

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความมุ่งหมายในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วยขั้นตอนในการดำเนินการ 2 ระยะ คือ

**ระยะที่ 1** ศึกษาสภาพปัญหาและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**ขั้นตอนที่ 1** การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาปฐมวัยและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ โดยศึกษาจากหนังสือตำราทั้งในและต่างประเทศ ผลงานวิจัย เอกสารทางวิชาการ ฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยที่มีความสอดคล้องกับความมุ่งหมายของงานวิจัย

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย ตามกรอบแนวคิดที่ได้จากขั้นตอนแรก นำมาสร้างเครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามผู้บริหารและครูในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคล

ระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม นำมาศึกษาวิเคราะห์และสร้างแบบสัมภาษณ์ชนิดมีโครงสร้างที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาปฐมวัยและผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารงานบุคคล สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่ตั้งไว้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานที่เป็นส่วนประกอบของระบบ

## **ระยะที่ 2 การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้นำแนวคิดจากกรอบแนวคิดและผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 มาศึกษาและวิเคราะห์รวบรวมข้อมูลทั้งสภาพการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคต ในสถานศึกษา สรุปเนื้อหาเพื่อนำมาพัฒนาและออกแบบระบบทั้งในด้านองค์ประกอบของระบบ แนวทางการดำเนินการที่เหมาะสมของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาและร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1)

**ขั้นตอนที่ 1** การตรวจสอบความเหมาะสมและประเมินความเป็นไปได้ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของระบบองค์ประกอบและแนวทางดำเนินการ ของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1) ที่ผู้วิจัยออกแบบได้ด้วยแบบตรวจสอบความเหมาะสม และนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาปรับปรุง เพื่อจัดทำเป็นร่างฉบับที่ 1 นำมาตรวจสอบความเหมาะสม และประเมินความเป็นไปได้ของระบบ โดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิตามเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่ตั้งไว้

**ขั้นตอนที่ 2** ขั้นปรับปรุงและนำเสนอระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้นำผลจากการศึกษาความเหมาะสมและประเมินความเป็นไปได้ของระบบมาปรับปรุงและพัฒนาได้เป็นระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย

ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการประมวลความคิดเห็นเพื่อนำมาอภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการทำวิจัย

## สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ผลการวิจัยในแต่ละขั้นตอนสามารถสรุปผลเพื่อตอบคำถามวิจัย ได้ดังต่อไปนี้

**คำถามวิจัยข้อที่ 1** สภาพการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เป็นอย่างไร

### ตอนที่ 1 ผลการวิจัยจากแบบสอบถาม

ผู้วิจัยสรุปผลจากการวิจัยในขั้นตอนนี้ พบว่า สภาพปัจจุบันของผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่ระหว่างอายุ 51 – 60 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทและมีประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการบริหารมากกว่า 5 ปีขึ้นไป จำนวนครูระดับปฐมวัยส่วนใหญ่มีจำนวน 5 – 6 คน ครูปฐมวัยที่มีวุฒิสมาชิกการศึกษาปฐมวัยส่วนใหญ่จำนวน 3 – 4 คน และจำนวนห้องเรียนระดับปฐมวัยส่วนใหญ่ มีจำนวน 3 – 4 ห้อง

#### 1. ผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันให้เกิดขึ้นในอนาคตโดยภาพรวม

ผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยภาพรวมแบบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันส่วนใหญ่สถานศึกษามีระบบการบริหารงานบุคคล ด้านการวิเคราะห์งานในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ ) รองลงมา คือ ด้านการปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน ( $\bar{X} = 3.89$ ) และด้านการวางแผนบุคลากร ( $\bar{X} = 3.88$ ) ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.45$ ) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = 4.48$ ) รองลงมา ด้านการปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน ( $\bar{X} = 4.47$ ) และด้านการวิเคราะห์งานและการคัดเลือก ( $\bar{X} = 4.45$ ) ตามลำดับ

#### 2. ผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตด้านการกำหนดความต้องการด้านบุคลากร

ผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์ประกอบด้านการกำหนดความต้องการด้านบุคลากร ประกอบด้วย การวิเคราะห์งานและการวางแผนบุคลากร โดยภาพรวม พบว่า สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันการกำหนดความต้องการด้านบุคลากร การวิเคราะห์งานส่วนใหญ่ผู้บริหารมีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความ

รับผิดชอบตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง ( $\bar{X} = 4.10$ ) รองลงมา คือ มีการกำหนดคุณสมบัติตำแหน่งครูปฐมวัยด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญและบุคลิกภาพต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับสภาพปฏิบัติงานจริง ( $\bar{X} = 4.04$ ) และมีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอัตรากำลังครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอสอดคล้องกับปริมาณ ( $\bar{X} = 3.92$ ) ส่วนด้านด้านการวางแผนบุคลากร ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีการวางแผนอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอ ( $\bar{X} = 4.05$ ) รองลงมา คือ มีการสำรวจข้อมูลประชากรเด็กปฐมวัยที่มีเกณฑ์เข้าเรียนในแต่ละปี เพื่อนำมาวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัย ( $\bar{X} = 4.00$ ) และการวางแผนอัตรากำลังของครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษาและสถานศึกษามีนโยบายการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งครูปฐมวัย อย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.94$ )

สภาพที่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในอนาคต ด้านการวิเคราะห์งาน โดยภาพรวมพบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารมีการกำหนดคุณสมบัติตำแหน่งครูปฐมวัยด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญและบุคลิกภาพต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง ( $\bar{X} = 4.52$ ) รองลงมาคือ มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับสภาพการจริงและมีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอัตรากำลังครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอ สอดคล้องกับปริมาณงาน ( $\bar{X} = 4.50$ ) และมีการออกแบบลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ครูปฐมวัยปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว ( $\bar{X} = 4.39$ ) ส่วนด้านการวางแผนบุคลากรผู้บริหารส่วนใหญ่มีการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอ ( $\bar{X} = 4.58$ ) รองลงมาคือ สถานศึกษามีนโยบายการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งครูปฐมวัยอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.50$ ) และการวางแผนอัตรากำลังของครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับภารกิจสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.42$ )

### 3. ผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันณสภาพที่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในอนาคตด้านการตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร

ผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในอนาคตขององค์ประกอบด้านการตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร ประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศและการมอบหมายงานในภาพที่ปฏิบัติงานจริงด้านการสรรหา พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัย ( $\bar{X} = 3.95$ ) รองลงมา คือ การสรรหาตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับเป้าหมายสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.89$ ) และสถานศึกษามีหลักการสรรหาครูปฐมวัยที่สำคัญคือ มีความรู้ ความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.86$ ) ส่วนด้านการคัดเลือกโดยภาพรวมด้านการคัดเลือก พบว่า การคัดเลือกครูปฐมวัย ผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดี เช่น จิตใจดี รักเด็ก มีความเมตตา และมีความ

เฉลี่ยสละ ( $\bar{X} = 3.93$ ) รองลงมา คือ การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้าใจในด้านพัฒนาการและจิตวิทยาเด็กปฐมวัยเป็นอย่างดี ( $\bar{X} = 3.90$ ) และการคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิการศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัย ( $\bar{X} = 3.86$ ) ส่วนทางด้าน การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฐมนิเทศและการมอบหมายงานครูปฐมวัยและผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการออกคำสั่งมอบหมายงานให้แก่และบุคลากรของสถานศึกษาทุกระดับตามแผนงานที่วางไว้ ( $\bar{X} = 4.02$ ) รองลงมา คือ การปฐมนิเทศและการมอบหมายงานครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับภารกิจสถานศึกษา ( $\bar{X} = 3.96$ ) และสถานศึกษามีระบบการปฐมนิเทศหรือติดตามผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.90$ )

สภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตด้านการสรรหา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัย ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมา คือ การสรรหาตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับเป้าหมาย สถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.49$ ) และสถานศึกษามีหลักการสรรหาครูปฐมวัยที่สำคัญคือ มีความรู้ ความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.48$ ) ส่วนด้านการคัดเลือก พบว่า การคัดเลือกครูปฐมวัย ผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดี เช่น จิตใจดี รักเด็ก มีความเมตตา และมีความเสียสละ ( $\bar{X} = 4.57$ ) รองลงมา คือ การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิการศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัย ( $\bar{X} = 4.53$ ) และสถานศึกษามีนโยบายในการคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติ หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านปฐมวัยในตำแหน่งอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.48$ ) ส่วนด้านการปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน พบว่า การปฐมนิเทศและการมอบหมายงานครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับภารกิจสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.52$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีอิสระในการออกคำสั่งมอบหมายงานให้แก่และบุคลากรของสถานศึกษาทุกระดับตามแผนงานที่วางไว้ ( $\bar{X} = 4.50$ ) และ ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการปฐมนิเทศและการมอบหมายงานครูปฐมวัย ( $\bar{X} = 4.48$ )

#### 4. ผลการวิจัยของสภาพที่พึงปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร

ผลการวิจัยของของสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์ประกอบด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในภาพที่ปฏิบัติจริงด้านการประเมินการปฏิบัติงาน พบว่า มีการประเมินภาพการพัฒนาประสิทธิภาพของครูปฐมวัย โดยดูจากพัฒนาการเด็กปฐมวัยในทุกด้าน ( $\bar{X} = 3.98$ ) รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานสำหรับครูปฐมวัย

( $\bar{X} = 3.96$ ) และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและถูกต้องตามระเบียบและสามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 3.95$ ) ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีการพัฒนาครูปฐมวัยในหลายรูปแบบ เช่น ฝึกอบรม ศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ ( $\bar{X} = 4.03$ ) รองลงมา คือ แนวทางการพัฒนาครูปฐมวัย มีความสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาและจัดให้มีแผนงาน หลักสูตร พัฒนาครูปฐมวัย ประจำปี ( $\bar{X} = 3.98$ ) และผู้บริหารมีการติดตามผล ลำดับชั้นความก้าวหน้างานวิชาการของครูปฐมวัยทุกปี ( $\bar{X} = 3.97$ ) ส่วนด้านการสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติของบุคลากร พบว่า สถานศึกษาสร้างจิตสำนึกของครูปฐมวัยให้มีความรับผิดชอบงานสอนและงานในหน้าที่ด้วยความทุ่มเท เสียสละและสถานศึกษามีกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีให้กับครูปฐมวัยในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ( $\bar{X} = 4.06$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษามีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่หลากหลายและยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.92$ ) และจัดให้สถานศึกษามีการพัฒนาครูให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.91$ )

สภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานสำหรับครูปฐมวัยและมีการประเมินภาพการพัฒนาประสิทธิภาพของครูปฐมวัยโดยดูจากพัฒนาการเด็กปฐมวัยในทุกด้าน ( $\bar{X} = 4.51$ ) รองลงมา คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและถูกต้องตามระเบียบและสามารถตรวจสอบได้ ( $\bar{X} = 4.48$ ) และมีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย ( $\bar{X} = 4.47$ ) ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีการพัฒนาครูปฐมวัยในหลายรูปแบบ เช่น ฝึกอบรม ศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ ( $\bar{X} = 4.57$ ) รองลงมา คือ มีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยที่เป็นครูประจำการได้รับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปี ( $\bar{X} = 4.54$ ) และมีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการบริหารงานโครงการต่าง ๆ ในสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.51$ ) ส่วนด้านการสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร พบว่า สถานศึกษามีกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและเจตคติที่ดีให้กับครูปฐมวัยในการปฏิบัติหน้าที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ( $\bar{X} = 4.55$ ) รองลงมา คือ สถานศึกษาสร้างจิตสำนึกของครูปฐมวัยให้มีความรับผิดชอบงานสอนและงานในหน้าที่ด้วยความทุ่มเท เสียสละและจัดให้สถานศึกษามีการพัฒนาครูให้มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.52$ ) และสถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาระบบการชำระรักษาครูและบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.50$ )

นอกจากนี้ ผลการวิจัยจากแบบสอบถามปลายเปิดมีผลสรุปการวิจัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่น โดยมีประเด็นปัญหาในด้านต่าง ๆ คือ ครูผู้สอนที่ไม่ได้จบสาขาการศึกษาปฐมวัยส่งผลให้การจัดการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามหลักการศึกษาศึกษาปฐมวัย ปัญหาของจำนวนครูพี่เลี้ยงเด็กที่มาช่วยดูแลเด็กในห้องเรียนที่มีไม่เพียงพอ เนื่องจากขาดงบประมาณในการจ้างครูพี่เลี้ยง อีกทั้งอาคารสถานที่เรียนของเด็กปฐมวัยไม่เหมาะสมควรมีการปรับปรุงอาคารสถานที่และของงบประมาณเพิ่มเติมจากหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อสร้างอาคารสถานที่ใหม่ที่เหมาะสมแก่เด็กปฐมวัย

## ตอนที่ 2 ผลการวิจัยจากแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยสรุปผลจากการวิจัยในขั้นตอนนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงและได้รับรางวัลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการจัดการศึกษาปฐมวัย และผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล ผลการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญในแต่ละประเด็นเนื้อหา โดยสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการของการมีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับเด็กปฐมวัย เช่น ครู พ่อแม่ผู้ปกครอง สถาบันผลิตครู ชุมชน ภาครัฐและเอกชน เป็นต้น เข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง
2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาปฐมวัย
3. ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถคัดเลือกบุคลากรตรงกับสายการสอนได้ เพราะส่วนกลางเป็นผู้จัดให้
4. ครูผู้สอนไม่ได้จบสาขาการศึกษาปฐมวัย เมื่อได้รับการคัดเลือกมาแล้วต้องมาพัฒนาครูผู้สอนทำให้เสียงงบประมาณในการดำเนินการ
5. กลุ่มพ่อแม่ผู้ปกครอง และสถาบันอุดมศึกษาที่ทำหน้าที่ผลิตครูควรเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุด
6. ควรมีการพัฒนาครูปฐมวัยอย่างต่อเนื่องและระยะยาว
7. ภาระงานของครูปฐมวัยมีมากและมีความรับผิดชอบสูง
8. การสร้างเครือข่ายการพัฒนาครูมีความสำคัญมากและสามารถช่วยให้การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น
9. ควรมีการกำหนดอัตรากำลังที่เป็นพี่เลี้ยงให้แก่สถานศึกษา
10. ต้นสังกัดควรให้โอกาสสถานศึกษาในการสรรหาและการคัดเลือกครูปฐมวัยเพื่อที่จะได้บุคลากรตามสายการสอน และคุณภาพโดยดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ และเน้นกระบวนการที่โปร่งใสยุติธรรมและตรวจสอบได้ชัดเจน
11. ควรลดสัดส่วนของจำนวนเด็กปฐมวัยต่อครูในแต่ละห้องเรียน
12. ในการพัฒนาครู ควรให้สถาบันผลิตครูเป็นแกนนำในการพัฒนาครูปฐมวัย

## คำถามวิจัยข้อที่ 2 ระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะเป็นอย่างไร

ในการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบของร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากแนวคิดทฤษฎี เอกสารที่เกี่ยวข้อง ผลการวิเคราะห์จากแบบสอบถามนำมาหาค่าดัชนีลำดับความสำคัญ ของความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง (PNI<sub>modified</sub>) เฉพาะที่มีค่าในระดับมากตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้และผลการสัมภาษณ์จากผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานบุคคล นำมาสังเคราะห์เพื่อออกแบบระบบองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และแนวทางดำเนินการสรุปได้เป็นการร่างระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 1) จากนั้นนำไปประเมินความเหมาะสมกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน นำมาแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ได้ร่างระบบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 2) และนำมาประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยการจัดประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน นำมาแก้ไขตามข้อเสนอแนะ ซึ่งประเมินได้คะแนนความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53 - 4.61$ ) ระบบใหม่ที่พัฒนาขึ้นได้แก่ ระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฉบับสมบูรณ์ ดังมีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

1. ชื่อระบบระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. หลักการของระบบได้แก่ หลักความสามารถ หลักความเสมอภาค หลักความเหมาะสม และหลักสวัสดิการ
3. วัตถุประสงค์ของระบบได้แก่
  - 3.1 เพื่อให้สถานศึกษามีระบบการบริหารงานบุคคลที่เข้มแข็งและส่งเสริมให้ผู้บริหารครู และบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของสถานศึกษา
  - 3.2 เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกันความต้องการบุคลากรในสถานศึกษา
  - 3.3 เพื่อสร้างมาตรฐานระบบการบริหารงานบุคคลสายการสอนของตำแหน่งครูผู้สอนระดับปฐมวัย



3.4 เพื่อให้ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารงานบุคคลมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย เพื่อใช้ไปเป็นแนวทางการบริหารงานบุคคล ตำแหน่งครูผู้สอนระดับปฐมวัย

3.5 เพื่อพัฒนาระบบการบริหารบุคคลในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย

4. องค์ประกอบของระบบ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร และการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร

5. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่การวิเคราะห์งาน มีองค์ประกอบย่อยได้แก่

5.1 การวิเคราะห์งานมีองค์ประกอบย่อยได้แก่

5.1.1. มีการออกแบบลักษณะและมาตรฐานการปฏิบัติงานทำให้ครูปฐมวัยปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว

5.1.2 มีการส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอัตรากำลังครูปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนและเพียงพอสอดคล้องกับปริมาณงาน

5.1.3 มีการออกแบบงานเพื่อจูงใจให้ครูรู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความสำคัญ โดยการขยายขอบเขตงานที่กว้างขึ้น เช่นการฝึกให้ครูปฏิบัติงานด้านการบริหาร นอกเหนือจากงานสอนปกติ

5.2 การวางแผนบุคลากร มีองค์ประกอบย่อยได้แก่

5.2.1 หัวหน้าครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการวางอัตรากำลังตำแหน่งครูปฐมวัยของสถานศึกษา

5.2.2 มีการวางแผนอัตรากำลังโดยศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัย ของสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์

5.2.3 มีการวางแผนอัตรากำลังครูปฐมวัยโดยกำหนดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

5.2.4 สถานศึกษามีนโยบาย การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดคุณสมบัติในตำแหน่งครูปฐมวัย อย่างชัดเจน

6. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร มีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่การสรรหา การคัดเลือก และการปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน

6.1 การสรรหา มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่

6.1.1.1 การกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งจะทำให้สามารถสรรหาบุคคลได้ตรงตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

6.1.1.2 การสรรหานุเคราะห์นอกสถานศึกษาจะช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับสถานศึกษามากที่สุด

6.1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาวางแผนการสรรหานุเคราะห์ตำแหน่งครูปฐมวัยไว้อย่างชัดเจน

6.1.1.4 การสรรหานุเคราะห์จะต้องศึกษา วางแผนและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ โดยสื่อต่างๆ เช่น การโฆษณาและการประกาศรับสมัคร

6.1.1.5 การสรรหานุเคราะห์ภายในสถานศึกษาจะพิจารณาจากเกณฑ์และมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปและกระทำโดยเปิดเผย

6.2 การคัดเลือกมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่

6.2.1 มีการจัดครูพี่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัย โดยคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ตรงกับสายงานของครูปฐมวัย

6.2.2 การคัดเลือกครูปฐมวัยควรใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยาและบุคลิกภาพ เพื่อให้ได้ครูปฐมวัยที่เหมาะสมในการเป็นต้นแบบที่ดีของเด็กปฐมวัย

6.2.3 สถานศึกษามีนโยบายในการคัดเลือก การกำหนดคุณสมบัติ หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านปฐมวัยในตำแหน่งอย่างชัดเจน

6.2.4 สถานศึกษามีเกณฑ์การคัดเลือกครูปฐมวัย

6.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการคัดเลือกบุคลากรตำแหน่งครูปฐมวัย

6.2.6 สถานศึกษามีระบบคัดเลือกครูปฐมวัยที่มีความรู้ ความสามารถ และมีเจตคติตรงกับสายงาน สามารถทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.2.7 การคัดเลือกครูปฐมวัยใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิการศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัย

6.2.8 การคัดเลือกครูปฐมวัย ผู้ที่มีคุณลักษณะที่ดี เช่น จิตใจดี รักเด็ก มีความเมตตา และมีความเสียสละ

6.3 การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน มีองค์ประกอบย่อย ได้แก่

6.3.1 สถานศึกษาจัดปฐมนิเทศเกี่ยวกับนโยบายแผนงานและวัฒนธรรมองค์กร ให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุในตำแหน่งครูปฐมวัย

6.3.2 สถานศึกษามีหลักสูตรพัฒนาครูปฐมวัยระหว่างทดลองปฏิบัติราชการ

6.3.3 สถานศึกษาใช้ระบบการพัฒนาครูใหม่โดยการปฐมนิเทศ ทดลองปฏิบัติงานและสังเกตการณ์สอนของครูที่มีประสบการณ์

### 6.3.4 การปฐมนิเทศและการมอบหมายงานครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับภารกิจสถานศึกษา

7. การพัฒนาและการธำรงรักษานุเคราะห์ มุ่งองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพัฒนานุเคราะห์ และการสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

#### 7.1 การประเมินผลการปฏิบัติงานมุ่งองค์ประกอบย่อย ได้แก่

7.1.1 มีการประเมินการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของครูปฐมวัยในการปฏิบัติหน้าที่ ในรูปการจัดให้สวัสดิการ รางวัล และส่งเสริมครูให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

7.1.2 ครูปฐมวัยมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการประเมินผล การปฏิบัติงานของตนเอง

7.1.3 จัดทำคู่มือเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับตัวชี้วัดเกณฑ์การประเมินผล และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูปฐมวัย

7.1.4 มีแบบประเมินความพึงพอใจในการปฏิบัติงานครูปฐมวัย โดยแบบประเมินของทางราชการ

7.1.5 มีการแจ้งผลการประเมินย้อนกลับให้แก่ครูปฐมวัยเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข และจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล

#### 7.2 การพัฒนานุเคราะห์มุ่งองค์ประกอบย่อย ได้แก่

7.2.1 มีการสร้างเครือข่ายพัฒนามืออาชีพปฐมวัยกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์

7.2.2 มีการสร้างเครือข่ายพัฒนามืออาชีพปฐมวัยร่วมกับผู้ที่อยู่ในชุมชนและมีความรู้เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก

7.2.3 สถานศึกษาจัดให้มีทีมงานและเครือข่ายครูปฐมวัยเพื่อพัฒนาการศึกษาปฐมวัย

7.2.4 มีการพัฒนาครูปฐมวัยในด้านความเป็นผู้นำเครือข่าย เพื่อสร้างความร่วมมือกับพ่อแม่ ผู้ปกครองและชุมชน

7.2.5 มีโครงการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับครูปฐมวัยเพื่อรองรับงานในอนาคต

7.2.6 ส่งเสริมให้มีการติดตามประเมินผลการฝึกอบรม การพัฒนานุเคราะห์ที่หลากหลายเป็นระยะ ๆ

7.3 การสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่

7.3.1 สถานศึกษาจัดครูที่เลี้ยงให้แก่ครูปฐมวัยครบทุกห้องเรียน

7.3.2 จัดสวัสดิการด้านต่างๆให้แก่ครูปฐมวัยเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

7.3.3 มีการประกาศเกียรติแก่ครูปฐมวัยที่มีผลงานดีเด่นในรอบปี

7.3.4 สนับสนุนและให้ความช่วยเหลือแก่ครูปฐมวัยที่นำเสนอผลงานทางวิชาการในเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาปฐมวัย

7.3.5 สถานศึกษามีกระบวนการพัฒนาระบบการข้าราชการครูและบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและต่อเนื่อง

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญในส่วนของผลการวิจัยสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประเด็นสำคัญในส่วนของระบบที่พัฒนาขึ้น โดยนำเสนอการอภิปรายผลเป็นภาพรวม โดยมีรายละเอียดเป็นภาพรวมดังนี้

จากผลการวิจัยสภาพจริงในปัจจุบันของการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย ในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของการบริหารงานบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์งาน การวางแผนบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร ซึ่งการบริหารงานบุคคลนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำและกำหนดเป้าหมายของการบริหารงานบุคคล ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ให้มากที่สุด ตามภารกิจหลักของโรงเรียน ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป และการบริหารงานบุคคล นั้น ทุกระบบจะต้องมีความเชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กันซึ่งหากระบบบริหารงานบุคคลไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารในระบบอื่น ๆ ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหายและมีการดำเนินงานที่ผิดพลาดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ Byrne (1999: 64) ที่กล่าวว่าอนาคตและความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากร ในปัจจุบันนี้คือที่มาของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ส่วนผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันของสถานศึกษาโดยภาพรวมพบว่า ส่วนใหญ่สถานศึกษามีระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย ด้านการวิเคราะห์งานในระดับมากรองลงมาคือระบบการบริหารงานบุคคลด้านการปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน และด้านการวางแผนบุคลากรแสดงให้เห็นว่าระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ถือได้ว่าเป็นงานขั้นพื้นฐานลำดับแรกของการปฏิบัติการกิจในด้านการบริหารงานบุคคลและเป็นเครื่องมือที่จำเป็น สำหรับนำไปใช้ในกระบวนการบริหารและการแก้ปัญหาของงาน ส่วนด้านการปฐมนิเทศและการมอบหมายงานนั้นเป็นกระบวนการที่สำคัญที่องค์กรควรให้ความสนใจเนื่องจากกระบวนการปฐมนิเทศสามารถลดภาระค่าใช้จ่ายขององค์กรได้ ช่วยให้ผู้คลากรใหม่มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างรวดเร็ว และช่วยลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะว่าบุคลากรที่องค์กรสรรหาเข้ามาใหม่จะสามารถเข้าใจรูปแบบการปฏิบัติงานวัฒนธรรมขององค์กรและความสัมพันธ์กับบุคลากรเดิมได้แต่อย่างไรก็ตาม Ragsdale and Mueller (2005 :268 – 275) ได้กล่าวว่า การปฐมนิเทศนั้นก็จำเป็นต้องมีรูปแบบที่ชัดเจน และแน่นอนและจะต้องดำเนินการในระยะเวลาที่เหมาะสมส่วนด้านการวางแผนงานบุคลากรเป็นกระบวนการที่ใช้คาดการณ์ ความต้องการด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กรอันจะส่งผลถึงการกำหนดวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร และตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมตั้งแต่เข้าร่วมงานกับองค์กร ขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรจนกระทั่งเขาต้องออกจากองค์กร เพื่อให้องค์กรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติและเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะมีหลักประกันว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพอย่างเพียงพออยู่เสมอตลอดจนเพื่อให้บุคลากรมีชีวิตการทำงานที่เหมาะสมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์รวมขององค์กร โดยมีเป้าหมายที่สำคัญเพื่อประสิทธิภาพความมั่นคงและการเจริญเติบโตขององค์กรบุคลากรและสังคม (จตุรงค์ ศรีวรชัฏ 2558 : 70) จะเห็นได้ว่าระบบการบริหารงานบุคคลที่ใช้ในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับความเป็นจริงและส่งผลต่อการบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ด้วยเหตุนี้ จึงมีการพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารงานบุคคลดังนี้ Byrne (1999 : 64) and way (2000 : 64 – 67) กล่าวอธิบายว่า อนาคตและความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากร ซึ่งคุณภาพของบุคลากรในปัจจุบันนี้คือที่มาของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) และสิ่งที่สำคัญที่สุดต่อทุกองค์กร คือ การดึงดูด (Attracting) บุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงาน และการธำรงรักษา (Retaining) บุคลากรที่มีคุณภาพในการทำงานกับองค์กรไปได้นานที่สุด

สภาพการปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตด้านการกำหนดความต้องการด้านบุคลากร ประกอบด้วยการวิเคราะห์งาน และการวางแผนบุคลากร โดยภาพรวมพบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ ตำแหน่งครูปฐมวัย มีความสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง คือมีการกำหนดคุณสมบัติ ตำแหน่งครูปฐมวัย ด้านความรู้ ความสามารถทักษะความชำนาญ และบุคลิกภาพต่าง ๆ และยังมี การส่งเสริมให้สถานศึกษาจัดอัตรากำลังครู ปฐมวัยให้ครบชั้นเรียนให้เพียงพอและสอดคล้องกับ

ปริมาณงานตามภารกิจของสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่าการกำหนดความต้องการด้านบุคลากรของผู้บริหารมีความสำคัญมากในการที่จะเตรียมกำลังครูระดับปฐมวัย ซึ่งปัจจุบันมีความขาดแคลนเป็นอย่างมาก ดังจะเห็นได้จากข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาที่มีครูที่ไม่มีวุฒิสภาการศึกษาปฐมวัยด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงพัฒนาระบบให้เป็นระบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา

สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายความว่า องค์กรประกอบด้านการวิเคราะห์งานและการวางแผนบุคลากรในเรื่องอัตรากำลังครูปฐมวัยควรมีการศึกษาข้อมูลการผลิตครูสาขาการศึกษาปฐมวัยจากสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้สถาบันผลิตครูมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลของอัตรากำลังครูได้โดยตรง ทำให้ทราบถึงจำนวนครูปฐมวัยที่จะจบการศึกษาในแต่ละปี ความเปลี่ยนแปลงของหลักสูตรการผลิตครู ตลอดจนความต้องการครูปฐมวัยของสถานศึกษาแต่ละแห่งในเขตพื้นที่เหล่านี้ย่อมเป็นประโยชน์ในการกำหนดความต้องการด้านบุคลากร ที่มีประสิทธิภาพในแผนระยะสั้นและระยะยาว สอดคล้องกับวรรณธ (2556 : 2) ที่กล่าวถึงลักษณะและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ ว่าจำเป็นต้องมีอะไรบ้างเพื่อใช้ในการทำงานจนสามารถสำเร็จสมบูรณ์ได้ ส่วนประกอบที่สำคัญมักจะถูกระบุไว้ก็คือ ความถนัดและความสามารถ บุคลิกภาพ และลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน เช่นเดียวกันกับการวางแผนและการพยากรณ์การจ้างงานเพื่อกำหนดคนในอนาคต (Employment Planning and Forecasting) เป็นกระบวนการของการพัฒนาแผนภายในองค์กร เพื่อบรรจุตำแหน่งที่จะว่างหรือขาดไปในอนาคต โดยการอ้างอิงถึงการวิเคราะห์ตำแหน่งต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเปิดรับรวมถึงการพิจารณาว่าตำแหน่งดังกล่าวครูถูกเสริมจากผู้สมัคร ภายนอกหรือภายในที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ นั้นจะบังเกิดเป็นจริงได้

สภาพการปฏิบัติงานจริงจากผลการวิจัยด้านการตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร ประกอบด้วย การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศและการมอบหมายงาน ในสภาพที่เป็นจริงพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสรรหาตำแหน่งครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับเป้าหมายสถานศึกษา และสถานศึกษามีหลักการสรรหาครูปฐมวัยที่สำคัญคือ มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด ส่วนการคัดเลือกครูปฐมวัยเป็นผู้ที่มีลักษณะที่ดี เช่น จิตใจดี รักเด็ก มีความรู้ความสามารถเข้าใจพัฒนาการเด็ก และใช้เกณฑ์การคัดเลือกผู้ที่มีวุฒิสภาการศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัย ส่วนการปฐมนิเทศและการมอบหมายงานครูปฐมวัยมีความสอดคล้องกับภารกิจสถานศึกษาและสถานศึกษามีระบบการปฐมนิเทศหรือติดตามการปฏิบัติงานของครูปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ครูมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง อาจทำให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลของสภาพที่เป็นจริงของผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งผลการวิจัยของสภาพที่ปฏิบัติงานจริงในปัจจุบัน จำเป็นต้องให้ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีการตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร ซึ่งผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากรในด้าน

การสรรหา การคัดเลือก การปฐมนิเทศและการมอบหมายงานมีความสำคัญกับสถานศึกษา สอดคล้องกับ กัสตาร์ดน์ ซีระธนะย์กุล (2557 : 104) ที่กล่าวว่า หลักการสรรหาและการคัดเลือก บุคลากร คือ การกลั่นกรองบุคลากรขั้นต้น เพื่อคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมเข้าเป็นบุคลากรขององค์การ ตามหลักการที่ว่า บรรจุคนให้ถูกต้องและเหมาะสมกับ ตำแหน่งงาน (Put the Right Man on the Right Job) โดยคำนึงถึงความสำเร็จขององค์การที่ต้อง อาศัยบุคลากรที่ดีมีคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน ประหยัดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนสามารถ แข่งขันกับองค์การอื่นได้

นอกจากนี้สภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคตโดยภาพรวมนั้นพบว่า การ ตอบสนองความต้องการด้านบุคลากรนั้นมิที่มีการสรรหาและการคัดเลือกครูปฐมวัยที่มีวุฒิ การศึกษาเฉพาะสาขาการศึกษาปฐมวัยโดยการกำหนดคุณสมบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานด้านปฐมวัย ในตำแหน่งอย่างชัดเจนนั้น ด้วยสาเหตุนี้ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารและหน่วยงานต้นสังกัด เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย เหมือนกับการจัดการศึกษาในระดับอื่นที่ต้องใช้ ความรู้ความสามารถในการบูรณาการองค์ความรู้ เพื่อการจัดประสบการณ์ที่ต้องครอบคลุม พัฒนาการทุกด้านของเด็ก การควบคุมชั้นเรียนที่ต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในแต่ละสถานการณ์ อยู่ตลอดเวลา และเป็นภาระงานที่มีความรับผิดชอบสูง ดังนั้นการกำหนดตำแหน่ง และการกำหนด งาน หน้าที่ของผู้ทำหน้าที่สรรหาและคัดเลือกบุคลากร ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งและมื ความสามารถทำงานที่กำหนดเพื่อให้มาทำงานตามเวลาที่ต้องการสอดคล้องกับ วิชัย โถสุวรรณ จินดา (2556 : 49) ที่กล่าวถึง การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร คือ กระบวนการกลั่นกรอง และคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติ คุณวุฒิทางการศึกษา ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ใน การทำงานเพื่อมาทำงานในตำแหน่งงานที่กำหนดไว้ ถ้าองค์การสามารถเสืงบุคลากรได้อย่างดี มีความเหมาะสมต่องานและมีส่วนเสริมคุณค่าให้แก่องค์การแล้ว องค์การย่อมได้ประโยชน์และมี ความก้าวหน้าเติบโตได้อย่างแน่นอน

ส่วนผลการวิจัยในด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรในภาพรวมนพบว่า สภาพที่ ปฏิบัติจริงในปัจจุบันนั้นในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การสร้าง แรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้วิจัยเห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการ ประเมินการพัฒนาประสิทธิภาพของครูปฐมวัย โดยดูจากพัฒนาการเด็กปฐมวัยในทุกด้าน มีการ ให้คำปรึกษาแนะนำการปฏิบัติงานสำหรับครูปฐมวัย มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ถูกต้องตามระเบียบและสามารถตรวจสอบได้ ส่วนการพัฒนาบุคลากรนั้นมีการพัฒนาครูปฐมวัย ในหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม ศึกษาดูงานและศึกษาต่อ การพัฒนาครูปฐมวัยมีความ สอดคล้องกับเป้าหมายสถานศึกษาและดำเนินการสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ของบุคลากร พบว่า สถานศึกษาร่างจิตสำนึกของครูปฐมวัยให้มีความรับผิดชอบงานสอนและงานในหน้าที่ด้วยความทุ่มเท เสียสละและสถานศึกษามีกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและเจตคติที่ดีให้กับครูปฐมวัยในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากผลการวิจัยที่เกิดขึ้นผู้วิจัยเห็นว่า สถานศึกษามีความต้องการที่จะกำหนดให้มีโครงการพัฒนาครูปฐมวัย ควรเน้นพัฒนาทักษะที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้พร้อมปฏิบัติงานในอนาคต โดยการฝึกอบรมครูปฐมวัยให้มีทักษะการเสริมความรู้ความเข้าใจในการเลี้ยงดูเด็กปฐมวัย ได้แก่ พ่อแม่ ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาเด็กเช่นเดียวกับ Dever and Efalconer (2008 : 17) ที่กล่าวถึงนักวิชาการด้านปฐมวัยว่า จะต้องมีความตระหนักในการให้ความรู้แก่พ่อแม่ผู้ปกครอง และผู้กำหนดนโยบายด้านการศึกษาและการที่จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ทำงานอยู่กับสถานศึกษาตลอดไป การสร้างแรงจูงใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรก็มีส่วนสำคัญ ดังที่ เพาเว่ ใจดี (2551 : 218) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motive) เป็นพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลที่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปทางทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดด้วยความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่จนงานบรรลุตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ สภาพที่ปฏิบัติจริงในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรโดยภาพรวมพบว่า สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูปฐมวัยที่เป็นครูประจำการได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปี ซึ่งแม้ว่าสภาพปัจจุบันได้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องอยู่แล้ว แต่สภาพความต้องการยังคงต้องให้มีการพัฒนาต่อไป มีการสร้างเครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาที่สอนด้านครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ เครือข่ายพัฒนาครูปฐมวัยร่วมกับผู้ที่อยู่ในชุมชนและมีความรู้เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ในการศึกษาสภาพการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัยในสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นในอนาคต ในด้านบุคลากรระดับปฐมวัย ต่างประสบปัญหาการขาดแคลนครูปฐมวัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูผู้สอนที่จบสาขาการศึกษาปฐมวัยโดยตรง สภาพปัญหานี้ผู้วิจัยได้ข้อสังเกตจากผลการวิจัยว่า



ในการสรรหาและการคัดเลือกอัตรากำลังของครูปฐมวัย ให้ผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่ายได้แก่ พ่อแม่ ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้เสียในชุมชน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถาบัน ระดับอุดมศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตครูโดยตรง จะต้องเข้ามาบีบบทบาทและความช่วยเหลือในการ จัดระบบการบริหารงานบุคคลแบบมีส่วนร่วม

1.2 สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันมีจำนวนครูผู้สอนที่ไม่มีวุฒิการศึกษาปฐมวัยเป็นจำนวนมากส่งผลให้ครูผู้สอนไม่มีความรู้ด้านการพัฒนาเด็กควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดครูปฐมวัยได้เข้าร่วมอบรม สัมมนาทางวิชาการ ศึกษาดูงาน และฝึกประสบการณ์ในสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบ / แบบอย่างที่ดี ของหน่วยงานต่าง ๆ หรือศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

1.3 สถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการศึกษาปฐมวัยนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่ชัดเจนให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาปฐมวัย อุทิศตนมีภาวะความเป็นผู้นำให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย มีแหล่งสนับสนุนและจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ สร้างเครือข่ายการจัดการศึกษาปฐมวัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยการพัฒนา รูปแบบการบริหารงานบุคคลระดับปฐมวัย ในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2 ควรมีการวิจัยคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น