

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน  
ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. ความหมายของกลยุทธ์
2. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์
3. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ตอนที่ 2 การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1. ความหมายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การปกครองส่วน

ท้องถิ่น

3. ขอบข่ายการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1. ความหมายของประสิทธิผล
2. ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ตอนที่ 4 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

1. ความหมายของรูปแบบ
2. ประเภทของรูปแบบ
3. องค์ประกอบของรูปแบบ
4. ลักษณะของรูปแบบที่ดี
5. กระบวนการพัฒนารูปแบบ
6. การตรวจสอบรูปแบบ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ

ตอนที่ 5 เทคนิคสำคัญที่ใช้ประกอบการวิจัย

1. เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique)
2. เทคนิคการเดลฟาย (Delphi Technique)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

## ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในยุคปัจจุบันส่งผลกระทบต่อหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะสถาบันที่จัดการศึกษาต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและต้องทำให้ผู้ปกครองและชุมชนมีความเชื่อมั่นศรัทธา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลเป็นสถาบันที่จัดการศึกษาระดับปฐมวัยจำเป็นจะต้องนำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาเป็เครื่องมือในการบริหารจัดการ โดยผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนและชุมชนต้องร่วมมือกันกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพัฒนาไปในทิศทางที่เหมาะสมและประสบความสำเร็จ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็หัวใจสำคัญในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การวางแผนกลยุทธ์ที่โดดเด่น สร้างสรรค์ และมุ่งสู่ความสำเร็จ ทำให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

### 1. ความหมายของกลยุทธ์

นักวิชาการและหน่วยงานต่างๆ ให้ความหมายของ“กลยุทธ์” ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ Certo & Peter (1991, p.17) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์การ ส่วน Wright & others (1992, p.15) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ สำหรับ Hitt & others (2005, p. 7) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของข้อตกลงและแนวทางปฏิบัติที่ถูกออกแบบขึ้นด้วยการบูรณาการและการประสานจุดเด่นด้านความสามารถหลัก และข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2550, หน้า 140) ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์เป็นเรื่องราวที่กล่าวถึงทิศทางระยะยาว เป็นข้อความเชิงบรรยาย เพื่อจัดเตรียมแผนงานระยะสั้น และทำหน้าที่ประสานแผนงานตามหน้าที่ให้เป็นทิศทางเดียวกันทั้งหน่วยงาน เน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ ในขณะที่ ทวีวรรณ อินตา (2552, หน้า 25) ให้นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่องค์การจะดำเนินงาน

เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับวิเศษฐ์ ฤทธิ์บำรุง (2553, หน้า 6) ที่กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง เทคนิค วิธีการ และแนวทางในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในส่วนของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553, หน้า 1) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สำหรับพิพัฒน์ ภูมิไธ (2555, หน้า 28) ให้ความเห็นว่า กลยุทธ์เป็นแนวทางการดำเนินการระยะยาวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ วิกีพีเดีย สารานุกรมเสรี (26 มกราคม 2555, ออนไลน์) ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับความเห็นของ ในทำนองเดียวกันนี้สมพิศ กาติ๊บ (2556, หน้า 12) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนที่ครอบคลุมชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้จันทร์ฤทัย พานิชศุภผล. (2557, หน้า 48) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง เทคนิค วิธีการ และแนวทางการปฏิบัติที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2. ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ “การบริหารเชิงกลยุทธ์” ไว่ดังนี้ เสนาะ ดีเยาว์ (2546, หน้า 1) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึง การตัดสินใจและดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งเน้นที่กระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ และการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนและทำให้มั่นใจว่าแผนนั้นได้นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ในระยะยาว ขั้นตอนที่สำคัญคือการวิเคราะห์สภาพภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน การกำหนดภารกิจและจุดประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์ กล่าวอย่างสรุปคือการบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการบริหารในการกำหนดและตัดสินใจเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ส่วนธงชัย สันติวงษ์ (2550, หน้า 3) ให้ความเห็นว่า ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจและการกระทำต่าง ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่จะช่วยให้องค์กร

บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายต่าง ๆ ได้ ขณะที่สมยศ นาวิกการ (2548, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว ซึ่งได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ขององค์กร สำหรับสมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ (2546, หน้า 31) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นการบริหาร หรือการจัดการในลักษณะที่มีการวิเคราะห์ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและธุรกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้ความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งของ ธุรกิจ ส่วนศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, หน้า 9) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการดำเนินการและควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ซึ่งช่วยให้การบริหารเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมา ต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก

ขณะที่จินตนา บุญงการ (2544, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของการบริหาร เชิงกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและ ข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถ ที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น มีพัฒนาการ และแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนสุชาติ ธาดารังเวช (2558, เอกสาร นำเสนอ ppt) ให้ความหมายว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมการบริหาร ที่ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 3) การจัดทำกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและปฏิบัติตามกลยุทธ์ สำหรับนักวิชาการต่างประเทศนั้น David (1997, p.5) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการ กำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และการประเมินผลกลยุทธ์ (strategy evaluation) ส่วน Certo and Peter (1991, p.5) ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง กระบวนการทำซ้ำอย่างต่อเนื่องที่จะให้ บรรลุผลเพื่อให้องค์กรมีการดำเนินงานที่สอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขณะที่ Thompson and Strickland (2003, p.6) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ขั้นตอน ของการบริหารที่ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์เชิง กลยุทธ์ (strategic vision) การ กำหนดจุดประสงค์ (setting objective) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) และ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (setting objective) การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์ จุดประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์แล้วบริหารให้เหมาะสม

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวางแผนและการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ขององค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ การบริหารเชิงกลยุทธ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง การวางแผนและการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

### 3. กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความมุ่งหวังให้องค์กรประสบความสำเร็จตาม เป้าหมายที่ตั้งไว้ กระบวนการบริหารกลยุทธ์จึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารองค์กร ประสบความสำเร็จ นักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหารกลยุทธ์ ดังนี้

David (2001, pp.12-14) นำเสนอว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ ส่วน Hunger & Wheelen (1995, pp. 7-16) นำเสนอว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การดำเนินกลยุทธ์ และ 4) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ และ Hill and Jones (1995, pp. 7-14) ได้นำเสนอ กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ส่วนหลักๆ คือ 1) การเลือกพันธกิจและ เป้าประสงค์ขององค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันภายนอกเพื่อหาโอกาส และอุปสรรค 3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง 4) การเลือก กลยุทธ์จากจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนโดยใช้โอกาสจากภายนอกและการตอบโต้กับอุปสรรค ภายนอก และ (5) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในส่วนของทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539, หน้า 10) ได้นำเสนอรูปแบบของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ขณะที่สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ (2543, หน้า 29-33) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนทั้งหมด 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 2) การกำหนดทางเลือก และ 3) การนำกลยุทธ์ไป ปฏิบัติ สำหรับชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544, หน้า 1-19) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) สำหรับ ในหน่วยงานภาครัฐโดยทั่วไปจะมีกระบวนการหลักๆ 3 ขั้นตอน คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ทำนองเดียวกันนี้ เจตต์จ ทางเจริญ (2545, หน้า 43-52) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 4 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม 2) การกำหนดกลยุทธ์ 3) การดำเนินกลยุทธ์ และ 4) การประเมินและการควบคุม)

สำหรับวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546, หน้า 20-25) นำเสนอแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่ามี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การจัดวางทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามตามกลยุทธ์ 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ ส่วนจินตนา บุญบังการ และณัฐภรณ์ เขจรนันท (2548, หน้า 19-20) เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่ามี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ และจินตนา บุญบังการ และคณะ (2546, หน้า 19-20) ยังกล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 5 ส่วน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และ 5) การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) ในทำนองเดียวกันนี้ กุหลาบ เกลี้ยงชุม (2557, หน้า 175-177) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การประเมินสภาพขององค์กร 3) การกำหนดทิศทางขององค์กร 4) การกำหนดกลยุทธ์ 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 6) การประเมินกลยุทธ์ สำหรับชัตติยา ด้วงสำราญ (2552, หน้า 16) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ ขณะที่สาคร สุขศรีวงศ์ (2551, หน้า 235) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบทางการจัดการซึ่งมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยการพิจารณาสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยสำคัญและหาแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์และโดดเด่นเฉพาะตัวมาเป็นจุดเด่นที่สำคัญต่อการแข่งขัน การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร 2) การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ 3) การสร้างกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 5) การควบคุมและประเมินผล ส่วนกาญจนา ศิริวงศ์ (2552, หน้า 6) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และ 5) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 10) นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังนี้

1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อประเมินสภาพภายนอกและแนวโน้มในอนาคตว่ามีสิ่งใดที่จะเอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรค และประเมินสภาพภายในว่ามีสิ่งใดที่เป็นจุดเด่นหรือจุดด้อยในการดำเนินงาน

2) จัดวางทิศทางองค์กร เพื่อให้ทราบว่าองค์กรต้องทำอะไรให้ประสบผลสำเร็จโดยการกำหนดสภาพองค์กรที่พึงประสงค์ กำหนดพันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร

3) กำหนดกลยุทธ์ คือ การสร้างทางเลือก ออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อนำไปสู่วิธีการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

4) ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ ได้แก่ การนำกลยุทธ์ไปใช้ โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ตลอดจนคำนึงถึงระบบโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

5) ควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลกระบวนการ และประเมินผลสำเร็จขององค์กร แลวทบทวนตรวจสอบเข้าไปยังขั้นตอนที่ 1 และดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดไป

ส่วนฉันทนทร ชุนหพันธรักรษ (2545, หนา 12) กลาวววา กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบดววย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่ระบุถึงโอกาสและอุปสรรคต่างๆ จุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร พิจารณาถึงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร กำหนดเป้าหมายขององค์กร และกำหนดวัตถุประสงค์หลังจากนั้นผู้บริหารจะดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ขั้นตอนนี้เป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดสิ่งต่างๆ ในองค์กร

3) การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการติดตามประเมินผลและควบคุมเพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัติเป็นไปตามแบบที่ใดกำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุงและมั่นใจว่าการปฏิบัติตามหน้าที่ต่างๆ เป็นไป อย่างสมบูรณ

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546, หนา 18-21) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) ในขั้นตอนนี้จะมีการจัดวางทิศทางขององค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรตามลำดับ

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

4) การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็ไปอย่างราบรื่น มีการคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยวิธีการติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

สุพานี สฤญวานิช (2547, หน้า 18-22) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือการวางแผนกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนของการวางแผนสำคัญที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่จะบอกทิศทางขององค์กร

2) การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนการวางแผนดำเนินงานและการนำแผนต่างๆ ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อบำบัดให้การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

3) การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในแผนกลยุทธ์ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เผชิญอยู่เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขให้เหมาะสม

นอกจากนี้พัคตร์ผจง วัฒนสินธ์ และพลุ เดชะรินทร์ (2548, หน้า 13-17) สรุปว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1) การกำหนดทิศทางองค์กร (Direction setting) ได้กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ การกิจ ปรัชญาและวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร หรือประเภทของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่



2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์การได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

3) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการกำหนดทิศทางขององค์การ และคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้กำหนดไว้

4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

และในทำนองเดียวกันนี้ ฌ็อง-ฌัก อ็องรี (2557, หน้า 9-10) กล่าวว่า กระบวนการบริหารกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน ได้แก่

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

2) การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การนำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์มากำหนดทิศทางขององค์กร โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร

3) การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อเป็นแนวทางวิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงาน

5) การควบคุมและการประเมินผล หมายถึง การติดตาม และตรวจสอบวิเคราะห์ปัญหาการดำเนินงานเพื่อกำหนดแนวทางปรับปรุงและพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริง

จากความเห็นของนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ จะเห็นว่ากล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์แตกต่างกันออกไป เพื่อให้การวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีกรอบแนวคิดของการวิจัยที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความเห็น	กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์	การเลือกพันธกิจและเป้าประสงค์ ขององค์กร	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม	การกำหนดกลยุทธ์	การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	การประเมินและควบคุมกลยุทธ์	การเลือกกลยุทธ์
1.David (2001)				✓	✓	✓	
2.Hunger and Wheelen (1995)			✓	✓	✓	✓	
3.Hill and Jones (1995)		✓	✓				
4.ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539)				✓	✓	✓	
5.สมชาย ภาคภาสนวิวัฒน์ (2543)				✓	✓	✓	
6.ชัยสิทธิ์ เฉลิมณีประเสริฐ (2544)				✓	✓	✓	
7.กรัณฐาณัญญาทิศา (2545)			✓	✓	✓	✓	
8.เจด็จ ทางเจริญ (2545)			✓	✓	✓	✓	
9.ชนินทร์ ชูนนท์พันธ์รักษ์ (2545)				✓	✓	✓	
10.จินตนา บุญบังการ และคณะ (2546)			✓	✓	✓	✓	
11.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2546)			✓	✓	✓	✓	
12.สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546)			✓	✓	✓	✓	
13.สุพานี สฤณภูวนิช (2547)				✓	✓	✓	
14.จินตนา บุญบังการ และณัฐพัทธ์ เขจรานนท์ (2548)			✓	✓	✓	✓	
15.พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เศษะรินทร์ (2548)			✓	✓	✓	✓	
16.สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)			✓	✓	✓	✓	
17.กาญจนา ศิริวงศ์ (2552)			✓	✓	✓	✓	
18.ชัตติยา ตังวาลัญญา (2552)				✓	✓	✓	
19.ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์ (2557)			✓	✓	✓	✓	
20.กฤษดาบ เกลียงชุม (2557)			✓	✓	✓	✓	
ความถี่		1	13	16	20	18	2
ร้อยละ		5	65	80	100	90	10
ผลการสังเคราะห์			*	*	*	*	

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความเห็น	กระบวนการบริหาร เชิงกลยุทธ์	
	1.David (2001)	
	2.Hunger and Wheelen (1995)	
	3.Hill and Jones (1995)	
	4.ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539)	✓
	5.สมชาย ภาคภาสณวิวัฒน์ (2543)	✓
	6.ชัยสิทธิ์ เฉลิมณีประเสริฐ (2544)	✓
	7.กรัณฐาณัญญศึกษา (2545)	✓
	8.เจด็จ ทางเจริญ (2545)	
	9.ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2545)	
	10.จินตนา บุญบังการ และคณะ (2546)	
	11.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน และคณะ (2546)	
	12.สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546)	✓
	13.สุพานี สฤณภูวนิช (2547)	
	14.จินตนา บุญบังการ และณัฐพัทธ์ เขจรนงท (2548)	
	15.พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เศษะรินทร์ (2548)	✓
	16.สาคร สุขศรีวงศ์ (2551)	✓
	17.กาญจนา ศิริวงศ์ (2552)	✓
	18.ชัตติยา ตังวสุภานู (2552)	✓
	19.ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์ (2557)	
	20.กฤษดา เกียรติงูม (2557)	✓
	ความถี่	2
	ร้อยละ	10
	ผลการสังเคราะห์	

จากตาราง 1 ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป) เพื่อคัดเลือกเป็นกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ผลปรากฏว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มี 4 ชั้น ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (Environment Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้ได้ผลสรุปสำหรับการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์จุดแข็ง เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่คุณยพัฒนาเด็กเล็กดำเนินการได้ดี 2) การวิเคราะห์จุดอ่อน เป็นการวิเคราะห์สิ่งที่คุณยพัฒนาเด็กเล็กยังทำได้ไม่ดีหรือทำไม่ได้ 3) การวิเคราะห์โอกาส เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้อให้การดำเนินงานของคุณยพัฒนาเด็กเล็กบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และ 4) การวิเคราะห์อุปสรรค เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ทำให้การดำเนินงานของคุณยพัฒนาเด็กเล็กไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยมีการดำเนินการวิเคราะห์ที่เรียกว่า SWOT Analysis ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (Internal Environment Analysis) สภาวะแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย 1) สภาวะแวดล้อมการดำเนินงาน (Task Environment) ได้แก่ ปัจจัยที่กระทบและถูกกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน เช่น ผู้มีส่วนได้เสีย รัฐบาล ชุมชน คู่แข่งขัน และกลุ่มผลประโยชน์ และ 2) สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ได้แก่ ปัจจัยที่ไม่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานระยะสั้นแต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในระยะยาว เช่น เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย (สมยศ นาวิการ, 2545, หน้า 24-25 และสุพานิ สุษฎฐวานิช, 2544, หน้า 136) สภาวะแวดล้อมภายนอก มีดังนี้

1.1.1 โอกาส (Opportunities) หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลง สภาวะแวดล้อมภายนอก เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน

1.1.2 อุปสรรค (Treats) หมายถึง สภาวะแวดล้อมภายนอกที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาวะแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ ได้แก่ สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และการแข่งขัน

1.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) สภาวะแวดล้อมภายในคือปัจจัยที่อยู่ในองค์กรเอง เช่น โครงสร้าง วัฒนธรรมและทรัพยากรขององค์กร (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546, หน้า 127-128; สมยศ นาวิการ, 2545, หน้า 24-25) สภาวะแวดล้อมภายในมีดังนี้

1.2.1 จุดแข็ง (Strengths) หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องต่อการดำเนินงานภายในองค์กร เช่น การบริหาร การเงิน ทรัพยากร เป็นต้น

1.2.2 จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง การดำเนินงานภายในองค์กรที่ไม่สามารถกระทำได้ดี จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร

2. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ประกอบด้วย

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทางของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ต้องการจะเป็นไปในอนาคต
- 2) การกำหนดพันธกิจ เป็นการกำหนดกรอบและขอบเขตการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง
- 3) การกำหนดเป้าประสงค์ เป็นความคาดหวังหรือผลงานที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หลังจากได้ดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้
- 4) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยมีรายละเอียดการสร้างกลยุทธ์ ดังนี้

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) คือภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการเห็น ต้องการเป็น วิสัยทัศน์จึงเป็นภาพความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นอย่างสมเหตุสมผล ซึ่งหน่วยงานสามารถบรรลุได้ เมื่อมีการพัฒนาองค์กรและมีการดำเนินการเต็มศักยภาพของบุคลากร ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ควรทราบว่าปัจจุบันองค์กรมีสภาพเป็นอย่างไร ลักษณะการดำเนินงานหรือขอบข่ายงานเป็นอย่างไร มีหลักสำคัญในการดำเนินงาน ลักษณะของระบบและกระบวนการบริหารจัดการ และภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ ตฤณ ศุภโชคอุดมชัย (2557, หน้า 32-33) กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีและประโยชน์ของวิสัยทัศน์ไว้ว่า

2.1.1 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

2.1.1.1 มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน

2.1.1.2 มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้

2.1.1.3 เป็นภาพเชิงบวกที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและ

สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร

2.1.1.4 เป็นข้อความในเชิงบวก ปลูกเร้า และดึงดูดใจ

2.1.1.5 ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรร่วมกันกำหนด

2.1.1.6 คำนึงถึงความต้องการของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ

2.1.1.7 มีความสอดคล้องกับค่านิยมและนโยบายขององค์กร

2.1.1.8 มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

## 2.1.2 ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์

2.1.2.1 ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.1.2.2 องค์ความรู้ของบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ

2.1.2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ปราศจากการยึดติดกับ

รูปแบบหรือวิธีการเดิม ๆ

2.1.2.4 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย

2.1.2.5 การผสมผสานจินตนาการและดุลยพินิจในด้านศักยภาพ

และความสามารถของบุคลากร ตลอดจนทักษะและประสบการณ์ในการเรียนรู้

2.1.2.6 ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของ

องค์กรและแนวโน้มต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการเชิงระบบ

2.1.2.7 เป็นการกำหนดทางเลือกขององค์กรในการเดินไปสู่

อนาคตว่าจะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ

2.1.2.8 เป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม

เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

## 2.1.3 ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์กร

2.1.3.1 เป็นการกำหนดอนาคตที่ทุกคนศรัทธา

2.1.3.2 เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่

2.1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยมี

ความมุ่งมั่นไปสู่จุดหมายเดียวกัน

2.2 การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป็นคำที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยจะต้องแสดงให้เห็น 2 อย่าง คือ 1) จะทำอะไร และ 2) ระยะเวลาในการดำเนินการ ศูนย์อำนวยการสร้างอาวุธ (2556, หน้า 3) กล่าวถึงพันธกิจขององค์กรไว้ว่า

2.2.1 ข้อความพันธกิจ เป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดซึ่งจะระบุขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กรที่เกี่ยวกับการผลิตและการให้บริการ จะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร บ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กรโดยจะเลือกแนวทางที่เป็นไปได้เพื่อไปสู่เป้าหมายและเป้าประสงค์ขององค์กร

## 2.2.2 ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

2.2.2.1 เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร

2.2.2.2 เพื่อเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากร

2.2.2.3 เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของวัตถุประสงค์ในโครงสร้างการทำงานการออกแบบงานและการกำหนดความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงต้นทุนเวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้

## 2.2.3 แนวทางการกำหนดพันธกิจจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

2.2.3.1 อะไรคือเหตุผลในการจัดตั้งหรือคงอยู่ ขององค์กรและอะไรคือเป้าหมายหลักขององค์กร

2.2.3.2 ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์กรคืออะไร

2.2.3.3 ผลผลิตที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร

## 2.2.4 ส่วนประกอบที่สำคัญของข้อความพันธกิจมีดังนี้

2.2.4.1 ใครคือลูกค้าขององค์กร

2.2.4.2 ผลผลิตที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

2.2.4.3 องค์กรมีการแข่งขันในตลาดใด

2.2.4.4 เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานขององค์กรคืออะไร

2.2.4.5 องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ ในลักษณะใดเพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโต

2.3 การกำหนดเป้าประสงค์ (Goal) เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุเป้าหมาย จะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์กร ในการกำหนดเป้าหมายหน่วยงานจำเป็นต้องทราบว่า กลุ่มลูกค้าหลักหรือกลุ่มผู้รับบริการของหน่วยงานนั้นคือใครและต้องการให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ลักษณะของเป้าหมายที่ดีมีดังนี้

2.3.1 ขยายหลักการสาระสำคัญที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์และพันธกิจให้มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น

2.3.2 ระบุกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้

2.3.3 ระบุคุณค่าผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย

### 2.3.4 ต้องเป็นรูปธรรม สามารถแปลงเป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการ

มอบหมายและการกระจายงาน

### 2.3.5 ต้องเป็นไปได้ด้วยทรัพยากรและบุคลากรที่มีอยู่จริง

### 2.3.6 ต้องสามารถจัดการกับเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อมกัน

### 2.3.7 มีความเกี่ยวข้องกับความต้องการขององค์กร

2.4 การกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) เป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานหลังจากกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์แล้ว องค์กรต้องหากกลยุทธ์ในการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์หน่วยงานที่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก การกำหนดกลยุทธ์จะอยู่ในรูปแบบปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งเป็นแผนที่กำหนดขึ้นโดยรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนรายปี โดยหน่วยปฏิบัติต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้น รูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นจึงมักชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

2.4.1 การกำหนดกลยุทธ์ พิจารณาจาก 4 ลักษณะดังนี้ (พวงรัตน์ เกสรแพทย์, 2543, หน้า 23-24)

2.4.1.1 การกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัย จุดอ่อน และโอกาส เป็นสถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายในไม่ดีแต่มีปัจจัยภายนอกดี (ภายในด้อยแต่ภายนอกเอื้อ) ในกรณีนี้กลยุทธ์ที่จะกำหนดขึ้นเรียกว่ากลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn Around Strategies) มีแนวทางดังนี้ พัฒนา สร้างเครือข่าย ร่วมทุน เร่งรัด หาแนวร่วม ฯลฯ

2.4.1.2 การกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัย จุดอ่อน และอุปสรรค เป็นสถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในไม่ดี (ภายนอกดุดและภายในด้อย) ซึ่งเปรียบเสมือนหน่วยงานอยู่ในสถานการณ์สุ่มขนตรอก กลยุทธ์ที่กำหนดเป็นกลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies) ซึ่งมีแนวทางดังนี้ ทบทวน ลดกิจกรรม ชะลอการดำเนินงาน ถ้ายโอนภารกิจ ปรับเปลี่ยนกิจกรรม ฯลฯ

2.4.1.3 การกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัย จุดแข็ง และโอกาส เป็นสถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายนอกและภายในดีหรือปัจจัยภายนอกและภายในเป็นเชิงบวก (ภายนอกเอื้อและภายในเด่น) กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies) ซึ่งโดยทั่วไปกลยุทธ์ที่กำหนดจะเป็นการขยายงาน การส่งเสริมสนับสนุน การเพิ่มเครือข่าย การเพิ่มเป้าหมาย การกระจายงาน ฯลฯ



2.4.1.4 การกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัย จุดแข็ง และอุปสรรค เป็นสภาวะการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายในดีแต่มีปัจจัยภายนอกไม่เอื้ออำนวยหรือปัจจัยภายในเป็นเชิงบวกแต่มีปัจจัยภายนอกเป็นเชิงลบ ในกรณีนี้กลยุทธ์ที่จะกำหนดขึ้นเรียกว่า กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Ability Strategies) คือ ใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของหน่วยงาน ให้เป็นประโยชน์มีแนวทางดังนี้ ขยายงานที่เป็นจุดแข็ง ควบคุมคุ้มครอง ป้องกัน ฯลฯ

2.4.2 ระดับของกลยุทธ์ ระดับของกลยุทธ์แบ่งออก เป็น 3 ระดับดังนี้ (กรมนักเรียนนายเรืออากาศศึกษาพระองค์, ออนไลน์)

2.4.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับสูงที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางขององค์กรว่า องค์กรจะพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรอย่างไร

2.4.2.2 กลยุทธ์ระดับกลางหรือระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับสูง ในทางธุรกิจจะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กร ปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น กลยุทธ์ระดับนี้จะมุ่งการเพิ่มกำไรและการเติบโตทางธุรกิจให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

2.4.2.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับต้นที่กำหนดขึ้นในฝ่ายงานต่าง ๆ ขององค์กร ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ระดับองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันแก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

### 2.4.3 การสร้างกลยุทธ์ในแต่ละระดับ

2.4.3.1 การสร้างกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนการดำเนินงานให้เป็นไปตามภารกิจขององค์กร (Organization Mission) และการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร

2.4.3.2 การสร้างกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Unit Level) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป็นไปตามนโยบายขององค์กร เป็นกระบวนการในการกำหนดวิธีการกำหนดงานของแต่ละหน่วยงานตามสายการบังคับบัญชา การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางซึ่งทำหน้าที่กึ่งนโยบายและกึ่งปฏิบัติ

2.4.3.3 การสร้างกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Function Level) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดมาตรการปฏิบัติ เป็นการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานของแต่ละโครงการนั่นเอง เช่น รายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคลากร รายละเอียดการจัดทำงบประมาณ และอื่น ๆ เป็นต้น

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง กระบวนการนำกลยุทธ์หรือนโยบายไปดำเนินงานให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ (action Plan) ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะต้องกระทำอย่างเปิดเผย มีขั้นตอน แจ่มให้คนรับรู้ มีกระบวนการรูปแบบ และระยะเวลา มีการศึกษา รวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์สถานการณ์อย่างลึกซึ้ง เกริกยศ ชลาชนเดชะ (2554, หน้า 3) ได้ให้แนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ดังนี้

1. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ถือได้ว่าเป็นจุดหักเหของความสำเร็จของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่ทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จได้มากที่สุด
2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์แต่ผู้บริหารกลับไม่มีทักษะในการดำเนินงาน มักจะมอบหมายให้ผู้ที่บังคับบัญชาที่มีประสบการณ์น้อยกว่าเป็นผู้รับผิดชอบกระบวนการ
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะมีแบบแผนในการดำเนินการซึ่งต้องอาศัยเครื่องมือทางการบริหารหลายอย่าง เช่น การวิเคราะห์ช่องว่างทางกลยุทธ์ด้วยแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey's 7S Framework) การสร้างการรับรู้กลยุทธ์ด้วยแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) การสร้างความมุ่งมั่นและพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ด้วยรูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model) และการแปลงความเป็นนามธรรมของกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นรูปแบบด้วย Balanced Scorecard
4. ความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การปิดช่องว่างทางกลยุทธ์ การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ การสร้างความมุ่งมั่น และพันธะผูกพันต่อกลยุทธ์ ซึ่งมีปัจจัยที่สำคัญ ประกอบด้วย บทบาทของผู้นำองค์กร การกำหนดนโยบายและมาตรการสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจและวัฒนธรรมองค์กร

4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) หมายถึง กระบวนการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และนำผลการประเมินไปวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติให้ดีขึ้นต่อไป เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานและประเมินผลสำเร็จขององค์กร โดยควบคุม กำกับ และติดตามความก้าวหน้าของงาน หากพบปัญหา/อุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขได้ทันที่ที่มีการประเมิน ผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ ด้วย การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีไม่ใช้การประเมินผลด้วยความรู้สึก (Subjective) แต่จะต้องประเมินผลด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ (Objective) โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จจากการดำเนินงาน (KPI) กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสำคัญ (ตฤณ ศุภโชคอุดมชัย, 2557, หน้า 43) ได้แก่

4.1 การติดตามผลการดำเนินงาน (Track Status) เป็นการกำกับ ติดตาม สอบถามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องและสามารถสร้างผลงานที่สอดคล้องตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้ผู้บริหารทราบข้อมูลเพื่อใช้ในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

4.2 การวัดและประเมินผล (Measurement and Evaluation) เป็นการตรวจสอบการดำเนินงานตามกลยุทธ์เพื่อประเมินผลความสำเร็จ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์และประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอเป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผนในแต่ละรอบเวลาที่กำหนด ซึ่งผลที่ได้จากการประเมินจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ในรอบเวลาต่อไปขององค์กรการประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่ประเมินด้วยความรู้สึกแต่จะต้องประเมินด้วยการวัดที่เชื่อถือได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานในกิจกรรมแผนงานหรือโครงการที่กำหนดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กรหรือไม่บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้เพียงไร การประเมินผลที่ดีนอกจากจะทำการวัดผลผลิต (Outputs) แล้วจะต้องทำการวัดผลลัพธ์ (Outcomes) ด้วย ดังนี้

4.2.1 การวัดผลผลิต (Outputs) เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการหรือตามเกณฑ์มาตรฐาน โดยปกติแล้วการวัดผลผลิตจะแสดงให้เห็นผลใน 4 ลักษณะดังนี้

4.2.1.1 ปริมาณงานที่ทำสำเร็จโดยการเปรียบเทียบกับปริมาณงานเดิมที่เคยทำได้หรือปริมาณงานที่ตั้งเป้าหมายไว้

4.2.1.2 คุณภาพของผลผลิต เป็นการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเวลาที่กำหนดหรือไม่หรือเป็นการวัดคุณภาพของงานหรือผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

4.2.1.3 เวลาที่ดำเนินการ เป็นการวัดว่าองค์กรสามารถส่งมอบงาน หรือผลผลิตได้ทันตามกำหนดเวลาหรือไม่

4.2.1.4 งบประมาณที่ใช้ เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับงบประมาณที่ได้รับหรือเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้จ่ายจริงกับต้นทุนที่ประมาณการไว้

4.2.2 การวัดผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นการวัดผลประโยชน์หรือผลกระทบจากผลการดำเนินงานหรือผลผลิต เช่น การฝึกอบรม จะต้องวัดให้ได้ว่าเมื่อฝึกอบรมแล้วสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานหรือสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่การปรับปรุงสายการผลิตหรือกระบวนการผลิตจะต้องวัดให้ได้ว่าสามารถทำการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิมหรือต้นทุนในกระบวนการผลิตลดลงหรือไม่

4.3 การรายงานความก้าวหน้า (Communicate Progress) เป็นการดำเนินการหลังจากที่ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ภายใต้กรอบของตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา ผู้มีหน้าที่ในการกำกับติดตามผลจะต้องจัดทำรายงานสรุปเสนอต่อผู้บริหารให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นระยะ รวมทั้งส่งข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะช่วยให้ผู้รับผิดชอบแต่ละระดับปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสม

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ข้อ สันธนิพัฒน์ (2553, หน้า 82) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบน่าอยู่ดีเด่น โรงเรียนเทศบาล 4 วัดศรีบัวบาน เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี สู่ความเป็นเลิศ พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบน่าอยู่ดีเด่น ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน โดยการแสดงถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารด้วยการเป็นแกนหลักในการบริหารและดำเนินงานร่วมกับบุคลากร เป็นผู้ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กำกับดูแลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างความตระหนักและความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร 2) ด้านการดำเนินงานตามแผน โดยกำหนด

ผู้รับผิดชอบและมอบหมายภารกิจสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ กำหนดให้มีคณะกรรมการประสานงานเพื่อเป็นตัวกลางในการประสาน กำกับดูแลให้ภารกิจเชื่อมโยงกัน อย่างสมบูรณ์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ร่วมตรวจสอบและปรับปรุงพัฒนางานให้เหมาะสม3) ด้านการตรวจสอบและประเมินผล โดยกำกับติดตามอย่างเป็นระบบ มีการนิเทศการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 4) ด้านการนำผลการประเมินมาปรับปรุงให้เหมาะสม โดยการให้บุคลากรมีส่วนร่วมและปรึกษาหารือ แก่ใช้ ข้อบกพร่องในการปฏิบัติ เพื่อนำผลการปฏิบัติมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการ สถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ 5) ผลสำเร็จของการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้นแบบ นำอยู่ดีเด่น พบว่า มีหน่วยงาน สถานศึกษาต่าง ๆ มาศึกษาดูงานเป็นจำนวนมาก โรงเรียน ได้รับรางวัล และชุมชนไว้วางใจให้ความร่วมมือในการบริหารจัดการโรงเรียนและบริจาค ทรัพยากรเป็นจำนวนมาก

กันยา สงฆ์คลัง (2554, หน้า 142) ได้ศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาศูนย์พัฒนา เด็กเล็กนำอยู่ดีเด่นเยี่ยมระดับประเทศ พบว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาและปัจจัยแห่งความสำเร็จ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลโนนข่า ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศของศูนย์ เด็กเล็กนำอยู่ดีเด่นเยี่ยมระดับประเทศ จากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีการดำเนินงาน ตามเกณฑ์ทุกประการ มีองค์ประกอบเด่น คือ 1) สร้างเครือข่ายผู้มีจิตอาสาเพื่อสร้าง ความเป็นเจ้าของในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2) สร้างและพัฒนานวัตกรรมเสริมสร้าง เด็กของท้องถิ่นสู่หลักสูตรสถานศึกษา 3) พัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพ 4) ปรับปรุงอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมในการพัฒนาการเรียนการสอนสำหรับเด็กปฐมวัย ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้ได้รับรางวัล คือ 1) ผู้นำมีสมรรถนะใน 4 ด้าน คือ ความคิด บริหารคน บริหารงาน และเด่นการประสานงาน 2) มีนโยบายหรือแผนปฏิบัติการ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ชัดเจน

วิลาภรณ์ กองการ (2556, หน้า 148) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาศูนย์เด็ก ที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบลเมืองพลให้เป็นศูนย์เด็กเล็กนำอยู่ พบว่า การที่จะทำให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลเมืองพลเป็นศูนย์เด็กเล็ก นำอยู่นั้น จะต้องพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยเฉพาะการสร้างความสำเร็จในบทบาทหน้าที่ ภาคภูมิใจ และสืบทอดในภูมิปัญญาท้องถิ่นของตน การขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงาน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงาน

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเสือข้าง (2557, หน้า 98) ได้สร้างกลยุทธ์การจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองเสือข้าง อำเภอหนองใหญ่ จังหวัดชลบุรี พบว่า กลยุทธ์ที่ดีสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มี 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1) พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เชิงบูรณาการ 2) สร้างพลังขับเคลื่อนให้มีระบบการบริหารจัดการที่ดี 3) เพิ่มสมรรถนะในการใช้เทคโนโลยี-สารสนเทศ และการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ 4) สร้างเสริมศักยภาพบุคลากรทุกคนให้เป็นมืออาชีพ และ 5) ระดมสรรพกำลังสร้างภาคีเครือข่ายอุปถัมภ์

โชติ แยมแสง (2557, หน้า 145) ได้ศึกษากลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาปฐมวัยในจังหวัดปทุมธานี พบว่า 1) สภาพการดำเนินงานด้านวิชาการส่วนมากใช้หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ การจัดการเรียนการสอนเป็นการจัดการรายกิจกรรมพัฒนาเด็ก 4 ด้าน 2) ด้านกิจการนักเรียน เน้นกิจกรรมฝึกเรื่องคุณธรรม จริยธรรม 3) ด้านบริหารงานบุคคล เน้นครูมีคุณวุฒิด้านปฐมวัย 4) ด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ จัดตามระเบียบราชการ เงินรายได้ส่วนใหญ่จากงบอุดหนุนรายหัวและเงินจากต้นสังกัด 5) ด้านอาคารสถานที่ มีเพียงพอ เน้นความสะอาด สวยงาม ร่มรื่นและปลอดภัย ส่งเสริมให้ผู้ปกครองช่วยเหลือโรงเรียนในเรื่องการพัฒนาเด็ก 6) ด้านบริหารและการประกันคุณภาพการศึกษา มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปี เมื่อได้สภาพการดำเนินงานของสถานศึกษาปฐมวัยแล้วทำการสัมภาษณ์และสังเกตสถานศึกษาปฐมวัยที่มีความเป็นเลิศ ได้ข้อมูลและสภาพการดำเนินงานเพื่อนำไปพัฒนากลยุทธ์ตามขั้นตอนการวิจัย ได้กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศ 8 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) ปลุกจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมความเป็นอัตลักษณ์ของสถานศึกษา 2) พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย และจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการ 3) ประชาสัมพันธ์เชิงรุกให้ครอบคลุม ทันสมัยกับกลุ่มเป้าหมาย 4) ปรับระเบียบกฎเกณฑ์ที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการ 5) สร้างความมั่นใจและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานแก่ผู้เกี่ยวข้อง 6) ปลุกเร้าให้ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษาปฐมวัย และระดมสรรพกำลังมาพัฒนาการศึกษา 7) ปรับปรุงตกแต่งอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมสำหรับเด็กปฐมวัยและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และ 8) สร้างวัฒนธรรมที่ดีในการประกันคุณภาพในองค์กร และจากการประเมิน พบว่า กลยุทธ์การดำเนินงานสู่ความเป็นเลิศนี้สามารถนำไปใช้ได้กับสถานศึกษาปฐมวัยทุกสังกัด

พันธ์นิภา เมฆสินธุ์ (2557, หน้า 167-168) ได้ศึกษาการพัฒนาการพัฒนากิจกรรมการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์มาตรการ และตัวชี้วัด จากการประเมินกลยุทธ์การพัฒนากิจกรรมการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า กลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องในระดับมาก โดยมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

สัมเรียง โภชนาธาร (2548, หน้า 161) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก : กรณีศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลนครแห่งหนึ่งในจังหวัดภาคใต้ งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษายุทธศาสตร์การบริหารจัดการและเงื่อนไขที่มีผลต่อการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลนครแห่งหนึ่งในจังหวัดภาคใต้ ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งและภารกิจของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีผลทำให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า 1) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารงานจนประสบความสำเร็จมี 5 ยุทธศาสตร์ด้วยกัน ได้แก่ ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ยุทธศาสตร์การมีปฏิสัมพันธ์แบบ 3 มิติ ยุทธศาสตร์ด้านการจัดสรรค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ด้านการเรียนการสอนที่เน้นธรรมชาติของผู้เรียน และยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) เงื่อนไขที่มีผลต่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลนครแห่งหนึ่งในจังหวัดภาคใต้ ซึ่งส่งผลให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประสบความสำเร็จในการบริหารอย่างมากมี 7 เงื่อนไขด้วยกัน คือ (1) เงื่อนไขจากบรรยากาศ สิ่งแวดล้อม และสถานที่ ซึ่งมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ความปลอดภัย ความสะอาด ความสะดวกสบาย สภาพแวดล้อมโดยรอบ ความเป็นสัดส่วน ใกล้แหล่งเรียนรู้และชุมชน และมีอุปกรณ์สื่อการสอนครบ (2) เงื่อนไขจากหลักสูตร มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ เป็นหลักสูตรท้องถิ่น เป็นหลักสูตรที่ส่งเสริมพัฒนาการเด็กทุก ๆ ด้าน เป็นหลักสูตรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (3) เงื่อนไขจากเทคนิคกระบวนการสอน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ เทคนิคใช้นิทานประกอบ เทคนิคการเรียนรู้จากรูปธรรมสู่นามธรรม เทคนิคการใช้เพลงประกอบ เทคนิคการพัฒนาทางกล้ามเนื้อ และเทคนิคการนำสื่อมาประกอบกิจกรรม (4) เงื่อนไขจากภาวะผู้นำของผู้บริหารมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย การเป็นนักประชาธิปไตย กล้าตัดสินใจ

การเสริมขวัญและกำลังใจ และการเป็นกัลยาณมิตร (5) เจื่อนไซจากงบประมาณมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ งบประมาณด้านการพัฒนาอาคารสถานที่ งบประมาณด้านการจัดการเรียนการสอน และงบประมาณด้านวัสดุและครุภัณฑ์ (6) เจื่อนไซจากการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาลเป็นผู้นิเทศ ติดตาม ประเมินผล หัวหน้าศูนย์เป็นผู้นิเทศ ติดตาม และประเมินผล และผู้ปกครองเป็นผู้นิเทศ ติดตาม และประเมินผล และ (7) เจื่อนไซจากครุมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ครุมีความรักในอาชีพ ครุมีความรักและเข้าใจเด็ก และครุมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ณัฐนันท์ พิทยะภัทร์ (2557, หน้า 137) ศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคกลางตอนล่าง 2 พบว่า โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระดับมากทุกด้าน โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและการประเมินผล ตามลำดับ 2) การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคกลางตอนล่าง 2 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การดำเนินงานมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน โดยด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ตามลำดับ และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาได้แก่ด้านการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย และด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนอยู่ในระดับต่ำสุด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ทั้งนี้เพราะการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อม สร้างกลยุทธ์ นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ การดำเนินงานทุกขั้นตอนจะต้องทำอย่างจริงจังและมุ่งสู่ความสำเร็จภายใต้ความร่วมมือของผู้ที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่กล่าวถึงได้แสดงให้เห็นถึงเจื่อนไซของความสำเร็จในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้เป็นอย่างดีว่า จะต้องเกิดจากการวางแผนเป็นอย่างดี ในองค์ประกอบการบริหารของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีการดำเนินการตามแผนและประเมินอย่างต่อเนื่อง และที่สำคัญคือความร่วมมือร่วมใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย



## ตอนที่ 2 การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

### 1. ความหมายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ในการศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ ศึกษาความหมายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อนิยามศัพท์ให้เข้าใจตรงกัน ผลการศึกษาพบว่า มีหน่วยงานราชการและนักวิชาการได้ให้ความหมายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2553ข, หน้า 3) ให้ความหมายว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่ให้การอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์ และส่งเสริมพัฒนาการการเรียนรู้ ให้เด็กเล็กมีความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ในขณะที่ยังคงการบริหารส่วนตำบลบ้านกลาง อำเภอปานาเระ จังหวัดปัตตานี (2556, หน้า 1) กล่าวว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นสถานที่ดูแลและให้การศึกษาแก่เด็กอายุระหว่าง 2 ปีครึ่งถึง 5 ปี ขณะที่ องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองคอง อำเภอเชียงดาว จังหวัดเชียงใหม่ (2547, หน้า 1) ได้ให้ความหมายว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง สถานที่ดูแลและให้การศึกษาเด็กอายุระหว่าง 3-5 ปีและมีฐานะเทียบเท่าสถานศึกษา สำหรับศูนย์อนามัยที่ 6 กรมอนามัย (2554, หน้า 3) กล่าวว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง สถานที่ให้บริการดูแลเด็กตั้งแต่อายุ 2 - 6 ปี ในช่วงเวลากลางวัน สังกัดเทศบาลหรือองค์การบริหารส่วนตำบล

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่ให้การอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์ และส่งเสริมพัฒนาการการเรียนรู้ให้เด็กเล็กมีความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา สังกัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน

### 2. มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับโอนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่วนราชการต่าง ๆ มาดำเนินการตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ภายใต้การส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในด้านวิชาการงบประมาณ และการพัฒนาบุคลากร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ส่วนราชการต่าง ๆ ถ่ายโอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งขึ้นเองถือว่าเป็นสถานศึกษา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 18 และมาตรา 40 แต่ก็ยังมี ความแตกต่างหลากหลาย ทั้งในด้านโครงสร้างการบริหารงาน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านการ บริหารจัดการ ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากชุมชน รวมถึงการพัฒนาคุณภาพ การส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจึงได้จัดทำมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นในปี พ.ศ.2547 เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นถือปฏิบัติในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีมาตรฐานและมีคุณภาพเป็นไปใน แนวทางเดียวกัน แบ่งมาตรฐานออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และ ความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 3) ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตรของศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก 4) ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากชุมชน ต่อมาในปี พ.ศ.2553 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเห็นว่ามาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดทำขึ้นใน ปี พ.ศ.2547 นั้น ควรจะปรับปรุงเนื้อหา หลักเกณฑ์ หรือหนังสือสั่งการต่างๆ ให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับนวัตกรรมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงได้ ดำเนินการปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น โดยแบ่งมาตรฐานออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ 1) มาตรฐานด้านการบริหารจัดการศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก 2) มาตรฐานด้านบุคลากร 3) มาตรฐานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและ ความปลอดภัย 4) มาตรฐานด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 5) มาตรฐานด้านการมี ส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน และ 6) มาตรฐานด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนา เด็กปฐมวัย (สำนักประสานและพัฒนากิจการศึกษาท้องถิ่น, 2553, หน้า 3-54) ในปัจจุบัน การบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กใช้มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ปี พ.ศ.2553 เป็นกรอบในการดำเนินงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### มาตรฐานที่ 1 ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

##### 1. ด้านการบริหารงาน

##### 1.1 การจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดประสงค์จะจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต้องมีความพร้อมด้านงบประมาณ อาคารสถานที่ และกำหนดให้มีโครงสร้างส่วนราชการ รวมทั้งบุคลากรที่รับผิดชอบ ได้แก่ ส่วน/กอง/สำนักการศึกษา โดยให้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.1.1 จัดเวทีประชาคม เพื่อสำรวจความต้องการของชุมชนในการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และต้องมีจำนวนเด็กเล็กอายุ 2-5 ปี ที่จะเข้ารับบริการไม่น้อยกว่า 20 คน

1.1.2 จัดทำโครงการและแผนจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขอความเห็นของสภาท้องถิ่น

1.1.3 จัดทำประกาศจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.1.4 จัดทำแผนดำเนินงาน ได้แก่ สำรวจสำมะโนประชากรเด็กเล็กอายุ 2-5 ปี แผนรับนักเรียน การจัดบุคลากร การจัดชั้นเรียน และการงบประมาณ เป็นต้น

1.1.5 จัดทำระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าด้วยการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.1.6 รายงานการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทราบ

กรณีที่ไม่มีสถานที่ก่อสร้างเป็นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องได้รับความยินยอมจากเจ้าของกรรมสิทธิ์อนุญาตให้ใช้สถานที่ก่อสร้าง และการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.2 การย้าย / รวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.2.1 จัดเวทีประชาคม เพื่อสำรวจความต้องการของชุมชน

1.2.2 ให้คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนำเรื่องเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดเสนอขอความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่น

1.2.3 จัดทำแผนการย้าย/รวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.2.4 จัดทำประกาศย้าย/รวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.2.5 รายงานการย้าย/รวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นทราบ

1.3 การยุบเลิกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ให้คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กศึกษาวิเคราะห์เหตุผลความจำเป็นในการยุบเลิกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และเสนอองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นสังกัดเพื่อดำเนินการ ตามขั้นตอนต่อไปนี้

1.3.1 จัดเวทีประชาคม เพื่อสำรวจความต้องการของชุมชน

1.3.2 นำผลการประชาคมพิจารณาเสนอผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่น

1.3.3 จัดทำประกาศยุบเลิกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยให้มีผลเมื่อสิ้นสุดภาคเรียน

1.3.4 รายงานการยุบเลิกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นทราบ

1.4 การให้บริการ การอบรมเลี้ยงดู การจัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นสถานศึกษาที่ให้การอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้เด็กเล็กได้รับการพัฒนา ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญา ที่เหมาะสมตามวัยตามศักยภาพของเด็กแต่ละคน ดังนั้น ระยะเวลาการจัดการเรียนรู้และแนวทางการจัดการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมเพื่อให้เด็กเล็กได้รับการศึกษาและพัฒนาเป็นไปตามวัยแต่ละช่วงอายุ สอดคล้องกับสังคม วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ให้เด็กเล็กพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ดังนี้

1.4.1 ระยะเวลาเรียนรู้ในรอบปีการศึกษา เริ่มต้นปีการศึกษาในวันที่ 16 พฤษภาคม และสิ้นปีการศึกษาในวันที่ 15 พฤษภาคม ของปีถัดไป โดยให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเปิดภาคเรียนรวมกันแล้วไม่น้อยกว่า 230 วัน และปิดภาคเรียนตามปกติในรอบปีการศึกษา ดังนี้

1.4.1.1 ภาคเรียนที่ 1 วันเปิดภาคเรียน วันที่ 16 พฤษภาคม วันปิดภาคเรียนวันที่ 11 ตุลาคม

1.4.1.2 ภาคเรียนที่ 2 วันเปิดภาคเรียน วันที่ 1 พฤศจิกายน วันปิดภาคเรียนวันที่ 1 เมษายน ของปีถัดไป

หมายเหตุ - หากวันเปิดภาคเรียนตรงกับวันหยุดราชการให้เปิดเรียนในวันทำการถัดไป

- กรณีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กใดประสงค์จะเปิดและปิดภาคเรียนแตกต่างไปจากที่กำหนดไว้ตาม ข้อ 1.4.1.1 สามารถดำเนินการได้ตามความต้องการของชุมชนและความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นั้น

- การกำหนดระยะเวลาเรียนรู้ การเปิดและปิดภาคเรียน ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำเป็นประกาศ

#### 1.4.2 การให้บริการส่งเสริมสนับสนุนเด็กเล็ก ได้แก่

1.4.2.1 อาหารกลางวัน

1.4.2.2 อาหารว่าง

1.4.2.3 เครื่องนอน

1.4.2.4 อาหารเสริม (นม)

1.4.2.5 วัสดุ สื่อ อุปกรณ์การศึกษา และวัสดุครุภัณฑ์

1.4.2.6 การตรวจสุขภาพเด็กเล็กประจำปี โดยบุคลากรทาง

การแพทย์และสาธารณสุข

1.4.2.7 บริการอื่น ๆ ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความพร้อม

เช่น เป็นศูนย์ 3 วัย และหรือศูนย์การเรียนรู้ชุมชน เป็นต้น

1.4.3 การให้บริการอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์ และส่งเสริมพัฒนาการการเรียนรู้ให้เด็กเล็กอายุ 2-5 ปี ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น หรือใกล้เคียงได้ตามศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.4.4 จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการการเรียนรู้ให้เด็กเล็กมีการพัฒนาการครบทั้ง 4 ด้าน (ด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญา) เหมาะสมตามวัย ศักยภาพของเด็กแต่ละคน ตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร

1.4.5 กรณีจำเป็นต้องใช้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อประชุม สัมมนา ฝึกอบรม จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร หรือกิจกรรมอื่นใดที่เป็นประโยชน์ต่อราชการและชุมชน หรือเหตุจำเป็นอื่นที่ไม่อาจเปิดเรียนได้ตามปกติ ให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสั่งปิดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ไม่เกิน 15 วัน หากเป็นเหตุพิเศษที่เกิดขึ้นจากภัยพิบัติสาธารณะ ให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สั่งปิดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ไม่เกิน 30 วัน โดยให้ทำคำสั่งปิดเป็นหนังสือ และต้องกำหนดการเรียนชดเชยให้ครบตามจำนวนวันที่สั่งปิด

1.4.6 ในระหว่างปิดภาคเรียนหรือปิดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามข้อ 1.4.5 ให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคำสั่งให้หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก หรือพนักงานจ้างอื่นในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มาปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเตรียมการด้านวิชาการ หลักสูตร การจัดการเรียนรู้แก่เด็กเล็ก สื่อ นวัตกรรม วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดสภาพแวดล้อม หรือการพัฒนาศูนย์ในด้านต่าง ๆ หรืองานด้านการศึกษาปฐมวัยอื่น

### 1.5 คณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ประกอบด้วย บุคคลที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาคัดเลือก และแต่งตั้งโดยกำหนดจำนวนตามความเหมาะสมจากชุมชน และผู้ดำรงตำแหน่ง ดังนี้

1.5.1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา

1.5.2 ผู้นำทางศาสนา

1.5.3 ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.5.4 ผู้แทนชุมชน

1.5.5 ผู้แทนผู้ปกครอง

1.5.6 ผู้แทนครูผู้ดูแลเด็ก/ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก

ให้คณะกรรมการพิจารณาเลือกกรรมการ 1 คน เป็นประธาน โดยมีหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการโดยตำแหน่ง และให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการ มีจำนวนตามความเหมาะสม ให้คณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) กำหนดแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านต่าง ๆ ให้ได้คุณภาพและมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามนโยบายและแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2) เสนอแนะให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงาน การพัฒนาคุณภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแก่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 3) เสนอแนะให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบเลิก หรือย้ายรวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 4) พิจารณาเสนอผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับการบริหารงานด้านบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 5) พิจารณาเสนอแผนงาน/โครงการและงบประมาณในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์ฯตามหลักวิชาการ และแผนพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 6) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 7) ส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือการพัฒนาเด็กเล็กของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 8) ปฏิบัติหน้าที่ตามที่มิได้กำหนดไว้ ระเบียบ หรือตามหนังสือกระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และจังหวัดกำหนด

## 2. ด้านการบริหารงบประมาณ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารงบประมาณศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ได้รับการอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จากเงินรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเงินรายได้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามแนวทางดังนี้

2.1 งบประมาณที่ได้รับการอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำไปใช้จ่าย ดังนี้

2.1.1 ค่าอาหารเสริม (นม)

2.1.2 ค่าอาหารกลางวัน

2.1.3 ค่าตอบแทน และค่าครองชีพของบุคลากร

2.1.4 เงินประกันสังคม ของบุคลากร

2.1.5 ค่าวัสดุการศึกษา

2.1.6 ค่าพาหนะนำส่งเด็กไปสถานพยาบาล

2.1.7 ทุนการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต/ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการศึกษาปฐมวัย ตามโครงการความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

2.1.8 อื่น ๆ

โดยดำเนินการเบิกจ่ายรายการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การจัดสรร

2.2 งบประมาณเงินรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วิธีการจัดหางบประมาณศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2.1 จัดทำแผนพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก ระยะ 3 ปี เพื่อนำเข้าสู่แผนพัฒนาการศึกษาและแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เสนอขอความเห็นชอบสภาท้องถิ่น

2.2.2 จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

2.2.3 จัดทำแผนจัดหาพัสดุรายปี

2.2.4 จัดทำแผนจัดหาพัสดุ

2.2.5 ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการพัสดุฯ

2.2.6 จัดทำสมุดคัมภีร์งบประมาณรายจ่ายในหมวดรายจ่ายต่าง ๆ เพื่อการรายงานและการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ

### 2.3 งบประมาณเงินรายได้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2551 และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

### 2.4 การจัดหาสื่อ หนังสือ วัสดุ อุปกรณ์การเรียน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง วิธีดำเนินการ

2.4.1 แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกสื่อ หนังสือ วัสดุ อุปกรณ์ การเรียน วัสดุ อุปกรณ์การเรียน วัสดุพัฒนาเด็ก ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/หัวหน้า ส่วนการศึกษาหรือผู้แทน เป็นประธาน หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คศึกษานิเทศก์ นักวิชาการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาผู้ทรงคุณวุฒิด้านสาธารณสุข และผู้แทน ผู้ปกครองในจำนวนที่เหมาะสม เป็นกรรมการ

2.4.2 แจ้งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก/ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก สรรวจความต้องการในการใช้สื่อ หนังสือ วัสดุ อุปกรณ์การเรียน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยให้คำนึงถึงความปลอดภัย ประโยชน์ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับจิตวิทยาการเรียนรู้ของเด็กเล็กแต่ละวัย

2.4.3 ขออนุมัติจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการพัสดุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 2.4.4 จัดทำทะเบียนควบคุมวัสดุและครุภัณฑ์

2.4.5 ดำเนินการเบิกจ่ายสื่อ หนังสือ วัสดุ อุปกรณ์การเรียน ที่ได้มาให้กับหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก/ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก

### 2.5 การเบิกจ่ายงบประมาณ

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กถือปฏิบัติตามระเบียบ ดังต่อไปนี้

2.5.1 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2541 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 และ 3) พ.ศ. 2543

2.5.2 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่ายเงิน การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน และการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548

2.5.3 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2551



2.5.4 ระเบียบ หนังสือสั่งการของกระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และหนังสือสั่งการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 3. การบริหารงานบุคคล

กรณีที่เป็นพนักงานจ้าง

#### 3.1 การสรรหา/เลือกสรร และการปรับสภาพ

3.1.1 ให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเพื่อเป็นพนักงานจ้างตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ทั่วไปที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด โดยยึดคณะกรรมการดำเนินการสรรหา/เลือกสรร และการปรับสภาพประกอบด้วย

3.1.1.1 ปลัดองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หรือผู้ได้รับมอบหมายเป็นประธาน

3.1.1.2 ผู้อำนวยการสำนัก/กอง/ส่วนการศึกษา เป็นกรรมการ

3.1.1.3 หัวหน้าสำนักปลัดหรือผู้ได้รับมอบหมายเป็นกรรมการ และเลขานุการ

3.1.1.4 ให้นายกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาในคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร่วมเป็นคณะกรรมการได้ตามความเหมาะสม

หนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้องได้แก่

1) หนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท 0809.2/10297 ลงวันที่ 10 พฤศจิกายน 2547

2) หนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท 0809.5/ว 85 ลงวันที่ 21 มิถุนายน 2550

3) หนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท 0893.4/ว 1469 ลงวันที่ 8 กรกฎาคม 2551

#### 3.1.2 การกำหนดอัตราบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3.1.2.1 ให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 1 อัตรา มีอัตราครูผู้ดูแลเด็กเป็นไปตามสัดส่วน (ครู:นักเรียน) 1:20 หากมีเศษตั้งแต่ 10 คน ขึ้นไป ให้เพิ่มครูผู้ดูแลเด็กได้อีก 1 คน โดยจัดการศึกษาห้องละ 20 คน

3.1.2.2 สำหรับอัตราผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก และตำแหน่งอื่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณากำหนดให้มีได้ตามจำนวนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับฐานะการคลังขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

### 3.1.2.3 การปรับสภาพพนักงานจ้างทั่วไปตำแหน่งผู้ช่วยครู

ผู้ดูแลเด็ก และครูผู้ดูแลเด็ก เป็นพนักงานจ้างตามภารกิจ ให้ถือปฏิบัติตามหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ด่วนที่สุด ที่ มท 0893.4/ว 80 ลงวันที่ 10 มกราคม 2550 และหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท 0893.4/ว 846 ลงวันที่ 22 เมษายน 2551

### 3.2 การคัดเลือกหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ให้ดำเนินการตามหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท 0893.4/ว61 ลงวันที่ 10 มกราคม 2551 หนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ด่วนมาก ที่ มท 0893.4/ว476 ลงวันที่ 3 มีนาคม 2551 และหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท 893.4/1612 ลงวันที่ 18 สิงหาคม 2552 และหนังสือสั่งการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 3.3 การกำหนดค่าตอบแทน สิทธิสวัสดิการ

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดค่าตอบแทน สิทธิ และสวัสดิการของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก ให้เป็นไปตามประกาศ คณะกรรมการกลางพนักงานท้องถิ่น หนังสือกระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และหนังสือสั่งการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก เพื่อนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องการเลื่อนค่าตอบแทน การต่อสัญญาจ้าง และอื่น ๆ ให้เป็นไปตามประกาศ คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่น เรื่อง มาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานจ้าง หนังสือกระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและหนังสือสั่งการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กรณีที่จะต่อสัญญาจ้างของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็กให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาจากผู้ดำรงตำแหน่งคนเดิมเป็นลำดับแรก กล่าวคือ เมื่อสัญญาจ้างใกล้จะสิ้นสุดลง ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแจ้งคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประชุมพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นพนักงานจ้างในเบื้องต้น หากคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีมติประเมินผลการปฏิบัติงานผู้นั้นไม่ต่ำกว่าระดับดี ก็ขอให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาต่อสัญญาจ้างผู้นั้นต่อไป เพื่อให้การบริหารงานภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเกิดผลดีต่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

### 3.5 การพัฒนาบุคลากร

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีการปฐมนิเทศหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็กที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่รวมทั้งการอบรมและศึกษาดูงาน การนิเทศติดตามการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และส่งเสริมสนับสนุนการให้ทุนการศึกษาแก่หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก และพนักงานจ้างในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามหลักเกณฑ์และฐานะการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

#### 4. การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

4.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 2 ประเภท ดังนี้

4.1.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง

4.1.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับถ่ายโอนตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 โดยรับถ่ายโอนจากส่วนราชการต่าง ๆ ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมการศาสนา

#### 4.2 การบริหารจัดการ

4.2.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับถ่ายโอนจากกรมการพัฒนาชุมชน และสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับถ่ายโอนจากกรมการศาสนาให้ปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนระดับประถมศึกษาในศาสนสถาน ตามหนังสือคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ นร 0107/ว 20522 ลงวันที่ 4 ธันวาคม 2551 ดังนี้

4.2.2.1 กรณีที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้เลือกรูปแบบการบริหารจัดการแบบที่ 1 ที่มอบให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้บริหารจัดการศูนย์ทั้งหมด ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2.2.2 กรณีที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเลือกรูปแบบการบริหารจัดการแบบที่ 2 และ 3 ให้เป็นไปตามที่สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด ทั้งในด้านการบริหารงานบุคลากร งบประมาณ และวิชาการ

#### มาตรฐานที่ 2 ด้านบุคลากร

บุคลากรที่เกี่ยวข้องในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหาร ภารโรง และพนักงานจ้างที่ปฏิบัติหน้าที่อื่น จะต้องมีคุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพในการจัดการศึกษา อบรมเลี้ยงดู และส่งเสริมพัฒนาการสำหรับเด็กเล็กได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการด้วยความเหมาะสมอย่างมีคุณภาพ เนื่องจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีความก้าวหน้า และมีนคทางวิชาชีพ โดยได้แจ้งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้งผู้ดูแลเด็กที่มีคุณสมบัติเป็นหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยมีสถานภาพเป็นพนักงานจ้างตามภารกิจตั้งแต่ปี 2551 เป็นต้นมา ดังนั้นในมาตรฐานที่ 2 ด้านบุคลากรกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงได้กำหนดคุณสมบัติสถานภาพและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตำแหน่งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและครูผู้ดูแลเด็ก ให้สอดคล้องตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล เรื่อง ตำแหน่งและวิทยฐานะพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาเทศบาล (เพิ่มเติม) ซึ่งได้กำหนดให้หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และครูผู้ดูแลเด็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสถานภาพเป็นข้าราชการ/พนักงานครูส่วนท้องถิ่น แต่การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้งตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลกำหนดได้ต้องเป็นกรณีที่ได้รับการจัดสรรอัตราจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นแล้วเท่านั้น ดังนั้น ในระหว่างที่ยังไม่มีการคัดเลือกและแต่งตั้งผู้ดูแลเด็กจากสถานภาพพนักงานจ้างเป็นตำแหน่งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และครูผู้ดูแลเด็ก ตามประกาศคณะกรรมการกลางดังกล่าว ให้ผู้ดูแลเด็กซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และผู้ดูแลเด็กในปัจจุบัน มีสถานภาพเป็นพนักงานเจ้าขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และครูผู้ดูแลเด็ก รวมทั้งการสรรหาเข้าสู่ตำแหน่งดังกล่าวโดยมีคุณสมบัติเป็นไปตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด แต่ให้มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามมาตรฐานที่ 2 ด้านบุคลากรนี้ไปก่อน มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาตรฐานที่ 2 ด้านบุคลากรนี้ จึงได้กำหนดคุณสมบัติของ

หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และครูผู้ดูแลเด็ก ออกเป็น 2 กรณี คือ กรณีมีสถานภาพเป็นข้าราชการ/พนักงานครูส่วนท้องถิ่น และกรณีมีสถานภาพเป็นพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 1. หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

#### 1.1 กรณีมีสถานภาพเป็นข้าราชการ/พนักงานครูส่วนท้องถิ่น

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง

1.1.1 มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่า ปริญญาตรีทางการศึกษา สาขาวิชาเอก อนุบาลศึกษาหรือปฐมวัย หรือทางอื่นที่ ก.ท. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้

1.1.2 ได้ปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานเกี่ยวกับกรทำงานดูแลพัฒนาเด็กปฐมวัยของท้องถิ่นติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยมีหนังสือรับรองการปฏิบัติงานจากนายจ้างหรือหน่วยงานซึ่งระบุถึงลักษณะงานและระยะเวลาที่ได้ปฏิบัติงาน

1.1.3 มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู

1.2 กรณีมีสถานภาพเป็นพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีคุณสมบัติการคัดเลือกและแต่งตั้งตามหนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท 0893.4/ว61 ลงวันที่ 10 มกราคม 2551 หนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ส่วนมาก ที่ มท 0893.4/ว476 ลงวันที่ 3 มีนาคม 2551 หนังสือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่ มท 0893.4/1612 ลงวันที่ 18 สิงหาคม 2552 และหนังสือสั่งการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รับผิดชอบดูแลบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้ได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ ได้แก่ งานบุคลากรและการบริหารจัดการ งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม งานวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร งานการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน งานธุรการ การเงินและพัสดุ และงานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมาย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) รับผิดชอบดูแลบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย แผนงาน และวัตถุประสงค์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2) วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เช่น จัดทำแผนงานโครงการ และงบประมาณในการส่งเสริมและพัฒนา ศูนย์เด็กเล็กทุกด้านอย่างต่อเนื่อง

- 3) จัดทำและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย การจัดทำกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการวัดผลประเมินผล
- 4) จัดทำภาระงานของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานด้านบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 5) ประสานความร่วมมือกับชุมชน ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 6) เป็นผู้แทนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในกิจการทั่วไป และประสานเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- 7) นิเทศ ส่งเสริมสนับสนุน การจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ของครูผู้ดูแลเด็กและผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก
- 8) จัดทำระบบประกันคุณภาพภายในและรายงานประเมินตนเอง
- 9) ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## 2. ครูผู้ดูแลเด็ก

- 2.1 กรณีมีสถานภาพเป็นข้าราชการ / พนักงานครูส่วนท้องถิ่น
  - คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง
    - 2.1.1 มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา ทุกสาขาวิชาเอก หรือทางอื่นที่ ก.ท. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ และ
    - 2.1.2 ได้ปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานเกี่ยวกับการทำงานดูแลพัฒนาเด็กปฐมวัยของท้องถิ่นติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยมีหนังสือรับรองการปฏิบัติงานจากนายจ้างหรือหน่วยงาน ซึ่งระบุถึงลักษณะงานและระยะเวลาที่ได้ปฏิบัติงาน
    - 2.1.3 มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู
  - 2.2 กรณีมีสถานภาพเป็นพนักงานจ้างขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น
    - ให้มีคุณสมบัติการคัดเลือกและแต่งตั้งตามที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด
    - บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
      - ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดประสบการณ์เรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

- 1) ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์เรียนรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2) จัดอบรมสั่งสอนและจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และคุณลักษณะตามวัย
- 3) ปฏิบัติงานวิชาการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 4) ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน
- 5) ปฏิบัติงานความร่วมมือกับเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- 6) อบรมเลี้ยงดูและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ตามหลักสูตร

กำหนด

- 7) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 8) จัดทำแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
- 9) จัดทำวิจัยในชั้นเรียน
- 10) จัดหา/ผลิตสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน
- 11) จัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผล
- 12) ประสานสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับผู้ปกครอง

ชุมชน

- 13) พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี

เพื่อพัฒนาผู้เรียน

- 14) จัดให้มีการประเมินพัฒนาการผู้เรียน
- 15) จัดระบบธุรการในชั้นเรียน
- 16) รวบรวมผลงานรายงานผลการปฏิบัติงานตามลำดับ
- 17) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

### 3. ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง

มีคุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามประกาศ

คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด และระเบียบ หนังสือสั่งการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

สถานภาพ เป็นพนักงานจ้างทั่วไป/พนักงานจ้างตามภารกิจ

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

- 1) สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานร่วมกับครูผู้ดูแลเด็ก
- 2) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

4. พนักงานจ้างที่ปฏิบัติหน้าที่อื่นในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย
  - 4.1 ชุรการ/การเงิน/พัสดุ
  - 4.2 ผู้ประกอบอาหาร
  - 4.3 ภารโรง
  - 4.4 ยามรักษาความปลอดภัย
  - 4.5 พนักงานจ้างตำแหน่งอื่น ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเห็นว่า

จำเป็น

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง

มีคุณสมบัติทั่วไป และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด และระเบียบ หนังสือสั่งการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สถานภาพ เป็นพนักงานจ้างทั่วไป/พนักงานจ้างตามภารกิจ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ

1) ชุรการ/การเงิน/พัสดุ มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

(1) ทำหน้าที่ชุรการ การเงิน และพัสดุของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามระเบียบ หนังสือสั่งการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(2) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าศูนย์

พัฒนาเด็กเล็ก

2) ผู้ประกอบการ มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

(1) ประกอบอาหารให้ถูกสุขลักษณะ ถูกอนามัย ตามหลักโภชนาการ สำหรับเด็กเล็ก แต่งกายสะอาดเรียบร้อย มีสุขภาพดีไม่เป็นโรคติดต่อ จัดสถานที่ประกอบอาหารและเครื่องครัวให้สะอาดเป็นระเบียบ มีการจัดเก็บขยะถูกสุขลักษณะ

(2) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าศูนย์

พัฒนาเด็กเล็ก

3) ภารโรง มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

(1) ทำความสะอาด รักษาความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย ดูแลซ่อมแซมบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และทรัพย์สินให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้และมีความปลอดภัยสำหรับเด็กเล็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

(2) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าศูนย์

พัฒนาเด็กเล็ก



#### 4) ยามรักษาความปลอดภัย มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- (1) ดูแลรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สิน บุคลากร และเด็กเล็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- (2) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหัวหน้าส่วนราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถือว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหัวหน้าส่วนราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

##### 1. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ได้แก่ นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรองนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับมอบหมายการกำกับดูแลศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

- 1) กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์และทิศทางการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างยั่งยืน
- 2) สนับสนุนงบประมาณด้านบุคลากร สื่อ หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ วัสดุครุภัณฑ์ การพัฒนาเด็กเล็กได้รับการพัฒนาศักยภาพ การพัฒนาเด็กปฐมวัยทั้งคุณภาพครู
- 3) ส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้สำหรับเด็ก พ่อแม่ ผู้ปกครอง เยาวชน และภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยจัดกิจกรรมสานสายใยรักเพื่อเสริมสร้างความรักความอบอุ่นในครอบครัว
- 4) ส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือของบุคลากรในศูนย์และเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- 5) ระดมทรัพยากรเพื่อการบริหารและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
- 6) กำกับดูแลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐานตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

##### 2. หัวหน้าส่วนราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ได้แก่ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารการศึกษา และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- 1) นำนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่การปฏิบัติ
- 2) สำรวจความต้องการของชุมชน ในการจัดตั้ง ย้าย/รวม ยุบเลิก และดำเนินงานตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 3) กำหนดโครงสร้างการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก บุคลากร สถานที่ ตามฐานะการคลังของแต่ละท้องถิ่น
- 4) ควบคุม กำกับดูแลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพ และมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 5) จัดทำแผนงานโครงการ และงบประมาณในการจัดตั้ง และสนับสนุนการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 6) จัดทำประกาศจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อเสนอผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นลงนาม
- 7) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 8) จัดทำระเบียบว่าด้วยกาดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อเสนอผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเห็นชอบและลงนาม
- 9) กำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณในการส่งเสริมและพัฒนา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านบุคลากร สื่อ หนังสือ วัสดุอุปกรณ์ วัสดุครุภัณฑ์ และการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง

10) นิเทศติดตาม ประเมินผลการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เป็นไปตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และรายงานผลพร้อมข้อเสนอให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มาตรฐานที่ 3 ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นสถานที่อบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการการเรียนรู้แก่เด็กเล็ก ดังนั้น ในการก่อสร้างหรือปรับปรุงอาคาร สถานที่ และจัดภูมิทัศน์สภาพแวดล้อมทั้งภายในอาคารและภายนอกอาคาร ต้องคำนึงถึงความมั่นคง แข็งแรง ถูกสุขลักษณะ มีความเหมาะสมและปลอดภัยแก่เด็กเล็ก ตลอดจนการส่งเสริมสุขภาพ ส่งเสริมพัฒนาการเด็ก ให้ผู้ปกครองมีความมั่นใจ ไว้วางใจ การก่อสร้างและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะมีส่วนช่วยในการส่งเสริมและพัฒนาเด็กเล็ก โดยการจัดสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องเหมาะสม อันจะส่งผลต่อสุขภาพโดยตรงในการป้องกันการแพร่กระจายของโรคติดต่อ สามารถลดความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุส่งเสริมความปลอดภัยให้กับเด็กและฝึกสุขนิสัยให้เด็กมีพฤติกรรมที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ ดังนี้

## 1. ด้านอาคารสถานที่

### 1.1 ที่ตั้ง

1.1.1 สถานที่ตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรอยู่ในพื้นที่ที่มีขนาดเหมาะสมและไม่อยู่ในพื้นที่ อาจเสี่ยงอันตราย เช่น บริเวณชนถ่ายแก๊ส น้ำมัน สารเคมีหรือสารพิษ ฌาปนกิจสถาน มลภาวะทางอากาศ แสงและเสียงที่มากเกินไป หากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ต้องมีมาตรการป้องกันอุบัติเหตุ ตามมาตรฐานความจำเป็นและเหมาะสม

1.1.2 ไม่ควรอยู่ใกล้ถนนหรือใกล้ทางรถไฟ โดยเฉพาะที่มีการจราจรคับคั่ง หากมีความจำเป็นต้องสร้างให้ห่างจากแนวถนนไม่น้อยกว่า 20 เมตร และมีรั้วป้องกันอันตราย

1.1.3 พื้นที่ก่อสร้างควรเป็นพื้นที่ที่สามารถรับน้ำหนักอาคารได้อย่างปลอดภัย และเป็นพื้นที่ที่น้ำท่วมไม่ถึง

### 1.2 จำนวนชั้นของอาคาร

อาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรเป็นอาคารชั้นเดียว หากเป็นอาคาร 2 ชั้น ต้องมีมาตรการป้องกันอุบัติเหตุ อุบัติภัย และอัคคีภัยที่อาจเกิดขึ้น และความสูงของห้องจากพื้นถึงเพดาน ไม่น้อยกว่า 2.00 เมตร

### 1.3 ทางเข้า-ออกตัวอาคาร

ทางเข้า-ออกจากตัวอาคารมีความกว้างที่สามารถเคลื่อนย้ายเด็กออกจากตัวอาคารได้สะดวกหากเกิดอุบัติเหตุ หรือภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ

### 1.4 ประตู-หน้าต่าง

ประตู-หน้าต่าง ต้องมีความแข็งแรง อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี มีขนาดและจำนวนเหมาะสมกับขนาดพื้นที่ของห้อง ความสูงของขอบหน้าต่าง ควรสูงจากพื้นไม่น้อยกว่า 80.00 เซนติเมตร นับจากพื้น และหน้าต่างมีความกว้างและความสูงไม่น้อยกว่า 1 เมตร เพื่อให้เด็กมองเห็นสิ่งแวดล้อมได้กว้างและชัดเจน ไม่ควรมีสิ่งกีดขวางใด ๆ มาปิดกั้นช่องทางลมและแสงสว่าง

### 1.5 บันได

ไม่ลาดหรือชันเกินไป ควรมีความกว้างแต่ละช่วงไม่น้อยกว่า 1 เมตร ลูกตั้งของบันไดสูงไม่เกิน 17.5 เซนติเมตร ลูกนอนกว้างไม่น้อยกว่า 20 เซนติเมตร บันไดทุกชั้นตอนมีลูกกรง และราวบันไดมีขนาดเหมาะสมกับมือเด็ก และระยะห่างของลูกกรงต้องไม่เกิน 17 เซนติเมตร ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงความปลอดภัยของเด็กเป็นสำคัญ เช่น ปิดกั้นช่องบันไดและช่องลูกกรง บันได (ช่องที่เป็นช่วงอันตรายอยู่ระหว่าง 9-23 เซนติเมตร)

## 1.6 พื้นที่ใช้สอยภายใน

พื้นที่ใช้สอยต้องจัดให้มีบริเวณพื้นที่ในอาคารที่สะอาดปลอดภัย และเพียงพอเหมาะสมกับการทำกิจกรรมของเด็ก เช่น การเล่น การเรียนรู้ การรับประทานอาหาร และการนอน โดยแยกเป็นสัดส่วนจากห้องประกอบอาหาร ห้องล้าง และที่พักของเด็กป่วย เฉลี่ยพื้นที่ใช้สอย 2.00 ตารางเมตร ต่อเด็ก 1 คน หากไม่สามารถแยกเป็นแต่ละห้องได้ อาจจัดรวมเป็นห้องอเนกประสงค์ โดยใช้พื้นที่เดียวกันแต่ต่างเวลาและปรับเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์ ตามความเหมาะสม และข้อจำกัดของพื้นที่ โดยมีแนวทางดังนี้

1.6.1 บริเวณพื้นที่สำหรับการนอน ต้องคำนึงถึงความสะดวกเป็นหลัก อากาศถ่ายเทได้สะดวก และอุปกรณ์เครื่องใช้เหมาะสมกับจำนวนเด็ก มีพื้นที่เฉลี่ยประมาณ 2.00 ตารางเมตร ต่อเด็ก 1 คนโดยมีแนวทางในการจัดดำเนินการ ดังนี้

1.6.1.1 จัดให้มีการระบายอากาศที่ดี ปลอดภัย ไม่มีเสียงรบกวน และแสงสว่างไม่จ้าเกินไป

1.6.1.2 อุปกรณ์เครื่องนอนต่าง ๆ มีความสะอาด นำไปปิดฝุ่นตากแดดอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

1.6.1.3 ที่นอน ผ้าปูที่นอน หมอน ปลอกหมอน ผ้าห่ม มีสภาพดี และมีเฉพาะเด็กแต่ละคนทำความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ด้วยการซัก หรือผึ่งแดด เพื่อลดการแพร่ของเชื้อโรค

1.6.1.4 ตรวจตราดูแลไม่ให้มีสัตว์ หรือแมลงต่าง ๆ มารบกวนในบริเวณพื้นที่สำหรับนอน

1.6.2 บริเวณพื้นที่สำหรับการเล่นและพัฒนาเด็ก สภาพพื้นที่ทุกห้องต้องไม่ลื่นและไม่ชื้น ควรเป็นพื้นไม้หรือวัสดุที่มีความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ ทำความสะอาดง่ายและอยู่ในสภาพที่สะอาดอยู่เสมอ จัดวางสิ่งของ เครื่องใช้ เช่น ตุ๊กตา ไม้ขีด เป็นระเบียบ และมีการยึดติดกับผนังหรือพื้นอย่างมั่นคง

1.6.3 บริเวณพื้นที่รับประทานอาหาร ต้องคำนึงถึงความสะดวกเป็นหลัก มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเหมาะสม มีอุปกรณ์เครื่องใช้ที่เพียงพอ และเหมาะสมกับจำนวนเด็ก ทั้งนี้ บริเวณห้องอาหาร โต๊ะ เก้าอี้ ที่ใช้สำหรับรับประทานอาหาร ต้องทำความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ และควรจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้มีขนาดเหมาะสมกับเด็ก มีสภาพแข็งแรง และใช้งานได้ดี

1.6.4 บริเวณสถานที่ประกอบอาหารหรือห้องครัว ต้องแยกห่างจากบริเวณพื้นที่สำหรับเด็กพอสมควร มีเครื่องใช้ที่จำเป็น รวมทั้งที่ล้าง และเก็บภาชนะเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ถูกสุขลักษณะ โดยเน้นเรื่องความสะอาดและความปลอดภัยเป็นหลัก ดังนี้

1.6.4.1 สถานที่เตรียมปรุงอาหาร สะอาด เป็นระเบียบ และการขนส่งอาหารที่พร้อมบริโภค ต้องมีการปกปิด

1.6.4.2 มีการระบายอากาศดี ไม่มีกลิ่นคับ รบกวน

1.6.4.3 มีความปลอดภัยสำหรับเด็ก เช่น มีการป้องกันอันตรายที่เกิดกับเด็กได้ จากมีด ของมีคม ถังแก๊ส เป็นต้น

1.6.4.4 ใ้เตรียมปรุงอาหารมีสภาพดี สะอาด สูงจากพื้นอย่างน้อย 60 เซนติเมตร

1.6.4.5 ภาชนะใส่อาหารทำด้วยวัสดุที่ปลอดภัย เช่น สแตนเลส อลูมิเนียม เมลามีนสีขาวหรือสีอ่อน ไม่แตกง่าย หรือมีความคม

1.6.4.6 ที่ล้างภาชนะ ควรใช้อ่างที่มีก๊อกน้ำหรือ ท่อระบายน้ำ ถ้าใช้กะละมังต้องมี 3 ใบ วางสูงจากพื้น อย่างน้อย 60 เซนติเมตร และบริเวณที่ล้างจะต้องมีการระบายน้ำได้ดี ไม่เฉอะแฉะ

1.6.4.7 ล้างภาชนะ อุปกรณ์ด้วยน้ำยาล้างภาชนะ และน้ำสะอาดอีก 2 ครั้ง หรือล้างด้วยน้ำไหล

1.6.4.8 ภาชนะ อุปกรณ์ เมื่อล้างเสร็จแล้วต้องคว่ำให้แห้ง ห้ามเช็ด วางในตะแกรงโปร่งสะอาด สูงจากพื้นอย่างน้อย 60 เซนติเมตร

1.6.4.9 เชียง มีด ต้องอยู่ในสภาพดี สะอาด แยกใช้ตามประเภทของอาหาร ได้แก่ ผัก ผลไม้ เนื้อสัตว์สุก เนื้อสัตว์ดิบ มีเชียงแยกใช้ตามประเภทอาหาร อย่างน้อย 3 อัน และควรทำความสะอาดทันทีเมื่อใช้เสร็จ

1.6.5 ห้องปฐมพยาบาล ต้องแยกเป็นสัดส่วน มีอุปกรณ์ปฐมพยาบาล ตู้ยา เครื่องกักันที่จำเป็น และขณะอยู่ในห้องปฐมพยาบาลเด็กต้องอยู่ในสายตาของครูผู้ดูแลเด็ก หรือผู้ช่วยผู้ดูแลเด็กตลอดเวลา กรณีไม่สามารถจัดห้องปฐมพยาบาลเป็นการเฉพาะได้ต้องจัดให้มีที่ปฐมพยาบาลแยกเป็นสัดส่วนตามความเหมาะสม

1.6.6 บริเวณพื้นที่สำหรับใช้ทำความสะอาดเด็ก ต้องจัดให้มีบริเวณที่ใช้สำหรับทำความสะอาดเด็ก และมีอุปกรณ์ที่จำเป็นตามสมควร อย่างน้อยต้องมีที่ล้างมือ และแปรงฟัน ในขนาดระดับความสูง

1.6.7 ห้องส้วม สำหรับเด็กต้องจัดให้มีห้องส้วมสำหรับเด็กโดยเฉลี่ย 1 ที่ ต่อเด็ก 12 คน โถส้วมต้องมีขนาดเหมาะสมกับตัวเด็ก มีฐานส้วมที่เด็กสามารถก้าวขึ้นลงได้ง่าย ห้องมีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้สะดวก พื้นไม่ลื่น หากมีประตูจะต้องไม่ใส่กลอน หรือกุญแจและมีส่วนสูงที่สามารถเห็นเด็กได้จากภายนอก หากห้องส้วมอยู่ภายนอกอาคาร จะต้องไม่ตั้งอยู่ในที่ลับตาคน กรณีไม่สามารถทำห้องส้วมสำหรับเด็กเป็นการเฉพาะได้ อาจดัดแปลงห้องส้วมที่มีอยู่แล้ว ให้เหมาะสม และปลอดภัยสำหรับเด็กแยกเป็นสัดส่วนสำหรับเด็กผู้ชายและเด็กผู้หญิง

1.6.8 ห้องอเนกประสงค์สำหรับใช้กิจกรรมพัฒนาเด็ก การรับประทานอาหารหรือการนอน คำนึงถึงความสะอาด และการจัดพื้นที่ใช้สอยให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมหากเป็นอาคารชั้นเดียวต้องมีฝ้าใต้หลังคา หากเป็นอาคารที่มีมากกว่า 1 ชั้น ควรจัดให้ชั้นบนสุดมีฝ้าใต้หลังคา โดยมีความสูงจากพื้นถึงเพดานไม่น้อยกว่า 2.00 เมตร แต่กรณีที่มีความสูงเกินกว่า 2.00 เมตร อาจไม่มีฝ้าใต้เพดานก็ได้

1.6.9 การกำจัดสิ่งปฏิกูลต่าง ๆ จัดเก็บในภาชนะที่มีฝาปิดมิดชิด และนำออก ไปทิ้งภายนอกอาคารทุกวัน

## 2. ด้านสิ่งแวดล้อม

### 2.1 ภายในอาคาร

2.1.1 แสงสว่าง ควรเป็นแสงสว่างจากธรรมชาติ สม่่าเสมอทั่วทั้งห้อง เอื้อต่อการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาเด็ก เช่น มีแสงสว่างเพียงพอในการอ่านหนังสือได้อย่างสบายตา ไม่ควรให้เด็กอยู่ในห้องที่ใช้แสงสว่างจากไฟฟ้าต่อเนื่องนานกว่า 2-3 ชั่วโมง เพราะจะทำให้เกิดภาวะเครียดและมีผลถึงฮอร์โมนการเติบโตของเด็ก

2.1.2 เสียง เสียงต้องอยู่ในระดับไม่ดังเกินไป อาคารควรตั้งอยู่ในบริเวณที่ระดับเสียงเหมาะสม

2.1.3 การถ่ายเทอากาศ ควรมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก โดยมีพื้นที่ของหน้าต่าง ประตู และช่องลมรวมกันแล้วไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20 ของพื้นที่ห้อง กรณีที่เป็นห้องกระจกหรืออยู่ในบริเวณโรงงานที่มีมลพิษต้องมีเครื่องฟอกอากาศและมีเครื่องปรับอากาศอย่างเหมาะสม บริเวณศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นเขตห้ามสูบบุหรี่ตามกฎหมาย

### 2.2 ภายนอกอาคาร

2.2.1 รั้ว ควรมีรั้วกั้นบริเวณให้เป็นสัดส่วนเพื่อความปลอดภัยของเด็กและควรมีทางเข้า-ออก ไม่น้อยกว่า 2 ทาง กรณีมีทางเดียวต้องมีความกว้างไม่น้อยกว่า 2.00 เมตร

2.2.2 สภาพแวดล้อมและมลภาวะ ควรมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ และควรตั้งอยู่ห่างจากแหล่งอบายมุข ฝุ่นละออง หรือเสียงที่รบกวน มีการจัดระบบสุขาภิบาล การระบายน้ำ การระบายอากาศ และการจัดเก็บสิ่งปฏิกูลให้เหมาะสม ไม่ปล่อยให้เป็นแหล่งเพาะ หรือแพร่เชื้อโรค โดยเฉพาะต้องกำจัดสิ่งปฏิกูลทุกวัน

### 2.2.3 พื้นที่เล่นกลางแจ้ง

ต้องมีพื้นที่เล่นกลางแจ้ง เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2.00 ตาราง ต่อจำนวนเด็ก 1 คน โดยจัดให้มีเครื่องเล่นกลางแจ้งที่ปลอดภัย และมีจำนวนเพียงพอสำหรับเด็ก ในกรณีที่ไม่สามารถจัดให้มีที่เล่นกลางแจ้งเป็นการเฉพาะ หรือในสถานที่อื่น ๆ ได้ ควรปรับใช้ในบริเวณที่ร่มแทน โดยมีพื้นที่ตามเกณฑ์กำหนดหรืออาจจะจัดกิจกรรมกลางแจ้งสำหรับเด็กในสถานที่อื่น ๆ ที่เหมาะสม เช่น ในบริเวณลานวัด หรือในสวนสาธารณะในกรณีที่น่าเด็กออกไปเล่นนอกศูนย์ จะต้องคำนึงถึงความปลอดภัยและการดูแลอย่างใกล้ชิดเป็นสำคัญ โดยให้เด็กมีกิจกรรมกลางแจ้งอย่างน้อย 1 ชั่วโมง ในแต่ละวัน

### 2.2.4 ระเบียง

ต้องมีความกว้างของระเบียงไม่น้อยกว่า 1.50 เมตร หากมีที่นั่งตามระเบียงต้องกว้างไม่น้อยกว่า 1.75 เมตร ขอบระเบียงต้องสูงจากที่นั่งไม่น้อยกว่า 70.00 เซนติเมตร กรณีที่มีอาคารสูง 2 ชั้นขึ้นไป ควรมีลูกกรงกันเพื่อความปลอดภัยของเด็ก นอกจากนี้ควรตรวจสอบสภาพความคงทน แข็งแรง และสภาพการใช้งานให้ปลอดภัยสำหรับเด็กอยู่เสมอ

## 2.3 ด้านความปลอดภัย

### 2.3.1 มาตรการป้องกันความปลอดภัย

2.3.1.1 ติดตั้งระบบและอุปกรณ์ในการรักษาความปลอดภัย หรือเครื่องตัดไฟภายในบริเวณอาคาร

2.3.1.2 ติดตั้งเครื่องดับเพลิงอย่างน้อย 1 เครื่องต่อพื้นที่ 150 ตารางเมตร และยังดับเพลิงติดตั้งสูงจากพื้นถึงหัวถัง ไม่เกิน 1.50 เซนติเมตร

2.3.1.3 ติดตั้งปลั๊กไฟให้สูงจากพื้นไม่น้อยกว่า 1.50 เมตร ถ้าติดตั้งต่ำกว่าที่กำหนดจะต้องมีฝาปิดครอบ เพื่อป้องกันไม่让孩子เล่นได้ และควรหลีกเลี่ยงการใช้สายไฟต่อพ่วง

2.3.1.4 หลีกเลี่ยงเครื่องใช้ไฟฟ้า และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทำด้วยวัสดุแตกหักง่ายหรือแหลมคมหากเป็นไม้ ต้องไม่มีเสี้ยนไม้ หรือเหลี่ยมคม

2.3.1.5 จัดให้มีตู้เก็บยาและเครื่องเวชภัณฑ์สำหรับปฐมพยาบาล วางไว้อยู่ในที่สูง สะดวกต่อการหยิบใช้ และเก็บไว้ในที่ปลอดภัย ให้พ้นมือเด็ก

2.3.1.6 จัดให้มีวัสดุกันลื่น ในบริเวณห้องน้ำ-ห้องส้วมที่มีลักษณะ ลื่น และเก็บสารจำพวกเคมี หรือน้ำยาทำความสะอาดไว้ในที่ปลอดภัย ให้พ้นมือเด็ก วัสดุ กันลื่นที่ใช้ในห้องน้ำ-ห้องส้วม ต้องทำความสะอาดสม่ำเสมอ

2.3.1.7 ไม่มีหลุม หรือบ่อน้ำ ที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็กใน บริเวณโดยรอบตัวอาคาร รวมทั้งไม่ควรปลูกต้นไม้ที่มีหนามแหลมคม

2.3.1.8 มีระบบการล็อกประตูในการเข้า-ออกนอกบริเวณอาคาร สำหรับเจ้าหน้าที่ เปิด-ปิดได้ ควรมียกเว้นสัญญาณเรียกไว้ที่หน้าประตู สำหรับห้องครัวและที่ ประกอบอาหาร ควรมีประตูเปิด-ปิด ที่ปลอดภัย เด็กเข้าไปไม่ได้

2.3.1.9 ติดตั้งอุปกรณ์เพื่อป้องกันพาหะนำโรค เช่น มุ้งลวด ฯลฯ และมีมาตรการป้องกันด้านสุขอนามัย

2.3.1.10 มีตู้ หรือชั้นเก็บวัสดุอุปกรณ์ และสื่อการเรียนรู้ที่ แข็งแรง มั่นคง มีความสูงขนาดที่เหมาะสมกับเด็กเล็ก สำหรับสิ่งของเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็กนั้นควรจัดแยกให้พ้นมือเด็ก

2.3.2 มาตรการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน

2.3.2.1 มีการฝึกซ้อมสำหรับการป้องกันอุบัติเหตุ ไม่น้อยกว่า ปีละ 1 ครั้ง

2.3.2.2 บุคลากรได้รับการอบรมด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น การป้องกันอุบัติเหตุและความเจ็บป่วยฉุกเฉินของเด็ก

2.3.2.3 มีโทรศัพท์และหมายเลขโทรศัพท์ฉุกเฉินของส่วนราชการ ต่าง ๆ เช่น สถานีตำรวจหน่วยป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โรงพยาบาล ไว้เพื่อติดต่อได้ อย่างทันท่วงที กรณีเกิดเหตุการณ์คับขันหรือจำเป็นที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็ก และควรมี อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฐมพยาบาลประจำไว้

2.3.2.4 มีสมุดบันทึกข้อมูลสุขภาพและพัฒนาการของเด็ก

2.3.2.5 มีมาตรการในการรับ-ส่งเด็ก อย่างเป็นระบบ

2.3.2.6 มีแผนและแนวทางปฏิบัติกรณีเด็กมีเหตุฉุกเฉินที่จะต้อง ดำเนินการช่วยเหลือโดยด่วน



#### มาตรฐานที่ 4 ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร

การอบรมเลี้ยงดู การจัดประสบการณ์การเรียนรู้และส่งเสริมพัฒนาการ เด็กเล็ก อายุ 2-5 ปี เป็นภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เด็กเล็กได้รับการอบรมเลี้ยงดู และได้รับการศึกษาเพื่อการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญาตามวัย และความสามารถของเด็ก โดยมีวัตถุประสงค์หลักดังนี้

- 1) เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และส่งเสริมพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน (ด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญา)
- 2) เพื่อพัฒนาเด็กเล็ก ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีคุณลักษณะและสมรรถนะตามวัย โดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมตามวัย
- 3) เพื่อส่งเสริมให้เด็กเล็กสามารถปฏิบัติกิจวัตรประจำวัน และอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขและมีคุณภาพ
- 4) เพื่อแบ่งเบาภาระผู้ปกครองในการอบรมเลี้ยงดู ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของเด็กเล็กตามบริบทและวัฒนธรรมของชุมชน สังคม ในท้องถิ่น
- 5) เพื่อส่งเสริมความรัก เอื้ออาทร ของสถาบันครอบครัว ชุมชน และสังคมท้องถิ่น

#### 1. หลักสูตรการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นสถานศึกษาและพัฒนาเด็กปฐมวัยต้องใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 มาเป็นแนวทางในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ดังต่อไปนี้

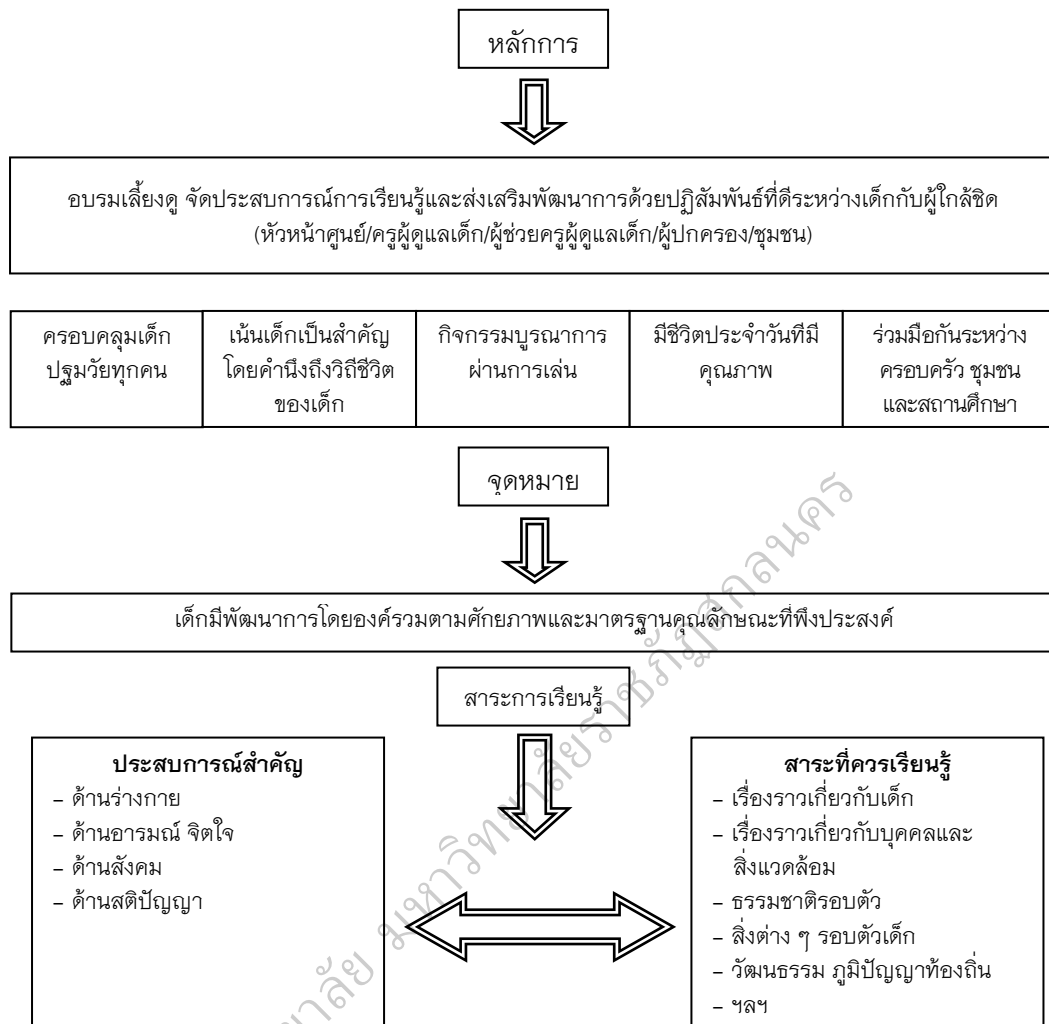
##### 1.1 ปรัชญาการศึกษาปฐมวัย

การศึกษาปฐมวัยเป็นการพัฒนาเด็กตั้งแต่แรกเกิดถึง 5 ปี (5 ปี หมายถึง อายุ 5 ปี 11 เดือน 29 วัน) บนพื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูและการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อธรรมชาติและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน ตามศักยภาพ ภายใต้บริบทสังคม-วัฒนธรรมที่เด็กอาศัยอยู่ ด้วยความรัก ความเอื้ออาทร และความเข้าใจของทุกคนเพื่อสร้างรากฐานคุณภาพชีวิตให้เด็กพัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เกิดคุณค่าต่อตนเองและสังคม

##### 1.2 หลักการ

เด็กทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการ ตลอดจนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ด้วยปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ เด็กกับผู้เลี้ยงดูหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาเด็กปฐมวัย เพื่อให้เด็กมีโอกาสพัฒนาตนเองตามลำดับขั้นของพัฒนาการทุกด้านอย่างสมดุลและเต็มตามศักยภาพ โดยกำหนดหลักการดังนี้

- 1.2.1 ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาการที่ครอบคลุมเด็กปฐมวัยทุกประเภท
- 1.2.2 ยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาที่เน้นเด็กเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และวิถีชีวิตของเด็กตามบริบทของชุมชน สังคม และวัฒนธรรมไทย
- 1.2.3 พัฒนาเด็กโดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย
- 1.2.4 จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สามารถดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีคุณภาพและมีความสุข
- 1.2.5 ประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษาในการพัฒนาเด็ก
- 1.3 การบูรณาการหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 ให้สอดคล้องกับสังคมวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 1.3.1 หลักสูตรสถานศึกษา เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นโดยยึดหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 โดยใช้รูปแบบการสอนตามแนวคิดการบูรณาการหน่วยการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับสังคม วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น พัฒนาขึ้นมาจากการสำรวจความต้องการของบุคคลที่เกี่ยวข้องในท้องถิ่น โดยการศึกษาดูงานนอกสถานที่และงานวิจัย มาประกอบเป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน รายละเอียดตามภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 หลักการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
ที่มา กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2553, หน้า 29.

### 1.3.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเด็กปฐมวัย

#### 1.3.2.1 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเด็กอายุ 2 ปี

- 1) ร่างกายเจริญเติบโตตามวัย และมีสุขนิสัยที่ดี
- 2) ใช้อวัยวะของร่างกายได้ประสานสัมพันธ์กัน
- 3) มีจิตใจร่าเริงเบิกบาน แสดงออกทางอารมณ์
- 4) รับรู้และสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและสิ่งแวดล้อม

รอบตัว

- 5) ช่วยเหลือตนเองได้เหมาะสมกับวัย

6) ใช้ภาษาได้เหมาะสมกับวัย

7) สนใจเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ รอบตัว

### 1.3.2.2 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเด็กอายุ 3-5 ปี

1) ร่างกายเจริญเติบโตตามวัย และมีสุขอนามัยที่ดี

2) กล้ามเนื้อใหญ่และกล้ามเนื้อเล็กแข็งแรง ใช้ได้

อย่างคล่องแคล่วและประสานสัมพันธ์กัน

3) มีสุขภาพจิตดี และมีความสุข

4) มีคุณธรรม จริยธรรม

5) ชื่นชมและกล้าแสดงออกทางศิลปะ ดนตรี

การเคลื่อนไหว และรักการออกกำลังกาย

6) ช่วยเหลือตนเองได้เหมาะสมกับวัย

7) รักธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ภูมิปัญญา

ท้องถิ่นและความเป็นไทย

8) อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และปฏิบัติตน

เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

9) ใช้ภาษาสื่อสารได้เหมาะสมกับวัย

10) มีความสามารถในการคิด และการแก้ปัญหาได้

เหมาะสมกับวัย

11) มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์

12) มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้และมีทักษะในการ

แสวงหาความรู้

### 1.3.2.3 คุณลักษณะตามวัย

1) คุณลักษณะตามวัยเด็กอายุ 2 ปี

(1) พัฒนาการด้านร่างกาย

ก. วิ่งคล่องขึ้นแต่ไม่สามารถหยุดได้ทันที

ข. เดินถอยหลังได้

ค. เดินขึ้นลงบันไดได้เองโดยวางเท้าทั้ง 2 ข้าง

บนบันไดขั้นเดียว

ง. สลับเท้าขึ้นบันไดได้เมื่ออายุอย่าง 3 ปี

จ. หยิบของชิ้นเล็ก ๆ ได้ แต่หลุดมือง่าย

ฉ. จับดินสอแท่งใหญ่ ๆ ได้ด้วยนิ้วชี้และนิ้วหัว-

แม่มือ

หรือชมเชย

3-5 นาที

## (2) พัฒนาการด้านอารมณ์-จิตใจ

- ก. แสดงอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ ด้วยคำพูด
- ข. มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองเมื่อได้รับการยอมรับ

ค. มีความเป็นตัวของตัวเอง

## (3) พัฒนาการด้านสังคม

- ก. เล่นร่วมกับคนอื่น แต่ต่างคนต่างเล่น
- ข. เริ่มรู้จักเล่นเป็นกลุ่มกับเด็กอื่น
- ค. พยายามช่วยตัวเองในเรื่องการแต่งตัว
- ง. รู้จักขอและเริ่มรู้จักให้
- จ. รู้จักรอคอย มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

## (4) พัฒนาการด้านสติปัญญา

ก. มีช่วงความสนใจกับของบางอย่างได้นาน

ข. ชอบดูหนังสือภาพ

ค. ชอบฟังบทกลอน นิทาน คำคล้องจอง

ง. สนใจค้นคว้า สำรวจสิ่งต่าง ๆ

จ. เริ่มประโยคคำถาม อะไร

ช. สนใจสิ่งรอบตัว

ซ. วางของซ้อนกันได้ 4-6 ชั้น

## 2) คุณลักษณะตามวัยเด็กอายุ 3 ปี

## (1) พัฒนาการด้านร่างกาย

- ก. กระโดดขึ้นลงอยู่กับที่ได้
- ข. รับลูกบอลด้วยมือและลำตัว
- ค. เดินขึ้นบันไดสลับเท้าได้
- ง. เขียนรูปร่างกลมตามแบบได้

## (2) พัฒนาการด้านอารมณ์-จิตใจ

- ก. แสดงอารมณ์ตามความรู้สึก
- ข. ชอบที่จะทำให้ผู้ใหญ่พอใจและได้คำชม
- ค. กลัวการพลัดพรากจากผู้เลี้ยงดูใกล้ชิด

น้อยลง

เดียวกันแต่ต่างคนต่างเล่น)

(3) พัฒนาการด้านสังคม

- ก. รับประทานอาหารได้ด้วยตนเอง
- ข. ชอบเล่นแบบคู่ขนาน (เล่นของเล่นชนิด
- ค. เล่นสมมติได้
- ง. รู้จักรอคอย

(4) พัฒนาการด้านสติปัญญา

- ก. สำรวจสิ่งต่าง ๆ ที่เหมือนกันและต่างกันได้
- ข. บอกชื่อของตนเองได้
- ค. ขอความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา
- ง. สนทนาโต้ตอบ/เล่าเรื่องด้วยประโยคสั้น ๆ ได้
- จ. สนใจนิทานและเรื่องราวต่าง ๆ
- ฉ. ร้องเพลง ท่องคำกลอน คำคล้องจองและ

แสดงท่าทางเลียนแบบได้

- ช. รู้จักใช้คำถาม อะไร
- ซ. สร้างผลงานตามความคิดของตนเองอย่าง

ง่าย ๆ

ฉ. อยากรู้อยากเห็นทุกอย่างรอบตัว

3) คุณลักษณะตามวัยเด็กอายุ 4 ปี

(1) พัฒนาการด้านร่างกาย

- ก. กระโดดขาเดียวอยู่กับที่ได้
- ข. รับลูกบอลได้ด้วยมือทั้งสอง
- ค. เดินขึ้น ลงบันไดสลับเท้าได้
- ง. เขียนรูปสี่เหลี่ยมตามแบบได้ตัดกระดาษ

เป็นเส้นตรงได้

จ. กระฉับกระเฉงไม่ชอบอยู่เฉย

(2) พัฒนาการด้านอารมณ์-จิตใจ

- ก. แสดงออกทางอารมณ์ได้เหมาะสมกับบาง
- ข. เริ่มรู้จักชื่นชมความสามารถ และผลงาน

สถานการณ์

ของตนเองและผู้อื่น

- ค. ชอบทำทนายผู้ใหญ่
- ง. ต้องการให้มีคนฟัง คนสนใจ
- (3) พัฒนาการด้านสังคม
- ก. แต่งตัวได้ด้วยตนเอง ไปห้องส้วมได้เอง
- ข. เล่นร่วมกับคนอื่นได้
- ค. รอคอยตามลำดับก่อน-หลัง
- ง. แบ่งของให้คนอื่น
- จ. เก็บของเล่นเข้าที่ได้
- (4) พัฒนาการด้านสติปัญญา
- ก. จำแนกสิ่งต่าง ๆ ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้
- ข. บอกชื่อและนามสกุลของตนเองได้
- ค. พยายามแก้ปัญหาด้วยตนเองหลังจากได้รับ
- ง. สนทนาโต้ตอบ/เล่าเรื่องเป็นประโยคอย่าง
- ฉ. สร้างผลงานตามความคิดของตนเองอย่าง
- ช. รู้จักใช้คำถาม “ทำไม”
- 4) คุณลักษณะตามวัยเด็กอายุ 5 ปี
- (1) พัฒนาการด้านร่างกาย
- สามารถปฏิบัติกิจกรรมทางด้านร่างกายได้อย่าง
- คล่องแคล่วและมั่นคง
- (2) พัฒนาการด้านอารมณ์-จิตใจ
- ก. แสดงอารมณ์ได้สอดคล้องกับสถานการณ์
- ข. ชื่นชมความสามารถและผลงานของตนเอง
- ค. ยึดตนเองเป็นศูนย์กลางน้อยลง
- (3) พัฒนาการด้านสังคม
- ก. ปฏิบัติกิจวัตรประจำวันได้ด้วยตนเอง
- คำชี้แนะ
- ต่อเนื่อง
- สร้างสรรค์ โดยมีรายละเอียดเพิ่มขึ้น
- อย่างเหมาะสม
- และผู้อื่น

ผู้อื่นได้

ข. เล่นหรือทำงานโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกับ

ค. มีมารยาทในสังคมที่งดงามมีจิตอาสา

(4) พัฒนาการด้านสติปัญญา

สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์เป็นและ

สร้างสรรค์งานตามศักยภาพ

## 2. การจัดประสบการณ์

### 2.1 การจัดประสบการณ์เด็กอายุ 2 ปี

การจัดประสบการณ์สำหรับเด็กอายุ 2 ปี เพื่อให้เด็กได้เรียนรู้จากการเล่นและทำกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง เกิดความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม ได้พัฒนาตนเองทั้งด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญา

#### 2.1.1 หลักการจัดประสบการณ์ ควรคำนึงถึงสิ่งสำคัญต่อไปนี้

2.1.1.1 เลี้ยงดูเด็กให้มีสุขภาพที่ดีและปลอดภัย

2.1.1.2 มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเด็กด้วยวาจาและท่าทีที่อบอุ่น

เป็นมิตร

2.1.1.3 จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับธรรมชาติ

ความต้องการและพัฒนาการของเด็ก

2.1.1.4 จัดสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย เอื้อต่อการเรียนรู้ตามวัย

2.1.1.5 ประเมินการเจริญเติบโตและพัฒนาการเด็กอย่างต่อเนื่อง

สม่ำเสมอ

2.1.1.6 ประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และ

สถานศึกษาในการพัฒนาเด็ก

#### 2.1.2 แนวทางการจัดประสบการณ์เด็กอายุ 2 ปี ดังนี้

2.1.2.1 ดูแลสุขภาพอนามัยและตอบสนองความต้องการ

พื้นฐานทางร่างกายและจิตใจของเด็ก

2.1.2.2 สร้างบรรยากาศของความรัก ความอบอุ่น

ความไว้วางใจ และความมั่นคงทางอารมณ์

2.1.2.3 จัดประสบการณ์ตรง ให้เด็กได้เลือก ลงมือ

กระทำและเรียนรู้จากประสาทสัมผัสทั้ง 5 และการเคลื่อนไหวผ่านการเล่น



2.1.2.4 เปิดโอกาสให้เด็กมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่แวดล้อม และสิ่งต่าง ๆ รอบตัวเด็กอย่างหลากหลาย

2.1.2.5 จัดสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้และของเล่นที่ สะอาด ปลอดภัย เหมาะสมกับเด็ก

2.1.2.6 ใช้การสังเกตและติดตามการเจริญเติบโตและ พัฒนาการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2.1.2.7 ให้ครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษามีส่วนร่วม ในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับเด็ก

### 2.1.3 การจัดประสบการณ์เด็กอายุ 3-5 ปี

การจัดประสบการณ์สำหรับเด็กอายุ 3-5 ปี (ไม่จัดเป็นรายวิชา แต่จัดในรูปของกิจกรรมบูรณาการผ่านการเล่นทำกิจกรรมการเรียนรู้ 6 กิจกรรม) เพื่อให้เด็ก เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง เกิดความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งเกิดการพัฒนาทั้งด้าน ร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญา

#### 2.1.3.1 หลักการจัดประสบการณ์

- 1) จัดประสบการณ์ผ่านการเล่นและทำกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเด็กโดยองค์รวมและอย่างต่อเนื่อง
- 2) เน้นเด็กเป็นสำคัญ สนองความต้องการ ความสนใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคลและบริบทของสังคมที่เด็กอาศัยอยู่
- 3) จัดให้เด็กได้รับการพัฒนาโดยให้ความสำคัญทั้ง กับกระบวนการและผลผลิต
- 4) จัดการประเมินพัฒนาการให้เป็นกระบวนการ อย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของการจัดประสบการณ์
- 5) ให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็ก

#### 2.3.1.2 แนวทางการจัดประสบการณ์ ดังนี้

- 1) จัดประสบการณ์การเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษา ปฐมวัยให้เหมาะสมกับวุฒิภาวะและระดับพัฒนาการ เพื่อให้เด็กทุกคนได้พัฒนาเต็มตาม ศักยภาพ
- 2) จัดประสบการณ์ให้เด็กเกิดการเรียนรู้ผ่านประสาท
- 3) จัดประสบการณ์ในรูปแบบบูรณาการ
- 4) จัดประสบการณ์ให้เด็กเกิดองค์ความรู้ด้วยตนเอง

สัมพันธ์ทั้ง 5

- 5) จัดประสบการณ์ให้เด็กมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในบรรยากาศที่อบอุ่นมีความสุข เอื้อต่อการเรียนรู้
- 6) จัดประสบการณ์ให้เด็กมีปฏิสัมพันธ์กับสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายและอยู่ในบริบทของชุมชนนั้น ๆ
- 7) จัดประสบการณ์ที่ส่งเสริมลักษณะนิสัยที่ดี และทักษะการใช้ชีวิตประจำวัน ตลอดจนสอดแทรกคุณธรรมจริยธรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 8) จัดประสบการณ์ให้เด็กที่มีการวางแผนล่วงหน้า และแผนที่เกิดจากสภาพจริง
- 9) นำชุมชนและผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดประสบการณ์
- 10) ศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลของเด็กเป็นรายบุคคล ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาเด็กและการวิจัยในชั้นเรียน

### 3. การบริหารงานวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร

แบ่งออกเป็น 10 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการจัดประสบการณ์/การจัดกิจกรรมประจำวัน 3) ด้านการเขียนแผนการจัดประสบการณ์ 4) ด้านสื่อและนวัตกรรมการจัดประสบการณ์เรียนรู้ 5) ด้านการวัดผลและประเมินผล 6) ด้านการนิเทศการศึกษา 7) ด้านการวิจัยในชั้นเรียน 8) ด้านโภชนาการ 9) ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (กิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ /โครงการที่ส่งเสริมผู้เรียน) และ 10) ด้านการประเมินคุณภาพภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

#### 3.1 ด้านหลักสูตร

หลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับอายุ 2 ปี และระดับอายุ 3-5 ปี

โดยหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับธรรมชาติและ การจัดประสบการณ์เรียนรู้ของเด็กเล็ก ดังนั้นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรจัดทำหลักสูตร ดังนี้

- 1) ศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พ.ศ.2546 และเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ รวมทั้งศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตัวเด็กและครอบครัว สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

2) จัดทำหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ สาระการเรี ยนรู้รายปี การจัดประสพการณ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู การประเมินพัฒนาการ สื่อและแหล่งเรี ยนรู้ รวมทั้งจัดทำ แผนการจัดประสพการณทั้งนี้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอาจกำหนดหัวข้ออื่น ๆ ได้ตามความ เหมาะสมและความจำเป็นของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

3) การประเมิน เป็นขั้นตอนของการตรวจสอบหลักสูตรของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แบ่งออกเป็นการประเมินก่อนนำหลักสูตรไปใช้ เป็นการประเมินเพื่อ ตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร องค์ประกอบของหลักสูตรหลังจากที่ได้จัดทำแล้ว โดยอาศัย ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านต่าง ๆ การประเมินระหว่งการดำเนินการ ใช้หลักสูตรเป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบว่าหลักสูตรสามารถนำไปใช้ได้ดีเพียงใด ควรมีการ ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใด และการประเมินหลังการใช้หลักสูตรเป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบ หลักสูตรทั้งระบบหลังจากที่ใช้หลักสูตรครบแต่ละช่วงอายุเพื่อสรุปผลว่าหลักสูตรที่จัดทำ ควรมีการปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างไร

#### ขั้นตอนการจัดทำหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยพุทธศักราช 2546 และเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ รวมทั้งศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตัวเด็กและครอบครัว สภาพ ปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น แต่งตั้งคณะกรรมการจากผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่ายร่วมกันจัดทำหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) กำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมาย (มาตรฐานคุณลักษณะที่พึงประสงค์)

2) โครงสร้างหลักสูตร ประกอบด้วย

- (1) สาระการเรี ยนรู้รายปี
- (2) ระยะเวลาเรี ยน
- (3) การจัดประสพการณ
- (4) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู
- (5) สื่อและแหล่งการเรียนรู
- (6) การประเมินพัฒนาการเด็ก
- (7) การบริหารจัดการหลักสูตร
- (8) อื่น ๆ

### 3.2 ด้านการจัดประสบการณ์/การจัดกิจกรรมประจำวัน

กิจกรรมประจำวันสำหรับเด็กอายุ 2-5 ปี สามารถนำมาจัดเป็นกิจกรรมประจำวันได้หลายรูปแบบ เป็นการช่วยให้ครูผู้สอนและเด็กทราบว่าแต่ละวันจะต้องทำกิจกรรมอะไร เมื่อใด อย่างไร โดยมีหลักการจัดและขอบข่ายกิจกรรมประจำวันดังนี้

#### 3.2.1 หลักการจัดกิจกรรมประจำวัน

3.2.1.1 กำหนดระยะเวลาในการจัดกิจกรรมแต่ละกิจกรรมให้เหมาะสมกับวัยของเด็กและยืดหยุ่นได้ตามความต้องการและความสนใจของเด็ก

- (1) วัย 2 ปี มีความสนใจช่วงสั้นประมาณ 5 นาที
- (2) วัย 3 ปี มีความสนใจอยู่ได้ประมาณ 8 นาที
- (3) วัย 4 ปี มีความสนใจอยู่ได้ประมาณ 12 นาที
- (4) วัย 5 ปี มีความสนใจอยู่ได้ประมาณ 15 นาที

3.2.1.2 กิจกรรมที่ต้องใช้ความคิดทั้งในกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ไม่ควรใช้เวลาต่อเนื่องนานเกิน 20 นาที

3.2.1.3 กิจกรรมที่เด็กมีอิสระเลือกเล่นเสรี เช่น การเล่นตามมุม การเล่นกลางแจ้ง ฯลฯ ใช้เวลาประมาณ 40-60 นาที

3.2.1.4 กิจกรรมมีความสมดุลระหว่างกิจกรรมในห้องและนอกห้อง กิจกรรมที่ใช้กล้ามเนื้อใหญ่และกล้ามเนื้อเล็ก กิจกรรมที่เป็นรายบุคคลกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ กิจกรรมที่เด็กเป็นผู้ริเริ่มและผู้สอนเป็นผู้ริเริ่ม และกิจกรรมที่ใช้กำลังและไม่ใช้กำลังจัดให้ครบทุกประเภท ทั้งนี้กิจกรรมที่ต้องออกกำลังกายควรจัดสลับกับกิจกรรมที่ไม่ต้องออกกำลังมากนัก เพื่อเด็กจะได้ไม่เหนื่อยเกินไป

#### 3.2.2 ขอบข่ายการจัดกิจกรรมประจำวัน

##### 3.2.1 สำหรับเด็กอายุ 2 ปี

กิจกรรมสำหรับเด็กอายุ 2 ปี มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการวางรากฐานการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะพื้นฐานของเด็กทั้งทางร่างกาย อารมณ์จิตใจ สังคม และสติปัญญา การจัดกิจกรรมควรจัดให้สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ และความสามารถของเด็กตามวัย โดยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านการอบรมเลี้ยงดูตามวิถีชีวิตประจำวัน และการเล่นของเด็กตามธรรมชาติที่เหมาะสมกับวัย ดังนี้

- 1) การฝึกสุขนิสัยและลักษณะนิสัยที่ดี เป็นกิจกรรมที่สร้างเสริมสุขนิสัยที่ดีในเรื่องการรับประทานอาหาร การนอน การทำความสะอาดร่างกาย การขับถ่าย ตลอดจนปลูกฝังลักษณะนิสัยที่ดีใน การดูแลสภาพอนามัยและการแสดงมารยาทที่สุภาพ นุ่มนวลแบบไทย

(2) การใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 เป็นกิจกรรมที่ช่วยกระตุ้น การรับรู้ผู้เรียน ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ในการมองเห็น การได้ยินเสียง การลิ้มรส การได้กลิ่น และการสัมผัส จับต้องสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันในด้านขนาด รูปร่าง ความยาว สี น้ำหนัก และ ผิวสัมผัส เช่น การเล่นเกมที่มีพื้นผิวแตกต่างกัน เป็นต้น

(3) การฝึกการประสานสัมพันธ์ระหว่างมือ-ตา เป็น กิจกรรมที่ฝึกความแข็งแรงของกล้ามเนื้อ นิ้วมือให้พร้อมที่จะหยิบจับ ฝึกการทำงานอย่าง สัมพันธ์กันระหว่างมือและตา เช่น ร้อยลูกปัด เล่นพลาสติกสร้างสรรค์เล่นหยอดบล็อก รูปทรงลงกล่อง ดอกหมุด โยนรับลูกบอล ตักน้ำหรือทรายใส่ภาชนะ เป็นต้น

(4) การเคลื่อนไหวและการทรงตัว เป็นกิจกรรมที่ ส่งเสริมการใช้กล้ามเนื้อแขนกับขา มือกับนิ้วมือ และส่วนต่าง ๆ ของร่างกายในการเคลื่อนไหว หรือออกกำลังกายทุกส่วน โดยการจัดให้เด็กเคลื่อนไหวกล้ามเนื้อใหญ่-เล็ก ตามความ สามารถของวัย เช่น คบว่า คลาน ยืน เดิน เล่น นิ้วมือ เคลื่อนไหวส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย ตามเสียงดนตรี วิ่งไล่จับ ปีนป่ายเครื่องเล่นสนาม เล่นชิงช้า ม้าโยก ลากจูงของเล่นมีล้อ ชี่จักรยานสามล้อ เป็นต้น

(5) การส่งเสริมด้านอารมณ์ จิตใจ เป็นกิจกรรมที่ ส่งเสริมการเลี้ยงดูในการตอบสนองความต้องการของเด็กด้านจิตใจ โดยการจัดสภาพแวดล้อม ที่ส่งเสริมให้เด็กเกิดความรู้สึกอบอุ่นและมีความสุข เช่น อุ้ม โอบกอด ตอบสนองต่อความรู้สึก ที่เด็กแสดงออก เป็นต้น

(6) การส่งเสริมทักษะทางสังคม เป็นกิจกรรมที่ ส่งเสริมให้เด็กได้มีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รอบตัวได้ปฏิบัติกิจกรรม ต่าง ๆ เช่น เล่นรวมกลุ่มกับผู้อื่น แบ่งปัน รู้จักรอคอย เป็นต้น

(7) การส่งเสริมทักษะทางภาษา เป็นกิจกรรมที่ฝึก ให้เด็กได้เปล่งเสียงเลียนเสียงพูดของผู้คน เสียงสัตว์ต่าง ๆ รู้จักชื่อเรียกของตนเอง ชื่อพ่อแม่ หรือผู้คนที่ใกล้ชิดและชื่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ตลอดจนรู้จักสื่อความหมายด้วยคำพูดและท่าทาง เช่น ชี้ชวนและสอนให้รู้จักชื่อเรียกสิ่งต่าง ๆ จากของจริง เล่านิทานหรือร้องเพลงง่าย ๆ ให้ฟัง เป็นต้น

(8) การส่งเสริมจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ เป็นกิจกรรมที่ฝึกให้เด็กได้แสดงออกทางความคิดตามจินตนาการของตนเอง เช่น ชิดเขียน วาดรูป เล่นบทบาทสมมุติ ทำกิจกรรมศิลปะเล่นของเล่นสร้างสรรค์ เป็นต้น

### 3.2.2 สำหรับเด็กอายุ 3-5 ปี

(1) การพัฒนากล้ามเนื้อใหญ่ เพื่อให้เด็กได้พัฒนาความแข็งแรงของกล้ามเนื้อใหญ่ การเคลื่อนไหว และความคล่องแคล่วในการใช้วัยวะต่าง ๆ จึงควรจัดกิจกรรมโดยให้เด็กได้เล่นอิสระกลางแจ้ง เล่นเครื่องเล่นสนาม เคลื่อนไหวร่างกายตามจังหวะดนตรี ฯลฯ

(2) การพัฒนากล้ามเนื้อเล็ก เพื่อให้เด็กได้พัฒนาความแข็งแรงของกล้ามเนื้อเล็ก การประสานสัมพันธ์ระหว่างมือและตา จึงควรจัดกิจกรรมโดยให้เด็กได้เล่นเครื่องเล่นสัมผัส เล่นเกมต่อภาพ ฝึกช่วยเหลือตนเองในการแต่งกาย หยิบจับ ซ้อนลิ่มมใช้อุปกรณ์ศิลปะ เช่น สีเทียน กรรไกร ฟูกัน ดินเหนียว ฯลฯ

(3) การพัฒนาอารมณ์ จิตใจ และปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เด็กมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น มีความเชื่อมั่น กล้าแสดงออก มีวินัยในตนเอง รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ประหยัด เมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อ แบ่งปัน มีมารยาทและปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทยและศาสนาที่นับถือ จึงควรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านการเล่น ให้เด็กได้มีโอกาสตัดสินใจเลือก ได้รับการตอบสนองตามความต้องการ ได้ฝึกปฏิบัติโดยสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ตลอดเวลาที่โอกาสเอื้ออำนวย

(4) การพัฒนาสังคมนิสัย เพื่อให้เด็กมีลักษณะนิสัยที่ดี แสดงออกอย่างเหมาะสมและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ช่วยเหลือตนเองในการทำกิจวัตรประจำวัน มีนิสัยรักการทำงาน รู้จักระมัดระวังความปลอดภัยของตนเองและผู้อื่น จึงควรจัดให้เด็กได้ปฏิบัติกิจวัตรประจำวันอย่างสม่ำเสมอ เช่น รับประทานอาหาร พักผ่อน นอนหลับ ขับถ่าย ทำความสะอาดร่างกาย เล่นและทำงานร่วมกับผู้อื่น ปฏิบัติตามกฎกติกา ข้อตกลงของส่วนรวม เก็บของเข้าที่เมื่อเล่นหรือทำงานเสร็จ ฯลฯ

(5) การพัฒนาการคิด เพื่อให้เด็กได้พัฒนาความคิดรวบยอด สังเกต จำแนก เปรียบเทียบ จัดหมวดหมู่ เรียงลำดับเหตุการณ์ แก้ปัญหา จึงควรจัดกิจกรรมให้เด็กได้สนทนาอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เชิญวิทยากรมาพูดคุยกับเด็ก ค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทดลอง ศึกษาออกสถานที่ ประกอบอาหาร หรือจัดให้เด็กได้เล่นเกมการศึกษาที่เหมาะสมกับวัยอย่างหลากหลาย ฝึกการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวัน และในการทำกิจกรรมทั้งที่เป็นกลุ่มย่อย กลุ่มใหญ่ หรือรายบุคคล

(6) การพัฒนาภาษา เพื่อให้เด็กได้มีโอกาสใช้ภาษา สื่อสาร ถ่ายทอดความรู้สึก ความนึกคิด ความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เด็กมีประสบการณ์ จึงควรจัดกิจกรรมทางภาษาให้มีความหลากหลายในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ปลูกฝังให้เด็กรักการอ่าน และบุคลากรที่แวดล้อมต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ภาษา ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงหลักการจัดกิจกรรมทางภาษาที่เหมาะสมกับเด็กเป็นสำคัญ

(7) การส่งเสริมจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เด็กได้พัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้ถ่ายทอดอารมณ์ความรู้สึกและเห็นความสวยงามของสิ่งต่าง ๆ รอบตัว โดยใช้กิจกรรมศิลปะและดนตรีเป็นสื่อ ใช้การเคลื่อนไหวและจังหวะตามจินตนาการ ให้ประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ อย่างอิสระตามความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของเด็ก เล่นบทบาทสมมติในมุมเล่นต่าง ๆ เล่นน้ำ เล่นทราย เล่นก่อสร้างสิ่งต่าง ๆ เช่น แท่งไม้ รูปทรงต่าง ๆ ฯลฯ

### 3.2.3 ด้านการเขียนแผนการจัดประสบการณ์

การจัดประสบการณ์ในระดับเด็กเล็กนั้นไม่สอนเป็นรายวิชาแต่จัดในรูปแบบกิจกรรมบูรณาการให้เด็กเรียนรู้ผ่านการเล่น ดังนั้น การจัดประสบการณ์ให้เด็กได้พัฒนาครบทุกด้าน บรรลุจุดหมายตามหลักสูตรนั้น ผู้สอนจำเป็นต้องวางแผน การจัดประสบการณ์และรู้หลักการเขียนแผนการจัดประสบการณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติจริง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1) จุดประสงค์ของการเขียนแผนการจัดประสบการณ์

- (1) เพื่อให้ผู้สอนวางแผนล่วงหน้าในการจัดกิจกรรมร่วมกับเด็กได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย
- (2) เพื่อให้ผู้สอนนำแผนการจัดประสบการณ์ไปใช้ในการจัดกิจกรรมมาประจำวันให้บรรลุตามจุดหมายที่กำหนด

#### 2) การทำแผนการจัดประสบการณ์

การจัดแผนการจัดประสบการณ์ให้บรรลุจุดหมายของหลักสูตร ผู้สอนควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

- (1) ศึกษาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้สอนต้องศึกษาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างละเอียด จนเกิดความเข้าใจว่าจะพัฒนาเด็กอย่างไร เพื่อให้บรรลุตามจุดหมายที่หลักสูตรกำหนดไว้ นอกจากนี้ควรศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมเพื่อให้มีความเข้าใจยิ่งขึ้น เช่น คู่มือหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ข้อมูลพัฒนาการเด็ก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

- (2) วิเคราะห์หลักสูตรปฐมวัย พุทธศักราช 2546 ความสัมพันธ์ของมาตรฐานคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (จุดหมาย) ตัวบ่งชี้ สภาพที่พึงประสงค์ของเด็กอายุ 2-5 ปี ผู้สอนต้องวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของมาตรฐาน ตัวบ่งชี้ สภาพที่พึงประสงค์ของเด็กอายุ 2-5 ปี เพื่อนำไปพิจารณาสาระการเรียนรู้

(3) วิเคราะห์สาระการเรียนรู้ ผู้สอนต้องศึกษา

หลักสูตรปฐมวัยส่วนที่เป็นสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นประสบการณ์สำคัญและส่วนที่เป็นสาระที่ควรเรียนรู้ โดยผู้สอนจะต้องวิเคราะห์และเลือกนำมากำหนดหน่วยการจัดประสบการณ์

(4) กำหนดรูปแบบการจัดประสบการณ์ เป็น

ขั้นตอนที่ผู้สอนจะต้องกำหนดรูปแบบการจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัยซึ่งมีหลากหลายรวมทั้งศึกษาแนวคิดจากนวัตกรรมที่ผู้สอนต้องใช้สอดแทรกลงในการจัดประสบการณ์ สำหรับรูปแบบที่นิยมใช้จัดประสบการณ์ในระดับปฐมวัยคือ หน่วยการจัดประสบการณ์ ผู้สอนสามารถกำหนดหน่วยการจัดประสบการณ์เป็นรายสัปดาห์ บางสัปดาห์อาจใช้หน่วยการจัดประสบการณ์ตามความสนใจของเด็ก โดยพิจารณาข้อมูลหลักสูตรสถานศึกษา ตัวเด็ก สภาพแวดล้อม สังคม วัฒนธรรม ประกอบ ทั้งนี้สามารถยืดหยุ่นตามความเหมาะสม

(5) จัดทำหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในรูปแบบ

การ บูรณาการร่วมกับสาระการเรียนรู้ระดับท้องถิ่น สำหรับการจัดประสบการณ์แบบหน่วย ผู้สอนต้องกำหนดหัวเรื่องโดยใช้เป็นแกนกลางในการจัดประสบการณ์ให้กับเด็ก การกำหนดหัวเรื่องสามารถทำได้ 3 วิธี

ก. เด็กเป็นผู้กำหนด

ข. ผู้สอนและเด็กร่วมกันกำหนด

ค. ผู้สอนเป็นผู้กำหนด

(6) เขียนแผนการจัดประสบการณ์ ผู้สอนควร

พิจารณาเขียนแผนการจัดประสบการณ์ที่ผู้สอนนำไปใช้ได้จริงและเกิดประโยชน์ต่อเด็กปฐมวัยที่ผู้สอนรับผิดชอบ ทั้งนี้จะต้องสอดคล้องกับหลักการศึกษাপฐมวัย

ก. นำหน่วยการจัดประสบการณ์มากำหนด

รายละเอียดสาระการเรียนรู้เมื่อได้หน่วยการจัดประสบการณ์แล้ว ผู้สอนกำหนดรายละเอียดสาระการเรียนรู้ให้เข้ากับหัวเรื่องหน่วยการจัดประสบการณ์ สาระการเรียนรู้ประกอบด้วยประสบการณ์สำคัญและสาระที่ควรเรียนรู้ ซึ่งสาระที่ควรเรียนรู้ในหลักสูตรนั้นเป็นสาระที่ไม่ได้กำหนดรายละเอียดในเนื้อหา

ข. สังเกตหรือระดมความคิดจากเด็ก ผู้สอน

จะสนทนากับเด็กเพื่อจะได้ทราบว่าเด็กมีประสบการณ์เดิมในหัวเรื่องนั้นมากน้อยเพียงใด เด็กอยากทราบอะไรเพิ่มเติม และผู้สอนควรตรวจสอบหลักสูตรเพื่อเพิ่มเติมสิ่งที่เด็กควรเรียนรู้ในหน่วยหรือหัวเรื่องนั้น ๆ



### ค. เขียนแผนการจัดประสบการณ์ เมื่อได้

ขอบข่ายสาระที่เด็กต้องการรู้และสาระที่ผู้สอนคิดว่าเด็กควรรู้เพิ่มแล้วผู้สอนต้องเขียนแผนการจัดประสบการณ์ โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตัวบ่งชี้ สภาพที่พึงประสงค์ ในเด็กแต่ละกลุ่มอายุที่ผู้สอนรับผิดชอบประสบการณ์สำคัญที่คาดว่าจะเกิด สื่อ กิจกรรม และการประเมิน

#### 3.2.4 ด้านสื่อและนวัตกรรมการจัดประสบการณ์เรียนรู้

สื่อเป็นตัวกลางในการถ่ายทอดเรื่องราวเนื้อหาจากผู้ส่งไปยังผู้รับในการเรียนการสอน สื่อเป็นตัวกลางนำความรู้จากผู้สอนสู่เด็ก ทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่วางไว้ ช่วยให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรง ทำให้สิ่งที่เป็นนามธรรมเข้าใจยากกลายเป็นรูปธรรมที่เด็กเข้าใจได้ง่าย เรียนรู้ได้ง่าย รวดเร็ว เพลิดเพลิน เกิดการเรียนรู้และการค้นพบด้วยตนเอง แนวทางการดำเนินการใช้สื่อ

1) ใช้สื่อที่เป็นของจริง สื่อธรรมชาติ และสื่อภูมิปัญญา

ท้องถิ่น

2) ใช้สื่อจากแหล่งการเรียนรู้ที่อยู่อย่างหลากหลาย

ทั้งที่บ้าน ศูนย์ฯ ชุมชน

3) ใช้สื่อที่คำนึงถึงความปลอดภัยต่อตัวเด็ก

4) ใช้สื่อเพื่อพัฒนาเด็กในด้านต่าง ๆ ให้ครบทุกด้าน

ทั้งทาง ด้านร่างกาย อารมณ์

5) จิตใจ สังคม และสติปัญญา โดยบูรณาการผ่าน

การเล่น และเน้นให้เด็กเกิดการเรียนรู้ด้วยการกระทำโดยใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้า

6) ใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหน่วยการเรียนรู้

เรียนรู้ที่ระบุไว้ในแผนการจัดประสบการณ์

7) บูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้สู่แหล่งเรียนรู้ใน

ท้องถิ่น

8) เปิดโอกาสให้เด็กเรียนรู้จากสื่อเทคโนโลยีต่าง ๆ

เช่น ซีดีรอม วีดีทัศน์

9) เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็ก

โดยร่วมจัดหาสื่อ

### 3.2.5 ด้านการวัดผลและประเมินผล

ให้ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการประเมินผล ส่งเสริมความสามารถให้ประเมินผลอย่างถูกต้อง จัดให้มีการวัดและประเมินผลที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ปรับปรุงการสร้างเครื่องมือวัดผลให้การประเมินพัฒนาการเด็กอายุ 2-5 ปี เป็นการประเมินพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญาของเด็ก โดยถือเป็นกระบวนการต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมปกติที่จัดให้เด็กในแต่ละวัน ทั้งนี้มุ่งนำข้อมูลการประเมินมาพิจารณา ปรับปรุง วางแผนการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เด็กแต่ละคนได้รับการพัฒนาตามจุดหมายของหลักสูตรการประเมินพัฒนาการควรรยึดหลัก ดังนี้

- 1) ประเมินพัฒนาการของเด็กครบทุกด้านและนำผลมาพัฒนาเด็ก
  - 2) ประเมินเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องตลอดปี
  - 3) สภาพการประเมินควรมีลักษณะเช่นเดียวกับการปฏิบัติกิจกรรมประจำวัน
  - 4) ประเมินอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน เลือกใช้เครื่องมือและจุดบันทึกไว้เป็นหลักฐาน
  - 5) ประเมินตามสภาพจริงด้วยวิธีการหลากหลาย เหมาะกับเด็ก รวมทั้งใช้แหล่งข้อมูลหลาย ๆ ด้าน ไม่ควรใช้วิธีการทดสอบ
- สำหรับวิธีการประเมินที่เหมาะสมและควรใช้กับเด็กอายุ 2-5 ปี ได้แก่ การสังเกต การบันทึกพฤติกรรม การสนทนา การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลผลงานเด็กที่เก็บอย่างมีระบบ

### 3.2.6 ด้านการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา เป็นงานที่ครอบคลุมถึงการให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษาทางวิชาการ เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสอดคล้องกับหลักสูตรฯ การใช้วิธีการนิเทศสามารถทำได้หลากหลาย ทั้งนี้ต้องปฏิเสธสม่ำเสมอและเป็นระบบ

### 3.2.7 ด้านการวิจัยในชั้นเรียน

การวิจัยในชั้นเรียนเป็นงานวิจัยที่มุ่งพัฒนากระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หรือพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่กำหนดในหลักสูตรหรือสังคมคาดหวัง ซึ่งดำเนินการโดยครูผู้ดูแลเด็กหรือดำเนินการร่วมกับหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้เรียน โดยส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียน อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 เรื่อง

### 3.2.8 ด้านโภชนาการ

การดำเนินงานโภชนาการ ใช้แนวทางการดำเนินงาน โภชนาการในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของกรมอนามัย ซึ่งงานโภชนาการที่สำคัญมี 2 ส่วนคือ การจัดอาหารสำหรับเด็กเล็ก และการเฝ้าระวังการเจริญเติบโตของเด็ก เพื่อให้เด็กได้รับอาหารตามวัยที่เหมาะสมและเพียงพอ ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของเด็กเป็นพื้นฐานของการมีสุขภาพที่ดี มีพัฒนาการเหมาะสมตามวัย ส่งเสริมให้เด็กได้รับอาหารครบ 5 หมู่ รวมทั้งน้ำดื่มสะอาด และสารอาหารที่จำเป็น ดังนี้

1) อาหารหลัก 5 หมู่ ประเทศไทย แบ่งอาหารชนิดต่าง ๆ ที่รับประทานเป็น 5 หมู่ เพื่อเป็นแนวทางง่าย ๆ ที่ใช้แนะนำการรับประทานอาหารว่า ควรกินให้ครบ 5 หมู่ โดยอาหารในหมู่เดียวกัน สามารถกินทดแทนกันได้เพื่อให้ร่างกายได้รับสารอาหารต่าง ๆ ครบถ้วนและเพียงพอ เพื่อการมีภาวะโภชนาการที่ดี อาหาร 5 หมู่ ประกอบด้วย

(1) หมู่ที่ 1 เนื้อสัตว์ ไข่ นม และถั่วเมล็ดแห้ง อาหารหมู่นี้ให้สารอาหารโปรตีนเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้ง วิตามิน และแร่ธาตุ ซึ่งมีหน้าที่หลักในการสร้างเซลล์กล้ามเนื้อ เนื้อเยื่อ กระดูก ภูมิคุ้มกันโรค ฮอริโมน เอนไซม์ และใช้เป็นแหล่งพลังงานของร่างกาย เมื่อร่างกายได้รับสารอาหารคาร์โบไฮเดรตและไขมันไม่เพียงพอ

(2) หมู่ที่ 2 ข้าว แป้ง เผือก มัน และน้ำตาล อาหารหมู่นี้ให้สารอาหารคาร์โบไฮเดรตเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งมีหน้าที่หลักในการให้พลังงานแก่ร่างกาย เช่น ทำให้เดินไปไหนมาไหนได้ ทำงานได้ ถ้ารับประทานอาหารพวกนี้ในปริมาณมากเกินไปเกินความต้องการของร่างกาย สารอาหารคาร์โบไฮเดรตก็จะถูกเปลี่ยนไปอยู่ในรูปไขมันและสะสมในร่างกาย

(3) หมู่ที่ 3 ผักต่าง ๆ เช่น ผักบุ้ง ตำลึง ค่ะน้า ถั่วฝักยาว ฟักทอง ฯลฯ

(4) หมู่ที่ 4 ผลไม้ต่าง ๆ เช่น กล้วย ส้ม มะละกอ มะม่วง สับปะรด ขนุน ฝรั่ง ลางสาด ฯลฯ

ผักและผลไม้ เป็นแหล่งของสารอาหารจำพวก วิตามิน และแร่ธาตุ เช่น วิตามินบี 2 วิตามินบี 6 กรดโฟลิก วิตามินซี วิตามินเอ วิตามินอี โปแตสเซียม แมกนีเซียม ทองแดง และแคลเซียม มีหน้าที่หลักในการช่วยให้อวัยวะต่าง ๆ ในร่างกายทำงานได้ตามปกติ และชะลอความเสื่อมของร่างกาย นอกจากนี้ ผักและผลไม้ยังอุดมไปด้วยเส้นใยอาหาร และสารพฤกษเคมี ซึ่งอาจช่วยป้องกันโรคมะเร็งบางชนิดได้

(5) หมู่ที่ 5 ไขมันต่าง ๆ เช่น ไขมันจากสัตว์และไขมันจากพืช อาหารหมู่นี้ให้สารอาหารไขมัน ซึ่งมีหน้าที่หลักในการให้พลังงานที่ใช้ประจำวัน และยังเป็นพลังงานสะสมที่ร่างกายสามารถนำมาใช้เมื่อจำเป็น ถ้าเรากินอาหารที่มีสารอาหารไขมันมากเกินไปเกินความต้องการของร่างกาย จะถูกเก็บสะสมในรูปไขมันตามส่วนต่าง ๆ ของร่างกายรวมทั้งเป็นบริเวณหน้าท้องและสะโพก

2) เด็กปฐมวัยควรได้ดื่มน้ำสะอาดให้เพียงพอทุก 45 นาทีเพื่อให้สมองสามารถเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพ

3) การปรุงอาหารต้องใช้เครื่องปรุงที่มีส่วนผสมของไอโอดีนด้วยทุกครั้ง เช่น เกลือไอโอดีน น้ำปลาไอโอดีน

4) ใน 1 สัปดาห์ควรจัดอาหารให้มีธาตุเหล็กประมาณ 1-2 มื้อ

5) สารอาหารที่จำเป็นสำหรับเด็ก สารอาหารหลักที่เด็กต้องการ คือ คาร์โบไฮเดรตและไขมัน ซึ่งเป็นสารอาหารที่ให้พลังงานและโปรตีนเป็นสารอาหารที่ช่วยในการเจริญเติบโตและเสริมสร้างเนื้อเยื่อ เราจะได้โปรตีนจากเนื้อสัตว์ต่าง ๆ ไข่ นม และถั่วเมล็ดแห้ง เด็กเล็กมีความต้องการพลังงานและสารอาหารต่อน้ำหนักตัวมากกว่าผู้ใหญ่ หากได้รับพลังงานไม่เพียงพอ ร่างกายจะนำโปรตีนไปใช้เป็นพลังงาน ทำให้โปรตีนไม่ถูกนำไปใช้ในเรื่องการเจริญเติบโต ทำให้เด็กเตี้ย แคระแกร็น และอาหารสำหรับเด็กควรมีไขมันเป็นส่วนประกอบในปริมาณที่พอเหมาะเพื่อให้ได้รับกรดไขมันที่จำเป็น นอกจากนี้ยังมีสารอาหารอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อการเจริญเติบโตของเด็ก ได้แก่

(1) แคลเซียม แร่ธาตุที่สำคัญที่ช่วยในการสร้างกระดูกและฟันให้แข็งแรงและยังมีหน้าที่สำคัญเกี่ยวกับการทำงานของระบบประสาท กล้ามเนื้อรวมทั้งกล้ามเนื้อหัวใจ การแข็งตัวของเลือดเมื่อมีบาดแผล วัยเด็กเป็นวัยที่ร่างกายต้องการแคลเซียมมากเนื่องจากมีภาวะสร้างกระดูกมาก ช่วยให้มีการสะสมแคลเซียมในกระดูกมากขึ้น แหล่งอาหารที่มีแคลเซียมมาก ได้แก่ นม เนยแข็ง ปลาเล็กปลาน้อย ปลากระป๋อง กุ้งฝอย เต้าหู้ ผักใบเขียว

(2) ไอโอดีน เป็นแร่ธาตุที่สำคัญ เพราะถ้ามีการขาดในหญิงตั้งครรภ์จะทำให้เด็กที่เกิดมามีสติปัญญาด้อย โดยอาหารที่เป็นแหล่งของไอโอดีน ได้แก่ อาหารทะเล คือ ปลา ปู กุ้ง หอย ปลาหมึก และเกลือเสริมไอโอดีน โดยใช้ในการปรุงอาหาร

(3) วิตามินเอ มีหน้าที่ในการเสริมสร้างเนื้อเยื่อ และระบบภูมิคุ้มกันของร่างกาย แหล่งอาหารของวิตามินเอ ได้แก่ ตับ ผักใบเขียว และผักที่มีสีเหลือง เช่น ผักบุ้ง ตำลึง ฟักทอง แครอท ส่วนในผลไม้ได้แก่ มะละกอลูก มะม่วงสุก

นอกจากสารอาหารต่าง ๆ ที่จำเป็นตามข้างต้นแล้ว ยังได้รับสารอาหารอื่น ๆ เช่น วิตามิน 1 วิตามิน 2 วิตามิน บี 6 วิตามิน บี 12 กรดโฟเลต รวมทั้งแร่ธาตุ ฟอสฟอรัส โซเดียม โปแตสเซียม สังกะสี

6) การติดตามผลการดำเนินงานโภชนาการหลังจากที่ให้คำแนะนำกับพ่อแม่/ผู้ปกครองเด็ก และดำเนินการส่งเสริมภาวะโภชนาการหรือแก้ไขปัญหานั้นแล้วจะต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานนั้นเพื่อดูว่าวิธีการส่งเสริมภาวะโภชนาการหรือแก้ไขปัญหานั้นได้ผลเป็นอย่างไร

(1) ในกรณีที่เด็กมีการเจริญเติบโตดี ติดตามโดยชั่งน้ำหนัก วัดส่วนสูงตามปกติ

(2) ในกรณีที่เด็กอยู่ในระดับเสี่ยงต่อการขาดอาหาร (น้ำหนักค่อนข้างน้อย ค่อนข้างเตี้ย ค่อนข้างผอม หรือเสี่ยงต่อภาวะอ้วน (เริ่มอ้วนหรืออ้วน) ให้ติดตามโดยการชั่งน้ำหนักทุกเดือนและวัดส่วนสูงทุก 3 เดือน เมื่อชั่งน้ำหนักวัดส่วนสูงแล้ว นำน้ำหนักส่วนสูงมาจุดลงในกราฟ ทั้ง 3 ตัวชี้วัด เพื่อดูว่า

ก. เด็กมีแนวโน้มการเจริญเติบโตเป็นอย่างไร

ข. ภาวะโภชนาการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

เด็กอาจมีภาวะโภชนาการเหมือนเดิม แต่เส้นการเจริญเติบโตของเด็กเปลี่ยนแปลงให้ดูด้วยว่าเปลี่ยนไปในทิศทางดีขึ้น เท่าเดิม หรือแย่ลง (รายละเอียดดูในหัวข้อแปลผล และแจ้งผล) ในกรณีที่เส้นทางการเจริญเติบโตของเด็กเปลี่ยนแปลงดีขึ้น แสดงว่าการกินอาหารดีแล้วหรือวิธีการแก้ไขปัญหานั้นดีแล้วให้ทำต่อไป

ในกรณีที่เส้นการเจริญเติบโตของเด็กไม่

เปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางแย่ลง แสดงว่าการกินอาหารของเด็กยังไม่เพียงพอหรือวิธีการแก้ไขนั้น ยังไม่ดีต้องปรับเปลี่ยนวิธีการแก้ไขใหม่

3.2.9 ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (กิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ / โครงการที่ส่งเสริมผู้เรียน)

1) กิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ เช่น วันพ่อ วันแม่ วันเด็ก วันปีใหม่ วันสำคัญทางศาสนา ฯลฯ

2) โครงการต่าง ๆ ที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

### 3.2.10 ด้านการประเมินคุณภาพภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถประเมินคุณภาพภายใน  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้โดยใช้มาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีมาตรฐานและมี  
คุณภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชน

#### มาตรฐานที่ 5 ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนทุกภาคส่วน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม  
พุทธศักราช 2545 มาตรา 29 กำหนดให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์  
ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา  
สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการ  
เรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร  
และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา  
และความต้องการรวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์พัฒนาระหว่าง  
ชุมชน

ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้อง  
คำนึงถึงการมีส่วนร่วมกันทุกภาคส่วนในสังคมเพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย อีกทั้งยังเป็นการ  
ใช้ต้นทุนทางสังคมที่มีอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนา  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นการสร้างพื้นฐานการศึกษา  
ให้แก่เด็กเล็กที่จะทำให้มีการสานเสริมการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมจนเป็นที่ยอมรับในศักยภาพของการบริหารจัดการ  
การศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระบวนการบริหารแบบการมีส่วนร่วมจึงมีความ  
จำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพราะจะทำให้สามารถขับเคลื่อนศูนย์พัฒนา  
เด็กเล็กไปสู่มาตรฐานการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการระดมสรรพกำลังจากทุกภาคส่วน  
ของสังคม ภายใต้ทักษะการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้เกี่ยวข้องที่จะทำให้เกิดความพร้อม  
ใจที่จะร่วมมือในการจัดการศึกษาของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ก้าวหน้าต่อไป

บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน  
องค์กรรัฐ สถาบันการศึกษา และศาสนาศาสนา สามารถมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็ก ได้ดังนี้

## 1. ด้านวิชาการ

- 1.1 ให้คำแนะนำปรึกษาการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โครงการพัฒนาต่าง ๆ ตามแผนพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 1.2 ให้คำแนะนำปรึกษา สนับสนุนทรัพยากรในการทำกิจกรรม เช่น ศึกษาแหล่งเรียนรู้นอกสถานที่ ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึงการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กให้กับผู้ปกครองและครู
- 1.3 ให้คำแนะนำหรือมีส่วนร่วมในการประเมินคุณภาพการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 1.4 ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในชุมชน ท้องถิ่น ทราบอย่างทั่วถึง

## 2. ด้านอาคารสถานที่

- 2.1 ร่วมพัฒนาปรับปรุงอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอาคาร
- 2.2 ร่วมให้การเฝ้าระวังดูแลความปลอดภัยและทรัพย์สินภายในอาคาร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

## 3. ด้านงบประมาณ

- ระดมทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาอาคารสถานที่ บุคลากร สื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ กิจกรรมศึกษาเรียนรู้นอกสถานที่ อาหารเสริม อาหารว่าง อุปกรณ์กีฬา และอื่น ๆ ในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

## 4. ด้านบุคลากร

- 4.1 ให้คำปรึกษาแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุน ในการดำเนินงานและการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 4.2 ร่วมในการอบรมเลี้ยงดูจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ดูแลความปลอดภัยเด็กเล็กภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

## 5. ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดกิจกรรมสัมพันธ์กับชุมชนได้ ดังนี้

- 5.1 จัดกิจกรรมเยี่ยมบ้าน
- 5.2 จัดทำสมุดสื่อสารระหว่างศูนย์กับผู้ปกครอง
- 5.3 จัดทำป้ายนิเทศให้ความรู้กับผู้ปกครอง
- 5.4 จัดให้มีมุมเรียนรู้ผู้ปกครอง
- 5.5 จัดกิจกรรมการแสดงของเด็กเข้าร่วมในโอกาสต่าง ๆ

5.6 จัดนิทรรศการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ นวัตกรรม สื่อการเรียน และผลงานเด็ก

5.7 ร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา และประเพณีต่าง ๆ ของท้องถิ่น นั้น ๆ

5.8 เข้าร่วมกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ที่สาธารณะ เช่น ตลาด วัด สวนสาธารณะ ฯลฯ

5.9 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้บริการชุมชน เกี่ยวกับอาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร และอื่น ๆ

การให้บริการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่นอกเหนือจากการให้การอบรมเลี้ยงดู การจัดประสบการณ์การเรียนรู้และส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถเป็นแหล่งเรียนรู้ และให้บริการด้านอื่น ๆ แก่ชุมชนได้ ดังนี้

- 1) ด้านอาคารสถานที่ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สามารถให้บริการด้านอาคารสถานที่แก่ชุมชน หรือประชาชนภายในท้องถิ่น ในวันสำคัญต่าง ๆ หรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน
- 2) ด้านวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สามารถให้บริการด้านวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของชุมชนหรือประชาชน
- 3) ด้านวิชาการ สารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สามารถให้บริการด้านวิชาการ สารสนเทศหรือเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับพ่อแม่ ผู้ปกครอง เยาวชน และชุมชนในการค้นคว้า ศึกษา ต่าง ๆ
- 4) ด้านการเผยแพร่ความรู้ให้กับชุมชน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สามารถให้บริการแก่ประชาชน หรือชุมชนในท้องถิ่น โดยให้หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หรือครูผู้ดูแลเด็ก เป็นวิทยากรในการเผยแพร่ความรู้ในการอบรมเลี้ยงดูและพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามวัย
- 5) ด้านการให้บริการสาธารณะ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถมีส่วนช่วยในการสนับสนุนการให้บริการสาธารณะแก่ชุมชนหรือประชาชนได้ ตามบริบทหรือวัฒนธรรมของท้องถิ่น

5.10 การส่งเสริมสนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากชุมชน

- 1) การสนับสนุนวัสดุ สื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์ต่าง ๆ ชุมชนสามารถให้การสนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านวัสดุ สื่อการเรียนการสอน และอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเด็กปฐมวัยในท้องถิ่น



2) บริจาคเงินสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ชุมชนสามารถบริจาคเงินเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รวมทั้งการจัดซื้อสื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ในการพัฒนาเด็กปฐมวัย

3) ให้ความรู้โดยปราชญ์ชาวบ้าน ชุมชน หรือจากเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่าง ๆ ชุมชนสามารถให้การสนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยปราชญ์ชาวบ้าน ถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่นให้แก่บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หรือผู้มีความรู้จากหน่วยงานต่าง ๆ มาถ่ายทอดความรู้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเด็กปฐมวัย

4) ให้การสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ชุมชนสามารถให้การสนับสนุนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้แก่เด็กปฐมวัย ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้โดยให้การสนับสนุนแหล่งเรียนรู้ในชุมชนต่าง ๆ โดยให้เด็กปฐมวัยเข้าไปเรียนรู้จากสถานที่จริง

5) ให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ชุมชนสามารถให้การสนับสนุนข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาเด็กปฐมวัย ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

#### 5.11 กระบวนการมีส่วนร่วมกันทุกภาคส่วนในสังคม

ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา และศาสนสถาน สามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่

- 1) ร่วมระดมสรรพกำลังและทรัพยากรเพื่อการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 2) ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ เพื่อพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 3) ร่วมตรวจสอบ ร่วมประเมินศูนย์ ร่วมแก้ไข เพื่อพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

#### มาตรฐานที่ 6 ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานในการอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้แก่เด็กปฐมวัยอย่างครอบคลุม กว้างขวาง เป็นพื้นฐานของการศึกษา เพื่อพัฒนาคนอย่างมีคุณภาพ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้ง หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยทั้งในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด ระดับภาค โดยมีวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

### 1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านการพัฒนาเด็กปฐมวัย

1.2 เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีศักยภาพในการพัฒนาเด็กเล็ก

1.3 เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาเด็กปฐมวัยระหว่างหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.4 เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็กปฐมวัย

### 2. แนวทางปฏิบัติงาน

2.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมสนับสนุนการจัดประชุมหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อกำหนดแผนความร่วมมือในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.2 จัดทำแผนงาน ปฏิทินงาน แนวทางการปฏิบัติงานตามกำหนดการ

2.3 ส่งแผนงานและปฏิทินงานให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นสังกัดพิจารณาเห็นชอบ

2.4 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.5 ดำเนินการตามแผนงานและปฏิทินงานที่กำหนดไว้

2.6 สรุปและรายงานผลการดำเนินงานให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นสังกัด

หมายเหตุ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปรับรูปแบบและกิจกรรมภายใต้ความร่วมมือได้ตามบริบทของแต่ละท้องถิ่น

3. การส่งเสริมสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะหน่วยงานผู้จัดการศึกษาปฐมวัยมีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาเด็กปฐมวัย ตามศักยภาพ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณและการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

3.2 ดำเนินการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานพัฒนาเครือข่าย

3.3 ประเมินผลการพัฒนา

3.4 สนับสนุนให้บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความก้าวหน้าในวิชาชีพและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

#### 4. การจัดตั้งเครือข่ายระดับต่าง ๆ

##### 4.1 ชั้นที่ 1 การวางแผน

##### 4.1.1 วางแผนงานในการสร้างเครือข่าย

##### 4.1.2 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- 1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2) สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอ
- 3) สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด
- 4) สถานีอนามัย
- 5) โรงพยาบาล
- 6) ศาสนสถาน
- 7) สถาบันการศึกษาต่าง ๆ
- 8) ชมรม/สมาคม ต่าง ๆ

ฯลฯ

##### 4.1.3 ประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสร้างเครือข่าย

4.1.4 จัดตั้งชมรม คณะกรรมการชมรม คณะทำงานหรือคณะกรรมการที่จะเป็นทีมงานพร้อมกำหนดภารกิจหน้าที่ และกลไกในการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้สอดคล้องกับมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และกิจกรรมต่าง ๆ โดยทีมงานควรประกอบด้วย

- 1) ผู้นำเครือข่าย
- 2) หัวหน้าศูนย์ฯ
- 3) ผู้ดูแลเด็กดีเด่น
- 4) ครูผู้ดูแลเด็ก
- 5) อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.)
- 6) เจ้าหน้าที่จากสถานีอนามัยในพื้นที่
- 7) เจ้าหน้าที่สาธารณสุขในพื้นที่
- 8) ภูมิปัญญาในพื้นที่
- 9) ผู้ปกครอง
- 10) ผู้นำทางศาสนา

##### 4.1.5 วางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น

- 1) จัดอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ดูแลเด็ก
- 2) ศึกษาดูงาน
- 3) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 4) นิเทศศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

##### 4.2 ชั้นที่ 2 ปฏิบัติงานตามแผน

#### 4.3 ชั้นที่ 3 ประเมินผลการดำเนินงาน

4.3.1 ประเมินผลการดำเนินงานในรอบปีของแต่ละฝ่ายแต่ละทีมงานที่แบ่งภาระงานไว้

4.3.2 รวบรวมผลการประเมิน ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข เพื่อเสนอทีมงาน คณะทำงานและผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 4.4 ชั้นที่ 4 ปรับปรุงและพัฒนา

นำผลการประเมินมาปรับปรุงและพัฒนาการสร้างเครือข่าย

### 3. ขอบข่ายการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน จำเป็นต้องศึกษาองค์ประกอบของการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า นักวิชาการ หน่วยงาน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแตกต่างกัน ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวง เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ.2550 (ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 124 ตอนที่ 24 ก., 16 พฤษภาคม 2550, หน้า 29-36) ได้กำหนดขอบข่ายงานในสถานศึกษาว่า ประกอบด้วย 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป ซึ่งสำนักศึกษาธิการภาค 10 (2553, หน้า 23-50) โรงเรียนอนุบาลดารณีนุท (2555, หน้า 1-3) องค์การบริหารส่วนตำบลท่าลาดขาว (2556, หน้า 12) และองค์การบริหารส่วนตำบลตาเนิน (2555, หน้า 3-6) กล่าวว่าโครงสร้างการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารงานบุคคล และ 4) การบริหารทั่วไป สอดคล้องกับกฎกระทรวงศึกษาธิการดังกล่าว แต่พิพัฒน์ หมายดี (2556, บทคัดย่อ) เห็นว่าการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีขอบข่าย ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารอาหารสะอาดและปลอดภัย 2) ด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขณะที่อภิมิตรี (2556, หน้า 5) ได้กล่าวถึงปัจจัยพื้นฐานในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กว่า ประกอบด้วย 1) ด้านบุคลากร 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม และ 4) ด้านอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน สำหรับเพ็ญภา ศิริมตุง (2556, บทคัดย่อ) และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2553, หน้า 4-57) กล่าวว่า องค์ประกอบของการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่ 1) ด้านการ

บริหารจัดการ 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย 4) ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 5) ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน และ 6) ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย ขณะที่ยังคงการบริหารส่วนตำบลปริก (2558, หน้า 5) และองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกลาง (2556, หน้า 3) กล่าวว่า การบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องคำนึงถึงขอบข่ายของสายงานบังคับบัญชาและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาต้องบริหารจัดการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด โดยจะต้องจัดให้มีการประเมินตนเองทุกปี เพื่อตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังนั้น เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถให้การดูแลและพัฒนาการจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ครอบคลุมลักษณะงาน ต่อไปนี้ 1) งานบุคลากรและการบริหารจัดการ 2) งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม 3) งานวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 4) งานการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน และ 5) งานธุรการ การเงิน และพัสดุ สำหรับสำนักงานเทศบาลอากาศอำนวย (2558, ออนไลน์) ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้ดังนี้ 1) งานธุรการ การเงินและพัสดุ 2) งานวิชาการกิจการนักเรียน 3) งานอาคารสถานที่ และ 4) งานประชาสัมพันธ์กับชุมชน นอกจากนี้ เรา ศรีวิชัย (2554, หน้า 58) ได้กำหนดขอบข่ายงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้ว่า ดังนี้ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงานบุคลากร 3) การบริหารงานกิจการนักเรียน 4) การบริหารงานธุรการและการเงิน 5) การบริหารงานอาคารสถานที่ และ 6) การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับชุมชน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้กำหนดลักษณะงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัดไว้ในระเบียบ/ข้อบัญญัติว่าด้วยศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมวดที่ 3 การบริหารและการจัดการ จากการศึกษาพบว่ากำหนดไว้แตกต่างกัน ดังนี้

องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองคอง (2547, หน้า 5) และองค์การบริหารส่วนตำบลชนอม (2547, หน้า 5) ได้กำหนดลักษณะงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้ดังนี้ 1) งานด้านวิชาการ 2) งานด้านบุคลากร 3) งานด้านอาคารสถานที่ 4) งานด้านกิจกรรมนักเรียน 5) งานด้านธุรการ การเงินและพัสดุ และ 6) งานด้านความสัมพันธ์ชุมชน ขณะที่ยังคงการบริหารส่วนตำบลปางมะผ้า (2554, หน้า 4) กำหนดลักษณะงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้ดังนี้ 1) งานด้านวิชาการ 2) งานด้านบุคลากร 3) งานด้านอาคารสถานที่ 4) งานด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 5) งานด้านธุรการ การเงินและพัสดุ และ 6) งานด้านความสัมพันธ์ชุมชน สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลโนนตาล (2556, หน้า 5) กำหนดลักษณะงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กว่า ประกอบด้วย 1) งานด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2) งานด้านบุคลากร 3) งานด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย 4) งานด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 5) งานด้านการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน 6) งานด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย และ 7) งานธุรการ เทศบาลตำบล ไทรย้อย (2551, หน้า 2) ได้กำหนดลักษณะงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้ดังนี้ 1) งานด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ 2) งานด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม 3) งานด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 4) งานด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนของชุมชน และ 5) งานด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ สำหรับเทศบาลตำบลพนม (2555, หน้า 5) กำหนดลักษณะงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กว่าประกอบด้วย 1) งานด้านบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2) งานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย 3) งานด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 4) งานด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย และ 5) งานด้านธุรการ ในขณะที่องค์การบริหารส่วนตำบลแจนแวน (2553, หน้า 5) และองค์การบริหารส่วนตำบลหน้าถ้ำ (2557, หน้า 4) กำหนดลักษณะงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กว่าประกอบด้วย 1) งานด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2) งานด้านบุคลากร 3) งานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย 4) งานด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 5) งานด้านการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน 6) งานด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย และ 7) งานด้านธุรการ ส่วนองค์การบริหารส่วนตำบลหนองไร่ (2549, หน้า 5) องค์การบริหารส่วนตำบลชากโค่น (2520, หน้า 4) องค์การบริหารส่วนตำบลวัดหลวง (2550, หน้า 5) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองกระทุ่ม (2551, หน้า 4) และองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกลาง (2556, หน้า 5) ได้กำหนดลักษณะงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้ว่าประกอบด้วย 1) งานด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ 2) งานด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม 3) งานด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 4) งานด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนของชุมชน และ 5) งานด้านธุรการ การเงิน และพัสดุ ในขณะที่องค์การบริหารส่วนตำบลตาฮ้อง (2557, หน้า 5) กำหนดลักษณะงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้ดังนี้ 1) งานด้านบุคลากร 2) งานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย 3) งานด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 4) งานด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน 5) งานด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย และ 6) ด้านธุรการ การเงินและพัสดุ

จะเห็นได้ว่านักวิชาการให้ความสำคัญเห็นเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์และวิเคราะห์ขอบข่ายการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์ขอบข่ายการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความเห็น	ขอบข่ายการบริหาร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	การบริหารทั่วไป	การบริหารจัดการ	การให้บริการ	งานธุรการ การเงิน และ พัสดุ	งานกิจการนักเรียน
	1.องค์การบริหารส่วนตำบลชนอม (2547)				√	√
	2.องค์การบริหารส่วนตำบลแม่เืองคอง (2547)				√	√
	3.องค์การบริหารส่วนตำบลหนองไร่ (2549)		√		√	
	4.สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2550)	√				
	5.ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 124 ตอนที่ 24 ก. (2550)	√				
	6.องค์การบริหารส่วนตำบลชากโค่น (2550)		√		√	
	7.องค์การบริหารส่วนตำบลวัดหลวง (2550)		√		√	
	8.เทศบาลตำบลไทรน้อย (2551)		√		√	
	9.องค์การบริหารส่วนตำบลหนองกระทุ่ม (2551)		√		√	
	10.นวัตสร สว่างโคตร (2552)		√			
	11.องค์การบริหารส่วนตำบลแจนแวน (2553)		√		√	
	12.สำนักศึกษาศึกษาภาค 10 (2553)	√				
	13.กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2553)		√			
	14.เรขา ศรีรัชย์ (2554)				√	√
	15.องค์การบริหารส่วนตำบลปางมะผ้า (2554)				√	
	16.โรงเรียนอนุบาลดงคำ (2555)	√				
	17.กรรณิการ์ จำปามูล (2555)		√			
	18.องค์การบริหารส่วนตำบลตาเมียง (2555)	√				
	19.เทศบาลตำบลพนม (2555)		√			
	20.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556)		√			
	21.พิพัฒน์ หมาดเต็ม (2556)					
	22.เพ็ญปภา ศรีผดุง (2556)		√			
	23.ฉกริณี นุ่มณีศรี (2556)					
	24.องค์การบริหารส่วนตำบลท่าลาดขาว (2556)	√				
	25.องค์การบริหารส่วนตำบลโพนตาด (2556)		√		√	
	26.องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกลาง (2556)		√		√	
	27.องค์การบริหารส่วนตำบลตาอ้อ (2557)				√	
	28.องค์การบริหารส่วนตำบลหน้าถ้ำ (2557)		√			
	29.องค์การบริหารส่วนตำบลปริก (2558)		√		√	
	30.เทศบาลอากาศอำนวย (2558)				√	√
	ความถี่	6	16	2	15	4
	ร้อยละ	20	53	7	50	13
	ผลการสังเคราะห์		*		*	

ตาราง 2 (ต่อ)

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความเห็น	ขอขำการบริหาร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	งานธุรการ	การบริหารงบประมาณ	การบริหารงานบุคคล	การบริหารวิชาการและ กิจกรรมตามหลักสูตร	การใช้และพัฒนา หลักสูตร
1.องค์การบริหารส่วนตำบลหนอง (2547)				✓	✓	
2.องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองคอง (2547)				✓	✓	
3.องค์การบริหารส่วนตำบลหนองไร่ (2549)			✓	✓	✓	
4.สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2550)			✓	✓	✓	
5.ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 124 ตอนที่ 24 ก. (2550)				✓	✓	
6.องค์การบริหารส่วนตำบลชากโค่น (2550)				✓	✓	
7.องค์การบริหารส่วนตำบลวัดหลวง (2550)				✓	✓	
8.เทศบาลตำบลไทรน้อย (2551)				✓	✓	
9.องค์การบริหารส่วนตำบลหนองกระทุ่ม (2551)				✓	✓	
10.นวัตสร สว่างโคตร (2552)				✓	✓	
11.องค์การบริหารส่วนตำบลแจนแวน (2553)		✓		✓	✓	
12.สำนักศึกษาศึกษาภาค 10 (2553)			✓	✓	✓	
13.กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2553)				✓	✓	
14.เรขา ศรีรัชย์ (2554)				✓	✓	
15.องค์การบริหารส่วนตำบลปางมะผ้า (2554)				✓	✓	
16.โรงเรียนอนุบาลดงคำ (2555)				✓	✓	
17.กรรณิการ์ จำปามูล (2555)						
18.องค์การบริหารส่วนตำบลตาเมียง (2555)			✓	✓	✓	
19.เทศบาลตำบลพนม (2555)		✓		✓	✓	
20. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556)						✓
21.พิพัฒน์ หมาดแล่ม (2556)						
22.เพ็ญปภา ศรีผดุง (2556)			✓	✓	✓	
23.ฉวีรัตน์ นุ่มณีศรี (2556)			✓	✓	✓	
24.องค์การบริหารส่วนตำบลท่าลาดขาว (2556)			✓	✓	✓	
25.องค์การบริหารส่วนตำบลโพนดาด (2556)			✓	✓	✓	
26.องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกลาง (2556)			✓	✓	✓	
27.องค์การบริหารส่วนตำบลตาอ้อย (2557)				✓	✓	
28.องค์การบริหารส่วนตำบลหน้าถ้ำ (2557)		✓		✓	✓	
29.องค์การบริหารส่วนตำบลปริก (2558)				✓	✓	
30.เทศบาลอากาอำเภอย (2558)				✓	✓	
ความถี่		3	7	27	26	1
ร้อยละ		10	23	90	87	3
ผลการสังเคราะห์			*	*		



ตาราง 2 (ต่อ)

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความเห็น	ขอขำการบริหาร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	การพัฒนาอุปกรณ์และ สื่อการเรียนการสอน	การพัฒนาเด็ก	การจัดสภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้	อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย
1.องค์การบริหารส่วนตำบลชนอม (2547)					√
2.องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองคอง (2547)					√
3.องค์การบริหารส่วนตำบลหนองไร่ (2549)					√
4.สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2550)					
5.ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 124 ตอนที่ 24 ก. (2550)					√
6.องค์การบริหารส่วนตำบลชากโค่น (2550)					√
7.องค์การบริหารส่วนตำบลวัดหลวง (2550)					√
8.เทศบาลตำบลไทรน้อย (2551)					√
9.องค์การบริหารส่วนตำบลหนองกระทุ่ม (2551)					√
10.นวัตสร สว่างโคตร (2552)					√
11.องค์การบริหารส่วนตำบลแจนแวน (2553)					√
12.สำนักศึกษาศึกษาภาค 10 (2553)					
13.กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2553)					√
14.เรขา ศรีรัชย์ (2554)					√
15.องค์การบริหารส่วนตำบลปางมะพร้าว (2554)					√
16.โรงเรียนอนุบาลดงการณิ์ที่ปอ (2555)			√		√
17.ภรรณีภักดิ์ จำปามูล (2555)			√		√
18.องค์การบริหารส่วนตำบลตาเมียง (2555)					√
19.เทศบาลตำบลพนม (2555)					√
20.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556)			√	√	√
21.พิพัฒน์ หมดเด็ม (2556)			√		√
22.เพ็ญปภา ศรีพุด (2556)					√
23.ฉวีรัตน์ นุ่มณีศรี (2556)		√			√
24.องค์การบริหารส่วนตำบลท่าลาดขาว (2556)					√
25.องค์การบริหารส่วนตำบลโพนดาด (2556)					√
26.องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกลาง (2556)					√
27.องค์การบริหารส่วนตำบลตาอ้อ (2557)					√
28.องค์การบริหารส่วนตำบลหน้าถ้ำ (2557)					√
29.องค์การบริหารส่วนตำบลปริก (2558)					√
30.เทศบาลอากาศำบวย (2558)					√
ความถี่		1	3	1	23
ร้อยละ		3	10	3	73
ผลการสังเคราะห์					*

ตาราง 2 (ต่อ)

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความเห็น	ขอข่ายการบริหาร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	การมีส่วนร่วมและ สนับสนุนจากทุกภาคส่วน	การส่งเสริมเครือข่ายการ พัฒนาเด็กปฐมวัย	งานประชาสัมพันธ์	งานความสัมพันธ์กับชุมชน
1.องค์การบริหารส่วนตำบลหนอง (2547)					✓
2.องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองคอง (2547)					✓
3.องค์การบริหารส่วนตำบลหนองไร่ (2549)					
4.สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา (2550)					✓
5.ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 124 ตอนที่ 24 ก. (2550)					
6.องค์การบริหารส่วนตำบลชากโค่น (2550)		<			
7.องค์การบริหารส่วนตำบลวัดหลวง (2550)		<			
8.เทศบาลตำบลไทร้อย (2551)		<			
9.องค์การบริหารส่วนตำบลหนองกระทุ่ม (2551)		<			
10.นวัตสร สว่างโคตร (2552)		<			
11.องค์การบริหารส่วนตำบลเจนนวน (2553)		<	✓		
12.สำนักศึกษาศึกษาภาค 10 (2553)					
13.กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2553)		<	✓		
14.เรขา ศรีรัชย์ (2554)		<			
15.องค์การบริหารส่วนตำบลปางมะผ้า (2554)					✓
16.โรงเรียนอนุบาลดงคำ (2555)					
17.กรรณิการ์ จำปาล (2555)					
18.องค์การบริหารส่วนตำบลตากเม็ง (2555)					
19.เทศบาลตำบลพนม (2555)			✓		
20.สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับประถมศึกษา (2556)					
21.พิพัฒน์ หมายต๊ะ (2556)		<			
22.เพ็ญปภา ศรีพอง (2556)		<	✓		
23.ฉวีรัตน์ นุ่มณีศรี (2556)					
24.องค์การบริหารส่วนตำบลท่าลาดขาว (2556)			✓		
25.องค์การบริหารส่วนตำบลโนนดง (2556)		<			
26.องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกลาง (2556)		<			
27.องค์การบริหารส่วนตำบลตาอ้อ (2557)		<	✓		
28.องค์การบริหารส่วนตำบลหน้าถ้ำ (2557)		<	✓		
29.องค์การบริหารส่วนตำบลปรัง (2558)		<			
30.เทศบาลอากาตำบล (2558)				✓	
ความถี่		16	7	1	4
ร้อยละ		53	23	3	13
ผลการสังเคราะห์			*		

จากตาราง 2 ผลการสังเคราะห์ข้อบ่งชี้การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพบว่า นักวิชาการ หน่วยงานต่าง ๆ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับข้อบ่งชี้การบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. จัดกลุ่มองค์ประกอบโดยเอาสดมภ์ที่มีภาระงานใกล้เคียงกันมาไว้ด้วยกันได้ 6 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย การบริหารทั่วไป การบริหารจัดการ การให้บริการงานธุรการ การเงิน และพัสดุ งานกิจการนักเรียน และงานธุรการ

กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย การบริหารงบประมาณ

กลุ่มที่ 3 ประกอบด้วย การบริหารงานบุคคล

กลุ่มที่ 4 ประกอบด้วย การบริหารวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร การใช้และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา อุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอน การพัฒนาเด็กทุกด้านอย่างสมดุลตามศักยภาพ

กลุ่มที่ 5 ประกอบด้วย การจัดสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย

กลุ่มที่ 6 ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากทุกภาคส่วน การส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย งานประชาสัมพันธ์กับชุมชน งานด้านความสัมพันธ์ชุมชน

2. เลือกเอาสดมภ์ที่มีความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไป เพื่อเป็นองค์ประกอบ และใช้ค่าแทนกลุ่มสดมภ์เหล่านั้น ได้องค์ประกอบการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 6 องค์ประกอบดังนี้

1) ด้านการบริหารจัดการ

2) ด้านการบริหารงบประมาณ

3) ด้านการบริหารบุคคล

4) ด้านการบริหารวิชาการ

5) ด้านการบริหารอาคารสถานที่

6) ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน

โดยมีลักษณะงานดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานด้านธุรการ และการบริหารทั่วไปในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย

1.1 การดำเนินงานด้านธุรการ ได้แก่ งานรับหนังสือ งานส่งหนังสือ งานจัดเก็บและค้นหาเอกสาร และงานเผยแพร่ข้อมูล

1.2 การให้บริการส่งเสริมสนับสนุน ได้แก่ อาหารกลางวัน อาหารว่าง อาหารเสริม (นม) เครื่องนอน วัสดุ สื่อ อุปกรณ์การศึกษา และวัสดุครุภัณฑ์ การตรวจสุขภาพเด็ก และการจัดรถรับส่งเด็ก

1.3 กิจการนักเรียน ได้แก่ การปกครองนักเรียน ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

1.4 การดำเนินงานคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง การจัดประชุมเพื่อร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ และร่วมประเมินผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ หมายถึง การดำเนินงานด้านการเงินของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย

1.2.1 เงินที่ได้รับการอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เงินรายหัว

1.2.2 เงินที่ได้รับการอุดหนุนจากเงินรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ เงินโบนัส

1.2.3 เงินรายได้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.3 ด้านการบริหารบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานด้านครูผู้ดูแลเด็ก และหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย

1.3.1 การดำเนินงานด้านการสรรหา/บรรจุและแต่งตั้ง

1.3.2 การกำหนดอัตราบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.3.3 การปรับสภาพพนักงานจ้างทั่วไป

1.3.4 การคัดเลือกหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.3.5 การกำหนดค่าตอบแทน สิทธิ สวัสดิการ

1.3.6 การมาปฏิบัติราชการ

1.3.7 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3.8 การพัฒนาบุคลากร

1.4 ด้านการบริหารวิชาการ หมายถึง การดำเนินงานด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้แก่เด็ก การนิเทศการศึกษา และการประกันคุณภาพการศึกษาประกอบด้วย

- 1.4.1 การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.4.2 การจัดประสบการณ์/การจัดกิจกรรมประจำวัน
- 1.4.3 การเขียนแผนการจัดประสบการณ์
- 1.4.4 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี
- 1.4.5 การวัดผลและประเมินผล
- 1.4.6 การนิเทศการศึกษา
- 1.4.7 การวิจัยในชั้นเรียน
- 1.4.8 การประกันคุณภาพการศึกษา

1.5 ด้านการบริหารอาคารสถานที่ หมายถึง การดำเนินงานด้านอาคารเรียนและอาคารประกอบ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย

- 1.5.1 การดำเนินงานด้านอาคารเรียนและอาคารประกอบ
- 1.5.2 การดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อม
- 1.5.3 การรักษาความปลอดภัย

1.6 ด้านการบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน หมายถึง การดำเนินงานด้านการสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจากองค์กรภายนอก ประกอบด้วย

- 1.6.1 การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน
- 1.6.2 การสร้างเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 1.6.3 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 1.6.4 การประชาสัมพันธ์ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

จากการศึกษาองค์ประกอบของการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทำให้ทราบว่า ยังไม่มีหน่วยงาน/องค์กรใดกำหนดขอบข่ายการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้อย่างชัดเจน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้กำหนดลักษณะงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้ในข้อบัญญัติ/ระเบียบว่าด้วยศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมวดที่ 3 การบริหารและการจัดการ แต่ก็กำหนดไว้แตกต่างกัน เพื่อให้ได้ขอบข่ายการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์และวิเคราะห์ดังกล่าว

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

เสาวลักษณ์ ดุยคำ (2548, หน้า 66) ได้ศึกษาการประเมินประสิทธิผลของการถายโอนงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการถายโอนงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคือจำนวนผู้ดูแลเด็กเล็กไม่เพียงพอกับจำนวนเด็กเล็ก อุปกรณ์การเรียนการสอนไม่เพียงพอ บุคลากรขาดความรู้ความชำนาญที่เกี่ยวกับการพัฒนาเด็ก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เข้าใจในบทบาทของตนเอง และประชาชนขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

ณิชนนต์ ปทมเสวี (2548, หน้า 212) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษา พบว่า สภาพการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดปทุมธานี โดยภาพรวม มีสภาพการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลาง รายด้านอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านงานกิจการนักเรียน ปานกลาง 5 ด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ด้านงานธุรการ การเงินและพัสดุ ด้านงานวิชาการ ด้านงานบุคลากร และด้านงานความสัมพันธ์กับชุมชนและการประชาสัมพันธ์ และปัญหาการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดปทุมธานี ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย รายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านงานวิชาการ ด้านงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม และด้านงานบุคลากร อยู่ในระดับน้อย 3 ด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านงานธุรการ การเงินและพัสดุ ด้านงานความสัมพันธ์กับชุมชนและการประชาสัมพันธ์ และด้านงานกิจการนักเรียน

ชาติรี นอยหมอ (2550, หน้า 144) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องสภาพปัญหาการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยผึ้ง จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า สภาพปัญหาที่มีผลต่อการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยผึ้ง จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณารายด้านพบว่า ด้านอาคารสถานที่ และด้านการมีส่วนร่วมของชุมชนอยู่ในระดับมาก ด้านบุคลากร และด้านหลักสูตรและกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านบริหารจัดการ และด้านสื่อและอุปกรณ์อยู่ในระดับน้อย

ทัศนีย์ นาคุณทรง (2550, หน้า 95) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ดูแลเด็กที่มีต่อปัญหาการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ด้านบุคลากร ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านการจัดสภาพแวดล้อมและอาคารสถานที่และความปลอดภัย ด้านสื่อการ

เรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้ ด้านการประเมินพัฒนาการเด็ก ด้านนิเทศภายใน ด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากชุมชน และโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับความคิดเห็นของผู้ดูแลเด็กที่มีต่อปัญหาการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พบว่า วุฒิการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นด้านสื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากชุมชน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านบุคลากร ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านการจัดสภาพแวดล้อมและอาคารสถานที่และความปลอดภัย ด้านการประเมินพัฒนาการเด็ก ด้านนิเทศภายในและด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชารทิพย อุดมดี (2552, หน้า 98) ได้ศึกษาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดปทุมธานี พบว่า การดำเนินงาน 3 ด้านที่เป็นไปตามมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร และด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน สำหรับด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ยังมีส่วนที่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ด้านภายนอกอาคาร มาตรการความปลอดภัยและพื้นที่เล่นกลางแจ้งที่มีเครื่องเล่นไม่เพียงพอไม่เหมาะสมกับจำนวนและวัยเด็ก ปัญหาและขอเสนอแนะ ได้แก่ ต้องการให้องค์การบริหารส่วนตำบลจัดหาพื้นที่เล่นกลางแจ้งที่ปลอดภัย พร้อมเครื่องเล่นที่เพียงพอและเหมาะสมกับวัยเด็ก

มณฑิมา หริกจันทร์ (2552, หน้า 164-165) ได้ศึกษาปัญหาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดปทุมธานี พบว่า 1) ผู้บริหารและผู้ดูแลเด็ก มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดปทุมธานีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารและผู้ดูแลเด็กมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและผู้ดูแลเด็กเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำแนกตามวุฒิการศึกษา ตำแหน่งและขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ผู้บริหารและผู้ดูแลเด็กมีความคิดเห็นต่อปัญหาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนา

เด็กเล็กในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ผลการเปรียบเทียบตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ผู้บริหารและผู้ดูแลเด็กที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหาการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิชาติ แสงลี (2552, หน้า 49-51) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอสองดาว จังหวัดสกลนคร พบว่า ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ ส่วนใหญ่ขององค์การบริหารส่วนตำบลสรรหาบุคลากรทางการศึกษาตามเกณฑ์ลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล ครูพี่เลี้ยง/ผู้ดูแลเด็กขาดความรู้และประสบการณ์ในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีโอกาสรับการอบรมสัมมนาเพิ่มพูนความรู้ด้านอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยส่วนใหญ่สถานที่ตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในพื้นที่ที่มีขนาดเหมาะสม ไม่เสี่ยงต่ออันตราย มีการติดตั้งระบบและอุปกรณ์ในการรักษาความปลอดภัย สภาพแวดล้อมการจัดการศึกษา ทั้งในและนอกห้องเรียนสะอาดและปลอดภัย สะดวกในการทำกิจกรรม ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ส่วนใหญ่จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาเด็กทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา โดยจัดตามตารางกิจกรรมประจำวัน มีสื่อวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการจัดกิจกรรมเรียนการสอนระดับปฐมวัยครบ แต่เครื่องเล่นสนามส่วนใหญ่ชำรุดทรุดโทรม และมีไม่หลากหลาย ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน ส่วนใหญ่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดกิจกรรมที่เอื้อและเปิดโอกาสให้ชาวบ้านเขามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของศูนย์ แต่ชาวบ้านส่วนใหญ่ขาดความรู้และความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน และผู้ประกอบการไม่ให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรม โดยสรุป สภาพการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอสองดาว จังหวัดสกลนคร มีข้อบกพร่อง และปัญหา ได้แก่ ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการกับด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน

นภััสสร สว่างโคตร (2553, หน้า 39-50) ได้ศึกษาการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามทัศนะของบุคลากรเขตอำเภอสมเด็จ จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า 1) การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านบุคลากร และการบริหารจัดการ และด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีส่วนร่วม



และการสนับสนุนจากชุมชน และด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย มีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง 2) บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่และสถานภาพทางครอบครัวต่างกัน มีทัศนคติต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทั้งโดยรวมและรายด้าน ทุกด้านไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรสนับสนุนให้ผู้ดูแลเด็กเข้ารับการอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินงานตามมาตรฐานที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด พร้อมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาเด็กเล็กให้มากขึ้น โดยมีนโยบายการพัฒนาที่ชัดเจน ควรเพิ่มจำนวนบุคลากร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีความเหมาะสมเพียงพอต่อจำนวนเด็ก และควรติดตั้งเครื่องดับเพลิงและเครื่องตัดไฟที่ได้มาตรฐานไว้ในอาคารอย่างเหมาะสม

กันยา สงฆ์คลัง (2554, หน้า 124) ได้ศึกษากลยุทธ์ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กน่ายุทธอดิเยียมระดับประเทศ พบว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาและปัจจัยแห่งความสำเร็จของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลโนนขาที่ได้รับรางวัลชนะเลิศของศูนย์เด็กเล็กน่ายุทธอดิเยียมระดับประเทศจากกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข มีการดำเนินงานตามเกณฑ์ทุกประการและมีองค์ประกอบเด่น คือ 1) สร้างเครือข่ายผู้มีจิตอาสา สร้างความเป็นเจ้าของในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2) สร้างและพัฒนานวัตกรรมเสริมสร้างเด็กของท้องถิ่นสู่หลักสูตรสถานศึกษา 3) พัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพ 4) ปรับปรุงอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมเหมาะสมในการพัฒนาการเรียนการสอนสำหรับเด็กปฐมวัย ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้ได้รับรางวัล ประกอบด้วย 1) ผู้นำมีสมรรถนะใน 4 ด้าน คือ ความคิด บริหารคน บริหารงาน และเด่นการประสานงาน 2) มีนโยบายหรือแผนปฏิบัติการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ชัดเจน

พรทิพย์พา มาบุญ (2554, หน้า 116) ได้ศึกษาการศึกษาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตำบลน้ำพี้ อำเภอทองแสนขัน จังหวัดอุตรดิตถ์ พบว่า ด้านการกำหนดนโยบายการศึกษา ด้านความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้านการประสานงาน ด้านการวางแผน และด้านการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับมาก ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านความโปร่งใสอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะพบว่า ควรกำหนดนโยบายการศึกษาทั้งในระยะยาว ระยะปานกลางและระยะสั้น อีกทั้งควรเพิ่มจำนวนบุคลากรหรือครูพี่เลี้ยงที่มีความรู้ความสามารถในการดูแลเด็กให้ประจำห้องเรียนห้องละ 2 คน และควรสนับสนุนงบประมาณให้มากขึ้น อีกทั้งพัฒนาระบบสารสนเทศให้ทันสมัยถูกต้อง ทันต่อเวลา สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับผู้ปกครอง และให้โอกาสทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก

ศิริศิลป์ บุตรจันทร์ (2554, หน้า 102) ได้ศึกษาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กภายใต้กำกับดูแลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลเป่า อำเภอดงหลวง จังหวัดอุบลราชธานี พบว่า 1) การดำเนินการตามมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมาตรฐานด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 2) ผลการดำเนินงานตามมาตรฐานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือเด็กเล็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีร่างกายเจริญเติบโตเหมาะสมตามวัย

สายสมร ปากดี (2554, หน้า 152) ได้ศึกษาการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรบริหารส่วนตำบลหนองทุ่ม อำเภอลำดวน จังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่าการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ และด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยอยู่ในระดับน้อย

อาทิตย์ ฉัตรชัยพลรัตน์ (2554, หน้า 166-167) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลเมืองบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น พบว่า 1) การได้มาของบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นไปอย่างมีขีดจำกัดภายใต้นโยบายของท้องถิ่น “ครอบครัวเข้มแข็ง ท้องถิ่นเข้มแข็ง” ทำให้ได้บุคลากรไม่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการ การให้ความรู้บุคลากรไม่เป็นลักษณะองค์รวม บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจด้านการจัดแผนการสอน และจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของเด็ก รวมถึงขาดแหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมภายในบริเวณศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2) การพัฒนาบุคลากร ผู้ร่วมวิจัยมีความรู้ความเข้าใจในการทำแผนพัฒนาการจัดทำระบบประกันคุณภาพภายใน การนิเทศแบบคลินิก การทำวิจัยในชั้นเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้แบบบูรณาการที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีค่านิยมและเจตคติที่ดีทำให้เกิดการพัฒนาการสอน และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย สามารถใช้การวัดผลประเมินผลเป็นส่วนหนึ่งของการสอน และนำผลการประเมินไปใช้พัฒนาผู้เรียน การบริหารงานวิชาการเป็นระบบมากขึ้น เกิดการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพ มีแผนพัฒนาศูนย์เด็กเล็กที่เป็นรูปธรรมและมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น

กรรณิการ์ เกิดศรีพันธุ์ (2555, หน้า 162) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดพัทลุง พบว่า ปัจจัยด้านครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีการ

ปฏิบัติมากที่สุดคือเจตคติต่อการมีส่วนร่วม รองลงมาคือการเห็นคุณค่าในตนเอง และแรงจูงใจในการทำงาน ตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านผู้บริหารและองค์กร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร รองลงมา คือบรรยากาศขององค์กร และการติดต่อสื่อสาร ตามลำดับ ส่วนการดำเนินงานการจัดการศึกษา มีการปฏิบัติโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีการปฏิบัติมากที่สุดคือการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา สำหรับการจัดการศึกษา มีตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและแรงจูงใจในการทำงาน

กิตติศัพท์ ไชยทอง (2555, หน้า 124-125) ได้ศึกษามาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแม่สรวย จังหวัดเชียงราย พบว่าการดำเนินงานตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยปฏิบัติได้มากกว่าด้านอื่น รองลงมาคือด้านวิชาการและกิจกรรมหลักสูตร ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน และด้านการบริหารการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามลำดับ

ภัทร์ศรีวรรณ สมบรม (2555, หน้า 51-62) ได้ศึกษาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดสระบุรี พบว่าการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละงานพบว่าทุกงานมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นแต่ละงานจากมากไปหาน้อย คือ งานบุคลากร และการบริหารจัดการ งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม งานวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร และงานการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน

รัชณี ธาดา (2555, หน้า 131-133) ได้ศึกษาการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามมาตรฐานการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่าการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน และด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

วันเพ็ญ ทะนนท์ และคณะ (2555, หน้า 118-119) ได้ศึกษาศักยภาพการจัดการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพาน จังหวัดเชียงราย เพื่อประเมินระดับศักยภาพการจัดการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัยตามทัศนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลและผู้ปกครอง โดยศึกษาศักยภาพ 5 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านงบประมาณ 4) ด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยี 5) ด้านอาคารสถานที่ ศักยภาพการดำเนินการจัดการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยภาพรวมและแยกเป็นรายด้าน ปัญหาอุปสรรคการดำเนินการจัดการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพบว่า ในทัศนะของผู้ปฏิบัติงานด้านการศึกษาเห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีปัญหาด้านอาคารสถานที่มากที่สุด

เบญจวรรณ ศรศรี (2556, หน้า 142-143) ได้ศึกษาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอดงหลวง จังหวัดพิจิตร พบว่าด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วนและด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มากที่สุดคือการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

ทองศักดิ์ ปักโคทาหนัง (2557, หน้า 352) ได้ศึกษาการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลแกดำ อำเภอแกดำ จังหวัดมหาสารคาม พบว่า 1) ระดับการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขอในการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอาชีพ/ตำแหน่งและระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะ (1) ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย ควรให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (2) ด้านการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากชุมชน ควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม และการประชาสัมพันธ์งานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ชุมชนรับทราบอย่างต่อเนื่อง

พันธ์นิภา เมฆสินธุ์ (2557, หน้า 213-214) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า 1) สภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่สำรวจได้ คือ ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนา

เด็กเล็ก ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ด้านวิชาการและ  
กิจกรรมตามหลักสูตร ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากทุกภาคส่วน และด้านส่งเสริม  
เครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย 2) ปัญหาการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (1) ด้านการ  
บริหารจัดการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีที่ไม่  
สอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย (2) ด้านบุคลากร ครูผู้ดูแลเด็กได้รับการอบรม  
ความรู้เพิ่มเติมไม่เพียงพอ (3) ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ห้องเรียน  
มีขนาดไม่เหมาะสมกับจำนวนเด็กตามเกณฑ์ (4) ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร  
ครูผู้ดูแลเด็กไม่มีความเข้าใจการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน (5) ด้านการมีส่วนร่วม และสนับสนุน  
ทุกภาคส่วน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีนโยบายและแผนงานการสร้างความร่วมมือกับครอบครัว  
ชุมชน และองค์กรต่างๆ ในการพัฒนน้อย และ (6) ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็ก  
ปฐมวัย ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาของ  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังไม่เพียงพอ 3) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
ปัจจัยภายในส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยภายนอกส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก  
4) กลยุทธ์การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์  
เป้าประสงค์ กลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัด 5) การประเมินกลยุทธ์การพัฒนากลยุทธ์การ  
ดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า  
กลยุทธ์ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องในระดับมาก โดยมีความเหมาะสม และความเป็นไปได้  
อยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

มณฑิรา วงศ์รักษา (2557, หน้า 111-112) ได้ศึกษาการบริหารจัดการศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็กในองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม พบว่า  
1) ครูผู้ดูแลเด็กและคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีค่าเฉลี่ยระดับปฏิบัติงานการบริหาร  
จัดการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย  
ได้ดังนี้ ด้านบุคลากร ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน และด้านวิชาการ  
และกิจกรรมตามหลักสูตร ตามลำดับ 2) ครูผู้ดูแลเด็กและคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
ที่มีสถานภาพและระยะเวลาการปฏิบัติงาน ต่างกันมีระดับปฏิบัติการบริหารจัดการศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็กไม่แตกต่างกัน 3) ข้อเสนอแนะ ควรจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็กอย่างเพียงพอและเหมาะสม ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะด้านการสอน  
ควรปรับปรุงบำรุงรักษาอาคารเรียน ห้องห้องและบริเวณรอบๆ ให้มีความปลอดภัยสำหรับ  
เด็ก ควรมีการคัดเลือกคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีแผนการจัดหาสื่อ หนังสือ วัสดุ  
อุปกรณ์การเรียนและอื่นๆ มีการส่งเสริมให้เด็กเล็กได้เรียนรู้จากกิจกรรมที่หลากหลาย  
และควรมีการสร้างเครือข่ายผู้ปกครองและหน่วยต่างๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันต่อไป

อลิสซา โสครีสุข (2557, หน้า 145-147) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสู่ประชาคมอาเซียน กรณีศึกษา : ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลกุตเสลา อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า การเตรียมความพร้อมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสู่ประชาคมอาเซียน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านหลักสูตร : การสำรวจความต้องการ, สอดแทรกภาษา จัดทำหลักสูตรการเรียนการสอน และจัดหาสื่อเกี่ยวกับกลุ่มประเทศอาเซียน 2) ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก : มีการจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์, มีมุมแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับอาเซียน 3) ด้านสื่อการเรียนรู้ : มีการจัดหาธงประจำชาติ การจัดบอร์ดเกี่ยวกับการสื่อสาร และการรู้จักประเพณีต่างๆในประชาคมอาเซียน และ 4) ด้านการบริหารจัดการการเรียนรู้ : การจัด เตรียมหลักสูตรให้สอดคล้องกับบริบทของสังคม และการเตรียมความพร้อมแนวทางพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่ 1) จัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับกลุ่มประเทศอาเซียน โดยเน้นด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร 2) กำหนดให้เด็กเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงาน 3) จัดให้มีมุมเกี่ยวกับอาเซียน 4) ห้องเรียนต้องมีความปลอดภัย มีความสะอาด (5) การจัดให้มีสื่อการเรียนการสอนเพื่อให้ความรู้ 6) จัดเตรียมสื่อประชาสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการเตรียมความพร้อม 7) บุคลากรควรได้รับการอบรมเพื่อเตรียมจัดการสอนเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนที่เหมาะสมให้กับเด็ก 8) ควรสนับสนุนการพัฒนาความรู้ทางวิชาการและภาษาให้กับเด็ก 9) ควรบริหารจัดการเรียนรู้ให้มีศักยภาพเพื่ออนาคตที่ดีของประเทศไทย 10) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนของบุคลากร

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ ทำไพเราะวาทการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีปัญหา ดังนี้ 1) อุปสรรคการเรียนการสอนไม่เพียงพอ 2) บุคลากรขาดความรู้ความชำนาญที่เกี่ยวกับการพัฒนาเด็ก 3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เข้าใจในบทบาทของตนเอง 4) ประชาชนขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน 4) ครูขาดการอบรมเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการจัดประสบการณ์แก่เด็ก และ 5) ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขาดประสบการณ์ การบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับบริหารจัดการที่มีคุณภาพ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ สื่ออุปกรณ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาเด็ก ได้รับความร่วมมือ ส่งเสริมสนับสนุนจากชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

### ตอนที่ 3 ประสิทธิภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การถ่ายโอนการจัดการศึกษาเด็กเล็ก อายุ 3-8 ปี จากหน่วยงานต่าง ๆ มาอยู่ในความดูแลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านศักยภาพด้านบุคลากร และด้านงบประมาณ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งไม่เคยจัดการศึกษาในระดับนี้ จึงประสบปัญหาต่าง ๆ หลายด้าน โดยเฉพาะปัญหาด้านการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จากงานวิจัยหลายชิ้น พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในระดับไม่น่าพึงพอใจ (สิริชชา วงศ์ประทุม, 2553, หน้า 3) ในการศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงต้องศึกษาว่า ประสิทธิภาพการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัดดังกล่าว มีองค์ประกอบใดบ้าง

#### 1. ความหมายของประสิทธิผล

คำว่าประสิทธิผล ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า effectiveness มีนักวิชาการและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 667) ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล หมายถึงผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น ส่วนสรารุช จูมพลา (2554, หน้า 33) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึงความสามารถขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับ รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2547, หน้า 160) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงานนั้นสนองตอบหรือบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ขณะที่จินตา อุษมาน (2549, หน้า 15) กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จที่ได้จากการเปรียบเทียบค่าผลลัพธ์ของงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ สำหรับ Kenta (นามแฝง) (2555, ออนไลน์) ให้ทัศนะว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า รักษาไว้ ซึ่งทั้งทรัพยากรและวัสดุอุปกรณ์และไม่สร้างความเครียดแก่สมาชิก สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงาน ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางในการกำหนดวัตถุประสงค์ของ องค์กร และรับผิดชอบต่อปัญหาหรือข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้น และองค์กรส่วนรวมสามารถปรับตัว และพัฒนาเพื่อดำรงอยู่ต่อไปได้

ส่วน Steers, Ungson and Mowday (1985, p.72) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง ระดับความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายในทางปฏิบัติ ขณะที่ Northcraft & Neale (1990, p.6) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์กรเป็นความสามารถในการจัดระบบขององค์กรที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับ Hall (2002, p.7) กล่าวว่า การที่องค์กรจะมีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นต้องทำการจัดวางองค์การใหม่ โดยพิจารณาถึงประเด็นที่สำคัญคือทิศทางของกลยุทธ์หรือจุดมุ่งเน้นขององค์กร วิสัยทัศน์ ค่านิยม ความเป็นผู้นำ การเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า กระบวนการภายในขององค์การและมาตรการการตรวจสอบความก้าวหน้าในการบรรลุถึงสิ่งที่ยังต้องการปรารถนา ในขณะที่ Harmon and Mayer (1986, p. 40) ให้ความเห็นว่า ประสิทธิผลขององค์กรจะเน้นในเรื่องของการทำงานให้ประสบผลสำเร็จและงานนั้นต้องสามารถทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Eddy (1981, pp.106-107) ที่กล่าวว่า ประสิทธิผลคือระดับความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จในการทำในสิ่งที่ได้ตัดสินใจนั่นเอง นอกจากนี้ลีมาลัย ชัยชนะ (2553, ออนไลน์) กล่าวว่า ประสิทธิผล (Effective) หมายถึง ผลสำเร็จของงานที่เป็นไปตามความมุ่งหวัง (Purpose) ที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ (Objective) หรือเป้าหมาย (Goal) และเป้าหมายเฉพาะ (Target) ซึ่งประกอบด้วย 1) เป้าหมายเชิงปริมาณ จะกำหนดชนิดประเภทและจำนวนของผลผลิตสุดท้ายที่ต้องการได้รับเมื่อการดำเนินงานเสร็จสิ้นลง 2) เป้าหมายเชิงคุณภาพจะแสดงถึงคุณค่าของผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานนั้น ๆ 3) มุ่งเน้นที่จุดสิ้นสุดของกิจกรรมหรือการดำเนินงานว่าได้ผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่ และ 4) มีตัวชี้วัด (Indicator) ที่ชัดเจน

จากความเห็นของหน่วยงานและนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่า ประสิทธิผลหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สำหรับงานวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบล ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ผู้วิจัยนิยามความหมายของประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กว่า หมายถึง ผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จำแนกออกเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย 4) ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร 5) ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากทุกภาคส่วน และ 6) ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย



## 2. ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของอุมา สุคนธ์มาน (เมษายน 2545), นภััสสร สว่างโคตร (2553), มยุรา วรรณเกตุ (2553), ลีรัชชา วงศ์ประทุม (2553), สายฝน สกุลเดช (2554), สายสมร ปากดี (2554), กิตติศัพท์ ใจทน (2555), เบญจวรรณ สอนศรี (2556), ประภัสสร รัตสิงห์ (2557), นันทน์นัท วงษ์ไม่น้อย และคณะ (2556) และศึกษาเอกสารของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2553ข), สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพสถานศึกษา (องค์การมหาชน) (10 พฤศจิกายน 2554), สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ (2554), สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ (2555), องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งก่อ (2555) และกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (2556) พบว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย มีข้อค้นพบจากงานวิจัยที่ศึกษาว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะอ้างมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2547 และมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2553 ที่จัดทำโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีมาตรฐานเพิ่มขึ้น และจากการศึกษาเอกสารหลักของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พบว่า ไม่ได้มีการกำหนดประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้อย่างชัดเจน แต่จะใช้คำว่า “มาตรฐานด้าน” “ตัวบ่งชี้” เป็นต้น ผลการศึกษาเอกสารหลักในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สรุปได้ดังนี้

2.1 มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี พ.ศ.2547

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจึงได้จัดทำมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นในปี พ.ศ. 2547 เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีมาตรฐานและมีคุณภาพเป็นไปในแนวทางเดียวกัน แบ่งมาตรฐานออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2553ข, คำนำ)

2.1.1 มาตรฐานด้านบุคลากรและการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ เช่น คุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหาร ตลอดจนผู้ทำความสะอาดศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นต้น

2.1.2 มาตรฐานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย ดังนี้

2.1.2.1 ด้านอาคารสถานที่ เป็นการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับพื้นที่ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่ตั้ง จำนวนชั้นของอาคาร ทางเข้า - ออก และประตู หน้าต่าง ตลอดจนพื้นที่ใช้สอยอื่นๆ เป็นต้น

2.1.2.2 สิ่งแวดล้อม เป็นการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกตัวอาคาร เช่น แสงสว่าง เสียง การถ่ายเทอากาศ สภาพพื้นที่ ภายในอาคาร รั้ว สภาพแวดล้อมและมลภาวะ เป็นต้น

2.1.2.3 ด้านความปลอดภัย เป็นการกำหนดมาตรฐานที่เกี่ยวกับ ความปลอดภัย เช่น การกำหนดมาตรการป้องกันความปลอดภัย และมาตรการเตรียม ความพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น

2.1.3 มาตรฐานด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตรของศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ได้แก่ คุณลักษณะของเด็กที่พึงประสงค์ 12 ประการ คุณลักษณะตามวัย (ด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติ ปัญญา) การจัดประสบการณ์ ตลอดจนการจัดกิจกรรมประจำวันสำหรับเด็ก เป็นต้น

2.1.4 มาตรฐานด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากชุมชน เป็นการกำหนด มาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากชุมชน เช่น การประชุมชี้แจงให้ราษฎรในชุมชนทราบถึงประโยชน์ และความจำเป็นของการดำเนินงาน การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์การจัดให้มีกองทุน ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผล รวมถึงการเขามามีส่วนร่วมจากชุมชนหรือประชาคมในท้องถิ่น เป็นต้น

2.2 มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นปี พ.ศ.2553

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเห็นว่า มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดทำขึ้นใน ปี พ.ศ. 2547 นั้น ควรจะ ปรับปรุงเนื้อหาหลักเกณฑ์หรือหนังสือสั่งการต่าง ๆ ให้เป็นปัจจุบัน สอดคล้องกับนวัตกรรม ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงได้ดำเนินการปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแบ่งมาตรฐานออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

- 2.2.1 มาตรฐานด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 2.2.2 มาตรฐานด้านบุคลากร
- 2.2.3 มาตรฐานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย
- 2.2.4 มาตรฐานด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร
- 2.2.5 มาตรฐานด้านการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน
- 2.2.6 มาตรฐานด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

### 2.3 มาตรฐานศูนย์เด็กเล็กแห่งชาติ

สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ ได้จัดทำเอกสารมาตรฐานศูนย์เด็กเล็กแห่งชาติ : คู่มือการดำเนินงานตามมาตรฐาน โดยให้เหตุผลในการจัดทำว่า นับตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ.2555 สถานศึกษาทุกแห่งรวมทั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งถือว่าเป็นสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จะต้องได้รับการประเมินและรับรองคุณภาพตามพระราชบัญญัติดังกล่าว สำนักงานส่งเสริมสวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ (สท.) ได้นำร่างมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเสนอคณะรัฐมนตรีในคราวประชุมเมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2554 และคณะรัฐมนตรีมีมติให้ความเห็นชอบร่างมาตรฐานศูนย์เด็กเล็กแห่งชาติตามเสนอ ให้ใช้เป็นมาตรฐานกลางของประเทศ และมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของ ได้แก่กระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงแรงงาน กระทรวงวัฒนธรรมกระทรวงศึกษาธิการ สำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร และกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ นำมาตรฐานศูนย์เด็กเล็กแห่งชาติดังกล่าวไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานศูนย์และยกระดับคุณภาพของศูนย์เด็กเล็ก มาตรฐานศูนย์เด็กเล็กแห่งชาติ ประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน ดังนี้ (สำนักงานส่งเสริมและพิทักษ์เด็ก เยาวชน ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ, 2554, หน้า 5)

- 1) มาตรฐานด้านการบริหารจัดการศูนย์เด็กเล็ก ประกอบด้วย
  - ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 การบริหารงานอย่างเป็นระบบ
  - ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 การบริหารจัดการบุคลากร
  - ตัวบ่งชี้ที่ 1.3 การจัดสภาพแวดล้อมของศูนย์เด็กเล็ก
  - ตัวบ่งชี้ที่ 1.4 มาตรการด้านความปลอดภัยของศูนย์เด็กเล็ก
  - ตัวบ่งชี้ที่ 1.5 การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม

## 2) มาตรฐานด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาการเด็ก

ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 การจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาเด็ก

ตัวบ่งชี้ที่ 2.2 การจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาการด้าน

ร่างกาย

ตัวบ่งชี้ที่ 2.3 การจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาการด้าน

จิตใจ-อารมณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2.4 การจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาการด้านสังคม

ตัวบ่งชี้ที่ 2.5 การจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาการด้าน

สติปัญญา

## 3) มาตรฐานด้านคุณภาพเด็ก

ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 เด็กมีพัฒนาการด้านร่างกายและสุขนิสัยในการดูแล

สุขภาพของตน

ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 เด็กมีพัฒนาการทางด้านจิตใจ-อารมณ์สังคม

ตัวบ่งชี้ที่ 3.3 เด็กได้รับการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมค่านิยมที่พึง

ประสงค์

ตัวบ่งชี้ที่ 3.4 เด็กมีพัฒนาการด้านสติปัญญา

## 2.4 มาตรฐานการศึกษา (ขั้นพัฒนา) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ส่งเสริมและสนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่รับถ่ายโอนจากส่วนราชการต่าง ๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ ด้านบุคลากร และด้านวิชาการ โดยด้านวิชาการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ จัดทำมาตรฐานการศึกษา (ขั้นพื้นฐาน) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 12 มาตรฐาน 43 ตัวบ่งชี้ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ใช้เป็นแนวทางในการ ดำเนินงานภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีมาตรฐาน และมีคุณภาพเท่าเทียมกันทุกแห่ง ดังนั้นเพื่อเป็นการต่อยอดในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จึงได้จัดทำมาตรฐานการศึกษา (ขั้นพัฒนา) ศูนย์พัฒนา เด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 23 มาตรฐาน ขึ้นมา เพื่อเป็นมาตรฐานในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปได้ดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2554, หน้า 1-96)

มาตรฐานที่ 1 ครู/ผู้ดูแลเด็กมีคุณธรรมจริยธรรมมีวุฒิ/ความรู้ ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง มีครูและบุคลากรสนับสนุนเพียงพอ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ครู/ผู้ดูแลเด็กมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีทางการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ เทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีจำนวนครู/ผู้ดูแลเด็ก และบุคลากรสนับสนุน เพียงพอ

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

มาตรฐานที่ 2 ครู/ผู้ดูแลเด็กมีความสามารถในการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีความรู้ ความเข้าใจหลักการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ และหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ครู/ผู้ดูแลเด็กมีความสามารถในการจัดการประสบการณ์เรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ครู/ผู้ดูแลเด็ก มีความสามารถในการผลิตสื่อ และใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง และผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีการประเมินพัฒนาการที่สอดคล้องกับสภาพจริงเหมาะสมตามวัย

มาตรฐานที่ 3 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณธรรมจริยธรรมมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 4 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีจำนวนผู้เรียนและอายุตามเกณฑ์

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีอัตราส่วนจำนวนผู้เรียนต่อห้องเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้เรียนมีเกณฑ์อายุตามมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์

พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

มาตรฐานที่ 5 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีทรัพยากร และสภาพแวดล้อมที่เอื้อ

ต่อการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีอาคารเรียน อาคารประกอบห้องเรียน ลานกิจกรรม

สนามเด็กเล่น วัสดุ ครุภัณฑ์ เพียงพอ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรเพื่อการจัด

การศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีสื่อ เทคโนโลยี สารสนเทศ และ

นวัตกรรมที่เหมาะสมต่อการจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสภาพแวดล้อม พื้นที่สีเขียว และแหล่ง

การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 6 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการ

บริหารและพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบและครบวงจร

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดองค์กร โครงสร้าง และระบบ

การบริหารงานที่เหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศอย่าง

ครอบคลุมและทันต่อการใช้งาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 พัฒนาครู/ผู้ดูแลเด็กและบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 7 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดการศึกษาโดยใช้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

เป็นฐาน

ตัวบ่งชี้ที่ 1 กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์และใช้หลักการมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร่วมพัฒนาศูนย์พัฒนา

เด็กเล็ก

ตัวบ่งชี้ที่ 4 บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานและเป้าหมายชัดเจน

ตัวบ่งชี้ที่ 5 การตรวจสอบและถ่วงดุลในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

มาตรฐานที่ 8 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดทำหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 หลักสูตรการศึกษาปฐมวัยเหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายตามความสนใจของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ส่งเสริมให้ครู/ผู้ดูแลเด็ก จัดทำแผนการจัดประสบการณ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมการจัดประสบการณ์เรียนรู้และสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีแหล่งการเรียนรู้และนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดประสบการณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 6 ส่งเสริมการศึกษา/วิจัยเพื่อพัฒนาการจัดประสบการณ์ติดตามผลและใช้ผลเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 7 การบันทึก การรายงานผลและการส่งต่อข้อมูลของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

ตัวบ่งชี้ที่ 8 การนิเทศการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และนำไปปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

มาตรฐานที่ 9 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 1 จัดทำและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการทางสมอง ตอบสนองความสนใจและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 จัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษและความถนัดของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 4 จัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม

ตัวบ่งชี้ที่ 5 จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถด้านดนตรี ศิลปะและการเคลื่อนไหว

ตัวบ่งชี้ที่ 6 จัดกิจกรรมสืบสาน วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาไทยอย่างสร้างสรรค์

ตัวบ่งชี้ที่ 7 จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

มาตรฐานที่ 10 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่เหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

ตัวบ่งชี้ที่ 4 จัดห้องเรียน ห้องพิเศษ พื้นที่สีเขียว สนามเด็กเล่นและสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีและใช้แหล่งการเรียนรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งในและนอกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

มาตรฐานที่ 11 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความร่วมมือระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันการศึกษา องค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นแหล่งการเรียนรู้และบริการชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

มาตรฐานที่ 12 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดระบบประกันคุณภาพภายในศูนย์พัฒนาเด็กอย่างต่อเนื่องตามระบบวงจรคุณภาพ PDCA

ตัวบ่งชี้ที่ 1 จัดระบบบริหารและสารสนเทศของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ตัวบ่งชี้ที่ 2 จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยเน้นจุดเด่นที่สะท้อนถึงความเป็นอัตลักษณ์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ประเมินคุณภาพการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 5 จัดทำรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีเสนอหน่วยงานต้นสังกัดและสาธารณชน

มาตรฐานที่ 13 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีความขยัน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีความประหยัด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีความซื่อสัตย์และกตัญญู

ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีวินัย

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีความสุภาพ



ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีความสะอาด

ตัวบ่งชี้ที่ 7 มีความสามัคคี

ตัวบ่งชี้ที่ 8 มีน้ำใจ

ตัวบ่งชี้ที่ 9 มีวัฒนธรรมและความเป็นไทย

มาตรฐานที่ 14 ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ และพัฒนาสิ่งแวดล้อม ร่วมกับผู้ปกครอง และชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ตระหนัก รู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีส่วนร่วมพัฒนากิจกรรม/โครงการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทั้งในและนอกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

มาตรฐานที่ 15 ผู้เรียนมีทักษะในการปฏิบัติกิจกรรม สามารถปฏิบัติกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติต่ออาชีพสุจริต

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สนใจและปฏิบัติกิจกรรม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ปฏิบัติกิจกรรมสำเร็จและภูมิใจในผลงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 เล่นและปฏิบัติกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นได้

ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

มาตรฐานที่ 16 ผู้เรียนมีทักษะ ด้านการคิด การใช้ภาษา การสังเกต การจำแนก การเปรียบเทียบและแก้ปัญหาได้เหมาะสมกับวัย

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สามารถบอกความเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 2 แก้ปัญหาได้เหมาะสมกับวัย

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีจินตนาการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 17 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย/แผนการจัดประสบการณ์เรียนรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีทักษะในการใช้กล้ามเนื้อใหญ่ กล้ามเนื้อเล็ก

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีทักษะในการใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีทักษะในการสื่อสารที่เหมาะสมกับวัย

ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีทักษะในการสังเกตและสำรวจ

ตัวบ่งชี้ที่ 5 มีทักษะในเรื่องมิติสัมพันธ์ สามารถเชื่อมโยงความรู้และ

ทักษะต่าง ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 6 มีความรู้ในเรื่องตนเอง บุคคลที่เกี่ยวข้อง ธรรมชาติและสิ่ง

ต่าง ๆ รอบตัว

มาตรฐานที่ 18 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีความสนใจใฝ่รู้ รักการอ่าน และรู้จักตั้งคำถาม

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวและสนุกกับการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 19 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและจิตใจที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 1 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพ และป้องกันตนเองไม่ให้เกิดอุบัติเหตุ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 มีน้ำหนัก ส่วนสูง สุขภาพอนามัย และพัฒนาการทางด้านร่างกายตามวัย

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมตามวัย

ตัวบ่งชี้ที่ 19.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครู และผู้อื่น

มาตรฐานที่ 20 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย ด้านศิลปะ ดนตรี และการเคลื่อนไหว

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สนใจ และร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สนใจ และร่วมกิจกรรมด้านดนตรี และการเคลื่อนไหว

ตัวบ่งชี้ที่ 3 สนใจ และร่วมกิจกรรมการออกกำลังกาย

มาตรฐานที่ 21 ผู้เรียนปฏิบัติตนตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน และสังคม

ตัวบ่งชี้ที่ 1 เคารพและเทิดทูนสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างเหมาะสมตามวัย

ตัวบ่งชี้ที่ 3 รู้จักท้องถิ่นของตน

มาตรฐานที่ 22 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครู ผู้ดูแลเด็ก และผู้เรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจคุณภาพของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้ปกครองและชุมชนมีความพึงพอใจในความประพฤติ การปฏิบัติตน ให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือด้านอื่น ๆ ของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก/ครู/ผู้ดูแลเด็ก

มาตรฐานที่ 23 ผู้ปกครองและชุมชนให้การยอมรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และมีส่วนร่วมสนับสนุนในการพัฒนาการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผู้ปกครองและชุมชนให้การยอมรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมสนับสนุนในการจัดและ พัฒนาการศึกษา

2.5 แผนยุทธศาสตร์ชาติด้านเด็กปฐมวัย (แรกเกิดถึงก่อนเข้าประถมศึกษา ปีที่ 1) ตามนโยบายรัฐบาล ด้านเด็กปฐมวัย พ.ศ. 2555 – 2559

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2555, หน้า 5-47) ได้จัดทำแผน ยุทธศาสตร์ชาติด้านเด็กปฐมวัย (แรกเกิดถึงก่อนเข้าประถมศึกษาปีที่ 1) ตามนโยบายรัฐบาล ด้านเด็กปฐมวัย พ.ศ. 2555 – 2559 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ สรุปได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เด็กทุกคนได้รับบริการในการพัฒนาเต็มศักยภาพ และเป้าหมายคือ (1) เด็กทุกคนในช่วงอายุแรกเกิดถึง 5 ปี หรือก่อนเข้าประถมศึกษาปีที่ 1 ได้รับบริการด้านสุขภาพ ภายในปี พ.ศ. 2559 (2) เด็กแรกเกิดถึงก่อนเข้าประถมศึกษาปีที่ 1 ร้อยละ 90 มีพัฒนาการตามวัยในทุกด้าน ภายในปี พ.ศ. 2559 (3) เด็กทุกคนในช่วงอายุ 3 ปี ถึงก่อนเข้าประถมศึกษาปีที่ 1 ที่มีความต้องการได้รับการพัฒนาในสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย ในทุกรูปแบบ ภายในปี พ.ศ. 2559 และ (4) เด็กทุกคนเข้าประถมศึกษาปีที่ 1 เมื่ออายุครบ 6 ปี ตามพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ ภายในปี พ.ศ. 2559

ยุทธศาสตร์ที่ 2 โอบอ้อมกับการพัฒนาเด็กปฐมวัย เป้าหมายคือ (1) เด็กแรกเกิดถึงก่อนเข้าประถมศึกษาปีที่ 1 ได้รับโอบอ้อมในอาหารอย่างเพียงพอ (2) หญิงตั้งครรภ์ทุกคนต้องได้รับโอบอ้อมในอาหารอย่างเพียงพอ และได้รับยาเม็ดเสริม โอบอ้อม และ (3) หญิงที่เลี้ยงลูกด้วยนมแม่ทุกคนระยะ 6 เดือนแรกต้องได้รับโอบอ้อมใน อาหารอย่างเพียงพอ และได้รับยาเม็ดเสริมโอบอ้อม

3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การอบรมเลี้ยงดูเด็กปฐมวัย เป้าหมายคือ เด็กปฐมวัย (แรกเกิดถึงก่อนเข้าประถมศึกษาปีที่ 1) ทุกคนได้รับการอบรมเลี้ยงดูอย่างมี คุณภาพ เพื่อมีพัฒนาการดีอย่างรอบด้านและตามวัย

4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 กลไกการดำเนินงานพัฒนาเด็กปฐมวัย เป้าหมาย คือ (1) กำกับติดตามมาตรการที่แต่ละกระทรวงกำหนดเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของ รัฐบาลและมติของคณะกรรมการพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ (ก.พ.ป.) (2) มีคณะกรรมการ ระดับจังหวัด ภายในปี พ.ศ. 2559 และ (3) ระบบข้อมูลด้านเด็กปฐมวัย การสำรวจข้อมูล การวิจัยต่าง ๆ สามารถช่วยในการวางแผนและติดตามประเมินสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.6 นโยบายและยุทธศาสตร์พัฒนาเด็กเล็กปฐมวัย (0-5 ปี) ระยะยาว พ.ศ. 2550-2559

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์พัฒนาเด็กเล็กปฐมวัย (0-5 ปี) ระยะยาว พ.ศ.2550-2559 ขึ้น โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2550 ซึ่งมีนโยบายคือพัฒนาเด็กปฐมวัยในช่วงอายุ 0-5 ปี ทุกคน อย่างมีคุณภาพ เต็มศักยภาพ มีครอบครัวเป็นแกนหลัก และผู้มีหน้าที่ดูแลเด็กและทุกภาคส่วนของสังคม ได้มีส่วนร่วมในการจัดบริการและสิ่งแวดล้อมที่ดี เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพของท้องถิ่นและการพัฒนาเด็กตามวัย และมียุทธศาสตร์หลัก 3 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 19-38)

### 2.6.1 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัย

2.6.1.1 ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดบริการในสถานพัฒนาเด็กและสถานบริการการศึกษา ในรูปแบบที่หลากหลายสำหรับเด็กปฐมวัยอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2.6.1.2 สนับสนุนโครงการต่าง ๆ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาเด็กปฐมวัย

2.6.1.3 เด็กปฐมวัยต้องได้รับการตรวจร่างกายและประเมินพัฒนาการเพื่อค้นหาและเฝ้าระวัง

2.6.1.4 รัฐต้องจัดบริการเพื่อการพัฒนาและบริการทางการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการตามความจำเป็นของเด็กทุกคน โดยเฉพาะเด็กที่มีความสามารถพิเศษ เด็กที่มีความต้องการพิเศษ และเด็กด้อยโอกาสกลุ่มต่าง ๆ

2.6.1.5 กำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานแห่งชาติ โดยกำหนดให้มีการจัดทำตัวบ่งชี้ คุณภาพและมาตรฐานของการบริการการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัย ให้เป็นสากล

2.6.1.6 ส่งเสริมให้สถานพัฒนาเด็กปฐมวัยมีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอก

2.6.1.7 พัฒนาระบบการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนผ่านบริการตามวัยระหว่างครอบครัวกับสถานรับเลี้ยงเด็ก/สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย/อนุบาลศึกษา

2.6.1.8 ส่งเสริมให้องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคธุรกิจเอกชน และผู้ปฏิบัติงานด้านเด็กปฐมวัย ผลิตรายการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับเด็กปฐมวัยในการพัฒนาทักษะทุกด้าน

## 2.6.2 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมพ่อแม่ และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัย

2.6.2.1 จัดบริการเสริมความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนฝึกทักษะพ่อแม่ ครอบครัว คู่สมรสใหม่ ผู้เลี้ยงดูเด็ก ผู้ดูแลเด็ก ฯลฯ ให้มีความรู้ความเข้าใจ จิตวิทยาเด็กปฐมวัย และวิธีการอบรมเลี้ยงดูเด็กทุกคนในสถานะต่าง ๆ กัน อย่างถูกต้องเหมาะสมตามวัย

2.6.2.2 สร้างแรงจูงใจ ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการผลิตสื่อต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้แก่พ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้เลี้ยงดูเด็ก ครู ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเด็ก ชุมชน สังคม ในเรื่องความรู้ที่ถูกต้องในการเลี้ยงดูและพัฒนาการเด็กปฐมวัย

2.6.2.3 จัดให้มีแนวทางและวิธีการประเมินพัฒนาการเด็กปฐมวัย และคู่มือในการสังเกตพัฒนาการของเด็กแบบง่าย

2.6.2.4 ดำเนินการให้มีการปฏิรูปการผลิตผู้เลี้ยงดูเด็ก ผู้ดูแลเด็ก ครู และบุคลากรอื่น

2.6.2.5 พัฒนาบุคลากรทุกประเภทในสถานบริการ สถานศึกษา สำหรับเด็กปฐมวัย ให้เป็นมืออาชีพ

2.6.2.6 ปรับปรุงค่าตอบแทนและสวัสดิการสำหรับบุคลากรที่ทำหน้าที่ดูแล และทำงานเกี่ยวข้องกับเด็กปฐมวัย

2.6.2.7 ส่งเสริม สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็ง ให้สมาคมวิชาชีพสำหรับบุคลากรด้านเด็กปฐมวัย

2.6.2.8 ส่งเสริม สนับสนุน ให้มีการจัดตั้งชมรมผู้ปกครองของกลุ่มเด็กปฐมวัย

## 2.6.3 ยุทธศาสตร์การส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาเด็ก

### 2.6.3.1 ด้านการมีส่วนร่วม

1) สร้างกระแสให้ชุมชนและสังคม มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบและเฝ้าระวังการพัฒนาเด็กปฐมวัย

2) ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษา สถาบันการศึกษา และหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน จัดการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัย

3) สถานศึกษา สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเด็กปฐมวัยทั้งภาครัฐและเอกชน และสื่อมวลชน ร่วมกันรณรงค์เพื่อสร้างจิตสำนึกให้แก่ประชาชนทั่วไป ให้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาและการมีส่วนร่วมของการพัฒนาเด็กปฐมวัย

4) สนับสนุนขยายบทบาทของสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย เป็นศูนย์วิทยากรของชุมชน

5) ส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ตามอัธยาศัย

6) รณรงค์ให้ทุกพรรคการเมือง ทุกรัฐบาลมีนโยบาย กลยุทธ์ และมาตรการอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาเด็กปฐมวัย

#### 2.6.3.2 ด้านวิจัยพัฒนาและสร้างองค์ความรู้

1) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษา การวิจัยพัฒนา การวิจัยเชิงทดลอง การวิจัยเชิงปฏิบัติการ และพัฒนาองค์ความรู้เรื่องเด็กปฐมวัย

2) สนับสนุนการผลิตผลงานวิจัยและพัฒนาโปรแกรม การส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัย รวมทั้งผลิตสื่อเพื่อการเรียนรู้

3) ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาด้านวิชาชีพของผู้ประกอบอาชีพด้านการพัฒนาเด็กปฐมวัย

2.6.3.3 ด้านพัฒนาองค์กร กลไกการบริหารงาน ประสานงาน และติดตามประเมินผล

1) ให้มีคณะกรรมการด้านการพัฒนาเด็กปฐมวัยระดับชาติ โดยออกเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องและเชื่อมโยงการทำงาน

2) ให้มีหน่วยงานระดับสำนักในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการฯ โดยประสานทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งให้มีระบบจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ

#### 2.6.3.4 ด้านการระดมทรัพยากร

1) รัฐสนับสนุน ส่งเสริม ให้มีการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการพัฒนาเด็กปฐมวัย

2) ปรับมาตรฐานด้านภาษีและมาตรการอื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้บุคคล ครอบครัวยุติบัตรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น ร่วมลงแรงในการพัฒนาเด็กปฐมวัย

3) ระดมทรัพยากรจากทุกส่วนของสังคมเพื่อนำมาพัฒนาเด็กปฐมวัยอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

2.6.3.5 ด้านส่งเสริมบทบาทสื่อมวลชนต่อการพัฒนาเด็กปฐมวัย

ส่งเสริมให้สื่อมวลชนทุกรูปแบบและถือเป็นพันธกิจและใช้ศักยภาพในการเผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเด็กปฐมวัยและครอบครัว ตลอดจนกระตุ้นให้ทุกส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการดูแล ปกป้อง คัดกรองเด็กปฐมวัย ผลิตรายการและสื่อทุกประเภท ที่มีเนื้อหาถูกต้องเหมาะสม สนับสนุนให้มีการจัดตั้งกลุ่มหรือองค์กรเพื่อเฝ้าระวังการผลิตและนำเสนอสื่อ

2.6.3.6 ด้านสนับสนุนการพัฒนาเด็กปฐมวัยโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1) ส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความพร้อมการที่ได้รับการถ่ายโอนการจัดการศึกษาปฐมวัยจากหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานอื่น หรือที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งขึ้นเอง และดำเนินการจัดการศึกษาปฐมวัยในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ

2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดบุคลากรรับผิดชอบการพัฒนาเด็กปฐมวัยตรงตามโครงสร้างที่ชัดเจน

3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประชาสัมพันธ์และประสานความร่วมมือ จากชุมชน ท้องถิ่น ให้ตระหนักถึงความเป็นเจ้าของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหรือสถานศึกษา

2.6.3.7 ด้านกฎหมาย

1) ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับเด็กปฐมวัย และการพัฒนา ปกป้อง คัดกรองเด็ก ให้สอดคล้องกับอนุสัญญาสิทธิเด็ก

2) สนับสนุนให้มีการดำเนินงานตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ อย่างมีประสิทธิภาพ

จากเอกสารดังกล่าว พบว่ายังไม่มีเอกสารใดระบุองค์ประกอบของประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รายละเอียดตามตาราง 3

ตาราง 3 การสังเคราะห์ประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความเห็น																		
	1.อุมา สุคนธมาท. (เมษายน 2545)	2.กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2553)	3.นภัตสร สว่างโคตร (2553)	4.มยุรา วรณเกต. (2553).	5.สิรัชชา วงศ์ประทุม (2553)	6.สายฝน สุกุลเดช (2554)	7. สายลมร ปากดี (2554)	8.สมศ. (2554)	9.กิตติศัพท์ ใจทน. (2555)	10.สำนักส่งเสริมและพิทักษ์เด็ก (2555)	11.สนง. รักษาสติภาพและพิทักษ์เด็ก (2555)	12.องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งก่อ (2555)	13.กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (2556)	14.นันทน์ภัท วังษ์ไฉ่น้อย และคณะ (2556)	15.เบญจวรรณ สอนศรี (2556)	16.ประภัตสร รัตสิงห์ (2557)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเคราะห์
การบริหารจัดการ		√	√		√	√	√	√	√	√	√		√		√		12	75	*
กิจการนักเรียน				√													1	6	
การจัดบริการ	√																1	6	
การป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ													√				1	6	
บุคลากร		√	√	√	√	√	√	√	√			√	√	√	√	√	13	81	*
วิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร		√	√	√	√	√	√	√	√			√		√	√	√	12	75	*
การจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาการเด็ก	√									√	√						3	19	
คุณภาพเด็ก	√							√		√	√	√	√				6	38	*
พัฒนาการเด็ก	√																1	6	



ตาราง 3 (ต่อ)

นักวิชาการ/หน่วยงาน ที่ให้ความเห็น	ประสิทธิผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก																		
	1.อุมา สุคนธมาน. (เมษายน 2545)	2.กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2553)	3.นภัตสร สว่างโคตร (2553)	4.มยุรา วรณเกตุ. (2553).	5.สิริชชา วงศ์ประทุม (2553)	6.สายฝน สุกสุเดช (2554)	7. สายสมร ปากดี (2554)	8.สมศ. (2554)	9.กิตติศัพท์ ใจทน. (2555)	10.สำนักส่งเสริมและพิทักษ์เด็ก (2555)	11.สนง. รีมส์สวัสดิภาพและพิทักษ์เด็ก (2555)	12.องค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งก่อ (2555)	13.กรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข (2556)	14.นันทน์ภัท วังษ์ไฉ่น้อย และคณะ (2556)	15.เบญจวรรณ สอนศรี (2556)	16.ประภัตสร รัตสิงห์ (2557)	ความถี่	ร้อยละ	ผลการสังเกต
ด้านการเจริญเติบโต												✓					1	6	
อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย		✓	✓	✓	✓	✓	✓					✓	✓	✓	✓	✓	11	69	*
สภาพแวดล้อม	✓																1	6	
การจัดสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก													✓				1	6	
การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากชุมชน		✓	✓		✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓	11	69	*
การส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย		✓															1	6	
ชุมชนสัมพันธ์				✓													1	6	

จากตาราง 3 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังกล่าว ผู้วิจัยได้รวมกลุ่มองค์ประกอบได้ 6 กลุ่ม เสี่ยงเอาสดมภ์ที่มีความถี่ร้อยละ 30 ขึ้นไป (ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป) และใช้ค่าแทนกลุ่มใหม่ ได้องค์ประกอบของประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย การบริหารจัดการ, กิจกรรมนักเรียน การจัดบริการ และการป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ
  2. ด้านบุคลากร
  3. ด้านวิชาการ ประกอบด้วย วิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร และการจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมพัฒนาการเด็ก
  4. ด้านคุณภาพเด็ก ประกอบด้วย คุณภาพเด็ก พัฒนาการเด็ก และการเจริญเติบโต
  5. ด้านอาคารสถานที่ ประกอบด้วย อาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย
  6. ด้านชุมชนสัมพันธ์ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากชุมชน การส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย และชุมชนสัมพันธ์
- โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ

ประสิทธิผลด้านการบริหารจัดการ หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการบริหารทั่วไป การให้บริการสนับสนุน การดำเนินงานคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

1.1 การบริหารทั่วไป ได้แก่ การวางแผนการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การดำเนินงานธุรการ การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การทัศนศึกษา งานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การรายงานผลการปฏิบัติงาน การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน และการจัดกิจกรรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้เรียน

1.2 การให้บริการส่งเสริมสนับสนุน ได้แก่ อาหารกลางวัน อาหารว่าง เครื่องนอกรอาหารเสริม (นม) วัสดุ สื่อ อุปกรณ์การศึกษา และวัสดุครุภัณฑ์ การตรวจสุขภาพเด็กเล็ก ประจำปี โดยบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุข และบริการอื่น ๆ ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความพร้อม เช่น เป็นศูนย์ 3 วัย และหรือศูนย์การเรียนรู้ชุมชน เป็นต้น

1.3 การดำเนินงานคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย บุคคลที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้ง โดยกำหนดจำนวนตามความเหมาะสมและผู้ดำรงตำแหน่ง ดังนี้ 1) ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการศึกษา 2) ผู้นำทางศาสนา 3) ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) ผู้แทนชุมชน 5) ผู้แทนผู้ประกอบการ 6) ผู้แทนครูผู้ดูแลเด็ก/ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก ให้คณะกรรมการพิจารณาเลือกกรรมการ 1 คน เป็นประธาน โดยมีหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการโดยตำแหน่ง และให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษาของคณะ- กรรมการมีจำนวนตามความเหมาะสม

1.4 การบริหารงบประมาณ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารงบประมาณศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ได้รับการอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จากเงินรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเงินรายได้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามแนวทางดังนี้

1.4.1 งบประมาณที่ได้รับการอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจัดสรรเป็นเงินอุดหนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำไปใช้จ่าย ดังนี้ ค่าอาหารเสริม (นม) ค่าอาหารกลางวัน ค่าตอบแทนและค่าครองชีพของบุคลากร เงินประกันสังคมของบุคลากร ค่าวัสดุการศึกษา ค่าพาหนะนำส่งเด็กไปสถานพยาบาล ทุนการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต/ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาการศึกษาปฐมวัย ตามโครงการความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย และอื่น ๆ โดยดำเนินการเบิกจ่ายรายการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การจัดสรร

1.4.2 งบประมาณเงินรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจัดทำแผนพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก ระยะ 3 ปี เพื่อนำเข้าสู่แผนพัฒนาการศึกษาและแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เสนอขอความเห็นชอบสภาท้องถิ่น

1.4.3 งบประมาณเงินรายได้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไป

จัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2551 และหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง

1.4.4 การจัดหาสื่อ หนังสือ วัสดุ อุปกรณ์การเรียน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.4.5 การเบิกจ่ายงบประมาณ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น/ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กถือปฏิบัติตามระเบียบดังนี้ 1) ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2541 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 และ 3) พ.ศ. 2543 2) ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการรับเงิน การเบิกจ่าย เงินการฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน และการตรวจเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2548 2) ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2551 4) ระเบียบ หนังสือสั่งการของกระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และหนังสือสั่งการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

#### 1.5 การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารจัดการด้านการสรรหา/จัดหา และการปรับสถานภาพบุคลากร การกำหนดอัตราบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การปรับสภาพพนักงานจ้างทั่วไป การคัดเลือกหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การกำหนดค่าตอบแทน สิทธิ สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1.5.1 การสรรหา/เลือกสรร และการปรับสถานภาพบุคลากร เพื่อเป็นพนักงานจ้าง

1.5.2 การกำหนดอัตราบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.5.2.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 1 อัตรา

1.5.2.2 อัตราครูผู้ดูแลเด็กเป็นไปตามสัดส่วนครู:นักเรียน เท่ากับ 1 : 20 หากมีเศษตั้งแต่ 10 คน ขึ้นไป ให้เพิ่มครูผู้ดูแลเด็กได้อีก 1 คน (โดยจัดการศึกษาห้องละ 20 คน)

1.5.2.3 อัตราผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็กและตำแหน่งอื่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณากำหนดให้มีได้ตามจำนวนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับฐานะการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.5.3 การปรับสภาพพนักงานจ้างทั่วไป ตำแหน่งผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็กและครูผู้ดูแลเด็ก เป็นพนักงานจ้างตามภารกิจ

1.5.4 การคัดเลือกหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.5.5 การกำหนดค่าตอบแทน สิทธิ สวัสดิการ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดค่าตอบแทน สิทธิ และสวัสดิการของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานท้องถิ่น หนังสือกระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และหนังสือสั่งการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.5.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก เพื่อนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่องการเลื่อนค่าตอบแทน การต่อสัญญาจ้าง และอื่น ๆ

1.5.5 การพัฒนาบุคลากร องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีการปฐมนิเทศ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็กที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ รวมทั้งการอบรมและศึกษาดูงาน การนิเทศติดตามการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และส่งเสริมสนับสนุนการให้ทุนการศึกษาแก่หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก และพนักงานจ้างในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามหลักเกณฑ์และฐานะการคลังขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา และการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

## 1.6 การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

1.6.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเองและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรับถ่ายโอนจากกรมการพัฒนาชุมชนและสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

1.6.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรับถ่ายโอนจากกรมการศาสนา ปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนระดับประถมศึกษาในศาสนสถาน ตามหนังสือคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ นร 0107/ว 20522 ลงวันที่ 4 ธันวาคม 2551

สรุป ประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย ด้านบริหารทั่วไป ด้านการให้บริการสนับสนุน ด้านการดำเนินงานคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

## 2. ประสิทธิภาพด้านบุคลากร

ประสิทธิผลด้านบุคลากร หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดสำนักงานเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ประกอบด้วย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก และพนักงานจ้างที่ปฏิบัติหน้าที่อื่น ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

2.1 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีบทบาทหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รับผิดชอบดูแลบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ ได้แก่ งานบุคลากรและการบริหารจัดการ งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม งานวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร งานการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน งานธุรการ การเงิน และพัสดุ และงานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมาย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 รับผิดชอบดูแลบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย แผนงาน และวัตถุประสงค์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.1.2 วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมินและจัดทำรายงานเกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เช่น จัดทำแผนงานโครงการ และงบประมาณในการส่งเสริมและพัฒนา ศูนย์เด็กเล็กทุกด้านอย่างต่อเนื่อง

2.1.3 จัดทำและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี และการวัดผลประเมินผล

2.1.4 จัดทำภาระงานของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานด้านบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.1.5 ประสานความร่วมมือกับชุมชนในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา และพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.1.6 เป็นผู้แทนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในกิจการทั่วไป และประสานเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

2.1.7 นิเทศ ส่งเสริมสนับสนุน การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของครูผู้ดูแลเด็กและผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก

2.1.8 จัดทำระบบประกันคุณภาพภายในและรายงานประเมินตนเอง

2.1.9 ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2.2 ครูผู้ดูแลเด็ก มีบทบาทหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนี้

2.2.1 ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์เรียนรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2.2 จัดอบรมสั่งสอนและจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และคุณลักษณะตามวัย

2.2.3 ปฏิบัติงานวิชาการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.2.4 ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน

2.2.5 ปฏิบัติงานความร่วมมือกับเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

2.2.6 อบรมเลี้ยงดูและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ตามหลักสูตรกำหนด

2.2.7 จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.2.8 จัดทำแผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้

2.2.9 จัดทำวิจัยในชั้นเรียน

2.2.10 จัดหา/ผลิตสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอน

2.2.11 จัดทำเครื่องมือวัดและประเมินผล

2.2.12 ประสานสัมพันธ์ระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกับผู้ปกครอง ชุมชน

2.2.13 พัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี เพื่อ

พัฒนาผู้เรียน

2.2.14 จัดให้มีการประเมินพัฒนาการผู้เรียน

2.2.15 จัดระบบธุรการในชั้นเรียน

2.2.16 รวบรวมผลงานรายงานผลการปฏิบัติงานตามลำดับ

2.2.17 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.3 ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

2.3.1 สนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานร่วมกับครูผู้ดูแลเด็ก

2.3.2 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

2.4 พนักงานจ้างที่ปฏิบัติหน้าที่อื่นในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.4.1 เจ้าหน้าที่ธุรการ/การเงิน/พัสดุ มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

2.4.1.1 ทำหน้าที่ธุรการ การเงิน และพัสดุของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามระเบียบ หนังสือสั่งการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2.4.1.2 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็ก

2.4.2 ผู้ประกอบการ มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

2.4.2.1 ประกอบอาหารให้ถูกสุขลักษณะ ถูกอนามัย ตามหลัก  
โภชนาการสำหรับเด็กเล็ก แต่งกายสะอาดเรียบร้อย มีสุขภาพดี ไม่เป็นโรคติดต่อ จัดสถานที่  
ประกอบอาหารและเครื่องครัวให้สะอาดเป็นระเบียบ มีการจัดเก็บขยะถูกสุขลักษณะ

2.4.2.2 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็ก

2.4.3 ภารโรง มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

2.4.3.1 ทำความสะอาด รักษาความสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย  
ดูแลซ่อมแซมบำรุงรักษาอาคารสถานที่ และทรัพย์สินให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้และมีความ  
ปลอดภัยสำหรับเด็กเล็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.4.3.2 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็ก

2.4.4 ยามรักษาความปลอดภัย มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

2.4.4.1 ดูแลรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สิน บุคลากร และ  
เด็กเล็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.4.4.2 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็ก

สรุป ประสิทธิภาพด้านบุคลากร หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินงานของ  
บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย ด้านหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
และด้านครูผู้ดูแลเด็ก

### 3. ประสิทธิภาพด้านวิชาการ

ประสิทธิผลด้านวิชาการ หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านวิชาการ  
ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านการจัดประสบการณ์/การจัด  
กิจกรรมประจำวัน 3) ด้านการเขียนแผนการจัดประสบการณ์ 4) ด้านสื่อและนวัตกรรม  
การจัดประสบการณ์เรียนรู้ 5) ด้านการวัดผลและประเมินผล 6) ด้านการนิเทศการศึกษา  
7) ด้านการวิจัยในชั้นเรียน 8) ด้านโภชนาการ 9) ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และ 10) ด้าน  
การประเมินคุณภาพภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก



### 3.1 ด้านหลักสูตร

หลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับอายุ 2 ปี และระดับอายุ 3-5 ปี โดยหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับธรรมชาติ และการจัดประสบการณ์เรียนรู้ของเด็กเล็ก ดังนั้นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรดำเนินการจัดทำหลักสูตร ดังนี้

3.1.1 ศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พ.ศ. 2546 และเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ รวมทั้งศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตัวเด็กและครอบครัว สภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

3.1.2 จัดทำหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะที่พึงประสงค์ สาระการเรียนรู้รายปี การจัดประสบการณ์ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ การประเมินพัฒนาการ สื่อและแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ทั้งนี้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอาจกำหนดหัวข้ออื่น ๆ ได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

3.1.3 การประเมิน เป็นขั้นตอนของการตรวจสอบหลักสูตรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แบ่งออกเป็น 1) การประเมินก่อนนำหลักสูตรไปใช้ เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร องค์ประกอบของหลักสูตรหลังจากที่ได้จัดทำแล้ว โดยอาศัยความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านต่าง ๆ 2) การประเมินระหว่างการดำเนินการใช้หลักสูตร เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบว่าหลักสูตรสามารถนำไปใช้ได้ดีเพียงใด ควรมีการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใด และ 3) การประเมินหลังการใช้หลักสูตรเป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบหลักสูตรทั้งระบบหลังจากที่ใช้หลักสูตรครบแต่ละช่วงอายุเพื่อสรุปผลว่าหลักสูตรที่จัดทำควรมีการปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างไร

### 3.2 ด้านการจัดประสบการณ์/การจัดกิจกรรมประจำวัน

กิจกรรมประจำวันสำหรับเด็กอายุ 2-5 ปี เป็นการช่วยให้ครูผู้สอนและเด็กทราบว่าแต่ละวันจะต้องทำกิจกรรมอะไร เมื่อใดและอย่างไร โดยมีหลักการจัดและขอบข่ายกิจกรรมประจำวันดังนี้

#### 3.2.1 หลักการจัดกิจกรรมประจำวัน

3.2.1.1 กำหนดระยะเวลาในการจัดกิจกรรมแต่ละกิจกรรมให้เหมาะสมกับวัยของเด็กและยืดหยุ่นได้ตามความต้องการและความสนใจของเด็ก

3.2.1.2 กิจกรรมที่ต้องใช้ความคิดทั้งในกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ควรใช้เวลาต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 20 นาที

3.2.1.3 กิจกรรมที่เด็กมีอิสระเลือกเล่นเสรี เช่น การเล่นตามมุม การเล่นกลางแจ้ง ฯลฯ ใช้เวลาประมาณ 40-60 นาที

3.2.1.4 กิจกรรมมีความสมดุลระหว่างกิจกรรมในห้องและนอกห้อง กิจกรรมที่ใช้กล้ามเนื้อใหญ่และกล้ามเนื้อเล็ก กิจกรรมที่เป็นรายบุคคลกลุ่มย่อย และกลุ่มใหญ่ กิจกรรมที่เด็กเป็นผู้ริเริ่มและผู้สอนเป็นผู้ริเริ่ม และกิจกรรมที่ใช้กำลังและไม่ใช้กำลังจัดให้ครบทุกประเภท ทั้งนี้กิจกรรมที่ต้องออกกำลังกายควรจัดสลับกับกิจกรรมที่ไม่ต้องออกกำลังมากนัก เพื่อเด็กจะได้ไม่เหนื่อยเกินไป

### 3.2.2 ขอบข่ายการจัดกิจกรรมประจำวัน

3.2.2.1 กิจกรรมประจำวันสำหรับเด็กอายุ 2 ปี การจัดกิจกรรมควรจัดให้สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ และความสามารถของเด็กตามวัย โดยบูรณาการกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านการอบรมเลี้ยงดูตามวิถีชีวิตประจำวัน และการเล่นของเด็กตามธรรมชาติที่เหมาะสมกับวัย ได้แก่ 1) การฝึกสุขนิสัยและลักษณะนิสัยที่ดี 2) การใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 3) การฝึกการประสานสัมพันธ์ระหว่างมือ-ตา 4) การเคลื่อนไหวและการทรงตัว 5) การส่งเสริมด้านอารมณ์ จิตใจ 6) การส่งเสริมทักษะทางสังคม 7) การส่งเสริมทักษะทางภาษา และ 8) การส่งเสริมจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์

3.2.2.2 กิจกรรมประจำวันสำหรับเด็กอายุ 3-5 ปี มีหลักการคือ 1) การพัฒนากล้ามเนื้อใหญ่ 2) การพัฒนากล้ามเนื้อเล็ก 3) การพัฒนาอารมณ์ จิตใจ และปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม 4) การพัฒนาสังคมนิสัย 5) การพัฒนาการคิด 6) การพัฒนาภาษา 7) การส่งเสริมจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์

### 3.2.3 ด้านการเขียนแผนการจัดประสบการณ์

การจัดประสบการณ์ในระดับเด็กเล็กนั้นไม่สอนเป็นรายวิชา แต่จัดในรูปแบบกิจกรรมบูรณาการให้เด็กเรียนรู้ผ่านการเล่น ดังนั้นการจัดประสบการณ์ให้เด็กได้พัฒนาครบทุกด้าน บรรลุจุดหมายตามหลักสูตรนั้น ผู้สอนจำเป็นต้องวางแผนการจัดประสบการณ์และรู้หลักการเขียนแผนการจัดประสบการณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.2.4 ด้านสื่อและนวัตกรรมการจัดประสบการณ์เรียนรู้

สื่อเป็นตัวกลางในการถ่ายทอดเรื่องราวเนื้อหาจากผู้ส่งไปยังผู้รับในการเรียนการสอน สื่อเป็นตัวกลางนำความรู้จากผู้สอนสู่เด็ก ทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่วางไว้ ช่วยให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรง ทำให้สิ่งที่เป็นามธรรมเข้าใจยาก กลายเป็นรูปธรรมที่เด็กเข้าใจได้ง่าย เรียนรู้ได้ง่าย รวดเร็ว เพลิดเพลิน เกิดการเรียนรู้และการค้นพบด้วยตนเอง แนวทางการดำเนินการใช้สื่อ

### 3.2.5 ด้านการวัดผลและประเมินผล

เป็นการประเมินพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญาของเด็ก โดยถือเป็นกระบวนการต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมที่จัดให้เด็กในแต่ละวัน ทั้งนี้มุ่งนำข้อมูลการประเมินมาพิจารณา ปรับปรุง วางแผนการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เด็กแต่ละคนได้รับการพัฒนาตามจุดหมายของหลักสูตร การวัดและประเมินผลควรเป็นดังนี้

3.2.5.1 ประเมินพัฒนาการของเด็กครบทุกด้านและนำผลมาพัฒนาเด็ก

3.2.5.2 ประเมินเป็นรายบุคคลอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องตลอดปี

3.2.5.3 สภาพการประเมินควรมีลักษณะเช่นเดียวกับการปฏิบัติกิจกรรมประจำวัน

3.2.5.4 ประเมินอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน เลือกใช้เครื่องมือและจุดบันทึกไว้เป็นหลักฐาน

3.2.5.5 ประเมินตามสภาพจริงด้วยวิธีการหลากหลายเหมาะกับเด็ก รวมทั้งใช้แหล่งข้อมูลหลาย ๆ ด้าน ไม่ควรใช้วิธีการทดสอบ

วิธีการประเมินที่เหมาะสมและควรใช้กับเด็กอายุ 2-5 ปี ได้แก่ การสังเกต การบันทึกพฤติกรรม การสนทนา การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลผลงานเด็กที่เก็บอย่างมีระบบ

### 3.2.6 ด้านการนิเทศการศึกษา

การนิเทศการศึกษา เป็นงานที่ครอบคลุมถึงการให้ความช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษาทางวิชาการ เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสอดคล้องกับหลักสูตรฯ การใช้วิธีการนิเทศสามารถทำได้หลากหลาย ทั้งนี้ต้องปฏิเสศสม่ำเสมอและเป็นระบบ

### 3.2.7 ด้านการวิจัยในชั้นเรียน

การวิจัยในชั้นเรียน เป็นงานวิจัยที่มุ่งพัฒนากระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หรือพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่กำหนด ในหลักสูตรหรือ สังคมคาดหวัง ซึ่งดำเนินการโดยครูผู้ดูแลเด็กหรือดำเนินการร่วมกับหัวหน้าศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก ผู้เรียน โดยส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 เรื่อง

### 3.2.8 ด้านโภชนาการ

การดำเนินงานโภชนาการใช้แนวทางการดำเนินงานโภชนาการในศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข เป็นหลัก ซึ่งงานโภชนาการที่สำคัญ มี 2 ส่วนคือ 1) การจัดอาหารสำหรับเด็กเล็ก และ 2) การเฝ้าระวังการเจริญเติบโตของเด็ก เพื่อให้เด็กได้รับอาหารตามวัยที่เหมาะสมและเพียงพอ ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของเด็ก เป็นพื้นฐานของการมีสุขภาพที่ดี มีพัฒนาการเหมาะสมตามวัย ส่งเสริมให้เด็กได้รับอาหาร ครบ 5 หมู่ รวมทั้งน้ำดื่มสะอาด และสารอาหารที่จำเป็น

### 3.2.9 ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เป็นการจัดกิจกรรมอื่น ๆ นอกเหนือจาก กิจกรรมตามหลักสูตร ได้แก่

3.2.9.1 กิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ เช่น วันพ่อ วันแม่ วันเด็ก วันปีใหม่ วันสำคัญทางศาสนา ฯลฯ

3.2.9.2 โครงการต่าง ๆ ที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

### 3.2.10 ด้านการประเมินคุณภาพภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถประเมินคุณภาพภายในศูนย์พัฒนา เด็กเล็กได้โดยใช้มาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกำหนด เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีมาตรฐาน และมี คุณภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชน

สรุป ประสิทธิภาพด้านวิชาการ หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินงานด้าน วิชาการในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย ด้านด้านหลักสูตร ด้านการจัดประสบการณ์/ การจัดกิจกรรมประจำวัน ด้านการเขียนแผนการจัดประสบการณ์ ด้านสื่อและนวัตกรรม การ จัดประสบการณ์เรียนรู้ ด้านการวัดผลและประเมินผล ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการ วิจัยในชั้นเรียน ด้านโภชนาการ ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และด้านการประกันคุณภาพ การศึกษา

#### 4. ประสิทธิผลด้านคุณภาพเด็ก

ประสิทธิผลด้านคุณภาพเด็ก หมายถึง ความสำเร็จในการพัฒนาเด็กของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่ พัฒนาการด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และความพร้อมศึกษาต่อในขั้นต่อไป โดยมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

4.1 พัฒนาการด้านร่างกาย หมายถึง เด็กมีลักษณะพฤติกรรมที่สามารถ แสดงออกตามขั้นพัฒนาการด้านร่างกายได้อย่างเหมาะสมกับวัย มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะ ทางร่างกายเริ่มต้นจากส่วนบนไปสู่ส่วนล่าง และจากแกนกลางไปสู่ส่วนข้าง การพัฒนา ทักษะทางการเคลื่อนไหวร่างกายทั่วไปไปสู่การเคลื่อนไหวแบบเจาะจง และมีพฤติกรรมที่ สามารถดูแลสุขอนามัยและความปลอดภัยของตนเองได้เหมาะสมตามวัย ดังนี้

4.1.1 มีสุขภาพกายสมวัย เด็กมีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง เจริญเติบโตอย่าง ปกติ ระบบต่าง ๆ ของร่างกายสามารถทำงานได้อย่างปกติและมีประสิทธิภาพ

4.1.2 มีสุขนิสัยสมวัย เด็กสามารถดูแลสุขอนามัยและความปลอดภัยของ ตนเองได้เหมาะสมตามวัย ซึ่งจะทำให้เด็กมีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดี มีความเป็นระเบียบ ปราศจากโรค มีความปลอดภัยและไม่เสี่ยงต่ออุบัติเหตุและอุบัติเหตุต่างๆ

4.2 พัฒนาการด้านอารมณ์และจิตใจ หมายถึง เด็กมีลักษณะพฤติกรรมที่ สามารถแสดงออกตามขั้นพัฒนาการด้านอารมณ์และจิตใจได้อย่างเหมาะสมตามวัย มีการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการแสดงออกทางอารมณ์และความรู้สึกจากการรับรู้ความรู้สึก ทั่วไปสู่ความรู้สึกที่ละเอียดลึกซึ้ง จากการรับรู้ความรู้สึกของตนเองไปสู่การรับรู้ความรู้สึก ของผู้อื่น ดังนี้

4.2.1 มีสุขภาพจิตสมวัย เด็กแสดงถึงสภาวะของจิตใจซึ่งมีความสดชื่น แจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ให้มั่นคงเป็นปกติ มีมนุษยสัมพันธ์และปฏิบัติกิจกรรมร่วมกับ ผู้อื่นได้ตามวัย

4.2.2 มีสุนทรียภาพสมวัย เด็กแสดงความชื่นชอบและพัฒนาความรู้สึกที่ ละเอียดลึกซึ้งต่อศิลปะ ดนตรี การเคลื่อนไหว และธรรมชาติรอบตัว แสดงถึงความรู้สึกที่ เกิดจากประสบการณ์ การเรียนรู้ที่เด็กได้รับการฝึกฝนจนเกิดเป็นทักษะ ลักษณะนิสัย และ เป็นรสนิยมในแต่ละบุคคล

4.3 พัฒนาการด้านสังคม หมายถึง เด็กมีลักษณะพฤติกรรมที่สามารถแสดง ออกตามขั้นพัฒนาการด้านสังคมได้อย่างเหมาะสมกับวัย สามารถปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ กติกา ของสถานศึกษาและสังคมในสิ่งที่ตั้งถาม บอกเหตุผลสะท้อนความเข้าใจได้ว่าการกระทำใดถูก หรือผิด สามารถติดต่อและสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่น และปรับตัวจากการพึ่งพาผู้ใหญ่ไปสู่การ พึ่งพาตนเอง เพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้ตามวัย

4.3.1 มีวินัยและรู้ผิดชอบสมวัย เด็กสามารถปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับของสถานศึกษาในสิ่งที่ตั้งถาม และสามารถบอกเหตุผลสะท้อนความเข้าใจว่าการกระทำใดถูกหรือผิดเพื่อฝึกฝนการดำเนินชีวิตให้สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

4.3.2 สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ เด็กสามารถนำหลักประชาธิปไตยมาใช้ในวิถีชีวิตประจำวันเพื่อการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเหมาะสมตามวัย

4.4 พัฒนาการด้านสติปัญญา หมายถึง เด็กมีลักษณะพฤติกรรมที่สามารถแสดงออกตามขั้นพัฒนาการด้านสติปัญญาได้อย่างเหมาะสมกับวัย มีการเปลี่ยนแปลงทางความสามารถทางการรู้คิด โดยพัฒนาจากการรับรู้ด้วยประสาทสัมผัสและการรู้จักคิดเชิงรูปธรรมไปสู่ความเข้าใจในการใช้สัญลักษณ์ และการคิดเป็นนามธรรม รวมถึงการพัฒนาความคิดที่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลางไปสู่การคิดที่มีเหตุผลและสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจได้ตามวัย

4.4.1 มีความใฝ่รู้สมวัย เด็กรักการอ่านและสนใจใฝ่เรียนรู้เรื่องที่ตนสนใจและมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมตามวัย

4.4.2 มีการเรียนรู้ด้วยตนเองสมวัย เด็กสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงในสภาพแวดล้อมที่เป็นอิสระ เอื้อต่อการเรียนรู้ จากกระบวนการที่เด็กมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและสิ่งแวดล้อมรอบตัว มีการพัฒนาความสามารถในการรับรู้ จดจำ รู้คิด รู้เหตุ ผล และแก้ปัญหาได้เหมาะสมตามวัย

4.4.3 มีทักษะในการสื่อสารสมวัย เด็กมีความเข้าใจและใช้ภาษาสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้และเข้าใจด้วยภาษาพูด ท่าทาง และสัญลักษณ์ สามารถสะท้อนความคิดและความรู้สึกภายในของเด็กได้อย่างถูกต้อง เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับบุคคลอื่นในสังคมหรือในกลุ่มได้ชัดเจนเหมาะสมตามวัย

4.4.4 มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์สมวัย เด็กสามารถสร้างภาพขึ้นในใจ สามารถคิดได้หลากหลายและคิดในสิ่งที่แปลกใหม่ จากเดิมจนนำไปสู่การถ่ายทอดความคิดออกมาเป็นวิธีการ หรือชิ้นงานที่แปลกใหม่ได้เหมาะสมตามวัย

4.5 ความพร้อมศึกษาต่อในขั้นต่อไป หมายถึง เด็กมีทักษะและความรู้พื้นฐานที่สำคัญตามพัฒนาการทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ และจิตใจ สังคม และสติปัญญา อย่างเหมาะสมตามวัยในแต่ละระดับชั้น ตามหลักสูตรสถานศึกษา ดังนี้

4.5.1 มีทักษะพื้นฐานตามพัฒนาการทุกด้านสมวัย เด็กมีทักษะที่จำเป็นตามพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาตามวัยในแต่ละระดับชั้นตามหลักสูตรสถานศึกษา

4.5.2 มีความรู้พื้นฐานสมวัย เด็กมีความรู้พื้นฐานที่จำเป็นเกี่ยวกับตนเอง และเรื่องราวรอบตัว ตามความต้องการ และความสนใจของเด็กซึ่งสอดคล้องกับวัยในแต่ละระดับชั้น ตามหลักสูตรสถานศึกษา

สรุป ประสิทธิผลด้านคุณภาพเด็ก หมายถึง ความสำเร็จในการพัฒนาเด็กของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย ด้านพัฒนาการด้านร่างกาย ด้านพัฒนาการด้านอารมณ์ และจิตใจ ด้านพัฒนาการด้านสังคม ด้านพัฒนาการด้านสติปัญญา และด้านความพร้อม ศึกษาต่อในชั้นต่อไป

## 5. ประสิทธิภาพด้านอาคารสถานที่

ประสิทธิภาพด้านอาคารสถานที่ หมายถึง ความสำเร็จการดำเนินงานด้าน ก่อสร้างหรือปรับปรุงอาคาร สถานที่ จัดภูมิทัศน์สภาพแวดล้อมทั้งภายในอาคารและภายนอกอาคาร การก่อสร้างและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะมีส่วนช่วยในการส่งเสริมและพัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ ดังนี้

### 5.1 ด้านอาคารสถานที่

#### 5.1.1 ที่ตั้ง สถานที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

5.1.1.1 สถานที่ตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรอยู่ในพื้นที่ที่มีขนาดเหมาะสม และไม่อยู่ในพื้นที่อาจเสี่ยงอันตราย

5.1.1.2 ไม่ควรอยู่ใกล้ถนน หรือใกล้ทางรถไฟ โดยเฉพาะที่มีการจราจรคับคั่ง หากมีความจำเป็นต้องสร้างให้ห่างจากแนวถนนไม่น้อยกว่า 20 เมตร และมีรั้วป้องกันอันตราย

5.1.1.3 พื้นที่ก่อสร้างควรเป็นพื้นที่ที่สามารถรับน้ำหนักอาคารได้อย่างปลอดภัย และเป็นพื้นที่ที่น้ำท่วมไม่ถึง

5.1.2 จำนวนชั้นของอาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรเป็นอาคารชั้นเดียว หากเป็นอาคาร 2 ชั้น ต้องมีมาตรการป้องกันอุบัติเหตุ อุบัติภัย และอัคคีภัยที่อาจเกิดขึ้น

5.1.3 ทางเข้า-ออกตัวอาคาร มีความกว้างที่สามารถเคลื่อนย้ายเด็กออกจากตัวอาคารได้สะดวกหากเกิดอุบัติเหตุ หรือภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ

5.1.4 ประตู-หน้าต่าง ต้องมีความแข็งแรง อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี มีขนาด และจำนวนเหมาะสมกับขนาดพื้นที่ของห้อง ไม่ควรมีสสิ่งกีดขวางใด ๆ มาปิดกั้นช่องทางลม และแสงสว่าง

5.1.5 บันได ไม้ลาดหรือชันเกินไป ควรมีความกว้างแต่ละช่วงไม่น้อยกว่า 1 เมตร ให้คำนึงถึงความปลอดภัยของเด็กเป็นสำคัญ

5.1.6 พื้นที่ใช้สอยภายใน ต้องจัดให้มีบริเวณพื้นที่ในอาคารที่สะอาด ปลอดภัย เพียงพอ และเหมาะสมกับการทำกิจกรรมของเด็ก โดยมีแนวทางดังนี้

5.1.6.1 บริเวณพื้นที่สำหรับการนอน ต้องคำนึงถึงความสะอาดเป็นหลัก อากาศถ่ายเทได้สะดวก และอุปกรณ์เครื่องใช้เหมาะสมกับจำนวนเด็ก มีพื้นที่เฉลี่ย ประมาณ 2.00 ตารางเมตร ต่อเด็ก 1 คน โดยมีแนวทางในการจัดดำเนินการ ดังนี้

- 1) จัดให้มีการระบายอากาศที่ดี ปลอดภัย โปร่ง ไม่มีเสียงรบกวน และแสงสว่างไม่จ้าเกินไป
- 2) อุปกรณ์เครื่องนอนต่าง ๆ มีความสะอาด นำไปปิดฝุ่น ตากแดดอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง
- 3) ที่นอน ผ้าปูที่นอน หมอน ปลอกหมอน ผ้าห่ม มีสภาพดีและมีเฉพาะเด็กแต่ละคน ทำความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ด้วยการซัก หรือผึ่งแดด เพื่อลดการแพร่ของเชื้อโรค
- 4) ตรวจตราดูแลไม่ให้มีสัตว์ หรือแมลงต่าง ๆ มารบกวนในบริเวณพื้นที่สำหรับนอน

5.1.6.2 บริเวณพื้นที่สำหรับการเล่นและพัฒนาเด็ก สภาพต้องไม่ลื่นและไม่ชื้น ควรเป็นพื้นไม้หรือวัสดุที่มีความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ ทำความสะอาดง่าย และอยู่ในสภาพที่สะอาดอยู่เสมอ จัดวางสิ่งของ เครื่องใช้ เช่น ตุ๊กตา ไม้เป็นระเบียบ และมีการยึดติดกับผนังหรือพื้นอย่างมั่นคง

5.1.6.3 บริเวณพื้นที่รับประทานอาหาร ต้องคำนึงถึงความสะอาดเป็นหลัก มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเหมาะสม มีอุปกรณ์เครื่องใช้ที่เพียงพอและเหมาะสมกับจำนวนเด็ก ทั้งนี้ บริเวณห้องอาหาร โต๊ะ เก้าอี้ ที่ใช้สำหรับรับประทานอาหาร ต้องทำความสะอาดอย่างสม่ำเสมอ และควรจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้มีขนาดเหมาะสมกับเด็ก มีสภาพแข็งแรง และใช้งานได้ดี

5.1.6.4 บริเวณสถานที่ประกอบอาหารหรือห้องครัว ต้องแยกห่างจากบริเวณพื้นที่สำหรับเด็กพอสมควร มีเครื่องใช้ที่จำเป็น รวมทั้งที่ล้าง และเก็บภาชนะ เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่ถูกสุขลักษณะ โดยเน้นเรื่องความสะอาดและความปลอดภัยเป็นหลัก

5.1.6.5 ห้องปฐมพยาบาล ต้องแยกเป็นสัดส่วน มีอุปกรณ์ปฐมพยาบาล ตู้ยา เครื่องกักันท์ที่จำเป็น และขณะอยู่ในห้องปฐมพยาบาลเด็กต้องอยู่ในสายตา



5.1.6.6 จัดให้มีบริเวณพื้นที่สำหรับใช้ทำความสะอาดเด็ก และมีอุปกรณ์ที่จำเป็นตามสมควร อย่างน้อยต้องมีที่ล้างมือและแปรงฟัน

5.1.6.7 ห้องส้วมสำหรับเด็กต้องจัดให้มีเฉลี่ย 1 ที่ ต่อเด็ก 12 คน โถส้วมต้องมีขนาดเหมาะสมกับตัวเด็ก มีฐานส้วมที่เด็กสามารถก้าวขึ้นลงได้ง่าย ห้องมีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้สะดวก พื้นไม่ลื่น หากมีประตูจะต้องไม่ใส่กลอนหรือกุญแจ และมีส่วนสูงที่สามารถเห็นเด็กได้จากภายนอก หากห้องส้วมอยู่ภายนอกอาคารจะต้องไม่ตั้งอยู่ในที่ลับตาคน แยกเป็นสัดส่วนสำหรับเด็กผู้ชายและเด็กผู้หญิง

5.1.6.8 ห้องอเนกประสงค์ สำหรับใช้ทำกิจกรรมพัฒนาเด็ก การรับประทานอาหารหรือการนอน คำนึงถึงความสะอาด และการจัดพื้นที่ใช้สอยให้เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรม

5.1.6.9 การกำจัดสิ่งปฏิกูลต่าง ๆ จัดเก็บในภาชนะที่มีฝาปิดมิดชิด และนำออกไปทิ้งภายนอกอาคารทุกวัน

## 5.2 ด้านสิ่งแวดล้อม

### 5.2.1 ภายในอาคาร

5.2.1.1 แสงสว่างควรเป็นแสงสว่างจากธรรมชาติสม่ำเสมอ ทั่วทั้งห้อง เชื้อต่อการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา

5.2.1.2 เสียงต้องอยู่ในระดับไม่ดังเกินไป

5.2.1.3 การถ่ายเทอากาศสะดวก โดยมีพื้นที่ของหน้าต่าง ประตู และช่องลมรวมกันแล้วไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20 ของพื้นที่ห้อง กรณีที่เป็นห้องกระจกหรืออยู่ในบริเวณโรงงานที่มีมลพิษต้องมีเครื่องฟอกอากาศและมีเครื่องปรับอากาศอย่างเหมาะสม บริเวณศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นเขตห้ามสูบบุหรี่ตามกฎหมาย

### 5.2.2 ภายนอกอาคาร

5.2.2.1 มีรั้วกั้นบริเวณให้เป็นสัดส่วนเพื่อความปลอดภัยของเด็ก และมีทางเข้า-ออกไม่น้อยกว่า 2 ทาง กรณีมีทางเดียวต้องมีความกว้างไม่น้อยกว่า 2.00 เมตร

5.2.2.2 มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ และควรตั้งอยู่ห่างจากแหล่งอบายมุข ฝุ่นละออง เสียงที่รบกวน มีการจัดระบบสุขาภิบาล การระบายน้ำ การระบายอากาศ และการจัดเก็บสิ่งปฏิกูลให้เหมาะสม มีการกำจัดสิ่งปฏิกูลทุกวัน

5.2.2.3 มีพื้นที่เล่นกลางแจ้งเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2.00 ตาราง ต่อเด็ก 1 คน โดยจัดให้มีเครื่องเล่นกลางแจ้งที่ปลอดภัย และมีจำนวนเพียงพอกับเด็ก

5.2.2.4 ระเบียบ มีความกว้างไม่น้อยกว่า 1.50 เมตร ลูกกรงกัน เพื่อความปลอดภัยของเด็ก มีการตรวจสอบสภาพความคงทน แข็งแรง และสภาพการใช้งานให้ปลอดภัยสำหรับเด็กอยู่เสมอ

### 5.3 ด้านความปลอดภัย

#### 5.3.1 มีมาตรการป้องกันความปลอดภัย ดังนี้

5.3.1.1 ติดตั้งระบบและอุปกรณ์ในการรักษาความปลอดภัย หรือ เครื่องตัดไฟภายในบริเวณอาคาร

5.3.1.2 ติดตั้งเครื่องดับเพลิงอย่างน้อย 1 เครื่องต่อพื้นที่ 150 ตารางเมตร และยังดับเพลิงติดตั้งสูงจากพื้นถึงหัวถัง ไม่เกิน 1.50 เซนติเมตร

5.3.1.3 ติดตั้งปลั๊กไฟให้สูงจากพื้นไม่น้อยกว่า 1.50 เมตร ถ้าติดตั้งต่ำกว่าที่กำหนดจะต้องมีฝาปิดครอบเพื่อป้องกันไม่ให้เด็กเล่นได้ และหลีกเลี่ยงการใช้สายไฟ ต่อพ่วง

5.3.1.4 หลีกเลี่ยงเครื่องใช้ไฟฟ้า และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทำด้วยวัสดุแตกหักง่ายหรือแหลมคมหากเป็นไม้ ต้องไม่มีเสี้ยนไม้ หรือเหลี่ยมคม

5.3.1.5 จัดให้มีตู้เก็บยา และเครื่องเวชภัณฑ์สำหรับปฐมพยาบาล วางไว้อยู่ในที่สูง สะดวกต่อการหยิบใช้ และเก็บไว้ในที่ปลอดภัย ให้พ้นมือเด็ก

5.3.1.6 จัดให้มีวัสดุกันลื่น ในบริเวณห้องน้ำ-ห้องส้วมที่มีลักษณะ ลื่น และ เก็บสารจำพวกเคมี หรือน้ำยาทำความสะอาดไว้ในที่ปลอดภัย ให้พ้นมือเด็ก วัสดุกันลื่นที่ใช้ในห้องน้ำ-ห้องส้วม ต้องทำความสะอาดสม่ำเสมอ

5.3.1.7 ไม่มีหลุม หรือบ่อน้ำ ที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็กในบริเวณ โดยรอบตัวอาคาร รวมทั้งไม่ควรปลูกต้นไม้ที่มีหนามแหลมคม

5.3.1.8 มีระบบการล็อกประตูในการเข้า-ออก นอกบริเวณอาคาร สำหรับเจ้าหน้าที่ เปิด-ปิดได้ ควรมึกริ่งสัญญาณเรียกไว้ที่หน้าประตู สำหรับห้องครัวและที่ประกอบอาหาร ควรมีประตูเปิด-ปิด ที่ปลอดภัย เด็กเข้าไปไม่ได้

5.3.1.9 ติดตั้งอุปกรณ์เพื่อป้องกันพาหะนำโรค เช่น มุ้งลวด ฯลฯ และมีมาตรการป้องกันด้านสุขอนามัย

5.3.1.10 มีตู้ หรือชั้นเก็บวัสดุอุปกรณ์ และสื่อการเรียนรู้ที่แข็งแรง มั่นคง มีความสูงขนาดที่เหมาะสมกับเด็กเล็ก สำหรับสิ่งของเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็กนั้นควรจัดแยกให้พ้นมือเด็ก

### 5.3.2 มาตรการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน

#### 5.3.2.1 มีการฝึกซ้อมสำหรับการป้องกันอุบัติภัย

5.3.2.2 บุคลากรได้รับการอบรมด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น การป้องกันอุบัติภัยและความเจ็บป่วยฉุกเฉินของเด็ก

5.3.2.3 มีโทรศัพท์และหมายเลขโทรศัพท์ฉุกเฉินของส่วนราชการต่าง ๆ ไว้เพื่อติดต่อได้อย่างทั่วถึงที่มีอุปกรณ์/เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฐมพยาบาลประจำไว้

#### 5.3.2.4 มีสมุดบันทึกข้อมูลสุขภาพ และพัฒนาการของเด็ก

#### 5.3.2.5 มีมาตรการในการรับ-ส่งเด็ก อย่างเป็นระบบ

5.3.2.6 มีแผนและแนวทางปฏิบัติกรณีเด็กมีเหตุฉุกเฉินที่จะต้องดำเนินการช่วยเหลือโดยด่วน

สรุป ประสิทธิภาพด้านอาคารสถานที่ หมายถึง ความสำเร็จในการดำเนินงานด้านอาคารและสถานที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย ด้านอาคารและอาคารประกอบ ด้านสภาพแวดล้อม และด้านความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

## 6. ประสิทธิภาพด้านชุมชน

ประสิทธิผลด้านชุมชน หมายถึง ความสำเร็จจากการสนับสนุนของส่วนต่าง ๆ ภายนอกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และ 2) การส่งเสริมเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย

6.1 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน หมายถึง การที่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรรัฐ สถาบันการศึกษา และสถาบันศาสนา มีส่วนร่วมในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังนี้

6.1.1 ด้านวิชาการ ทุกภาคส่วนมีการดำเนินการ ดังนี้ 1) ให้คำแนะนำ คำปรึกษาการจัดทำหลักสูตร 2) ให้คำแนะนำ คำปรึกษา สนับสนุนทรัพยากรในการทำกิจกรรม ทางวิชาการ รวมถึงการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กให้กับผู้ปกครองและครู 3) ให้คำแนะนำหรือมีส่วนร่วมในการประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 4) ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

6.1.2 ด้านอาคารสถานที่ ทุกภาคส่วนมีการ 1) ร่วมพัฒนาปรับปรุงอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกอาคาร และ 2) ร่วมเฝ้าระวังดูแลความปลอดภัยและทรัพย์สินภายในอาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

6.1.3 ด้านงบประมาณ ระดมทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาอาคารสถานที่ บุคลากร สื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ กิจกรรมศึกษาเรียนรู้นอกสถานที่ อาหารเสริม อาหารว่าง อุปกรณ์กีฬา และอื่น ๆ

6.1.4 ด้านบุคลากร ดำเนินการดังนี้ 1) ให้คำปรึกษา/แนะนำ/ส่งเสริม/สนับสนุน ในการดำเนินงานและการพัฒนาบุคลากร และ 2) ร่วมในการอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์การเรียนรู้ ดูแลความปลอดภัย

6.1.5 ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน มีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์กับชุมชน เช่น 1) จัดกิจกรรมเยี่ยมบ้าน 2) จัดทำสมุดสื่อสารระหว่างศูนย์กับผู้ปกครอง 3) จัดทำป้ายนิเทศให้ความรู้กับผู้ปกครอง 4) จัดให้มีมุมเรียนรู้ผู้ปกครอง 5) จัดกิจกรรมการแสดงของเด็กเข้าร่วมในโอกาสต่าง ๆ 6) จัดนิทรรศการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ นวัตกรรม สื่อการเรียน และผลงานเด็ก 7) ร่วมกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนาและประเพณีต่าง ๆ ของท้องถิ่น 8) เข้าร่วมกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ที่สาธารณะ 9) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้บริการชุมชนด้านอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากร และอื่น ๆ

6.2 การส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง การสร้างและพัฒนาเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เป็นสถานพัฒนาเด็กเล็กที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ดังนี้

#### 6.2.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางด้านการพัฒนาเด็กเล็ก
- 2) เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีศักยภาพในการพัฒนาเด็ก
- 3) เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานด้านพัฒนาเด็ก ระหว่างหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 4) เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็กเล็ก

#### 6.2.2 แนวทางปฏิบัติงาน

- 1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุนการจัดประชุมบุคลากรระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อกำหนดแผนความร่วมมือในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2) จัดทำแผนงาน ปฏิทินงาน แนวทางการปฏิบัติงานตามกำหนดการ

3) ส่งแผนงานและปฏิทินงานให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นต้นสังกัดพิจารณาเห็นชอบ

4) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

5) ดำเนินการตามแผนงานและปฏิทินปฏิบัติงาน 6) สรุปและ

รายงานผลการดำเนินงานให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นสังกัด

6.2.3 การส่งเสริมสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงาน

ที่เกี่ยวข้อง 1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทหน้าที่ในการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาเด็กเล็กตามศักยภาพ 2) เผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานพัฒนาเครือข่าย 3) ประเมินผลการพัฒนา 4) สนับสนุนให้บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีความก้าวหน้าในวิชาชีพและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

6.2.4 การจัดตั้งเครือข่ายระดับต่าง ๆ

ขั้นที่ 1 การวางแผน 1) วางแผนงานในการสร้างเครือข่าย และ

2) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงาน/องค์กรที่เกี่ยวข้อง 3) ประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสร้างเครือข่าย 4) จัดตั้งชมรม คณะกรรมการชมรม คณะทำงานหรือคณะกรรมการที่จะเป็นทีมงานพร้อมกำหนดภารกิจหน้าที่ และกลไกในการพัฒนา 5) วางแผนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ

ขั้นที่ 2 ปฏิบัติงานตามแผน

ขั้นที่ 3 ประเมินผลการดำเนินงาน 1) ประเมินผลการดำเนินงาน

ในรอบปีของแต่ละฝ่ายแต่ละทีมงาน 2) รวบรวมผลการประเมิน ปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข เพื่อเสนอทีมงาน คณะทำงานและผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

17

ขั้นที่ 4 ปรับปรุงและพัฒนา นำผลการประเมินมาปรับปรุงและ

พัฒนาการสร้างเครือข่าย

สรุป ประสิทธิภาพด้านชุมชน หมายถึง ความสำเร็จจากการสนับสนุนของส่วนต่าง ๆ ภายนอกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย ด้านการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และด้านการส่งเสริมเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

รุ่งอรุณ เกื้อนใหญ่ (2544, หน้า 121) ได้ศึกษากระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี โดยยึดกรอบแนวทางการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งมีกระบวนการบริหาร 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การวางแผน 2) การจัดองค์การ 3) การบริหารงานบุคคล 4) การอำนวยการหรือสั่งงาน 5) การประสานงาน 6) การรายงาน และ 7) การจัดงบประมาณ และกรอบเกี่ยวกับประสิทธิผลทั้ง 4 ด้าน คือ 1) หลักสูตรที่เหมาะสม 2) พัฒนาการและการเรียนรู้ 3) ความปลอดภัย สถานที่ และสภาพแวดล้อม และ 4) ความร่วมมือของชุมชน พบว่า 1) ประสิทธิภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) กระบวนการบริหารกับประสิทธิผลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญยิ่ง เทคนอย (2545, หน้า 109) ได้ศึกษาการศึกษาสภาพและความต้องการในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามทัศนกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 ด้าน คือ ด้านตัวเด็ก ด้านผู้ดูแลเด็ก ด้านคณะกรรมการพัฒนาเด็ก ด้านอาคารสถานที่ ด้านการจัดกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ผลการศึกษาพบว่าสภาพการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามทัศนกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ความต้องการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามทัศนกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

สถาพร จินดาเดช (2546, หน้า 154) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก : กรณีศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตำบลคิ่งพยอม อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี พบว่า 1) ปัจจัยที่ทำให้ศูนย์มีความเข้มแข็ง คือคณะกรรมการพัฒนาเด็กมีความร่วมมือร่วมใจ มีความโปร่งใสในการบริหารจัดการ ผู้ดูแลเด็กมีความตั้งใจในการเลี้ยงดูและรักเด็ก เมื่อเด็กกลับบ้านผู้ปกครองเห็นถึงพัฒนาการของเด็กและตลอดระยะเวลา 19 ปี ที่ผ่านมาไม่เคยมีปัญหาโรงเรียน ทั้งในด้านการบริหาร และการเลี้ยงดูเด็ก รวมทั้งยังชนะเลิศการประกวดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กระดับประเทศ ปี พ.ศ.2539 ทำให้เกิดความเชื่อมั่นของประชาชน 2) การมีส่วนร่วมของภาครัฐและเอกชนจะเป็นการสนับสนุนงบประมาณและมอบสิ่งของช่วยเหลือในหลายด้าน ส่วนผู้ปกครองจะช่วยเหลือเป็นค่าบำรุงการศึกษารายเทอม และรายเดือนซึ่งถูกมาก เมื่อมีงานศพที่วัดทางศูนย์ฯ จะนำพวงหรีดไปให้และขอรับบริจาค

เงินบำรุงศูนย์ฯหรือการจัดทอดผ้าป่าสมทบกองทุนพัฒนาเด็กของตำบล และร่วมจัดกิจกรรมในวันสำคัญต่าง ๆ 3) ขาดการประสานงานในการดำเนินงานจากเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง ทำให้ขาดการรับรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่จากทางราชการ ไม่มีความเชื่อมั่นในการถ่ายโอนงานพัฒนาเด็กไปให้อบต. คณะกรรมการพัฒนาเด็ก (กพด.) ขาดการทำงานเป็นทีมและบางส่วนขาดความกระตือรือร้นไม่เสียสละเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ รัฐควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจนเป็นองค์รวม

เสาวลักษณ์ ตุยคำ (2548, หน้า 204-205) ได้ศึกษาการประเมินประสิทธิผลของการถ่ายโอนงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการถ่ายโอนงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคือจำนวนผู้ดูแลเด็กเล็กไม่เพียงพอกับจำนวนเด็กเล็ก อุปสรรคการเรียนการสอนไม่เพียงพอ บุคลากรขาดความรู้ความชำนาญที่เกี่ยวกับการพัฒนาเด็ก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เข้าใจในบทบาทของตนเอง และประชาชนขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

สมยศ มีศิลป์ (2550, หน้า 174-175) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า สอนใหญ่ มีการปฏิบัติ 6 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านแนวการจัดประสบการณ์ ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ด้านสื่อวัสดุอุปกรณ์ ด้านความปลอดภัย สุขภาพอนามัย และด้านโภชนาการ รายการที่มีการปฏิบัติร้อยละ 100 คือรายการส่งเสริมด้านความรู้และทักษะการสอน การกำหนดวิธีการและการสรรหาครูผู้สอนการสนับสนุนให้ครูได้เพิ่มพูนความรู้ การจัดสถานที่ที่เหมาะสมและเอื้อต่อการจัดประสบการณ์ การเอาใจใส่ในเรื่องความสะอาดและความปลอดภัย การจัดหาวัสดุอุปกรณ์การจัดสื่อการเรียนรู้อยู่ในห้องเรียนและกลางแจ้ง ตลอดจนการตรวจสุขภาพและให้ภูมิคุ้มกัน แต่การผลิตสื่อขึ้นใช้เองมีน้อย รายการที่กล่าวมาดังกล่าวล้วนมีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานทั้งสิ้น ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากขาดการประชุม อบรม สัมมนา และประสานงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง งบประมาณไม่เพียงพอ บุคลากรขาดการศึกษาเพิ่มเติมและการนิเทศติดตามการสอน

กฤษณา สวัสดิ์ชัย (2551, หน้า 197) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลตง จังหวัดลำพูน ผลการศึกษาพบว่าชุมชนได้รับรู้ปัญหาในการจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ติดตามการวางแผนการจัดการศูนย์

พัฒนาเด็กเล็ก ติดตาม สอบถามปัญหาที่เกิดขึ้น ประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์ เด็กเล็ก ช่วยเหลือदानแรงงานในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก บริจาคสื่อวัสดุอุปกรณ์ ให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูพี่เลี้ยงเด็ก และติดตามผลการดำเนินงาน ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แต่ไม่มีส่วนรวมในการ ให้ความร่วมมือเป็นวิทยากรให้ความรู้ เสริมประสบการณ์แก่เด็ก และเป็นกรรมการตรวจรับพัสดุของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

สมเด็จพระ ภูศรี และคณะ (2551, หน้า 166-167) ได้ศึกษาการพัฒนาขีด ความสามารถในการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ปัญหาของการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การ บริหารส่วนตำบลมีดังนี้

1. ด้านการศึกษา ยังขาดแผนการเรียนการสอนที่มีมาตรฐาน แนวทางการ ปฏิบัติและบทบาทการทำงานของครูยังคงไม่เข้าใจชัดเจนเพราะแต่ละศูนย์ฯ จะดำเนินการ เอง ไม่เป็นแนวทาง เดียวกันทั้งจังหวัด วัสดุ อุปกรณ์ สื่อ การเรียนการสอนไม่เพียงพอ เช่น กระดาษ ปากกา ดินสอ ของเด็กเล่น เอกสารวิชาการไม่เพียงพอ และไม่เหมาะสม ไม่ได้มีการแยกอายุเด็ก ในการจัดห้องเรียน เรียนร่วมกัน หลายกลุ่มอายุ ทำให้ดูแลยาก การจัดประสบการณ์ในการ พัฒนาเด็กไม่หลากหลาย และไม่ส่งเสริมพัฒนาการของเด็ก ให้ครบทุกด้านไม่มีมุมประสบการณ์ที่มีอุปกรณ์ที่มากพอ เพื่อส่งเสริมพัฒนาการของเด็ก ไม่มีการนิเทศ ติดตามผลการ จัดการเรียนการสอนของผู้ดูแลเด็กอย่างเป็นระบบ สื่อที่ องค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งจัดให้ไม่ตรงกับความต้องการของเด็กและไม่สอดคล้อง กับกิจกรรมการเรียนการสอนของครูผู้ปกครองอยากให้บุตรหลานอ่านออกเขียนได้ เมื่อ มาเรียนที่ศูนย์ฯ ซึ่งเป็นความต้องการที่ไม่เป็นไปตาม หลักวิชาการในการสอนเด็กเล็ก ทำให้ครูผู้สอนลำบากใจ เนื่องจากผู้ปกครองยังไม่เข้าใจในด้านการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ปกครองมีความต้องการให้ครูพี่เลี้ยงสอนหนังสือ

2. ด้านสถานที่บางแห่งห้องน้ำไม่ถูกสุขลักษณะ ไม่เหมาะสมกับเด็กเล็ก เวลาเด็กเดินเข้าห้องน้ำอาจจะเกิด อุบัติเหตุได้ ไม่มีราวให้เด็กจับเวลาเข้าห้องน้ำ อาคาร สถานที่ ไม่แข็งแรงไม่เหมาะสมสำหรับการจัดกิจกรรม เช่น มีสระน้ำ ที่เผาขยะอยู่ใกล้ๆ สถานที่แออัด ไม่มีรั้วไม่สะอาด เป็นต้น อาคารสถานที่ไม่เป็นสัดส่วน ไม่ได้มาตรฐาน เนื่องจากขาดงบประมาณในการก่อสร้างและปรับปรุงซ่อมแซมอาคารสถานที่ ห้องนอน เด็กเล็กเกินไป



3. ด้านการบริการ บางแห่งการรับส่งเด็ก การบริการให้ชุมชนไม่สะดวกเท่าที่ควร อาหารเสริมไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร การปล่อยเด็กกลับบ้านก่อนผู้ปกครองเลิกงาน เป็นภาระต้องมารับลูกในเวลาทำงาน การรับเด็กต่ำกว่าเกณฑ์ เป็นปัญหาในการสอน ต้องเสียเวลามาดูแลเด็กเล็กๆ ที่ร้องไห้ งอแง นม และอาหารเสริมมาล่าช้า อาหารกลางวันทำซ้ำๆ อย่างเดิมเกือบทุกวันเด็กไม่ชอบ

4. ด้านบุคลากร การสรรหาบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการทุกอย่าง เช่น มีภูมิสำเนาในพื้นที่ คุณวุฒิตตรงตามลักษณะงาน (เอกปฐมวัย) ทำให้หาได้ค่อนข้างยาก ผู้ดูแลเด็กบางคน ยังบกพร่องในการปฏิบัติ หน้าที่ ไม่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ปกครอง บุคลากรบางส่วน ขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่จบปริญญาตรี เอกการศึกษาปฐมวัย ไม่เข้าใจการเขียน แผนการจัด ประสบการณ์ ครู ผดต. ไม่ได้รับการส่งเสริมด้านการศึกษาต่อเพราะไม่มีงบสนับสนุน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบางแห่งมีเด็กมาก ครูผู้ดูแลไม่เพียงพอ อัตราส่วนระหว่าง ครู 1 คน ต่อเด็ก 20 คน มากเกินไปสำหรับการส่งเสริมพัฒนาการของเด็กเล็กบางแห่งผู้ประกอบอาหารจัดทำอาหารไม่ถูกต้องตามหลักโภชนาการ ไม่ถูกสุขลักษณะ ไม่อร่อย ผู้ดูแลเด็กเล็กไม่มีความมั่นใจในโอกาสความก้าวหน้าของตน ไม่มีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ขาดเกณฑ์การประเมินครูที่เสี่ยง เพื่อทำงานต่อไปงบประมาณถัดไปไม่สามารถเปิดกรอรับ ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาเข้าทำงานที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ ครูผู้ดูแลเด็กเป็นกังวลในการต่อสัญญาจ้างตาม ภารกิจ

5. ด้านงบประมาณ การจัดทำงานงบประมาณบางท้องถิ่นที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกัน ระหว่างผู้บริหารกับสภาองค์การบริหารส่วนตำบลทำให้การจัดทำงานงบประมาณไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร

6. ด้านการบริหารจัดการ ในบางพื้นที่มีปัญหาการแย่งเด็กระหว่างโรงเรียนประถมศึกษากับองค์การบริหารส่วนตำบล ขาดการประเมินและติดตามผลจากฝ่ายบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ความมั่นคงของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบางแห่งขึ้นตรงกับการเมืองท้องถิ่นมาก จำนวนนักเรียนที่แจ้งความประสงค์จะมาเรียนไม่ตรงกับจำนวนนักเรียนที่มา เรียนจริง บางแห่งขาดการสนับสนุนจากชุมชนการปิด-เปิดภาคเรียนในแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ศูนย์ฯ วัดบางแห่งผู้บริหารศูนย์ฯ เดิม (เจ้าอาวาสวัด) ยังไม่มอบอำนาจการบริหารจัดการให้กับองค์การบริหารส่วนตำบล

สาเหตุที่ทำให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบางแห่งประสบความสำเร็จนั้น คือ

1. การพัฒนาด้านบุคลากร ครูพี่เลี้ยงมีความรู้ความสามารถในวิชาชีพ สาขาการศึกษาปฐมวัยในการให้ความรู้แก่เด็กปฐมวัย มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ด้านการศึกษา เพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการเรียนการสอน ให้เหมาะสมกับวัยของเด็ก บุคลากรในศูนย์ (ครู ผดด.) มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีการเพิ่มประสิทธิภาพครูพี่เลี้ยงโดยมีการอบรมอย่างต่อเนื่อง จัดสรรงบประมาณในการ ส่งไปอบรมทัศนศึกษาดูงานทุกปี
2. การพัฒนาด้านการศึกษาและสื่อการเรียนการสอน มีสื่อการเรียน การสอนที่เหมาะสมกับวัยของเด็กอย่าง เพียงพอ มีการจัดหาวัสดุสำนักงานของศูนย์เด็ก ให้เพียงพอ การจัดหาวัสดุ การเรียนการสอนสำหรับเด็กมีการสอบถามความคิดเห็นของ ผู้ดูแลเด็ก
3. การพัฒนาด้านสถานที่ศูนย์ฯอยู่ในสภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีเป็นไปตาม มาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เช่น ห้องน้ำ อาคารสถานที่ ห้องนอน และจัดสื่อการเรียน การสอน ให้เหมาะสม อาคารสถานที่มั่นคง ถาวร เพียงพอสำหรับเด็ก
4. การพัฒนาด้านการบริการ มีรถรับส่ง บริการเด็ก ผู้ปกครองและ ชุมชน ให้เหมาะสม มีการอบรมด้านการให้ บริการอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มความสะอาดและ ปลอดภัย
5. การพัฒนาด้านโภชนาการ เด็กได้รับประทานอาหารที่มีประโยชน์ต่อ ร่างกายครบหมวดหมู่ได้เต็มทุกวัน
6. การพัฒนาด้านความปลอดภัยของเด็ก มีรั้วรอบขอบชิด ห้องนอนมีมุ้ง ลวดห้องน้ำห้องครัวสะอาด
7. การพัฒนาด้านงบประมาณ ได้รับงบประมาณที่เพียงพอต่อการก่อสร้าง ปรับปรุงศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและการซ่อมแซมอาคารสถานที่ สนามเด็กเล่น ของศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก จัดงบประมาณสนับสนุนด้านสื่อการเรียนการสอน อาคารสถานที่ มีการต่อเติมให้ มีความมั่นคงและเหมาะสม มีคุณภาพ นักวิชาการศึกษาทำความเข้าใจและประสานงาน กับสภาฯ ในการจัดทำงบประมาณ
8. การพัฒนาด้านความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน เกิดการมี ส่วนร่วมของชุมชน ผู้ปกครอง องค์กรบริหารส่วนตำบลและศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีโครงการ เยี่ยมบ้าน เพื่อรับทราบปัญหาของการปฏิบัติหน้าที่ของครูพี่เลี้ยง ผู้ปกครองมีส่วนร่วม สนับสนุนศูนย์ฯ สถานีอนามัย โรงเรียน ในพื้นที่ และส่วนราชการต่างๆ มีส่วนร่วมในการให้ ความรู้ ชี้แนะแนวทางการพัฒนาศูนย์ฯ เป็นประจำ

9. การพัฒนาด้านการบริหารจัดการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการประเมินคุณภาพศูนย์เด็กแบบต่อเนื่องโดย เจ้าหน้าที่ของ อบต. คณะกรรมการศูนย์ ผู้ดูแลเด็ก เจ้าหน้าที่ ผู้ปกครอง ผู้บริหาร และสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล มีส่วนร่วมในการพัฒนาและจัดการศึกษาให้กับเด็กปฐมวัย

10. การมองเห็นความสำคัญของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การมีวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาการศึกษา ความเอาใจใส่ ทุ่มเท มุ่งมั่น จริงจังของนายก อบต.

แนวทางในการพัฒนามีดังนี้

1. ด้านสถานที่ ควรปรับปรุงด้าน อาคาร ห้องน้ำ ห้องครัว ให้เหมาะสม ควรมีการจัดสรรงบประมาณ ในการพัฒนาปรับปรุงอาคารสถานที่สภาพแวดล้อมในศูนย์ฯ

2. ด้านการศึกษาและสื่อการเรียนการสอน ควรมีวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เหมาะสมกับวัยของเด็ก และเพียงพอกับจำนวนเด็ก มุ่งเน้น ให้ครูผู้ดูแลเด็กเล็กได้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการศึกษา เพื่อที่จะนำไปพัฒนาเด็ก ผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการจัด ประสบการณ์การเรียนการสอนให้กับเด็กควรจัดซื้อ อุปกรณ์ วัสดุสำนักงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เพียงพอ

3. ด้านบุคลากร ควรเน้นให้ครูผู้ดูแลเด็กจบการศึกษาระดับปริญญาตรี เอกปฐมวัย และมีงบประมาณสนับสนุนให้ครูไปศึกษาต่อระดับปริญญาตรีเอกปฐมวัยจนจบปริญญาตรีทุกคนควรมีการพัฒนาศักยภาพของครู ผู้ดูแลเด็กเล็กให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ควรหาผู้ดูแลเด็กที่มีความกระตือรือร้นในการ แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตัวเองให้มีสมรรถภาพ ในการจัดการเรียนการสอนให้เด็กได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ ควรมีการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในศูนย์ฯ ควรหาทางบรรจุครู ผู้ดูแลเด็กเป็นข้าราชการประจำของรัฐ และมีค่าตอบแทนตามวุฒิการศึกษา

4. ด้านการบริหารจัดการ ควรมีการบรรจุแผนการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กลงในแผนพัฒนา 3 ปี ขององค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และมีความรู้ในการพัฒนาเด็กปฐมวัยมาเป็นผู้บริหารศูนย์ฯ ควรมีการระดมทุนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เช่น ทำผ้าป่าสามัคคี มอบให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร่วมกับชุมชนและองค์การบริหารส่วนตำบล ควรจัดประชุมคณะกรรมการศูนย์ฯและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบบทบาทความรับผิดชอบที่มีต่อศูนย์ฯ อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง พร้อมรับฟังความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค นำไปสู่การ

แก้ไขต่อไป ควรมีการติดตามประเมินผลตามแผนที่วางไว้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล การใช้แผนพัฒนาศูนยฯ มีการนิเทศติดตามประเมินผลเพื่อพัฒนาศักยภาพ มีเกณฑ์การประเมินรูปแบบเดียวกัน ควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รับทราบ และนำเสนอผลการประเมินต่อผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อนำผลมา ปรับปรุงแก้ไข

5. ด้านงบประมาณ ควรมีการเพิ่มค่าตอบแทนให้ครูพี่เลี้ยง เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในศูนยฯ ควรมีการจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ งบกิจกรรม งบเพิ่มประสิทธิภาพ บุคลากร งบซ่อมแซมบำรุงอาคาร สถานที่ งบ สื่อการเรียนการสอน ฯลฯ ซึ่งบุคคลที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้งบประมาณประสบความสำเร็จคือผู้บริหารท้องถิ่นต้องให้ความสำคัญกับเด็ก นายองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีวิสัยทัศน์ด้านการจัดการศึกษาให้มากขึ้น

6. ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ควรมีการประชุมผู้ปกครองเพื่อแนะแนวทางวิธีการจัดการเรียนการสอนให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจ

ขวัญใจ สุตรีก (2553, หน้า 174-175) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานศูนยฯพัฒนาเด็กเล็ก ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดปทุมธานี ตามทัศนะของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้อำนวยการกอง การศึกษา หัวหน้าส่วนการศึกษา/นักวิชาการศึกษา และครูผู้ดูแลเด็ก พบว่า 1) ประสิทธิภาพ การดำเนินงานตามมาตรฐานศูนยฯพัฒนาเด็กเล็ก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดย ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตรมีประสิทธิผลมากที่สุด 2) ปัจจัยการบริหารกับ ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานศูนยฯพัฒนาเด็กเล็ก โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน ระดับสูงทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน สูงสุดคือด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ กับด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากชุมชน

สิริชชา วงศ์ประทุม (2553, หน้า 198-199) ได้ศึกษาการประเมินประสิทธิผล การบริหารศูนยฯพัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลโนนแดง อำเภอบรบือ จังหวัด มหาสารคาม ผลการศึกษา พบว่า 1) ประสิทธิภาพการบริหารศูนยฯพัฒนาเด็กเล็กโดยรวม และเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย อยู่ในระดับปานกลาง 2) ประสิทธิภาพการบริหารศูนยฯพัฒนาเด็กเล็ก โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

มยุรา วรรณเกตู (2553, หน้า 188) ได้ศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก กรณีศึกษา : ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลห้วยแก้ว อำเภอปึงนาราง จังหวัดพิจิตร พบว่า 1) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ นโยบายของผู้บริหาร ส่งเสริมให้ผู้ดูแลเด็กมีคุณธรรม จริยธรรม ให้ผู้เรียนมีพัฒนาการที่ดีทั้งทางด้านสติปัญญา อารมณ์และสังคม สนับสนุนสื่อการเรียนการสอนที่พัฒนาเด็กเล็กและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านงบประมาณ ผู้ประเมินเห็นว่าไม่เพียงพอในการดำเนินการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แต่ได้แก้ไขด้วยการจัดสรรงบประมาณผู้ดูแลเด็ก จำนวน 3 คน ตรงตามกรอบอัตรากำลังที่มีและเพียงพอต่อการดูแลเด็ก สื่อการเรียนการสอน มีไม่เพียงพอต่อการพัฒนาเด็กเนื่องจากมีงบประมาณที่จำกัด ด้านอาคารสถานที่ ต้องมีความเหมาะสม แข็งแรง มั่นคง จัดสถานที่เป็นสัดส่วน มีความปลอดภัย 2) ผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยแก้ว 1) ด้านวิชาการ การเรียนการสอนความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารให้ความสำคัญ การเรียนการสอนเป็นไปตามหลักสูตร 2) ด้านบุคลากร ผู้บริหารและผู้ดูแลเด็กขาดความรู้ความเข้าใจด้านการศึกษาประถมวัย 3) ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม งบประมาณไม่เพียงพอในการบริหารจัดการด้านสภาพแวดล้อม 4) ด้านกิจการนักเรียน ขาดบุคลากรในการรับผิดชอบ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้บุคลากรที่รับผิดชอบโดยตรง 5) ด้านชุมชนสัมพันธ์ ยังขาดมาตรฐานด้านการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน 3) ความพึงพอใจในนโยบายและการบริหารจัดการ ผู้บริหารมีนโยบายที่มีความชัดเจน สามารถปฏิบัติได้ 4) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา ต้องพัฒนาบุคลากร อาคาร สถานที่ กิจการนักเรียน และด้านชุมชนสัมพันธ์

นันทน์ภักดิ์ วงษ์ไม่น้อย และคณะ (2556, หน้า 20) ได้ศึกษาการประเมินประสิทธิผลการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของเทศบาลตำบลสามชุก อำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า โดยรวมมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านบุคลากร ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากชุมชน ส่วนด้านด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย อยู่ในระดับปานกลาง

โกวิท โกเสนตอ (2556, หน้า 231-232) ได้ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับปฐมวัย ของโรงเรียนตามแนวชายแดนไทย-พม่า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 3 ตามแนวคิดของสตีลเลอร์และพอร์สเตอร์

(Steer & Porter) จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอน ด้านงบประมาณ ด้านอาคารสถานที่ และด้านชุมชน พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับปฐมวัย ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านผู้บริหาร ด้านครูผู้สอน ด้านอาคารสถานที่ ด้านชุมชน และด้านงบประมาณ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับปฐมวัย 1) ด้านผู้บริหาร ควรมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษาในระดับปฐมวัย มีการกำกับติดตามและประเมินผลสม่ำเสมอ 2) ด้านครูผู้สอน ควรส่งเสริมครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การสอน ครูผู้สอนต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน 3) ด้านงบประมาณ ควรใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนมากที่สุด สถานศึกษาต้องจัดทำแผนการใช้งบประมาณให้ครอบคลุมทุกด้าน 4) ด้านอาคารสถานที่ ควรจัดสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้สวยงามร่มรื่นสะอาดปลอดภัยเอื้อต่อกระบวนการเรียนรู้ 5) ด้านชุมชน ผู้ปกครองและชุมชนควรมีส่วนร่วมในการพัฒนาดูแลสถานศึกษา และการระดมทรัพยากรสมาชิกทุกตำแหน่งหน้าที่ ระดับชั้นให้ดีขึ้น และช่วยตอบสนองความต้องการได้เพียงใด

พีรพัฒน์ มุมอ่อน (2557, หน้า 179) ได้ศึกษาความสำเร็จของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลโนนข่า อำเภอพล จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การประสบความสำเร็จของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแห่งนี้ ได้แก่ ความเป็นผู้นำ การมีส่วนร่วม และการนำนวัตกรรมมาใช้

จากการศึกษาประสิทธิผลของการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทำให้ทราบว่า ยังไม่มีหน่วยงานใดกำหนดองค์ประกอบของประสิทธิผลการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไว้อย่างชัดเจน มีเพียงมาตรฐานการดำเนินงาน ซึ่งมาตรฐานการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ก็ไม่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ มาตรฐานการประเมินภายนอก รอบสามของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(องค์การมหาชน) ก็ไม่สอดคล้องกับมาตรฐานการดำเนินงานของทั้งสองหน่วยงาน เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เห็นภาพประสิทธิผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้ทำการสังเคราะห์และวิเคราะห์ดังกล่าว

## ตอนที่ 4 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” มาจากคำว่า “model” ในภาษาอังกฤษ โดยเข้ามามีบทบาทในการทำวิจัยและวิทยานิพนธ์ของนิสิตนักศึกษ ซึ่งคำว่า “model” มีการแปลใช้อยู่อีกหลายคำ เช่น แบบแผน ตู๊กตา แบบจำลอง ตัวแบบ เป็นต้น (วาริ เฟิงสวัสดิ์, 2554, หน้า 2)

### 1. ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” เป็นคำที่ใช้กันมากในแวดวงวิชาการโดยเฉพาะการทำวิจัย ตรงกับ “Model” ในภาษาอังกฤษ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่ารูปแบบไว้ดังนี้

ทีศนา แซมณี (2545, หน้า 218) กล่าวว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบายเป็นแผนผังหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ส่วนบุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 92) ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้าง โปรแกรม รูปแบบ แบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะ และพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้นๆ ขณะทีเพลินใจ พฤษชาติรัตน์ (2549, หน้า 133) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง คำโครงเรื่องที่ต้องการศึกษา โดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยในการศึกษาปัญหา แนวคิดและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจได้ง่ายและดียิ่งขึ้น ส่วนวาริ เฟิงสวัสดิ์ (2553, หน้า 3) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่างๆ ของระบบที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อใหบรรลุตาม วัตถุประสงค์ใด ส่วนพิสิฐ เทพไกรวัล (2554, หน้า 14) ให้ความหมายว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัจจัยหรือตัวแปรหรือองค์ประกอบของสิ่งที่ศึกษา หรืออธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อให้เข้าใจง่ายมองเห็นเป็นรูปธรรม ไม่มีองค์ประกอบตายตัวหรือให้รายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความแม่นยำและเชื่อถือได้แล้วนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง บุญชม ศรีสะอาด (2557, ออนไลน์) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึงโครงสร้างแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ สามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่างๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

ขณะที่พุลย์ชัย ยาวีราช (2550, หน้า 14-15) ได้สรุปความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย ดังนี้

- 1) รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่าง แต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ
- 2) รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างชุดของปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้เข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ
- 3) รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดได้ยากในโลกความจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ
- 4) รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรง (validity) และความน่าเชื่อถือ (reliability) แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้

นอกจากนี้ รัตน์ะ บัวสนธ (2552, หน้า 124) ได้จำแนกความหมายของรูปแบบออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้

- 1) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ไคแก โมเดลบาน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น
- 2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model”
- 3) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบในความหมายนี้บางทีเรียกกันว่าภาพยอสรวนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

สำหรับความเห็นนักวิชาการต่างประเทศ Stoner and Wankel (1986, p.12) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น ส่วน Keeves (1988, p.559) กล่าวว่า รูปแบบคือ การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร ขณะที่ Daft (1992, p.20) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์กร



พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman Dictionary of Contemporary English (1987, p.668) ได้สรุปความหมายของคำว่า Model ว่า

- 1) Model หมายถึง แบบยอสวนของของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่า แบบจำลอง เช่น แบบจำลองเรือดำน้ำ เป็นต้น
- 2) Model หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงานในบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบแห่งชาติ นักเดินแบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลปะ เป็นต้น
- 3) Model หมายถึง แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 864x เป็นต้น

Carter V. Good (1973, p.370) บรรณาธิการหนังสือ Dictionary of Education ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมายคือ

- 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
- 2) เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
- 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด
- 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

จากความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้ สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบความคิดในด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน ความสัมพันธ์และเกณฑ์ต่าง ๆ ที่สร้างและพัฒนาขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎี เพื่อช่วยให้สามารถวิเคราะห์และเข้าใจในข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ให้ง่ายขึ้น ตลอดจนเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ รูปแบบ หมายถึง องค์ประกอบและวิธีดำเนินการที่สร้างและพัฒนาขึ้นเพื่อบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และการพัฒนารูปแบบ หมายถึง การสร้างรูปแบบการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามแผนผังโครงสร้างความคิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นใหม่ โดยมีขั้นตอนการสร้างรูปแบบ 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย 2) การสร้างและพัฒนาารูปแบบ 3) การตรวจสอบรูปแบบ และ 4) การสร้างคู่มือการใช้รูปแบบ

## 2. ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบจำแนกได้ออกเป็นหลายประเภท มีผู้จำแนกประเภทของรูปแบบไว้  
ดังนี้

Smith and others (1980, p.461) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

(1) รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

(2) รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องมือฝึกหัดบิน เป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความหมายใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น

(1) รูปแบบข้อความ (Verbal Model) เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

(2) รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

ส่วน Steiner (1990, p.108) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

(1) รูปแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model of) เป็นรูปแบบที่ออกแบบมาจากของจริง เช่น แบบจำลองเครื่องบิน เอฟ 16 ลำเล็ก ๆ ที่จำลองมาจากเครื่องบินเอฟ 16 ของจริง เป็นต้น

(2) รูปแบบสำหรับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นรูปแบบจำลองที่ออกแบบไว้เพื่อเป็นต้นแบบในการผลิต เช่น ในการผลิตเครื่องบิน เอฟ 16 เราต้องสร้างแบบจำลองเครื่องบิน เอฟ 16 ลำเล็ก ๆ ขึ้นมาก่อน เพื่อจะนำไปเป็นต้นแบบในการผลิตเครื่องบิน เอฟ 16 ลำจริง เป็นต้น

2) รูปแบบเชิงแนวคิดหรือเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Model) จำแนกเป็น

(1) รูปแบบเชิงแนวคิดของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model of) เป็นรูปแบบหรือแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

(2) รูปแบบเชิงแนวคิดเพื่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Conceptual Model for) เป็นรูปแบบที่สร้างขึ้นมาเพื่ออธิบายทฤษฎีหรือปรากฏการณ์

ขณะที่ Keeves (1997, pp. 386–387) จำแนกรูปแบบออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

1) รูปแบบเชิงเทียบเคียง (Analogue Model) เป็นรูปแบบเชิงกายภาพที่ใช้ในการอุปมาอุปมัยสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อยสองสิ่งขึ้นไปในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจเชิงรูปธรรม ส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ และ พฤติกรรมศาสตร์ เช่น รูปแบบโครงสร้างอะตอม สร้างขึ้นโดยใช้หลักการเปรียบเทียบ โครงสร้างของรูปแบบให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกันของกายภาพ สอดคล้องกับข้อมูล และความรู้ที่มีอยู่ในลักษณะนั้น รูปแบบที่สร้างขึ้นต้องมีองค์ประกอบชัดเจนสามารถนำไป ทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปของปรากฏการณ์ได้ อย่างกว้างขวาง การทดสอบรูปแบบประเภทนี้ ทำได้โดยการเปรียบเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่เก็บรวบรวมได้ในขณะนั้น ตามหลักการให้เหตุผลตามตรรกะ รูปแบบประเภทนี้มีจุดอ่อน คือ ไม่สามารถระบุความสัมพันธ์ของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบได้อย่างชัดเจน ทำให้ นำไปใช้ได้จำกัด

2) รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ลักษณะสำคัญของรูปแบบ ประเภทนี้ คือ การแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในรูปแบบเป็นภาษาหรือข้อความ ใช้หลักเทียบเคียงเชิงแนวความคิด ทำให้อธิบายรายละเอียดของรูปแบบได้ดี จึงให้เนื้อหา สารมากกว่ารูปแบบเชิงเทียบเคียง แต่จุดอ่อนของรูปแบบประเภทนี้คือถ้าข้อความขาด ความชัดเจนแน่นอน ทำให้ยากแก่การทดสอบรูปแบบ แต่อย่างไรก็ตามได้มีการนำรูปแบบ นี้มาใช้ในการศึกษามากเพราะสามารถนำไปใช้ศึกษาหรือวิจัยปรากฏการณ์ทางการศึกษา ได้ดี เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นต้น

3) รูปแบบเชิงแบบแผน (Schematic Model) ลักษณะสำคัญของรูปแบบ ประเภทนี้คือการจัดระบบโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในรูปแบบอย่างเป็น ลำดับขั้นมีลักษณะคล้าย ๆ กับแผนที่ ดังนั้นรูปแบบจึงเป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับ ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเข้าด้วยกัน นักจิตวิทยาได้พัฒนารูปแบบเชิงแบบแผน เพื่อใช้อธิบาย เซาว์ปัญญาของมนุษย์ เช่น รูปแบบลำดับขั้นความสามารถทางเซาว์ปัญญาตามทฤษฎีของ เวอร์นอน (Vernon, 1960) รูปแบบโครงสร้างทางเซาว์ปัญญาของกิลฟอร์ด (Guilford, 1967) เป็นต้น (เสรี ชัดเข้ม, 2538, หน้า 50–68)

4) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เริ่มนำมาใช้ในการศึกษา ช่วงต้นศตวรรษที่ 1960 โดยเริ่มนำมาใช้ด้านการวัดผลการศึกษา ก่อนแล้วจึงขยายไปใช้กับ การศึกษาในสาขาอื่น ๆ เป็นรูปแบบที่ใช้แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ สูตร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ เดิมรูปแบบนี้ใช้กับสูตรทางวิทยาศาสตร์

ปัจจุบันมีแนวโน้มว่าจะนำไปใช้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์มากขึ้น เพราะสามารถทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติได้ ซึ่งจะช่วยให้นำไปสู่การสร้างทฤษฎีในสาขานั้น ๆ ลักษณะสำคัญของรูปแบบ ประเภทนี้ก็คือ การแสดงความสำคัญขององค์ประกอบหรือตัวแปรโดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ส่วนมากพัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model)

5) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ตรรกะของเหตุ (Cause) และผล (Effect) มาอธิบายองค์ประกอบภายใน รูปแบบเชิงสาเหตุนี้ทำให้สามารถศึกษา รูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ เป็นรูปแบบที่เริ่มจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (path analysis) ซึ่งเป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถบอกได้ว่าตัวแปรอิสระตัวใดบ้างที่มีผลกระทบทางตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรตามที่น่าสนใจศึกษาทั้งขนาดและทิศทางที่มีผลกระทบ ร่วมกับหลักการสร้างรูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) แนวคิดที่สำคัญของรูปแบบเชิงสาเหตุก็คือ รูปแบบต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว ความสัมพันธ์ของตัวแปรจะถูกเขียนออกมาเป็นสมการเส้นตรง ซึ่งแต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างตัวแปร จากนั้นก็เก็บรวบรวมข้อมูลในสภาพธรรมชาติมาใช้ทดสอบรูปแบบว่า ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้สอดคล้องกับรูปแบบที่สร้างขึ้นหรือไม่ ทำให้เราสามารถไขข้อมูลตรวจสอบเพื่อยืนยันหรือปฏิเสธโมเดล/ทฤษฎีที่เราศึกษาได้ รูปแบบเชิงสาเหตุนี้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

(1) รูปแบบที่มีทิศทางของสาเหตุไปในทิศทางเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุในทิศทางเดียวโดยไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ รวมทั้งกรณีความสัมพันธ์ตัวแปรเดียวกันแต่ต่างวันเวลากัน

(2) รูปแบบที่มีทิศทางของสาเหตุสองทิศทาง (Non-recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร โดยทิศทางความสัมพันธ์ของตัวแปรภายในรูปแบบอย่างน้อยหนึ่งตัวเป็นไปได้ทั้งตัวสาเหตุและผลของตัวแปรภายในรูปแบบอีกตัวหนึ่ง หรือมีทิศทางความสัมพันธ์ย้อนกลับนั่นเอง

จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นว่า ประเภทของรูปแบบมีอย่างหลากหลาย ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของผู้ออกแบบว่าจะกำหนดไปในทิศทางใด แต่โดยสรุป ประเภทของรูปแบบมีดังนี้ 1) รูปแบบเชิงกายภาพ ได้แก่ รูปแบบคล้ายจริง และรูปแบบเสมือนจริง 2) รูปแบบเชิงแนวคิด ได้แก่ รูปแบบเชิงข้อความ รูปแบบเชิงแบบแผน รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ และรูปแบบเชิงสาเหตุ

### 3. องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของต่าง ๆ พบว่า นักวิชาการให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบแตกต่างกันออกไป ดังนี้

Brown and Moberg (1980. pp. 16 –17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Environment) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และ 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) ส่วน Bardo and Hartman (1982, p.70–71) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบว่า ไม่มีข้อกำหนดแน่นอนขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น เช่น รูปแบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) 2) กระบวนการ (Process) 3) ผลผลิต (Output) และ 4) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

สำหรับนักวิชาการไทย สมาน อัครภูมิ (2537, หน้า 12) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบว่าประกอบด้วย 1) แนวคิดและแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างมีโครงสร้าง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดการองค์การบริหาร 2) การกำหนดนโยบายและแผน 3) การบริหารงานวิชาการ 4) การบริหารงานบุคคล และ 5) การบริหารงานงบประมาณ การเงินและพัสดุ ส่วนกรรณิกา เจิมเทียนชัย (2539, หน้า 5) ได้พัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบ ได้แก่ 1) วัตถุประสงค์ 2) โครงสร้าง 3) เครื่องมือ และ 4) วิธีการใช้เครื่องมือ ทิศนา แขมณี และคณะ (2548, หน้า 100–101) ได้สังเคราะห์รูปแบบงานวิจัยการปฏิรูปโรงเรียน พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ 2) ความหมายและวัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) แนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ 4) ยุทธศาสตร์ของรูปแบบ 5) บริบทและตัวป้อน (Input) ของรูปแบบ 6) กระบวนการ (Process) ของรูปแบบ 7) ผลที่จะได้รับ (Output) จากการใช้รูปแบบ 8) ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของรูปแบบ และ 9) การนำรูปแบบไปใช้ สำหรับชนกนารถ ชื่นเชย (2550, หน้า 179 – 180) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่ารูปแบบมีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการของการศึกษาต่อเนื่อง 2) กลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 3) จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง

4) โครงสร้างระบบบริหารของการศึกษาต่อเนื่อง 5) หลักสูตรการเรียนการสอนของการศึกษาต่อเนื่อง 6) วิธีการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 7) สื่อสารศึกษาและแหล่งเรียนรู้ของการศึกษาต่อเนื่อง 8) การติดตามและประเมินผลของการศึกษาต่อเนื่อง และ 9) การเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียน ในขณะที่อัมพร พงษ์กัสนานันท์ (2550, หน้า 274-275) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต พบว่ารูปแบบมีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา 2) หลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ 4) การประเมินผลการเรียนรู้ 5) การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ และการเทียบระดับการศึกษา 6) การบริหารและการจัดการศึกษา 7) กลุ่มเป้าหมาย และ 8) การมีส่วนร่วมของพ่อแม่และชุมชน

จากข้อมูลจะเห็นว่านักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบแตกต่างกันออกไป ดังนั้นการจะสรุปว่ารูปแบบมีองค์ประกอบอะไรบ้างไม่มีความแน่นอน ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้น ๆ ว่าจะมีปัจจัยหรือตัวแปรใดบ้าง

#### 4. ลักษณะของรูปแบบที่ดี

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับลักษณะของรูปแบบที่ดี พบว่า นักวิชาการให้ทัศนะไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Keeves (1988, p. 560) ให้ความเห็นว่า รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- 1) ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (associative relationship)
- 2) ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต เป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
- 3) ควรระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
- 4) ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

ส่วนพูนสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 53) เห็นว่า รูปแบบที่ดีมีลักษณะดังนี้

- 1) ควรแสดงถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรแบบมีโครงสร้าง (structural relationship)
- 2) มีลักษณะเป็นแนวทางในการพยากรณ์ผล และสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

3) มีโครงสร้างหรือกลไกเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ในเชิงเหตุผลได้อย่างชัดเจน

4) นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของปรากฏการณ์ที่ศึกษา

5) ความสอดคล้องระหว่างรูปแบบและทฤษฎีของเรื่องหรือปรากฏการณ์ที่จะนำรูปแบบดังกล่าวไปอธิบาย

ขณะที่ วาโร เฟ็งสวัสต์ (2554, หน้า 7) ให้ความเห็นว่า รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้

1) ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงของการพัฒนารูปแบบ

2) ควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก

3) ควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4) ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

5) รูปแบบในเรื่องใด จะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ สรุปได้ว่า รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีโครงสร้าง 2) นำไปสู่การทำนายผลที่ตามมาจากข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ 4) เป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดใหม่ 5) ขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีเรื่องนั้น ๆ

## 5. กระบวนการพัฒนารูปแบบ

นักวิชาการให้ความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนารูปแบบแตกต่างกันออกไป ดังนี้

Keeves (1988, p. 560), (Willer (1967, p. 83) และบุญชม ศรีสะอาด (2546, หน้า 100-101) ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างรูปแบบ (construct) และ 2) การหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ

(validity) ส่วน สมาน อัครภูมิ (2537, หน้า 66) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารการประถมศึกษาในระดับจังหวัด” ได้ดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบ
- 2) การสร้างรูปแบบขั้นต้น 3) การประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบ และ 4) การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา รูปแบบที่สมบูรณ์ สำหรับบุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 112 – 118) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” ได้ดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ และการบริหารจัดการการศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ 2) การจัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย 3) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

สำหรับวิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547, หน้า 73–84) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542” ได้แบ่งการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสารและแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) สร้างรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) ศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ และ 5) ปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนสมบูรณ์ ศิริสรวิทย์ (2547, หน้า 171) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาคณะผู้บริหารของคณะบดี” ได้ดำเนินการวิจัยออกเป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) การกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ 3) การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ 4) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคณะผู้บริหารของคณะบดี 5) การตรวจสอบและการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ 6) การปรับปรุงรูปแบบและการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคณะผู้บริหารของคณะบดี กฤษณพล จันทร์พรหม (2548, หน้า 88) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การศึกษารูปแบบมหาวิทยาลัยเสมือนจริง



ที่เหมาะสมสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย” ได้ดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบ โดยศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีจาก เอกสาร ตำรา บทความ วิจัย ฐานข้อมูล อินเทอร์เน็ตออนไลน์ทั้งในและต่างประเทศ และ ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 2) การสังเคราะห์รูปแบบ องค์ประกอบ และโครงสร้าง ของรูปแบบ โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นรูปแบบ 3) การพัฒนารูปแบบ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย โดยรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน 3 รอบ และ 4) การทดสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

ส่วนชนกนารถ ชื่นเชย (2550, หน้า 72–79) ได้ทำวิจัยเรื่อง “รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน” ได้ดำเนินการวิจัยใน 4 ขั้นตอน ดังนี้ 1) วิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการศึกษาต่อเนื่องสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดย ศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) นำข้อมูลจากการศึกษามาวิเคราะห์และ สังเคราะห์ เพื่อพัฒนาเป็นกรอบของรูปแบบ 3) ศึกษาความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย และ 4) การตรวจสอบ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของรูปแบบโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน ในขณะที่พรจันทร์ พรศักดิ์กุล (2550, หน้า 163–175) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ได้ดำเนินการ วิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการงบประมาณ โดย การวิเคราะห์เอกสารและฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต 2) ศึกษากระบวนการจัดสรรงบประมาณ และการมีส่วนร่วมในกระบวนการงบประมาณของสถานศึกษาที่ดำเนินการในปัจจุบัน โดย สอบถามความคิดเห็นของผู้อำนวยการสถานศึกษาและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ รับผิดชอบงานงบประมาณ วิเคราะห์เอกสารงบประมาณของโรงเรียน และสอบถามความ คิดเห็นของครู ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ประธานคณะกรรมการสถานศึกษา 3) จัดทำร่างรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียนที่บริหารงบประมาณที่ใช้โรงเรียน เป็นฐาน 4) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ 5) ปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอรูปแบบกระบวนการงบประมาณของโรงเรียน ที่บริหารงบประมาณโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ในขณะที่อัมพร พงษ์กังสนานนท์ (2550, หน้า 108–122) ได้ทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต” ได้ดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

1) การสร้างรูปแบบด้วยการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากทฤษฎี เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง (modified Delphi techniques) และ 2) การประเมินรูปแบบเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำรูปแบบไปปฏิบัติในสถานศึกษา และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการพัฒนารูปแบบ

สำหรับรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548, หน้า 92-93) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการศึกษาที่มีการดำเนินการใน 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่อง การวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยการ สังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นรูปแบบ จำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยใช้เทคนิค เดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการใช้อุปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ 2 นำมาศึกษาวิเคราะห์และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา คือผู้บริหาร สถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ และจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

ในขณะที่ Meason and Khedouri (1985, อ้างถึงใน กนิษฐา นาวารัตน์, 2549, หน้า 74-75) ได้เสนอขั้นตอนในการสร้างรูปแบบไว้ 5 ขั้น สรุปได้ดังนี้

- 1) ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
- 2) ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) การสร้างรูปแบบต้องพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการสร้าง และลักษณะที่ต้องการของผลผลิต ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็น และคำนึงถึงค่าใช้จ่าย ควรทำตามหลักวิชาการอย่างเคร่งครัด
- 3) การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) โดยพิจารณาถึง
  - (1) มีความตรงตามสถานการณ์ (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจได้ดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้ และควรพิจารณาถึงความสำเร็จในการแก้ปัญหา
  - (2) มีการนำไปทดลองเพื่อเปรียบเทียบผลว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานอย่างไร การทดลองใช้มี 2 ลักษณะคือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีต และการทดลองใช้ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน (Pretest)
- 4) การนำไปใช้ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้ว รูปแบบควรสามารถนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ
- 5) การพัฒนารูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) ควรมีการพัฒนารูปแบบให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสถานการณ์ที่มากกระทบจากภายในและภายนอกองค์กร

นอกจากนี้ วาโร เฟ็งส์วส์ดี (2554, หน้า 10-11) กล่าวว่า จากการศึกษาแนวคิดและกระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบแบ่งออกได้เป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (hypothesis model) โดยการศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้ในการกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

- 1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย
- 2) การศึกษาจากบริบทจริง ในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้
  - (1) การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (stakeholder) วิธีการศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น
  - (2) การศึกษารายกรณี (case study) หรือพหุกรณี หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จหรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ
  - (3) การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เช่น วิธีการศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เป็นต้น
- 3) การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1) และ 2) มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

อย่างไรก็ตาม ในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (delphi technique) หรือการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่นและผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่ โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่ามีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนารูปแบบดังกล่าว พบว่า กระบวนการพัฒนารูปแบบแตกต่างกันขึ้นอยู่กับเรื่องที่จะทำการศึกษาและการออกแบบของผู้วิจัย โดยส่วนมากแล้วจะประกอบด้วย 2 ขั้นตอนใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ (Construct) และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ (Validity)

## 6. การตรวจสอบรูปแบบ

เมื่อสร้างและพัฒนาารูปแบบแล้วจะต้องตรวจสอบรูปแบบเพื่อให้เชื่อมั่นว่ารูปแบบนั้นมีความเป็นไปได้หรือเหมาะสมมากน้อยแค่ไหนในการนำไปใช้ การตรวจสอบรูปแบบมีหลายวิธี นักวิชาการได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการตรวจสอบรูปแบบไว้ดังนี้

อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 23) กล่าวว่า การตรวจสอบรูปแบบควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่าง คือ

1) การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องเหตุผลระหว่างตัวแปร

2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ได้ (Across Time, Samples Site) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรก็ได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อ คือ (1) การสร้างรูปแบบ และ (2) การปรับปรุงเพื่อพัฒนารูปแบบเดิม

ส่วน วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2554, หน้า 11-13) กล่าวว่า การตรวจสอบรูปแบบกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1) การตรวจสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนดประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน (สุวิมล วงษ์วานิช, 2549, หน้า 54 – 56) ดังนี้

(1) มาตรฐานความเป็นไปได้ (feasibility standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

(2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (utility standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

(3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (propriety standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและด้านศีลธรรมจรรยา

(4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (accuracy standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และไต่สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2) การตรวจสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การตรวจสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบหรือการตรวจสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป การตรวจสอบหรือการประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิดดังนี้

(1) การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำในการประเมิน

(2) รูปแบบการประเมินที่เป็นแบบเฉพาะทาง (specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วิจัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และจะต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการศึกษาก็นิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

(3) รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

(4) รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

3) การตรวจสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตรฐานประมาณค่า (rating scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

4) การตรวจสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การตรวจสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่สร้างและพัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปสู่การปรับปรุงรูปแบบต่อไป

Eisner (1976, pp. 192–193) ได้เสนอแนวคิดในการตรวจสอบว่า ในบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเชื่อว่าการรับรู้ที่เท่ากันเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้รู้ และได้เสนอแนวคิดการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ไว้ดังนี้

1) การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ไม่ได้เน้นผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal – Based Model) การตอบสนองของความต้องการของผู้เกี่ยวข้องตามรูปแบบการประเมินแบบสนองตอบ (Responsive Model) หรือกระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Model) แต่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเป็นการวิเคราะห์ วิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่นำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่างๆ เข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำในการประเมิน

2) การประเมินโดยของผู้ทรงคุณวุฒิเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมิน โดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลป์ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อน ลึกซึ้ง และตั้งอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้นิพนธ์ เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ ได้ และจะต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง

3) เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

สรุปได้ว่า การตรวจสอบรูปแบบมีวิธีดำเนินการได้ดังนี้ 1) การตรวจสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐาน 2) การตรวจสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3) การตรวจสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และ 4) การตรวจสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้ ซึ่งผู้วิจัยต้องเลือกการตรวจสอบรูปแบบให้เหมาะสมกับงานที่ศึกษา

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบ

บุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 226) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบ การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามี ความต้องการในระดับมาก ขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นค่อนข้างน้อยในทุกด้าน เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมร่วมพลัง นออลลิคซ์เวอร์เกอร์ลิ่งทำทาย และยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการความรู้

สมบุญรณ์ ศิริสรรหิรัญ (2547, หน้า 354-355) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา 2) หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนเนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการ และ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จ และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของรูปแบบ

ชนมชกรณ์ วรอินทร์ (2549, หน้า 245) ได้ทำการวิจัย การพัฒนารูปแบบ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : การประเมินแบบเสริมพลัง พบว่า รูปแบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่ มิติคุณลักษณะหรือเกณฑ์การประเมิน มิติลักษณะ/วิธีการ ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และมิติการประเมิน ซึ่งแต่ละมิติมีส่วนประกอบที่สัมพันธ์ กัน โดยมียุทธวิธีดำเนินการ คือ 1) การฝึกอบรม 2) การให้คำปรึกษา และ 3) การอำนวยความสะดวก

ณัฐรัฐ ธนธิตกร (2549, หน้า 251-252) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาโดยใช้แนวคิด Balanced Scorecard (BSC) พบว่า รูปแบบ ดังกล่าวมีองค์ประกอบดังนี้

1) ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ประกอบด้วย (1) แนวคิดและหลักการบริหาร โรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไข เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (2) การกำกับของรัฐ (3) คณะกรรมการบริหารโรงเรียน (4) การปฏิรูปการอาชีวศึกษา (5) เทคโนโลยี สารสนเทศ (6) บุคลากร และ (7) เครือข่าย



2) ด้านกระบวนการ (Process) ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์ (2) การกำหนดมุมมอง (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ (4) การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (5) การจัดทำ Scorecard (6) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และ (7) การติดตามประเมินผล

3) ด้านปัจจัยผลผลิต ได้แก่ (1) สภาพโรงเรียนเหมาะสมกับการเรียนรู้ (2) บุคลากรมีความรู้ความสามารถสอดคล้องกับหลักสูตร (3) โรงเรียน มีการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องตามความต้องการของสังคม และ (4) โรงเรียนมีฐานะการเงินมั่นคง และ 4) ด้านปัจจัยผลลัพธ์ ได้แก่ (1) นักเรียนมีคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (2) โรงเรียนมีคุณภาพและเติบโตอย่างมั่นคง

ชนกนารถ ชื่นเชย (2550, หน้า 298-308) ได้ศึกษาพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน พบว่า รูปแบบมี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการของการศึกษาต่อเนื่อง 2) กลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 3) จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 4) โครงสร้างระบบบริหารของการศึกษาต่อเนื่อง 5) หลักสูตรการเรียนการสอนของการศึกษาต่อเนื่อง 6) วิธีการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 7) สื่อสารศึกษาและแหล่งเรียนรู้ของการศึกษาต่อเนื่อง 8) การติดตามและประเมินผลของการศึกษาต่อเนื่อง และ 9) การเทียบระดับและเทียบโอนผลการเรียน

ณัฐกาญจน์ อ่างทอง, อุษา น้อยทิม และกันต์ดนัย วรจิตติพล (2550, หน้า 254-256) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบและชุดปฏิบัติการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างผลสัมฤทธิ์และเจตคติในการเรียนวิชาภาษาอังกฤษของนักเรียนระดับประถมศึกษาตอนปลาย ผลการวิจัยได้รูปแบบการเรียนการสอน New Way “ I and the People I Know ” มีขั้นตอนการเรียนการสอน 5 ขั้นตอน ตามลำดับ ดังนี้ 1) ครูกระตุ้นความรู้เดิม (Prior Knowledge) ที่เกี่ยวกับบทเรียน 2) ครูสอน (Presentation) บทเรียน 3) นักเรียนฝึกภาษาที่เรียนในกลุ่มย่อย (Practice) 4) นักเรียนทดลองใช้ภาษาในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกับบทเรียนที่เรียน (Production) และ 5) ใช้ความรู้ที่ได้คิดทำโครงการ (Project) ที่แสดงความรู้และทักษะภาษาอังกฤษและการนำรูปแบบและชุดปฏิบัติการไปทดลองใช้กับนักเรียนกลุ่มย่อย มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ คือเกินร้อยละ 80 ผลการทดลองใช้รูปแบบ New Way และชุดปฏิบัติการเรียนการสอน “I and the People I Know ” ในเชิงปริมาณ นักเรียนทุกกลุ่มมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนภาษาสูงขึ้น หลังจากใช้รูปแบบและชุดปฏิบัติการ และค่าคะแนนเฉลี่ยหลังการใช้มีความแตกต่างกับค่าคะแนนเฉลี่ยก่อนใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ค่าเฉลี่ยจากผลการรายงานพฤติกรรมนักเรียนที่ประเมินโดยครูผู้สอน หลังใช้รูปแบบและชุดปฏิบัติการสูงกว่าเมื่อเริ่มใช้ในทุกขั้นตอน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากผลการวิเคราะห์แบบรายงานผลการเรียนของนักเรียนซึ่งประเมินโดยครูผู้สอน พบว่า ค่าเฉลี่ย

ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของรูปแบบ New Way หลังใช้สูงกว่าเมื่อเริ่มใช้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกขั้นตอน และนักเรียนมีเจตคติในการเรียน และทักษะการคิดสูงซึ่้นกว่าเมื่อเริ่มใช้ และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นกัน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงคุณภาพที่ผู้วิจัยสังเกตการณ์ทดลองใช้รูปแบบและชุดปฏิบัติการ New Way ในห้องเรียน และจากคำตอบในคำถามปลายเปิดของแบบรายงานทั้ง 2 ชุด ซึ่งพบว่า ครูและนักเรียนในกลุ่มตัวอย่างชอบรูปแบบการสอน New Way เนื่องจากชุดปฏิบัติการสอนมีเพลง เกม และกิจกรรมที่หลากหลาย นักเรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดเวลา การทำกิจกรรมใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารในกลุ่ม ช่วยให้นักเรียนมีความมั่นใจในการเรียนเนื่องจากสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้และรู้สึกว่าการเรียนประสบความสำเร็จ การเคลื่อนไหวทำกิจกรรมทำให้บรรยากาศในการเรียนสนุกสนาน นอกจากนี้จากการสังเกตและวิเคราะห์ผลงานชิ้นทดลองใช้ภาษา และชิ้นทำโครงงานของนักเรียน นักเรียนสามารถใช้ภาษาได้อย่างถูกต้องและคล่องแคล่ว สามารถฟัง พูด อ่าน และเขียนได้ตามวัตถุประสงค์ และเมื่อประเมินผลงานจากการทำโครงงานของนักเรียน พบว่า นักเรียนสามารถคิดแก้ปัญหาที่พบในการทำกิจกรรม และสามารถสรุปสร้างความรู้ได้ด้วยตนเอง และนักเรียนร่วมปฏิบัติกิจกรรมในห้องเรียน และนอกห้องเรียน อย่างแข็งขัน แต่อย่างไรก็ตาม การเรียนการสอนด้วยรูปแบบ New Way ถ้าจะให้ประสบความสำเร็จ ครูผู้สอนต้องมีความรู้ และทักษะในการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ไม่ยึดหนังสือแบบเรียนเป็นหลัก และต้องเข้าใจหลักการสอนภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารด้วยภาษาธรรมชาติ การสอนภาษาอังกฤษด้วยการปฏิบัติงาน และการใช้กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ในห้องเรียน และต้องมีความรู้ความเข้าใจหลักสูตรภาษาอังกฤษ สามารถบูรณาการทักษะภาษาและเนื้อหาวิชาให้สอดคล้องและเหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถของผู้เรียน

พุลย์ชัย ยาศิราช (2550, หน้า 227-229) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัญหาการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังขาดกระบวนการที่เป็นแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงานยุทธศาสตร์หรือแนวทางที่สำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่สำคัญคือยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบในเชิงกระบวนการและยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา มี 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การตีความนโยบาย 2) การวางแผน 3) การจัดองค์การ 4) การจัดหา/ระดมทรัพยากร 5) การดำเนินงาน 6) การประเมินผล 7) การสร้างความต่อเนื่อง และส่วนที่สองคือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทุกขั้นตอน

อัมพร พงษ์กังสนานันท์ (2550, หน้า 274-275) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต พบว่ารูปแบบมี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา 2) หลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ 4) การประเมิน ผลการเรียนรู้ 5) การเทียบโอนความรู้ ประสบการณ์ และการเทียบระดับการศึกษา 6) การบริหารและการจัดการศึกษา 7) กลุ่มเป้าหมาย และ 8) การมีส่วนร่วมของพ่อแม่และชุมชน

ระพีพรรณ ร้อยพิลา (2553, หน้า 255-264) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหาร มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) หลักการ (2) วัตถุประสงค์ (3) เนื้อหาสาระ (4) กระบวนการ และ (5) การวัดและประเมินผล 4) ผลการทดลองใช้การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างสมรรถนะภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ พบว่า โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดและสูงกว่าก่อนการทดลองใช้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

คัมภีร์ สุดแท้ (2553, หน้า 281-282) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มี 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักที่ 1 ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการ มี 11 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ (1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น (2) การวางแผนด้านวิชาการ (3) การเรียนการสอนและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ (4) การพัฒนาหนังสือ สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ (5) การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน (6) การนิเทศการศึกษา (7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา (8) การแนะแนวการศึกษา (9) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านวิชาการของสถานศึกษา (10) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา (11) การส่งเสริม สนับสนุน และการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว ชุมชน และองค์กรอื่นที่จัดการศึกษา 2) องค์ประกอบหลักที่ 2 กระบวนการพัฒนาการบริหารงานวิชาการ มี 6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การระบุเป้าหมาย (2) การจัดทำแผนกลยุทธ์ (3) การปฏิบัติงานตามแผน (4) การส่งเสริม ควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศ (5) การตรวจสอบและประเมินผล และการสะท้อนผล รายงานผลการดำเนินงาน และ (6) การนำผลการประเมินไปใช้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร และวาโร พึ่งสวัสดิ์ (2554, หน้า 342-349) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า

- 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก มีกลุ่มตัวแปรในแต่ละปัจจัย 8 ตัวแปรประกอบด้วย (1) ความเข้าใจเกี่ยวนโยบายและมาตรฐานของผู้บริหารและครู (2) ทรัพยากร เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ส่งเสริมงานวิชาการ (3) ส่งเสริมการยกระดับคุณภาพการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน (4) การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหาร งานวิชาการในโรงเรียน (5) การส่งเสริมปัจจัยที่จูงใจในการทำงานของผู้บริหารและครู (6) การส่งเสริมให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างต่อเนื่อง (7) การส่งเสริมให้ผู้บริหารและครูมีการจัดการเกี่ยวกับการใช้เวลาในการเรียนรู้ทางวิชาการ และ (8) การสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนของครู
- 2) รูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยภาพรวมและรายด้านผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นยอมรับวิธีการพัฒนา ร้อยละ 80 ขึ้นไป และวิธีการพัฒนามีความเหมาะสมระดับมากถึงมากที่สุด และพบว่าวิธีการพัฒนาที่ใช้ มี 2 ลักษณะ 9 วิธี ประกอบด้วย 1) วิธีการพัฒนาเป็นรายบุคคล วิธีที่ใช้มีการศึกษาที่บ้านและการฝึกปฏิบัติงาน 2) วิธีการพัฒนาเป็นรายกลุ่ม วิธีที่ใช้มีการประชุม การอภิปราย การอบรม การศึกษารายกรณี การศึกษาดูงาน การสาธิตและกิจกรรมนันทนาการ การนำรูปแบบการพัฒนาประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนขนาดเล็กดังกล่าวไปใช้นั้น ควรใช้กระบวนการขับเคลื่อนซึ่งเป็นกิจกรรมหรือการดำเนินงานแต่ละประเภทให้เหมาะสม การดำเนินงานทางวิชาการทั้งภาพรวมและรายด้านควรใช้วิธีการพัฒนาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือมากกว่า และมีกระบวนการ PDCA เป็นพื้นฐานหลักอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องดำเนินการตามกระบวนการพัฒนารูปแบบ ซึ่งได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ โดยการ (1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (2) การศึกษาจากบริบทจริง เช่น การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบัน การศึกษารายกรณี (case study) หรือพหุกรณี (Multi-case studies) หรือการศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ และ (3) การจัดทำรูปแบบ 2) การตรวจสอบรูปแบบ โดยการ (1) การประเมินตามมาตรฐาน (2) การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ (3) การสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย และ (4) การนำรูปแบบไปทดลองใช้ ซึ่งในการออกแบบการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้การตรวจสอบรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยใช้การตรวจสอบโดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholder)

## ตอนที่ 5 เทคนิคสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

### 1. เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique)

เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาเป็นการแสวงหาความรู้โดยอาศัยรูปแบบวิจัย ในทางสังคมศาสตร์แบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การที่นักวิชาการได้แบ่งลักษณะของการวิจัยออกเป็น 2 แนวทางดังกล่าวเป็นการแบ่งตามลักษณะของข้อมูลซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ ข้อมูลเชิงปริมาณคือข้อมูลที่อธิบายความหมายด้วยจำนวนตัวเลข เช่น มีหนังสือจำนวน 400 เล่ม มีโรงเรียนจำนวน 1000 แห่ง เป็นต้น ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพคือข้อมูลที่อธิบายความหมายด้วยการบอกลักษณะของสิ่งนั้นๆ เช่น คนไทยส่วนใหญ่มีรูปร่างผอม ประชาชนคนไทยบางส่วนมีนิสัยที่ขาดระเบียบวินัย เป็นต้น วีรสิทธิ์ ลิทธิไตรย์ (2536, หน้า 55) กล่าวว่า การวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ ไม่ได้แตกต่างกันที่วิธีการรวบรวมข้อมูล ประเภทของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเท่านั้น แต่ประเด็นสำคัญอยู่ที่การตั้งสมมติฐานหลักหรือแนวคิดที่มาของความรู้ และหลักการเหตุผลที่แสดงจุดยืนแตกต่างกัน สำหรับข้อมูลเชิงคุณลักษณะแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด คือ ชนิดที่ใช้สำหรับการอธิบายสภาพการณ์ ลักษณะ ความรู้สึก ความรู้ ความสามารถของคน สัตว์ สิ่งของ และปรากฏการณ์ต่างๆ เป็นต้น กับอีกชนิดหนึ่งคือ ชนิดที่อธิบายความด้วยตัวเลข เช่น คะแนนที่ได้จากการทดสอบนักเรียน ระดับความสูงของต้นไม้ ความยาวของระยะทาง เป็นต้น ส่วนอุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน (2531, หน้า ก) กล่าวว่า การวิเคราะห์ข้อมูลและการได้มาของข้อมูลจะมีความแตกต่างกัน เช่น การสังเกต การทดสอบ การสัมภาษณ์ การสอบถาม การจดบันทึกจากแหล่งข้อมูล การตรวจสอบจากรายการ และการใช้ตัวอย่างของประชากร ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพอาจทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะของการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ และ 2) ลักษณะของการปรับข้อมูลให้เป็นเชิงปริมาณก่อน โดยการแจกแจงจำนวน การจำแนกตามบุคคล พฤติกรรม เหตุการณ์ การจัดจำแนกตามตัวแปร หรือความ สัมพันธ์และการประเมิน

#### 1.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) หรือการสังเคราะห์เชิงบรรยาย เป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย อุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน (2531, หน้า ข) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง การสรุปผลตามเกณฑ์ของผู้อ่าน ผลการ

วิเคราะห์จึงแตกต่างกันตามผู้วิเคราะห์ ซึ่งลักษณะของการวิเคราะห์จะมีผลของการวิเคราะห์ จะมีผลของ การวิเคราะห์เป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะภาวะวิสัย (Objective) คือ ไม่ว่าผู้ใดจะ ทำการวิเคราะห์ผลออกมาย่อมไม่แตกต่างกัน มีลักษณะเป็นระบบ (Systematic) และมี ลักษณะเป็นเชิงปริมาณ (Quantitative) แต่ในขณะที่เดียวกันนี้ บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2527, หน้า 94) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหาที่มีความหมายใกล้เคียงกับการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงบรรยายชนิดหนึ่ง เป็นการเอาเอกสารที่ได้จาก หน่วยงานของรัฐและเอกชนมาวิเคราะห์ บรรยายสถานภาพและคุณภาพของเอกสารเหล่านั้น การวิเคราะห์เอกสารคล้ายกับการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ ต่างกันตรงที่อายุของเอกสารที่ใช้ ในการวิจัยเท่านั้น การวิเคราะห์เนื้อหาที่มีความเหมือนกันกับการสังเคราะห์งานวิจัย ซึ่งมีอยู่ 4 ประเภท ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา การนับคะแนนเสียง การวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อ สรุปผลการวิจัย และการวิเคราะห์เชิงปริมาณเพื่อบอกขนาดของผล ดังนั้น จึงนับว่าการ วิเคราะห์เนื้อหาเป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการสังเคราะห์งานวิจัย

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง เทคนิคหนึ่งในการสังเคราะห์งานวิจัย ซึ่งมีลักษณะของการรวบรวมเนื้อหาที่มีลักษณะเหมือนกันหรือ ใกล้เคียงกันเข้าไว้ด้วยกันเพื่อจัดกลุ่ม หารูปแบบ หาความสัมพันธ์ของเรื่องที่ต้องการวิเคราะห์

### 1.2 ประเภทของการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหาจะมีหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ของนักวิจัย ที่จะตั้งขึ้น ดังนั้น จึงมีนักวิจัยและนักวิชาการแยกประเภทของการวิเคราะห์เนื้อหา ดังนี้ Holsti (1969 อ้างถึงใน อุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน (2531, หน้า ก) จำแนกการวิเคราะห์ เนื้อหาลักษณะของการสื่อความหมาย การวิเคราะห์เชิงเหตุผล ส่วน Krippendorff (1980 อ้างถึงใน ไพรัช พลัฒ์พลา, 2539, หน้า 10) จำแนกการวิเคราะห์เนื้อหาออกเป็น 6 ประเภท คือ การวิเคราะห์เนื้อหาาระบบ การวิเคราะห์หามาตรฐาน การวิเคราะห์หาดัชนีบางประการ การวิเคราะห์เพื่อหากลุ่มค่าแบบต่างๆ การวิเคราะห์เพื่อหาความหมาย และการวิเคราะห์ เพื่อหารูปแบบภายใน

### 1.3 องค์ประกอบของการวิเคราะห์เนื้อหา

การวิเคราะห์เนื้อหาถ้าจะให้ได้ผลการวิเคราะห์แม่นยำ ผู้วิเคราะห์จะต้อง เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่วิเคราะห์เป็น อย่างดีในทุกด้าน และนอกจากนั้น อุทุมพร ทองอุไทย จามรมาน (2531, หน้า ก) กล่าวว่า การวิเคราะห์เนื้อหาต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1.3.1 เนื้อหาการวิเคราะห์ ถือเป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการวิเคราะห์ซึ่งเนื้อหาดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของเอกสาร รูปภาพ เพลง ฟิล์ม คำพูดหรืออื่นๆ

1.3.2 วัตถุประสงค์การวิเคราะห์ โดยทั่วไปการกำหนดวัตถุประสงค์การวิเคราะห์ของการวิเคราะห์เนื้อหาจะเป็นไปใน 3 ลักษณะ คือ เพื่อสรุปข้อมูล เพื่อหารูปแบบ หรือหาความสัมพันธ์ภายใน และเพื่อหารูปแบบหรือหาความสัมพันธ์ภายนอก

1.3.3 หน่วยการวิเคราะห์ โดยปกติจะมีหน่วยในการวิเคราะห์เนื้อหาจาก 3 หน่วย คือ หน่วยจากการสุ่ม หน่วยจากการบันทึก หน่วยจากเนื้อหา

1.3.4 การสุ่มตัวอย่างและประชากร การสุ่มตัวอย่างจากเอกสารหรือจากสิ่งที่จะต้องนำมาวิเคราะห์นักวิจัยควรกำหนดให้เหมาะสมกับระยะเวลาและงบประมาณ

#### 1.4 ขั้นตอนของการวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนของการวิเคราะห์เนื้อหา จะเริ่มต้นขึ้นหลังจากที่นักวิจัยได้ทำความเข้าใจกับปัญหาการวิจัย กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย และตั้งสมมติฐานการวิจัยเรียบร้อยแล้ว ซึ่งมีรูปแบบของการวิเคราะห์ ดังนี้ คือ ศึกษางานที่ต้องการวิเคราะห์เนื้อหาให้เข้าใจ กำหนดกลุ่มที่จะใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์กำหนดดัชนีชี้วัดในแต่ละกลุ่ม กำหนดหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ และลงมือวิเคราะห์เนื้อหา โดยเปรียบเทียบหน่วยการวิเคราะห์ให้ตรงกับดัชนีกลุ่มเนื้อหาที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ อุทุมพร ทองอุไร จามรมาน (2531, หน้า ก) กล่าวว่า รูปแบบการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการแปลภาษาเป็นข้อมูล และขั้นตอนการแปลข้อมูลเป็นตัวเลข ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.4.1 ขั้นตอนการแปลภาษาเป็นข้อมูล เป็นขั้นตอนของการอ่านเนื้อหาเพื่อจับประเด็นสำคัญดังกล่าว โดยอาจจะจับกลุ่มตามเนื้อหา แยกเป็นสาย หรือแยกเป็นมิติ เป็นต้น

1.4.2 ขั้นตอนการแปลข้อมูลเป็นตัวเลข ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ทำต่อจากขั้นตอนที่ 1 ซึ่งในตอนนี้สามารถแปลข้อมูลออกมาเป็นตัวเลขใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะของจำนวนหรือความถี่ และลักษณะของการแปลเป็นค่าหรือคะแนน

#### 1.5 ความน่าเชื่อถือของผลการวิเคราะห์เนื้อหา

สำหรับการวิเคราะห์เนื้อหา ประการสำคัญที่สุดอยู่ที่การสร้าง ความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับผลการวิเคราะห์เนื้อหา นักวิจัยควรให้ความสำคัญกับประเด็นนี้เป็นพิเศษ และในการสังเคราะห์เนื้อหาที่น่าจะสร้างความน่าเชื่อถือได้หรือไม่ ส่วนหนึ่งน่าจะขึ้นอยู่กับจำนวนงานวิจัยที่นำมาสังเคราะห์ ซึ่งไม่ควรน้อยกว่า 5 เรื่อง (อุทุมพร ทองอุไร จามรมาน, 2531, หน้า ข) สำหรับความน่าเชื่อถือจำแนกออกเป็น 2 ประการ คือ ความเที่ยง (Reliability) และความตรง (Validity) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

15.1 ความเที่ยงในการวิเคราะห์เนื้อหา หมายถึง ผลการวิเคราะห์ที่ได้ออกมาจะมีลักษณะ 3 ประการ คือ ความคงที่ คือ ความไม่แปรเปลี่ยนของผลการวิเคราะห์ ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์ซ้ำกี่ครั้งผลก็ยังคงเหมือนเดิม ความเหมือนเดิม คือ ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์โดยบุคคลหลายๆคน ผลก็ยังคงเหมือนเดิมและแม่นยำ

15.2 ความตรง หมายถึง ผลของการวิเคราะห์ที่ได้มีความสอดคล้องกับความเป็นจริง ซึ่งมีความตรงใน 5 ประการ คือ ตรงตามเนื้อหา ตรงตามความหมาย ตรงตามการสรุป ตรงตามวิธีการ และตรงตามทฤษฎี

## 2. เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคการวิจัยที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ การเมือง เศรษฐกิจ และการศึกษา สำหรับทางเทคโนโลยีการศึกษาได้มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวาง ซึ่งเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการวินิจฉัยหรือตัดสินใจปัญหาต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เช่นเดียวกันกับการระดมสมอง (Brainstorming) ทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่และอิสระ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังมีโอกาสกลั่นกรองความคิดเห็นของตนอย่างรอบคอบทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านต่างๆ ได้

### 2.1 ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

Jensen (1996, p. 857) ได้ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟาย ว่า เป็นโครงการจัดทำรายละเอียดรอบคอบ ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต Johnson (1993, p. 982) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟาย ว่า เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม วาโร เฟ็งสวัสต์ (2542, หน้า 198) ได้กล่าวถึงเทคนิคเดลฟายว่าเป็นวิธีการนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่าการพิจารณาหาข้อสรุปหรือตัดสินใจเรื่องใดนั้น ควรได้มาจากกลุ่มบุคคลที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี จะทำให้ผลการพิจารณาถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการหนึ่งของการเก็บรวบรวมความคิดเห็นของ



ผู้เชี่ยวชาญที่กระจัดกระจายให้สอดคล้องกัน โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมแสดงความคิดเห็นจะไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่ออกความคิดเห็น จึงเป็นการขจัดอิทธิพลของแต่ละคนที่จะส่งผลกระทบต่อความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ อุทุมพร จามรราม (2540, หน้า 131) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟาย คือ เทคนิคที่สกัดความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นเอกฉันท์ เพื่อการตัดสินใจ เทคนิคเดลฟายเป็นการจัดกระทำเป็นกลุ่ม โดยให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากการพิจารณาคำตอบเป็นข้อ ๆ เทคนิคเดลฟายช่วยให้ผู้ตอบได้ทบทวนคำตอบของตนและอาจแก้ไขคำตอบของตนเองหลังจากที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ ในทำนองเดียวกัน บุญชม ศรีสะอาด (2553, หน้า 93) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการในการที่จะให้ได้มติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความถูกต้องเชื่อถือได้มากที่สุดวิธีหนึ่ง ชนิดา รักษ์พลเมือง (2544, หน้า 61) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคในการทำนายเหตุการณ์หรือความเป็นไปได้ในอนาคต โดยอาศัยฉันทามติ (consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่เป็นแนวคิดหรือเป็นการทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือความเป็นไปได้ในอนาคต ข้อสรุปจากฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านต่าง ๆ ได้ ทั้งในเชิงวิชาการและการบริหาร

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นวิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจหรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบที่ปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยรวบรวมและสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

## 2.2 ลักษณะสำคัญของเทคนิคเดลฟายมีดังต่อไปนี้

2.2.1 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยไม่ให้ความเห็นของผู้อื่นมาอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อการศึกษาตัดสินใจของตน เพราะผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไม่ทราบว่าใครบ้างที่ถูกเลือกเข้าร่วมในโครงการ ทั้งนี้เพราะไม่มีการเปิดเผยชื่อผู้เชี่ยวชาญ

2.2.2 เป็นการเสาะแสวงหาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถาม ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญทุกคนจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามทุกขั้นตอน

2.2.3 การตอบแบบสอบถามนั้น ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะถกเถียงความคิดเห็นของตนอย่างระมัดระวังรอบคอบ และเพื่อให้มั่นใจในการตัดสินใจ จึงมีการถามย้ำหลายรอบ

2.2.4 ความน่าเชื่อถือของคำตอบและความสำเร็จของการวิจัยขึ้นอยู่กับแบบสอบถามและความรอบรู้ของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม

2.2.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม (Mode) มัชฌิมฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวัดการกระจายของข้อมูล คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

2.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย มีขั้นตอน ดังนี้

2.3.1 กำหนดปัญหาที่จะศึกษา ปัญหาที่จะวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ควรเป็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนและสามารถวิจัยปัญหาได้จากการให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ เป็นผู้ตัดสินใจ ประเด็นปัญหาควรจะไปสู่การวางแผนนโยบายหรือการคาดการณ์ในอนาคต

2.3.2 การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมากเนื่องจากคุณลักษณะเฉพาะของการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย คือ การอาศัยข้อคิดเห็นจากการตอบของผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยจะน่าเชื่อถือหรือไม่ขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกสรรมานั้น สามารถให้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้เพียงใด ดังนั้น สิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงในการเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ จำนวนผู้เชี่ยวชาญและวิธีการเลือกสรรผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น

สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม จะไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่ามีจำนวนเท่าใด MacMillan (1971 อ้างถึงใน ประยูร ศรีประสาธน์, 2523, หน้า 49) ได้เสนอผลงานวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายว่า เมื่อมีผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก ดังแสดงในตารางที่ 4

ตาราง 4 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ช่วงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1 – 5	1.02 – .70	.50
5 – 9	.70 – .58	.12
9 – 13	.58 – .54	.04
13 – 17	.54 – .50	.04
17 – 21	.50 – .48	.02
21 – 25	.48 – .46	.02
25 – 28	.46 – .44	.02

ที่มา : ชัชวาลย์ ทัดศิวัช (2553, หน้า 206)

2.3.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการเก็บข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย คือ แบบสอบถาม โดยทั่วไปจะใช้เวลารวบรวมข้อมูล 3-4 รอบขึ้นอยู่กับผลการวิจัยในแต่ละรอบที่ได้รับ โดยทั่วไปจะใช้เวลาในการส่งและตอบกลับแบบสอบถามแต่ละรอบไม่เกิน 2 สัปดาห์ ดังนั้น การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายทั้งกระบวนการ จะใช้เวลาประมาณ 2-3 เดือน ในแต่ละรอบประกอบด้วยแบบสอบถามแบบต่าง ดังนี้

รอบที่ 1 แบบสอบถามแบบปลายเปิด

แบบสอบถามรอบที่ 1 จะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Opened End) ซึ่งเป็นการถามอย่างกว้างๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาของการวิจัย เพื่อต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน กำหนดเวลาในการส่งแบบสอบถามกลับคืนภายในเวลา 2 สัปดาห์ สำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถามรอบนี้ ผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์คำตอบโดยละเอียดแล้วนำมาสังเคราะห์เป็นประเด็นต่างๆ เพื่อกำหนดกรอบของปัญหาในรอบต่อไป

รอบที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า

แบบสอบถามรอบที่ 2 พัฒมาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบที่ 1 โดยการรวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเข้าด้วยกัน รวมทั้งตัดข้อมูลที่ซ้ำซ้อนกันออก หลังจากนั้นจึงสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งรอบที่ 2 นี้จะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (rating scale) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญออกความคิดเห็นในลักษณะของการจัดระดับความสำคัญในคำถามแต่ละข้อ รวมทั้งระบุเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยลงในช่องว่างท้ายข้อความ นอกจากนี้ยังสามารถเขียนคำแนะนำเพิ่มเติมได้อีกด้วยสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามรอบนี้ ส่วนใหญ่จะหาคำมัธยฐาน ฐานนิยม หรือพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR)

รอบที่ 3 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า

แบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นการพัฒนาคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยพิจารณาจากพิสัยระหว่างควอไทล์ ถ้าพบว่าค่า IR มีค่าน้อย แสดงว่าความคิดเห็นได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญค่อนข้างสอดคล้องกัน สามารถสรุปความได้ ถ้าค่า IR มีค่ามาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดค่อนข้างกระจัดกระจาย ยังไม่สามารถสรุปความใดๆ ได้ จะต้องสร้างแบบสอบถามฉบับใหม่เป็นรอบที่ 3 โดยมีข้อคำถามเดียวกันเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของคำมัธยฐาน ค่า IR และเขียนเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญผู้นั้นได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไป แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญคนเดิมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

การเก็บข้อมูลรอบที่ 3 นี้ จึงมีความสำคัญมาก เนื่องจากการยืนยันคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามเดิม ผู้วิจัยจะต้องมีความรอบคอบและไม่มีอคติใดๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการระบุเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน ได้ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ที่ผ่านมาแล้ว

รอบที่ 4 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า

แบบสอบถามรอบที่ 4 กระทำตามขั้นตอนเดียวกันกับรอบที่ 3 ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบนี้ได้คำตอบที่สอดคล้องกัน กล่าวคือถ้าได้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อย แสดงว่าความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็สามารถยุติกระบวนการวิจัยและสรุปผลการวิจัยได้

#### 2.3.4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้คำตอบจากผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจากแบบสอบถามรอบที่ 3 หรือรอบที่ 4 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นหลักแล้ว ผู้วิจัยก็จะสามารถสรุปคำตอบที่ได้ที่ละเอียดถี่ถ้วน จากแบบสอบถาม เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานข้อค้นพบภายในอนาคตของปัญหาการวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

### 2.4 ข้อดีและข้อเสียของตัวอย่างการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

#### 2.4.1 ข้อดีของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้

2.4.1.1 มีความเชื่อถือ ผลการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายจะมีความน่าเชื่อถือมาก และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เนื่องจากสาเหตุดังนี้

2.4.1.1.1 เป็นคำตอบที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความชำนาญพิเศษ สาขาวิชานั้นๆ อย่างแท้จริง

2.4.1.1.2 ผลการวิจัยได้ผ่านกระบวนการพิจารณาจากการข้ามหลายรอบ จึงเป็นคำตอบที่กลั่นกรองอย่างรอบคอบ ช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นของผลการวิจัยสูง

2.4.1.1.3 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางความคิดของกลุ่ม เนื่องจากไม่มีการแจ้งผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มให้ทราบและไม่ทราบด้วยว่าแต่ละคนเสนอความคิดเห็นอย่างไร ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจึงมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้อย่างเท่าเทียมกันและได้ตอบแบบสอบถามฉบับเดียวกันทุกรอบ รวมทั้งมีโอกาสปรับเปลี่ยนหรือยืนยันความคิดเห็นของตนจนเกิดความมั่นใจในคำตอบที่ได้

2.4.1.2 ใช้เวลาในกระบวนการวิจัยไม่มาก เนื่องจากในกระบวนการเก็บข้อมูลแต่ละรอบจะใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์ ดังนั้น จึงใช้เวลาทั้งกระบวนการประมาณ 2-3 เดือน ซึ่งเป็นวิธีวิจัยที่ใช้เวลาน้อยๆ แต่ได้ผลน่าเชื่อถือและสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ได้

2.4.1.3 ใช้งบประมาณในการวิจัยไม่มาก เนื่องจากไม่ต้องมีการพบปะโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ แต่ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลแต่ละรอบๆ ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายลงไปได้มาก ซึ่งในปัจจุบันยังมีความสะดวกขึ้น เนื่องจากสามารถใช้เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเป็นช่องทางในการตอบแบบสอบถามและติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญกับผู้วิจัยได้

2.4.1.4 ทำการวิจัยได้ทุกสถานการณ์ สามารถเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่อยู่ในสถานที่แตกต่างกันได้ทั้งทางด้านสภาพภูมิศาสตร์และเวลา

2.4.1.5 เป็นวิธีวิจัยที่มีขั้นตอนการดำเนินการไม่ซับซ้อน รวมทั้งผู้วิจัยสามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบ รวมทั้งความสอดคล้องของความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ

2.4.1.6 วิเคราะห์ข้อมูลง่าย เนื่องจากใช้สถิติพื้นฐานเพียงค่าเฉลี่ย มัชยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์เท่านั้น

## 2.4.2 ข้อเสียของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้

2.4.2.1 การคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ตอบแบบสอบถาม หากไม่ใช่เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาอย่างแท้จริง จะทำให้ผลการวิจัยเกิดความคลาดเคลื่อนไปจากภาพในอนาคตที่จะเป็นจริง

2.4.2.2 ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยตลอด รวมทั้งเกิดความเบื่อหน่ายในการตอบแบบสอบถามหลายรอบ อันเนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ เช่น เป็นเรื่องที่ไม่น่าสนใจ มีภารกิจมาก หรือปัญหาอื่น ๆ ส่งผลให้กระบวนการวิจัยล่าช้า

2.4.2.3 ขาดการวางแผนยุทธวิธีในการติดตามแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ หรือเกิดการสูญหาย ทำให้ได้คำตอบกลับคืนมาไม่ครบหรือได้คำตอบกลับคืนมาด้วยความยากลำบาก นอกจากนี้ยังพบอยู่เสมอว่าผู้เชี่ยวชาญซึ่งปกติจะมีภารกิจมากมักจะเดินทางไปต่างประเทศบ่อยครั้ง ทำให้ระยะเวลาการวิจัยล่าช้าไปจากกำหนดการ

2.4.2.4 ผู้วิจัยขาดความรอบคอบหรือมีอคติในการวิเคราะห์คำตอบที่ได้รับในแต่ละรอบ ทำให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อนและขาดความเชื่อถือ

2.4.2.5 ขาดการศึกษาข้อมูลประกอบการทำวิจัยอย่างเพียงพอ ถึงแม้ว่าการวิจัยด้วยเทคนิคเคลฟายจะสรุปผลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเป็นหลักก็ตาม แต่ผู้วิจัยจะต้องศึกษาข้อมูลในประเด็นที่จะทำการวิจัยเช่นกัน โดยเฉพาะรอบแรกซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด ประเด็นต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญออกความคิดเห็น จะต้องครอบคลุมประเด็นปัญหาของการวิจัยทั้งหมด ซึ่งผู้วิจัยจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบและมีข้อมูลสนับสนุนเพียงพอ

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

สำเนียง บุญรัตน์ (2549, หน้า 142) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ได้รับการถ่ายโอนจากส่วนราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยศึกษากรณีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดระยอง พบว่า ผลของการถ่ายโอนภารกิจศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้องค์การบริหารส่วนตำบลบริหารจัดการนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่มีศักยภาพที่จะบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประชาชนมีความพึงพอใจเนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีส่วนช่วยลดภาระการเลี้ยงดูบุตรหลานของผู้ปกครอง สามารถไปประกอบอาชีพเพิ่มรายได้ให้กับครอบครัว ประชาชนและชุมชนเข้าไปมีส่วนร่วม และมีบทบาทต่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า ผลของการกระจายอำนาจการปกครองสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของรัฐบาล แรงกระตุ้นของระบบการเมืองการปกครองระดับท้องถิ่น เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ประชาชนเริ่มมีบทบาทและเห็นความสำคัญของการพัฒนาด้านการศึกษาของบุตรหลานตนเอง

พัฒนา พงษ์สนธิ (2554, หน้า 98) ได้ศึกษาการพัฒนาคุณภาพศูนย์เด็กเล็กตามเกณฑ์มาตรฐานเด็กเล็กน่ายู่ : กรณีศึกษาศูนย์เด็กเล็กเทศบาลอำเภอยายมูล จังหวัดยโสธร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบกึ่งการทดลองมีความมุ่งหมายเพื่อทดลองโปรแกรมการจัดการเพื่อการพัฒนาศูนย์เด็กเล็กเทศบาลตำบลทรายมูล เปรียบเทียบการมีส่วนร่วมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องของการประยุกต์ใช้วงจรการพัฒนาคุณภาพของเดิมมั้งก่อนและหลังการดำเนินการและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานการผ่านเกณฑ์มาตรฐานศูนย์เด็กเล็กน่ายู่ ของกรมอนามัย ผลการวิจัยพบว่า หลังการทดลองกลุ่มตัวอย่างมีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์เด็กเล็กโดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน คือ การค้นหาปัญหา การวางแผนการแก้ไขปัญหา การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไขปัญหา ในระดับมาก และเพิ่มขึ้นจากก่อนการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 และมีผลการดำเนินงานศูนย์เด็กเล็กตามเกณฑ์มาตรฐานศูนย์เด็กเล็กน่ายู่ อยู่ในระดับดี

ศิริศิลป์ บุตรจันทร์ (2557, หน้า 101-102) ได้ศึกษาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กภายใต้กำกับดูแลขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลเป้า อำเภอตระการพืชผล จังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาพบว่า

1) การดำเนินการตามมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กภายใต้กำกับดูแลขององค์การบริหารส่วนตำบลเป้า พบว่าผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือมาตรฐานด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร รองลงมาคือมาตรฐานด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย

2) ผลการดำเนินงานตามมาตรฐานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กภายใต้กำกับดูแลขององค์การบริหารส่วนตำบลเป้า ผลการศึกษาพบว่าผลการดำเนินงานตามมาตรฐานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือเด็กเล็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีร่างกายเจริญเติบโตเหมาะสมตามวัย รองลงมาคือ เด็กเล็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสุขภาพจิตดี มีความสุข และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เด็กเล็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีกิจกรรมรยาท ที่ดีขึ้น

อลิสสา โสศรีสุข (2557, หน้า 111) ได้ศึกษาการเตรียมความพร้อมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสู่ประชาคมอาเซียน กรณีศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลกุศลเสลา อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า กลุ่มประชากรเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนเป็นอย่างดี และเห็นว่าประโยชน์ที่จะได้รับคือกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในด้านต่างๆ เด็กสามารถเรียนรู้ประสบการณ์ด้านต่างๆ จากกลุ่มประเทศอาเซียน เกิดการพัฒนาทางด้านภาษาเพื่อใช้ในการสื่อสาร มีการแข่งขันเพื่อพัฒนาระบบการศึกษามากขึ้น การเตรียมความพร้อมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสู่ประชาคมอาเซียนใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านหลักสูตร 2) ด้านอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก 3) ด้านสื่อการเรียนรู้ 4) ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้ และการเตรียมความพร้อมแนวทางพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคือ 1) จัดทำหลักสูตรให้สอดคล้องกับกลุ่มประเทศอาเซียน โดยเน้นด้านภาษาเพื่อการสื่อสาร 2) กำหนดให้เด็กเป็นศูนย์กลางของการดำเนินงาน 3) จัดให้มีมุมเกี่ยวกับกลุ่มประเทศอาเซียน 4) ห้องเรียนต้องมีความปลอดภัย มีความสะอาด 5) การจัดให้มีสื่อการเรียนการสอนเพื่อให้ความรู้ 6) จัดเตรียมสื่อประชาสัมพันธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการเตรียมความพร้อม 7) บุคคลกรควรได้รับการอบรมเพื่อเตรียมจัดการสอนเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนที่เหมาะสมให้กับเด็ก 8) ควรสนับสนุนการพัฒนาความรู้ทางวิชาการและภาษาให้กับเด็ก 9) ควรบริหารจัดการเรียนรู้ให้มีศักยภาพเพื่ออนาคตที่ดีของประเทศไทย และ 10) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการเรียนการสอนของบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การศึกษาพหุกรณีมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เห็นสภาพจริงของกรณีการศึกษา ซึ่งจะทำให้มองเห็นภาพองค์ประกอบของรูปแบบ ส่วนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายนั้น หัวใจของการเดลฟายอยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญ ดังนั้นการเลือกผู้เชี่ยวชาญจะต้องเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในเรื่องที่จะศึกษาอย่างแท้จริง และจะต้องยินดีให้ความร่วมมือในการทำวิจัย เพราะต้องเก็บข้อมูลหลายรอบ สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญนั้นจะต้องใช้ตั้งแต่ 17 คน ขึ้นไป จึงจะมีความคลาดเคลื่อนน้อย เทคนิคการวิจัยดังกล่าวจะทำให้ได้รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีคุณภาพต่อไป

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์