

การประเมินประสิทธิผลองค์กรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
สังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล

AN EVALUATION OF ORGANIZATION EFFECTIVENESS  
OF CHILD DEVELOPMENT CENTER  
UNDER SUBDISTRICT ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS

เบญจวรรณ ศรีมารุต<sup>1\*</sup> และ ญาณิศา บุญจิตร์<sup>2</sup>

Benjawan Srimarut<sup>1\*</sup> and Yanisa Boonchit<sup>2</sup>

สาขาวิชาการศึกษาระดับปฐมวัย วิทยาลัยการฝึกหัดครู มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย<sup>1\*</sup>

กลุ่มวิชาพื้นฐานการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี สุราษฎร์ธานี ประเทศไทย<sup>2</sup>

Early Childhood Education, College of Teacher Education, Phranakhon Rajabhat University, Bangkok, Thailand<sup>1\*</sup>

Foundation of Education, Faculty of Education, Suratthani Rajabhat University, Suratthani, Thailand<sup>2</sup>

Email: kben404@hotmail.com<sup>1\*</sup>

Received: 2018-08-09

Revised: 2019-06-13

Accepted: 2019-07-03

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประเมินประสิทธิผลองค์กรตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล และศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้วิจัยดำเนินการวิจัยด้วยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กร จัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบ ตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การประเมิน สร้างแบบสอบถามชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับเพื่อสอบถามระดับประสิทธิผลองค์กรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยสอบถามกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 392 แห่ง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ ศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยการศึกษาเชิงลึกในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่มีผลการประเมินประสิทธิผลองค์กรตามแนวทางการประเมินองค์กร

แบบสมดุลอยู่ในลำดับที่ 1 - 3 ของแต่ละขนาด ผู้วิจัยนำข้อมูลมาสังเคราะห์ และจัดสนทนาแบบกลุ่ม เพื่อประเมินแนวทางการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์การของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 70 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ด้านการเงิน 12 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านผู้รับบริการ 20 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านกระบวนการภายใน 30 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 8 ตัวบ่งชี้

2. ประสิทธิภาพองค์การของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านผู้รับบริการมีประสิทธิภาพสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และด้านกระบวนการภายใน ตามลำดับ

3. แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย แนวทางการบริหารด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

**คำสำคัญ:** ประสิทธิภาพองค์การ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบล การประเมินองค์การแบบสมดุล

## ABSTRACT

This research aims to study components and indicators for the organization effectiveness of the Child Development Center, to evaluate the organization effectiveness of the Child Development Center under Subdistrict Administrative Organizations based on the balanced scorecard evaluation guideline and to study the appropriate approaches for the Child Development Center management. The research process has done as the follows: studying concept, theory, and related research to synthesize components and indicators of organizational performance evaluation. The focus group discussion conducted among experts to collaborate consider the suitability of components, indicators, and evaluation criteria. Developing the rating-scaled questionnaire that consists of five rates to survey the performance level of the Child Development Centers and this mentioned questionnaire adopt to survey results among the sample group from 392 Child Development Centers. The research methodology includes multiple sampling random method and the data are analyzed using mean and standard deviation. And lastly, studying of the appropriate approaches for the Child Development Center management center by in-depth study at the Child Development

Centers where have the balanced scorecard evaluation results at the level 1-3 and then the data are synthesized and focus group discussion are conducted to evaluate the approaches for the Child Development Center management center by the experts.

The research results show as follows:

1. There are four components and 70 indicators for the organization effectiveness evaluation of the Child Development Center as 1) 12 indicators of financial 2) 20 indicators of getting service 3) 30 indicators of internal process, and 4) 8 indicators of learning and development.

2. The organization effectiveness of the Child Development Center rates at the high level in all perspectives. The getting service effectiveness is at the highest level, followed with financial, learning and development, and internal process respectively.

3. The appropriate approaches for the Child Development Center management are financial, getting service, internal process, learning and development.

**Keywords:** organization effectiveness, child development center, sub district administrative organizations, balanced scorecard

## บทนำ

เด็กเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต การพัฒนาเด็กให้ได้รับความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา จึงนับเป็นภารกิจสำคัญที่หน่วยงานรับผิดชอบ จะต้องตระหนักและให้ความสนใจ เพื่อให้การพัฒนาเด็กเป็นไปอย่างมีคุณภาพ และได้มาตรฐานเหมาะสมกับวัย ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับผิดชอบจัดการศึกษาในลักษณะศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้แก่เด็กอายุระหว่าง 3 – 5 ปี มีฐานะเทียบเท่าสถานศึกษา ซึ่งจากรายงานการติดตามการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของสำนักงาน

เลขาธิการสภาการศึกษา (Office of the Education Council, 2010) พบปัญหาอุปสรรคหลายประการ อาทิ นโยบายและแผนการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดความชัดเจนและขาดความต่อเนื่อง สำนัก/กองการศึกษายังขาดแคลนครูและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความแตกต่างกันในศักยภาพและความสามารถในการบริหารจัดการด้านวิชาการ การจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาไม่เพียงพอ ค่าเข้ามีขั้นตอนมาก และขาดความคล่องตัว เป็นต้น

จากข้อมูลและสภาพปัญหาดังกล่าว ที่ให้เห็นว่าคุณภาพการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การซึ่งจะเป็นตัวตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าการบริหารและองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่ เพียงใด ประสิทธิผลขององค์การของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นสิ่งสำคัญและเป็นหัวใจของการปฏิบัติงานทั้งหลายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังจะเห็นได้จากทฤษฎีทางการบริหารทั้งหลายล้วนมุ่งไปสู่การบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลขององค์การทั้งสิ้น นักทฤษฎีองค์การต่างมีความเห็นว่า ประสิทธิผลขององค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การ เพราะเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงระดับหรือขอบเขตของความสำเร็จในการวิเคราะห์ ออกแบบ และพัฒนาองค์การ นอกจากนี้ในปัจจุบันนักสังคมศาสตร์ยอมรับว่ามนุษย์มีความจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยองค์การในรูปแบบลักษณะต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของตน การทำงานขององค์การจึงมีความสำคัญต่อมนุษย์มากขึ้นเป็นลำดับ จึงเกิดคำถามที่น่าสนใจตามมาว่า ประสิทธิผลขององค์การหรือผลในการทำงานขององค์การนั้นเป็นอย่างไร ควรจะปรับปรุงอย่างไร จึงจะทำให้สมาชิกและสังคมโดยรวมได้รับผลประโยชน์ ซึ่งในการตอบประเด็นคำถามเหล่านี้จำเป็นต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การโดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่ามีความคุ้มค่าหรือไม่ (Kirtiputra, 1986)

สำหรับแนวทางในการประเมินประสิทธิผลขององค์การมีอยู่หลากหลายและมีตัวแปร

ในการประเมินที่แตกต่างกัน การประเมินประสิทธิผลองค์การของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล (balanced scorecard) ที่พัฒนาขึ้นโดย Kaplan & Norton (1996) โดยเป็นการประเมินใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา โดยทั้ง 4 ด้านจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน นั่นคือ ในการบริหารองค์การทั่ว ๆ ไป วิสัยทัศน์ขององค์การมักเกี่ยวกับการดำเนินงานให้ได้ผลผลิตสูงสุด ซึ่งจะเกิดขึ้นได้จากการมีรายได้เพิ่มขึ้นหรือต้นทุนที่ลดลง โดยจะต้องนำเสนอสินค้าและบริการในสิ่งที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการต้องการและพึงพอใจ องค์การจะต้องมีกระบวนการในการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยอาศัยบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถ มีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดีและเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่จะช่วยให้องค์การมีการดำเนินงานในกระบวนการที่ก่อให้เกิดคุณค่ากับลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งมีผู้นำไปใช้ในการประเมินองค์การทางการศึกษาที่หลากหลาย อาทิ ญาณิศา บุญจิตรี (Boonchit, 2009) ได้วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่าองค์ประกอบประสิทธิผลองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 31 ตัวชี้วัด และ ฐิตินันท์ พึ่งตาล (Phuengtal, 2010) ได้ประเมินองค์การแบบสมดุลของเทศบาลตำบลลำปางหลวง ได้กำหนดการวัดสิ่งที่ประเมินองค์การไว้ 4 ด้าน โดยในด้าน

ประสิทธิผลตามแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตรวจสอบจากเอกสารหลักฐานหนังสือสั่งการ ด้านคุณภาพการให้บริการ ตรวจสอบจากเอกสารหลักฐานการประเมินคุณภาพให้บริการและการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการตรวจสอบจากการจัดทำแผนปฏิบัติการต่าง ๆ และหลักฐานจากเอกสารการบริหารงบประมาณในโครงการหรืองานประจำ ด้านการพัฒนาศักยภาพตรวจสอบจากเอกสารการจัดทำแผนอัตรากำลังและทะเบียนประวัติของข้าราชการ คณะผู้บริหารและสมาชิกสภาเทศบาล

สำหรับการประเมินประสิทธิผลองค์กรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนั้น ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุลโดยมุ่งประเมินใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งครอบคลุมสำหรับการประเมินองค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงศูนย์พัฒนาเด็กเล็กหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสม และสอดคล้องกับมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล
2. เพื่อประเมินประสิทธิผลองค์กร

ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบล ตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC)

3. เพื่อศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลอย่างมีประสิทธิภาพ

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านประชากร

1) ประชากรที่ใช้ในตอนที่ 1 การประเมินประสิทธิผลองค์กรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลตามแนวทางการประเมินองค์กรแบบสมดุล (BSC) คือ ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ผู้ดูแลเด็ก และผู้ปกครองเด็กของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรบริหารส่วนตำบลทั่วประเทศ จำนวน 18,780 แห่ง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางการสุ่มตัวอย่างของ Yamane หรือระดับความเชื่อมั่น 95% เมื่อความคลาดเคลื่อน (E) เป็น 5% และสัดส่วนประชากร ( $\pi$ ) เท่ากับ 0.5 ได้กลุ่มตัวอย่าง 392 ศูนย์ ใช้การสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นระดับชั้น จากนั้นจึงทำการสุ่มอย่างง่ายตามสัดส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละขนาดของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ให้ข้อมูลแต่ละศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีจำนวน 11 คน ประกอบด้วยนายก/รองนายกองค์กรบริหารส่วนตำบลที่ตั้งศูนย์ 1 คน หัวหน้าศูนย์ 1 คน ครูผู้ดูแลเด็ก 2 คน และ ผู้ปกครองเด็ก 7 คน

2) ประชากรที่ใช้ในตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารศูนย์

พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล  
อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มี  
ผลการประเมินจากขั้นตอนที่ 1 อยู่ในลำดับที่ 1-3  
ของแต่ละขนาด รวมจำนวน 9 ศูนย์

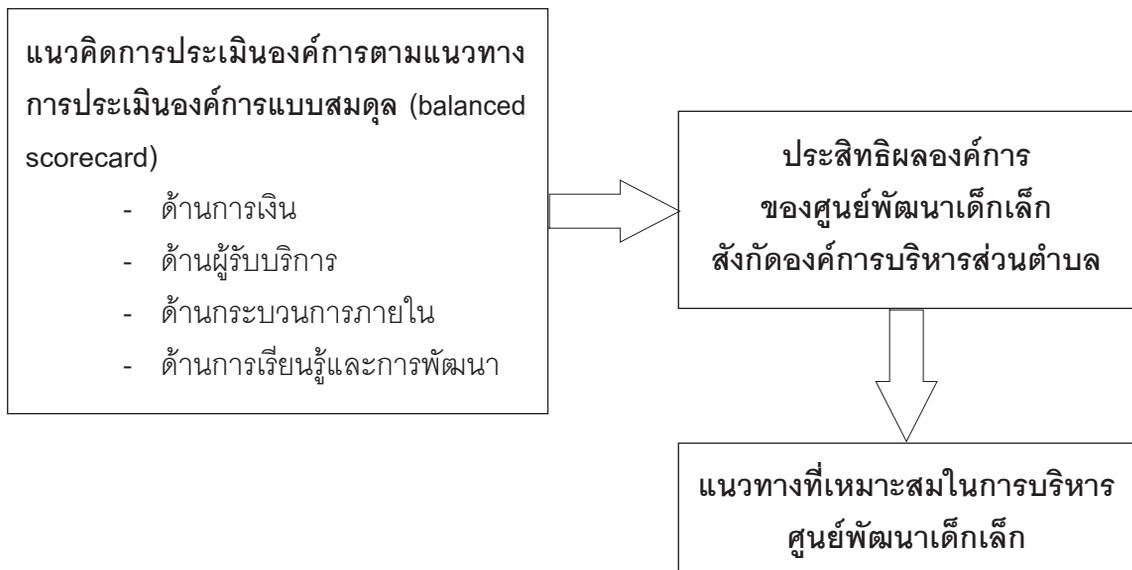
## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1) การประเมินประสิทธิผลองค์การ  
ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหาร  
ส่วนตำบล ในครั้งนี้ตามแนวทางการประเมิน  
องค์การแบบสมดุล (balanced scorecard)  
ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน  
ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และ  
ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

2) แนวทางการบริหารศูนย์พัฒนา  
เด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี  
ประสิทธิผล

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

แนวคิดในการประเมินประสิทธิผล  
องค์การของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้วิจัยประยุกต์ใช้  
กรอบแนวคิดการประเมินองค์การตามแนวทาง  
การประเมินองค์การแบบสมดุล (balanced  
scorecard) ของ Kaplan & Norton (1996)  
ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้าน  
ผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้าน  
การเรียนรู้และการพัฒนา ดังแสดงในแผนภาพ



## ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ในการประเมินประสิทธิผลองค์กรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลตามแนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล (BSC) ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดสนทนาแบบกลุ่ม โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมกันพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ และเกณฑ์การประเมินในแต่ละตัวบ่งชี้ 1) ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการประเมินประสิทธิผลองค์กร ที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์กรโดยใช้แนวทางการประเมินองค์การแบบสมดุล (balance scorecard) เป็นแบบมาตรฐาน ค่า 5 ระดับ จำนวน 4 ฉบับ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ กำหนดตัวบ่งชี้ และสร้างข้อคำถามแต่ละองค์ประกอบ 2) นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและด้านการวัดและประเมินผล จำนวน 5 ท่าน เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 และนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม 3) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปหาค่าความเที่ยง โดยนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก และผู้ปกครองเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

จำนวน 30 ศูนย์ เพื่อหาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรการหาสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ได้ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามทั้ง 4 ฉบับ ระหว่าง .92-.98 4) นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพแล้ว มาดำเนินการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 392 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย นายก/รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่ตั้งศูนย์ 1 คน หัวหน้าศูนย์ 1 คน ครูผู้ดูแลเด็ก 2 คน และผู้ปกครองเด็ก 7 คน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน เก็บรวบรวมข้อมูล เป็นเวลา 2 เดือน รวมได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมาจำนวน 3,916 ฉบับ จากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำนวน 356 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 90.82 ของแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด 5) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดย 1. วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีผลการประเมินจากขั้นตอนที่ 1 อยู่ในลำดับที่ 1-3 จำนวน 9 ศูนย์ แต่ละศูนย์ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 1) นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน 2) หัวหน้าศูนย์ 1 คน 3) ผู้ดูแลเด็ก 1 คน 4) ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน 5) ผู้ปกครองเด็กเล็ก 2 คน รวมทั้งสิ้น 54 คน จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลมาสังเคราะห์ และ 2. จัดสนทนาแบบกลุ่มเพื่อประเมินแนวทางโดยผู้เชี่ยวชาญ

## สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

### สรุปผลการวิจัย

#### 1. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ประสิทธิผลองค์กรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

จากการสังเคราะห์เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผ่านการพิจารณาความเหมาะสมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้องค์ประกอบในการประเมินประสิทธิผล องค์กรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านผู้รับบริการ ด้านกระบวนการ ภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีตัวบ่งชี้ รวมทั้งสิ้น 70 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบด้านการเงิน มี 12 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีแผนงาน/โครงการ ที่การจัดทำเพื่อของบประมาณจากหน่วยงาน ต้นสังกัด 2) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ สำหรับอาหารกลางวันเพียงพอกับความต้องการ ของเด็ก 3) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ สำหรับอาหารเสริม (นม) เพียงพอกับความต้องการ ของเด็ก 4) ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อจัดซื้อสื่อและวัสดุการสอนเพียงพอกับ ความต้องการของเด็ก 5) ได้รับการสนับสนุน งบประมาณในการจ้างผู้ดูแลเด็กเหมาะสม และเพียงพอกับเด็ก 6) มีการระดมทรัพยากร จากหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เพียงพอต่อการ ใช้จ่ายภายในศูนย์ 7) มีการใช้จ่ายงบประมาณ อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด 8) มีระบบ การตรวจสอบความโปร่งใสในการใช้จ่าย งบประมาณ 9) มีการใช้เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า 10) มีระบบการควบคุมการใช้

งบประมาณในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 11) มีการ ติดตามผลการใช้งบประมาณอย่างสม่ำเสมอ 12) มีการรายงานสรุปผลการใช้งบประมาณ ต่อผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชน

1.2 องค์ประกอบด้านผู้รับบริการ มี 20 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) เด็กมีพัฒนาการด้าน ร่างกายตามวัย 2) เด็กมีพัฒนาการด้านอารมณ์- จิตใจตามวัย 3) เด็กมีพัฒนาการด้านคุณธรรม จริยธรรมตามวัย 4) เด็กมีพัฒนาการด้านสังคม ตามวัย 5) เด็กมีพัฒนาการด้านสติปัญญาตามวัย 6) เด็กมีพัฒนาการโดยรวมตามวัย 7) ผู้บริหาร องค์กรบริหารส่วนตำบลมีความพึงพอใจในการ บริหารจัดการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 8) หัวหน้า ศูนย์และผู้ดูแลเด็กมีความพึงพอใจในการบริหาร จัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 9) หัวหน้าศูนย์และ ผู้ดูแลเด็กมีความพึงพอใจต่อการส่งเสริมการ เรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร 10) ผู้ปกครอง มีความพึงพอใจในการบริหารจัดการของศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก 11) ผู้ปกครองมีความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และผู้ดูแลเด็ก 12) ผู้ปกครองมีความพึงพอใจ ในมาตรการป้องกันความปลอดภัยของศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก 13) ผู้ปกครองมีความพึงพอใจ ในการจัดสภาพแวดล้อมภายในอาคารเรียน 14) ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในการจัดสภาพ แวดล้อมภายนอกอาคารเรียน 15) ผู้ปกครอง มีความพึงพอใจในการจัดสุขอนามัยด้านอาหาร และโภชนาการ 16) ผู้ปกครองมีความพึงพอใจ ในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ชุมชนได้แสดง ความคิดเห็นในการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก 17) ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการ

สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นมิตรระหว่าง ผู้ดูแลเด็กกับเด็ก 18) ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการให้คำปรึกษาแก่ผู้ปกครองเกี่ยวกับการเลี้ยงดูเด็กของผู้ดูแลเด็ก 19) ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในการจัดประสบการณ์ให้แก่เด็ก 20) ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในการประเมินผลการเรียนรู้ของเด็กและแจ้งผลให้ผู้ปกครองทราบอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

1.3 องค์ประกอบด้านกระบวนการภายใน มี 30 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) องค์การบริหารส่วนตำบลมีนโยบายชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กชัดเจน 2) องค์การบริหารส่วนตำบลจัดทำประกาศการกำหนดระยะเวลาเรียนรู้ การเปิดและปิดภาคเรียนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และปิดประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน 3) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยกำหนดจำนวนตามความเหมาะสมจากชุมชน 4) คณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดำเนินการตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มกำลัง ความสามารถ 5) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีกรอบอัตรากำลังตามที่กำหนดในมาตรฐานการดำเนินงาน (มีหัวหน้าศูนย์ 1 คน และครูผู้ดูแลเด็กเป็นไปตามสัดส่วน ครู : นักเรียน 1:20 หากมีเศษ 10 คนขึ้นไปนับเป็น 1 คน) 6) การสรรหาหัวหน้าศูนย์และผู้ดูแลเด็กดำเนินการไปตามกระบวนการที่ได้มาตรฐาน ยุติธรรม และโปร่งใส 7) องค์การบริหารส่วนตำบลกำหนดค่าตอบแทน สิทธิ และสวัสดิการของหัวหน้าศูนย์ และ ผู้ดูแลเด็กเป็นไปตามประกาศระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 8) องค์การบริหารส่วนตำบลประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์ และ

ผู้ดูแลเด็กเพื่อนำผลไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทน และการต่อสัญญาจ้าง 9) สถานที่ตั้งศูนย์อยู่ในพื้นที่ที่มีขนาดเหมาะสม และไม่อยู่ในพื้นที่อาจเสี่ยงอันตราย 10) เป็นลักษณะอาคารชั้นเดียวหรือหากเป็นอาคาร 2 ชั้น ต้องมีมาตรการป้องกันอุบัติเหตุ อุบัติภัย หรืออัคคีภัยที่อาจเกิดขึ้น และความสูงของพื้นห้องถึงเพดานไม่น้อยกว่า 2 เมตร 11) สภาพแวดล้อมภายนอกอาคารมีรั้วกั้นเป็นสัดส่วน มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ 12) มีพื้นที่เล่นกลางแจ้ง เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2 ตารางเมตร ต่อจำนวนเด็ก 1 คน และมีเครื่องเล่นสนามที่ปลอดภัยและเพียงพอกับเด็ก 13) สภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนมีแสงสว่างจากธรรมชาติสม่ำเสมอทั่วห้อง มีอากาศ ถ่ายเทได้สะดวก 14) มีมาตรการป้องกันความปลอดภัยที่เหมาะสม 15) มีหลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นโดยยึดหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 บูรณาการกับความต้องการของสังคม วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น 16) มีแผนการจัดประสบการณ์และแผนสามารถเป็นแนวในการปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ 17) มีการจัดกิจกรรมประจำวันที่มีความเหมาะสมและน่าสนใจสำหรับเด็ก เช่น การเล่านิทาน การวาดภาพ ระบายสี ร้องเพลง เป็นต้น 18) มีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย 19) มีการใช้สื่อและนวัตกรรม การจัดประสบการณ์เรียนรู้ที่เหมาะสม 20) มีการนำนักเรียนไปแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 21) มีการวัดผลและประเมินผลพัฒนาการของเด็กอย่างเป็นระบบ

ครบทุกด้าน 22) ครูผู้ดูแลเด็กทำวิจัยในชั้นเรียน อย่างน้อยภาคเรียนละ 1 เรื่อง 23) มีการประเมิน ระบบประกันคุณภาพภายในศูนย์ตามมาตรฐาน การศึกษาศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กที่กรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่นกำหนด 24) มีการประชุม ที่แจ้งให้ชุมชนทราบเกี่ยวกับการดำเนินงาน ทิศทางและแนวทางการ ปฏิบัติงานของศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก 25) ให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานของศูนย์ เช่น จัดภูมิปัญญาท้องถิ่น มาช่วยสอน ระดมทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนา อาคารสถานที่ เป็นต้น 26) ให้ชุมชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการ ดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 27) มีการ จัดกิจกรรมสัมพันธ์ชุมชนอย่างสม่ำเสมอ เช่น การเยี่ยมบ้าน การจัดกิจกรรมวันสำคัญ เป็นต้น 28) องค์การบริหารส่วนตำบลส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการประชุมหัวหน้าศูนย์ ผู้ดูแลเด็ก ระหว่าง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อกำหนดแผน ความร่วมมือในการดำเนินงาน 29) องค์การ บริหารส่วนตำบลสนับสนุนให้มีคณะกรรมการ ดำเนินงานเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 30) องค์การบริหารส่วนตำบลสนับสนุนการ ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของเครือข่าย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.4 องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา มี 8 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) องค์การ บริหารส่วนตำบลมีแผนพัฒนานุเคราะห์ของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว 2) หัวหน้าศูนย์และผู้ดูแลเด็กได้รับการพัฒนา ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 3) ผู้ดูแลเด็กได้รับการนิเทศ ติดตาม และ

ประเมินผลจากองค์การบริหารส่วนตำบลอย่าง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ 4) องค์การบริหารส่วนตำบล มีการประเมินบุคลากรของศูนย์เป็นระยะๆ เพื่อนำ ผลการประเมินไปเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนา บุคลากร 5) หัวหน้าศูนย์และผู้ดูแลเด็กได้รับการ ส่งเสริมจากองค์การบริหารส่วนตำบลให้มีการ เรียนรู้ ที่หลากหลาย เช่นอบรม สัมมนา ประชุม ปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน เป็นต้น 6) หัวหน้าศูนย์ และผู้ดูแลเด็กนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้และ พัฒนามาพัฒนางานให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น 7) หัวหน้าศูนย์และผู้ดูแลเด็กได้รับการส่งเสริม จากองค์การบริหารส่วนตำบลให้ศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้น 8) หัวหน้าศูนย์และผู้ดูแลเด็ก ได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาในการอบรม พัฒนาและการศึกษาต่อ

## 2. ประสิทธิภาพขององค์การของศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก

ผลการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับ มากทุกด้าน โดยเรียงลำดับด้านที่มีประสิทธิผล มากไปหาน้อยดังนี้คือ ด้านผู้รับบริการ ด้าน การเงิน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และ ด้านกระบวนการภายใน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพขององค์การของศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก ด้านผู้รับบริการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อคำถาม มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก โดยข้อ ผู้ปกครอง มีความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ชุมชน ได้แสดงความคิดเห็นในการจัดการศึกษาของ

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ผู้ปกครองมีความพึงพอใจต่อการให้คำปรึกษา แก่ผู้ปกครองเกี่ยวกับการเลี้ยงดูเด็กของผู้ดูแลเด็ก ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยที่สุดคือ หัวหน้าศูนย์ และผู้ดูแลเด็กมีความพึงพอใจต่อการส่งเสริม การเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร

ประสิทธิผลองค์การของศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก ด้านการเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้อคำถาม มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่ ได้รับการประเมินคือการได้รับการสนับสนุน งบประมาณสำหรับอาหารเสริม (นม) เพียงพอ กับความต้องการของเด็ก รองลงมาคือ ได้รับการสนับสนุนงบประมาณสำหรับอาหารกลางวัน เพียงพอกับความต้องการของเด็ก ส่วนข้อที่มี ผลการประเมินน้อยที่สุดคือ มีการระดมทรัพยากร จากหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เพียงพอต่อการ ใช้จ่ายภายในศูนย์

ประสิทธิผลองค์การของศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก ด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อคำถามมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก โดยข้อองค์การบริหารส่วนตำบลมีแผนพัฒนา บุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว และองค์การบริหารส่วนตำบลมีการ ประเมินบุคลากรของศูนย์ เป็นระยะ ๆ เพื่อนำ ผลการประเมินไปเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนา บุคลากร รองลงมาคือ ผู้ดูแลเด็กได้รับการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลจากองค์การบริหาร ส่วนตำบลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ส่วนข้อที่มี ผลการประเมินน้อยที่สุดคือ หัวหน้าศูนย์และ

ผู้ดูแลเด็กได้รับการส่งเสริมจากองค์การบริหาร ส่วนตำบลให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ประสิทธิผลองค์การของศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก ด้านกระบวนการภายใน โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อคำถามมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก โดยข้อสภาพแวดล้อม ภายในห้องเรียน มีแสงสว่างจากธรรมชาติสม่ำเสมอทั่วห้อง มีอากาศถ่ายเทได้สะดวกได้รับผลการประเมิน ในระดับมาก รองลงมาคือ องค์การบริหาร ส่วนตำบลจัดทำประกาศการกำหนด ระยะเวลา เรียนรู้ การเปิดและปิดภาคเรียนของศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก และปิดประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ส่วนข้อที่มีผลการประเมินน้อยที่สุด คือ องค์การ บริหารส่วนตำบลประเมินผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้าศูนย์และผู้ดูแลเด็กเพื่อนำผลไปใช้ ในการพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทน และการต่อ สัญญาจ้าง

### 3. แนวทางที่เหมาะสมในการบริหาร งานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารงาน ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหาร ส่วนตำบลให้ประสบผลสำเร็จ จำแนกเป็นแนวทาง การบริหารด้านการเงิน แนวทางการบริหาร ด้าน ผู้รับบริการ แนวทางการบริหารด้านกระบวนการ ภายใน และแนวทางการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

#### 3.1 แนวทางการบริหารด้านการเงิน

1) กรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นและองค์การปกครองส่วน ท้องถิ่น ควรสนับสนุน งบประมาณให้เพียงพอต่อการ

บริหารจัดการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรมี บทบัญญัติในเรื่องการจัดสรรงบประมาณที่ ชัดเจนในสัดส่วนที่เหมาะสม

2) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรระดม ทรัพยากรเพื่อการศึกษาจากผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงาน ภาครัฐและเอกชนในท้องถิ่น ทั้งด้าน การเงิน และการเป็นวิทยากรและภูมิปัญญา ท้องถิ่นให้ความรู้แก่เด็ก

3) การบริหารงบประมาณ ควรจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและ แผนปฏิบัติการประจำปี ที่เกิดจากการ มีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีการ ใช้จ่ายงบประมาณอย่างถูกต้องตามระเบียบ แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับความต้องการ จำเป็นของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีการติดตาม และควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการบริหารศูนย์ควรเข้ามา ให้ความเห็น ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดตั้งและ ใช้จ่ายงบประมาณของศูนย์ การออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารการเงิน การจัดหารายได้ของศูนย์

3.2 แนวทางการบริหารด้านผู้รับ บริการ

1) การรับเด็กเข้าเรียน ควรปรับ ช่วงอายุใหม่ให้สอดคล้องกับระดับประถมศึกษา อนุบาล 1 อายุ 2 ครึ่ง – 3 ปี อนุบาล 2 อายุ 4 ปี อนุบาล 3 อายุ 5 ปี

2) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรให้ ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมใน กิจกรรมการพัฒนาเด็กและการบริหารจัดการ

ของศูนย์ ครูผู้ดูแลเด็กควรไปเยี่ยมบ้าน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ความเข้าใจ ในการร่วมมือกันพัฒนาเด็ก กระตุ้นให้ ผู้ปกครองศึกษาและทำความเข้าใจกับความรู้ เกี่ยวกับการดูแลเด็ก รับ ฟังปัญหาและร่วมกัน วิเคราะห์เพื่อเสนอแนวทางแก้ปัญหาเด็ก

3) การส่งเสริมพัฒนาการ ของเด็ก ควรคำนึงถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของเด็ก 12 ข้อตามหลักสูตร คุณลักษณะ ตามวัยด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญา และคุณลักษณะของคนไทย ในศตวรรษที่ 21 โดยจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์ ให้เด็กได้เรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ มีการส่งเสริม การ เรียนรู้เพื่อพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์- จิตใจ สังคม และสติปัญญา

3.3 แนวทางการบริหารด้าน กระบวนการภายใน

1) การบริหารงาน ควรมีองค์กร บริหารที่ชัดเจน ตามสัดส่วนที่เหมาะสม และ มีการประชุม คณะกรรมการบริหารศูนย์อย่าง ต่อเนื่อง โดยจัดประชุมอย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง มีการกำหนดนโยบาย การบริหารที่ชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น มีการ กระจายอำนาจในการบริหารจัดการให้ศูนย์ มีอิสระในการบริหารจัดการ มีการแสวงหา ความร่วมมือจากเครือข่ายร่วมพัฒนา

2) การพัฒนาสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกห้องเรียนให้เอื้อต่อการ เรียนรู้ โดยจัดสภาพแวดล้อมภายนอกและ ภายในอาคารให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ปลอดภัย และถูกสุขลักษณะ

3) การพัฒนางานวิชาการ ควรพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสังคม วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการประเมินหลักสูตรสถานศึกษาปฐมวัยอย่างน้อยปีละครั้ง มีการจัดประสบการณ์ผ่านการเล่นและทำกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเด็กโดยองค์รวมและต่อเนื่อง จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมโดยนิมนต์พระสงฆ์มาเล่านิทานสอดแทรกคุณธรรมแก่เด็ก มีสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอ มีการนิเทศการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีการวัดประเมินผลและนำผลมาใช้ในการปรับปรุงวางแผนการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้เด็กแต่ละคนได้รับการพัฒนาตามจุดหมายของหลักสูตร กำหนดและเลือกใช้เครื่องมือการประเมินพัฒนาการเด็กซึ่งหลากหลายและเหมาะสม และมีการจัดบันทึกไว้เป็นหลักฐานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้แจ้งข้อมูลของเด็กเกี่ยวกับพฤติกรรม พัฒนาการการเรียนรู้หรือข้อห่วงใยจากผู้ปกครอง มีการสนทนาแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้ปกครองเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาการของเด็กทั้งที่บ้านและศูนย์สื่อสารกับผู้ปกครองเกี่ยวกับความก้าวหน้าและแนวทางการส่งเสริมพัฒนาการเด็กอย่างสม่ำเสมอ และครูควรมีการทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 เรื่อง

4) การบริหารงานบุคคล ควรมีตำแหน่งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 1 อัตรา มีผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์อีก 1 อัตรา (หากมีเด็กเล็กมากกว่า 300 คน) มีอัตราครูต่อเด็ก เป็นไปตามสัดส่วนที่เหมาะสม โดยควรอยู่ระหว่าง 1:10-15 หากมีเศษตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป เพิ่มครูผู้ดูแลเด็ก

อีก 1 คน โดยจัดการศึกษาห้องละไม่เกิน 20 คน สำหรับอัตราผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก และตำแหน่งอื่น ๆ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นควรพิจารณากำหนดให้มีได้ตามจำนวนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับฐานะการคลังขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มีการปฐมนิเทศหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ช่วยครู ผู้ดูแลเด็กที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่ มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมและศึกษาดูงาน และพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ให้ทุนการศึกษาแก่หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก และพนักงานจ้างในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามหลักเกณฑ์และฐานะการคลังขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีการนิเทศติดตามการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินบุคลากรโดยองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ร่วมกับหัวหน้าศูนย์ การประเมินเน้นผลการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ และเปิดโอกาสให้คณะกรรมการบริหารศูนย์มีส่วนร่วมกำกับดูแลการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวข้อง เสนอความต้องการจำนวนและอัตราตำแหน่งภายในศูนย์ต่อองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อพิจารณา

3.4 แนวทางการสนับสนุนด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1) การพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีแผนพัฒนาครูที่ชัดเจน

โดยส่งเสริมให้ครูมีการพัฒนาในทางด้านวิชาการ และวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

2) การพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการจัดการความรู้ในองค์กร และเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับพ่อแม่ ผู้ปกครอง และบุคคลทั่วไปในการดูแลเด็กปฐมวัย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในศูนย์อย่างสม่ำเสมอ โดยศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรจัดทำคู่มือการเลี้ยงดูเด็กให้แก่พ่อแม่ ผู้ปกครอง และภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรมีแหล่งเรียนรู้สำหรับผู้ปกครอง และมีการจัดเวทีให้ผู้ปกครองได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ

### อภิปรายผลการวิจัย

1. องค์กรประกอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลองค์กรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

จากผลการวิจัย พบว่า องค์กรประกอบของประสิทธิผลองค์กรมี 4 ด้าน และจำนวนตัวบ่งชี้ขององค์กรประกอบประสิทธิผลองค์กรทั้ง 4 ด้าน มีจำนวนทั้งสิ้น 70 ตัวบ่งชี้ โดยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 ด้านการเงิน ประกอบด้วย 12 ตัวบ่งชี้ คือ มีแผนงาน/โครงการที่การจัดทำเพื่อของงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด ได้รับการสนับสนุนงบประมาณสำหรับอาหารกลางวันเพียงพอกับความต้องการของเด็ก ได้รับการสนับสนุนงบประมาณสำหรับอาหารเสริม (นม) เพียงพอกับความต้องการของเด็ก ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ เพื่อจัดซื้อสื่อและวัสดุการสอนเพียงพอกับความต้องการของเด็กได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการจ้างผู้ดูแลเด็ก ความเหมาะสมและเพียงพอกับเด็ก มีการระดม

ทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอกเพื่อให้เพียงพอต่อการใช้จ่ายภายในศูนย์ มีการใช้จ่ายงบประมาณอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีระบบการตรวจสอบความโปร่งใสในการใช้จ่ายงบประมาณ มีการใช้เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า มีระบบการควบคุมการใช้งบประมาณในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีการติดตามผลการใช้งบประมาณอย่างสม่ำเสมอ และมีการรายงานสรุปผลการใช้งบประมาณต่อผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชน ซึ่งนับว่าเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญต่อการประเมินประสิทธิผลองค์กรด้านการเงินของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เนื่องจากการเงินเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิผลด้านอื่น ๆ จึงจำเป็นต้องมีงบประมาณในการดำเนินการต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ประกอบกับปัจจุบันศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี ทำให้มีการปรับลดงบประมาณ จึงจำเป็นที่จะต้องบริหารงบประมาณด้วยความประหยัด และคุ้มค่า ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ญาณิศา บุญจิตร์ (Boonchit, 2009) ที่พบว่าตัวบ่งชี้ด้านการเงิน ประกอบด้วย การเกณฑ์เด็กเข้าเรียนได้ตามเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นไปตามเป้าหมาย การส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การมีทักษะอาชีพของนักเรียน การมีเงินและทรัพยากรพร้อมใช้ การใช้จ่ายเงิน คน อาคารสถานที่ วัสดุ และครุภัณฑ์ ได้อย่างคุ้มค่า การบริหารจัดการให้อัตราส่วนของนักเรียนต่อครูเป็นไปตามเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ. กำหนด การมาศึกษาดูงานของหน่วยงานต่าง ๆ

และการส่งเสริมให้สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายแก่ชุมชน ซึ่งนับว่าเป็นตัวชี้วัดที่มีความสำคัญต่อการประเมินประสิทธิภาพองค์การด้านการเงินของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เนื่องจากปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ทำให้มีการปรับลดงบประมาณจึงจำเป็นที่จะต้องบริหารงบประมาณด้วยความประหยัด คุ่มค่า และได้ผลงานไม่ต่ำกว่าที่เป้าหมายกำหนด

1.2 ด้านผู้รับบริการ ประกอบด้วย 20 ตัวบ่งชี้ คือ เด็กมีพัฒนาการด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ คุณธรรมจริยธรรม สังคม สติ ปัญญา และโดยรวมตามวัย ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีความพึงพอใจในการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หัวหน้าศูนย์และผู้ดูแลเด็กมีความพึงพอใจในการบริหารจัดการศูนย์ และการส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในการบริหารจัดการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และผู้ดูแลเด็ก มาตรการป้องกันความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดสภาพแวดล้อมภายในอาคารเรียน การจัดสภาพแวดล้อมภายนอกอาคารเรียน การจัดสุขอนามัยด้านอาหารและโภชนาการ การจัดกิจกรรมเพื่อให้ชุมชนได้แสดงความคิดเห็นในการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นมิตรระหว่างผู้ดูแลเด็กกับเด็ก การให้คำปรึกษาแก่ผู้ปกครองเกี่ยวกับการเลี้ยงดูเด็ก

ของผู้ดูแลเด็ก การจัดประสบการณ์ให้แก่เด็ก และการประเมินผลการเรียนรู้ของเด็กและแจ้งผลให้ผู้ปกครองทราบอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญแก่ผู้รับบริการ ในที่นี้หมายถึงผู้รับบริการภายนอกได้แก่ผู้ปกครองเด็กและผู้รับบริการภายใน ได้แก่ เด็ก หัวหน้าศูนย์ผู้ดูแลเด็กและผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล โดยวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (Decharin, 2008) กล่าวว่า ภายใต้มุมมองด้านลูกค้านั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ในด้านความพึงพอใจของลูกค้า นั้นถือเป็นวัตถุประสงค์ที่พบได้ในแทบทุกองค์การ โดยองค์การจำนวนมากหันมาใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า โดยการตอบแบบสอบถาม

1.3 ด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย 30 ตัวบ่งชี้ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลมีนโยบายชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จัดทำประกาศการกำหนดระยะเวลาเรียนรู้ การเปิดและปิดภาคเรียนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และปิดประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน แต่งตั้งคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยกำหนดจำนวนตามความเหมาะสมจากชุมชน คณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดำเนินการตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีกรอบอัตรากำลังตามที่กำหนด ในมาตรฐานการดำเนินงาน (มีหัวหน้าศูนย์ 1 คน และครูผู้ดูแลเด็กเป็นไปตามสัดส่วน ครู : นักเรียน 1:20 หากมีเศษ 10 คนขึ้นไปปัดเป็น 1 คน) การสรรหาหัวหน้าศูนย์และผู้ดูแลเด็กดำเนินการ

ไปตามกระบวนการที่ได้มาตรฐาน ยุติธรรม และโปร่งใส กำหนดค่าตอบแทน สิทธิ และสวัสดิการของหัวหน้าศูนย์ และผู้ดูแลเด็ก เป็นไปตามประกาศระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์ และผู้ดูแลเด็กเพื่อนำผลไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนค่าตอบแทน และการต่อสัญญาจ้าง สถานที่ตั้งศูนย์อยู่ในพื้นที่ที่มีขนาดเหมาะสม และไม่อยู่ในพื้นที่อาจเสี่ยงอันตราย เป็นลักษณะอาคารชั้นเดียว หรือหากเป็นอาคาร 2 ชั้น ต้องมีมาตรการป้องกันอุบัติเหตุ อุบัติภัย และอัคคีภัย ที่อาจเกิดขึ้น และความสูงของพื้นห้องถึงเพดาน ไม่น้อยกว่า 2 เมตร สภาพแวดล้อมภายนอกอาคารมีรั้วกันเป็นสัดส่วน มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ มีพื้นที่เล่นกลางแจ้ง เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2 ตารางเมตร ต่อจำนวนเด็ก 1 คน มีเครื่องเล่นสนามที่ปลอดภัย และเพียงพอกับเด็ก สภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนมีแสงสว่างจากธรรมชาติสม่ำเสมอทั่วห้อง มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีมาตรการป้องกันความปลอดภัยที่เหมาะสม มีหลักสูตรสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นโดยยึดหลักสูตร การศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 บูรณาการ กับความสอดคล้องของสังคม วัฒนธรรม และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีแผนการจัดประสบการณ์ และแผนสามารถเป็นแนวในการปฏิบัติจริง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดกิจกรรม ประจำวันที่ความเหมาะสมและน่าสนใจ สำหรับเด็ก เช่น การเล่นิทาน การวาดภาพ ระบายสี ร้องเพลง เป็นต้น มีการจัดกิจกรรม สืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรม ประเพณี

และภูมิปัญญาไทย มีการใช้สื่อและนวัตกรรม การจัดประสบการณ์เรียนรู้ที่เหมาะสม มีการนำนักเรียนไปแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีการวัดผลและประเมินผล พัฒนาการของเด็กอย่างเป็นระบบ ครบทุกด้าน ครูผู้ดูแลเด็กทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างน้อย ภาคเรียนละ 1 เรื่อง มีการประเมินระบบประกัน คุณภาพภายในศูนย์ตามมาตรฐานการศึกษา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่กรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นกำหนด มีการประชุมชี้แจงให้ชุมชนทราบ เกี่ยวกับการดำเนินงาน ทิศทางและแนวทางการปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้ชุมชน มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของศูนย์ เช่น จัดภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยสอน ระดม ทรัพยากรสนับสนุนการพัฒนาอาคารสถานที่ เป็นต้น ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์ มีการ จัดกิจกรรมสัมพันธ์ชุมชนอย่างสม่ำเสมอ เช่น การเยี่ยมบ้าน การจัดกิจกรรมวันสำคัญ เป็นต้น องค์การบริหารส่วนตำบลส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการประชุมหัวหน้าศูนย์ ผู้ดูแลเด็ก ระหว่าง องค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อกำหนดแผน ความร่วมมือในการดำเนินงาน องค์การบริหาร ส่วนตำบลสนับสนุนให้มีคณะกรรมการ ดำเนินงานเครือข่ายศูนย์ และสนับสนุนการ ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของเครือข่าย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งการมีกระบวนการภายใน ที่ดีของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะส่งผลให้เด็ก มีคุณภาพที่ดีเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (Decharin, 2008) กล่าวว่ากระบวนการที่สำคัญ

ภายในองค์การที่จะช่วยให้องค์การสามารถนำเสนอบริการที่ลูกค้าต้องการ การดำเนินงานขององค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเอกชนหรือราชการต่างประกอบด้วยกระบวนการพื้นฐานหลัก ๆ 4 ประการ ได้แก่ กระบวนการด้านนวัตกรรมที่มุ่งเน้นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ภายในองค์การ กระบวนการในการบริหารลูกค้า กระบวนการในการดำเนินงาน กระบวนการในการปฏิบัติตามความต้องการของสังคม

1.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ คือ องค์การบริหาร ส่วนตำบลมีแผนพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งระยะสั้นและระยะยาว หัวหน้าศูนย์และผู้ดูแลเด็กได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ผู้ดูแลเด็กได้รับการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลจากองค์การบริหารส่วนตำบลอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการประเมินบุคลากรของศูนย์เป็นระยะ ๆ เพื่อนำผลการประเมินไปเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาบุคลากรหัวหน้าศูนย์และผู้ดูแลเด็กได้รับการส่งเสริมจากองค์การบริหารส่วนตำบลให้มีการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น อบรม สัมมนา ประชุมปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน เป็นต้น และสามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ และพัฒนามาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้รับการส่งเสริมจากองค์การบริหารส่วนตำบลให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และได้รับการสนับสนุนทุนการศึกษาในการอบรมพัฒนาและการศึกษาต่อ ซึ่งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่องค์ประกอบด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

เนื่องจากเป็นด้านที่ส่งผลกระทบต่อขนาดขององค์การ องค์การจะต้องพิจารณาว่า ในกรณีที่บรรลุมูลค่าวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ลูกค้า และกระบวนการภายใน องค์การจะต้องมีการเรียนรู้และเตรียมตัวอย่างไรบ้าง (Chartakan, 2008) ฉะนั้นการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความชำนาญและทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาคุณภาพเด็ก จึงเป็นภารกิจหลักของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2. ประสิทธิภาพขององค์การของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

จากการประเมินประสิทธิภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พบว่า มีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

2.1 ด้านผู้รับบริการ จากการวิจัยพบว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีประสิทธิภาพของด้านผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมเพื่อให้ชุมชนได้ แสดงความคิดเห็นในการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและมีความพึงพอใจต่อการให้คำปรึกษาแก่ผู้ปกครองเกี่ยวกับการเลี้ยงดูเด็กของผู้ดูแลเด็ก ซึ่งอาจเนื่องจากเด็กเล็กที่อยู่ในความดูแลของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่มีพัฒนาการด้านต่าง ๆ เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ปกครอง ประกอบกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่มีการกระบวนการบริหารจัดการโดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ผู้รับบริการจึงมีความพึงพอใจในคุณภาพการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.2 ด้านการเงิน จากการวิจัยพบว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีประสิทธิผลองค์การในด้านการเงินอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการสนับสนุนงบประมาณสำหรับอาหารเสริม (นม) และอาหารกลางวันเพียงพอกับความต้องการของเด็ก ซึ่งอาจเนื่องมาจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการบริหารจัดการสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยคำนึงถึงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งสอดคล้องกับที่ สิทธิศักดิ์ พุกษ์ปิติกุล (Pheukpitikul, 2003) กล่าวว่า ในองค์การที่ไม่หวังผลกำไร แทนที่องค์กรจะพยายามสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้น องค์กรจะต้องคำนึงถึงการพยายามใช้งบประมาณที่ได้มาในวงเงินที่จำกัดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าที่สุด มีประสิทธิภาพ และผลิตผลสูงสุดแทน

2.3 ด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา จากการวิจัยพบว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีประสิทธิผลองค์การในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลมีแผนพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีการประเมินบุคลากรของศูนย์เป็นระยะ ๆ เพื่อนำผลการประเมินไปเป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาบุคลากรและผู้ดูแลเด็กได้รับการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลจากองค์กรบริหารส่วนตำบลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเนื่องมาจากปัจจุบันศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความตื่นตัวในเรื่องการพัฒนาบุคลากรมากขึ้น

เนื่องจากหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ไม่ได้สำเร็จการศึกษาทางด้านการบริหารสถานศึกษา ส่วนผู้ดูแลเด็กบางส่วนก็ไม่ได้สำเร็จการศึกษาทางด้านการศึกษา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.4 ด้านกระบวนการภายใน จากการวิจัยพบว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีประสิทธิผลองค์การด้านกระบวนการภายในมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากด้านกระบวนการภายในเป็นเรื่องของการดำเนินการตามมาตรฐานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด ซึ่งต้องอาศัยความพร้อมปัจจัยในการดำเนินการหลายอย่าง เช่น การสนับสนุนจากองค์กรบริหารส่วนตำบล ความรู้ความสามารถของหัวหน้าศูนย์และผู้ดูแลเด็ก เป็นต้น และจากผลการวิจัยเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า มีประสิทธิภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนมีแสงสว่างจากธรรมชาติสม่ำเสมอทั่วห้อง มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก และองค์กรบริหารส่วนตำบลจัดทำประกาศกำหนด การเปิดและปิดภาคเรียนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งสอดคล้องกับที่ ชรินทร์ สุวรรณรัตน์ (Suwanrat, 2010) ได้ประเมินผลมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา พบว่า ในภาพรวมระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า การดำเนินงานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด นอกจากนี้อาจเนื่องจาก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ปฏิบัติตามมาตรฐาน ด้านอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และยังได้ขอรับการ สนับสนุนงบประมาณจากกรมส่งเสริมการ ปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อปรับปรุงอาคารสถานที่ ให้สอดคล้องกับมาตรฐานของกรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่นอีกด้วย

3. แนวทางที่เหมาะสมในการบริหารงาน ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

จากการวิจัยพบว่า แนวทางที่ เหมาะสมในการบริหารงานของศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ให้ประสบผลสำเร็จ จำแนกเป็นแนวทางการ บริหารด้านการเงิน แนวทางการบริหารด้านผู้รับ บริการ แนวทางการบริหารด้านกระบวนการ ภายใน และแนวทางการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา โดยกรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ควรสนับสนุนงบประมาณให้เพียงพอต่อการ บริหารจัดการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรมี บทบัญญัติในเรื่องการจัดสรรงบประมาณ ที่ชัดเจนในสัดส่วนที่เหมาะสม ศูนย์พัฒนา เด็กเล็กควรให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการบริหารจัดการและกิจกรรมการ พัฒนาเด็ก ครูผู้ดูแลเด็กควรไปเยี่ยมบ้านเพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ ความเข้าใจในการ ร่วมมือกันพัฒนาเด็ก กระตุ้นให้ผู้ปกครองศึกษา และทำความเข้าใจกับความรู้เกี่ยวกับการ ดูแลเด็ก รับฟังปัญหาและร่วมกันวิเคราะห์

เพื่อเสนอแนวทางแก้ปัญหาเด็ก ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ ชนินทร์ สุวรรณรัตน์ (Suwanrat, 2010) ที่ได้ประเมินผลมาตรฐานการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอแม่ใจจังหวัดพะเยาพบข้อเสนอแนะ ในการดำเนินงาน คือ ควรมีการคัดเลือก บุคลากรที่มีคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนด เพิ่มงบประมาณในการบริหารจัดการศูนย์ จัดหลักสูตรการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับ วัยและสอดคล้องกับวิถีชีวิตชุมชนให้กับเด็ก และ ควรประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับ กิจกรรมของศูนย์ และสร้างความตระหนัก ของการมีส่วนร่วมแก่ชุมชน

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. จากผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพ ขององค์การของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้าน กระบวนการภายในมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้น ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงควรประเมินตนเองโดยใช้ มาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่กรมส่งเสริม การปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดและนำผลการ ประเมินมาปรับปรุงพัฒนา อย่างต่อเนื่องทุกปี เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

2. จากผลการวิจัยพบว่า บุคลากร ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องการการเรียนรู้และ การพัฒนา โดยเฉพาะการส่งเสริมให้ศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบล จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดสรร

งบประมาณสำหรับสนับสนุนบุคลากรของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

3. จากผลการวิจัยพบว่าศูนย์พัฒนา เด็กเล็กมีการระดมทรัพยากรจากหน่วยงาน ภายนอกน้อย องค์การบริหารส่วนตำบลและ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงควรรายงาน ผลการจัดการศึกษาให้แก่ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบเพื่อสร้างความ เชื่อมมั่นและแรงจูงใจในการสนับสนุนทรัพยากร

### ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัย ครั้งต่อไป

1. ควรศึกษากระบวนการที่ส่งผลให้ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีประสิทธิภาพสูง โดยศึกษาเชิงคุณภาพเป็นรายกรณี

2. ควรศึกษาปัจจัยที่เอื้อและไม่เอื้อ ต่อประสิทธิภาพของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้สามารถส่งเสริมให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีประสิทธิภาพสูงขึ้นไป

### REFERENCES

- Boonchit, Y. (2009). An analysis of factors affecting organizational effectiveness of educational service area offices. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration, Chulalongkorn University. (in Thai)
- Chatakan, V. (2008). Administrative techniques for professional managers. Bangkok: Chulalongkorn University Printing. (in Thai)
- Decharin, P. (2002). From strategy to action with balanced scorecard and key performance indicators. Bangkok: Chulalongkorn University Printing. (in Thai)
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). The balanced scorecard: Translating Strategy. Boston: Harvard Business School Press.
- Kirtiputra, P. (1986). Evaluation of organizational effectiveness. Bangkok: Odeon Store. (in Thai)
- Office of the Education Council. (2010). A report on follow-up to education management of local administrative organization year 2008. Bangkok: Ploen Studio. (in Thai)
- Phuengtal, T. (2010). Balanced scorecard of Tambol Lampang Luang Municipal, Kohkar Disyriat, Lampang Province. An Independent Study for the Degree of Master of Public Administration Program, Lampang Rajabhat University. (in Thai)
- Pheukpitikul, S. (2003). Strategic management and organizational achievement by using the balanced scorecard. Bangkok: Technology Promotion Association (Thailand-Japan). (in Thai)

Suwanrat, C. (2010). The evaluation on working implementation standards of children development centers under the Jurisdiction of sub-district administration organization in Mae Chai District, Phayao Province. An Independent Study for the Degree of Master of Public Administration Program, Chiang Rai Rajabhat University. (in Thai)

.....