ที่สนใจ

ส่วนใหญ่กิจกรรมที่ศูนย์ดำเนินงานเป็นการจัดอบรมให้กับลูกข่าย ประชาชน ผู้ปกครองในพื้นที่ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นิเทศ ประเมินผลการจัดกระบวนการเรียนรู้ของ

ศูนย์เด็กเล็กเครือข่าย 5 ศูนย์ฯ เพื่อติดตามความก้าวหน้าของสมาชิกเครือข่าย และนำผลการประเมินมาวางแผนปรับปรุง แก้ไข ในประเด็นที่ยังไม่สามารถดำเนินงานได้ และติดต่อประสานงานกับลูกข่าย และหน่วยงานต่างๆเกี่ยวกับการพัฒนาเด็ก (พรศิริ นามสมมติ, 2558)

นอกจากนี้ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นหยงลูโละ จังหวัดปัตตานี ที่ว่า ได้กล่าวเสริมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของแม่ข่ายว่า

ศูนย์ฯมีการจัดอบรมการทำหลักสูตรของสถานศึกษา โดยการเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดทำหลักสูตร แผนการจัดประสบการณ์มาบรรยายให้ความรู้ทั้ง 5 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่าย เกี่ยวกับการทำหลักสูตรสถานศึกษา สอนวิธีการเขียนหลักสูตร ขั้นตอนการเขียนหลักสูตรสถานศึกษา องค์ประกอบต่างๆของหลักสูตรที่จำเป็นต้องมีเพื่อนำไปใช้ในการสอนให้มีคุณภาพให้กับเด็ก และการสอดแทรกบริบทของแต่ละท้องถิ่นเข้าไปเพื่อนำไปใช้ได้ตามประสบการณ์ความเป็นจริง (เวชานีเย นามสมมติ, 2558)

1.6.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กลูกข่ายให้ความร่วมมือกับแม่ข่ายในการศึกษาศักยภาพการบริหารจัดการในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของตนเองเพื่อนำมากำหนดแผนการดำเนินงาน กิจกรรม โครงการของเครือข่าย และนำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปถ่ายทอดให้แก่คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศูนย์ฯ ลูกข่ายแสวงหาความรู้และเรียนรู้การทำงานจากแม่ข่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตลอดจนพัฒนาตนเองให้มีความพร้อมเพื่อการเป็นแม่ข่ายต่อไปนอกจากนี้ยังส่งเสริม สนับสนุนครูผู้ดูแลเด็ก ครูผู้ช่วย ให้นำหลักสูตรการจัดการศึกษาของแม่ข่าย มาบูรณาการในการจัดทำแผนการจัดประสบการณ์เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบทของตนเองหรือร่วมกันพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของลูกข่ายให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนมีการจัดทำสื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับแผนการจัดประสบการณ์ และจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้

ลูกข่ายต้องนำความรู้ที่ได้รับจากแม่ข่ายมาถ่ายทอดให้กับคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมกันวางแผนการดำเนินงาน เพื่อให้ศูนย์ฯมีการบริหารจัดการที่ดี และเตรียมที่จะถ่ายทอดความรู้สู่สมาชิกอื่นต่อไป (จินต์จิตา นามสมมติ, 2558)

### 1.6.3 บทบาทหน้าที่ของเครือข่ายสนับสนุนประกอบด้วย

1. เครือข่ายภาคประชาสังคม เป็นเครือข่ายที่มีบทบาทสำคัญ โดยเฉพาะผู้ปกครอง จากการศึกษาพบว่าผู้ปกครอง และ ชุมชน ไม่ค่อยเสนอตัวเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ส่วนใหญ่เข้าร่วมเฉพาะกิจกรรมที่ทางศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร้องขอเช่นการประชุมผู้ปกครอง ซึ่งเป็นเพียงการแจ้งให้ทราบ ผู้ปกครองนักเรียนไม่ค่อยได้แสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะอะไร เพราะเชื่อว่าทางศูนย์ดำเนินการก็ได้อยู่แล้ว

ที่ไม่ค่อยได้เสนอแนะอะไร มาฟังเฉยๆว่าเค้าจะทำอะไรบ้าง ครูให้มาพี่ก็มีส่วนใหญ่ก็จะเชื่อครูนั้นแหละ เพราะครูเค้าจะรู้ทุกอย่าง บางทีก็ให้ผู้สูงอายุที่เป็นตาเป็นยายมาประชุมแทนเพราะพี่ต้องทำงาน (เกวลิน นามสมมติ, 2558)

ในขณะที่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน คณะกรรมการหมู่บ้าน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเช่นเข้าร่วมทำกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆเช่นปีใหม่ วันสงกรานต์ วันครู ร่วมกำหนดนโยบายและมาตรการของชุมชน เชิญชวนเครือข่ายให้เข้ามามีส่วนร่วม ผลักดันการดำเนินงานพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและระดมทรัพยากร งบประมาณในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ร่วมจัดกิจกรรมเพื่อหารายได้จัดซื้ออุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน ในส่วนของกิจกรรมระดมทุนและทรัพยากร ส่วนใหญ่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะร้องขอให้ชุมชนมีส่วนร่วมกิจกรรมระดมทุน ชุมชนก็จะมีส่วนร่วมในการระดมทุน โดยการให้ความร่วมมือเพราะเห็นว่าเป็นหน้าที่ การระดมทุนเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ได้งบประมาณเพื่อนำเงินมาพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก

กลุ่ม ชมรม กองทุนหมู่บ้าน ได้แก่ กลุ่มแม่บ้าน ชมรมผู้สูงอายุ เข้ามาร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมวางแผนการดำเนินงาน ร่วมดำเนินงาน ร่วมจัดประสบการณ์เรียนรู้ด้านอาชีพ และอำนวยความสะดวกแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ชมรมแม่บ้านอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม) เข้าร่วมด้านการดูแลสุขภาพ

วัด ปราชญ์ชาวบ้านร่วมกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงาน เผยแพร่ สนับสนุนการดำเนินงาน ส่งเสริม และถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องเช่น เจ้าอาวาสวัด หรือคณะสงฆ์เข้ามาสอนสวดมนต์ไหว้พระให้กับเด็ก หรือจัดสถานที่เพื่อให้เด็กออกไปเรียนรู้จากสถานที่จริงในวัด เป็นต้น เช่นเดียวกับ ปราชญ์ชาวบ้าน ที่เข้ามาจัดกิจกรรมการเสริมประสบการณ์ร่วมกับครูผู้ดูแลเด็กเช่น สอนดนตรีพื้นบ้าน สอนทำสื่อที่ผลิตจากธรรมชาติ สอนจักรสาน เป็นต้น



ที่ผ่านมาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับความมือจากผู้ปกครอง ในการนำต้นไม้มาร่วมปลูกในศพด.เพื่อพัฒนาเป็นแหล่งเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผู้นำชุมชน ประชาชนในชุมชนเข้ามาช่วยซ่อมแซมอาคารเรียน และจัดทำสถานที่ให้นักเรียน ได้มีที่รับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ และจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ภายนอกห้องเรียนให้มีความน่าอยู่มากขึ้น และที่ยังได้เชิญภูมิปัญญาท้องถิ่นมาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในชั้นเรียนด้วย (ปิยะนัน นามสมมติ, 2558 )

2. เครือข่ายภาครัฐ เป็นเครือข่ายที่มีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานทั้งด้านวิชาการและทรัพยากรจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า มีหน่วยงานดังต่อไปนี้เข้าร่วมสนับสนุนและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์กับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งแม่ข่ายและลูกข่าย

หน่วยบริการสุขภาพเช่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โรงพยาบาลชุมชน โรงพยาบาลทั่วไป สาธารณสุขอำเภอ สาธารณสุขจังหวัด จากการสัมภาษณ์พบว่า เป็นหน่วยงานที่เข้ามาส่งเสริม และสนับสนุนด้านวิชาการ องค์กรความรู้ และสื่อสุขภาพที่เกี่ยวข้องเป็นพี่เลี้ยงและให้คำปรึกษาในการดำเนินงาน เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมประเมินความสำเร็จของการดำเนินงาน อบรมให้ความรู้แก่ครูและผู้ปกครองเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพของเด็กให้ถูกสุขลักษณะ มาฉีดวัคซีนให้เด็กและร่วมจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้เด็ก บางศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเข้ามาดูแลเรื่องอาหารกลางวัน อาหารว่าง ให้ถูกหลักโภชนาการด้วย ซึ่งมาเป็นประจำและสม่ำเสมอ หน่วยงานเหล่านี้ส่วนหนึ่งได้เข้ามาดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามภารกิจของหน่วยงานอีกส่วนหนึ่งในบทบาทให้คำปรึกษาแนะนำ ทั้งแก่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สำหรับที่หน่วยงานภาครัฐที่เข้ามาดำเนินงานร่วมกับศูนย์ฯและมีความต่อเนื่องส่วนใหญ่มักเป็นเจ้าหน้าที่สาธารณสุขของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โรงพยาบาลประจำอำเภอ และจังหวัด โดยเข้ามาดูแลเรื่องสุขภาพ ตรวจร่างกาย ถ่ายทอดความรู้ในการดูแลสุขภาพเด็กให้แก่ครูและผู้ปกครอง (ไกรวัฒน์ นามสมมติ, 2558)

โรงเรียนได้เข้ามามีบทบาทส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการสนับสนุนด้านสื่อการเรียนการสอน และด้านวิชาการต่างๆ และเข้ามามีบทบาทเกี่ยวกับการเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และสนับสนุนแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพการศึกษาและ

การบริหารจัดการทั่วไปของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แต่การสนับสนุนของโรงเรียนมีไม่มากนักจะพบเพียงบางแห่งและบทบาทส่วนใหญ่ก็เข้าไปในลักษณะของการให้คำปรึกษาแนะนำ

สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ในพื้นที่และพื้นที่ใกล้เคียง เข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในรูปแบบการเข้ามาฝึกสอน การจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์ให้แก่เด็ก จัดทำสื่อการเรียนการสอน แต่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ยังไม่มีเครือข่ายสถาบันด้านการศึกษาและต้องการประสานกับสถาบันการศึกษาแต่ไม่ทราบว่าต้องดำเนินการอย่างไรจึงทำให้เครือข่ายสถาบันการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมเพียงบางพื้นที่เท่านั้นและส่วนใหญ่มาจากการประสานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นักวิชาการศึกษา

ที่ผ่านมาศูนย์ที่ศึกษามีมหาวิทยาลัยในพื้นที่ส่งนักศึกษาหลักสูตรด้านปฐมวัยเข้ามาฝึกประสบการณ์การสอนและร่วมทำกิจกรรมกับศูนย์ซึ่งที่คิดว่ามันมีประโยชน์มากๆ เด็กก็จะได้เรียนรู้กับพี่ๆ นักศึกษาที่เป็นเด็กรุ่นใหม่มีการนำองค์ความรู้ วิธีการสอนใหม่ๆ มาใช้แต่พอมีกฎระเบียบเกี่ยวกับสถานที่ฝึกงานต้องผ่านเกณฑ์มาตรฐานในด้านต่างๆ จึงมีเพียงแค่นักศึกษาเข้ามาจัดกิจกรรมเป็นบางครั้งคราว ในส่วนตัวที่ยากให้มีความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาแต่เราไม่รู้จักเป็นการส่วนตัวการจะประสานก็เป็นไปได้ยาก ถ้าเป็นไปได้ที่ยากให้ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ประสานให้ (ยีนดี นามสมมติ, 2558)

อบต. เทศบาล ประกอบด้วยนายกเทศมนตรี นายกองต์การบริหารส่วนตำบล ผู้อำนวยการกองการศึกษา ร่วมวางแผนและกำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา ปรึกษาหารือกันทุกขั้นตอน สนับสนุนงบประมาณ สนับสนุนการจัดปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการสูงจะได้รับการยอมรับจากชุมชน

คณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เด็กทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมอย่างมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน เสนอแนวทางและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานและการบริหารทั่วไปของศูนย์และเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับชุมชน การร่วมระดมทุนการพัฒนาในด้านต่างๆ คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ มีบทบาทอย่างมากในการร่วมระดมทุนเพื่อพัฒนาศูนย์เด็กเล็กมีทั้งในลักษณะของการขอบริจาค การจัดให้มีการทำบุญ เช่น การทอดผ้าป่าทอดกฐินหรือการเก็บเงินจากผู้ปกครองนักเรียน โดยตรงเพื่อนำมาสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นต้น จากการศึกษาพบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีความเข้มแข็งในด้านการบริหารส่วนใหญ่มิ

คณะกรรมการที่เข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและเข้าใจในบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน ในขณะที่บางแห่งคณะกรรมการมีครบตามโครงสร้างแต่ไม่มีการแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน และเข้ามามีส่วนร่วมน้อย

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการสรรหาคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เป็นตัวแทนจากภาคส่วนในชุมชนและตามบทบาทหน้าที่คณะกรรมการฯ พิจารณามองว่ามีบทบาทมากต่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแต่ที่กลับไปพบว่าคณะกรรมการยังเข้ามามีส่วนร่วมไม่มากนัก เพราะยังไม่เข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก บางท่านก็ติดภารกิจมาประชุมไม่ได้ทุกครั้ง (ปราณี นามสมมติ, 2558)

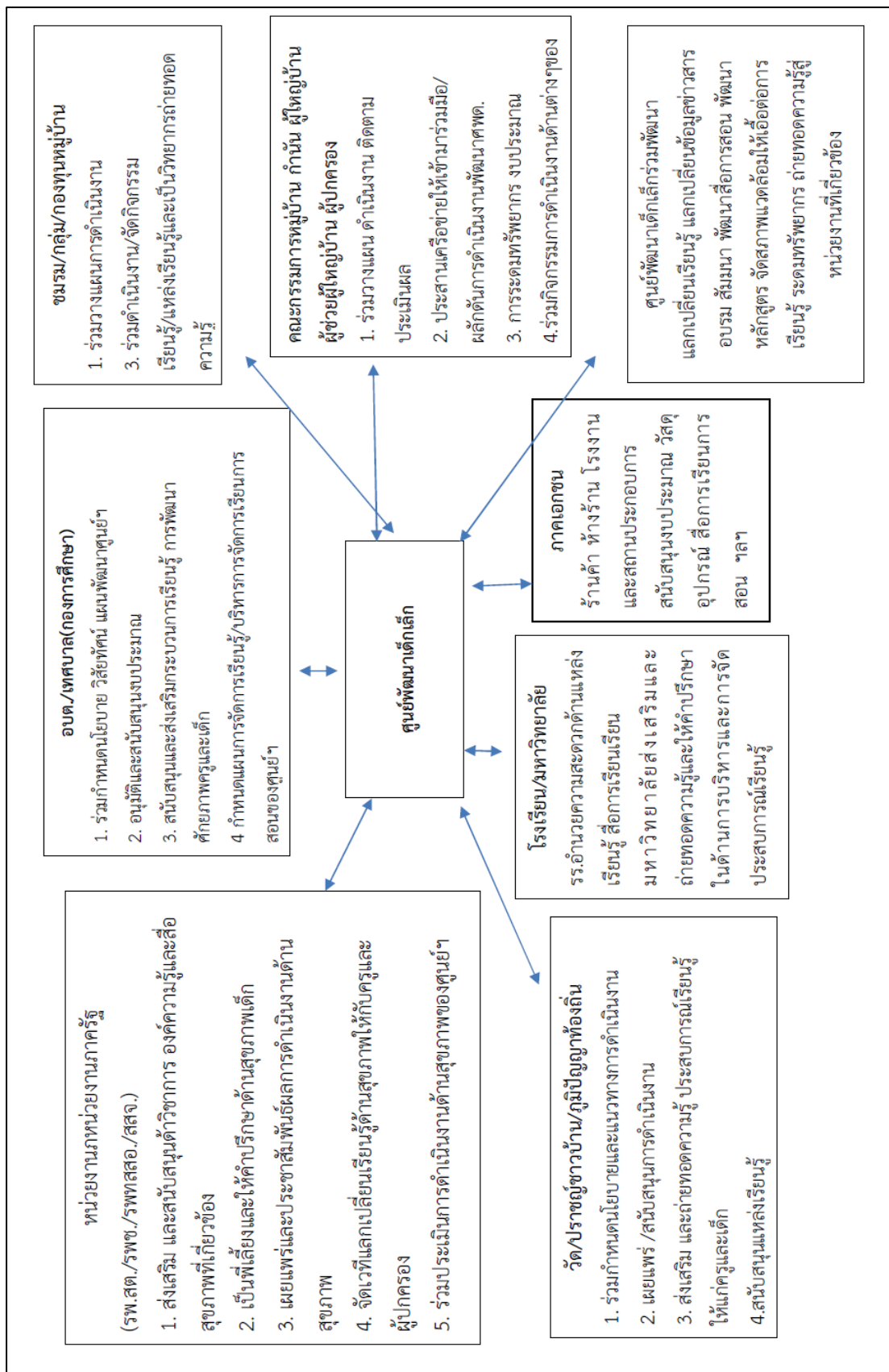
### 3. ภาคเอกชน

ภาคเอกชนเช่นห้างร้าน สถานประกอบการ โรงงาน ห้างสรรพสินค้า และร้านค้าในชุมชน ได้เข้ามามีบทบาทต่อการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน อาหารกลางวัน รางวัลในการจัดกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเช่นงานกีฬาสี การแข่งขันทางวิชาการ หรือในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆ ที่ทางศูนย์ฯ ได้จัด นอกจากนี้สถานประกอบการบางแห่งยังมีการจัดทำโครงการร่วมกับศูนย์ฯ เป็นประจำทุกปี หรือมีการจัดทำหนังสือขอความร่วมมือจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการจัดการแสดงในเทศกาลต่างๆที่ทางภาคเอกชนดำเนินงาน

พินิจเห็นว่าภาคเอกชนให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย เพราะทุกครั้งที่ศูนย์ฯ มีการจัดกิจกรรมวันขึ้นปีใหม่ หรือวันสำคัญต่างๆ ร้านค้า ห้างร้านต่างๆ ในพื้นที่จะร่วมบริจาคถ้วยรางวัล ขนม อาหารกลางวัน และวัสดุอุปกรณ์ เสมอ (ชนัชชา นามสมมติ, 2558)

นอกจากนี้ผู้นำเครือข่ายครูจังหวัดพัทลุง ยังกล่าวเสริมเกี่ยวกับบทบาทของเอกชนในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ไว้ว่า

ภาคเอกชนจะเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมศูนย์น้อยแต่ส่วนใหญ่จะสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เงินรางวัล หรือเงินบริจาคเพื่อมาบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และห้างสรรพสินค้าในพื้นที่เมื่อมีการจัดงานวันเด็ก วันขึ้นปีใหม่ ก็มีการขอความอนุเคราะห์การแสดงของเด็กในศูนย์ฯ ไปแสดงด้วย (ปราณี นามสมมติ, 2558)



ภาพที่ 5 บทบาทหน้าที่ของเครือข่ายและสมาชิกเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## 1.7 กิจกรรมของเครือข่าย

จากการศึกษาพบว่าศูนย์ต้นแบบและศูนย์ลูกข่ายมีการจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การระดมทรัพยากร มีการจัดประชุมอบรมให้ความรู้แก่สมาชิกในเครือข่ายเช่น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนการจัดประสบการณ์เรียนรู้ เป็นต้น มีการจัดนิทรรศการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการจัดกิจกรรมให้นักเรียนได้พบปะกัน มีการประชุมคณะทำงานตามความเหมาะสม มีการนิเทศก์ประเมินผลการทำงานของเครือข่าย และมีการนำเสนอผลการดำเนินงานของเครือข่าย โดยจัดนิทรรศการในโอกาสต่างๆ รวมทั้งเผยแพร่ผลงาน ให้นำหน่วยงานอื่นๆ ได้รับทราบและได้เรียนรู้เป็นแบบอย่างตามความเหมาะสม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.7.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแม่ข่าย (ศูนย์ต้นแบบ) เสนอข้อมูลชี้แจงรายละเอียดให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงวิธีการแนวทางการพัฒนาที่ศูนย์ต้นแบบจะดำเนินงาน สืบสวนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่ายเพื่อเข้าใจถึงปัญหาและอุปสรรคของศูนย์เครือข่ายและนำข้อมูลมาวางแผนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มศักยภาพของศูนย์เครือข่ายให้ได้มาตรฐาน ใกล้เคียงหรือระดับเดียวกันกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบจึงทำให้ศูนย์เครือข่ายร่วมมือร่วมใจในการจัดประสบการณ์ของเด็กปฐมวัย และยกระดับมาตรฐานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่อไป โดยคณะทำงานของศูนย์ต้นแบบได้ดำเนินการและประชุม แนะนำแนวทางในการปฏิบัติให้กับคณะผู้บริหาร คณะครูผู้ดูแลเด็ก ตัวแทนผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจแนวทางดำเนินการ

1.7.2 ประชุมเชิงปฏิบัติผู้รับผิดชอบโครงการความร่วมมือระหว่างศูนย์ต้นแบบและศูนย์ลูกข่าย เพื่อวางแผนดำเนินการด้านการจัดอบรม การจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา โดยสอดแทรกบริบทของแต่ละท้องถิ่น โดยการเชิญวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดทำหลักสูตร ด้านการจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ มาบรรยายให้ความรู้สมาชิกเครือข่ายเกี่ยวกับการทำหลักสูตรสถานศึกษาสอนวิธีการเขียนหลักสูตรขั้นตอนการเขียนหลักสูตรสถานศึกษา องค์ประกอบต่างๆของหลักสูตรที่จำเป็นต้องมี เพื่อนำไปใช้ในการสอนให้มีคุณภาพให้กับเด็ก และการสอดแทรกบริบทของแต่ละท้องถิ่นเข้าไปเพื่อนำไปใช้ได้ตามประสบการณ์ความเป็นจริงทั้งนี้เครือข่ายมุ่งหวังให้บุคลากรครูปฐมวัยในศูนย์ฯมีความรู้สามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง

โดยแบ่งหลักสูตรตามช่วงอายุของเด็กปฐมวัยตามพัฒนาการที่เกิดขึ้น สามารถประยุกต์หลักสูตรสถานศึกษาโดยการสอดแทรกบริบทภายในท้องถิ่นของเครือข่าย เพื่อให้เด็กได้เรียนรู้จริง จากประสบการณ์จริง ทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้และมีพัฒนาการพร้อมทั้ง 4 ด้าน คือ

ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสังคมและด้านสติปัญญา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ร่วมแลกเปลี่ยนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของเด็กให้สอดคล้องกับการทำงานของสมอง โดยยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง ผลลัพธ์การเรียนรู้ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาใช้ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับเด็กอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมตามบริบท

1.7.3 จัดอบรมเรื่องการทำสื่อและวัสดุการเรียนการสอน บุคลากรครูปฐมวัย ในศูนย์เครือข่ายมีความรู้เกี่ยวกับการทำสื่อและวัสดุการเรียนการสอนนวัตกรรมที่หลากหลาย และสื่อที่ต้องสอดคล้องกับแผนประสบการณ์เรียนรู้ ที่เหมาะสมกับเด็ก สื่อที่ทำอาจเป็นวัสดุเหลือใช้ นำมาประดิษฐ์สื่อนวัตกรรมที่ให้ความรู้กับเด็ก เป็นสื่อนวัตกรรมจากธรรมชาติในท้องถิ่น

1.7.4 ด้านสุขภาพของเด็กปฐมวัย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่ายบางแห่งได้ดำเนินการจัดทำคลินิกผู้ปกครองตรวจสุขภาพ และตรวจช่องปาก ในด้านของอาหารกลางวัน อาหารเสริม และน้ำดื่ม ผู้ดูแลเด็กได้รับการอบรมเรื่องโภชนาการสำหรับเด็กปฐมวัย และได้นำมาจัดรายการอาหารให้เด็กได้รับสารอาหารครบทั้ง 5 หมู่ ในจำนวนที่เพียงพอกับความต้องการในหนึ่งวันโดยศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบหรือแม่ข่ายเชิญเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมาให้ความรู้ในการดูแลรักษาสุขภาพอนามัยให้กับลูกข่าย

1.7.5 ศูนย์ต้นแบบจัดกิจกรรมเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดวิธีการเขียนแผนการเรียนการสอนให้กับศูนย์เครือข่าย ทำให้ครูผู้ดูแลเด็กได้เข้าใจกระบวนการเขียนแผนการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับเด็กปฐมวัย เกิดทักษะในการใช้สื่อที่เหมาะสมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ และบูรณาการสื่อที่อยู่ในบริเวณท้องถิ่นของตน ซึ่งคณะทำงานของศูนย์ต้นแบบได้ประเมินจากการออกนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานของศูนย์เครือข่าย

1.7.6 การนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและให้การสนับสนุนการทำงานของเครือข่าย การนิเทศก์ ติดตามและประเมินผลเป็นอีกหนึ่งกิจกรรมที่ทำในเครือข่าย กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการนิเทศก์และประเมินผลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือให้การสนับสนุนการทำงานของเครือข่าย เช่น ประเมินว่าผลงานที่เกิดขึ้นดีมากน้อยเพียงใด มีสิ่งใดบ้างที่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เครือข่ายดำเนินกิจกรรมต่อไปได้

การดำเนินงานของเครือข่ายจำเป็นต้องมีการนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะเพื่อติดตามความก้าวหน้า และเพื่อประเมินว่าระหว่างการทำงานมีสิ่งที่จะต้องปรับปรุง หรือชี้แนะเพิ่มเติมอย่างไร สมาชิกเครือข่ายจะได้นำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น เพราะที่ผ่านมากิจกรรมนิเทศ ส่วนใหญ่มีปัญหาด้านระยะทาง จึงทำให้คณะกรรมการนิเทศเดินทางไปที่พื้นที่ศูนย์ฯ ลูกข่ายไม่ได้ทุกที่และไม่ต่อเนื่อง (ถาวร นามสมมติ, 2558)

1.7.7 จัดนิทรรศการนำเสนอผลการดำเนินงานของเครือข่าย โดยนำเสนอผลการเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการ ด้านสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นมาให้เพื่อนในเครือข่ายได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งระดับพื้นที่ ระดับภาค และระดับประเทศ

ด้านกิจกรรมของเครือข่ายพบว่าการวางแผนการทำงานร่วมกันของแม่ข่ายและลูกข่ายที่ผ่านมามีการวางแผนร่วมกันน้อยแม่ข่ายและลูกข่ายส่วนใหญ่ยังไม่มีแผนพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ชัดเจน ประกอบกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังไม่เข้าใจกระบวนการวิเคราะห์หัตถ์สภาพของศูนย์ว่าเป็นอย่างไรทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบางกิจกรรมไม่เป็นไปตามที่ต้องการไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การติดตามและประเมินผลยังไม่ครอบคลุมทั่วถึงในทุกพื้นที่เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านระยะทาง ด้านเวลา และบุคคลที่จะไปประเมินและการบริหารจัดการเครือข่ายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีการเชื่อมโยงกันในหลายระดับนั้นยังไม่มีการมีนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการต่างๆ เช่น ระบบฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ มาใช้ในองค์กร มีแค่เพียงใช้โทรศัพท์ และ โปรแกรมไลน์ กับสมาชิกเครือข่ายในการส่งข้อมูล ข่าวสาร กิจกรรม เป็นระยะๆ เท่านั้น

การดำเนินกิจกรรมต่างๆของศูนย์ที่ผ่านมามีกิจกรรมที่หลากหลายเนื่องจากศูนย์เครือข่ายส่วนใหญ่ยังไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาและโครงการด้านการส่งเสริมเครือข่ายและครูผู้ดูแลเด็กยังขาดความรู้ ความเข้าใจและทักษะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของศูนย์เพื่อนำมาประกอบการจัดทำแผนร่วมกันระหว่างเครือข่ายจึงทำให้ได้ข้อมูลบางส่วนไม่ครอบคลุมกับปัญหาที่จะร่วมกันพัฒนา (ปราณี นามสมมติ, 2558)

## 1.8 ด้านการสร้างผู้นำเชื่อถือของเครือข่าย

พบว่าการสร้างผู้นำเชื่อถือในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีประเด็นสำคัญอยู่ 3 ประการคือ

1.8.1 การสร้างความไว้วางใจจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลพบว่าหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็กและ ผู้ช่วยครู มีการประชุมร่วมกันในวางแผนการจัดการศูนย์ในเรื่องวิชาการการจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์ให้กับเด็กซึ่งถือเป็นภารกิจสำคัญที่จะก่อให้เกิดรวมตัวเป็นเครือข่าย เนื่องจากผู้ปกครองชุมชนส่วนใหญ่คาดหวังให้ลูกหลานมีพัฒนาการที่ดีทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และมีความพร้อมในการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นหลังจากนั้นเริ่มประสานงานกับคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กผู้บริหาร หน่วยงาน ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เห็นความสำคัญในด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อมภายในห้องเรียน ภายนอกห้องเรียน และสื่อการเรียนการสอนที่จะช่วยส่งเสริมพัฒนาการเด็ก สามารถอ่านออกเขียนได้ รวมถึงความ

สะอาดปลอดภัย ในบริเวณโรงเรียน การมีอาหารที่ถูกหลักโภชนาการ และจากการสัมภาษณ์ยังพบว่าถ้าระบบการบริหารจัดการภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากกิจกรรมดังกล่าวข้างต้น มีความชัดเจนและสามารถสื่อสารให้ผู้ปกครอง ชุมชน และภาคีเครือข่ายสนับสนุนอื่นๆ ได้รับรู้ถึงปัญหาและความสำคัญในกิจกรรมดังกล่าวร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่การรวมตัวเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็ง เพราะถ้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถจัดการในประเด็นตรงนี้ได้ประชาชนจึงเกิดความไว้วางใจที่จะส่งบุญหลานมาเรียนและนอกจากนี้การรวมกลุ่มเครือข่ายเกิดจากการเข้ามามีส่วนร่วมร่วมของผู้ที่ประสบปัญหาในเรื่องเดียวกันเช่น ครูในฐานะที่เป็นผู้สอน คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ผู้บริหารอปท. ในฐานะผู้กำหนดนโยบาย ผู้ปกครอง ชุมชน ในฐานะที่ส่งบุญหลานเข้ามาศึกษาและภาคีเครือข่ายอื่นๆ ในฐานะที่เป็นผู้สนับสนุน มีแนวคิดร่วมที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เข้ามาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสานการณ์ร่วมกัน

ความไว้วางใจที่ว่ามีนั้นจะเป็นการประชาสัมพันธ์ข้อมูลการจัดการเรียนการสอนมาให้พวกที่บริหารบ้างว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทำอะไร ได้บ้างเพื่อให้พวกที่เชื่อมั่นในระบบการบริหารและการจัดการศึกษาให้กับลูกๆ ส่วนใหญ่ผู้ปกครองก็จะมองว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นสถานรับเลี้ยงเด็กพ่อแม่ไม่มีเวลาดูแลก็จะนำมาฝากไว้ครูผู้ดูแลเด็กสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้ทุกภาคส่วนเห็นว่ามีความตั้งใจจริงที่จะพัฒนาระบบการจัดการในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งเรื่องการวางแผนการจัดประสบการณ์ การจัดสื่อการเรียนการสอนที่เพียงพอ การดูแลรักษาความสะอาด ความปลอดภัย และพัฒนาการของเด็ก สิ่งเหล่านี้จะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น (นงคัลักษณ์ นามสมมติ, 2558)

นอกจากนี้ นักวิชาการศึกษาด้านการศึกษาระดับต้นฉบับพัฒนาจังหวัดระยอง กล่าวเสริมเกี่ยวกับการสร้างความน่าเชื่อถือของเครือข่ายว่า

ที่มองว่าการสร้างความไว้วางใจมันขึ้นอยู่กับระยะเวลาและผลงานที่ปรากฏ เพราะการทำงานพัฒนาในด้านต่างๆจะใช้เวลาแค่ 4 เดือน 8 เดือนคงเป็นไปไม่ได้ ความไว้วางใจมันจะเกิดขึ้นหลังสุดเลย ที่ว่าผู้ปกครอง ชุมชน จริงๆ แล้วเค้าให้ความสำคัญกับตัวครู ผู้บริหาร มากกว่าชื่อเสียงของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ถ้าเราอยากทำงานกับชุมชนให้สำเร็จ สิ่งสำคัญต้องดูว่าใครทำอะไร เขาศรัทธาใคร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องสร้างกลไกของการมีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่างๆ ดังนั้นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก็ต้องมีแผนพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจน ทั้งแผนยุทธศาสตร์ แผนสามปี แผนปฏิบัติการ และแผนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับเด็ก ผู้ปกครอง ข้อมูลชุมชน เป็นต้น (นภัสสร นามสมมติ, 2558)



ในส่วนของการสร้างแรงจูงใจเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากสสส.และกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นในขั้นตอนการประสานงานงานให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกศูนย์ต้นแบบต้องมีการชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีการดำเนินงาน และผลลัพธ์ที่คาดหวังจะให้เกิดขึ้น อย่างชัดเจน และแม่ข่ายและสมาชิกเครือข่ายต้องทราบว่าจะได้ประโยชน์อย่างไรจากการเข้าร่วมกิจกรรมนี้

1.8.2 การวัดผลการดำเนินงานพบว่าด้านการวัดผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการสรุปผลการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาของเด็กเพื่อรายงานให้กับผู้ปกครองทราบแต่ส่วนใหญ่จะเป็นการดำเนินงานเมื่อเสร็จสิ้นภาคการศึกษา ในส่วนของการรายงานผลในภาพรวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะมีการประชุมร่วมกับคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯเพื่อติดตามความก้าวหน้า และประเมินผลเป็นระยะๆเป็นประจำทุกเดือน ส่วนใหญ่ไม่มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชน ทราบถึงกิจกรรมที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ดำเนินการว่ามีอะไรบ้างอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของการวัดผลการดำเนินงานของสมาชิกเครือข่ายร่วมพัฒนาพบว่าศูนย์ต้นแบบมีการประชุมร่วมกับศูนย์ลูกข่ายเพื่อติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ และมีการออกนิเทศงานศูนย์ลูกข่ายบ้างแต่ไม่ต่อเนื่องเพราะระยะทางระหว่างแม่ข่ายและลูกข่ายอยู่ไกลกัน และผู้นิเทศก์ของแม่ข่ายก็มีงานประจำ และช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกไม่หลากหลาย เช่น ไม่มีเอกสารแจก ไม่มีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์กิจกรรมในสถานศึกษา ไม่มีเว็บไซต์ ของศูนย์ฯเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลข่าวสาร หรือบางแห่งมีเฟสบุ๊ค มีเว็บไซต์ แต่ไม่มีการอัปเดตข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ทุกภาคส่วนไม่ทราบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการดำเนินการทำกิจกรรมอะไรบ้างและมีบทบาทหน้าอย่างไรหรือมีความก้าวหน้าในการพัฒนาศูนย์เป็นอย่างไรบ้าง

## 2. ผลการศึกษาปัญหาการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 1. ปัญหาด้านการบริหารทั่วไป

1.1 ผู้บริหารและนักการเมืองท้องถิ่นบางแห่งไม่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษา จึงไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาปฐมวิสัยมองว่าการศึกษาเป็นการดำเนินงานที่เห็นผลช้า เป็นเรื่องไกลตัว ได้คะแนนเสียงน้อย ได้ผลไม่คุ้มกับงบประมาณที่ต้องจัดสรรไป ไม่เหมือนกับการทำงานด้านโครงสร้างพื้นฐานหรือด้านสาธารณสุขที่เห็นผลเร็ว ส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังน้อย ไม่เพียงพอในการดำเนินงานจัดกิจกรรมภายในศูนย์ ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารบางส่วนมีวิสัยทัศน์ และเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาแต่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนา

เด็กเล็กบางครั้งจึงสื่อสารและเข้าใจไปคนละทิศทางกับครูผู้สอนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ จึงกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับสภาพบริบทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและความต้องการของชุมชน

1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ไม่มียุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ส่งผลให้ไม่มีโครงการด้านการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ส่วนใหญ่จะเป็นด้านการพัฒนาอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ สื่อการสอน การปรับปรุงภูมิทัศน์

1.3 แผนพัฒนาการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและลูกข่ายไม่มีกำหนดกลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและเสริมสร้างเครือข่ายจึงไม่มีงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมด้านเครือข่ายเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง

1.4 ขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากร ได้แก่ การได้รับความร่วมมือจากฝ่ายอื่นๆ น้อย ระบบการบริหารไม่เอื้ออำนวยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำกิจกรรมร่วมกับครูผู้ดูแลเด็ก

1.5 ระเบียบและขั้นตอนการทำงานมีความยุ่งยาก ได้แก่ ขั้นตอนการดำเนินงาน การดำเนิน โครงการกระบวนการขออนุมัติจัดซื้อและจัดจ้างใช้ระยะเวลานาน กฎระเบียบไม่เอื้ออำนวย

1.6 ขาดความชัดเจนและความโปร่งใสในการดำเนินงาน ได้แก่ นโยบายของรัฐมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ส่งผลให้ภาระงานด้านการจัดการศึกษามีเพิ่มมากขึ้นตามนโยบายและมีการสั่งการอย่างกระชั้นชิด จึงทำให้ขาดความชัดเจนในการดำเนินงาน ผู้บริหารระดับสูงแยกส่วนการทำงานระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและกลุ่มงานอื่นๆ และใช้อำนาจในการบริหารงานโดยคำนึงถึงพวกพ้องของตนเองมากเกินไปกว่าความต้องการครูผู้ดูแลเด็กและเด็ก การบริหารงานท้องถิ่นขาดความโปร่งใสด้านการจัดสรรงบประมาณ ทำให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอกไม่เชื่อมั่นในการบริหารจัดการด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในเมืองมากกว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.7 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งมีการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารบ่อย เป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งที่ทำให้นโยบายด้านการจัดการศึกษาปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่สามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

1.8 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีนโยบายและแผนงานการสร้างความร่วมมือกับครอบครัว ชุมชน องค์กรต่างๆ และสถาบันการศึกษาอื่นๆ น้อย การติดต่อประสานงานระหว่างภายในหน่วยงานและภายนอก ยังไม่เป็นระบบและต่อเนื่อง

1.9 วิธีชีวิตของผู้ปกครอง ชุมชน ในพื้นที่ส่วนใหญ่ต้องทำงานไม่มีเวลาในการดูแลลูกหลานเนื่องจากสภาพเศรษฐกิจในเขตความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งไม่ดี ผู้ปกครอง ชุมชน มีฐานะยากจน ต้องออกไปทำงานเพื่อหาเลี้ยงชีพ เป็นอุปสรรคต่อการบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพราะผู้ปกครองทำงานไม่มีเวลามาส่งบุตรหลาน หรือบางครั้งเด็กมาเรียนไม่สม่ำเสมอ ภาระหน้าที่ส่วนใหญ่จะเป็นปู่ ย่า ตายาย เลี้ยงดูและมารับมาส่ง ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการติดต่อประสานงานกับผู้ปกครอง ในด้านการขอความร่วมมือในการเข้ามามีส่วนร่วมกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านต่างๆเช่น การพัฒนาการเรียนรู้อ การร่วมวางแผนการดำเนินงาน การร่วมกิจกรรม การร่วมติดตามและประเมินผลการดำเนินงานและการร่วมระดมทรัพยากรและสนับสนุนทรัพยากร เป็นต้น

1.10 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแม่ข่ายและลูกข่ายขาดองค์ความรู้ในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ ส่วนใหญ่เก็บข้อมูลในลักษณะของแฟ้มข้อมูลไม่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการนำข้อมูลมาใช้และเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างเครือข่าย

## 2. ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล

2.1 กองการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งยังขาดบุคลากรทางการศึกษา จากการศึกษาพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งยังไม่มีหัวหน้าฝ่ายหรือผู้อำนวยการกองการศึกษาที่มีวุฒิทางการศึกษาโดยตรงแต่จะมีนักวิชาการที่คอยให้คำปรึกษาและประสานงานในด้านต่างๆเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งบางส่วนก็ไม่ได้จบการศึกษาหรือมีคุณวุฒิด้านการศึกษามาโดยตรงส่งผลให้ปฏิบัติงานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่มีประสิทธิภาพงานส่วนใหญ่จึง ไปอยู่กับหัวหน้าศูนย์ฯและครูผู้ดูแลเด็ก

2.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่มีครูผู้สอนที่ไม่เพียงพอกับจำนวนเด็กและครูมีภารกิจรับผิดชอบหลายด้านเช่นจัดการเรียนการสอน เตรียมอาหาร จัดเตรียมสื่อการเรียนการสอน จัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การมีกิจกรรมด้านการสร้างเครือข่ายและส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับชุมชน ทำให้ครูมีภาระหน้าที่เพิ่มขึ้นจึงทำให้ปฏิบัติการไม่ต่อเนื่องและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ยังไม่มีเจ้าหน้าที่สำนักงานซึ่งจะทำหน้าที่ด้านเอกสาร การประสานงานติดต่อกับภาคส่วนต่างๆ

2.3 ครูผู้ดูแลเด็กขาดการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสมต่อเนื้อหาด้านการจัดการศึกษาและการบริหารจัดการในศูนย์พัฒนาเด็ก โดยจากการศึกษาพบว่าครูส่วนใหญ่จบการศึกษาไม่ตรงตามคุณวุฒิด้านการศึกษาระดับปฐมวัย แต่ที่ผ่านมาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้สนับสนุนส่งเสริมโดยการทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในการจัดหลักสูตรการเรียนการ

สอนด้านปฐมวัยโดยตรงทำให้ครูผู้สอนในศูนย์พัฒนาเด็กมีวุฒิการศึกษาตรงตามคุณวุฒิมากขึ้น แต่ที่พบว่าครู ผู้ดูแลเด็กเล็กที่ปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบางคน ยังขาดความรู้ ความเข้าใจในงานด้านวิชาการ การจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ การจัดทำหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชน และการผลิตสื่อที่เหมาะสมในกิจกรรมการเรียนการสอน ขาดการปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และขาดทักษะการสร้างการมีส่วนร่วมและขาดแรงจูงใจในการทำงาน

2.4 ขาดการประสานงานหรือการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ขาดความเข้าใจในการสื่อสารการดำเนินงานและขาดการประชาสัมพันธ์งานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่อผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การแจ้งข่าวกิจกรรมต่างๆ มีความล่าช้า การประชาสัมพันธ์งานกิจการของศูนย์ฯและกิจกรรมต่างๆ ยังไม่ทั่วถึง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดงานในวันที่ผู้ปกครอง ชุมชน มีเวลาว่างไม่ตรงกัน ทำให้มีปัญหาการประสานงาน

2.5 บุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องยังขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาซึ่งประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาสามปี และแผนปฏิบัติการ และแผนต่างๆยังมีกระบวนการดำเนินงานที่ไม่ได้มาจากความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ส่วนใหญ่หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็กจะร่วมกันดำเนินงาน และนำเสนอคณะกรรมการบริหารและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีที่มียังไม่สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายนโยบายการจัดการศึกษา ศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และความต้องการของท้องถิ่น

2.6 คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนมากยังขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ทำให้ไม่มีความเข้มแข็งพอที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กำกับดูแลและตรวจสอบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทั้งนี้เนื่องจากคณะกรรมการบางส่วนยังไม่ใช่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างแท้จริงวิธีการได้มาซึ่งคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯส่วนใหญ่มาจากการตัดสินใจเลือกของผู้บริหารท้องถิ่นหรือไม่ก็เป็นการตัดสินใจเลือกของสภาท้องถิ่น

2.7 บุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คณะกรรมการบริหารฯ ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานอื่นๆ ส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารงานด้านเครือข่าย ในทางปฏิบัติระบบราชการยังอาศัยแนวคิดเรื่องระบบตัวแทนที่รัฐเข้าไปดำเนินการให้ทุกอย่างทำให้การทำงานยังขาดความเข้าใจและดำเนินการร่วมกันอย่างเหมาะสม ซึ่งปัจจุบันเป็นเรื่องยากเพราะการทำงานในรูปเครือข่ายจะต้องเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ลักษณะดังกล่าว ทำให้ไม่เกิดการเชื่อมโยงของเครือข่ายและทำให้การทำงานระบบเครือข่ายตามความหมายที่แท้จริง

2.8 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและลูกข่ายขาดบุคลากรสายสนับสนุนทำหน้าที่ประสานและเชื่อมโยงเครือข่ายและรับผิดชอบงานด้านเอกสารการดำเนินงานเครือข่าย

2.9 บุคลากรของศูนย์บางส่วนยังไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานด้านเครือข่ายมองว่าภารกิจดังกล่าวเป็นการเพิ่มภาระงาน

2.10 บุคลากรของศูนย์ขาดทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนางานด้านการบริหารจัดการศึกษาและการบริหารงานด้านเครือข่าย

### 3. ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ

3.1 งบประมาณไม่เพียงพอในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดสรรงบประมาณด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาค่อนข้างน้อยและไม่เพียงพอ มีข้อจำกัดการใช้จ่ายงบประมาณในการดำเนินโครงการต่างๆ และไม่มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

3.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและลูกข่ายยังขาดความเข้าใจในการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย และใช้เงินให้อยู่ในวงเงินงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุน และงบประมาณจากระดมทุน

### 4. ปัญหาด้านการประเมินผลการดำเนินงาน

4.1 ขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เนื่องจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินไม่ครบถ้วน ไม่เป็นระบบยังไม่มีให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาในการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนใหญ่เก็บโดยใช้แฟ้มเอกสาร ขาดเครื่องมือในการประเมินผลงานเชิงคุณภาพ มีการประเมินผลงานล่าช้าและขาดหลักฐานหรือร่องรอยในการดำเนินงานและยังไม่สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามวงจร PDCA

4.2 ขาดการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ และขาดการนำผลการประเมินมาปรับปรุง และพัฒนาเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ

### 3. ผลการศึกษาความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความต้องการเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายดังนี้

3.1 ความต้องการของผู้บริหารในการหนุนเสริมด้านการจัดการเครือข่าย ประกอบด้วย

3.1.1 ต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำโครงการพัฒนาขีดความสามารถ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่ายให้ต่อเนื่องและมีรูปแบบและขั้นตอน การดำเนินงานที่ชัดเจน

3.1.2 ต้องการให้มีการจัดสรรงบประมาณให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบเพื่อ พัฒนาแหล่งเรียนรู้หรือในการจัดประสบการณ์ให้แก่ักเรียน เพื่อเป็นการต่อยอดและพัฒนา คุณภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบให้ได้มาตรฐานอย่างยั่งยืนยิ่งขึ้น

ต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสนับสนุนให้มีโครงการพัฒนาขีดความสามารถ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในรูปแบบเครือข่ายและมีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน อย่างต่อเนื่องเพราะที่ผ่านมาผมเชื่อมั่นเห็นผลในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ศูนย์พัฒนา เด็กเล็กที่เป็นสมาชิกเครือข่ายก็ให้ความสนใจ คืบตัวในการเข้าร่วมพัฒนาศูนย์ของตนเอง และมีการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นถ้ามีการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องน่าจะทำให้มีการขยายเครือข่าย มากขึ้นในอนาคต (นุชากร นามสมมติ, 2558)

3.1.3 ต้องการให้มีการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายระดับตำบลให้ เข้มแข็งเนื่องจากสามารถดำเนินเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมได้ โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ คุณภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นการเริ่มต้นจากเครือข่ายระดับตำบลสู่เครือข่ายเชิงพื้นที่ต่อไป

3.2 ความต้องการของครูผู้ดูแลเด็กเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายประกอบด้วย

3.2.1 ต้องการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นสังกัดมีการกำหนดนโยบาย สนับสนุนงบประมาณด้านการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและส่งเสริมการสร้างการมีส่วนร่วมจาก ทุกภาคส่วนอย่างจริงจัง

3.2.2 ต้องการให้ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาประสานความร่วมมือไป ยังหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น สถาบันอุดมศึกษา องค์กรบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) องค์กร เอกชน องค์กรภาครัฐ และ องค์กรต่างๆเพื่อเข้าร่วมเป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดม สรรพกำลัง ระดมทุนและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ที่ยากทำความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่เพราะสถาบันการศึกษาจะได้เข้า มาช่วยแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา แต่ที่ไม่รู้จะประสานอย่างไรถ้าเป็นไปได้ก็จะให้ผู้บริหารและนักวิชาการศึกษาช่วย ประสานให้ (ชัยพล นามสมมติ, 2558)

3.2.3 ต้องการให้มีการจัดฝึกอบรมการจัดทำแผนพัฒนาศูนย์เด็กเล็กซึ่ง ประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ แผนสามปี แผนปฏิบัติการเพราะที่ผ่านมาครูผู้ดูแลและเด็กส่วนใหญ่ยัง

ไม่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนพัฒนาและการจัดทำงบประมาณเพื่อรองรับแผน

3.2.4 ในกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาผู้บริหารควรเข้ามามีบทบาทและร่วมดำเนินงานอย่างจริงจัง

3.2.5 ต้องการให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมครูผู้ดูแลเด็กให้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฝึกรอบรม และเข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายทุกคน

3.2.6 ต้องการให้มีคณะกรรมการนิเทศ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง

3.2.7 ควรมีการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ด้วย

### 3.3 ความต้องการของผู้ปกครอง/ชุมชน

3.3.1 ต้องการให้ครูผู้ดูแลเด็กเอาใจใส่เด็กทุกคนอย่างทั่วถึงและสามารถวางแผนการจัดประสบการณ์เรียนรู้อย่างหลากหลาย มีสื่อการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับแผนการจัดประสบการณ์ มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่นเพื่อให้เด็กมีพัฒนาการที่ดีและเตรียมพร้อมที่จะเข้าศึกษาในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานมาเข้ารับการศึกษาและเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมากขึ้น

สำหรับสิ่งที่ต้องการคือแค่ศูนย์มีการดูแลเอาใจใส่เด็ก มีการพัฒนาการจัดประสบการณ์เด็กให้มีความพร้อมและมีพัฒนาการที่ดีขึ้นและอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สะอาด แลนี้พี่ก็พอแล้วสำหรับเด็กเล็ก และพี่มองว่า สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมกับศูนย์ฯ ได้เป็นอย่างดี (เกวลิน นามสมมติ, 2558)

3.3.2 ต้องการให้ครูผู้ดูแลเด็กมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเด็ก ผู้ปกครอง และบุคคลอื่นๆ

3.3.3 ด้านอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยควรปรับปรุงและส่งเสริมในเรื่องสื่อการเรียนการสอนของเด็กจัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อยต่อการใช้งานวัสดุอุปกรณ์เครื่องเล่นเด็กมีสภาพดี ปลอดภัยพร้อมที่ใช้งาน และสวนสมุนไพร, สวนดอกไม้, ในศูนย์เด็กเล็ก สะอาด และมีความปลอดภัย

3.3.4 ด้านการมีส่วนร่วมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับชุมชน ควรปรับปรุงและส่งเสริมในเรื่องการให้ชุมชนมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างต่อเนื่อง มีการเยี่ยมเยียนบ้านเด็กเพื่อขอคำแนะนำด้านการจัดประสบการณ์พัฒนาเด็กจาก

ผู้ปกครอง และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนของเด็ก เช่นกิจกรรมเล่านิทาน เป็นต้น และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชนให้มากขึ้น ในช่วงวันหยุด ซึ่งผู้ปกครองสามารถเข้าร่วมกิจกรรมพร้อมกัน เพื่อเป็นการส่งเสริมคุณภาพเด็กและพัฒนาศูนย์เด็กเล็กให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 11 สรุปความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ลำดับ	กลุ่ม	ความต้องการเกี่ยวกับการจัดการเครือข่าย
1	ผู้บริหาร	<p>1. ต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำโครงการพัฒนาขีดความสามารถศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่ายให้ต่อเนื่องและมีรูปแบบและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน</p> <p>2. ต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการจัดสรรงบประมาณให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้หรือในการจัดประสบการณ์ให้แก่ักเรียน เพื่อเป็นการต่อยอดและพัฒนาคุณภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบให้ได้มาตรฐานอย่างยั่งยืนยิ่งขึ้น</p> <p>3. ต้องการให้มีการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายระดับตำบลให้เข้มแข็งเนื่องจากสามารถดำเนินเครือข่ายที่เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นการเริ่มต้นจากเครือข่ายระดับตำบลสู่เครือข่ายเชิงพื้นที่ต่อไป</p>
2	ครูผู้ดูแลเด็ก	<p>1. ต้องการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นสังกัดมีการกำหนดนโยบายสนับสนุนงบประมาณด้านการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและส่งเสริมการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนอย่างจริงจัง</p> <p>2. ต้องการให้ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น สถาบันอุดมศึกษา องค์กรบริหารส่วนจังหวัด(อบจ.)องค์กรเอกชน องค์กรภาครัฐ และ องค์กรต่างๆเพื่อเข้าร่วมเป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดมสรรพกำลัง ระดมทุน และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p> <p>3. ต้องการให้มีการจัดฝึกอบรมการจัดทำแผนพัฒนาศูนย์เด็กเล็กซึ่งประกอบด้วย แผนยุทธศาสตร์ แผนสามปี แผนปฏิบัติการเพราะครูผู้ดูแลและเด็กส่วนใหญ่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนพัฒนา และ การจัดทำงบประมาณเพื่อรองรับแผน</p>



ตารางที่ 11 สรุปความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

ลำดับ	กลุ่ม	ความต้องการเกี่ยวกับการจัดการเครือข่าย
		<p>4. ในกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา ผู้บริหารควรเข้ามามีบทบาทและร่วมดำเนินงานอย่างจริงจัง</p> <p>5. ต้องการให้ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมครูผู้ดูแลเด็กให้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ฝึกอบรม และเข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายทุกคน</p>
2	ครูผู้ดูแลเด็ก	<p>6. ต้องการให้มีคณะกรรมการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง</p> <p>7. ควรมีการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ ด้วย</p>
3	ความต้องการของผู้ปกครอง/ชุมชน	<p>1. ต้องการให้ครูผู้ดูแลเด็กเอาใจใส่เด็กทุกคนอย่างทั่วถึงและสามารถวางแผนการจัดประสบการณ์เรียนรู้ที่หลากหลาย มีสื่อการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับแผนการจัดประสบการณ์ มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น</p> <p>2. ต้องการให้ครูผู้ดูแลเด็กมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับเด็ก ผู้ปกครองและบุคคลอื่นๆ</p> <p>3. ด้านอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ควรปรับปรุงและส่งเสริมในเรื่องสื่อการเรียนการสอนของเด็กจัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อยง่ายต่อการใช้งาน วัสดุ อุปกรณ์เครื่องเล่นเด็กมีสภาพดี ปลอดภัยพร้อมที่ใช้งาน</p> <p>4. ด้านการมีส่วนร่วมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับชุมชน ควรปรับปรุงและส่งเสริมในเรื่องการให้ชุมชนมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างต่อเนื่อง มีการเยี่ยมเยียนบ้านเด็กเพื่อขอคำแนะนำด้านการจัดประสบการณ์พัฒนาเด็กจากผู้ปกครอง และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้าร่วมในกิจกรรมของศพด.อย่างหลากหลายกิจกรรม</p>

4. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลจากการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ตามองค์ประกอบ คือ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และภาวะคุกคาม ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเครือข่ายศูนย์

พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปตามรายละเอียดแบ่งออกดังต่อไปนี้ ผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

#### 4.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ด้านจุดแข็ง (Strength: S) พบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดโครงสร้างองค์กร และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์ โครงสร้างองค์กรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษาที่มาจากตัวแทนทุกภาคส่วน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแม่ข่ายและลูกข่ายมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาซึ่งประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาสามปี และแผนปฏิบัติการ โดยมีการบูรณาการความคิดเห็นจากครูผู้ดูแลเด็กและคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ สภาพและบริบทของท้องถิ่น ได้เป็นอย่างดี มีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูและบุคลากร มีการจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น 2546 ให้ความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามประเพณี และเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และมีการประสานขอความร่วมมือกับชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรต่างๆ เพื่อสนับสนุนการบริหารศูนย์ฯ เครือข่ายมีการจัดทำเอกสาร แผนการดำเนินงาน แบบประเมิน ผลการดำเนินงานร่วมกันระหว่างสมาชิก ครูมีจิตสำนึกในความเป็นครู ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ต้องอาศัยคำสั่ง บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่นทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพและบริบทของท้องถิ่น ได้เป็นอย่างดี หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแต่งตั้งจากผู้ที่มีคุณวุฒิจบการศึกษาปริญญาตรีทางการศึกษาระดับปริญญาเอกอนุบาลหรือปฐมวัยและมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 3 ปี ครูผู้ดูแลเด็กส่วนใหญ่มีคุณวุฒิด้านปฐมวัย และได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการประสานภูมิปัญญาท้องถิ่นมาถ่ายทอดความรู้ให้แก่เด็ก ครู และผู้ปกครอง ส่งผลให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างหลากหลาย ตามความถนัดและความสนใจและยังเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายนอก ผู้บริหารระดับสูงมีเครือข่ายที่ดีกับหน่วยงานภายนอก

ด้านจุดอ่อน (Weaknesses: W) พบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการกำหนดโครงสร้าง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน แต่ยังขาดการนำสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เช่น มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบชัดเจนแต่ขาดอำนาจในการตัดสินใจ การตัดสินใจยังรวมอำนาจอยู่ที่ผู้บริหารในระดับสูง

ศูนย์ฯมีการกำหนดโครงสร้าง ภารกิจไว้อย่างชัดเจนแต่เวลาปฏิบัติจริงๆ ก็ไม่ได้เป็นไปตามโครงสร้างที่มี เพราะไม่ได้กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ของแต่ละฝ่ายไว้อย่างชัดเจน ส่วนใหญ่หน้าที่รับผิดชอบหลักๆก็จะเป็นของครูผู้ดูแลเด็กแต่อำนาจการตัดสินใจ

ส่วนใหญ่ก็เป็นของผู้บริหาร จึงทำให้การทำงานบางอย่างเป็นไปด้วยความล่าช้าและไม่ต่อเนื่อง (ปราณี นามสมมติ, 2558)

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุนทำให้ต้องใช้ผู้ดูแลเด็กรับภาระงานสนับสนุนควบคู่กันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ ขาดกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบและไม่สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ ระดับจังหวัดและระดับท้องถิ่น บุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาและไม่ให้ความสำคัญต่อการวางแผนพัฒนาการศึกษาเท่าที่ควร เช่น ไม่ใช้แผนพัฒนาการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณตามที่ระเบียบกำหนด มีวัฒนธรรมที่ทำให้ความสำคัญกับระบบอุปถัมภ์ทำให้ขาดความคิดเชิงสร้างสรรค์ ครูปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มตามศักยภาพเนื่องจากขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง มีงบประมาณที่ใช้ในการบริหารไม่เพียงพอและขาดความต่อเนื่องในการจัดสรรงบประมาณ การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กถึงผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ยังมีน้อยและไม่หลากหลายช่องทาง ขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน ภาครีเอกชนทางสังคม การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในระดับองค์การบริหารส่วนตำบล ระดับอำเภอ และระดับจังหวัดมีไม่ครอบคลุมทั่วถึง การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นระบบปัจจุบัน และขาดการใช้ข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีติดต่อกับเครือข่าย ครูขาดประสบการณ์ในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน ครูผู้ดูแลเด็กบางส่วนยังขาดการวางแผนการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัยที่สอดคล้องกับชุมชน ขาดความรู้ความชำนาญด้าน ICT ขาดความเข้าใจการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนหรือนำวิจัยมาพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาไม่เพียงพอ คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯยังไม่เข้ามามีส่วนร่วมไม่เต็มศักยภาพเพราะยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน

ศูนย์มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารที่มาจากตัวแทนทุกภาคส่วนในชุมชน นับเป็นสิ่งที่ดีแต่ส่วนใหญ่คณะกรรมการจะไม่ได้เข้าร่วมอย่างจริงจังเนื่องจากไม่มีเวลาไม่เข้าใจแนวทางการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษา และไม่มีการประชุมชี้แจงกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน (มณีวัฒน์ นามสมมติ, 2558)

นอกจากนี้บุคลากรทางการศึกษาและครูผู้ดูแลเด็กบางส่วนขาดความตระหนักและความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูที่

ปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขาดความทั่วถึง และไม่ต่อเนื่อง ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็ก ขาดความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานรูปแบบเครือข่าย ขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและผู้บริหารขาดความชัดเจนในการผลักดันนโยบายการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาไปสู่ผู้ปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันและต่อเนื่อง

#### 4.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ด้านโอกาส (Opportunities: O) พบว่า ผู้ปกครอง ชุมชน และ องค์กรต่างๆ ให้ความสนใจต่อการศึกษาของบุตรหลานและเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสถานที่ตั้งอยู่ในชุมชน และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชน บุคคล องค์กรต่างๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การปฏิรูปการศึกษาช่วยปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหาร และทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน กฎหมายทางการศึกษากำหนดให้ สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา นโยบายการประกวด แข่งขัน ยกย่อง ความสำเร็จและการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูผู้ดูแลเด็กและเจ้าหน้าที่สถานศึกษา นโยบายการปฏิรูปทางการศึกษามีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และส่งเสริมการสร้างภาคีเครือข่าย

สำหรับปัจจัยที่เป็น โอกาสในการพัฒนาการศึกษาผมมองว่ากฎหมาย นโยบาย พระราชบัญญัติการศึกษา ที่เกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาปัจจุบันในด้านการส่งเสริมการกระจายอำนาจ และถ่ายโอนภารกิจด้านการพัฒนาการศึกษาให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ร่วมกับภาคประชาชน ภาคประชาสังคม ภาคเอกชน รวมถึงระหว่างอปท.กับอปท. ด้วยกันเอง เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงาน และทำให้เกิดมุมมองที่หลากหลายเพื่อร่วมกันพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (กรวิวัฒน์ นามสมมติ, 2558)

นอกจากนี้ยังพบว่าชุมชนพร้อมสนับสนุนและมีส่วนร่วมระดมทรัพยากรในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจหลากหลายรูปแบบในชุมชน สามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ และเสริมประสบการณ์เด็กปฐมวัย มากขึ้น ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นวิถีชีวิต ประเพณี วัฒนธรรมและมีภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน ให้ความสนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรเพื่อถ่ายทอดความรู้แก่ครู และเด็ก และชุมชนในชนบทส่วนใหญ่มีลักษณะความผูกพันเป็นเครือญาติ ความเกื้อกูลผูกพันกัน มีน้ำใจ ความรักสามัคคีกันภายในชุมชนมีความเสียสละ และรับผิดชอบต่อส่วนรวม ในขณะที่หน่วยงาน องค์กร และสถาบันต่างๆ ให้ความสนใจในการทำข้อตกลงความร่วมมือในการทำสัญญาทางการศึกษาร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ

สถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อก้าวไปสู่องค์กรธรรมาภิบาลตลอดจนประชาชนมีความเชื่อถือ เชื่อมั่น และศรัทธาต่อภาพลักษณ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีด้านอินเทอร์เน็ต ส่งผลต่อการบริหารและการจัดการศึกษาและได้รับส่งข้อมูลข่าวสารรวดเร็ว ช่วยให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่อผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้สะดวก

ทุกวันนี้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยหลากหลายรูปแบบไม่ว่าจะเป็นเฟสบุ๊ค ไลน์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ครูผู้ดูแลเด็กนำมาใช้ในการส่งข้อมูลข่าวสารด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การขอความร่วมมือกับผู้ปกครอง เช่น ที่ศูนย์ฯ ที่มีการตั้งไลน์กลุ่มของครูประจำชั้น กับผู้ปกครอง เพื่อรายงานการจัดกิจกรรมของครู และพัฒนาการของเด็กให้ผู้ปกครองทราบ และยังเป็นช่องทางที่สะดวกในการติดต่อกับผู้ปกครอง หรือตัวแทนผู้ปกครองได้เป็นอย่างดี (จตุพร นามสมมติ, 2558)

ด้านอุปสรรค (Threats: T) พบว่าผู้ปกครองและชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจในปรัชญาและรูปแบบการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงไม่เห็นความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือภาพลักษณ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสายตาของผู้ปกครองและชุมชนมองว่าเป็นสถานที่รับเลี้ยงเด็กจึงไม่ค่อยให้ความสำคัญและไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ปกครองขาดความรู้ความเข้าใจปรัชญาการศึกษาปฐมวัยจึงไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการติดตาม วัตถุประสงค์ และการรายงานผลเกี่ยวกับตัวเด็ก การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และการแทรกแซงทางการเมือง ส่งผลต่อการดำเนินนโยบายที่ขาดความต่อเนื่องยังมีกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความคล่องตัว เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง

การส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจด้านการบริหารจัดการให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดำเนินงานเองในบางภารกิจเป็นสิ่งที่ดีเช่นการสรรหาบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง เช่น วัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน การจัดทำอาหารกลางวัน แต่บางครั้งครูผู้ดูแลเด็กก็ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการการใช้งบประมาณประกอบด้วย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ยังไม่เอื้อต่อการดำเนินงานจึงก่อให้เกิดเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก ในบางภารกิจครูก็ไม่กล้าที่จะดำเนินงานเพราะกลัวผิดระเบียบ (นภัตสร นามสมมติ, 2558)

นอกจากนี้ยังพบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนมากไม่มีนโยบายด้านการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้วยกันเอง จึงทำให้ไม่มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานด้านนี้ หรือบางแห่งมีนโยบายและแผนงานการสร้างความร่วมมือกับครอบครัว ชุมชน และองค์กรต่างๆแต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเต็มที่เพราะขาดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน การมีอำนาจที่อิงการเมืองสูงทำให้ผู้บริหารระดับสถานศึกษาต้องให้ความสนใจนโยบายทางการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงตามผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการเมืองแต่ละกลุ่ม ประชาชนส่วนใหญ่ให้ความสนใจเรื่องการประกอบอาชีพมากกว่าเรื่องการเข้ามามีส่วนร่วม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับชุมชนในทัศนคติเดิมว่าการศึกษาเป็นเรื่องของสถานศึกษาและรัฐเท่านั้น เครือข่ายภายในองค์กรและเครือข่ายระดับตำบลยังไม่เข้มแข็งและมีการประสานงานไม่มีความต่อเนื่อง ผู้ปกครองยังไม่ยอมรับและเชื่อใจการบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันตามสภาพของสังกัด สถานที่ตั้ง และสภาพชุมชน ระบบเทคโนโลยีที่สามารถอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีไม่เพียงพอเช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต

ตารางที่ 12 สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	
ด้านจุดแข็ง (Strength:S)	ด้านจุดอ่อน ( Weaknesses : W)
1.สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์ 2. โครงสร้างองค์กรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารศูนย์ ที่มาจากตัวแทนทุกภาคส่วน 3.ศพค.แม่ข่ายและลูกข่ายมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาซึ่งประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาสามปี และแผนปฏิบัติการ	1.ศพค. มีการกำหนดโครงสร้าง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน แต่ยังขาดการนำสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เช่น มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบชัดเจนแต่ขาดอำนาจในการตัดสินใจ การตัดสินใจยังรวมอำนาจอยู่ที่ผู้บริหารในระดับสูง 2.ขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุนทำให้ต้องใช้ผู้ดูแลเด็กรับภาระงานสนับสนุนควบคู่กันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ

ตารางที่ 12 สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศพด.สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	
ด้านจุดแข็ง (Strength:S)	ด้านจุดอ่อน ( Weaknesses : W )
<p>4.การวางแผนยุทธศาสตร์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการบูรณาการความคิดเห็นจากผู้ครูและคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา</p> <p>5.ศพด. มีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูและบุคลากร</p> <p>6.ครูมีจิตสำนึกในความเป็นครู ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ต้องอาศัยคำสั่ง</p> <p>7.ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น 2546</p> <p>8.ศพด. ให้ความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามประเพณีและเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น</p> <p>9.ครูประสานกับผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีรัฐภาคเอกชน ในการเข้าร่วม และสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณในการบริหารจัดการศพด</p> <p>10.บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่นทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพและบริบทของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี</p>	<p>3.ศพด.ขาดกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบและไม่สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศระดับจังหวัดและระดับท้องถิ่น</p> <p>4.ครูผู้ดูแลเด็กส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษา</p> <p>5.มีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับระบบอุปถัมภ์ทำให้ขาดความคิดเชิงสร้างสรรค์ ครูปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มตามศักยภาพเนื่องจากขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง</p> <p>6.ศพด.ส่วนใหญ่มีงบประมาณที่ใช้ในการบริหารไม่เพียงพอและขาดความต่อเนื่องในการจัดสรรงบประมาณ</p> <p>7.การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาของศพด.ถึงผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ยังมีน้อย</p> <p>8.ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่อสังคมมีไม่หลากหลาย</p> <p>9.ขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีเครือข่ายทางสังคม</p>

ตารางที่ 12 สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศพด.สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	
ด้านจุดแข็ง (Strength:S)	ด้านจุดอ่อน (Weaknesses : W)
<p>11.หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแต่งตั้งจากผู้ที่มีคุณวุฒิจบการศึกษาปริญญาตรีทางการศึกษาสาขาวิชาเอกอนุบาลหรือปฐมวัย และมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 3 ปี</p> <p>12.ครูผู้ดูแลเด็กส่วนใหญ่มีคุณวุฒิด้านปฐมวัย และได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>13.ครูผู้ดูแลเด็กประสานภูมิปัญญาท้องถิ่นมาถ่ายทอดความรู้ให้แก่เด็ก ครูและผู้ปกครอง ส่งผลให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างหลากหลายตามความถนัดและความสนใจและยังเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายนอก</p> <p>14.ผู้บริหารระดับสูงมีเครือข่ายที่ดีกับหน่วยงานภายนอก</p> <p>15.ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยอมรับความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา</p>	<p>10.การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศพด.ในระดับองค์การบริหารส่วน ตำบล ระดับอำเภอ และระดับจังหวัดมีไม่ครอบคลุมทั่วถึง</p> <p>11.การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นระบบ ปัจจุบัน และขาดการใช้ข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีติดต่อกับเครือข่าย</p> <p>12.คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯยังเข้ามามีส่วนร่วมไม่เต็มศักยภาพเพราะยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน</p> <p>13.บุคลากรขาดความตระหนักและความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>14.การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูที่ปฏิบัติงานในศพด.ขาดความทั่วถึง และไม่ต่อเนื่อง</p> <p>15.ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็กขาดความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานรูปแบบเครือข่าย</p> <p>16.ครูขาดประสบการณ์ในด้านการพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนและการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>17.บุคลากรบางส่วนยังขาดการวางแผนการจัดการเรียนการสอนขาดความรู้ความชำนาญด้าน ICT ขาดความเข้าใจการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน</p>



ตารางที่ 12 สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศพด.สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	
ด้านจุดแข็ง (Strength:S)	ด้านจุดอ่อน (Weaknesses : W)
	18.ผู้บริหารบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารและรูปแบบการจัดการศึกษาใน ศพด.และขาดความชัดเจนในการผลักดันนโยบาย การดำเนินงานด้านผู้ปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทาง เดียวกันและต่อเนื่อง
ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	
ด้านโอกาส pportunities:O)	ด้านอุปสรรค (Threats:T)
<p>1.ผู้ปกครอง ชุมชน และ องค์กรต่างๆ ให้ความสนใจต่อการศึกษาของบุตรหลาน และเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนใน กิจกรรมของศพด.</p> <p>2.ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสถานที่ตั้งอยู่ใน ชุมชน</p> <p>3.ศพด.เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชน บุคคล องค์กรต่างๆ มีส่วนร่วมใน การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p> <p>4.การปฏิรูปการศึกษาช่วยปรับเปลี่ยน โครงสร้าง ในการ บริหาร จัด การ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหาร และทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน</p> <p>5.กฎหมายทางการศึกษากำหนดให้ สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพ การศึกษา</p>	<p>1.ผู้ปกครองและชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจใน ปรัชญาการศึกษาระดับปฐมวัยและรูปแบบการ ดำเนินงานของศพด.จึงไม่เห็นความสำคัญและเข้า มามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ</p> <p>2.ภาพลักษณ์ของศพด. ในสายตาของผู้ปกครอง และชุมชนมองว่าเป็นสถานที่รับเลี้ยงเด็กจึงไม่ค่อย ให้ความสำคัญและไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ</p> <p>3.ผู้ปกครองไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความ ร่วมมือในการติดตาม วัด ประเมินผล รายงานผล เกี่ยวกับตัวเด็ก</p> <p>4.การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และการแทรกแซง ทางการเมือง ส่งผลต่อการดำเนิน นโยบายที่ขาด ความต่อเนื่อง</p> <p>5.ยังมีกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เป็นอุปสรรคที่ ทำให้การบริหารจัด</p>

ตารางที่ 12 สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศพด.สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	
ด้านโอกาส (Opportunities:O)	ด้านอุปสรรค (Threats:T)
<p>6.นโยบายการประกวด แข่งขัน ยกย่องความสำเร็จและการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูผู้ดูแลเด็กและเจ้าหน้าที่สถานศึกษา</p> <p>7.นโยบายการปฏิรูปทางการศึกษา มีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน</p> <p>8.นโยบายการให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาตรี ด้านการศึกษาระดับปฐมวัยให้แก่ครูผู้ดูแลเด็ก</p> <p>9.ชุมชนพร้อมสนับสนุนและมีส่วนร่วมระดมทรัพยากรในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p> <p>10.การขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจหลากหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ และเสริมประสบการณ์เด็กปฐมวัยมากขึ้น</p> <p>11.ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นวิถีชีวิต ประเพณี วัฒนธรรมและมีภูมิปัญญาท้องถิ่น/ปราชญ์ชาวบ้าน ให้ความสนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรเพื่อถ่ายทอดความรู้แก่ครู และเด็ก</p> <p>12.ชุมชนมีลักษณะความผูกพันเป็นเครือญาติ ความเกื้อกูลผูกพันกัน ยังคงมีวิถีชีวิตแบบชนบทที่มีน้ำใจ ความรักสามัคคีกันภายในชุมชนมีความเสียสละและรับผิดชอบต่อส่วนรวม</p>	<p>6.การศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความคล่องตัว เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>7.สถานศึกษาส่วนมากไม่มีนโยบายด้านการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้วยตนเอง จึงทำให้ไม่มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานด้านนี้</p> <p>8.การมีอำนาจที่อิงการเมืองสูงทำให้ผู้บริหารระดับสถานศึกษาต้องให้ความสนใจนโยบายทางการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงตามผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการเมืองแต่ละกลุ่ม</p> <p>9.ศพด.มีนโยบายและแผนงานการสร้างความร่วมมือกับครอบครัว ชุมชนและองค์กรต่างๆ แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ เพราะขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน</p> <p>10.ภาวะเศรษฐกิจและรายได้ของผู้ปกครองไม่ดี ส่งผลให้มีงบประมาณในการสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาน้อย</p> <p>11.ขาดงบประมาณสนับสนุนในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และไม่มีระบบการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p>

ตารางที่ 12 สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศพด.สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	
ด้านโอกาส (Opportunities:O)	ด้านอุปสรรค (Threats:T)
<p>13.หน่วยงาน องค์กร และสถาบันต่างๆให้ความสนใจในการทำข้อตกลงความร่วมมือในการทำสัญญาทางการศึกษาร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p> <p>14.การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อก้าวไปสู่องค์กรธรรมาภิบาลตลอดจนประชาชนมีความเชื่อถือเชื่อมั่น และศรัทธาต่อภาพลักษณ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p> <p>15.ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีด้านอินเทอร์เน็ตส่งผลต่อการบริหารและการจัดการศึกษาและได้รับข้อมูลข่าวสารรวดเร็ว</p> <p>16.ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่อผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้สะดวก</p>	<p>12.ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับชุมชนในทัศนคติเดิมว่าการศึกษาเป็นเรื่องของสถานศึกษาและรัฐเท่านั้น</p> <p>13.เครือข่ายภายในองค์กรและเครือข่ายระดับตำบลยังไม่เข้มแข็งและมีการประสานงานไม่มีความต่อเนื่อง</p> <p>14.ผู้ปกครองยังไม่ยอมรับและเชื่อใจการบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p> <p>15.สภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันตามสภาพของสังกัดสถานที่ตั้งและสภาพชุมชน</p> <p>16.ระบบเทคโนโลยีที่สามารถอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการของสถานศึกษาไม่เพียงพอ</p>

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบผลสำเร็จ

ข้อ	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	แหล่งข้อมูล		
		การวิจัยเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสังเกต
	<b>ด้านโครงสร้าง (Structure)</b>			
	<b>จุดแข็ง</b>			
1.	สถานศึกษามีการจัดโครงสร้างองค์การและระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์	√	√	√
2.	โครงสร้างองค์การเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ที่มาจากตัวแทนทุกภาคส่วน	√	√	√
	<b>จุดอ่อน</b>			
1.	ศพด.มีการกำหนดโครงสร้าง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน แต่ยังขาดการนำสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เช่น มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบชัดเจนแต่ขาดอำนาจในการตัดสินใจ การตัดสินใจยังรวมอำนาจอยู่ที่ผู้บริหารในระดับสูง	√	√	√
2.	ขาดแคลนบุคลากรสายสนับสนุนทำให้ต้องใช้ผู้ดูแลเด็กรับภาระงานสนับสนุนควบคู่กันส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการ	√	√	

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบผลสำเร็จ (ต่อ)

ข้อ	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	แหล่งข้อมูล		
		การวิจัยเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสังเกต
	<b>ด้านกลยุทธ์ขององค์กร</b>			
	<b>จุดแข็ง</b>			
1	ศพด.แม่ข่ายและลูกข่ายมีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาซึ่งประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาสามปี และแผนปฏิบัติการ	✓	✓	
2	การวางแผนยุทธศาสตร์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการบูรณาการความคิดเห็นจากผู้ครูและคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา		✓	✓
	<b>จุดอ่อน</b>			
1	ศพด.ขาดกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบและไม่สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ ระดับจังหวัดและระดับท้องถิ่น	✓	✓	✓
2	ครูผู้ดูแลเด็กส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา	✓	✓	✓
3	สถานศึกษาส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญต่อการวางแผนพัฒนาการศึกษาของศพด.เท่าที่ควร เช่น ไม่ใช้แผนพัฒนาการศึกษาของศพด.เป็นแนวทางในการจัดทำงบประมาณตามที่ระเบียบกำหนด	✓	✓	✓

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบผลสำเร็จ (ต่อ)

ข้อ	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	แหล่งข้อมูล		
		การวิจัยเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสังเกต
<b>ด้านค่านิยมร่วม (Share value)</b>				
<b>จุดแข็ง</b>				
1	สพด.มีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูและบุคลากร	✓	✓	
2	ครูมีจิตสำนึกในความเป็นครู ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ต้องอาศัยคำสั่ง	✓	✓	
<b>จุดอ่อน</b>				
1	มีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับระบบอุปถัมภ์ทำให้ขาดความคิดเชิงสร้างสรรค์ ครูปฏิบัติหน้าที่ไม่เต็มตามศักยภาพเนื่องจากขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง	✓	✓	
<b>ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)</b>				
<b>จุดแข็ง</b>				
1	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น 2546	✓	✓	
2	สพด.ให้ความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามประเพณีและเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น		✓	✓
3	ครูประสานกับผู้ปกครอง ชุมชน ภาครัฐ ภาคเอกชน ในการเข้าร่วม และสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณในการบริหารจัดการ`สพด		✓	✓
<b>จุดอ่อน</b>				
1	สพด.ส่วนใหญ่มีงบประมาณที่ใช้ในการบริหารไม่เพียงพอและขาดความต่อเนื่องในการจัดสรรงบประมาณ	✓	✓	✓

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบผลสำเร็จ (ต่อ)

ข้อ	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	แหล่งข้อมูล		
		การวิจัยเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสังเกต
2	การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาของศพด.ถึงผู้ปกครอง ชุมชน และสังคม ยังมีน้อย	√	√	√
3	ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่อสังคมมีไม่หลากหลาย	√	√	√
4	ขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน ภาติเครือข่ายทางสังคม	√	√	
5	การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศพด.ในระดับองค์การบริหารส่วน ตำบล ระดับอำเภอ และระดับจังหวัดมีไม่ครอบคลุมทั่วถึง	√		√
6	การจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศไม่เป็นระบบปัจจุบัน และขาดการใช้ข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีติดต่อกันกับเครือข่าย	√		√
<b>ด้านบุคลากร (Staff)</b>				
<b>จุดแข็ง</b>				
1	บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนที่ท้องถิ่นทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพและบริบทของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี	√	√	√
2	หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแต่งตั้งจากผู้ที่มีคุณวุฒิจบการศึกษาปริญญาตรีทางการศึกษาสาขาวิชาเอกอนุบาลหรือปฐมวัยและมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 3 ปี	√	√	√
<b>จุดอ่อน</b>				
1	คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯยังเข้ามามีส่วนร่วมไม่เต็มศักยภาพเพราะยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน	√	√	√

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบผลสำเร็จ (ต่อ)

ข้อ	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	แหล่งข้อมูล		
		การวิจัยเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสังเกต
2	บุคลากรขาดความตระหนักและความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	✓		✓
3	การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูที่ปฏิบัติงานในศพด. ขาดความทั่วถึง และไม่ต่อเนื่อง	✓	✓	✓
4	ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็ก ขาดความรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานรูปแบบเครือข่าย	✓	✓	✓
	<b>ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)</b>			
	<b>จุดแข็ง</b>			
1	ครูผู้ดูแลเด็กส่วนใหญ่มีคุณวุฒิด้านปฐมวัย และได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	✓
2	ครูผู้ดูแลเด็กประสานภูมิปัญญาท้องถิ่นมาถ่ายทอดความรู้ให้แก่เด็ก ครู และผู้ปกครอง ส่งผลให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างหลากหลาย ตามความถนัดและความสนใจ และยังเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลภายนอก	✓	✓	
	<b>จุดอ่อน</b>			
1	ครูขาดประสบการณ์ในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน	✓	✓	✓
2	บุคลากรบางส่วนยังขาดการวางแผนการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการเด็กปฐมวัยที่สอดคล้องกับชุมชน ขาดความรู้ความชำนาญด้าน ICT ขาดความเข้าใจการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนหรือนำวิจัยมาพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาไม่เพียงพอ	✓	✓	✓



ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบผลสำเร็จ (ต่อ)

ข้อ	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	แหล่งข้อมูล		
		การวิจัยเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสังเกต
	<b>ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)</b>			
	<b>จุดแข็ง</b>			
1	ผู้บริหารระดับสูงมีเครือข่ายที่ดีกับหน่วยงานภายนอก	✓	✓	
2	ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยอมรับความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา	✓		
	<b>จุดอ่อน</b>			
1	ผู้บริหารบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารและรูปแบบการจัดการศึกษาในสพด. และขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน	✓	✓	✓
2	ผู้บริหารระดับสูงยังขาดความชัดเจนในการผลักดันนโยบายการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาไปสู่ผู้ปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันและต่อเนื่อง	✓	✓	✓
	<b>ด้านลูกค้า (Customer)</b>			
	<b>โอกาส</b>			
1	ผู้ปกครอง ชุมชน และ องค์กรต่างๆ ให้ความสนใจต่อการศึกษาของบุตรหลานและเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนในกิจกรรมของสพด.	✓	✓	✓
2	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสถานที่ตั้งอยู่ในชุมชน	✓		✓
3	สพด.เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ครอบครัว ชุมชน บุคคล องค์กรต่างๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	✓	✓	

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบผลสำเร็จ (ต่อ)

ข้อ	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	แหล่งข้อมูล		
		การวิจัยเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสังเกต
	<b>ด้านลูกค้า (Customer)</b>			
	<b>อุปสรรค</b>			
1	ผู้ปกครองและชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจในปรัชญาการศึกษาระดับปฐมวัยและรูปแบบการดำเนินงานของศพด. จึงไม่เห็นความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ	√	√	√
2	ภาพลักษณ์ของศพด. ในสายตาของผู้ปกครองและชุมชนมองว่าเป็นสถานที่รับเลี้ยงเด็กจึงไม่ค่อยให้ความสำคัญและไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ	√	√	√
3	ผู้ปกครองไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในการติดตาม วัด ประเมินผล รายงานผลเกี่ยวกับตัวเด็ก	√	√	√
	<b>ด้านสถานการณ์ทางการเมือง (Political)</b>			
	<b>โอกาส</b>			
1	การปฏิรูปการศึกษาช่วยปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหารและทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน	√	√	√
2	กฎหมายทางการศึกษากำหนดให้ สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	√	√	√
3	นโยบายการประกวด แข่งขัน ยกย่อง ความสำเร็จและการส่งเสริมความก้าวหน้า ในอาชีพส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูผู้ดูแลเด็กและเจ้าหน้าที่สถานศึกษา	√	√	√

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบผลสำเร็จ (ต่อ)

ข้อ	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	แหล่งข้อมูล		
		การวิจัยเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสังเกต
	<b>ด้านสถานการณ์ทางการเมือง (Political)</b>			
	<b>โอกาส</b>			
4	นโยบายการปฏิรูปทางการศึกษา มีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	✓	✓	✓
5	นโยบายการให้ทุนการศึกษาระดับปริญญาตรีด้านการศึกษาระดับปฐมวัยให้แก่ครูผู้ดูแลเด็ก		✓	✓
	<b>อุปสรรค</b>			
1	การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และการแทรกแซงทางการเมือง ส่งผลต่อการดำเนินนโยบายที่ขาดความต่อเนื่อง	✓	✓	✓
2	ยังมีกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความคล่องตัว เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	✓	✓	✓
3	สถานศึกษาส่วนมากไม่มีนโยบายด้านการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้วยกันเอง จึงทำให้การมีอำนาจที่อิงการเมืองสูงทำให้ผู้บริหารระดับ	✓		✓
4	สถานศึกษาต้องให้ความสนใจนโยบายทางการเมืองที่มีการเปลี่ยนแปลงตามผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการเมืองแต่ละกลุ่ม	✓	✓	✓
5	สถานศึกษามีนโยบายและแผนงานการสร้างความร่วมมือกับครอบครัว ชุมชนและองค์กรต่างๆแต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเต็มที่เพราะขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน	✓	✓	✓

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบผลสำเร็จ (ต่อ)

ข้อ	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	แหล่งข้อมูล		
		การวิจัยเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสังเกต
	<b>ด้านสภาพเศรษฐกิจ (Economic)</b>			
	<b>โอกาส</b>			
1	ชุมชนพร้อมสนับสนุนและมีส่วนร่วมระดมทรัพยากรในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก		✓	✓
2	การขยายตัวทางด้านเศรษฐกิจหลากหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ และเสริมประสบการณ์เด็กปฐมวัยมากขึ้น	✓		✓
	<b>อุปสรรค</b>			
1	ภาวะเศรษฐกิจและรายได้ของผู้ปกครองไม่ดี ส่งผลให้มิงบประมาณในการสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาน้อย	✓	✓	✓
2	ขาดงบประมาณสนับสนุนในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และไม่มีระบบการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	✓	✓	✓
	<b>ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural)</b>			
	<b>โอกาส</b>			
1	ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นวิถีชีวิต ประเพณี วัฒนธรรม และมีภูมิปัญญาท้องถิ่น/ปราชญ์ชาวบ้าน ให้ความสนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรเพื่อถ่ายทอดความรู้แก่ครู และเด็ก	✓	✓	
2	ชุมชนมีลักษณะความผูกพันเป็นเครือญาติ ความเกื้อกูลผูกพันกัน ยังคงมีวิถีชีวิตแบบชนบทที่มีน้ำใจ ความรักสามัคคีกันภายในชุมชนมีความเอื้อสละและรับผิดชอบต่อส่วนรวม	✓	✓	✓

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบผลสำเร็จ (ต่อ)

ข้อ	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	แหล่งข้อมูล		
		การวิจัยเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสังเกต
	<b>ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural)</b>			
	<b>โอกาส</b>			
3	หน่วยงาน องค์กร และสถาบันต่างๆให้ความสนใจในการทำข้อตกลง ความร่วมมือในการทำสัญญาทางการศึกษาร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	✓		✓
4	การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อก้าวไปสู่องค์กรธรรมาภิบาลตลอดจนประชาชนมีความเชื่อถือ เชื่อมั่น และศรัทธาต่อภาพลักษณ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	✓	✓	✓
	<b>อุปสรรค</b>			
1	ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับชุมชนในทัศนคติเดิมว่าการศึกษเป็นเรื่องของสถานศึกษาและรัฐเท่านั้น	✓	✓	✓
2	เครือข่ายภายในองค์กรและเครือข่ายระดับตำบลยังไม่เข้มแข็งและมีการประสานงานไม่มีความต่อเนื่อง	✓	✓	✓
3	ผู้ปกครองยังไม่ยอมรับและเชื่อใจการบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	✓		✓
4	สภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันตามสภาพของสังกัดสถานที่ตั้ง และสภาพชุมชน	✓	✓	✓

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบผลสำเร็จ (ต่อ)

ข้อ	จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค	แหล่งข้อมูล		
		การวิจัยเอกสาร	การสัมภาษณ์	การสังเกต
	<b>ด้านเทคโนโลยี (Technology)</b>			
1	<b>โอกาส</b> ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีด้านอินเทอร์เน็ตส่งผลต่อการบริหารและการจัดการศึกษาและได้รับข้อมูลข่าวสารรวดเร็ว	✓	✓	✓
2	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข้อมูลต่อผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้สะดวก	✓	✓	
1	<b>อุปสรรค</b> ระบบเทคโนโลยีที่สามารถอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการของสถานศึกษาไม่เพียงพอ(เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต ทีวี เป็นต้น)	✓	✓	✓

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในขั้นตอนที่ 1 ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ และการสังเกตตามองค์ประกอบ คือ จุดเด่น จุดด้อย ได้แก่ด้าน โครงสร้าง (Structure) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ด้านค่านิยมร่วม (Share value) ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ด้านบุคลากร (Staff) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) โอกาสและอุปสรรคได้แก่ ด้านลูกค้า (Customer) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural) และด้านเทคโนโลยี (Technology) ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้างต้นเพื่อนำไปประชุมเชิงปฏิบัติการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในขั้นตอนที่ 3 เพื่อนำไปสู่การพัฒนาร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายต่อไป

## ขั้นตอนที่ 2 ผลการถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากผลการสังเกต การสัมภาษณ์ของเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดที่ประสบความสำเร็จ โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วยนายกเทศมนตรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกเทศมนตรี ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการการศึกษา หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็กที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเครือข่ายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสมาชิกเครือข่ายจำนวน 16 คน และดำเนินการการทบทวนหรือสรุปประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมาในแง่มุมต่างๆ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงรายละเอียดของเหตุปัจจัยทั้งภายในและภายนอกซึ่งทำให้เกิดผลอย่างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทั้งที่สำเร็จหรือล้มเหลวจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ให้เห็นภาพของปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) รวมถึงแนวทางปฏิบัติที่ทำให้เกิดความสำเร็จและแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับดังนี้

### 2.1 บริบททั่วไปของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ตั้งอยู่บริเวณคุ้มสระบัว ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2541 ตามโครงการเด็กผู้ด้อยโอกาสในเขตเมืองได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดนับถึงปัจจุบันเปิดมาแล้วเป็นเวลา กว่า 17 ปี โดยเปิดรับเด็กปฐมวัยระดับก่อนอนุบาล อายุระหว่าง 2 ขวบ 6 เดือน ถึง 4 ขวบ ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด มีบุคลากรครูและผู้ดูแลเด็ก จำนวน 18 คน นักเรียน 180 คน มีห้องเรียนทั้งหมด 12 ห้องเรียนแต่ละห้องเรียนมีนักเรียน 15 คน อัตราส่วนครูต่อนักเรียนคือ 1 : 15

### 2.2 ผลการถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

#### 1. ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีปัจจัยนำเข้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย

##### 1.1 ปัจจัยภายใน

1.1.1 ด้านกลยุทธ์ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีการจัดเก็บข้อมูลที่ต้องการและเป็นระบบเพื่อนำมากำหนดนโยบาย การวางแผนและบริหารจัดการการศึกษา มีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และ

แผนการจัดประสบการณ์ สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายการจัดการศึกษา สักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และความต้องการของท้องถิ่น มีวิธีการพัฒนาแผนที่ชัดเจน จัดลำดับกิจกรรม ปฏิบัติงานเป็นเหตุเป็นผล มีการแต่งตั้งคณะผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรมและจัดในเวลาที่เหมาะสมและมีการจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างครูผู้ดูแลเด็กและนักวิชาการศึกษา เพื่อวางแผนการดำเนินงาน มีคณะทำงานวางแผน ติดตาม ตรวจสอบ และติดตามประเมินแผน จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน นำผลการประเมินไปใช้อย่างเป็นรูปธรรม และรายงานผลการพัฒนาคุณภาพประจำปีให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาครูผู้ดูแลเด็กและบุคลากรยังไม่เข้าใจกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาต่างๆอย่างถูกต้อง เช่น แผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาสามปี

1.1.2 ด้าน โครงสร้าง มีการจัด โครงสร้างของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่สามารถบริการและบริหารงานสอดคล้องกับเป้าหมายหลัก คือส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาเด็กในทุกๆด้านในการบริหารจัดการ โครงสร้างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดแบ่งหน้าที่ชัดเจนประกอบด้วย หัวหน้าศูนย์ ครูผู้ดูแลเด็ก เจ้าหน้าที่ธุรการ ซึ่งมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับ หน้าที่รับผิดชอบ และปฏิบัติอย่างเคร่งครัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดส่วนราชการมารับผิดชอบการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (บุคลากรทางการศึกษา สังกัดกองการศึกษา) ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษา เพื่อทำหน้าที่ประสานระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก กับ ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน มีการสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อให้ครูสามารถนำมาพัฒนา กิจกรรมการเรียนการสอน การประชาสัมพันธ์สถานศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามากำกับ ติดตาม ดูแลควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนร่วมกับคณะครูผู้ดูแลเด็กอย่างจริงจัง มีการประชุมเดือนละ 2 ครั้ง และทำกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

1.1.3 ด้านระบบการปฏิบัติงาน ผู้บริหารฝ่ายการเมืองประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรีด้านการส่งเสริมการจัดการศึกษา มีการกำหนดกฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อให้ ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการศึกษา หัวหน้าศูนย์ฯและครูผู้ดูแลเด็กง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ และมีระบบการประเมินผลการทำงานที่ชัดเจนส่งผลให้การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นประกอบด้วยกิจกรรมการดำเนินงาน ดังนี้

1.1.3.1 การบริหารงบประมาณ พบว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับเงินอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและเทศบาลที่สังกัดครบถ้วนทุกรายการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และมีการจัดทำแผนการใช้งบประมาณให้เป็นไปตาม



แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และมีการระดมทุนจากผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆจากทุกภาคส่วนเพื่อร่วมพัฒนาการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีคุณภาพ

1.1.3.2 การบริหารงานวิชาการ มีการนำหลักสูตรปฐมวัยของกระทรวงศึกษาธิการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาเช่นมีการเชิญภูมิปัญญาท้องถิ่น ปรชาญ์ชาวบ้าน บุคลากรของหน่วยงานภาครัฐ มาเป็นวิทยากรสอนเสริมในบางหน่วยการเรียนรู้ และบูรณาการนวัตกรรมการสอนแบบมอนเตสซอรี (Montessori) มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับเด็กปฐมวัยที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งการสอนแบบมอนเตสซอรี เป็นทั้งปรัชญา แนวคิด หลักการ หลักสูตรและวิธีการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างแท้จริง พัฒนาผู้เรียนครบทั้ง 4 ด้าน เน้นพัฒนาทักษะกระบวนการคิดและพัฒนาตามศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน มีสื่อที่ใช้ประกอบการสอนที่หลากหลายและมืออย่างครบถ้วน มีการเตรียมความพร้อมเพื่อการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น มีระบบการวัดและ ประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพมีการกำหนดสัดส่วนของเด็กต่อครูผู้ดูแลเป็น ไปตามมาตรฐานศูนย์เด็กเล็กนำอยู่ของกรมอนามัยจำนวนเด็ก15 คนต่อครู 1 คน ในแต่ละกลุ่ม ทำให้เด็กแต่ละคนได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง และเป็นปัจจัยส่งเสริมให้สามารถดำเนินการควบคุมและป้องกันการติดเชื้อในศูนย์อย่างมีประสิทธิภาพ มีระบบการนิเทศการจัดการเรียนการสอนภายใน ติดตาม และประเมินผลเพื่อการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนได้ศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน นอกจากนี้ยังได้จัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์ที่หลากหลายโดยเน้นกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิต และมุ่งเสริมสร้างกิริยา มารยาทที่ดีอ่อนน้อมถ่อมตน เคารพผู้ใหญ่ กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม จนเป็นที่ยอมรับของสังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังเปิดรับคำชี้แนะจากวิทยากรและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย รวมถึงการได้เชิญวิทยากรและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาเป็นคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการให้คำปรึกษาวางแผนการทำงานร่วมกับคณะผู้บริหารของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และให้ความรู้และศาสตร์ใหม่ๆ กับครูผู้สอน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากนี้พบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีผู้ปกครองและชุมชนให้ความสนใจส่งบุตรหลานเข้าเรียนจำนวนมาก จึงใช้วิธีการสรรหาโดยวิธีจับฉลากสร้างโอกาสให้กับประชากรในวัย 3 – 5 ปี

1.1.3.3 การบริหารจัดการงานธุรการ การเงิน พัสดุครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ มีการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาหลายรูปแบบเช่นจัดทำวารสารวิชาการของท้องถิ่น หน่วยงานประชาสัมพันธ์จังหวัด ถ่ายทำวีดีโอการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน จัดทำเฟสบุ๊คเพื่อเผยแพร่การดำเนินงานและกิจกรรมการเรียนการสอนสู่สังคม อย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน มีระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนอย่างรัดกุม จัดระบบงานสารบรรณที่ทันสมัย สะดวก

รวดเร็วในการให้บริการ ได้รับการสนับสนุนด้านการเงินทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน และการระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง และชุมชน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ด้านงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบทำให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดสามารถบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้อย่างเพียงพอ

1.1.3.4 อาคารสถานที่เพียงพอกับจำนวนนักเรียนมีการจัด ห้องเรียนเป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกในการเข้ามาเรียนรู้และทำกิจกรรมเช่นสนามเด็กเล่น ห้องมอน เทสชอว์ ห้องเสริมประสบการณ์ ห้องศิลปะ สระว่ายน้ำ และมีการจัดตารางการใช้ห้องเรียนอย่าง เป็นระบบ อาคารเรียนและบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษามีความสะอาด ร่มรื่นและ สวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ อาคารมีความมั่นคงแข็งแรง ปลอดภัย มีรั้วรอบขอบชิด ห้องน้ำ สถานที่รับประทานอาหาร สะอาด ถูกสุขลักษณะ

1.1.3.5 งานสารสนเทศและการประกันคุณภาพภายในมีการจัดทำ การประกันคุณภาพภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นระบบ มีแผนการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนางานที่ชัดเจน แต่งตั้งคณะทำงานรับผิดชอบและปฏิบัติตามแผนอย่างจริงจัง ครบถ้วน มีการรายงานผลการประกันคุณภาพภายในเป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่องและรายงานผลให้ ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัดทราบ

1.1.4 ด้านบุคลากรและทักษะความรู้ความสามารถ หัวหน้าศูนย์พัฒนา เด็กเล็กแต่งตั้งจากผู้ที่มีคุณวุฒิจบการศึกษาปริญญาตรีทางศึกษาศาสตร์สาขาวิชาปฐมวัยและมี ประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 3 ปี ซึ่งเป็นคนที่มีความรู้ ความสามารถ แก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ครูผู้ดูแลเด็กมีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการศึกษาปฐมวัยซึ่งเป็น สาขาที่ตรงกับการดูแลเด็กวัยแรกเกิด - 3 ปี มีความรู้ความสามารถ ตรงกับงานที่รับผิดชอบ มี ความรู้ ความเข้าใจหลักสูตร จิตวิทยาพัฒนาการเด็ก สามารถนำความรู้ความเข้าใจมาส่งเสริมและ พัฒนาเด็กเป็นรายบุคคล มีทักษะในการจัดประสบการณ์ กิจกรรมเข้ากับผู้เรียนได้ มีปฏิสัมพันธ์ที่ ดีต่อผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และรับผิดชอบในหน้าที่ มี คุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี ได้รับส่งเสริมให้ศึกษาต่อ ฝึกอบรม ศึกษาดูงานและทัศน ศึกษาเป็นประจำ ผู้บริหารทุกระดับเปิดโอกาสให้ผู้ดูแลเด็กทำงานอย่างอิสระ แสวงหาความรู้ ใหม่ๆ อย่างเต็มที่ เพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ๆที่เป็นประโยชน์มาใช้ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ตลอดเวลา ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดกฎเกณฑ์การทำงาน มีระบบและกลไกการสร้างขวัญและ กำลังใจให้แก่บุคลากรทุกฝ่าย และพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทำถึง โดยพิจารณาความดี ความชอบที่เป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายมีข้อตกลง กติกา ที่ชัดเจน และมีคณะกรรมการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ยังมีบุคลากรบางส่วนยังขาดความสนใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และมองว่ากิจกรรมด้านอื่นๆนอกเหนือจากงานสอนเป็นงานที่หนักและเป็นภาระ

1.1.5 ด้านรูปแบบการบริหาร ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความรู้ ความสามารถในงานวิชาการและการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจด้านการพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน มีความเป็นประชาธิปไตยทุกคนมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็น และสร้างสรรค์ผลงาน ยึดหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในและนอกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีการตรวจเยี่ยมสังเกตการณ์เรียนการสอนอยู่เป็นประจำ และให้ความเป็นกันเองรับฟังความคิดเห็นของผู้ดูแลเด็กเจ้าหน้าที่และผู้ปกครองเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ชุมชนให้การยอมรับด้วยความศรัทธาอย่างจริงใจ และพบว่าเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีความมั่นคงทางการเมืองสูงเนื่องจากผู้บริหารเทศบาลได้รับการเลือกตั้งติดต่อกันเป็นระยะเวลา 6 ปี และมีคณะกรรมการดำเนินงานที่มีความรู้ความสามารถจึงทำให้ชุมชนและหน่วยงานภายนอกเกิดความมั่นใจ ในการเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ผลการประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ทั้งในเรื่องกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร การเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ด้านการบริหารจัดการพบว่า ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง มีมากกว่าปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อนกล่าวคือ การมีโครงสร้าง การบริหารจัดการตามนโยบายที่เข้มแข็งและเป็นระบบ ส่งผลให้ผลผลิตมีคุณภาพ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน การจัดสภาพภูมิทัศน์ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ โดยมีบุคลากรที่มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ มีงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอ ประกอบกับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบตามวงจรคุณภาพ PDCA ส่งผลให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดเป็นสถานศึกษาพร้อมที่จะเป็นสถานศึกษามาตรฐานสากล

1.1.6 ด้านค่านิยมในองค์กร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีนโยบายการสร้างค่านิยมของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง กล่าวคิดและนำเสนอแนวทางการดำเนินงานอย่างสร้างสรรค์และในการสร้างและพัฒนาท้องถิ่นได้สนับสนุนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆที่ชุมชนได้จัดขึ้น นอกจากนี้มีการกำหนดนโยบายในการเสริมสร้างคุณธรรม

จริยธรรมและค่านิยมไทยให้กับเด็กปฐมวัยโดยนำเด็กปฐมวัยร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมอย่างสม่ำเสมอโดยมีครูและบุคลากรทางการศึกษาคอยควบคุมดูแล

## 1.2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

1.2.1 ด้านสังคมและวัฒนธรรมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดเป็นสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงมานานด้านการจัดการเรียนการสอน อยู่ใกล้ชุมชนและรายรอบด้วยสถานที่ราชการและสถานศึกษา มีการสื่อสารและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้ผู้ปกครอง หน่วยงานและสถานที่ราชการติดต่อสื่อสารกับทางสถานศึกษาได้ง่าย

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตั้งอยู่ในแหล่งชุมชนที่มีถนนทางเข้าคับแคบทำให้เกิดปัญหาการจราจรพื้นที่บริเวณจอดรถไม่เพียงพอกับผู้ปกครองและผู้มาติดต่อ

1.2.2 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดส่งเสริมและสนับสนุนในด้านเทคโนโลยีให้แก่ครูผู้ดูแลเด็กและบุคลากรในการแสวงหาความรู้ โดยได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากผู้ปกครองทำให้โรงเรียนมีความพร้อมในด้าน IT และนำมาพัฒนากระบวนการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนตลอดจนระบบสารสนเทศภายในสถานศึกษา

1.2.3 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้ปกครองส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยอยู่ในระดับดี พร้อมทั้งส่งเสริมบุตรหลานในด้านการเรียนและการจัดการศึกษาให้แก่สถานศึกษา

1.2.4 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายนโยบายรัฐบาล และหน่วยงานต้นสังกัด ด้านการกระจายอำนาจที่สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ ทั้งด้านการบริหารจัดการการจตุรระบบประมาณ เป็นต้น

ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา ยังมีกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความคล่องตัว เช่น ระบบการจัดซื้อและจัดจ้าง

## 2. กระบวนการ (Process)

### 2.1 แนวทางปฏิบัติที่ดีด้านการสร้างและการประสานเชื่อมโยงเครือข่าย

2.1.1 การสร้างเครือข่ายเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีนโยบายที่ชัดเจนด้านการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับภาคีทุกระดับ ทุกภาคส่วนให้เกิดการพัฒนาาร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาชุมชนท้องถิ่น โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคมในพื้นที่ เพื่อการพัฒนาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาและวัฒนธรรม อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ภาคีเครือข่ายและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับท้องถิ่นในการขับเคลื่อนงาน ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนา

ท้องถิ่น รวมทั้งร่วมดำเนินการตามภารกิจที่ได้จัดทำไว้ร่วมกันในลักษณะการบูรณาการการทำงาน ปัจจุบันภาคีเครือข่ายในพื้นที่เขตเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ประกอบด้วยหลายเครือข่าย เช่น เครือข่ายสุขภาพ เครือข่ายประชาชน เครือข่ายกลุ่มอาชีพ เครือข่ายการศึกษา เครือข่ายสวัสดิการ ทุกเครือข่ายมีสมาชิกจากองค์การภาครัฐภาคเอกชน และประชาชน มีการกำหนดโครงสร้างและการบริหารจัดการของเครือข่ายที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการประสานความร่วมมือระหว่างเครือข่ายผ่านทางคณะทำงาน ผู้นำชุมชน ซึ่งการดำเนินงานในลักษณะของเครือข่ายสามารถช่วยแก้ไขและพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ได้อย่างเป็นองค์รวมอันจะนำไปสู่การพัฒนาเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืนผู้บริหารเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดเห็นความสำคัญในการพัฒนาเด็กก่อนปฐมวัยให้ได้รับการพัฒนาที่ดีและเหมาะสมทุกด้านอย่างสมดุล เต็มศักยภาพ เรียนรู้อย่างมีความสุข เติบโตตามวัยอย่างมีคุณภาพ เพื่อเป็นรากฐานที่สำคัญในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นจึงได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการสร้างเสริมเครือข่ายการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจนและสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างจริงจังจากการการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดที่ผ่านมาพบว่าเด็กปฐมวัยยังได้รับประสบการณ์ไม่ครอบคลุมทั้ง ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์จิตใจ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา จึงได้นำนวัตกรรมการสอนแบบมอนเตสซอรีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับเด็กก่อนปฐมวัยที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งการสอนแบบมอนเตสซอรี เป็นทั้งปรัชญา แนวคิด หลักการหลักสูตรและวิธีการจัดการศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างแท้จริง เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จึงได้ประสานและได้ทำข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการร่วมกับคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ โรงเรียนอนุบาลกรแก้ว เพื่อร่วมพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนและนำรูปแบบการสอนมอนเตสซอรีมาใช้ที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด ที่มุ่งเน้นให้เด็กได้เรียนรู้ตามความต้องการและความสนใจของตนเองจากสิ่งแวดล้อมที่ได้จัดเตรียมไว้ ให้เด็กได้ลงมือปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง เพื่อพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในเด็กแต่ละคน ซึ่งการจัดการศึกษาในระดับนี้ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานนั้น มีความจำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่ายและหลายหน่วยงาน

ดังนั้นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดจึงได้มีการประสานและขอความร่วมมือผู้ทรงคุณวุฒิจากจากตัวแทนทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา เพื่อร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมทั้งการจัดกระบวนการเรียนการสอนให้มีความสอดคล้องในบริบทของท้องถิ่น เพื่อพัฒนาศักยภาพของเด็กให้มีความแตกต่าง ๆ ตามวัยอย่างสมดุลและครบทั้งด้านร่างกาย อารมณ์จิตใจ สังคม และสติปัญญา ให้เป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครองและชุมชน เนื่องจากเครือข่ายผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และองค์กรต่างๆ ในชุมชนมีความสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน (Planning Participation) ร่วมปฏิบัติ ร่วม

ประเมิณผล และร่วมชื่นชม ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และสนับสนุนทรัพยากร และการระดมทุน และเป็นช่องทางในการติดต่อประสานหน่วยงาน ราชการ หน่วยงานภาคเอกชน และกลุ่มองค์กรต่างๆในพื้นที่ เช่น วัด สถานีอนามัย ภูมิปัญญาท้องถิ่น ประชาชนชาวบ้าน สถาบันการศึกษา เข้าร่วมพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.1.2 การเชื่อมโยงเครือข่าย ในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดพบว่ามีการนำเอาแนวคิดเครือข่ายมาใช้เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาการจัดการศึกษา ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีประสิทธิภาพ โดยมีท้องถิ่นเข้าร่วมแก้ไขปัญหาด้วยกันโดยใช้ฐานพื้นที่ระดับตำบลเป็นตัวตั้ง ใช้แผนการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแนวทางการขับเคลื่อนเครือข่ายลักษณะการเชื่อมโยงเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีการเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายภายในหน่วยงานนั้น เป็นการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากทุกภาคส่วนในสังคมเช่น วัด โรงเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ตัวแทนภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการศึกษา และหน่วยงานอื่นๆภายในเทศบาล ลักษณะในการเชื่อมโยงประสานเครือข่ายมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการการติดต่อประสานงานอย่างเป็นทางการจะใช้วิธีการประชุมประจำเดือน ใช้เอกสารในการนัดประชุมเป็นการทำงานตามโครงสร้างหน้าที่ที่กำหนด มีการติดต่อประสานงานผ่านการประชุมอบรม สัมมนา และการติดต่อประสานงานอย่างไม่เป็นทางการใช้การโทรศัพท์นัดหมายการประชุม ใช้อีเมลในการติดต่อระหว่างเครือข่าย และการนัดประชุมนอกเวลาราชการ เช่น การนัดพูดคุยเรื่องประเด็นงานต่างๆ ที่บ้าน ที่ร้านอาหาร ที่ทำงาน เป็นต้น ในการเชื่อมโยงเครือข่ายภายนอกพบว่ามีการทำงานที่มีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายความร่วมมือต่างๆทั้งในระดับตำบล ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด ระดับภาค และระดับประเทศ ซึ่งพบว่ามีเครือข่ายใน 2 รูปแบบ คือ

1. เครือข่ายสนับสนุนในระดับตำบลประกอบด้วยภาคประชาชน ชุมชนผู้ปกครอง ชุมชน ประชาชนชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น กลุ่มอาชีพ หน่วยงานภาครัฐ เช่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล สถานีอนามัย โรงเรียน หน่วยงานภาคเอกชน เช่น ห้างสรรพสินค้า ร้านค้า ผู้ประกอบการ ในลักษณะของการเข้ามามีส่วนร่วมประชุมระดมความคิดเห็น ร่วมกิจกรรมพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆ การระดมสรรพกำลัง ทรัพยากร ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีบทบาทที่แตกต่างกันไปดังนี้

สถานศึกษา สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ในพื้นที่ พื้นที่ใกล้เคียง ระดับภาค ระดับประเทศ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดในด้านต่างๆ ดังนี้ 1) ด้านวิชาการ โรงเรียน สถาบันอุดมศึกษา ได้เข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมากที่สุด เรื่องการมีส่วนช่วยจัดการแหล่งการเรียนรู้ในรูปแบบนอกจากนี้ก็ยังมีความร่วมมือในด้านการช่วยพัฒนา สื่อการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2) ด้านงบประมาณ สถานศึกษา สถาบันอุดมศึกษาเข้ามามีบทบาทในการส่งเสริมด้านงบประมาณการจัดการศึกษาปฐมวัยให้กับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กค่อนข้างน้อยบทบาทส่วนใหญ่เป็นการแนะนำ และให้คำปรึกษา แนวทางใช้งบประมาณ การวางแผนเพื่อขอรับงบประมาณ และการจัดทำงบประมาณ 3) ด้านการบริหารทั่วไปเข้ามามีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษาแก่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเรื่องของการจัดทำแผน ยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนการจัดประสพการณ์ การประกันคุณภาพการศึกษา การจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกให้เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมถึงการบริหารทั่วไปของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีประสิทธิภาพ และมาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด 4) ด้านการบริหารงานบุคคลมีส่วนช่วยสนับสนุนการจัดการศึกษาปฐมวัยในเรื่องการส่งบุคลากรของสถานศึกษาเข้ามาปฏิบัติงานในบางโอกาสตามที่ตามศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร้องขอ และช่วยส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพให้กับครูและบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยมีการเชื่อมโยงเครือข่ายในรูปแบบเป็นทางการในลักษณะลงนามข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เพื่อร่วมพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล ประกอบด้วย ลงนามความร่วมมือเพื่อการแลกเปลี่ยนด้านภาษา การศึกษาและวัฒนธรรมกับเทศบาลเมืองฝางเจียงก่าง ประเทศจีน ลงนามข้อตกลงความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษา ประกอบด้วย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยขอนแก่น โรงเรียนอนุบาลนครแก้ว

องค์กรที่ไม่ใช่องค์กรภาครัฐ (NGO) และภาคเอกชนได้เข้ามามีบทบาทต่อการจัดการการศึกษาปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กค่อนข้างน้อย บทบาทส่วนใหญ่เป็นการสนับสนุนตามที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ร้องขอเช่นสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ วัสดุ สื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้ ซึ่งระดับบทบาทของการให้การส่งเสริม สนับสนุนจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ขององค์กรดังกล่าวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเช่นผู้ประกอบการ ส่วนราชการ ผู้นำชุมชนเป็นต้น หน่วยงานอื่นๆเช่น สถานีอนามัย สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสุขภาพ ประเมินพัฒนาการเด็ก อบรมให้ความรู้ผู้ประกอบการ ครูผู้ดูแลเด็ก และ

ร่วมเป็นวิทยากรในการจัดการเรียนการสอนในบางหน่วยการเรียนรู้ ปรารชน์ชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้นำชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้ และจัดสถานที่เรียนรู้ ให้ครูผู้ดูแลเด็กและ เด็กปฐมวัย ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การเข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆของโรงเรียน ร่วมระดมทรัพยากร และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ภายนอก

ลักษณะในการเชื่อมโยงประสานมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการการติดต่อประสานงานอย่างเป็นทางการจะใช้วิธีการประชุมประจำเดือน ใช้เอกสารในการนัดประชุมเป็นการทำงานตามโครงสร้างหน้าที่ มีการติดต่อประสานงานผ่านการประชุมอบรม สัมมนา และการติดต่อประสานงานอย่างไม่เป็นทางการใช้การโทรศัพท์นัดหมายการประชุมใช้อีเมลในการติดต่อระหว่างเครือข่าย และการนัดประชุมนอกเวลาราชการ เช่น การนัดพูดคุยเรื่องประเด็นงานต่าง ๆ ที่บ้าน ที่ร้านอาหาร ที่ทำงาน เป็นต้น

2. เครือข่ายร่วมพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดได้รับการคัดเลือกให้เป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบนำร่องจาก 12 แห่งทั่วประเทศ ในโครงการพัฒนาขีดความสามารถศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในโครงการพัฒนาศักยภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (เดือนมิถุนายน 2553-พฤศจิกายน 2554) ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอื่นๆที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายให้มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพ โดยมุ่งให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ โดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) ในการดำเนินงานตามโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและเครือข่าย ด้านบุคลากร องค์ความรู้ ทักษะ และชุมชน โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดพิจารณาคัดเลือกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายการพัฒนาจำนวน 5 แห่ง เข้าร่วมโครงการทำความร่วมมือเครือข่ายร่วมพัฒนากับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่ายคือ เป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีมาตรฐานน้อยกว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น มีความพร้อมและสมัครใจเข้าร่วมโครงการ

ลักษณะในการเชื่อมโยงประสานมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการการติดต่อประสานงานอย่างเป็นทางการจะใช้วิธีการเชิญประชุมรับฟังความเป็นมาและความสำคัญของโครงการ ชี้แจงนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน โดยภาพรวม และผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน ซึ่งมีรูปแบบการติดต่อประสานงานอย่างไม่เป็นทางการใช้การโทรศัพท์เพื่อประสานความร่วมมือ และเชิญชวนเข้าร่วมโครงการ โดยทำสัญญาตกลงความร่วมมือ (MOU) การพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร่วมกับสมาชิกเครือข่าย



## 2.2 แนวทางปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการเครือข่าย

### 2.2.1 แนวทางปฏิบัติที่ดีด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคี

เครือข่ายสนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด มีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนในด้าน 1) การขยายผลให้ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาการศึกษาระดับปฐมวัย 2) ส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคีเครือข่ายในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมระดมสรรพกำลัง ทรัพยากร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพ โดยมีการกำหนดนโยบาย แผนงาน แนวทางในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายต่อการพัฒนาสถานศึกษาอย่างหลากหลาย อาทิเช่น ด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีและการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ด้านหลักสูตรกิจกรรมการเรียนการสอน รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา สภาพแวดล้อมด้านกายภาพ และศักยภาพของ แนวทางการสร้างปฏิสัมพันธ์กับชุมชนและสังคม ได้ส่งเสริมให้เด็กปฐมวัยกล้าแสดงออกในการร่วมกิจกรรมการแสดงตามประเพณี งานวัฒนธรรม และวันสำคัญต่างๆ ในหน่วยงานราชการ ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน สมาชิก มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโดยตรงในการประสานงานและเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมงานบุญ งานประเพณีตามเทศกาลต่างๆ ของชุมชน สนับสนุนครูผู้ดูแลเด็กและบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าอบรมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชนและให้โอกาสครูได้ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็น Best practices ในเรื่องนี้ ส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้เด็กปฐมวัย ครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน ร่วมกันทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และประเพณีไทยตามเทศกาลต่างๆ เช่น วันไหว้ครู วันสงกรานต์ การแห่เทียนพรรษา วันแม่ วันพ่อ และให้ความร่วมมือกับชุมชนในการบริการด้านอาคาร สถานที่วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร สำหรับกิจกรรมของชุมชน ในด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์กำหนดให้งานประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาและสนับสนุนงบประมาณอย่างชัดเจน จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางที่หลากหลายเช่น จัดทำเอกสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ วารสารทางการศึกษา เฟสบุ๊ก เว็บไซต์ การส่งจดหมายถึงผู้ปกครอง เสียงตามสายของชุมชน จัดนิทรรศการประจำภาคการศึกษา จัดตั้งกลุ่มไลน์ระหว่างครูผู้ดูแลเด็กและผู้ปกครองในการประชาสัมพันธ์ผลงานของนักเรียนและครูต่อผู้ปกครองและชุมชนอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและชุมชน ร่วมกันกำหนดและปรับปรุงหลักสูตร ให้มีความสมดุลสัมพันธ์กัน ทั้งหลักสูตรที่เน้นการเป็นสากลบนฐานของความเป็นไทย หลักสูตรที่เน้นความสนใจของผู้เรียนและหลักสูตรท้องถิ่นที่เป็นภูมิปัญญาชาวบ้านเน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติได้จริงมีกระบวนการจัดการเรียนการสอน ทั้งแผนการสอน เทคนิควิธีการสอน สื่อการสอน และการวัดผลประเมินผล ให้มีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผล เอื้อประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้ปกครอง จัดทำเอกสาร  
 ชุกรการชั้นเรียน สมุดบันทึกพัฒนาการเด็ก น้ำหนัก ส่วนสูง เป็นปัจจุบัน และรายงานผลให้  
 ผู้ปกครองทราบอย่างต่อเนื่อง และจัดปฐมนิเทศ หรือประชุมผู้ปกครองนักเรียนให้ทราบแผนการ  
 ดำเนินงานของสถานศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมในวัน  
 สำคัญต่างๆ รวมถึง แผนการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จัดให้ผู้ปกครองได้  
 เยี่ยมชมห้องเรียน ห้องน้ำ สภาพแวดล้อมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้ผู้ปกครองรับรู้ปัญหา และ  
 หาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกันจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ ผู้ปกครอง และประชาชน  
 เกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยอย่างถูกต้อง เพื่อให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นของ  
 การศึกษาระดับปฐมวัย

2.2.2 แนวทางปฏิบัติที่ดีด้านการสร้างความร่วมมือกับเครือข่าย  
 ร่วมพัฒนา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกับศูนย์พัฒนาเด็ก  
 เล็กร่วมพัฒนาอย่างชัดเจนในด้าน การส่งเสริมและสร้างความรู้ความเข้าใจรูปแบบการจัดกิจกรรมการ  
 เรียนการสอนแบบมอนเตสซอรี และรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้ครูผู้ดูแล  
 เด็กสามารถนำรูปแบบการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อ การเขียนแผนการจัดประสบการณ์  
 รูปแบบการจัดสภาพแวดล้อม ที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน ไปบูรณาการพัฒนาการเรียนการสอนให้  
 สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่นและความต้องการของชุมชน และเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
 ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่ายและเกิด  
 การแลกเปลี่ยนทรัพยากร แหล่งเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน อันจะส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพและ  
 มาตรฐานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและเครือข่ายให้ดีขึ้นอย่างเหมาะสมตามบริบททางสังคม  
 วัฒนธรรมของแต่ละพื้นที่ ในการดำเนินงานพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่าย เริ่มต้นจากศูนย์  
 พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดศูนย์ต้นแบบ และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่ายจัดประชุมชี้แจง  
 อภิปราย รับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการสร้างเครือข่ายและสถานศึกษาร่วม  
 พัฒนาสู่มาตรฐานสากลให้กับบุคลากรหลักของสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษา และ  
 ผู้เกี่ยวข้องหลักเพื่อสร้างความตระหนักร่วมกันและแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ ซึ่ง  
 ประกอบด้วยนายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อปฏิบัติหน้าที่ใน  
 การบริหารโครงการและนิเทศติดตาม องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้นสังกัดมีการกำหนดนโยบาย  
 ชัดเจนในการประสานงานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาระดับเดียวกันทั้งในระดับท้องถิ่น  
 ระดับภาค และระดับประเทศ และบรรจุแผนการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้ใน  
 ยุทธศาสตร์หลักขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและสนับสนุนงบประมาณอย่างจริงจัง  
 สถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงานด้านเครือข่าย ประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรหลักของโรงเรียน

รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์หรือผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายร่วมพัฒนา เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแหล่งร่วมพัฒนาตลอดจนมีการประสานเครือข่ายสนับสนุนจากชุมชน สถานศึกษา และองค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมประสานงานขอความร่วมมือจากครู บุคลากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้สัมพันธภาพส่วนตัวในการแสวงหาคู่ร่วมพัฒนาในท้องถิ่น พื้นที่ใกล้เคียง ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีประการหนึ่งในการได้มาซึ่งคู่ร่วมพัฒนาที่หลากหลาย ตรงตามความต้องการเฉพาะด้านของโรงเรียน มีการสำรวจรายชื่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในระดับพื้นที่ใกล้เคียง ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด และระดับประเทศเพื่อเป็นข้อมูลในการติดต่อประสานขอความร่วมมือร่วมพัฒนาคุณภาพการจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

นอกจากนี้ประสานกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่สนใจเข้าร่วมพัฒนาและจัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ สร้างข้อตกลงร่วมกันและกำหนดบทบาทของสมาชิกเครือข่ายให้ชัดเจนและกำหนดกิจกรรมร่วมกันโดยนำข้อมูลศักยภาพของสมาชิกเครือข่ายมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน จัดให้มีการประสานงานเครือข่ายสนับสนุนในองค์กร ชุมชน และภายนอกเพื่อร่วมพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเช่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการส่งเสริมสุขภาพ (สสส.) สมาคมพ่อแม่ผู้ปกครอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มองค์กรต่างๆ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมร่วมกันเช่นจัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ดูแลเด็ก ศึกษาปฏิบัติงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร่วมพัฒนาด้านแบบ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนาหลักสูตร การจัดการประสบการณ์ การพัฒนาสื่อ การประเมินพัฒนาการเด็ก การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง มีการนิเทศก์ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายและนำมาปรับปรุง พัฒนาการจัดการเครือข่ายให้มีความเข้มแข็ง และจัดให้มีกระบวนการเผยแพร่ความรู้ ผลการดำเนินงานของสมาชิกเครือข่ายเพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาเรียนรู้ของสมาชิกเครือข่ายและหน่วยงานที่สนใจทั่วไป อย่างหลากหลายช่องทาง เช่น การจัดนิทรรศการแสดงผลงาน จัดทำวารสาร จัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลผ่านระบบ social network เช่น เฟสบุ๊ก, อีเมลล์, เว็ปไซด์ และ ไลน์กลุ่ม เป็นต้น

### 3. ผลผลิต (Output)

จากการศึกษาพบว่าผลผลิตที่ได้จากเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคือ

3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดได้จัดทำคู่มือการจัดการกิจกรรมเสริมประสบการณ์ตามแนวทางมอนเตสซอรีเพื่อถ่ายทอดความรู้แก่สมาชิกเครือข่าย

3.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่ายได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพที่ดีขึ้นเช่น มีการจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกศูนย์ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ เด็กมีพัฒนาการที่ดีขึ้น จากการที่ครูมีการจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์ที่หลากหลาย เป็นต้น

3.3 บุคลากรและผู้ดูแลเด็กของเครือข่ายได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการเช่นครูมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนสามปี ในการพัฒนาศูนย์ ครูจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างให้ผู้ปกครอง ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น เป็นต้น และการจัดประสบการณ์เรียนรู้ เช่น มีการจัดทำสื่อที่มาจากวัสดุท้องถิ่น มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ เป็นต้น

3.4 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดและสมาชิกเครือข่ายมีการขยายตัวของเครือข่ายสนับสนุนและเครือข่ายร่วมพัฒนาระดับตำบล ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด ระดับประเทศ

#### 4. ผลลัพธ์ (Outcome)

4.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่ายร่วมพัฒนา มีการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยที่เป็นรูปธรรม หลายประการ คือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบมีชื่อเสียงสามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิรูปการจัดการเรียนการสอนที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ ครูผู้สอนมีทักษะกระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบมอนเตสซอรีมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เข้าใจหลักการ ปรัชญาของนวัตกรรมการมอนเตสซอรี ครูมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ วิธีการสอน การผลิตสื่อ อุปกรณ์การสอน เน้นสื่อจากธรรมชาติที่มีอยู่ในท้องถิ่นเด็กได้เรียนรู้จากสิ่งที่ได้เลือกเอง ได้ลงมือปฏิบัติจริง เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะสมาธิในการทำงาน สามารถตัดสินใจเองได้ เป็นตัวของตัวเองแต่มีระเบียบวินัย เด็กได้เรียนรู้กระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ ได้ฝึกประสาทสัมผัสทั้ง 5 ตามหลักมอนเตสซอรีที่เชื่อว่าเด็กจะเรียนรู้ตามความต้องการของตนเองและซึมซับการเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมที่ได้จัดเตรียมไว้อย่างสมบูรณ์ผู้ปกครองให้การยอมรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เนื่องจากเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ตัวเด็กอย่างชัดเจน เด็กมีสมาธิมากขึ้น มีความรับผิดชอบ ระเบียบวินัย มีความเป็นตัวของตัวเองกล้าแสดงออก และสามารถช่วยเหลือตัวเองได้ ผู้ปกครอง ประชาชนมีความพึงพอใจและได้รับการยอมรับความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ มากขึ้น

4.2 จากการดำเนินงานด้านเครือข่ายส่งผลให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดได้รับรางวัลพระปกเกล้าในปี 2555 และรางวัลพระปกเกล้าทองคำที่มีผลการดำเนินงานดีเด่น 2 ปีติดต่อกัน ในปี 2555 และ 2556 ด้านเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม

4.3 ในปีงบประมาณ 2556 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดได้รับการคัดเลือกจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย ให้เป็นศูนย์ต้นแบบจังหวัดร้อยเอ็ด และได้รับการส่งเสริมการพัฒนาให้เป็นศูนย์เรียนรู้ เพื่อขยายไปยังศูนย์เครือข่ายต่อไปที่ความต้องการพัฒนาโดยได้รับการสนับสนุนจาก สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) โดยมีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่ายเพิ่มขึ้นอีก 10 แห่ง และยังมีเครือข่ายร่วมพัฒนาในเขตพื้นที่อีกจำนวน 1 ที่นอกเหนือจากสมาชิกเครือข่ายที่ได้รับการคัดเลือก ปัจจุบันศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด เป็นสถานที่ศึกษาดูงานของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเป็นช่องทางในการเผยแพร่แนวทางการดำเนินงาน ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับผู้ที่มาศึกษาดูงาน และนอกจากนี้ผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า จะถูกรวบรวมเป็นเอกสารเผยแพร่ในวันมอบรางวัลพระปกเกล้า ที่สถาบันพระปกเกล้าจัดขึ้นเป็นประจำทุกปีและยังถูกเผยแพร่ไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ ทำให้เป็นที่รู้จักของสาธารณชนมากยิ่งขึ้นและเป็นช่องทางในประชาสัมพันธ์ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดอีกช่องทางหนึ่ง

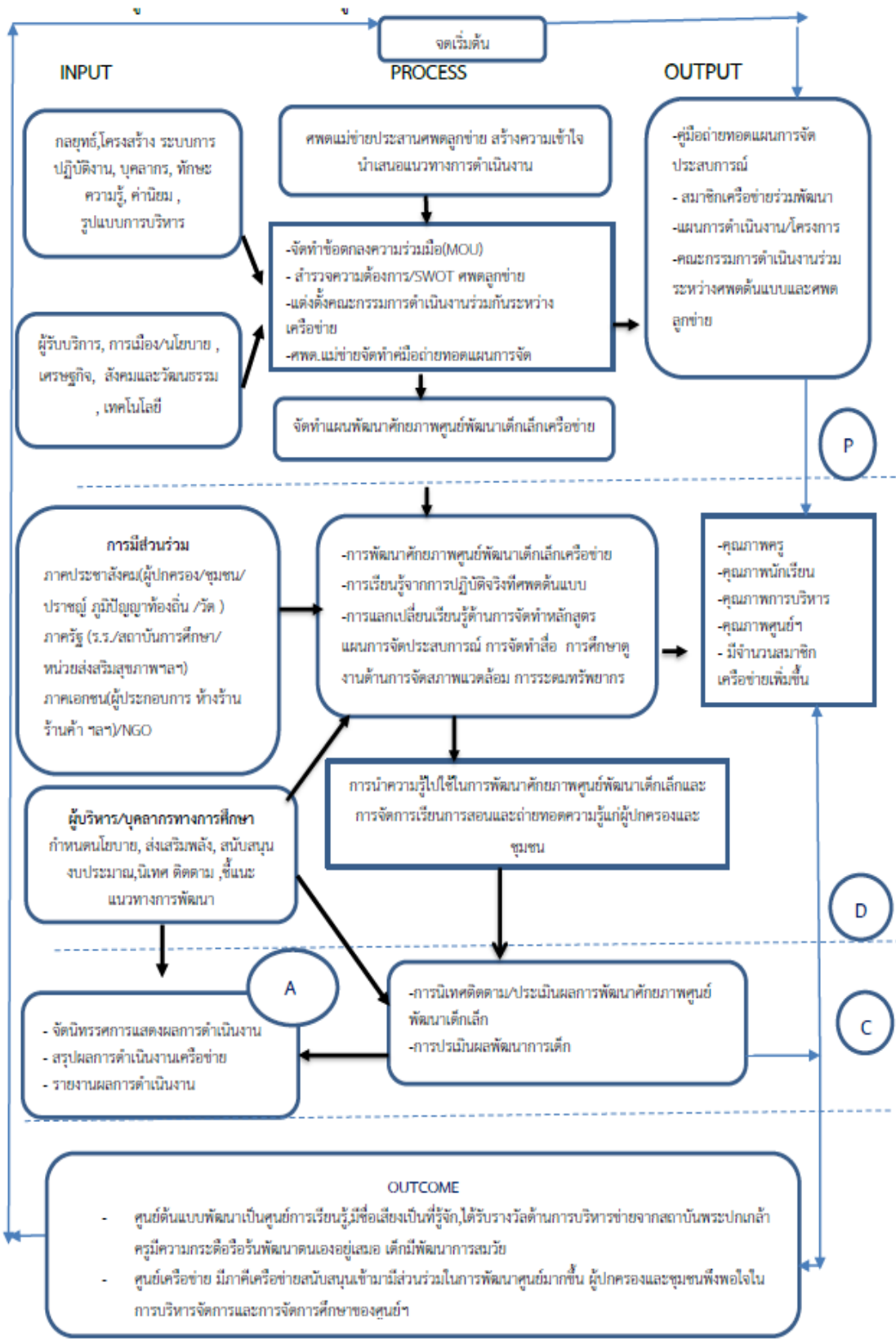
4.4 เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร่วมพัฒนาได้นำไปสู่การดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม มากมาย อาทิ โครงการแข่งขันทักษะทางวิชาการ กิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งเป็นโครงการที่ศูนย์ต้นแบบและศูนย์เครือข่ายคัดเลือก ครูและนักเรียนเป็นตัวแทนเข้าร่วมการแข่งขันงานมหกรรมทางการศึกษาท้องถิ่นระดับภาค และระดับประเทศ เริ่มดำเนินโครงการตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 เป็นต้นมา กิจกรรมประกอบด้วย การประกวดสื่อนวัตกรรมครูผู้ดูแลเด็ก การแข่งขันต่อเลโก้ เกมทายซิอะไรเอ่ย ฮูล่าฮูล่า เดินตัวหนอน เป็นต้น โดย การดำเนินโครงการจะหมุนเวียนสถานที่ในการจัดการแข่งขันเมื่อปีการศึกษา 2554 ศูนย์พัฒนา เด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดเป็นเจ้าภาพ ปีการศึกษา 2555 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อบต.ดงลานเป็นเจ้าภาพ ปีการศึกษา 2556 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลวาปีเป็นเจ้าภาพ

4.5 ผลจากการดำเนิน โครงการทำให้ครูผู้ดูแลเด็กได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และได้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ การแข่งขันทำให้ทราบถึงพัฒนาการของนักเรียนแต่ละศูนย์ว่าได้รับการพัฒนาด้านร่างกายอารมณ์ สังคมและสติปัญญา พร้อมทั้งจะศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ผู้ปกครอง ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมและโครงการแสดงผลงานทางวิชาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและเครือข่าย โครงการนี้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา 2555 เป็นต้นมาที่ต้องการให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแสดงศักยภาพทางด้านการจัดการศึกษา เพื่อเผยแพร่แก่ประชาชนหน่วยงานต่างๆ ได้รับรู้การจัดการจัดการเรียนการสอนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพราะจากเดิมจะเข้าใจว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นศูนย์ที่เหมือนรับเลี้ยงเด็กเท่านั้น ทั้งนี้ ผลจากการดำเนิน โครงการทำ

ให้ครูผู้ดูแลเด็กมีความมั่นใจและได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน จากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากภาคอื่นๆ

4.6 ประชาชนได้รับความรู้ความเข้าใจในทางที่ถูกต้องเกี่ยวกับการบริหารงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การทำงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในระดับพื้นที่ง่ายและทั่วถึงมากขึ้น เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้ปกครอง ภาคประชาสังคม ทำให้ผู้ปกครอง และภาคประชาสังคม เข้ามามีบทบาทสำคัญในการช่วยระดมทรัพยากร ประสานงาน และเป็นกระบอกเสียงในการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสดงดังภาพที่ 6





ภาพที่ 6 รูปแบบการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

### ขั้นตอนที่ 3 ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และการจัดทำร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายนอก และการยกร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยดำเนินการโดยการ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) วันที่ 24 กรกฎาคม 2558 กรกฎาคม ณ ห้องประชุมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนางลาด ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกลยุทธ์ จำนวน 15 ท่าน โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อ ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กการประชุมเชิงปฏิบัติการสรุปผลได้ดังนี้

3.1.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิค SWOT Analysis โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ได้วิเคราะห์ประเด็นตามทฤษฎี 7-S ของ McKinsey ประกอบด้วย S1 (Strategy) การกำหนดยุทธศาสตร์ S2 โครงสร้างองค์การ (Structure) S3 (System) ระบบการดำเนินงาน S4 (Staff) ทีมงานและความสามารถของบุคลากร S5 (Skill) ทักษะที่ใช้ในการทำงาน S6 (Style) รูปแบบการบริหารจัดการ S7 (Shared Value) สำหรับการบริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โอกาส (Opportunities) และ ภาวะคุกคาม (Threats) ได้วิเคราะห์ตามทฤษฎี CPEST Analysis โดย C (Customer) หมายถึงผู้รับบริการ P (Policy) หมายถึง นโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ E (Economy) เศรษฐกิจ S (Social) หมายถึง สังคม และ T (Technology) หมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 คือ ผลการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการเกี่ยวกับการบริหารจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาประกอบการพิจารณาในการร่วมกันวิเคราะห์ SWOT Analysis และให้คำแนะนำนัก ความสำคัญในแต่ละด้าน ซึ่งผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกปรากฏผลดังตารางที่ 14-15



ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัด  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากประชุมเชิงปฏิบัติการ

ประเด็น วิเคราะห์	จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
ด้านกลยุทธ์ ขององค์กร (Strategy)		W1 ขาดกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบและไม่สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ ระดับจังหวัด และระดับท้องถิ่น
ด้าน โครงสร้าง องค์กร (Structure)	S1. สถานศึกษามีการจัดองค์การโครงสร้าง และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์	
ด้านระบบ การ ปฏิบัติงาน (System)	S2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น 2546 S3 สพด.ให้ความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามประเพณี และเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น S4 ครูประสานกับผู้ปกครอง ชุมชน ภาครัฐ ภาคเอกชน ในการเข้าร่วม และสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	W2 สพด.ส่วนใหญ่มีงบประมาณที่ใช้ในการบริหารไม่เพียงพอและขาดความต่อเนื่องในการจัดสรรงบประมาณ W3 การประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาของ สพด.ถึงผู้ปกครองและบุคคลภายนอกน้อย W4 ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่อสังคมมีไม่หลากหลาย W5 ขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีเครือข่ายทาง

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัด  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากประชุมเชิงปฏิบัติการ(ต่อ)

ประเด็น วิเคราะห์	จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
ด้านระบบ การ ปฏิบัติงาน (System)		W6 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในระดับ องค์การบริหารส่วน ตำบล ระดับ อำเภอ และระดับจังหวัดมีไม่ ครอบคลุมทั่วถึง
ด้านบุคลากร (Staff)	S5 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่น ทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพ และบริบทของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี	W7 กรรมการสถานศึกษายังเข้ามามี ส่วนร่วม ไม่เต็มศักยภาพเพราะยังไม่ เข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน W8 บุคลากรขาดความตระหนักและ ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ที่ ได้รับมอบหมาย W9 การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในศพด. ขาดความ ทั่วถึง และไม่ต่อเนื่อง
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)	S6 ครูส่วนใหญ่มีคุณวุฒิด้านปฐมวัย และได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการ ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	W10 ครูขาดประสบการณ์ในด้าน การพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียน การสอนและการประสานความ ร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน
ด้านรูปแบบ การบริหาร จัดการ (Style)	S7 ผู้บริหารระดับสูงมีเครือข่ายที่ดีกับ หน่วยงานภายนอก S8 ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ ยอมรับความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ครู และบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมใน การบริหารจัดการศึกษา	W11 ผู้บริหารบางส่วนขาดทักษะ และเทคนิคในการบริหารและจัด การศึกษา และขาดการสร้างการมี ส่วนร่วม

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของการจัดการเครือข่ายพัฒนาเด็กเล็กสังกัด  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากประชุมเชิงปฏิบัติการ(ต่อ)

ประเด็น วิเคราะห์	จุดแข็ง (Strength : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
ด้านค่านิยม ร่วม (Shared values)	S9 ศพด.มีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้าง บรรยากาศการทำงานการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างครูและบุคลากร	

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอก ของการจัดการเครือข่ายพัฒนาเด็กเล็ก  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากประชุมเชิงปฏิบัติการ

ประเด็น วิเคราะห์	โอกาส (Opportunities) : O)	ภาวะคุกคาม (Threats : T)
ด้านลูกค้า (Customer)	O1 ผู้ปกครอง ชุมชน และ องค์กรต่างๆ ให้ความสนใจต่อการศึกษาของบุตร หลานและเข้ามามีส่วนร่วมและ สนับสนุนในกิจกรรมของโรงเรียน	T1 ผู้ปกครองและชุมชนขาด ความรู้ความเข้าใจปรัชญา การศึกษาระดับปฐมวัยและ รูปแบบการดำเนินงานของศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กจึงไม่เห็น ความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วม และให้ความร่วมมือ T2 ภาพลักษณ์ของศพด.ในสายตา ของผู้ปกครองและชุมชนมองว่า เป็นสถานที่รับเลี้ยงเด็ก

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากประชุมเชิงปฏิบัติการ (ต่อ)

<p>ด้านสถานการณ์ ทางการเมือง (Political)</p>	<p>O2การปฏิรูปการศึกษาช่วยปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหาร และทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน</p> <p>O3กฎหมายทางการศึกษากำหนดให้สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p> <p>O4 นโยบายการประกวด แข่งขัน ยกย่อง ความสำเร็จและการส่งเสริมความก้าวหน้า ในอาชีพส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูผู้ดูแลเด็กและเจ้าหน้าที่สถานศึกษา</p> <p>O5นโยบายการปฏิรูปทางการศึกษา มีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน</p>	<p>T3 การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและการแทรกแซงทางการเมือง ส่งผลต่อการดำเนินนโยบายที่ขาดความต่อเนื่อง</p> <p>T4 ยังมีกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความคล่องตัว เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>T5 สถานศึกษาส่วนมากไม่มีนโยบายด้านการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p>
<p>ด้านสภาพเศรษฐกิจ (Economic)</p>		<p>T6 ภาวะเศรษฐกิจและรายได้ของผู้ปกครองไม่ดี ส่งผลให้มีงบประมาณในการสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาน้อย</p> <p>T7ขาดงบประมาณสนับสนุนในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และไม่มีระบบการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาศพด.</p>

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากประชุมเชิงปฏิบัติการ (ต่อ)

ด้านสภาพสังคม (Social)	O6.ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นวิถีชีวิต ประเพณี และวัฒนธรรมและให้ความ สนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็น วิทยากรเพื่อการจัดการเรียนการสอน	T8 ปัญหาด้านความสัมพันธ์ ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับ ชุมชนในทัศนคติเดิมว่าการศึกษา เป็นเรื่องของโรงเรียนและรัฐ เท่านั้น
ด้านสภาพสังคม (Social)	O7 ชุมชนมีลักษณะความผูกพันเป็น เครือญาติ ความเกื้อกูลผูกพันกัน ยังคง มีวิถีชีวิตแบบชนบทที่มีน้ำใจ ความรัก สามัคคีกันภายในชุมชนมีความ เสียสละและรับผิดชอบต่อส่วนรวม	
ด้านเทคโนโลยี (Techno logical)	O8 ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยี ด้านอินเทอร์เน็ต ส่งผลต่อการบริหาร และการจัดการศึกษาและได้รับข้อมูล ข่าวสารรวดเร็ว	T9 ระบบเทคโนโลยีที่สามารถ อำนวยความสะดวกในการบริหาร จัดการของสถานศึกษาไม่เพียงพอ

ตารางที่ 16 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การ  
จัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight) (0.0-1.0)	ระดับ คะแนน (Rating) (1-5)	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
<b>จุดแข็ง (Strengths)</b>				
S1.สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และ ระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและ ปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์	0.056	4	0.224	S5

ตารางที่ 16 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านสภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight) (0.0-1.0)	ระดับ คะแนน (Rating) (1-5)	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
<b>จุดแข็ง (Strengths)</b>				
S2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น 2546	0.068	4	0.272	S3
S3 ศพด.ให้ความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามประเพณี และเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น	0.047	3	0.141	S9
S4 ครูประสานกับผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีรัฐ ภาคเอกชน ในการเข้าร่วม และสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	0.059	3	0.177	S7
S5 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่นทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพและบริบทของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี	0.058	5	0.290	S2
S6 ครูได้รับการพัฒนาคุณวุฒิด้านปฐมวัย และพัฒนาสมรรถนะในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง	0.069	5	0.345	S1
S7 ผู้บริหารมีเครือข่ายที่ดีกับหน่วยงานภายนอก	0.058	4	0.232	S4
S8 ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยอมรับความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา	0.045	4	0.180	S6

ตารางที่ 16 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านสภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight) (0.0-1.0)	ระดับ คะแนน (Rating) (1-5)	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
<b>จุดแข็ง (Strengths)</b>				
S9 ศพด.มีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูและบุคลากร	0.040	4	0.160	S8
<b>รวมจุดแข็ง</b>	<b>0.5</b>		<b>2.021</b>	
<b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b>				
W1 ขาดกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบและไม่สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ ระดับจังหวัดและระดับท้องถิ่น	0.055	5	0.275	W1
W2 ศพด.ส่วนใหญ่มีงบประมาณที่ใช้ในการบริหารไม่เพียงพอและ ขาดความต่อเนื่องในการจัดสรรงบประมาณ	0.054	5	0.270	W2
W3 การประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาของศพด.ถึงผู้ปกครองและบุคคลภายนอกน้อย	0.043	5	0.215	W5
W4 ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่อสังคมมีไม่หลากหลาย	0.042	3	0.126	W10
W5 ขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน ภาครีเครือข่ายทางสังคม	0.045	4	0.180	W6

ตารางที่ 16 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านสภาพแวดล้อมภายใน (ต่อ)

ปัจจัยภายใน (Internal Factors)	น้ำหนัก (Weight) (0.0-1.0)	ระดับ คะแนน (Rating) (1-5)	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
<b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b>				
W6 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในระดับองค์การบริหารส่วน ตำบล ระดับอำเภอ และระดับจังหวัดไม่ครอบคลุมทั่วถึง	0.043	4	0.172	W7
W7 กรรมการสถานศึกษาฯ ยังเข้ามามีส่วนร่วมไม่เต็มศักยภาพเพราะยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน	0.042	4	0.168	W8
W8 บุคลากรขาดความตระหนักและความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	0.040	3	0.120	W11
W9 การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูที่ปฏิบัติงานในศพด. ขาดความทั่วถึง และไม่ต่อเนื่อง	0.040	4	0.160	W9
W10 มาตรฐานประสิทธิภาพในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน	0.046	5	0.230	W4
W11 ผู้บริหารบางส่วนขาดทักษะและเทคนิคในการบริหารและจัดการศึกษา และขาด การสร้างการมีส่วนร่วม	0.050	5	0.250	W3
<b>รวมจุดอ่อน</b>	<b>0.50</b>		<b>2.166</b>	
<b>รวมสภาพแวดล้อมภายในทั้งหมด</b>	<b>1.000</b>			



ตารางที่ 17 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยภายนอก (External Factors)	น้ำหนัก (Weight) (0.0-1.0)	ระดับ คะแนน (Rating) (1-5)	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
<b>โอกาส (Opportunities)</b>				
O1 ผู้ปกครอง ชุมชน และ องค์กรต่างๆ ให้ความสนใจต่อการศึกษาของบุตรหลานและเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนในกิจกรรมของโรงเรียน	0.066	5	0.330	O2
O2 การปฏิรูปการศึกษาช่วยปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหาร และทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน	0.070	5	0.350	O1
O3 กฎหมายทางการศึกษากำหนดให้ สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา	0.055	4	0.220	O8
O4 นโยบายการประกวด แข่งขันยกย่องความสำเร็จและการส่งเสริมความก้าวหน้า ในอาชีพส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูผู้ดูแลเด็กและเจ้าหน้าที่สถานศึกษา	0.060	5	0.300	O4
O5 นโยบายการปฏิรูปทางการศึกษา มีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมการมี ส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	0.070	4	0.280	O6
O6. ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นวิถีชีวิต ประเพณี และวัฒนธรรมและชุมชนให้ความสนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรเพื่อการจัดการเรียนการสอน	0.063	5	0.315	O3

ตารางที่ 17 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านสภาพแวดล้อมภายนอก (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก (External Factors)	น้ำหนัก (Weight) (0.0-1.0)	ระดับ คะแนน (Rating) (1-5)	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
<b>โอกาส (Opportunities)</b>				
O7 ชุมชนมีลักษณะความผูกพันเป็นเครือญาติ ความเกื้อกูลผูกพันกัน ยังคงมีวิถีชีวิตแบบชนบทที่มีน้ำใจ ความรักสามัคคีกันภายในชุมชนมีความเสียสละและรับผิดชอบต่อส่วนรวม	0.057	4	0.288	O5
O8 ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีด้านอินเทอร์เน็ต (Internet) ส่งผลต่อการบริหารและการจัดการศึกษาและได้รับข้อมูลข่าวสารรวดเร็ว	0.059	4	0.228	O7
<b>รวมโอกาส</b>	<b>0.50</b>		<b>2.311</b>	
<b>อุปสรรค (Threats)</b>				
T1 ผู้ปกครองและชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจ ปรึกษาการศึกษาในระดับปฐมวัยและรูปแบบการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงไม่เห็นความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ	0.069	5	0.345	T1
T2 . ภาพลักษณ์ของศพด.ในสายตาของผู้ปกครองและชุมชนมองว่าเป็นสถานที่รับเลี้ยงเด็ก	0.036	3	0.108	T9
T3 การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และการแทรกแซงทางการเมือง ส่งผลต่อการดำเนินนโยบายที่ขาดความต่อเนื่อง	0.064	5	0.320	T2

ตารางที่ 17 ผลการให้ค่าน้ำหนักและจัดอันดับความสำคัญสภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านสภาพแวดล้อมภายนอก (ต่อ)

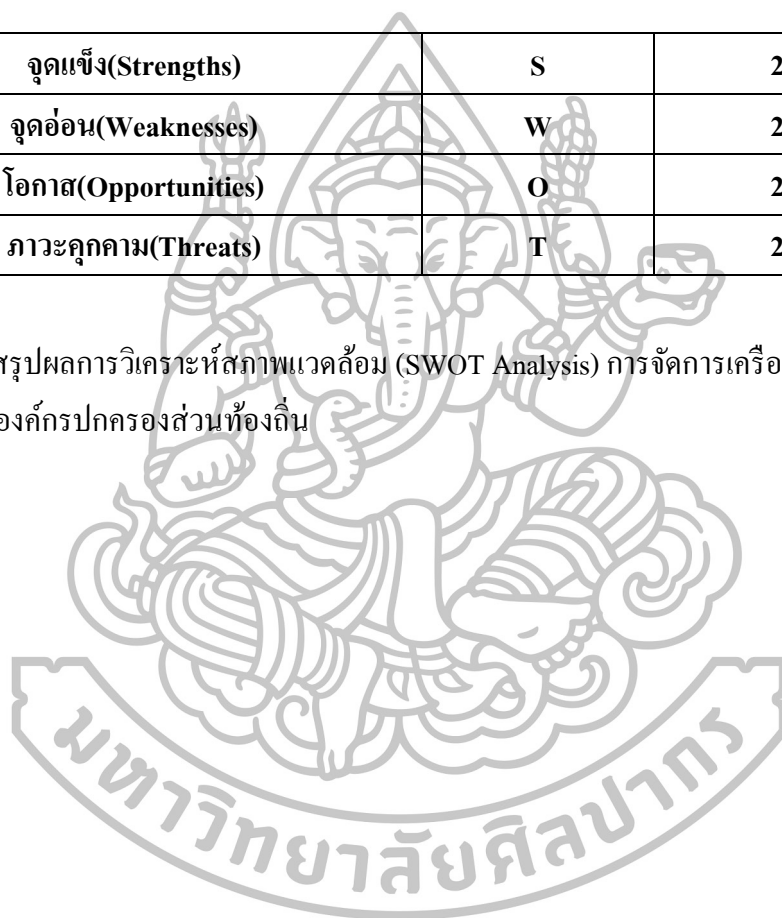
ปัจจัยภายนอก (External Factors)	น้ำหนัก (Weight) (0.0-1.0)	ระดับ คะแนน (Rating) (1-5)	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก	ลำดับ
<b>อุปสรรค (Threats)</b>				
T4 ยังมีกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความคล่องตัว เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง	0.061	4	0.244	T5
T5 สถานศึกษาส่วนมากไม่มีนโยบายด้านการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	0.064	4	0.256	T3
T6 ภาวะเศรษฐกิจและรายได้ของผู้ปกครองไม่ดีส่งผลให้มีงบประมาณในการสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาน้อย	0.055	3	0.165	T8
T7 ขาดงบประมาณสนับสนุนในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และไม่มีระบบการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาศพด.	0.053	4	0.212	T6
T8 ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับชุมชนในทัศนคติเดิมว่าการศึกษาเป็นเรื่องของโรงเรียนและรัฐเท่านั้น	0.050	5	0.250	T4
T9 ระบบเทคโนโลยีที่สามารถอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการของสถานศึกษาไม่เพียงพอ	0.048	4	0.192	T7
<b>รวมภาวะคุกคาม</b>	<b>0.500</b>		<b>2.092</b>	
<b>รวมสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งหมด</b>	<b>1.000</b>			

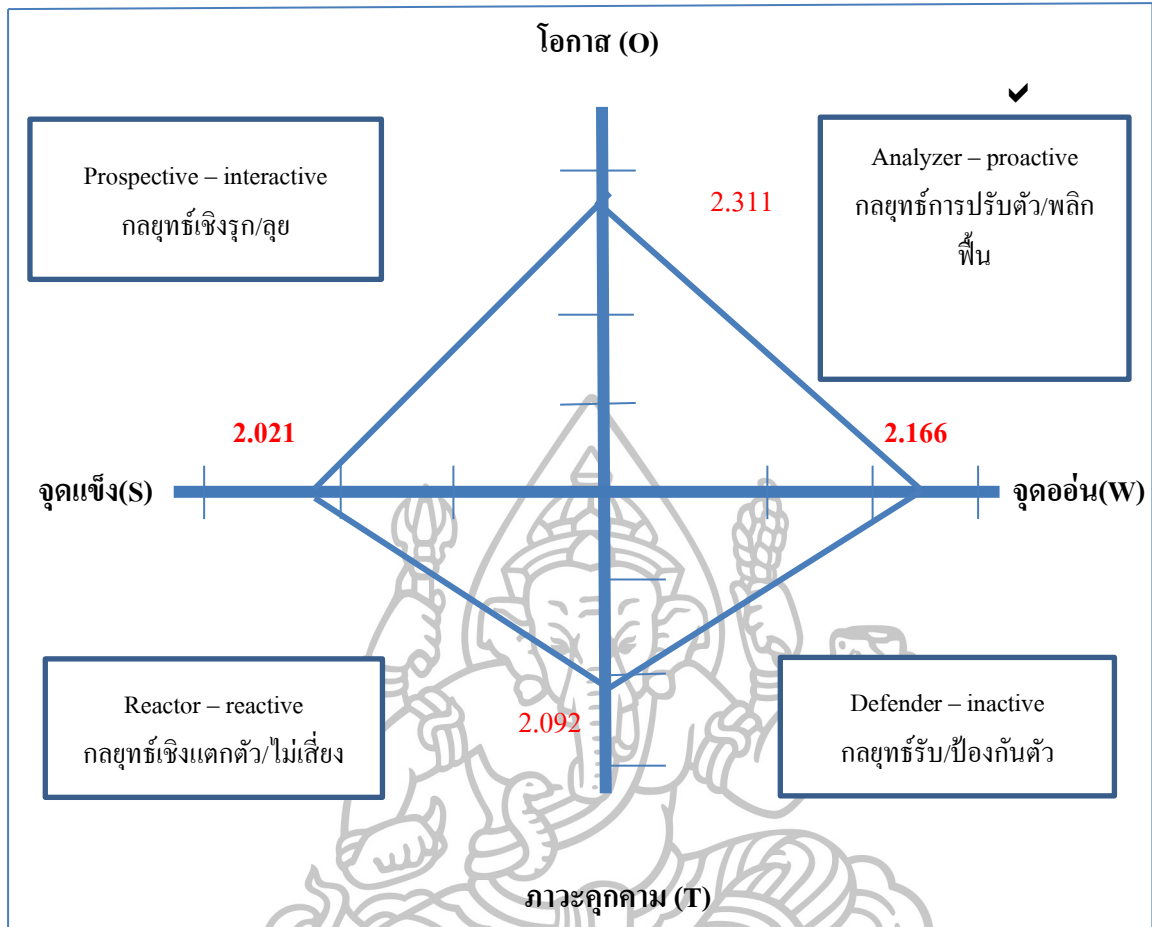
จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในและภายนอกการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
สรุปสถานการณ์หรือตำแหน่งทางกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 สถานการณ์หรือตำแหน่งทางกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัด  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จุดแข็ง(Strengths)	S	2.021
จุดอ่อน(Weaknesses)	W	2.166
โอกาส(Opportunities)	O	2.311
ภาวะคุกคาม(Threats)	T	2.092

สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนา  
เด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น





แผนภูมิที่ 5 แสดงตำแหน่งทางกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากแผนภูมิที่ 1 แสดงให้เห็นว่า สภาพการดำเนินการของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการดำเนินงาน ต้องมีการปรับในทุกกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ปรับตัว/พลิกฟื้น กลยุทธ์ป้องกันตัว และกลยุทธ์เชิงแตกตัว/ไม่เสี่ยง เพราะพื้นที่กราฟมีใน 4 ตำแหน่ง แต่จะเน้นให้มากกว่ากลยุทธ์อื่นคือตำแหน่งกลยุทธ์ปรับเปลี่ยน/พลิกฟื้น WO strategies (Analyzer-proactive) เนื่องจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกศูนย์พัฒนาเด็กส่วนใหญ่มีปัญหาในการบริหารจัดการภายในแต่ก็ได้รับโอกาสจากภายนอกในหลายๆด้านดังนั้นจึงควรนำโอกาสที่มีเพื่อนำมาลดจุดอ่อนให้น้อยลง

## 1.2 ผลการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX

การจัดทำร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการโดยการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ ณ ห้องประชุมคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย นายกองค้ำการบริหารส่วนตำบล ครูผู้ดูแลเด็ก นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา นักวิชาการด้านการพัฒนากลยุทธ์ จำนวน 15 ท่าน โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มาร่วมพิจารณากำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix จับคู่ความสัมพันธ์ระหว่าง จุดอ่อนและโอกาส (WO Strategy) จุดอ่อนและอุปสรรค (WT Strategy) จุดแข็งและโอกาส (SO Strategy) และ จุดแข็งและภาวะคุกคาม (ST Strategy) มาบูรณาการร่วมกับแนวทางปฏิบัติที่ดีจากการถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบที่ประสบความสำเร็จในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทำให้ได้ร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) จุดมุ่งหมาย (Gold) กลยุทธ์ (Strategies) และแนวทางการดำเนินงาน โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามลำดับดังนี้

ตารางที่ 19 TOWS MATRIX ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากจุดอ่อนและโอกาส (WO- Strategy)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)
W1 ขาดกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบและไม่สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ ระดับจังหวัดและระดับท้องถิ่น	O1 การปฏิรูปการศึกษาช่วยปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหาร และทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน
W2 ศพค.ส่วนใหญ่มีงบประมาณที่ใช้ในการบริหารไม่เพียงพอและขาดความต่อเนื่องในการจัดสรรงบประมาณ	O2 ผู้ปกครอง ชุมชน และ องค์กรต่างๆ ให้ความสนใจต่อการศึกษาของบุตรหลานและเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนในกิจกรรมของโรงเรียน
W3 ผู้บริหารบางส่วนขาดทักษะและเทคนิคในการบริหารและจัดการศึกษา และขาดการสร้างการมีส่วนร่วม	

ตารางที่ 19 TOWS MATRIX ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจาก จุดอ่อนและโอกาส (WO- Strategy) (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)
<p>W4 ครูขาดประสบการณ์ในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน</p> <p>W5 การประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาของศพด. ถึงผู้ปกครองและบุคคลภายนอกน้อย</p> <p>W6 ขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้ปกครองชุมชน ภาวการณ์เครือข่ายทางสังคม</p> <p>W7 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในระดับองค์การบริหารส่วน ตำบล ระดับอำเภอ และระดับจังหวัดมีไม่ครอบคลุมทั่วถึง</p> <p>W8 กรรมการสถานศึกษายังเข้ามามีส่วนร่วมไม่เต็มศักยภาพเพราะยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน</p> <p>W9 การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูที่ปฏิบัติงานในศพด. ขาดความทั่วถึง และไม่ต่อเนื่อง</p> <p>W10 ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่อสังคมมีไม่หลากหลาย</p> <p>W11 บุคลากรขาดความตระหนักและความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</p>	<p>O3 ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นวิถีชีวิต ประเพณี และวัฒนธรรมและชุมชนให้ความสนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรเพื่อการจัดการเรียนการสอน</p> <p>O4 นโยบายการประกวด แข่งขันยกย่องความสำเร็จและการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูผู้ดูแลเด็กและเจ้าหน้าที่สถานศึกษา</p> <p>O5 ชุมชนมีลักษณะความผูกพันเป็นเครือญาติ ความเกื้อกูลผูกพันกัน ยังคงมีวิถีชีวิตแบบชนบทที่มีน้ำใจ ความรักสามัคคีกันภายในชุมชนมีความเสียสละและรับผิดชอบต่อส่วนรวม</p> <p>O6 นโยบายการปฏิรูปทางการศึกษา มีเป้าหมายใน การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา เพิ่ม โอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน</p> <p>O7 ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีด้านอินเทอร์เน็ต (Internet) ส่งผลต่อการบริหารและการจัดการศึกษาและได้รับข้อมูลข่าวสารรวดเร็ว</p> <p>O8 กฎหมายทางการศึกษากำหนดให้สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนา คุณภาพการศึกษา</p>

ตารางที่ 19 TOWS MATRIX ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากจุดอ่อนและโอกาส (WO- Strategy) (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	โอกาส (Opportunity)
<p>กลยุทธ์การปรับตัว/พลิกฟื้น (WO)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กลยุทธ์เสริมสร้างการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (W1,O1,O7)</li> <li>2. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ( W3,W8,O1,O8)</li> <li>3. ส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาและการจัดประสบการณ์เรียนรู้ (W4,W9,W11,O4,O6)</li> <li>4. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาคประชาสังคม ภาคีรัฐภาคเอกชน (W2,W6,W10,O1,O2,O7)</li> </ol>	

ตารางที่ 20 TOWS MATRIX ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากจุดอ่อนและภาวะคุกคาม (WT- Strategy)

จุดอ่อน (Weakness)	ภาวะคุกคาม (Threats)
<p>W1 ขาดกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบและไม่สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ ระดับจังหวัดและระดับท้องถิ่น</p> <p>W2 ศพด.ส่วนใหญ่มีงบประมาณที่ใช้ในการบริหารไม่เพียงพอและขาดความต่อเนื่องในการจัดสรรงบประมาณ</p> <p>W3 ผู้บริหารบางส่วนขาดทักษะและเทคนิคในการบริหารและจัดการศึกษา และขาด การสร้างการมีส่วนร่วม</p> <p>W4 ครูขาดประสบการณ์ในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน</p>	<p>T1 ผู้ปกครองและชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจปรัชญาการศึกษาระดับปฐมวัยและรูปแบบการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงไม่เห็นความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ</p> <p>T2 การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และการแทรกแซงทางการเมือง ส่งผลต่อการดำเนินนโยบายที่ขาดความต่อเนื่อง</p> <p>T3 สถานศึกษาส่วนมากไม่มีนโยบายด้านการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p>



ตารางที่ 20 TOWS MATRIX ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจาก  
จุดอ่อนและภาวะคุกคาม (WT- Strategy) (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	ภาวะคุกคาม (Threats)
W3 ผู้บริหารบางส่วนขาดทักษะและเทคนิคในการบริหารและจัดการศึกษา และขาด การสร้างการมีส่วนร่วม	T3 สถานศึกษาส่วนมากไม่มีนโยบายด้านการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
W4 ครูขาดประสบการณ์ในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน	T4 ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับชุมชนในทัศนคติเดิมว่าการศึกษาเป็นเรื่องของโรงเรียนและรัฐเท่านั้น
W5 การประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาของศพด. ถึงผู้ปกครองและบุคคลภายนอกน้อย	T5 ยังมีกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความคล่องตัว เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง
W6 ขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้ปกครองชุมชน ภาคีเครือข่ายทางสังคม	T6 ขาดงบประมาณสนับสนุนในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และไม่มีระบบการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาศพด.
W7 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในระดับองค์การบริหารส่วน ตำบล ระดับอำเภอ และระดับจังหวัดมีไม่ครอบคลุมทั่วถึง	T7 ระบบเทคโนโลยีที่สามารถอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการของสถานศึกษาไม่เพียงพอ
W8 กรรมการสถานศึกษายังเข้ามามีส่วนร่วมไม่เต็มศักยภาพเพราะยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน	T8 ภาวะเศรษฐกิจและรายได้ของผู้ปกครองไม่ดี ส่งผลให้มีงบประมาณในการสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาน้อย
W9 การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูที่ปฏิบัติงานในศพด. ขาดความทั่วถึง และไม่ต่อเนื่อง	T9 ภาพลักษณ์ของศพด. ในสายตาของผู้ปกครองและชุมชนมองว่าเป็นสถานที่รับเลี้ยงเด็ก
W10 ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่อสังคมมีไม่หลากหลาย	
W11 บุคลากรขาดความตระหนักและความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	

ตารางที่ 20 TOWS MATRIX ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากจุดอ่อนและภาวะคุกคาม (WT- Strategy) (ต่อ)

จุดอ่อน (Weakness)	ภาวะคุกคาม (Threats)
<p>กลยุทธ์เชิงรับ/ป้องกันตัว (WT)</p> <p>1.กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (W2,W6,W10,T6,T7,T8)</p> <p>2.กลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ (W5,W10,T1,T4,,T9)</p> <p>3.กลยุทธ์การส่งเสริมเครือข่ายร่วมพัฒนา (W4,W7,T3,T6)</p>	

ตารางที่ 21 TOWS MATRIX ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากจุดแข็งและโอกาส (SO - Strategy)

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
<p>S1 ครูได้รับการพัฒนาคุณวุฒิด้านปฐมวัย และพัฒนาสมรรถนะในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S2บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่นทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพและบริบทของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี</p> <p>S3 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น 2546</p> <p>S4 ผู้บริหารมีเครือข่ายที่ดีกับหน่วยงานภายนอก</p> <p>S5 สถานศึกษามีการจัดองค์การ โครงสร้าง และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์</p>	<p>O1 การปฏิรูปการศึกษาช่วยปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหาร และทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน</p> <p>O2 ผู้ปกครอง ชุมชน และ องค์กรต่างๆ ให้ความสนใจต่อการศึกษานอกระบบและเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนในกิจกรรมของโรงเรียน</p> <p>O3 ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นวิถีชีวิต ประเพณี และวัฒนธรรมและชุมชนให้ความสนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรเพื่อจัดการเรียนการสอน</p> <p>O4 นโยบายการประกวด แข่งขันยกย่องความสำเร็จและการส่งเสริมความก้าวหน้า ในอาชีพส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูผู้ดูแลเด็กและเจ้าหน้าที่สถานศึกษา</p>

ตารางที่ 21 TOWS MATRIX ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากจุด  
แข็งและ โอกาส SO - Strategy (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	โอกาส (Opportunity)
<p>S6 ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยอมรับความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา</p> <p>S7 ครูประสานกับผู้ปกครอง ชุมชน ภาครัฐ ภาคเอกชน ในการเข้าร่วม และสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p> <p>S8 ศพด. มีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูและบุคลากร</p> <p>S9 ศพด. ให้ความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามประเพณี และเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น</p>	<p>O5 ชุมชนมีลักษณะความผูกพันเป็นเครือญาติ ความเกื้อกูลผูกพันกัน ยังคงมีวิถีชีวิตแบบชนบทที่มีน้ำใจ ความรักสามัคคีกันภายใน ชุมชนมีความเสียสละและรับผิดชอบต่อส่วนรวม</p> <p>O6 นโยบายการปฏิรูปทางการศึกษา มีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน</p> <p>O7 ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีด้านอินเทอร์เน็ต ส่งผลต่อการบริหารและการจัดการศึกษาและได้รับข้อมูลข่าวสารรวดเร็ว</p> <p>O8 กฎหมายทางการศึกษากำหนดให้สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p>
<p>กลยุทธ์เชิงรุก/ลุย (SO)</p> <p>1. กลยุทธ์ส่งเสริมการจัดการจัดประสบการณ์เรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรม จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น(S1,S3,03,06)</p> <p>2. กลยุทธ์ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจสู่สังคม (S2,S4,S9,O2,O5)</p>	

ตารางที่ 22 TOWS MATRIX ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากจุด  
แข็งและภาวะคุกคาม (ST- Strategy)

จุดแข็ง (Strength)	ภาวะคุกคาม(Threats)
<p>S1 ครูได้รับการพัฒนาคุณวุฒิด้านปฐมวัย และพัฒนาสมรรถนะในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง</p> <p>S2 บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่นทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพและบริบทของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี</p> <p>S3 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดการเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตรของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น 2546</p> <p>S4 ผู้บริหารมีเครือข่ายที่ดีกับหน่วยงานภายนอก</p> <p>S5 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์</p>	<p>T1 ผู้ปกครองและชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจปรัชญาการศึกษาระดับปฐมวัยและรูปแบบการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงไม่เห็นความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ</p> <p>T2 การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และการแทรกแซงทางการเมือง ส่งผลต่อการดำเนินนโยบายที่ขาดความต่อเนื่อง</p> <p>T3 สถานศึกษาส่วนมากไม่มีนโยบายด้านการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p> <p>T4 ปัญหาด้านความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับชุมชนในทัศนคติเดิมว่าการศึกษาเป็นเรื่องของโรงเรียนและรัฐเท่านั้น</p>
<p>S6 ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยอมรับความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา</p> <p>S7ครูประสานกับผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีรัฐ ภาคเอกชน ในการเข้าร่วม และสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p> <p>S8 ศพด. มีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูและบุคลากร</p>	<p>T5 ยังมีกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความคล่องตัว เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>T6 ขาดงบประมาณสนับสนุนในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และไม่มีระบบการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาศพด.</p> <p>T7ระบบเทคโนโลยีที่สามารถอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการของสถานศึกษาไม่เพียงพอ</p>

ตารางที่ 22 TOWS MATRIX ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากจุดแข็งและภาวะคุกคาม (ST- Strategy) (ต่อ)

จุดแข็ง (Strength)	ภาวะคุกคาม(Threats)
S9ศพด.ให้ความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามประเพณี และเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น	T8ภาวะเศรษฐกิจและรายได้ของผู้ปกครองไม่ดี ส่งผลให้มีงบประมาณในการสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาน้อย T9 ภาพลักษณ์ของศพด.ในสายตาของผู้ปกครองและชุมชนมองว่าเป็นสถานที่รับเลี้ยงเด็ก
กลยุทธ์เชิงรุก/ไม่เสี่ยง (ST) 1.กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (S1,S5,S6,,S7,T2,T5) 2.กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (S1,S8,T6,T7)	

จากตาราง 19-22 การจับคู่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบกับการพิจารณาเลือกคู่วิเคราะห์จากสถานการณ์ 4 รูปแบบเพื่อไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ดังนี้

### 1. สถานการณ์ที่ 1 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและโอกาส (W-O)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข/ปรับปรุง เป็นการรวมตัวกันระหว่าง จุดอ่อนและโอกาส(WO) เป็นการให้ความพยายามเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ดีขึ้น ด้วยการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นจากภายนอก โดยพบว่ากลยุทธ์เชิงแก้ไข/ปรับปรุง ของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือกลยุทธ์เสริมสร้างการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มาจากสภาพแวดล้อมด้านการขาดกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบและไม่สอดคล้องกับนโยบายระดับประเทศ ระดับจังหวัดและระดับท้องถิ่น และปัจจัยที่เป็น โอกาสด้านการปฏิรูปการศึกษาช่วยปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหาร และทำให้มีความคล่องตัวในการทำงานและความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีด้านอินเทอร์เน็ต (Internet) ส่งผลต่อการบริหารและการจัดการศึกษาและได้รับข้อมูลข่าวสารรวดเร็ว(W1,O1,O7)

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์กำหนดจากสภาพแวดล้อมด้านผู้บริหาร บางส่วนขาดทักษะและเทคนิคในการบริหารและจัดการศึกษา และขาดการสร้างการมีส่วนร่วมและ

ด้านกรรมการสถานศึกษายังเข้ามามีส่วนร่วมไม่เต็มศักยภาพเพราะยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนกับปัจจัยที่เป็น โอกาสด้านการปฏิรูปการศึกษาช่วยปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหาร และทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน ด้านกฎหมายทางการศึกษากำหนดให้ สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (W3,W8,O1,O8) กลยุทธ์ส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาและการจัดประสบการณ์เรียนรู้ ที่มาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านครูขาดประสบการณ์ในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน ด้านการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ครูที่ปฏิบัติงานในสพด.ขาดความทั่วถึงและไม่ต่อเนื่อง ด้านบุคลากรขาดความตระหนักและความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย กับปัจจัยที่เป็น โอกาสด้านนโยบายการประกวด แข่งขันยกย่อง ความสำเร็จและการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูผู้ดูแลเด็กและเจ้าหน้าที่สถานศึกษาและนโยบายการปฏิรูปทางการศึกษา มีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (W4,W9,W11,O4,O6)

กลยุทธ์เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาคประชาสังคม ภาคีรัฐ ภาคเอกชนมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่มีงบประมาณที่ใช้ในการบริหารไม่เพียงพอและขาดความต่อเนื่องในการจัดสรรงบประมาณ ด้านขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีเครือข่ายทางสังคมและด้าน ช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่อสังคมมีไม่หลากหลายกับปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เป็น โอกาสด้านการปฏิรูปการศึกษาช่วยปรับเปลี่ยนโครงสร้างในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหาร และทำให้มีความคล่องตัวในการทำงาน ด้านผู้ปกครอง ชุมชน และ องค์กรต่างๆ ให้ความสนใจต่อการศึกษาของบุตรหลานและเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนในกิจกรรมของโรงเรียน และด้านความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีด้านอินเทอร์เน็ต ส่งผลต่อการบริหารและการจัดการศึกษาและได้รับข้อมูลข่าวสารรวดเร็ว (W2,W6,W10,O1,O2,O7)

## 2. สถานการณ์ที่ 2 เป็นการจับคู่จุดอ่อนและอุปสรรค (W-T)

กลยุทธ์เชิงรับ เป็นการรวมตัวกันระหว่าง จุดอ่อน และอุปสรรค (WT) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดจุดอ่อนภายในให้เหลือน้อยที่สุด และเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือภัยอันตรายที่เกิดขึ้นจากภายนอก โดยพบว่า กลยุทธ์เชิงรับของการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือกลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมาจากสถานการณ์ที่ต้องการลดจุดอ่อนด้านศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่มี

งบประมาณที่ใช้ในการบริหารไม่เพียงพอและขาดความต่อเนื่องในการจัดสรรงบประมาณ ด้านการขาดการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน ภาคีเครือข่ายทางสังคมและช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่อสังคมมีไม่หลากหลายเพื่อหลีกเลี่ยงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคด้านการขาดงบประมาณสนับสนุนในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และไม่มีระบบการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านระบบเทคโนโลยีที่สามารถอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการของสถานศึกษาไม่เพียงพอ ด้านภาวะเศรษฐกิจและรายได้ของผู้ปกครองไม่ดี ส่งผลให้มีงบประมาณในการสนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาน้อย (W2,W6,W10,T6,T7,T8)

กลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์มาจากสถานการณ์ที่ต้องการลดจุดอ่อนด้านการประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กถึงผู้ปกครองและบุคคลภายนอกน้อย ด้านช่องทางการติดต่อสื่อสาร และการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่อสังคมมีไม่หลากหลายเพื่อหลีกเลี่ยงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคด้านผู้ปกครองและชุมชนขาดความรู้ความเข้าใจปรัชญาการศึกษา ระดับปฐมวัยและรูปแบบการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงไม่เห็นความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับชุมชนในทัศนคติเดิมว่าการศึกษาเป็นเรื่องของ โรงเรียนและรัฐเท่านั้น และด้านภาพลักษณ์ของศพด. ในสายตาของผู้ปกครองและชุมชนมองว่าเป็นสถานที่รับเลี้ยงเด็ก (W5,W10,T1,T4,,T9)

กลยุทธ์การส่งเสริมเครือข่ายร่วมพัฒนามาจากสถานการณ์ที่ต้องการลดจุดอ่อนด้านครุขาดประสิทธิภาพในด้านการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในระดับองค์การบริหารส่วน ตำบล ระดับอำเภอ และระดับจังหวัดมีไม่ครอบคลุมทั่วถึงเพื่อหลีกเลี่ยงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคด้าน สถานศึกษาส่วนมากไม่มีนโยบายด้านการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และขาดงบประมาณสนับสนุนในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และไม่มีระบบการจัดการความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (W4,W7,T3,T6)

### 3. สถานการณ์ที่ 3 เป็นการจับคู่จุดแข็งและโอกาส (S-O)

กลยุทธ์เชิงรุก เป็นการรวมตัวกันระหว่างจุดแข็งและโอกาส (SO) เพื่อคิดหาแนวทางการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่สร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวยโดยพบว่ากลยุทธ์เชิงรุกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือกลยุทธ์ส่งเสริมการจัดประสบการณ์เรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรม จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นที่มาจากจุดแข็งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านครูได้รับการพัฒนาคุณวุฒิด้านปฐมวัย และพัฒนาสมรรถนะในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดการเรียนการสอนเป็นไปตาม

หลักสูตรของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น 2546 กับปัจจัยที่เป็นโอกาสด้านชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ที่เป็นวิถีชีวิต ประเพณี และวัฒนธรรมและชุมชนให้ความสนใจเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นวิทยากรเพื่อการจัดการเรียนการสอนและนโยบายการปฏิรูปทางการศึกษามีเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา เพิ่มโอกาสทางการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน (S1,S3,03,06)

กลยุทธ์ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจสู่สังคมเกิดจากปัจจัยที่เป็นจุดแข็งด้าน บุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนในท้องถิ่นทำให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพและบริบทของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดีด้านผู้บริหารมีเครือข่ายที่ดีกับหน่วยงานภายนอกและด้านศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามประเพณี และเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นกับปัจจัยที่เป็น โอกาสด้านชุมชนมีลักษณะความผูกพันเป็นเครือญาติ ความเกื้อกูลผูกพันกัน ยังคงมีวิถีชีวิตแบบชนบทที่มีน้ำใจ ความรักสามัคคีกันภายในชุมชนมีความเสียสละและรับผิดชอบต่อส่วนรวม (S2,S4,S9,02,O5)

#### 4. สถานการณ์ที่ 4 เป็นการจับคู่จุดแข็งและอุปสรรค (S-T)

กลยุทธ์เชิงป้องกัน เป็นการรวมตัวกันระหว่าง จุดแข็ง และอุปสรรค (ST) โดยการใช้จุดแข็งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอก โดยพบว่ากลยุทธ์เชิงป้องกันของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลที่เกิดจากจุดแข็งด้านครูได้รับการพัฒนาคุณวุฒิด้านปฐมวัย และพัฒนาสมรรถนะในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ด้านสถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง และระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์และด้านผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยอมรับความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษากับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคด้าน การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง และการแทรกแซงทางการเมือง ส่งผลต่อการดำเนินนโยบายที่ขาดความต่อเนื่องและยังมีกฎ ระเบียบ หรือกฎหมายที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้การบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความคล่องตัว เช่น ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (S1,S5,S6,,S7,T2,T5)

กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้เกิดจากสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งด้านครูได้รับการพัฒนาคุณวุฒิด้านปฐมวัย และพัฒนาสมรรถนะในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศการทำงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูและบุคลากรหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามด้านขาดงบประมาณสนับสนุนในการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และไม่มีระบบการ



จัดการความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและด้านระบบเทคโนโลยีที่สามารถอำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการของสถานศึกษาไม่เพียงพอ (S1,S8,T6,T7)

### 1.3 ผลการจัดทำร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการได้ร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังนี้

**กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ร่างที่1)**

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

“ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนำอยู่ มุ่งมั่นพัฒนาก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ควบคู่กับความสามารถด้านศิลปะและจริยธรรมโดยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในสังคม บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนา เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ”

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

**เป้าประสงค์ 1.1** ผู้นำทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงสามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ 1.1.1 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (W3,W8,O1,O8)

**เป้าประสงค์ 1.2** ครูมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ 1.2.1 ส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการศึกษา (W4,W9,W11,O4)

กลยุทธ์ 1.2.2 ส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการศึกษา (W4,W9,W11,O4)

กลยุทธ์ 1.2.3 กลยุทธ์ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจสู่สังคม (S2,S4,S9,O2,O5)

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อเสริมสร้าง กลไกการจัดการเครือข่าย

เป้าประสงค์ 2.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับของ  
สังคมและเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย

ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ได้แก่

กลยุทธ์ 2.1.1 กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดี (S1,S5,S6,S7,T2,T5)

กลยุทธ์ 2.1.2 กลยุทธ์เสริมสร้างการพัฒนาแผนพัฒนาการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็ก  
เล็ก (W1,O1,O7)

กลยุทธ์ 2.1.3 กลยุทธ์ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจสู่สังคม  
(S2,S4,S9,O2,O5)

## ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การสร้างและใช้ภาคีเครือข่ายในการพัฒนาการบริหาร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

เป้าประสงค์ 3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริม สนับสนุน  
เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและมีสถานศึกษาระดับเดียวกันเป็น  
เครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่นภูมิภาคและระดับประเทศ

ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ 3.1.1 กลยุทธ์พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ (W5,W10,T1,T4,T9)

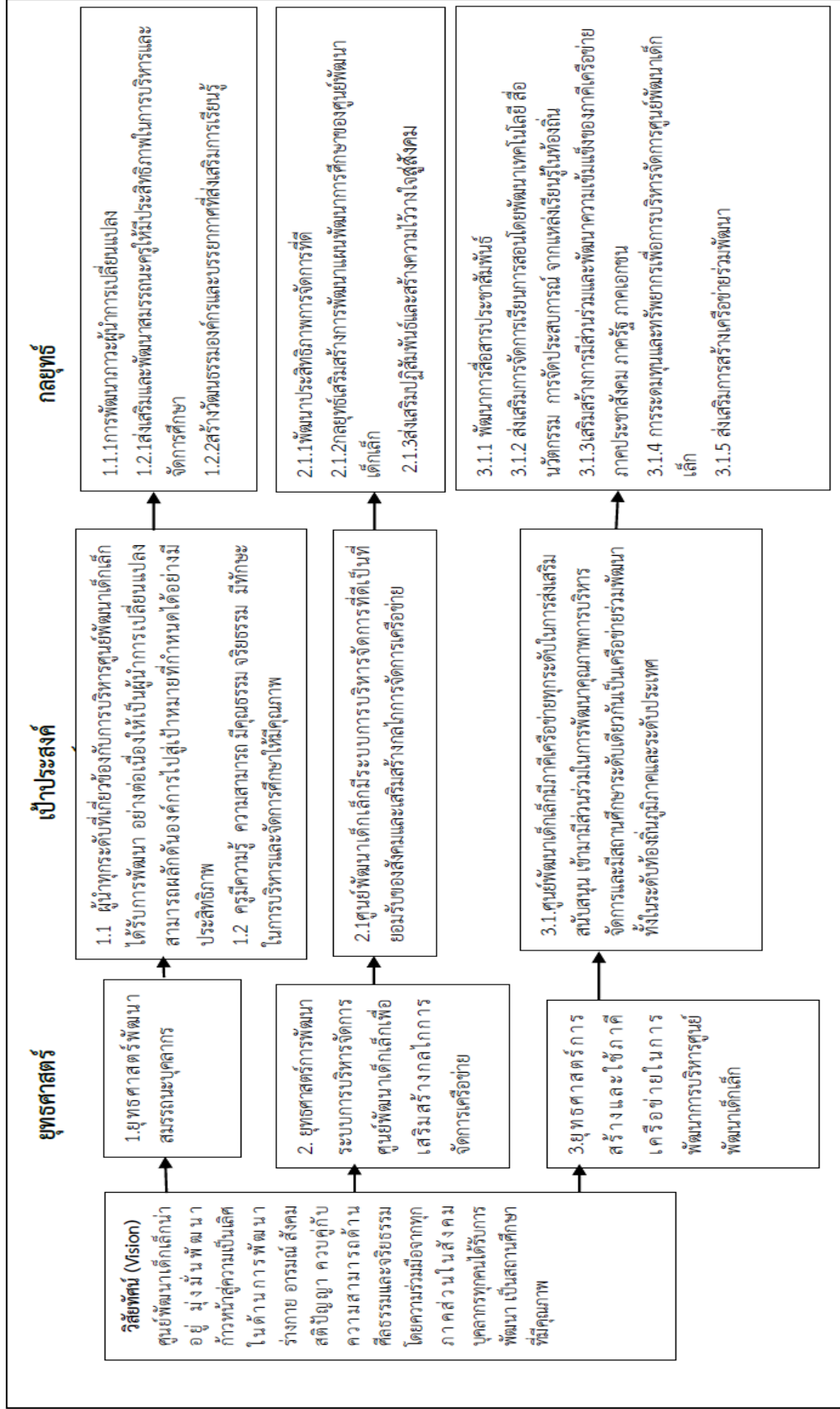
กลยุทธ์ 3.1.2 กลยุทธ์ส่งเสริมการจัดการจัดการประสบการณ์เรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรมจาก  
แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น (S1,S3,O3,O6)

กลยุทธ์ 3.1.3 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาค  
ประชาสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน (W2,W6,W10,O1,O2,O7)

กลยุทธ์ 3.1.4 กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็ก  
เล็ก (W2,W6,W10,T6,T7,T8)

กลยุทธ์ 3.1.5 กลยุทธ์การส่งเสริมเครือข่ายร่วมพัฒนา (W4,W7,T3,T6)

ความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การจัดการ  
เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแสดงดังแผนภูมิที่ 6



แผนภูมิที่ 6 ความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ การจัดการเครือข่ายพัฒนาเด็กเล็ก (ร่าง)

จากแผนภูมิที่ 6 อธิบายได้ว่ากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรายละเอียดของความเชื่อมโยงระดับต่างๆดังตารางที่ 23-25 ดังนี้

ตารางที่ 23 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากร	
<p>เป้าประสงค์ที่ 1.1 ผู้นำทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	
กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
1.1.1 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (W3,W8,O1,08)	<p>1. จัดให้มีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทุกระดับ ให้เป็นนักบริหารมืออาชีพ โดยให้ถือเป็นพันธะสัญญาที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร เช่น การพัฒนาองค์ความรู้ ทั้งในด้านการบริหารงานตามอำนาจหน้าที่ การคิดเชิงยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และองค์ความรู้ทางด้านการบริหาร</p> <p>2. จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างผู้บริหารเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างมิตรสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารด้วยกัน และเป็นต้นแบบของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงให้แก่บุคลากรและชุมชน</p> <p>3 สนับสนุนผู้บริหารทุกระดับในการดำเนินการผลักดันให้การการจัดการเครือข่าย เป็นภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องนำไปปฏิบัติ</p> <p>4. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจน ปลัด ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการศึกษา และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาเด็กเล็ก โดยจัดอบรมให้ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการศึกษา และส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบเรียนรู้ และนำมากำหนดนโยบายการดำเนินงาน และสนับสนุนงบประมาณอย่างจริงจัง</p>

ตารางที่ 23 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากร	
<p>เป้าประสงค์ที่ 1.1 ผู้นำทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงสามารถผลักดันองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	
กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>1.1.1 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (W3,W8,O1,08)</p>	<p>5. ส่งเสริมผู้นำให้ความไว้วางใจและความเชื่อใจในตัวบุคลากร โดยการกระจายอำนาจและให้อิสระในการทำงานที่มอบหมาย</p> <p>6. สร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษาโดยมีการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ มีเวลาที่จะเข้าร่วมกิจกรรมอย่างเต็มความสามารถ จัดให้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการให้เป็นปัจจุบัน กำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนและพัฒนาอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับภารกิจของสถานศึกษา ได้แก่ การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการเรียนการสอน</p>
	<p>7. สนับสนุนผู้บริหารในการจัดสรรทรัพยากร เช่น เวลา งบประมาณ โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ</p> <p>8. อบรมพัฒนาผู้นำทุกระดับในการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลโดยการสื่อสารแบบสองทาง ให้ความสำคัญกับบุคคล การมีส่วนร่วม การมอบหมายงานและการสร้างทีมงาน</p>
	<p>9. ผู้นำฝ่ายการเมืองมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นแนวทางให้บุคลากรปฏิบัติงานในทิศทางที่มีความสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมและนำไปสู่ความท้าทายได้ในอนาคต ซึ่งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการอธิบายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นเข้าใจได้อย่างชัดเจน มีความสามารถในการแสดงวิสัยทัศน์ที่เป็นภาษาและพฤติกรรมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และมีความสามารถประยุกต์วิสัยทัศน์ไปสู่จินตนาการถึงอนาคตได้</p>

ตารางที่ 23 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากร	
<p>เป้าประสงค์ที่ 1.1 ผู้นำทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงสามารถผลักดันองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	
กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>1.1.1 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (W3,W8,O1,08)</p>	<p>10. ส่งเสริมให้ผู้นำมีการบูรณาการ ประสานงาน และสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพเพื่อความร่วมมือในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กจากทุกภาคส่วน</p>
<p>เป้าประสงค์ที่ 1.2 ครูผู้ดูแลเด็กมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ</p>	
<p>1.2.1 กลยุทธ์ส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการศึกษา (W4,W9,W11,O4)</p>	<p>1. สร้างความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ โดยจัดหางบประมาณให้ครู และบุคลากรได้ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม</p> <p>2. ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเชิงรุก ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่เพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น ออกแบบกิจกรรมเสริมประสบการณ์ การผลิตสื่อสร้างสรรค์จากวัสดุท้องถิ่น และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาสื่อการสอน เป็นต้น</p> <p>3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา รวมทั้งการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาให้แก่ชุมชน/สังคมเพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้ปกครอง ชุมชน และบุคคลทั่วไป เคารพสิทธิเสรีภาพ และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและสังคม ในด้านบุคลิกภาพทั่วไปเช่น การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครู ปฏิบัติตนได้ถูกต้องระเบียบวินัยของทางราชการ</p>

ตารางที่ 23 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>1.2.1 กลยุทธ์ ส่งเสริมพัฒนา สมรรถนะครูให้ มีประสิทธิภาพ ในการบริหาร และการจัด การศึกษา (W4,W9,W11,O 4)</p>	<p>5. เสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในระดับปฏิบัติทั้งครูและเจ้าหน้าที่ ให้มีความรักและผูกพันกับองค์กร โดยใช้หลักการบริหารที่เป็นธรรมเช่น มี การพิจารณาให้ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นเงิน และให้เกียรติและโอกาส วาจาเป็น มิตร มีเหตุผล และรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจ สนับสนุน ความก้าวหน้าในวิชาชีพครู</p> <p>6. สร้างความตระหนักถึงความสำคัญในความภาคภูมิใจและการอุทิศตน เพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ มีความรับผิดชอบ เสียสละต่อส่วนร่วม</p> <p>7. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ ทักษะในการ ประชาสัมพันธ์ การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>8. บันทึกความร่วมมือ(MOU)ร่วมกับสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อสร้างความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ และเป็น ที่ปรึกษาในด้านการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อ การพัฒนาหลักสูตร ทักษะในการวัดและประเมินผลและทักษะในการวิจัยทางการศึกษาให้มี มาตรฐานวิชาชีพ</p> <p>9. แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศก์และติดตามประเมินผลการจัดกิจกรรมการ เรียนการสอนของครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและนำข้อมูลมาพัฒนา ปรับปรุงงานให้ดีขึ้น</p> <p>10. พัฒนาครู และบุคลากร ให้มีความสามารถในการบริหารจัดการ งบประมาณใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า</p>

ตารางที่ 23 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>1.2.2 กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (S1,S8,T6,T7)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมสนับสนุนการถ่ายทอด ถอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ในบุคคล(ครู บุคลากรทางการศึกษา ภูมิปัญญา ปราชญ์ชาวบ้าน) ให้เป็นองค์ความรู้ขององค์กรหรือหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. ส่งเสริมการทำกิจกรรมต่างๆ เช่นการระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ การนำเสนอ แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ หรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง</li> <li>3. ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีการแสวงหาและรวบรวมความรู้ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ เอกสาร สิ่งพิมพ์ ตำรา และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน</li> <li>4. ส่งเสริมให้บุคลากรมีการสร้างเครือข่ายทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> <li>5.นาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เข้ามาใช้ในการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย</li> <li>6. พัฒนาห้องสมุด และจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เป็นกลไกในการแสวงหาความรู้ของประชาชน ผู้ปกครอง รวมทั้งให้แหล่งเรียนรู้ของภาคเอกชนเข้ามาร่วมสนับสนุน</li> <li>7. จัดให้มีทีมงานและบุคลากรที่รับผิดชอบในการดำเนินงานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ชุมชน และระหว่างสถานศึกษาร่วมพัฒนา</li> <li>8. พัฒนาอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆให้มีความเพียงพอ และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้</li> </ol>



ตารางที่ 23 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
1.2.2 กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (S1,S8,T6,T7)	<p>9. จัดให้มีศูนย์กลางในการจัดเก็บ รวบรวม และเผยแพร่ข้อมูลสื่อ การเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ทันสมัย ได้มาตรฐาน และใช้เป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และสมาชิกเครือข่าย</p> <p>10. จัดหลักสูตรการอบรมทักษะการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรในทุกระดับ</p>

ตารางที่ 24 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การพัฒนาระบบการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย	
<b>เป้าประสงค์ที่ 2.1</b> ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมและเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย	
กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
2.1.1 กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดี (S1,S5,S6,,S7,T2, T5)	<p>1. มีกระบวนการสรรหา คัดเลือก การจัดสอบคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติบุคลากร ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ปฐมวัย และมีความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้โดยจัดทำในรูปแบบของคณะกรรมการ</p> <p>2. มีระบบและกลไกการบริหารงบประมาณคือมีการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การดำเนินงานตามแผนการใช้งบประมาณ และการติดตามตรวจสอบและประเมินผลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรและมีการเผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>3. จัดระบบบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีลักษณะการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามสายงานต่างๆของ โครงสร้างองค์กร และส่งเสริมการปฏิบัติงานที่เป็นกระบวนการกลุ่มหรือทีมงาน</p>

ตารางที่ 24 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>2.1.1 กลยุทธ์ พัฒนา ประสิทธิภาพการ บริหารจัดการที่ดี (S1,S5,S6,S7,T2, T5)</p>	<p>4.พัฒนา กฎ ข้อบังคับ ให้ทันสมัย และเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของครู ชุมชน ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาโดยที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมี ความยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับเหล่านั้น</p> <p>5.ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษายึดมั่นในความ ถูกต้องดีงามของศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่สังคมยอมรับว่าพึง ปฏิบัติ รมรงค์ให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่ให้เป็น ตัวอย่างแก่สังคมและมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยันอดทน มีระเบียบวินัย</p> <p>6.ปรับปรุงกลไกการทำงานของทุกส่วนฝ่ายให้มีความโปร่งใส ชุมชน เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้โดยสะดวกและเข้าใจง่าย มีกระบวนการให้ ตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน</p> <p>7.เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมใน การรับรู้สถานการณ์และปัญหาและเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหา สำคัญของสถานศึกษา ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การปรึกษาหารือ หรือ การแสดงประชามติ</p> <p>8.ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ สถานศึกษารณรงค์ให้มีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า รักษาและพัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน</p> <p>9.ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่สำนึกในความรับผิดชอบต่อ สังคม ใส่ใจในการแก้ไขปัญหา ยอมรับในผลดีและผลเสียจากการ ปฏิบัติของตนเอง</p> <p>10.สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเรื่องร้องเรียนที่ เกี่ยวข้องกับองค์กร/คณะบุคคลที่เกี่ยวข้องและติดตามตรวจสอบอย่าง ต่อเนื่อง</p> <p>11.ทบทวนระบบการบริหารงาน โดยองค์กรคณะบุคคลทั้งวิธีการได้มา องค์ประกอบ และอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารและคณะกรรมการต่างๆของ ศพด.</p>

ตารางที่ 24 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>2.1.2 กลยุทธ์เสริมสร้างการพัฒนาแผนพัฒนาการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (W1,O1,O7)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันและเอื้อประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารและการจัดการงบประมาณ</li> <li>2.บริหารจัดการตาม โครงสร้างและระเบียบการบริหารสถานศึกษาที่มีการปรับให้เป็นปัจจุบันและปฏิบัติได้จริง รวมทั้งมีแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นกรอบในการดำเนินงานพัฒนาระบบการวางแผนอย่างเป็นระบบ ครบวงจร โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วม</li> <li>3.จัดทำประชาคม ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนเพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการของผู้เรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชน และกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาร่วมกันเพื่อการบริหารจัดการศึกษาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ</li> <li>4.ส่งเสริมสนับสนุนให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเห็นความสำคัญของการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาเช่นพัฒนาครูหรือผู้รับผิดชอบให้มีความรู้ทักษะที่จำเป็นในการจัดทำแผน เพื่อนำแผนไปใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอย่างถูกต้องและเหมาะสม</li> <li>5.จัดตั้งคณะกรรมการในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาตามความสามารถแบบมีส่วนร่วม</li> <li>6.การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาในชุมชนเป็นคณะกรรมการ พร้อมทั้งจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และภารกิจในการกำหนดแผน นโยบายและยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง</li> <li>7.จัดให้มีกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจจากคู่มือการบริหารงานตามโครงสร้างในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา</li> <li>8.ส่งเสริมให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ว่าด้วยการจัดการศึกษาทั้งในระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับท้องถิ่น และนโยบายของผู้บริหาร ศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและความต้องการของท้องถิ่น โดยมีกลไกการพัฒนาที่ชัดเจน</li> </ol>

ตารางที่ 24 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>2.1.2 กลยุทธ์ เสริมสร้างการพัฒนาแผนพัฒนาการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (W1,O1,O7)</p>	<p>9.แต่งตั้งคณะทำงานวางแผน ติดตาม ตรวจสอบและประเมินการพัฒนาคุณภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดำเนินงานครบถ้วนตามแผนและมีรายงานการนำผลการประเมินไปใช้อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน</p> <p>10.มีการดำเนินการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานพัฒนาเครือข่ายข้อมูลข่าวสารต่างๆ ให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทราบอย่างต่อเนื่องและทั่วถึงเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งเมื่อมีการจัดกิจกรรมและเป็นระบบ</p>
<p>2.1.3 กลยุทธ์ ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ และ สร้างความไว้วางใจผู้สังคม (S2,S4,S9,O2,O5)</p>	<p>1.ส่งเสริมให้เด็กปฐมวัยกล้าแสดงออกในการร่วมกิจกรรมการแสดงตาม ประเพณี งานวัฒนธรรม และวันสำคัญต่างๆ ในหน่วยงานราชการ ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน สม่่าเสมอ</p> <p>2.แต่งตั้งผู้รับผิดชอบโดยตรงในการประสานงาน และเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่องเช่น กิจกรรมงานบุญ งานประเพณีตามเทศกาลต่างๆของชุมชน</p> <p>3.จัดสัมมนาตั้งครูเข้าอบรมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกและชุมชนและให้โอกาสครูได้ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็น Best Practices ในเรื่องนี้</p> <p>4.จัดกิจกรรมให้เด็กปฐมวัย ครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน ร่วมกันทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และประเพณีไทยตามเทศกาลต่างๆ เช่น วันไหว้ครู วันสงกรานต์ การแห่เทียนพรรษา วันแม่ วันพ่อ เป็นต้น</p> <p>5.ให้ความร่วมมือกับชุมชนในการบริการด้านอาคาร สถานที่วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร สำหรับกิจกรรมของชุมชน</p> <p>6.จัดให้มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเช่นการร่วมประชุม การเยี่ยมบ้านนักเรียน การร่วมทำกิจกรรม การส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู ใช้ภาษาสื่อสารกับชุมชนอย่างสร้างสรรค์เข้าใจง่ายและเป็นกันเอง</p>

ตารางที่ 24 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
2.1.3ก ล ยุ ท ธ์ ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ และสร้างความ ไว้วางใจสู่สังคม (S2,S4,S9,O2,O5)	7.สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน-โรงเรียน-ชุมชนในส่วนที่จะเป็น ประโยชน์ต่อชุมชน เช่นการให้สถานที่โรงเรียนเป็นที่จัดการการกุศล หรือการพัฒนาชุมชนการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 8.หากเกิดปัญหาใดๆ หรือเกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องไม่ควรทิ้งไว้ต้อง รีบแก้ไขปัญหาต่างๆเหล่านั้นโดยเร็ว

ตารางที่ 25 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างและใช้ภาคีเครือข่ายในการพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	
เป้าประสงค์ที่ 3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริม สนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	
กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
3.1.1กลยุทธ์การ พัฒนาการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ (W5,W10,T1,T4,T 7,T9)	1.กำหนดกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาอย่างชัดเจน 2.ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์สู่สาธารณชน ผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น จัดทำเอกสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ วารสารทางการศึกษา เฟสบุ๊ก เว็บไซต์ การส่งจดหมายถึงผู้ปกครอง เสียงตามสายของชุมชน จัด นิทรรศการประจำภาคการศึกษา พ่อแม่ ผู้ปกครอง ชุมชน และสื่อ สมัยใหม่ เช่น อินเทอร์เน็ต มือถือ ในการประชาสัมพันธ์ผลงานของ นักเรียนและครูต่อผู้ปกครองและชุมชนอย่างต่อเนื่อง 3.จัดงบประมาณสนับสนุนการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการสร้าง เครือข่ายในชุมชน

ตารางที่ 25 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างและใช้ภาคีเครือข่ายในการพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	
เป้าประสงค์ที่ 3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริม สนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	
กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
3.1.1 กลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ (W5,W10,T1,T4,T7,T9)	<p>4. สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูและชุมชน ร่วมกันกำหนดและปรับปรุงหลักสูตร ให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน ทั้งหลักสูตรที่เน้นการเป็นสากล บนฐานของความเป็นไทย หลักสูตรที่เน้นความสนใจของผู้เรียนและหลักสูตรท้องถิ่นที่เป็นภูมิปัญญาชาวบ้านเน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติได้จริงมีกระบวนการจัดการเรียนการสอน ทั้งแผนการสอน เทคนิควิธีการสอน สื่อการสอน และการวัดผลประเมินผล ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เอื้อประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน ให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของผู้ปกครอง</p> <p>5. จัดทำเอกสาร ชูรการชั้นเรียน สมุดบันทึกพัฒนาการเด็ก น้ำหนัก ส่วนสูง เป็นปัจจุบัน และรายงานผลให้ผู้ปกครองทราบอย่างต่อเนื่อง</p> <p>6. จัดโครงการปฐมนิเทศผู้ปกครองนักเรียน ให้ทราบแผนการดำเนินงานของสถานศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆ รวมถึง แผนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและบทบาทของผู้ปกครองต่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็กปฐมวัยในทุกภาคเรียน</p> <p>7. จัดทำประชาคม สำรวจความต้องการ สำรวจประชามติ ในการให้บริการด้านการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรปรับการดำเนินการให้สอดคล้อง ตอบสนองความรู้สึกรู้สึกความต้องการของประชาชนได้</p>

ตารางที่ 25 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>3.1.1 กลยุทธ์การ พัฒนาการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ (W5,W10,T1,T4,T 7,T9)</p>	<p>8.ครู บุคลากร และนักเรียนเข้าร่วมโครงการ กิจกรรมของชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ในรูปแบบหลากหลายให้เห็นว่าเป็นผู้ทำ ประโยชน์ให้กับสังคม</p> <p>9.สร้างความเชื่อถือให้กับบุคคลทั่วไป ผู้ปกครองไว้ใจว่าบุตรหลานของ เขาได้รับการเอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดีเช่น ดูแลอาคารเรียน ห้องเรียน สถานที่รับประทานอาหาร ห้องน้ำให้สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย จัดการเรียนการสอนให้มีมาตรฐาน สนับสนุนสื่ออย่างเพียงพอ และ บุคลากรในอัตราที่เหมาะสมกับเด็ก</p> <p>10.ส่งเสริมให้ครูผู้ดูแลเด็กพัฒนาทักษะการสร้างความสัมพันธ์และการ ติดต่อประสานงานกับบุคคล กลุ่ม องค์กรต่างๆ</p> <p>11.ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปกครองและครูในการแก้ไข ปัญหาเด็ก โดยให้ผู้ปกครองได้มีโอกาสได้พบปะกับครู เช่น การรับเด็ก หน้าเสาธงตอนเช้า การรับเด็กกลับบ้านในช่วงเย็น การประชุมผู้ปกครอง เชิญผู้ปกครองเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนการสอนและจัดอบรมสร้าง ความรู้ความเข้าใจให้แก่ ผู้ปกครอง และประชาชนเกี่ยวกับการจัด การศึกษาระดับปฐมวัยอย่างถูกต้อง เพื่อให้เห็นความสำคัญและความ จำเป็นของการศึกษาระดับปฐมวัย</p>
<p>3.1.2.กลยุทธ์ ส่งเสริมการจัดการจัด ประสบการณ์ เรียนรู้ด้วย เทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรม จาก แหล่งเรียนรู้ใน ท้องถิ่น (S1,S3,03,06)</p>	<p>1.สถานศึกษามีการจัดทำแผนการส่งเสริมสนับสนุนการใช้แหล่งเรียนรู้ ที่หลากหลาย ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตาม สภาพจริงโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ</p> <p>2.จัดทำฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียนเช่นสำรวจแหล่ง เรียนรู้ทางธรรมชาติและที่มนุษย์สร้างขึ้นในท้องถิ่นรวบรวมจัดทำบัญชี ระบบข้อมูลและจัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้านอย่างเป็นระบบและปัจจุบัน</p>

ตารางที่ 25 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>3.1.2.กลยุทธ์ส่งเสริมการจัดการจัดประสบการณ์เรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี สื่อนวัตกรรม จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น (S1,S3,03,06)</p>	<p>3.เชิญผู้ทรงภูมิปัญญาท้องถิ่นมาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยสอดแทรกทักษะที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับเด็กปฐมวัย เช่น ช่างทอผ้า ช่างเทคนิค ช่างจักรสาน ชาวบ้าน หรือประสานขอใช้แหล่งวิชาการเกี่ยวกับภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นศูนย์การเรียนการสอนและแหล่งฝึกปฏิบัติจริง เช่น การทอผ้าไหม งานจักสานไม้ไผ่ การทำขนมหวาน หรือเทคนิคต่างๆ ของชาวบ้าน เป็นต้น</p> <p>4.ส่งเสริมให้มีการนำศักยภาพและทุนทางสังคมที่มีอยู่ในพื้นที่เช่น ทุนทางปัญญาวัฒนธรรม ทุนทางธรรมชาติ แหล่งเรียนรู้มาบูรณาการและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็ก โดยเฉพาะการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และให้มีข้อตกลงอย่างเป็นทางการ (MOU) ระหว่างผู้บริหาร ครู สถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้ เพื่อร่วมกันพัฒนาการเรียนรู้ให้ผู้เรียนอย่างมีคุณภาพ</p> <p>5.ติดต่อประสานขอความร่วมมือ ชุมชน พระภิกษุ หรือจากเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่าง ๆ มาถ่ายทอดความรู้ให้แก่บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ปกครอง เด็กปฐมวัย และร่วมกิจกรรมการจัดการเรียนการสอนเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเด็กปฐมวัย</p> <p>6.ส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ตามอัยยาศัยเช่น จัดให้มีห้องสมุดสำหรับเด็กปฐมวัย (หนังสือ ของเล่น และสื่อต่างๆ) สนามเด็กเล่น สวนสาธารณะ และสถานส่งเสริมสำหรับกิจกรรมสำหรับครอบครัวพร้อมทั้งดำเนินการให้สถานที่ตั้งกล่าวเป็นสถานที่สำหรับสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีของครอบครัว</p> <p>7.นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดระบบการเรียนการสอน การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ และการบริหารจัดการ</p> <p>8.พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้ และนำผลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p>



ตารางที่ 25 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>3.1.3กลยุทธ์ เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน (W2,W6,W10,O1,O2,O7)</p>	<p>1.สร้างโอกาสให้ประชาชน ชุมชน ผู้ปกครอง สถาบันอนามัย โรงพยาบาล องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรรัฐ สถาบันการศึกษา และศาสนาสานา ประชาชนชาวบ้าน องค์กรอาสาสมัครรูปแบบต่างๆ ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารและจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยใช้เทคนิค 5 ร่วม ดังนี้ การร่วมคิด การร่วมวางแผน การร่วมปฏิบัติ การร่วมประเมินผล และการร่วมชื่นชม</p> <p>2.สร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทุกระดับได้แก่ ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการ ชุมชน เครือข่าย ให้เกิดความตระหนัก เห็นความสำคัญและจำเป็นของการพัฒนาสถานศึกษาโดยนารูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การส่งเสริมความรู้ผู้บริหารและบุคลากรควรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยใช้วิธีการถ่ายทอดความรู้ ศึกษาดูงาน และการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกัน</p> <p>3.สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้มีการรวมกันเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายชมรมครู สมาคมผู้ปกครองและครู เพื่อร่วมมือกันดูแลอบรมคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนหรือการร่วมมือกันบริจาคสิ่งของหรือทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา</p> <p>4.มีกลไกส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ เช่น บทบาทการลดหย่อนยกเว้นภาษีให้น่าสนใจมากขึ้น เพื่อให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษามากขึ้น และในรูปแบบหลากหลายขึ้น อาทิ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสุขภาพอนามัยผู้เรียน การพัฒนาครู บุคลากร ให้ทุนการศึกษา ให้ใช้สถานที่เรียนรู้ สนับสนุนอาหารกลางวัน ฯลฯ</p> <p>5.สนับสนุนให้ภาคประชาสังคม ภาครัฐและภาคเอกชนให้มีโอกาสได้ใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งด้านอาคาร สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น</p>

ตารางที่ 25 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>3.1.3 กลยุทธ์ เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาคประชาสังคมภาครัฐ ภาค เอกชน (W2,W6,W10,O1, O2,O7)</p>	<p>6.จัดตั้งคณะทำงานหรือคณะกรรมการที่จะเป็นทีมงานพร้อมกำหนดภารกิจหน้าที่ และกลไกในการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้สอดคล้องกับมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และกิจกรรมต่างๆ โดยทีมงานควรประกอบด้วยนายกเทศมนตรี นายกองค้การบริหารส่วนตำบล หรือรองนายกที่ได้รับมอบหมาย ปลัดหรือผู้อำนวยการกองการศึกษาหรือนักวิชาการศึกษา หัวหน้าศูนย์ฯ ครูผู้ดูแลเด็ก อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) เจ้าหน้าที่จากสถานีอนามัยในพื้นที่ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในพื้นที่ ภูมิปัญญาในพื้นที่ ผู้ปกครอง ผู้นำทางศาสนา ผู้ปกครอง</p> <p>7.สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน เสนอความต้องการหรือมีตัวแทนจัดทำหลักสูตรร่วมกับครู ผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษาด้วย เพื่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการที่แท้จริง</p> <p>8.ประสานเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษา หรือสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับที่สูงกว่าในชุมชนและองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกัน(MOU)ในการร่วมพัฒนาผู้บริหาร ครูเด็กปฐมวัย รวมทั้งจัดทำแผนงาน โครงการในการสร้างความสัมพันธ์ กิจกรรม รวมถึงกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน</p> <p>9.ส่งเสริมจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบปะกันเป็นกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่กับผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน</p>

ตารางที่ 25 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>3.1.4 กลยุทธ์ การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (W2,W6,W10,T6,T7,T8)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.สำรวจเครือข่ายทุนในพื้นที่ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการบริหารและจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</li> <li>2.วางแผนและประสานความร่วมมือกับชุมชนในการจัดทำกิจกรรมการระดมทุนและทรัพยากร โดยวิธีการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม โปร่งใส มีแผนการนำทรัพยากรไปใช้อย่างชัดเจน</li> <li>3.ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และประชาชน องค์กรชุมชน ร่วมปรับปรุงภูมิทัศน์ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอาคาร</li> <li>4.ประสานความร่วมมือระหว่างครูผู้รับผิดชอบงานด้านสุขภาพเด็กและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในการดูแลสุขภาพเช่นการเฝ้าระวังโรคติดต่อ การอนามัยช่องปากและฟัน อาหารและโภชนาการ และร่วมเป็นวิทยากรอบรมให้ความรู้แก่ครูผู้ดูแลเด็กและผู้ปกครองในด้านการดูแลด้านสุขภาพและอนามัย</li> <li>5.รายงานการใช้ทรัพยากรที่ได้รับการสนับสนุนเพื่อให้สาธารณชนได้รับทราบโดยทั่วกัน</li> <li>6.จัดตั้งกองทุนการศึกษาส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการเงินบริจาคมีความโปร่งใสและบรรลุวัตถุประสงค์ของการขอรับบริจาคและรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>7.จัดทำโครงการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้จัดการศึกษา</li> </ol>

ตารางที่ 25 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>3.1.4 กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ( W2,W6,W10,T6,T7,T8)</p>	<p>8.จัดทำข้อมูลความต้องการการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณนอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับและกำหนดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นหรือองค์กรเอกชน</p> <p>9.ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมและพัฒนาทักษะการสร้างความสัมพันธ์และการติดต่อประสานงานกับบุคลากรอื่น ๆ</p> <p>10.จัดทำโครงการเพื่อขอรับการสนับสนุนด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีจากแหล่งต่างๆเช่น ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน องค์กรภาครัฐภาคเอกชน เป็นต้น</p> <p>11.ประกาศเกียรติคุณและจัดทำแฟ้มข้อมูลผู้มีส่วนร่วมทำคุณประโยชน์ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p>
<p>3.1.5 กลยุทธ์การส่งเสริมเครือข่ายร่วมพัฒนา (W4,W7,T3,T6)</p>	<p>1.องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดนโยบายชัดเจนในการประสานงานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาระดับเดียวกันทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภาค และระดับประเทศ บรรจุแผนการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้ในยุทธศาสตร์หลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสนับสนุนงบประมาณอย่างจริงจัง</p> <p>2.จัดทำแผนและจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาร่วมพัฒนาหรือเครือข่ายร่วมพัฒนา และดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3.ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจง อภิปราย รับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการสร้างเครือข่ายและสถานศึกษาร่วมพัฒนาสู่มาตรฐานสากลให้กับบุคลากรหลักของสถานศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องหลักเพื่อสร้างความตระหนักร่วมกัน</p>

ตารางที่ 25 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>3.1.5 กลยุทธ์การส่งเสริมเครือข่ายร่วมพัฒนา (W4,W7,T3,T6)</p>	<p>4.สถานศึกษาแต่งตั้งคณะทำงานด้านเครือข่ายประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรหลักของโรงเรียนรวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์หรือผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายร่วมพัฒนา เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแหล่งร่วมพัฒนา ตลอดจนมีประสานเครือข่ายสนับสนุนจากชุมชน สถานศึกษา และองค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม</p> <p>5.ประสานงานขอความร่วมมือจากครู บุคลากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้สัมพันธภาพส่วนตัวในการแสวงหาคู่ร่วมพัฒนาในท้องถิ่น พื้นที่ใกล้เคียง ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีประการหนึ่งในการได้มาซึ่งคู่ร่วมพัฒนาที่หลากหลาย ตรงตามความต้องการเฉพาะด้านของโรงเรียน</p> <p>6.ทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกัน (MOU) ระหว่างผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งจัดแผนงาน โครงการในการสร้างความสัมพันธ์ กิจกรรม รวมถึงกำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์</p> <p>7.พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบและและเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านระบบICT</p> <p>8.ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>9.จัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรม ของบุคลากรภายในสถานศึกษาเครือข่าย ด้วยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบที่สามารถเข้าถึง ได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทันต่อการใช้งาน เช่น เฟสบุ๊ก ไลน์ เว็บไซต์ เป็นต้น</p> <p>10.แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศน์ ติดตามผลการดำเนินงานระหว่างเครือข่ายและนำผลการประเมินมาวางแผนพัฒนาปรับปรุง</p>

### 2.2.3 ผลการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการโดยการจัดสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผู้เข้าร่วมการสัมมนาประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์และการบริหารงานการศึกษา การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 7 คน ได้ร่วมกันวิพากษ์ร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยนำกลยุทธ์ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ มาทำการตรวจสอบและวิพากษ์กลยุทธ์ ใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ความเหมาะสมขององค์ประกอบของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น 2) ความเหมาะสมและความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และประเด็นกลยุทธ์ 3) ความเหมาะสมของกลยุทธ์และแนวดำเนินการ แยกตามประเด็นกลยุทธ์ และ 4) ข้อเสนอแนะอื่นๆ โดยการประมวลข้อวิพากษ์และปรับปรุงเป็นกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามประเด็นการวิพากษ์ดังนี้

ประเด็นที่ 1 องค์ประกอบของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน มีความเหมาะสมหรือไม่ ควรแก้ไขอย่างไร สรุปประเด็นที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าองค์ประกอบของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน มีความเหมาะสม

ประเด็นที่ 2 วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันหรือไม่ ควรแก้ไขอย่างไร สรุปประเด็นที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ โดยภาพรวมมีความเหมาะสมและสอดคล้องกัน โดยผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำว่าวิสัยทัศน์ควรปรับให้กระชับและสื่อให้ชัดว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องการจะทำอะไรให้เกิดขึ้นในอนาคต และครอบคลุมภารกิจของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ต้องดำเนินงาน และเสนอแนะให้ปรับตำแหน่งบางประเด็นให้เหมาะสมตามลำดับความสำคัญ ประเด็นยุทธศาสตร์ ต้องสื่อให้เห็นการพัฒนาที่ส่งเสริมการดำเนินงานด้านเครือข่ายและเป้าประสงค์ควรตรวจสอบการใช้คำให้เหมาะสมและสื่อถึงสิ่งที่ต้องการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ และแนะนำให้แยกเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ที่ 3 ในด้านเครือข่ายสนับสนุนและเครือข่ายร่วมพัฒนาในส่วนของประเด็นกลยุทธ์ ให้ตรวจสอบความเหมาะสมของคำ และปรับเพิ่มกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์

ประเด็นที่ 3 การพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์แยกตามประเด็นกลยุทธ์  
สรุปประเด็นที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าส่วนใหญ่มีความเหมาะสม แต่ควรเปลี่ยนสำนวนการใช้คำให้  
ถูกต้องและตรงประเด็นในกิจกรรมที่ต้องการดำเนินงาน กลยุทธ์ที่ 1.2.2 ควรปรับเปลี่ยนคำว่า  
บริหารจัดการที่ดี เป็นการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล แผนพัฒนาการศึกษาควรระบุว่าเป็นแผน  
ด้านใดบ้าง การบริหารและการจัดการศึกษาควรแยกประเด็นการบริหารและการจัดประสบการณ์  
การเรียนรู้

ประเด็นที่ 4 การพิจารณาความเหมาะสมแนวทางการดำเนินงาน สรุป  
ประเด็นที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าแนวทางการดำเนินงานควรเขียนแยกตามกลยุทธ์ในแต่ละหัวข้อให้มี  
ความกระชับเข้าใจง่าย และควรมีการบูรรวมประเด็นที่มีแนวทางใกล้เคียงกัน

ประเด็นที่ 5 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นไว้ดังนี้ ควร  
นำเสนอวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ให้เป็นแผนภูมิที่แสดงความเชื่อมโยง  
เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจง่าย

การปรับวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการ  
ดำเนินงาน หลังการวิพากษ์โดยคณะผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้แสดงผลการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์  
ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน ก่อนและหลังการสัมมนา  
ผู้เชี่ยวชาญได้ ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ผลการวิพากษ์วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ การจัดการ  
เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประเด็น	ก่อนการวิพากษ์	หลังการวิพากษ์
วิสัยทัศน์	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนำอยู่ มุ่งมั่นพัฒนา ก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศในด้านการพัฒนา ร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ควบคู่กับ ความสามารถด้านศีลธรรมและจริยธรรม โดยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในสังคม บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนา เป็น สถานศึกษาที่มีคุณภาพ	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนำอยู่ มุ่งมั่น พัฒนาก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศใน ด้านการพัฒนาร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา ควบคู่กับ ความสามารถด้านศีลธรรมและ จริยธรรมของเด็กและบุคลากรทุก คนได้รับการพัฒนาเป็นสถานศึกษา ที่มีคุณภาพ โดยความร่วมมือจาก ทุกภาคส่วนในสังคม

ตารางที่ 26 ผลการวิพากษ์วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ การจัดการ  
เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

ประเด็น	ก่อนการวิพากษ์	หลังการวิพากษ์
ยุทธศาสตร์	1.ยุทธศาสตร์พัฒนาสมรรถนะบุคลากร ด้านเครือข่าย	ยุทธศาสตร์พัฒนาสมรรถนะ บุคลากรด้านการจัดประสบการณ์ เรียนรู้รูปแบบเครือข่าย
	2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหาร จัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อเสริมสร้าง กลไกการจัดการเครือข่าย	ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหาร จัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการ เสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย
	3. ยุทธศาสตร์การการสร้างและใช้ภาคี เครือข่ายในการพัฒนาการบริหารศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก	ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างการมี ส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย สนับสนุนและสร้างพลังความ ร่วมมือเครือข่ายร่วมพัฒนา
เป้า ประสงค์	1.1 ผู้นำทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการพัฒนาอย่า ต่อเนื่องให้เป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง สามารถผลักดันองค์การไปสู่เป้าหมายที่ กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ผู้นำทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการ บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้ เชิงกลยุทธ์สามารถผลักดันองค์การ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมี ประสิทธิภาพ
	1.2 ครูมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารและจัด การศึกษาให้มีคุณภาพ	ครูมีความรู้ ความสามารถ มี คุณธรรมจริยธรรม มีทักษะในการ บริหารจัดการศึกษาและการจัด ประสบการณ์เรียนรู้
	2.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระบบการบริหาร จัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมและ เสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระบบการ บริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับของ สังคมและเสริมสร้างกลไกการ จัดการเครือข่าย



ตารางที่ 26 ผลการวิพากษ์วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ การจัดการ  
เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

ประเด็น	ก่อนการวิพากษ์	หลังการวิพากษ์
เป้า ประสงค์	3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริม สนับสนุน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและมีสถานศึกษาระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่น ภูมิภาคและระดับประเทศ	3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริม สนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ 3.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสถานศึกษาระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับ ภูมิภาค และระดับประเทศ
กลยุทธ์	1.1.1 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
	1.2.1 ส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพในการบริหารและการจัดการศึกษา	กลยุทธ์ ส่งเสริม และ พัฒนา สมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาและการจัด ประสพการณ์เรียนรู้
	1.2.2 กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้	กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้
	2.1.1 กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดี	กลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
	2.1.2 กลยุทธ์เสริมสร้างการพัฒนาแผนพัฒนาการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	กลยุทธ์ การเสริมสร้างและ พัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติการ ในการ พัฒนาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ตารางที่ 26 ผลการวิพากษ์วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ การจัดการ  
เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

ประเด็น	ก่อนการวิพากษ์	หลังการวิพากษ์
กลยุทธ์	2.1.3 กลยุทธ์ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจสู่สังคม	กลยุทธ์ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจสู่สังคม
	3.1.1 กลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์	กลยุทธ์การพัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์
	3.1.2 กลยุทธ์ส่งเสริมการจัดการจัดประสบการณ์เรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรมจากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น	กลยุทธ์ส่งเสริมการจัดการจัดประสบการณ์เรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรม จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น
	3.1.3 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาคประชาสังคมภาครัฐ ภาคเอกชน	เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน
	3.1.4 กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
	3.1.5. กลยุทธ์การส่งเสริมเครือข่ายร่วมพัฒนา	3.2.1.กลยุทธ์การส่งเสริมเครือข่ายร่วมพัฒนา

จากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยนำไปแก้ไขร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน มีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ร่าง  
ที่ 2)

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กน่าอยู่ มุ่งมั่นพัฒนาก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศในด้านการพัฒนา  
ร่างกาย ด้านอารมณ์ด้านสังคม ด้านสติปัญญา ควบคู่กับความสามารถด้านศีลธรรมและจริยธรรม  
ของเด็กและบุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนา เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ โดยความร่วมมือจากทุก  
ภาคส่วนในสังคม”

### ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ใน รูปแบบเครือข่าย

เป้าประสงค์ 1.1 ผู้นำทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการ  
พัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ได้แก่

กลยุทธ์ 1.1.1 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

เป้าประสงค์ 1.2 ครูมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการ  
บริหารจัดการศึกษาและจัดประสบการณ์เรียนรู้

ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ 1.2.1 ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ  
การศึกษาและการจัดประสบการณ์เรียนรู้

กลยุทธ์ 1.2.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้

### ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการเสริมสร้างกลไกการ จัดการเครือข่าย

เป้าประสงค์ 2.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับของ  
สังคมและเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย

ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ได้แก่

กลยุทธ์ 2.1.1 กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

กลยุทธ์ 2.1.2 เสริมสร้างและพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการใน  
การพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

กลยุทธ์ 2.1.3 เสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจสู่สังคม

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายสนับสนุนและสร้างพลังความร่วมมือเครือข่ายร่วมพัฒนา

เป้าประสงค์ 3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริม สนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ได้แก่

กลยุทธ์ 3.1.1 พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์

กลยุทธ์ 3.1.2 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยพัฒนาเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรม การจัดประสบการณ์จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น

กลยุทธ์ 3.1.3 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน

กลยุทธ์ 3.1.4 การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

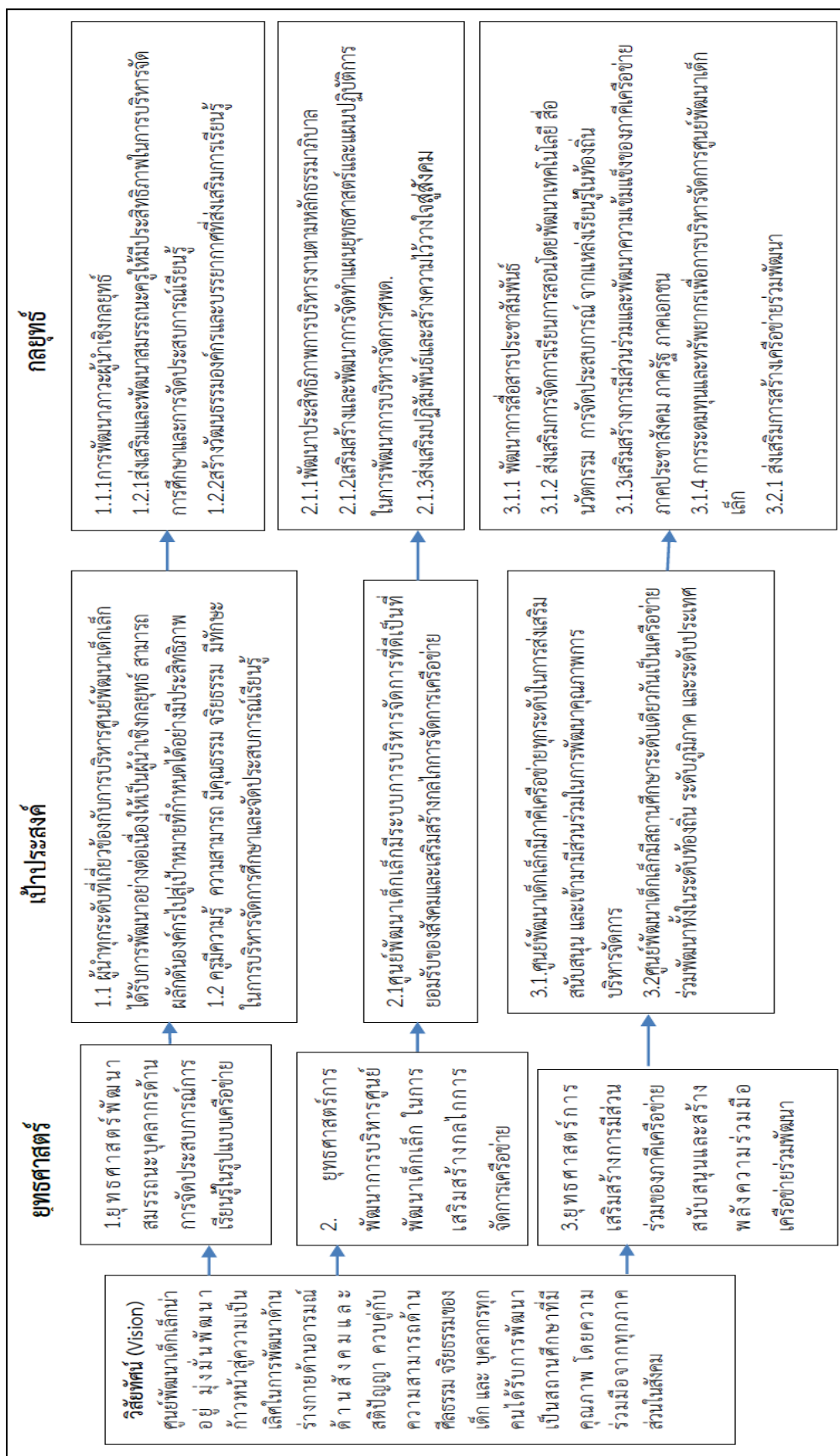
เป้าประสงค์ 3.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสถานศึกษาระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนา ทั้งในระดับท้องถิ่นระดับภูมิภาคและระดับประเทศ

ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ 3.2.1 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา

ความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแสดงผังแผนภูมิที่ 7





แผนภูมิที่ 6 ความเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (ร่าง 2)

ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน (ปรับปรุงหลังการวิพากษ์)  
แสดงได้ดังตารางที่ 27-30

ตารางที่ 27 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> ยุทธศาสตร์พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในรูปแบบเครือข่าย	
<b>เป้าประสงค์ที่ 1.1</b> ผู้นำทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
<b>กลยุทธ์</b>	<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>
1.1.1 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (W3,W8,O1, 08)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.จัดให้มีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทุกระดับ เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเช่นการพัฒนาองค์ความรู้ ด้านการบริหารงานตามอำนาจหน้าที่ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และด้านการจัดการศึกษา</li> <li>2.จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ด้านการบริหารและการจัดการศึกษาระหว่างผู้บริหารทุกระดับด้วยกันเพื่อให้เกิดมุมมองทางการบริหารที่หลากหลาย</li> <li>3.สนับสนุนผู้บริหารทุกระดับในการดำเนินการผลักดันให้การจัดการเครือข่ายเป็นภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องนำไปปฏิบัติ</li> <li>4.สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้แก่ผู้บริหารอปท. บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยจัดอบรมให้ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการศึกษา และส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบเรียนรู้และนำมากำหนดนโยบายการดำเนินงาน และสนับสนุนงบประมาณอย่างจริงจัง</li> <li>5.ส่งเสริมให้ผู้บริหารกระจายอำนาจ และให้อิสระในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละสายงานที่รับผิดชอบ</li> </ol>

ตารางที่ 27 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (ต่อ)

<p><b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> ยุทธศาสตร์พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในรูปแบบเครือข่าย</p>	
<p><b>เป้าประสงค์ที่ 1.1</b> ผู้นำทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	
กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>1.1.1 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (W3,W8,O1,08)</p>	<p>6.สร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยมีการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ มีเวลา และจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการให้เป็นปัจจุบัน กำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน และพัฒนาอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการจัดประสบการณ์เรียนรู้ การติดตามและประเมินผล</p> <p>7.ส่งเสริมให้ผู้นำมีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร และสามารถถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง</p> <p>8.ส่งเสริมให้ผู้นำมีการบูรณาการ ประสานงาน และสร้างเครือข่ายกับหน่วยงาน อื่นๆ ได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพเพื่อความร่วมมือในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็ก</p>
<p><b>เป้าประสงค์ที่ 1.2</b> ครูมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษาและจัดประสบการณ์เรียนรู้</p>	
<p>1.2.1 ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาและการจัดประสบการณ์เรียนรู้ (W4,W9,W11,O4)</p>	<p>1.สร้างความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ โดยจัดหางบประมาณให้ครู และบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม</p> <p>2.ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเชิงรุก ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ เช่น ออกแบบกิจกรรมเสริมประสบการณ์เรียนรู้ การผลิตสื่อสร้างสรรค์ จากวัสดุท้องถิ่น และ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาสื่อการสอน เป็นต้น</p>

ตารางที่ 27 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่าย  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (ต่อ)

เป้าประสงค์ที่ 1.2 ครูมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษาและจัดประสบการณ์เรียนรู้	
	<p>3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา รวมทั้งการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาให้แก่ชุมชน/สังคมเพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง</p> <p>4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในความถูกต้อง เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคคลทั่วไป เคารพสิทธิเสรีภาพ และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่นักเรียนและสังคม ในด้านบุคลิกภาพทั่วไป เช่น การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครู ปฏิบัติตนได้ถูกระเบียบวินัยของทางราชการ</p> <p>5. เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูและเจ้าหน้าที่ให้มีความรักและผูกพันกับองค์กร โดยใช้หลักการบริหารที่เป็นธรรม เช่น มีการพิจารณาให้ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นเงิน ให้เกียรติและโอกาส และรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจ สนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพของครู</p> <p>6. สร้างความตระหนักให้ครูด้านความภาคภูมิใจและการอุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ มีความรับผิดชอบ เสียสละต่อส่วนร่วม</p> <p>7. พัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะในการประชาสัมพันธ์ การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>8. บันทึกร่วมมือ(MOU) ร่วมกับสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อสร้างความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ และเป็นที่ปรึกษาในด้านการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อ การพัฒนาหลักสูตร ทักษะในการวัดและประเมินผล และทักษะในการวิจัยทางการศึกษา</p> <p>9. แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศก์และติดตามประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูอย่างสม่ำเสมอและนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น</p> <p>10. พัฒนาครู และบุคลากร ให้มีความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า</p>



ตารางที่ 27 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>1.2.2 กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (S1,S8,T6,T7)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.ส่งเสริมการทำกิจกรรมต่างๆ เช่นการระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ การนำเสนอ แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ หรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง</li> <li>2.ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีในการแสวงหาและรวบรวมความรู้ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ เอกสาร สิ่งพิมพ์ ตำรา และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งภายในและภายนอก</li> <li>3.สนับสนุนให้ครูสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน และภายนอกสถานศึกษา</li> <li>4.จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เข้ามาใช้ในการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายและการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน</li> <li>5.พัฒนาห้องสมุด และจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เป็นกลไกในการแสวงหาความรู้ของประชาชน ผู้ปกครอง รวมทั้งให้แหล่งเรียนรู้ของภาคเอกชนเข้าร่วมสนับสนุน</li> <li>6.พัฒนาอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้มีความเพียงพอ และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้</li> <li>7.จัดให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดเก็บ รวบรวม และเผยแพร่ข้อมูลสื่อ การเรียนการสอน</li> <li>8.จัดอบรมทักษะการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรในทุกระดับ</li> </ol>

ตารางที่ 28 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย	
เป้าประสงค์ที่ 2.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมและเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย	
กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
2.1.1 กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (S1,S5,S6,,S7,T2,T5)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.จัดให้มีการสรรหา จัดสอบ คัดเลือกบุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็กที่มีคุณวุฒิด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย มีความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้โดยจัดทำในรูปแบบของคณะกรรมการสรรหาที่มาจากทุกภาคส่วน</li> <li>2.พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงบประมาณคือมีการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การดำเนินงานตามแผนการใช้งบประมาณ และการติดตามตรวจสอบและประเมินผลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรและมีการเผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>3.จัดระบบบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีลักษณะการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามสายงานต่างๆของโครงสร้างองค์กร และส่งเสริมการปฏิบัติงานที่เป็นกลุ่มหรือทีมงาน</li> <li>4.พัฒนา กฎ ข้อบังคับ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของครู ชุมชน ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษา โดยที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับเหล่านั้น</li> <li>5.ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษายึดมั่นในความถูกต้องดีงามของศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่สังคมยอมรับว่าพึงปฏิบัติ ทรนงค์ให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทนและมีระเบียบวินัย</li> <li>6.สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร/คณะบุคคลที่เกี่ยวข้อง และติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>

ตารางที่ 28 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย	
เป้าประสงค์ที่ 2.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมและเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย	
กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
2.1.1 กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล (S1,S5,S6,,S7,T2,T5)	<p>7.เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการรับรู้สถานการณ์และปัญหาและเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของศพด. ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การประชาพิจารณ์หรือการแสดงประชามติ</p> <p>8.ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ศพด. โดยตรงงักไ้มีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่ารักษาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน</p> <p>9.ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ สำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ใส่ใจในการแก้ไขปัญหา ยอมรับในผลดีและผลเสียจากการปฏิบัติของตนเอง</p>
2.1.2กลยุทธ์เสริมสร้างและพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (S1,S5,S6,,S7,T2,T5)	<p>1.พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันและเอื้อประโยชน์สูงสุดต่อการนำไปบริหารจัดการศพด.</p> <p>2. ส่งเสริม สนับสนุนให้ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาสามปี แผนปฏิบัติการ</p> <p>3.จัดทำประชาคม ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน เพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการของผู้เรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาทางการศึกษา</p>

ตารางที่ 28 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>2.1.2 กลยุทธ์เสริมสร้างและพัฒนาการ จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (S1,S5,S6,,S7,T2,T5)</p>	<p>4.จัดอบรมให้ความรู้ด้านการจัดทำแผนพัฒนาของศพด.ให้แก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนสามปี และแผนปฏิบัติงาน</p> <p>5.แต่งตั้งคณะทำงานวางแผน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการพัฒนาคุณภาพศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก ดำเนินงานครบถ้วนตามแผนและมีรายงานการนำผลการประเมินไปใช้ อย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน</p> <p>6.คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาในชุมชนเป็น คณะกรรมการ พร้อมทั้งจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาท หน้าที่และภารกิจในการดำเนินงานด้านแผนต่างๆของศพด.</p> <p>7.ส่งเสริมให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ว่าด้วยการจัดการศึกษาทั้งใน ระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับท้องถิ่น และนโยบายของ ผู้บริหาร ศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และความต้องการ ของท้องถิ่น โดยมีกลไกการพัฒนาที่ชัดเจน</p> <p>8.ส่งเสริมให้อปท.จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดทำ แผนต่างๆของศพด.</p>
<p>2.1.3 ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ และสร้างความไว้วางใจผู้ สังกัด(S2,S4,S9,02,O5)</p>	<p>1.ส่งเสริมให้เด็กกล้าแสดงออกในการร่วมกิจกรรมการแสดง ตามประเพณี งานวัฒนธรรม และวันสำคัญต่างๆในหน่วยงาน ราชการ ชุมชน อปท. และเอกชน สม่่าเสมอ</p> <p>2.แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการประสานงาน และเข้าร่วมกิจกรรม ของชุมชนอย่างต่อเนื่อง เช่นกิจกรรมงานบุญ งานประเพณีตาม เทศกาลต่างๆของชุมชน</p>

ตารางที่ 28 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>2.1.3 ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจสู่สังคม(S2,S4,S9,O2,O5)</p>	<p>3.สนับสนุนและส่งเสริมครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าอบรมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกและให้โอกาสครูได้ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็น Best Practice ในเรื่องนี้</p> <p>4.จัดกิจกรรมให้เด็ก ครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชนร่วมกันทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และประเพณีไทยตามเทศกาลต่างๆ เช่น วันไหว้ครู วันสงกรานต์ การแห่เทียนพรรษา วันแม่ วันพ่อ เป็นต้น</p> <p>5.สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน-โรงเรียน-ชุมชนและองค์กรต่างๆ ในการบริการด้านอาคาร สถานที่วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร สำหรับกิจกรรมของชุมชน</p> <p>6.จัดให้มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเช่นการร่วมประชุม การเยี่ยมบ้านนักเรียน การร่วมทำกิจกรรม การส่งเสริมให้ผู้บริหารครู ใช้ภาษาสื่อสารกับชุมชนอย่างสร้างสรรค์เข้าใจง่าย และเป็นกันเอง</p> <p>7.หากเกิดปัญหาใดๆ หรือเกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องที่เกี่ยวกับศพด. ไม่ควรทิ้งไว้ต้องรีบแก้ไขปัญหาต่างๆเหล่านั้นโดยเร็ว</p>

ตารางที่ 29 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b> การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายสนับสนุนและสร้างพลังความร่วมมือเครือข่ายร่วมพัฒนา	
<b>เป้าประสงค์ที่ 3.1</b> ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริม สนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ	
<b>กลยุทธ์</b>	<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>
3.1.1 พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ (W5,W10,T1,T4,T7,T9)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้มีกำหนดกลยุทธ์ด้านประชาสัมพันธ์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของศพด.</li> <li>2. ส่งเสริมให้มีช่องทางประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายเช่น จัดทำเอกสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ วารสารทางการศึกษา เฟสบุ๊ก เว็บไซต์ เลียงตามสายของชุมชน วิทยุชุมชน จัดนิทรรศการประจำภาคการศึกษา การบอกต่อระหว่างบุคคล</li> <li>3. จัดงบประมาณสนับสนุนหรือระดมทุนเพื่อการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร</li> <li>4. จัดทำ สมุดบันทึกพัฒนาการเด็ก น้าหนัก ส่วนสูง เป็นปัจจุบัน และรายงานผลให้ผู้ปกครองทราบอย่างต่อเนื่อง</li> <li>5. จัด โครงการปฐมนิเทศผู้ปกครองนักเรียนให้ทราบแผนการดำเนินงานของศพด.เกี่ยวกับรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆ รวมถึง แผนการพัฒนา ระบบการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและบทบาทของผู้ปกครองต่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็กปฐมวัยในทุกภาคเรียน</li> <li>6. จัดทำประชาคม สำรวจความต้องการ สำรวจประชามติ ในการให้บริการด้านการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรปรับการดำเนินการให้สอดคล้อง ตอบสนองความรู้สึกรู้สึกความต้องการของประชาชนได้</li> </ol>

ตารางที่ 29 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>3.1.1 พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ (W5,W10,T1,T4,T7,T9)</p>	<p>7.สร้างความเชื่อถือให้กับบุคคลทั่วไป ผู้ปกครองไว้ใจว่าบุตรหลานของเขาได้รับการเอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดีเช่น ดูแลอาคารเรียน ห้องเรียน สถานที่รับประทานอาหาร ห้องน้ำให้สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย จัดการเรียนการสอนให้มีมาตรฐานสนับสนุนสื่ออย่างเพียงพอ และบุคลากรในอัตราที่เหมาะสมกับเด็ก</p> <p>8.ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปกครองและครูในการแก้ไขปัญหาเด็ก โดยให้ผู้ปกครองได้มีโอกาสได้พบปะกับครู เช่น การรับเด็กหน้าเสาธงตอนเช้าการรับเด็กกลับบ้านในช่วงเย็น และจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ปกครอง และประชาชนเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยอย่างถูกต้อง เพื่อให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการศึกษาระดับปฐมวัย</p>
<p>3.1.2.ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยพัฒนาเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรม การจัดประสบการณ์ จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น (S1,S3,03,06)</p>	<p>1.ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนดำเนินการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามสภาพจริงโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> <p>2.จัดทำฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียนเช่น สำรวจแหล่งเรียนรู้ทางธรรมชาติและที่มนุษย์สร้างขึ้นในท้องถิ่น รวบรวมจัดทำบัญชีระบบข้อมูลและจัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้านอย่างเป็นระบบและปัจจุบัน</p> <p>3.เชิญผู้ทรงภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่นช่างทอผ้า ช่างเทคนิค ช่างจักรสาน ชาวบ้าน ช่างปั้น และการเกษตร พระภิกษุ เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้แก่เด็กและครู</p>

ตารางที่ 29 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>3.1.2.ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยพัฒนาเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรม การจัดประสบการณ์ จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น (S1,S3,03,06)</p>	<p>4. ส่งเสริมให้มีการนำศักยภาพและทุนทางสังคมที่มีอยู่ในพื้นที่ เช่น ทุนทางปัญญาวัฒนธรรม ทุนทางธรรมชาติ แหล่งเรียนรู้มา บูรณาการและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็ก โดยเฉพาะการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และให้มีข้อตกลงอย่างเป็นทางการ (MOU) ระหว่างผู้บริหาร ครู สถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้</p> <p>5. ส่งเสริมให้มีการพานักเรียนไปทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ภายนอก สถานศึกษาเช่นพิพิธภัณฑ์ สวนสัตว์ ห้างสรรพสินค้า วัด เยี่ยมชม วิถีชีวิตของคนในชุมชน เป็นต้น</p> <p>6. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดระบบการเรียนการสอน การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ และการบริหารจัดการ</p> <p>7. พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้และนำผลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p>
<p>3.1.3 กลยุทธ์เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน (W2,W6,W10,O1,O2,O7)</p>	<p>1. สร้างโอกาสให้ประชาชน ชุมชน ผู้ปกครอง สถานีนอมาลัย โรงพยาบาล องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรรัฐ สถาบันการศึกษา และศาสนาสานา ปราชญ์ชาวบ้าน องค์กรอาสาสมัครต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมิน ร่วมชื่นชม ในการพัฒนาการบริหารและจัดการศึกษาใน ศพด.</p> <p>2. สร้างความตระหนักให้แก่ ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการ ชุมชน เครือข่าย ให้เกิดความตระหนัก เห็นความสำคัญและจำเป็น ของการพัฒนาสถานศึกษาโดยนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน</p>



ตารางที่ 29 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>3.1.3 กลยุทธ์เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน (W2,W6,W10,O1,O2,O7)</p>	<p>3.สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้มีการรวมกันเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายชมรมครู สมาคมผู้ปกครองและครู เพื่อร่วมมือกันดูแลอบรมคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน ร หรือการร่วมมือกันบริจาคสิ่งของหรือทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา</p> <p>4.มีกลไกส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ เช่น บทบาทการลดหย่อนยกเว้นภาษีให้น่าสนใจมากขึ้น เพื่อให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษามากขึ้น และในรูปแบบหลากหลายขึ้น อาทิ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสภาพอนามัยผู้เรียน การพัฒนาครู บุคลากรให้ทุนการศึกษา ให้ใช้สถานที่เรียนรู้ สนับสนุนอาหารกลางวัน ฯลฯ</p> <p>5.จัดตั้งคณะทำงาน พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่โดยทีมงานควรประกอบด้วยนายกเทศมนตรี นายกองค้การบริหารส่วนตำบล หรือรองนายกที่ได้รับมอบหมาย ปลัดหรือผู้อำนวยการกองการศึกษา หรือนักวิชาการศึกษา หัวหน้าศูนย์ฯ ครูผู้ดูแลเด็ก อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) เจ้าหน้าที่จากสถานีอนามัยในพื้นที่ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในพื้นที่ ภูมิปัญญาในพื้นที่ ผู้ปกครอง ผู้นำทางศาสนา ผู้ปกครอง</p> <p>6.สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน เสนอความต้องการ หรือมีตัวแทนจัดทำหลักสูตรร่วมกับครู ผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้หลักสูตรมีความสอดคล้องกับบริบทและตามความต้องการของชุมชน</p> <p>7.ประสานเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษา หรือสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับที่สูงกว่าในชุมชนและองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกัน(MOU)ในการร่วมพัฒนาผู้บริหาร ครู เด็กปฐมวัย รวมทั้งจัดทำแผนงาน โครงการในการสร้างความสัมพันธ์ กิจกรรม รวมถึงกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน</p>

ตารางที่ 29 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>3.1.3 กลยุทธ์เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน (W2,W6,W10,O1,O2,O7)</p>	<p>8.ส่งเสริมจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบปะกันเป็นกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่กับผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน</p>
<p>3.1.4 กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (W2,W6,W10,T6,T7,T8)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.สำรวจเครือข่ายทุนในพื้นที่ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการบริหารและจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</li> <li>2.วางแผนและประสานความร่วมมือกับชุมชนในการจัดทำกิจกรรมการระดมทุนและทรัพยากร โดยวิธีการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม โปร่งใส มีแผนการนำทรัพยากรไปใช้และรายงานการใช้ทรัพยากรที่ให้สาธารณชนได้รับทราบโดยทั่วกัน</li> <li>3.ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และประชาชน องค์กรชุมชน ร่วมปรับปรุงภูมิทัศน์ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอาคาร</li> <li>4. จัดตั้งคณะกรรมการรับฝิดชอบด้านการระดมทุนในศพด.และร่วมกันจัดทำคู่มือการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</li> <li>5.จัดตั้งกองทุนการศึกษาส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการเงินบริจาคมีความโปร่งใสและบรรลุวัตถุประสงค์ของการขอรับบริจาค และรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>6.จัดทำโครงการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้ในการศึกษา</li> </ol>

ตารางที่ 29 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
3.1.4 กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (W2,W6,W10,T6,T7,T8)	<p>7. จัดทำข้อมูลความต้องการการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณ นอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับและกำหนดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นหรือองค์กรเอกชน</p> <p>8. ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมและพัฒนาทักษะการสร้างความสัมพันธ์และการติดต่อประสานงานกับบุคลากรอื่น ๆ</p> <p>9. ประกาศเกียรติคุณและจัดทำแฟ้มข้อมูลผู้มีส่วนร่วมทำคุณประโยชน์ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</p>
<p>เป้าประสงค์ที่ 3.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสถานศึกษาระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับ ท้องถิ่น ระดับภูมิภาค และ ระดับประเทศ</p>	
กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
3.2.1 กลยุทธ์การส่งเสริมเครือข่ายร่วมพัฒนา (W4,W7,T3,T6)	<p>1. ส่งเสริมให้อปท. กำหนดนโยบายชัดเจนในด้านการประสานงานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาระดับเดียวกันทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภาค และระดับประเทศ และบรรจุแผนการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้ในยุทธศาสตร์หลัก อปท. และสนับสนุนงบประมาณอย่างจริงจัง</p> <p>2. จัดทำแผนและจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายร่วมพัฒนา โดยใช้ข้อมูลศักยภาพของสมาชิกเครือข่ายเป็นข้อมูลประกอบ</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจง อภิปราย รับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาให้กับบุคลากรของสพด. คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความตระหนักร่วมกัน</p>

ตารางที่ 29 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
<p>3.2.1 กลยุทธ์การส่งเสริมเครือข่ายร่วมพัฒนา (W4,W7,T3,T6)</p>	<p>4.แต่งตั้งคณะทำงานด้านเครือข่ายประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์หรือผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้บริหารของเครือข่ายร่วมพัฒนา เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแหล่งร่วมพัฒนา ตลอดจนประสานเครือข่ายสนับสนุนจากชุมชน สถานศึกษา และองค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม</p> <p>5.ประสานงานขอความร่วมมือจากครู บุคลากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อใช้สัมพันธภาพส่วนตัวในการแสวงหาคู่ร่วมพัฒนาในท้องถิ่น พื้นที่ใกล้เคียง ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีประการหนึ่งในการได้มาซึ่งคู่ร่วมพัฒนาที่หลากหลาย ตรงตามความต้องการเฉพาะด้านของโรงเรียน</p> <p>6.ทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกัน (MOU) ระหว่างผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งจัดแผนงาน โครงการในการสร้างความสัมพันธ์ กิจกรรม รวมถึงกำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์</p> <p>7.พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านระบบICT</p> <p>8.ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>9.จัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรม ของบุคลากรภายในสถานศึกษาเครือข่าย ด้วยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว ทันต่อการใช้งานเช่น เฟสบุ๊ก ไลน์ เว็บไซต์ เป็นต้น</p>

ตารางที่ 29 ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 (ต่อ)

กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินงาน
3.2.1 กลยุทธ์การส่งเสริมเครือข่ายร่วมพัฒนา (W4,W7,T3,T6)	10. แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศน์ ติดตามผลการดำเนินงานระหว่างเครือข่ายและนำผลการประเมินมาวางแผนพัฒนาปรับปรุง

#### ขั้นตอนที่ 4 ผลการนำเสนอร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การนำเสนอร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (ร่างที่ 2) ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) 3 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้รับบริการ จำนวน 50 คน ประกอบด้วย นายกองค้ำการบริหารส่วนตำบล รองนายก หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้นำชุมชน และผู้ประกอบการ ในลักษณะการจัดเวทีเสวนาเพื่อเสริมสร้างปัญญา (wisdom enhancement seminar) ซึ่งจัดขึ้นเมื่อวันที่ 27 กันยายน 2558 ณ ห้อง 305 มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ศูนย์สุพรรณบุรี เพื่อร่วมประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ (Feasibility Standards) โดยพิจารณาจากการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติว่ามีทรัพยากรเพียงพอ ตลอดจนภาวะความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและการมีระเบียบข้อบังคับและหรือกฎหมายที่เอื้อให้ปฏิบัติ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมกลยุทธ์และแนวทางการจัดการเครือข่ายพัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้นเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีคุณภาพเหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่สุด ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอความเป็นมาและผลการดำเนินการวิจัยที่ผ่านมาโดยใช้ power point พร้อมทั้งเอกสารประกอบการเสวนาเกี่ยวกับเรื่องความเป็นมาของการวิจัยขั้นตอนกระบวนการวิจัย และผลการวิจัยจากการศึกษาสภาพการณ์และความต้องการเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายในขั้นตอนที่ 1 ที่ได้จากข้อมูลทั้ง 3 แหล่ง คือ การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายที่ประสบผลสำเร็จ และผลจากการพัฒนาร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายจากการประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเสวนาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและพิจารณาให้ข้อเสนอแนะอย่างเต็มที่ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการประเมินร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายจากการเสวนาเพื่อเสริมสร้างปัญญาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามลำดับดังนี้

4.1 ผลการประเมินกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.1.1 ผลการประเมินกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้จากแบบประเมินปรากฏดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ผลการประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	รายการ	ร้อยละของความสอดคล้อง			
		สอดคล้อง		ไม่สอดคล้อง	
		จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
1	วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์มีความสอดคล้องกัน	44	88%	6	12%
2	กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	43	86%	7	14%
3	กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์	45	90%	5	10%
4	กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์	46	92%	4	8%
5	กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงาน	42	84%	8	16%

จากตารางที่ 30 ผลการประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้เข้าร่วมเสวนาส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่ากลยุทธ์มีความสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินงาน ข้อที่มีความสอดคล้องมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 92% รองลงมาได้แก่ กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์จำนวน 45 คนคิดเป็นร้อยละ 90% และข้อที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่ามี ความสอดคล้องน้อยกว่าข้ออื่นได้แก่ กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานจำนวน 42 คนคิดเป็นร้อยละ 84%

ตารางที่ 31 ร้อยละความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของการจัดการ  
เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
<b>วิสัยทัศน์ (Vision)</b> ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนำอยู่ มุ่งมั่นพัฒนาก้าวหน้าสู่ ความเป็นเลิศในการพัฒนาด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสังคมและสติปัญญา ควบคู่กับความสามารถด้าน ศีลธรรม จริยธรรมของเด็ก และ บุคลากรทุกคนได้รับ การพัฒนา เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ โดยความ ร่วมมือจากทุกภาคส่วนในสังคม	48	96%	2	4%
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัด ประสบการณ์การเรียนรู้ในรูปแบบเครือข่าย	46	92%	4	8%
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กในการเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย	43	86%	7	14%
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคี เครือข่ายสนับสนุนและสร้างพลังความร่วมมือเครือข่าย ร่วมพัฒนา	44	88%	6	12%

จากตารางที่ 31 ผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปปฏิบัติ พบว่า ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าวิสัยทัศน์มีความเป็นไปได้จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 96% ยุทธศาสตร์พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในรูปแบบเครือข่ายมีความเป็นไปได้มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 92% รองลงมาคือยุทธศาสตร์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายสนับสนุนและสร้างพลังความร่วมมือเครือข่ายร่วมพัฒนา และมีความเป็นไปได้น้อยที่สุดคือยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย

ตารางที่ 32 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ที่ 1.1 กลยุทธ์ ที่ 1.1.1 และแนวทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
เป้าประสงค์ที่ 1.1 ผู้นำทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	44	88%	6	12%
กลยุทธ์ที่ 1.1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์	47	94%	3	6%
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>				
1. จัดให้มีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทุกระดับเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเช่นการพัฒนาองค์ความรู้ ด้านการบริหารงานตามอำนาจหน้าที่ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และด้านการจัดการศึกษา	45	90%	5	10%
2. จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ด้านการบริหารและการจัดการศึกษาระหว่างผู้บริหารทุกระดับด้วยกันเพื่อให้เกิดมุมมองทางการบริหารที่หลากหลาย	46	92%	4	8%
3 สนับสนุนผู้บริหารทุกระดับในการดำเนินการผลักดันให้การจัดการเครือข่ายเป็นภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษา ที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องนำไปปฏิบัติ	47	94%	3	6%



ตารางที่ 32 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ ที่ 1.1 กลยุทธ์ ที่ 1.1.1 และแนวทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
4.สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้แก่ผู้บริหารอปท. บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยจัดอบรมให้ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการศึกษา และส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบเรียนรู้และนำมากำหนดนโยบายการดำเนินงาน และสนับสนุนงบประมาณอย่างจริงจัง	44	88%	6	12%
5. ส่งเสริมให้ผู้บริหารกระจายอำนาจ และให้อิสระในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละสายงานที่รับผิดชอบ	40	80%	10	20%
6.สร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยมีการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ มีเวลา และจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการให้เป็นปัจจุบันกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนและพัฒนาอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ด้าน การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการจัดประสบการณ์เรียนรู้ การติดตามและประเมินผล	42	84%	8	16%

ตารางที่ 32 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ที่ 1.1 กลยุทธ์ ที่ 1.1.1 และแนวทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้ไม่ได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>				
7.ส่งเสริมให้ผู้ที่มีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร และสามารถถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	44	88%	6	12%
8. ส่งเสริมให้ผู้นำมีการบูรณาการ ประสานงาน และสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพเพื่อความร่วมมือในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กจากทุกภาคส่วน	41	82%	9	18%

จากตารางผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของประสงค์ที่ 1.1 กลยุทธ์ที่ 1.1.1 และแนวทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า เป้าประสงค์ที่ 1.1 ผู้นำทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 88 % และกลยุทธ์ที่ 1.1.1การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความเป็นไปได้จำนวน 47 คนคิดเป็นร้อยละ 94 % ส่วนแนวทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า แนวทางการสนับสนุนผู้บริหารทุกระดับในการดำเนินการผลักดันให้การจัดการเครือข่ายเป็นภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องนำไปปฏิบัติมีความเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 47 คนคิดเป็นร้อยละ 94% รองลงมาลำดับที่ 2 คือ จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ด้านการบริหารและการจัดการศึกษาระหว่างผู้บริหารทุกระดับด้วยกันเพื่อให้เกิดมุมมองทางการบริหารที่หลากหลาย จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 92 % และลำดับที่ 3 คือ ส่งเสริมให้ผู้ที่มีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร และสามารถถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และประเด็นที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่สามารถนำไป

ปฏิบัติมากที่สุดคือการส่งเสริมให้ผู้บริหารกระจายอำนาจ และให้อิสระในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละสายงานที่รับผิดชอบจำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 20 % รองลงมาคือส่งเสริมให้ผู้นำมีการบูรณาการ ประสานงาน และสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพเพื่อความร่วมมือในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากทุกภาคส่วนจำนวน 9 คนคิดเป็นร้อยละ 18%

ตารางที่ 33 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ ที่ 1.2 กลยุทธ์ ที่ 1.2.1-1.2.2 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
เป้าประสงค์ที่ 1.2 ครูมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษาและจัดประสบการณ์เรียนรู้	47	94%	3	6%
กลยุทธ์ที่ 1.2.1 ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาและการจัดประสบการณ์เรียนรู้	46	92%	4	8%
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>				
1. สร้างความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ โดยจัดหางบประมาณให้ครู และบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม	44	88%	6	12%

ตารางที่ 33 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ ที่ 1.2 กลยุทธ์ ที่ 1.2.1-1.2.2 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>				
2. ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเชิงรุก ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ เช่น ออกแบบกิจกรรมเสริมประสบการณ์เรียนรู้ การผลิตสื่อสร้างสรรค์จากวัสดุท้องถิ่น และ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาสื่อการสอน เป็นต้น	47	94%	3	6%
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา รวมทั้งการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาให้แก่ชุมชน/สังคมเพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง	42	84%	8	16%
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในความถูกต้อง เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคคลทั่วไป เคารพสิทธิเสรีภาพ และประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ นักเรียนและสังคม ในด้านบุคลิกภาพทั่วไป เช่น การแต่งกาย กิริยา วาจา และ จริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครู ปฏิบัติตนได้ถูกระเบียบวินัยของทางราชการ	43	86%	7	14%
5. เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูและเจ้าหน้าที่ให้มีความรักและผูกพันกับองค์กร โดยใช้หลักการบริหารที่เป็นธรรม เช่น มีการพิจารณาให้ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นเงิน ให้เกียรติและโอกาส และรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจ สนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพ	40	80%	10	20%

ตารางที่ 33 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ ที่ 1.2 กลยุทธ์ ที่ 1.2.1-1.2.2 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
6.สร้างความตระหนักให้ครูด้านความภาคภูมิใจและการอุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ มีความรับผิดชอบ เสียสละต่อส่วนร่วม	42	84%	8	16%
7.พัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะในการประชาสัมพันธ์ การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	46	92%	4	8%
8.ลงนามความร่วมมือ(MOU)ร่วมกับสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อสร้างความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ และเป็นที่ยึดมั่นในการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อ การพัฒนาหลักสูตร ทักษะในการวัดและประเมินผล และทักษะในการวิจัยทางการศึกษา	44	88%	6	12%
9.แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศและติดตามประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูอย่างสม่ำเสมอและนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	40	80%	10	20%
10.พัฒนาครู และบุคลากร ให้มีความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า	43	86%	7	14%

ตารางที่ 33 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ ที่ 1.2 กลยุทธ์ ที่ 1.2.1-1.2.2 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน น n=50	ร้อยละ	จำนวน น n=50	ร้อยละ
<b>กลยุทธ์ที่ 1.2.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้</b>	44	88%	6	12%
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>				
1. ส่งเสริมการทำกิจกรรมต่างๆ เช่นการระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ การนำเสนอ แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ หรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	46	92%	4	8%
2. ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีในการแสวงหาและรวบรวมความรู้ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ เอกสาร สิ่งพิมพ์ ตำรา และฐานข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ ทั้งภายในและภายนอก	45	90%	5	10%
3. สนับสนุนให้ครูสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา	42	84%	8	16%
4. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เข้ามาใช้ในการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายและการให้บริการ สาธารณะแก่ประชาชน	43	86%	7	14%

ตารางที่ 33 ผลการประเมินความเป็นไปของเป้าประสงค์ ที่ 1.2 กลยุทธ์ ที่ 1.2.1-1.2.2 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
5.พัฒนาห้องสมุด และจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เป็นกลไกในการแสวงหาความรู้ของประชาชน ผู้ปกครอง รวมทั้งให้แหล่งเรียนรู้ของภาคเอกชน เข้ามาร่วมสนับสนุน	40	80%	10	20%
6 พัฒนาอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้มีความเพียงพอ และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้	48	96%	2	4%
7.จัดให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดเก็บ รวบรวม และเผยแพร่ข้อมูลสื่อ การเรียนการสอน	41	82%	9	18%
8 จัดอบรมทักษะการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ต่างๆ อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรในทุกระดับ	39	78%	11	22%

จากตารางผลการประเมินความเป็นไปในการนำไปปฏิบัติของเป้าประสงค์ที่ 1.2 กลยุทธ์ ที่ 1.2.1-1.2. และแนวทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า เป้าประสงค์ที่ 1.2 ครุมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษาและจัดประสบการณ์เรียนรู้ มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 94 % และกลยุทธ์ที่ 1.2.1 ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาและการจัดประสบการณ์เรียนรู้ มีความเป็นไปได้จำนวน 46 คนคิดเป็นร้อยละ 92 % ส่วนแนวทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่า แนวทางส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเชิงรุก ริเริ่มสร้างสรรค์

นวัตกรรมใหม่ เช่นออกแบบกิจกรรมเสริมประสบการณ์เรียนรู้ การผลิตสื่อสร้างสรรค์จากวัสดุท้องถิ่น และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาสื่อการสอน มีความเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 94% รองลงมาลำดับที่ 2 คือพัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะในการประชาสัมพันธ์ การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 92 % และลำดับที่ 3 คือสร้างความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ โดยจัดหางบประมาณให้ครู บุคลากรไปศึกษาฝึกอบรม ศึกษานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม และบันทึกความร่วมมือ (MOU) ร่วมกับสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อสร้างความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ และเป็นที่ปรึกษาในด้านการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อ การพัฒนาหลักสูตร ทักษะในการวัดและประเมินผล และทักษะในการวิจัยทางการศึกษา จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 88% และประเด็นที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่สามารถนำไปปฏิบัติมากที่สุดคือ เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูและเจ้าหน้าที่ให้มีความรักและผูกพันกับองค์กร โดยใช้หลักการบริหารที่เป็นธรรมเช่น มีการพิจารณาให้ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นเงิน ให้เกียรติและโอกาสและรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจ สนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพและประเด็นแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศและติดตามประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูอย่างสม่ำเสมอและนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นจำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 20 % รองลงมาคือส่งเสริมให้ผู้นำมีการบูรณาการ ประสานงาน และสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพเพื่อความร่วมมือในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กจากทุกภาคส่วนประเด็นส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา รวมทั้งการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาให้แก่ชุมชน สังคมเพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัยอย่างต่อเนื่องจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 16%

กลยุทธ์ที่ 1.2.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้มีความเป็นไปได้จำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 88 % ส่วนแนวทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าประเด็นพัฒนาอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆให้มีความเพียงพอ และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้เป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 96% รองลงมาลำดับที่ 2 ส่งเสริมการทำกิจกรรมต่างๆ เช่นการระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ การนำเสนอ แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ หรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 92% และลำดับที่ 3 คือส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีในการแสวงหาและรวบรวมความรู้ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ เอกสาร สิ่งพิมพ์ ตำรา และฐานข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ ทั้งภายในและภายนอก และประเด็นที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่สามารถนำไปปฏิบัติ



มากที่สุดคือจัดอบรมทักษะการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากร ในทุกระดับจำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 22% รองลงมาคือพัฒนาห้องสมุด และจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เป็นกลไกในการแสวงหาความรู้ของประชาชน ผู้ปกครอง รวมทั้งให้แหล่งเรียนรู้ของภาคเอกชนเข้าร่วมสนับสนุนจำนวน 10 คนคิดเป็นร้อยละ 20 %

ตารางที่ 34 ผลการประเมินความเป็นไปของเป้าประสงค์ที่ 2.1 กลยุทธ์ ที่ 2.1.1-2.1.3 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
เป้าประสงค์ที่ 2.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมและเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย	43	86%	7	14%
กลยุทธ์ที่ 2.1.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	42	84%	8	16%
แนวทางการดำเนินงาน				
1. จัดให้มีการสรรหา จัดสอบ คัดเลือกบุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็กที่มีคุณวุฒิด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย มีความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้โดยจัดทำในรูปแบบของคณะกรรมการสรรหาที่มาจากทุกภาคส่วน	32	64%	18	36%
2. พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงบประมาณคือมีการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การดำเนินงานตามแผนการใช้งบประมาณ และการติดตามตรวจสอบและประเมินผลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรและมีการเผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ	30	60%	20	40%

ตารางที่ 34 ผลการประเมินความเป็นไปของเป้าประสงค์ที่ 2.1 กลยุทธ์ ที่ 2.1.1-2.1.3 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
แนวทางการดำเนินงาน				
3. จัดระบบบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีลักษณะการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามสายงานต่างๆของโครงสร้างองค์กร และส่งเสริมการปฏิบัติงานที่เป็นกลุ่มหรือทีมงาน	40	80%	10	20%
4. พัฒนา กฎ ข้อบังคับ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของครู ชุมชน ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาโดยที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับเหล่านั้น	38	76%	12	24%
5. ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษายึดมั่นในความถูกต้องดีงามของศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่สังคมยอมรับว่าพึงปฏิบัติ รมรงค์ให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน และมีระเบียบวินัย	45	90%	5	10%
6. สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร/คณะบุคคลที่เกี่ยวข้องและติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง	40	80%	10	20%
7. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการรับรู้สถานการณ์และปัญหาและเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของศพด. ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การประชาพิจารณ์ หรือ การแสดงประชามติ	43	86%	7	14%

ตารางที่ 34 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ ที่ 2.1 กลยุทธ์ ที่ 2.1.1-2.1.3 แนวทางการ  
ดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
แนวทางการดำเนินงาน				
8. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สภาพ. โดยรณรงค์ให้มีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า รักษาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน	46	92%	4	8%
9. ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ สำคัญในความรับผิดชอบต่อสังคม ใส่ใจในการแก้ไขปัญหา ยอมรับในผลดีและผลเสียจากการปฏิบัติของตนเอง	45	90%	5	10%
กลยุทธ์ที่ 2.1.2 กลยุทธ์เสริมสร้างและพัฒนารจัดการทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	44	88%	6	12%
แนวทางการดำเนินงาน				
1. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันและเอื้อประโยชน์สูงสุดต่อการนำไปบริหารจัดการสภาพ.	40	80%	10	20%
2. ส่งเสริม สนับสนุนให้ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาสามปี แผนปฏิบัติการ	42	84%	8	16%
3. จัดทำประชาคม ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน เพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการของผู้เรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาด้านการศึกษา	39	78%	11	22%

ตารางที่ 34 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ ที่ 2.1 กลยุทธ์ ที่ 2.1.1-2.1.3 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้ไม่ได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
แนวทางการดำเนินงาน				
4.จัดอบรมให้ความรู้ด้านการจัดทำแผนพัฒนาของศพด. ให้แก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนสามปี และแผนปฏิบัติงาน	45	90%	5	10%
5.แต่งตั้งคณะทำงานวางแผน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการพัฒนาคุณภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดำเนินงานครบถ้วนตามแผนและมีรายงานการนำผลการประเมินไปใช้อย่างเป็น รูปธรรมชัดเจน	43	86%	7	14%
6.คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาในชุมชนเป็นคณะกรรมการ พร้อมทั้งจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และภารกิจในการดำเนินงานด้านแผนต่างๆของศพด.	44	88%	6	12%
7. ส่งเสริมศพด.จัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับท้องถิ่น และนโยบายของผู้บริหาร และหลักการจัดการศึกษา ศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และความต้องการของท้องถิ่น โดยมีกลไกการพัฒนาที่ชัดเจน	47	94%	3	6%
8. ส่งเสริมให้อปท.จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนต่างๆของศพด.	38	78%	12	24%

ตารางที่ 34 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ ที่ 2.1 กลยุทธ์ ที่ 2.1.1-2.1.3 แนวทางการ  
ดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
กลยุทธ์ที่ 2.1.3 ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจสู่สังคม	47	94%	3	6%
แนวทางการดำเนินงาน				
1. ส่งเสริมให้เด็กกล้าแสดงออกในการร่วมกิจกรรมการแสดงผลงานประเพณี งานวัฒนธรรม และวันสำคัญต่างๆ ในหน่วยงานราชการ ชุมชน อปท. และเอกชน สม่ำเสมอ	48	96%	2	4%
2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการประสานงาน และเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมงานบุญ งานประเพณีตามเทศกาลต่างๆ ของชุมชน	47	94%	3	6%
3. สนับสนุนและส่งเสริมครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าอบรมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกและให้โอกาสครูได้ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็น Best Practices ในเรื่องนี้	44	88%	6	12%
4. จัดกิจกรรมให้เด็ก ครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน ร่วมกันทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และประเพณีไทยตามเทศกาลต่างๆ เช่น วันไหว้ครู วันสงกรานต์ การแห่เทียนพรรษา วันแม่ วันพ่อ เป็นต้น	46	92%	4	8%
5. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน – โรงเรียน – ชุมชน และองค์กรต่างๆ ในการบริการด้านอาคาร สถานที่วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร สำหรับกิจกรรมของชุมชน	44	88%	6	12%

ตารางที่ 34 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ ที่ 2.1 กลยุทธ์ ที่ 2.1.1-2.1.3 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
แนวทางการดำเนินงาน				
6.จัดให้มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเช่นการร่วมประชุม การเยี่ยมบ้านนักเรียน การร่วมทำกิจกรรม การส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู ใช้ภาษาสื่อสารกับชุมชนอย่างสร้างสรรค์ เข้าใจง่าย และเป็นกันเอง	45	90%	5	10%
7. หากเกิดปัญหาใดๆ หรือเกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องที่เกี่ยวกับศพด. ไม่ควรทิ้งไว้ต้องรีบแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านั้นโดยเร็ว	46	92%	4	8%

จากตารางผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของเป้าประสงค์ที่ 2.1 กลยุทธ์ ที่ 2.1.1-2.1.2. และแนวทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า เป้าประสงค์ที่ 2.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมและเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่ายมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 86 % และกลยุทธ์ที่ 2.1.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีความเป็นไปได้จำนวน 42 คนคิดเป็นร้อยละ 84% ส่วนแนวทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าแนวทางส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยรณรงค์ให้มีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า รักษาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน มีความเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 92% รองลงมาลำดับที่ 2 คือ ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่สำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ใส่ใจในการแก้ไขปัญหา ยอมรับในผลดีและผลเสียจากการปฏิบัติของตนเองและแนวทางส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษายึดมั่นในความถูกต้องดีงามของศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่สังคมยอมรับว่าพึงปฏิบัติ รณรงค์ให้ครูและ

บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน และมีระเบียบวินัยจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 90% และลำดับที่ 3 คือเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการรับรู้สถานการณ์และปัญหาและเสนอความเห็นในการตัดสินใจ ปัญหาสำคัญของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การประชาสัมพันธ์ หรือ การแสดงประชามติ จำนวน 43 คนคิดเป็นร้อยละ 86% และประเด็นที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่สามารถนำไปปฏิบัติมากที่สุด คือพัฒนาระบบและกลไกการบริหารงบประมาณคือมีการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การดำเนินงานตามแผนการใช้งบประมาณ และการติดตามตรวจสอบและประเมินผลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรและมีการเผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 40 % รองลงมาคือจัดให้มีการสรรหา จัดสอบ คัดเลือกบุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็กที่มีคุณวุฒิด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย มีความถูกต้อง เป็นธรรมชาติ โปร่งใส ตรวจสอบได้โดยจัดทำในรูปแบบของคณะกรรมการสรรหาที่มาจากทุกภาคส่วนจำนวน 18 คนคิดเป็นร้อยละ 38 %

กลยุทธ์ที่ 2.1.2 กลยุทธ์เสริมสร้างและพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความเป็นไปได้จำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 88 % ส่วนแนวทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าส่งเสริมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับท้องถิ่น และนโยบายของผู้บริหาร และหลักการจัดการศึกษา สักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และความต้องการของท้องถิ่น โดยมีกลไกการพัฒนาที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 94% รองลงมาลำดับที่ 2 คือ จัดอบรมให้ความรู้ด้านการจัดทำแผนพัฒนาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้แก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนสามปี และแผนปฏิบัติงาน และแนวทางส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษายึดมั่นในความถูกต้องดีงามของศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่สังคมยอมรับว่าพึงปฏิบัติ รมณรงค์ให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน และมีระเบียบวินัย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 90% และประเด็นที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่สามารถนำไปปฏิบัติมากที่สุดคือส่งเสริมให้อปท.จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนต่างๆของศพด.จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 24% รองลงมาคือจัดทำประชาคม ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชนเพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการของผู้เรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาทางการศึกษาจำนวน 11 คนคิดเป็นร้อยละ 22 %

กลยุทธ์ที่ 2.1.3 ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจสู่สังคมมีความเป็นไปได้จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 94 % ส่วนแนวทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าแนวทางส่งเสริมให้เด็กกล้าแสดงออกในการร่วมกิจกรรมการแสดงตามประเพณี งานวัฒนธรรม และวันสำคัญต่างๆ ในหน่วยงานราชการ ชุมชน อปท. และเอกชน สม่่าเสมอ มีความเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 94% รองลงมาลำดับที่ 2 คือแต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการประสานงาน และเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง เช่นกิจกรรมงานบุญ งานประเพณีตามเทศกาลต่างๆของชุมชนจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 90% และประเด็นที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่สามารถนำไปปฏิบัติมากที่สุดคือสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน โรงเรียน ชุมชน และองค์กรต่างๆ ในการบริการด้านอาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร สำหรับกิจกรรมของชุมชนและสนับสนุนและส่งเสริมครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าอบรมเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก และให้โอกาสครูได้ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็น Good Practices ในเรื่องนี้จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 12 %

ตารางที่ 35 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ที่ 3.1 กลยุทธ์ ที่ 3.1.1-3.1.4 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้ไม่ได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
เป้าประสงค์ที่ 3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริม สนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ	45	90%	5	10%
กลยุทธ์ที่ 3.1.1 พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์	43	86%	7	14%
แนวทางการดำเนินงาน				
1.ส่งเสริมให้มีกำหนดกลยุทธ์ด้านประชาสัมพันธ์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของศพด.	44	88%	6	12%



ตารางที่ 35 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ที่ 3.1 กลยุทธ์ ที่ 3.1.1-3.1.4 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
แนวทางการดำเนินงาน				
2.ส่งเสริมให้มีช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลาย เช่น จัดทำเอกสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ วารสาร ทางการศึกษา facebook website เลียงตามสายของชุมชน วิทยุชุมชน จัดนิทรรศการประจำภาคการศึกษา การบอกต่อระหว่างบุคคล	41	82%	9	18%
3.จัดงบประมาณสนับสนุนหรือระดมทุนเพื่อการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร	38	76%	12	24%
4.จัดทำ สมุดบันทึกพัฒนาการเด็ก น้ำหนัก ส่วนสูง เป็นปัจจุบัน และรายงานผลให้ผู้ปกครองทราบอย่างต่อเนื่อง	50	100%	-	-
5.จัดโครงการปฐมนิเทศผู้ปกครองนักเรียนให้ทราบแผนการดำเนินงานของศพด.เกี่ยวกับรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆ รวมถึง แผนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและบทบาทของผู้ปกครองต่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็กปฐมวัยในทุกภาคเรียน	47	94%	3	6%
6.จัดทำประชาคม สำรวจความต้องการ สำรวจประชามติในการให้บริการด้านการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรปรับการดำเนินการให้สอดคล้อง ตอบสนองความรู้สึกความต้องการของประชาชนได้	46	92%	4	8%

ตารางที่ 35 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ที่ 3.1กลยุทธ์ ที่ 3.1.1-3.1.4 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
แนวทางการดำเนินงาน				
7.สร้างความเชื่อให้กับบุคคลทั่วไป ผู้ปกครองไว้ใจว่าบุตรหลานของเขาได้รับการเอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดีเช่นดูแลอาคารเรียน ห้องเรียน สถานที่รับประทานอาหาร ห้องน้ำให้สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย จัดการเรียนการสอนให้มีมาตรฐาน สนับสนุนสื่ออย่างเพียงพอ และบุคลากรในอัตราที่เหมาะสมกับเด็ก	45	90%	5	10%
8.ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปกครองและครูในการแก้ไขปัญหาเด็ก โดยให้ผู้ปกครองได้มีโอกาสได้พบปะกับครู เช่น การรับเด็กหน้าเสาธงตอนเช้า การรับเด็กกลับบ้านในช่วงเย็น และจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้ปกครอง และประชาชนเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยอย่างถูกต้อง เพื่อให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการศึกษาระดับปฐมวัย	44	88%	6	12%

ตารางที่ 35 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ที่ 3.1 กลยุทธ์ ที่ 3.1.1-3.1.4 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
กลยุทธ์ที่ 3.1.2.ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยพัฒนาเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรม การจัดประสบการณ์จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น	44	88%	6	12%
แนวทางการดำเนินงาน				
1.ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนด้านการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน และ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามสภาพจริง โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	48	96%	2	4%
2.จัดทำฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียน เช่นสำรวจแหล่งเรียนรู้ทางธรรมชาติและที่มนุษย์สร้างขึ้นในท้องถิ่นรวบรวมจัดทำบัญชีระบบข้อมูลและจัดทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น ประชาชนชาวบ้านอย่างเป็นระบบและปัจจุบัน	44	88%	6	12%
3.เชิญผู้ทรงภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่นช่างทอผ้า ช่างเทคนิค ช่างจักรสาน ชาวบ้าน ช่างปั้น และการเกษตร พระภิกษุ เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้แก่เด็กและครู	47	94%	3	6%
4.ส่งเสริมให้นำศักยภาพและทุนทางสังคมที่มีอยู่ในพื้นที่ เช่นทุนทางปัญญาวัฒนธรรม ทุนทางธรรมชาติ แหล่งเรียนรู้มาบูรณาการและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กโดยเฉพาะการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และให้มีข้อตกลงอย่างเป็นทางการ (MOU) ระหว่างผู้บริหาร ครู สถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้	45	90%	5	10%

ตารางที่ 35 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ที่ 3.1 กลยุทธ์ ที่ 3.1.1-3.1.4 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
แนวทางการดำเนินงาน				
5.ส่งเสริมให้มีการพานักเรียนไปทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาเช่นพิพิธภัณฑ์ สวนสัตว์ ห้างสรรพสินค้า วัด เยี่ยมชมวิถีชีวิตของคนในชุมชน เป็นต้น	40	80%	10	18%
6.นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดระบบการเรียน การสอน การพัฒนาทักษะการเรียนรู้และการบริหารจัดการ	43	86%	7	14%
7.พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้และนำผลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	41	82%	9	20%

ตารางที่ 35 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ที่ 3.1 กลยุทธ์ ที่ 3.1.1-3.1.4 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
กลยุทธ์ที่ 3.1.3 กลยุทธ์เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน	43	86%	7	14%
แนวทางการดำเนินงาน				
1.สร้างโอกาสให้ประชาชน ชุมชน ผู้ปกครอง สถานีอนามัย โรงพยาบาล องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรรัฐ สถาบันการศึกษา และศาสนาสานา ปราชญ์ชาวบ้าน องค์กรอาสาสมัครต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมิน ร่วมชื่นชม ในการพัฒนาการบริหารและจัดการศึกษาในศพด.	43	86%	7	14%
2. สร้างความตระหนักให้แก่ ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการ ชุมชน เครือข่าย ให้เกิดความตระหนักเห็นความสำคัญและจำเป็นของการพัฒนาสถานศึกษา	46	92%	4	8%
3.ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการรวมกันเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายชมรมครู สมาคมผู้ปกครองและครู เพื่อร่วมมือกันดูแลอบรมคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน หรือการร่วมมือกันบริจาคสิ่งของหรือทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา	44	88%	6	12%

ตารางที่ 35 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ที่ 3.1 กลยุทธ์ ที่ 3.1.1-3.1.4 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
แนวทางการดำเนินงาน				
4.ส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ เช่น การลดหย่อนยกเว้นภาษีให้น่าสนใจมากขึ้น เพื่อให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษามากขึ้น เช่น การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสภาพอนามัยผู้เรียน การพัฒนาครู บุคลากร ให้ทุนการศึกษา ให้ใช้สถานที่เรียนรู้ สนับสนุนอาหารกลางวัน ฯลฯ	42	84%	8	16%
5.จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านเครือข่าย ประกอบด้วยนายกเทศมนตรี นายกองจัดการบริหารส่วนตำบล หรือรองนายกที่ได้รับมอบหมาย ปลัดหรือผู้อำนวยการกองการศึกษาหรือนักวิชาการศึกษา หัวหน้าศูนย์ฯ ครูผู้ดูแลเด็ก อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) เจ้าหน้าที่จากสถานอนามัยในพื้นที่ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในพื้นที่ ภูมิปัญญาในพื้นที่ ผู้ปกครอง ผู้นำทางศาสนา ผู้ปกครอง	43	86%	7	14%
6.ศพด.ควรเปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน เสนอความต้องการ หรือมีตัวแทนจัดทำหลักสูตรร่วมกับครู ผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้หลักสูตรมีความสอดคล้องกับบริบทและตามความต้องการของชุมชน	47	94%	3	6%

ตารางที่ 35 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ที่ 3.1 กลยุทธ์ ที่ 3.1.1-3.1.4 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
แนวทางการดำเนินงาน				
7. ประสานเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษา หรือสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับที่สูงกว่าในชุมชนและองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกัน(MOU)ในการร่วมพัฒนาผู้บริหาร ครู เด็กปฐมวัย จัดทำแผนงาน โครงการในการสร้างความสัมพันธ์ กิจกรรม และกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน	45	90%	5	10%
8. ส่งเสริมจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบปะกันเป็นกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่กับผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน	40	80%	10	20%
กลยุทธ์ที่ 3.1.4 กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	44	88%	6	12%
แนวทางการดำเนินงาน				
1. สำรวจเครือข่ายทุนในพื้นที่ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการบริหารและจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	45	90%	5	10%
2. วางแผนและประสานความร่วมมือกับชุมชนในการจัดทำกิจกรรมการระดมทุนและทรัพยากร โดยวิธีการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม โปร่งใส มีแผนการนำทรัพยากรไปใช้และรายงานการใช้ทรัพยากรที่ให้สาธารณชนได้รับทราบโดยทั่วกัน	42	84%	8	16%

ตารางที่ 35 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ที่ 3.1 กลยุทธ์ ที่ 3.1.1-3.1.4 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
แนวทางการดำเนินงาน				
3.ส่งเสริมให้มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง ชุมชน ได้เข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการระดมทรัพยากร และ รูปแบบแนวทางการดำเนินงาน	44	88%	6	12%
4.จัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบด้านการระดมทุนในศพด.และร่วมกันจัดทำคู่มือการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	47	94%	3	6%
5. จัดตั้งกองทุนการศึกษาส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการเงินบริจาคมีความโปร่งใสและบรรลุลวัตถุประสงค์ของการขอรับบริจาคและรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ	36	72%	14	28%
6.ส่งเสริมให้ศพด.จัดทำโครงการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นเพื่อร่วมพัฒนาการจัดการศึกษา	43	86%	7	14%
7.ศพด.จัดทำข้อมูลความต้องการการการเงินนอกงบประมาณนอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับ และกำหนดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น	38	76%	12	24%



ตารางที่ 35 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ที่ 3.1 กลยุทธ์ ที่ 3.1.1-3.1.4 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
แนวทางการดำเนินงาน				
8.ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมและพัฒนาทักษะการสร้าง ความสัมพันธ์และการติดต่อประสานงานกับบุคลากรอื่น ๆ	44	88%	6	12%
9.ประกาศเกียรติคุณและจัดทำแฟ้มข้อมูลผู้มีส่วนร่วมทำ คุณประโยชน์ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	45	90%	5	10%
เป้าประสงค์ที่ 3.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสถานศึกษาระดับ เดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ	40	80%	10	20%
กลยุทธ์ที่ 3.2.1 กลยุทธ์การส่งเสริมเครือข่ายร่วมพัฒนา	43	86%	7	14%
แนวทางการดำเนินงาน				
1. ส่งเสริมให้ออปท.กำหนดนโยบายด้านการประสานงาน ความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาระดับเดียวกันทั้งใน ระดับท้องถิ่น ระดับภาค ระดับประเทศ และบรรจุ แผนการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาศพด.ไว้ในยุทธศาสตร์ หลักของอปท.และสนับสนุนงบประมาณอย่างจริงจัง	42	84%	8	16%
2.จัดทำแผนและจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ เครือข่ายร่วมพัฒนาโดยใช้ข้อมูลศักยภาพของสมาชิก เครือข่ายเป็นข้อมูลประกอบ	45	90%	5	10%

ตารางที่ 35 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ที่ 3.1 กลยุทธ์ ที่ 3.1.1-3.1.4 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
แนวทางการดำเนินงาน				
3.ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจง อภิปราย รับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาให้กับบุคลากรของศพด. คณะกรรมการฯ และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความตระหนักร่วมกัน	43	86%	7	14%
4.แต่งตั้งคณะทำงานด้านเครือข่ายประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์หรือผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้บริหารของเครือข่ายร่วมพัฒนา เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแหล่งร่วมพัฒนา ตลอดจนประสานเครือข่ายสนับสนุนจากชุมชน สถานศึกษา และองค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม	42	84%	8	16%
5.ประสานงานขอความร่วมมือจากครู บุคลากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้สัมพันธ์ภาพส่วนตัวในการแสวงหาร่วมพัฒนาในระดับตำบล ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด และระดับประเทศ	44	88%	6	12%
6.ทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งจัดแผนงาน โครงการในการสร้างความสัมพันธ์ กิจกรรม รวมถึงกำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์	40	80%	10	20%

ตารางที่ 35 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของเป้าประสงค์ที่ 3.1 กลยุทธ์ ที่ 3.1.1-3.1.4 แนวทางการดำเนินงานการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ			
	เป็นไปได้		เป็นไปได้	
	จำนวน n=50	ร้อยละ	จำนวน n=50	ร้อยละ
แนวทางการดำเนินงาน				
7.พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ และเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านระบบ ICT	42	84%	8	16%
8. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	41	82%	9	18%
9. จัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรมของบุคลากรภายในสถานศึกษาเครือข่าย ด้วยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทันต่อการใช้งานเช่น facebook line website เป็นต้น	43	86%	7	14%

จากตารางผลการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของเป้าประสงค์ที่ 3.1 กลยุทธ์ ที่ 3.1.1-3.1.4 และแนวทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า เป้าประสงค์ที่ 3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริมสนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจำนวน 45 คนคิดเป็นร้อยละ 90 % และกลยุทธ์ที่ 3.1.1 พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์มีความเป็นไปได้จำนวน 43 คนคิดเป็นร้อยละ 86 % ส่วนแนวทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติเมื่อพิจารณาเป็นราย

ประเด็นพบว่าแนวทางการจัดทำสมุดบันทึกพัฒนาการเด็ก น้ำหนัก ส่วนสูง เป็นปัจจุบัน และ รายงานผลให้ผู้ปกครองทราบอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 100 % รองลงมาลำดับที่ 2 คือ จัดโครงการปฐมนิเทศผู้ปกครองนักเรียนให้ทราบแผนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เกี่ยวกับรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม ในวันสำคัญต่างๆ รวมถึง แผนการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและบทบาทของผู้ปกครองต่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็กปฐมวัยในทุกภาคเรียนจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 94 % และลำดับที่ 3 คือ จัดทำประชาคม สำรวจความต้องการ สำรวจประชาคติ ในการให้บริการ ด้านการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรปรับการดำเนินการให้สอดคล้อง ตอบสนอง ความรู้สึกความต้องการของประชาชนได้จำนวน 46 คนคิดเป็นร้อยละ 92 % และประเด็นที่ ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่สามารถนำไปปฏิบัติมากที่สุดคือจัดงบประมาณสนับสนุนหรือระดมทุน เพื่อการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 24 % รองลงมาคือส่งเสริมให้มี ช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายเช่น จัดทำเอกสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ วารสาร ทางการศึกษาเฟสบุ๊ค เว็บไซต์ เสียขตามสายของชุมชน วิทยุชุมชน จัดนิทรรศการประจำภาค การศึกษา การบอกต่อระหว่างบุคคลจำนวน 9 คนคิดเป็นร้อยละ 18 %

กลยุทธ์ที่ 3.1.2. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยพัฒนาเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรม การจัดประสบการณ์ จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่นมีความเป็นไปได้จำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 88 % ส่วนแนวทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติเมื่อ พิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าแนวทางส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนด้านการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน และ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามสภาพจริง โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 96 % รองลงมาลำดับที่ 2 คือเชิญผู้ทรงภูมิ ปัญญาท้องถิ่น เช่นช่างทอผ้า ช่างเทคนิค ช่างจักรสาน ชาวบ้าน ช่างปั้น และการเกษตร พระภิกษุ เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้แก่เด็กและครู จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 94% และลำดับที่ 3 คือ ส่งเสริมให้มีการนำศักยภาพและทุนทางสังคมที่มีอยู่ในพื้นที่เช่นทุนทางปัญญาวัฒนธรรม ทุนทาง ธรรมชาติ แหล่งเรียนรู้มาบูรณาการและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็ก โดยเฉพาะ การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และให้มีข้อตกลงอย่างเป็นทางการ (MOU) ระหว่าง ผู้บริหาร ครู สถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้ ประเด็นที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่สามารถนำไปปฏิบัติ มากที่สุดคือส่งเสริมให้มีการพานักเรียนไปทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาเช่น พิพิธภัณฑ์ สวนสัตว์ ห้างสรรพสินค้า วัด เยี่ยมชมวิถีชีวิตของคนในชุมชน เป็นต้น จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20 % รองลงมาคือพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านแหล่ง

เรียนรู้และนำผลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 18%

กลยุทธ์ที่ 3.1.3 กลยุทธ์เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชนมีความเป็นไปได้จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 86% ส่วนแนวทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าแนวทางศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน เสนอความต้องการ หรือมีตัวแทนจัดทำหลักสูตรร่วมกับครู ผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้หลักสูตรมีความสอดคล้องกับบริบทและตามความต้องการของชุมชน มีความเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 47 คนคิดเป็นร้อยละ 94% รองลงมาลำดับที่ 2 สร้างความตระหนักให้แก่ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการ ชุมชน เครือข่าย ให้เกิดความตระหนักเห็นความสำคัญและจำเป็นของการพัฒนาสถานศึกษา จำนวน 46คนคิดเป็นร้อยละ 92% และลำดับที่ 3 คือประสานเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษา หรือสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับที่สูงกว่าในชุมชนและองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกัน (MOU) ในการร่วมพัฒนาผู้บริหาร ครู เด็ก ปฐมวัย จัดทำแผนงาน โครงการในการสร้างความสัมพันธ์ กิจกรรม และกำหนดบทบาทหน้าที่ ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนจำนวน 45 คนคิดเป็นร้อยละ 90% และประเด็นที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่สามารถนำไปปฏิบัติมากที่สุดคือส่งเสริมจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบปะกันเป็นกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่กับผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20% รองลงมาคือส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ เช่น การลดหย่อนยกเว้นภาษีให้นำสนใจมากขึ้น เพื่อให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษามากขึ้น และในรูปแบบหลากหลายขึ้น อาทิ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสุขภาพอนามัยผู้เรียน การพัฒนาครู บุคลากร ให้ทุนการศึกษา ให้ใช้สถานที่เรียนรู้ สนับสนุนอาหารกลางวัน ฯลฯจำนวน 8 คนคิดเป็นร้อยละ 16 %

กลยุทธ์ที่ 3.1.4 กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความเป็นไปได้จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 88 % ส่วนแนวทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าแนวทางการจัดตั้งคณะกรรมการรับผิชอบด้านการระดมทุนในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและร่วมกันจัดทำคู่มือการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีความเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 94% รองลงมาลำดับที่ 2 สำรวจเครือข่ายทุนในพื้นที่ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการบริหารและจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและแนวทางประกาศเกียรติคุณและจัดทำแฟ้มข้อมูลผู้มีส่วนร่วมทำคุณประโยชน์ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 90% และลำดับที่ 3คือส่งเสริมให้มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็ก

ผู้ปกครอง ชุมชน ได้เข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการระดมทรัพยากร และ รูปแบบแนวทางการดำเนินงาน จำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 88% และประเด็นที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่สามารถนำไปปฏิบัติมากที่สุดคือจัดตั้งกองทุนการศึกษาส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการเงินบริจาคมีความโปร่งใส และบรรลุวัตถุประสงค์ของการขอรับบริจาคและรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 28% รองลงมาคือจัดทำข้อมูลความต้องการการใช้เงินนอกงบประมาณนอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับและกำหนดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของวัตถุประสงค์ที่ต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นหรือองค์กรเอกชนจำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 24 %

เป้าประสงค์ที่ 3.2 กลยุทธ์ที่ 3.2.1 และแนวทางการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า เป้าประสงค์ที่ 3.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสถานศึกษาระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาคและระดับประเทศผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจำนวน 40 คนคิดเป็นร้อยละ 80% และกลยุทธ์ที่ 3.2.1 กลยุทธ์การส่งเสริมเครือข่ายร่วมพัฒนามีความเป็นไปได้จำนวน 43 คนคิดเป็นร้อยละ 86 % ส่วนแนวทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าแนวทางจัดทำแผนและจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายร่วมพัฒนา โดยใช้ข้อมูลศักยภาพของสมาชิกเครือข่ายเป็นข้อมูลประกอบ มีความเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 90 % รองลงมาลำดับที่ 2 คือ ประสานงานขอความร่วมมือจากครู บุคลากร หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้สัมพันธภาพส่วนตัวในการแสวงหาคู่ร่วมพัฒนาในท้องถิ่น พื้นที่ใกล้เคียง ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 88% และลำดับที่ 3 คือผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจง อภิปราย รับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาให้กับบุคลากรของสพด. คณะกรรมการฯ และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความตระหนักร่วมกัน จำนวน 43 คนคิดเป็นร้อยละ 86% และประเด็นที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่สามารถนำไปปฏิบัติมากที่สุดคือข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งจัดแผนงาน โครงการ ในการสร้างความสัมพันธ์ กิจกรรม รวมถึงกำหนดบทบาท ผู้รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 20 % รองลงมาคือส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 18 %

4.2 ข้อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่าย ศูนย์พัฒนาเด็กจากการเสวนาเสวนาเพื่อเสริมสร้างปัญญาได้ข้อเสนอแนะดังนี้

1. กลยุทธ์ที่ 1.1.1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แนวทางการดำเนินงานที่ 6 ควรเพิ่มมีใจเสียดสละด้วย เพราะคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯนอกจากจะมีความรู้ ความสามารถ มีเวลา จำเป็นต้องมีใจและมีความเสียดสละเพื่อเข้ามาช่วยพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างจริงจัง และประเด็นที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่สามารถนำไปปฏิบัติมากที่สุดคือการส่งเสริมให้ผู้บริหาร กระจายอำนาจและให้อิสระในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละสายงานที่รับผิดชอบ จำนวน 10 คน พบว่าส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล เนื่องจากมองว่าที่ผ่านมาถึงแม้จะมีการให้หัวหน้าศูนย์ฯและครูผู้ดูแลเด็กและคณะกรรมการบริหาร ศูนย์ฯดำเนินการบริหารและจัดการศึกษาแต่อำนาจตัดสินใจก็ยังอยู่ที่ผู้บริหารซึ่งเป็นอุปสรรค ในการดำเนินงานเป็นอย่างมาก

2. กลยุทธ์ที่ 2.1.3 ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจสู่สังคมแนวทาง ที่ 1 ควรปรับข้อความเป็นส่งเสริมให้เด็กกล้าแสดงออกและจัดกิจกรรมการแสดงของเด็กเข้าร่วม กิจกรรมการแสดงตามประเพณี งานวัฒนธรรม และวันสำคัญต่างๆ ในหน่วยงานราชการ ชุมชน อปท. และเอกชน นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมเสวนาให้ข้อคิดเห็นว่ากลยุทธ์ที่ 1.2.1 ส่งเสริมและพัฒนา สมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาและการจัดประสบการณ์เรียนรู้ แนวทาง ที่ 5 เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูและเจ้าหน้าที่ให้มีความรักและผูกพันกับองค์กรโดยใช้ หลักการบริหารที่เป็นธรรมเช่น มีการพิจารณาให้ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นเงิน ให้เกียรติและโอกาส และรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจ สนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพ เป็นไปไม่ได้เพราะ รูปแบบการบริหารบุคลากรส่วนมากยังอิงระบบอุปถัมภ์เล่นพรรคเล่นพวกและผู้บริหารยังไม่ให้ ความสำคัญในการพัฒนาครูผู้ดูแลเด็กอย่างจริงจัง และแนวทางที่ 9 ประเด็นแต่งตั้งคณะกรรมการ นิเทศและติดตามประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูอย่างสม่ำเสมอและนำข้อมูล มาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเป็นไปไม่ได้เพราะมองว่าปัจจุบันศูนย์มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ตามโครงสร้างแต่ไม่ได้ปฏิบัติจริงและบุคลากรที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้านกานนิเทศยังมีไม่เพียงพอและ ไม่มีงบประมาณสนับสนุนด้านการออกพื้นที่นิเทศ ดังนั้นถ้ากองการศึกษายังมีศึกษานิเทศก์ที่ เพียงพอ และมีประสบการณ์โดยตรงแนวทางดังกล่าวก็เป็นไปได้ยาก

3. กลยุทธ์ 3.1.2. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยพัฒนาเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรม การจัดประสบการณ์ จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น ควรเพิ่มแนวทางการดำเนินงาน แนวทางที่ 8 คือประกาศเกียรติคุณ ผู้มีส่วนร่วมทำคุณประโยชน์ในการพัฒนาการจัดประสบการณ์ เรียนรู้ และ สนับสนุนแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ส่วนแนวทางส่งเสริมให้มีการพานักเรียน

ไปทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาเช่นพิพิธภัณฑ์ สวนสัตว์ ห้างสรรพสินค้า วัด เยี่ยมชมวิถีชีวิตของคนในชุมชน เป็นต้นเป็นไปไม่ได้เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขนาดเล็กยังขาดบุคลากรที่เพียงพอในการดูแลเด็กออกนอกสถานที่ ครูคิดว่ากิจกรรมดังกล่าวเป็นการเสี่ยงอันตรายและครูยังขาดทักษะในการวางแผนการจัดประสบการณ์และแนวทางควบคุมเด็กออกนอกสถานที่และศูนย์ฯขาดงบประมาณในการบริหารจัดการ

4. กลยุทธ์ที่ 3.1.4 กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรตัดแนวทางที่ 3 ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และประชาชน องค์กรชุมชน ร่วมปรับปรุงภูมิทัศน์ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอาคาร เปลี่ยนเป็นส่งเสริมให้มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง ชุมชน ได้เข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการระดมทรัพยากร และ รูปแบบแนวทางการดำเนินงาน และควรตัดแนวทางที่4 ประสานความร่วมมือระหว่างครูผู้รับผิดชอบงานด้านสุขภาพเด็กและเจ้าหน้าที่สาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในการดูแลสุขภาพเช่นการเฝ้าระวังโรคติดต่อ การอนามัยช่องปากและฟัน อาหารและโภชนาการ และร่วมเป็นวิทยากรอบรมให้ความรู้แก่ครูผู้ดูแลเด็กและผู้ปกครองในด้านการดูแลด้านสุขภาพและอนามัย ออกและเปลี่ยนเป็นจัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบด้านการระดมทุนในศพด.และร่วมกันจัดทำคู่มือการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

5. ส่วนกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานด้านอื่นๆ ที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติเหตุผลส่วนใหญ่เกิดจากหน่วยงานต้นสังกัดจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ ในการดำเนินงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่เห็นความสำคัญในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบางศูนย์ฯ มีครูผู้ดูแลเด็กแค่ 1-2 คน การจะปฏิบัติภารกิจด้านอื่นๆนอกเหนือจากการสอนและดูแลเด็กก็แทบจะไม่มีเวลา ซึ่งผู้เข้าร่วมเสวนาส่วนใหญ่มองว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมีการจัดสรรอัตรากำลังด้านบุคลากรสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อปฏิบัติหน้าที่ด้านการประสานงาน การจัดทำเอกสาร และงานธุรการด้านอื่นๆ

#### 4.3 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมอื่น

1. การจัดเสวนามีประโยชน์มากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และแสดงความคิดเห็นในประเด็นกลยุทธ์ แนวทางการดำเนินงาน ด้านการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และมีส่วนร่วมในการประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก



2. วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ แต่ละรายการมีความสอดคล้อง ความเป็นไปได้ และมีประโยชน์ในการประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้เป็นอย่างดี

3. ร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นผลงานวิจัยที่ดีมาก ถ้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง จะทำให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถพัฒนารูปแบบการจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้เด็กปฐมวัยที่หลากหลายส่งผลให้เด็กปฐมวัยมีพัฒนาการที่ดี และระบบการบริหารจัดการศูนย์ฯมีคุณภาพและมาตรฐานที่ดีขึ้น

4.การนำกลยุทธ์ที่ได้ไปสู่การปฏิบัติในทุกด้านมีความเป็นไปได้และมีประโยชน์แต่ผู้บริหารทุกระดับควรให้การสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งนโยบายและงบประมาณสนับสนุน และควรมีการจัดสรรอัตรากำลังของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เพียงพอ ผู้เข้าร่วมเสวนาส่วนใหญ่แนะนำว่าศูนย์ฯควรมีการจัดจ้างตำแหน่งบุคลากรเพื่อดูแลงานเอกสารและประสานงานด้านต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานศูนย์ฯเกิดความคล่องตัว

ตารางที่ 36 สรุปลงยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

<p><b>วิสัยทัศน์ (Vision)</b></p>	<p>“ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กน่ายู่ มุ่งมั่นพัฒนาก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศในด้านการพัฒนาร่างกาย ด้านอารมณ์ด้านสังคม ด้านสติปัญญา ควบคู่กับความสามารถด้านศีลธรรมและจริยธรรมของเด็กและบุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนา เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ โดยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในสังคม”</p>
<p><b>ยุทธศาสตร์</b></p>	<p>1.พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในรูปแบบเครือข่าย 2.การพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย 3.การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายสนับสนุนและสร้างพลังความร่วมมือเครือข่ายร่วมพัฒนา</p>

ตารางที่ 36 สรุปกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

<p><b>เป้าประสงค์</b> <b>(Gold)</b></p>	<p>1.1 ผู้นำทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>1.2 ครูมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษาและจัดประสบการณ์เรียนรู้</p> <p>2.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมและเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย</p> <p>3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริม สนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ</p> <p>3.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสถานศึกษาระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่นระดับภูมิภาคและระดับประเทศ</p>
<p><b>กลยุทธ์</b></p>	<p><b>1.1.1 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b></p>
<p><b>แนวทางการดำเนินงาน</b></p>	<p>1. พัฒนาสมรรถนะผู้บริหารด้านการบริหารงานตามอำนาจหน้าที่ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และด้านการจัดการศึกษา</p> <p>2. จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน</p> <p>3. สนับสนุนผู้บริหาร ในการดำเนินการผลักดันให้การจัดการเครือข่ายเป็นภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษา</p> <p>4. จัดอบรมให้ความรู้ด้านการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ</p> <p>5. ส่งเสริมให้ผู้บริหารกระจายอำนาจ และให้อิสระในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละสายงานที่รับผิดชอบ</p> <p>6. สรรหาผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ มีเวลา และมีความเสียสละร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ</p> <p>7. ส่งเสริมให้ผู้นำมีทักษะด้านการติดต่อสื่อสารสามารถถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ สู่ผู้ปฏิบัติงาน</p>

ตารางที่ 36 สรุปกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

<b>กลยุทธ์</b>	<b>1.1.1 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์</b>
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>	8. ส่งเสริมให้ผู้นำมีการบูรณาการ ประสานงาน และสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ
<b>กลยุทธ์</b>	<b>1.2.1 ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาและการจัดประสบการณ์เรียนรู้</b>
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดหางบประมาณให้ครู และบุคลากร ไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อย่างทั่วถึง</li> <li>2. ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเชิงรุก ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ และ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาสื่อการสอน</li> <li>3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา</li> <li>4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในความถูกต้อง เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้ปกครอง ชุมชน</li> <li>5. เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูและเจ้าหน้าที่ โดยการพิจารณาให้ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นเงิน ให้เกียรติและ โอกาส สนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพ</li> <li>6. สร้างความตระหนักให้ครูด้านความภาคภูมิใจและการอุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ รับผิดชอบ เสียสละต่อส่วนร่วม</li> <li>7. พัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะในการประชาสัมพันธ์ การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>8. บันทึกความร่วมมือ(MOU)ร่วมกับสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ</li> <li>9. แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศและติดตามประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>10. พัฒนาครู และบุคลากร ให้มีความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณ ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า</li> </ol>

ตารางที่ 36 สรุปกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

กลยุทธ์	กลยุทธ์ 1.2.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมการทำกิจกรรมการระดมสมอง การประชุมปฏิบัติการ การนำเสนอ แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง</li> <li>2. ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาและรวบรวมความรู้ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ เอกสาร สิ่งพิมพ์ ตำรา และฐานข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ ทั้งภายในและภายนอก</li> <li>3. สนับสนุนให้ครูสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน และภายนอก สถานศึกษา</li> <li>4. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย</li> <li>5. พัฒนาห้องสมุดและจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</li> <li>6 พัฒนาอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้มีความเพียงพอและเหมาะสม</li> <li>7. จัดให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดเก็บ รวบรวม และเผยแพร่ข้อมูล</li> <li>8 จัดอบรมทักษะการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรในทุกระดับ</li> </ol>
กลยุทธ์	กลยุทธ์ 2.1.1 กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดให้มีระบบการสรรหาครูผู้ดูแลเด็ก ที่มีคุณวุฒิด้านปฐมวัย ด้วยความเป็นธรรม โปร่งใสในรูปแบบของคณะกรรมการสรรหา</li> <li>2. มีการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ และการติดตามตรวจสอบและประเมินผล ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>3. บริหารจัดการศพด.ให้มีลักษณะการกระจายอำนาจ ตามสายงานต่างๆของ โครงสร้างองค์กร และส่งเสริมการปฏิบัติงานที่เป็นทีม</li> <li>4. พัฒนา กฎ ข้อบังคับ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของครู ชุมชน ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษา</li> </ol>

ตารางที่ 36 สรุปกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

กลยุทธ์	กลยุทธ์ 2.1.1 กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>	5. รณรงค์ให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม มีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยันอดทน และมีระเบียบวินัย 6. สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร/คณะบุคคลที่เกี่ยวข้อง อย่างสม่ำเสมอ 7. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการรับรู้สถานการณ์และปัญหาและเสนอความเห็น 8. รณรงค์ให้มีการใช้ทรัพยากรความประหยัด ใช้อย่างคุ้มค่า รักษาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน 9. ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ สำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ใส่ใจในการแก้ไขปัญหา
<b>กลยุทธ์</b>	<b>2.1.2 เสริมสร้างและพัฒนากิจการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</b>
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>	1. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันและเอื้อประโยชน์สูงสุดต่อการนำไปบริหารจัดการศพด. 2. ส่งเสริม สนับสนุนให้ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนต่างๆของศพด. 3. จัดทำประชาคม ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน 4. จัดอบรมให้ความรู้ด้านการจัดทำแผนพัฒนาของศพด. ให้แก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผน 5. แต่งตั้งคณะทำงานวางแผน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการพัฒนาคุณภาพศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก 6. คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาในชุมชนเป็นคณะกรรมการ พร้อมทั้งจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และภารกิจ 7. ส่งเสริมให้ศพด. จัดทำแผนฯ ให้สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษา นโยบายของผู้บริหาร ศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ตารางที่ 36 สรุปกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

<b>กลยุทธ์</b>	<b>2.1.2.เสริมสร้างและพัฒนากิจการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</b>
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>	8. ส่งเสริมให้ออปท. จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนต่างๆของศพด.
<b>กลยุทธ์</b>	<b>กลยุทธ์ 2.1.3 เสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจผู้สังคม</b>
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้เด็กร่วมกิจกรรมการแสดงตามประเพณี งานวัฒนธรรม และวันสำคัญต่างๆในหน่วยงานราชการ ชุมชน อปท. เอกชน</li> <li>2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการประสานงาน และเข้าร่วมกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่อง</li> <li>3. จัดอบรมเกี่ยวกับแนวการประชาสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก</li> <li>4. จัดกิจกรรมให้เด็ก ครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน ร่วมกันทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และประเพณีไทยตามเทศกาล</li> <li>5. จัดให้มีการบริการด้านอาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรสำหรับกิจกรรมชุมชน และองค์กรต่างๆ</li> <li>6. จัดให้มีการเยี่ยมบ้านนักเรียน การร่วมทำกิจกรรม การส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู ใช้ภาษาสื่อสารกับชุมชนอย่างสร้างสรรค์เข้าใจง่าย</li> <li>7. หากเกิดปัญหาใดๆ หรือเกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องที่เกี่ยวกับศพด. ไม่ควรทิ้งไว้ต้องรีบแก้ไขปัญหาต่างๆเหล่านั้น โดยเร็ว</li> </ol>
<b>กลยุทธ์</b>	<b>กลยุทธ์ 3.1.1 พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์</b>
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้มีกำหนดกลยุทธ์ด้านประชาสัมพันธ์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของศพด.</li> <li>2. ส่งเสริมให้มีช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายเช่น จัดทำเอกสารบอร์ดประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ วารสารทางการศึกษา</li> <li>3. จัดงบประมาณสนับสนุนหรือระดมทุนเพื่อการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร</li> <li>4. จัดทำ สมุดบันทึกพัฒนาการเด็ก น้าหนัก ส่วนสูง เป็นปัจจุบัน และรายงานผลให้ผู้ปกครองทราบอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>



ตารางที่ 36 สรุปกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

กลยุทธ์	กลยุทธ์ 3.1.1 พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>	5. ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองทราบแผนการดำเนินงานของศพด.ด้านวิชาการ และแผนการดำเนินงานด้านต่างๆของศูนย์ฯ 6. จัดทำประชาคม สสำรวจความต้องการ สสำรวจประชมติ ในการให้บริการด้านการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง 7. สร้างความเชื่อถือให้กับบุคคลทั่วไป ผู้ปกครองไว้ใจว่าบุตรหลานของเขาได้รับการเอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดี 8. เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้พบปะกับครูอย่างสม่ำเสมอ เช่น การรับเด็กหน้าเสาธงตอนเช้า การรับเด็กกลับบ้าน ในช่วงเย็น
กลยุทธ์	3.1.2 ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยพัฒนาเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรม การจัดประสบการณ์จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>	1. ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนด้านการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน และ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ 2. จัดทำฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียนเช่นสำรวจแหล่งเรียนรู้ทางธรรมชาติทำทำเนียบ วิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น 3. เชิญผู้ทรงภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้แก่เด็กและครู 4. ส่งเสริมให้มีการนำทุนทางปัญญาวัฒนธรรม ทุนทางธรรมชาติ แหล่งเรียนรู้มาบูรณาการและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์ 5.พานักเรียนไปทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาเช่นพิพิธภัณฑสถานสัตว์ ห้างสรรพสินค้า วัด เยี่ยมชมวิถีชีวิตของคนในชุมชน เป็นต้น 6. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดระบบการเรียนการสอน การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ และการบริหารจัดการ 7. พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านแหล่งเรียนรู้และนำผลมาปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงาน 8. ประกาศเกียรติคุณผู้มีส่วนร่วมทำคุณประโยชน์ในการพัฒนาการจัดประสบการณ์เรียนรู้และสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ในชุมชน

ตารางที่ 36 สรุปกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

<b>กลยุทธ์</b>	<b>3.1.3 เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน</b>
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้ประชาชน ชุมชน ผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมประเมินผล และร่วมชื่นชม</li> <li>2. สร้างความตระหนักให้แก่ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการ ชุมชน เครือข่าย ให้เห็นความสำคัญในการพัฒนาศพด.</li> <li>3. สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้มีการรวมกันเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายชมรมครู สมาคมผู้ปกครองและครู</li> <li>4. มีกลไกส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษามากขึ้น</li> <li>5 จัดตั้งคณะทำงานด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการประสานเครือข่ายจากตัวแทนทุกภาคส่วนและกำหนดบทบาทอย่างชัดเจน</li> <li>6. เปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน เสนอความต้องการ หรือมีตัวแทนจัดทำหลักสูตรร่วมกับครู ผู้บริหาร</li> <li>7. ประสานเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษา โดยทำ MOU ในการร่วมพัฒนาผู้บริหาร ครู เด็กปฐมวัย</li> <li>8. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบปะกันเป็นกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่กับผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันการศึกษา ภาครัฐและภาคเอกชน</li> </ol>
<b>กลยุทธ์</b>	<b>3.1.4 การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</b>
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สำรวจเครือข่ายทุนในพื้นที่ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการบริหารและจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</li> <li>2. วางแผนและประสานความร่วมมือกับชุมชนในการจัดทำกิจกรรมการระดมทุนและทรัพยากร</li> <li>3. จัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง ชุมชน ได้เข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการระดมทรัพยากร และ รูปแบบแนวทางการดำเนินงาน</li> </ol>

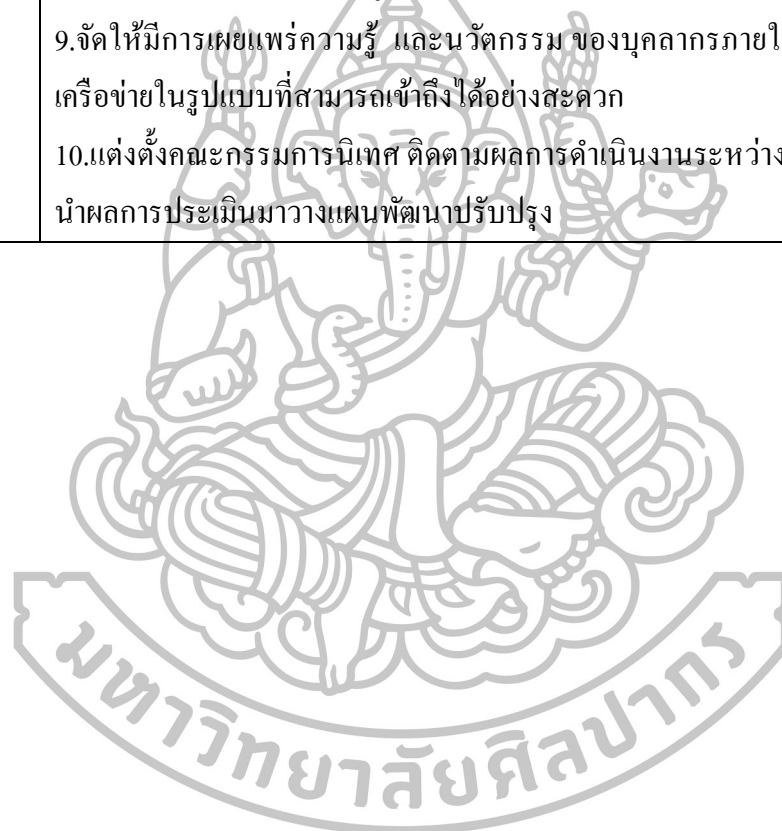


ตารางที่ 36 สรุปกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

กลยุทธ์	3.1.4 การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>	4. จัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบด้านการระดมทุนในศพด.และร่วมกันจัดทำคู่มือการระดมทรัพยากร 5. จัดตั้งกองทุนการศึกษาและบริหารจัดการเงินบริจาคให้มีความโปร่งใสและบรรลุวัตถุประสงค์ของการขอรับบริจาค 6. จัดทำโครงการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน 7. จัดทำข้อมูลความต้องการการใช้เงินนอกงบประมาณที่ต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นหรือองค์กรเอกชน 8. ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมและพัฒนาทักษะการสร้างความสัมพันธ์และการติดต่อประสานงานกับบุคลากรอื่น ๆ 9. ประกาศเกียรติคุณและจัดทำแฟ้มข้อมูลผู้มีส่วนร่วมทำคุณประโยชน์ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
กลยุทธ์	กลยุทธ์ 3.2.1 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>	1. ส่งเสริมให้อปท. กำหนดนโยบายในด้านการประสานงานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาระดับเดียวกัน 2. จัดทำแผนและจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายร่วมพัฒนาโดยใช้ข้อมูลศักยภาพของสมาชิกเครือข่ายเป็นข้อมูล 3. จัดประชุมชี้แจง รับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาให้กับบุคลากรของศพด. 4. แต่งตั้งคณะทำงานด้านเครือข่าย เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแหล่งร่วมพัฒนา ตลอดจนประสานเครือข่ายสนับสนุนจากชุมชน สถานศึกษา และองค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม 5. ขอความร่วมมือจากครู บุคลากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อแสวงหาคู่ร่วมพัฒนาในท้องถิ่นพื้นที่ใกล้เคียงระดับภูมิภาค ระดับประเทศ 6. ทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ระหว่างผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อร่วมพัฒนาศพด.

ตารางที่ 36 สรุปกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ต่อ)

กลยุทธ์	กลยุทธ์ 3.2.1 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา
แนวทางการดำเนินงาน	<p>7. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านระบบICT</p> <p>8. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ระหว่างศพด. ในระดับองค์กร ระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ</p> <p>9. จัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ และนวัตกรรม ของบุคลากรภายในสถานศึกษาเครือข่ายในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก</p> <p>10. แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงานระหว่างเครือข่ายและนำผลการประเมินมาวางแผนพัฒนาปรับปรุง</p>



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) พัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) นำเสนอกกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้น ดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการณ์และความต้องการของเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้การวิเคราะห์เอกสาร( Documentary Analysis) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non- Participant Observation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสัมภาษณ์กลุ่ม (Groups Interview ) ผู้ให้ข้อมูลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่ นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รองนายก ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา นักวิชาการการศึกษา หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 17 คน ภาาเครือข่ายประกอบด้วย ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน จำนวน 6 คน กลุ่มบุคลากรของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานด้านเครือข่ายการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 2 คน รวม 25 คน จากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มขีดความสามารถศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อพัฒนาคุณภาพเด็กปฐมวัยในท้องถิ่น ซึ่งจัดโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกับกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สสส.) ระหว่างเดือนมิถุนายน 2553 - พฤศจิกายน 2554 จำนวน 11 แห่ง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงพรรณานี้อา (Descriptive Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 ถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดี (Good Practices) ในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากเครือข่ายที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานด้านการจัดการเครือข่าย จำนวน 1 เครือข่าย คือ เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์แบบมี

โครงสร้างตาม ผู้ให้ข้อมูลได้แก่นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ผู้อำนวยการสำนักกองการศึกษา นักวิชาการการศึกษา หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้นแบบและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เป็นสมาชิกเครือข่ายโดยการเลือกแบบเจาะจง ( Purposive Selection ) รวมจำนวน 16 คนวิเคราะห์ข้อมูลแบบเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และการวิเคราะห์หลังปฏิบัติ (After Action Review : AAR )

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบ่งการดำเนินงานวิจัยเป็น 2 ขั้นตอนย่อยคือ

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามลำดับดังนี้

3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง,จุดอ่อน) สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส,อุปสรรค) ของการดำเนินงานด้านเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการจำนวน 15 คน ประกอบด้วย นักวิชาการศึกษา หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง และ ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

3.1.2 การจัดทำร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อกำหนดตำแหน่ง ขกร่างวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ จำนวน 15 คน ประกอบด้วยครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา นักวิชาการด้านกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX และผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 และ 3.1 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อจัดทำร่างกลยุทธ์

3.2 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านกลยุทธ์ ด้านการบริหารการศึกษา และด้านการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 7 คน เพื่อตรวจสอบกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ความเหมาะสมขององค์ประกอบของกลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้น 2) ความเหมาะสมและความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ 3) ความเหมาะสมของกลยุทธ์และแนวดำเนินการ แยกตามประเด็นกลยุทธ์ และ 4) ข้อเสนอแนะอื่นๆ จากนั้นนำข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะนำมาปรับปรุงเป็นกลยุทธ์การจัดการ

เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก่อนนำไปเสนอต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการจัดเวทีเสวนาเพื่อเสริมสร้างปัญญา (Wisdom Enhancement Seminar) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 3 กลุ่มคือ กลุ่มผู้บริหาร ประกอบด้วยตัวแทน นายกเทศมนตรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายก ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการศึกษา คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก กลุ่มผู้ปฏิบัติงานประกอบด้วยตัวแทน หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก และกลุ่มผู้รับบริการหรือบุคคลทั่วไป ประกอบด้วยตัวแทนผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน จำนวน 50 คน เพื่อร่วมประเมินความสอดคล้องและความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยใช้แบบประเมินและวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณค่าความถี่ ร้อยละ และ แบบเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

## สรุปผลการวิจัย

### 1. สภาพการณ์และความต้องการเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1 สภาพการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จากการวิจัยพบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเชื่อมโยงเครือข่าย 2 รูปแบบ คือ 1) เครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งเกิดจากการจัดตั้งและส่งเสริมจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายใต้การสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ใน การพิจารณาคัดเลือกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดีเด่นจากจังหวัดต่างๆ เป็นแม่ข่ายประสานและพิจารณาคัดเลือกสมาชิกเครือข่ายร่วมพัฒนาจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับตำบล อำเภอ จังหวัด ที่มีมาตรฐานน้อยกว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นมีความพร้อมด้านงบประมาณ กำลังคน และสมัครใจเข้าร่วมโครงการในลักษณะการลงนามความร่วมมือ (MOU) เพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร พัฒนาประสบการณ์ครูผู้ดูแลเด็ก ด้านการพัฒนาหลักสูตร การวางแผนจัดประสบการณ์เรียนรู้ การจัดทำสื่อการสอน การพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกให้เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน และความปลอดภัย การระดมทรัพยากร และการบริหารทั่วไป โดยใช้ฐานข้อมูลศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและสมาชิกเครือข่ายวางแผนการจัดกิจกรรมร่วมกัน 2) เครือข่ายสนับสนุนหรือเครือข่ายธรรมชาติในชุมชนอาศัยทุนทางสังคมที่มีอยู่เดิมในรูปของความสัมพันธ์เชิงเครือญาติ

และความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในการประสานงานและขอความร่วมมือในการดำเนินงานกับบุคคล กลุ่มคน องค์กร และบุคคลในชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียง ประกอบด้วยเครือข่ายภายในคือระหว่าง หัวหน้าศูนย์ฯ ครูผู้ดูแลเด็ก บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็ก และ คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็ก เล็ก กับ ผู้บริหาร นายกองจัดการบริหารส่วนตำบล นายกเทศมนตรี รองนายก และ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ บุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการศึกษา ศึกษานิเทศก์ เจ้าหน้าที่กองการศึกษา เครือข่ายภายนอก ประกอบด้วย ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน กลุ่มอาชีพ ภูมิปัญญาท้องถิ่น อาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) ตำรวจ เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โรงเรียน วัด มหาวิทยาลัย ห้างร้านต่างๆ ใน ลักษณะของการเข้ามามีส่วนร่วมประชุมระดมความคิดเห็น ร่วมกิจกรรมพัฒนาการจัด ประสบการณ์เรียนรู้ เช่น การถ่ายทอดความรู้ให้แก่เด็กและครูจากปราชญ์ชาวบ้าน ภูมิปัญญา ท้องถิ่น และร่วมกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆที่ทางศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเรียนเชิญเข้าร่วม การระดม สรรพกำลัง ระดมทุน ระดมทรัพยากร เช่น การถอดผ้าป่าสามัคคี การบริจาคสิ่งของ การจัดงานการ กุศล การจัดตั้งกองทุน การจัดตั้งสมาคมผู้ปกครอง เครือข่ายประเภทนี้จากการศึกษาพบว่าทุกภาค ส่วนยังเข้ามามีส่วนร่วมน้อย ส่วนใหญ่เข้ามาเพราะทางศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเชิญเข้าร่วม หรือจาก การ ร้องขอในบางโอกาส และส่วนใหญ่เป็นเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ การเข้าร่วมกิจกรรมขึ้นอยู่กับ ความสามารถของหัวหน้าศูนย์ฯ และคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ และครูผู้ดูแลเด็กในการวางแผนการดำเนินงานประสานและการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครอง และชุมชนอย่างต่อเนื่อง

1.2 ปัญหาการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า

1.2.1 ปัญหาด้านการบริหารทั่วไป ผู้บริหารและนักการเมืองท้องถิ่นบางแห่งไม่ มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษา จึงไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาระดับ ปฐมวัย ส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังน้อยและไม่เพียงพอในการ ดำเนินงานจัดกิจกรรมภายในศูนย์ ในขณะที่ผู้บริหารบางส่วนมีวิสัยทัศน์ และเห็นความสำคัญของ การจัดการศึกษาแต่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กบางครั้งจึงสื่อสารและเข้าใจไปคนละทิศทางการกับครูผู้สอนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ จึงกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินงานไม่สอดคล้องกับสภาพบริบทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและ ความต้องการของชุมชน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนมากไม่มี ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาในการ ดำเนินงาน ในส่วนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังมีการจัดทำแผนพัฒนาศูนย์ฯ ไม่มีความสอดคล้องกับ หลักการจัดการศึกษา สภาพแวดล้อมของศูนย์ฯ และความต้องการของผู้ปกครอง เด็กและชุมชน

ระบบการบริหารจัดการเปิดโอกาส ให้บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมน้อย ผู้บริหารระดับสูงแยกส่วนการทำงานระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและกลุ่มงานอื่นๆ และใช้ใช้อำนาจในการบริหารงานและคำนึงถึงพวกพ้องของตนเองมากเกินไปความต้องการครูผู้ดูแลเด็กและเด็ก การบริหารงานของท้องถิ่นขาดความโปร่งใสด้านการเงิน จึงทำให้ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอกไม่เชื่อมั่นในการบริหารจัดการด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในเมืองมากกว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.2.2 ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล พบว่า บุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งมีไม่ครบตาม โครงสร้างการดำเนินงานเช่นผู้อำนวยการกองการศึกษาศึกษานิเทศก์ แต่มีนักวิชาการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่หลักคอยให้คำปรึกษาและประสานงานในด้านต่างๆ ซึ่งบางแห่งไม่ได้จบการศึกษาหรือมีคุณวุฒิด้านการศึกษาหรือการศึกษาระดับปฐมวัยโดยตรงส่งผลให้ปฏิบัติงานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่มีประสิทธิภาพ งานส่วนใหญ่จึงไปอยู่กับหัวหน้าศูนย์ฯและครูผู้ดูแลเด็ก ในขณะที่ครูผู้ดูแลเด็กส่วนใหญ่ขาดการส่งเสริมและสนับสนุนด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีสัดส่วนไม่เพียงพอต่อจำนวนเด็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบางแห่งมีครูผู้ดูแลเด็กแค่ 1-2 คน การมีกิจกรรมด้านการสร้างเครือข่าย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับชุมชน ทำให้ครูมีภาระหน้าที่เพิ่มขึ้น จึงทำให้ปฏิบัติการกิจไม่เต็มที่ และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ยังไม่มีเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนปฏิบัติหน้าที่ด้านเอกสาร การประสานงานติดต่อกับภาคส่วนต่างๆ ครูขาดทักษะการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา ทักษะประสานงาน ทักษะการสื่อสาร และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนมากยังขาดความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ทำให้ไม่มีความเข้มแข็งพอที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายกำกับดูแลและตรวจสอบการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.2.3 ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณจากการศึกษาพบว่า การจัดสรรงบประมาณจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสนับสนุนการบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังไม่เพียงพอและครอบคลุมทุกภารกิจ โดยเฉพาะภารกิจด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและด้านการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา และครูผู้ดูแลเด็กส่วนใหญ่ยังขาดทักษะด้านการทำบัญชีรายรับรายจ่าย การจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณจากเงินงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเงินงบประมาณจากการระดมทุนจากเครือข่าย

1.2.4 ปัญหาการประเมินผลการดำเนินงาน จากการศึกษาพบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังไม่ให้ความสำคัญด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เนื่องจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินไม่ครบถ้วน ไม่เป็นระบบ ยังไม่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ

เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสะดวกในการนำข้อมูลมาใช้ ขาดการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ และขาดการนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนาเครือข่าย และการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีประสิทธิภาพ

1.3 ความต้องการเกี่ยวกับการจัดการเครือข่ายพบว่า 1) ผู้บริหารต้องการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำโครงการพัฒนาขีดความสามารถศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่ายให้ต่อเนื่องมีรูปแบบและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน จัดสรรงบประมาณให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เพื่อเป็นการต่อยอดและพัฒนาคุณภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบให้ได้มาตรฐานอย่างยั่งยืน และต้องการให้มีการสนับสนุนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของเครือข่ายสนับสนุนระดับชุมชนให้มีความเข้มแข็งเพราะเครือข่ายประเภทนี้มีความใกล้ชิดกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่จะได้รับประโยชน์ร่วมกันอย่างแท้จริง ถึงแม้จะใช้เวลาในการสร้างแต่ถ้าเครือข่ายมีความเข้มแข็ง สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่ายร่วมพัฒนาให้มากขึ้น 2) ครูผู้ดูแลเด็กต้องการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นสังกัดมีการกำหนดนโยบาย สนับสนุนงบประมาณด้านการส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและส่งเสริมการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างจริงจัง โดยเฉพาะช่วยประสานความร่วมมือไปยังหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น สถาบันอุดมศึกษา องค์กรบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) องค์กรเอกชน องค์กรภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน เพื่อเข้าร่วมเป็นเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระดมสรรพกำลัง ระดมทุนและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้เข้าร่วมพัฒนาความรู้ และทักษะ ในการจัดประสบการณ์อย่างทั่วถึงทุกคน 3) ผู้ปกครอง และชุมชน ต้องการให้ครูผู้ดูแลเด็กเอาใจใส่เด็กทุกคนอย่างทั่วถึงและสามารถวางแผนการจัดประสบการณ์เรียนรู้อย่างหลากหลาย มีสื่อการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับแผนการจัดประสบการณ์ มีหลักสูตรที่สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น มีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้สะอาด ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อให้เด็กมีพัฒนาการที่ดีและเตรียมพร้อมที่จะเข้าศึกษาในระดับที่สูงขึ้น รวมถึงเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปกครองส่งบุตรหลานมาเข้ารับการศึกษาและเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมากขึ้นและศูนย์ฯ ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในกิจกรรมที่หลากหลายและควรจัดในเวลาที่ตั้งศูนย์ฯ และผู้ปกครองสะดวกร่วมกัน



## 2. ผลการถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีด้านการจัดการเครือข่ายของเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาพบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ประสบความสำเร็จด้านการจัดการเครือข่ายมีแนวทางปฏิบัติที่ดีในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านปัจจัยนำเข้า ปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วยด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบการปฏิบัติงาน การบริหารงบประมาณ การบริหารงานวิชา การการบริหารจัดการงานธุรการ การเงิน พัสดุครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ การประกันคุณภาพภายใน ด้านบุคลากรและทักษะความรู้ความสามารถ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านการเมืองและกฎหมาย

ด้านกระบวนการ เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีการประสานและเชื่อมโยงเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กระดับตำบล อำเภอ ระดับจังหวัด และระดับประเทศ และเครือข่ายสนับสนุนในชุมชนจากทุกภาคส่วน โดยประสานความร่วมมือจัดทำข้อตกลงร่วมกัน (MOU) มีการกำหนดนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กในแผนยุทธศาสตร์หลัก และจัดสรรงบประมาณส่งเสริมให้มีกิจกรรมระหว่างเครือข่ายอย่างหลากหลายและต่อเนื่อง มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานร่วมกันระหว่างแม่ข่าย ลูกข่าย และเครือข่ายสนับสนุนของแต่ละพื้นที่ ในการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่าย มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการอย่างชัดเจน และนำผลการประเมินการดำเนินงานด้านการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาไปปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นมีการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานเดือนละ 1 ครั้ง หรือมากกว่า 1 ครั้งตามวาระเร่งด่วน

ด้านผลผลิต พบว่าผลผลิตที่ได้จากเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดได้จัดทำคู่มือการจัดการกิจกรรมเสริมประสบการณ์ตามแนวทางมอนเตสซอรี เพื่อถ่ายทอดความรู้แก่สมาชิกเครือข่าย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่ายได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพที่ดีขึ้นบุคลากรและผู้ดูแลเด็กของเครือข่ายได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการ และการจัดประสบการณ์เรียนรู้ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีการขยายตัวของเครือข่ายสนับสนุนและเครือข่ายร่วมพัฒนาระดับตำบล ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด ระดับประเทศ

ด้านผลลัพธ์ พบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและเครือข่ายร่วมพัฒนามีการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาเด็กก่อนปฐมวัยที่เป็นรูปธรรม หลายประการ คือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบมีชื่อเสียงสามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิรูปการศึกษาจัดการเรียนการสอนที่เน้นเด็กเป็นสำคัญและพัฒนาเป็นศูนย์เรียนรู้ด้านการจัดการศึกษาระดับให้หน่วยงานอื่นมาศึกษาดูงาน และ

ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกัน ครูผู้ดูแลเด็กทั้งแม่ข่ายและลูกข่ายมีทักษะกระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบมอนเตสซอรีมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น เข้าใจหลักการ ปรัชญาของนวัตกรรมการมอนเตสซอรี ครูมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ วิธีการสอน การผลิตสื่อ อุปกรณ์การสอน เน้นสื่อจากธรรมชาติที่มีอยู่ในท้องถิ่นเด็กได้เรียนรู้จากสิ่งที่ได้เลือกเอง ได้ลงมือปฏิบัติจริง และมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ผู้ปกครองให้การยอมรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เนื่องจากเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ตัวเด็กอย่างชัดเจน เด็กมีสมาธิมากขึ้น มีความรับผิดชอบ ระเบียบวินัย มีความเป็นตัวของตัวเองกล้าแสดงออก และสามารถช่วยเหลือตัวเองได้ ผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรต่างๆมีความพึงพอใจและเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาและจัดประสบการณ์เรียนรู้ ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมากขึ้น

### 3. ผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาพบว่ากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีตำแหน่งกลยุทธ์แบบปรับเปลี่ยน/พลิกฟื้น (Analyzer-proactive: WO) มีองค์ประกอบของของกลยุทธ์ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานดังนี้

วิสัยทัศน์ “ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนำอยู่ มุ่งมั่นพัฒนาก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศในด้านการพัฒนาร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ควบคู่กับความสามารถด้านศีลธรรมและจริยธรรมของเด็กและบุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ โดยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในสังคม”

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดประสบการณ์ในรูปแบบเครือข่าย เป้าประสงค์ที่ 1.1 ผู้นำทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้จัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป้าประสงค์ที่ 1.2 ครูผู้ดูแลเด็ก มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษาและการจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้มีคุณภาพ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาและการจัดประสบการณ์เรียนรู้ 2) กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย เป้าประสงค์ที่ 2.1 การพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 2) กลยุทธ์เสริมสร้างและพัฒนากิจการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และ

แผนปฏิบัติการในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และ 3) กลยุทธ์ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจผู้สังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายสนับสนุนและสร้างพลังความร่วมมือเครือข่ายร่วมพัฒนา เป้าประสงค์ที่ 3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริม สนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ 2) กลยุทธ์ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนโดยพัฒนาเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรม การจัดการประสบการณ์จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น 3) กลยุทธ์เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่าย ภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชนและ 4) กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป้าประสงค์ที่ 3.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสถานศึกษาระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่นระดับภูมิภาค และ ระดับประเทศ ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา

#### 4. ผลการนำเสนอกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการจัดเวทีเสวนาเพื่อเสริมสร้างปัญญา (Wisdom Enhancement Seminar) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อนำเสนอร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประเมินความสอดคล้องของวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน การประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานไปสู่การปฏิบัติ พบว่าผู้เข้าร่วมเสวนาเสริมสร้างปัญญามีความเห็นว่ากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในด้านความสอดคล้องของกลยุทธ์ มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และ เป้าประสงค์ ส่วนการประเมินความเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมีความเป็นไปได้ทั้ง 11 กลยุทธ์

#### อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้หลังจากได้ผลการวิจัยตามบทที่ 4 แล้วนั้นผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ดังต่อไปนี้

##### 1. สภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.1 สภาพการณ์จัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จากการวิจัยพบว่าการก่อตัวของเครือข่ายร่วมพัฒนาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดจากการที่ทุกภาค

ส่วนเล็งเห็นถึงปัญหาด้านการบริหารและการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับถ่ายโอนภารกิจจากส่วนราชการต่างๆ ได้แก่ กรรมการพัฒนาชุมชน กรรมการศาสนา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.เดิม) ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา โดยศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเองและถ่ายโอนจากส่วนราชการ ทั้ง 2 ประเภท มีความแตกต่างในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านต่างๆ ด้านอาคารสถานที่ ด้านการจัดการศึกษา ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะมีความแตกต่างกันในการบริหารจัดการทั้งในด้านการบริหารศูนย์ด้านการบริหารบุคคล และด้านงบประมาณ สอดคล้องกับการศึกษาของ ประเสริฐ บุญมี (2554) ที่พบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมามีปัญหาและ อุปสรรคด้านครูพี่เลี้ยงหรือผู้ดูแลเด็กขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการศึกษาทั้งด้านหลักสูตร การจัดกิจกรรม การวัดและประเมินผลพัฒนาการเด็ก อาคารสถานที่ไม่ได้มาตรฐาน ขาดงบประมาณ สื่ออุปกรณ์ และเครื่องเล่นสนาม สำหรับเด็กไม่เพียงพอ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนจากกรมศาสนา ซึ่งมีที่ตั้งอยู่ในบริเวณวัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถเข้าไปบริหารจัดการหรือสร้างอาคารหลังใหม่ให้ได้ นอกจากซ่อมแซมหรือต่อเติมเท่านั้นจากสภาพปัญหาดังกล่าว ทำให้การบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและการจัดการศึกษาและพัฒนาเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแต่ละแห่งมีมาตรฐาน มีคุณภาพแตกต่างกันตามศักยภาพของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จึงได้ส่งเสริมให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนำแนวคิดการบริหารเครือข่ายมาพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เนื่องจากปัญหาความซับซ้อนของการบริการด้านการจัดการศึกษาที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก และปัญหาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง รวมทั้งความเข้มแข็งและความกระตือรือร้นของภาคประชาสังคมได้ทำให้พื้นที่สาธารณะกำลังเปิดกว้างต่อการมีส่วนร่วมจากภาคีต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว ส่งผลให้ “การจัดการภาคีสาธารณะ” ถือกำเนิดขึ้นในฐานะที่เป็นศาสตร์ใหม่เพื่อรองรับต่อปรากฏการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการภาคีอันแตกต่างหลากหลาย ซึ่งจำเป็นที่จะต้องประสานความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ การชักจูงให้แต่ละฝ่ายนำทรัพยากรออกมาใช้เพื่อบรรลุเป้าประสงค์ของการมีส่วนร่วม และการจัดการความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการทำของร่วมกันระหว่างเครือข่ายต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Carr, Gerberry and Lupher (2009); Feiock (2007); Kruger and Mcguire (2005); ที่พบว่าการขาดแคลนทรัพยากรทางการบริหารเป็นสาเหตุให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องแสวงหาความร่วมมือเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและสอดคล้องกับแนวคิดของ Carr, Gerberry and Lupher (2009) ที่

กล่าวว่าชาติหรือเทศบาลที่ขาดแคลนทรัพยากรเพื่อใช้งบประมาณในการนำโครงการของท้องถิ่นไปสู่การปฏิบัติ จึงต้องค้นหาหุ้นส่วนเพื่อจะร่วมกันแบ่งปันภาระเรื่องต้นทุน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Osborne (2010: 7,9,11) ที่กล่าวว่า การจัดการปกครองสาธารณะแบบใหม่ มองว่าภาครัฐเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินงานสาธารณะ แต่รัฐจะไม่ผูกขาดงานสาธารณะไว้เป็นภารกิจของตนแต่เพียงผู้เดียวอีกต่อไป งานสาธารณะเป็นงานที่ทุกคนมีสิทธิเข้าร่วมได้ ในขณะที่ภาครัฐไม่เพียงแต่เปิดกว้างต่อการเข้าร่วมของภาคีต่างๆ เท่านั้น แต่ยังใช้วิธีการจูงใจและสนับสนุนให้ภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคมและชุมชนเข้าร่วมในการดำเนินงานและให้บริการสาธารณะอย่างกว้างขวางอีกด้วย โดยภาคีต่าง ๆ สามารถเข้าร่วมได้ทั้งรูปแบบของอาสาสมัคร การได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอย่างเป็นทางการ การรับเหมาช่วงงานบริการจากภาครัฐ ฯลฯ แม้จะมีภาคีต่างๆ เข้าร่วมดำเนินงานแต่ความรับผิดชอบต่องานสาธารณะทั้งหมดก็ยังคงเป็นภาครัฐอยู่เหมือนเดิม เพียงแต่รัฐหันมาทำหน้าที่เป็นผู้กำกับทิศทาง โดยไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ผลิตสินค้าหรือบริการให้แก่ประชาชนโดยตรง

โดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นได้คัดเลือกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดีเด่นในแต่ละจังหวัดซึ่งมีมาตรฐานและคุณภาพ รวมทั้งศักยภาพในการช่วยเหลือด้านต่างๆ แก่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอื่นๆ เพื่อทำการประสานและเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในระดับตำบล ระดับอำเภอ และระดับจังหวัดที่มีมาตรฐานน้อยกว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น มีความพร้อมและสมัครใจเข้าร่วมโครงการในลักษณะการลงนามความร่วมมือ (MOU) เพื่อร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาประสบการณ์ ครูผู้ดูแลเด็ก ด้านการพัฒนาหลักสูตร การวางแผนจัดประสบการณ์เรียนรู้ การจัดทำสื่อจากวัสดุท้องถิ่น การพัฒนาสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกศูนย์ฯ การระดมทรัพยากร และการบริหารทั่วไป โดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการ โดยให้คณะกรรมการบริหารโครงการมีหน้าที่ คือ กำหนดนโยบายในการดำเนินงาน ตามแผนและงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนและให้คำปรึกษาคณะกรรมการดำเนินงาน พิจารณากลับกรองโครงการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ และอนุมัติโครงการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Stenberg (2007: 16) ที่ว่าเครือข่ายเป็นกระแสทางความคิดในปัจจุบัน โดยนำมาแก้ไขปัญหาการด้อยพัฒนาของพื้นที่รอยต่อ ความเหลื่อมล้ำระหว่างองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นขนาดใหญ่ ขนาดเล็กและปัญหาการขาดความประหยัดทางขนาด (Economic of Scale) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานโดยอาศัยแนวทางการสร้างความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น โดยใช้ฐานข้อมูลศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและสมาชิกเครือข่ายมาวางแผนการจัดกิจกรรมร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของขนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ (2551:9) ได้เสนอแนวทางการ

บริหารงานเครือข่ายว่าเป็นการจัดการที่มีการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิก ในการจัดการเครือข่าย ต้องคำนึงถึงเงื่อนไขที่สำคัญ 2 ประการ คือ การคำนึงถึงสภาพของเครือข่ายว่าอยู่ในช่วงใดของวงจรชีวิต การนำแนวทางต่าง ๆ ไปใช้ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับระดับพัฒนาการของเครือข่าย และ หน่วยงานหรือบุคลากรที่บริหารเครือข่าย

จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังพบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและศูนย์สมาชิกเครือข่ายมีการประสานและเชื่อมโยงเครือข่ายสนับสนุนหรือเครือข่ายธรรมชาติในชุมชน โดยอาศัยทุนทางสังคมที่มีอยู่เดิมในรูปของความสัมพันธ์เชิงเครือญาติและความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในการประสานงานและขอความร่วมมือในการดำเนินงานกับบุคคล กลุ่มคน องค์กร และบุคคลในชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียง ประกอบด้วยเครือข่ายภายในคือระหว่างหัวหน้าศูนย์ฯ ครูผู้ดูแลเด็ก บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็ก และ คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก กับ นายกองจัดการบริหารส่วนตำบล นายกเทศมนตรี รองนายก ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการศึกษา ศึกษาานิเทศก์ เจ้าหน้าที่กองการศึกษา เครือข่ายภายนอกประกอบด้วย ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน กลุ่มอาชีพ ภูมิปัญญาท้องถิ่น อาสาสมัคร สาธารณสุข (อสม.) ตำรวจ เจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โรงเรียน วัด มหาวิทยาลัย ห้างร้านต่างๆ เพื่อร่วมกันบริหารจัดการศึกษาและจัดประสบการณ์เรียนรู้ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หากแต่พิจารณาความมากน้อยของการเข้ามามีส่วนร่วมจากภาคส่วนต่างๆ ยังมีส่วนร่วมน้อย โดยเฉพาะการดึงให้ผู้ปกครอง และชุมชนในการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในรูปแบบของคณะกรรมการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการวางแผนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่ผ่านมาผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆเข้ามามีส่วนร่วม เมื่อทางศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร้องขอ หรือขอความร่วมมือเข้าร่วมกิจกรรมที่ทางศูนย์ฯจัดในวันสำคัญต่างๆ และเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบการดำเนินงาน หรือเพื่อรองรับการประกันคุณภาพในด้านการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับ Sherry R.Arnstein (1969) ที่กล่าวถึงระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนชั้นที่ 2 เป็นขั้นยังไม่มีส่วนร่วม อาจจะถูกกล่าวได้ว่าเป็นภาพลวงหรือหน้าฉากของการมีส่วนร่วมของประชาชน เพราะผู้มีอำนาจในองค์กรมิได้เชื่อถือและมองว่าบุคคลในชุมชนยังอ่อนด้อยไร้ความสามารถ เป็นเหมือนคนป่วยที่ต้องดูแลรักษา โรคมากกว่าจะช่วยให้คนสามารถแก้ที่สาเหตุที่ทำให้เกิดโรคเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นองค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องแก้ปัญหาโดยการใช้อำนาจให้คนในชุมชนร่วมมือเหมือนคนป่วยที่ต้องให้ความร่วมมือกับหมอในการรักษาทำให้ดูเหมือนว่าชุมชน ประชาชน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ในส่วนของการระดมทุน ทรัพยากร พบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล

เทศบาลตำบล ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่นอกเมืองเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทุนน้อยเนื่องจากผู้ปกครอง ชุมชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับจ้าง เกษตรกร มีรายได้น้อยแต่จะสนับสนุนโดยการถอดผ้าป่าสามัคคีและบริจาคบ้างเป็นบางครั้งคราว ต่างกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองซึ่งผู้ปกครองมีความสามารถในการระดมทุนด้านงบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเช่นการจัดตั้งสมาคมผู้ปกครอง การจัดงานการกุศลเพื่อหาทุนสนับสนุน การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เพื่อพัฒนาการจัดประสบการณ์เรียนรู้ เป็นต้น แต่ทั้งนี้การเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชนส่วนใหญ่เกิดจากภาพลักษณ์ที่ดีของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่อสาธารณชน โดยเฉพาะด้านวิชาการ กิจกรรมการเรียนการสอนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกศูนย์ฯ การประสานส่วนใหญ่เป็นลักษณะไม่เป็นทางการสอดคล้องกับแนวคิดของ

จากผลการศึกษาพบว่าเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เกิดจากการส่งเสริมและสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นเมื่อหมดงบประมาณสนับสนุนหรือสิ้นสุดโครงการศูนย์ต้นแบบและสมาชิกเครือข่ายจะขาดการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงกันและไม่มีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของรัตนาวดี ณ นคร (2554: 8) ได้ให้ความเห็นว่าเครือข่ายที่เกิดจากการจัดตั้งจะมีความเกี่ยวข้องกับนโยบายหรือภาครัฐ และมักอยู่ในกรอบแนวคิดเดิมที่ใช้กลไกภาครัฐผลักดันให้เกิดงานที่เป็นรูปธรรม และส่วนมากภาคีหรือสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายมักจะไม่ได้มีพื้นฐานความต้องการ ความคิด ความเข้าใจหรือมุมมองในการจัดตั้งเครือข่ายที่ตรงกันมาก่อนที่จะเกิดการร่วมตัว การทำงานจึงเป็นเรื่องเฉพาะกิจไม่มีความต่อเนื่อง เว้นแต่จะได้รับการชี้แนะที่ดี มีการดำเนินงาน เป็นขั้นเป็นตอนจนสามารถสร้างความเข้าใจได้ดี และเกิดความผูกพันระหว่างสมาชิกจนนำไปสู่เครือข่าย แต่กลับพบว่าเมื่อสิ้นสุดโครงการเครือข่ายสนับสนุนหรือเครือข่ายธรรมชาติในชุมชนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและสมาชิกเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาและการจัดประสบการณ์เรียนรู้เพิ่มมากขึ้นทั้งในด้านการเข้าร่วมกิจกรรม การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการในการดำเนินงานด้านต่างๆ การสนับสนุนงบประมาณ การระดมทรัพยากร เนื่องจากเห็นความเปลี่ยนแปลงในด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ครุมีพัฒนาการด้านการจัดประสบการณ์เรียนรู้และมีความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง เด็กและชุมชนมากขึ้น ลูกหลานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น จึงเกิดความไว้วางใจ และเชื่อใจการจัดการเรียนการสอนในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สอดคล้องกับแนวคิดของรัตนาวดี ณ นคร (2554: 8) ได้ให้ความเห็นว่าเครือข่ายที่เกิดจากธรรมชาติมักใช้เวลานานในการสร้างเครือข่ายแต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วเครือข่ายมักมีความเข้มแข็ง ยั่งยืน และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มมากขึ้น แต่เครือข่ายที่เกิดจากการจัดตั้งจะมีความเกี่ยวข้องกับนโยบายหรือภาครัฐและยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Ostrom (1990) ได้พัฒนาแนวคิดที่สามารถ

อธิบายความร่วมมือกันเพื่อจัดการทรัพยากรที่ใช้ร่วมกันได้โดยไม่ถูกทำลายและไม่ต้องอาศัยปัจจัยภายนอก เช่น รัฐเข้ามาแทรกแซง แต่เป็นวิวัฒนาการของการจัดการที่ประสบความสำเร็จชุมชนในลักษณะที่เกิดขึ้นมาเอง (Self-Organizing Group) ได้ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการร่วมมือกันดูแลจัดการทรัพยากรที่ใช้ร่วมกัน คือ “ความไว้วางใจ” (Trust) และ “การต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน” (Reciprocity) ซึ่งเมื่ออยู่ในชุมชนเดียวกันรู้จักกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันก็สามารถสร้างให้เกิดความไว้วางใจกัน ทำให้ร่วมมือกันได้ง่ายขึ้น ขณะเดียวกัน การตอบแทนกันก็ทำได้ง่ายคือทั้งในทางบวกคือ ต่างก็ทำดีมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน หรือถ้าอีกฝ่ายทำไม่ดีก็สามารถตอบโต้หรือ Sanction กันได้ ดังนั้นจากผลการศึกษารูปได้เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเชื่อมโยงเครือข่าย 2 รูปแบบ คือ 1) เครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งเกิดจากการจัดตั้งและส่งเสริมจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสุขภาพ (สสส.) 2) เครือข่ายสนับสนุนหรือเครือข่ายธรรมชาติในชุมชนอาศัยทุนทางสังคมที่มีอยู่เดิมในรูปของความสัมพันธ์เชิงเครือญาติและความสัมพันธ์ฉันท์มิตรในการประสานงานและขอความร่วมมือในการดำเนินงานกับบุคคล กลุ่มคน องค์กร และบุคคลในชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียง ประกอบด้วยเครือข่ายภายในและเครือข่ายภายนอกองค์กรเพื่อร่วมกันพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2555: 4) ที่กล่าวว่า การก่อรูปเครือข่ายอาจเกิดได้สองแนวทางใหญ่ๆ แนวทางแรก คือ เครือข่ายที่เกิดจากรัฐเข้าไปมีส่วนเป็นผู้ริเริ่ม (State Initiative) กล่าวคือ หน่วยงานภาคเข้าไปกระตุ้นให้ประชาชนเกิดความตระหนักในปัญหา สร้างความตื่นตัวให้เกิดความสนใจรวมตัวกัน และ ผลักดันให้เกิดการรวมตัวของประชาชนโดยได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสุขภาพ (สสส.) แนวทางที่สองเครือข่ายที่กลุ่มประชาชนเอง กล่าวคือ ประชาชนเกิดความตระหนักและตื่นตัวในปัญหาใดปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นแล้วลงมือเริ่มในการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาให้ถูกลงหรือบรรเทาไป โดยที่องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรวิชาการหรือสื่อมวลชนโดยใช้วิธีการสร้างความตระหนักในปัญหาและสำนึกในการรวมตัวการสร้างจุดร่วมของผลประโยชน์การแสวงหาแกนนำที่ดีของเครือข่ายการสร้างแนวร่วมสมาชิกของเครือข่าย

## 1.2 ปัญหาการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาพบว่าการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีปัญหาในด้านต่างๆดังนี้



1. ด้านการบริหารทั่วไปผู้บริหารและนักการเมืองท้องถิ่นบางแห่งไม่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการจัดการศึกษาจึงไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาไม่มีการกำหนดยุทธศาสตร์หลักด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือแผนพัฒนาการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและลูกข่ายไม่มีความสอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์ หลักการจัดการศึกษาและสภาพแวดล้อมของศูนย์ฯ และโครงการต่างๆที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดำเนินการขาดการออกแบบกระบวนการส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรต่างๆเข้ามามีส่วนร่วม ขาดกระบวนการทำความเข้าใจ การสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ข้อมูลผลการดำเนินงาน การจัดกิจกรรม รูปแบบการจัดการเรียนการสอน และขาดการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆในชุมชนเข้าใจถึงความสำคัญของการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสอดคล้องกับผลการศึกษาของยูดี พงษ์สาระนั้นทกุลและปิยะธิดา นาคะเกษียร (2557: 185) ที่พบว่าปัญหาและความต้องการที่จะให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขาดการวางแผนหรือออกแบบกระบวนการให้ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมที่ผ่านมาผู้ปกครองให้ความร่วมมือเมื่อทางศูนย์ร้องขอเท่านั้น ขาดกระบวนการทำความเข้าใจ การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนเห็นความสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมแม้บริบทที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ใกล้ชิดกับชุมชนและวัด และสอดคล้องกับแนวคิดการมีส่วนร่วมของ Arnstein (1969) ในขั้นที่ 3 ที่ว่าการรับรู้ข่าวสารสารสนเทศเป็นขั้นตอนแรกของการมีส่วนร่วมของการมีส่วนร่วม เป็นการรับรู้ข่าวสารขององค์กรที่ส่งถึงชุมชน บุคคล เป็นการสื่อสารทางเดียวเพราะชุมชนหรือบุคคลที่ได้รับข่าวสาร ไม่มีโอกาสที่จะแสดงความเห็นย้อนกลับให้องค์กรรับรู้ ดังนั้นกิจการทั้งหลายที่องค์กรจะทำกับชุมชน หรือบุคคลในชุมชนจะถูกส่งมาให้รับทราบ การดำเนินการเท่านั้นการรับรู้ข่าวสารจะถูกส่งมาทางสื่อมวลชนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นแผ่นพับ โปสเตอร์ และแบบสำรวจซึ่งทั้งหมดจะเป็นการสื่อสารทางเดียวการประชุมจะเป็นวิธีการสื่อสารทางเดียว เป็นการนำเสนอข้อมูลขององค์กร ไม่เชื่อเชิญคำถามจากผู้ฟัง หรือให้คำตอบที่ไม่ตรงคำถาม อธิบาย ด้วยถ้อยคำที่เป็นวิชาการชั้นสูง

2. ด้านการบริหารงานบุคคล ขาดบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา อัตราส่วนของครูผู้ดูแลเด็กด่อนักเรียนยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และครูยังขาดประสบการณ์ในการบริหารและการจัดประสบการณ์เรียนรู้ ขาดการปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปกครองและชุมชนสอดคล้องกับผลการศึกษานิพนธ์ ปัทมเสวี (2548 : 608) พบว่าปัญหาการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดปทุมธานี ด้านงานความสัมพันธ์กับชุมชน อยู่ในระดับน้อย คณะกรรมการบริหารสถานศึกษายังไม่มีความเข้มแข็งและเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับ

การศึกษานักท ธิริธัน (2550: 17) ที่พบว่า การประเมินมาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล โลกกลาง ที่ผ่านมากการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารศูนย์ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายและการวางแผนพัฒนาอันเนื่องมาจากคณะกรรมการขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขาดการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ข่าวสารการดำเนินงานต่อสาธารณชนอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ภาคประชาสังคม ภาคธุรกิจเอกชน และภาครัฐ ยังมีส่วนร่วมน้อย โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์ในด้านต่างๆ เช่น ด้านการจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้เด็ก ด้านการดูแลสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย และด้านการบริหารจัดการ ศูนย์ บุคลากรส่วนใหญ่ขาดองค์ความรู้ด้านการดำเนินงานรูปแบบเครือข่าย สอดคล้องกับการศึกษาของ เกสรี ลัดเลีย (2557) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาเครือข่ายการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมคุณภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าเครือข่ายมีปัญหา ด้านขาดองค์ความรู้ ขาดการมีส่วนร่วม และขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารและสอดคล้องกับการศึกษาปราณีพันธ์ จารุวัฒนพันธ์ (2557) ที่พบว่า ปัญหาการดำเนินงานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการที่สำคัญประกอบด้วย การขาดแคลนบุคลากร ขาดแผนการปฏิบัติการ ขาดการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานที่ดีต่อเนื่องขาดงบประมาณสนับสนุน

3. ด้านงบประมาณองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ไม่เพียงพอ ครอบคลุมในภารกิจ การระดมทรัพยากรและการระดมทุนจากผู้ปกครองและชุมชน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในชนบทยังดำเนินการงานได้ค่อนข้างน้อย เมื่อเทียบกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ตั้งอยู่ในเขตเมือง เนื่องจากผู้ปกครองมีรายน้อส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทางการเกษตร และครูขาดความรู้ในการบริหารจัดการงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง สอดคล้องกับการศึกษาของ Carr, Gerberry and Luper (2009); Feiock (2007); Kruger and Mcguire (2005) ที่พบว่า การขาดแคลนทรัพยากรทางการบริหารเป็นสาเหตุให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องแสวงหาความร่วมมือเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลกเขต 1 (2553) กล่าวว่า ปัญหาของสถานศึกษาขนาดเล็ก ได้แก่ สถานศึกษาขนาดเล็กไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครอง ชุมชนได้ไม่มากนักเพราะส่วนใหญ่มีฐานะยากจน สอดคล้องกับการศึกษาของบังอร เทพเทียนและปิยฉัตร ตระกูลวงษ์ (2550: 6) ที่พบว่า ปัญหาในการจัดการศึกษาปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีปัญหาหลายประการเช่นครูที่เลี้ยงเด็กยังไม่ได้รับการพัฒนาในเรื่องการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเท่าที่ควร งบประมาณด้านการจัดการศึกษายังจัดสรรได้ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงกับความจำเป็นในการจัดการเรียนการสอนและความขาดแคลนในเรื่องจำนวนครูที่เลี้ยง เด็กและบุคลากรทางการ

ศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเป็นต้นเป็น อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนิษา อรัญมิตร (2552) ที่ศึกษาพบว่าการจัดการศึกษาปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีสภาพปัญหาในการดำเนินงานทุกด้านอยู่มากไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชนที่พบว่ามีปัญหาอยู่ในระดับมากกว่าด้านอื่น

4. ด้านการประเมินผลการดำเนินงานงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนมากขาดการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เนื่องจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในการประเมินไม่ครบถ้วนไม่เป็นระบบ ยังไม่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาในการเก็บรวบรวมข้อมูลส่วนใหญ่เก็บโดยใช้แฟ้มเอกสาร ขาดเครื่องมือในการประเมินผลงานเชิงคุณภาพ มีการประเมินผลงานล่าช้าและขาดหลักฐานหรือร่องรอยในการดำเนินงาน และยังไม่สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามวงจร PDCA ขาดการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอ และขาดการนำผลการประเมินมาปรับปรุง และพัฒนาเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องสอดคล้องกับยุทธพวงษ์ชัย เกตุบาง (2553: 13-16) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กไว้สถานศึกษา ขนาดเล็กมีจุดอ่อน ได้แก่ ขาดการนำผลการ ประเมินผลการปฏิบัติงานในโครงการหรือกิจกรรมมา ปรับปรุงพัฒนางาน งบประมาณที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอในการหาบุคลากรเพิ่มทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสถานศึกษาขนาดเล็กมีครูน้อย มีภาระงานมากจึงขาดการนำผลการประเมิน ผลการปฏิบัติงานในโครงการหรือกิจกรรมมาปรับปรุงพัฒนางาน

1.3 ความต้องการในการจัดการเครือข่ายพบว่าภาพรวมต้องการให้กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนงบประมาณ ในการจัดตั้งเครือข่ายร่วมพัฒนาอย่างต่อเนื่องและผู้บริหารท้องถิ่นควรกำหนดนโยบายและกำหนดยุทธศาสตร์หลักด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายสนับสนุนให้มีความเข้มแข็งเพื่อช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้เครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการขยายตัวและมีประสิทธิภาพและผู้บริหารควรเข้าร่วมกิจกรรมการดำเนินงานของเครือข่ายอย่างจริงจัง อำนาจความสะดวกหรือสนับสนุนส่งเสริมในการประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเช่นประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร การอบรมให้ความรู้ด้านการเขียนแผนการจัดประสบการณ์เรียนรู้ การเป็นที่ปรึกษาด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นต้น สอดคล้องกับ แนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS ) ของ Denhardt and Denhardt (2007: 25-39) ที่ว่าบทบาทของหน่วยของรัฐควรจะมุ่งเน้นการช่วยให้พลเมืองได้รับประโยชน์ตามสิทธิของตน แทนที่การควบคุมหรือกำกับให้สังคมเป็นไปในแนวทางที่ตนต้องการ โดยหน่วยงานจะต้องมีบทบาทในการอำนวยความสะดวก (Facilitation) การเจรจา

(Negotiation) หรือการเป็นตัวแทน (Broker) เพื่อแก้ปัญหาของประชาชน ครูผู้ดูแลเด็กต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านการบริหารและด้านการจัดประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ควรส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสถานศึกษา เช่น การส่งเสริมให้ครูและเด็กเข้าร่วมกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆของชุมชนและองค์กร เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การบริหารโครงการ การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆของศูนย์ เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS ) ของ Denhardt and Denhardt (2007: 25-39) ที่ว่าหน่วยงานต้องหาหนทางในการสร้างประโยชน์ร่วมกันและการร่วมกันมีส่วนรับผิดชอบของประชาชน หนทางหนึ่ง คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมาร่วมกันคิดร่วมกันทำโดยผ่านวาทกรรม (Discourse) ที่ไม่มีข้อจำกัดและมีความจริงใจ เนื่องจากปัจจุบันเป็นเรื่องยากที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามนโยบาย หากผู้บริหารเพียงแต่กำหนดวิสัยทัศน์ แล้วปล่อยให้ข้าราชการในหน่วยงานเป็นผู้นำไปปฏิบัติ แต่หน่วยงานภาครัฐจะต้องลงมาแสวงหาความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้ง โครงการที่ดำเนินการ และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการดำเนินงาน สอดคล้องกับการศึกษาของกัลยาณี ผลไม้ (2557: 66) ที่พบว่าการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน ส่วนใหญ่ต้องการให้ประสานและประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มาก เพื่อจะได้ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ชุมชน ผู้ปกครองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้รับทราบและให้ผู้ปกครองและชุมชนควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาให้มากกว่านี้เพื่อให้มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับผู้ปกครอง

## 2. แนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

จากผลการถอดบทเรียนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด สะท้อนภาพสิ่งที่เกิดขึ้นตามกรอบแนวคิดเชิงระบบทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และ ผลลัพธ์ นำมาสู่การอภิปรายผลเพื่อการพัฒนาเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังนี้

### 2.1 ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)

1. ด้านกลยุทธ์ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วยแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการจัดประสบการณ์ สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษา ยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นโยบายผู้บริหารและ สอดคล้องกับศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและความต้องการของท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนา และบรรจุแผนพัฒนาการศึกษาไว้ในแผนสามปี ของเทศบาล จึงทำให้มีแนวทางการดำเนินงานด้านเครือข่ายมีความชัดเจนและมีงบประมาณสนับสนุน

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำนโยบายและแผนไปดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแนวคิดของสาคร สุขศรีวงศ์ (2554: 99) ที่กล่าวว่า การวางแผนคือการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายและแผนงาน และมีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของยูวดี พงษ์สารนันท์กุลและปิยะธิดา นาคะเกษียร (2557: 185) ที่พบว่าแนวทางการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กผู้การเป็นศูนย์เรียนรู้หรือศูนย์ต้นแบบ ผู้บริหารและหน่วยงานที่รับผิดชอบดูแลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะต้องมีนโยบายการสนับสนุนที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กผู้การจัดการอย่างเป็นรูปธรรม

2. ด้านโครงสร้างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดแบ่งหน้าที่ชัดเจนประกอบด้วย หัวหน้าศูนย์ฯ ครูผู้ดูแลเด็ก เจ้าหน้าที่ธุรการ และมีบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสบการณ์และคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาและการศึกษาระดับปฐมวัย เพื่อทำหน้าที่ประสานระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับผู้บริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการและดำเนินการตามแผน และส่งเสริมสนับสนุนให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามากำกับ ติดตาม ดูแลควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนร่วมกับคณะครูผู้ดูแลเด็กอย่างจริงจัง

### 3. ด้านระบบการปฏิบัติงาน

3.1 ผู้บริหารฝ่ายการเมือง มีการกระจายอำนาจให้คณะกรรมการสถานศึกษา ร่วมจัดและพัฒนาคุณภาพการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีระบบการประเมินผลการทำงานที่ชัดเจน มีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการบริหารจัดการและจัดประสบการณ์การเรียนรู้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีการระดมทุนจากผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่างๆ จากทุกภาคส่วนเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรและการสร้างทีมงานด้านการบริหารและการระดมทุนทรัพยากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นผู้ประสานงานที่ดี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการบริหารจัดการงบประมาณและรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สอดคล้องกับการศึกษาภาณุมาศ เฉลยนาต (2557: 6) ที่พบว่ากลยุทธ์การระดมทุนทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2 มีการพัฒนาบุคลากรและการสร้างทีมงานด้านการบริหารและการระดมทุนทรัพยากรทางการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถเพื่อเป็นผู้ประสานงานที่ดี และมีการพัฒนาระบบการบัญชีการเงินขององค์กรให้ถูกต้องโปร่งใสและตรวจสอบได้

3.2 การบริหารงานวิชาการมีการนำหลักสูตรปฐมวัยของกระทรวงศึกษาธิการปรับปรุงให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และบูรณาการนวัตกรรมการสอนแบบมอนเตสซอรี ( Montessori ) มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับเด็กปฐมวัยที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มี

ระบบการวัดและประเมินพัฒนาการของผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดสัดส่วนของเด็กต่อครูผู้ดูแลเป็นไปตามมาตรฐานศูนย์เด็กเล็กน่ายุ่ของกรมอนามัย จำนวนเด็ก 15 คนต่อครู 1 คน ทำให้เด็กแต่ละคนได้รับการดูแลอย่างทั่วถึงมีการเชิญวิทยากรและผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกส่วนหนึ่งเข้ามาเป็นคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการให้คำปรึกษาวางแผนการทำงานร่วมกับคณะผู้บริหารของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และให้ความรู้และศาสตร์ใหม่ๆ กับครูผู้สอน สอดคล้องกับผลการศึกษาของโชติ แยมแสง (2557) ที่พบว่าสภาพการดำเนินงานด้านวิชาการส่วนมากใช้หลักสูตรของกระทรวง ศึกษาธิการ การจัดการเรียนการสอนเป็นการจัดการกิจกรรมพัฒนาเด็ก 4 ด้าน ด้านกิจการนักเรียน เน้นกิจกรรมฝึกเรื่องคุณธรรม จริยธรรม

3.3 ด้านบริหารงานบุคคล บุคลากรมีประสบการณ์ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา มีระบบการสรรหา คัดเลือก การจัดสอบ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยโดยจัดทำในรูปแบบคณะกรรมการ มีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษาและครูผู้ดูแลเด็กอย่างต่อเนื่อง มีการควบคุมและประเมินคุณภาพการจัดการเรียนการสอนจากหน่วยงานภายในและภายนอกสอดคล้องกับแนวคิด สมศักดิ์สินธุระเวชญ์ (2555: 65) ที่กล่าวว่า การประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเป็นสิ่งที่ตรวจสอบคุณภาพผลผลิต (นักเรียน) ซึ่งปัจจุบันความต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพสูงมีกระแสเรียกร้องมากขึ้น ต้องการให้มีการตรวจสอบมากขึ้น ผู้ปกครองต้องการรู้ว่าบุตรหลานของตน เมื่ออยู่ในโรงเรียนทำอะไรได้ดี เพียงไร และชุมชนต้องการที่จะมั่นใจว่าโรงเรียนปฏิบัติตามที่ได้ตามมาตรฐานดังนั้นโรงเรียนที่มีระบบการ ประกันคุณภาพการศึกษาเป็นโรงเรียนที่มุ่งมั่นจะสร้างระบบคุณภาพให้ผลผลิต (นักเรียน) สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ำโรงเรียนที่ไม่มีเด็กเข้าเรียน โรงเรียนที่มีเสียงกล่าวขานว่าผู้บริหารปล่อยปละละเลย ขาดภาวะผู้นำ ผู้สอนทิ้งห้องเรียนไม่เอาใจใส่ในนักเรียน เป็นต้นคำกล่าวขานเหล่านี้ล้วนแต่ทำให้ขาดความมั่นใจในโรงเรียน ตลอดจนส่งเสริมครูผู้ดูแลเด็กดำเนินงานวิจัยเพื่อนำผลการวิจัยมาออกแบบและปรับปรุงการดำเนินงานและการจัดประสบการณ์เรียนรู้ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และสิ่งสำคัญที่ทำให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดประสบผลสำเร็จคือความสามัคคีและการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ ครูผู้ดูแลเด็ก และมีส่วนร่วมในลักษณะกัลยาณมิตร สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุพรรณณี สุ่มเล็ก (2554: 4) ที่พบว่า การดำเนินงานที่ทำให้ประสบผลสำเร็จด้านปัจจัยนำเข้าคือมีการพัฒนาศักยภาพของครูที่เลี้ยงอย่างเป็นระบบ มีการควบคุมและประเมินผลจากภายในและภายนอก รวมทั้งมีการบูรณาการการเรียนการสอนในการดำเนินงานตลอดจนดำเนินงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง และนำผลงานวิจัยมาพัฒนาการดำเนินงานสิ่งสำคัญคือความร่วมมือร่วมใจของทีมงาน

3.4 ด้านธุรการ การ เงิน และพัสดุ จัดตามระเบียบราชการ ศูนย์ฯ ได้รับเงินรายได้ส่วนใหญ่จากงบอุดหนุนรายหัวและเงินจากต้นสังกัด ด้านอาคารสถานที่ที่มีเพียงพอ เน้นความสะอาด สวยงาม ร่มรื่นและปลอดภัย ส่งเสริมให้ผู้ปกครองช่วยเหลือโรงเรียนด้านการเงิน พัสดุครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่ มีการประชาสัมพันธ์สถานศึกษาต่อสาธารณชนหลากหลายช่องทางเช่นจัดทำวารสารวิชาการของท้องถิ่น หน่วยงานประชาสัมพันธ์จังหวัด ถ่ายทำวิดีโอการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน จัดทำเฟสบุ๊กเพื่อเผยแพร่การดำเนินงานและกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อสังคมอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบันและช่องทางที่สำคัญคือผ่านบุคคล มีระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนอย่างรัดกุม มีการจัดระบบงานสารบรรณที่ทันสมัย สะดวกรวดเร็วในการให้บริการ อาคารสถานที่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน มีการจัดห้องเรียนเป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกในการเข้ามาเรียนรู้และทำกิจกรรมเช่นสนามเด็กเล่น ห้องมอนเตสซอรี ห้องเสริมประสบการณ์ ห้องศิลปะ สระว่ายน้ำ และมีการจัดตารางการใช้ห้องเรียนอย่างเป็นระบบ อาคารเรียนและบรรยากาศสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษามีความสะอาด ร่มรื่นและสวยงาม เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ อาคารมีความมั่นคงแข็งแรง ปลอดภัย มีรั้วรอบขอบชิด ห้องน้ำ สถานที่รับประทานอาหาร สะอาดถูกสุขลักษณะสอดคล้องกับแนวคิดของเรียม สุขกล้า (2553: 27) ที่กล่าวว่าจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โรงเรียนควรมีนวัตกรรมและสื่อการเรียนการสอนใหม่ๆมีการพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมให้มีความสะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของอุไรวาส ปริดีดิถ (2552) ที่กล่าวว่าสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนมีความสำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ของเด็ก เพราะสภาพแวดล้อมเป็นส่วนหนึ่ง ของกระบวนการเรียนการสอนที่ช่วยให้ครูบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งจะส่งผลต่อการเสริมสร้างพัฒนาการของเด็กทุกด้านอย่างเป็นองค์รวม จากการจัดที่เล่นและมุมประสบการณ์ที่แตกต่างกัน การจัดสภาพแวดล้อมแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกห้องเรียน และ 2) สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ ประกอบด้วย การปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับเด็ก และ ผู้ปกครอง

4. ด้านบุคลากรและทักษะความรู้ความสามารถ มีการแต่งตั้งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากผู้ที่มีคุณวุฒิจบการศึกษาปริญญาตรีทางการศึกษาสาขาวิชาปฐมวัยและมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 3 ปี ครูผู้ดูแลเด็กมีคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการศึกษาปฐมวัย มีความรู้ ความเข้าใจหลักสูตร จิตวิทยาพัฒนาการเด็ก สามารถนำความรู้ความเข้าใจมาส่งเสริมและพัฒนาเด็กเป็นรายบุคคล มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้เรียน ผู้ปกครองและผู้ที่เกี่ยวข้อง มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และรับผิดชอบในหน้าที่ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีสอดคล้องกับการศึกษาของกัลยาณี ผลไม้ (2557: 8) ที่พบว่าผู้ปกครองให้ข้อเสนอแนะในการจัดการศึกษาระดับ

ปฐมวัยตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ โดยส่วนใหญ่ต้องการให้ครูผู้ดูแลเด็กดูแลเด็กอย่างเต็มความสามารถและดูแลอย่างใกล้ชิดและควรสร้างความพันธักอันดีให้แก่เด็กเพื่อที่เด็กจะได้อบอุ่นและไว้วางใจในตัวครู ครูได้รับการส่งเสริมและจัดสรรงบประมาณให้ศึกษาต่อ ฝึกอบรม ศึกษาคุณงานและทัศนศึกษาทุกปี ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ดูแลเด็กทำงานอย่างอิสระ แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อย่างเต็มที่ เพื่อนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์มาใช้ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีระบบและกลไกการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกฝ่ายเช่นส่งเสริมให้ครูผู้ดูแลเด็กเป็นข้าราชการประจำของรัฐและมีค่าตอบแทนคุณวุฒิ เป็นต้น ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และทั่วถึง โดยพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายมีข้อตกลง กติกา ที่ชัดเจน และมีคณะกรรมการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลและพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอสอดคล้องกับการศึกษาของนภัสสร สวางโคตร (2552 : 9) ที่พบว่าผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรสนับสนุนให้ผู้ดูแลเด็กเข้าร่วมอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินงานตามมาตรฐานที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาเด็กเล็กให้มากขึ้น โดยมีนโยบายการพัฒนาที่ชัดเจน ตลอดจนควรเพิ่มจำนวนบุคลากร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีความเหมาะสมเพียงพอต่อจำนวนเด็ก และศูนย์ฯ มีคณะกรรมการบริหารที่เข้มแข็งที่ได้จากการคัดเลือกตัวแทนทุกภาคส่วนที่มีความรู้ ความสามารถ เห็นความสำคัญด้านการจัดการศึกษา และเข้าร่วมการบริหารงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างต่อเนื่อง

5. ด้านรูปแบบการบริหารผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความรู้ความสามารถในงานวิชาการและการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีความเอาใจใส่และเห็นความสำคัญด้านการพัฒนาการศึกษา มีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจด้านการพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างชัดเจน ยึดหลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมและมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีการตรวจเยี่ยมสังเกตการณ์เรียนการสอนอยู่เป็นประจำ มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานที่มีความรู้ความสามารถจึงทำให้ชุมชนและหน่วยงานภายนอกเกิดความมั่นใจ ในการเข้ามามีส่วนร่วมพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสอดคล้องกับแนวคิด Hefferman (1992) ที่ว่าผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม ส่วนในระดับชาติ รัฐและท้องถิ่น ได้พยายามดำเนินการปรับปรุงให้ผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนมีส่วนร่วมในคณะกรรมการ และสอดคล้องกับการศึกษาของระพี อาคมคง (2550: 55) ที่พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีความรู้ ความเข้าใจและสนใจด้านการศึกษา จึงจะทำให้ความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษาเกิดขึ้น



ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประสบผลสำเร็จในการจัดการเครือข่าย ประกอบด้วย ด้านสังคมและวัฒนธรรมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตั้งอยู่ใกล้ชุมชนและรายรอบด้วยสถานที่ราชการและสถานศึกษา พ่อ แม่ ผู้ปกครอง มีหลากหลายอาชีพ ทั้งบุคลากรภายในและภายนอก ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทักษะการเลี้ยงดูแลเด็ก และการจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้แก่เด็ก ตลอดจนให้คำแนะนำ และเข้ามามีส่วนร่วมกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้เป็นอย่างดี ครูมีการนำระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการประสานงาน ทำให้ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานต่างๆ สามารถติดต่อสื่อสารกับทางสถานศึกษาได้ง่าย ด้านเทคโนโลยี ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดส่งเสริมและสนับสนุนในด้านเทคโนโลยีให้แก่ครูผู้ดูแลเด็กและบุคลากรในการแสวงหาความรู้ โดยได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากผู้ปกครอง ทำให้โรงเรียนมีความพร้อมในด้าน IT และนำมาพัฒนากระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตลอดจนระบบสารสนเทศภายในสถานศึกษา ด้านเศรษฐกิจ ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยอยู่ในระดับดี พร้อมทั้งส่งเสริมบุตรหลานในด้านการเรียน และสนับสนุนทรัพยากรทั้งด้านงบประมาณ สถานที่ สื่อ อุปกรณ์การจัดการเรียนการสอนให้แก่สถานศึกษา ด้านการเมืองและกฎหมาย ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากการที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดกองการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่าเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีผู้บริหารทุกระดับ ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ผู้อำนวยการกองการศึกษา ที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการศึกษาและมีความต่อเนื่องในการเข้ามาบริหารจัดการเทศบาลเป็นระยะเวลาอันยาวนาน มีการกำหนดนโยบายและแผนงานสนับสนุนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับบุคคล องค์กรต่างๆ ทั้งในระดับชุมชน ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด และระดับประเทศ อย่างชัดเจน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะให้การสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ทุกด้านการดูแลเด็ก การพัฒนาบุคลากร การพัฒนางานด้านวิชาการและกิจกรรมเด็กด้านการวิจัยและการบริการวิชาการ ด้านการประสานงานกับผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และ NGO ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในทุกรูปแบบเช่นเป็นวิทยากรที่ปรึกษา การระดมทุน การระดมทรัพยากร คณะกรรมการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทำให้การดำเนินงานเครือข่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของคมคาย สิทธิโชค (2551) ที่ได้ศึกษาศูนย์เด็กเล็กน่ายู่ของจังหวัดอ่างทองพบว่าความตระหนักของผู้บริหาร การสนับสนุนทรัพยากร การมีระบบงานที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร การกระทำ บทบาทหน้าที่และกลวิธีการดำเนินงานที่เข้มแข็งจริงจังและต่อเนื่องของหน่วยงาน และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานศูนย์เด็กเล็กน่ายู่ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมี

นโยบายด้านความต่อเนื่องในการเข้ารับการศึกษาต่อของเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเนื่องจากมีโรงเรียนอนุบาล โรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ไว้รองรับการศึกษาในระดับชั้นที่สูงขึ้นจึงทำให้ผู้ปกครองส่วนใหญ่มั่นใจว่าลูกจะมีที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นอย่างแน่นอน

## 2.2 ด้านกระบวนการ (Process)

จากการศึกษาพบว่ากระบวนการจัดการเครือข่ายของเครือข่ายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดและศูนย์ฯสมาชิกเครือข่ายที่ประสบผลสำเร็จด้านในด้านต่างๆมีดังนี้

2.2.1 การสร้างเครือข่ายเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีนโยบายที่ชัดเจนด้านการทำงานแบบมีส่วนร่วมกับภาคีทุกระดับ โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคมในพื้นที่ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ภาคีเครือข่ายและประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับท้องถิ่นในการขับเคลื่อนงาน ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นมีการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการสร้างเสริมเครือข่ายการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจนและสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างจริงจัง มีการประสานและได้ทำข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการร่วมกับสถาบันการศึกษา เช่น คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อร่วมพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนร่วมแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย การสร้างความร่วมมือในการวิจัย เป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารและการจัดประสบการณ์เรียนรู้ให้กับบุคลากรทางการศึกษาและครูผู้ดูแลเด็ก และโรงเรียนอนุบาลกรแก้วเพื่อนำรูปแบบการสอนมอนเตสซอริมาใช้ที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด นอกจากนี้ยังมีการประสานและขอความร่วมมือผู้ทรงคุณวุฒิจากจากตัวแทนทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา เพื่อร่วมดำเนินการพัฒนาคุณภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมทั้งการจัดกระบวนการเรียนการสอนให้มีความสอดคล้องในบริบทของท้องถิ่น ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อเป็นแรงจูงใจให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม และสนับสนุนทรัพยากร และการระดมทุน และเป็นช่องทางในการติดต่อประสานหน่วยงานราชการ หน่วยงานภาคเอกชน และกลุ่มองค์กรต่างๆในพื้นที่ เช่น วัด สถานีอนามัย ภูมิปัญญาท้องถิ่น ปราชญ์ชาวบ้าน สถาบันการศึกษา เข้าร่วมพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สอดคล้องกับการศึกษาของไสว อุทุมประเสริฐ ภูเงิน และปรานีพันธ์ (2557: 2) ได้ศึกษาวิจัยการดำเนินงานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 การจัดการเครือข่ายพบว่า มีประเด็นที่น่าสนใจที่จะทำให้การดำเนินงานเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร เพราะว่าการดำเนินงานเครือข่าย

ให้มีประสิทธิภาพและเกิดความต่อเนื่องของเครือข่ายนั้นจำเป็นต้องมีหน่วยงานภายนอกหรือองค์กรต่างๆเข้ามามีส่วนร่วม ด้านกิจกรรม

2.2.2 การเชื่อมโยงเครือข่ายในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด มีการเชื่อมโยงเครือข่าย 2 รูปแบบคือ

1. เครือข่ายสนับสนุนหรือเครือข่ายธรรมชาติมีการเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายภายในหน่วยงานนั้นเป็นการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากทุกภาคส่วนในสังคมเช่น วัด โรงเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ตัวแทนภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองการศึกษา นักวิชาการศึกษา และหน่วยงานอื่นๆภายในเทศบาล สอดคล้องกับแนวคิดของ Michale Mcguire (2006: 35-36) ที่กล่าวว่าโครงสร้างเครือข่ายเป็นการดำเนินงานระดับโครงสร้างที่เชื่อมโยงหน่วยงานและองค์กรต่างๆอย่างหลากหลายโดยภายในโครงสร้างจะมีการตกลงกัน มีเป้าหมายที่ผสมผสานกัน และแลกเปลี่ยนทรัพยากรกัน ลักษณะในการเชื่อมโยงประสานเครือข่ายมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การติดต่อประสานงานอย่างเป็นทางการจะใช้วิธีการประชุมประจำเดือน ใช้เอกสารในการนัดประชุมเป็นการทำงานตามโครงสร้างหน้าที่ที่กำหนด มีการติดต่อประสานงานผ่านการประชุมอบรม สัมมนา และการติดต่อประสานงานอย่างไม่เป็นทางการใช้การโทรศัพท์นัดหมายการประชุม ใช้อีเมลในการติดต่อระหว่างเครือข่าย และการนัดประชุมนอกเวลาราชการ เช่น การนัดพูดคุยเรื่องประเด็นงานต่างๆ ที่บ้าน ที่ร้านอาหาร ที่ทำงานเป็นต้นในการเชื่อมโยงเครือข่ายภายนอก พบว่ามีกลไกการทำงานที่มีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายสนับสนุน ได้แก่สถานศึกษา สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ในพื้นที่ พื้นที่ใกล้เคียง ระดับภาค ระดับประเทศ ได้เข้ามามีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดในด้าน ด้านวิชาการพบว่าสถาบันอุดมศึกษาได้เข้ามามีส่วนร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมากที่สุด โดยมีการเชื่อมโยงเครือข่ายในรูปแบบเป็นทางการในลักษณะลงนามข้อตกลงความร่วมมือ MOU เพื่อร่วมพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล ได้แก่ลงนามความร่วมมือเพื่อการแลกเปลี่ยนด้านภาษา การศึกษาและวัฒนธรรมกับเทศบาลเมืองฝางเจียงกาง ประเทศจีน ลงนามข้อตกลงความร่วมมือระหว่างสถาบันการศึกษาประกอบด้วย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม มหาวิทยาลัยร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยขอนแก่น โรงเรียนอนุบาลกรแก้ว สอดคล้องกับแนวคิดของสำเนียง วงสุรีย์ (2553:84) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถาบันการศึกษา

ของรัฐ และเอกชน ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษา มีการจัดระบบการประสานเครือข่ายสถานศึกษาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการทั้งในเขตพื้นที่และนอกพื้นที่การศึกษา ลักษณะในการเชื่อมโยงประสานมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. เครือข่ายร่วมพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ในการดำเนินงานตามโครงการเพื่อพัฒนาศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสมาชิกเครือข่าย ซึ่งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีการดำเนินงานและเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายตามแผนการวงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย

1. ขั้นเตรียมการ (P- Plan) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดประสานงานกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กระดับตำบล ระดับอำเภอ ระดับจังหวัดที่มีศักยภาพการบริหารศูนย์ฯ น้อยกว่าและผู้บริหารให้การสนับสนุน และมีความพร้อมด้านบุคลากร ด้านทรัพยากร เพื่อเข้าร่วมประชุมเพื่อเสนอข้อมูลชี้แจงรายละเอียดให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงวิธีการ แนวทางการพัฒนาที่ศูนย์ต้นแบบจะดำเนินการตามโครงการ และลงนามความร่วมมือระหว่างศูนย์ต้นแบบและศูนย์เครือข่าย ดำเนินการตามโครงการ และลงนามความร่วมมือระหว่างศูนย์ต้นแบบและศูนย์เครือข่าย ดำเนินการศึกษาปัญหาของศูนย์เครือข่ายเพื่อนำมาสู่การวางแผนการดำเนินงาน รูปแบบการจัดกิจกรรม สอดคล้องกับแนวคิดขงนิเทศศาสตร์ (2551: 9) ได้เสนอแนวในการจัดการเครือข่าย ต้องคำนึงถึงเงื่อนไขที่สำคัญ คือการคำนึงถึงสภาพของเครือข่ายว่าอยู่ในช่วงใดของวงจรชีวิตการนำแนวทางต่างๆ ไปใช้ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับระดับพัฒนาการของเครือข่ายและหน่วยงานหรือบุคลากรที่บริหารเครือข่าย จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการทั้งศูนย์ต้นแบบและศูนย์เครือข่าย และชี้แจงภาระหน้าที่ของแต่ละฝ่าย ให้มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหา มีการกำหนดวัตถุประสงค์ และ กฎระเบียบ ข้อตกลง ในการดำเนินงานเครือข่ายร่วมกันสอดคล้องกับแนวคิดของพระมหาสุทิตย์ อากาศโร (2547:118) กล่าวว่า ประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญต่อการจัดการเครือข่าย คือ การมีจุดมุ่งหมายร่วม การทำงานเครือข่ายจะเกิดประสิทธิภาพสูงหากทุกฝ่ายสามารถกำหนดจุดหมายร่วมกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจุดหมายที่ทุกฝ่ายเห็นและต้องการให้เกิดขึ้น บุคคลในการทำงานของเครือข่ายจะต้องมีจิตสำนึก ร่วม มีความถนัดในงานที่ทำและมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน รวมทั้งได้รับผลประโยชน์จากความเป็นสมาชิกในเครือข่าย

2. ขั้นดำเนินงาน (Do-D) มีการจัดทำเอกสาร คู่มือที่เกี่ยวข้องโดยศูนย์ต้นแบบจัดกิจกรรมการพัฒนาความรู้และทักษะ โดยการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรทางการศึกษาและครูผู้ดูแลเด็กเครือข่าย ศูนย์เครือข่ายนำความรู้ที่ได้รับมาขยายผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องเช่น

ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน คณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ และกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างศูนย์ ต้นแบบและศูนย์เครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งด้านวิชาการและกิจกรรม การพัฒนาสื่อการเรียนการสอน การจัดทำแผนพัฒนาศูนย์ฯ การพัฒนาบุคลากร การจัดสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การสร้างระบบการจูงใจโดยการจัดหาทรัพยากรสนับสนุน การระดมทรัพยากร ร่วมกันสอดคล้องกับแนวคิดของ Goldsmith&Eggers (2004: 15) ได้กล่าวไว้ว่า การทำงานแบบเครือข่ายอาจเกิดขึ้นได้ในลักษณะดังต่อไปนี้คือ 1) การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ระหว่างองค์กรต่างๆ ในเครือข่าย (Information Dissemination) ซึ่งอาจรวมถึงการแบ่งปันทรัพยากร ระหว่างกันได้ 2)การจัดเวทีนัดพบพูดคุยระหว่างกลุ่มหรือองค์กรต่างๆ (Civic Switchboard) เพื่อให้ กลุ่มต่างๆ ได้ร่วมปรึกษาหารือและหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวร่วมกัน เช่นเดียวกับแนวคิดของ แนวคิดของ Burke (1999: 76-79) ที่กล่าวว่ากรณีที่เครือข่ายดำรงอยู่ได้ก็ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่นเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อเป็นศูนย์ร่วมของการสนับสนุนเพื่อให้เกิดประโยชน์จากการมี ประสิทธิภาพแตกต่างกันเพื่อเป็นช่องทางสำหรับแหล่งทุนเครือข่ายและเป็นเวทีต่อรองกับ หน่วยงานองค์กรอื่นๆ หน่วยงานส่งเสริมสนับสนุนการสร้างเครือข่ายด้วยเป้าหมาย 2 ประการ คือ การเสริมสร้างศักยภาพ และสนับสนุนการเสริมสร้างอำนาจแก่ประชาชน และเป็นช่องทางสำหรับ การให้บริการแก่ประชาชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายยังพบว่าสมาชิกเครือข่าย นอกเหนือจากการเข้าร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามแผนการดำเนินงานที่กำหนดไว้เมื่อมีเวลาว่าง หรือช่วงเวลาดึกงานก็จะเข้ามาขอคำแนะนำและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับศูนย์ต้นแบบบ้าง หรือ ระหว่างศูนย์เครือข่ายด้วยกันบ้างศูนย์ และศูนย์ต้นแบบได้นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ใน กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยจัดทำเว็บไซต์และเฟสบุ๊ค ของศูนย์ฯ ในการเผยแพร่ผลการ ดำเนินงานระหว่างเครือข่าย เผยแพร่รูปแบบการจัดกิจกรรมเสริมประสิทธิภาพในศูนย์ต้นแบบ เพื่อให้ศูนย์เครือข่ายได้เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันสอดคล้องกับการศึกษาของสมศักดิ์ เอี่ยมดี (2556) ที่พบว่ารูปแบบที่มีประสิทธิภาพของระบบการบริหารเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นเครือข่ายผสมผสานระหว่างบุคคลและ เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการช่วยการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและสอดคล้องกับแนวคิดของ Marin and Wellman (2011: 11-12) ที่กล่าวว่ากลุ่ม ของสมาชิกเครือข่าย (Nodes) ที่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันโดยมีความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ ทางสังคมในรูปแบบ ความเป็นเพื่อน ญาติพี่น้อง ผู้ร่วมงาน การพูดคุย การให้คำแนะนำ การให้ ความไว้วางใจ การแลกเปลี่ยนสารสนเทศ การติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลล์ และสื่อสังคมออนไลน์

3. ขั้นประเมินผล (Check-C) มีการนิเทศ ติดตามรับฟัง ปรับปรุง แก้ไขปัญหา. ศูนย์เครือข่าย ศูนย์ต้นแบบ โดยร่วมกันสรุปผลการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนและ

ภาพรวม และ 4. ชั้นรายงานผล (Act - A) ร่วมกันจัดนิทรรศการแสดงผลการดำเนินงาน รูปแบบการจัดการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและเครือข่าย และรายงานผลการดำเนินงานต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเกสรี ลัตเลีย (2557: 67) ที่พบว่ากระบวนการพัฒนาเครือข่ายการจัดการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมคุณภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีแนวทางปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาเครือข่ายการจัดการศึกษาซึ่งประเด็นสำคัญของแนวปฏิบัติที่ดีที่พัฒนาขึ้นมาขึ้นมานั้นประกอบไปด้วย 3 ระยะ ระยะที่ 1 การริเริ่มเครือข่าย ระยะที่ 2 การปฏิบัติการเครือข่าย และ ระยะที่ 3 การติดตามประเมินผลเครือข่ายและสอดคล้องกับแนวคิดของรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549: 13-14) ที่กล่าวว่า การควบคุมหรือการติดตามและประเมินการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กร มีการติดตามการทำงานและปฏิบัติการแก้ไข หรือหมายถึง กระบวนการวัดผลการ ทำงานและการแก้ไข เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

2.3 ด้านผลผลิต (Output) พบว่าผลผลิตที่ได้จากเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคือ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดได้จัดทำคู่มือการจัดการกิจกรรมเสริมประสบการณ์ตามแนวทางมอนเตสซอรีเพื่อถ่ายทอดความรู้แก่สมาชิกเครือข่าย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเครือข่ายได้รับการพัฒนาและมีคุณภาพที่ดีขึ้นบุคลากรและผู้ดูแลเด็กของเครือข่ายได้รับการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารจัดการ และการจัดประสบการณ์เรียนรู้ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีการขยายตัวของเครือข่ายสนับสนุนและเครือข่ายร่วมพัฒนาระดับตำบล ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด ระดับประเทศ

2.4 ด้านผลลัพธ์ (Outcome) พบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบและเครือข่ายร่วมพัฒนามีการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาเด็กก่อนปฐมวัยที่เป็นรูปธรรม หลายประการ คือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบมีชื่อเสียงสามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิรูปการศึกษาจัดการเรียนการสอนที่เน้นเด็กเป็นสำคัญและพัฒนาเป็นศูนย์เรียนรู้ด้านการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย เพื่อเป็นสถานศึกษาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงานให้กับหน่วยงานองค์กรต่างๆ ทั่วไป ครูผู้ดูแลเด็กทั้งแม่ข่ายและลูกข่ายมีทักษะกระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบมอนเตสซอรีมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เข้าใจหลักการ ปรัชญาของนวัตกรรมการมอนเตสซอรี ครูมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ วิธีการสอน การผลิตสื่อ อุปกรณ์การสอน เน้นสื่อจากธรรมชาติที่มีอยู่ในท้องถิ่นเด็กได้เรียนรู้จากสิ่งที่ได้เลือกเอง ได้ลงมือปฏิบัติจริง และมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ผู้ปกครองให้การยอมรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เนื่องจากเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ตัวเด็กอย่างชัดเจน เด็กมีสมาธิมากขึ้น มีความรับผิดชอบ ระเบียบวินัย มีความเป็นตัวของตัวเองกล้าแสดงออกและสามารถช่วยเหลือตัวเองได้ ผู้ปกครอง ชุมชนและองค์กรต่างๆ มีความพึงพอใจและเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

และจัดประสบการณ์เรียนรู้ ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมากขึ้นสอดคล้องกับการศึกษานักثر โปธิรัตน์ (2550) ที่พบว่าผู้ปกครองเด็กมีความพึงพอใจมากในด้านอาคารสถานที่ เช่นการจัดห้องเรียนที่สะอาด มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ ทำให้การมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมกิจกรรมของพ่อแม่เด็กและการการสนับสนุนทรัพยากรหรือวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ให้แก่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและสอดคล้องกับพรหมพิสัยฐ์ รักษาพรหมณ์ (2550) ที่พบว่าผู้ปกครอง ผู้นำชุมชนและบุคลากรพึงพอใจในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านวิชาการและด้านสภาพแวดล้อมที่จะสามารถสร้างผลสัมฤทธิ์และพัฒนารเด็กเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่าการถอดบทเรียนสะท้อนถึงความสำเร็จในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดที่เกิดจากผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา ทีมบริหารงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและบุคลากรผู้ปฏิบัติในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายสนับสนุนหรือเครือข่ายธรรมชาติกับภาคส่วนต่างๆ ให้มีความเข้มแข็ง ซึ่งเป็นฐานการพัฒนาที่นำไปสู่การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กระดับตำบล อำเภอ จังหวัดและระดับประเทศ ให้มีการขยายเครือข่ายเพิ่มมากขึ้นและเกิดความยั่งยืนในการเชื่อมโยงประสานกิจกรรมร่วมกัน สอดคล้องกับการศึกษาของมงคลรัตน์ ปิยะนันท์ (2551) ที่พบว่าปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ทุนทางสังคมดำรงอยู่และนำไปใช้พัฒนาท้องถิ่นคือมีเครือข่ายการสนับสนุน มีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง และมีกระบวนการจัดการที่ดีมีคุณภาพ

การจัดการเครือข่ายร่วมพัฒนาให้มีคุณภาพ มีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาจำเป็นต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง รวมถึงมีการประสานความร่วมมือกันกับเครือข่ายสนับสนุนในชุมชนและกับหน่วยงานภายนอกเช่น ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง สถาบันการศึกษา นักวิชาการศึกษาด้านปฐมวัยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารศูนย์อย่างเป็นระบบ เพื่อจะนำไปสู่การสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความต่อเนื่อง (นุชากร นามสมมติ, 2558)

### 3. พัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากผลการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงาน ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กน่าอยู่ มุ่งมั่นพัฒนาก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศ ในด้านการพัฒนาร่างกาย ด้านอารมณ์ด้านสังคม ด้านสติปัญญา ควบคู่กับความสามารถด้านศีลธรรมและจริยธรรมของเด็กและบุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนา เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ โดย

ความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในสังคมซึ่งมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดระบบการศึกษาใน หมวด 3 มาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับ ผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ มุ่งเน้นการพัฒนา คุณภาพคนไทยทุกกลุ่มวัยให้มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา อารมณ์ คุณธรรมและจริยธรรม สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนา ประเทศตามนโยบายคณะความสงบเรียบร้อยแห่งชาติที่ให้องค์กรภาคประชาสังคม ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนทั่วไปมีโอกาสร่วมจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและทั่วถึง และร่วมในการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ กระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นตามศักยภาพและความพร้อม โดยให้สถานศึกษาสามารถเป็นนิติบุคคลและ บริหารจัดการได้อย่างอิสระและคล่องตัวขึ้นและพัฒนาคนทุกช่วงวัยโดยส่งเสริมการเรียนรู้ตลอด ชีวิตโดยเน้นความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องทั้งในและนอกโรงเรียน

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดประสบการณ์ในรูปแบบ เครื่องข่ายเป้าประสงค์ที่ 1.1 ผู้นำทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์สามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่าง มีประสิทธิภาพประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกล ยุทธ์ที่สำคัญเพราะการจะดำเนินงานด้านเครือข่ายให้ประสบผลสำเร็จ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นทิศทางนำไปสู่ การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Kotter, 1996: 72) คือทำให้องค์กรมองเห็นทิศทางเปลี่ยนแปลงว่าจะ มีทิศทางไปอย่างไร กระตุ้นให้บุคลากรมีการปฏิบัติได้ตรงตามทิศทางของหน่วยงาน

การดำเนินงานบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพปัจจัยสำคัญคือผู้บริหาร ต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีด้านการจัดการศึกษา เห็นความสำคัญในการพัฒนาเด็กปฐมวัย มีการ กำหนดนโยบายและสามารถสื่อสารนโยบายต่อผู้ปฏิบัติงานในการนำไปปฏิบัติได้อย่าง ชัดเจน ซึ่งผู้บริหารควร ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์อย่างจริงจัง จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (เกษมชัย นามสมมติ, 2558 )

สอดคล้องกับแนวคิดของสุกัลักษณ์ เศษระพานิช (2550: 300) ที่ว่าผู้บริหารสูงสุด เป็นผู้มีอิทธิพลสูงสุดในการผลักดันขับเคลื่อนสถานศึกษาก้าวสู่ความเป็นเลิศ โดยอาศัยการทำงานที่



เป็นระบบ การผลักดันความคิด วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุระพี อาคมคง (2550: 18) ที่พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีความรู้ ความเข้าใจและสนใจด้านการศึกษา และสนับสนุนงบประมาณอย่างจริงจัง และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธนภณ ธรรมรักษ์ (2556) พบว่ารูปแบบการพัฒนาในรูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษาประกอบด้วย การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรในองค์กร การส่งเสริม วัฒนธรรมองค์กร การมุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม การควบคุมองค์การอย่างสมดุล และการ เป็นผู้นำองค์กรจึงจะทำให้ความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา เกิดขึ้นและสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของ Hitt,Ireland,&Hoskisson (2007:384) ที่กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาคือการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรในองค์กร การ ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติงานอย่างมีคุณธรรม และการควบคุมองค์การอย่างสมดุล

เป้าประสงค์ที่ 1.2 ครูมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะใน การบริหารจัดการศึกษาและจัดประสบการณ์เรียนรู้ที่นอกเหนือจากตัวนักเรียน หลักสูตร สื่อ การสอน กระบวนการเรียนการสอน ที่จะทำให้ผู้ปกครอง ชุมชน เกิดความเชื่อมั่นส่งลูกหลานเข้า มาเรียน และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูเป็นปัจจัยที่สำคัญใน การจัดการศึกษาโดยเฉพาะครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำเป็นต้องมีคุณลักษณะพิเศษที่ แตกต่างจากครูทั่วไปซึ่งจะต้องเป็นผู้ที่มีใจรักเด็ก อ่อนโยน อารมณ์ดี มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อ ผู้ปกครองและชุมชนซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของเจริญวิญญู สมพงษ์ธรรมและคณะ (2553: 8) ที่ ได้ศึกษาแนวโน้มคุณลักษณะของครูไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2562) พบว่าความเป็นครูมืออาชีพ ได้แก่ ความเป็นครูที่ปฏิบัติตามบทบาทของวิชาชีพ การพัฒนาให้มีคุณลักษณะของครูที่ดี การ ศรัทธาต่อวิชาชีพครู การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การ ปฏิบัติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพครู เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เป็นคุณลักษณะที่ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อความสำเร็จของนักเรียนซึ่งจะได้รับการ ส่งเสริมให้เป็นคนดีคนเก่งและมีความสุขในการเรียน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การศึกษาและจัดประสบการณ์เรียนรู้ จากผลการประเมินความเป็นไปได้ของผู้เข้าร่วมเสวนา เสริมสร้างปัญหาพบว่ามีความเป็นไปได้จำนวน 46 คนคิดเป็นร้อยละ 92 % ส่วนแนวทางในการ ดำเนินงานของกลยุทธ์พบว่าแนวทางส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเชิงรุก ริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ เช่น ออกแบบกิจกรรมเสริมประสบการณ์เรียนรู้ การผลิตสื่อสร้างสรรค์จากวัสดุ ท้องถิ่น และ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาสื่อการสอน มีความเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 47 คน เนื่องจากการส่งเสริมพัฒนาสมรรถนะครูมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารและจัด

การศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพ ครูผู้ดูแลเด็กจึงต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มาตรา 80 บัญญัติให้รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการศึกษาจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทย มีระเบียบวินัยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมสอดคล้องกับการศึกษาของณัฐศาสตร์ ซึ่งสุขสมหวัง (2557: 9) ที่ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของครูปฐมวัยพบว่าแนวทางการพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของครูปฐมวัยที่สำคัญที่สุดจำแนกตามความต้องการจำเป็นมากที่สุดของแต่ละด้านดังนี้ การวิจัยในชั้นเรียนคือ การสนับสนุนของผู้บริหาร การจัดการเรียนการสอนคือการจัดอบรมให้ความรู้และติดตามผลจากหน่วยงานต้นสังกัดการประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชนการส่งเสริมนโยบายการมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครอง ด้านความรักและศรัทธาในวิชาชีพคือการส่งเสริมให้ครูรักและตระหนักในอาชีพครู และสอดคล้องกับแนวคิดของ องค์กรด้านการพัฒนาครูปฐมวัย รัฐเวอร์จิเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา (Office of Early Childhood Development Virginia Department of Social Services) ได้กำหนดสมรรถนะครูปฐมวัย เพื่อส่งเสริมให้ครูปฐมวัยมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและปรับปรุงคุณภาพการสอนอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อการเรียนรู้และสัมฤทธิ์ผลของเด็ก โดยแบ่งสมรรถนะทางวิชาชีพครูปฐมวัยเป็น 4 ด้านได้แก่ 1) ด้านจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานตามคุณภาพและที่กำหนด 2) ด้านการพัฒนาวิชาชีพ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาความรู้ด้านวิชาชีพรวมถึงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการประกอบวิชาชีพ 3) ด้านการสนับสนุนส่งเสริมและให้ความรู้ด้านการศึกษารวมถึงแก่ชุมชน 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประพฤติปฏิบัติที่ดีต่อเพื่อนร่วมวิชาชีพ ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเด็ก (Office of Early Childhood Development Virginia Department of Social Services, 2008)

2. กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ไม่ใช่ศาสตร์ของการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเฉพาะการใช้เทคโนโลยีและเครือข่ายแต่เพียงอย่างเดียวแต่เป็นศาสตร์ใหม่ที่องค์การชั้นนำทั่วโลกไม่เว้นแต่สถานศึกษาก็ได้มีการนำเทคนิคการจัดการความรู้ไปปรับใช้ในสถานศึกษาของตนเองเพิ่มขึ้นเพื่อการเพิ่มพูนศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและเพิ่มการบริหารขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการประเมินความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆให้มีความเพียงพอ และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้เป็นไปได้อย่างมากที่สุดจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 96% ดังนั้นหากเราใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติเป็นเลิศโดยใช้กิจกรรมเยี่ยมชมหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานได้สอดคล้องกับ

ผลการวิจัยของอ้อมอารี สุวรรณศรี (2553: 223) ที่ว่าโรงเรียนควรจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการส่งเสริมให้ครูรับรู้ว่าได้รับการยอมรับ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้นและยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของฉัฐกรณี สารปริง (2557: 9) ที่พบว่าสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูสร้างความรู้จากการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูผู้สอนในสถานศึกษาเดียวกันและกับผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบ และคัดเลือกความรู้ร่วมกัน ควรส่งเสริมให้ครูนำผลงานทางวิชาการหรือผลงานดีเด่น แฟ้มงานเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นและทำผลงานทางวิชาการของตนเองและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Fong and Kwok (2009) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การและการจัดการความรู้ ความสำเร็จในระดับโครงการและองค์การพบว่ากลยุทธ์การจัดการความรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงองค์การและเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การ โดยการจัดการจะดำเนินการได้ดีต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานในองค์การ การประชุมสัมมนา การมีปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล ภาระงานและอินเทอร์เน็ต โดยถ้าองค์การมีสิ่งเหล่านี้จะทำให้้องค์การสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่ายเป้าประสงค์ที่ 2.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมและเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่ายประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวความคิดหลัก การพื้นฐาน และวิธีการปฏิบัติงาน หรือการบริหาร โดยยึดถือระบบคุณธรรมและจริยธรรมเป็นแนวทางการจัดการและการควบคุมดูแลการดำเนินการด้านต่างๆภายใต้ความคาดหวังจะก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ความเป็นธรรม ความสุจริต โปร่งใส ความคุ้มค่า คำนึงถึงบทบาทและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ในระยะต่อมารัฐบาลโดยสำนักนายกรัฐมนตรีได้ออกระเบียบว่าด้วย การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 ขึ้นมาโดยเฉพาะการบริหารจัดการในหน่วยงานด้านสถานศึกษา ที่ต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและสังคมที่ดี “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารและจัดการศึกษาโดยมีหลักการสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบและหลักความคุ้มค่า (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) หลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เป็นการส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาทุกระดับมีคุณภาพ และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน ทำให้เกิดการประหยัดทรัพยากร งบประมาณ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นผลมาจากการเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบ ส่งผลให้การจัดการศึกษาดีขึ้น โดยเฉพาะ

หลักการมีส่วนร่วมที่เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจ

ดังนั้นรูปแบบการบริหารงานที่ดีจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับต้องคำนึงถึง ซึ่งความสำคัญของกลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลสอดคล้องกับผลการประเมินกลยุทธ์ที่พบว่ากลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมีความเป็นไปได้จำนวน 42 คนคิดเป็นร้อยละ 84% ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Isaacs (2001) ที่พบว่าความโปร่งใส โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างภาคีสมาชิกซึ่งจะทำให้การรักษาความเป็นภาคีสมาชิกธำรงอยู่ได้ และสอดคล้องกับการวิจัยของพระสุธีศักดิ์ สุกกิจ โง (2555:15) ที่ศึกษาการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอเสนาขวัญ จังหวัดกาญจนบุรี พบว่าแนวทางการบริหารการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ด้านหลักนิติธรรม การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ จะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม ความยุติธรรม ในด้านคุณธรรมต้องยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ด้านความโปร่งใสควรเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและเข้าใจง่าย และมีกระบวนการจัดการให้ผู้ปกครอง ประชาชน และคณะกรรมการสถานศึกษา ได้เข้ามามีส่วนร่วมตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน ด้านหลักการมีส่วนร่วมควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคเข้ามามีส่วนร่วมบริหารจัดการ ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำในเรื่องต่างๆ ด้านหลักความรับผิดชอบการตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมและเคารพในความคิดที่แตกต่างรวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีผลเสียจากการกระทำของตนเอง ด้านหลักความคุ้มค่า การบริหารจัดการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมในโรงเรียน และสอดคล้องกับแนวคิดของศิริโรจน์ ผลพันธ์ (2551:7) ที่อธิบายว่าธรรมาภิบาลเป็นวิธีการที่ดีในการใช้อำนาจเพื่อบริหารทรัพยากรขององค์กรเพื่อเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์การอันหมายถึงสถานศึกษาและภาระสำคัญก็คือการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุจุดมุ่งหมายผู้บริหารจึงต้องสวมบทบาทนักปฏิรูปและนักพัฒนาด้วยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความสามารถ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เข้าใจประชาธิปไตย บริหารด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม โปร่งใส เป็นแบบอย่างที่ดี อันจะส่งผลให้ได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา จากครู ผู้ปกครอง นักเรียนและคนในชุมชน

2. กลยุทธ์เสริมสร้างและพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Strategy

Planning) เป็นเครื่องมือในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเป็นส่วนสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัจจุบันกลยุทธ์เสริมสร้างและพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสำคัญเนื่องจากการที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะดำเนินงานและโครงการต่างๆเพื่อพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เกิดประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีระบบการจัดทำแผนในด้านต่างๆอย่างถูกต้องและมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของศูนย์ฯ ซึ่งความสำคัญของกลยุทธ์สอดคล้องกับผลการประเมินแนวทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ที่พบว่าแนวทางส่งเสริมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับท้องถิ่น และนโยบายของผู้บริหาร และหลักการจัดการศึกษา ศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และความต้องการของท้องถิ่น โดยมีกลไกการพัฒนาที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 94% และประเด็นที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่สามารถนำไปปฏิบัติมากที่สุดคือส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนต่างๆของศูนย์ฯ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 24% เนื่องจากผู้เข้าร่วมเสวนาเสริมสร้างปัญญามองว่าที่ผ่านมาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้การสนับสนุนงบประมาณในการกิจด้านต่างๆยังไม่เพียงพอและครอบคลุม การจะจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนากระบวนการจัดทำแผนต่างๆของศูนย์ฯ โดยเฉพาะอาจเป็นไปได้ยาก

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนสามปี แผนปฏิบัติงาน ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นกิจกรรมสำคัญที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม แต่การดำเนินงานจำเป็นต้องมีงบประมาณสนับสนุนทั้งในด้านการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และกิจกรรมดำเนินงาน ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับกิจกรรมด้านการวางแผนของศูนย์ฯไว้โดยเฉพาะ งบประมาณสนับสนุนการพัฒนาเด็ก พัฒนาคูร พัฒนอาคารสถานที่ พัฒนาสื่อก็ยังไม่ได้รับการจัดสรรที่เพียงพอ จึงเป็นไปได้ยากที่จะมีการจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาของศูนย์ฯ (จันทน์ นามสมมติ, 2558 )

แต่จากการถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีของเครือข่ายที่ประสบผลสำเร็จพบว่าพื้นฐานสำคัญของการบริหารเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จคือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีแผนยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงานที่สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษา สอดคล้องคลึงกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้

กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานในหมวด 6 มาตรฐาน และการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ระบบประกันคุณภาพภายใน และระบบประกันคุณภาพภายนอก อีกทั้งให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานที่ 12 มาตรฐานการศึกษา (ขั้นพื้นฐาน) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ว่าด้วยศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดระบบประกันคุณภาพภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างต่อเนื่องตามระบบวงจรคุณภาพ PDCA ในตัวบ่งชี้ 12.2 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยเน้นจุดเด่นที่สะท้อนถึงความเป็นอัตลักษณ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังนั้น การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัด และได้นำมาจัดทำแผนงานที่ประกอบด้วยโครงการต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ ตามกลยุทธ์ที่กำหนดสอดคล้องกับงานวิจัย ของจิตรารักษ์ ไยศิลป์ (2550: 153) ที่พบว่าการเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลและบุคลากรเพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์มี 4 ตัวแปร ตัวแปรที่ 2 การให้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยวิธีการที่เหมาะสม (อบรม ประชุม ชี้แจง เชิญบุคลากรมาให้ความรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Bartol, Martin, Tein and Matthews (1998) ที่มองว่าการกำหนดแผนยุทธศาสตร์เป็นสิ่งสำคัญต้องทำให้คนในองค์กรมองไปในทิศทางเดียวกันก่อน โดยเริ่มต้นจากการกำหนดทิศทางภาพรวมขององค์กรเพื่อให้การดำเนินการในส่วนต่างๆเป็นไปอย่างถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เพื่อนำมาวางแผนจัดกิจกรรมโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของเจริญผล สุวรรณโชติ (2551) ที่กล่าวว่า การบริหารยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จต้องมีขั้นตอนการวางแผนที่เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร ออกแบบขั้นตอน กำหนดกระบวนการหรือวิธีการ ดำเนินการตามขั้นตอน และควบคุมติดตามผล และสอดคล้องกับการศึกษาของรัศมี ตูจินดา (2557: 7) ที่พบว่าการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรมีการจัดทำแผนการศึกษา แผนการ ปฏิบัติงาน แผนงบประมาณ เฉพาะส่วนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และควรมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างเป็นรูปธรรม

3. กลยุทธ์ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจสู่สังคม งานด้านความสัมพัทธ์กับชุมชนมีความสำคัญกับการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยยึดหลักว่าจะต้องให้ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพและถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ดังจะเห็นได้ว่าสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ที่จะต้องดำเนินการจัดกระบวนการศึกษาให้เหมาะสมกับผู้เรียน โดยเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม ตลอดจนความสัมพัทธ์ของตนเองกับสังคม ได้แก่ ครอบครัว ชุมชน ชาติ และสังคมโลก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546: 12) ดังนั้น

สถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญในการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน ด้วยการให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพเพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาการเรียนการสอน ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริงมีทักษะการแสวงหาความรู้ นำความรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้ ซึ่งเป็นการสนองความต้องการของชุมชนอย่างเต็มศักยภาพสอดคล้องกับอนุชา ภูธร (2552) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนางานความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนวัดท่าช้าง อำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดสุโขทัยพบว่า การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลในชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นการขอความร่วมมือไปจากโรงเรียนเองหรือประชาชน เข้ามาร่วมโดยสมัครใจก็ตามแต่ทั้งนี้แหละทั้งนี้ต้องระวังการขอความช่วยเหลือจากชุมชนว่าจะขอความช่วยเหลือในเรื่อง อะไรจึงจะเหมาะสมและผู้บริหารต้องพิจารณาหรือรอบคอบเพื่อไม่ให้เกิดความเดือดร้อนแก่ชุมชน ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบมาถึงโรงเรียนได้ การให้ชุมชนมีส่วนร่วม ทั้งทางด้านวิทยากร แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ สถานที่ หรือคำแนะนำ การให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนได้จัดขึ้น ไม่ว่าจะด้านวิชาการ วันสำคัญต่างๆ งานประเพณี ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวโรงเรียนได้วางแผนหรือโครงการในการขอรับความช่วยเหลือล่วงหน้าและเมื่อได้รับการสนับสนุนควรจัดยกย่องให้เกียรติ ออกเกียรติบัตรหรือรายงานผู้บังคับบัญชาชั้นสูง เพื่อออกเกียรติบัตรหรือเครื่องหมายตอบแทนตามระเบียบทางราชการต่อไป ซึ่งความสำคัญของกลยุทธ์ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจสู่สังคมสอดคล้องกับผลการประเมินที่พบว่ากลยุทธ์มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 94 %

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายสนับสนุนและสร้างพลังความร่วมมือเครือข่ายร่วมพัฒนา เป้าประสงค์ที่ 3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริม สนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการกลไกสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนานักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น ให้สถานศึกษาใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ และส่งเสริมให้สถานศึกษา ประชาชนร่วมมือกันพัฒนาชุมชนของตนเอง ประชาชนร่วมมือกันพัฒนาชุมชนของตนเอง โดยมีหลักสำคัญคือ สถานศึกษาเป็นผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนชุมชน และชุมชนก็เป็นผู้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนการศึกษา เช่นเดียวกัน ซึ่งสถานศึกษาต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นให้ก่อน ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษาให้ความสำคัญและคำนึงถึงแนวทางในการดำเนินงานเรื่องนี้ ซึ่งที่ผ่านมา การสร้างความสัมพันธ์กับ

ชุมชนไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ เพราะสถานศึกษาเป็นฝ่ายรับฝ่ายเดียว ซึ่งสอดคล้อง กับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 8 วรรค 2 โดยยึดหลักการที่ว่าสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในฐานะที่สถานศึกษาเป็นสถาบันที่ใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด มาตรา 9 วรรค 6 สถานศึกษาควรปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ การศึกษาให้มีเอกภาพ และมีมาตรฐานการศึกษา รวมทั้งการกระจายไปสู่ท้องถิ่น เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารจัดการในสถานศึกษาสนับสนุนให้องค์กรและบุคลากรในชุมชนมีส่วนร่วมในการคิดและ ตัดสินใจ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับความร่วมมือจากชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำชุมชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน และผู้ประกอบการที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุดซึ่ง สอดคล้องกับการจัดการศึกษายุคใหม่ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานและชุมชนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการวางแผน และรับผิดชอบในการดำเนินงานร่วมกันด้วย ความเต็มใจ โดยมุ่งหวังให้บรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 4) ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นสถาบันทางสังคมที่มีความสำคัญยิ่ง และมีบทบาทในการสร้างสรรค์สังคมด้านการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ด้านการประชาสัมพันธ์เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่งโรงเรียนกับชุมชนให้บังเกิดขึ้นเนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นหน่วยงานหนึ่งของรัฐ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเผยแพร่ กิจกรรมต่างๆ ที่ได้กระทำลงไปให้ประชาชนได้รับทราบ กิจกรรมใดๆ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสนใจ ความเข้าใจ ความมั่นใจที่ประชาชนให้กับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การศึกษาที่นักเรียนจะได้รับหากจะให้ดีที่สุดย่อมต้องการช่วยเหลือหรือร่วมมือระหว่างสังคมที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของเด็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นเพียงส่วนหนึ่งของสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการศึกษาเรียนรู้ทั้งหมด ดังนั้นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรแจ้งข่าวสารการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อบุคคลฝ่ายต่างๆ จะได้ทำงานประสานกันได้อย่างถูกต้อง ในโอกาสเหมาะสมและควรสร้างความเชื่อถือให้กับบุคคลทั่วไป เช่นให้ผู้ปกครองไว้ใจว่าบุตรหลานของเขาได้รับการเอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดี หรือชุมชนมีความเชื่อถือในการบริหารและการจัดการศึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของโรเจอร์ (Roger, 1973) ได้ศึกษาพบว่าคนที่บุคคลใดจะรับของใหม่นั้นขึ้นกับกระบวนการติดต่อสื่อสารและช่องทางการสื่อสาร หน่วยงานควรมีการชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ให้ตรงกัน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เมื่อทุกคนเข้าใจในกิจกรรมแล้วจะทำให้เกิดความร่วมมือมากขึ้น การเพิ่มประสิทธิภาพเทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วยให้องค์กรต่างๆ เข้าถึงข้อมูลและกลุ่มเป้าหมายเพิ่มขึ้น ความทันสมัยจากการสื่อสารจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความเคลื่อนไหวต่างๆ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเป็นตัวนำความทันสมัยมาสู่สังคมซึ่ง



สอดคล้องกับ วรรณาท รักสกุลไทย (2551) ที่ได้เสนอแนวทางการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง โดยให้โรงเรียนกำหนดนโยบายให้ครูจัดกิจกรรมที่ให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเพียงพอ และเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างให้ผู้ปกครองได้เข้าใจและเห็นความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาปฐมวัย งานประชาสัมพันธ์แบบอย่างที่ดี ได้แก่ สถานศึกษาสร้างเว็บไซต์ จัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ จดหมายข่าว เพื่อเผยแพร่รายงานข่าวสารและรายงานผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้ชุมชน ผู้ปกครอง หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนรับทราบอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ของ สังคมแห่งการสื่อสาร สารสนเทศ และสังคมโลกาภิวัตน์ ซึ่งจะเกิดผลโดยตรงและทางอ้อม จนสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับจากชุมชน และเป็นที่ยู่ออย่างกว้างขวางในระดับประเทศ

2. กลยุทธ์ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน โดยพัฒนาเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรม การจัดประสบการณ์ จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น จากผลการเสวนาเสริมสร้างปัญหา พบว่ากลยุทธ์ด้านนี้มีความเป็นไปได้จำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 88 % ส่วนแนวทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น พบว่าแนวทางส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนด้านการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน และ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามสภาพจริง โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีความเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 96 % รองลงมาลำดับที่ 2 คือเชิญผู้ทรงภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่นช่างทอผ้า ช่างเทคนิค ช่างจักรสาน ชาวบ้าน ช่างปั้น และการเกษตร พระภิกษุ เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้แก่เด็กและครู จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 94% และลำดับที่ 3 คือส่งเสริมให้มีการนำศักยภาพและทุนทางสังคมที่มีอยู่ในพื้นที่เช่น ทุนทางปัญญาวัฒนธรรม ทุนทางธรรมชาติ แหล่งเรียนรู้มาบูรณาการและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็ก โดยเฉพาะการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และให้มีข้อตกลงอย่างเป็นทางการ (MOU) ระหว่างผู้บริหาร ครูสถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้ จากผลการประเมินจะเห็นได้ว่าการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยในปัจจุบันเน้นในเรื่องการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของคนส่วนใหญ่ในชุมชนและสังคม โดยพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา แยกอิสระจากกันไม่ได้ จำเป็นต้องพึ่งพาช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเช่นกัน การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นและปราชญ์ชาวบ้านเข้ามาในสถานศึกษา การให้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ของนักเรียน ทำให้นักเรียนเกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดความรัก ห่วงเห่น เห็นคุณค่าในท้องถิ่นและภูมิปัญญาท้องถิ่นของตนเองมากขึ้น อีกทั้งช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้ชุมชนเข้มแข็ง ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.

2553 มาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชนและสอดคล้องกับเอกพจน์ อวตมูล (2553) ได้ศึกษาการใช้แหล่งเรียนรู้ของโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาสภมย จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการวิจัยพบว่าในการใช้แหล่งเรียนรู้ได้เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมและให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการใช้แหล่งเรียนรู้ ใช้อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน และภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้นำสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศมาจัดการความรู้ และได้พัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เป็นแหล่งเรียนรู้สอดคล้องกับแนวคิดของ สุมณ อมรวิวัฒน์ (2544: 10) ที่กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นได้กับทุกคนในทุกสถานที่ ทุกเวลา แหล่งเรียนรู้ของชุมชนมีอยู่มากมาย ทั้งที่เป็นองค์กรจัดตั้งสถาบันในชุมชน วิถีชีวิตการทำมาหากิน ประเพณี พิธีกรรม และสิ่งแวดล้อมธรรมชาติ การเรียนรู้ที่ดีเกิดขึ้นจากการที่ทุกฝ่ายสร้างเครือข่ายของการเชื่อมโยงประสบการณ์ เกิดสังคมนการเรียนรู้ และสังคมคุณธรรมและการเรียนจากแหล่งเรียนรู้ในชุมชนและธรรมชาติ ประเด็นที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่สามารถนำไปปฏิบัติมากที่สุดคือแนวทางส่งเสริมให้มีการพานักเรียนไปทัศนศึกษาแหล่งเรียนรู้นอกสถานศึกษาเช่นพิพิธภัณฑ์ สวนสัตว์ ห้างสรรพสินค้า วัด เยี่ยมชมวิถีชีวิตของคนในชุมชน จำนวน 10 คน เนื่องจากผู้เข้าร่วมเสวนาที่ไม่เห็นด้วยส่วนใหญ่เป็นครูในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขนาดเล็กมีครูผู้ดูแลเด็ก 2-3 คน จึงไม่สามารถจะจัดกิจกรรมรูปแบบนี้ได้เนื่องจากการพาเด็กออกนอกสถานศึกษาที่อาจเกิดอันตรายหรือมีความเสี่ยงสูง ถ้ามีครูผู้ดูแลไม่เพียงพอ และที่ผ่านมาครูยังไม่มีการประสานงานในการจัดกิจกรรมรูปแบบนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Schnoebelen (1990) ที่ได้ศึกษาปัญหาในการจัดพานักเรียนไปยังแหล่งเรียนรู้ด้วยการสอบถามครูในรัฐเวอร์จิเนียสหรัฐอเมริกา ที่สอนโดยการพานักเรียนไปศึกษายังแหล่งเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่ายังมีการสอนรูปแบบนี้น้อยมากทั้งๆที่มีความเห็นว่าการสอนรูปแบบนี้มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของเด็ก ในด้านปัญหาและอุปสรรคการพาเด็กไปศึกษายังแหล่งเรียนรู้นั้นพบว่า 1) ครูไม่มีเวลาในการวางแผน 2) ขาดคนที่ช่วยในการจัดการและดำเนินกิจกรรม 3) โรงเรียนคิดว่าเป็นการเสี่ยงต่ออันตรายในการจัดกิจกรรม 4) ขาดวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการควบคุมชั้นเรียนนอกสถานที่ 5) ขาดผู้นำในการบริหารที่สนับสนุนและส่งเสริมในการจัด 6) ขาดงบประมาณ

3. กลยุทธ์เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่าย ภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคพัฒนาเอกชน (NGO) เน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชนในการร่วม พัฒนาการบริหารจัดการในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นกลไกสนับสนุนกระบวนการที่ให้ประชาชนได้ร่วมแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ได้มีส่วนร่วมในการจัดคุณภาพการศึกษา ผู้การปฏิบัติในทุกระดับ อย่างเป็นระบบ และอย่างมีส่วนร่วม และควรมีการเชื่อมโยงเครือข่ายกับบุคคล องค์กรต่างๆของชุมชนอื่น และเชื่อมโยงสู่ระดับที่สูงขึ้น ในระดับกลุ่มจังหวัดและระดับชาติ รวมทั้งควรมีการเชื่อมโยงกับ เครือข่ายร่วมพัฒนาที่จะส่งผลให้แผนงานส่งเสริมการมีส่วนร่วมการจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรมีการสร้างจิตสำนึกที่ดีในการรับรู้บทบาทหน้าที่ของตนให้เข้าร่วมกิจกรรมในทุกด้านและสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นกับคนในชุมชน ชุมชนส่วนใหญ่ควรได้รับการเรียนรู้ ในการทำงานร่วมกันระหว่างชุมชนเป็กลุ่มเครือข่ายแบ่งปันความรู้ความเข้าใจ มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ เรียนรู้ความก้าวหน้าของการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาคน และสามารถทำงานร่วมกันได้ โดยวิธีต่างๆ จนเป็นองค์กรชุมชนท้องถิ่นที่เข้มแข็งใน อนาคต

การบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่ต้องทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่าย ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้กลไกของการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ มีการร่วมมือกันในเรื่องต่างๆ และ ยังทำให้มีพลังต่อรองกับอำนาจต่างๆ ได้ดีขึ้น จึงนับได้เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน การสร้างเครือข่ายและการดำรงรักษาเครือข่ายไว้อย่างยั่งยืนจึงเป็นสิ่งที่จะต้องควบคู่ไปกับการสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่าย โดยจะต้องเริ่มต้นที่สร้างความตระหนักร่วมกันในบทบาทและความสำคัญของการกิจเครือข่ายที่จะต้องร่วมมือกันทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมมีการค้นหาปัญหาร่วมกัน วางแผนร่วมกันและร่วมตัดสินใจ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553: 80) และการมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นแนวคิดทางกลยุทธ์ของหลักการพัฒนาชุมชนที่จะทำให้ประชาชนบังเกิดความศรัทธาในตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้สึกเป็นเจ้าของและเข้ามามีส่วนร่วมในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก Arnstein (1969: 219) เห็นว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมโดยไม่มีบทบาทอะไรเลยย่อมไม่ได้ผลการมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพนั้นผู้เข้าร่วมจะต้องรู้จักใช้อำนาจและสามารถควบคุมกิจกรรมนั้นได้จึงจะทำให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554: 1-2) ที่กล่าวว่ารัฐส่งเสริมและสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชนองค์กรทางศาสนาและเอกชนจัดให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาเพื่อพัฒนามาตรฐานคุณภาพการดำเนินงานและสอดคล้องแนวคิดของภรดี อนันต์นาวิ (2552: 24-31) ที่กล่าวถึงหลักการ แนวคิด

ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วยสาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ 1) การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น 2) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย และ 3) การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของธารทิพย์ อุคมดี (2552) ได้ทำวิจัยเรื่องการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดปทุมธานีพบว่าชุมชนมีส่วนร่วมและสนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยให้การสนับสนุนด้านงบประมาณและการบริจาค การสนับสนุนด้านแรงงานและความร่วมมือ ไม่มีการสนับสนุน ด้านการจัดการเรียนการสอนจากหน่วยงานภายนอก มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์พัฒนา เด็กเล็กให้แก่ชุมชนได้รับทราบ โดยส่วนใหญ่ใช้วิธีการจัดทำคู่มือ เอกสาร แผ่นพับ แต่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ยังไม่ได้ให้ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการเด็กแก่ชุมชน ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลการ ดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แหล่งเรียนรู้ในชุมชนสำหรับพัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่ วัด และทุ่งนาการจัดการกับปัญหาสุขภาพต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ที่ต้องทำงานร่วมกันในรูปแบบเครือข่าย ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้กลไกของการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ มีการร่วมมือกันในเรื่องต่างๆ และ ยังทำให้มีพลังต่อรองกับอำนาจต่างๆ ได้ดีขึ้น จึงนับได้เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนการส่งเสริมและการขยายตัวให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษา มาจากการกระจายอำนาจในการบริหารเพื่อให้อำนาจการศึกษามีประสิทธิภาพ แต่สาเหตุที่สำคัญนั้นส่วนหนึ่งเกิดจากความต้องการที่จะให้การศึกษาสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของท้องถิ่นจะเห็นว่าในหลักการนี้แทบจะทุกรัฐบาลได้มีนโยบายที่จะกระจายอำนาจการบริหารและให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารการศึกษาซึ่งปรากฏในรัฐธรรมนูญ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติคำแถลงนโยบายของรัฐบาลต่อรัฐสภา ฯลฯ ซึ่งนโยบายของแต่ละรัฐบาลจะเน้นหรือให้ความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันไป ดังนั้นการมีส่วนร่วมของชุมชน มีความสำคัญ เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาการศึกษา กระบวนการมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่ภาวะสมดุล คือ ชุมชนจะเริ่มเข้าใจและเกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนมากขึ้น พร้อมจะให้ความร่วมมือ ในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และพัฒนาการศึกษาให้ยั่งยืนต่อไป

การให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นเรื่องที่ดีเพราะคนในพื้นที่จะรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่ประสบนั้นสามารถแก้ไขได้ ให้ทุกฝ่ายในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานในลักษณะที่เป็นการร่วมคิดร่วมทำร่วมตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมตรวจสอบ ร่วมประเมิน ร่วมรับผลประโยชน์และร่วมจากประสบการณ์ของคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งชาวบ้านได้พบวิธีการ

แก้ปัญหาเพื่อหาทางออกในการพึ่งตนเองโดยไม่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากสังคมภายนอก (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2550 : 36) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์กรภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน ภาคพัฒนาเอกชน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยเฉพาะผู้ปกครองและชุมชนซึ่งเป็นผู้ที่ส่งบุตรหลานเข้าเรียนและได้รับผลโดยตรงจากการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งสอดคล้องกับแนวทางในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน เสนอความต้องการ หรือมีตัวแทนจัดทำหลักสูตรร่วมกับครู ผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้หลักสูตรมีความสอดคล้องกับบริบทและตามความต้องการของชุมชน มีความเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 47 คนคิดเป็นร้อยละ 94%

4. กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จากการเฝ้าเห็นความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติมีความเป็นไปได้จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 88 % ส่วนแนวทางในการดำเนินงานของกลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นพบว่าแนวทางการจัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบด้านการระดมทุนในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและร่วมกันจัดทำคู่มือการระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีความเป็นไปได้มากที่สุดจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 94% รองลงมาลำดับที่ 2 สสำรวจเครือข่ายทุนในพื้นที่ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการบริหารและจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและแนวทางประกาศเกียรติคุณและจัดทำแฟ้มข้อมูลผู้มีส่วนร่วมทำคุณประโยชน์ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 90% และลำดับที่ 3 คือส่งเสริมให้มีการจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง ชุมชน ได้เข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการระดมทรัพยากร และ รูปแบบแนวทางการดำเนินงาน จำนวน 44 คนคิดเป็นร้อยละ 88% ซึ่งจะพบว่า กลยุทธ์และแนวทางดังกล่าวผู้เข้าร่วมเห็นว่ามีมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเนื่องจากปัจจุบันด้วยเหตุปัจจัยที่รัฐไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ทัวถึงและเท่าเทียมมนั้น ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังพอจะมีทางออกสำหรับการดำเนินการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาต่อไปได้อย่างมีคุณภาพตามความสามารถและศักยภาพ สอดคล้องกับพัชรกฤษฎ์ พวงนิล (2553: 9) ที่กล่าวว่า ทรัพยากรทางการศึกษา หมายถึง ปัจจัยทุกสิ่งทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรหลักได้แก่ เงินทุนหรืองบประมาณ บุคคล วัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และแหล่งเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ สถานศึกษากำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กล่าวโดยสรุปทรัพยากรทางการศึกษาเป็นปัจจัยที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษาซึ่งประกอบด้วยทรัพยากรที่เป็นเงิน และทรัพยากรที่มีใช้เป็นตัวเงิน ในที่นี้หมายถึง

บุคคล ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนและการ ผสมผสานองค์ประกอบในการการใช้ปัจจัยต่างๆ การระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศึกษา จึงเป็นนโยบายพื้นฐานทางด้านการศึกษา ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 โดยเป็นกฎหมายแม่บทเพื่อเป็นฐานหลัก ในนโยบายแห่งรัฐด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศการนำบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้ไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผลต่อการศึกษาก็เป็นสิ่งสำคัญ ดังเช่น มาตรา 58 ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรให้แก่สถานศึกษา และมีส่วนร่วมรับภาระค่าใช้จ่าย ทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็น และสอดคล้องกับแนวคิดของนคร ดังคะพิภพ (2549: 54) ได้จำแนกประเภทของทรัพยากรเพื่อการศึกษาของสถานศึกษาออกเป็น 6 ประเภท คือ เงินทุน ได้แก่ เงินทุนการศึกษา เงินพัฒนาสถานศึกษาในลักษณะต่างๆ ที่สามารถจะนำมาจัดซื้อจัดจ้างทำสิ่งของ หรือจัดสร้างสิ่งก่อสร้างต่างๆ และการใช้จ่าย เพื่อทำกิจกรรมหรือทำประโยชน์ทางการศึกษาให้มากขึ้น วัสดุอุปกรณ์ การระดมทรัพยากร เพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ ชิ้นส่วนต่างๆ ที่สามารถนำมาประกอบเป็นสิ่งที่ใช้ได้ และสิ่งของที่สามารถใช้ได้ทันที เช่น สื่อการสอน คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ได้แก่ ที่ดินที่ใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา อาคารเรียน อาคารประกอบอื่นๆ และสิ่งก่อสร้างต่างๆ ที่มีผู้สร้างให้โดยไม่ต้องใช้งบประมาณแผ่นดิน บุคคล ซึ่งได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญหรือภูมิปัญญาท้องถิ่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องที่โรงเรียนได้รับความอนุเคราะห์ให้มาถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับครู บุคลากรและนักเรียน แหล่งเรียนรู้ที่มนุษย์สร้างขึ้น ได้แก่ สถานประกอบการ สาธารณสถาน โบราณสถาน สถานที่ราชการและเอกชน ซึ่งนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการจัดการเรียนการสอนได้แหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติ ได้แก่ ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่อย่างหลากหลาย เช่น ภูเขา ป่าไม้ แม่น้ำลำธาร น้ำตก ป่าชายเลน ทะเล เป็นต้น ถ้าโรงเรียนสามารถเสาะแสวงหาและนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษา ก็จะเป็นทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่แล้วตามธรรมชาติโดยไม่ต้องลงทุน ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษา 3 ประเภทแรกนั้น อาจจะมีจุดเน้นของการระดมจากรายใหญ่เป็นบุคคลหรือเป็นรายย่อยก็ได้ซึ่งต้องมียุทธศาสตร์พิเศษที่จะระดมทรัพยากรจากบุคคลเหล่านี้เป็นกรณีๆ ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของของอารีย์ ขรรค์ชัย (2551: 5) ได้ศึกษาความต้องการ และวิธีการระดมทรัพยากรของ โรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตพื้นที่การศึกษาเชิงราย เขต 3 พบว่า ด้านวัสดุครุภัณฑ์ต้องการสื่อเทคโนโลยี และยังสอดคล้องกับอนิวัช แก้วจางค์ (2555: 11) ที่กล่าวถึงทรัพยากรขององค์กรว่าองค์กรที่มีความพร้อมในปัจจุบันการผลิต ได้แก่ แรงงาน เงินทุน เครื่องจักร

วัตถุประสงค์ เทคโนโลยีและวัสดุ จะมีความได้เปรียบในการจัดการและ การดำเนินงานมากกว่าองค์กร ที่ไม่มีความพร้อม

นอกจากนี้ยังพบว่าการระดมทรัพยากรทางการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ยังมีน้อยและมีกิจกรรมที่ไม่หลากหลายส่วนใหญ่ผู้ดูแลเด็กคิดว่าการระดมทรัพยากรจะเกี่ยวข้องกับ การบริจาคเงินและวัสดุสิ่งของ และผู้บริหาร ครูผู้ดูแลเด็กส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจรูปแบบการจัด กิจกรรมระดมทุนและกลัวว่ากิจกรรมที่ดำเนินการจะผิดกฎหมาย จึงไม่มีนโยบายส่งเสริมด้านการ ระดมทุนอย่างชัดเจน ในขณะที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบางแห่งผู้บริหารมีความสามารถในการประสาน ขอระดมทุนจากหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชนแต่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องขาดการวางแผนการการบริหาร จัดการด้านการระดมทรัพยากรที่ดีเช่น ไม่มีการวางแผนการใช้งบประมาณให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ของเงินที่ได้มา ไม่มีการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่ายที่โปร่งใสซึ่งเป็นไปตามผลการประเมินความ เป็นไปได้ที่พบว่าประเด็นที่ผู้เข้าร่วมเสวนาเห็นว่าไม่สามารถนำไปปฏิบัติมากที่สุดคือจัดตั้งกอง ทุนการศึกษาส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการเงินบริจาคมีความ โปร่งใสและบรรลุวัตถุประสงค์ของ การขอรับบริจาคและรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 28% สอดคล้องกับงานวิจัยของสุวดี อุปินใจ (2553) ที่พบว่า การระดมทุนและทรัพยากรทางการ ศึกษาจากในชุมชน ก่อนข้างจำกัด เนื่องจากคนในชุมชนเป็นชาวเขาที่มีฐานะยากจน ทำให้เกิด ความพร้อมน้อยต่อ การระดมทุนเพื่อการศึกษา ควรมีการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการระดม ทุนเพื่อการศึกษา จากชุมชนให้มากขึ้น และเสนอว่าการระดมทุนเพื่อศึกษานั้นควรมี วัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา อย่างแท้จริงและไม่ควรให้ชุมชนตกอยู่ในภาวะจำยอม สถานศึกษาจะ พิจารณาเฉพาะ งบประมาณ การเงินและทรัพย์สินเพียงอย่างเดียวไม่ได้ เพราะจะเป็นการมองเพียง ด้านเงินด้านเดียวสถานศึกษาควรพิจารณาถึงการมีส่วนร่วมด้านทรัพยากรบุคคลที่เป็นแรงงานคน วัสดุ และการบริหารจัดการ

เป้าประสงค์ที่ 3.2.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสถานศึกษาระดับเดียวกันเป็น เครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ ประกอบด้วย 1 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนา เป็นกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการสร้าง และแสวงหาเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทั้งจากภายในศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กด้วยกัน หรือจากหน่วยงานภายนอกต่างๆเพื่อร่วมมือกันในการดำเนินงานศูนย์พัฒนา เด็กเล็กให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (2553) มาตรฐานที่ 6 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยเพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานในการอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้แก่เด็กปฐมวัยอย่างครอบคลุม กว้างขวางเป็นพื้นฐาน

ของการศึกษา เพื่อพัฒนาคนอย่างมีคุณภาพ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้ง หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยทั้งในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด ระดับภาค และสอดคล้องกับแนวคิดของภารดิอนันต์นาวิ (2552: 24-31) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์ มีหลักความร่วมมือ ที่จะช่วยส่งเสริมการจัดองค์การการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเครือข่ายร่วมพัฒนาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543) ที่กล่าวว่า การรวมพลังเครือข่ายจะสามารถนำ จุดแข็งขององค์กรหนึ่ง ไปช่วยในจุดอ่อนของอีกองค์กรหนึ่งได้และสอดคล้องกับแนวคิดเสรี พงศ์พิศ (2548: 35) ที่กล่าวว่ากิจกรรมสำคัญที่สุดที่เครือข่ายทุกเครือข่ายทำร่วมกัน คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารประสบการณ์ แล้วพัฒนาไปสู่การวางแผนร่วมกัน ดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน และเงื่อนไขสำคัญของเครือข่ายคือ ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์สื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอระหว่างสมาชิก

#### 4. นำเสนอกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้นประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน มีผลการประเมินด้านความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ พบว่า มีความสอดคล้องและมีความเป็นไปได้ ในทุกกลยุทธ์ เนื่องจากกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม ทำให้ได้กลยุทธ์ที่มีคุณภาพซึ่งกระบวนการนั้น ได้แก่ การศึกษาสภาพการณ์และความต้องการ การศึกษาแนวทางปฏิบัติที่ดีจากเครือข่ายที่ประสบผลสำเร็จ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของการจัดการเครือข่ายจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมจากการวิเคราะห์เอกสาร การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และ การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในหลากหลายพื้นที่ หลากหลายกลุ่ม ทำให้ได้ข้อมูลที่ค่อนข้างครอบคลุม และเที่ยงตรง และขร่างกลยุทธ์จากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ และด้านการบริหารการศึกษาที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านการบริหารการศึกษาและด้านกลยุทธ์ ทำให้ได้กลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดสุวดี อุปปีนใจ (2553:84) ที่กล่าวว่าการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders Analysis) ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีส่วนช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานได้ถูกต้อง เนื่องจากหน่วยงานไม่เพียงแต่มีความผูกพันกับกระทรวงเจ้าสังกัดและ



ผู้รับบริการเท่านั้น แต่ยังมีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ อีกด้วยผู้มีส่วนได้เสียต่อองค์กร (Stakeholder Influence) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของหน่วยงานได้แก่ ผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กร (Internal Stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ผู้มีส่วนได้เสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) เช่นผู้รับบริการ พันธมิตร ผู้รับจ้าง และขายครุภัณฑ์และวัสดุในการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบพัสดุเป็นต้น และ ผู้มีส่วนได้เสียในสังคมแต่อยู่นอกองค์กร (External Stakeholders) เช่น คณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค คณะกรรมการอาหารและยา สถาบันการเงิน สภาหอการค้า สภาอุตสาหกรรมองค์กรพัฒนาเอกชน และสื่อมวลชน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและติดคล้องกับแนวคิดของพีช และ โรบินสัน (Pearce and Robinson, 2009: 3) ที่กล่าวว่าจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึงชุดของการตัดสินใจและการกระทำที่ส่งผลให้องค์กรมีการจัดทำแผนและการปฏิบัติตามแผน เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ที่กล่าวว่าจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กิจกรรมต่างๆที่ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกระทำเพื่อให้ได้กลยุทธ์ขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การนำองค์การ และการควบคุมองค์การ โดยเพิ่มและให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้ทราบสถานะขององค์กรว่าเป็นอย่างไรและจะมีการกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมอย่างไรก่อนนำไปปฏิบัติจริง รวมทั้งการตรวจสอบกลยุทธ์โดยการวิพากษ์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการศึกษา ด้านการพัฒนากลยุทธ์ทำให้กลยุทธ์ที่ร่างขึ้นได้รับการตรวจสอบและปรับปรุงให้เหมาะสมมากขึ้นซึ่งเป็นไปตามหลักของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ดี หลากหลายมีการศึกษาปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบ มีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (วิภาดา คุปตานนท์, 2551: 47-48)

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยโดยภาพรวม พบว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีการประสานเชื่อมโยงเครือข่ายสนับสนุนในพื้นที่เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและมีเครือข่ายร่วมพัฒนาระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากการเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่จัดโดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกับสสส.แต่ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่าถึงแม้ว่าที่ผ่านมาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะมีเครือข่ายร่วมพัฒนา

ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรร่วมมือกันพัฒนางานด้านเครือข่ายร่วมพัฒนาต่อไปหลักจากจบสิ้นโครงการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร การมีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่องหรือในบางโอกาส เพื่อให้เครือข่ายที่มีอยู่เดิมเกิดความยั่งยืน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นสังกัด ต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการประสานกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเข้าร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการพัฒนาศักยภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และควรมุ่งพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรทางการศึกษา และครูผู้ดูแลเด็กให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีและเอื้อต่อการดำเนินงานด้านเครือข่าย มีการยกระดับการดำเนินงานด้านเครือข่ายโดยใช้สารสนเทศจากการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานตามแผนด้านเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 จากผลการวิจัยพบว่าเหตุผลหลักที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ครูผู้ดูแลเด็ก หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยเฉพาะผู้ปกครองและคนในชุมชนเพราะต้องการให้ศูนย์ของพวกเขาให้มีพัฒนาการและมีศักยภาพที่พร้อมในทุกๆด้าน สำหรับการเข้าศึกษาในระดับที่สูงขึ้นต่อไปได้ ดังนั้นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องตระหนักอยู่เสมอว่าเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคือเป้าหมายหลักของการจัดการศึกษาที่จะต้องดูแลและพัฒนาให้พวกเขาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ จึงจะได้รับความร่วมมือในการเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมของศูนย์ฯเช่น การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการดำเนินงาน การร่วมระดมทรัพยากร การร่วมระดมสรรพกำลัง จากผู้ปกครองและคนในชุมชนอย่างเต็มกำลัง

1.3 จากการศึกษาพบว่าอัตราส่วนของครูผู้ดูแลเด็กรักเรียน ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขนาดเล็กมีครูไม่เพียงพอในการดูแลเด็ก และศูนย์ฯส่วนใหญ่ไม่มีเจ้าหน้าที่สำนักงาน ส่งผลให้ครูต้องทำภารกิจหลายอย่าง เช่น การดูแลเด็ก ทำความสะอาด และเตรียมการจัดการเรียนการสอน ไม่สามารถที่จะปลีกตัวไปทำกิจกรรมด้านการมีส่วนร่วมกับชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย การจัดประสบการณ์เรียนรู้ร่วมกับชุมชน การประสานกับหน่วยงานต่างๆภายนอกได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรพิจารณาอัตราส่วนจำนวนครูต่อเด็กนักเรียนใหม่ หรืออาจจัดทำระเบียบที่เปิดกว้างให้องค์กรบริหารส่วนตำบล และเทศบาล สามารถพิจารณาจัดสรรอัตราครูและบุคลากรอื่นในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ตามความเหมาะสมตามสถานภาพทางการคลังของตนเอง

1.4 การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยพบว่าประเด็นที่น่าสนใจที่จะทำให้การจัดการเครือข่ายร่วมพัฒนาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้านความพร้อมของเครือข่าย ควรมีการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะการทำความร่วมมือ

MOU กับสถาบันการศึกษาในพื้นที่ หรือ ระดับจังหวัด ระดับประเทศ เพื่อร่วมพัฒนาศักยภาพของ ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษาและครูผู้ดูแลเด็กเพราะการดำเนินงานเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ และเกิดความต่อเนื่องของเครือข่ายนั้นจำเป็นต้องมีหน่วยงานภายนอก หรือองค์กรต่างๆเข้ามามี ส่วนร่วม

1.5 ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีนากลยุทธ์การจัดการเครือข่าย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่พัฒนาขึ้นไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบาย ในการดำเนินงานศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก หรือบรรจุไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อ แก้ปัญหาในการบริหารงานคุณภาพการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและพิจารณาจัดสรร งบประมาณสำหรับการดำเนินงานด้านการจัดการเครือข่าย

1.6 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและครูผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษาอื่นๆ ที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัย สามารถนำกลยุทธ์ จากข้อค้นพบในงานวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานด้านการส่งเสริมการมีส่วน ร่วมและการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาคุณภาพการบริหารและจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยต่อไป

2.1 เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก ดังนั้นควรมีการศึกษาในแต่ละกลยุทธ์อย่างละเอียดเพื่อให้เป็นที่ยอมรับว่ากลยุทธ์นั้นๆ จะ ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจริงๆ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาเทียบเคียงหรือปรับปรุงกลยุทธ์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2 ควรมีวิจัยต่อยอดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อความเป็นเลิศในการจัดการ เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและใช้เป็นเกณฑ์หรือมาตรฐานการประเมินคุณภาพการบริหารศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กต่อไป

2.3 ควรศึกษาแนวโน้มถึงกระบวนการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับภาคส่วนต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน

2.4 การวิจัยในครั้งนี้ได้พัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดย กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องและเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ดังนั้นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรมี การนำกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ที่ได้นี้ไปศึกษาโดยการจัดทำคู่มือทดลองใช้ และประเมินความสำเร็จของเครือข่าย จากผลงานของเครือข่าย หรือด้านอื่นๆ เพื่อให้เกิดการขยาย ผลการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและได้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.5 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาเครือข่ายศูนย์พัฒนา  
เด็กเล็กด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรมควบคุมมลพิษ. (2554). **คู่มือการจัดการขยะมูลฝอยและเทคโนโลยีการแปรรูปขยะมูลฝอย ให้เป็นพลังงานสำหรับท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: กรมควบคุมมลพิษ.
- กรมวิชาการ. (2546). **หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2547). **ข้อมูลสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขานุการกรม กระทรวงมหาดไทย.
- \_\_\_\_\_. (2550). **มาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (ขั้นพื้นฐาน) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: สำนักงานประสานและพัฒนากิจการศึกษาท้องถิ่น.
- \_\_\_\_\_. (ม.ป.ป.). **คู่มือความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- กระทรวงมหาดไทย. (2553). **คู่มือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อัสสารักยาอินแดน.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาขั้นบังคับ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คุรุสภา.
- \_\_\_\_\_. (2553). **แนวทางการพัฒนา การวัดและประเมิน คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- กองส่งเสริมและพัฒนาเครือข่าย. (2547). **รายงานการวิจัยสถานการณ์เครือข่ายด้านเด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาสคนพิการและผู้สูงอายุ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็กเยาวชน.
- กัลยาณี ผลไม้. (2557). “การจัดการศึกษาระดับปฐมวัยตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กในอำเภอราษีไศล จังหวัดศรีสะเกษ.” *วารสารศรีวนาลัยวิจัย* 1, 2: 66
- กิตติ กรทอง. (2552). “การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการดำเนินการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเขตอำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*.

- กิตติศักดิ์ ต้นสุรัตน์. (2555). “การพัฒนารูปแบบเครือข่ายการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจในงานสำหรับบุคลากรของหน่วยงาน ภาครัฐ.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา.  
มหาวิทยาลัย นเรศวร.
- กิริติ ชัยยิ่งยง. (2552). **องค์กรแห่งนวัตกรรม แนวคิด และกระบวนการ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). **การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ**. กรุงเทพฯ : ชัคเชส.  
\_\_\_\_\_. (2545). **การจัดการเครือข่าย : กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา**  
กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพลส.  
\_\_\_\_\_. (2555). “การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา.”  
วารสารการบริหารและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม 4, 1 (มกราคม- เมษายน): 200  
\_\_\_\_\_. (2558). **การพัฒนาเด็กปฐมวัยต้องอาศัยความร่วมมือ**. เข้าถึงเมื่อ 21 กรกฎาคม. เข้าถึง  
ได้จาก [http://www.kriengsak.com/index.php?componentscontent\\_topic\\_main=36&id\\_content\\_management\\_main=1458](http://www.kriengsak.com/index.php?componentscontent_topic_main=36&id_content_management_main=1458)
- เกสรี ลัดเลีย. (2557). “การพัฒนาเครือข่ายการจัดการศึกษาที่ส่งเสริมคุณภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามจังหวัดชายแดนภาคใต้.” **สุทธิปริทัศน์** 28, 88  
(ตุลาคม – ธันวาคม).
- โกวิท พวงงาม. (2546). **อบต.ในกระบวนทัศน์ใหม่ พัฒนาสร้างเครือข่ายและเสริมความเข้มแข็ง**.  
กรุงเทพฯ: วิญชน.
- ขนิษฐา กาญจนรังสีนนท์. (2543). **การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: กลุ่มงานวิจัย และ  
พัฒนารวมการพัฒนาชุมชน.
- ขนิษฐา กาญจนรังสีนนท์ และคณะ. (2554). “โครงการวิจัยประโยชน์สุขจากเศรษฐกิจพอเพียง.”  
รายงานการวิจัย. กรมการพัฒนาชุมชนกระทรวงมหาดไทย.
- คมคาย สิทธิโชค. (2551). “ปัจจัยสู่ความสำเร็จของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนำอยู่จังหวัดอ่างทอง.”  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล.
- คิวง สุขบัตติ. (2551). “การพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อนปฐมวัย ขององค์การบริหารส่วนตำบล  
กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลสามัคคีอำเภอเลิงนกทา จังหวัดยโสธร.”  
สารนิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ศรีสะเกษ.

- จตุพร วิศิษฐ์โชติอังกูร.(2553). **ถอดบทเรียน(นอกกรอบ) เรื่องเล่าวิทยากรถอดบทเรียนผ่าน  
ประสบการณ์การทำงาน.** กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ชุดโครงการระบบออนไลน์เพื่อการ  
จัดการความรู้สู่สุขภาวะ.
- จรรยา ชินสี. (2552). “แนวทางพัฒนาการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเขต  
อำเภอเมริม จังหวัดเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จริยา จิตต์มณี. (2551). “ความคาดหวังของผู้ปกครองที่มีต่อการดำเนินงานของคณะกรรมการการ  
พัฒนาเด็กเล็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลท่ามะขาม อำเภอ  
เมือง จังหวัดกาญจนบุรี.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- จริญวชิษฐ์ สมพงษ์ธรรม, ภาณี อนันตนาวิ และคุณวุฒิ คนฉลาด. (2553). “รายงานการวิจัยฉบับ  
สมบูรณ์เรื่อง การศึกษาแนวโน้มคุณลักษณะของครูไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2562).”  
ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จินดา ขจรรุ่งศิลป์. (2550). “เอกสารประกอบการประชุมปฏิบัติการ เรื่อง การศึกษาปฐมวัยร้อย  
ดวงใจถวายในหลวง.” โครงการประชุมสัมมนาปฏิบัติการพัฒนาสภาพแวดล้อมการ  
เรียนรู้สำหรับเด็กปฐมวัย ระหว่างวันที่ 17-19 ตุลาคม 2550 ณ ห้องศาสตราจารย์ ดร.  
สาโรช บัวศรี คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จิรประภา อัครบรร และประยูร อัครบรร. (2552). **การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย  
(Governing by Network).** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน, ปันรส มาลากุล ณ อยุธยา และอดิศาร์ วงษ์วัง. (2553). **การวิเคราะห์บริบท:  
ความท้าทายของการบริหารการศึกษาในอนาคต.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2553). **การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จ่านงค์ แจ่มจันทร์วงษ์. ( 2553). “การพัฒนารูปแบบการบริหารระบบเครือข่าย เพื่อส่งเสริมคุณภาพ  
การศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2551). **ทฤษฎีบริหาร ฉบับปรับปรุง.** กรุงเทพฯ: เอกพิมพ์ไท.

- ชมเชย พงษ์เจริญ. (2555). “การพัฒนารูปแบบการจัดการ โรงเรียนเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพในประเทศไทย.” วารสารสุทธิปริทัศน์ 26, 79 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 167-184.
- ชาญชัย จิตรเหล่าอาพร. (2558). การศึกษารอบแนวคิดแบบรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่และการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีต่อการปฏิรูประบบราชการของไทย. เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม. เข้าถึงได้จาก <http://www.ballchanchai.com/?cid=311360>.
- ณัฐภัตสร ชื้อสุขสมหวัง. (2014). “การประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อพัฒนาสมรรถนะทางวิชาชีพของครูปฐมวัย.” วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา 9, 1: 534-548.
- ณิชนนต์ ปัทมเสวี. (2548). “สภาพและปัญหาการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดปทุมธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- คลนภา ท้วมยัง. (2555). การพัฒนาหลักสูตรการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2553). หน่วยที่ 6 แนวทางการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์สมัยใหม่ในเอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่ายการศึกษาและวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์นนทบุรี. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เทวิล ศรีสองเมือง. (2551). “การพัฒนารูปแบบเครือข่ายการจัดการเรียนตามปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ธารทิพย์ อุดมดี. (2552). “การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดปทุมธานี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- นครินทร์ เมฆไตรรัตน์. (2547). การกระจายอำนาจกับการปกครองตนเองในระดับท้องถิ่น. นนทบุรี: วิทยาลัยพัฒนาการปกครอง สถาบันพระปกเกล้า.
- นภเนตร ธรรมบวร. (2549). การจัดการกระบวนการคิดในเด็กปฐมวัย. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภัทร โพธิ์รัตน์. (2550). “ความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกรณีศึกษา: ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลวัฒนานคร อำเภอวัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว.” การศึกษาอิสระ รม. ขอนแก่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



- นภัสสร สว่างโคตร. (2552). “การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามที่ชนะของบุคลากรเขตอำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์.” วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 4, 1 (มกราคม – เมษายน): 39-50.
- นันทิชา หาญหัตถกิจ. (2552). “การศึกษาเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดหนองคาย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- นิรุช บุญยฤทธิฐานนท์. (2551). **ผลลัพธ์การนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มาใช้ในการ ปฏิรูประบบราชการ ของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่.** เชียงใหม่: มหาวิทยาลัย เชียงใหม่.
- เนาวเรศ น้อยพานิช. (2552). “รูปแบบการจัดการองค์กรเครือข่ายการจัดการศึกษานอกระบบใน ชุมชน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย อีสเทิร์นเอเซีย.
- ประดิษฐ์ ภิญญาสกุณ. (2553). **แผนกลยุทธ์: กุญแจสู่ความสำเร็จในการบริหารงานและธุรกิจ.** กรุงเทพฯ: บুক โปรโมชัน แอนด์ เซอร์วิส.
- ประภาพรณ ไชยวงษ์. (2551). “การกระจายอำนาจทางศึกษาสู่ท้องถิ่น.” วารสารการศึกษาไทย. 5, 50 (พฤศจิกายน): 22-26.
- ประภาพรณ อุ่นอบ. (2558). **แนวคิดและวิธีวิทยาการถอดบทเรียน.** มหาวิทยาลัยมหิดล. เข้าถึง เมื่อ 1 มกราคม. เข้าถึงได้จาก <http://lms.kmddc.go.th/e-learning/e-data/81/GCD003/pdf/p-power>
- ประยูร อัครบวรและคณะ. (2553). **การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม (Network Building And Participatory).** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ บุญมี. (2554). “ปัญหาการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในเขตอำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์.” การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัย ระดับบัณฑิตศึกษาแห่งชาติครั้งที่ 23 ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 23-24 ธันวาคม.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2546). **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา.** พิมพ์ ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.)
- ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. (2549). **การสื่อสารแบบมีส่วนร่วมและการพัฒนาชุมชน: จาก แนวคิดสู่ปฏิบัติการวิจัยสังคมไทย.** กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย .

- ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูลย์. (2552). **ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พงศ์โพยม วาสภูติ (2550). “มหาดไทยกับการบริหารสมัยใหม่.” **วารสารดำรงราชานุภาพ** 7, 23 (เมษายน-มิถุนายน): 12-19.
- พรหมพิสิษฐ์ รักษาพรหมณ์. (2550). “ความพึงพอใจของผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และ บุคลากรต่อการบริการจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลผา อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์.” **วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาท้องถิ่น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์**.
- พระมหาสุทิตย์ อาภากรโ. (2548). **เครือข่าย : ธรรมชาติ ความรู้ และการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พิสิษฐ์ไทย ออฟเซต.
- พริ้มเพรา วราพันธุ์พิพิธ. (2556). “ข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.” **วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น**.
- พลฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ และคณะ. (2549). “รายงานการวิจัยเรื่อง คุณวุฒิของครูและคุณภาพงานครู กรุงเทพมหานคร.” **คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**.
- พัชรินทร์ จันทาพูน. (2555). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารเครือข่ายความร่วมมือเพื่อการพัฒนา โรงเรียนขนาดเล็ก**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชิต ฤทธิ์จรูญ และคณะ. (2554). **การจัดการศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบล**. กรุงเทพฯ: พริกหวาน กราฟฟิก.
- พิณสุดา สิริรังศรี. “การจัดการศึกษาของสหรัฐอเมริกา ฟินแลนด์ ญี่ปุ่นและนิวซีแลนด์” ใน **รายงาน การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- พิตรพิบูล ไชยเมือง และคณะ. (2558). “รูปแบบการเสริมสร้างเครือข่ายทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการบริหารจัดการ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดหนองบัวลำภู.” **วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม** 5, 1 (มกราคม – เมษายน): 45-46
- พิทักษ์ อังศุสิงห์. (2551). “ความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในเขตพื้นที่องค์กรบริหารส่วนตำบลลำลูกกา อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี.” **การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น**.
- พิบูล ทิปะपाल. (2551). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

- พิสิฐ เทพไกรวัล. (2554). “การพัฒนารูปแบบเครือข่ายความร่วมมือเพื่อคุณภาพการจัดการศึกษา.”  
วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ 8, 2  
(พฤษภาคม-สิงหาคม): 192.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และศิริมาศ โกศลย์พิพัฒน์. (2553). **มองข้ามโลกาภิวัตน์: กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารการศึกษา ในไพฑูรย์ สีนลารัตน์, ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.  
ภาณุมาศ เฉลยนาท. (2557). “การนำเสนอกลยุทธ์การระดมทรัพยากรทางการศึกษาของสถานขึ้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2.” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 4, 3: 213-224.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2553). **การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม: ประชาชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และราชการ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บั๊ก พอยท์.
- ยุทธพงษ์ชัย เกตุบาง. (2553). **ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก.** เข้าถึงเมื่อ 23 กันยายน .  
เข้าถึงได้จาก <http://sub-admin1.blogspot.com/2009/01/blog-post.html>
- ยุวดี พงษ์สาระนันท์กุล และ ปิยะธิดา นาคะเกษียร. (2557). “การมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นกับการพัฒนาศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสู่การเป็นศูนย์เด็กเล็กต้นแบบ: กรณีศึกษาพื้นที่ภาคกลางและภาคตะวันตก.” วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ 32, 2 (เมษายน – มิถุนายน).
- รังสรรค์ อินทจันทร์. (2552). “ปัจจัยที่มีผลต่อความก้าวหน้าการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ในจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ ปริญญาคุฎฎบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- รัตนา เชาว์ปรีชา. (2555). “การพัฒนากระบวนการเครือข่ายสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.” วิทยากรย 111, 3 (มกราคม): 67-69.
- รุจเรขา วิทยาวุฑฒิกุล และน้ำทิพย์ วิภาวิน. (2555). “การวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม กับงานวิจัยทางสารสนเทศศาสตร์.” วารสารบรรณศาสตร์ มศว. 5, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม).
- เรียม สุขกล้า. (2553). “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิต การทำงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วรนาท รักสกุลไทย. (2551). **ไฮสโคป (High Scope) กับการพัฒนาเด็กปฐมวัย**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สาราเด็ก.
- วสันต์ เหลืองประภัสร์. (2549). **การศึกษาแนวทางการดำเนินงานร่วมกันเพื่อการจัดบริการ สาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในต่างประเทศ**. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- วิชัย แสงศรี. (2552). “การศึกษาวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายสถานศึกษา ในเขตพื้นที่ชนบทภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น. (2553). **บันทึกเรื่องเด่นรางวัลพระปกเกล้า’52 ด้านการ เสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และ ประชาสังคม**. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า.
- วีระศักดิ์, เครือเทพ. (2550). **เครือข่าย: นวัตกรรมการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2550). **การวิเคราะห์พหุระดับ (Multi – Level Analysis)**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร ตันตติยมาศ. (2550). “รูปแบบการบริหารเครือข่ายโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิผล สังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร.
- ศิริมาศ โกศลชัยวัฒน์ และคณะ. (2555). “การพัฒนากระบวนการบริหารสาขาการศึกษา ปฐมวัยของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือ.” **วารสารครุศาสตร์** 40, 1 (กรกฎาคม - ตุลาคม): 100-114.
- ศุภลักษณ์ เศษระพานิช. (2550). “การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในโรงเรียน เอกชน ประเภทสามัญศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ศุภวัลย์ พลายน้อย. (2556). **น่านวธีวิทยาการถอดบทเรียนและสังเคราะห์องค์ความรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.
- ศุภวัลย์ พลายน้อย และเนาวรัตน์ พลายน้อย. (2552). “รายงานการวิจัย การถอดบทเรียนและ สังเคราะห์องค์ความรู้ โครงการเพิ่มประสิทธิภาพ การเข้าถึง และการให้บริการทาง ข้อมูลข่าวสาร การให้คำปรึกษา และบริการด้านอนามัยการเจริญพันธุ์.” สำนักอนามัย การเจริญพันธุ์ กรมอนามัย.

- สถาบันพระปกเกล้า. (2553). **บันทึกเรื่องเด่นรางวัลพระปกเกล้า'52 ด้านการเสริมสร้างเครือข่าย**  
รัฐ เอกชน และ ประชาสังคม. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2547). **กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2002 Thai**  
**AcrylicFiber Co., Ltd.** กรุงเทพฯ: เรดเฟิร์น ครีเอชั่น.
- สร้อยญา จุฑานิล. (2556). “การบริหารเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงาน
- ปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.”** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชารัฐ
- ประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศาสตร์.
- สนธยา พลศรี. (2548). **เครือข่ายการเรียนรู้ในงานพัฒนาชุมชน.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.สร้อยญา
- สนิท จรอนันต์. (2551). **การจัดการศึกษาในท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ: สถาบันนโยบายศึกษา.
- สมคิด พรหมจ้อย และคณะ. (2550). **การมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายในการยกระดับการศึกษาของ**  
**ประชากรวัยแรงงานตาม Roadmap กศน.** นนทบุรี: โรงพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัย
- ธรรมมาธิราช.
- สมคิด บางโม. (2549). **กฎหมายการศึกษา.** กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.
- สมชัย จิรโรจน์วัฒน์. (2558). **แนวคิดและหลักการจัดตั้งเครือข่าย.** เข้าถึงเมื่อ 2 มกราคม.  
เข้าถึงได้จาก <http://dpc3.moph.go.th>.
- สมศักดิ์ ภู่วิภาดาพรรณ และคณะ. (2552). **รายงานวิจัยเรื่อง การวิจัยและพัฒนาการส่งเสริม**  
**นวัตกรรมเครือข่ายการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพ**  
**ผู้เรียน.** เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สร้อยญา จุฑานิล. (2556). “การบริหารเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนสำนักงาน
- ปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.”** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชา
- รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.**
- สาโรช คัชมาตย์. (2550). “การจัดการบริการสาธารณะบนแนวคิดความร่วมมือระหว่าง
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.”** วารสารการพัฒนาท้องถิ่น 2, 1 (มิถุนายน-กันยายน):
- 12-16.
- สุนิษา อรัญมิตร. (2552). “การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก: กรณีศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- บริหารส่วนตำบลห้วยยาง อำเภอกะนวน จังหวัดขอนแก่น.”** การศึกษาอิสระปริญญา
- มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.**
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี.** พิมพ์ครั้งที่ 7.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุดใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: สามลดา.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2551). “ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์” พิษณุสวรรค์ วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ 4, 1 (มกราคม-มิถุนายน): 27-38.
- สุพรรณณี สุ่มเล็กและคณะ. (2554). “การถอดบทเรียนศูนย์เด็กเล็กต้นแบบ ในสถาบันการศึกษา พยาบาล.” วารสารพยาบาลศาสตร์และสุขภาพ 34, 4 (ตุลาคม-ธันวาคม).
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุมน อมรวิวัฒน์. (2544). การศึกษาเพื่อการพัฒนา. กรุงเทพฯ.
- สุวดี อุปปินใจ. (2553). “การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชนสำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในพื้นที่สูงภาคเหนือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒบัณฑิต สาขาวิชาครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2554). รายงานการสังเคราะห์ผลการวิจัยในโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เครื่องมือการเรียนรู้ของครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุวรรณ พิศานนท์. (2556). กฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ของสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: เอ็ดดูมิเดียพับลิชชิง.
- เสรี พงศ์พิศ. (2548). เครื่องมือ: ยุทธวิธีเพื่อประชาคมเข้มแข็ง ชุมชนเข้มแข็ง. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริม วิชากิจชุมชน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและ การจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตาม กฎกระทรวง. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.
- \_\_\_\_\_. (2551). นโยบายเรียน ฟรี 15 ปี อย่างมี คุณภาพ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). สถานะการศึกษาไทย ปี 2551/2552. กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. ระบุสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555 - 2559. กรุงเทพฯ: สหมิตรพริ้นต์ติ้ง แอนด์พับลิชชิง.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553). แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552 – 2559). กรุงเทพฯ: 프리ทวานกราฟฟิค.

\_\_\_\_\_ . (2554). การสร้างเครือข่ายสังคมเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา : บทเรียนภาคสนามจากโครงการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรทางการศึกษาด้วยการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

อริศรา เล็กสรรเสริญ. (2554). “การบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย.” วารสารสหศาสตร์ 13, 2: 343-365 .

อาคูลย์ พรหมแสง. (2552). รายงานการประเมินโครงการพัฒนาการเรียนการสอนอิสลามแบบเข้มในโรงเรียนของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 3. นราธิวาส : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 3.

อุทัยทิพย์ เจียวิวรรธน์กุล. (2553). การวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม: แนวคิด หลักการและบทเรียน. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลิฟวิ่ง.

อุทัยวรรณ กาญจนกามล. (2551). “การสรุปบทเรียนการดำเนินงาน โครงการประกวดคู่มือ โรงเรียนส่งเสริมทันตสุขภาพปี.” สถาบันเสริมสร้างพลังชุมชน.

อุไรवास ปรีดีดิลก. (2552). การสอนวิทยาศาสตร์สำหรับเด็กปฐมวัย. กรุงเทพฯ: สารานี้ก.

### ภาษาต่างประเทศ

Agranoff, Robert and Michael McGuire. (2003). **Collaborative Public Management: New Strategies for Local Government.** Washington, DC: Georgetown University Press.

Banks, J.A. (1994). **An Introduction to Multicultural Education.** Washington: Allyn and Bacon.

Bartol, K, Martin, D, Tein, M & Matthews, G. (1998). **Management: a Pacific Rim focus,** 2nd edn, McGraw Hill, Sydney.

Barzelay, M. (2001). **The New Public Management.** California: University of California Press.

Boissevain, Jeremy. (1974). **Friends of Friends: Network, Manipulators and Coalitions.** Oxford: Basil Blackwell.

Boissevain, Jeremy and J. Clyde Mitchell. (1973). **Network Analysis: Studies in Human Interaction.** Netherlands: Mouton.

- Boston, Jonathan. (1991). **The Theoretical Underpinning of Public Sector Restructuring in New Zealand**” in **Reshaping the State: New Zealand’s Bureaucratic Revolution**, ed. Jonathan Boston, John Martin, June Pallot, and Pat Walsh. Auckland, New Zealand: Oxford University Press.
- Brown, T. L. and M. Potoski. (2003). “Contract-Management Capacity in Municipal and County Governments.” **Public Administration Review** 63, 2 (March): 153-164.
- Burke, A. (1999). **Communications and Development: A Practical Guide**. London: Social Development Division Department for International Development.
- Chetley, A. (2011). **Networking and Communicating Research**. Accessed April 29. Available from <http://www.healthcomms.org>
- David, Fred R. (2007). **Strategic management**. 11th ed. New Jersey : Prentice-Hall.
- Denhardt, Janet Vinzant, and Robert Denhardt B. (2007). **The New Public Sservice: Serving, Not Steering**. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- DuBrin, A. J. (2007). **Human Relations Interpersonal Job-Oriented Skills**. 9<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dyer, W.G. (1977). **Team building: Issues and alternatives**. Reading; MA: Wesley.
- Essica E. Sowa, Sally Coleman Selden and Jodi R. Sandfort. (2004). “No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness.” **Nonprofit and Voluntary Sector** 33,4 (December): 711-728.
- Frederickson, H.G. and K.B. Smith. (2003). **The Public Administration Theory Primer**. Boulder, Colo.: Westview Press.
- Gestwicki, C. (1999). **Developmentally Appropriate Practice: Curriculum and Development in Early Education**. 2nd ed. New York: Delmar Publishers.
- Goldsmith, Stephen and William D. Eggers. (2004). **Governing by Network: The New Shape of the Public Sector**. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.
- Grin dle, Marilee S. (2007). **Going Local: Decentralization, Democratization, and the Promise of Good Governance**. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Hitt, M. A., R. Ireland D. and R. Hoskisson E. (2007). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. 7<sup>th</sup> ed. Ohio: Thomson/South Western.



- Hoppe, B and Reineltb C. (2010). "Social Network Analysis and the Evaluation of Leadership Networks." **The Leadership** 21, 4 (Quarterly): 600-619.
- Horn, Murray J. (1995). **The Political Economy of Public Administration: In Stitutional Choice in the Public Sector**. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hughes, O. E. (1994). **Public Management & Administration: an Introduction**. New York: St. Martin's Press.
- Jaroenwongsak, Kriengsak. (1997). "Thai Education: Intellectual Nursery or Prison." **Matichon** (July): 21.
- \_\_\_\_\_. (1999). **Intellectual Jail Breaking: Critical Thinking Through Thai Education Crisis**. Bangkok: Success Media.
- \_\_\_\_\_. (1996). **Study of 21st Century: Approach of Thai Education Reform**. Bangkok: Success Media.
- Kilduff, Martin and Wenpin Tsai. (2003). **Social Networks and Organizations**. London: SAGE Publication.
- Koliba, Christopher. Jack Meek, and Asim Zia. (2010). **Governance Network in Public Administration and Public Policy**. Boca Raton, Fla.: CRC Press.
- Koontz, Harold. (1993). **Management: A Global Perspective**. Heinz Wehrich: Mcgraw-Hill.
- Loffler, Elke. (2005). "Governance and Government: Networking with External Stakeholders", In **Public Management and Governance**. Tony Bovaird and Elke Loffler (eds.) London: Taylor & Francis Group
- Lohitwised, Sanong. (2002). "Development of Learning Network for Education." Faculty of Education, Srinakarintarawirot University.
- Lynn, L. E. (1998). "The new public management: How to transform a theme into a legacy." **Public Administration Review** 58, 3: 231-237.
- Marc Holzer and Hedy L. Isaacs. (2002). "Building Effective Shared Service Partnerships With Hedy L. Isaacs." **International Review of Public Administration** 7,1 (July) :53-64.
- Michale McGuire. (2006). "Collaborative public management : Assessing what we know and how we know it." **Public Administration Review** 66, 6 (December): 35-36.

- Morgan, David R. and Michael W. Hirlinger. (1991). "Intergovernmental service contracts: a multivariate explanation." **Urban Affairs Quarterly** 27, 1: 128-144.
- Oostveen, Irene. (2010). **Inter-Municipal Cooperation: Introduction Guide to the VNG International Approach to a Successful IMC**. Hague: VNG International Press.
- Osborne, D., and T. Gaebler. (1992). **Reinventing Government: How the entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ostrom, Elinor. (1990). **Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action**. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- O'Toole, Laurence J. and Kenneth Meier J. (2004). "Desperately Seeking Selznick: Cooptation and the Dark Side of Public Management in Networks." **Public Administration Review** 64, 6 : 681-693.
- P. S. Lewis, S. H. Goodman & P. M. Fandt. (2004). **Management: Challenges for tomorrow's leader**. 4th Edition. Ohio: South-Western.
- Peters, B. Guy. (1996). **Governance: Four Emerging Models**. Lawrence: University Press of Kansas.
- Pollitt, C. (1990). **Managerialism and the Public Services**. The Anglo-American Experience. Oxford: Basil Blackwell.
- Raadschelders, J.C.N. (2003). **Government: A Public Administration Perspective**. Armon, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Rhodes, R. A. W. (1995). **The New Governance: Governing Without Government**. Political Studies Association. Boston, MA: Blackwell.
- \_\_\_\_\_. (2007). "Understanding Governance: Ten Year On," **Organization Studies** 28 (August 2007): 1243 –1264.
- Robbins, Stephen P. (1990). **Organization Theory: Structure Design and Application**. 3rd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Robert, Agnoff. (2006). "Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers." **Public Administration Review** 66, 6 (December): 57-58.
- Robert, Agnoff. and David Lei. (2006). **Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Thomson South-Western.

- Robert, Agranoff and Michale McGuire. (2003). **Collaborative Public Management : New Strategies for Local Governments**. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Shermerhorn, J.R., J. Hunt G., and R. Osborn N. (1994). **Managing Organizational Behavior**. 5th ed. NY: John Wiley and Sons.
- Sowa, Jessica E. and Sally Coleman Selden. (2003). "Administrative Discretion and Active Representation. An Expansion of the Theory of Representative Bureaucracy." **Public Administration Review** 63 (November): 700.
- Starkey, Paul. (1997). **Networking for Development**. London: International Forum for Rural Transport and Development. New York: Harper and Son.
- Stephen P. Robbins and Mary Coulter, (2007). **Management**. United States of America: Pearson Prentice Hall.
- Stiglitz, J.E. (1994). **Whither Socialism?**. Cambridge: MIT Press.
- Strathdee, R. (2007). "School improvement, pre-service teacher education and the construction of social networks in New Zealand and England." **Journal of Education for Teaching** 33, 1: 19-33.
- Thompson, A. (1998). **Networking for Development**. London: International Forum for Rural Transport and Development.
- Waldo, Dwight. (1955). **The Study of Public Administration**. New York: Random House.
- \_\_\_\_\_. **The Enterprise of Public Administration**. California: Chandler and Sharp Publishers.
- Wheelen, T.L. and J. Hunger D. (2006). **Strategic Management and Business Policy**. New Jersey: PrenticeHall.
- Williams R. (2002). **Managing Employee Performance: Design and implementation in organisations**. London: Thomson Learning.
- Woodcock, M. and D. Francis. (1994). **Team building strategy**. Hampshire: Gower.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก การประชุมเชิงปฏิบัติการ การตรวจสอบร่างกลยุทธ์  
และการเสวนาเสริมสร้างปัญญา

## รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลักเกี่ยวกับสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ลำดับ ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน
1	นายไกรวัฒน์ ธรรมเพชร	นายกเทศมนตรีตำบลเขาเจ็ยก อ.เมืองพัทลุง
2	นายชนวัฒน์ แก้วพริษา	รักษาการหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตำบลเขาเจ็ยก
3	นางชนันษา มีผล	นักวิชาการศึกษาเทศบาลตำบลเขาเจ็ยก
4	น.ส.ปราณี มลิวรรณ	ประธานศูนย์เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
5	มณีวัฒน์ พรหมณีวัฒน์	หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชุมชนอำเภอสะอาด
6	นายชัยพล พุทธรป่า	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชุมชนอำเภอสะอาด
7	นายถาวร หนูฤทธิ์	รองนายกเทศบาลตำบลเขาเจ็ยก
8	นางจินต์จุตา แสงทอง	รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลนิคมพัฒนา
9	นางพิชญญา ไทชนารี	ครูผู้ดูแลเด็ก รักษาราชการแทนหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
10	นางนภัสสร พวงเกษ	หัวหน้าฝ่ายบริหารการศึกษา
11	นายวรเศรษฐ์ ชีราไชยพันธ์	ปลัดเทศบาลตำบลกระสัง
12	นางสาวปิยนันท์ แซ่ฉิว	หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลกระสัง
13	นายเจริญ ทะยานรัมย์	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดทิววาราม(ศูนย์เครือข่ายศพดกระสัง)
14	นางนุจรีย์ เขียวสุโข	หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กห้วยสำราญ(ศูนย์เครือข่ายศพดกระสัง)
15	นางนงเยาว์ กำรัมย์	หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดบ้านสูงเนิน(ศูนย์เครือข่ายศพดกระสัง)
16	นางสาวจุฑามาศ ศิริป้อง	หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กถนนที่ 5 ทานผลสัมฤทธิ์
17	นางสาวพรศิริ นรโคจร	ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กถนนที่ 5 ทานผลสัมฤทธิ์
18	นางเวชานีชะ หวังแอ	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นหยงลู โฉ๊ะ
19	นางอมิตา สะ	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กธนวิธิ
20	นางสาวสุทธิลักษณ์ เรืองจันทร์	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กป่าเกิด โโฮ
21	นางยินดี รอดพิรุณ	ผู้นำเครือข่ายครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจังหวัดพัทลุง
22	นายวีระ เขียวอรุณ	ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองตาก
23	นางสาวเกวลิณ รัตนกรกิตติกุล	ผู้ปกครอง
24	นางนงคัลักษณ์ โพธิ์พรม	ผู้ปกครอง
25	นายไพศาล จรสุข	เจ้าหน้าที่ประสานงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**รายชื่อผู้ให้ข้อมูลในการถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดี  
ในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานด้านเครือข่าย**

ลำดับ ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน
1	นายบรรจง โฉมิตจิรพันธ์	นายกเทศมนตรีเมืองร้อยเอ็ด
2	ดร.นุชากร มาศมมาดล	รองนายกเทศมนตรี(ฝ่ายการศึกษา)
3	นายวิชัย พรหมเกตุ	ผู้อำนวยการกองการศึกษา
4	นางนันทกา ภูผา	งานส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานหลักสูตร
5	นางสาวทวิชา วิจักขณบุญ	หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด
6	นางกัญญา พ็องเสียง	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด
7	นางนงคันธ์ ชายเกลี้ยง	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด
8	นางจตุพร คำวาสดี	ผู้นำเครือข่ายครูผู้ดูแลเด็กจังหวัดร้อยเอ็ด
9	นางประไพ ศรี โคตา	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลโนนตาล
10	นางอนงค์ โฮมแพน	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านดอนชาติ อบต.หนองใหญ่
11	นางนริศรา นลองกิตติศักดิ์	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหนองสำราญ ทต.เมยวดี
12	นางสาวจิตรรา ศรีอุทमार	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านขอนแก่น อบต.ขอนแก่น
13	นางราตรี น้อยจันทร์	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหนองแวง ทต.เกษตรวิสัย
14	นางสุมาลี แก่นนาคำ	ครูผู้ดูแลเด็ก .ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านสาวแห อบต.สาวแห
15	นางบุญมาวรรณ พงศ์คำจัน	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านสวนมอญ อบต.อีง่อง
16	นางสาวณัฏรญา ศรีจันทร์	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านพะยอม ทต.ดินคำ
17	นางรจนา แสนบัว	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลอุ่มเม้า ทต.อุ่มเม้า

**รายชื่อผู้ให้ข้อมูลในการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 1**  
**เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**  
**ณ ห้องประชุมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนางลาด จังหวัดพัทลุง**

ลำดับ ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน
1	นางวิไลวรรณ วงศ์ชिरา	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านพี
2	นางวันดี ขุนยัง	รักษาการหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านพี
3	น.ส.นงลักษณ์ วงศ์สวัสดิ์โต	ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านท่าน้ำ
4	นายประภาส กาพลิงห์	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านท่าน้ำ
5	นางวารุณี จำนงค์	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนางลาด
6	นางมนิษาณัฐ คงแก้ว	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนางลาด
7	นางนงคิณุช ชายเกลี้ยง	รักษาการหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนางลาด
8	น.ส.นิตยา เกิดกัน	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนางลาด
9	น.ส. วราลี เกตุแก้ว	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนางลาด
10	นางกนกวรรณ เรืองเดช	ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนางลาด
11	น.ส.วรรณช วิระกิติกุล	ผู้ปกครอง
12	นางวรรณรณ พุ่มชูแสง	ผู้ปกครอง
13	น.ส.วันดี ชูชาติ	ผู้ปกครอง
14	น.ส.รพีภรณ์ เรืองพูน	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดชัยชนะ สงคราม
15	ศศ.ดร.เขมภักดิ์ เย็นเปี่ยม	อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์
16	นายสมศักดิ์ เจริญพูล	อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์
17	นางสาวพูนินันท์ พิพัฒน์บัณฑิต	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลบ้านไร่



**รายชื่อผู้ให้ข้อมูลในการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2**  
**เพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**  
**ณ ห้องประชุมคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต**

ลำดับ ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน
1	ผศ.ดร.เขมภักดิ์ เข็นเปี่ยม	อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาวิทาลัยวิทาลัยสวนดุสิต
2	นายสมศักดิ์ เจริญพุก	อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาวิทาลัยวิทาลัยสวนดุสิต
3	นายคนุสรณ์ กาญจนวงษ์	อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาวิทาลัยวิทาลัยสวนดุสิต
4	ดร.พันธ์ภักดิ์ ผูกพันธ์	อาจารย์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิตวิทาลัยสวนดุสิต
5	ดร.สุบรรณ มานะวิทพยากร	นายกเทศมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลบางน้ำจืด
6	นายฉัทธภณ ฉิมอินทร์	รักษาการผู้อำนวยการกองการศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลบางน้ำจืด
7	นางวันดี ขุนยัง	รักษาการหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านพิ
8	น.ส. วราลี เกตุแก้ว	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนางลาด
9	ดร.เอกอนงค์ ศรีสำอางค์	อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาวิทาลัยวิทาลัยสวนดุสิต
10	ดร.ยุสนีย์ ไสมทัศน	อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
11	นายวัชร ภูผา	ผู้ปกครอง
12	นางสาวสาวชไมพร ชัยนรินทร์	ผู้ปกครอง
13	สุริยันต์ แสงงาม	อาจารย์หลักสูตรการศึกษาระดับปฐมวัย มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
14	ปวีญา ผาสุข	อาจารย์หลักสูตรการศึกษาระดับปฐมวัยมหาวิทยาลัยสวนดุสิต
15	นางสาวน้ำอ้อย อู่สุวรรณ	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านหนองกระโดนมน

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ**  
**ในการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก**

ลำดับ	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน
1	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งกภ คงฤทธิ์ระจัน	อาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารงานส่วนท้องถิ่นมหาวิทยาลัยสวนดุสิต
2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เขมภักดิ์ เย็นเปี่ยม	อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขา นโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
3	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ผดุง พรหมมุล	ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
4	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชีรเดช ชื่นประชาอนุสรณ์	ประธานหลักสูตรนิเทศศาสตร์ มหาบัณฑิต/ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา
5	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุภี โรจนวิเชียร	ประธานคณะกรรมการประเมินผลงานทางวิชาการของบุคลากรทางการศึกษา
6	ดร.สุบรรณ มานะวิทยาการ	นายกเทศมนตรีองค์การบริหารส่วนตำบลบางน้ำจืด
7	ดร. ญาลีสาลู ตันสอน	อาจารย์หลักสูตรบริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ
8	ดร. พันธักย์ ผูกพันธ์	อาจารย์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต

**รายชื่อผู้เข้าร่วมเสวนาเสริมสร้างปัญญา**  
**เพื่อประเมินความสอดคล้องและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์**  
**ณ ห้อง 305 มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ศูนย์สุพรรณบุรี**

ลำดับ ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน
1	น.ส. กลันพิกา แก้วบัวดี	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสระพังลาน
2	น.ส. นัฏฐริณี สีบานเย็น	ครูผู้ดูแลเด็ก
3	น.ส. อุษา คำไพเราะ	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านห้วยหิน
4	นาง เดือนใจ จันทอง	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โรงเรียนเทศบาล 1 วัดต้นสน
5	นางจุลย์รัตน์ นุชพุ่ม	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านวังพง
6	น.ส.ศุภกัษร มะหิงสา	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านทุ่งนาสวน
7	นางลัดดา โกวิน	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลสุขฤทัย
8	นางวราภรณ์ หัสแดง	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลสุขฤทัย
9	น.ส.สุชาดา สัตย์ธรรม	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านทุ่งสามแห่ง
10	น.ส.วิไลพร เชื้อวงศ์	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านหนองผักกาด
11	น.ส.กิติมา เพ็ญแก้ว	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านประดู่ขึ้น
12	น.ส.ชลธิชา หวังสุข	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านคงแขวน
13	น.ส.วาสนา ภูสอน	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านกล้วยหอม
14	น.ส.ทิพวรรณ พุ่มนวล	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดเขาม้องชัย
15	น.ส.อรวรรณ ศรีคำอ่วม	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองอ่างทอง
16	น.ส.รัตนาภรณ์ ศิริวัฒน์	ครูผู้ดูแลเด็กครูผู้ดูแลเด็ก
17	น.ส.มะลิสา ผดุงชีพ	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองอ่างทอง
18	น.ส.รัตนา ฉิมดี	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาล 1 วัดต้นสน
19	น.ส. วันวิสา พักอ่อน	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาล 3 วัดชัยมงคล
20	น.ส.วรรณวิมล เกหา	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาล 3 วัดชัยมงคล
21	น.ส.อัญชลี อำพันเรือง	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลบางจัก
22	น.ส.ญาณิศา นาคทัฬห	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านดั่งสูง
23	นางบุญทัน พันธุ์จันทร์	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านเขาหินเหนื่อ
24	น.ส.อำภา ทุกประพันธ์	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โรงเรียน ไทยรัฐวิทยา 58
25	น.ส.วรินทร์ นาสิงห์	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารตำบลสุขฤทัยบ้านวังบางสามัคคี
26	น.ส. ปัทมา วชิรสุตร์	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โรงเรียนอนุบาลห้วยคต(บ.โรงเรียนอนุบาล ห้วยคต(บ้านชุมทหาวิทยา)

**รายชื่อผู้เข้าร่วมเสวนาเสริมสร้างปัญญา**  
**เพื่อประเมินความสอดคล้องและความเป็นไปได้ของกลยุทธ์**  
**ณ ห้อง 305 มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ศูนย์สุพรรณบุรี**

ลำดับ ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/สถานที่ทำงาน
27	.น.ส.กุลรัตน์ สุขศรี	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลสามโก้ อนุบาลบ้าน ลำสนุน
28	นางชนันย์ศรี แข็งชัยกรณ์	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลทับทัน
29	น.ส.อารีย์ มานะกิจ	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โรงเรียนชุมชนวัดท่าซุง
30	น.ส.จันทิมา เอกแสงทอง	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านหนองกระดิน อบต.ทัพหลวง
31	น.ส.นฤนาท กล่อมสุภาพ	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านไผ่หมูขวิด
32	น.ส.รัฐสรณ์ แห้วเพชร	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านห้วยแห้ง
33	น.ส.รัฐสรณ์ แห้วเพชร	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดทองกลาง
34	น.ส.ภาวิดา แป้นห้วย	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โรงเรียนเทศบาล 1 วัดต้นสน
35	นางชฎาพร เดชคง	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โรงเรียนเทศบาลวัดแจ้ง (ราชปรีย์ติบารุง)
36	น.ส.นฤมล พึ่งพันธ์	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โรงเรียนวัดโพธิ์กระยบ
37	น.ส.ประภาพร พลเรือน	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โรงเรียน วัดลำกัศจรรย์คีรี
38	น.ส.น้ำฝน รุ่งเรือง	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลเนินแจง
39	น.ส.ศุภารัตน์ ปานอวม	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กวัดทองกลาง
40	น.ส.จินตนา อิ่มคำ	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านวังหิน
41	น.ส. พรประภาอุปการจันทร์โรจน์	ครูผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านวังหิน
42	นายเกษมชัย แสงสว่าง	ประธานคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหนองกระโดนมน
43	นายจันทัก พานิช	รองนายกเทศมนตรี อบต.แจงงาม
44	นายจุฑาเอก นกจร	รองนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลหนองหญ้าไซ
45	น.ส.วราลี เกตุแก้ว	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนางลาด จ.พัทลุง
46	นางสาวโชติรส โพธิ์พรม	ผู้ปกครอง
47	นางขนอง ระโหลฐาน	ผู้ปกครอง
48	นายธานี คำพงษ์ภัก	สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล
49	นายสมชัย กุขมั่ง	ผู้นำชุมชน
50	นางอุทัย บำรุงทอง	อาสาสมัครสาธารณสุข(อสม.)



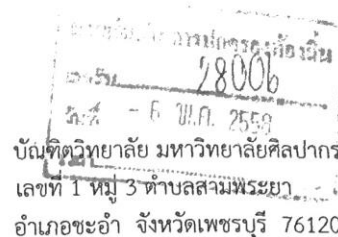
ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูล



บัณฑิตวิทยาลัย

เพชรบุรี

ที่ ศธ 0520.107(พบ.)/๒๗๐



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา  
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

๒๓ เมษายน 2558

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ด้วย นางสาวกุลธิดา ภูมิ่ง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการเครือข่าย การศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาตจากท่านโปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้กับนักศึกษา ดังกล่าวด้วย ทั้งนี้สามารถติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่เบอร์ 091-005-5592

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์อมรินทร์ เทวตา)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย (เพชรบุรี)

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย  
เพชรบุรี โทร 032-594-107



ที่ ศธ 0520.1071 3000

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ตำบลชั้น  
กรุงเทพฯ 10170

๑ กรกฎาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายกเทศมนตรีตำบลกะสัง จังหวัดบุรีรัมย์

ด้วย นางสาวกุลธิดา ภูมิ่ง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปประกอบการทำวิทยานิพนธ์ในเรื่องดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลแก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการศึกษา และหากท่านประสงค์จะสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้นางสาวกุลธิดา ภูมิ่ง หมายเลขโทรศัพท์ 091-005-5592 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตำบลชั้น

โทรศัพท์ 0-2849-7502-3

โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 0520.107/ 3247

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ตลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

31 สิงหาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูล และขอถอดบทเรียน

เรียน นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

ด้วย นางสาวกุลธิดา ภูซัง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลและขอถอดบทเรียนแนวทางการปฏิบัติการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เทศบาลเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในวันที่ 2 กันยายน 2558

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลแก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร และหากท่านประสงค์จะสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัยขออนุญาตให้นางสาวกุลธิดา ภูซัง หมายเลขโทรศัพท์ 091-005-5592 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ตลิ่งชัน  
โทรศัพท์ 0-2849-7502-2  
โทรสาร 0-2849-7503



ที่ ศธ 0520.107/๑๗๖



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
22 ถนนบรมราชชนนี ดลิ่งชัน  
กรุงเทพฯ 10170

๒๓ กันยายน 2558

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาใช้สถานที่และเก็บรวบรวมข้อมูลในการเสวนา

เรียน ผู้อำนวยการศูนย์สุพรรณบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ด้วย นางสาวกุลธิดา ภูซัง นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น" มีความประสงค์จะขอใช้สถานที่ในการเสวนาเพื่อเสริมสร้างปัญญา และเก็บ รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมายผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในวันที่ 27 กันยายน 2558 เวลา 09.00 – 12.00 น.

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขออนุญาตจากท่านโปรดให้ความ อนุญาตแก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร และหากท่านประสงค์จะสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม บัณฑิตวิทยาลัย ขออนุญาตให้นางสาวกุลธิดา ภูซัง หมายเลขโทรศัพท์ 091-005-5592 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ณีกรรพล สุวรรณกุลสง)  
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัยฝ่ายศิลปะและการออกแบบ  
รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย ดลิ่งชัน  
โทรศัพท์ 0-2849-7502-2  
โทรสาร 0-2849-7503

ปณิธานบัณฑิตวิทยาลัย "มุ่งส่งเสริม สนับสนุน เพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา"



ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการ  
จัดการชุมชนพัฒนาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการ  
เครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

ตอนที่ 2 กระบวนการจัดการเครือข่าย

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

วัน เดือน ปีที่สัมภาษณ์.....

ผู้ให้ข้อมูลชื่อ.....นามสกุล.....ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงานที่สังกัด.....

ตอนที่ 2 สภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่าย

1. สภาพด้านการจัดการเครือข่ายของหน่วยงานท่านเป็นอย่างไร

1.1 ด้านการก่อตัวของเครือข่าย

1.2 การสร้างเครือข่าย

1.3 การประสานเชื่อมโยงเครือข่าย

1.4 ด้านโครงสร้างของเครือข่าย

1.5 ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของเครือข่าย

1.6 บทบาทหน้าที่ของสมาชิกเครือข่าย

1.7 กิจกรรมของเครือข่าย

1.8 ด้านการสร้างความน่าเชื่อถือของเครือข่าย

2. ปัญหาในการจัดการเครือข่ายของหน่วยงานท่านมีอะไรบ้างอย่างไร

3. ท่านมีความต้องการในการจัดการเครือข่ายในด้านใดบ้างอย่างไร

4. ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอะไรบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการเครือข่าย  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (SWOT Analysis )
5. ข้อเสนอแนะแนวทางในการจัดการเครือข่าย





## แบบสัมภาษณ์

“ถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก”

ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ตามลำดับดังนี้

1. ภาพรวม
  - 1.1 ประวัติความเป็นมาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
  - 1.2 ประวัติความเป็นมาของการเข้าร่วมเครือข่ายการพัฒนาศักยภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด
2. การดำเนินงานและการบริหารจัดการเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
  - 2.1 มีเงื่อนไขอะไรบ้างที่นำไปสู่ความสำเร็จของงานด้านเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด
  - 2.2 งานด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดมีหน่วยงานใดบ้างที่เข้ามามีส่วนร่วม สนับสนุน สนับสนุนเรื่องอะไร มีด้านใดบ้างที่ต้องการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก
  - 2.3 มีวิธีการอย่างไรให้คนในชุมชนตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย
  - 2.4 มีการกำหนดเป้าหมายด้านการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างชัดเจนหรือไม่
  - 2.5 การบริหารจัดการ การวางแผนงานด้านการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีลักษณะหรือรูปแบบอย่างไร
  - 2.6 มีการสร้างเครือข่ายทางสังคมในการสนับสนุนการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างไร
3. การปฏิบัติงานที่ดี (Best Practice) ในการจัดการเครือข่ายเพื่อพัฒนาศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
  - 3.1 ทำไมท่านถึงเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โครงการพัฒนาศักยภาพเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

- 3.2 ท่านมุ่งหวังจะทำให้เกิดอะไรขึ้นบ้างจากการเข้าร่วมเครือข่ายพัฒนาศักยภาพ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (สภาพความสำเร็จที่คาดหวัง)
- 3.3 ภาวการณ์เครือข่ายที่ท่านเลือกมีคุณสมบัติอะไร ที่จะทำให้เกิดหรือนำไปสู่สิ่งที่มุ่งหวัง
- 3.4 หน่วยงานของท่านมีคุณสมบัติอย่างไรที่จะทำงานกับภาวการณ์เครือข่ายที่ท่านเลือกที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่หวัง
- 3.5 ท่านคาดหวังอะไรกับภาวการณ์ที่เราเลือกมาร่วมงานบ้าง (ระบุรูปธรรมพฤติกรรม สิ่งที่ท่านคาดหวัง)
- 3.6 รูปแบบการดำเนินงานด้านเครือข่ายของหน่วยงานท่านเป็นอย่างไร
- 3.7 เครือข่ายท่านมีโครงสร้างการทำงาน บทบาทหน้าที่กันอย่างไร ใครรับผิดชอบอะไรบ้าง
- 3.8 สิ่งที่ได้รับจากการทำงานร่วมกับภาวการณ์จริงๆคืออะไร
- 3.9 ความแตกต่างของความคาดหวังและสิ่งที่ได้รับจริงคืออะไรทั้งที่เป็นด้านดีและไม่ดีและทำไมถึงเกิดความแตกต่างเหล่านั้น
- 3.10 ท่านจะทำให้สิ่งดีๆที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายในคราวนี้คงอยู่ต่อไปอย่างไร
4. ข้อเสนอแนะแนวทางในการจัดการเครือข่าย





## แบบประเมิน

### กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### คำชี้แจง

1. จุดมุ่งหมายของการใช้แบบประเมินนี้เพื่อประเมินคุณภาพของกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในด้านความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ
2. แบบประเมินนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่
  - ตอนที่ 1 การประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์
  - ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ของวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน
  - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนากลยุทธ์
3. การประเมินกลยุทธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบประเมินทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวกุลธิดา ภูมั่ง

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

### ตอนที่ 1 การประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาความสอดคล้องของกลยุทธ์ในเอกสารประกอบการประเมินกลยุทธ์ที่แนบมาและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของระดับความสอดคล้อง และความเป็นไปได้ ของกลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

ข้อ	รายการ	ความสอดคล้อง		ข้อเสนอแนะ
		สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง	
1	วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์มีความสอดคล้องกัน			
2	กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์			
3	กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์			
4	กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์			
5	แนวทางการดำเนินงานมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์			



## ตอนที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ของวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน

### คำชี้แจง

โปรดพิจารณาความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติของวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการ ที่ระบุในช่องรายการและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความเป็นไปได้ของ กลยุทธ์การจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

### ตอนที่ 2.1 วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	เป็นไปได้ ไม่ได้	
<b>วิสัยทัศน์ (Vision)</b>  ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนำอยู่ มุ่งมั่นพัฒนาก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศในการพัฒนาด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสังคมและสติปัญญา ควบคู่กับความสามารถด้านศีลธรรม จริยธรรมของเด็ก และ บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนา เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ โดยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในสังคม			
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในรูปแบบเครือข่าย			
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย			
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย สนับสนุนและสร้างพลังความร่วมมือเครือข่ายร่วมพัฒนา			

## ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	ไม่ได้	
<p><b>เป้าประสงค์ที่ 1.1</b> ผู้นำทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้สำเร็จกลยุทธ์ สามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>			
<b>กลยุทธ์ที่ 1.1.1</b> การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์			
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>			
1. จัดให้มีการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารทุกระดับ เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเช่นการพัฒนาองค์ความรู้ ด้านการบริหารงานตามอำนาจหน้าที่ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านการคิดเชิงยุทธศาสตร์ ด้านกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และด้านการจัดการศึกษา			
2. จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้ด้านการบริหารและการจัดการศึกษาระหว่างผู้บริหารทุกระดับด้วยกันเพื่อให้เกิดมุมมองทางการบริหารที่หลากหลาย			
3 สนับสนุนผู้บริหารทุกระดับในการดำเนินการผลักดันให้การจัดการเครือข่ายเป็นภารกิจที่สำคัญของสถานศึกษา ที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องนำไปปฏิบัติ			
4. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้แก่ผู้บริหารอปท. บุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยจัดอบรมให้ความรู้จากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการศึกษา และส่งเสริมให้มีการศึกษาดูงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบเรียนรู้และนำมากำหนดนโยบายการดำเนินงาน และสนับสนุนงบประมาณอย่างจริงจัง			
5. ส่งเสริมให้ผู้บริหารกระจายอำนาจ และให้อิสระในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละสายงานที่รับผิดชอบ			
6. สร้างความเข้มแข็งของคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา โดยมีการสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ มีเวลา และจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการให้เป็นปัจจุบัน กำหนดบทบาทหน้าอย่างชัดเจน และพัฒนาอบรมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ด้าน การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำแผนกลยุทธ์ และการจัดประสบการณ์เรียนรู้ การติดตามและประเมินผล			

ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	เป็นไปได้ ไม่ได้	
7. ส่งเสริมให้ผู้นำมีทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร และสามารถถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง			
8. ส่งเสริมให้ผู้นำมีการบูรณาการ ประสานงาน และสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพเพื่อความร่วมมือในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กจากทุกภาคส่วน			
<b>เป้าประสงค์ที่ 1.2</b> ครุมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษาและจัดประสบการณ์เรียนรู้			
<b>กลยุทธ์ที่ 1.2.1</b> ส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะครูให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการศึกษาและการจัดประสบการณ์เรียนรู้			
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>			
1. สร้างความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ โดยจัดหางบประมาณให้ครู และบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์อย่างทั่วถึงและเป็นธรรม			
2. ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานเชิงรุก ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ เช่น ออกแบบกิจกรรมเสริมประสบการณ์เรียนรู้ การผลิตสื่อสร้างสรรค์จากวัสดุท้องถิ่น และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาสื่อการสอน เป็นต้น			
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูใช้กระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา รวมทั้งการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาให้แก่ชุมชน/สังคมเพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง			
4. ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูปฏิบัติหน้าที่โดยยึดมั่นในความถูกต้อง เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคคลทั่วไป เคารพสิทธิ เสรีภาพ และประพฤตินเป็นแบบอย่างที่ดี แก่นักเรียนและสังคม ในด้านบุคลิกภาพทั่วไป เช่น การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครู ปฏิบัติตนได้ถูกระเบียบวินัยของทางราชการ			

ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	เป็นไปได้ ไม่ได้	
5. เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูและเจ้าหน้าที่ให้มีความรักและผูกพันกับองค์กรโดยใช้หลักการบริหารที่เป็นธรรมเช่น มีการพิจารณาให้ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นเงิน ให้เกียรติและ โอกาส และรับฟังความคิดเห็นด้วยความเข้าใจ สนับสนุนความก้าวหน้าในวิชาชีพ			
6. สร้างความตระหนักให้ครูด้านความภาคภูมิใจและการอุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพ มีความรับผิดชอบ เสียสละต่อส่วนร่วม			
7. พัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะในการประชาสัมพันธ์ การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ			
8. บันทึกความร่วมมือ(MOU)ร่วมกับสถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน เพื่อสร้างความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ และเป็นที่ยึดมั่นในด้านการจัดการเรียนการสอน การผลิตสื่อ การพัฒนาหลักสูตร ทักษะในการวัดและประเมินผล และทักษะ ในการวิจัยทางการศึกษา			
9. แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศก์และติดตามประเมินผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูอย่างสม่ำเสมอและนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงงานให้ดีขึ้น			
10. พัฒนาครู และบุคลากร ให้มีความสามารถในการบริหารจัดการงบประมาณใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า			

ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	ไม่ได้	
เป้าประสงค์ที่ 1.2 ครุมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะในการบริหารจัดการศึกษาและจัดประสบการณ์เรียนรู้			
กลยุทธ์ที่ 1.2.2 สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้			
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>			
1. ส่งเสริมทำกิจกรรมต่างๆ เช่นการระดมสมอง การประชุม ปฏิบัติการ การนำเสนอ แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญ หรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง			
2. ส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีในการแสวงหาและรวบรวม ความรู้ ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ เอกสาร สิ่งพิมพ์ ตำรา และฐานข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ ทั้งภายในและภายนอก			
3. สนับสนุนให้ครูสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน และภายนอกสถานศึกษา			
4. จัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เข้ามาใช้ในการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายและการให้บริการ สาธารณะแก่ประชาชน			
5. พัฒนาห้องสมุด และจัดแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายภายใน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เป็นกลไกในการแสวงหาความรู้ของ ประชาชน ผู้ปกครอง รวมทั้งให้แหล่งเรียนรู้ของภาคเอกชน เข้ามาร่วมสนับสนุน			

ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	ไม่ได้	
6 พัฒนาอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์ สิ่งแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆให้มีความเพียงพอ และเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้			
7.จัดให้มีผู้รับผิดชอบงานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดเก็บ รวบรวม และเผยแพร่ข้อมูลสื่อ การเรียนการสอน			
8 จัดอบรมทักษะการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ อย่างต่อเนื่องแก่บุคลากรในทุกระดับ			



## ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	ไม่ได้	
เป้าประสงค์ที่ 2.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ ยอมรับของสังคมและเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย			
กลยุทธ์ที่ 2.1.1 กลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานตามหลักธรรม มาภิบาล			
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>			
1.จัดให้มีการสรรหา จัดสอบ คัดเลือกบุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแล เด็กที่มีคุณวุฒิด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย มีความถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้โดยจัดทำในรูปแบบของคณะกรรมการสรรหา ที่มาจากทุกภาคส่วน			
2.พัฒนาระบบและกลไกการบริหารงบประมาณคือมีการวางแผน การ จัดสรรงบประมาณ การดำเนินงานตามแผนการใช้งบประมาณ และการ ติดตามตรวจสอบและประเมินผลจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กรและมีการเผยแพร่ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ			
3. จัดระบบบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีลักษณะการกระจาย อำนาจการตัดสินใจตามสายงานต่างๆของโครงสร้างองค์กร และ ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่เป็นกลุ่มหรือทีมงาน			
4.พัฒนา กฎ ข้อบังคับ ให้ทันสมัย และเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของครู ชุมชน ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาโดยที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับเหล่านั้น			
5.ส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษายึดมั่น ในความ ถูกต้องดีงามของศีลธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมที่สังคมยอมรับว่า พึงปฏิบัติ ปรารถนาให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่ สังคม มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน และมีระเบียบวินัย			
6.สร้างช่องทางรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเรื่องร้องเรียนที่ เกี่ยวข้องกับองค์กร/คณะบุคคลที่เกี่ยวข้อง และติดตามตรวจสอบอย่าง ต่อเนื่อง			

## ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	ไม่ได้	
7.เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการรับรู้สถานการณ์และปัญหาและเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของสพด. ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การปรึกษาหารือ หรือ การแสดงประชามติ			
8.ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สพด. โดยตรงรงค์ให้มีความประหยัด ใช้องอย่างคุ้มค่า รักษาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น			
9. ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่ สำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ใส่ใจในการแก้ไขปัญหา ขอรับในผลดีและผลเสียจากการปฏิบัติของตนเอง			



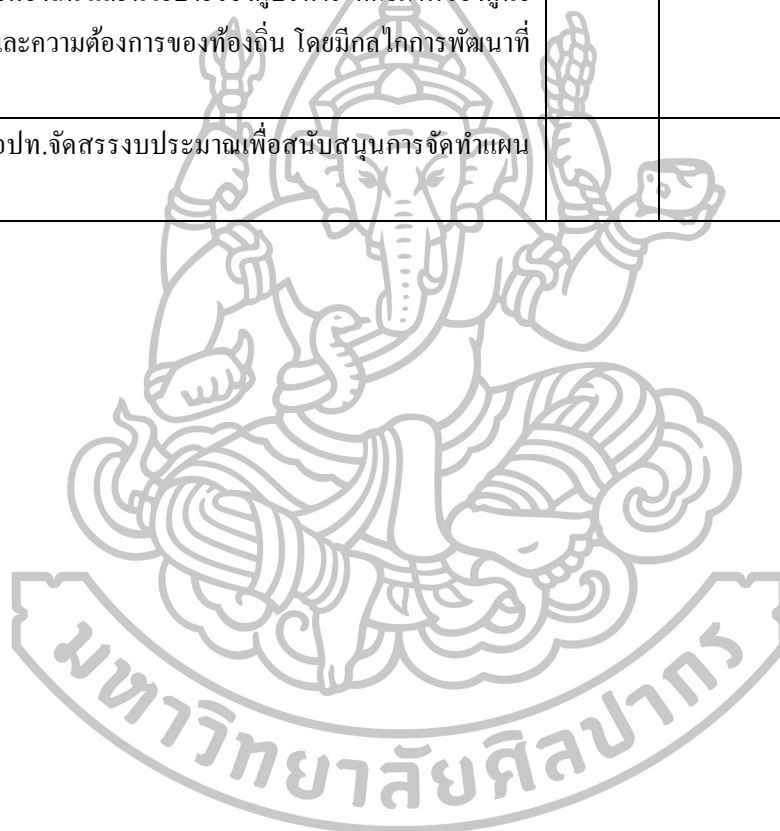


## ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	ไม่ได้	
เป้าประสงค์ที่ 2.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมและเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย			
กลยุทธ์ที่ 2.1.2 กลยุทธ์เสริมสร้างและพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการในการพัฒนาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก			
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>			
1.พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันและเอื้อประโยชน์สูงสุดต่อการนำไปบริหารจัดการศพด.			
2. ส่งเสริม สนับสนุนให้ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมพัฒนาการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาสามปี แผนปฏิบัติการ			
3. จัดทำประชาคม ครู ผู้บริหาร กรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในชุมชน เพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการของผู้เรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาด้านการศึกษา			
4. จัดอบรมให้ความรู้ด้านการจัดทำแผนพัฒนาของศพด.ให้แก่ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนสามปี และแผนปฏิบัติงาน			
5. แต่งตั้งคณะทำงานวางแผน ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินการพัฒนาคุณภาพศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก ดำเนินงานครบถ้วนตามแผนและมีรายงานการนำผลการประเมิน ไปใช้อย่างเป็น รูปธรรมชัดเจน			
6. คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาในชุมชนเป็นคณะกรรมการ พร้อมทั้งจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และภารกิจในการดำเนินงานด้านแผนต่างๆของศพด.			

## ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	เป็นไปได้ ไม่ได้	
7. ส่งเสริมให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดทำแผนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ว่าด้วยการจัดการศึกษาทั้งในระดับชาติ ระดับกระทรวง ระดับท้องถิ่น และนโยบายของผู้บริหาร ศักยภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และความต้องการของท้องถิ่น โดยมีกลไกการพัฒนาที่ชัดเจน			
8. ส่งเสริมให้อปท.จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการจัดทำแผนต่างๆของศพด.			



## ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	ไม่ได้	
เป้าประสงค์ที่ 2.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเป็นที่ยอมรับของสังคมและเสริมสร้างกลไกการจัดการเครือข่าย			
กลยุทธ์ที่ 2.1.3 ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์และสร้างความไว้วางใจสู่สังคม			
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>			
1. ส่งเสริมให้เด็กกล้าแสดงออกในการร่วมกิจกรรมการแสดงตาม ประเพณี งานวัฒนธรรม และวันสำคัญต่างๆ ในหน่วยงานราชการ ชุมชน อปท. และเอกชน สม่่าเสมอ			
2. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบในการประสานงาน และเข้าร่วมกิจกรรมของ ชุมชนอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมงานบุญ งานประเพณีตามเทศกาล ต่างๆ ของชุมชน			
3. สนับสนุนและส่งเสริมครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าอบรมเกี่ยวกับการ ประชาสัมพันธ์และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอก และให้โอกาสครูได้ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็น Best Practice ใน เรื่องนี้			
4. จัดกิจกรรมให้เด็ก ครู บุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน ร่วมกันทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรม และประเพณีไทยตามเทศกาลต่างๆ เช่น วันไหว้ ครู วันสงกรานต์ การแห่เทียนพรรษา วันแม่ วันพ่อ เป็นต้น			
5. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้าน – โรงเรียน – ชุมชน และองค์กร ต่างๆ ในการบริการด้านอาหาร สถานที่วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร สำหรับกิจกรรมของชุมชน			
6. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเช่นการร่วมประชุม การเยี่ยมบ้าน นักเรียน การร่วมทำกิจกรรม การส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครู ใช้ภาษา สื่อสารกับชุมชนอย่างสร้างสรรค์เข้าใจง่าย และเป็นกันเอง			
7. หากเกิดปัญหาใดๆ หรือเกิดความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องที่เกี่ยวกับศพด. ไม่ควรทิ้งไว้ต้องรีบแก้ไขปัญหาต่างๆเหล่านั้น โดยเร็ว			

## ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	ไม่ได้	
เป้าประสงค์ที่ 3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริม สนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ			
กลยุทธ์ที่ 3.1.1 พัฒนาการสื่อสารประชาสัมพันธ์			
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>			
1.ส่งเสริมให้มีกำหนดกลยุทธ์ด้านประชาสัมพันธ์ไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของสพด.			
2.ส่งเสริมให้มีช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายเช่น จัดทำเอกสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ แผ่นพับ วารสารทางการศึกษา facebook website เสียงตามสายของชุมชน วิทยุชุมชน จัดนิทรรศการประจำภาคการศึกษา การบอกต่อระหว่างบุคคล			
3.จัดงบประมาณสนับสนุนหรือระดมทุนเพื่อการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร			
4.จัดทำ สมุดบันทึกพัฒนาการเด็ก น้าหนัก ส่วนสูง เป็นปัจจุบัน และรายงานผลให้ผู้ปกครองทราบอย่างต่อเนื่อง			
5.จัดโครงการปฐมนิเทศผู้ปกครองนักเรียนให้ทราบแผนการดำเนินงานของสพด.เกี่ยวกับรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่างๆ รวมถึง แผนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและบทบาทของผู้ปกครองต่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็กปฐมวัยในทุกภาคเรียน			
6.จัดทำประชาคม สำรวจความต้องการ สำรวจประชามติ ในการให้บริการด้านการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้องค์กรปรับการดำเนินการให้สอดคล้อง ตอบสนองความรู้สึกความต้องการของประชาชนได้			

## ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	เป็นไปได้ ไม่ได้	
7.สร้างความเชื่อถือให้กับบุคคลทั่วไป ผู้ปกครองไว้ใจว่าบุตรหลานของเขาได้รับการเอาใจใส่ดูแลเป็นอย่างดีเช่น ดูแลอาคารเรียน ห้องเรียน สถานที่รับประทานอาหาร ห้องน้ำให้สะอาด เป็นระเบียบเรียบร้อย จัดการเรียนการสอนให้มีมาตรฐาน สนับสนุนสื่ออย่างเพียงพอ และบุคลากรในอัตราที่เหมาะสมกับเด็ก			
8.ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ปกครองและครูในการแก้ไขปัญหาเด็ก โดยให้ผู้ปกครองได้มีโอกาสได้พบปะกับครู เช่น การรับเด็กหน้าเสาธงตอนเช้า การรับเด็กกลับบ้านในช่วงเย็น และจัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ ผู้ปกครอง และประชาชนเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยอย่างถูกต้อง เพื่อให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการศึกษาระดับปฐมวัย			



ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	ไม่ได้	
เป้าประสงค์ที่ 3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริม สนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ			
กลยุทธ์ที่ 3.1.2. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน โดยพัฒนาเทคโนโลยี สื่อ นวัตกรรม การจัดการประสบการณ์ จากแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น			
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>			
1. ส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนด้านการใช้แหล่งเรียนรู้ในชุมชน และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามสภาพจริง โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ			
2. จัดทำฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกห้องเรียนเช่นสำรวจแหล่งเรียนรู้ทางธรรมชาติและที่มนุษย์สร้างขึ้นในท้องถิ่นรวบรวมจัดทำบัญชีระบบข้อมูลและจัดทำทำเนียบบุคคลสำคัญ วิทยากรภูมิปัญญาท้องถิ่น ประชาชนชาวบ้านอย่างเป็นระบบและปัจจุบัน			
3. เชิญผู้ทรงภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่นช่างทอผ้า ช่างเทคนิค ช่างจักรสาน ชาวบ้าน ช่างปั้น และการเกษตร พระภิกษุ เป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้แก่เด็กและครู			
4. ส่งเสริมให้มีการนำศักยภาพและทุนทางสังคมที่มีอยู่ในพื้นที่เช่น ทุนทางปัญญาวัฒนธรรม ทุนทางธรรมชาติ แหล่งเรียนรู้มาบูรณาการและประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กโดยเฉพาะการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน และให้มีข้อตกลงอย่างเป็นทางการ (MOU) ระหว่างผู้บริหาร ครู สถานศึกษา และแหล่งเรียนรู้			
5. ส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ตามอัชยาศัยเช่นจัดให้มีห้องสมุดสำหรับเด็กปฐมวัย (หนังสือ ของเล่น และสื่อต่างๆ) สนามเด็กเล่น สวนสาธารณะ และสถานส่งเสริมสำหรับกิจกรรมสำหรับครอบครัว			

ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	ไม่ได้	
6.นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดระบบการเรียนการสอน การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ และการบริหารจัดการ			
7.พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านแหล่ง เรียนรู้และนำผลการติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านแหล่ง เรียนรู้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานด้านแหล่ง เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง			



## ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไป ปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	เป็นไปได้ ไม่ได้	
เป้าประสงค์ที่ 3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริมสนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ			
กลยุทธ์ที่ 3.1.3 กลยุทธ์เสริมสร้างการมีส่วนร่วมและพัฒนาความเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายภาคประชาสังคม ภาครัฐ ภาคเอกชน			
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>			
1.สร้างโอกาสให้ประชาชน ชุมชน ผู้ปกครอง สถานีนอนามัย โรงพยาบาล องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรรัฐ สถาบันการศึกษา และศาสนาสานา ปราชน์ชาวบ้าน องค์กรอาสาสมัครรูปแบบต่างๆเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการบริหารและจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยใช้เทคนิค 5 ร่วม ดังนี้ การร่วมคิด การร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ การร่วมประเมินผล และการร่วมชื่นชม			
2. สร้างความตระหนักให้แก่ ครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการ ชุมชน เครือข่าย ให้เกิดความตระหนัก เห็นความสำคัญและจำเป็นของการพัฒนาสถานศึกษา โดยนำรูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน			
3.สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนให้มีการรวมกันเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่าย ชมรมครู สมาคมผู้ปกครองและครู เพื่อร่วมมือกันดูแลอบรมคุณธรรม จริยธรรมของผู้เรียน ร หรือการร่วมมือกันบริจาคสิ่งของหรือทรัพย์สินเพื่อสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา			
4.มีกลไกส่งเสริมสนับสนุนและสร้างแรงจูงใจ เช่น บทบาทการลดหย่อน ยกเว้นภาษีให้นำสนใจมากขึ้น เพื่อให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา มากขึ้น และในรูปแบบหลากหลายขึ้น อาทิ การมีส่วนร่วมในการพัฒนา สุขภาพอนามัยผู้เรียน การพัฒนาครู บุคลากร ให้ทุนการศึกษา ให้ใช้สถานที่ เรียนรู้ สนับสนุนอาหารกลางวัน ฯลฯ			



## ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	เป็นไปได้ ไม่ได้	
5.จัดตั้งคณะทำงาน พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่โดยทีมงานควรประกอบด้วย นายกเทศมนตรี นายกองจัดการบริหารส่วนตำบล หรือรองนายกที่ได้รับมอบหมาย ปลัดหรือผู้อำนวยการกองการศึกษาหรือนักวิชาการศึกษา หัวหน้าศูนย์ฯ ครู ผู้ดูแลเด็ก อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) เจ้าหน้าที่จากสถานีอนามัยในพื้นที่ เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในพื้นที่ ภูมิปัญญาในพื้นที่ ผู้ปกครอง ผู้นำทางศาสนา ผู้ปกครอง			
6.สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้พ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน เสนอความต้องการ หรือมีตัวแทนจัดทำหลักสูตรร่วมกับครู ผู้บริหาร และคณะกรรมการสถานศึกษา เพื่อให้หลักสูตรมีความสอดคล้องกับบริบทและตามความต้องการของชุมชน			
7.ประสานเครือข่ายสนับสนุนจากสถาบันอุดมศึกษา หรือสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับที่สูงกว่าในชุมชนและองค์กรอื่นๆที่เกี่ยวข้องจัดทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกัน(MOU)ในการร่วมพัฒนาผู้บริหาร ครู เด็กปฐมวัย รวมทั้งจัดทำแผนงาน โครงการในการสร้างความสัมพันธ์ กิจกรรม รวมถึงกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน			
8.ส่งเสริมจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบพบปะกันเป็นกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่กับผู้ปกครอง ชุมชน สถาบันการศึกษา หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน			

## ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	ไม่ได้	
เป้าประสงค์ที่ 3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาคีเครือข่ายทุกระดับในการส่งเสริม สนับสนุน และเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ			
กลยุทธ์ที่ 3.1.4 กลยุทธ์การระดมทุนและทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก			
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>			
1.สำรวจเครือข่ายทุนในพื้นที่ที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการบริหารและจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก			
2.วางแผนและประสานความร่วมมือกับชุมชนในการจัดทำกิจกรรมการระดมทุนและทรัพยากร โดยวิธีการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม โปร่งใส มีแผนการนำทรัพยากรไปใช้และรายงานการใช้ทรัพยากรที่ ให้สาธารณชนได้รับทราบ โดยทั่วกัน			
3.ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และประชาชน องค์กรชุมชน ร่วมปรับปรุงภูมิทัศน์ อาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอาคาร			
4.ประสานความร่วมมือระหว่างครูผู้รับผิดชอบงานด้านสุขภาพเด็ก และเจ้าหน้าที่สาธารณสุขขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือเจ้าหน้าที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในการดูแลสุขภาพเช่น การเฝ้าระวังโรคติดต่อ การอนามัยช่องปากและฟัน อาหารและโภชนาการ และร่วมเป็นวิทยากรอบรมให้ความรู้แก่ครูผู้ดูแลเด็กและผู้ปกครองในด้านการดูแลด้านสุขภาพและอนามัย			
5. จัดตั้งกองทุนการศึกษาส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการเงินบริจาคมีความโปร่งใสและบรรลุวัตถุประสงค์ของการขอรับบริจาคและรายงานผลต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ			

## ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	ไม่ได้	
6.จัดทำโครงการขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครั้ว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้ในการศึกษา			
8.จัดทำข้อมูลความต้องการการใช้จ่ายเงินนอกงบประมาณนอกเหนือจากงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับและกำหนดลำดับความสำคัญและความจำเป็นของวัตถุประสงค์ที่ต้องขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่นหรือองค์กรเอกชน			
9.ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมและพัฒนาทักษะการสร้าง ความสัมพันธ์และการติดต่อประสานงานกับบุคลากรอื่น ๆ			
10.ประกาศเกียรติคุณและจัดทำแฟ้มข้อมูลผู้มีส่วนร่วมทำคุณประโยชน์ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก			



ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	ไม่ได้	
เป้าประสงค์ที่ 3.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสถานศึกษาระดับเดียวกันเป็นเครือข่ายร่วมพัฒนาทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ			
กลยุทธ์ที่ 3.2.1 กลยุทธ์การส่งเสริมเครือข่ายร่วมพัฒนา			
<b>แนวทางการดำเนินงาน</b>			
1. ส่งเสริมให้อปท.กำหนดนโยบายชัดเจนในด้านการประสานงานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาระดับเดียวกันทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภาค และระดับประเทศ และบรรจุแผนการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้ในยุทธศาสตร์หลักอปท.และสนับสนุนงบประมาณอย่างจริงจัง			
2. จัดทำแผนและจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายร่วมพัฒนาโดยใช้ข้อมูลศักยภาพของสมาชิกเครือข่ายเป็นข้อมูลประกอบ			
3. ผู้บริหารสถานศึกษาประชุมชี้แจง อภิปราย รับฟังข้อเสนอแนะเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการสร้างเครือข่ายร่วมพัฒนาให้กับบุคลากรของสพด. คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความตระหนักร่วมกัน			
4. แต่งตั้งคณะทำงานด้านเครือข่าย ประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์หรือผู้นำองค์กรที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้บริหารของเครือข่ายร่วมพัฒนา เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแหล่งร่วมพัฒนา ตลอดจนประสานเครือข่ายสนับสนุนจากชุมชน สถานศึกษา และองค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วม			
5. ประสานงานขอความร่วมมือจากครู บุคลากร หรือผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อใช้สัมพันธภาพส่วนตัวในการแสวงหาคู่ร่วมพัฒนาในท้องถิ่น พื้นที่ใกล้เคียง ระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ ซึ่งเป็นทางเลือกที่ดีประการหนึ่งในการได้มาซึ่งคู่ร่วมพัฒนาที่หลากหลาย ตรงตามความต้องการเฉพาะด้านของโรงเรียน			

ตอนที่ 2.2 เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงาน (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้ ในการนำไป ปฏิบัติ		ข้อเสนอแนะ
	เป็นไปได้	ไม่ได้	
6.ทำข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกัน (MOU) ระหว่างผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งจัดแผนงาน โครงการในการสร้างความสัมพันธ์ : กิจกรรม รวมถึงกำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์			
7.พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ และเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารผ่านระบบICT			
8. ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการสถานศึกษา การแลกเปลี่ยนบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการจัดกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ			
9.จัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรม ของบุคลากรภายในสถานศึกษาเครือข่าย ด้วยการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบที่สามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว ทันต่อการใช้งานเช่น facebook line website เป็นต้น			
10.แต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศน์ ติดตามผลการดำเนินงานระหว่างเครือข่าย และนำผลการประเมินมาวางแผนพัฒนาปรับปรุง			

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนากลยุทธ์

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบประเมิน





ภาคผนวก ง

ภาพกิจกรรมการเก็บรวบรวมข้อมูล



ภาพที่ 7 การสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพการณ์และความต้องการในการจัดการเครือข่ายพัฒนาเด็กเล็ก





ภาพที่ 8 การสัมภาษณ์การถอดบทเรียนแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ประสบผลสำเร็จ

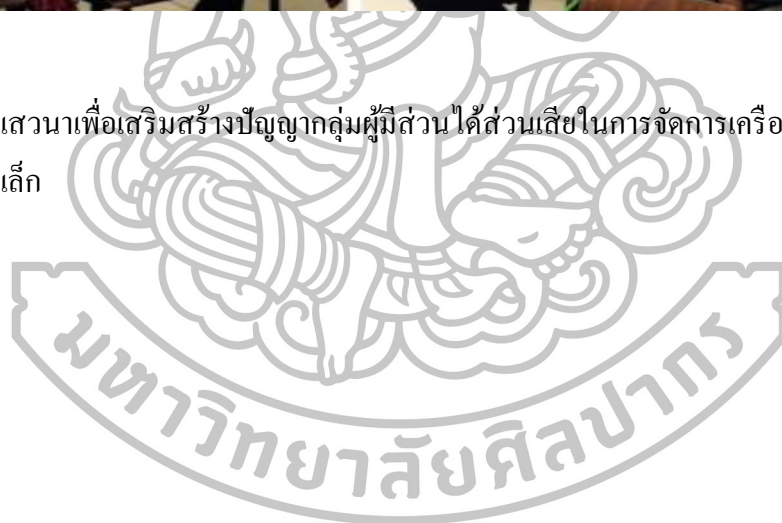


ภาพที่ 9 การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนากลยุทธ์การจัดการเครือข่ายพัฒนาเด็กเล็ก





ภาพที่ 10 การเสวนาเพื่อเสริมสร้างปัญญาของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวกุลธิดา ภูมั่ง
ที่อยู่	5/92 ตำบลวัดชลอ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี 11130
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2543	ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต (บริหารธุรกิจการตลาด) มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
พ.ศ. 2448	ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสยาม
พ.ศ. 2555	ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2543-2547	ผู้ประสานงานวิชาการประจำศูนย์การศึกษาสุโขทัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
พ.ศ.2548-ปัจจุบัน	อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

