

คู่มือการปฏิบัติงาน
แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา



ของ
นักบริหารสถานศึกษา
กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
องค์การบริหารส่วนตำบลสูงเม่น อำเภอสูงเม่น จังหวัดแพร่

คู่มือการปฏิบัติงาน
แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

บทนำ

ระบบสมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) เป็นเครื่องมือบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับสามารถนำมาใช้ในการ สรรหา รักษา และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถและบุคลิกลักษณะเฉพาะตรงตามที่ ตำแหน่งกำหนด เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ได้ตามผลตามที่คาดหวังไว้

นักบริหารการศึกษาท้องถิ่นควรได้รับการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารการศึกษาให้เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นนักบริการจัดการเชิงกลยุทธ์ และมีการบริหารและการจัดการศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สามารถแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ กำหนดยุทธศาสตร์และพัฒนาศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ

ดังนั้น คู่มือปฏิบัติงานนักบริหารการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ที่ศึกษา และนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ด้านการศึกษา การจัดทำแผนพัฒนาศึกษา แผนกลยุทธ์การศึกษา แผนปฏิบัติงานประจำปีของกองการศึกษา

บทที่ 2

โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้าหน่วยงานระดับกองในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขนาดเล็ก หรือในฐานะหัวหน้าฝ่าย ที่มีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน บริหารจัดการจัดระบบงาน อำนวยการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจแก้ปัญหาในงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ซึ่งมีลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานสูง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านแผนงาน

1.1 ร่วมวางแผน โครงการ หรือแผนปฏิบัติงานด้านการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอก ระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย งานส่งเสริมกีฬา นันทนาการ งานพัฒนากิจกรรมเด็กและเยาวชน ส่งเสริม ศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อพัฒนาคุณภาพเด็กเยาวชน และ ประชาชนในท้องถิ่น ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.2 ร่วมบูรณา การแผนงาน โครงการ กิจกรรม ด้านการจัดการศึกษาเพื่อให้เป็นไปตาม เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

1.3 ติดตาม เร่งรัด การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการ หรือ แผนการปฏิบัติงานของการศึกษา ตลอดจนประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตาม เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

1.4 ร่วมวางแผนทางการศึกษา วิเคราะห์ และเสนอแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงานหรือ ระบบงานของหน่วยงานด้านงานการศึกษา ที่สังกัดที่รับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ภายใต้ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ บุคลากร และเวลา

2. ด้านบริหารงาน

2.1 จัดระบบงาน และปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาส่งเสริมพัฒนาคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหลักเกณฑ์มาตรฐานที่รัฐ กำหนดทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อย โอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ หน่วยงาน เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่ รับผิดชอบ

2.2 วางแผนและศึกษารวบรวมสถิติข้อมูลทางการศึกษาในพื้นที่ เพื่อนำไปกำหนดนโยบาย ด้านการศึกษาของหน่วยงานต่อไป

2.3 ควบคุมดูแล นิเทศและติดตามงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่ออำนวยการให้ศูนย์พัฒนา เด็กเล็กมีความเจริญก้าวหน้าและสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.4 ควบคุมการจัดกิจกรรมทางด้านศาสนา วัฒนธรรมประเพณี ความพอเพียงและเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับภูมิปัญญาของท้องถิ่น เพื่อสร้างให้เกิดองค์ความรู้ที่ถูกต้องของประชาชนในพื้นที่

2.5 ริเริ่ม พัฒนาแผนงานและโครงการเชิงรุกในการพัฒนาท้องถิ่นและนวัตกรรมที่มีความ จำเป็นเร่งด่วนเพื่อตอบสนองความต้องการทางศึกษาของพื้นที่

2.6 ควบคุมดูแลการออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการวางแผนใน หน่วยงานที่รับผิดชอบให้เป็นมาตรฐานและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.7 ควบคุมดูแล ตรวจสอบให้คำแนะนำและศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดตามเป้าหมายเป็นไปอย่างถูกต้องและสมบูรณ์ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้

2.8 ควบคุมการจัดกิจกรรมทางด้านกีฬา ให้กับประชาชนได้ออกกำลังกาย เพื่อส่งเสริมสุขภาพที่ดีของประชาชนในพื้นที่

2.9 นิเทศการศึกษาและตรวจโรงเรียน เพื่อประเมินผลและนำเสนอการปรับปรุงสุขภาพที่ดีของประชาชนในพื้นที่

2.10 มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของหน่วยงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

2.11 พิจารณานุมัติ อนุญาตการดำเนินการต่าง ๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ หรือบูรณาการงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ

2.13 ชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการและคณะทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับแต่งตั้ง หรือเวทีเจรจาต่าง ๆ ในฐานะผู้แทนหน่วยงาน เพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการ

3. ด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

3.1 ร่วมจัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้สอดคล้องกับ ภารกิจเพื่อการปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

3.2 ร่วมติดตามและประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและบรรลุเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

3.3 ให้คำปรึกษาแนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

4. ด้านบริหารทรัพยากรและงบประมาณ

4.1 ร่วมวางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 ร่วมติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า และเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

บทที่ 3
หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน
แนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด อำเภอ และแผนชุมชน

ความหมายของแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) หมายถึง แผนหรือกรอบวิธีการดำเนินงานที่แสดงถึงภารกิจ เป้าหมาย ทิศทางการดำเนินงาน ตลอดจนวิถีทางหรือข้อกำหนดที่องค์กรควรปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์กร

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิด จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน กล่าวคือ จะต้องคำนึงถึงข้อมูลในทุกๆ เรื่องที่เกี่ยวข้อง ทั้งสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิด ศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดจะต้องเป็นระบบ กล่าวคือ แนวทางที่กำหนดขึ้นจะต้องดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ

1. องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going ?)
2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)
3. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there ?)

กระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Processes) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- 2) กำหนดพันธกิจ (Mission)
- 3) กำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา (Goal)

4) กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy)

5) กำหนดแนวทางการพัฒนา

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์(Vision) หมายถึง สภาพการณ์ที่เราปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต (ต้องการเป็นอะไร) วิสัยทัศน์ที่ดี มีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นข้อความที่เข้าใจง่าย แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายและทิศทาง
2. มีความเป็นไปได้ในการบรรลุถึง ภายในระยะเวลาที่กำหนด
3. สร้างแรงบันดาลใจ(ท้าทาย เร้าใจ)
4. สอดคล้องกับขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคม
5. วัดผลสำเร็จได้
6. เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง

จะเห็นว่าวิสัยทัศน์เป็นสภาพการณ์ในอนาคตที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น เนื่องจากองค์กรเอกชนจะมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรคือ แสวงหากำไรสูงสุด ดังนั้น วิสัยทัศน์ขององค์กรเอกชนจะเป็นสภาพการณ์ในอนาคตที่นำไปสู่การได้กำไรสูงสุด ในขณะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรคือ การแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ดังนั้น วิสัยทัศน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นเป็นหลัก และต้องสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศด้วย

เมื่อเป็นเช่นนี้ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องจัดประชุมประชาคมท้องถิ่นหรือใช้แบบสำรวจ เพื่อค้นหาปัญหาและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ทั้งนี้ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของประชาชน

ดังนั้น ข้อมูลสำหรับใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงประกอบด้วย

1. ปัญหาและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น
2. แผนชุมชน
3. นโยบายผู้บริหารท้องถิ่น
4. กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัด
5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาอำเภอ
6. นโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างรอบด้านและครบถ้วนแล้ว ก็จะเข้าสู่ขั้นตอนของการกำหนดหรือสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แนวทางการพัฒนา และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจะดำเนินการ ดังนี้

1. นำเอาข้อมูลสำหรับใช้ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ดังกล่าวข้างต้นทั้งหมด มาจัดกลุ่มตามลักษณะของปัญหา แล้วพิจารณาว่าในแต่ละกลุ่มเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร ก็จะตั้งชื่อกลุ่มขึ้นมาตามเรื่องนั้นๆ ซึ่งชื่อของกลุ่มจะมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มีความหมายครอบคลุมทั้งกลุ่มนั้นๆ ชื่อกลุ่มที่ตั้งขึ้นนี้ ก็คือ ประเด็นการพัฒนา

2. นำเอาประเด็นการพัฒนาในขั้นที่ 1 ทั้งหมดมาจัดกลุ่มตามลักษณะของประเด็นการพัฒนา แล้วพิจารณาว่าในแต่ละกลุ่มเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร ก็จะตั้งชื่อกลุ่มขึ้นมาตามประเด็นพัฒนานั้นๆ ซึ่งชื่อของกลุ่มจะมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มีความหมายครอบคลุมทุกประเด็นการพัฒนาในกลุ่มนั้นๆ

3. นำเอาประเด็นการพัฒนาในขั้นที่ 2 ทั้งหมดมาจัดกลุ่มตามลักษณะของประเด็นการพัฒนา แล้วพิจารณาว่าในแต่ละกลุ่มเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร ก็จะตั้งชื่อกลุ่มขึ้นมาตามประเด็นพัฒนานั้นๆ ซึ่งชื่อของกลุ่มจะมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มีความหมายครอบคลุมทุกประเด็นการพัฒนาในกลุ่มนั้นๆ

ในการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ดังกล่าวข้างต้น จะต้องศึกษาวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ด้วย ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนา

1) วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค(SWOT analysis)

- จุดแข็ง(Strength-S)
- จุดอ่อน(Weakness-W)
- โอกาส(Opportunity-O)
- อุปสรรค(Threat-T)

จุดแข็ง หมายถึง ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่ได้เปรียบหรือส่วนที่เข้มแข็งภายในองค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การ เช่น ด้านโครงสร้าง ด้านระบบงาน ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านกฎหมาย

จุดอ่อน หมายถึง ข้อเสียเปรียบ ข้อผิดพลาดในองค์กรที่เป็นข้อด้อยหรือเป็นข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ส่งผลทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การ เช่น ด้านโครงสร้าง ด้านระบบงาน ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านกฎหมาย

โอกาส หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเกื้อกูลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การ เช่น สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านสถานภาพการแข่งขัน ด้านผู้สนับสนุนปัจจัย ด้านแรงงาน ด้านสถานการณ์นานาชาติ เป็นต้น

อุปสรรค หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีลักษณะเป็นอุปสรรค ขัดขวาง หรือทำให้เกิดผลเสียหาย ผลกระทบในทางลบต่อการบริหารงานขององค์การ เช่น สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านสถานภาพการแข่งขัน ด้านผู้สนับสนุนปัจจัย ด้านแรงงาน ด้านสถานการณ์นานาชาติ เป็นต้น

การวิเคราะห์ จุดแข็ง(Strength-S) และจุดอ่อน(Weakness-W) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน

การวิเคราะห์ โอกาส(Opportunity-O) และอุปสรรค(Threat-T) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

การกำหนดพันธกิจ (Mission)

พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตของบทบาทหน้าที่หลักที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ (ต้องทำอะไรถึงจะบรรลุวิสัยทัศน์)

โดยปกติพันธกิจสามารถเขียนจากประเด็นการพัฒนาชั้นที่ต่ำถัดจากวิสัยทัศน์ได้ ดังนี้

- 1) พัฒนาพฤติกรรมเด็กและเยาวชน
- 2) ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการดำรงชีวิตในท้องถิ่น
- 3) พัฒนาการคมนาคมขนส่ง
- 4) ส่งเสริมอนามัยชุมชน

การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีทางหรือข้อกำหนดที่องค์กรควรปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก และขีดความสามารถขององค์กร (ทำอย่างไรถึงจะบรรลุวิสัยทัศน์)

โดยปกติยุทธศาสตร์สามารถเขียนจากประเด็นการพัฒนาชั้นที่ต่ำถัดจากพันธกิจได้ ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาพฤติกรรมเด็กและเยาวชน
- 2) ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาตามอัธยาศัย
- 3) ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษานอกระบบ
- 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการคมนาคมขนส่ง
- 5) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมอนามัยชุมชน

การกำหนดแนวทางการพัฒนา

แนวทางการพัฒนา หมายถึง วิธีการของแต่ละยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ (ทำโดยวิธีใด ถึงจะบรรลุวิสัยทัศน์)

โดยปกติแนวทางการพัฒนาสามารถเขียนจากประเด็นการพัฒนาชั้นที่ต่ำถัดจากยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

- 1) พัฒนาพฤติกรรมเด็กและเยาวชน
- 2) จัดหาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 3) จัดการศึกษาเพื่อก้าวทันโลก
- 4) จัดการศึกษา กศน.
- 5) พัฒนาส่งเสริมอาชีพให้แก่ประชาชน
- 6) ส่งเสริมเด็ก เยาวชนใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
- 7) พัฒนาการคมนาคมขนส่งภายในหมู่บ้าน ชุมชน
- 8) ป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ
- 9) ส่งเสริมสุขภาพ พละนาามัยให้แก่ประชาชน

การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา(Goal)

จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา(Goal) หมายถึง การระบุสภาพที่ต้องการให้สำเร็จ (ทำเพื่อให้เกิดอะไร ถึงจะบรรลุวิสัยทัศน์) จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาจึงเป็นการระบุสภาพความสำเร็จของวิสัยทัศน์

ในการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาจะต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้น แต่ละจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาจึงมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละจุดมุ่งหมายฯ ซึ่งในแต่ละจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาอาจมีตัวชี้วัดความสำเร็จมากกว่า 1 ตัวชี้วัดก็ได้

เนื่องจากจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาเป็นภาพสะท้อนถึงความสำเร็จของวิสัยทัศน์ โดยปกติจะพิจารณากำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาจากภาพความสำเร็จของแต่ละพันธกิจ แต่ถ้าหากภาพยังไม่ชัดเจนก็อาจกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาจากภาพความสำเร็จของแต่ละยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

กรณี การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาจากภาพความสำเร็จของพันธกิจ ซึ่งมี 4 พันธกิจ ดังนี้ 1) พัฒนาพฤติกรรมเด็กและเยาวชน 2) ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการดำรงชีวิตในท้องถิ่น 3) พัฒนาการคมนาคมขนส่ง และ 4) ส่งเสริมอนามัยชุมชน จึงกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาจากภาพความสำเร็จของพันธกิจ ได้ ดังนี้

- 1) เด็กและเยาวชนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์
- 2) ประชาชนได้รับการเรียนรู้เพื่อการดำรงชีวิตในท้องถิ่น
- 3) การคมนาคมขนส่ง มีความสะดวก
- 4) ชุมชนมีอนามัยที่ดี

กรณี การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาจากภาพความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ซึ่งมี 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาพฤติกรรมเด็กและเยาวชน 2) ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาตามอัธยาศัย 3) ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษานอกระบบ 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการคมนาคมขนส่ง และ 5) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมอนามัยชุมชน จึงกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาจากภาพความสำเร็จของยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

- 1) เด็กและเยาวชนมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์
- 2) ประชาชนได้รับการเรียนรู้จากการศึกษาตามอัธยาศัย
- 3) ประชาชนได้รับการเรียนรู้จากการศึกษานอกระบบ
- 4) การคมนาคมขนส่ง มีความสะดวก
- 5) ชุมชนมีอนามัยที่ดี

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators หรือ KPI) หมายถึง สิ่งสะท้อนถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานซึ่งสังเกตได้/วัดได้/นับได้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน อาจเป็นได้หลายแบบ ดังนี้

1. จำนวน – ปกติจะใช้ในกรณีที่กลุ่มเป้าหมายทั้งหมดมีจำนวนไม่ถึง 100 เช่น
 - 1.1 จำนวนเด็กและเยาวชนที่ห่างไกลยาเสพติด
 - 1.2 จำนวนเด็ก เยาวชน ประชาชนที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับการพนัน
 - 1.3 จำนวนทรัพย์สินของสาธารณะที่ไม่ถูกทำลาย

นอกจากนี้อาจใช้กับความถี่ที่กระทำ หรือ ระยะเวลาที่กระทำ ก็ได้ เช่น

- 1.4 จำนวนครั้งของการประชุมประชาคมท้องถิ่น
- 1.5 จำนวนระยะเวลาของการให้บริการ

2. ร้อยละ – ปกติจะใช้ในกรณีที่กลุ่มเป้าหมายทั้งหมดมีจำนวนมากกว่า 100 เช่น

- 2.1 ร้อยละของเด็กและเยาวชนที่ห่างไกลยาเสพติด
- 2.2 ร้อยละของเด็ก เยาวชน ประชาชนที่ไม่ยุ่งเกี่ยวการพนัน
- 2.3 ร้อยละของทรัพย์สินของสาธารณะที่ไม่ถูกทำลาย

3. อัตราส่วน เป็นการเปรียบเทียบข้อมูลประเภทเดียวกันหรืออย่างเดียวกัน อาจจะเป็นลักษณะที่มีหน่วยเดียวกัน เช่น การเปรียบเทียบคะแนนสอบของนักศึกษา รายได้ของประชากร ผลผลิตการเกษตร จำนวนนักศึกษา เป็นต้น ลักษณะของอัตราส่วนจะอยู่ในรูปของเศษส่วน เช่น a/b หรืออาจจะอยู่ในรูป $a:b$ (เรียกว่า a ต่อ b หรืออัตราส่วน a ต่อ b เช่น อัตราส่วนของวิทยากรต่อผู้เข้ารับการอบรมส่งเสริมอาชีพ เป็นต้น

4. สัดส่วน จะมีลักษณะเป็นอัตราส่วนประเภทหนึ่ง แต่เป็นอัตราส่วนระหว่างส่วนหนึ่งของข้อมูลต่อข้อมูลทั้งหมด ฉะนั้นสัดส่วนจะมีค่าน้อยกว่าหนึ่งเสมอ เช่น a และ b เป็นข้อมูลของประชากร คือกลุ่มหนึ่งมีข้อมูล a หน่วย และกลุ่มที่สองมีจำนวนข้อมูล b หน่วย ประชากรทั้งหมดคือ $a + b$ เช่น สัดส่วนของประชาชนที่ไม่ป่วยเป็นไข้เลือดออก , สัดส่วนของเด็ก เยาวชน ประชาชนไม่ติดเชื่อเอดส์ เป็นต้น

เนื่องจากกระบวนการปฏิบัติงานตามทฤษฎีระบบ (System Theory) ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) กระบวนการ(Processes) ผลสัมฤทธิ์(Results) ซึ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วย ผลผลิต (outputs) และผลลัพธ์(outcomes) ดังภาพ

บทที่ 4
เทคนิคการปฏิบัติงาน
เค้าโครงของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

บทที่ 1 บทนำ

- 1.1 ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
- 1.2 วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
- 1.3 ขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
- 1.4 ประโยชน์ของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

บทที่ 2 สภาพทั่วไปและข้อมูลพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- 2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับที่ตั้ง อาณาเขต เขตการปกครอง ประชากร การศึกษา สาธารณสุข ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น
- 2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ โครงสร้าง และกระบวนการบริหารงานบุคคล งบประมาณ และเครื่องมือ อุปกรณ์
- 2.3 สรุปผลการพัฒนาท้องถิ่นในระยะที่ผ่านมา

บทที่ 3 การวิเคราะห์ศักยภาพการพัฒนาท้องถิ่น

- 3.1 หลักและแนวคิดในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น
- 3.2 ปัจจัยและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนา

บทที่ 4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา

- 4.1 วิสัยทัศน์การพัฒนาท้องถิ่น
- 4.2 พันธกิจการพัฒนาท้องถิ่น
- 4.3 จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา

บทที่ 5 ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา

- 5.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น
- 5.2 แนวทางการพัฒนาท้องถิ่น

บทที่ 6 การนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติและการติดตามประเมินผล

- 6.1 องค์กรรับผิดชอบในการติดตามและประเมินผล
- 6.2 การกำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล
- 6.3 การกำหนดช่วงเวลาในการติดตามและประเมินผล

บทที่ 5

ปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะ

การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานของงานที่ปฏิบัติ มีวิธีการ
แก้ไขปัญหาอุปสรรค ดังนี้

ปัญหา / อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
<p>1. ไม่มีคู่มือการปฏิบัติงาน</p> <p>ในกองการศึกษา ยังไม่มีคู่มือที่มีคุณภาพและวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริงและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสภาพพื้นที่จริง</p>	<p>- สนับสนุนให้มีการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน และให้ผู้มีความรู้มาให้ความรู้เกี่ยวกับการเขียน เนื่องจากคู่มือการปฏิบัติงานเปรียบงานเปรียบเสมือนแผนที่บอกเส้นทางการทำงานที่มีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการที่มีรายละเอียดครบถ้วนถึงขั้นตอนและรายละเอียดของการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความซับซ้อนหลายขั้นตอน เกี่ยวข้องกับคนอื่นหรือคนหลายหน่วยงานจึงมีความจำเป็นที่ต้องให้บุคลากรมีคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน/ผู้ปฏิบัติแทน/ผู้มาใหม่ ใช้ในการอ้างอิงมิให้เกิดความผิดพลาดหรือป้องกันการผิดพลาดในการปฏิบัติงาน</p>
<p>2. ข้อมูลไม่ความถูกต้อง</p> <p>เนื่องจากข้อมูลในบางครั้งไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งอาจเกิดผลเสียหายต่อการทำงานได้</p>	<p>- จะต้องให้พนักงานครูและผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็กจัดทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน รวมถึงข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานในกองการศึกษา เพื่อนำมาประกอบการจัดทำแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ และแผนอื่น ๆ ได้เป็นปัจจุบัน</p>
<p>3. การเก็บรวบรวมข้อมูล</p> <p>เนื่องจากกองการศึกษา มีการนำข้อมูลจากหลายหน่วยงานมาประกอบการจัดทำแผนพัฒนาศูนย์ และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้มีโครงการที่สอดคล้องและรองรับการตรวจมาตรฐานของ สมส.</p>	<p>- กำหนดโครงการที่แน่นอนในการทำงานของแต่ละปีเพื่อให้ได้โครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ในการจัดการศึกษา</p> <p>- มีการนำมาตรฐานการศึกษามาเป็นเครื่องมือแนวทางในการจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อรองรับการตรวจจาก สมส.</p>

ปัญหา / อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
<p>4. มีประสบการณ์ทำงานน้อย</p> <p>งานในกองการศึกษา มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานบ่อย ๆ เช่น งบประมาณ การตั้งงบประมาณ การจัดการอาหารเสริมนม การจัดซื้อจัดจ้างอาหารกลางวัน รวมถึงระเบียบต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</p>	<p>- ส่งเสริมให้บุคลากรในกองการศึกษามีการอบรมพัฒนาความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้สมบูรณ์ดียิ่งขึ้น</p>