

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัด  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์  
ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 5 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลพื้นฐานของ  
สถานศึกษา

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการ  
บริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากแบบสอบถาม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการ  
บริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการสัมภาษณ์

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบการ  
ปรับปรุง (PN modified) ผลการออกแบบร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย  
ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1) และผลการอภิปรายประชุมกลุ่มย่อย  
(Focus Group)

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย  
ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบการ  
บริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
และข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้  
ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ฉบับที่ 2) และผลการปรับปรุงแก้ไข นำเสนอระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยใน  
สถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผลการวิเคราะห์ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด  
ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 สารระสำคัญจากการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง  
การสรุปสาระที่สำคัญเพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปได้ข้อมูลดังต่อไปนี้

ตาราง 4.1 สารระสำคัญจากการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี	แนวคิดสำคัญ
<p><b>1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล</b></p> <p>1.1 การกำหนดความต้องการด้านบุคคลกร</p> <p>1.1.1 การวิเคราะห์งาน</p> <p>1.1.2 การวางแผนบุคลากร</p>	<p>1. การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการซึ่งมีระบบในการกำหนดทักษะหน้าที่ ความรู้ ความสามารถที่ต้องการผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน</p> <p>2. การวิเคราะห์งานเป็นขั้นตอนของการพิจารณากำหนดหน้าที่ของงานต่างๆและคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการให้มาทำงานที่กำหนด ผลการวิเคราะห์งานสามารถนำมาใช้ในการกำหนดบรรยายรายละเอียดลักษณะงานที่ช่วยบ่งบอกถึงคุณสมบัติของผู้ทำงานในตำแหน่งนั้นๆ</p> <p>1. การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการที่ใช้การคาดการณ์ ความต้องการทรัพยากรบุคคลขององค์กรอันจะส่งผลถึงวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร</p>

## ตาราง 4.1 (ต่อ)

แนวคิด ทฤษฎี	แนวคิดสำคัญ
<p data-bbox="284 958 592 1048"><b>1.2 การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร</b></p> <p data-bbox="357 1077 549 1106">1.2.1 การสรรหา</p> <p data-bbox="357 1424 560 1453">1.2.2 การคัดเลือก</p>	<p data-bbox="625 546 1430 696">2. การวางแผนบุคลากรเป็นกระบวนการที่ช่วยองค์กรในการ ระบุความต้องการของบุคลากรที่จำเป็นต้องใช้ในอนาคต และวิธีการที่จะสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม</p> <p data-bbox="625 725 1430 875">3. การวางแผนกำลังคน ว่าเป็นกระบวนการในการวางแผน จูงใจคนเก่ง ให้เข้ามาสู่การว่าจ้าง มีการวิเคราะห์ทักษะบุคคลที่ควรมี รวมทั้งการวางแผน การตัดสินใจที่จะขยายหรือลดกำลังคนในองค์กร</p> <p data-bbox="625 1070 1430 1160">1. กระบวนการในการค้นหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งตรงตามที่องค์กรต้องการ</p> <p data-bbox="625 1189 1430 1339">2. การสรรหาเป็นความพยายามของหน่วยงานในการเสาะแสวงหาบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน เพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้</p> <p data-bbox="625 1413 1430 1630">1. การคัดเลือกกว่าเป็นกระบวนการที่องค์กรดำเนินการคัดเลือกผู้สมัครจากใบสมัครของผู้สมัครจำนวนมาก เพื่อที่จะ ให้ได้คนที่ดีที่สุดที่มีคุณสมบัติตรงกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เข้ามาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องการรับคน</p> <p data-bbox="625 1659 1430 1877">2. การคัดเลือกเป็นการรวบรวมและการใช้ข้อมูลจากใบสมัคร เพื่อให้บุคคลมาสมัครงานในองค์กร โดยวิธีการกั้นกรอง คัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ครบถ้วนตามเกณฑ์ที่กำหนดออก แล้วจึงพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วน</p>

ตาราง 4.1 (ต่อ)

แนวคิด ทฤษฎี	แนวคิดสำคัญ
<p>1.2.3 การปฐมนิเทศและ กรมอบหมายงาน</p>	<p>3. การวางแผนกำลังคน ว่าเป็นกระบวนการในการวางแผน จูงใจคนเก่ง ให้เข้ามาสู่การว่าจ้าง มีการวิเคราะห์ที่ทักษะบุคคลที่ควรมี รวมทั้งการวางแผน การตัดสินใจที่จะขยายหรือลดกำลังคนในองค์กร</p> <p>1. องค์กรควรจะได้จัดการปฐมนิเทศให้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อช่วยให้พวกเขาสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมใหม่ ได้อย่างเหมาะสมและอย่างรวดเร็วที่สุด</p> <p>2. การปฐมนิเทศเป็นการจัดหาข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นสำหรับผู้ที่เข้ามาอยู่ใหม่ โดยการแนะนำให้รู้จักและสร้างความคุ้นเคยกับองค์กร</p>
<p>1.3 การพัฒนาและการ ธำรงรักษาบุคลากร</p> <p>1.3.1 การประเมินผล การปฏิบัติงาน</p>	<p>1. ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานนั้นกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้</p> <p>2. การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการประเมินผลที่เป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่มบุคคล โดยการวัดประเมินมีจุดประสงค์ในการแจ้งผลการประเมินย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน และใช้ผลในการจัดโครงการฝึกอบรม กำหนดความจำเป็นในการอบรม และใช้ประกอบการพิจารณา เพิ่มค่าตอบแทน หรือพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น</p>
<p>1.3.2 การพัฒนา บุคลากร</p>	<p>1. การพัฒนาบุคลากรก่อนเข้าปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ เกี่ยวกับงานที่จะต้องปฏิบัติ</p>

ตาราง 4.1 (ต่อ)

แนวคิด ทฤษฎี	แนวคิดสำคัญ
<p>1.3.3 การสร้าง แรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร</p>	<p>2. การพัฒนาบุคลากรขณะปฏิบัติงาน เป็น การให้ความรู้ เทคนิค วิธีการ และแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ในขณะทำงานให้กับ บุคลากรที่ทำงานในสถานศึกษาระยะหนึ่งแล้ว เพื่อให้สามารถ ปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง</p> <p>1. แรงจูงใจ เป็นพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัว บุคคลที่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปตามทิศทางและ เป้าหมายที่กำหนดด้วยความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่าง เต็มที่จนงานบรรลุตามเป้าหมาย</p> <p>2. แรงจูงใจส่วนบุคคล เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการ ส่วนตัวของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน ถึงแม้จะมีความต้องการใน เรื่องเดียวกันก็ตาม</p> <p>3. ขวัญและกำลังใจ ความพึงพอใจที่จะทำงานด้วยความ กระตือรือร้น ร่วมมือร่วมใจ และปฏิบัติตามข้อบังคับของ หน่วยงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ขวัญและกำลังใจในการ ทำงานช่วยให้บุคลากรเกิดความสุข และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในการทำงาน</p>
<p>2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการศึกษาปฐมวัย</p> <p>2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัด การศึกษาปฐมวัย</p>	<p>1.การจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนา เด็กตั้งแต่แรกเกิดถึงอายุ 5 ปี เพื่อให้มีพัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาที่เหมาะสมกับวัย บนพื้นฐาน การอบรมเลี้ยงดูและการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อ ธรรมชาติและพัฒนาการของเด็กแต่ละคน</p>

ตาราง 4.1 (ต่อ)

แนวคิด ทฤษฎี	แนวคิดสำคัญ
<p>2.2 หลักการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p>	<p>2.การจัดการศึกษาปฐมวัย เกี่ยวข้องกับปรัชญา การบริหาร หลักสูตร บุคลากร การจัดสิ่งแวดล้อม การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง และการประเมินผล</p> <p>1. การจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็ก เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย อารมณ์- จิตใจ สังคม และสติปัญญา เต็มตามศักยภาพและมีความพร้อมเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>2. เพื่อจัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัยได้รับการบริการอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในท้องถิ่นมีสิทธิ มีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาปฐมวัย</p>
<p>2.3 หลักการจัดการศึกษาปฐมวัยของต่างประเทศ</p>	<p>1.การจัดการศึกษาปฐมวัยต้องมีลักษณะที่ครอบคลุมพัฒนาการทุกด้านตั้งแต่กิจกรรมการเรียนรู้ ด้านอนามัยและด้านโภชนาการ</p> <p>2. การจัดการศึกษาปฐมวัย ที่มีมาตรฐาน และมีคุณภาพจะส่งผลต่อการพัฒนาเด็กระยะยาว</p> <p>3.การจัดการศึกษาปฐมวัย จะต้องมีความตระหนักในการให้ความรู้แก่พ่อแม่ผู้ปกครองและผู้กำหนดนโยบายด้านการศึกษา ให้คำนึงถึงความต้องการและสิทธิของเด็กปฐมวัย</p>
<p>2.4 การบริหารสถานศึกษาปฐมวัยของต่างประเทศ</p>	<p>1. นโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในการจัดการศึกษาด้านปฐมวัย เน้นให้มีการสร้างความร่วมมือ การมีส่วนร่วมของพ่อแม่ผู้ปกครองและบุคลากรด้านปฐมวัยในการแสดงความคิดเห็น การร่วมตัดสินใจเพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการงานปฐมวัยอย่างต่อเนื่องเป็นประจำเพื่อให้งานบริหารสถานศึกษาสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

ตาราง 4.1(ต่อ)

แนวคิด ทฤษฎี	แนวคิดสำคัญ
<p>2.5 มาตรฐานคุณสมบัติ และ บทบาทหน้าที่ของครูปฐมวัย</p>	<p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึง การบริหารสถานศึกษาปฐมวัย มีมุมมอง ความคิด ทักษะที่มีความสัมพันธ์กันในเรื่องของการวางแผนและการดำเนินการ ที่เป็นเฉพาะของการสอนปฐมวัย</p> <p>1. ครูต้องจบการศึกษาปริญญาตรีที่มีความรู้ด้านปฐมวัย พัฒนาและการเรียนรู้ของเด็ก ความรู้เรื่องพัฒนาการของเด็ก ต้องสามารถเชื่อมโยงไปสู่ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนได้ มีความรู้ในการบูรณาการหลักสูตร และการประเมินผลตัวเด็ก</p> <p>2. ครูต้องเข้าใจหลักการของปรัชญาด้านปฐมวัย การสร้างความสัมพันธ์กับพ่อแม่และคนในครอบครัว การดูแลสุขภาพเด็ก รักษาความปลอดภัย ความรู้ด้านโภชนาการเด็กและการบริหารงานต่าง ๆ</p> <p>3. สามารถให้คำแนะนำและสร้างความสัมพันธ์ในดูแล นักศึกษาฝึกสอนหรือครูใหม่ได้เป็นอย่างดี</p>
<p>2. แนวคิดการพัฒนาระบบ</p>	<p>การพัฒนาระบบ เป็นกระบวนการในการพัฒนาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียดขององค์ประกอบภายในระบบเดิม ให้มีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาให้เกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพให้มากยิ่งขึ้น โดยมีขั้นตอนในการพัฒนาระบบคือ</p> <p>การวิเคราะห์ระบบ หมายถึง ขั้นตอนการศึกษาวิเคราะห์แนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับระบบที่ต้องการ พร้อมกับทำการวิเคราะห์สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของระบบ</p>

## ตาราง 4.1 (ต่อ)

แนวคิด ทฤษฎี	แนวคิดสำคัญ
	<p>การออกแบบระบบ หมายถึง ขั้นตอนในการร่างรูปแบบระบบให้เป็นรูปเป็นร่างขึ้นตามแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง</p> <p>การพัฒนาาระบบ หมายถึง ขั้นตอนของการนำเอาระบบที่ผ่านการตรวจสอบแล้วไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างในสถานการณ์จริง เพื่อทำการประเมินผลว่า ระบบที่พัฒนาขึ้นนั้นมีข้อบกพร่องหรือสิ่งที่จะต้องปรับปรุงประการใด</p>

1.2 นำผลการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย  
ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ความรู้ ประเด็นสำคัญจากผลการวิเคราะห์ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอข้อมูลเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่มีองค์ประกอบ 3 ส่วนใน  
สถานศึกษา ประกอบด้วย

1.1 การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร

1.1.1 การวิเคราะห์งาน

1.1.2 การวางแผนบุคลากร

1.2 การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร

1.2.1 การสรรหา

1.2.2 การคัดเลือก

1.2.3 การปฐมนิเทศและมอบหมายงาน

1.3 การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร

1.3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3.2 การพัฒนาบุคลากร

1.3.3 การสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร



## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาปฐมวัย

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย

### 2.2 หลักการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 2.3 หลักการจัดการศึกษาปฐมวัยของต่างประเทศ

### 2.4 การบริหารสถานศึกษาปฐมวัยของต่างประเทศ

### 2.5 มาตรฐานตำแหน่ง คุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ครูปฐมวัย

ประเด็นสำคัญในการนำเสนอมีดังนี้

ตาราง 4.2 ประเด็นสำคัญที่ได้จากการสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์แนวคิดสำคัญและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลที่สังเคราะห์ ส่วนที่ 1	ข้อมูลที่สังเคราะห์ ส่วนที่ 2	แนวคิดที่นำไปสู่การกำหนด กรอบแนวคิดในการวิจัย
<p><b>แนวคิดการบริหารงานบุคคล</b></p> <p>1. การกำหนดความต้องการ ด้านบุคลากร</p> <p>1.1 การวิเคราะห์งานเป็น กระบวนการที่รวบรวมข้อมูล รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับคำ บรรยายรายละเอียดของ ลักษณะงาน ที่ช่วยให้สามารถ กำหนดคุณสมบัติของบุคลากร ที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงานได้ อย่างเหมาะสม</p> <p>1.2 การวางแผนบุคลากร เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับ กำลังคนที่มีอยู่กับความต้องการ ในอนาคต ซึ่งการคาดคะเนและ ประเมินกำลังคนสอดคล้องกับ</p>	<p><b>แนวคิดการบริหารและการจัด การศึกษาปฐมวัย</b></p> <p>1. การจัดการศึกษาปฐมวัย เป็น การให้การศึกษาและอบรมเลี้ยงดู ส่งเสริมให้เด็กมีพัฒนาการที่ดีทุก ด้าน และต้องจัดให้สอดคล้องกับ การพัฒนาเด็ก โดยองค์ประกอบ ที่สำคัญได้แก่ การบริหาร การจัด หลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริม ประสบการณ์สำหรับเด็ก การจัด สภาพแวดล้อม และการบริหาร จัดการทรัพยากรด้านต่างๆ</p> <p>2. รัฐให้ความสำคัญกับการจัด การศึกษาปฐมวัยและมีนโยบาย ส่งเสริมให้ทุกฝ่ายจัดการจัด การศึกษาปฐมวัยอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยกำหนดให้</p>	<p>( จากข้อมูลส่วนที่ 1 และส่วน ที่ 2 )</p> <p>1. ช่วงวัยเด็กเป็นช่วงที่มี ความสำคัญที่สุดในการ พัฒนา เด็กจึงจำเป็นต้องได้รับ การอบรมเลี้ยงดูอย่างถูกต้อง ตามหลักวิชาการและใน สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม</p> <p>2. เด็กและผู้ปกครองต้อง ได้รับสิทธิในการบริการด้าน การศึกษาปฐมวัย</p> <p>3. ผู้ที่จัดการศึกษาปฐมวัย ต้องมีทั้งความรู้และความ เข้าใจพัฒนาการเด็ก เพื่อ นำไปสู่การปฏิบัติที่ สอดคล้องกับความต้องการ ในการพัฒนาของเด็ก</p>

ตาราง 4.2(ต่อ)

ข้อมูลที่สังเคราะห์ ส่วนที่ 1	ข้อมูลที่สังเคราะห์ ส่วนที่ 2	แนวคิดที่นำไปสู่การกำหนด กรอบแนวคิดในการวิจัย
<p>ภารกิจสถานศึกษา เพื่อนำมาวางแผนจำนวนอัตรากำลังของได้อย่างเหมาะสม</p> <p>2.การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร</p> <p>2.1 การสรรหา เป็นกระบวนการจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมกับตำแหน่งตามที่ต้องการ เพื่อให้งานสามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้</p> <p>2.2 การคัดเลือก เป็นกระบวนการในการพิจารณาความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความประพฤติ และบุคลิกภาพของบุคคล เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับตำแหน่งตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้</p> <p>2.3 การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน เป็นการให้ข้อมูลและแนวปฏิบัติที่บุคลากรใหม่ควรรู้ รวมถึงการมอบหมายงานให้ตามความเหมาะสมทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถ</p>	<p>เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เด็กทุกคนพึงมีสิทธิได้รับการบริการ และรัฐได้มีนโยบายที่ส่งเสริมทุกภาคส่วนให้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาที่เหมาะสมจะส่งผลต่อการเจริญเติบโตและพัฒนาสมองของเด็กได้อย่างเต็มตามศักยภาพ</p>	<p>ภายใต้บริบทที่เด็กเจริญเติบโตอย่างเหมาะสม</p> <p>4. การจัดการศึกษาปฐมวัยต้องการสนับสนุนและจัดสรรทั้งในด้านความร่วมมือ ด้านทรัพยากร ด้านนโยบายทั้งนี้ เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเด็กได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>5. การจัดการศึกษาปฐมวัยเกี่ยวข้องกับบุคลากรหลายฝ่ายที่ต้องร่วมมือกัน เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่เด็ก</p> <p>6. การจัดการศึกษาปฐมวัยในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรัฐได้กระจายอำนาจทางการศึกษาและได้กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการศึกษาปฐมวัยเน้นส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</p> <p>7. การบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา มีองค์ประกอบ 3 ส่วนประกอบด้วย</p>

ตาราง 4.2 (ต่อ)

ข้อมูลที่สังเคราะห์ ส่วนที่ 1	ข้อมูลที่สังเคราะห์ ส่วนที่ 2	แนวคิดที่นำไปสู่การกำหนด กรอบแนวคิดในการวิจัย
<p>ความและประวัติประกอบการพิจารณาด้วย</p> <p>3. การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร</p> <p>3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทราบระดับความสามารถของบุคลากร เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้</p> <p>3.2 การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3.3 การสร้างแรงจูงใจ ขวัญ และกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นการจัดบริการ และสวัสดิการ ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดแรงจูงใจและกำลังใจที่ดีอันจะมีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน</p>		<p>7.1 การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็น การวางแผนรายละเอียดเกี่ยวกับงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานโดยพิจารณาจากการวิเคราะห์งานและการวางแผนบุคลากร</p> <p>7.2 การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เป็นการกำหนดความต้องการของบุคลากรเป็นกรอบอัตราไว้แล้ว หากคนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน โดยพิจารณาจากการสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน</p> <p>7.3 การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรเป็นกระบวนการที่พัฒนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีอยู่ในสถานศึกษาโดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ</p>

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา**

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม ซึ่งมี 3 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 สภาพการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต และตอนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

**ตาราง 4.3 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษา**

สถานภาพของผู้บริหาร	จำนวน (N=115)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	58	50.40
หญิง	57	49.60
2. อายุ		
21 – 30 ปี	-	-
31 – 40 ปี	27	23.50
41 – 50 ปี	38	33.00
51 – 60 ปี	50	43.50
3. ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	52	45.20
รองผู้อำนวยการ	9	7.80
ครูที่ได้รับมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่การบริหารงานบุคคล	52	45.20
อื่น ๆ	2	1.70

ตาราง 4.3 (ต่อ)

สถานภาพของผู้บริหาร	จำนวน (N =115)	ร้อยละ
4. วุฒิกการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	32	27.80
ปริญญาโท	81	70.40
ปริญญาเอก	1	0.90
อื่น ๆ	1	0.90
5. ประสบการณ์การปฏิบัติงานการบริหาร		
น้อยกว่า 1 ปี	5	4.30
1 – 5 ปี	40	34.80
5 ปีขึ้นไป	70	60.90
<b>รวม</b>	<b>115</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 4.3 พบว่า สถานภาพของผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 50.40 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 49.60 ส่วนใหญ่มีอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 43.50 รองลงมา อายุ 41 – 50 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 33.00 ส่วนใหญ่เป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูที่ได้รับมอบหมาย จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 45.20 รองลงมา รองผู้อำนวยการ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 7.80 ส่วนใหญ่มีวุฒิกการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 70.40 รองลงมา ปริญญาตรี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 27.80 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 60.90 รองลงมา มีประสบการณ์ 1 – 5 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 34.80

ตาราง 4.4 จำนวนและร้อยละสถานภาพของครู

สถานภาพของครู	จำนวน (N = 285)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	5	1.80
หญิง	280	98.20
2. อายุ		
21 – 30 ปี	32	11.20
31 – 40 ปี	111	38.90
41 – 50 ปี	83	29.10
51 – 60 ปี	59	20.70
3. ตำแหน่ง		
หัวหน้าสายชั้นปฐมวัย	34	11.90
ครูปฐมวัย	233	81.80
อื่น ๆ	18	6.30
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	203	71.20
ปริญญาโท	78	27.40
ปริญญาเอก	2	0.70
อื่น ๆ	2	0.70
5. ประสบการณ์การปฏิบัติงานการบริหาร		
น้อยกว่า 1 ปี	7	2.50
1 – 5 ปี	69	24.20
5 ปีขึ้นไป	209	73.30
6. จำนวนนักเรียนในชั้นปฐมวัยที่สอน		
1 – 10 คน	13	4.60
11 – 20 คน	61	21.40
21 – 30 คน	115	40.40
มากกว่า 30 คน	96	33.70

ตาราง 4.4 (ต่อ)

สถานภาพของครู	จำนวน (N = 285)	ร้อยละ
7. จำนวนพี่เลี้ยงเด็กในห้องที่สอน		
ไม่มี	210	73.70
1 คน	66	23.20
2 คน	7	2.50
มากกว่า 2 คน	2	0.70
8. ท่านเคยปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายด้านใด		
ไม่เคย	73	25.30
บริหารงานวิชาการ	63	22.10
บริหารงานบุคคล	19	6.70
บริหารงานงบประมาณ	27	9.50
บริหารทั่วไป	73	25.60
อื่นๆ	31	10.90
รวม	285	100.00

จากตาราง 4.4 พบว่า สถานภาพของครูปฐมวัยส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 280 คน คิดเป็นร้อยละ 98.20 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.80 ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 38.90 รองลงมา อายุ 41-50 ปี จำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 29.10 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งครูปฐมวัย จำนวน 233 คน คิดเป็นร้อยละ 81.80 รองลงมา หัวหน้าสายปฐมวัย จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 11.90 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรี จำนวน 203 คน คิดเป็นร้อยละ 71.20 รองลงมา ปริญญาโท จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 27.40 มีประสบการณ์ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 73.30 รองลงมา 1-5 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 24.20 มีจำนวนนักเรียนในชั้น 21-30 คน จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 40.40 รองลงมา มากกว่า 30 คน จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 33.70 ส่วนใหญ่ไม่มีพี่เลี้ยงเด็ก จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 73.70 รองลงมา มีพี่เลี้ยง 1 คน จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 23.20 และส่วนใหญ่เคยปฏิบัติหน้าที่ด้านบริหารทั่วไป จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 25.60 รองลงมา ไม่เคยปฏิบัติหน้าที่อื่น จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 25.30

ตาราง 4.5 จำนวนและร้อยละสภาพของสถานศึกษา

สภาพของสถานศึกษา	จำนวน (N = 400)	ร้อยละ
1. จำนวนนักเรียน		
1.1 จำนวนนักเรียนทั้งหมด		
น้อยกว่า 500 คน	268	66.60
500 – 1,500 คน	98	24.80
1,501 – 2,499 คน	34	8.60
2,501 คนขึ้นไป	-	-
1.2 จำนวนนักเรียนชั้นปฐมวัย		
281 คนขึ้นไป	41	10.40
121 – 280 คน	173	43.50
น้อยกว่า 121 คน	186	46.10
2. จำนวนบุคลากรทั้งหมดของสถานศึกษา		
2.1 ตำแหน่งสายงานบริหาร		
1 – 2 คน	320	79.90
3 – 4 คน	45	11.30
5 – 6 คน	35	8.80
มากกว่า 7 คนขึ้นไป	-	-
2.2 ตำแหน่งสายงานสอน		
น้อยกว่า 16 คน	199	49.75
16 – 30 คน	86	21.50
31 – 45 คน	30	7.50
46 – 60 คน	26	6.50
มากกว่า 60 คน	59	14.75



ตาราง 4.5 (ต่อ)

สถานภาพของสถานศึกษา	จำนวน (N = 400)	ร้อยละ
2.2.1 พนักงานครูเทศบาล		
น้อยกว่า 16 คน	245	61.25
16 – 30 คน	64	16.00
31 – 45 คน	27	6.75
46 – 60 คน	32	8.00
มากกว่า 60 คน	32	8.00
2.2.2 ครูอัตราจ้าง		
ไม่มี	77	19.30
1 – 2 คน	86	21.60
3 – 4 คน	81	20.30
5 – 6 คน	8	2.00
มากกว่า 6 คน	148	36.80
2.3 บุคลากรอื่นๆ		
ไม่มี	97	24.30
1 – 2 คน	155	38.80
3 – 4 คน	59	14.80
5 – 6 คน	45	11.30
มากกว่า 6 คน	44	10.80
3. จำนวนครูเฉพาะชั้นปฐมวัย		
1 – 2 คน	50	12.50
3 – 4 คน	88	22.10
5 – 6 คน	120	30.00
7 – 8 คน	80	20.10
มากกว่า 8 คน	62	15.30

ตาราง 4.5 (ต่อ)

สถานภาพของสถานศึกษา	จำนวน (N = 400)	ร้อยละ
3.1 พนักงานครูเทศบาล		
1 – 2 คน	145	36.30
3 – 4 คน	122	28.00
5 – 6 คน	72	18.10
7 – 8 คน	53	13.30
มากกว่า 8 คน	18	4.30
3.2 ครูอัตราจ้าง		
ไม่มี	193	48.30
1 – 2 คน	80	20.00
3 – 4 คน	86	21.50
5 – 6 คน	29	7.30
มากกว่า 6 คน	12	2.90
3.3 พี่เลี้ยงเด็ก		
ไม่มี	241	60.30
1 – 2 คน	105	26.30
3 – 4 คน	32	8.10
5 – 6 คน	13	3.30
มากกว่า 6 คน	9	2.00
4. จำนวนครูปฐมวัยที่มีวุฒิสาขาการศึกษาปฐมวัย		
ไม่มี	35	8.80
1 – 2 คน	89	22.30
3 – 4 คน	110	27.00
5 – 6 คน	63	15.80
มากกว่า 6 คน	103	26.10

ตาราง 4.5 (ต่อ)

สถานภาพของสถานศึกษา	จำนวน (N = 400)	ร้อยละ
5. จำนวนห้องเรียนเฉพาะระดับปฐมวัย		
1-2 ห้อง	41	10.40
3-4 ห้อง	160	40.00
5-6 ห้อง	114	28.60
มากกว่า 6 ห้อง	85	21.00

จากตาราง 4.5 พบว่า สถานภาพของสถานศึกษา จากจำนวน 52 โรงเรียน และผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน ส่วนใหญ่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 500 คน คิดเป็นร้อยละ 66.60 รองลงมา 500 - 1,500 คน จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 24.80 และน้อยที่สุดคือ 1,401 - 2,499 คน จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.60 เมื่อจำแนกตามจำนวนนักเรียนชั้นปฐมวัย ส่วนใหญ่น้อยกว่า 121 คน คิดเป็นร้อยละ 46.10 รองลงมา 121 - 280 คน จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 43.50 และน้อยที่สุดคือ 281 คนขึ้นไป จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.40

จำนวนบุคลากรทั้งหมดของสถานศึกษา ตำแหน่งสายงานบริหารส่วนใหญ่มียังมีจำนวน 1-2 คน จำนวน 320 คน คิดเป็นร้อยละ 79.90 รองลงมา 3-4 คน จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.30 และน้อยที่สุดคือ 5-6 คน จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 ตำแหน่งสายงานสอน ส่วนใหญ่มีจำนวนน้อยกว่า 16 คน จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 49.75 รองลงมา 16-30 คน จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 และน้อยที่สุดคือ 46-60 คน จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.50 พนักงานครูเทศบาล ส่วนใหญ่มีน้อยกว่า 16 คน จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 61.25 รองลงมา 16-30 คน จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 และที่น้อยที่สุดคือ จำนวน 31-45 คน จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.75 ครูอัตราจ้างส่วนใหญ่มียังมีมากกว่า 6 คน จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 36.80 รองลงมา 1-2 คน จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 21.60 และที่น้อยที่สุดคือ 5-6 คน จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 บุคลากรอื่น ส่วนใหญ่มีจำนวน 1-2 คน จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 38.80 รองลงมา ไม่มี จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 24.30 และที่น้อยที่สุดคือ มากกว่า 6 คน จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 10.80

จำนวนครูเฉพาะชั้นปฐมวัย ส่วนใหญ่มีจำนวน 5-6 คน จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 รองลงมา 3-4 คน จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 22.10 และที่น้อยที่สุดคือ 1-2

คน จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 พนักงานครูเทศบาล ส่วนใหญ่มีจำนวน 1-2 คน จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 36.30 รองลงมา 3-4 คน จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 28.00 และที่น้อยที่สุด คือ มากกว่า 8 คน จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 4.30 ครูอัตราจ้าง ส่วนใหญ่ไม่มี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 48.30 รองลงมา 3-4 คน จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 และที่น้อยที่สุด คือ มากกว่า 6 คน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 2.90 พี่เลี้ยงเด็ก ส่วนใหญ่ ไม่มี จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 60.30 รองลงมา จำนวน 1-2 คน จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 26.30 และที่น้อยที่สุด คือ มากกว่า 6 คน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.0

จำนวนครูปฐมวัยที่มีวุฒิสมาชิกการศึกษาปฐมวัยส่วนใหญ่มีจำนวน 3-4 คน จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 27.00 รองลงมา มากกว่า 6 คน จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 26.10 และที่น้อยที่สุด คือ ไม่มี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 จำนวนห้องเรียนเฉพาะระดับปฐมวัย ส่วนใหญ่ มีจำนวน 3-4 ห้อง จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมา 5-6 ห้อง จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 28.60 และที่น้อยที่สุด คือ 1-2 ห้อง จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 10.40

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากแบบสอบถาม**

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามระดับความคิดเห็น สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สรุปได้ดังนี้

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย  
ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมและจำแนกเป็น  
รายด้าน

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. การกำหนดความต้องการด้าน บุคลากร	3.92	0.62	มาก	4.42	0.60	มาก
1.1 การวิเคราะห์งาน	3.95	0.60	มาก	4.45	0.61	มาก
1.2 การวางแผนบุคลากร	3.88	0.72	มาก	4.40	0.63	มาก
2. การตอบสนองความต้องการของ บุคลากร	3.79	0.67	มาก	4.45	0.62	มาก
2.1 การสรรหา	3.71	0.72	มาก	4.42	0.64	มาก
2.2 การคัดเลือก	3.76	0.77	มาก	4.45	0.67	มาก
2.3 การปฐมนิเทศและการ มอบหมายงาน	3.89	0.73	มาก	4.47	0.66	มาก
3. การพัฒนาและการธำรงรักษา บุคลากร	3.82	0.74	มาก	4.46	0.66	มาก
3.1 การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	3.83	0.75	มาก	4.44	0.69	มาก
3.2 การพัฒนาบุคลากร	3.86	0.77	มาก	4.48	0.67	มาก
3.3 การสร้างแรงจูงใจขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากร	3.78	0.81	มาก	4.44	0.70	มาก
รวม	3.84	0.63	มาก	4.45	0.60	มาก

จากตาราง 4.6 พบว่า ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของ  
ระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน  
พบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
สูงสุด คือ ด้านการวิเคราะห์งาน ( $\bar{X} = 3.95$ ) รองลงมา คือ ด้านการปฐมนิเทศและการมอบหมาย

งาน ( $\bar{X} = 3.89$ ) และด้านการวางแผนบุคลากร ( $\bar{X} = 3.88$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นใน อนาคต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.48$ ) รองลงมา ด้านการปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน ( $\bar{X} = 4.47$ ) และด้านการวิเคราะห์ งานและการคัดเลือกเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.45$ ) ตามลำดับ

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การกำหนดความต้องการด้าน บุคลากร โดยภาพรวมและรายชื่อ ด้านการวิเคราะห์งาน

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การวิเคราะห์งาน</b>						
1. มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความ รับผิดชอบตำแหน่งครูปฐมวัยมี ความสอดคล้องกับสภาพการ ปฏิบัติงานจริง	4.10	0.67	มาก	4.50	0.67	มากที่สุด
2. มีการกำหนดคุณสมบัติตำแหน่ง ครูปฐมวัยด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะความ ชำนาญและบุคลิกภาพต่าง ๆ ที่ มีความสอดคล้องกับสภาพ ปฏิบัติงานจริง	4.04	0.68	มาก	4.52	0.68	มากที่สุด
3. มีการออกแบบบทกฤษฎะและ มาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ครู ปฐมวัยปฏิบัติงานได้อย่าง คล่องตัว	3.91	0.76	มาก	4.39	0.69	มาก

ตาราง 4.7 (ต่อ)

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. มีการออกแบบงานเพื่อจูงใจให้ครูรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมี ความสำคัญ โดยการขยาย ขอบเขตงานที่กว้างขึ้น เช่นการ ฝึกให้ครูปฏิบัติงานด้านการ บริหาร นอกเหนือจากงานสอน ปกติ	3.78	0.71	มาก	4.33	0.74	มาก
5. มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัด อัตราค่าจ้างครูปฐมวัยให้ครบชั้น เรียนและเพียงพอสอดคล้องกับ ปริมาณงาน	3.92	0.96	มาก	4.50	0.72	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	<b>4.45</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในโรงเรียน โดยการกำหนดความต้องการด้านบุคลากร โดยภาพรวมด้านการวิเคราะห์งาน พบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 1 มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง ( $\bar{X} = 4.10$ ) รองลงมา คือ ข้อ 2 มีการกำหนดคุณสมบัติตำแหน่งครูปฐมวัยด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญและบุคลิกภาพต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับสภาพปฏิบัติจริง ( $\bar{X} = 4.04$ ) และข้อ 5 มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอัตราค่าจ้างครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอสอดคล้องกับปริมาณงาน ( $\bar{X} = 3.92$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 2 มีการกำหนดคุณสมบัติตำแหน่งครูปฐมวัยด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญและบุคลิกภาพต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับสภาพปฏิบัติจริง ( $\bar{X} = 4.52$ ) รองลงมา คือ ข้อ 1 มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับสภาพการ

ปฏิบัติงานจริงและข้อ 5 มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอัตรากำลังครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอสอดคล้องกับปริมาณงาน ( $\bar{X} = 4.50$ ) และข้อ 3 มีการออกแบบลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ครูปฐมวัยปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว ( $\bar{X} = 4.39$ ) ตามลำดับ

**ตาราง 4.8** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย  
ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การกำหนดความต้องการด้าน  
บุคลากรโดยภาพรวมและรายข้อ ด้านการวางแผนบุคลากร

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การวางแผนบุคลากร</b>						
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอ	4.05	0.96	มาก	4.58	0.68	มากที่สุด
7. มีการสำรวจข้อมูลประชากรเด็กปฐมวัยที่มีเกณฑ์เข้าเรียนในแต่ละปี เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย	4.00	0.89	มาก	4.41	0.76	มาก
8. การวางแผนอัตรากำลังของครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา	3.94	0.89	มาก	4.42	0.73	มาก
9. หัวหน้าครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา	3.78	0.85	มาก	4.31	0.78	มาก
10. มีการวางแผนอัตรากำลังโดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัย ของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์	3.62	0.90	มาก	4.14	0.96	มาก



ตาราง 4.8 (ต่อ)

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
11. มีการวางแผนอัตรากำลังครู ปฐมวัยโดยกำหนดอัตรากำลัง ให้เหมาะสมกับงานที่ รับผิดชอบ	3.86	0.83	มาก	4.40	0.65	มาก
12. สถานศึกษามีนโยบาย การ วางแผนอัตรากำลังและกำหนด คุณสมบัติในตำแหน่งครู ปฐมวัย อย่างชัดเจน	3.94	0.87	มาก	4.50	0.68	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>3.88</b>	<b>0.72</b>	<b>มาก</b>	<b>4.40</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในโรงเรียน โดยการกำหนดความต้องการด้านบุคลากร โดยภาพรวมด้านการวางแผนบุคลากร พบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอ ( $\bar{X} = 4.05$ ) รองลงมา คือ ข้อ 7 มีการสำรวจข้อมูลประชากรเด็กปฐมวัยที่มีเกณฑ์เข้าเรียนในแต่ละปี เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย ( $\bar{X} = 4.00$ ) และข้อ 8 การวางแผนอัตรากำลังของครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา และข้อ 12 สถานศึกษามีนโยบาย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งครูปฐมวัย อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.94$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอ ( $\bar{X} = 4.58$ ) รองลงมา คือ ข้อ 12 สถานศึกษามีนโยบาย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งครูปฐมวัย อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.50$ ) และข้อ 8 การวางแผนอัตรากำลังของครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.42$ ) ตามลำดับ

ตาราง 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย  
 ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การตอบสนองความต้องการด้าน  
 บุคลากร โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านการสรรหา

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การสรรหา</b>						
13. สถานศึกษามีหลักการสรรหาครู ปฐมวัยที่สำคัญคือ มีความรู้ ความสามารถและมีคุณลักษณะ เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด	3.86	0.82	มาก	4.48	0.69	มาก
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วม ในการสรรหาบุคลากรตำแหน่ง ครูปฐมวัย	3.95	0.87	มาก	4.50	0.71	มากที่สุด
15. การสรรหาตำแหน่งครูปฐมวัยมี ความสอดคล้องกับเป้าหมาย สถานศึกษา	3.89	0.77	มาก	4.49	0.68	มาก
16. การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะ ตำแหน่งจะทำให้สามารถสรร หาบุคคลได้ตรงตาม วัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	3.43	0.93	มาก	4.36	0.75	มาก
17. การสรรหาบุคลากรภายใน สถานศึกษาจะพิจารณาจาก เกณฑ์และมาตรฐานการ ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไปและกระทำโดย เปิดเผย	3.64	0.82	มาก	4.31	0.76	มาก
18. ผู้บริหารวางแผนการสรรหา บุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัยไว้ อย่างชัดเจน	3.67	0.94	มาก	4.46	0.72	มาก

ตาราง 4.9 (ต่อ)

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
19. การสรรหาบุคลากรจะต้องศึกษา วางแผนและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ โดยสื่อต่างๆ เช่นการ โฆษณาและการประกาศรับสมัคร	3.68	1.01	มาก	4.43	0.76	มาก
20. การสรรหาบุคลากรภายนอกสถานศึกษาจะช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด	3.54	1.00	มาก	4.36	0.82	มาก
รวม	3.71	0.72	มาก	4.42	0.64	มาก

จากตาราง 4.9 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในโรงเรียน โดยการตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร โดยภาพรวมด้านการสรรหา พบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=3.71$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 14 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัย ( $\bar{X}=3.95$ ) รองลงมา คือ ข้อ 15 การสรรหาตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับเป้าหมายสถานศึกษา ( $\bar{X}=3.89$ ) และข้อ 13 สถานศึกษามีหลักการสรรหาครูปฐมวัยที่สำคัญคือ มีความรู้ ความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด ( $\bar{X}=3.86$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.42$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 14 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัย ( $\bar{X}=4.50$ ) รองลงมา คือ ข้อ 15 การสรรหาตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับเป้าหมายสถานศึกษา ( $\bar{X}=4.49$ ) และข้อ 13 สถานศึกษามีหลักการสรรหาครูปฐมวัยที่สำคัญคือ มีความรู้ ความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด ( $\bar{X}=4.48$ ) ตามลำดับ

ตาราง 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย  
ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การตอบสนองความต้องการด้าน  
บุคลากร โดยภาพรวมและรายชื่อ ด้านการคัดเลือก

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
<b>การคัดเลือก</b>						
21. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วม ในการคัดเลือกบุคลากร ตำแหน่งครูปฐมวัย	3.80	1.05	มาก	4.46	0.81	มาก
22. สถานศึกษามีเกณฑ์การคัดเลือก ครูปฐมวัย	3.71	1.03	มาก	4.34	0.86	มาก
23. สถานศึกษามีระบบคัดเลือกครู ปฐมวัยที่มีความรู้ ความสามารถ และมีเจตคติตรง กับสายงาน สามารถทำการสอน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.74	0.97	มาก	4.37	0.86	มาก
24. การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์ การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิการศึกษา เฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัย	3.86	0.89	มาก	4.53	0.70	มากที่สุด
25. การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์ การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเข้าใจในด้าน พัฒนาการและจิตวิทยาเด็ก ปฐมวัยเป็นอย่างดี	3.90	0.90	มาก	4.46	0.77	มาก
26. การคัดเลือกครูปฐมวัย ผู้ที่มี คุณลักษณะที่ดี เช่น จิตใจดี รัก เด็ก มีความเมตตา และมีความ เสียสละ	3.93	0.97	มาก	4.57	0.69	มากที่สุด

ตาราง 4.10 (ต่อ)

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
27. การคัดเลือกครูปฐมวัยควรใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพ เพื่อให้ได้ครูปฐมวัยที่เหมาะสมในการเป็นต้นแบบที่ดีของเด็กปฐมวัย	3.68	0.98	มาก	4.46	0.71	มาก
28. มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัย โดยคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานที่ตรงกับสายงานของครูปฐมวัย	3.46	1.13	มาก	4.34	0.94	มาก
29. สถานศึกษามีนโยบายในการคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านปฐมวัยในตำแหน่งอย่างชัดเจน	3.78	0.94	มาก	4.48	0.72	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.76</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>	<b>4.45</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.10 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในโรงเรียนการตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านการคัดเลือก โดยภาพรวมด้านการคัดเลือก พบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 26 การคัดเลือกครูปฐมวัย ผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดี เช่น จิตใจดี รักเด็ก มีความเมตตาและมีความเสียสละ ( $\bar{X} = 3.93$ ) รองลงมา คือ ข้อ 25 การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าใจในด้านการพัฒนาการและจิตวิทยาเด็กปฐมวัยเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.90$ ) และข้อ 24 การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิการศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัย ( $\bar{X} = 3.86$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 26 การคัดเลือกครูปฐมวัย ผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดี เช่น จิตใจดี รักเด็ก มีความเมตตาและมีความ

เฉลี่ย (  $\bar{X} = 4.57$  ) รองลงมา คือ ข้อ 24 การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิ การศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัย (  $\bar{X} = 4.53$  ) และข้อ 29 สถานศึกษามีนโยบายในการคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติ หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านปฐมวัยในตำแหน่งอย่างชัดเจน (  $\bar{X} = 4.48$  ) ตามลำดับ

ตาราง 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การตอบสนองความต้องการด้าน บุคลากร โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านการปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน						
30. สถานศึกษามีระบบการปฐมนิเทศ หรือติดตามผลการปฏิบัติงาน ของครูปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง	3.90	0.91	มาก	4.46	0.77	มาก
31. สถานศึกษาใช้ระบบการพัฒนาคู ใหม่โดยการปฐมนิเทศ ทดลอง ปฏิบัติงานและสังเกตการสอน ของครูที่มีประสบการณ์	3.82	0.92	มาก	4.47	0.74	มาก
32. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วม ในการปฐมนิเทศและการ มอบหมายงานครูปฐมวัย	4.02	0.89	มาก	4.48	0.77	มาก
33. การปฐมนิเทศและการมอบหมาย งานครูปฐมวัยมีความสอดคล้อง กับภารกิจสถานศึกษา	3.96	0.89	มาก	4.52	0.69	มากที่สุด

ตาราง 4.11 (ต่อ)

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
34. ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการออกคำสั่งมอบหมายงานให้แก่และบุคลากรของสถานศึกษาทุกระดับตามแผนงานที่วางไว้	4.02	0.87	มาก	4.50	0.72	มากที่สุด
35. สถานศึกษาจัดปฐมนิเทศเกี่ยวกับนโยบายแผนงานและวัฒนธรรมองค์กรให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุในตำแหน่งครูปฐมวัย	3.77	0.93	มาก	4.45	0.75	มาก
36. สถานศึกษามีหลักสูตรพัฒนาครูปฐมวัยระหว่างทดลองปฏิบัติราชการ	3.75	0.92	มาก	4.39	0.83	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.89</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>	<b>4.47</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.11 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในโรงเรียนการตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร โดยภาพรวมและรายข้อ โดยภาพรวมด้านการปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน พบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.89$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 32 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฐมนิเทศและการมอบหมายงานครูปฐมวัยและข้อ 34 ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการออกคำสั่งมอบหมายงานให้แก่และบุคลากรของสถานศึกษาทุกระดับตามแผนงานที่วางไว้ ( $\bar{X} = 4.02$ ) รองลงมา คือ ข้อ 33. การปฐมนิเทศและการมอบหมายงานครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับภารกิจสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.96$ ) และข้อ 30. สถานศึกษามีระบบการปฐมนิเทศหรือติดตามผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.90$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 33 การปฐมนิเทศและการมอบหมายงานครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับภารกิจสถานศึกษา

( $\bar{X} = 4.52$ ) รองลงมา คือ ข้อ 34 ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการออกคำสั่งมอบหมายงานให้แก่และบุคลากรของสถานศึกษาทุกระดับตามแผนงานที่วางไว้ ( $\bar{X} = 4.50$ ) และข้อ 32 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการประชุมนิเทศและการมอบหมายงานครูปฐมวัย ( $\bar{X} = 4.48$ ) ตามลำดับ

ตาราง 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย  
ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การพัฒนาและการธำรงรักษา  
บุคลากร โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>						
37. มีการประเมินการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูปฐมวัยในการปฏิบัติหน้าที่ ในรูปการจัดให้สวัสดิการ รางวัล และส่งเสริมครูให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	3.73	0.96	มาก	4.44	0.80	มาก
38. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและถูกต้องตามระเบียบและสามารถตรวจสอบได้	3.95	0.86	มาก	4.48	0.77	มาก
39. มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย	3.93	0.91	มาก	4.47	0.78	มาก
40. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานสำหรับครูปฐมวัย	3.96	0.93	มาก	4.51	0.74	มากที่สุด
41. มีการประเมินภาพการพัฒนาประสิทธิภาพของครูปฐมวัยโดยดูจากพัฒนาการเด็กปฐมวัยในทุกด้าน	3.98	0.91	มาก	4.51	0.73	มากที่สุด



ตาราง 4.12 (ต่อ)

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
42. มีแบบประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานครูปฐมวัยโดยแบบประเมินของทางราชการ	3.83	0.96	มาก	4.43	0.76	มาก
43. ครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	3.70	0.89	มาก	4.41	0.77	มาก
44. จัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับตัวชี้วัดเกณฑ์การประเมินผล และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย	3.69	0.89	มาก	4.39	0.79	มาก
45. มีการแจ้งผลการประเมินย้อนกลับให้แก่ครูปฐมวัยเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล	3.71	0.89	มาก	4.32	0.83	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.86</b>	<b>0.75</b>	<b>มาก</b>	<b>4.44</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.12 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในโรงเรียนการพัฒนาและการธำรงรักษานุเคราะห์ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 41 มีการประเมินสภาพการพัฒนาประสิทธิภาพของครูปฐมวัยโดยดูจากพัฒนาการเด็กปฐมวัยในทุกด้าน ( $\bar{X} = 3.98$ ) รองลงมา คือ ข้อ 40 ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานสำหรับครูปฐมวัย ( $\bar{X} = 3.96$ ) และข้อ 38 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและถูกต้องตามระเบียบและสามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 3.95$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) โดยข้อที่มี

ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 40 ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานสำหรับครู  
ปฐมวัยและข้อ 41 มีการประเมินสภาพการพัฒนาประสิทธิภาพของครูปฐมวัย โดยดูจากพัฒนาการ  
เด็กปฐมวัยในทุกด้าน ( $\bar{X} = 4.51$ ) รองลงมา คือ ข้อ 38 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและ  
ถูกต้องตามระเบียบและสามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.48$ ) และข้อ 39 มีคณะกรรมการติดตามและ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย ( $\bar{X} = 4.47$ ) ตามลำดับ

**ตาราง 4.13** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย  
ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การพัฒนาและการธำรงรักษา  
บุคลากร โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านการพัฒนาบุคลากร

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การพัฒนาบุคลากร</b>						
46. แนวทางการพัฒนาครูปฐมวัย มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	3.98	0.87	มาก	4.50	0.72	มากที่สุด
47. มีโครงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับครูปฐมวัยเพื่อรองรับงานในอนาคต	3.83	0.98	มาก	4.48	0.78	มาก
48. มีการพัฒนาครูปฐมวัยในด้านความเป็นผู้นำเครือข่าย เพื่อสร้างความร่วมมือกับพ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน	3.81	0.94	มาก	4.50	0.72	มากที่สุด
49. มีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยที่เป็นครูประจำการได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปี	3.95	0.91	มาก	4.54	0.74	มากที่สุด
50. มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์	3.66	1.02	มาก	4.44	0.80	มาก

ตาราง 4.13 (ต่อ)

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
51. มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครู ปทุมวัยร่วมกับผู้ที่อยู่ในชุมชน และมีความรู้เป็นภูมิปัญญา ท้องถิ่นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก	3.67	0.98	มาก	4.40	0.82	มาก
52. มีการส่งเสริมให้ครูปทุมวัยเข้า ร่วมเป็นคณะกรรมการ บริหารงานโครงการต่าง ๆ ใน สถานศึกษา	3.94	0.92	มาก	4.51	0.74	มากที่สุด
53. ผู้บริหารมีการติดตามผล ลำดับ ชั้นความก้าวหน้างานวิชาการของ ครูปทุมวัยทุกปี	3.97	0.87	มาก	4.49	0.74	มาก
54. จัดให้มีแผนงาน หลักลยุทธ์ พัฒนา ครูปทุมวัยประจำปี	3.98	0.93	มาก	4.49	0.75	มาก
55. มีการพัฒนาครูปทุมวัยในหลาย รูปแบบ เช่น ฝึกอบรม ศึกษาดู งานและการศึกษาต่อ	4.03	0.88	มาก	4.57	0.73	มากที่สุด
56. สถานศึกษาจัดให้มีทีมงานและ เครือข่ายครูปทุมวัยเพื่อพัฒนา การศึกษาปทุมวัย	3.70	0.96	มาก	4.45	0.75	มาก
57. ส่งเสริมให้มีการติดตาม ประเมินผลการฝึกอบรม การ พัฒนาบุคลากรที่หลากหลายเป็น ระยะ ๆ	3.79	0.93	มาก	4.44	0.81	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.86</b>	<b>0.77</b>	<b>มาก</b>	<b>4.48</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.13 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาการพัฒนาและการธำรงรักษานุเคราะห์ ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 55 มีการพัฒนาครูปฐมวัยในหลายรูปแบบ เช่น ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ ( $\bar{X} = 4.03$ ) รองลงมา คือ ข้อ 46 แนวทางการพัฒนาครูปฐมวัย มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาและข้อ 54 จัดให้มีแผนงาน หลักสูตร พัฒนาครูปฐมวัยประจำปี ( $\bar{X} = 3.98$ ) และข้อ 53 ผู้บริหารมีการติดตามผล ลำดับชั้นความก้าวหน้างานวิชาการของครูปฐมวัยทุกปี ( $\bar{X} = 3.97$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.48$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 55 มีการพัฒนาครูปฐมวัยในหลายรูปแบบ เช่น ฝึกอบรม ศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ ( $\bar{X} = 4.57$ ) รองลงมา คือ ข้อ 49 มีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยที่เป็นครูประจำการได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปี ( $\bar{X} = 4.54$ ) และข้อ 52 มีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารงานโครงการต่าง ๆ ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.51$ ) ตามลำดับ

ตาราง 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การพัฒนาและการธำรงรักษานุเคราะห์ โดยภาพรวมและรายข้อ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านการสร้างแรงจูงใจ</b>						
58. สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาระบบการธำรงรักษาครูและบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและต่อเนื่อง	3.88	0.88	มาก	4.50	0.77	มากที่สุด
59. สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่หลากหลายและยุติธรรม	3.92	0.87	มาก	4.49	0.78	มาก
60. สถานศึกษาสร้างจิตสำนึกของครูปฐมวัยให้มีความรับผิดชอบงานสอนและงานในหน้าที่ด้วยความทุ่มเท เสียสละ	4.06	0.88	มาก	4.52	0.75	มากที่สุด

ตาราง 4.14 (ต่อ)

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
61. สถานศึกษามีกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีให้กับครูปฐมวัยในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.06	0.85	มาก	4.55	0.70	มากที่สุด
62. จัดให้สถานศึกษามีการพัฒนาครูให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน	3.91	0.96	มาก	4.52	0.72	มากที่สุด
63. สถานศึกษาจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัยครบทุกห้องเรียน	3.18	1.38	ปานกลาง	4.21	1.08	มาก
64. จัดสวัสดิการด้านต่างๆให้แก่ครูปฐมวัยเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ	3.52	1.09	มาก	4.37	0.93	มาก
65. มีการประกาศเกียรติแก่ครูปฐมวัยที่มีผลงานดีเด่นในรอบปี	3.63	1.09	มาก	4.38	0.82	มาก
66. สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแก่ครูปฐมวัยที่นำเสนอผลงานทางวิชาการในเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาปฐมวัย	3.78	1.04	มาก	4.43	0.78	มาก
67. ส่งเสริมให้สถานศึกษามีหลักเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบโดยใช้ระบบการประเมินตนเองและระบบคณะกรรมการ	3.89	0.97	มาก	4.46	0.75	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.78</b>	<b>0.81</b>	<b>มาก</b>	<b>4.44</b>	<b>0.70</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 4.14 ผลการวิเคราะห์สภาพที่ปฏิบัติจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในโรงเรียนการพัฒนาและการธำรงรักษานุเคราะห์ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 60 สถานศึกษาสร้างจิตสำนึกของครูปฐมวัยให้มีความรับผิดชอบงานสอนและงานในหน้าที่ด้วยความทุ่มเท เสียสละและข้อ 61 สถานศึกษามีกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีให้กับครูปฐมวัยในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ( $\bar{X} = 4.06$ ) รองลงมา คือ ข้อ 59 สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่หลากหลายและยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.92$ ) และข้อ 62 จัดให้สถานศึกษามีการพัฒนาครูให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.91$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.44$ ) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 61 สถานศึกษามีกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีให้กับครูปฐมวัยในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ( $\bar{X} = 4.55$ ) รองลงมา คือ ข้อ 60 สถานศึกษาสร้างจิตสำนึกของครูปฐมวัยให้มีความรับผิดชอบงานสอนและงานในหน้าที่ด้วยความทุ่มเท เสียสละและข้อ 62 จัดให้สถานศึกษามีการพัฒนาครูให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.52$ ) และข้อ 58 สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาระบบการธำรงรักษาครูและบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.50$ ) ตามลำดับ

### 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า การวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยสรุปได้ 2 ประเด็น คือ ปัญหาและอุปสรรค แนวทางการแก้ไขและพัฒนาการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย ได้แก่
  - 1.1 ครูผู้สอนไม่ได้จบสาขาการศึกษาปฐมวัย
  - 1.2 พี่เลี้ยงเด็กในห้องเรียนมีไม่เพียงพอ
  - 1.3 ขาดสื่อและอุปกรณ์การเรียนการสอน
  - 1.4 อาคารสถานที่เรียนของเด็กปฐมวัยไม่เหมาะสม
  - 1.5 ควรจัดอบรมแก่พ่อแม่ผู้ปกครองให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลเด็กปฐมวัย

## 2. แนวทางการแก้ไขและพัฒนาการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย ได้แก่

2.1 ปัญหาครูผู้สอนไม่ได้จบสาขาการศึกษาปฐมวัยแนวทางการแก้ไขและพัฒนาได้แก่

2.1.1 ส่งเสริมให้ครูปฐมวัยได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ด้านการจัดการเรียนการสอนระดับปฐมวัย เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปี

2.1.2 การสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์และศึกษาศาสตร์

2.1.3 การสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับผู้ที่อยู่ในชุมชนกลุ่มครู และกลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครอง

2.1.4 การพัฒนาครูปฐมวัย ได้ฝึกอบรม ศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ

2.2 ปัญหาจำนวนพี่เลี้ยงเด็กไม่เพียงพอ แนวทางการแก้ไขและพัฒนาได้แก่

2.2.1 การจัดหางบประมาณเพิ่ม เช่น การขอจากหน่วยงานต้นสังกัด เงินสนับสนุนจากพ่อแม่ผู้ปกครอง

2.2.2 การเพิ่มบุคลากรอื่นมาช่วยงาน เช่น กลุ่มนักศึกษา กลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครอง และกลุ่มอาสาสมัคร

2.3 ปัญหาการขาดสื่อการเรียนการสอนการปรับปรุงอาคารสถานที่และการจัดอบรมพ่อแม่ผู้ปกครอง ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลเด็กปฐมวัย แนวทางการแก้ไขและพัฒนาได้แก่

2.3.1 การจัดหางบประมาณเพิ่มเติม เช่น การขอสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานต้นสังกัด เงินสนับสนุนจากพ่อแม่ผู้ปกครอง หน่วยงานในท้องถิ่นทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

2.3.2 สร้างความร่วมมือกับพ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก

**ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการสัมภาษณ์**

การวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยคัดเลือกผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการศึกษาปฐมวัย ผู้บริหารสถานศึกษาที่มี

ชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับและได้รับรางวัลต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย จำนวน 3 คน ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 4.1 ข้อมูลของผู้ให้การสัมภาษณ์และข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

ตาราง 4.15 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ให้การสัมภาษณ์

สถานภาพของผู้บริหาร	จำนวน (N=3)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	3	100.00
หญิง	-	-
2. อายุ		
21 – 30 ปี	-	-
31 – 40 ปี	-	-
41 – 50 ปี	-	-
51 – 60 ปี	3	100.00
3. ตำแหน่ง		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	3	100.00
รองผู้อำนวยการ	-	-
ครูที่ได้รับมอบหมายการปฏิบัติหน้าที่การบริหารงานบุคคล	-	-
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	-	-
ปริญญาโท	3	100.00
ปริญญาเอก	-	-
อื่น ๆ	-	-
5. ประสบการณ์ด้านการบริหาร		
น้อยกว่า 10 ปี	-	-
11 – 15 ปี	-	-
16 – 20 ปี	-	-
21 – 25 ปี	1	33.33
มากกว่า 25 ปี	2	66.67
<b>รวม</b>		<b>100.00</b>



จากตาราง 4.15 พบว่า ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ จำนวน 3 คน เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็น ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 25 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 และรองลงมา มีประสบการณ์ 21 – 25 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

ตาราง 4.16 จำนวนและร้อยละข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา

สถานภาพของสถานศึกษา	จำนวน (N = 3)	ร้อยละ
1. จำนวนนักเรียนทั้งหมด		
500 – 1,500 คน	1	33.33
1,501 – 2,499 คน	2	66.67
2,500 คนขึ้นไป	-	-
2. จำนวนนักเรียนชั้นปฐมวัย		
281 คนขึ้นไป	1	33.33
121 – 280 คน	2	66.67
น้อยกว่า 121 คน	-	-
3. จำนวนบุคลากรทั้งหมดของสถานศึกษา		
3.1 ตำแหน่งสายบริหาร		
1 – 2 คน	1	33.33
3 – 4 คน	2	66.67
5 – 6 คน	-	-
มากกว่า 7 คนขึ้นไป	-	-

ตาราง 4.16 (ต่อ)

สถานภาพของสถานศึกษา	จำนวน (N = 3)	ร้อยละ
3.2 ตำแหน่งสายงานสอน		
น้อยกว่า 16 คน	-	-
16 – 30 คน	-	-
31 – 45 คน	3	100.00
46 – 60 คน	-	-
มากกว่า 60 คน	-	-
3.3 ข้าราชการครู		
น้อยกว่า 16 คน	-	-
16 – 30 คน	-	-
31 – 45 คน	1	33.33
46 – 60 คน	1	33.33
3.4 ครูอัตราจ้าง		
ไม่มี	-	-
1 – 2 คน	1	33.33
3 – 4 คน	2	66.67
5 – 6 คน	-	-
มากกว่า 6 คน	-	-
3.5 บุคลากรอื่น ๆ		
ไม่มี	-	-
1 – 2 คน	3	100.00
3 – 4 คน	-	-
5 – 6 คน	-	-
มากกว่า 6 คน	-	-

ตาราง 4.16 (ต่อ)

สถานภาพของสถานศึกษา	จำนวน (N = 3)	ร้อยละ
4. จำนวนครูเฉพาะชั้นปฐมวัย		
1-2 คน	-	-
3-4 คน	-	-
5-6 คน	1	33.33
7-8 คน	2	66.67
มากกว่า 8 คน	-	-
4.1 จำนวนครูปฐมวัยที่เป็นข้าราชการครู		
1-2 คน	-	-
3-4 คน	-	-
5-6 คน	2	33.33
7-8 คน	1	66.67
4.2 จำนวนครูปฐมวัยที่เป็นอัตราจ้าง		
ไม่มี	-	-
1-2 คน	3	100.00
3-4 คน	-	-
5-6 คน	-	-
มากกว่า 6 คน	-	-
4.3 พี่เลี้ยงเด็ก		
ไม่มี	-	-
1-2 คน	3	100.00
3-4 คน	-	-
5-6 คน	-	-
มากกว่า 6 คน	-	-

ตาราง 4.16 (ต่อ)

สถานภาพของสถานศึกษา	จำนวน (N=3)	ร้อยละ
5. จำนวนครูปฐมวัยที่มีวุฒิสถาบันการศึกษาปฐมวัย ไม่มี	-	-
1-2 คน	-	-
3-4 คน	-	-
5-6 คน	-	-
มากกว่า 6 คน	3	100.00
6. จำนวนห้องเรียนเฉพาะชั้นปฐมวัย		
1-2 ห้อง	-	-
3-4 ห้อง	-	-
5-6 ห้อง	1	33.33
มากกว่า 6 ห้อง	2	66.67

จากตาราง 4.16 พบว่า ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาของผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีจำนวนนักเรียน 1,501 – 1,499 คน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา 500 – 1,500 คน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 จำนวนนักเรียนชั้นปฐมวัยส่วนใหญ่มีจำนวน 121 – 280 คน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา 281 คนขึ้นไป จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 จำนวนบุคลากรทั้งหมดของสถานศึกษาในตำแหน่งสายบริหารส่วนใหญ่มีจำนวน 3 – 4 คน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา 1- 2 คน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ตำแหน่งสายงานสอนส่วนใหญ่มีจำนวน 31 – 45 คน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ข้าราชการครู จำนวน 31 – 45 คน, 46 - 60 คน และมากกว่า 60 คน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ครูอัตราจ้างส่วนใหญ่มี 3 – 4 คน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา 1 – 2 คน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 บุคลากรอื่นๆ ส่วนใหญ่มี 1 – 2 คน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00

จำนวนครูเฉพาะชั้นปฐมวัย ส่วนใหญ่มี 7 – 8 คน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา 5 – 6 คน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 จำนวนครูปฐมวัยที่เป็นข้าราชการครูส่วน

ใหญ่ มี 5 – 6 คน จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา 7 – 8 คน จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 จำนวนครูปฐมวัยที่เป็นอัตราจ้างส่วนใหญ่มี 1 – 2 คน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 พี่เลี้ยงเด็กส่วนใหญ่มี 1 – 2 คน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00

จำนวนครูปฐมวัยที่มีวุฒิสถาบันการศึกษาปฐมวัย ส่วนใหญ่มีมากกว่า 6 คน จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 และจำนวนห้องเรียนเฉพาะชั้นปฐมวัย ส่วนใหญ่มีมากกว่า 6 ห้อง จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมา 5 – 6 ห้อง จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการสัมภาษณ์

จากผลการสัมภาษณ์ของกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย จำนวน 3 แห่ง และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล จำนวน 3 คน มีประเด็นที่น่าสนใจและได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แนวทางแก้ไขพร้อมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ดังรายละเอียดดังนี้

**กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัย**

##### สถานศึกษาแห่งที่ 1

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเห็นว่า ในการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย ในสถานศึกษาควร ใช้ความรู้ความสามารถและหลักความเหมาะสมเป็นหลัก ของการใช้ประโยชน์ จากกำลังคนท้องที่การมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการสั่งการ การมอบหมายงานจะต้องยึดหลักการ ใช้กำลังคน ให้เหมาะสมกับงาน โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับวุฒิ ความรู้ ความสามารถทักษะประสบการณ์ และความชำนาญงานของบุคลากรแต่ละคน

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความคิดเห็นว่า ในปัจจุบันการบริหารงานบุคคลนอกจากจะยึดหลักการบริหารทุกหลักการแล้ว ยังมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตัวบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อต้องการให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร โดยเฉพาะความเสมอภาคที่จะได้รับการพิจารณา เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งด้วยความยุติธรรม โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ หากบุคลากร มีคุณสมบัติต่าง ๆ ตามข้อกำหนด

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความคิดเห็นในด้านปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการบริหารงานบุคคลว่า ในปัจจุบันสถานศึกษานั้นระบบการเตรียมความพร้อมให้กับเด็กปฐมวัยมานานจนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ทำให้ในแต่ละปีการศึกษาไม่สามารถรองรับความต้องการของผู้ปกครองได้ทั้งหมด ผู้ปกครองเชื่อมั่นว่าครูที่สอนในโรงเรียนส่วนใหญ่เป็นผู้มีความรู้ในหลักสูตรเป็นอย่างดี

มีจิตวิทยา เข้าใจพัฒนาการเด็ก ครูมีความกระตือรือร้นพัฒนาและสรรหากิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความพร้อมและวุฒิภาวะของเด็กเป็นอย่างดี เพื่อเป็นพื้นฐานในการเรียนระดับประถมศึกษาต่อไป ผู้ปกครองควรให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมมากขึ้น ควรมีเครือข่ายทางการศึกษา โรงเรียนจึงมีการกำหนดเครือข่ายของพ่อแม่ผู้ปกครอง โดยการกำหนดให้มีตัวแทนของแต่ละห้องเรียนมามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษาด้วย

ในเรื่องของการช่วยเหลือหรือการมีส่วนร่วมของกลุ่มบุคคล หน่วยงานทางการศึกษา หรือองค์กรใดที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานบุคคลผู้บริหารสถานศึกษามีความเห็นว่าคุณควรมีเครือข่ายทางการศึกษา เช่น มหาวิทยาลัยควรเข้ามามีส่วนร่วม หรือหน่วยงานต้นสังกัด ควรเข้ามามีส่วนร่วมเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีงบประมาณไม่เพียงพอ ไม่มีทรัพยากร จึงควรให้หน่วยงานต้นสังกัดมาช่วยเหลือและมีส่วนร่วมมากขึ้น ดังนั้นเพื่อเกิดการมีส่วนร่วม โรงเรียนจึงกำหนดให้มีเครือข่ายของพ่อแม่ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม

ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความคิดเห็นในด้านการกำหนดความต้องการด้านบุคลากรในเรื่องของการวิเคราะห์งานและการวางแผนอัตรากำลังนั้นหน่วยงานและต้นสังกัดควรคิดว่า ขาดครูเท่าไร จะต้องการครูเท่าไร โดยกำหนดนโยบาย ให้มีความแน่นอนและสถานศึกษามีความต้องการมีส่วนร่วมในการคัดเลือกและสรรหาเพื่อให้ได้บุคลากรตามที่ต้องการ

## สถานศึกษาแห่งที่ 2

ผู้บริหารให้ความเห็นว่าการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาควรเน้นหลักความสามารถและหลักความเหมาะสม โดยใช้ประโยชน์จากกำลังคนที่มีอยู่ในองค์กร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยเฉพาะการสั่งการ การมอบหมายงาน โดยยึดครูที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน โดยเฉพาะกลุ่มพ่อแม่ ผู้ปกครองจะมีผลต่อการบริหารงานบุคคลครูปฐมวัยมาก

ในการสรรหาและการคัดเลือก ผู้บริหารให้ความเห็นว่าเป็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคอย่างมาก สาเหตุเพราะผู้บริหารไม่สามารถเลือกบุคลากรที่ต้องการได้เพราะส่วนกลางเป็นผู้จัดให้โรงเรียนจึงไม่สามารถเลือกคนที่ต้องการได้จริง เช่น กรณีที่ครูปฐมวัยไม่ตามวุฒิสภาการศึกษาปฐมวัย โรงเรียนจึงจำเป็นต้องพัฒนาครูโดยการส่งเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการศึกษาด้านปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ครูที่มีความรู้ด้านการศึกษาปฐมวัย มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับการเป็นครูปฐมวัย

ส่วนในด้านการพัฒนาบุคลากร ให้ความสำคัญกับการนิเทศภายในสถานศึกษา จากการประเมินการปฏิบัติงานครูปฐมวัย โดยดูจากการทำกิจกรรมโรงเรียน การมีส่วนร่วม การ

สอนที่เป็นนวัตกรรม มีการทำวิจัยในชั้นเรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเข้าใจหลักการพัฒนาเด็ก รวมถึงการให้พ่อแม่ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม

ผู้บริหารให้ความเห็นในการสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาปัจจุบันในโรงเรียน ได้มีกรรมการสวัสดิการในโรงเรียน ดูแลความเป็นอยู่ของครู ถ้าครูทำงานประสบผลสำเร็จก็ต้องร่วมชื่นชมยินดีในผลงาน ผู้บริหารส่งเสริมทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดความเป็นกันเองและสิ่งสำคัญคือ การจูงใจให้เห็นว่าตัวครูเขาจะได้รับอะไรในการทำงานเหล่านั้น

ผู้บริหารได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การจัดการศึกษาระดับปฐมวัยนั้นทางสถานศึกษา ได้เล็งเห็นความสำคัญมากในการอบรมเลี้ยงดูเด็กจึงเพื่อแบ่งเบาภาระผู้ปกครองที่มีภาระงานไม่สามารถเลี้ยงดูบุตรหลานได้จึงเปิดรับเด็กปฐมวัยอายุระหว่าง 2 – 3 ปีเข้ามาอบรมเลี้ยงดูในสถานศึกษาและผู้ปกครองก็ยินดีจ่ายค่าใช้จ่ายให้แก่สถานด้วยความเต็มใจ โดยที่ทางโรงเรียน ได้จัดให้มีคณะกรรมการกำหนดคุณสมบัติของครูปฐมวัยตามปรัชญาของแต่ละโรงเรียน เช่น ครูต้องมีความรู้ด้านปฐมวัย ต้องผ่านการฝึกอบรมเลี้ยงดูเด็ก มีการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์ และการให้ทดลองปฏิบัติ

### สถานศึกษาแห่งที่ 3

ผู้บริหารให้ความคิดเห็นว่า การบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษามีความสำคัญทุกหลักการที่ต้องปฏิบัติ หลักความเสมอภาคและหลักสวัสดิการ โดยที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ โดยยึดถือให้มาตรฐานการบริหารงานบุคคลเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานของครู โดยเฉพาะกลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครองจะมีผลต่อการบริหารงานบุคลากรครูปฐมวัย เนื่องจากรู้ว่าครูปฐมวัยเป็นคนสำคัญของลูกตน ซึ่งผู้บริหารให้ความสนใจมาก ในการคัดเลือกครูที่จบมาจากสาขาการศึกษาปฐมวัย จิตใจจะถูกหล่อหลอมมาให้รักและเข้าใจเด็ก เน้นให้ครูมีความรับผิดชอบต่อวิชาชีพของการสอนเด็ก

ในด้านการวางแผนบุคลากรได้กำหนดนโยบาย ต้องการครูปฐมวัยที่จบสาขาการศึกษาปฐมวัยให้สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน โดยมีการวางแผนตำแหน่งงาน ผู้มีส่วนได้เสีย เข้ามามีส่วนในการกำหนดคุณสมบัติของครูปฐมวัยที่ต้องการ และพ่อแม่ผู้ปกครองเป็นคนในชุมชนที่ต้องการเห็นบุตรหลาน ที่เข้ามาเรียนได้รับการอบรมเลี้ยงดูเป็นอย่างดีมีความอบอุ่น และปลอดภัย นอกจากนี้ผู้บริหารได้เข้าใจถึงภาระงานที่แท้จริงของครูปฐมวัย สถานศึกษาจึงได้มอบงานอื่นให้เหมาะสมและพอดีกับภาระงานที่มีอยู่ เพราะโดยปกติภาระของครูปฐมวัยก็

มากอยู่แล้วจึงได้มีการสั่งการและแจ้งให้บุคลากรอื่น ๆ ในสถานศึกษา โดยเฉพาะครูที่ไม่ได้สอน ปฐมวัยได้ทราบภาระงานของครูปฐมวัย

ผู้บริหารมีความเห็นว่า การสรรหาครูปฐมวัย ควรร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาที่ สอนด้านครุศาสตร์ หรือศึกษาศาสตร์ให้แนะนำนักศึกษาที่มีความสามารถสูงมาสมัครร่วมมือ กัน เพราะจะได้ครูปฐมวัยที่ตรงตามต้องการ และในด้านการคัดเลือกบุคลากร ควรเพิ่มอำนาจ ให้แก่สถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษามีสิทธิเป็นผู้คัดเลือกครู เพื่อที่จะได้บุคลากรตรงตามที่ต้องการ

ส่วนในการประเมินผลปฏิบัติงาน ได้มีแบบประเมินความพึงพอใจของผู้ที่มีส่วนได้ เสีย เช่น พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อให้ประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย เพราะจะได้ เป็นข้อมูลในการพัฒนาการจัดประสบการณ์นักเรียน เพื่อให้ได้ทราบปัญหาและช่วยแก้ไขปัญหาด้านต่าง ๆ ด้วย

ในด้านการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีการประเมินจากสภาพ การทำงานของครู จัดสวัสดิการ ให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ครูเพื่อจะให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีความสมดุลกันระหว่างชีวิตงานและชีวิตส่วนตัวของครูปฐมวัย เพราะเป็นที่ยอมรับว่า บุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีส่วนใหญ่ จะส่งผลต่อคุณภาพของการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าในปัจจุบันสถานศึกษาได้ใช้เครือข่ายในการ ขับเคลื่อนการศึกษาปฐมวัยจึงได้มีการจัดตั้งเครือข่ายผู้ปกครอง โดยให้พ่อแม่ผู้ปกครองที่มี ความสามารถสูงมาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิร่วมด้วย ดังนั้นการจัดตั้งเครือข่ายมิใช่แค่เรื่องวิชาการอย่าง เดียว แต่ให้ช่วยเรื่องอื่น ๆ ด้วย ซึ่งได้รับการช่วยเหลือและสนับสนุนจากเครือข่ายพ่อแม่ผู้ปกครอง เป็นอย่างดี

## กลุ่มที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารงานบุคคล

ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคลโดยภาพรวมดังนี้ การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มี คุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยมีขอบเขตการบริหารเกี่ยวกับการวางแผน นโยบายการวางแผนอัตรากำลัง การกำหนดหน้าที่คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ การจัดชั้นตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง การคัดเลือกการบรรจุแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติราชการ การจัดทำทะเบียนประวัติ การย้าย การโอน การพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การปฏิบัติงาน เป็นงานที่ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร



การวางแผนบุคลากรในระดับชั้นปฐมวัย ต้องให้ความสำคัญกับสัดส่วนของครูต่อจำนวนนักเรียน ตามที่ระบุในกฎระเบียบในสถานศึกษาอย่างเข้มงวด แต่ในทางปฏิบัติจริงไม่สามารถทำได้เพราะยังขาดแคลนอัตรากำลังที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ

ในเรื่องการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรต้องยอมรับแหล่งที่มาคือระบบคุณภาพ จึงไม่สามารถรับครูตรงตามสาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย ได้จึงได้มีการแก้ไขครูที่จบไม่ตรงสาย โดยการพัฒนาครูด้วยการอบรมอย่างต่อเนื่อง หรือศึกษาต่อให้ตรงตามสาขาที่ต้องการ

ในด้านการมีส่วนร่วมของกลุ่มพ่อแม่ ผู้ปกครอง และชุมชนทางหน่วยงานต้นสังกัด ได้มองเห็นว่า สถานศึกษาสามารถดำเนินการเองได้แต่ต้องให้สถานศึกษาปฏิบัติอย่างจริงจัง และสามารถของงบประมาณสนับสนุนได้แต่อาจจะเป็นช่วงสั้น ๆ เพื่อสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมนโยบายการมีส่วนร่วมให้ได้ผลมากที่สุด

นอกจากนี้การสร้างร่วมมือและการมีส่วนร่วมกับชุมชนผู้บริหารสถานศึกษา และครูต้องมีความเข้าใจใน โครงสร้างชุมชน มีการวิเคราะห์แบบแผน ความสัมพันธ์และวิถีการดำเนินชีวิตของคนในชุมชนเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และเป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน

ในด้านการมีส่วนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นหน้าที่ของสถานศึกษาในการดำเนินการ อาจทำเป็นบันทึกข้อตกลง MOU ให้มีการผลิตครูตามจำนวนที่ต้องการหรือมีการอบรมเป็นช่วงระยะเพื่อการพัฒนา งาน ในการทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้น จากรายละเอียดของการให้สัมภาษณ์ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปเนื้อหาสาระและประเด็นที่สำคัญได้ดังนี้

### 1. หลักการบริหารงานบุคคล

1.1 หลักการในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้หลักการ หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความเหมาะสม และหลักสวัสดิการ

1.2 หลักการอื่น ๆ ในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ หลักของการมีส่วนร่วมและหลักคุณภาพ

### 2. ปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการบริหารงานบุคคล

2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรที่ต้องการตรงสายการสอนได้ เพราะส่วนกลางเป็นผู้จัดให้

2.2 ครูผู้สอนไม่ได้จบสาขาการศึกษาปฐมวัย เมื่อได้รับการคัดเลือกมาแล้วต้องมาพัฒนาครูผู้สอนทำให้เสียงบประมาณในการดำเนินการ

### 3. กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของการบริหารงานบุคคล

3.1 กลุ่มพ่อแม่ ผู้ปกครอง ควรเป็นผู้มีส่วนร่วมในการบริหารมากที่สุด

3.2 สถาบันอุดมศึกษา

นอกจากนี้สาระสำคัญอื่นในแต่ละประเด็นเนื้อหา สามารถสรุปโดยภาพรวมได้ดังนี้

1. มีการพัฒนาครูปฐมวัยอย่างต่อเนื่องและระยะยาว
2. ภาระงานของครูปฐมวัยมีมากและมีความรับผิดชอบสูง
3. การสร้างเครือข่ายการพัฒนาครูมีความสำคัญมากและสามารถช่วยให้การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น
4. ควรมีการกำหนดอัตรากำลังที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่สถานศึกษา
5. ดันสังกัดควรให้โอกาสสถานศึกษาในการสรรหาและการคัดเลือกครูปฐมวัย เพื่อที่จะได้บุคคลากรตรงสายการสอนและคุณลักษณะ โดยดำเนินการในรูปแบบของ คณะกรรมการ และเน้นกระบวนการที่โปร่งใส ยุติธรรมและตรวจสอบได้ชัดเจน
6. ควรลดสัดส่วนของจำนวนเด็กปฐมวัยต่อครูในแต่ละห้องเรียน
7. ในการพัฒนาครูควรให้สถาบันผลิตครูเป็นแกนนำในการพัฒนาครูปฐมวัย

**ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) และการออกแบบร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1)**

**5.1 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ )**

ในขั้นตอนของการพัฒนาระบบนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ผลของค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) โดยกำหนดเกณฑ์ของการเลือกผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดประเด็นสำคัญที่ใช้ในการพัฒนาระบบครั้งนี้ โดยได้เลือกเฉพาะผลการวิเคราะห์ของรายชื่อที่มีค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ที่มีค่าระดับมากในแต่ละด้านของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย โดยได้มีการแปลผลการวิเคราะห์ตามตาราง ดังนี้

ตาราง 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมเป็นรายด้าน

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI modified (I - D)/D	ลำดับ
1. การวิเคราะห์งาน	3.95	4.56	0.16	4
2. การวางแผนบุคลากร	3.88	4.39	0.13	8
3. การสรรหาบุคลากร	3.70	4.42	1.19	1
4. การคัดเลือก	3.76	4.45	0.18	2
5. การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน	3.89	4.46	0.15	7
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.83	4.44	0.16	4
7. การพัฒนาบุคลากร	3.85	4.48	0.16	4
8. การสร้างแรงจูงใจขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.78	4.44	0.18	2
<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>4.45</b>	<b>0.16</b>	

จากตาราง 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) โดยรวมพบว่า ในภาพรวมมีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}} 0.16$ ) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด คือด้านการสรรหาบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} 0.19$ ) รองลงมา ด้านการคัดเลือก และด้านการสร้างแรงจูงใจขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ( $PNI_{\text{modified}} 0.18$ ) และด้านที่ต่ำสุดคือ ด้านการวางแผนบุคลากร ( $PNI_{\text{modified}} 0.13$ )

ตาราง 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยภาพรวมการกำหนดความต้องการด้านบุคลากร

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI modified (I - D)/D	ลำดับ
<b>การวิเคราะห์งาน</b>				
1. มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง	4.10	4.50	0.097	5
2. มีการกำหนดคุณสมบัติตำแหน่งครูปฐมวัยด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญและบุคลิกภาพต่างๆ สอดคล้องกับสภาพปฏิบัติงาน	4.04	4.52	0.12	4
3. การออกแบบลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ครูปฐมวัยปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว	3.91	4.93	0.26	1
4. มีการออกแบบงานเพื่อจูงใจให้ครูรู้สึกว่าการที่ทำงานมีความสำคัญโดยขยายขอบเขตงานที่กว้างขึ้น เป็นการฝึกให้ครูปฏิบัติงานด้านการบริหาร นอกเหนือจากงานสอนปกติ	3.78	4.33	0.15	3
5. มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอัตราค่าจ้างครูปฐมวัยได้ครบชั้นเรียน และเพียงพอสอดคล้องกับปริมาณงาน	3.92	4.50	0.16	2
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>4.56</b>	<b>0.16</b>	

จากตาราง 4.18 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) ด้านการวิเคราะห์งาน พบว่า ในภาพรวมมีค่าดัชนี (PNI<sub>modified</sub> 0.16) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ข้อ 3 การออกแบบลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ครูปฐมวัยปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว (PNI<sub>modified</sub> 0.26) รองลงมา ข้อ 5 มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอัตราค่าจ้างครูปฐมวัยได้ครบชั้นเรียนและเพียงพอสอดคล้องกับปริมาณงาน (PNI<sub>modified</sub> 0.16) และข้อที่ต่ำสุดคือ ข้อ 1. มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง (PNI<sub>modified</sub> 0.097)

**ตาราง 4.19** ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมการกำหนดความต้องการด้านการวางแผนบุคลากร

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI modified (I - D)/D	ลำดับ
<b>การวางแผนบุคลากร</b>				
6. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางอัตราค่าจ้างครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอ	4.05	4.58	0.13	5
7. มีการสำรวจข้อมูลประชากรเด็กปฐมวัยที่มีเกณฑ์เข้าเรียนในแต่ละปีเพื่อนำมาวางแผนอัตราค่าจ้างครูปฐมวัย	4.00	4.41	0.10	7
8. การวางแผนอัตราค่าจ้างของครูปฐมวัยมีความสอดคล้องเป้าหมายกับสถานศึกษา	3.94	4.42	0.12	6
9. หัวหน้าครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวางอัตราค่าจ้างตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา	3.78	4.31	0.14	1

ตาราง 4.19 (ต่อ)

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพที่ ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่ พึงประสงค์ (I)	PNI modified (I - D)/D	ลำดับ
10. มีการวางแผนอัตรากำลังโดยศึกษา ข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษา ปฐมวัยของสถาบันอุดมศึกษาที่สอน ด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์	3.62	4.14	0.14	1
11. มีการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย โดยการกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสม กับงานที่รับผิดชอบ	3.86	4.40	0.14	1
12. สถานศึกษามีนโยบายการวางแผน อัตรากำลัง กำหนดคุณสมบัติใน ตำแหน่งครูปฐมวัยอย่างชัดเจน	3.94	4.50	0.14	1
<b>รวม</b>	<b>3.94</b>	<b>4.50</b>	<b>0.14</b>	

จากตาราง 4.19 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ด้านการวางแผนบุคลากร พบว่า ในภาพรวมมีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}}$  0.13) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ข้อ 9 หัวหน้าครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา ข้อ 10 มีการวางแผนอัตรากำลังโดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัยของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ 11 มีการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัยโดยการกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และ 12 สถานศึกษามีนโยบายการวางแผนอัตรากำลัง กำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งครูปฐมวัยอย่างชัดเจน ( $PNI_{\text{modified}}$  0.14) รองลงมา ข้อ 6 ผู้บริหารสถานศึกษา มีการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอ ( $PNI_{\text{modified}}$  0.13) และข้อที่ต่ำสุดคือ ข้อ 7 มีการสำรวจข้อมูลประชากรเด็กปฐมวัยที่มีเกณฑ์เข้าเรียนในแต่ละปีเพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย ( $PNI_{\text{modified}}$  0.10)

ตาราง 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมการตอบสนองความต้องการบุคลากร ด้านการสรรหา

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติ จริง (D)	สภาพที่ พึงประสงค์ (I)	PNI modified (I - D)/D	ลำดับ
<b>การสรรหา</b>				
13. สถานศึกษามีหลักการสรรหาครูปฐมวัยที่สำคัญคือ มีความรู้ ความสามารถและมีคุณลักษณะเหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด	3.86	4.48	0.16	6
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัย	3.95	4.50	0.14	8
15. การสรรหาตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับเป้าหมายสถานศึกษา	3.89	4.49	0.15	7
16. การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งจะทำให้สามารถสรรหาบุคคลได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	3.43	4.36	0.27	1
17. การสรรหาบุคลากรภายในสถานศึกษาจะพิจารณาจากเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปและกระทำโดยเปิดเผย	3.64	4.31	0.18	5
18. ผู้บริหารวางแผนการสรรหาบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัยไว้อย่างชัดเจน	3.67	4.46	0.22	3
19. การสรรหาบุคลากรจะต้องศึกษา วางแผน และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการโดยสื่อต่างๆ เช่นการโฆษณาและการประกาศรับสมัคร	3.68	4.43	0.20	4

ตาราง 4.20 (ต่อ)

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติ จริง (D)	สภาพที่ พึงประสงค์ (I)	PNI modified (I - D)/D	ลำดับ
20. การสรรหาบุคลากรภายนอกสถานศึกษาจะช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด	3.54	4.36	0.23	2
<b>รวม</b>	<b>3.70</b>	<b>4.42</b>	<b>0.19</b>	

จากตาราง 4.20 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ด้านการสรรหาพบว่า ในภาพรวมมีค่าดัชนี ( $PNI_{\text{modified}}$  0.19) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ข้อ 16. การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งจะทำให้สามารถสรรหาบุคคลได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ( $PNI_{\text{modified}}$  0.26) รองลงมา ข้อ 20 การสรรหาบุคลากรจากภายนอกสถานศึกษาจะช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด ( $PNI_{\text{modified}}$  0.23) และข้อที่ต่ำสุดคือ ข้อ 14 ผู้บริหารสถานมีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัย ( $PNI_{\text{modified}}$  0.14)



ตาราง 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมการกำหนดความต้องการด้านการคัดเลือก

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI modified (I - D)/D	ลำดับ
<b>การคัดเลือก</b>				
21. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัย	3.80	4.46	0.17	5
22. สถานศึกษามีเกณฑ์การคัดเลือกครูปฐมวัย	3.71	4.37	0.18	4
23. สถานศึกษามีระบบการคัดเลือกครูปฐมวัยที่มีความรู้ความสามารถและมีเจตคติตรงกับสายงาน สามารถทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.74	4.37	0.17	5
24. การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิการศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัย	3.86	4.53	0.17	5
25. การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าใจในด้านพัฒนาการและจิตวิทยาเด็กปฐมวัยเป็นอย่างดี	3.90	4.46	0.14	9
26. การคัดเลือกครูปฐมวัยที่มีคุณลักษณะที่ดีเช่น จิตใจดี รักเด็กมีความเมตตา และมีความเสียสละ	3.93	4.57	0.16	8

ตาราง 4.21 (ต่อ)

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI modified (I-D)/D	ลำดับ
27. การคัดเลือกครูปฐมวัยควรใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา และบุคลิกภาพเพื่อให้ได้ครูปฐมวัยที่เหมาะสมในการเป็นต้นแบบที่ดีของเด็กปฐมวัย	3.68	4.46	0.21	2
28. มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัยโดยการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ตรงกับสายงานของครูปฐมวัย	3.46	4.34	0.25	1
29. สถานศึกษามีนโยบายในการคัดเลือกการกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านปฐมวัยในตำแหน่งอย่างชัดเจน	3.78	4.48	0.19	3
<b>รวม</b>	<b>3.76</b>	<b>4.45</b>	<b>0.18</b>	

จากตาราง 4.21 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง ( $PNI_{modified}$ ) ด้านการคัดเลือก พบว่า ในภาพรวมมีค่าดัชนี ( $PNI_{modified}$  0.18) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ข้อ 28 มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัยโดยการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ตรงกับสายงานของครูปฐมวัย ( $PNI_{modified}$  0.25) รองลงมา ข้อ 27 การคัดเลือกครูปฐมวัยควรใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา และบุคลิกภาพเพื่อให้ได้ครูปฐมวัยที่เหมาะสมในการเป็นต้นแบบที่ดีของเด็กปฐมวัย ( $PNI_{modified}$  0.21) และข้อที่ต่ำสุดคือ ข้อ 25 การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าใจในด้านพัฒนาการและจิตวิทยาเด็กปฐมวัยเป็นอย่างดี ( $PNI_{modified}$  0.14)

ตาราง 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมด้านการตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร ด้านการปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI modified (I - D)/D	ลำดับ
<b>การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน</b>				
30. สถานศึกษามีระบบการนิเทศหรือติดตามผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง	3.90	4.46	0.14	4
31. สถานศึกษาใช้ระบบการพัฒนาครูปฐมวัยใหม่โดยการนิเทศ ทดลองปฏิบัติงาน และให้สังเกตการสอนของครูที่มีประสบการณ์	3.82	4.47	0.17	2
32. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการนิเทศและการมอบหมายงานครูปฐมวัย	4.02	4.48	0.11	7
33. การนิเทศและการมอบหมายงานของครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	3.96	4.52	0.14	4
34. ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการออกคำสั่งมอบหมายงานให้บุคลากรของสถานศึกษาทุกระดับตามแผนงานที่วางไว้	4.02	4.50	0.12	6
35. สถานศึกษาจัดปฐมนิเทศเกี่ยวกับนโยบายแผนงาน และวัฒนธรรมองค์กรให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุในตำแหน่งครูปฐมวัย	3.77	4.45	0.18	1
36. สถานศึกษามีหลักสูตรพัฒนาครูปฐมวัยระหว่างทดลองปฏิบัติราชการ	3.75	4.39	0.17	2
<b>รวม</b>	<b>3.89</b>	<b>4.46</b>	<b>0.15</b>	

จากตาราง 4.22 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) ด้านการนิเทศและการมอบหมายงาน พบว่า ในภาพรวมมีค่าดัชนี (PNI<sub>modified</sub> 0.15) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ข้อ 35 สถานศึกษาจัดปฐมนิเทศเกี่ยวกับนโยบายแผนงาน และวัฒนธรรมองค์กรให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุในตำแหน่งครูปฐมวัย (PNI<sub>modified</sub> 0.18) รองลงมา ข้อ 31. สถานศึกษาใช้ระบบการพัฒนาคู่มือใหม่โดยการนิเทศ ทดลองปฏิบัติงาน และให้สังเกตการสอนของครูที่มีประสบการณ์และข้อ 36 สถานศึกษามีหลักสูตรพัฒนาคู่มือระหว่างทดลองปฏิบัติราชการ (PNI<sub>modified</sub> 0.17) และข้อที่ต่ำสุดคือ ข้อ 32 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการนิเทศและการมอบหมายงานครูปฐมวัย (PNI<sub>modified</sub> 0.11)

**ตาราง 4.23** ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI modified (I - D) / D	ลำดับ
<b>การประเมินผลการปฏิบัติงาน</b>				
37. มีการประเมินการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูปฐมวัยในการปฏิบัติหน้าที่ในรูปการจัดให้สวัสดิการรางวัลและส่งเสริมครูให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	3.73	4.44	0.19	1
38. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและถูกต้องตามระเบียบและสามารถตรวจสอบได้	3.95	4.48	0.13	9
39. มีคณะกรรมการ ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย	3.93	4.47	0.14	6
40. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้คำปรึกษาแนะนำ การปฏิบัติงานของครูปฐมวัย	3.96	4.51	0.14	6

ตาราง 4.23 (ต่อ)

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพที่ ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึง ประสงค์ (I)	PNI modified (I-D) / D	ลำดับ
41. มีการประเมินประสิทธิภาพของครู ปฐมวัยโดยดูจากพัฒนาการของเด็ก ปฐมวัยในทุกด้าน	3.98	4.51	0.13	9
42. มีการประเมินความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของครูปฐมวัยโดยทางแบบ ประเมินของทางราชการ	3.83	4.43	0.16	4
43. ครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการกำหนด วัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเอง	3.70	4.41	0.19	1
44. จัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินผลและวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ปฐมวัย	3.69	4.39	0.19	1
45. มีการแจ้งผลการประเมินย้อนกลับ ให้แก่ครูปฐมวัยเพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขและจัดทำแผนพัฒนาเป็น รายบุคคล	3.71	4.32	0.16	4
<b>รวม</b>	<b>3.83</b>	<b>4.44</b>	<b>0.16</b>	

จากตาราง 4.23 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบ  
ปรับปรุง ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมมีค่าดัชนี  
( $PNI_{\text{modified}}$  0.16) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น  
สูงสุด คือ ข้อ 37 มีการประเมินการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูปฐมวัยใน  
การปฏิบัติหน้าที่ในรูปการจัดให้สวัสดิการรางวัลและส่งเสริมครูให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพข้อ  
43 ครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของ

ตนเองและข้อ 44 จัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับตัวชี้วัดเกณฑ์การประเมินผลและวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูปฐมวัย(PNI<sub>modified</sub> 0.19) รองลงมา ข้อ 42 มีการประเมินความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของครูปฐมวัยโดยทางแบบประเมินของทางราชการและข้อ 45 มีการแจ้งผลการประเมิน ย้อนกลับให้แก่ครูปฐมวัยเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (PNI<sub>modified</sub> 0.16) และข้อที่ต่ำสุดคือ ข้อ 32 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการนิเทศและการ มอบหมายงานครูปฐมวัย(PNI<sub>modified</sub> 0.11)

ตาราง 4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของ ระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น โดยภาพรวมด้านการพัฒนาบุคลากร

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพที่ ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึง ประสงค์ (I)	PNI modified (I-D) / D	ลำดับ
<b>การพัฒนาบุคลากร</b>				
46. แนวทางการพัฒนาครูปฐมวัยมีความ สอดคล้องกับเป้าหมายสถานศึกษา	3.98	4.50	0.13	9
47. มีโครงการพัฒนาทักษะที่จำเป็น สำหรับครูปฐมวัย เพื่อรองรับงานใน อนาคต	3.83	4.48	0.17	5
48. มีการพัฒนาครูปฐมวัยในด้านความ เป็นผู้นำเครือข่ายเพื่อสร้างความร่วมมือ กับพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน	3.81	4.50	0.18	4
49. มีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยที่เป็นครู ประจำการได้รับการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปี	3.95	4.54	0.15	7
50. มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัย กับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุ ศาสตร์และศึกษาศาสตร์	3.66	4.44	0.21	1

ตาราง 4.24 (ต่อ)

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI modified (I-D)/D	ลำดับ
51. มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับผู้ที่อยู่ในชุมชนและมีความรู้เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก	3.67	4.40	0.20	2
52. มีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารงานโครงการต่าง ๆ ในสถานศึกษา	3.94	4.51	0.14	8
53. ผู้บริหารมีการติดตามผลความก้าวหน้างานวิชาการของครูปฐมวัยทุกปี	3.97	4.49	0.13	9
54. จัดให้มีแผนงานหลักสูตรพัฒนาครูปฐมวัยประจำปี	3.98	4.49	0.12	12
55. มีการพัฒนาครูปฐมวัยในหลายรูปแบบ เช่น ฝึกรอบรม ศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ	4.03	4.57	0.13	9
56. สถานศึกษาจัดให้มีทีมงานและเครือข่ายครูปฐมวัยเพื่อพัฒนาการศึกษาปฐมวัย	3.70	4.45	0.20	2
57. ส่งเสริมให้มีการติดตามประเมินผล การฝึกรอบรมและการพัฒนาครูปฐมวัยที่หลากหลายเป็นระยะ ๆ	3.79	4.44	0.17	5
<b>รวม</b>	<b>3.85</b>	<b>4.48</b>	<b>0.16</b>	

จากตาราง 4.24 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า ในภาพรวมมีค่าดัชนี (PNI<sub>modified</sub> 0.16) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อและเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ข้อ 50 มีการ

สร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์และศึกษาศาสตร์ (PNI<sub>modified</sub> 0.21) รองลงมา ข้อ 51 มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับผู้ที่อยู่ในชุมชนและมีความรู้เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็กและข้อ 56 สถานศึกษาจัดให้มีทีมงานและเครือข่ายครูปฐมวัยเพื่อพัฒนาการศึกษาปฐมวัย(PNI<sub>modified</sub> 0.20) และข้อที่ต่ำสุดคือ ข้อ 54 จัดให้มีแผนงานหลักสูตรพัฒนาครูปฐมวัยประจำปี(PNI<sub>modified</sub> 0.12)

ตาราง 4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุงของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมด้านการสร้างแรงจูงใจขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI modified (I-D)/D	ลำดับ
<b>การสร้างแรงจูงใจขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน</b>				
58. สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาระบบข้าราชการครูปฐมวัยและบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและต่อเนื่อง	3.88	4.50	0.16	5
59. สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยที่หลากหลายและยุติธรรม	3.92	4.49	0.15	6
60. สถานศึกษาสร้างจิตสำนึกของครูปฐมวัยให้มีความรับผิดชอบงานสอนและงานในหน้าที่ด้วยความทุ่มเทและเสียสละ	4.06	4.52	0.11	10
61. สถานศึกษามีกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีให้กับครูปฐมวัยในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.06	4.55	0.12	9



ตาราง 4.25 (ต่อ)

ระบบการบริหารงานบุคคล	สภาพที่ปฏิบัติจริง (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI modified (I-D)/D	ลำดับ
62. สถานศึกษามีการพัฒนาครูปฐมวัยให้มี สุขภาพและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน	3.91	4.52	0.15	6
63. สถานศึกษาจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครู ปฐมวัยครบทุกห้องเรียน	3.18	4.21	0.32	1
64. จัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้แก่ครู ปฐมวัยเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ	3.52	4.37	0.24	2
65. มีการประกาศเกียรติคุณแก่ครูปฐมวัย ที่มีผลงานดีเด่นในรอบปี	3.63	4.38	0.20	3
66. สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแก่ครู ปฐมวัยที่จะนำเสนอผลงานทางวิชาการ ในเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่ จัดการศึกษาปฐมวัย	3.78	4.43	0.17	4
67. ส่งเสริมให้สถานศึกษามีเกณฑ์การ พิจารณาความดีความชอบโดยใช้แบบ การประเมินตนเองและระบบ คณะกรรมการ	3.89	4.46	0.14	8
<b>รวม</b>	<b>3.78</b>	<b>4.44</b>	<b>0.18</b>	

จากตาราง 4.25 ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) ด้านการสร้างแรงจูงใจขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ในภาพรวมมีค่าดัชนี (PNI<sub>modified</sub> 0.18) และเมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อและเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ข้อ 63 สถานศึกษาจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัยครบทุกห้องเรียน (PNI<sub>modified</sub> 0.32) รองลงมา ข้อ 64 จัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้แก่ครูปฐมวัยเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ (PNI<sub>modified</sub> 0.24) และข้อที่ต่ำสุดคือ ข้อ 60 สถานศึกษาสร้างจิตสำนึกของครูปฐมวัยให้มีความรับผิดชอบงานสอนและงานในหน้าที่ด้วยความทุ่มเทและเสียสละ (PNI<sub>modified</sub> 0.11)

## 5.2 การออกแบบร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1)

ในขั้นตอนของการพัฒนาระบบได้มีการสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่ปฏิบัติจริง และสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย ตลอดจนแนวทางการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยที่ได้จากแบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ และผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสำคัญของความจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) ในระดับมากได้นำมา  
ร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1) มีรายละเอียด ดังนี้

**การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา**  
**สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**  
**(ฉบับร่าง)**

การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. **ชื่อระบบ** ระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. **หลักการของระบบ** มีหลักการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

2.1 **หลักความสามารถ**

โดยใช้ความรู้ความสามารถทักษะ ประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญ ในงานของบุคลากร ตลอดจนสมรรถนะ ผลงานและความประพฤติเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาทุกกิจกรรมของการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

2.2 **หลักความเสมอภาค**

ยึดถือให้ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ

2.3 **หลักความเหมาะสม**

ยึดถือให้ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากกำลังคนที่องค์กรมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการสั่งการ การมอบหมายงาน ยึดถือให้ครูเป็นผู้มีความรู้ที่เป็นมืออาชีพ

2.4 **หลักสวัสดิการ**

ยึดถือให้มาตรฐานการบริหารงานบุคคลเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานของครู

### 3. วัตถุประสงค์ของระบบ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

3.1 เพื่อให้สถานศึกษามีระบบการบริหารงานบุคคลที่เข้มแข็งและส่งเสริมให้ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การบรรลุ วัตถุประสงค์ ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา

3.2 เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้อง กับความต้องการของบุคลากรในสถานศึกษา

3.3 เพื่อสร้างมาตรฐานระบบการบริหารงานบุคคลสายงานการสอนของตำแหน่ง ครูผู้สอนระดับปฐมวัย

3.4 เพื่อให้ผู้รับผิดชอบงานด้านการบริหารงานบุคคล มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ จัดการศึกษาปฐมวัย เพื่อไปใช้เป็นแนวทางการบริหารงานบุคคล ตำแหน่งครูผู้สอน ระดับปฐมวัย

3.5 เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ด้านการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย

### 4. องค์ประกอบของระบบ ระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา

สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ 1) การกำหนดความต้องการด้าน บุคลากรมีองค์ประกอบได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนบุคลากร 2) การตอบสนองความ ต้องการด้านบุคลากร มีองค์ประกอบ ได้แก่ การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การปฐมนิเทศและ การมอบหมายงาน 3) การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร มีองค์ประกอบได้แก่ การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### 4.1 การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร

ระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์งานและการวางแผนบุคลากร มีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.1.1 การวิเคราะห์งาน

เป็นกระบวนการที่รวบรวมข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับคำบรรยาย รายละเอียดของลักษณะงานที่ช่วยให้สามารถกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการเพื่อ ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

4.1.1.1 ระบุงานและขอบเขตงานในการวิเคราะห์งานโดยกำหนดเป้าหมาย และศึกษาข้อมูลต่าง ๆ เช่น โครงสร้างของสถานศึกษา เนื้อหาหลักสูตร ลักษณะของงาน ภาระงาน หน้าที่รับผิดชอบและมาตรฐานการปฏิบัติงานสอนปฐมวัย เป็นต้น

4.1.1.2 สํารวจและทบทวนสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขและหาแนวทางในการวิเคราะห์งานที่เหมาะสม

4.1.1.3 วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานครูปฐมวัย สามารถใช้วิธีการดังต่อไปนี้

- 1) การสังเกต เป็นการสังเกตแบบมีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนร่วมโดยพิจารณาจาก
  - (1) ความยากง่ายของกิจกรรมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
  - (2) วิธีการสอนที่กระตุ้นและส่งเสริมเด็กให้เกิดความสนใจในการเรียนรู้
  - (3) การเลือกใช้สื่อการสอนและการวัดผลและประเมินผลในแต่ละกิจกรรม
  - (4) ลักษณะบุคลิกภาพของครู
  - (5) ความเหมาะสมของจำนวนครูผู้สอนที่มีการจัดกิจกรรมแต่ละ

อย่าง

2) สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นถึงองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น เทคนิควิธีการสอน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ เป็นต้น

3) ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติม ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและการทดลองปฏิบัติงาน

#### 4.1.2 การวางแผนบุคลากร

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่กับความต้องการกำลังคนในอนาคต การคาดคะเนและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา เพื่อนำมาวางแผนกำหนดจำนวนอัตรากำลังของครูได้อย่างเหมาะสม โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

4.1.2.1 การวิเคราะห์บริบทภายในสถานศึกษา มีการวิเคราะห์ในเรื่องของโครงสร้าง สถานศึกษา พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ นโยบายโครงการ ตลอดจนการบริหารด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.1.2.2 การวิเคราะห์บริบทภายนอกสถานศึกษา มีการวิเคราะห์ในเรื่องของสถานะการแข่งขันด้านแรงงาน กฎระเบียบ หลักการและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน

บุคคลต่าง ๆ เรื่องของการเมือง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่  
แนวทางการผลิตครูของสถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนความต้องการของพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน

4.1.2.3 การคาดคะเนและประเมินสภาพความต้องการครูปฐมวัยมีการพิจารณา  
ข้อมูลพื้นฐานในแต่ละปี ดังนี้

- 1) นโยบายการรับเด็กปฐมวัยจากต้นสังกัด
- 2) นโยบายขยายหรือลดการรับเด็กปฐมวัยของสถานศึกษา
- 3) ข้อมูลจำนวนเด็กที่มีอายุครบเกณฑ์เข้าเรียน
- 4) สัดส่วนจำนวนครูต่อจำนวนผู้เรียนที่มีความเหมาะสมสำหรับแต่ละห้องเรียน
- 5) จำนวนผู้ช่วยดูแลเด็ก เช่น พี่เลี้ยงเด็ก กลุ่มอาสาสมัคร เพื่อช่วยภาระงานของครู

4.1.2.4 มีการวางแผนอัตรา

#### 4.2 การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร

ระบบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การ  
ตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เป็นการกำหนดความต้องการด้านบุคลากรเป็นกรอบอัตราไว้  
แล้วหาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การสรรหา การ  
คัดเลือก การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน มีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.2.1 การสรรหา

เป็นกระบวนการจัดหาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถเข้าสู่กระบวนการ  
คัดเลือก อาจมีการจัดหาโดยการประกาศภายในสถานศึกษาหรือประกาศรับสมัครอย่างกว้างขวาง  
โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

4.2.1.1 การสรรหาครูปฐมวัย ควรสร้างช่องทางการสรรหาในรูปแบบที่  
หลากหลาย ได้แก่

1) การประกาศข่าวประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัครใน  
สถานศึกษา

2) การลงโฆษณาในสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือโฆษณาจัดหางาน สื่อทาง  
อินเทอร์เน็ต

3) การแนะนำผู้สมัครจากบุคคลที่อยู่ภายในและภายนอกสถานศึกษา

4.1.2.2 มีการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพและมี  
ความคุ้มค่า

4.1.2.3 ควรพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสรรหาที่เน้นให้ได้กลุ่มผู้  
มีความสามารถสูง (Talent Management) เพื่อเป็นแกนนำในการพัฒนาครูในสถานศึกษา

4.1.2.4 สรรหาครูปฐมวัยโดยสร้างร่วมมือกับสถาบันระดับอุดมศึกษา เพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถสูง มีคุณสมบัติตามตำแหน่งมาตรฐานของครูปฐมวัย โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1) ประกาศรับสมัครนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการเรียน มีความสามารถสูง ตามที่สถานศึกษาต้องการ

2) พัฒนาแนวทางการสร้างแหล่งงานบุคลากรด้านปฐมวัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นศูนย์รวมบุคลากรด้านปฐมวัย

#### 4.2.2 การคัดเลือก

เป็นขั้นตอนของการกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้เป็นเครื่องมือวัดความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และคุณลักษณะของบุคคล เพื่อให้ได้คนที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

4.2.2.1 กำหนดเกณฑ์เครื่องมือในการคัดเลือกให้มีความหลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์ขั้นต้น การสอบประวัติเดิม การตรวจสอบสุขภาพอนามัย และการทดสอบการปฏิบัติงาน

4.2.2.2 พัฒนาเครื่องมือในการคัดเลือกให้มีความเที่ยงตรงและความเที่ยง

4.2.2.3 กำหนดเกณฑ์ผู้ที่ทำการคัดเลือกให้มีความรู้และประสบการณ์ด้านงานปฐมวัยเป็นอย่างดี มีความยุติธรรม ไม่อคติและลำเอียง

4.2.2.4 เกณฑ์การคัดเลือกครูปฐมวัยควรเน้นให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยมีสมรรถนะ ครูดังนี้

1) เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในวิธีการเรียนรู้เด็กจิตวิทยาเด็ก และขั้นพัฒนาการเด็กในแต่ละช่วงวัยเป็นอย่างดี

2) เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและสามารถพัฒนาเด็กให้มีทัศนคติเชิงบวกได้

3) เป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับพ่อแม่ผู้ปกครองชุมชนและสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่างบ้านและโรงเรียน

4) เป็นผู้ที่สามารถควบคุมพฤติกรรมการแสดงออกควบคุมอารมณ์ให้คงที่ได้ดีเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค

5) เป็นผู้ที่พร้อมในการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างร่วมมือกับผู้อื่นได้

4.2.2.5 มุ่งเน้นการคัดเลือกครูที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขา การศึกษาปฐมวัย เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สำหรับเด็กปฐมวัยโดยเฉพาะ โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- 1) พัฒนาการและการเรียนรู้ตามวัยของเด็ก
- 2) หลักสูตร เนื้อหาสาระ โภชนาการ การดูแลความปลอดภัย
- 3) การจัดประสบการณ์เรียนรู้ การจัดกิจกรรมประจำวัน
- 4) การจัดสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้ และการประเมินผล

4.2.2.6 กำหนดให้การวางแผนการขออัตรากำลังครูสาขาการศึกษาปฐมวัย แยกออกจากเกณฑ์อัตรากำลังครูทั้งหมด เพื่อให้มีสัดส่วนจำนวนของครูสาขาปฐมวัยต่อเด็กครบ ตามเกณฑ์มาตรฐานสากล ของหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย

4.2.2.7 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนที่ยังไม่มีวุฒิการศึกษาปฐมวัยมีโอกาส ได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีหลักสูตรต่อเนื่อง

#### 4.2.3 การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน

เป็นการให้ข้อมูลและแนวปฏิบัติที่บุคลากรใหม่ควรรู้ รวมถึงการมอบหมาย งานให้ตามเหมาะสมทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถความประพฤติกติและประวัติประกอบการ พิจารณาด้วย โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

4.2.3.1 การเตรียมการก่อนการปฐมนิเทศ โดยมีแนวทางดำเนินการดังนี้

- 1) จัดทำโครงการปฐมนิเทศให้สอดคล้องกับความต้องการของ สถานศึกษา
- 2) จัดเตรียมข้อมูลสำคัญที่บุคลากรใหม่ควรรับรู้และเอกสารที่ใช้ในวัน ปฐมนิเทศ

4.2.3.2 การดำเนินการปฐมนิเทศ โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

- 1) ดำเนินการภายใต้บรรยากาศที่เป็นกันเอง วิธีการที่ใช้ในการปฐมนิเทศ มีหลายวิธี เช่น การบรรยาย อภิปรายซักถาม การพาชมสถานที่
- 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่ได้ซักถามปัญหาอย่างเต็มที่จนเกิดความ มั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้

4.2.3.3 การติดตามผลการปฐมนิเทศ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ประเมินผลการปฐมนิเทศเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการปฐมนิเทศครั้ง ต่อไป



3) กำหนดให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแลช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่บุคลากรใหม่จนแน่ใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้

4.2.3.4 การมอบหมายงานควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ข้อดีของวิธีนี้คือ ผู้บริหารและบุคลากรต่างพึงพอใจด้วยกันทุกฝ่ายอันจะมีผลต่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

4.2.3.5 การปฐมนิเทศและการมอบหมายงานต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความประพฤติกและประวัติประกอบการพิจารณาด้วย

### 4.3 การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร

ระบบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร เป็นกิจกรรมสำคัญที่ต้องทำอยู่ตลอดเวลาที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาว่าซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

#### 4.3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นกลไกในการติดตาม กำกับและดูแล เพื่อให้แน่ใจในประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดี ความชอบการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการให้พ้นจากหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม และยุติธรรม โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

4.3.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) เพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 2) เพื่อการพิจารณาความเหมาะสมของค่าตอบแทนประโยชน์เกื้อกูล
- 3) เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยและนำมาใช้เป็นข้อมูลพัฒนาครู
- 4) เพื่อประกอบการพิจารณาย้ายครูสายงานสอนอื่นมาเป็นครูปฐมวัย

4.3.1.2 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป พิจารณาตามมาตรฐานตำแหน่งครู ของหน่วยงานต้นสังกัดที่กำหนดไว้
- 2) กำหนดตัวชี้วัดและนำผลการปฏิบัติงานของครูมาเปรียบเทียบกับผลการประเมินกับมาตรฐานหรือตัวชี้วัดที่กำหนดให้

4.2.3.3 ผู้บริหารควรเน้นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานครูจากความก้าวหน้าของพัฒนาการของเด็กเป็นหลักโดยพิจารณาตัวบ่งชี้ดังต่อไปนี้

- 1) แผนการจัดประสบการณ์เรียนรู้
- 2) สมุดบันทึกพฤติกรรมเด็กที่สะท้อนความก้าวหน้าของพัฒนาการ

3) แบบประเมินความก้าวหน้าด้านพัฒนาการของเด็กตามความคิดเห็นของพ่อแม่ ผู้ปกครอง

4.2.3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย ควรมีการประเมินตามสภาพที่พบเห็นจริง เป็นการประเมินเชิงประจักษ์ที่เห็นผลงานของเด็ก การจัดสภาพห้องเรียน และมีการประเมินในช่วงเวลาขณะปฏิบัติงานในห้องเรียนและมีการประเมินในช่วงขณะปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับการสอบสอน

4.2.3.5 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) สร้างความรู้ และความเข้าใจแก่ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน
- 2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้
- 3) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินต้องมีความหลากหลาย มีความเที่ยงตรง

4) กำหนดช่วงระยะเวลาในการประเมิน

4.2.3.6 มีการแจ้งผลประเมินย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน

#### 4.3.2 การพัฒนาบุคลากร

เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรขึ้น เพื่อมุ่งที่จะเสริมความรู้ ทักษะและความสามารถให้กับทุกคน ซึ่งอาจทำได้ทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

4.3.2.1 การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนในการพัฒนาครูปฐมวัยให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะของสถานศึกษา โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

- 1) วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมที่จำเป็นและมีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่เน้นให้เป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
- 3) คัดเลือกผู้ให้การอบรมและออกแบบรูปแบบการฝึกอบรม
- 4) รูปแบบการฝึกอบรมครูปฐมวัย ควรเน้นให้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง
- 5) ควรมีการติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรม

#### 4.3.2.2 การสร้างเครือข่ายพัฒนาครู

เป็นการสร้างความเข้มแข็งของการพัฒนาครูแบบมีส่วนร่วมและสร้างเครือข่ายการพัฒนาครูกับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ได้แก่ การร่วมพัฒนาบุคลากรด้านปฐมวัย ในกลุ่มเครือข่าย ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ของครู คณาจารย์ นักศึกษา
- 2) กำหนดสมาชิกของเครือข่าย ได้แก่ ครู คณาจารย์ และนักศึกษา
- 3) กำหนดผู้ประสานงาน ได้แก่ ตัวแทนของกลุ่มเครือข่ายทุกฝ่าย
- 4) กำหนดกิจกรรมเครือข่ายพัฒนาครู เช่น
- 5) กำหนดแนวทางการพัฒนาครูประจำการที่ไม่มีวุฒิด้านการศึกษาปฐมวัยเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาตามชั่วโมงที่กำหนด
- 6) การกำหนดช่วงเวลาของการฝึกอบรม หรือการศึกษาต่อของครูปฐมวัยให้สอดคล้องกับกำหนดเวลาทำงานของครู
- 7) การศึกษาแลกเปลี่ยนดูงานของอาจารย์และนักศึกษาฝึกประสบการณ์สอนในสถานศึกษา

#### 4.3.3 การสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

เป็นกิจกรรมที่จัดบริการและการสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดแรงจูงใจและกำลังใจที่ดีอันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานซึ่งมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

- 4.3.3.1 ส่งเสริมให้มีระบบการพัฒนาประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ ในรูปการจัดให้มีสวัสดิการรางวัลและส่งเสริมครูให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ
- 4.3.3.2 จัดให้มีครูพี่เลี้ยงประจำทุกห้องเรียน
- 4.3.3.3 ส่งเสริมให้มีการจัดทำขั้นตำแหน่ง อัตราเลื่อนขั้นอย่างเป็นระบบ ถูกต้องตามระเบียบ
- 4.3.3.4 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการบริหารและรับผิดชอบตามภารกิจของสถานศึกษา
- 4.3.3.5 ส่งเสริมให้มีการสร้างขวัญกำลังใจให้ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยจัดสวัสดิการเพื่อเป็นหลักประกันในการทำงาน สวัสดิการที่พึง การรักษาพยาบาล ความปลอดภัย การจัดการรางวัล และประกาศเกียรติคุณผู้มีผลงานการปฏิบัติงานในรอบปี

### 5.3 ผลการอภิปรายประชุมย่อย (Focus Group)

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการอภิปรายประชุมย่อย (Focus Group) เพื่อให้ได้ข้อมูลนำไปประกอบการพิจารณาร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการอภิปรายกลุ่มย่อย (Focus Group) ได้จัดทำขึ้นในวันที่ 13 เดือนตุลาคม พ.ศ. 2558 โดยใช้ห้องประชุมศรีหทัยทิพย์ โรงเรียนเทศบาล 2 “อิสานธีรวิทยาคาร” ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ เป็นสถานที่ดำเนินการ มีผู้เข้าร่วมอภิปรายประชุมกลุ่มย่อย ประกอบด้วยรองปลัดเทศบาลนครราชสีมา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาฝ่ายการบริหารงานบุคคล ที่มาจากเทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และอาจารย์ประจำสาขาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จำนวน 8 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการอภิปรายกลุ่มย่อย (Focus Group) ในองค์ประกอบของระบบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีสำคัญ 3 ส่วนได้แก่ การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรพบประเด็นที่เป็นข้อค้นพบที่สำคัญ ดังนี้

ผู้บริหารให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาปัญหาที่พบข้อหนึ่งที่พบคือ ขาดแคลนอัตรากำลังครูปฐมวัย จึงทำให้ไม่มีครูผู้สอนที่ตรงสาขาเฉพาะ เมื่อไม่มีอัตรากำลังครูปฐมวัย โรงเรียนจึงเป็นการพัฒนาครูภายในสถานศึกษามาแทนอัตรากำลังที่ขาดแคลนหรือไม่เพียงพอ โรงเรียนจึงสามารถบริหารงานได้สำเร็จ

ผู้บริหารให้ความสำคัญของการวิเคราะห์งาน ด้วยเหตุผลที่ว่าครูต้องรู้หน้าที่ของตัวเอง จึงจะสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง โดยมีแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา โครงสร้างของสถานศึกษา เนื้อหาหลักสูตร ลักษณะของงานภาระงาน หน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานสอนปฐมวัย

ด้านการวางแผนงานบุคลากร ผู้บริหารได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่กับความ ต้องการในอนาคต ต้องประเมินสภาพความต้องการกำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษาและนโยบายการรับเด็กปฐมวัยจากต้นสังกัด

ในการสรรหาและการคัดเลือก ผู้บริหารให้ความเห็นว่า เป็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคอย่างมาก สาเหตุเพราะผู้บริหารไม่สามารถเลือกบุคลากรที่ต้องการได้ตรงสายการสอนได้ เพราะส่วนกลางเป็นผู้จัดให้ ทุกวันนี้ได้รับการกระจายอำนาจแต่ในทางปฏิบัติสถานศึกษาเลือกครูไม่ได้ และไม่สามารถเลือกคนที่ต้องการได้จริง จึงขอเสนอให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีอำนาจในการคัดเลือกครูปฐมวัยได้เอง โดยมีระบบการตรวจสอบที่โปร่งใสและให้ความสำคัญกับการกลั่นกรอง

ครูก่อนเข้ารับราชการครู ส่วนการปฐมนิเทศและการมอบหมายงานครูใหม่ จำเป็นต้องทำเพื่อให้เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย ผู้บริหารได้ให้ความเห็นว่าควรร่วมกันกำหนดเกณฑ์การประเมินครู โดยผู้บริหารโรงเรียน ครู และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วน และเกณฑ์การประเมินให้เอื้อต่อภารกิจของครูปฐมวัย เนื่องจากครูปฐมวัยมีภาระงานสอนทั้งวัน การประเมินที่ใช้เกณฑ์สูงจะไม่เหมาะสำหรับคนที่ไม่มีเวลาและภาระงานสอนมากอย่างครูปฐมวัย ควรให้ผู้ประเมินมาดูสภาพจริงที่ห้องเรียน ว่าในแต่ละวันมีการดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนครบกิจกรรมหลัก 6 กิจกรรมหรือไม่ ให้ถามพ่อแม่ผู้ปกครองว่าครูเป็นอย่างไร โดยให้มีคณะกรรมการมาประเมิน ให้ดูที่พัฒนาการของเด็กและฝากความหวังเรื่องพัฒนาการของเด็กทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ – จิตใจ ด้านสังคมและด้านสติปัญญา เพื่อให้มีความพร้อมที่จะเรียนในระดับสูงขึ้น

ส่วนในด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการนิเทศภายใน สถานศึกษาได้แก่การประเมินครูปฐมวัย โดยดูจากการเข้าร่วมหรือทำกิจกรรมโรงเรียน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเน้นให้ครูมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำวิจัยในชั้นเรียนภาคเรียน ละ 1 ชั้น นอกจากนี้ยังเสนอแนะว่าหน่วยงานต้นสังกัด ควรมีมาตรการพัฒนาครูอย่างจริงจัง เช่น อาจร่วมพัฒนากับมหาวิทยาลัยให้จัดโปรแกรมการพัฒนาครูปฐมวัย เพื่อดูความก้าวหน้า และพัฒนาครูปฐมวัยในด้านบุคลิกภาพ และความรู้ความสามารถเข้าใจหลักการดูแลและพัฒนาเด็กให้เหมาะสมตามวัย

ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะว่าในเรื่องการทำวิทยฐานะของครูปฐมวัยในปัจจุบันครูห้วงการทำผลงานเก็บผลงานมากเกินไป ถึงขั้นอาจจะปล่อยปละละเลยห้องเรียนอยากให้ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกลับมาดูแลเด็กจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสู่ตัวเด็ก และให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดี

ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะว่าควรมีการใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพของครูปฐมวัย เพื่อนำมาใช้ในการคัดเลือกครูปฐมวัยให้มีบุคลิกภาพที่มีความเหมาะสมในการสอนเด็กด้วย

ระยะที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

ในขั้นตอนของการพัฒนาระบบนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการขั้นตอนของการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบที่ได้ร่างขึ้น โดยนำไปให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มที่ 1 จำนวน 13 ท่าน(ตามรายนามในภาคผนวก ก) เพื่อทำการประเมินความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1) โดยได้ผลการประเมินความเหมาะสม ตามตารางดังต่อไปนี้

ตาราง 4.26 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1) ด้านชื่อระบบ หลักการของระบบวัตถุประสงค์ของระบบและองค์ประกอบของระบบ

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ชื่อระบบ	4.76	0.43	มากที่สุด
2. หลักการของระบบ	4.38	0.50	มาก
3. วัตถุประสงค์ของระบบ	4.84	0.37	มากที่สุด
4. องค์ประกอบของระบบประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร และการพัฒนาและการชำระรักษาบุคลากร	4.63	0.42	มากที่สุด

จากตาราง 4.26 พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1) ด้านชื่อระบบ หลักการของระบบวัตถุประสงค์ของระบบและองค์ประกอบของระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวัตถุประสงค์ของระบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.84$ ) รองลงมา ด้านชื่อระบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.76$ ) ด้านองค์ประกอบของระบบประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ การกำหนดความ

ต้องการด้านบุคลากร การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากรการพัฒนาและการชำระรักษาบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X}$  = 4.56) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านหลักการของระบบมีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X}$  = 4.38)

**ตาราง 4.27** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1) องค์ประกอบด้านการกำหนดความต้องการด้านบุคลากร

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
5. สาระสำคัญขององค์ประกอบการวิเคราะห์งาน ได้แก่			
5.1 มีการออกแบบลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ครูปฐมวัยปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว	4.69	0.48	มากที่สุด
5.2 มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอัตรากำลังครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอสอดคล้องกับปริมาณงาน	5.00	0.00	มากที่สุด
5.3 มีการออกแบบงานเพื่อจูงใจให้ครูรู้สึกว่าการที่ทำงานที่มีความสำคัญ โดยการขยายขอบเขตงานที่กว้างขึ้น เช่น การฝึกให้ครูปฏิบัติงานด้านการบริหาร นอกเหนือจากงานสอนปกติ	3.69	0.48	มาก
6. สาระสำคัญขององค์ประกอบการวางแผนบุคลากร			
6.1 หัวหน้าครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวางอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา	4.61	0.50	มากที่สุด
6.2 มีการวางแผนอัตรากำลังโดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัย ของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์	4.69	0.48	มากที่สุด
6.3 มีการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัยโดยกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	4.69	0.48	มากที่สุด
6.4 สถานศึกษามีนโยบาย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งครูปฐมวัย อย่างชัดเจน	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 4.27 พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1) องค์ประกอบด้านการกำหนดความต้องการด้านบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 5.2 มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอัตรากำลังครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอสอดคล้องกับปริมาณงาน และข้อ 6.4 สถานศึกษามีนโยบาย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งครูปฐมวัย อย่างชัดเจน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดเท่ากัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 5.00$ ) รองลงมา ข้อ 5.1 มีการออกแบบลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ครูปฐมวัยปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว ข้อ 6.2 มีการวางแผนอัตรากำลังโดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัย ของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ และข้อ 6.3 มีการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัยโดยกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ มีความเหมาะสมเท่ากันในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.69$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 5.3 มีการออกแบบงานเพื่อจูงใจให้ครูรู้สึกว่าการที่ทำงานนั้นมีความสำคัญ โดยการขยายขอบเขตงานที่กว้างขึ้น เช่นการฝึกให้ครูปฏิบัติงานด้านการบริหาร นอกเหนือจากงานสอนปกติมีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.69$ )



ตาราง 4.28 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
ตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
7. สาระสำคัญขององค์ประกอบการสรรหา ได้แก่			
7.1 การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งจะทำให้สามารถสรรหาบุคคลได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	4.69	0.48	มากที่สุด
7.2 การสรรหาบุคลากรจากภายนอกสถานศึกษาจะช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด	4.76	0.43	มากที่สุด
7.3 ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการสรรหาบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัยไว้อย่างชัดเจน	5.00	0.00	มากที่สุด
7.4 การสรรหาบุคลากรจะต้องศึกษาวางแผนและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการโดยสื่อต่างๆ เช่นการโฆษณาและการประกาศรับสมัคร	4.69	0.48	มากที่สุด
7.5 การสรรหาบุคลากรภายในสถานศึกษาจะพิจารณาจากเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปและกระทำโดยเปิดเผย	4.76	0.43	มากที่สุด
8. สาระสำคัญขององค์ประกอบการคัดเลือก ได้แก่			
8.1 มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัย โดยคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานที่ตรงกับสายงานของครูปฐมวัย	4.69	0.48	มากที่สุด
8.2 การคัดเลือกครูปฐมวัยควรใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพ เพื่อให้ได้ครูปฐมวัยที่เหมาะสมในการเป็นต้นแบบที่ดีของเด็กปฐมวัย	5.00	0.00	มากที่สุด
8.3 สถานศึกษามีนโยบายในการคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านปฐมวัยในตำแหน่งอย่างชัดเจน	5.00	0.00	มากที่สุด
8.4 สถานศึกษามีเกณฑ์การคัดเลือกครูปฐมวัย	4.69	0.48	มากที่สุด

ตาราง 4.28 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
8.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากร ตำแหน่งครูปฐมวัย	4.69	0.48	มากที่สุด
8.6 สถานศึกษามีระบบคัดเลือกครูปฐมวัยที่มีความรู้ ความสามารถ และมีเจตคติตรงกับสายงาน สามารถทำการสอนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ	4.69	0.48	มากที่สุด
8.7 การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิ การศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัย	5.00	0.00	มากที่สุด
8.8 การคัดเลือกครูปฐมวัย ผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดี เช่น จิตใจดี รัก เด็ก มีความเมตตา และมีความเสียสละ	4.69	0.48	มากที่สุด
9. สาระสำคัญขององค์ประกอบการปฐมนิเทศและการมอบหมาย งานได้แก่			
9.1 สถานศึกษาจัดปฐมนิเทศเกี่ยวกับนโยบายแผนงานและ วัฒนธรรมองค์กรให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุในตำแหน่งครูปฐมวัย	4.61	0.50	มากที่สุด
9.2 สถานศึกษามีหลักสูตรพัฒนาครูปฐมวัยระหว่างทดลอง ปฏิบัติราชการ	3.69	0.48	มาก
9.3 สถานศึกษาใช้ระบบการพัฒนาครูใหม่โดยการปฐมนิเทศ ทดลองปฏิบัติงานและสังเกตการณ์สอนของครูที่มีประสบการณ์	4.30	0.48	มาก
9.4 การปฐมนิเทศและการมอบหมายงานครูปฐมวัยมีความ สอดคล้องกับภารกิจสถานศึกษา	4.69	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 4.28 พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารงาน  
บุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1) องค์ประกอบด้าน  
การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด  
คือ ข้อ 7.3 ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการสรรหาบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัยไว้อย่างชัดเจน ข้อ  
8.2 การคัดเลือกครูปฐมวัยควรใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพ เพื่อให้ได้ครูปฐมวัยที่  
เหมาะสมในการเป็นต้นแบบที่ดีของเด็กปฐมวัย ข้อ 8.3 สถานศึกษามีนโยบายในการคัดเลือก การ

กำหนดคุณสมบัติ หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านปฐมวัยในตำแหน่งอย่างชัดเจน และข้อ 8.7 การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิการศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัยมีความเหมาะสมเท่ากันในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 5.00$ ) รองลงมา ข้อ 7.2 การสรรหามูลค่าการภายนอกสถานศึกษาจะช่วยให้คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด และข้อ 7.5 การสรรหามูลค่าการภายในสถานศึกษาจะพิจารณาจากเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปและกระทำโดยเปิดเผยเท่ากันในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.69$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 9.2 สถานศึกษามีหลักสูตรพัฒนาครูปฐมวัยระหว่างทดลองปฏิบัติราชการมีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.69$ )

**ตาราง 4.29** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1) องค์ประกอบด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
10. สารสำคัญขององค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานได้แก่			
10.1 มีการประเมินการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูปฐมวัยในการปฏิบัติหน้าที่ ในรูปการจัดให้สวัสดิการ รางวัล และส่งเสริมครูให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.61	0.50	มากที่สุด
10.2 ครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	4.76	0.43	มากที่สุด
10.3 จัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับตัวชี้วัดเกณฑ์การประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย	3.61	0.50	มาก
10.4 มีแบบประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานครูปฐมวัย โดยแบบประเมินของทางราชการ	4.38	0.96	มาก
10.5 มีการแจ้งผลการประเมินย้อนกลับให้แก่ครูปฐมวัยเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล	4.69	0.48	มากที่สุด
11. สารสำคัญขององค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร ได้แก่			
11.1 มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์	4.89	0.38	มากที่สุด

ตาราง 4.29 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
11.2 มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับผู้ที่อยู่ในชุมชนและมีความรู้เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก	4.69	0.48	มากที่สุด
11.3 สถานศึกษาจัดให้มีทีมงานและเครือข่ายครูปฐมวัยเพื่อพัฒนาการศึกษาปฐมวัย	4.69	0.48	มากที่สุด
11.4 มีการพัฒนาครูปฐมวัยในด้านความเป็นผู้นำเครือข่าย เพื่อสร้างความร่วมมือกับพ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน	4.69	0.48	มากที่สุด
11.5 มีโครงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับครูปฐมวัยเพื่อรองรับงานในอนาคต	4.76	0.43	มากที่สุด
11.6 ส่งเสริมให้มีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายเป็นระยะ ๆ	4.69	0.48	มากที่สุด
12. สาระสำคัญขององค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่			
12.1 สถานศึกษาจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัยครบทุกห้องเรียน	4.61	0.50	มากที่สุด
12.2 จัดสวัสดิการด้านต่างๆให้แก่ครูปฐมวัยเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ	4.61	0.50	มากที่สุด
12.3 มีการประกาศเกียรติแก่ครูปฐมวัยที่มีผลงานดีเด่นในรอบปี	4.69	0.48	มากที่สุด
12.4 สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแก่ครูปฐมวัยที่นำเสนอผลงานทางวิชาการในเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาปฐมวัย	4.69	0.48	มากที่สุด
12.5 สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาระบบการข้าราชการครูและบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและต่อเนื่อง	4.69	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 4.29 พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1) องค์กรประกอบด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 11.1 มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.89$ ) รองลงมา ข้อ 10.2 ครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง และข้อ 11.5 มีโครงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับครูปฐมวัยเพื่อรองรับงานในอนาคตมีความเหมาะสมเท่ากันในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.76$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 10.3 จัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับตัวชี้วัดเกณฑ์การประเมินผล และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยมีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.61$ )

#### ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงระบบ

จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ข้อเสนอนแนะในการปรับปรุงร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1) สรุปได้ดังนี้

1. ให้เพิ่มหลักการของระบบ ได้แก่ ระบบคุณธรรม ซึ่งเป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัว
2. การคัดเลือกและการสรรหาบุคลากร ควรพิจารณาถึงความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามข้อกำหนดไว้ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน โดยยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด
3. องค์กรควรให้ความมั่นคงในอาชีพการทำงานเพื่อเป็นหลักประกันในการปฏิบัติงานว่าบุคลากรได้รับความคุ้มครอง การธำรงรักษาโดยการธำรงรักษาบุคลากรที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กรเพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง
4. การจูงใจ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่
5. การพัฒนา โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในอาชีพ
6. ความภาคภูมิใจในอาชีพ ทำให้บุคลากรที่เกษียณอายุราชการไปแล้วมีความภาคภูมิใจในช่วงชีวิตการทำงานที่ผ่านมา

7. ให้ระบุว่า การพัฒนาผู้บริหารควรมีระบบเครือข่ายในการพัฒนาร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการศึกษาในสังกัดอื่น ๆ เช่น มหาวิทยาลัย สพฐ.

8. การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน ควรเปลี่ยนมาอยู่ในสาระสำคัญขององค์ประกอบการพัฒนาและการธำรงรักษานุเคราะห์

9. ควรเปิดโอกาสให้ครูปฐมวัยได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

10. เกณฑ์การคัดเลือกครูปฐมวัยควรเน้นให้เป็นมืออาชีพ โดยมีสมรรถนะครูเพื่อให้ผู้ที่ผ่านการคัดเลือกมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพของตน

**ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2)**

ในขั้นตอนการพัฒนาระบบนี้ ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และจัดทำเป็นร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) และดำเนินการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ครั้งที่ 2 โดยขอความร่วมมือในการจัดประชุมจากผู้ทรงคุณวุฒิ(ตามรายนามในภาคผนวก ค) เพื่อทำการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) โดยได้ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ตามตารางดังต่อไปนี้

**ตาราง 4.30 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) ด้านชื่อระบบ หลักการของระบบ วัตถุประสงค์ของระบบ และองค์ประกอบของระบบ**

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ชื่อระบบ	4.76	0.43	มากที่สุด	4.61	0.50	มากที่สุด
2. หลักการของระบบ	4.38	0.50	มาก	4.53	0.51	มากที่สุด
3. วัตถุประสงค์ของระบบ	4.84	0.37	มากที่สุด	4.53	0.51	มากที่สุด

ตาราง 4.30 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. องค์ประกอบของระบบประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากรและการพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคลากร	4.63	0.42	มากที่สุด	4.61	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 4.30 พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) ด้านชื่อระบบ หลักการของระบบ วัตถุประสงค์ของระบบและองค์ประกอบของระบบ ความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวัตถุประสงค์ของระบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.84$ ) รองลงมา ด้านชื่อระบบมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.76$ ) ด้านองค์ประกอบของระบบประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร การพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคลากร มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.63$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านหลักการของระบบมีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.38$ ) ส่วนความเป็นไปได้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านชื่อระบบ และองค์ประกอบของระบบประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากรและการพัฒนาและการบำรุงรักษาบุคลากร มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.61$ ) รองลงมา ด้านหลักการของระบบและด้านวัตถุประสงค์ของระบบมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.53$ )

ตาราง 4.31 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารงาน  
บุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2 )  
องค์ประกอบด้านการกำหนดความต้องการด้านบุคลากร

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
5. สาระสำคัญขององค์ประกอบการ วิเคราะห์งาน ได้แก่						
5.1 มีการออกแบบลักษณะและ มาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ครูปฐมวัย ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว	4.69	0.48	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
2มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอัตรากำลัง ครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอ สอดคล้องกับปริมาณงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
5.3มีการออกแบบงานเพื่อช่วยให้ครู รู้สึกว่าการที่ทำงานนั้นมีความสำคัญ โดยการ ขยายขอบเขตงานที่กว้างขึ้น เช่นการฝึกให้ ครูปฏิบัติงานด้านการบริหาร นอกเหนือจาก งานสอนปกติ	3.69	0.48	มาก	4.07	0.86	มาก
6. สาระสำคัญขององค์ประกอบการวางแผน บุคลากร						
6.1 หัวหน้าครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการ วางอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของ สถานศึกษา	4.61	0.50	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
6.2 มีการวางแผนอัตรากำลังโดยศึกษา ข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัย ของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์ หรือศึกษาศาสตร์	4.69	0.48	มากที่สุด	4.61	0.50	มากที่สุด



ตาราง 4.31 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
6.3 มีการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย โดยกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	4.69	0.48	มากที่สุด	4.61	0.50	มากที่สุด
6.4 สถานศึกษามีนโยบาย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งครูปฐมวัย อย่างชัดเจน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 4.31 พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) องค์ประกอบด้านการกำหนดความต้องการด้านบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 5.2 มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอัตรากำลังครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอสอดคล้องกับปริมาณงาน และข้อ 6.4 สถานศึกษามีนโยบาย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งครูปฐมวัย อย่างชัดเจน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดเท่ากัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 5.00$ ) รองลงมา ข้อ 5.1 มีการออกแบบลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ครูปฐมวัยปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว ข้อ 6.2 มีการวางแผนอัตรากำลังโดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัย ของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ และข้อ 6.3 มีการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัยโดยกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ มีความเหมาะสมเท่ากันในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.69$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ข้อ 5.3 มีการออกแบบงานเพื่อจูงใจให้ครูรู้สึกว่าการที่ทำงานที่นั่นมีความสำคัญ โดยการขยายขอบเขตงานที่กว้างขึ้น เช่นการฝึกให้ครูปฏิบัติงานด้านการบริหาร นอกเหนือจากงานสอนปกติมีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.69$ ) ส่วนความเป็นไปได้ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ข้อ 5.2 มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอัตรากำลังครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอสอดคล้องกับปริมาณงาน และข้อ 6.4 สถานศึกษามีนโยบาย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งครูปฐมวัย อย่างชัดเจน มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดเท่ากัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 5.00$ ) รองลงมา ข้อ 5.1 มีการออกแบบลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ครูปฐมวัยปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว ข้อ 6.1 หัวหน้าครูปฐมวัยมี

ส่วนร่วมในการวางอัตราค่าจ้างตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา มีความเป็นไปได้เท่ากันในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{x}$  = 4.69) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6.2 มีการวางแผนอัตราค่าจ้างโดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัย ของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์และข้อ 6.3 มีการวางแผนอัตราค่าจ้างครูปฐมวัยโดยกำหนดอัตราค่าจ้างให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบเท่ากันมีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{x}$  = 4.61)

**ตาราง 4.32** ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) องค์ประกอบด้านการตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
7. สาระสำคัญขององค์ประกอบการสรรหาได้แก่						
7.1 การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งจะทำให้สามารถสรรหาบุคคลได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา	4.69	0.48	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
7.2 การสรรหาบุคลากรจากภายนอกสถานศึกษาจะช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด	4.76	0.43	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
7.3 ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการสรรหาบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัยไว้อย่างชัดเจน	5.00	0.00	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
7.4 การสรรหาบุคลากรจะต้องศึกษาวางแผนและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการโดยสื่อต่างๆเช่นการ โฆษณาและการประกาศรับสมัคร	4.69	0.48	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด

ตาราง 4.32 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
7.5 การสรรหาบุคลากรภายในสถานศึกษา จะพิจารณาจากเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปและกระทำโดยเปิดเผย	4.76	0.43	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
8. สาระสำคัญขององค์ประกอบการคัดเลือกได้แก่						
8.1 มีการจัดครูที่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัย โดยคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานที่ตรงกับสายงานของครูปฐมวัย	4.69	0.48	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
8.2 การคัดเลือกครูปฐมวัยควรใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพ เพื่อให้ได้ครูปฐมวัยที่เหมาะสมในการเป็นต้นแบบที่ดีของเด็กปฐมวัย	5.00	0.00	มากที่สุด	4.30	0.48	มาก
8.3 สถานศึกษามีนโยบายในการคัดเลือกรับการกำหนดคุณสมบัติ หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านปฐมวัยในตำแหน่งอย่างชัดเจน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
8.4 สถานศึกษามีเกณฑ์การคัดเลือกครูปฐมวัย	4.69	0.48	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
8.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัย	4.69	0.48	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
8.6 สถานศึกษามีระบบคัดเลือกครูปฐมวัยที่มีความรู้ ความสามารถ และมีเจตคติตรงกับสายงาน สามารถทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.69	0.48	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด

ตาราง 4.32 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
8.7 การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิการศึกษาเฉพาะสาขา การศึกษาปฐมวัย	5.00	0.00	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
8.8 การคัดเลือกครูปฐมวัย ผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดี เช่น จิตใจดี รักเด็ก มีความเมตตา และมีความเสียสละ	4.69	0.48	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
9. สาระสำคัญขององค์ประกอบการปฐมนิเทศ และการมอบหมายงาน ได้แก่						
9.1 สถานศึกษาจัดปฐมนิเทศเกี่ยวกับนโยบายแผนงานและวัฒนธรรมองค์กรให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุในตำแหน่งครูปฐมวัย	4.61	0.50	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
9.2 สถานศึกษามีหลักสูตรพัฒนาครูปฐมวัยระหว่างทดลองปฏิบัติราชการ	3.69	0.48	มาก	4.00	0.00	มาก
9.3 สถานศึกษาใช้ระบบการพัฒนาครูใหม่ โดยการปฐมนิเทศ ทดลองปฏิบัติงานและสังเกตการณ์สอนของครูที่มีประสบการณ์	4.30	0.48	มาก	5.00	0.00	มากที่สุด
9.4 การปฐมนิเทศและการมอบหมายงานครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับภารกิจสถานศึกษา	4.69	0.48	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด

จากตาราง 4.32 พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) องค์ประกอบด้านการตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร ความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7.3 ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการสรรหาบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัยไว้ อย่างชัดเจน ข้อ 8.2 การคัดเลือกครูปฐมวัยควรใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพ เพื่อให้ได้ครูปฐมวัยที่เหมาะสมในการเป็นต้นแบบที่ดีของเด็กปฐมวัย ข้อ 8.3 สถานศึกษามีนโยบายในการคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติ หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านปฐมวัยในตำแหน่งอย่างชัดเจน และข้อ

8.7 การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิการศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัยมีความเหมาะสมเท่ากันในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 5.00$ ) รองลงมา ข้อ 7.2 การสรรหานุเคราะห์ภายนอกสถานศึกษาจะช่วยให้สามารถคัดบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุดและข้อ 7.5 การสรรหานุเคราะห์ภายในสถานศึกษาจะพิจารณาจากเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปและกระทำโดยเปิดเผยมีความเหมาะสมเท่ากันในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.76$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 9.2 สถานศึกษามีหลักสูตรพัฒนาครูปฐมวัยระหว่างทดลองปฏิบัติราชการมีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.69$ ) ส่วนความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 7.2 การสรรหานุเคราะห์ภายนอกสถานศึกษาจะช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด ข้อ 7.3 ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการสรรหานุเคราะห์ตำแหน่งครูปฐมวัยไว้อย่างชัดเจน ข้อ 7.4 การสรรหานุเคราะห์จะต้องศึกษา วางแผน และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ โดยสื่อต่างๆ เช่นการ โฆษณาและการประกาศรับสมัคร ข้อ 8.4 สถานศึกษามีเกณฑ์การคัดเลือกครูปฐมวัย ข้อ 8.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการคัดเลือกนุเคราะห์ตำแหน่งครูปฐมวัย ข้อ 9.1 สถานศึกษาจัดปฐมนิเทศเกี่ยวกับนโยบายแผนงานและวัฒนธรรมองค์กรให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุในตำแหน่งครูปฐมวัย ข้อ 9.3 สถานศึกษาใช้ระบบการพัฒนาครูใหม่โดยการปฐมนิเทศ ทดลองปฏิบัติงานและสังเกตการณ์สอนของครูที่มีประสบการณ์ และข้อ 9.4 การปฐมนิเทศและการมอบหมายงานครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับภารกิจสถานศึกษามีความเป็นไปได้เท่ากัน ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 5.00$ ) รองลงมา ข้อ 7.1 การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งจะทำให้สามารถสรรหานุเคราะห์ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ข้อ 7.5 การสรรหานุเคราะห์ภายในสถานศึกษาจะพิจารณาจากเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปและกระทำโดยเปิดเผย ข้อ 8.1 มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัย โดยคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานที่ตรงกับสายงานของครูปฐมวัย ข้อ 8.3 สถานศึกษามีนโยบายในการคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติ หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านปฐมวัยในตำแหน่งอย่างชัดเจน ข้อ 8.6 สถานศึกษามีระบบคัดเลือกครูปฐมวัยที่มีความรู้ ความสามารถ และมีเจตคติตรงกับสายงาน สามารถทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ข้อ 8.7 การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิการศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัย และข้อ 8.8 การคัดเลือกครูปฐมวัย ผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดี เช่น จิตใจดี รักเด็ก มีความเมตตา และมีความเสียสละ มีความเป็นไปได้เท่ากันในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.69$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 9.2 สถานศึกษามีหลักสูตรพัฒนาครูปฐมวัยระหว่างทดลองปฏิบัติราชการมีความเป็นไปได้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.00$ )

ตาราง 4.33 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) องค์ประกอบด้านการพัฒนาและการข้าราชการบุคลากร

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
10. สารสำคัญขององค์ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่						
10.1 มีการประเมินการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูปฐมวัยในการปฏิบัติหน้าที่ ในรูปการจัดให้สวัสดิการ รางวัล และส่งเสริมครูให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.61	0.50	มากที่สุด	4.61	0.50	มากที่สุด
10.2 ครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง	4.76	0.43	มากที่สุด	4.61	0.50	มากที่สุด
10.3 จัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับตัวชี้วัดเกณฑ์การประเมินผล และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย	3.61	0.50	มาก	4.34	0.48	มาก
10.4 มีแบบประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานครูปฐมวัยโดยแบบประเมินของทางราชการ	4.38	0.96	มาก	4.69	0.48	มากที่สุด
10.5 มีการแจ้งผลการประเมินย้อนกลับให้แก่ครูปฐมวัยเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขและจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล	4.69	0.48	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
11. สารสำคัญขององค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร ได้แก่						
11.1 มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์	4.89	0.38	มากที่สุด	4.89	0.38	มากที่สุด

ตาราง 4.33 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
11.2 มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับผู้ที่อยู่ในชุมชนและมีความรู้เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก	4.69	0.48	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
11.3 สถานศึกษาจัดให้มีทีมงานและเครือข่ายครูปฐมวัยเพื่อพัฒนาการศึกษาปฐมวัย	4.69	0.48	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
11.4 มีการพัฒนาครูปฐมวัยในด้านความเป็นผู้นำเครือข่าย เพื่อสร้างความร่วมมือกับพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน	4.69	0.48	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
11.5 มีโครงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับครูปฐมวัยเพื่อรองรับงานในอนาคต	4.76	0.43	มากที่สุด	5.00	0.00	มากที่สุด
11.6 ส่งเสริมให้มีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรม การพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายเป็นระยะ ๆ	4.69	0.48	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
12. สาระสำคัญขององค์ประกอบการสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้แก่						
12.1 สถานศึกษาจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัยครบทุกห้องเรียน	4.61	0.50	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
12.2 จัดสวัสดิการด้านต่างๆให้แก่ครูปฐมวัยเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ	4.61	0.50	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
12.3 มีการประกาศเกียรติแก่ครูปฐมวัยที่มีผลงานดีเด่นในรอบปี	4.69	0.48	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด
12.4 สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแก่ครูปฐมวัยที่นำเสนอผลงานทางวิชาการในเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาปฐมวัย	4.69	0.48	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด

ตาราง 4.33 (ต่อ)

รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
12.5 สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาระบบการชำระรักษาครูและบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและต่อเนื่อง	4.69	0.48	มากที่สุด	4.69	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 4.33 พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) องค์ประกอบด้านการพัฒนาและการชำระรักษาบุคลากร ความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 11.1 มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.89$ ) รองลงมา ข้อ 10.2 ครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเอง และข้อ 11.5 มีโครงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับครูปฐมวัยเพื่อรองรับงานในอนาคต มีความเหมาะสมเท่ากันในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.76$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 10.3 จัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับตัวชี้วัดเกณฑ์การประเมินผล และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูปฐมวัย มีความเหมาะสมในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 3.61$ ) ส่วนความเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ข้อ 11.5 มีโครงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับครูปฐมวัยเพื่อรองรับงานในอนาคตมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 5.00$ ) รองลงมา ข้อ 11.1 มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.89$ ) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 10.3 จัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับตัวชี้วัดเกณฑ์การประเมินผล และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูปฐมวัย มีความเป็นไปได้ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.34$ )

#### ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร่างระบบ (ฉบับที่ 2)

จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(ฉบับที่ 2) สรุปได้ดังนี้



1. ชื่อระบบ ควรสะท้อนไปที่เครือข่ายและการมีส่วนร่วมกับองค์กรอื่นๆ
2. การเขียนในส่วนของหลักการหรือวัตถุประสงค์ ต้องให้ชัดเจนและไม่ควรมากเกินไป เพราะหลักการมีความซ้ำซ้อน
3. ควรคำนึงถึงเครือข่ายและการมีส่วนร่วมกับองค์กรอื่นๆระบุให้ชัดเจนว่ามีอะไรบ้าง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน ภาครัฐหรือเอกชน เป็นต้น
4. การวางแผนและการดำเนินการ ให้ระบุชัดเจนว่าใครเข้ามามีส่วนร่วม
5. สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีความเข้มแข็งในเรื่องการกำหนดจำนวนของครูต่อจำนวนของนักเรียน
6. ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาควรจัดหาบุคลากรที่เป็นพี่เลี้ยงเด็กปฐมวัยเข้าดูแลเด็กให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอ
7. ควรให้ความสำคัญกับระบบการผลิตครูปฐมวัยจากสถาบันอุดมศึกษา
8. การประเมินผลการปฏิบัติงานให้ระบุให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้ประเมิน วิธีการประเมินอย่างไรและเครื่องมือประกอบที่เกี่ยวข้องในการประเมิน

จากผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของผู้ทรงคุณวุฒิ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์และจัดทำระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(ฉบับสมบูรณ์) ซึ่งเป็นการอธิบายให้เห็นถึงความเป็นมาของระบบ สรุปได้ดังนี้

### **ระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

#### **ที่มาของระบบ**

การพัฒนาการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดได้แก่ การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร มีองค์ประกอบได้แก่ การวิเคราะห์งาน การวางแผนบุคลากร การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร มีองค์ประกอบได้แก่ การสรรหาบุคลากร การคัดเลือก การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร มีองค์ประกอบได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีการสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์ที่ได้จากขั้นตอนในการวิจัยได้แก่

### 1. ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง

Modified Priority Needs Index ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ที่มีค่าระดับมากในแต่ละด้าน ได้แก่

#### 1.1 การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร

1.1.1 การวิเคราะห์งานมีค่าดัชนีลำดับของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ในระดับมากที่สุดคือ

1.1.1.1 การออกแบบลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ครูปฐมวัยปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว ( $PNI = 0.26$ )

1.1.1.2 มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอัตรากำลังครูปฐมวัยได้ครบชั้นเรียนและเพียงพอสอดคล้องกับปริมาณงาน ( $PNI = 0.16$ )

1.1.1.3 มีการออกแบบงานเพื่อจูงใจให้ครูรู้สึกว่าการที่ทำงานนั้นมีความสำคัญ โดยขยายขอบเขตงานที่กว้างขึ้น เป็นการฝึกให้ครูปฏิบัติงานด้านการบริหารนอกจากงานสอนปกติ ( $PNI = 0.15$ )

1.1.2 ด้านการวางแผนบุคลากร มีค่าดัชนีลำดับของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ในระดับมากที่สุดคือ

1.1.2.1 หัวหน้าครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวางอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา ( $PNI = 0.15$ )

1.1.2.2 มีการวางแผนอัตรากำลังโดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัยของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ ( $PNI = 0.14$ )

1.1.2.3 มีการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย โดยการกำหนดอัตรากำลังได้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ ( $PNI = 0.14$ )

41.1.2. สถานศึกษามีนโยบายการวางแผนอัตรากำลังกำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งครูปฐมวัยอย่างชัดเจน ( $PNI = 0.14$ )

#### 1.2 การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร

1.2.1 การสรรหาบุคลากร มีค่าดัชนีลำดับของความต้องการจำเป็น ( $PNI_{\text{modified}}$ ) ในระดับมากที่สุดคือ

1.2.1.1 การสรรหาครูปฐมวัย การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งจะทำให้

สามารถสรรหาบุคคลได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ( $PNI = 0.27$ )

1.2.1.2 การสรรหามูลากรจากภายนอกสถานศึกษาจะช่วยสามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด(PNI = 0.23)

1.2.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการสรรหามูลากรตำแหน่งครูปฐมวัยไว้อย่างชัดเจน (PNI = 0.22)

1.2.1.4 การสรรหามูลากรจะต้องศึกษาวางแผนและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการโดยสื่อต่างๆ เช่นการโฆษณาและการประกาศรับสมัคร (PNI = 0.20)

1.2.1.5 การสรรหามูลากรภายในสถานศึกษาจะพิจารณาจากเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปและกระทำโดยเปิดเผย (PNI = 0.18)

1.2.2 การคัดเลือก มีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ในระดับมากคือ

1.2.2.1 มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัย โดยการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ตรงกับสายงานของครูปฐมวัย (PNI = 0.25)

1.2.2.2 การคัดเลือกครูปฐมวัยควรใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพเพื่อให้ได้ครูปฐมวัยที่เหมาะสมในการเป็นต้นแบบที่ดีของเด็กปฐมวัย (PNI = 0.21)

1.2.2.3 สถานศึกษามีนโยบายในการคัดเลือกการกำหนดคุณสมบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านปฐมวัย ในตำแหน่งอย่างชัดเจน (PNI = 0.19)

1.2.2.4 สถานศึกษามีเกณฑ์การคัดเลือกครูปฐมวัย (PNI = 0.18)

1.2.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนในการคัดเลือกมูลากรตำแหน่งครูปฐมวัย (PNI = 0.17)

1.2.2.6 สถานศึกษามีระบบการคัดเลือกครูปฐมวัยที่มีความรู้ความสามารถและมีเจตคติตรงกับสายงานสามารถทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (PNI = 0.17)

7.1.2.2. การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิการศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัย (PNI = 0.17)

1.2.3 การนิเทศและการมอบหมายงาน มีค่าดัชนีลำดับของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ในระดับมากคือ

1.2.3.1 สถานศึกษาจัดปฐมนิเทศเกี่ยวกับนโยบายแผนงานและวัฒนธรรมองค์การให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุในตำแหน่งครูปฐมวัย (PNI = 0.18)

1.2.3.2 สถานศึกษามีหลักสูตรพัฒนาครูปฐมวัยระหว่างทดลองปฏิบัติราชการ (PNI = 0.17)

1.2.3.3 สถานศึกษาใช้ระบบการพัฒนาครูปฐมวัยใหม่โดยใช้การนิเทศ  
ทดลองปฏิบัติงานและให้สังเกตการสอนของครูที่มีประสบการณ์ (PNI = 0.17)

### 1.3 การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร

1.3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานมีค่าดัชนีลำดับความต้องการจำเป็น  
(PNI<sub>modified</sub>) ในระดับมาก คือ

1.3.1.1 มีผลการประเมินพัฒนาประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ  
ของครูปฐมวัยในการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบการจัดให้สวัสดิการ รางวัลและส่งเสริมครูให้มีความ  
ก้าวหน้าในวิชาชีพ (PNI = 0.19)

1.3.1.2 ครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการ  
ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง (PNI = 0.19)

1.3.1.3 จัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับตัวชี้วัดเกณฑ์การประเมินผลการ  
ปฏิบัติงานของครูปฐมวัย (PNI = 0.19)

1.3.2 การพัฒนาบุคลากร มีค่าดัชนีลำดับของความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>)  
ในระดับมาก คือ

1.3.2.1 มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอน  
ด้านครุศาสตร์และศึกษาศาสตร์ (PNI = 0.21)

1.3.2.2 มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับผู้ที่อยู่ในชุมชนและมี  
ความรู้เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก (PNI = 0.20)

1.3.2.3 สถานศึกษาจัดให้มีทีมงานและเครือข่ายครูปฐมวัยเพื่อพัฒนา  
การศึกษาปฐมวัย (PNI = 0.20)

1.3.2.4 มีการพัฒนาครูปฐมวัยในด้านความเป็นผู้นำเครือข่ายเพื่อสร้าง  
ความร่วมมือกับพ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชน (PNI = 0.18)

1.3.2.5 มีโครงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับครูปฐมวัย เพื่อรองรับงาน  
ในอนาคต (PNI = 0.17)

1.3.2.6 ส่งเสริมให้มีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนาครู  
ปฐมวัยที่หลากหลายเป็นระยะ ๆ (PNI = 0.17)

1.3.3 การสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีค่าดัชนีลำดับความ  
ต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ในระดับมาก คือ

1.3.3.1 สถานศึกษาจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัยครบทุกห้องเรียน (PNI =  
0.32)

1.3.3.2 จัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ ให้แก่ครูปฐมวัย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ (PNI = 0.24)

1.3.3.3 มีการประกาศเกียรติคุณแก่ครูปฐมวัยที่มีผลงานดีเด่นในรอบปี (PNI = 0.20)

1.3.3.4 สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือแก่ครูปฐมวัยที่จะนำเสนอผลงานวิชาการในเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาปฐมวัย (PNI = 0.17)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดและแบบสัมภาษณ์ ได้แก่

2.1 มุ่งเน้นคัดเลือกครูสาขาการศึกษาปฐมวัย (n = 138, Interview = 3)

2.2 สถานศึกษาจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัยครบทุกห้องเรียน (n = 152, Interview = 3)

3) การสร้างเครือข่ายพัฒนาครู (n = , Interview = 3)

**ผลการปรับปรุงแก้ไขและนำเสนอระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย  
ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

จากผลการสังเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย  
ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้นำมาออกแบบระบบโดยมีองค์ประกอบ  
และแนวทางการดำเนินการดังนี้

## การพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา

### สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. **ชื่อระบบ** ระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. **หลักการของระบบ** มีหลักการที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

2.1 **หลักความสามารถ**

โดยใช้ความรู้ความสามารถทักษะ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ในงานของบุคลากร ตลอดจนสมรรถนะ ผลงานและความประพฤติเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาทุกกิจกรรมของการบริหารงานบุคคล เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา

2.2 **หลักความเสมอภาค**

ยึดถือให้ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อครูและบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ

2.3 **หลักความเหมาะสม**

ยึดถือให้ผู้บริหารใช้ประโยชน์จากกำลังคนท้องถิ่นที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะการสั่งการ การมอบหมายงาน ยึดถือให้ครูเป็นผู้มีความรู้ที่เป็นมืออาชีพ

2.4 **หลักสวัสดิการ**

ยึดถือให้มาตรฐานการบริหารงานบุคคลเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานของครู

2.5 **หลักการมีส่วนร่วม**

ยึดหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องด้านการจัดการศึกษาปฐมวัยในทุกภาคส่วน

3. **วัตถุประสงค์ของระบบ** มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

3.1 เพื่อให้สถานศึกษามีระบบการบริหารงานบุคคลที่เข้มแข็งและส่งเสริมให้ผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา

3.2 เพื่อสร้างมาตรฐานระบบการบริหารงานบุคคลสายงานการสอนของตำแหน่ง  
ครูผู้สอนระดับปฐมวัย

3.3 เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยและการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องด้านการ  
จัดการศึกษาปฐมวัยในทุกภาคส่วน

**4. องค์ประกอบของระบบ** ระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น มีส่วนสำคัญ 3 ส่วนได้แก่

1) การกำหนดความต้องการด้านบุคลากรมีองค์ประกอบได้แก่ การวิเคราะห์งาน การ  
วางแผนบุคลากร 2) การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร มีองค์ประกอบ ได้แก่ การสรรหา  
บุคลากร การคัดเลือก การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน 3) การพัฒนาและการธำรงรักษา  
บุคลากร มีองค์ประกอบได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้าง  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### 4.1 การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร

ระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่น มีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์งานและการวางแผนบุคลากร มีรายละเอียด  
ดังนี้

##### 4.1.1 การวิเคราะห์งาน

เป็นกระบวนการที่รวบรวมข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับคำบรรยาย  
รายละเอียดของลักษณะงานที่ช่วยให้สามารถกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่ต้องการเพื่อ  
ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมโดยมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

4.1.1.1 ระบุงานและขอบเขตงานในการวิเคราะห์งาน โดยกำหนดเป้าหมาย  
และศึกษาข้อมูลต่าง ๆ เช่น โครงสร้างของสถานศึกษา เนื้อหาหลักสูตร ลักษณะของงาน ภาระงาน  
หน้าที่รับผิดชอบและมาตรฐานการปฏิบัติงานสอนปฐมวัย เป็นต้น

4.1.1.2 สืบค้นและทบทวนสภาพและปัญหาการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยที่  
เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขและหาแนวทางในการวิเคราะห์งานที่เหมาะสม

4.1.1.3 วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งานครูปฐมวัย สามารถใช้  
วิธีการดังต่อไปนี้

(1) การสังเกต เป็นการสังเกตแบบมีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนร่วม โดย  
พิจารณาจาก

## กิจกรรม

- (2) ความยากง่ายของกิจกรรมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
- (3) วิธีการสอนที่กระตุ้นและส่งเสริมเด็กให้เกิดความสนใจในการเรียนรู้
- (4) การเลือกใช้สื่อการสอนและการวัดผลและประเมินผลในแต่ละ
- (5) ลักษณะบุคลิกภาพของครู
- (6) ความเหมาะสมของจำนวนครูผู้สอนที่มีการจัดกิจกรรมแต่ละ

## อย่าง

- 2) สัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นถึงองค์ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เช่น เทคนิควิธีการสอน การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์ เป็นต้น
- 3) ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีอื่นเพิ่มเติม ได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นและการทดลองปฏิบัติงาน

## 4.1.2 การวางแผนบุคลากร

เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับกำลังคนที่มีอยู่กับความต้องการกำลังคนในอนาคต การคาดคะเนและประเมินสภาพความต้องการกำลังคนสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา เพื่อนำมาวางแผนกำหนดจำนวนอัตรากำลังของครูได้อย่างเหมาะสม โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

4.1.2.1 การวิเคราะห์บริบทภายในสถานศึกษา มีการวิเคราะห์ในเรื่องของ โครงสร้าง สถานศึกษา พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ นโยบายโครงการ ตลอดจนการบริหาร ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.1.2.2 การวิเคราะห์บริบทภายนอกสถานศึกษา มีการวิเคราะห์ในเรื่องของ สภาพการแข่งขันด้านแรงงาน กฎระเบียบ หลักการและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงาน บุคคลต่าง ๆ เรื่องของการเมือง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ แนวทางการผลิตครูของ สถาบันอุดมศึกษา ตลอดจนความต้องการของพ่อแม่ผู้ปกครองและชุมชน

4.1.2.3 การคาดคะเนและประเมินสภาพความต้องการครูปฐมวัยมีการ พิจารณาข้อมูลพื้นฐานในแต่ละปี ดังนี้

- 1) นโยบายการรับเด็กปฐมวัยจากต้นสังกัด
- 2) นโยบายขยายหรือลดการรับเด็กปฐมวัยของสถานศึกษา
- 3) ข้อมูลจำนวนเด็กที่มีอายุครบเกณฑ์เข้าเรียน
- 3) สัดส่วนจำนวนครูต่อจำนวนผู้เรียนที่มีความเหมาะสมสำหรับแต่ละห้องเรียน
- 4) จำนวนผู้ช่วยดูแลเด็ก เช่น พี่เลี้ยงเด็ก กลุ่มอาสาสมัคร เพื่อช่วยภาระงานของครู



4.1.2.4 มีการวางแผนอัตรา

#### 4.2 การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร

ระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เป็นการกำหนดความต้องการด้านบุคลากรเป็นกรอบอัตราไว้แล้วหาคนที่มีความรู้ความสามารถเข้าทำงาน ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน มีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.2.1 การสรรหา

เป็นกระบวนการจัดหาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก อาจมีการจัดหาโดยการประกาศภายในสถานศึกษาหรือประกาศรับสมัครอย่างกว้างขวาง โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

4.2.1.1 การสรรหาครูปฐมวัย ควรสร้างช่องทางการสรรหาในรูปแบบที่หลากหลาย ได้แก่

- 1) การประกาศข่าวประชาสัมพันธ์ตำแหน่งงานที่ต้องการรับสมัครในสถานศึกษา
- 2) การลงโฆษณาในสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือโฆษณาจัดหางาน สื่อทางอินเทอร์เน็ต
- 3) การแนะนำผู้สมัครจากบุคคลที่อยู่ภายในและภายนอกสถานศึกษา

4.2.1.2 มีการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายในการสรรหาให้มีประสิทธิภาพและมีความคุ้มค่า

4.2.1.3 ควรพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการสรรหาที่เน้นให้ได้กลุ่มผู้มีความสามารถสูง (Talent Management) เพื่อเป็นแกนนำในการพัฒนาครูในสถานศึกษา

4.2.1.4 สรรหาครูปฐมวัยโดยสร้างความร่วมมือกับสถาบันระดับอุดมศึกษา เพื่อให้ได้ครูที่มีความสามารถสูง มีคุณสมบัติตามตำแหน่งมาตรฐานของครูปฐมวัย โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

- 1) ประกาศรับสมัครนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาที่มีผลการเรียน มีความสามารถสูง ตามที่สถานศึกษาต้องการ
- 2) พัฒนาแนวทางการสร้างแหล่งงานบุคลากรด้านปฐมวัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเป็นศูนย์รวมบุคลากรด้านปฐมวัย

#### 4.2.2 การคัดเลือก

เป็นขั้นตอนของการกำหนดวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้เป็นเครื่องมือวัดความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และคุณลักษณะของบุคคล เพื่อให้ได้คนที่มีความเหมาะสมกับ ตำแหน่ง โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

4.2.2.1 กำหนดเกณฑ์เครื่องมือในการคัดเลือกให้มีความหลากหลาย ได้แก่ การสัมภาษณ์ขั้นต้น การสอบประวัติเดิม การตรวจสอบสุขภาพอนามัย และการทดสอบการ ปฏิบัติงาน

4.2.2.2 พัฒนาเครื่องมือในการคัดเลือกให้มีความเที่ยงตรงและความเที่ยง

4.2.2.3 กำหนดเกณฑ์ผู้ที่ทำการคัดเลือกให้มีความรู้และประสบการณ์ด้าน งานปฐมวัยเป็นอย่างดี มีความยุติธรรม ไม่อคติและลำเอียง

4.2.2.4 เกณฑ์การคัดเลือกครูปฐมวัยควรเน้นให้มีความเป็นมืออาชีพโดยมี สมรรถนะ ครูดังนี้

1) เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในวิธีการเรียนรู้ และขั้นตอนพัฒนาการเด็กในแต่ละ ช่วงวัย

2) เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นและสามารถพัฒนาเด็กให้มีทัศนคติ เชิงบวกได้

3) เป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับพ่อแม่ผู้ปกครองชุมชนและ สร้างความสัมพันธ์ที่ดี

4) เป็นผู้ที่สามารถควบคุมพฤติกรรมกรรมการแสดงออกและ ควบคุมอารมณ์ให้คงที่ได้ดี

5) เป็นผู้ที่พร้อมในการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้าง ความร่วมมือกับผู้อื่นได้

4.2.2.5 มุ่งเน้นการคัดเลือกครูที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีในสาขา การศึกษาปฐมวัย เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สำหรับเด็กปฐมวัย โดยเฉพาะ โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1) พัฒนาการและการเรียนรู้ตามวัยของเด็ก

2) หลักสูตร เนื้อหาสาระ โภชนาการ การดูแลความปลอดภัย

3) การจัดประสบการณ์เรียนรู้ การจัดกิจกรรมประจำวัน

4) การจัดสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้ และการประเมินผล

#### 4) การจัดสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนรู้ และการประเมินผล

4.2.2.6 กำหนดให้การวางแผนการขออัตรากำลังครูสาขาการศึกษาปฐมวัย แยกออกจากเกณฑ์อัตรากำลังครูทั้งหมด เพื่อให้มีสัดส่วนจำนวนของครูสาขาปฐมวัยต่อเด็กครบตามเกณฑ์มาตรฐานสากล ขอหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย

4.2.2.7 ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอนที่ยังไม่มีวุฒิการศึกษาปฐมวัยมีโอกาสได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีหลักสูตรต่อเนื่อง

#### 4.2.3 การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน

เป็นการให้ข้อมูลและแนวปฏิบัติที่บุคลากรใหม่ควรรู้ รวมถึงการมอบหมายงานให้ตามเหมาะสมทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถความประพฤติและประวัติประกอบการพิจารณาด้วย โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

##### 4.2.3.1 การเตรียมการก่อนการปฐมนิเทศ โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

- 1) จัดทำโครงการปฐมนิเทศให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา
- 2) จัดเตรียมข้อมูลสำคัญที่บุคลากรใหม่ควรรู้และเอกสารที่ใช้ในวันปฐมนิเทศ

##### 4.2.3.2 การดำเนินการปฐมนิเทศ โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

- 1) ดำเนินการภายใต้บรรยากาศที่เป็นกันเอง วิธีการที่ใช้ในการปฐมนิเทศมีหลายวิธี เช่น การบรรยาย อภิปรายซักถาม การพาชมสถานที่
- 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่ได้ซักถามปัญหาอย่างเต็มที่จนเกิดความมั่นใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้

##### 4.2.3.3 การติดตามผลการปฐมนิเทศ โดยมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- 1) ประเมินผลการปฐมนิเทศเพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงการปฐมนิเทศครั้งต่อไป
- 2) กำหนดให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแลช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่บุคลากรใหม่จนแน่ใจว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้

4.2.3.4 การมอบหมายงานควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย ข้อดีของวิธีนี้คือ ผู้บริหารและบุคลากรต่างพึงพอใจด้วยกันทุกฝ่ายอันจะมีผลต่อความสัมพันธที่ดีต่อกัน

4.2.3.5 การปฐมนิเทศและการมอบหมายงานต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความประพฤติและประวัติประกอบการพิจารณาด้วย

### 4.3 การพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร

ระบบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร เป็นกิจกรรมสำคัญที่ต้องทำอยู่ตลอดเวลาที่บุคลากรปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

#### 4.3.1 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

เป็นกลไกในการติดตาม กำกับและดูแล เพื่อให้แน่ใจในประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ รวมทั้งเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดี ความชอบการเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการให้พ้นจากหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม และยุติธรรม โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

##### 4.3.1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

- 1) เพื่อการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน
- 2) เพื่อการพิจารณาความเหมาะสมของค่าตอบแทนประโยชน์เกื้อกูล
- 3) เพื่อหาจุดเด่นและจุดด้อยและนำมาใช้เป็นข้อมูลพัฒนาครู
- 4) เพื่อประกอบการพิจารณาย้ายครูสายงานสอนอื่นมาเป็นครูปฐมวัย

##### 4.2.3.2 กำหนดเกณฑ์มาตรฐานของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

1) เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป พิจารณาตามมาตรฐานตำแหน่งครู ของหน่วยงานต้นสังกัดที่กำหนดไว้

2) กำหนดตัวชี้วัดและนำผลการปฏิบัติงานของครูมาเปรียบเทียบผลการประเมินกับมาตรฐานหรือตัวชี้วัดที่กำหนดให้

##### 4.2.3.3 ผู้บริหารควรเน้นเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานครูจาก

ความก้าวหน้าของพัฒนาการของเด็กเป็นหลัก โดยพิจารณาตัวบ่งชี้ดังต่อไปนี้

- 1) แผนการจัดประสบการณ์เรียนรู้
- 2) สมุดบันทึกพฤติกรรมเด็กที่สะท้อนความก้าวหน้าของพัฒนาการ
- 3) แบบประเมินความก้าวหน้าด้านพัฒนาการของเด็กตามความคิดเห็นของ

พ่อแม่ ผู้ปกครอง

4.2.3.4 การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย ควรมีการประเมินตามสภาพที่พบเห็นจริง เป็นการประเมินเชิงประจักษ์ที่เห็นผลงานของเด็ก การจัดสภาพห้องเรียน และมีการประเมินในช่วงเวลาขณะปฏิบัติงานในห้องเรียนและมีการประเมินในช่วงขณะปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับการสอบสอน

##### 4.2.3.5 วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่

1) สร้างความรู้ และความเข้าใจแก่ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้

3) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินต้องมีความหลากหลายมีความเที่ยงตรง

4) กำหนดช่วงระยะเวลาในการประเมิน

4.2.3.6 มีการแจ้งผลประเมินย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน

#### 4.3.2 การพัฒนาบุคลากร

เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรขึ้น เพื่อมุ่งที่จะเสริมความรู้ ทักษะและความสามารถให้กับทุกคน ซึ่งอาจทำได้ทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

4.3.2.1 การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนในการพัฒนาครู ปรุณวัยให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะของสถานศึกษา โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1) วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมที่จำเป็นและมีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่เน้นให้เป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

3) คัดเลือกผู้ให้การอบรมและออกแบบรูปแบบการฝึกอบรม

4) รูปแบบการฝึกอบรมครู ปรุณวัย ควรเน้นให้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

5) ควรมีการติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรม

#### 4.3.2.2 การสร้างเครือข่ายพัฒนาครู

เป็นการสร้างความเข้มแข็งของการพัฒนาครูแบบมีส่วนร่วมและสร้างเครือข่ายการพัฒนาครูกับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ได้แก่ การร่วมพัฒนาบุคลากรด้าน ปรุณวัย ในกลุ่มเครือข่าย ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ของครู คณาจารย์ นักศึกษ

2) กำหนดสมาชิกของเครือข่าย ได้แก่ ครู คณาจารย์ และนักศึกษา

3) กำหนดผู้ประสานงาน ได้แก่ ตัวแทนของกลุ่มเครือข่ายทุกฝ่าย

4) กำหนดกิจกรรมเครือข่ายพัฒนาครู เช่น

1) สร้างความรู้ และความเข้าใจแก่ผู้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน

2) วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความยุติธรรม โปร่งใสและตรวจสอบได้

3) เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินต้องมีความหลากหลายมีความเที่ยงตรง

4) กำหนดช่วงระยะเวลาในการประเมิน

4.2.3.6 มีการแจ้งผลประเมินย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงาน

#### 4.3.2 การพัฒนาบุคลากร

เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญในการจัดทำแผนการพัฒนากุศลกรขึ้น เพื่อมุ่งที่จะเสริมความรู้ทักษะและความสามารถให้กับทุกคน ซึ่งอาจทำได้ทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

4.3.2.1 การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนในการพัฒนาครูปฐมวัยให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะของสถานศึกษา โดยมีแนวทางการดำเนินการดังนี้

1) วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมที่จำเป็นและมีความสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่เน้นให้เป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

3) คัดเลือกผู้ให้การอบรมและออกแบบรูปแบบการฝึกอบรม

4) รูปแบบการฝึกอบรมครูปฐมวัย ควรเน้นให้การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง

5) ควรมีการติดตามและประเมินผลโครงการฝึกอบรม

#### 4.3.2.2 การสร้างเครือข่ายพัฒนาครู

เป็นการสร้างความเข้มแข็งของการพัฒนาครูแบบมีส่วนร่วมและสร้างเครือข่ายการพัฒนาครูกับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ได้แก่ การร่วมพัฒนากุศลกรด้านปฐมวัย ในกลุ่มเครือข่าย ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ของครู ศึกษารักษ์ นักศึกษาด้านปฐมวัย

2) กำหนดสมาชิกของเครือข่าย ได้แก่ ครู ศึกษารักษ์ และนักศึกษาด้านปฐมวัย

3) กำหนดผู้ประสานงาน ได้แก่ ตัวแทนของกลุ่มเครือข่ายทุกฝ่าย

4) กำหนดกิจกรรมเครือข่ายพัฒนาครู เช่น

5) กำหนดแนวทางการพัฒนาครูประจำการที่ไม่มีวุฒิด้านการศึกษา  
ปฐมวัยเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาตามชั่วโมงที่กำหนด

6) การกำหนดช่วงเวลาของการฝึกอบรม หรือการศึกษาต่อของครู  
ปฐมวัยให้สอดคล้องกับกำหนดเวลาทำงานของครู

7) การศึกษาแลกเปลี่ยนดูงานของอาจารย์และนักศึกษาฝึกประสบการณ์  
สอนในสถานศึกษา

#### 4.3.3 การสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

เป็นกิจกรรมที่จัดบริการและการสงเคราะห์ต่าง ๆ ให้กับบุคลากรอย่าง  
เหมาะสมเพื่อให้เกิดแรงจูงใจและกำลังใจที่ดีอันมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานซึ่งมีแนว  
ทางการดำเนินการดังนี้

4.3.3.1 ส่งเสริมให้มีระบบการพัฒนาประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ  
ของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ ในรูปการจัดให้มีสวัสดิการรางวัลและส่งเสริมครูให้มี  
ความก้าวหน้าในวิชาชีพ

4.3.3.2 จัดให้มีครูพี่เลี้ยงประจำทุกห้องเรียน

4.3.3.3 ส่งเสริมให้มีการจัดทำขั้นตำแหน่ง อัตราเงินเดือน ค่าจ้าง การ  
คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง การทดลองปฏิบัติราชการ การย้าย การโอน การประเมินการปฏิบัติงาน  
การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนขั้นอย่างเป็นระบบ ถูกต้องตามระเบียบ

4.3.3.4 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการบริหารและ  
รับผิดชอบตามภารกิจของสถานศึกษา

4.3.3.5 ส่งเสริมให้มีการสร้างขวัญกำลังใจให้ครูและบุคลากรในการ  
ปฏิบัติงาน โดยจัดสวัสดิการเพื่อเป็นหลักประกันในการทำงาน สวัสดิการที่พัก การรักษาพยาบาล  
ความปลอดภัย การจัดหารางวัล และประกาศเกียรติคุณผู้มีผลงานการปฏิบัติงานในรอบปี