

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาคำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลสงเปลือย อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเนื้อหาตามลำดับดังนี้

1. ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
2. แผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นระยะสามปี (พ.ศ. 2555 - 2557)
3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)
4. การจัดการศึกษา
  - 4.1 การจัดการศึกษาปฐมวัย
  - 4.2 การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น
6. การปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล
7. มาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
8. บริบทเทศบาลตำบลสงเปลือย อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 9.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### ความเข้าใจเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

##### 1. ความหมายของยุทธศาสตร์

คำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายว่า “ยุทธศาสตร์” หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยาและกำลังรบทางทหารตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและยามสงคราม (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 ; อ้างอิงมาจาก พิชัย บุญมาหนองคู. (2556 : 46)

กิ่งพร ทองใบ (2549 : 25) ได้ให้ความหมายคำยุทธศาสตร์ว่า ศิลปะในการวางยุทธศาสตร์และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู ซึ่งเป็นคำที่นิยมใช้ในวงการทหารมากกว่าวิชาชีพอื่นๆ

เสนาะ ดิยาว (2546 : 24) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการอำนวยความสะดวก อันเป็นการใช้แผนรวมและดำเนินการรบขนาดใหญ่ และในทางธุรกิจให้หมายความไว้ว่า หมายถึง การกำหนดและประเมินทางเลือกอื่นๆ ที่จะทำให้บรรลุภารกิจและเป้าหมายที่ตั้งไว้ และรวมถึงการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดมาใช้

ยุทธศาสตร์นอกจากจะเกี่ยวข้องและใช้ในวงการทหาร ดังที่กล่าวไปข้างต้นแล้วนั้น ยังมีนักวิชาการทั้งชาวไทยได้ให้ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ไว้ดังต่อไปนี้

दनัย เทียนพุดิ (2540 : 34) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ว่า หมายถึงวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางของธุรกิจในอนาคต หรือสิ่งที่ธุรกิจต้องการจะเป็นไปในอนาคต

คมสันต์ ขจรปัญญาไพศาล (2552 : 15) ได้สรุปความหมายเป็น 3 แนวทาง คือ

1. เป็นวิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. เป็นแผนหรือแผนงานที่ได้ออกแบบไว้เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

3. เป็นการตัดสินใจในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

พสุ เฉชะรินทร์ และคณะ (2548 : 19) ได้ให้ความหมายว่า คือ สิ่งที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จแต่ละองค์กรนั้นก็ไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชนความสำเร็จจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าหน่วยงานราชการความสำเร็จจะอยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์

กิ่งพร ทองใบ (2549 : 27) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์กรกำหนดไว้

คูสิต สมศรี (2551 : 21) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ คือ วิธีการที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้ ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงเป็นกรอบและแนวทางกว้างๆ ที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนด

แผนงานและโครงการในรายละเอียดได้ว่า จำทำอะไรมั่ง ทำอย่างไร เพื่อนำไปสู่ผลผลิตที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์การ

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (2550 : 18) ซึ่งให้คำนิยาม สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การมุ่งเน้นหรือทุ่มทรัพยากร ไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จินตนา บุญยงการ และณัฐพันธ์ เจริญนันธ์ (2548 : 31) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กันกับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2549 : 28) ซึ่งกล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนอย่างกว้างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว ยุทธศาสตร์ขององค์การสามารถทำได้หลายอย่าง

กิงพร ทองใบ (2549 : 138) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ เป็นแผนงานเชิงรวมๆ ของธุรกิจที่ใช้เพื่อการแข่งขันและชั้นขณะและเป็นแผนซึ่งมุ่งสร้างให้เกิดการผืนิกกำลังของทรัพยากรต่างๆ ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีเอกภาพ และช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้ธุรกิจสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

คมสันต์ ขจรปัญญาไพศาล (2552 : 15) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้ คือ วิธีการหรือแนวทางการบริหารจัดการขององค์การเพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารจัดการองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการปฏิบัติขององค์การในการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. ลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 ก : 26) ได้กล่าวว่า คือ

1. ยุทธศาสตร์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร นั่นคือ ยุทธศาสตร์ที่จะต้องไม่อยู่ในลักษณะที่มีขอบเขตคลุมกว้างเกินไปจนไม่มีจุดเน้นที่ชัดเจน ทั้งนี้เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือยุทธศาสตร์ที่กว้างและไม่มีจุดเน้นย่อมจะทำให้ยุทธศาสตร์เลื้อยลอบโดยไร้ขอบเขตความหมายที่แจ่มชัด ซึ่งทำให้ไม่อาจใช้เป็นเครื่องมือชี้้นำการทำงานของผู้บริหารระดับสูงทั้งหลายได้

2. ยุทธศาสตร์จะต้องมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ นั่นคือ ต้องไม่ปล่อยให้ขาดแนวทางร่วมสำหรับที่ฝ่ายต่างๆ จะประสานสามารถช่วยการทำงานให้ร่วมไปในทิศทางเดียวกัน การขาดการประสานจะทำให้เกิดปัญหาต่อฝ่ายต่างๆ

3. ยุทธศาสตร์จะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ ยุทธศาสตร์จะต้องทันสมัยกับเหตุการณ์โดยมีประสิทธิภาพเหมาะสมที่จะใช้แก้ปัญหาตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมแล้ว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในก็จะต้องถูกนำมาพิจารณาสัมพันธ์ตลอดเวลาด้วย

คนัย เทียนพุด (2540 : 48) กล่าวว่า กระบวนการดำเนินยุทธศาสตร์ที่สำคัญ มีอยู่

2 เรื่อง คือ

1. เป็นการบูรณาการการวางแผน การกำหนดวิสัยทัศน์ และการเรียนรู้

เข้าด้วยกัน

2. การดำเนินยุทธศาสตร์ คือ วงจรการเรียนรู้ที่เหมือนกับวงจรคุณภาพ

Deming คือ การวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข (Plan-Do-Check-Act) ขั้นตอนการดำเนินยุทธศาสตร์ได้ปรับปรุงให้เป็นระบบบูรณาการ โดยเป็นการเรียนรู้ไม่รู้จบระหว่างผลประกอบการในปัจจุบันของธุรกิจกับวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่อยู่บนพื้นฐานของวิธีการทดลองนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานขององค์การ 2 ประการ คือ

2.1 ธุรกิจที่มีผลประกอบการสูงอย่างสม่ำเสมอ

2.2 ธุรกิจที่สามารถฟื้นกิจการจนประสบความสำเร็จในด้านผล

ประกอบการด้วยวิธีการแบบใหม่ที่ถูกนำมาใช้ในองค์การ

ประทุม รอดประเสริฐ (2547 : 98) กล่าวว่า การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสามารถสร้าง จัดสร้างแผนยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานของตนเอง ของกลุ่ม และองค์การขึ้นมาได้ การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกลุ่มและขององค์การย่อมเป็นไปได้เป็นอย่างดี

คมสันต์ ขจรปัญญาไพศาล (2552 : 16) กล่าวอย่างสอดคล้องกันว่า ยุทธศาสตร์ที่ดี จะต้องมีความชัดเจนที่ชัดเจนและมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ อีกทั้งจะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้จะต้องมีความคิดริเริ่มและมีการบูรณาการในการวางแผนยุทธศาสตร์

สรุปว่า ยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องมีความชัดเจน มีกลไกในการประสานและมีความคล่องตัวปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีความคิดริเริ่มและมีการบูรณาการในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ



### 3. ระดับของยุทธศาสตร์

จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2548 : 47) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ในองค์การแบ่งได้ 3 ระดับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ระดับองค์การ ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ยุทธศาสตร์ระดับองค์การ เป็นเรื่องของการกำหนดอุตสาหกรรมที่จะเข้าไปลงทุน เพื่อให้บริษัทสามารถดำรงความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลกำไรของบริษัทในระยะยาว โดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะกำหนดซึ่งจะครอบคลุม 3 เรื่อง คือ

1.1 องค์การจะมุ่งหน้าไปทางใด

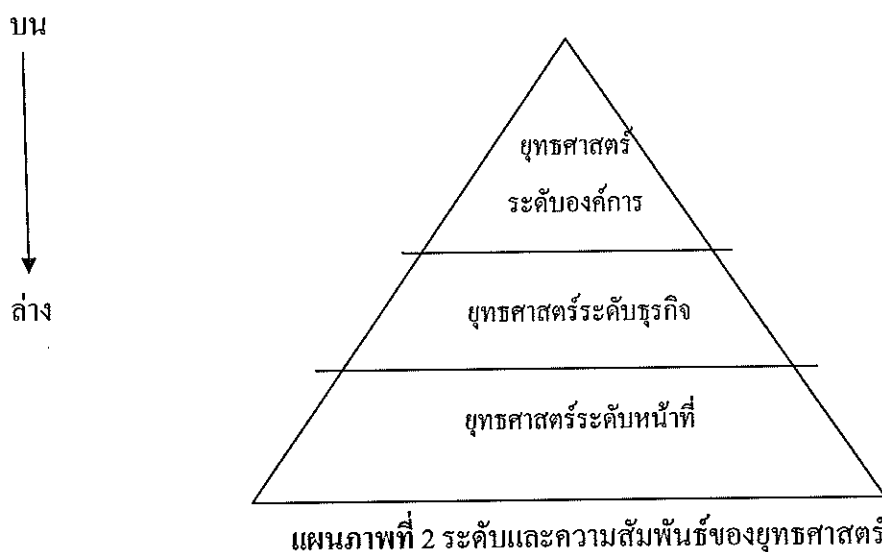
1.2 องค์การจะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร

1.3 องค์การจะช่วยเหลือเกื้อกูลให้ “หน่วยงานธุรกิจ” เกื้อกูลกันอย่างไร ใน

ลักษณะของการประสานงานกัน ตลอดจนการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่องค์การมีอยู่เพื่อให้ผลลัพธ์สูงสุดต่อองค์กรรวมของกลุ่มธุรกิจทั้งกลุ่ม

2. ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ เป็นยุทธศาสตร์สำหรับแต่ละธุรกิจ โดยผู้บริหารที่เป็นหัวหน้าหน่วยธุรกิจตัดสินใจในอุตสาหกรรม โดยวิเคราะห์ถึงตลาดและผลิตภัณฑ์ขององค์การธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ยุทธศาสตร์ระดับนี้จะมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การแบ่งส่วนแบ่งตลาดและการกำหนดตลาดเป้าหมาย ในระดับนี้จะเป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นให้หน่วยธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจ

3. ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ ถูกกำหนดโดยผู้บริหารตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจในระยะสั้น หรือที่เรียกว่าระดับกลวิธี เนื่องจากหน้าที่ทางธุรกิจมักนิยมจำแนกเป็นการผลิต การเงินและบัญชีและบุคลากร การกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับหน้าที่จึงจำแนกตามหน้าที่ทางธุรกิจแต่ละด้าน โดยยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับจะสนับสนุนระดับที่อยู่เหนือกว่าเสมอ ดังแผนภาพที่ 2



ที่มา : จินตนา บุญบงการ และ ณีฎฐพันธ์ เจริญนันท์ (2548 : 47)

สุเมธ แสงนาทร (2547 : 51) ได้เทียบเคียงระดับยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ระดับนี้กับการบริหารงานในองค์กร ในหน่วยงานภาครัฐหรือสถาบันการศึกษา ได้ดังนี้ คือ

1. ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร เทียบได้กับยุทธศาสตร์สถาบัน
2. ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจเทียบได้กับยุทธศาสตร์การบริหารการศึกษา
3. ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ เทียบได้กับยุทธศาสตร์ผู้ปฏิบัติ โดยที่ยุทธศาสตร์

ในแต่ละระดับจะสนับสนุนระดับที่เหนือกว่าเสมอ

ซังจรียา ไบลี (2553 ; อ้างอิงมาจาก พิชัยมาหนองคู, 2556 : 51) ได้เสนอว่ายุทธศาสตร์สามารถจัดแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

1. ยุทธศาสตร์จากวัตถุประสงค์ ซึ่งจัดทำขึ้นภายหลังจากที่องค์กรได้มีการทบทวน วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์จนชัดเจนดีแล้ว และอาจแบ่งออกเป็นยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุภารกิจและยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์

2. ยุทธศาสตร์จาก SWOT Analysis ซึ่งจัดทำได้ทันทีที่การประเมินสถานการณ์ขององค์กรเสร็จสิ้น

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ในองค์กรแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร 2) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ และ 3) ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ โดยยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมยุทธศาสตร์ในระดับที่อยู่เหนือกว่า และยุทธศาสตร์สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ 1) ยุทธศาสตร์จากวัตถุประสงค์ 2) ยุทธศาสตร์จาก SWOT

#### 4. กระบวนการจัดการยุทธศาสตร์

##### 4.1 ความหมายของการจัดการยุทธศาสตร์

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 ข : 42) ได้กล่าวว่า กระบวนการจัดการยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุ จุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก โดยกระบวนการกำหนด ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยการระบุภารกิจและจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุตามจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ ส่วนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วยการปฏิบัติตามแผนและระบบการควบคุม

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2547 : 20) กล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจ การวางแผน การดำเนินงาน และการควบคุมแนวทางที่ มุ่งเน้นความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานซึ่งจะช่วยให้การบริหาร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

##### 4.2 ขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2547 : 32) กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร และการวิเคราะห์ทัศนคติ หรือ วัฒนธรรมขององค์กร โดยมีเป้าหมายที่จะกำหนด สิ่งที่เรียกว่า “ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์”

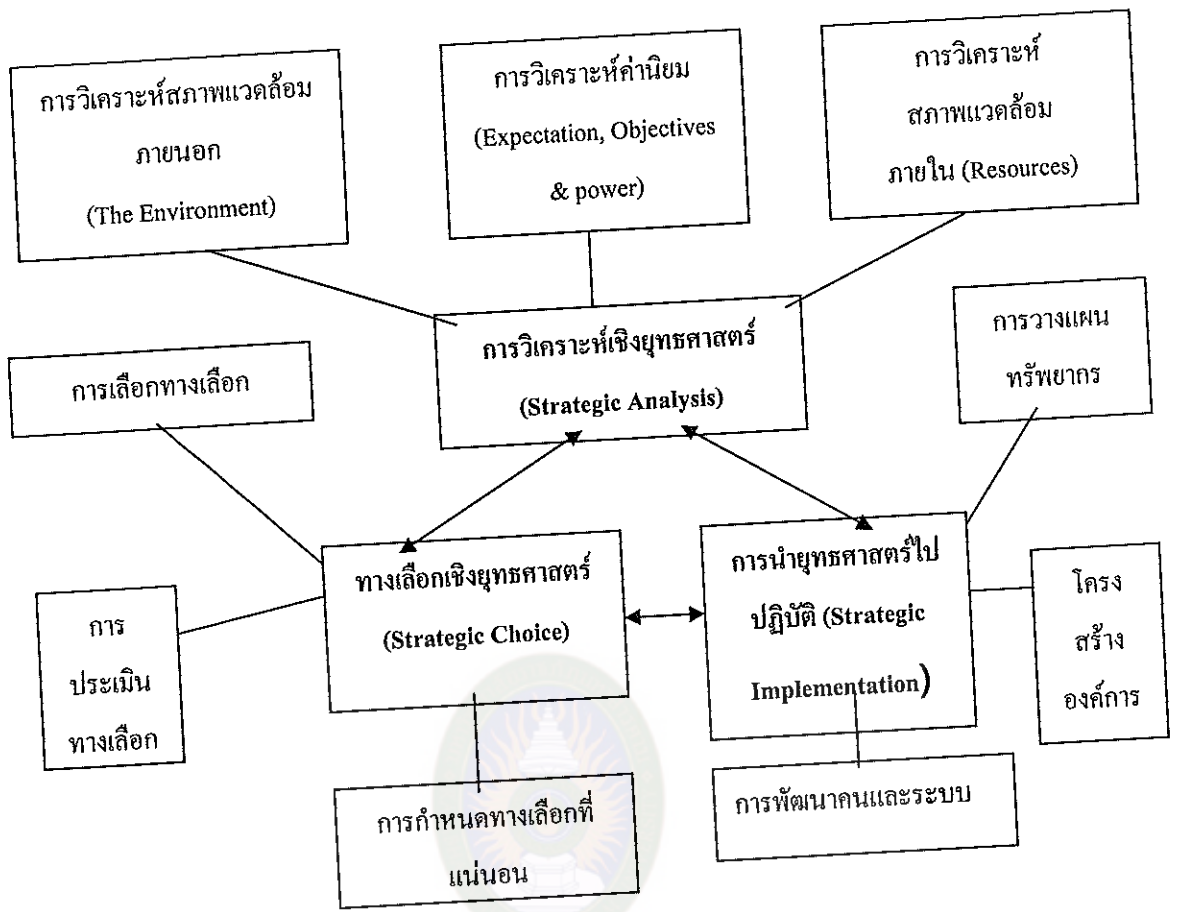
2. ขั้นตอนการกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ มี 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

2.1 การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางยุทธศาสตร์

2.2 การประเมินทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์

2.3 การเลือกยุทธศาสตร์

3. ขั้นตอนการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เพื่อการวางแผนใช้ทรัพยากร ทั้งด้านการเงิน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ การสร้างเครือข่ายหรือการปรับ โครงสร้างองค์กรให้ เหมาะสม เพื่อสามารถนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้ ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 ขั้นตอนในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์  
ที่มา : สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2547 : 33)

คมสันที ขจรปัญญาไพศาล (2552 : 21) กล่าวถึงขั้นตอนการจัดการยุทธศาสตร์ว่าประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำยุทธศาสตร์ การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ และการประเมินยุทธศาสตร์

กึ่งพร ทองใบ (2547 : 58) กล่าวว่า กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์แบ่งได้ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินสถานการณ์ ประกอบด้วย

- 1.1 การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปและสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน
- 1.2 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร ระบบและระเบียบวิธีปฏิบัติ บรรยากาศการทำงานและทรัพยากรการบริหาร

### ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์
- 2.2 การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก
- 2.3 การกำหนดเป้าหมาย
- 2.4 การพัฒนากลยุทธ์
- 2.5 การกำหนดนโยบาย

### ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 3.1 โครงการ
- 3.2 งบประมาณ
- 3.3 ระเบียบวิธีปฏิบัติ

### ขั้นตอนที่ 4 การควบคุมกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 4.1 การจัดตั้งมาตรฐาน
- 4.2 การวัดผลการปฏิบัติ
- 4.3 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
- 4.4 การดำเนินการแก้ไข

จินตนา บุญงการ และ ญัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2548 : 53) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ

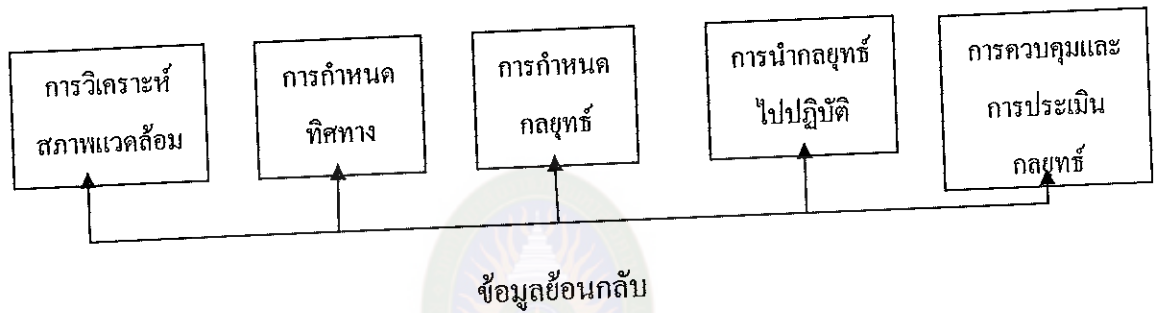
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารจะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อที่จะหาข้อสรุปว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือต่อองค์กรในเชิงบวกหรือเชิงลบ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โดยทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ หมายถึง การนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ หมายถึง การติดตามและตรวจสอบวิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนการประเมินผล จากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไปซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์ ดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : จินตนา บุญบงการ และ ณีฎฐพันธ์ เจริญนนท์ (2548 : 53)

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการจัดการยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งประกอบด้วย การระบุนิเวศทัศน์ และพันธกิจ 2) ขั้นตอนการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และ 3) ขั้นตอนการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์

## 5. การวางแผนยุทธศาสตร์

### 5.1 แผนยุทธศาสตร์

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 78) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นกระบวนการซึ่งองค์การพยายามที่จะสร้างอนาคตภาพของตน และพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน ตลอดจนกรรมวิธีปฏิบัติต่างๆ

กิ่งพร ทองใบ (2549 : 75) กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์ คือ แผนแม่บทของการประกอบธุรกิจเป็นแผนกว้างๆ ที่มีความครอบคลุมเป็นแผนมีทิศทางและแผนรายละเอียดที่



กำหนด เงื่อนไข และผลงานที่เด่นชัดในอันที่จะเป็นเครื่องมือในการกำกับและตรวจสอบ เพื่อการปรับปรุงและปรับตัวของธุรกิจของธุรกิจให้ได้ผลตามเป้าหมาย

ประทุม รอดประเสริฐ (2547 : 34) ให้ความหมายของแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็น แผนรวม แผนผสมผสานบูรณาการ และแผนสรุปที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานของหน่วยงาน

อุทิศ ขาวเขียว (2549 : 48) ได้กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์เป็นแผนกลยุทธ์ที่ใช้เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้แนะแนวทางการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับขององค์กร โดยมีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมเพื่อชี้แนะเป้าหมายประสงค์ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548 : 43) กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์ เป็นยุทธวิธีทางเลือกปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานะแวดล้อม โดยมีการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงาน เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์มีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลยุทธ์ต่างๆ ที่แสดงให้เห็นทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐ บทบัญญัติตามกฎหมาย รัฐธรรมนูญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นสำคัญ แผนยุทธศาสตร์ เป็นแผนหลักขององค์กรมีชื่อเรียกต่างกันไปตามภาระงานขององค์กร เช่น แผนกลยุทธ์ แผนคุณภาพ แผนธุรกิจ แผนแม่บท แผนแม่แบบ เป็นต้น

คมสันที ขจรปัญญาไพศาล (2552 : 22) กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์ คือ แผนหลักขององค์กรจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีการวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและมืองค์ประกอบ 4 ประการ คือ พันธกิจ/ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

สรุปได้ว่า แผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการในการจัดทำแผนหลักขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร มี 5 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ

## 5.2 การวางแผนยุทธศาสตร์

### 5.2.1 ความหมายของการวางแผนยุทธศาสตร์

ธงชัย สันติวงษ์ (2540 : 39) ได้กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ การใช้ทรัพยากร

เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ รวมตลอดถึงการวางนโยบายต่างๆ ที่จะใช้เป็นหลักเพื่อ  
สำหรับการซื้อ การใช้และการจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ

ประชุม รอดประเสริฐ (2547 : 41) ได้กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ  
กระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์แม้จะต้องเสี่ยงกับ  
สถานะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน หรือไม่สามารถจะคาดคะเนได้โดยการตัดสินใจนั้นจะต้องเลือก  
เอาแผนซึ่งคาดว่าจะใช้ได้ดีที่สุดไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นการตัดสินใจเพื่อ  
ดำเนินการของภารกิจของหน่วยงานหรือองค์การในอนาคต

กิ่งพร ทองใบ (2549 : 59) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการคิด  
วิเคราะห์เพื่อให้ได้วิธีการที่ดีที่สุดขององค์การบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค จากการ  
ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การจากการประเมิน  
สภาพแวดล้อมในองค์การ

คมสันท์ ขจรปัญญาไพศาล (2552 : 22) กล่าวว่า การวางแผนยุทธศาสตร์  
คือ กระบวนการของการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ และเกี่ยวข้องกับกระบวนการ  
ตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับ  
การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์จาก  
การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ

#### 5.2.2 องค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์

ประชุม รอดประเสริฐ (2547 : 45) กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์มี  
ส่วนประกอบสำคัญ ดังนี้

1. เป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นส่วนที่จะแสดงให้เห็นว่าองค์การหรือ  
หน่วยงานจะดำเนินงานไปตามทิศทางใด มีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร
2. ภารกิจขององค์การ เป็นส่วนที่แสดงถึงขอบข่ายของกิจกรรมว่า  
หน่วยงานหรือองค์การจะต้องทำอะไรบ้าง
3. ยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธี เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่าองค์การจะเลือก  
วิธีการใดในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
4. นโยบาย เป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงข้อเสนอแนะในการนำไปสู่  
เป้าหมายที่องค์การต้องการ
5. การตัดสินใจ เป็นส่วนที่แสดงถึงทางเลือกที่จะต้องใช้ในการ  
ปฏิบัติงาน
6. การลงมือปฏิบัติ เป็นส่วนที่แสดงถึงการปฏิบัติจริงในการปฏิบัติ

กึ่งพร ทองใบ (2549 : 98) ได้จำแนกองค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดวัตถุประสงค์
2. การระบุทิศทางหรือภารกิจหลัก
3. การกำหนด เป้าหมาย
4. การพัฒนากลยุทธ์
5. การกำหนดนโยบายขององค์การ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2539 : 80) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนยุทธศาสตร์ มีดังนี้

1. การมุ่งเน้นอนาคต
2. การมุ่งเน้นจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ
3. การมุ่งเน้นกระบวนการ
4. การมุ่งเน้นภาพรวม

คมสันที ขจรปัญญาไพศาล (2552 : 22) ได้กล่าวอย่าง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วนใหญ่ๆ ได้แก่

1. องค์ประกอบหลักส่วน “เป้าประสงค์ร่วม” ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ องค์ประกอบ ส่วนนี้หากชัดเจนจะทำหน้าที่เสริมการประสานงานแก่องค์การและเป็นส่วนชี้นำให้เห็นทิศทางการพัฒนาเป็น “วิสัยทัศน์” ที่องค์การประสงค์ เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาในการพัฒนาที่สมเหตุสมผล ส่วนพันธกิจจะชี้นำให้เกิดความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดขององค์การต้องทำอย่างมีบูรณาการภายใต้แผนต่างๆ ส่วนวัตถุประสงค์หลัก เป็นเกณฑ์ที่ต้องถูกประเมินเพื่อเป็นหลักประกันว่า องค์การให้ดำเนินการตามแผน ไปสู่ทิศทางที่ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ที่วางไว้
2. องค์ประกอบด้าน “ทางเลือกการดำเนินการ” ซึ่งได้แก่ ยุทธศาสตร์ กำหนดอย่างชัดเจนขึ้นเป็นกรอบความคิดที่ชี้นำทางแก่การปฏิบัติการหลักของแผนว่า แนวทางที่เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนมีอย่างไรบ้าง กรอบแนวคิดนี้ได้มาจากการผนวกประเด็นชี้นำที่ได้จากการวิเคราะห์และการจัดลำดับความสำคัญของสถานะแวดล้อม ทั้งด้าน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การอีกด้วย
3. องค์ประกอบหลักด้าน “เครื่องมือ-กลไกเร่งรัดการพัฒนา” เพื่อสามารถชี้แนะแนวทางการเร่งรัดกระบวนการดำเนินงาน มีรูปแบบการปรับกระบวนการทำงานขององค์การ การปรับปรุงระเบียบตลอดจนค่านิยม วัฒนธรรมและความเชื่อต่างๆ

ภายในองค์การให้สนับสนุนแผนงาน โครงการ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ มี 3 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านเป้าประสงค์ร่วม ประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ 2) องค์ประกอบด้านการดำเนินการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ต่างๆ 3) องค์ประกอบด้านกลไกการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

### 5.2.3 ขั้นตอนของการวางแผนยุทธศาสตร์

ประชุม รอดประเสริฐ (2547 : 45) ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธวิธีขององค์การให้มีความสอดคล้องปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2. การศึกษาอิทธิพลและสภาวะแวดล้อมต่างๆ ซึ่งอยู่นอกองค์การ

3. การกำหนดทรัพยากรเพื่อแจกจ่ายให้กับหน่วยงานต่างๆ ภายใน

องค์การเพื่อใช้ในการดำเนินงาน

4. การพิจารณาทางเลือกเพื่อการกำหนดแผนยุทธศาสตร์

5. การเลือกแผนยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติ

6. การพัฒนาโครงการสร้างขององค์การให้สอดคล้องเหมาะสมกับบรรยากาศและยุทธวิธีเลือกนั้น

7. การกำหนดแผนระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

เพื่อการปฏิบัติ

8. การประเมินแผนยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการดำเนินงาน

คูสิต สมศรี (2551 : 37) กล่าวว่า ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย กระบวนการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การกำหนดค่านิยมร่วม การกำหนดสมรรถนะหลัก การกำหนดดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล การกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงยุทธศาสตร์และการกำหนดกิจกรรมเชิงยุทธศาสตร์

สรุปได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมในขององค์การ

## 6. ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์

นโยบายและยุทธศาสตร์ ต่างก็เป็นประเภทของแผนงาน อันเป็นที่ได้จากกระบวนการวางแผน คณิง สายแก้ว (2549 : 16) กล่าวว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ทางการบริหาร หมายถึง กระบวนการในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ 1) จะต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคต 2) จะต้องเป็นการกระทำ และ 3) จะต้องเป็นการกระทำที่ต่อเนื่องจนสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น การวางแผนจึงเป็นกระบวนการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันเข้ากับอนาคตด้วย การพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์และการเลือกแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เรียกว่า ยุทธศาสตร์ ส่วนแนวทางในการตัดสินใจดำเนินงานระหว่างทางเลือกทั้งหลาย เรียกว่า นโยบาย ดังนั้น ยุทธศาสตร์และนโยบายจึงเป็นแผนระยะยาวขององค์การที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความสัมพันธ์ของยุทธศาสตร์และนโยบายแสดงได้ดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายกับยุทธศาสตร์

ที่มา : คณิง สายแก้ว (2549 : 16)

จากแผนภาพที่ 5 จะเห็นว่า นโยบายเป็นกรอบที่กำหนดแนวทางสำหรับการดำเนินยุทธศาสตร์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และนโยบายจะมีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อยๆ ตามลำดับการบริหารของผู้บริหาร ดังที่ David (2000 ; อ้างอิงมาจาก นกตล ภู่วัฒน์. 2551 : 30) กล่าวว่า การบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติและการประเมินยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการบูรณาการหน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์การ การทำและการควบคุม ประเมินผล จึงต้องมีการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การบนพื้นฐานการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การตัดสินใจวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดีต้องมองระยะยาว 5-10 ปี

และเป็นแผนที่มีมุ่งการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป

กิ่งพร ทองใบ (2549 : 24) ได้กล่าวว่า การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์ที่จะให้ได้ความคิดหรือวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับองค์การเป็นความพยายามให้เกิด “การคิดเหนือชั้นกว่า” หรือเป็นกระบวนการนวัตกรรมที่มีลักษณะสำคัญคือ เป็นความคิดที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพิจารณาวัตถุประสงค์ร่วมขององค์การ มุ่งไปในอนาคต และสนใจการพิจารณาสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ประการคือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือวิสัยทัศน์ 2) การระบุทิศทางหรือภารกิจ 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การพัฒนายุทธศาสตร์ 5) การกำหนดนโยบายขององค์การ

กล้า ทองขาว (2548 : อ้างอิงมาจาก พิชัย บุญมาหนองดู. 2556 : 61) กล่าวถึง องค์ประกอบของการนำยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จในการปฏิบัติว่า ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) ยุทธศาสตร์ 5) มาตรการดำเนินการ และ 6) การประเมินผล โดยในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นเครื่องแสดงถึงความสำเร็จในการปฏิบัติอาจพิจารณาได้จาก ผลผลิตที่เกิดขึ้น โดยในปัจจุบันจะต้องพิจารณาทั้งในด้านผลิตและผลลัพธ์ โดยมีเกณฑ์ในการวัดที่กำหนดขึ้น ซึ่งเรียกว่าดัชนีบ่งชี้หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2550 : 148) ได้กล่าวถึงตัวชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญ ประกอบด้วย

1. ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า ได้แก่ จำนวนทรัพยากร โดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์
2. ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม
3. ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรมและยังรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ
4. ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิตหรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ
5. ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่าที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม
6. ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการใช้บริการหรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร



7. ตัวบ่งชี้สารสนเทศเชิงอธิบาย หมายถึง ข้อมูลอธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การก็ได้

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการปฏิบัติขององค์การในการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนมีกลไกในการประสาน และมีความคล่องตัวปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องมีความคิดริเริ่มและมีการบูรณาการในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยยุทธศาสตร์สามารถแบ่งได้ 3 ระดับ 1) ยุทธศาสตร์ระดับองค์การ 2) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ 3) ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ ทั้งนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุจุดหมายเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ประกอบด้วย การระบุวิสัยทัศน์ พันธกิจ 2) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินผล ยุทธศาสตร์ สำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์ คือ กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนด วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์จากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ โดยการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่แสดงให้เห็นทิศทางตลอดทั้งกลไกในการดำเนินงานขององค์การ ส่วนการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ เป็นการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติดังนี้ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน้าที่งานระดับต่างๆ 2) กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานและแผนการดำเนินงานในด้านต่างๆ 3) การจัดทำโครงการและงบประมาณด้านต่างๆ และ 4) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

จากการศึกษางานวิจัยทั้งงานวิจัยในประเทศ สามารถสังเคราะห์เป็นข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ได้ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบส่วนที่เป็นองค์ประกอบของยุทธศาสตร์

องค์ประกอบ ของยุทธศาสตร์	ทวีป คีรีรัมย์ (2544)	วิโรจน์ สารรัตนะ (2548)	เสนาะ ตีขาว (2546)	กล้า ทองขาว (2548)	สุพจน์ สฤณวิวัฒน์ (2553)	กัณฑ์ ทองใบ (2547)	คณิง สายแก้ว (2549)	นงนิต พูลสวัสดิ์	คนกันท์ - จงบุญญาไพศาล (2547)	วิจิต กำเนิดะคุณ (2552)	สรุปการสังเคราะห์
- วิสัยทัศน์			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7
- พันธกิจ			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7
- เป้าหมาย	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			7
- วัตถุประสงค์					✓				✓	✓	3
- กลยุทธ์	✓		✓		✓	✓	✓			✓	6
- การนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติ								✓		✓	2
- ตัวชี้วัด					✓		✓				2
- การประเมิน กลยุทธ์				✓	✓			✓		✓	4

จากตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ ของนักวิชาการทั้ง 10 คน สามารถเรียงลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย มีความถี่ 7 เท่ากัน กลยุทธ์ มีความถี่ 6 การประเมินกลยุทธ์ มีความถี่ 4 วัตถุประสงค์ มีความถี่ 3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและตัวชี้วัด มีความถี่เท่ากัน คือ 2

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ดังกล่าวมานั้น มาใช้ โดยการปรับลดส่วนที่เป็นรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบนั้นลง โดยกำหนดไว้ 6 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) วัตถุประสงค์ 4) กลยุทธ์ 5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 6) ตัวชี้วัดดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจในองค์ประกอบต่างๆ ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

## 1. วิสัยทัศน์ (Vision) มีผู้ให้คำนิยามไว้หลายทัศนะ ดังนี้

Harper (2001 ; อ้างอิงมาจาก ธนุ วงษ์จินดา. 2556 : 33) ให้นิยามว่า วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่ทำให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้จัดการทั่วๆ ไป ผู้นำจะใช้กระบวนการของการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อค้นหาอนาคตที่เป็นไปได้สำหรับองค์กร มีคำกล่าวที่ว่า บุคคลที่ประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริงจะสามารถมองเห็นเส้นทางใหม่และสามารถโน้มน้าวให้คนอื่นคล้อยตามได้ วิสัยทัศน์เป็นความสามารถที่จะเติมเต็มส่วนที่ขาดหายไป มองเห็นสิ่งอื่น นอกเหนือจากจุดบอด ในขณะที่คนอื่นมองไม่เห็นและการมองมุ่งไปข้างหน้า

Harrison and Caron (2002 ; อ้างอิงมาจาก ธนุ วงษ์จินดา. 2556 : 33) ที่ให้นิยามว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพที่เกิดจากการมองไปข้างหน้า ซึ่งเป็นภาพที่ต้องการจะเป็นในอนาคตขององค์กร องค์กรที่มีวิสัยทัศน์จะมีทิศทางที่ชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต

วันทนา เมืองจันทร์ (2542 : 9) ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือการสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคต ซึ่งเป็นเป้าหมายในการเดินไปในอนาคตและเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม ดังนั้น ในการสร้างวิสัยทัศน์จึงต้องครอบคลุมภารกิจและวัตถุประสงค์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538 : 4) ได้อธิบายว่า การสร้างวิสัยทัศน์นั้นต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่น จุดอ่อนของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร และเวลารวมทั้งสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นภาพหรือสิ่งที่พึงปรารถนาในอนาคตสามารถให้ทิศทางกับผู้นำที่จะนำองค์กรไปสู่การกำหนดภารกิจที่มีความชัดเจน วิสัยทัศน์จึงเป็นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ ทำให้เกิดวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาและสิ่งท้าทายที่เกิดขึ้นเพื่อชี้แนะสิ่งที่องค์กรต้องการจะทำและจะเป็นในอนาคต

## 2. พันธกิจ หรือภารกิจ (Mission) มีผู้ให้นิยามไว้ ดังนี้

คณิง สายแก้ว (2549 : 18) ให้นิยามว่า พันธกิจ หมายถึง ภาระหน้าที่ที่หน่วยงานหรือสถานศึกษาต้องปฏิบัติซึ่งแสดงออกมาในรูปลักษณะของงาน หรือกิจกรรมตามกรอบหน้าที่

ธงชัย สันติวงษ์ (2546 : 3) อธิบายว่า การกำหนดข้อความตามภารกิจ เป็นขอบเขตของงานในองค์กรซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมาเขียนเป็นเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา

กาญจนา ศิริวงศ์ (2552 : 22) ให้ความหมายว่า ภารกิจ คือ เหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะภารกิจจะกำหนดขอบเขตการดำเนินงานของ

องค์การ ถ้อยแถลงของภารกิจอาจจะเขียนไว้อย่างกว้างๆ หรือแคบๆ การเขียนถ้อยแถลงของภารกิจจะมีผลกระทบต่ออนาคตขององค์การ

สุพานี สฤณภูวนิช (2553 : 23) กล่าวว่า ภารกิจหรือพันธกิจ คือ ข้อความที่จะพรรณนา เพื่อให้ทราบว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร และทำเพื่อใคร เนื้อหาของภารกิจมักจะครอบคลุมขอบเขตของการดำเนินงาน ปรัชญา ความเชื่อของกิจการ เป้าหมายพื้นฐานและผลประโยชน์สำคัญที่จะมอบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์การนั้นๆ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 17) ได้อธิบายว่า การกำหนดทิศทางหรือภารกิจหลัก คือ ข้อความที่แสดงถึงแนวทางในการอยู่รอดขององค์การ โดยระบุถึงหน้าที่ที่องค์การต้องกระทำต่อสังคม ลักษณะของการดำเนินงานและปรัชญาทางการจัดการขององค์การ การเขียนภารกิจหลักโดยทั่วไปต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การนั้นๆ

สรุปได้ว่า พันธกิจหรือภารกิจ คือ การกำหนดขอบเขต เป้าหมายหรือทางเลือกที่เป็นไปได้ ในการดำเนินงานในองค์การ ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อเป็นภาพรวม โดยระบุถึงหน้าที่ที่องค์การต้องกระทำต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 3. วัตถุประสงค์ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540ข) ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ ไว้ว่า หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการจะ ไปให้ถึง

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2550 : 23) ให้ความหมายว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง ความมุ่งมาดปรารถนาในระยะยาวของบุคคลหรือของหน่วยงาน

กิ่งพร ทองใบ (2549 : 27) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดหมายปลายทางที่องค์กรแสวงหาเพื่อการบรรลุสำเร็จของการดำเนินดำเนินงาน

จินตนา บุญบังการ และ ณิชฎพัณธ์ เจริญนันท์ (2548 : 31) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่องค์กรต้องการจะบรรลุภายใต้กำหนดเวลาที่แน่นอน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548 : 17) ได้ให้ความหมายว่า เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้โดยระบุถึงสิ่งที่ต้องการ โดยทั่วไปในรูปตัวเลข หรืออาจหมายถึงเป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้

อุทิศ ขาวเขียว (2549 : 28) กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของแผนยุทธศาสตร์เป็นการแปลงวิสัยทัศน์ และพันธกิจมาเป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุในช่วงของแผนยุทธศาสตร์เป็นผลกระทบที่มุ่งหวังได้จากการพัฒนายุทธศาสตร์ ยุทธวิธี (แผนงาน โครงการ) ต่างๆ ของแผนยุทธศาสตร์โดยสามารถวัดตรวจสอบได้จากการประเมิน และหากประเมินได้ว่า การพัฒนา

บรรลุมณฑลที่กำหนดตามวัตถุประสงค์หลักก็อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่วิสัยทัศน์และภายใต้เงื่อนไขที่พันธกิจได้กำหนดไว้

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรต้องการบรรลุผลเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

#### 4. กลยุทธ์ (Strategy) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

คำว่า กลยุทธ์ มีรากศัพท์มาจากศาสตร์ทางการทหารในภาษาอังกฤษคำว่า “Strategy” มีรากศัพท์มาจาก “Strategos” ในภาษากรีกโบราณ ถ้าเป็นคำนามมีความหมายว่า “นายพลผู้นำทัพ” แต่ถ้าใช้เป็นคำกริยาจะหมายถึง “การวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรู ด้วยการใช้อำนาจพลและอาวุธยุทธโปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผล คือ ได้รับชัยชนะ” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ (2551 ; อ้างอิงมาจาก ธนุ วงษ์จินดา. 2556 : 34) ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ไว้หลายความหมายดังนี้ กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงาน ที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือแผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร หรือ กลยุทธ์ คือ ตัวปฏิบัติการที่ออกแบบมาเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรจากสถานภาพปัจจุบัน ไปสู่สภาพที่ปรารถนาไว้ตามเป้าประสงค์ ภายใต้ข้อจำกัดของความสามารถและศักยภาพ

สุพานี สดุษฎีวานิช (2553 : 23) อธิบายว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์กรที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลักและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานของทั้งองค์กรเอาไว้ด้วยกัน โดยจะมีขั้นตอนหรือกระบวนการย่อยที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดภารกิจขององค์กร
  2. การกำหนดวัตถุประสงค์หลัก หรือเพื่อให้ทราบภาระงานทิศทาง และเป้าหมายที่องค์กรต้องการ
  3. การตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร
- สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงาน ที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือแผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทัศนะ ดังนี้



ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 24 – 50) ให้นิยามว่า เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นการปฏิบัติและเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542 : 26 – 32) อธิบายว่า การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หมายถึง ขั้นตอนการที่จะมีการวางแผนใช้ทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นการหาเงิน กำหนดบุคลากร หรือ โครงสร้างงาน หรือ เครื่องมือ นอกจากนั้นยังหมายถึงขั้นตอนของการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เพื่อสามารถนำเอาแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติได้ดี

พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พศุ เดชะรินทร์ (2542 : 13 – 17) ได้สรุปว่าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนการนำเอากลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำหรือคัดเลือกไว้มา ดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2553 : 14) กล่าวว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนการวางแผนการดำเนินงานและการนำแผนต่างๆ ไปปฏิบัติ แต่การดำเนินงานตามขั้นตอนนี้ให้บรรลุผลจะต้องเตรียมความพร้อมของปัจจัยต่างๆ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร โครงสร้างขององค์กรระบบงานต่างๆ ที่จำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นบังเกิดผล

ชนินทร์ ชุนหพันธ์รักษ์ (2544 : 12) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ขั้นตอนนี้เป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ตามขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อจะให้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่างๆ ในองค์กร

จินตนา บุญงการ (2544 : 19) ให้นิยามว่า เป็นการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น ไปประยุกต์ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัด โครงสร้าง บุคลากรและ การประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 47 – 56) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น โครงสร้างขององค์กร ระบบการจ่ายค่าตอบแทน หรือรางวัลที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณ และกฎระเบียบขององค์กร นโยบายและวิธีการปฏิบัติขององค์กร การประสานงานเพื่อทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนด

สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการลงมือปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้น เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



6. ตัวชีวิต มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

วสันต์ ลิ้มเจริญ (ม.ป.ป. : 20) ให้ความหมายว่า เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ใช้เป็นสิ่งสะท้อนผลจากสิ่งที่เราพิจารณา เปรียบได้กับเข็มทิศที่ช่วยชี้ทิศแต่ไม่ใช่ทิศหรือกระจกเงาที่สะท้อนภาพวัตถุแต่ไม่ใช่วัตถุ

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี (2542 : 15) ให้ความหมายของตัวชีวิตไว้ว่า เป็นสิ่งที่แสดงออกได้เป็นตัวเลขที่แสดงจากการวัดผล แสดงผลแนวคิดเชิงนามธรรมให้สามารถวัดได้เป็นรูปธรรม สะท้อนผลสิ่งที่ผู้ประเมินต้องการทราบได้

ธีรเดช ฉายอรุณ (2544 : 58) อธิบายว่า ตัวชีวิตจะบ่งบอกคุณลักษณะที่เป็นเชิงนามธรรมหรือรูปธรรมให้สามารถสะท้อนผลออกมาเป็นรูปเชิงปริมาณหรือคุณภาพ

ส.วาสนา ประवालพฤษ์ (2549 : 7) ให้ความหมายว่า เป็นเป้าหมายหรือทิศทางที่มุ่งหวังอยากจะทำให้เกิดขึ้นและใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาสภาพที่คาดหวังกับสภาพที่เกิดขึ้นจริง

สรฤทธ จันสุข (2552 : 30) ให้ความหมายว่า สิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่สะท้อนสิ่งที่พิจารณาเป็นนามธรรม รูปธรรม สามารถแสดงคุณลักษณะที่ผู้ประเมินต้องการทราบได้ อาจเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้เพื่อพิจารณาว่าสิ่งที่พิจารณากับสภาพที่เกิดขึ้นจริงสอดคล้องกันหรือไม่อย่างไร

สรุปได้ว่า ตัวชีวิต หมายถึง สิ่งสะท้อนผล หรือบ่งบอกคุณลักษณะที่เป็นเชิงนามธรรม หรือรูปธรรม ซึ่งสามารถสะท้อนผลได้ด้วยตัววัด และสามารถแสดงคุณลักษณะที่ต้องการทราบได้ อาจเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนา ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนา หมายถึง แนวทางการบริหารจัดการในการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และกลไกที่สำคัญในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และตัวชีวิตที่สอดคล้องกับสภาพและปัญหาขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และเป็นแนวทางที่สามารถทำให้องค์กรมีความก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## แผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นระยะสามปี (พ.ศ. 2555 - 2557)

### 1. บทนำ

เนื่องจากกฎหมายจัดตั้งเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และองค์การบริหารส่วนจังหวัดกำหนดให้เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และองค์การบริหารส่วนจังหวัดมี

อำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา กล่าวคือ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2549 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546 มาตรา 50 (6) กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ในการให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 มาตรา 67 (5) กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการส่งเสริมการศึกษา และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยได้อาศัยอำนาจตาม มาตรา 6 และ มาตรา 54 (8) แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 3 พ.ศ. 2546 ออกกฎกระทรวง (พ.ศ. 2541) กำหนดให้การจัดการศึกษาเป็นกิจการที่ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นสมควรให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดร่วมดำเนินการหรือให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดทำ

นอกจากนี้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 (9) กำหนดให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา และมาตรา 17 (6) กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 41 บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิในการจัดการศึกษาระดับใดระดับหนึ่ง หรือทุกระดับได้ตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่น จึงทำให้เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีสิทธิในการจัดการศึกษาได้ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2547 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้หน่วยงานการศึกษาทุกระดับจัดการศึกษาด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ 3 มาตรฐาน คือ มาตรฐานที่ 1 คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมืองและพลโลก (คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข) มาตรฐานที่ 2 แนวการจัดการศึกษา (จัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญและการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน) และมาตรฐานที่ 3 แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้/สังคมแห่งความรู้ (การสร้างวิถีการเรียนรู้ และแหล่งการเรียนรู้ให้เข้มแข็ง)

ดังนั้น การจัดการศึกษาของเทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล และองค์การบริหารส่วนจังหวัดจึงจำเป็นต้องสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติดังกล่าวด้วย และนอกจากนี้คณะรัฐมนตรีในคราวการประชุมเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2552 ได้มีมติเห็นชอบข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561) โดยมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเรียนรู้ของคนไทย 2) โอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้ และ 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารและจัดการศึกษา และมีกรอบแนวทางการปฏิรูป

การศึกษา 4 ประการ คือ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยคนไทยยุคใหม่ 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และ 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ ประกอบกับแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นระยะสามปี (พ.ศ. 2552 - 2554) ได้สิ้นสุดลง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นระยะสามปี (พ.ศ. 2555 - 2557) ขึ้น โดยจะต้องสอดคล้องกับทิศทางการจัดการศึกษาของชาติ และมาตรฐานการศึกษาของชาติ ตลอดจนข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 - 2561) (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. 2556 : 1 – 10)

## 2. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา

### 2.1 วิสัยทัศน์

“การจัดการศึกษาตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้พื้นฐานความเป็นไทย มุ่งสู่ความเป็นสากล”

### 2.2 พันธกิจ

- 2.2.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2.2.2 พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 2.2.3 จัดหาและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา ตลอดจน แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
- 2.2.4 พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2.2.5 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน
- 2.2.6 อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 2.2.7 ส่งเสริมและพัฒนาการกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็ก เยาวชน และประชาชน
- 2.2.8 พัฒนาและส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชน ดำเนินชีวิตตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### 2.3 จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา

- 2.3.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่สามารถตอบสนองความต้องการของเด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง
- 2.3.2 ระบบการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาเป็นไปตามหลักการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาของชาติ

- 2.3.3 การบริหารงานบุคคลทางการศึกษาเป็นระบบคุณธรรม
- 2.3.4 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพ
- 2.3.5 สถานศึกษามีครูครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
- 2.3.6 ครูสามารถในการจัดทำสื่อ อุปกรณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 2.3.7 สถานศึกษามีสื่อ อุปกรณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัย
- 2.3.8 สถานศึกษามีเครือข่ายในการใช้สื่อ อุปกรณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาระหว่างโรงเรียน
- 2.3.9 สถานศึกษามีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย
- 2.3.10 ครูมีความสามารถในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร
- 2.3.11. สถานศึกษามีหลักสูตรที่หลากหลาย โปรแกรมตามความต้องการของผู้เรียน
- 2.3.12 สถานศึกษามีหลักสูตรท้องถิ่นที่เป็นอัตลักษณ์ เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและการดำรงชีวิตในท้องถิ่น
- 2.3.13 สถานศึกษามีการจัดการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 2.3.14 สถานศึกษามีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น
- 2.3.15 สถานศึกษามีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- 2.3.16 สถานศึกษามีเครือข่ายในการจัดการศึกษาทั้งระดับสถานศึกษา ระดับจังหวัด และระดับชาติ
- 2.3.17 ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (เก่ง ดี มีความสุข)
- 2.3.18 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณภาพได้มาตรฐาน
- 2.3.19 โรงเรียนถ่ายโอนมีคุณภาพได้มาตรฐานไม่น้อยกว่าเดิม
- 2.3.20 โรงเรียนเป็นกลไกสำคัญในการสร้างความเข้าใจให้เกิดสันติสุข
- 2.3.21 การจัดการอาชีวศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐาน
- 2.3.22 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดกิจกรรมอนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 2.3.23 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดกิจกรรมกีฬา นันทนาการ และกิจกรรมเด็ก เยาวชน และประชาชน
- 2.3.24 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบการนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

2.3.25 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชน  
ดำเนินชีวิตตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.3.26 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบการบริหารจัดการศึกษาพิเศษที่ดีและ  
มีประสิทธิภาพ

2.3.27 สำนัก/กอง/ส่วนการศึกษา/สถานศึกษามีระบบการบริหารงานที่มี  
ประสิทธิภาพ

### 3 ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนา

3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น

#### แนวทางการพัฒนา

3.1.1 จัดให้มีคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่น (ระดับชาติ) เพื่อทำหน้าที่ใน  
การกำหนดนโยบายและทิศทางการจัดการศึกษาท้องถิ่นในภาพรวมให้สอดคล้องกับนโยบาย  
และมาตรฐานการศึกษาของชาติ

3.1.2 จัดให้มีคณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่น (ระดับพื้นที่) เพื่อทำหน้าที่  
ในการประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตพื้นที่

3.1.3 จัดให้มีคณะกรรมการการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
(ระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและทิศทางการจัด  
การศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาการศึกษาของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งด้านการบริหารการจัดการศึกษา การบริหารงบประมาณทาง  
การศึกษา และการบริหารงานบุคคลทางการศึกษา

3.1.4 จัดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาของสถานศึกษา และคณะกรรมการ  
สถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบททางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### แนวทางการพัฒนา

3.2.1 พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาให้เป็นไปตาม  
หลักการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาของชาติ

3.2.2 สร้างกลไกให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบคุณธรรมในการ  
บริหารงานบุคคล

3.2.3 พัฒนาครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

- 3.2.4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนารายบุคคล
- 3.2.5 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 3.2.6 พัฒนากฎหมาย/ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- 3.2.7 พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา
- 3.2.8 ส่งเสริมเครือข่ายทางวิชาการเพื่อยกระดับคุณภาพครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา
- 3.2.9 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาให้มี  
ประสิทธิภาพ
- 3.2.10 ปรับปรุงกฎหมาย/ระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทาง  
การศึกษาให้มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัว
- 3.2.11 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากร  
ทางการศึกษา
- 3.2.12 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีครูครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้  
และเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน
- 3.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาสื่อ อุปกรณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา  
แนวทางการพัฒนา
- 3.3.1 พัฒนาให้ครูมีความสามารถในการจัดทำสื่อ อุปกรณ์ นวัตกรรมและ  
เทคโนโลยีทางการศึกษา
- 3.3.2 จัดทำสื่อ อุปกรณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่ทันสมัย
- 3.3.3 สร้างเครือข่ายในการใช้สื่อ อุปกรณ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยี  
ทางการศึกษาระหว่างโรงเรียน
- 3.4 ยุทธศาสตร์การจัดการและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย  
เพื่อสร้างสรรค์ให้ท้องถิ่นเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้  
แนวทางการพัฒนา
- 3.4.1 จัดหาและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษาและในท้องถิ่น
- 3.4.2 ส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 3.5 ยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักสูตรการศึกษา  
แนวทางการพัฒนา
- 3.5.1 ให้ความรู้ในเรื่องการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรแก่ครู



3.5.2 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรที่มีหลากหลาย  
โปรแกรมตามความต้องการของผู้เรียน

3.5.3 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นที่เป็น  
อัตลักษณ์ เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและการดำรงชีวิตในท้องถิ่น

### 3.6 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษา

#### แนวทางการพัฒนา

3.6.1 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาระบบการเรียนรู้ที่  
หลากหลายเพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.6.1 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาตามความต้องการและ  
ความสนใจของผู้เรียน เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามอัจฉริยภาพของผู้เรียน

3.6.3 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต  
สำหรับเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น ด้วยการจัดการศึกษาตลอดชีวิต (การศึกษาในระบบ นอก  
ระบบ และตามอัธยาศัย)

3.6.4 ส่งเสริมให้สถานศึกษามีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

3.6.5 ส่งเสริมให้สถานศึกษานำส่วนราชการ ประชาชนและผู้ปกครองมา  
เป็นภาคีเครือข่ายในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับสถานศึกษา

3.6.6 พัฒนาเครือข่ายสถานศึกษาในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.6.7 จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3.6.8 ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีการจัดการศึกษาตามแนวปรัชญา  
เศรษฐกิจพอเพียง

### 3.7 ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

#### แนวทางการพัฒนา

3.7.1 ส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นมีสุขภาพกายและ  
จิตที่ดี

3.7.2 ให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นและเพียงพอในการดำรงชีวิตสามารถมี  
งานทำและนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาสังคม

3.7.3 ส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นมีทักษะทั้งด้าน  
ภาษาและอาชีพ เพื่อรองรับตลาดเสรีแรงงานอาเซียนในปี 2548

3.7.4 ส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นมีความรับผิดชอบ  
เข้าใจ และยอมรับในวัฒนธรรมและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สามารถแก้ปัญหา โดยสันติวิธี

3.7.5 ส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนในท้องถิ่นมีคุณธรรม จิตสาธารณะ และจิตสำนึกในความเป็นไทย ปฏิบัติตนตามระบอบประชาธิปไตย เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

### 3.8 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

แนวทางการพัฒนา

3.8.1 สร้างความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแก่ผู้บริหารท้องถิ่น

3.8.2 พัฒนาคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีความเข้มแข็ง

3.8.3 ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

3.8.4 พัฒนानุเคราะห์ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีศักยภาพในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับเด็กเล็ก

3.8.5 สนับสนุนสื่อ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

3.8.6 พัฒนาสาระการจัดประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับเด็กเล็ก

3.8.7 พัฒนาระบบการวัดผลประเมินผล

3.8.8 ส่งเสริมความร่วมมือของภาคีเครือข่ายให้มีความเข้มแข็ง

3.8.9 สนับสนุนให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมแก่การพัฒนาเด็กเล็ก

3.8.10 มีมาตรการในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3.8.11 พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลที่เป็นระบบคุณธรรม

3.9 ยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการภารกิจถ่ายโอนด้านการศึกษา

แนวทางการพัฒนา

3.9.1 ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกระจายอำนาจการบริหารงานทั่วไป การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารวิชาการให้แก่โรงเรียนถ่ายโอน

3.9.2 ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนงบประมาณให้แก่โรงเรียนถ่ายโอน

3.9.3 สร้างเครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาระหว่างโรงเรียน

### 3.10 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

#### แนวทางการพัฒนา

3.10.1 เสริมสร้างเครือข่ายทางการศึกษาและการมีส่วนร่วมของทุกภาค

ส่วนในสังคม

3.10.2 เสริมสร้างอัตลักษณ์ท้องถิ่นและอัตลักษณ์ไทย เพื่อสร้างสังคมไทย

ให้เป็นปึกแผ่น

3.10.3 พัฒนาเสริมสร้างคุณภาพชีวิต เพื่อสังคมสันติสุข

3.10.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบท

ของจังหวัดชายแดนภาคใต้

### 3.11 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาอาชีวศึกษา

#### แนวทางการพัฒนา

3.11.1 ส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงและเทียบโอนการเรียนรู้อาชีวศึกษาทั้ง

ในระบบ นอกระบบและอัชชาติ

3.11.2 พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาระดับอาชีวศึกษา

3.11.3 ส่งเสริมการศึกษา ค้นคว้าทดลองหาแนวทางการจัดอาชีวศึกษา

3.11.4 ยกระดับมาตรฐานการจัดการศึกษาระดับอาชีวศึกษา

3.11.5 ส่งเสริมการพัฒนาภาพลักษณ์ผู้เรียนอาชีวศึกษาขององค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่น

3.12 ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์และส่งเสริมศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีและ

ภูมิปัญญาท้องถิ่น

#### แนวทางการพัฒนา

3.12.1 ส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดกิจกรรม

อนุรักษ์และสืบสานศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

3.12.2 ส่งเสริม สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดกิจกรรม

เสริมสร้างค่านิยมและเอกลักษณ์ความเป็นไทย

### 3.13 ยุทธศาสตร์ การส่งเสริมและพัฒนากีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็ก

เยาวชน และประชาชน

#### แนวทางการพัฒนา

3.13.1 ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดกิจกรรมกีฬา นันทนาการ

ตลอดจนกิจกรรมเด็ก เยาวชนและประชาชน เพื่อให้มีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรง ทั้งร่างกายและ

จิตใจ ห้างไกลยาเสพติด มีสุขภาพจิตแจ่มใส มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีจิต  
สาธารณะ

3.13.2 ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดกิจกรรมเด็ก เยาวชนและ  
ประชาชน เล่นกีฬาพื้นฐาน และกีฬามวลชนเพื่อความเป็นเลิศนำไปสู่อาชีพ

### 3.14 ยุทธศาสตร์การพัฒนาการนิเทศการศึกษา

แนวทางการพัฒนา

3.14.1 ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารการนิเทศการศึกษา

3.14.2 พัฒนาระบบการนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

### 3.15 ยุทธศาสตร์การพัฒนและส่งเสริมให้เด็กเยาวชนและประชาชนดำเนินชีวิตตามแนว

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

แนวทางการพัฒนา

3.15.1 ให้ความรู้ในเรื่องปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแก่เด็ก เยาวชน และ

ประชาชน

3.15.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมให้เด็ก เยาวชน และประชาชนดำเนินชีวิตตามแนว

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### 3.16 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษาพิเศษ

แนวทางการพัฒนา

3.16.1 ให้ความรู้ในเรื่องการศึกษาพิเศษแก่ผู้บริหารท้องถิ่น ผู้บริหาร  
สถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.16.2 พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการจัดการศึกษาพิเศษ ระหว่าง  
หน่วยงาน สถาบัน ภาครัฐ เอกชน ชุมชน ผู้ปกครอง

3.16.3 จัดสรรงบประมาณ เพื่อการบริหารจัดการ สื่อ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับ  
การพัฒนาเด็กที่มีความต้องการพิเศษ

### 3.17 ยุทธศาสตร์การพัฒนาการพัฒนาหน่วยงานการศึกษา

แนวทางการพัฒนา

3.17.1 ปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารงานของสำนัก/กอง/ส่วน  
การศึกษา/สถานศึกษา

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

มัลลิกา ต้นสอน (2547 : 93) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในพิจารณาจากจุดเด่น และจุดด้อย เพื่อให้ทราบเรื่องที่ต้องพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไข วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พิจารณาโอกาสและอุปสรรคขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารทราบถึงข้อมูลสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน และอนาคตขององค์กร ก่อเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับแนวโน้มอนาคตที่มีความเปลี่ยนแปลงและความรุนแรงของการแข่งขัน

มัลลิกา ต้นสอน (2547 : 93) ยังอธิบายว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สามารถปรับปรุงหรือวางยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

วัฒนา วงศ์เกียรติและคณะ (2548 : 46) เสนอว่า ข้อมูลที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมภายนอก จะนำมาใช้ในการจัดลำดับความสำคัญเพื่อประเมินสถานภาพขององค์กรในภาพรวมว่ามีสภาพแวดล้อมภายใน โน้มเอียงไปทางจุดเด่นหรือจุดด้อย และมีสภาพแวดล้อมภายใน โน้มเอียงไปทางจุดเด่นหรือจุดด้อย และมีสภาพแวดล้อม โน้มเอียงไปทางโอกาสหรืออุปสรรค เพื่อนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์องค์กร การวิเคราะห์สภาพ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ซึ่งเป็นคำย่อมาจาก คำต่อไปนี้

S = Strength คือ จุดแข็ง

W = Weaknesses คือ จุดอ่อน

O = Opportunities คือ โอกาส

T = Threats คือ อุปสรรค

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

#### 1.1 ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ไพโรจน์ ปิยะวงษ์วัฒนา (2545 : 111) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการวินิจฉัยสภาพการดำเนินงานภายในขององค์กร ในการหาจุดเด่นเพื่อนำมาเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กรและศึกษาถึงจุดด้อย เพื่อที่จะนำมาปรับปรุงแก้ไขเป็นลำดับต่อไป ข้อมูลที่ได้รับจะนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับผลงานองค์กรในแต่ละปีในอดีตเพื่อนำมาเทียบเคียงหาจุดเด่นจุดด้อย หรือวิเคราะห์เปรียบเทียบเคียงหาจุดเด่น จุดด้อย หรือวิเคราะห์เปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่ง

บุญมี จันทร์วงศ์ (2543 : 65) กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในว่าเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์และจุดอ่อนที่จะต้องปรับแก้เพื่อมาประกอบในการกำหนดคยุทธศาสตร์ขององค์กร

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544 : 70) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมีวัตถุประสงค์ ต้องการดูจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร โดยพิจารณาองค์ประกอบที่มีอยู่ในองค์กร ทางด้าน โครงสร้างองค์กรทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี การเงิน ส่วนแบ่ง การตลาด และอื่นๆเพื่อพิจารณาอาจเทียบกับคู่แข่ง

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545 : 31-33) กล่าวถึงส่วนที่เป็นสถานศึกษาจะพิจารณาจากข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน ครู อาจารย์และบุคลากร หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน อาคารสถานที่ ระบบและกระบวนการวางแผน การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานและข้อมูลเกี่ยวกับแผนงาน/โครงการ กิจกรรมพิเศษที่สถานศึกษาได้รับ โดยเทียบกับมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพ

## 1.2 องค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายใน

สุรพล บัวพิมพ์ (2548 : 12-14) ได้นำเสนอองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในด้านการพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ดังนี้คือ

1. องค์กร/หน่วยงาน จะพิจารณาจาก โครงสร้าง การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ นโยบายและกรอบการปฏิบัติและขั้นตอนในการปฏิบัติ ระบบการควบคุม ระบบการสื่อสาร
2. บุคลากร พิจารณาจากความเหมาะสมของจำนวนบุคลากร อายุ ทักษะในการปฏิบัติงาน การรวมกลุ่ม ความสามัคคี อัตราการหยุดงาน อัตราการเปลี่ยนงาน อัตราการร้องทุกข์ ความเดือนร้อน ขวัญและกำลังใจ
3. ผลงาน ผู้รับบริการพิจารณาจากจำนวนหน่วยงาน ความผิดพลาดของงาน การแก้ไขงาน ความต้องการคุณภาพของผลงานและบริการ ความหลากหลายของผลงานและบริการ การให้บริการ น้ำเสียงของผู้ใช้ผลงานและบริการ ผลงานคุ้มค่าแก่การลงทุน
4. เทคโนโลยีการดำเนินงาน พิจารณาจาก วัสดุ ครุภัณฑ์ เครื่องมือ อุปกรณ์ สภาพและความทันสมัยของเครื่องมือ ความทันสมัยในการดำเนินงาน คุณภาพและการตรวจสอบ ความถูกต้อง สมรรถภาพ ของเครื่องมือ การแก้ไขและการซ่อมบำรุง ระบบการจัดซื้อและสรรหา ระบบบริหาร การใช้นวัตกรรม ระบบการส่งผลิต และการให้บริการ
5. งบประมาณ พิจารณาจาก จำนวนเงินงบประมาณที่ได้รับ รายได้จากการดำเนินงาน ผลตอบแทนจากการให้บริการ ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย อัตราการเพิ่มของงบประมาณ



6. สารสนเทศ พิจารณาจาก สารสนเทศสนับสนุนยุทธศาสตร์ปฏิบัติที่มีอยู่ สารสนเทศและความรู้และความเชี่ยวชาญพิเศษที่องค์กรยังไม่มี สารสนเทศในการสร้าง ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ

ชรินทร์ ชุณหพันธ์ (2545 : 39-40) ได้นำเสนอการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม ภายในสำหรับธุรกิจ โดยผู้บริหารวิเคราะห์จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีตและปัจจุบันที่กำลังดำเนินงานอยู่ เช่น การดำเนินงานด้านการตลาด การบริหารการเงิน การบริหารการผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ดังตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจากการดำเนินงานต่างๆ

<p><b>ด้านการจัดองค์กร</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบการติดต่อสื่อสาร</li> <li>2. โครงสร้างขององค์กร</li> <li>3. ประวัติเกี่ยวกับความสำเร็จของกิจการ</li> <li>4. ลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์</li> <li>5. นโยบาย, วิธีปฏิบัติ, กฎระเบียบ</li> <li>6. ความสามารถของทีมบริหาร</li> </ol>	<p><b>ด้านทรัพยากรมนุษย์</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แรงงานสัมพันธ์</li> <li>2. วิธีการสรรหาบุคลากร</li> <li>3. โปรแกรมการฝึกอบรม</li> <li>4. ระบบการประเมินผลและการปฏิบัติงาน</li> <li>5. ระบบการจูงใจ</li> <li>6. อัตราการเข้าออกของพนักงาน</li> </ol>
<p><b>ด้านการตลาด</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การแบ่งส่วนตลาด</li> <li>2. กลยุทธ์ด้านสินค้า</li> <li>3. กลยุทธ์ด้านราคา</li> <li>4. กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการขาย</li> <li>5. กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย</li> </ol>	<p><b>ด้านการผลิต</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนโรงงาน</li> <li>2. การวิจัยและพัฒนา</li> <li>3. การใช้เทคโนโลยี</li> <li>4. การจัดซื้อวัตถุดิบ</li> <li>5. การควบคุมสินค้า</li> <li>6. การใช้วิธีการรับเหมาช่วง</li> </ol>
<p><b>ด้านการเงิน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สภาพคล่อง</li> <li>2. การทำกำไร</li> <li>3. ประสิทธิภาพการใช้สินทรัพย์</li> <li>4. โอกาสต่างๆด้านการลงทุน</li> </ol>	

ที่มา : ชรินทร์ ชุณหพันธ์ (2545 : 39-40)

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2543 : 19-26) ได้นำเสนอการประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจโดยพิจารณาจากปัจจัยดังนี้

1. ด้านองค์กรและการจัดการเป็นการพิจารณาถึงประสิทธิผลขององค์กรจากปรัชญาและแนวคิดของผู้ประกอบการมีโครงสร้างขององค์กรและการแบ่งงานที่เหมาะสมหรือไม่ การมอบหมายงาน การสื่อสาร การสอนงาน การประสานงานฝ่ายต่างๆ ในองค์กรมีการติดตามควบคุมเหมาะสมหรือไม่การมีวิสัยทัศน์ของผู้ประกอบการ จรรยาบรรณของผู้บริหาร

2. ด้านทรัพยากรบุคคล เป็นการพิจารณาจาก การสรรหาคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมกับงานเข้าทำงานในหน้าที่ต่างๆ มีระบบเงินเดือนและสวัสดิการที่เหมาะสม มีการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เหมาะสม มีระบบการบริหารและจูงใจที่ดีที่มองเห็นคุณค่าของพนักงาน ให้โอกาสแก่พนักงานให้โตพร้อมกิจการ

3. ด้านการผลิต เป็นการพิจารณาในด้าน คุณภาพสินค้าและบริการ ความรวดเร็วของการจัดส่ง ต้นทุน เทคโนโลยีการผลิต ความยืดหยุ่น การบริหารสินค้าคงเหลือ

4. ด้านการเงิน เป็นการพิจารณาในด้านการลงทุนและการหาแหล่งที่มาของเงินทุน

5. ด้านการตลาดเป็นการพิจารณาปัจจัย เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ตัวสินค้า การบริการ ตรา/ยี่ห้อ การรับเงินคืน คุณภาพ ด้านราคา ได้แก่ ราคาพื้นฐาน การให้ส่วนลด ระยะเวลาการให้สินเชื่อ ค่าขนส่งและค่าเก็บรักษาสินค้า การส่งเสริมการขาย ได้แก่ พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย การประชาสัมพันธ์

6. ด้านช่องทางการจำหน่าย ได้แก่ ช่องทางการจำหน่าย ทำเล ที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกในการขนส่ง การควบคุมสินค้าคงเหลือ ระบบการจัดเก็บสินค้า สำหรับการวิเคราะห์ลูกค้า

อัจฉรา จันทร์ฉาย (2545 : 21) ได้นำเสนอไว้ดังนี้

1. ตามลักษณะของลูกค้า ภูมิศาสตร์ ชนิดขององค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ คุณภาพ ชีวิต เพศ อายุ อาชีพ เป็นต้น

2. ตาม Product relate User type, Benefits, Price Sensitivity เป็นต้น

3. Customer Motivation คุณค่าที่ผู้บริโภคคาดหวังมากที่สุด วัตถุประสงค์ของลูกค้า เหตุผลในการซื้อ การเปลี่ยนแปลงในแรงจูงใจ เป็นต้น

1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545 : 31-37) ได้นำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษา ซึ่งจะวิเคราะห์ในสองลักษณะคือ การวิเคราะห์ด้านกายภาพและการ

วิเคราะห์ด้านคุณภาพ โดยวิธีการเทียบเคียง (Benchmarking) กับมาตรฐานคุณภาพของสถานศึกษาที่ได้จากการสำรวจสภาพภายในสถานศึกษาเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อยของสถานศึกษามีองค์ประกอบในการพิจารณาดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไป/สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา (ปีที่จัดตั้ง เหตุผลที่จัดตั้ง พัฒนาการ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในอดีต เกียรติประวัติความสำเร็จในการจัดการศึกษา สัญลักษณ์ ค่านิยม /ปรัชญา) ตั้งสถานศึกษา (สภาพแวดล้อมทางกายภาพ โครงสร้างพื้นฐานในเขตบริการ ขนาดและลักษณะของพื้นที่ โครงสร้างการบริหาร และสิ่งอำนวยความสะดวก แหล่งสนับสนุนการจัดการกระบวนการเรียนรู้และเทคโนโลยี
2. ข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียน เป็นข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนนักเรียน (ชาย,หญิง และภาพรวมของสถานศึกษา) สภาพตัวป้อน พื้นที่บริการ อัตราการเข้าเรียน 3 ปี ย้อนหลัง 3 ปี (ม.1 , ม.4) อัตราการออกระหว่างปี (ออกกลางคัน) ย้อนหลัง 3 ปี (ทุกระดับชั้น) อัตราการเข้าเรียนระหว่างปี (ทุกระดับชั้น) อัตราการจบการศึกษาย้อนหลัง 3 ปี ม.3 , ม.6
3. ข้อมูลเกี่ยวกับครู อาจารย์และบุคลากร เป็นข้อมูลเกี่ยวกับอัตรากำลัง วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ อายุเฉลี่ย อัตราเงินเดือนเฉลี่ย อัตราครู : นักเรียน ความสามารถพิเศษ ศักยภาพที่เป็นจุดเด่น การได้รับการอบรมในเรื่องต่างๆ (ปริมาณ/สาขาวิชา) ในรอบปีที่ผ่านมา
4. ข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอน
5. ข้อมูลเกี่ยวกับอาคารสถานที่ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนอาคารเรียน อาคารประกอบห้องเรียน ห้องพิเศษ ห้องบริการ ห้องสมุด
6. ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพสังคมในพื้นที่บริการ (ประชากร ครอบครัว วัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม อาชีพ สุขภาพอนามัย การศึกษา การเมือง สภาพเศรษฐกิจ รายได้ การกระจายรายได้ของประชากรที่มีต่อการจัดการศึกษา ของสถานศึกษา อิทธิพลของนักรการเมือง สื่อมวลชน องค์กรเอกชน ที่มีต่อการจัดสถานศึกษา)
7. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทางการเงินและงบประมาณรายรับ-รายจ่าย ย้อนหลัง 3 ปี เป็นข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณแผ่นดิน งบอุดหนุน (เงินบำรุงการศึกษา อื่นๆ)
8. ข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกระบวนการวางแผน การติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานเป็นข้อมูลเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา ขั้นตอนการจัดทำแผนที่สถานศึกษาดำเนินการบริหารแผนและการประเมินผล ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ

การ ในรอบปีที่ผ่านมาโดยระบุวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ผลงาน/ผลผลิต ทั้งด้านปริมาณ/  
คุณลักษณะและค่าใช้จ่ายในแต่ละผลผลิตโครงการ

9. ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงาน งาน/โครงการ กิจกรรมพิเศษที่สถานศึกษา  
รับผิดชอบภายใต้โครงสร้างนโยบายของกระทรวงและกรมต้นสังกัด เป็นข้อมูลด้านการจัด  
การศึกษา ด้านหลักสูตร การเรียนการสอน ด้านนโยบายและแผนงานของหน่วยงานต้นสังกัด  
ด้านการบริหารจัดการ เป็นต้น

#### 1.4 การนำผลการวิเคราะห์ SWOT ไปจัดทำกลยุทธ์

พัศตร์พจน วัฒนสินธุ์ (2545 : 174-175) นำเสนอการประเมินความสำคัญของ  
จุดแข็งและจุดอ่อน ที่ได้ทำการวิเคราะห์แล้ว โดยใช้ตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน  
(Internal Factor Analysis : IFAS) เพื่อประเมินว่าปัจจัยภายในต่างๆ ที่มีภายในองค์กรมี  
ความสำคัญอย่างไรต่อการจัดทำกลยุทธ์ ข้อมูลที่ได้รับจะเชื่อมโยงสู่การกำหนดกลยุทธ์ระดับ  
องค์กร

### 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

#### 2.1 ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545 : 55) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม  
ภายนอก เป็นการวินิจฉัยสภาพแวดล้อมที่ใกล้ตัวและองค์กรไม่อาจควบคุมได้ มีผลกระทบต่อ  
โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งยังมีผลต่อความสามารถขององค์กรใน  
ด้านจุดเด่นและจุดด้อยที่องค์กรดำรงอยู่ได้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544 : 70) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของสภาพแวดล้อม  
ภายนอกว่า เป็นการดูทิศทางในการเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ อันจะมีผลกระทบต่อองค์กร โดย  
พิจารณาว่าผลกระทบเป็น โอกาส หรืออุปสรรค เพื่อผู้บริหารสามารถเตรียมการรองรับและ  
หาแนวทางป้องกันการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้

พิบูล ทิปะปาด (2546 : 53) กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก  
เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อหาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ 2 ตัว คือ โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อม  
ภายนอกแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางสังคมและ  
วัฒนธรรม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย อีกประเภทหนึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่  
เกี่ยวข้องกับงานขององค์กร หรือสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ได้แก่ ลูกค้านักแข่งที่มีอยู่เดิม  
คู่แข่งใหม่ ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ การทดแทน

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545 : 41) กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา เป็นการมองผลกระทบที่มีต่อสถานศึกษาในด้านสังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย

## 2.2 ความจำเป็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545 : 58-60) นำเสนอว่าในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกไม่คงที่และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรหรือธุรกิจ ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมี 3 รูปแบบดังนี้

### 1. สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะง่าย ๆ หรือเป็นสถิติ (Simple/Statistics)

สภาพแวดล้อมลักษณะนี้จะเปลี่ยนแปลงช้าและค่อยเป็นค่อยไป ไม่มีความยุ่งยากซับซ้อน ไม่ยากต่อการติดตามหรือการวิเคราะห์ในส่วนของสภาพแวดล้อมที่เป็นสถิติ แนวทางที่ใช้ในการวิเคราะห์ประวัติศาสตร์ มาทำนายผลลัพธ์ในอนาคตได้ เป็นต้น

### 2. สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic)

เป็นสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวได้ตลอดเวลาในอัตราการเร่ง เนื่องจากความเป็นโลกาภิวัตน์ที่เชื่อมต่อกันด้วยระบบการสื่อสารที่ไร้พรมแดน ทำให้ยากแก่การปิดกั้นการค้าและการลงทุน เศรษฐกิจ โลกเชื่อมติดต่อกันและกันด้วยสายใยสัมพันธ์ที่หนาแน่น จนยากจะหารอยต่อว่าสายไหนเป็นของประเทศใด จึงส่งผลกระทบต่อทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีไปทั่วโลก ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จึงต้องมีการคาดการณ์ทางเลือกของอนาคตไว้หลายแนวทาง ผู้วิเคราะห์จึงต้องมีข้อมูลและฐานความรู้ในการผสมผสานองค์ความรู้เพื่อกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้ และด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์ต้องตั้งอยู่บนสมมุติฐานที่เด่นชัด มีทางเลือกที่หลากหลาย ใกล้เคียงต่อการเป็นจริงที่สุด

### 3. การเปลี่ยนแปลงในลักษณะซับซ้อน (Complex) ความซับซ้อนของ

สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวเอง บนเงื่อนไขที่เป็นพลวัตและซับซ้อนอย่างมากเช่น เทคโนโลยีการสื่อสารที่มีการเคลื่อนไหวและการเปลี่ยนแปลงในตัวเองที่รวดเร็ว และสร้างความไม่แน่นอนแก่ผู้อยู่ในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์ความซับซ้อนต้องวิเคราะห์ผู้มีความชำนาญและมีความเชี่ยวชาญ โดยเฉพาะด้าน ซึ่งความซับซ้อนเป็นผลกระทบของตัวแปรหนึ่งอาจเกิดจากตัวแปรอื่นๆที่มีความสัมพันธ์กัน อัตราดอกเบี้ย ภาวะเงินเฟ้อ อัตราการแลกเปลี่ยน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของสภาพแวดล้อมภายนอกที่จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สามารถจำแนกออกเป็น 3 รูปแบบ สภาพแวดล้อมภายนอกคือ สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะง่าย ๆ



หรือเป็นสถิติ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตร และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะซับซ้อน

### 2.3 ประโยชน์การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2545 : 60-61) ได้กล่าวถึงข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงทราบถึงการดำเนินกลยุทธ์หลักขององค์กรในปัจจุบันสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือไม่
2. ผู้บริหารได้ทราบถึงความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรมว่ารุนแรงเพียงใด
3. ได้ทราบถึงทิศทางและแนวโน้มในอนาคตเพื่อประโยชน์ในการคาดการณ์และวางแผนด้านกลยุทธ์ได้ถูกต้องอย่างมีหลักเกณฑ์
4. ประโยชน์ในการปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร โดยการปรับหรือเปลี่ยนจุดด้อยให้เป็นจุดเด่นทันการ
5. เพื่อองค์กรจะได้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคที่อาจเป็นภัยคุกคามต่อในองค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
6. เพื่อให้องค์กรสามารถใช้จุดเด่นที่เรียกว่าจุดแข็งในการฉกฉวยโอกาสหรือคัดหน้าโอกาสที่เกิดขึ้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.5 องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอก

สุรพล บัวพิมพ์ (2548 : 13-14) ได้นำเสนอองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกที่พิจารณาโอกาสและอุปสรรค มีองค์ประกอบที่ควรพิจารณาดังนี้

1. สภาพสังคม พิจารณาจาก โครงสร้างและจำนวนประชากร ทัศนคติและค่านิยม การขยายตัวของชุมชน ความเจริญและความทันสมัยของชุมชน การแข่งขันของหน่วยงานต่างๆ ได้ศึกษาการรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อสินค้าต่างๆ
2. สภาพการเมือง พิจารณาจาก นโยบายจากรัฐบาล ท้องถิ่น ภูมิภาค นานาชาติ กฎหมายข้อบังคับ เสถียรภาพทางการเมือง ยุทธศาสตร์ของประเทศ ของจังหวัด สอดคล้องระหว่างภารกิจกับนโยบายรัฐ กลุ่มสนใจ กลุ่มกดดัน
3. สภาพทางเศรษฐกิจ พิจารณาจาก รายได้ประชาชน พลังการใช้บริการ/ผลผลิต อัตราการขยายตัวของผู้ใช้ผลผลิต ความต้องการสนิยมของผู้ใช้ผลผลิต ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะเงินฝืด อัตราดอกเบี้ย
4. สภาพทางเทคโนโลยี พิจารณาจาก เทคโนโลยีต่างๆที่มีในตลาดปัจจุบัน ความสามารถในการผลิตเทคโนโลยีที่นำมาใช้ได้ ความสามารถในการใช้ผลผลิต หรือบริการ



อย่างอื่นทดแทนศักยภาพทางเทคโนโลยีของหน่วยงานคู่แข่ง ศักยภาพในการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการใช้งาน ความสามารถในการสร้างผลผลิต บริการใหม่ ตามความต้องการของผู้ใช้

5. สภาพของคู่แข่ง พิจารณาจาก จำนวนขององค์กรคู่แข่งในปัจจุบันและอนาคต คุณภาพและศักยภาพของคู่แข่งในปัจจุบันและอนาคต ยุทธศาสตร์หลักขององค์กรคู่แข่ง ผลิตผลหลัก/บริการหลักขององค์กรคู่แข่ง จุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงานขององค์กรคู่แข่ง

## 2.6 สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545 : 13-14) นำเสนอการสำรวจสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการศึกษาไว้ 2 แนวทาง คือ สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป (General Environment) มีองค์ประกอบในการพิจารณาดังนี้

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-culture Component) เป็นการวิเคราะห์สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม หมายถึง โครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน สถานศึกษา เช่นจำนวนประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม แบบแผนการดำเนินชีวิต และพฤติกรรมประกอบอาชีพ คุณภาพชีวิต ลักษณะของชุมชนและการตั้งถิ่นฐาน การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างพื้นฐานระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ การคมนาคม และการติดต่อสื่อสาร

2. ด้านเทคโนโลยี (Technology Component) เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เช่น การผลิต การคิดค้นทางด้านเทคโนโลยีต่างๆ เครื่องจักรกลอุตสาหกรรมการเสริมสร้าง การผลิตและการให้บริการ โดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่างๆ ความรู้สึกละเอียดและการแข่งขันต่างๆและความก้าวหน้าในการวิจัย พัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง การจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Component) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค หมายถึง ระบบเศรษฐกิจทั้งภายในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจผลผลิต มวลรวมทั้งประเทศ อัตราการว่างงานการจ้างงานและค่าแรง โครงสร้างทางรายได้ การกระจายรายได้ ภาวะเงินเฟ้อ ภาษีอากรและค่าใช้จ่ายของรัฐบาลที่มีผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political Component) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่างๆของภาครัฐบาลที่จะมีผลในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงาน

ของสถานศึกษา เช่น นโยบายของรัฐบาล เสถียรภาพของรัฐบาล พระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา ประกาศ กระทรวง และระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆและบทบาทของกลุ่มผลประโยชน์ และกลุ่มพลังทางการเมืองสภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ (Operating Environment) เป็นการสำรวจสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา ทั้งด้านกายภาพ สังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง ที่เป็นสภาพที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของสถานศึกษา ความต้องการของสังคม ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา (ผู้ปกครองชุมชน) ความร่วมมือของชุมชนและคณะกรรมการสถานศึกษาในการร่วมมือวางแผนและการให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน

## 2.7 การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก SWOT ไปจัดทำกลยุทธ์

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ (2545 : 108) นำเสนอการประเมินความสำคัญของโอกาสและอุปสรรค จากปัจจัยภายนอก ที่ได้ทำการวิเคราะห์แล้ว โดยใช้ตารางสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (Internal factors Analysis Summary : EFAS) เป็นการพิจารณาความสำคัญของปัจจัยภายนอกแต่ละราย มีความสำคัญและมีผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรต่อไป

สรุปได้ว่า การวิเคราะห์ SWOT เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินของสภาพแวดล้อมในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน ผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาส และอุปสรรคทำให้ทราบถึงสถานะขององค์กรอันเป็นข้อมูลที่ใช้ในการออกแบบยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับสภาพองค์กร ก่อให้เกิดการอยู่รอดและแข่งขันกันได้

## การจัดการศึกษา

### 1. การจัดการศึกษาปฐมวัย

#### 1.1 แนวคิดในการพัฒนาเด็กปฐมวัย

แนวคิดในการพัฒนาเด็กปฐมวัย (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. 2548 : 20) องค์การสหประชาชาติได้ประกาศใช้อนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก ในปีพุทธศักราช 2553 ซึ่งมีสาระสำคัญมุ่งปกป้องและส่งเสริมเด็ก รวมทั้งตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของเด็ก โดยประเทศที่ลงนามในอนุสัญญาจะต้องปกป้องและส่งเสริมสิทธิพื้นฐานของเด็ก 4 ประการ คือ

1.1.1 สิทธิในการอยู่รอด ได้แก่ สิทธิที่จะได้รับบริการด้านสาธารณสุข สิทธิจะได้รับการจดทะเบียนและมีชื่อทันทีตั้งแต่แรกเกิด

1.1.2 สิทธิที่จะได้รับการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาร่างกาย สติปัญญา จิตใจและอารมณ์

1.1.3 สิทธิที่จะได้รับการคุ้มครอง ได้แก่ การคุ้มครองจากการทำร้าย ทารุณกรรมทอดทิ้ง การแสวงหาประโยชน์ การลักพา ฯลฯ

1.1.4 สิทธิในการร่วม ได้แก่ การแสดงความคิดเห็น การได้รับข้อมูลข่าวสาร การแสดงออกทางศาสนาหรือความเชื่อของเด็ก รวมถึงการส่งเสริมให้มีการเผยแพร่หนังสืออื่นๆ เพื่อเด็ก

## 1.2 ความสำคัญของการพัฒนาเด็กปฐมวัย

1.2.1 การพัฒนามนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องเริ่มตั้งแต่อยู่ในครรภ์ ช่วงปฐมวัยและต่อเนื่องตลอดชีวิต

1.2.2 หลักวิชาและการวิจัยได้แสดงว่าปัจจัยแวดล้อมและการเลี้ยงดูที่เหมาะสมสามารถเปลี่ยนโครงสร้างและประสิทธิภาพการทำงานของสมองมนุษย์ได้ เวลาที่สำคัญและจำเป็นในการพัฒนาสมอง คือ ในช่วง 5 ปีแรกของชีวิต

1.2.3 การพัฒนาคุณภาพมนุษย์ที่ยั่งยืนและป้องกันปัญหาสังคมในระยะยาว จำเป็นต้องเริ่มพัฒนาตั้งแต่ปฐมวัย โดยเน้นครอบครัวเป็นแกนหลักและชุมชนเป็นฐานที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการพัฒนาเลี้ยงดูทุกชั้นตอน

1.2.4 แนวคิดในการพัฒนาเด็กเพื่อให้มีพัฒนาทุกด้านสมดุลนับตั้งแต่ปฏิสนธิจนเจริญวัย จำเป็นต้องมีการตื่นตัวและผนึกกำลังกันทุกฝ่ายทั้งภาครัฐและเอกชนร่วมกัน ส่งเสริมครอบครัวให้พ่อแม่ มีความรักและความรู้ สามารถเลี้ยงดูบุตรหลาน ได้ถูกวิธี

1.2.5 ผู้ดูแลเด็ก ครู รวมทั้งเจ้าหน้าที่สาธารณสุข มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้เจริญเติบโต พัฒนาไปในทางที่พึงประสงค์ บุคคลเหล่านี้ต้องมีหลักวิชา และทักษะที่ถูกต้องในการเลี้ยงดู

## 1.3 หลักการจัดการศึกษาปฐมวัย

หลักการการจัดการศึกษาปฐมวัย สำหรับเด็กที่มีอายุตั้งแต่แรกเกิดถึง 5 ขวบนั้น เป็นหลักการที่คำนึงถึงการพัฒนาเด็กอย่างเป็นองค์รวมเพื่อเปิดโอกาสในการพัฒนาเด็กทุกด้าน ตามลำดับขั้นตอนของพัฒนาอย่างสมดุลและเต็มตามศักยภาพ หลักการจัดการศึกษาปฐมวัยยัง เน้นการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนา ครอบคลุมเด็กทุกประเภท ทั้งเด็กปกติ เด็กด้อยโอกาสและเด็กพิเศษ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลและเน้นเด็กเป็นสำคัญ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2548 : 64)

แนวทางดังกล่าวข้างต้นนำมาสู่การจัดการศึกษาปฐมวัย ดังนี้

1. การสร้างหลักสูตรที่เหมาะสม การพัฒนาหลักสูตรพิจารณาจากวัยและประสบการณ์ของเด็ก เป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นการพัฒนาเด็กทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม สติปัญญาและลักษณะนิสัยโดยพื้นฐานของประสบการณ์เดิมที่เด็กมีอยู่และ

ประสบการณ์ใหม่ที่เด็กจะได้รับซึ่งต้องเป็นหลักสูตรที่ให้โอกาสทั้งเด็กปกติ เด็กด้อยโอกาสและเด็กพิเศษ

## 2. การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนของเด็กควรวอยู่ใน

สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ ตอบสนองความต้องการ ความสนใจของเด็กทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนต้องสะอาด ปลอดภัย อากาศสดชื่น ผ่อนคลาย มีโอกาสออกกำลังกายและพักผ่อน มีสื่อที่มาจากธรรมชาติและวัสดุที่หลากหลาย เหมาะสมกับวัยให้เด็กมีโอกาสเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง สภาพแวดล้อมใกล้ตัวและโลกที่เด็กอยู่ รวมทั้งการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคม

## 3. การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการ การเรียนรู้ของเด็ก ครูผู้ดูแลเด็กต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทจากผู้บอกความรู้หรือสั่งให้เด็กทำตาม เป็นผู้อำนวยความสะดวกโดยที่ครูผู้ดูแลเด็กจะต้องยอมรับ เห็นคุณค่า รู้จักและเข้าใจเด็กแต่ละคนที่ดูแล รับผิดชอบเพื่อจะได้วางแผนสร้างสภาพแวดล้อมและกิจกรรมต่างๆ ได้เหมาะสม นอกจากนี้ครูผู้ดูแลเด็กจะต้องรู้จักพัฒนาการตนเองปรับปรุงการใช้เทคนิคการจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับเด็ก

## 4. การบูรณาการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอนในระดับปฐมวัยยึดหลักการบูรณาการที่ว่าหนึ่งแนวคิดเด็กสามารถเรียนรู้ได้หลายกิจกรรม หนึ่งกิจกรรมเด็กสามารถเรียนรู้ได้หลายทักษะและหลายประสบการณ์สำคัญ จึงเป็นหน้าที่ของครูผู้ดูแลเด็กควรวางแผนการจัดประสบการณ์ให้เด็กได้เรียนรู้ ผ่านการเล่นที่หลากหลาย กิจกรรมหลากหลาย ทักษะหลากหลายประสบการณ์สำคัญอย่างเหมาะสมกับวัย

## 5. การประเมินพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ครูผู้ดูแลเด็กควรสังเกตและประเมินทั้งการสอนของตนเองและพัฒนาการเรียนรู้ของเด็กว่าบรรลุจุดประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ผลที่ได้รับจากการสังเกต สามารถบอกได้ว่า เด็กเกิดการเรียนรู้และมีความก้าวหน้าเพียงใด ซึ่งจะช่วยครูผู้ดูแลเด็กในการวางแผนการจัดกิจกรรม ซึ่งให้เห็นพัฒนาการของเด็กเป็นรายบุคคล ความต้องการพิเศษของเด็กแต่ละคนและยังใช้ในการประเมินประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

## 6. ความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้ดูแลเด็กและครอบครัวของเด็ก เด็กแต่ละคนมีความแตกต่างกันเนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เด็กเติบโตขึ้นมา ครูผู้ดูแลเด็ก พ่อแม่และผู้ปกครองเด็กต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทำความเข้าใจพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ต้องยอมรับและร่วมมือกันรับผิดชอบ มีส่วนร่วมในการพัฒนาตามหลักการจัดหลักสูตรให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน

## 2. การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 2.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติไว้ในหมวด 14 การปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

มาตรา 281 ภายใต้บังคับมาตรา 1 รัฐจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น และส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในท้องถิ่น

ท้องถิ่นใดมีลักษณะที่จะปกครองตนเองได้ ย่อมมีสิทธิจัดตั้งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามที่กฎหมายบัญญัติ

มาตรา 283 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปในการดูแลและจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น และย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเอง โดยเฉพาะ โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาของจังหวัดและประเทศเป็นส่วนรวมด้วย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีเข้มแข็งในการบริหารงาน ได้โดยอิสระและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนของท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาระบบการคลังท้องถิ่นให้จัดบริการสาธารณะได้โดยครบถ้วน

ตามอำนาจหน้าที่ จัดตั้งหรือร่วมกันจัดตั้งองค์กรเพื่อการจัดทำบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าเป็นประโยชน์และให้บริการประชาชนอย่างทั่วถึง

ให้มีกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ เพื่อกำหนดการแบ่งอำนาจหน้าที่และจัดสรรรายได้ระหว่างราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาคกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นตามระดับความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ รวมทั้งกำหนดระบบตรวจสอบและประเมินผล โดยมีคณะกรรมการประกอบด้วยผู้แทนหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีจำนวนเท่ากันเป็นผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย



ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงระดับขั้นการพัฒนาทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น สถานะทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความยั่งยืนทางการคลังของรัฐ

ในกรณีที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และการจัดสรรรายได้ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว คณะกรรมการตามวรรคสามจะต้องนำเรื่องดังกล่าวมาพิจารณา ทบทวนใหม่ทุกระยะเวลาไม่เกินห้าปี เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมของการกำหนดอำนาจหน้าที่และการจัดสรรรายได้ที่ได้กระทำไปแล้ว ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้น ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสำคัญ

การดำเนินงานตามวรรคห้า เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีและ รายงานรัฐสภาแล้วให้มีผลบังคับได้

มาตรา 289 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมและการฝึก อาชีพตามความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติ ด้วย

การจัดการศึกษาอบรมภายในท้องถิ่นตามวรรคสอง องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นต้องคำนึงถึงการบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรม อันดีของท้องถิ่น

จากเนื้อหาสาระของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ที่บัญญัติไว้เกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พอสรุปได้ว่า สิทธิของ ประชาชนในด้านการจัดการศึกษาและการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะจัดการศึกษา อบรมและฝึกอบรมตามความ เหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น ซึ่งรัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและ ตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เองตามความเป็นอิสระของท้องถิ่น ในการกำหนดนโยบายการ ปกครอง การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลังมีอำนาจเป็นของตนเอง

2.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญ คือ มาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลัก ข้อ (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักข้อ (2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



ข้อ (6) การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่น

ในมาตรา 18 ข้อ (1) การจัดการศึกษาปฐมวัยให้จัดในสถานศึกษา ดังต่อไปนี้  
สถานศึกษาเด็กปฐมวัย ได้แก่ ได้แก่ ศูนย์เด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กก่อน  
เกณฑ์ของสถาบันศาสนา ศูนย์บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่มของเด็กพิการและเด็กซึ่งมีความ  
ต้องการพิเศษ หรือสถาบันพัฒนาเด็กปฐมวัยที่เรียกชื่ออย่างอื่น

ด้านการบริหารและจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บัญญัติไว้ใน  
ในมาตรา 41 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุก  
ระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่น

มาตรา 42 ให้กระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมใน  
การจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีหน้าที่ในการประสานและส่งเสริม  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและได้มาตรฐาน  
การศึกษา รวมทั้ง การเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณอุดหนุน การจัดการศึกษาขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา บัญญัติไว้ใน

มาตรา 58 ให้มีการระดมทรัพยากร และการลงทุนด้านงบประมาณ การเงิน  
และทรัพย์สินทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรเอกชน  
เอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่นและต่างประเทศ  
มาใช้จัดการศึกษา ดังนี้

(1) ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา  
โดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

(2) ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรเอกชน เอกชน องค์กรวิชาชีพ  
สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาโดยเป็นผู้  
จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรอื่น ให้แก่ สถานศึกษา  
และมีส่วนร่วม รับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายทางการศึกษาตามความเหมาะสมและความจำเป็น (ปฏิรูป  
การศึกษา. 2545 : 80)

แสดงให้เห็นว่ารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 และ  
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ต่างก็มี  
แนวทางการจัดการศึกษา มุ่งที่จะให้องค์กรทุกส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัด  
การศึกษา ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรบริหารทางสังคมองค์กรหนึ่งด้วย

2.3 แนวนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระยะ 15 ปี  
(พ.ศ. 2545-2559) : การจัดการศึกษาปฐมวัย

กระทรวงมหาดไทย ได้จัดทำแผนนโยบายการจัดการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2545-2559) ขึ้น โดยมีสาระที่เกี่ยวกับบทบาทการจัดการศึกษาของเทศบาลตำบล ด้านการจัดการศึกษาปฐมวัยดังนี้ (สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น. 2544 : 37)

1. ภารกิจด้านการจัดการศึกษา เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็กตั้งแต่แรกเกิดจนถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา เต็มตามศักยภาพและมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. วัตถุประสงค์การจัดการศึกษาปฐมวัยเพื่อให้เด็กได้รับการส่งเสริมพัฒนาการ และเตรียมความพร้อมทางร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อให้การจัดการศึกษาของท้องถิ่นดำเนินการตามความพร้อมและคำนึงถึงการมีส่วนร่วม สถาบันศาสนา สถานประกอบการและประชาชนในท้องถิ่น มีสิทธิและมีส่วนในการจัดการศึกษาปฐมวัย
3. นโยบายการจัดการศึกษาปฐมวัย มีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรการการศึกษาปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โรงเรียนหรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

## แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

### 1. ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

โกวิทช์ พวงงาม ได้รวบรวมความหมายของการปกครองท้องถิ่นของนักวิชาการชาวต่างประเทศไว้ ดังนี้

ร็อบสัน (Robson. 1953 ; อ้างอิงมาจาก โกวิทช์ พวงงาม. 2546 : 20) ได้ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองส่วนหนึ่งของประเทศซึ่งมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ เพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิตามกฎหมายและมีองค์การที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั่นเอง

ฮอลโลเวย์ (Holloway. 1951 ; อ้างอิงมาจาก โกวิทช์ พวงงาม. 2546 : 20) กล่าวว่า การปกครองตนเองของท้องถิ่นหมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตาม

หลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้มีอำนาจในการปกครองเอง มีการบริหารงานคลังของตนเองและมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

วิต (Wit. 1967 ; อ้างอิงมาจาก โกวิทช์ พวงงาม. 2546 : 20) ได้ให้ความหมายว่าการปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางมีอำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิด โอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการครองร่วมกันรับผิดชอบทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น

ประทวน คงฤทธิศึกษากร (2540 : 15) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐ และโดยนัยนี้จะตนเอง

สรุป การปกครองท้องถิ่น หมายถึง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกิดขึ้นจากการกระจายอำนาจการปกครองของรัฐบาลกลาง มีฐานะที่เป็นองค์กรทำหน้าที่ในการปกครองและดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้นตามนโยบายและแนวทางที่กำหนด โดยรัฐบาลกลางจะกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ถึงแม้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีความเป็นอิสระในการปกครองตนเองพร้อมทั้งการบริหารจัดการในเรื่องต่างๆ แต่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลจากรัฐบาลส่วนกลางและภายใต้กฎหมาย

## 2. ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

โกวิทช์ พวงงาม (2546 : 25) ได้สรุปความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นไว้ ดังนี้

2.1 การปกครองท้องถิ่นถือเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมือง อันจะนำมาสู่ความศรัทธาเต็มใสในระบอบประชาธิปไตย

2.2 การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระรัฐบาล

2.3 การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองตนเอง เพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมือง ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดสำนึกใน ความสำคัญของตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนรับรู้ถึงอุปสรรค ปัญหาและช่วยกันแก้ไข ปัญหาของท้องถิ่นของตน

2.4 การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง การบริหารของประเทศในอนาคต

2.5 การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

2.6 การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทพึ่งตนเอง

### 3. หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานการปกครองท้องถิ่น

โกวิท พวงงาม (2546 : 25) ได้สรุปความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น ไว้ดังนี้ หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยการปกครองท้องถิ่น ควรจะต้องพิจารณาถึงกำลังเงินกำลังงบประมาณ กำลังคน กำลังความสามารถของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และหน้าที่ความรับผิดชอบควรเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากเกินกว่าภาระหรือเป็นนโยบายซึ่งรัฐบาลต้องการความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งประเทศ ก็ไม่ควรมอบให้ท้องถิ่นดำเนินการ เช่น งานทะเบียนที่ดิน การศึกษาระดับอุดมศึกษา การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นดำเนินการ มีข้อพิจารณาดังนี้

3.1 เป็นงานที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่นและงานที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน ได้แก่ การจัดทำถนน สะพาน สวนหย่อม สาธารณะ การกำจัดขยะมูลฝอย เป็นต้น

3.2 เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวกับการป้องกันภัย รักษาความปลอดภัย เช่น งานดับเพลิง

3.3 เป็นงานที่เกี่ยวกับสวัสดิการสังคม ด้านนี้มีความสำคัญต่อประชาชนในท้องถิ่นมาก เช่น การจัดให้มีหน่วยบริการทางสาธารณสุข จัดให้มีสถานสงเคราะห์เด็กและคนชรา เป็นต้น

3.4 เป็นงานที่เกี่ยวกับการพาณิชย์ท้องถิ่น เป็นงานที่หากปล่อยให้ประชาชนดำเนินการเอง อาจไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควรจะเป็นจัดให้มีโรรับจำหน่าย การจัดตลาดและงานต่างๆ ที่มีรายได้โดยสามารถเรียกค่าบริการจากประชาชน

### การปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล

#### 1. ความเป็นมาของการปกครองท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล

การปกครองท้องถิ่นในประเทศไทยมีขึ้นครั้งแรกในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ทรงพระราชดำริให้ทดลองการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบสุขาภิบาลขึ้นในกรุงเทพมหานคร ก่อนเมื่อ พ.ศ. 2440 และได้ตราพระราชกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพ ร.ศ. 116 (พ.ศ. 2441) แต่การจัดตั้งงานสุขาภิบาลกรุงเทพ ยังไม่มีลักษณะเป็นการปกครองตนเองเพราะกำหนดให้มีผู้บริหารเป็นข้าราชการประจำทั้งสิ้น ต่อมาในวันที่ 18 มีนาคม 2448 พระองค์ทรงจัดตั้งสุขาภิบาลท่าฉลอม อำเภอเมืองสมุทรสาคร ซึ่งถือว่าเป็นการ

ปกครองท้องถิ่นแห่งแรกของประเทศไทย การจัดตั้งสุขาภิบาลมีลักษณะการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานรักษาความสะอาด เจ้าหน้าที่ส่วนมากเป็นข้าราชการและยังไม่มีอำนาจที่จะออกข้อบังคับในการดำเนินการเกี่ยวกับสุขาภิบาลและกิจการอื่น

ต่อมาในปี พ.ศ. 2496 จึงได้มีการทดลองจัดตั้งเทศบาลในรูปแบบใหม่ขึ้น โดยตราพระราชบัญญัติการจัดบำรุงสถานที่ชายทะเลติดตะวันตกขึ้น เรียกว่า “การจัดบำรุงสถานที่ชายทะเลตะวันตก” ขึ้นในแถบชายทะเลที่มีอาณาเขตตั้งตำบลบ้านชะอำลงไปถึงตำบลหัวหิน สภาพเทศบาลนี้กฎหมายกำหนดให้เป็นนิติบุคคล คณะกรรมการของสภาพเทศบาลเป็นข้าราชการ ซึ่งพระเจ้าอยู่หัวทรงโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งขึ้นมาทั้งหมด อย่างไรก็ตามรูปแบบการปกครองดังกล่าวมิได้เป็นการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นไปมากนัก

ในปี พ.ศ. 2473 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 จึงทรงจัดการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลขึ้น โดยที่กระทรวงมหาดไทยได้ทูลเกล้าฯ แผนงานโครงการพร้อมด้วยร่างกฎหมายที่ทำสำเร็จเรียบร้อยแล้วเพื่อทรงพิจารณา พระองค์ทรงนำเข้าไปศึกษาในที่ประชุมเสนาบดี ซึ่งที่ประชุมไม่เห็นด้วย โดยให้เหตุผลว่าระบบใหม่นี้เป็นของดี แต่เมื่อพระราชทานไปยังราษฎรที่ยังไม่เข้าใจระบบดังกล่าว อาจเกิดผลเสียมากกว่าจึงควรที่จะให้การศึกษาแก่ผู้รับให้เกิดความรู้ความเข้าใจเสียก่อน

อย่างไรก็ตามหลังจากที่คณะราษฎร ได้ทำการเปลี่ยนแปลงการปกครอง เมื่อ พ.ศ. 2475 แล้ว จึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 โดยได้มีการจัดตั้งเทศบาลเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2478 โดยได้ยกฐานะสุขาภิบาลที่มีอยู่เดิม 35 แห่ง ขึ้นเป็นสุขาภิบาลเมือง 29 แห่ง และได้ยกฐานะสุขาภิบาล 6 แห่ง ขึ้นเป็นเทศบาลได้ การประกาศใช้เทศบาล พ.ศ. 2481 และ พ.ศ. 2496 ซึ่งเป็นหลักมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีการแก้ไขเพิ่มเติมหลายครั้ง ครั้งที่สำคัญ ได้แก่ พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ซึ่งได้ให้ประชาชนมีสิทธิเลือกตั้งนายกเทศมนตรีโดยตรง

## 2. การจัดตั้งเทศบาล

2.1 ประเภทของเทศบาล กฎหมายได้กำหนดให้จำแนกเทศบาล ออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร ซึ่งมีหลักเกณฑ์ในการจัดตั้ง ดังนี้

2.1.1 เทศบาลตำบล กฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้งไว้กว้างๆ ว่าท้องถิ่นที่มีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะเป็นเทศบาลตำบล

2.1.2 เทศบาลเมือง มีหลักเกณฑ์ในการจัดตั้ง ดังนี้

1) ท้องถิ่นที่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดทุกแห่ง ให้ยกฐานะเป็นเทศบาล

เมือง



2) ท้องถิ่นที่ไม่ใช่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด จะยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองมีหลักเกณฑ์ คือ เป็นท้องถิ่นที่มีพลเมืองตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามกฎหมายกำหนดไว้ และมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

2.1.3 เทศบาลนคร มีหลักเกณฑ์ในการจัดตั้ง ดังนี้

- 1) เป็นท้องถิ่นที่มีพลเมืองตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป
- 2) มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามกฎหมายกำหนดไว้
- 3) มีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะเป็นเทศบาลนคร

2.2 การบริหารองค์การเทศบาล แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ รูปแบบคณะเทศมนตรีและรูปแบบนายกเทศมนตรี การจะเลือกรูปแบบการบริหารเทศบาลเป็นอย่างไรให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของประชาชนในเขตเทศบาลแต่ละแห่ง ดังนี้

2.2.1 การเลือกรูปแบบขององค์การบริหารเทศบาล ผู้มีสิทธิเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสี่ ของจำนวนผู้มีสิทธิเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลในเขตเทศบาลนั้นเข้าชื่อร้องขอต่อคณะกรรมการเลือกตั้ง เพื่อให้จัดทำประชามติว่าจะกำหนดให้การบริหารเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรี

2.2.2 การนำผลของประชามติไปใช้ให้นำมาใช้เมื่อมีการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลเป็นการทั่วไปในคราวถัดไป จากวันที่มีการออกเสียงประชามติและให้ใช้รูปแบบการบริหารตามผลประชามตินั้นตลอดไป จนกว่าจะมีการออกเสียงประชามติของผู้มีสิทธิเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลให้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารเทศบาลเป็นอย่างอื่น

2.2.3 ระยะเวลาการร้องขอ ให้ทำประชามติผู้มีสิทธิเลือกตั้งต้องร้องขอต่อคณะกรรมการเลือกตั้ง ก่อนครบวาระของสภาเทศบาลที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในขณะนั้นไม่น้อยกว่าสามร้อยหกสิบวันและจะกระทำในวาระของสภาเทศบาลหนึ่งได้เพียงครั้งเดียว

### 3. การจัดองค์การเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติ พ.ศ. 2496 และ (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายนิติบัญญัติ ได้แก่ สภาเทศบาลและฝ่ายบริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรี

3.1 สภาเทศบาล สมาชิกมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนอำนาจหน้าที่ ดังนี้

3.1.1 อำนาจในการตราเทศบัญญัติ ซึ่งมีผลใช้บังคับได้เฉพาะในเขตเทศบาลนั้น โดยเทศบาลนั้นโดยสภาเทศบาลเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ในการตราเทศบัญญัติ โดยไม่ขัดหรือแย้งต่อตัวบทกฎหมาย



3.1.2 อำนาจในการควบคุมฝ่ายบริหาร สภาเทศบาลมีอำนาจในการควบคุม คณะเทศมนตรีซึ่งเป็นฝ่ายบริหาร ให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนและนโยบาย ที่กำหนดไว้ โดยมีมาตรการควบคุมที่สำคัญ 4 ประการ คือ การแถลงนโยบายของ นายกเทศมนตรีต่อสภา การตั้งกระทูถาม การเปิดอภิปรายและการอนุมัติงบประมาณประจำปี แต่เป็นการควบคุมไม่เด็ดขาด กล่าวคือ ไม่มีการลงมติไม่ไว้วางใจนายกเทศมนตรี

3.1.3 อำนาจในการแต่งตั้งคณะกรรมการของสภาเทศบาล เพื่อที่จะให้ การดำเนินงานต่างๆ ของสภาเทศบาลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สภาเทศบาล มีอำนาจที่จะตั้งคณะกรรมการเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่มอบหมายให้ทำซึ่งคณะกรรมการที่ สภาเทศบาลจะแต่งตั้ง ดังนี้ สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ คณะกรรมการสามัญ เป็นคณะกรรมการที่ประกอบด้วย สมาชิกสภาเทศบาลและคณะกรรมการวิสามัญเป็น คณะกรรมการที่ประกอบด้วย สมาชิกเทศบาลหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกที่มีได้เป็นสมาชิก ซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากสภาเทศบาล เพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ตามที่สภาเทศบาลมอบหมาย

3.2 นายกเทศมนตรี ให้มีการเลือกตั้งนายกเทศมนตรี จำนวน 1 คน โดย นายกเทศมนตรี สามารถแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีเป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารงานเทศบาล คือ เทศบาลตำบลให้มีรองนายกเทศมนตรี ได้ไม่เกิน 2 คน เทศบาลเมืองให้มีรอง นายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน และเทศบาลนครให้มีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน นายกเทศมนตรีมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

3.2.1 กำหนดนโยบายไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการ ของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมายเทศบัญญัติและนโยบาย

3.2.2 สั่ง อนุญาต อนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล

3.2.3 แต่งตั้งและถอดถอน รองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และ เลขานุการนายกเทศมนตรี

3.2.4 วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

3.2.5 รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ

3.2.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และ กฎหมายอื่น

นอกจากนี้ นายกเทศมนตรียังมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารกิจกรรมของ เทศบาล ตามที่กฎหมายเทศบาลและกฎหมายอื่นกำหนดไว้

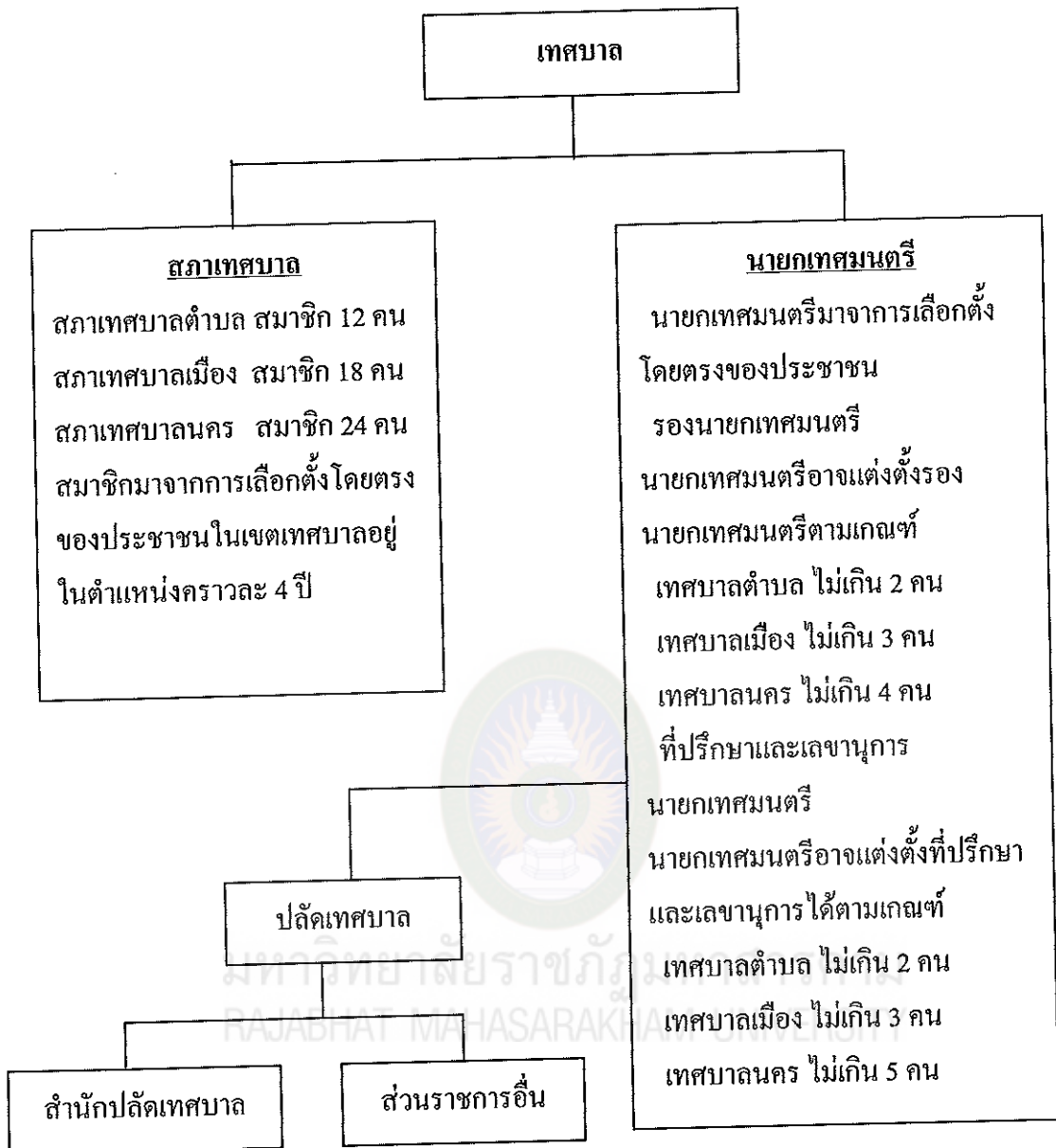
2. อำนาจหน้าที่ในการเปรียบเทียบคดีที่ละเมิดต่อเทศบัญญัติโดย นายกเทศมนตรี หรือเทศมนตรีคนใดคนหนึ่ง มีอำนาจเปรียบเทียบในคดีที่มีการละเมิดต่อ

เทศบัญญัติได้และให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

3. อำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติการต่างๆ ตามกฎหมายว่าด้วยลักษณะปกครองท้องที่เช่นเดียวกับ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในการปฏิบัติงานต่างๆ ในเขตเทศบาลตามบทบัญญัติของกฎหมายลักษณะการปกครองท้องที่ หรือกฎหมายอื่นที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยพิจารณาเห็นสมควรไว้โดยกฎกระทรวง



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



แผนภาพที่ 6 โครงสร้างของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546

#### 4. อำนาจหน้าที่ของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546 กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลดังกล่าวได้เป็น 2 ประเภท คือ อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายจัดตั้งเทศบาลและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะ ดังนี้

4.1 อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายจัดตั้งเทศบาล อำนาจหน้าที่ของเทศบาลมี 2 ส่วน คือ อำนาจหน้าที่ที่ต้องทำและอำนาจหน้าที่ที่อาจจัดทำในแต่ละเทศบาล ดังนี้

##### 4.1.1 อำนาจหน้าที่ที่ต้องทำ

ตารางที่ 3 อำนาจหน้าที่ที่ต้องทำของเทศบาล

เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร
1. รักษาความสงบเรียบร้อย ของประชาชน 2. ให้มีและบำรุงทางบกและ ทางน้ำ 3. รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการจัดขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล 4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ 5. ให้มีเครื่องใช้ในการ ดับเพลิง 6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษา อบรม 7. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ 8. บำรุงศิลปปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒน ธรรมอันดีงามของท้องถิ่น 9. หน้าที่อื่นๆ ซึ่งมีคำสั่ง กระทรวงมหาดไทยหรือ กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ ของเทศบาล	1. มีหน้าที่เช่นเดียวกับ เทศบาลตำบล 2. ให้มีน้ำสะอาดและประปา 3. ให้มีโรงฆ่าสัตว์ 4. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำ การพิทักษ์รักษาคนไข้ 5. ให้มีและบำรุงทางระบาย น้ำ 6. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่าง โดยวิธีอื่น	1. มีหน้าที่เช่นเดียวกับ เทศบาลเมือง 2. ให้มีและบำรุงสงเคราะห์ มารดาและเด็ก 3. กิจการอย่างอื่นที่จำเป็น เพื่อการสาธารณสุข 4. การควบคุมสุขลัภณะ อนาถในรายจำหน่าย 5. จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย และการปรับปรุงแหล่ง เสื่อมโทรม 6. จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่ จอดรถ 7. การวางผังเมืองและ ควบคุมการก่อสร้าง

ที่มา : พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546. 2546 : 17-18

## 4.1.2 อำนาจหน้าที่อาจจัดทำ ตามมาตรา 51, 54

## ตารางที่ 4 อำนาจหน้าที่อาจจัดทำของเทศบาล

เทศบาลตำบล	เทศบาลเมือง	เทศบาลนคร
1. ให้มีน้ำสะอาดหรือการ ประปา 2. ให้มีโรงฆ่าสัตว์ 3. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และ ท่าข้าม 4. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน 5. บำรุงและส่งเสริมการทำมา หากินของราษฎร 6. ให้มีและบำรุงรักษาสถานที่ การพิกัดและรักษาคนเจ็บไข้ 7. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น 8. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ 9. เทศพาณิชย์	1. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และ ท่าข้าม 2. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน 3. บำรุงและส่งเสริมการทำมา หากินของราษฎร 4. ให้มีการบำรุงสถาน สงเคราะห์มารดาและเด็ก 5. ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล 6. ให้มีการสาธารณสุข 7. จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อ การสาธารณสุข 8. จัดตั้งและบำรุงโรงเรียน อาชีวศึกษา 9. ให้มีและบำรุงสถานที่ สำหรับการกีฬาและพลศึกษา 10. ให้มีและบำรุง สวนสาธารณะ สวนสัตว์และ สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ 11. ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาด เรียบร้อยของท้องถิ่น 12. เทศพาณิชย์	มีหน้าที่เช่นเดียวกับ เทศบาลเมืองตามข้อ 1-12

ที่มา : พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546. 2546 : 18-19

4.2 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายอื่น นอกจากอำนาจหน้าที่ตามที่พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2546 กำหนดไว้แล้วยังมีกฎหมายอื่นกำหนดให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้นๆ อีกเป็นจำนวนมาก เช่น

4.2.1 พระราชบัญญัติป้องกันภัยอันตรายอันเกิดแก่การเล่น มหรสพ พุทธศักราช 2494

4.2.2 พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พุทธศักราช 2475

4.2.3 พระราชบัญญัติสาธารณสุข พุทธศักราช 2484

4.2.4 พระราชบัญญัติควบคุมการใช้อุจจาระทำปุ๋ย พุทธศักราช 2490

4.2.5 พระราชบัญญัติควบคุมการโฆษณา โดยใช้เครื่องขยายเสียง

พุทศักราช 2493

4.2.6 พระราชบัญญัติป้องกันและระงับอัคคีภัย พุทธศักราช 2495

4.2.7 พระราชบัญญัติป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า พุทธศักราช 2498

4.2.8 พระราชบัญญัติทะเบียนราษฎร พุทธศักราช 2499

4.2.9 พระราชบัญญัติควบคุมการฆ่าและจำหน่ายเนื้อสัตว์ พุทธศักราช 2502

4.2.10 พระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง พุทธศักราช 2503

4.2.11 พระราชบัญญัติจัดระเบียบการจอดยานยนต์ในเขตเทศบาลและสุขาภิบาล พุทธศักราช 2503

4.2.12 พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พุทธศักราช 2508

4.2.13 พระราชบัญญัติภาษีป้าย พุทธศักราช 2510

4.2.14 พระราชบัญญัติการผังเมือง พุทธศักราช 2518

4.2.15 พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พุทธศักราช 2522

4.2.16 พระราชบัญญัติป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน พุทธศักราช 2522

4.2.17 พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พุทธศักราช 2523

4.2.18 พระราชบัญญัติประถมศึกษา พุทธศักราช 2523

4.2.19 พระราชบัญญัติรักษาคลองประปา พุทธศักราช 2526

4.2.20 พระราชบัญญัติสุสานและฌาปนสถาน พุทธศักราช 2528

4.3 อำนาจหน้าที่ที่จัดทำนอกเขตเทศบาล เทศบาลมีอำนาจจะทำการนอกเขตเทศบาล โดยกิจการที่จะทำนั้นจะต้องเข้าข่ายตามหลักเกณฑ์ 3 ประการ ดังนี้

4.3.1 เมื่อการนั้นจำเป็นต้องทำและเป็นการที่เกี่ยวข้องกับกิจการที่ดำเนินตามอำนาจหน้าที่ที่อยู่ภายในเขตของตน



4.3.2 เมื่อได้รับความยินยอมจากสภาเทศบาล คณะกรรมการสุขภาพ  
สภาจังหวัดหรือสภาตำบลแห่งท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง และ

4.3.3 เมื่อได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

4.4 อำนาจหน้าที่ที่จัดทำร่วมกับบุคคลอื่น เทศบาลอาจทำการร่วมกับบุคคลอื่น  
โดยการก่อตั้งบริษัทจำกัดหรือถือหุ้นในบริษัทจำกัดได้เมื่อเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

4.4.1 บริษัทจำกัดนี้มีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อกิจการค้าขายอันเป็น  
สาธารณูปโภค

4.4.2 เทศบาลต้องถือหุ้นเป็นมูลค่าเกินกว่าร้อยละ 50 ของทุนที่บริษัทนั้น  
จดทะเบียนไว้ในกรณีที่หลายเทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล  
หรือสุขภาพถือหุ้นอยู่ในบริษัทเดียวกันให้นับหุ้นที่ถือหุ้นนั้นรวมกัน

4.4.3 เมื่อได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

4.5 การจัดตั้งสหการ เป็นการจัดตั้งองค์การความร่วมมือกันระหว่างเทศบาล ตั้งแต่  
2 แห่งขึ้นไป ที่จะร่วมกันทำประโยชน์ภายในอำนาจหน้าที่ของเทศบาลโดยตราเป็นพระราช  
กฤษฎีกาโดยกำหนดวิธีการจัดทรัพย์สินไว้ด้วย

### มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง แนวทางให้องค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นถือปฏิบัติในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพ เป็นไปในแนวทาง  
เดียวกัน

เด็กเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศชาติ  
ในอนาคต การพัฒนาเด็กให้ได้รับความพร้อมทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา  
จึงนับเป็นภารกิจสำคัญที่หน่วยงานซึ่งรับผิดชอบจะต้องตระหนักและให้ความสนใจ เพื่อให้  
การพัฒนาเด็กเล็กเป็นไปอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานเหมาะสมกับวัย (กรมส่งเสริมการ  
ปกครองท้องถิ่น. 2550 : 1-3)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะหน่วยงานที่มีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบด้านการ  
พัฒนาเด็ก ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจ  
ไม่ว่าจะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบใดก็ตาม ทั้งองค์กรบริหารส่วนตำบล  
เทศบาล หรือเมืองพัทยาที่ดี ล้วนแต่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการเกี่ยวกับศูนย์พัฒนา  
เด็กเล็กทั้งสิ้น ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้จัดตั้งและดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็ก  
เล็ก พร้อมทั้งรับถ่ายโอนศูนย์พัฒนาซึ่งเดิมอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของส่วนราชการต่างๆ

โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในทุกด้านๆ เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพและได้มาตรฐาน

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้เล็งเห็นความสำคัญในการจัดทำมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถดำเนินงานเพื่อพัฒนาเด็กได้อย่างมีคุณภาพและเหมาะสม ซึ่งจะเป็นแนวทางให้การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่อไป

มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น 2553 : 2)

### 5.1 มาตรฐานการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

เป็นการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มาตรฐานและคุณภาพตามหลักวิชาการ กฎหมาย ระเบียบและหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง โดยความร่วมมือสนับสนุนของประชาชนในชุมชนท้องถิ่นนั้นๆ แบ่งการบริหารจัดการเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

#### 5.1.1 ด้านการบริหารงานทั่วไป

1) การจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดประสงค์จะจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต้องมีความพร้อมด้านงบประมาณ อาคารสถานที่ และกำหนดให้มีโครงสร้างส่วนราชการทั้งบุคลากรที่รับผิดชอบ ได้แก่ ส่วน/กอง/สำนักการศึกษา โดยให้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1.1) จัดเวทีประชาคม เพื่อสำรวจความต้องการของชุมชนในการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีจำนวนเด็กเล็กอายุ 2-5 ปี ที่จะเข้ารับบริการไม่น้อยกว่า 20 คน

1.2) จัดทำโครงการและแผนจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขอความเห็นชอบสภาท้องถิ่น

1.3) จัดทำประกาศจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.4) จัดทำแผนดำเนินงาน ได้แก่ สำรวจสำมะโนประชากรเด็กเล็ก อายุ 2-5 ปี แผนรับนักเรียน การจัดบุคลากร การจัดชั้นเรียนและการงบประมาณ เป็นต้น

1.5) จัดทำระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าด้วยการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1.6) รายงานการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้กรมส่งเสริมการปกครอง  
ท้องถิ่นทราบ กรณีไม่มีสถานที่ก่อสร้างเป็นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องได้รับความ  
ยินยอมจากเจ้าของกรรมสิทธิ์อนุญาตให้ใช้สถานที่ก่อสร้าง และการบริหารจัดการศูนย์พัฒนา  
เด็กเล็กแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2) การย้ายและรวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.1) จัดเวทีประชาคม เพื่อสำรวจความต้องการของชุมชน

2.2) ให้คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนำเรื่องเสนอต่อหน่วยงาน  
ต้นสังกัดตามลำดับ เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาขอความเห็นชอบจาก  
สภาท้องถิ่น

2.3) จัดทำแผนการย้าย/รวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.4) จัดทำประกาศย้าย/รวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2.5) รายงานการย้าย/รวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้กรมส่งเสริมการปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นทราบ

3) การขุดเลิกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
วิเคราะห์เหตุผลความจำเป็นในการขุดเลิกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และเสนอองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นต้นสังกัดดำเนินการ ตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.1) จัดเวทีประชาคม เพื่อสำรวจความต้องการของชุมชน

3.2) นำผลการประชาคมพิจารณาเสนอผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นเพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่น

3.3) จัดทำประกาศขุดเลิกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยให้มีผลเมื่อสิ้นสุด  
ภาคเรียน

3.4) รายงานการขุดเลิกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้กรมส่งเสริมการปกครอง  
ท้องถิ่นทราบ

4) การให้บริการ การอบรมเลี้ยงดู การจัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการ  
เรียนรู้ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นสถานศึกษาที่ให้การอบรมเลี้ยงดูจัดประสบการณ์และส่งเสริม  
พัฒนาการเรียนรู้ให้เด็กเล็กได้รับการพัฒนา ทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาที่  
เหมาะสมตามวัยตามศักยภาพของเด็กแต่ละคน ดังนั้น ระยะเวลาการจัดการเรียนรู้และ  
แนวทางการจัดการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสม  
เพื่อให้ได้รับการศึกษาและพัฒนาเป็นไปตามวัยแต่ละช่วงอายุ สอดคล้องกับสังคม วัฒนธรรม  
ภูมิปัญญาท้องถิ่น และหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ให้เด็กเล็กพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาน  
ระดับสูงขึ้นไปดังนี้

4.1) ระยะเวลาเรียนรู้ในรอบปีการศึกษา เริ่มต้นปีการศึกษาในวันที่ 16 พฤษภาคมและสิ้นปีการศึกษาในวันที่ 15 พฤศจิกายนของปีถัดไป โดยให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เปิดภาคเรียนรวมกันแล้วไม่น้อยกว่า 230 วัน และปิดภาคเรียนตามปกติในรอบปีการศึกษา ดังนี้

4.1.1) ภาคเรียนที่ 1 วันเปิดภาคเรียน วันที่ 16 พฤษภาคม วันปิดภาคเรียนวันที่ 11 ตุลาคม

4.1.2) ภาคเรียนที่ 2 วันเปิดภาคเรียน วันที่ 1 พฤศจิกายน วันปิดภาคเรียนวันที่ 1 เมษายน ของปีถัดไป

4.1.3) กรณีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กใดประสงค์จะเปิดและปิดภาคเรียน แตกต่างไปจากที่กำหนดไว้ ตามข้อ (1) สามารถดำเนินการได้ตามต้องการของชุมชนและความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น

4.1.4) การกำหนดระยะเวลาการเรียนรู้ การเปิดปิดภาคเรียนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำประกาศ

4.2) การให้บริการส่งเสริมสนับสนุนเด็กเล็ก ได้แก่ อาหารกลางวัน อาหารว่าง เครื่องนอน อาหารเสริม (นม) วัสดุสื่อ อุปกรณ์การศึกษา วัสดุครุภัณฑ์ การตรวจสุขภาพเด็กประจำปี โดยบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุข และบริการอื่นๆ ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความพร้อม

4.3) การให้บริการอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์ และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้เด็กเล็กอายุ 2-5 ปี ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นหรือใกล้เคียงได้ตามศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.4) การจัดประสบการณ์ และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้เด็กเล็กมีการพัฒนาครบทั้ง 4 ด้าน (ร่างกาย อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญา) เหมาะสมตามวัยและศักยภาพของเด็กแต่ละคนตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตร

4.5) กรณีจำเป็นต้องใช้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อประชุม สัมมนา ฝึกอบรม จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร หรือกิจกรรมอื่นใดที่เป็นประโยชน์ต่อราชการและชุมชน หรือเหตุจำเป็นอื่นที่ไม่อาจเปิดเรียนได้ตามปกติ ให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สั่งปิดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ไม่เกิน 15 วัน หากเป็นเหตุพิเศษที่เกิดขึ้นจากภัยพิบัติสาธารณะ ให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สั่งปิดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ไม่เกิน 30 โดยให้ทำคำสั่งปิดเป็นหนังสือและต้องกำหนดการเรียนชดเชยให้ครบตามจำนวนวันที่สั่งปิด

4.6) ในระหว่างปิดภาคเรียนหรือปิดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามข้อ (1) ให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคำสั่งให้หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก

ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก หรือพนักงานจ้างอื่นในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มาปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเตรียมการ ด้านวิชาการ หลักสูตร การจัดการเรียนรู้แก่เด็กเล็ก สื่อ นวัตกรรม วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ การจัดสภาพแวดล้อม หรือการพัฒนาศูนย์ในด้านต่างๆ หรืองานด้านการศึกษาปฐมวัยอื่น

5) คณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย บุคคลที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งโดยกำหนดตามความเหมาะสมจากชุมชน และผู้ดำรงตำแหน่ง ดังนี้

- 5.1) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา
- 5.2) ผู้นำทางศาสนา
- 5.3) ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 5.4) ผู้แทนชุมชน
- 5.5) ผู้แทนผู้ปกครอง
- 5.6) ผู้แทนครูผู้ดูแลเด็ก/ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก

6) หน้าที่ของคณะกรรมการ ให้พิจารณาเลือกกรรมการ 1 คน เป็นประธาน โดยมีหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นกรรมการและเลขานุการ โดยตำแหน่ง และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำรงตำแหน่งเป็นที่ปรึกษาของคณะกรรมการมีจำนวนตามความเหมาะสม ให้คณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 6.1) กำหนดแนวทางการส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านต่างๆ ให้ได้คุณภาพและมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามนโยบายและแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 6.2) เสนอแนะให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงาน การพัฒนาคุณภาพศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแก่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 6.3) เสนอแนะให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบเลิก หรือย้ายรวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 6.4) พิจารณาเสนอผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกี่ยวกับการบริหารงานด้านบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 6.5) พิจารณาเสนอแผนงาน/โครงการและงบประมาณ ในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์ ตามหลักวิชาการและแผนพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 6.6) ส่งเสริมสนับสนุนผู้ปกครอง ชุมชนและสังคมทุกภาคส่วน ร่วมในการจัดการศึกษาและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

6.7) ส่งเสริมสนับสนุนความร่วมมือการพัฒนาเด็กเล็กของบุคลากรใน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และระหว่างศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### 5.1.2 ด้านการบริหารงบประมาณ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารงบประมาณศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ที่ได้รับการอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจากเงินรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเงินรายได้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังนี้

1) งบประมาณที่ได้รับการอุดหนุนจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จัดสรรเป็นเงินอุดหนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นำไปเบิกจ่ายดังนี้

1.1) ค่าอาหารเสริม (นม)

1.2) ค่าอาหารกลางวัน

1.3) ค่าตอบแทน ค่าครองชีพของบุคลากร เงินประกันสังคมของ

บุคลากร

1.4) ค่าวัสดุการศึกษา

1.5) ค่าพาหนะนำส่งเด็กไปโรงพยาบาล

1.6) ทุนการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต โดยดำเนินการเบิกจ่ายรายการต่างๆ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การจัดสรร

2) งบประมาณเงินรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วิธีการจัดหางบประมาณศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

2.1) จัดทำแผนพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ระยะ 3 ปี เพื่อนำเข้าสู่แผนพัฒนาการศึกษา และแผนพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เสนอขอความเห็นชอบสภาท้องถิ่น

2.2) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ

2.3) จัดทำแผนจัดหาพัสดุรายปี

2.4) จัดทำแผนจัดหาพัสดุ

2.5) ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการ

พัสดุฯ

2.6) จัดทำสมุดคุมงบประมาณรายจ่ายในหมวดรายจ่ายต่างๆ เพื่อรายงานและการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี

3) งบประมาณเงินรายได้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดำเนินการตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการนำเงินรายได้ของสถานศึกษาไปจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2551



### 5.1.3 ด้านการบริหารงานบุคคล

#### 1) การสรรหา/เลือกสรร/และการปรับสถานภาพ กรณีที่เป็นพนักงานจ้าง

1.1) ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการสรรหาและเลือกสรรบุคคล เพื่อเป็นพนักงานจ้างตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ทั่วไปที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด โดยยึดหลักสมรรถนะความเท่าเทียมในโอกาส และประโยชน์ของทางราชการ เป็นสำคัญด้วยกระบวนการที่มาตรฐาน ยุติธรรม และโปร่งใสเพื่อรองรับการตรวจสอบตาม แนวคิดการบริหารบ้านเมืองที่ดี

1.2) การกำหนดอัตราบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 1 อัตรา มีอัตราครูผู้ดูแลเด็กตามสัดส่วน (ครู : นักเรียน) 1: 20 หากมีเศษตั้งแต่ 10 คน ขึ้นไปให้เพิ่มครูผู้ดูแลเด็กได้อีก 1 คน โดยการจัดการศึกษาห้องละ 20 คน

1.3) สำหรับอัตราผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก และตำแหน่งอื่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณากำหนดให้มีได้ตามจำนวนที่เหมาะสมและสอดคล้องกับฐานะการคลังของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.4) การปรับสถานภาพพนักงานจ้างทั่วไปตำแหน่งผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็กและ ครูผู้ดูแลเด็กเป็นพนักงานจ้างตามภารกิจ ให้ถือปฏิบัติตามหนังสือกรมการปกครองส่วน ท้องถิ่น

2) การกำหนด ค่าตอบแทน สิทธิสวัสดิการ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดค่าตอบแทน สิทธิและสวัสดิการของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ช่วย ครูผู้ดูแลเด็ก ให้เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่น หนังสือ กระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และหนังสือสั่งการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก เพื่อนำผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในเรื่อง การเลื่อนค่าตอบแทน การต่อสัญญาจ้าง และอื่นๆ

4) การพัฒนาบุคลากร ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีการประชุมพิเศษ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก และผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็กที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่รวมทั้ง การอบรมและศึกษาดูงาน การนิเทศติดตามการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และส่งเสริม สนับสนุนการให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

### 5.1.4 ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

#### 1) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 2 ประเภทดังนี้

##### 1.1) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง

1.2) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับถ่ายโอนตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 โดยรับถ่ายโอนจากส่วนราชการต่างๆ ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน สำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมการศาสนา

## 2) การบริหารจัดการ

2.1) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเองและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับถ่ายโอนจากกรมพัฒนาชุมชนและสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติให้ปฏิบัติตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับถ่ายโอนจากกรมการศาสนาให้ปฏิบัติตามแนวทางปฏิบัติในการบริหารจัดการศูนย์อบรมเด็กก่อนระดับประถมศึกษา ในศาสนสถาน ตามหนังสือคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ นร 0107/ว20522 ลงวันที่ 4 ธันวาคม 2551

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง การกำหนดนโยบาย แผนงานและงบประมาณในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การคัดเลือกและแต่งตั้งคณะกรรมการ ได้รับการยอมรับจากชุมชน สักส่วนของครูต่อนักเรียนมีความเหมาะสม มีแผนการรับนักเรียน และการจัดตั้ง การย้าย การยุบเลิกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดเวทีประชาคมเพื่อสำรวจความคิดเห็นของประชาชน

## 5.2 มาตรฐานบุคลากร

เป็นการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านบุคลากรประกอบด้วย หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหาร ภารโรง และพนักงานจ้างที่ปฏิบัติหน้าที่อื่นจะต้องมีคุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีศักยภาพในการจัดการศึกษา อบรมเลี้ยงดู และส่งเสริมพัฒนาการสำหรับเด็กได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการด้วยความเหมาะสมอย่างมีคุณภาพ

เนื่องจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีความก้าวหน้า และมั่นคงทางวิชาชีพ โดยได้แจ้งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้งผู้ดูแลเด็กที่มีคุณสมบัติเป็นหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยมีสถานภาพเป็นพนักงานจ้างตามภารกิจตั้งแต่ ปี 2551 เป็นต้นมา ดังนั้นในมาตรฐานที่ 2 ด้านบุคลากร กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจึงได้กำหนด

คุณสมบัติสถานภาพและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตำแหน่งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็กให้สอดคล้อง ตามประกาศคณะกรรมการกลางเทศบาล เรื่อง ตำแหน่งและวิทยฐานะพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาเทศบาล (เพิ่มเติม) ซึ่งได้กำหนดให้หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและครูผู้ดูแลเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสถานภาพเป็นข้าราชการ พนักงานครูส่วนท้องถิ่น แต่การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้งตามประกาศคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลกำหนด ได้ต้องเป็นกรณีที่ได้รับการจัดสรรอัตราจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นแล้วเท่านั้น ดังนั้น ในระหว่างที่ยังไม่มีการคัดเลือกและแต่งตั้งผู้ดูแลเด็กจากสถานภาพเป็นพนักงานจ้างเป็นตำแหน่งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และครูผู้ดูแลเด็กเล็กตามประกาศคณะกรรมการกลางดังกล่าว ให้ผู้ดูแลเด็กซึ่งดำรงตำแหน่งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และผู้ดูแลเด็กเล็กในปัจจุบันมีสถานภาพเป็นพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5.2.1 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะต้องมียุทธศาสตร์เฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

- 1) มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา สาขาวิชาเอกอนุบาลศึกษาหรือปฐมวัย หรือทางอื่นที่ กท. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง
- 2) ได้ปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานเกี่ยวกับการทำงานดูแลเด็กปฐมวัยของท้องถิ่นติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี
- 3) มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- 4) ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รับผิดชอบดูแลบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงการดำเนินงานในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่วางไว้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ ได้แก่ งานบุคลากร และงานบริหารจัดการงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม งานวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร งานการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน งานธุรการ การเงินและพัสดุ และงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

5.2.2 ครูผู้ดูแลเด็ก มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งดังนี้

- 1) มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา ทุกสาขาวิชาเอก หรือทางอื่นที่ กท. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง
- 2) ได้ปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานเกี่ยวกับการทำงานดูแลพัฒนาเด็กปฐมวัยของท้องถิ่นติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี
- 3) มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

สรุปได้ว่า มาตรฐานด้านบุคลากร หมายถึงบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้รับการอบรมและศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีทุนเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและผู้ดูแลเด็กมีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา ผู้ดูแลเด็กมีการประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก

### 5.3 มาตรฐานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย

เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นสถานที่ อบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้แก่เด็กเล็ก ดังนั้น ในการก่อสร้างหรือปรับปรุงอาคาร ต้องคำนึงถึงความมั่นคง แข็งแรง ถูกสุขลักษณะ มีความเหมาะสม และปลอดภัยแก่เด็กเล็ก ตลอดจนการส่งเสริมสุขภาพ ส่งเสริมพัฒนาการเด็ก ให้ผู้ปกครอง มีความมั่นใจ ใ่วางใจ การก่อสร้างและพัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม โดยการจัดสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ อันจะส่งผลต่อสุขภาพโดยตรงในการป้องกันการแพร่กระจายของโรคติดต่อ สามารถลดความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุ ส่งเสริมความปลอดภัยให้กับเด็ก และฝึกสุขลักษณะนิสัยให้เด็กมีพฤติกรรมที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ

สำหรับมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ได้กำหนดแนวทางในการบริหารงานอาคารและสิ่งแวดล้อม ดังนี้

5.3.1 การเลือกพื้นที่ และการก่อสร้างศูนย์ มีข้อควรพิจารณา คือ ที่ตั้งต้องไม่อยู่ในบริเวณที่เสี่ยงอันตราย ได้แก่ บริเวณชนถ่ายแก๊ส น้ำมัน สารเคมีหรือสารพิษ มลภาวะทั้งทางอากาศ แสงและเสียงที่มากเกินไป หากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ต้องมีมาตรการป้องกันภาวะอุบัติเหตุต่างๆ ที่มีมาตรฐานกำหนด จำนวนชั้นของอาคารไม่ควรเกิน 2 ชั้น นับจากพื้นหากสูงเกินกว่า 2 ชั้น ต้องมีมาตรการป้องกันอัคคีภัยและอุบัติเหตุตามประกาศของทางราชการในเรื่องที่เกี่ยวข้อง ความสูงของห้องไม่ควรน้อยกว่า 2.00 เมตร นับจากพื้นถึงเพดาน ทางเข้า - ออกและประตูหน้าต่างต้องมีทางเข้า - ออก อย่างเหมาะสม สามารถเคลื่อนย้ายเด็กออกจากอาคารได้สะดวก หากเกิดอัคคีภัยหรือภัยพิบัติ โดยอย่างน้อยต้องมีทางเข้า - ออกสองทาง แต่ละทางกว้างประมาณ 80 เซนติเมตร ประตู หน้าต่าง ต้องมีขนาดและจำนวนที่เหมาะสมกับพื้นที่ของห้อง ความสูงของขอบหน้าต่างประมาณ 80 เซนติเมตรนับจากพื้น พื้นที่ใช้สอยต้องจัดให้มีบริเวณพื้นที่ในอาคารที่สะอาดปลอดภัย เหมาะสมกับการปฏิบัติกิจกรรมของเด็ก เช่น เล่น เรียนรู้ รับประทานอาหารและนอน โดยแยกเป็นสัดส่วนจากห้องรับประทานอาหาร ห้องส้วมและที่พักรักเด็กป่วย โดยเฉลี่ยประมาณ 2.00 ตารางเมตรต่อเด็ก 1 คน พื้นที่ใช้สำหรับจัดกิจกรรมพัฒนาเด็กอาจจะแยกเป็นห้องเฉพาะหรือจัดรวมเป็นห้องเอนกประสงค์ที่ใช้สำหรับกิจกรรมที่

หลากหลายได้โดยใช้พื้นที่เดียวกันแต่ต่างเวลา และอาจปรับเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์หรือย้ายเครื่องเรือนตามความเหมาะสม และข้อจำกัดของพื้นที่ดังนี้

1) บริเวณสำหรับนอน ต้องคำนึงถึงความสะดวกเป็นหลัก อากาศถ่ายเทได้สะดวกและอุปกรณ์เครื่องใช้เหมาะสมกับจำนวนเด็ก ทั้งนี้ต้องมีพื้นที่โดยเฉลี่ยประมาณ 2.00 ตารางเมตรต่อเด็ก 1 คน สำหรับเด็กอายุ 2 ปีขึ้นไป

2) บริเวณสำหรับเล่นและพัฒนาเด็ก ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของเด็กเป็นหลัก โดยมีวัสดุอุปกรณ์ที่ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุและมีอุปกรณ์หรือเครื่องเล่นที่ส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก

3) บริเวณที่รับประทานอาหาร ต้องคำนึงถึงความสะดวกเป็นหลัก อากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่าง และอุปกรณ์เครื่องใช้ที่เหมาะสมกับจำนวนเด็ก

4) บริเวณที่พักผ่อนป่วย ต้องแยกเป็นสัดส่วน โดยมีอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฐมพยาบาล มีตู้ยา เครื่องเวชภัณฑ์ที่จำเป็นและเด็กต้องอยู่ในสายตาของผู้เลี้ยงดูหรือผู้รับผิดชอบตลอดเวลาที่เด็กป่วยเป็นการเฉพาะต้องจัดให้พักแยกเป็นสัดส่วนตามความเหมาะสม

5) บริเวณที่ประกอบอาหาร ต้องแยกห่างจากบริเวณพื้นที่สำหรับเด็กพอสมควรมีเครื่องใช้จำเป็น รวมทั้งที่ล้างและเก็บภาชนะเครื่องใช้ต่างๆ ที่ถูกสุขลักษณะโดยเน้นในเรื่องความสะดวกและความปลอดภัยเป็นหลัก

6) บริเวณที่ใช้ทำความสะอาดตัวเด็ก ต้องจัดให้มีบริเวณสำหรับใช้ทำความสะอาดตัวเด็ก โดยมีอุปกรณ์ที่จำเป็นตามสมควรอย่างน้อยต้องมีที่ล้างมือ ในกรณีที่ไม่มีห้องอาบน้ำจะต้องมีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้สะดวกและพื้นไม่ลื่น

7) ห้องส้วมสำหรับเด็ก ต้องจัดให้มีห้องส้วมสำหรับเด็กซึ่งถ่ายอุจจาระโดยเฉลี่ยต่อเด็ก 1 ที่ ต่อเด็ก 10 – 12 คน โดยจะต้องมีฐานส้วมที่เด็กสามารถก้าวขึ้นไปได้ง่าย มีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้สะดวก และพื้นไม่ลื่น หากมีประตูจะต้องไม่ใส่กลอนหรือกุญแจ และมีส่วนสูงที่สามารถมองเห็นเด็กได้จากภายนอกและไม่ควรไกลจากห้องพัฒนาเด็ก หากห้องส้วมอยู่ภายนอกอาคารจะต้องไม่ตั้งอยู่ในที่ลับตาคน ในกรณีที่ไม่สามารถทำห้องส้วมสำหรับเด็กเป็นการเฉพาะได้ อาจใช้ห้องส้วมที่มีอยู่แล้วแต่ต้องปรับให้เหมาะสมกับวัยของเด็ก โดยจัดหาวัสดุอุปกรณ์เพิ่มเติมเพื่อให้เด็กสามารถใช้ได้อย่างปลอดภัย

8) ห้องเอนกประสงค์ เป็นพื้นที่ที่ใช้สำหรับจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาเด็ก หรือรับประทานอาหารและนอน โดยใช้ช่วงเวลาที่ต่างกันต้องคำนึงถึงความสะดวก และการจัดพื้นที่ใช้สอยให้เหมาะสมกับลักษณะของแต่ละกิจกรรม หากเป็นอาคารชั้นเดียวต้องมีฝ้าใต้



หลังคา แต่หากเป็นอาคารที่มีมากกว่าหนึ่งชั้นควรจัดให้ชั้นบนสุดมีฝ้าใต้หลังคา โดยมีความสูงจากพื้นถึงเพดานไม่ควรน้อยกว่า 2.00 เมตร

9) ที่เก็บสิ่งปฏิกูลทั้งภายใน และภายนอกอาคารมีจำนวนเพียงพอ

ถูกสุขลักษณะ และมีการกำจัดสิ่งปฏิกูลทุกวัน

10) บันไดมีความกว้างแต่ละช่วงไม่น้อยกว่า 1 เมตร ชานพักของบันไดต้องไม่น้อยกว่าความกว้างของบันได ลูกตั้งของบันไดสูงไม่เกิน 17.50 ซม. ลูกนอนกว้างไม่น้อยกว่า 20 ซม. บันไดทุกชั้นมีราว และลูกกรงสูงไม่น้อยกว่า 90 ซม. มีราวตีเหมาะสมสำหรับเด็ก เกาะขึ้นบันได และระยะห่างของลูกกรงไม่เกิน 17 ซม. ทั้งนี้โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของเด็กเป็นหลัก

5.3.2 การจัดสิ่งแวดล้อมภายในศูนย์ฯ ให้เอื้อต่อการพัฒนาเด็กมีข้อควรคำนึง ดังนี้

1) ภายในอาคาร แสงสว่าง ต้องมีความเพียงพอทั่วทั้งห้องและเอื้อต่อการจัดกิจกรรมพัฒนาเด็กได้ตลอดวัน เสียงต้องอยู่ในระดับที่ไม่ดังเกินไป การถ่ายเทอากาศต้องมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก โดยมีพื้นที่ของหน้าต่าง ประตูและช่องลมรวมกันไม่น้อยกว่า 20% ของพื้นที่ห้อง ในกรณีที่เป็นห้องกระจกหรืออยู่ในบริเวณ โรงเรียนที่มีมลพิษต้องติดเครื่องปรับอากาศ และมีเครื่องฟอกอากาศเหมาะสมและต้องเป็นเขตปลอดบุหรี่ สภาพพื้นที่ภายในอาคารต้องไม่ลื่นและไม่ชื้น ควรเป็นพื้นไม้หรือปูด้วยวัสดุที่มีความปลอดภัย

2) ภายนอกอาคาร ควรมีรั้วกั้นบริเวณให้เป็นสัดส่วนเพื่อความปลอดภัยของเด็กและมีทางเข้า – ออก ไม่น้อยกว่าสองทาง กรณีที่มีทางเดียวต้องมีความกว้างไม่น้อยกว่า 2.00 เมตร มีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และถูกสุขลักษณะ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรตั้งอยู่ห่างจากแหล่งอบายมุข ฝุ่นละออง กลิ่นหรือเสียงที่รบกวนเกินควร จัดระบบสุขาภิบาล การระบายน้ำ การระบายอากาศ และการจัดเก็บสิ่งปฏิกูลให้เหมาะสม ไม่ปล่อยให้แหล่งเพาะหรือแพร่เชื้อโรค โดยกำจัดสิ่งปฏิกูลทุกวัน มีพื้นที่เล่นกลางแจ้งเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2.00 ตารางเมตร ต่อเด็ก 1 คนขณะเล่น โดยจัดให้มีเครื่องเล่นกลางแจ้งที่ปลอดภัยและมีจำนวนพอสมควรกับจำนวนเด็ก มีระเบียบกว้างไม่น้อยกว่า 1.50 เมตร หากมีที่นั่งตามระเบียบจะต้องมีความกว้างไม่น้อยกว่า 1.75 เมตร ขอบระเบียบสูงจากที่นั่งไม่น้อยกว่า 70 ซม.

3) การจัดให้มีมาตรการเพื่อความปลอดภัย ดังนี้ ติดตั้งอุปกรณ์ระบบความปลอดภัยหรือเครื่องตัดไฟภายในอาคารศูนย์ เครื่องดับเพลิงอย่างน้อย 1 เครื่อง ในแต่ละชั้นอาคาร ปลั๊กไฟให้สูงจากพื้น ไม่น้อยกว่า 1.50 เมตร ถ้าติดตั้งต่ำกว่าที่กำหนดจะต้องมีฝาปิดเพื่อป้องกันไม่ให้เด็กเล่นได้ และควรหลีกเลี่ยงการใช้สายไฟต่อพ่วง หลีกเลี่ยงเครื่องใช้ไฟฟ้า และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ทำด้วยวัสดุที่แตกหักง่ายหรือมีส่วนแหลมคม หากเป็นไม้ต้องไม่มีเหลี่ยมหรือเหลี่ยมคม มีตู้เก็บยาและเครื่องเวชภัณฑ์การปฐมพยาบาลอยู่ในที่สูง สะดวกต่อการหยิบใช้



และเก็บในที่ปลอดภัยให้พื้นมือเด็ก ใช้วัสดุกันลื่นในบริเวณห้องน้ำ – ห้องส้วม และเก็บสารเคมีหรือน้ำยาทำความสะอาดไว้ในที่ปลอดภัยให้พื้นมือเด็ก

4) ปรับปรุง พัฒนาและซ่อมแซมดูแลรักษาอาคารสถานที่ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานและมั่นคงปลอดภัยตลอดเวลา

5) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกตามความเหมาะสม เช่น ตู้หรือชั้นวางของมีเพียงพอ และอยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ เคลื่อนย้ายสะดวกอาจดัดแปลงจากที่มีอยู่แล้วมาใช้ได้ แต่ต้องมีความสูงที่เหมาะสมกับเด็ก เครื่องใช้ในการนอนจัดให้เหมาะสมกับวัยของเด็ก ถูกสุขลักษณะ สะอาด มีจำนวนเพียงพอและไม่ใช้ร่วมกัน เช่น เครื่องปูที่นอน และหมอน เป็นต้น ภาชนะสำหรับเด็กใช้ในการบริโภคสำหรับเด็กแต่ละคน และทำจากวัสดุที่ถูกสุขลักษณะ ไม่เป็นพิษ หนานาน ไม่แตกหักง่าย และทำความสะอาดได้ง่าย ที่ดื่มน้ำจัดให้มีภาชนะใส่น้ำสะอาด ถูกสุขลักษณะมีฝาปิด เครื่องใช้ในการทำความสะอาดจัดให้แปรงสีฟัน – ยาสีฟัน ผ้าเช็ดมือ และเช็ดตัวสำหรับเด็กแต่ละคน ไม่ใช้ปะปนกัน โต๊ะเก้าอี้ควรมีขนาดและลักษณะหลากหลาย ปลอดภัยเหมาะสมกับกิจกรรมและวัยของเด็ก เครื่องชั่งน้ำหนัก – วัสดุส่วนสูงและสายวัดรอบศირษะ ควรมือน้อย 1 ชุด จะเห็นได้ว่าการบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมนั้นผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจึงต้องจัดอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับการดำเนินงานและจะช่วยส่งเสริมเด็กให้มีพัฒนาการที่ก้าวหน้า

สรุปได้ว่า มาตรฐานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย หมายถึง อาคารสถานที่ที่มีความมั่นคงแข็งแรงปลอดภัยแก่ผู้เรียน มีสภาพแวดล้อมที่ถูกสุขลักษณะ ภายในอาคารมีแสงสว่างเพียงพอและอากาศถ่ายเทสะดวก เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การคิดตั้งอุปกรณ์และมีรั้วกั้นบริเวณศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เป็นสัดส่วน เพื่อป้องกันอันตรายที่จะเกิดกับเด็ก

#### 5.4 มาตรฐานด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตร

เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เด็กได้รับการอบรมเลี้ยงดู การจัดประสบการณ์เรียนรู้ และส่งเสริมพัฒนาการของเด็กเล็ก อายุ 2 – 5 ปี เป็นภารกิจสำคัญในการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้เด็กเล็กได้รับการอบรมเลี้ยงดูและได้รับการศึกษาเพื่อ พัฒนาทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาตามวัยและความสามารถของเด็ก

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นสถานศึกษาและพัฒนาเด็กปฐมวัยต้องใช้หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546 มาเป็นแนวทางการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐานเดียวกันดังต่อไปนี้

5.4.1 ปรัชญาการศึกษาปฐมวัย เป็นการพัฒนาเด็กแรกเกิดถึง 5 ปี (5 ปี หมายถึง อายุ 5 ปี 11 เดือน 29 วัน) บนพื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูและการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ที่สนองต่อธรรมชาติและพัฒนาการของเด็กแต่ละคนตามศักยภาพ ภายใต้บริบทสังคม วัฒนธรรม ที่เด็กอาศัยอยู่ ด้วยความรัก ความเอื้ออาทร และความเข้าใจของทุกคนเพื่อสร้างรากฐานคุณภาพชีวิตให้เด็กพัฒนาไปสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เกิดคุณค่าต่อตนเองและสังคม

5.4.2 หลักการเด็กทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการ ตลอดจนการเรียนรู้ที่เหมาะสม ด้วยปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ เด็กกับผู้เลี้ยงดู หรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาเด็กปฐมวัย เพื่อให้เด็กมีโอกาสพัฒนาตนเองตามลำดับขั้นของพัฒนาการทุกด้าน อย่างสมดุลและเต็มตามศักยภาพ ดังนี้

1) ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาการที่ครอบคลุมเด็กปฐมวัยทุกประเภท

2) ยึดหลักการอบรมเลี้ยงดูและให้การศึกษาที่เน้นเป็นลำดับ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และวิถีชีวิตของเด็กตามบริบทชุมชน สังคมและวัฒนธรรมไทย

3) พัฒนาเด็ก โดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย

4) ประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และสถานศึกษาในการพัฒนาเด็ก

5.4.3 การบริหารงานวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร

1) ด้านหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แบ่งเป็น 2 ระดับคือ ระดับ 2 ปี และระดับ 3 – 5 ปี โดยหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับธรรมชาติและ การจัดประสบการณ์เรียนรู้ของเด็กเล็กดังนั้นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรจัดทำหลักสูตรดังนี้

1.1) ศึกษาทำความเข้าใจหลักสูตรปฐมวัย พ.ศ. 2546 และเอกสารที่เกี่ยวข้องอื่นๆ รวมทั้งศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเด็กและครอบครัว สภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

1.2) จัดทำหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สาระการเรียนรู้รายปี การจัดประสบการณ์ การสร้างบรรยากาศเรียนรู้ การประเมินพัฒนาการ สื่อและแหล่งการเรียนรู้ รวมทั้งการจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ทั้งนี้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอาจกำหนดหัวข้ออื่นๆ ได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของสถานศึกษาแต่ละแห่ง

1.3) การประเมิน เป็นขั้นตอน ของการตรวจสอบหลักสูตรของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แบ่งออกเป็นการประเมินก่อนนำหลักสูตรไปใช้ เป็นการประเมินเพื่อ ตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตร องค์ประกอบของหลักสูตรหลังจากที่ใดจัดทำแล้ว โดยอาศัย ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านต่างๆ การประเมินระหว่างการดำเนินการใช้ หลักสูตร เป็นการประเมินเพื่อตรวจสอบว่าหลักสูตรสามารถนำไปใช้ได้ดีเพียงใด ควรมีการ ปรับปรุงแก้ไขในเรื่องใด และการประเมินหลังการใช้หลักสูตรประเมินเพื่อตรวจสอบหลักสูตร ทั้งระบบหลังจากที่ใช้หลักสูตรครบแต่ละช่วงอายุเพื่อสรุปว่าหลักสูตรที่จัดทำควรมีการ ปรับปรุงหรือพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างไร

2) ด้านการจัดประสบการณ์/การจัดกิจกรรมประจำวันสำหรับเด็กอายุ 2 – 5 ปี สามารถนำมาจัดเป็นกิจกรรมประจำวันได้หลายรูปแบบ เป็นการช่วยให้ครูผู้สอนและ เด็กทราบว่าแต่ละวันจะต้องทำกิจกรรมอะไร เมื่อใด และอย่างไร โดยมีหลักการจัดและ ขอบข่ายกิจกรรมประจำวันดังนี้

2.1) กำหนดระยะเวลาในการจัดกิจกรรมแต่ละกิจกรรมให้เหมาะสมกับ วัยของเด็กและยืดหยุ่นได้ตามความต้องการและความสนใจของเด็ก

2.1.1) วัย 2 ปี มีความสนใจช่วงสั้นประมาณ 5 นาที

2.1.2) วัย 3 ปี มีความสนใจอยู่ได้ประมาณ 8 นาที

2.1.3) วัย 4 ปี มีความสนใจอยู่ได้ประมาณ 12 นาที

2.1.4) วัย 5 ปี มีความสนใจอยู่ได้ประมาณ 15 นาที

2.2) กิจกรรมที่มีความสมดุลระหว่างกิจกรรมในห้องและนอกห้อง กิจกรรมที่ใช้กล้ามเนื้อใหญ่และกล้ามเนื้อเล็ก กิจกรรมที่เป็นรายบุคคล และกลุ่มใหญ่กิจกรรม ที่เด็กเป็นผู้ริเริ่มและผู้สอนเป็นผู้ริเริ่มและกิจกรรมที่ใช้กำลังและไม่ใช้กำลังจัดให้ครบทุก ประเภทกิจกรรมที่ต้องออกกำลังกายควรจัดสลับกับกิจกรรมที่ไม่ต้องออกกำลังมากนัก เพื่อเด็ก จะได้ไม่เหนื่อยเกินไป

3) ด้านสื่อและนวัตกรรมการจัดประสบการณ์เรียนรู้ เป็นตัวกลางในการ ถ่ายทอดเรื่องราวเนื้อหาจากผู้ส่งไปยังผู้รับในการเรียนการสอนสื่อเป็นตัวกลางนำความรู้จาก ผู้สอนสู่เด็ก ทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่วางไว้ช่วยให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรง ทำให้สิ่งที่เป็นนามธรรมเข้าใจยากกลายเป็นรูปธรรมที่เด็กเข้าใจง่าย เรียนรู้ได้ง่าย รวดเร็ว เพลิดเพลิน เกิดการเรียนรู้และการค้นพบด้วยตนเอง

4) ด้านการวัดผลและการประเมินผล ให้ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบาย เกี่ยวกับการประเมินผล ส่งเสริมความสามารถให้ประเมินผลอย่างถูกต้อง จัดให้มีการวัดและ ประเมินผลที่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดปรับปรุงการสร้างเครื่องมือวัดผลให้มี

ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และคอยดูแลควบคุมการดำเนินการวัดผลและประเมินผลเป็นระยะๆ รวมทั้งการตรวจสอบการจัดทำสมุดประจำชั้นและสมุดประจำตัวนักเรียนให้ถูกต้องเรียบร้อย เป็นปัจจุบัน

5) ด้านการนิเทศการศึกษาเป็นงานที่ครอบคลุมถึงการให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำปรึกษาทางวิชาการเพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ ภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีความสอดคล้องกับหลักสูตรฯ การใช้วิธีการนิเทศสามารถทำได้หลากหลาย ทั้งนี้ต้องปฏิบัติ สม่ำเสมอและเป็นระบบ

6) ด้านการวิจัยในชั้นเรียน เป็นงานวิจัยที่มุ่งพัฒนากระบวนการจัด กิจกรรมการเรียนรู้หรือพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่กำหนด ในหลักสูตร หรือสังคมนาคหวังซึ่งดำเนินการ โดยครูผู้ดูแลเด็กเล็กหรือดำเนินการร่วมกับหัวหน้าศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก ผู้เรียน โดยส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 เรื่อง

7) ด้านโภชนาการ ใช้แนวทางการดำเนินงาน โภชนาการในศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กของกรมอนามัย ซึ่งงานโภชนาการที่สำคัญมี 2 ส่วน คือการจัดอาหารสำหรับเด็กเล็ก และ การเฝ้าระวังการเจริญเติบโตของเด็ก เพื่อให้เด็กได้รับอาหารตามวัยที่เหมาะสมและเพียงพอ ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของเด็ก เป็นพื้นฐานของการมีสุขภาพที่ดี มีพัฒนาการเหมาะสมตาม วัย ส่งเสริมให้เด็ก ได้รับอาหารครบ 5 หมู่ รวมทั้งดื่มน้ำที่สะอาดและสารอาหารที่จำเป็น

8) ด้านกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

8.1) กิจกรรมวันสำคัญต่างๆ เช่น วันพ่อ วันแม่ วันเด็ก วันปีใหม่ วันสำคัญทางศาสนา ฯลฯ

8.2) โครงการต่างๆ ที่บรรจุไว้ในแผนพัฒนาเด็กเล็ก

9) ด้านการประเมินคุณภาพภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ใช้มาตรฐาน การศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นกำหนด เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีมาตรฐาน และมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของชุมชน

สรุปได้ว่า มาตรฐานด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร หมายถึง การส่งเสริม กระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมพัฒนาการของผู้เรียนทั้ง 4 ด้านอย่างเหมาะสมตามวัย ผู้ดูแลเด็กมี การจัดทำแผนการเรียนรู้และสอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เรียน จัดกระบวนการเรียนรู้โดยยึด ผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการประสานความร่วมมือกับครอบครัวและชุมชนในการพัฒนาผู้เรียน และ มีการประเมินหลักสูตรเพื่อตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรในทุกปีการศึกษา

### 5.5 มาตรฐานด้านการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากชุมชนทุกภาคส่วน

เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน โดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการรวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์พัฒนาระหว่างชุมชน

ในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วม ทุกภาคส่วนในสังคม อีกทั้งยังเป็นการใช้ต้นทุนทางสังคมที่มีอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก การจัดการศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นการสร้างพื้นฐานการศึกษาให้แก่เด็กเล็ก ที่จะมีการส่งเสริมการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมจนเป็นที่ยอมรับในศักยภาพของการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระบวนการบริหารแบบการมีส่วนร่วมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก เพราะจะทำให้สามารถขับเคลื่อนศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ไปสู่มาตรฐานการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการระดมสรรพกำลังจากทุกภาคส่วนของสังคม ภายใต้ทักษะการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้ที่เกี่ยวข้องในการส่งเสริมสนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจากชุมชน

สรุปได้ว่า มาตรฐานด้านการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากชุมชนทุกภาคส่วน หมายถึง ชุมชนมีส่วนร่วมในการอบรมเลี้ยงดู การจัดการประสบการณ์การเรียนรู้เกี่ยวกับศิลปะ พื้นบ้านและภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ชุมชนทราบ โดยใช้สื่อที่หลากหลาย ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตร ติดตามประเมินผลการดำเนินงานพร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

### 5.6 มาตรฐานด้านการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานในการอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้แก่เด็กปฐมวัยอย่างครอบคลุม กว้างขวาง



เป็นพื้นฐานของการศึกษา เพื่อพัฒนาคนอย่างมีคุณภาพ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยผู้ดูแลเด็ก ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัยทั้งในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด และระดับภาค ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติงานดังนี้

5.6.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุนการจัดประชุมหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยผู้ดูแล ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อกำหนดแผนความร่วมมือในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

5.6.2 จัดทำแผนงาน ปฏิทินงาน แนวทางการปฏิบัติงานตามกำหนดการ

5.6.3 ส่งแผนงานและปฏิบัติงานให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ต้นสังกัด

5.6.4 แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

5.6.5 ดำเนินการตามแผนงาน และปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

5.6.6 สรุปและรายงานผลการดำเนินงานให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ต้นสังกัด

สรุปได้ว่า มาตรฐานด้านการส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย หมายถึง การกำหนดแผนความร่วมมือกับทุกฝ่าย ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน ส่งเสริมการตั้งเครือข่าย และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเครือข่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างชัดเจน เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

## บริบทเทศบาลตำบลสงเปลือย อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์

### 1. สภาพทั่วไป

#### 1.1 ที่ตั้ง

ตำบลสงเปลือย เป็นตำบลหนึ่งใน 5 ตำบล ของอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ สำนักงานเทศบาลตำบลสงเปลือย ตั้งอยู่ที่บริเวณที่สาธารณประโยชน์ดง โด่ง ไถ่น เนื้อที่ประมาณ 2,000 ไร่ ห่างจากอำเภอนามน ประมาณ 8 กิโลเมตร

#### 1.2 เนื้อที่

ตำบลสงเปลือย เป็นตำบลหนึ่งใน 5 ตำบล ของอำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ มีพื้นที่ทั้งหมด ประมาณ 49 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 30,625 ไร่



- 1) ทิศเหนือ ติดต่อกับเขตองค์การบริหารส่วนตำบลลำห้วยหลวง อำเภอสมเด็จ , องค์การบริหารส่วนตำบลกำบัง อำเภอห้วยผึ้ง จังหวัดกาฬสินธุ์
- 2) ทิศตะวันตก ติดต่อกับเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ยอดแกง อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์
- 3) ทิศตะวันออก ติดต่อกับเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหนองอีบุตร อำเภอห้วยผึ้ง จังหวัดกาฬสินธุ์
- 4) ทิศใต้ ติดต่อกับเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหลักเหลี่ยม, เทศบาลตำบลนามน อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์

### 1.3 ภูมิประเทศ

มีลักษณะภูมิประเทศเป็นที่ราบสูง ใช้เป็นที่ตั้งชุมชน และพื้นที่เกษตรกรรม

### 1.4 จำนวนหมู่บ้าน

เทศบาลตำบลสงเปลือย มีทั้งหมด 16 หมู่บ้าน ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ 5 จำนวนประชากรและลักษณะการปกครองของเทศบาลตำบลสงเปลือย อำเภอนามน  
จังหวัดกาฬสินธุ์

บ้าน	หมู่	จำนวนครัวเรือน	จำนวนประชากร	ผู้นำชุมชน
สงเปลือย	1	125	551	นายสุบิน พานิชย์ดี
สงเปลือย	2	81	373	นายทองใส ไชยชาติ
เหล่าจั่ว	3	156	744	นายทวี ขอบดี
หัวจั่ว	4	91	396	นายสมภาร เนิตติลภ
หัวจั่ว	5	176	419	นายเสมอ ก้าวพรม
จันทร์เจริญ	6	100	384	นายจำเริญ ก้าวพิสมัย
หนองน้อย	7	81	271	นายสาคร ไชยคำภา
หนองแวง	8	133	583	นายประหยัด กำจร
สงเปลือย	9	163	663	นายบรรจง สีคาม
หนองยาง	10	81	354	นายสาขันธ์ อาทิมล
เปลือยหอม	11	118	545	นายสุริยงค์ โชติจำรัส
สงเปลือย	12	138	689	นายหนูภา จันทะศักดิ์
นาใต้	13	82	392	นายสมศักดิ์ มาศภูมิ
นาเหนือ	14	88	344	นายสวัสดิ์ ก้าวจันทร์
จันทร์เจริญ	15	97	432	นางนพมาศ อาษาภา
ท่างาม	16	133	573	นางสาวสายรุ่ง โถตรสุโพธิ์

ที่มา : สำนักปลัดเทศบาลตำบลสงเปลือย อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์. 2554 : 6-7

## 2. สภาพทางเศรษฐกิจ

### 2.1 อาชีพ

ประชากรตำบลสงเปลือย มีการประกอบอาชีพรับจ้างในงานประเภทอาชีพเกษตรกรรม ค้าขายรับราชการ และอาชีพ 2 อย่างควบคู่กันไปคือ การรับจ้างและเกษตรกรรมรับจ้างและค้าขาย

### 2.2 แรงงาน

แรงงานที่ใช้ในภาคเกษตรในตำบล ส่วนใหญ่ใช้แรงงานจากสมาชิกในครัวเรือนเป็นสำคัญและในบางครัวเรือนที่มีสมาชิกไม่เพียงพอจะทำการจ้างแรงงานที่มีอยู่ใน

ตำบลเข้าช่วยในฤดูกาลผลิต เมื่อสิ้นสุดฤดูกาลผลิตแล้ว มีแรงงานว่างงานจากภาคเกษตรกรรม จะไปทำการรับจ้างแรงงานทั่วไปในจังหวัดใกล้เคียงและกรุงเทพมหานคร

## 2.3 ผลผลิต

ผลผลิตทางการเกษตรของพืชเศรษฐกิจที่สำคัญของตำบลสงเปลือย มีดังนี้

2.3.1 ข้าว ได้ผลผลิตเฉลี่ยประมาณ 563 กิโลกรัม/ไร่

2.3.2 ไม้ผล ได้ผลผลิตเฉลี่ยประมาณ 1,700 กิโลกรัม/ไร่

2.3.3 พืชไร่ ได้ผลผลิตเฉลี่ยประมาณ 400 กิโลกรัม/ไร่

2.3.4 พืชสวนครัว ได้ผลผลิตเฉลี่ยประมาณ 1,400 กิโลกรัม/ไร่

## 2.4 รายได้

รายได้เฉลี่ยของครัวเรือนในตำบลสงเปลือย เฉลี่ยประมาณ 23,000.- บาท/ครัวเรือน/ปี

## 2.5 การใช้ที่ดิน

ตำบลสงเปลือย มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 49 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 30,625 ไร่ มีการใช้ที่ดินแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

### 2.5.1 พื้นที่ชุมชน

พื้นที่ชุมชนในตำบลประกอบด้วย ที่อยู่อาศัย พาณิชยกรรม สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนาและสถาบันราชการ มีการใช้พื้นที่ประมาณ 25,000 ไร่ ซึ่งจำแนกได้ดังนี้

บริเวณที่อยู่อาศัย มีการตั้งถิ่นฐานบ้านเรือนเรียงรายไปตามเส้นทางคมนาคมที่ผ่านในหมู่บ้านและกระจายทั่วไปตามพื้นที่ทำกินของแต่ละครัวเรือนเพิ่มขึ้น จะทำการปลูกสร้างบ้านเรือนภายในบริเวณเดียวกัน นอกจากนี้ในบริเวณเดียวกับที่อยู่อาศัยได้กันพื้นที่ส่วนหนึ่ง สำหรับการพาณิชยกรรม

การใช้พื้นที่ของสถาบันการศึกษาในตำบลมีโรงเรียนประถมศึกษา 3 แห่ง และมีโรงเรียนขยายโอกาส 2 แห่ง สถาบันอุดมศึกษา 1 แห่ง นอกจากใช้อาคารสถานที่ เพื่อการสอนแล้ว ยังใช้พื้นที่ว่างในโรงเรียนเป็นสนามกีฬาและจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในหมู่บ้าน ซึ่งสามารถจำแนกพื้นที่ได้ดังนี้

- |                                   |                         |
|-----------------------------------|-------------------------|
| 1) โรงเรียนประถมศึกษา             | ซึ่งเป็นของรัฐบาล       |
| 1.1) โรงเรียนหัวจ้ววิทยา          | ตั้งอยู่ในเขตหมู่ที่ 13 |
| 1.2) โรงเรียนดงสว่างวิทย          | ตั้งอยู่ในเขตหมู่ที่ 6  |
| 1.3) โรงเรียนหนองแวงหนองน้อยวิทยา | ตั้งอยู่ในเขตหมู่ที่ 7  |

## 2) โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา

2.1) โรงเรียนมอสวนจึงพิทยาสรร (มัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6) ตั้งอยู่ในเขต

หมู่ที่ 14

2.2) โรงเรียนสงเปลือยวิทยายน (ขยายโอกาส) ตั้งอยู่ในเขตหมู่ที่ 9

3) โรงเรียนอาชีวศึกษา - แห่ง

4) อุดมศึกษา (มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์) 1 แห่ง

5) ที่อ่านหนังสือพิมพ์ประจำหมู่บ้าน 2 แห่ง

6) ศูนย์บริการศึกษานอกโรงเรียน (ศูนย์การเรียนชุมชน) 2 แห่ง

## 2.5.2 พื้นที่เกษตรกรรม

บริเวณพื้นที่เกษตรกรรมของตำบล มีบริเวณครอบคลุมทั้งตำบล โดยพื้นที่ส่วนใหญ่จะทำการปลูกข้าว มากที่สุด รองลงมาคือ การปลูกผลไม้ สามารถจำแนกพื้นที่ได้ดังนี้

พื้นที่นา	มีพื้นที่ประมาณ 20,000 ไร่	1,350 ครัวเรือน
พื้นที่ไม้ผล	มีพื้นที่ประมาณ 2,500 ไร่	1,261 ครัวเรือน
พื้นที่ปลูกพืชไร่	มีพื้นที่ประมาณ 2,500 ไร่	1,221 ครัวเรือน
พื้นที่ปลูกผัก	มีพื้นที่ประมาณ 100 ไร่	50 ครัวเรือน
พื้นที่ปลูกไม้ดอกไม้ประดับ	มีพื้นที่ประมาณ 10 ไร่	340 ครัวเรือน

## 3. สภาพสังคม

## 3.1 ข้อมูลด้านการศึกษา

3.1.1 ปัจจุบันเทศบาลตำบลสงเปลือยยังไม่มีโรงเรียนในสังกัด แต่มีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ได้รับการถ่ายโอนจากกรมพัฒนาชุมชน 5 ศูนย์ และกรมศาสนา 1 ศูนย์ มีรายละเอียดดังนี้

## 1) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านเหล่าจิว

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านเหล่าจิว ได้จัดตั้งและดำเนินการรับเลี้ยงเด็ก เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2539 โดยใช้สถานที่ศาลาหลักบ้าน โดยได้รับการสนับสนุนจากประชาชน ชาวบ้านเหล่าจิวทุกท่านในการบริจาคเงินซื้อวัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอน อีกส่วนหนึ่ง ได้รับการสนับสนุนจาก ส.ส. เขต 1 กาฬสินธุ์ ในการจัดซื้อเครื่องครัว

ในปี พ.ศ. 2546 ได้ถ่ายโอนจากกรมพัฒนาชุมชน มาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลสงเปลือย กรมการปกครองท้องถิ่น

ต่อมาองค์การบริหารส่วนตำบลสงเปลือย ได้มีการประชุมชาวบ้านเพื่อจัดตั้งคณะกรรมการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ปัจจุบัน มีเด็กนักเรียน 39 คน ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก จำนวน 3 คน

2) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านสงเปลือย

จัดตั้งเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2537 โดยอาศัยอาคารชั่วคราวของ  
องค์การบริหารส่วนตำบลสงเปลือย (เก่า) ตำบลสงเปลือย อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์

ต่อมา ในปี พ.ศ. 2545 ได้ย้ายมาอยู่ที่สาธารณะประโยชน์ โดยได้สร้าง  
อาคารชั่วคราว ซึ่งใช้งบประมาณจากกรมพัฒนาชุมชน จำนวน 50,000 บาท ร่วมกับเงินบริจาค  
ของคณะครูและประชาชนในชุมชน

ในปี พ.ศ. 2546 ได้ถ่ายโอนจากกรมพัฒนาชุมชน มาสังกัดองค์การ  
บริหารส่วนตำบลสงเปลือย กรมการปกครองท้องถิ่น

ในปี พ.ศ. 2548 องค์การบริหารส่วนตำบลสงเปลือยได้จัดสรร  
งบประมาณสนับสนุน จำนวน 90,000 บาท เพื่อมาทำการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารศูนย์พัฒนา  
เด็กเล็กบ้านสงเปลือย

ปัจจุบัน มีเด็กนักเรียน จำนวน 45 คน ครูผู้ดูแลเด็ก จำนวน 1 คน ผู้ช่วย  
หัวหน้าศูนย์ จำนวน 1 คน และผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก จำนวน 2 คน

3) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านหัวจัว

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านหัวจัวจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2539 ซึ่ง  
จัดตั้งอยู่ใน โรงเรียนหัวจัววิทยาคม โดยใช้อาคารสถานที่ของโรงเรียนเป็นระยะเวลา 2 ปี มีครู  
จำนวน 3 คน และนักเรียน จำนวน 68 คน

ปี พ.ศ. 2542 ได้ย้ายมาจัดตั้งอยู่ที่หมู่ 4 บ้านหัวจัวเป็นอาคารชั่วคราว  
โดยใช้หญ้าคามุงหลังคาเพื่อจัดการเรียนการสอน

ปี พ.ศ. 2545 ทางองค์การบริหารส่วนตำบลสงเปลือย ได้มองเห็น  
ความสำคัญของการเรียนการสอน จึงจัดสรรงบประมาณเพื่อสร้างอาคารเรียน เป็นเงิน 20,000  
บาท อีกทั้งชาวบ้านได้ร่วมสมทบทุน เป็นเงิน 10,000 บาท และมอบที่สาธารณะของหมู่ที่ 4  
บ้านหัวจัวให้เป็นที่จัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านหัวจัว เพื่อเป็นสถานที่จัดการเรียนการสอนโดย  
ได้รับความร่วมมือจากชาวบ้าน ชุมชน ผู้ปกครอง ร่วมกันจัดสร้างอาคาร จนเป็นอาคารที่พอใช้  
แต่ยังไม่ได้มาตรฐานเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนจนถึงปัจจุบัน

ปัจจุบันมีเด็กนักเรียน จำนวน 56 คน ครูผู้ดูแลเด็ก จำนวน 1 คน และ  
ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก จำนวน 2 คน

4) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านหนองน้อย

จัดตั้งเมื่อวันที่ 3 กันยายน พ.ศ. 2539 โดยอาศัยอาคารชั่วคราวของศาลา  
กลางบ้านหลังเก่า (ขณะนี้เป็นศูนย์สาธิตการเกษตร)

ต่อมา ในปี พ.ศ. 2541 ได้ย้ายมาอยู่ที่ใหม่โดยทางสำนักงานพัฒนาชุมชน อำเภอนามน ได้อนุมัติงบประมาณ 650,000 บาท และร่วมกับเงินสมทบทุนจากผู้ปกครองช่วยเหลือ

ในปี พ.ศ. 2546 ได้ถ่ายโอนจากกรมพัฒนาชุมชนมาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลสงเปลือย ตำบลสงเปลือย อำเภอนามน

ปัจจุบันมีเด็กนักเรียน จำนวน 36 คน ครูผู้ดูแลเด็ก จำนวน 1 คน ผู้ช่วยหัวหน้าศูนย์ จำนวน 1 คน และผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก จำนวน 1 คน

#### 5) ศูนย์วัดสุวรรณวาริหนองแขง

ศูนย์วัดสุวรรณวาริหนองแขงจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 7 เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2542 เป็นศูนย์ที่สังกัดกรมการศาสนา โดยมีเด็กนักเรียน จำนวน 60 คน และมีครูพี่เลี้ยง จำนวน 3 คน สำหรับอาคารเรียนนั้นเป็นอาคารชั้นเดียวมีพื้นที่ประมาณ 10 งาน ได้ทำการเปิดสอนโดยใช้งบประมาณจากครูพี่เลี้ยง 3 คน ช่วยกัน เพื่อจัดให้มีอาหารกลางวันและอาหารเสริม(นม) ต่อมาได้รับความอนุเคราะห์กรมประมงได้บริจาคนมผงสำเร็จรูปมาให้เพื่อให้เด็กได้ดื่ม

หลังจากนั้น ในปี พ.ศ. 2543 จึงได้เปลี่ยนมาเป็นศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์และได้ทำการเรียนการสอนอย่างเต็มรูปแบบ

ปี พ.ศ. 2546 จึงได้ถ่ายโอนเข้ามาสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลสงเปลือยจนถึงปัจจุบันนี้

ปัจจุบันมีเด็กนักเรียน จำนวน 41 คน ผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก จำนวน 1 คน

#### 6) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านดงสว่าง

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านดงสว่างจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 23 กันยายน พ.ศ. 2539 โดยใช้ศาลาอเนกประสงค์ของวัดบ้านดงสว่างเป็นอาเรียนชั่วคราวในการจัดการเรียนการสอน

ปี พ.ศ. 2545 ได้ย้ายจากศาลาอเนกประสงค์วัดบ้านดงสว่างมาอยู่ที่ศาลากลางบ้านบ้านบ้านจันเจริญ หมู่ที่ 15

ต่อมาในปี พ.ศ. 2555 ผู้ปกครอง ชาวบ้าน และครูมีความเห็นว่าอาคารสถานที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านดงสว่างมีขนาดเล็ก มีพื้นที่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนน้อย จึงมีมติให้ย้ายศูนย์มาอยู่ที่โรงเรียนดงสว่างวรวิทย์

ปัจจุบันมีเด็กนักเรียน จำนวน 41 คน ครูผู้ดูแลเด็ก จำนวน 1 คน และผู้ช่วยครูผู้ดูแลเด็ก จำนวน 1 คน



### 3.2 ข้อมูลด้านการศาสนา

ตำบลสงเป็ลือมีศาสนสถานทางพุทธศาสนาให้บริการแก่ประชาชน วัด 7 แห่ง

3.2.1 วัดอนงค์สงเป็ลือ	อยู่ในเขตหมู่ที่ 2
3.2.2 วัดฉิมพลีเหล่าจิว	อยู่ในเขตหมู่ที่ 3
3.2.3 วัดศรีสุมังคลาราม	อยู่ในเขตหมู่ที่ 4
3.2.4 วัดคงสว่างวราราม	อยู่ในเขตหมู่ที่ 6
3.2.5 วัดสว่างวาริหนองน้อย	อยู่ในเขตหมู่ที่ 7
3.2.6 วัดสุวรรณวาริหนองแวง	อยู่ในเขตหมู่ที่ 8
3.2.7 วัดใต้โพธิ์ทอง	อยู่ในเขตหมู่ที่ 12

สำนักสงฆ์ 2 แห่ง

1. วัดป่าโพธิ์ชัยเหล่าสวนจิง อยู่ในเขตหมู่ที่ 5
2. วัดป่าธุดงค์สถานบ้านท่างาม อยู่ในเขตหมู่ที่ 16

### 4. การบริการพื้นฐาน

#### 4.1 การคมนาคม

การคมนาคมของตำบลสงเป็ลือ เป็นการคมนาคมทางบกมีเป็นถนนสายหลักในการติดต่อและมีถนนโครงข่าย ซึ่งใช้ได้ทุกฤดูกาล แยกจากถนนหลักเข้าสู่หมู่บ้านของตำบลได้สะดวกการคมนาคม ในเขตตำบลใช้เดินเท้า รถจักรยานยนต์ และรถจักรยานยนต์เป็นส่วนใหญ่ ส่วนการติดต่อ กับชุมชนอื่นนอกเขตตำบลใช้เดินเท้า รถจักรยาน รถจักรยานยนต์ หรือรถยนต์มาสู่ถนนสายหลัก เพื่อต่อรถประจำทางไปยังอำเภอนามนหรือเดินทางต่อไปยังจุดหมาย การขนส่งผลผลิตทางการเกษตร สินค้าเกษตรส่วนใหญ่จะใช้รถบรรทุกขนาดเล็ก เพื่อการเกษตรขนส่งจากแหล่งผลิตในหมู่บ้านมาส่งที่แหล่งรับซื้อในเขตอำเภอนามน และอำเภอใกล้เคียง

#### 4.2 การโทรคมนาคม

- ที่ทำการไปรษณีย์โทรเลข - แห่ง
- สถานีโทรคมนาคมอื่นๆ - แห่ง
- มีตู้โทรศัพท์สาธารณะประจำหมู่บ้านทุกหมู่บ้าน

#### 4.3 การไฟฟ้า

ตำบลสงเป็ลือ มีไฟฟ้าเข้าถึงให้บริการภายในตำบลทุกหมู่บ้าน ทั้งตำบลมีไฟฟ้าใช้ประมาณร้อยละ 99.99 อีกประมาณร้อยละ 0.01 เป็นบ้านที่ยังไม่มีไฟฟ้าใช้ เนื่องจากระยะทางไกล

#### 4.4 สาธารณูปโภค

##### 1) แหล่งน้ำเพื่อการเกษตร

แหล่งน้ำเพื่อการเกษตรส่วนใหญ่เกษตรกรใช้น้ำฝนตามธรรมชาติ ทำ

การเกษตร

##### 2) แหล่งน้ำเพื่อการอุปโภค – บริโภค

แหล่งน้ำเพื่อการอุปโภค – บริโภค ในตำบลสงเปลือย ส่วนใหญ่จะใช้น้ำฝนโดยจะมีโอ่งซีเมนต์เก็บกักน้ำฝนไว้ใช้ทุกครัวเรือน และในบางครัวเรือนที่มีโอ่งซีเมนต์เก็บกักน้ำฝนไม่เพียงพอ สำหรับการอุปโภค – บริโภค ในช่วงฤดูแล้ง ก็จะใช้น้ำจากถังเก็บน้ำฝนสาธารณะ ที่วัด สถานีอนามัย โรงเรียน และใช้น้ำจากสระน้ำสาธารณะและคลอง และการบริการแจกจ่ายน้ำของ เทศบาล

##### 3) การระบายน้ำ

ในตำบลสงเปลือย มีการระบายน้ำตามธรรมชาติ สำหรับการระบายน้ำในชุมชนจะเป็น ไปในลักษณะระบายไปตามลำธารสาธารณะที่มีอยู่ และแผ่กระจายซึมลงไปในพื้นที่ดิน บางแห่งระบายน้ำไม่ทันทำให้เกิดน้ำท่วมขัง เนื่องจากสภาพของชุมชนเริ่มหนาแน่น สำหรับการระบายน้ำในบริเวณพื้นที่เกษตรกรรมในบริเวณจุดตัดของทางน้ำ กับถนนสายต่าง ๆ นั้นอาจเกิดปัญหาน้ำขึ้นได้ ดังนั้นจึงควรป้องกันและแก้ไขปัญหาเรื่องการระบายน้ำที่อาจเกิดขึ้นได้ (เทศบาลตำบลสงเปลือย ,2556 : 1 – 10)

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 1. งานวิจัยในประเทศ

วัชรภรณ์ พยัคฆ์เมธี (2546 : 70-73) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการของผู้ปกครองเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย ในอำเภอค้อยสะแกต จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้ปกครองมีความต้องการอยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบความต้องการจำแนกตามความเกี่ยวข้องกับเด็กและอาชีพของผู้ปกครอง พบว่า ผู้ปกครองมีความต้องการเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามวุฒิการศึกษาและรายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ปกครองมีความต้องการเกี่ยวกับลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการจัดการศึกษาปฐมวัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านอาหารและสุขภาพผู้ปกครองมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สุวิทย์ ศรีฉาย (2547 : 102-103) ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาสภาพและความคาดหวังเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้ปกครองนักเรียนเอกชน

อำเภอเมือง นครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1. สถานภาพทั่วไปของผู้ปกครองนักเรียนที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 553 คน ส่วนมากเป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือสูงกว่า ประกอบอาชีพรับจ้าง และมีรายได้ต่ำกว่า 2,000 บาทต่อเดือน 2. ผู้ปกครองนักเรียนมีความคิดเห็นต่อสภาพการจัดการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา ใน 5 ด้าน ทั้งในภาพรวมและแยกเป็นรายด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการประเมินพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก ด้านหลักสูตร และด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครอบครัวของเด็ก 3. ลำดับความคาดหวังของผู้ปกครองนักเรียน ทั้งในภาพรวมของผู้ปกครองนักเรียนและจำแนกตามขนาดของ โรงเรียน ระดับการศึกษาของผู้ปกครองนักเรียน และรายได้ของครอบครัวนักเรียน สอดคล้องกัน โดยความคาดหวังในลำดับแรกของแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านหลักสูตร คือเรื่องการจัดหลักสูตรที่มีการจัดประสบการณ์หลากหลายและเหมาะสมกับวัย ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก คือเรื่องห้องเรียนสะอาด ถูกสุขลักษณะ มีแสงสว่างเพียงพอและสามารถปรับความสว่างได้ เมื่อบรรยากาศภายนอกห้องมืดหรือสว่างเกินไป ด้านการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก คือเรื่องการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมพัฒนาการด้านร่างกาย สังคม จิตใจ อารมณ์ และสติปัญญา ด้านการประเมินพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก คือเรื่องการประเมินพัฒนาการทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา และด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครอบครัวของเด็ก คือเรื่องพบปะผู้ปกครองของเด็กในความดูแลทุกคนอย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เช่น ช่วงรับ-ส่งเด็ก 4. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ปกครองนักเรียน โดยจำแนกทั้งด้านขนาดของโรงเรียน ระดับการศึกษาของผู้ปกครองนักเรียน และรายได้ของครอบครัวนักเรียนพบว่า ทั้งในภาพรวมทุกด้านของสภาพการจัดการศึกษา และพิจารณาแยกเป็นรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วัลลภ สุดาเดช (2547 : 84-93) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดร้อยเอ็ด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.506 ตัวแปรอิสระทั้งหมดสามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามได้ร้อยละ 25.60

การดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติบ่อยๆ

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ได้ดังนี้ ด้านงบประมาณ ด้านการเรียนการสอน ด้านการประสานงานระหว่างศูนย์กับหน่วยงานอื่น ด้านบุคลากร และด้านอาคารสถานที่

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด จังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่ 1) การวางแผนการปฏิบัติ ควรมีการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ 2) การจัดคนเข้าทำงาน ควรเน้นการทำงานเป็นทีม 3) พฤติกรรมผู้นำ ควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรมีมาตรการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 5) การควบคุม ควรมีการนิเทศ กำกับ ติดตามการเรียนการสอน 6) การสั่งการ ควรมีรูปแบบที่ชัดเจน 7) การพัฒนาบุคลากร ควรส่งเสริมการฝึกอบรมครูที่เลี้ยงเพิ่มมากขึ้น เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ 8) สภาพแวดล้อม ยังไม่เหมาะสม ขาดความเป็นสัดส่วนส่งผลให้การเรียนการสอนยังไม่ดีเท่าที่ควร 9) การติดต่อสื่อสาร ขาดเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการติดต่อสื่อสาร ทำให้การติดต่อสื่อสารล่าช้า 10) วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน มีไม่เพียงพอ ขาดการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาประกอบการเรียนการสอน

สำเนา โภชนาการ (2548 : 66-76) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก : กรณีศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลนครแห่งหนึ่งในจังหวัดภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการบริหารงานจนประสบความสำเร็จมี 5 ยุทธศาสตร์ด้วยกัน ได้แก่ ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ยุทธศาสตร์การมีปฏิสัมพันธ์แบบ 3 มิติ ยุทธศาสตร์ด้านการจัดสรรค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับภารกิจ ยุทธศาสตร์ด้านการเรียนการสอนที่เน้นธรรมชาติของผู้เรียนและยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2. เงื่อนไขที่มีผลต่อการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลนครแห่งหนึ่งในจังหวัดภาคใต้ ซึ่งส่งผลให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประสบความสำเร็จในการบริหารอย่างมากมาย 7 เงื่อนไขด้วยกัน คือ ประการแรก เงื่อนไขจากบรรยากาศสิ่งแวดล้อม และสถานที่ ซึ่งมี 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ความปลอดภัย ความสะอาด ความสะดวกสบาย สภาพแวดล้อมโดยรอบ ความเป็นสัดส่วน ใกล้แหล่งเรียนรู้และชุมชน และมีอุปกรณ์สื่อการเรียนการสอนครบ ประการที่สอง เงื่อนไขจากหลักสูตรมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ เป็นหลักสูตรท้องถิ่น เป็นหลักสูตรที่ส่งเสริมพัฒนาการเด็กทุกๆ ด้าน เป็นหลักสูตรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประการที่สาม เงื่อนไขจากเทคนิคกระบวนการสอนมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ เทคนิคใช้นิทานประกอบ เทคนิคการเรียนรู้จากรูปธรรมสู่นามธรรม เทคนิคการใช้เพลง

ประกอบ เทคนิคการการพัฒนาทางกล้ามเนื้อ และเทคนิคการนำสื่อมาประกอบกิจกรรม  
 ประการที่สี่ เงื่อนใจจากภาวะผู้นำของผู้บริหารมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้ความเป็นธรรม  
 แก่ทุกฝ่าย การเป็นนักประชาธิปไตย กล้าตัดสินใจ การเสริมขวัญและกำลังใจ และการเป็น  
 กัลยาณมิตร ประการที่ห้า เงื่อนใจจากงบประมาณมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ งบประมาณด้านการ  
 พัฒนาอาคารสถานที่ งบประมาณด้านการจัดการเรียนการสอน และงบประมาณด้านวัสดุและ  
 ครุภัณฑ์ ประการที่หก เงื่อนใจจากการนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และประการสุดท้าย เงื่อนใจ  
 จากครูมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ครูมีความรักในอาชีพ ครูมีความรักและเข้าใจเด็ก และครูมีการ  
 พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

คณิ่ง สายแก้ว (2549 : 287-329) ได้ศึกษาเรื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการ  
 การศึกษาปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัย ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายที่กำหนดวิสัยทัศน์ว่า  
 ภายในปี 2554 จังหวัดสุรินทร์จะเป็นจังหวัดชั้นนำในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยที่มีคุณภาพ  
 ตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย เพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นอย่างหลากหลายและ  
 ทัวถึง และได้พันธกิจ 7 ประการ คือ 1) จัดระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและ  
 ประสิทธิผล 2) สร้างโอกาสให้เด็กกลุ่มเปราะบางได้เข้าศึกษาในระดับปฐมวัยทุกคน 3) สร้าง  
 และพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีคุณธรรม จริยธรรม และได้รับการเตรียมความพร้อมในการพัฒนา  
 ทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา 4) สร้างเครือข่าย แหล่งการเรียนรู้  
 และระบบสารสนเทศโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย 5) สร้างความตระหนักให้ผู้ปกครองและ  
 ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม 6) ส่งเสริมหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วน  
 ท้องถิ่นจัดการศึกษาระดับปฐมวัยให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน และ 7) พัฒนานุเคราะห์และ  
 ผู้เกี่ยวข้องให้มีศักยภาพในการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีใน  
 การปฏิบัติ

นอกจากนั้น จากผลการวิจัยได้ชุดของเป้าหมาย กลยุทธ์ และตัวชี้วัด ทั้งการ  
 บริหาร โดยภาพรวม และจำแนกเป็นรายด้าน คือ ด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล  
 การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป โดยมีรายละเอียดหลายประการที่มุ่งจะ  
 ก่อให้เกิดผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้

ข้อเสนอเชิงนโยบายการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยในจังหวัดสุรินทร์ที่เป็น  
 ผลจากกระบวนการวิจัยเชิงนโยบายที่ยึดถือหลักการวิจัยแบบผสมที่อาศัยข้อมูลจากหลากหลาย  
 แหล่งตามหลักการสามาเส้าในขั้นตอนแรกและอาศัยหลักการมีส่วนร่วมแบบบูรณาการจากผู้มี  
 ส่วนได้เสียระดับฐานรากในการพัฒนาและการตรวจสอบร่างข้อเสนอเชิงนโยบายในขั้นตอนที่  
 สองและขั้นตอนที่สาม ทำให้มีความเชื่อมั่นว่า เป็นข้อเสนอเชิงนโยบายที่มีความเหมาะสม  
 ความสอดคล้องความเป็นประ โยชน์และความเป็นไปได้



นภดล พูลสวัสดิ์ (2551 : 209-224) ได้ศึกษาเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้คือ แผนยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พ.ศ. 2551 – 2555 มี 4 เป้าหมายหลัก ได้แก่ 1) เป้าหมายด้านการผลิตบัณฑิตเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการจัดการศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศ กลยุทธ์ด้านการพัฒนานักศึกษานักศึกษา กลยุทธ์ด้านการพัฒนาวิชาชีพครู และกลยุทธ์ด้านการน้อมนำหลัก แนวคิด ทฤษฎีและ โครงการต่างๆ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ลงมาสู่การปฏิบัติในท้องถิ่น 2) เป้าหมายด้านการพัฒนาองค์ความรู้จากการวิจัยเพื่อการบริหารชุมชน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการวิจัย และกลยุทธ์ด้านการบริการทางวิชาการแก่ชุมชน 3) เป้าหมายด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และกลยุทธ์ด้านการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 4) เป้าหมายด้านการบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการ กลยุทธ์ด้านการเพิ่มรายได้ กลยุทธ์ด้านการพัฒนาพื้นที่สาขาและกลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

ส่วนกลไกการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและกลไกการประเมิน หน่วยงานระดับสำนักและคณะ ควรวางแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับนโยบาย ทิศทาง และเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้สามารถใช้กลไกกำกับติดตามและประเมินผล ตามโครงสร้างสายงานบังคับบัญชาของมหาวิทยาลัย โดยอาจกระจายอำนาจให้แก่ คณะคณาจารย์ นอกจากนี้ ผู้บริหารควรใช้กลวิธีและเทคนิคต่างๆ ในการบริหารเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เช่น การกระจายงาน การจูงใจ การควบคุมโดยแผนงานและงบประมาณ และอาจแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อดำเนินงานบางประเภท เช่น การพัฒนาหลักสูตร เป็นต้น

คารุณี เดชยศดี (2552 : 110-117) ได้ศึกษาเรื่อง ศึกษาการดำเนินการตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ของ โรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 ผลการวิจัยปรากฏผลดังนี้ 1. การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารกลยุทธ์ของ โรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 โดยรวมมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชั้นตอน พบว่า ทุกชั้นตอนมีระดับการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกชั้นตอน 2. เปรียบเทียบระดับการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ระหว่างผู้บริหาร ครู และประธานกรรมการสถานศึกษา มีความคิดเห็น โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาตามชั้นตอน พบว่าชั้นตอนที่ 1 การวางแผน มีระดับการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้อำนวยการสถานศึกษาและประธานกรรมการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีระดับการดำเนินงานสูงกว่าครูผู้รับผิดชอบงานกลยุทธ์ ส่วนชั้นตอนอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน 3. ระดับ



การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดเล็กมีการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ ทั้ง โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 4. ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารกลยุทธ์ของโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 10 พบว่า ขั้นตอนที่ 1 ด้านการวางแผนควรให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน ควรให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ขั้นตอนที่ 2 ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรยึดหลักการทำงานเป็นทีมในการปฏิบัติงาน ขั้นที่ 3 ด้านการประเมินผล ควรประชาสัมพันธ์เผยแพร่การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนแก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรจัดหาและสร้างเครื่องมือสำหรับการติดตามผลปฏิบัติตามแผนงาน และควรมีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทาง โรงเรียนทุกระยะอย่างต่อเนื่อง

ชารทิพย์ อุดมดี (2552 : 117-122) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบล ในจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า (1) การดำเนิน 3 ด้าน ที่เป็นไปตามมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร และด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน สำหรับด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ยังมีส่วนที่ยังไม่สอดคล้องกับมาตรฐานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ด้านภายนอกอาคาร มาตรฐานด้านความปลอดภัย และพื้นที่เล่นกลางแจ้งที่มีเครื่องเล่นไม่เพียงพอไม่เหมาะสมกับจำนวนและวัยเด็ก (2) การดำเนินงานทั้ง 4 ด้านของศูนย์ทั้ง 3 ประเภทไม่แตกต่างกัน และ (3) ปัญหาและข้อเสนอแนะของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่ ความต้องการให้องค์การบริหารส่วนตำบลให้จัดหาพื้นที่เล่นกลางแจ้งที่ปลอดภัย พร้อมเครื่องเล่นที่เพียงพอและเหมาะสมกับวัย

จิราวุฒิ สีมารักษ์ (2553 : 117-124) ได้ศึกษาเรื่อง การดำเนินงานจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามมาตรฐานกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า

1. การดำเนินการจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามมาตรฐานกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในจังหวัดเลย โดยภาพรวม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย รองลงมาคือ ด้านบุคลากร และด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากชุมชน

2. การเปรียบเทียบระดับการดำเนินงานจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ ที่เป็นกลุ่มผู้ส่งเสริมการจัดการศึกษากับกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานที่เป็นกลุ่มผู้ส่งเสริมการจัดการศึกษา กับกลุ่ม

ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้ที่อยู่ในหน่วยงานเทศบาลกับองค์การบริหารส่วนตำบล มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานจัดการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ไม่แตกต่างกัน

นางนุช สาโสม (2555 : 62-68) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเดชอุดม จังหวัด อุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเดชอุดม จังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และด้านบุคลากร ตามลำดับ ในแต่ละ ด้านเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในด้านวิชาการและกิจกรรมตาม หลักสูตร คือ มีการส่งเสริมความรัก เอื้ออาทร ของสถาบันครอบครัว ชุมชนและสังคมท้องถิ่น ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คือการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับการอุดหนุนจาก กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เป็นไปตามระเบียบและหนังสือสั่งการขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น และด้านบุคลากรคือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านดูแลเด็ก มีการจัดกิจกรรมเพื่อ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะตามวัย และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านดูแลเด็ก มีการจัด ประสบการณ์การเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2. แนวทางการ พัฒนาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอ เดชอุดม จังหวัดอุบลราชธานี ในแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้ ด้านบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จัดให้มีการบุคลากรของศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กไปศึกษาดูงาน จัดให้มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการตั้งงบประมาณในการ จัดส่งบุคลากรผู้ปฏิบัติงานด้านดูแลเด็กปฐมวัยด้านดูแลเด็กปฐมวัยเข้ารับการฝึกอบรมเป็น ประจำทุกปี อย่างน้อยคนละ 2 ครั้งต่อปี สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเข้า รับการศึกษาต่อในสาขาวิชาการศึกษานุปฐมวัย ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความ ปลอดภัย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรตั้งงบประมาณเพื่อสร้างอาคารเรียนให้เพียงพอและ เหมาะสมกับจำนวนนักเรียน จัดตั้งงบประมาณในการจัด ตกแต่ง และปรับปรุงภูมิทัศน์ ด้าน วิชาการและกิจกรรมหลักสูตร ควรจัดให้มีการอบรมบุคลากรในเรื่องการจัดทำหลักสูตรศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก การทำแผนการสอนการจัดประสบการณ์ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดตั้ง งบประมาณในการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับด้านวิชาการและกิจกรรมหลักสูตร ด้าน การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากทุกภาคส่วน ควรจัดประชุมผู้ปกครอง ชุมชนในท้องถิ่นและ ชี้นำสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จัดตั้ง

ชมรมผู้ปกครองนักเรียนในแต่ละปีการศึกษา จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของสถานที่ โดยมี การเชิญผู้ปกครองนักเรียน ด้านการส่งเสริมเครือข่ายพัฒนาเด็กปฐมวัย จัดให้มีการประชุมเครือข่ายพัฒนาเด็กปฐมวัยในเขตอำเภอเดชอุดมอย่างน้อยอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง แต่งตั้งประธาน รองประธาน และคณะกรรมการดำเนินงานเครือข่ายที่เป็นรูปธรรมชัดเจน

พิชัย บุญมาหนองคู (2556 : 218-249) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนมี 6 ด้าน คือ 1) ความซื่อสัตย์สุจริต มี 10 แนวทาง 2) ความมีวินัย มี 11 แนวทาง 3) ความประหยัด อุดม อ้อยอย่างพอเพียง มี 8 แนวทาง 4) ความขยันหมั่นเพียร มี 8 แนวทาง 5) ความกตัญญู กตเวที มี 8 แนวทาง และ 6) ความรับผิดชอบ มี 7 แนวทาง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางในการดำเนินการคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการพัฒนายุทธศาสตร์พบว่ายุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน โดยการนำคุณธรรม จริยธรรม และส่งเสริมนักเรียน การพัฒนาจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง และมีแนวทาง ปัจจัยในการส่งเสริม การมีส่วนร่วมของโรงเรียน ครอบครัวละชุมชน ในการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ทั้ง 6 ด้าน ดังกล่าวข้างต้น ส่วนผลการประชาพิจารณ์พบว่า ผู้เข้าร่วมประชาพิจารณ์เห็นด้วยกับกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทุกประเด็น

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ฮาแกน (1975 : 6004-A) ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้ปกครองและกลุ่มนักวิชาการเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยแยกออกเป็นด้านต่างๆ คือ 1. ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับบุคคล 2. โครงการเรียนการสอน 3. ระดับการลงทุนทางการศึกษา 4. คณะครู อาจารย์ 5. กลุ่มผู้บริหาร โรงเรียน 6. หมวดเบ็ดเตล็ด โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ในรัฐเซาท์คาโรไลนา ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้ปกครองยังขาดความรู้ที่เพียงพอเกี่ยวกับความเป็นไปของโรงเรียนและการศึกษาได้เสนอแนะให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างโรงเรียนกับชุมชนให้มากขึ้น 2. การขาดข้อมูลข่าวสารการติดต่อภายในชุมชน ทำให้ผู้ปกครองขาดความสัมพันธ์กันภายในชุมชน 3. เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อยังไม่เพียงพอ มีข้อเสนอแนะให้มีการแจ้งนโยบายการติดต่อระหว่างโรงเรียนกับชุมชน จุดมุ่งหมาย ความรับผิดชอบ รายละเอียดเกี่ยวกับการเงิน เวลา และความจำเป็นด้านอื่นๆ ของโรงเรียนให้ชุมชนทราบ

การ์เซีย (1986 : 3593-A) ให้ทำการศึกษาเพื่อเสนอความคิดเห็นในการวางแผนการจัดหลักสูตรสำหรับเด็กอนุบาลเปอร์โตริกัน ผลการวิจัยครั้งนี้ได้เสนอแนะที่เป็นประโยชน์คือ 1. ด้านหลักสูตร ควรสอนให้เด็กทราบถึงวัฒนธรรม และภูมิใจในความเป็นพลเมืองของประเทศตนเอง และควรจัดให้เด็กมีกิจกรรมและประสบการณ์ 2. ด้านการเรียนการสอน ครูควรเป็นผู้แนะนำวิธีปฏิบัติในการเรียนและควรมีอุปกรณ์การสอนที่เหมาะสมกับความเข้าใจของเด็ก ครูควรเป็นผู้มีวุฒิทางการสอนอนุบาลโดยเฉพาะ 3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ควรมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

ไวเทเคอร์ (1978 : 3839-A) ได้ศึกษาทัศนคติของผู้ปกครองและผู้บริหารที่มีต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน บริเวณที่ตั้งของโรงเรียนในเมือง เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจด้านการศึกษา พบว่า ผู้ปกครองรู้สึกถึงความไม่สะดวกในการรับข้อมูลหรือประกาศเกี่ยวกับโรงเรียน เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมในเรื่องนโยบาย การตัดสินใจทางการศึกษา แต่ผู้บริหารกลับเห็นว่า ผู้ปกครองยังคงมีอิทธิพลต่อโรงเรียนแม้ว่าจะมีความสนใจน้อยก็ตาม ผู้วิจัยจึงได้ข้อสรุปว่า ชุมชนมีความสำคัญและควรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงโรงเรียน ซึ่งบุคลากรในโรงเรียนควรตระหนักถึงและวางโครงการร่วมกันให้บุคคลในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนด้วย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า หลักในการจัดการศึกษาปฐมวัยเป็นการจัดการศึกษาในรูปแบบของการจัดกิจกรรมตามความสนใจ ความสามารถ และความต้องการของเด็ก อาจจะเป็นกิจกรรมภายในหรือภายนอกในรูปแบบของกิจกรรมบูรณาการผ่านการเล่น เพื่อให้เด็กได้รับประสบการณ์ตรงเกิดการเรียนรู้ได้พัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญาให้เหมาะสมกับวัย และการที่จะทำให้เด็กได้มีพัฒนาการที่เหมาะสมกับวัยนั้นก็จะมีปัจจัยพื้นฐานในการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัย ทั้งหมด 6 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตร ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชนทุกภาคส่วน ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

ที่ผ่านมาจากการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังไม่ได้มาตรฐาน เนื่องจากสภาพปัญหาในการดำเนินงานมีดังนี้ 1) ปัญหาด้านสุขภาพอนามัยของเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 2) ปัญหาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขาดผู้ดูแลเด็กที่ไม่จบการศึกษาปฐมวัย โดยตรงและผู้ดูแลเด็กที่มีอยู่ไม่ค่อยได้รับการอบรมพัฒนาเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานเท่าที่ควร 3) ปัญหาผู้บริหารท้องถิ่น ไม่ค่อยให้ความสำคัญในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยมักให้ความสำคัญกับการพัฒนาด้านอื่นๆ มากกว่า 4) ปัญหางบประมาณไม่เพียงพอในการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ได้มาตรฐาน 5) ปัญหาหลักสูตรการเรียนการสอนในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่เป็นไปใน

แนวทางเดียวกัน 6) ปัญหาอาคารหรือสถานที่ตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่เหมาะสม และจากการสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของเทศบาลตำบลสงเปลือย พบว่า การบริหารจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของเทศบาลตำบลสงเปลือย ยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการศึกษาที่รับผิดชอบด้านการศึกษา อีกทั้งผู้บริหารท้องถิ่นเห็นว่า เด็กเป็นประชากรที่มีความสำคัญแต่ไม่เข้าใจว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องเริ่มตั้งแต่วัยเด็ก นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีค่อนข้างน้อย ดังนั้นจากผลการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทำให้ผู้บริหารท้องถิ่นได้หันกลับไปมองเรื่องการพัฒนาคน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด เพื่อให้เด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่และเด็กเหล่านี้ไม่ใช่ใครที่ไหนเป็นลูกหลานของคนในท้องถิ่นทั้งสิ้น ซึ่งเด็กเหล่านี้จะต้องเติบโตในวันข้างหน้าและจะกลายเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต ดังนั้นจึงได้หาแนวทางการบริหารจัดการในการปฏิบัติงานขององค์การ โดยทำวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลสงเปลือย อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ เพื่อบรรลุมิติวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และหากกลไกที่สำคัญในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกับสภาพและปัญหาขององค์การ เพื่อนำ ไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และเป็นแนวทางที่สามารถทำให้องค์การมีความก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล