

สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
สังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส ตามหลักธรรมาภิบาล
Problems and Guidelines for Personnel Development
at Early Childhood Development Center under Bacho Subdistrict
Municipality, Bacho District, Narathiwat Province,
Based on the Principles of Good Governance

ฮุไซมะห์ กือเต็ง¹

Huzaimah kuedeng¹

กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย²

Kittipong Keattiwatcharachai²

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์³

Theppasak Boonyarataphan³

¹ ผู้นิพนธ์ประสานงาน, นักศึกษา หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Corresponding Author, Graduate Student, Degree of Master of Public Administration, School of
Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University, E-mail: huzaimah.cs@gmail.com

² รองศาสตราจารย์ ดร.; หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
Associate Professor, Dr., Master of Public Administration Program, School of Management Science,
Sukhothai Thammathirat Open University, Thailand, E-mail: Kittipong.Kea@stou.ac.th

³ รองศาสตราจารย์ ดร.; หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
Associate Professor, Dr., Master of Public Administration Program, School of Management Science,
Sukhothai Thammathirat Open University, Thailand, E-mail: Theppasak.Boo@stou.ac.th

Received: 30 May 2025, Accepted: 30 June 2025, Published: 30 June 2025

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ ตามหลักธรรมาภิบาล และ 2) เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ ตามหลักธรรมาภิบาล เป็นการการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ บุคลากร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลบาเจาะ ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยเลือกแบบเจาะจงจำนวน 16 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการวิเคราะห์เนื้อหาโดยวิธีการสรุปอุปนัย

ผลการศึกษา พบว่า (1) สภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ ตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา การจัดแผน ทักษะเกี่ยวกับการบริหารจัดการในระบบช่วยเหลือนักเรียน ขาดการนิเทศติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทักษะการใช้เทคโนโลยี การควบคุมและประเมินปริมาณสารอาหารเกี่ยวกับโภชนาการของเด็ก การปรับตัวในช่วงเปิดภาคเรียนใหม่ ๆ ภาระงานที่มีมาก ส่วน (2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ ตามหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ ปลุกฝังวัฒนธรรมธรรมาภิบาลในองค์กร สร้างจิตสำนึกยึดมั่นในความถูกต้องและมีจรรยาบรรณในหน้าที่ รักองค์กร รักชุมชนของตนเอง มีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาคุณภาพของงานร่วมกัน จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรโดยมีเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน กำหนดให้มีแผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและมีการติดตามประเมินอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม มีมาตรการและกลไกที่ช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง สนับสนุนการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมการพัฒนา จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม จัดกิจกรรมฝึกอบรมหรืออบรมเชิงปฏิบัติการที่มุ่งเน้นการเพิ่มทักษะอบรมและดูแลเด็ก มีแผนการนิเทศติดตามประเมินผลด้วยวิธีต่าง ๆ พิจารณาหมุนเวียนภาระงานตามบทบาทหน้าที่และความเหมาะสม ปรับปรุงจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เหมาะสม

คำสำคัญ การพัฒนาบุคลากร ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หลักธรรมาภิบาล เทศบาลตำบลบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส

Abstract

The objectives of this study were: (1) to examine personnel development challenges at the Early Childhood Development Center under Bacho Subdistrict Municipality, Bacho District, Narathiwat Province, in accordance with the principles of good governance; and (2) to propose development guidelines for personnel at the Center. This qualitative study involved 16 key informants, including Center personnel, municipal administrators, and stakeholders in personnel development. Data were collected through structured interviews and analyzed using content and inductive analysis.

The study found that: (1) Key challenges included limited knowledge of relevant laws, inadequate curriculum development, insufficient planning, weak student support system management skills, inadequate supervision and continuous evaluation, limited technology proficiency, poor nutritional monitoring, transitional difficulties at the start of each semester, and excessive reporting requirements. (2) Recommended strategies include fostering a culture of good governance, strengthening integrity and professional ethics, promoting organizational and community engagement, encouraging collaborative quality improvement, establishing clear development plans with defined goals, creating transparent and fair monitoring systems, supporting self-directed learning, facilitating knowledge sharing, engaging the public in development efforts, allocating resources effectively, providing targeted training in child care skills, diversifying supervision and evaluation methods, rotating responsibilities based on suitability, and enhancing the Center's physical environment to support learning and development.

Keywords: Personnel Development, Early Childhood Development Center, Good Governance, Bacho Subdistrict Municipality, Narathiwat Province

บทนำ

ประเทศไทยมีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ถือเป็นหลักของการบริหารสาธารณะที่ให้ความสำคัญกับหลักการประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับประชาชนเพื่อมุ่งให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมในด้านภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติ ภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะ รู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและมีส่วนร่วมอันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายสำคัญของการพัฒนาประเทศ ถือเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาผลลัพธ์หรือผลผลิตที่ได้จากการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน เนื่องด้วยทรัพยากรมนุษย์เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศการจัดการศึกษาให้เด็กและเยาวชนเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่เนิ่น ๆ ให้มีประสิทธิภาพ มนุษย์เกิดมาเสมือนผ้าขาวพร้อมที่จะเรียนรู้ด้วยการแต่งแต้มสีของผู้ใหญ่หรือบิดามารดาผู้ปกครอง โดยเฉพาะช่วงอายุ 2 ปี เป็นวัยแรกที่บิดามารดาผู้ปกครองมีโอกาสที่จะส่งบุตรหลานเข้าสู่ระบบการศึกษา เรียกสถานศึกษาประเภทนี้ว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีการจัดการศึกษานักเรียนอายุ 2-5 ปี เป็นวัยสำคัญที่สุดในการจัดประสบการณ์เพื่อให้เด็กมีการเจริญเติบโตและพัฒนาการ ด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา เนื่องจากเด็กช่วงวัยแรกเกิดถึง 6 ปี ระบบประสาทและสมองจะเจริญเติบโตในอัตราที่สูงที่สุด จนมีคำกล่าวที่ว่า “รอให้ถึงอนุบาลก็สายเสียแล้ว” การศึกษาในวัยเด็กเล็ก คือบันไดขั้นต้นของการศึกษา โดยการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยอายุ 2-5 ปี เป็นภารกิจด้านการจัดการศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 โดยภารกิจการจัดการศึกษาปฐมวัยเป็นภารกิจสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน ตอบสนองประชาชนให้เข้าถึงบริการด้านการศึกษาอย่างทั่วถึง ซึ่งเรียกสถานศึกษาดังกล่าวว่า “ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก”

เทศบาลตำบลบาเจาะ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหนึ่งซึ่งมีการจัดการศึกษาระดับปฐมวัย โดยมีศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัด จำนวน 3 แห่ง มีนักเรียนในปีการศึกษา 2567 ทั้งหมด จำนวน 102 คน มีจำนวนครูทั้งหมด 10 คน ได้รับการโอนภารกิจมาจากหน่วยงานอื่น ซึ่งมีจำนวนนักเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง ด้วยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอก อาทิเช่น ความนิยมในการส่งบุตรหลานไปเรียนในโรงเรียนเอกชนหรือโรงเรียนรัฐที่มีการรับนักเรียนอายุ 2-3 ปี อย่างไรก็ตามปัจจัยภายนอกดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไม่สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้ แต่ปัจจัยภายในของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่สำคัญที่สุด คือ

ผู้ขับเคลื่อนการจัดการศึกษาให้นักเรียน เป็นกุญแจสำคัญเพื่อรักษามาตรฐานตามมาตรฐานการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งได้แก่ครูและผู้ดูแลเด็ก เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องมีการทบทวนและศึกษาสภาพปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนสามารถพัฒนาด้านอื่น ๆ ตามมาตรฐานให้ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ ตั้งแต่อายุ 2-5 ปี ตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับการกระจายอำนาจ เพื่อให้เด็กนักเรียนมีการพัฒนาการสมวัย เตรียมพร้อมพร้อมที่จะเรียนรู้ในระดับการศึกษาต่อไปจนสามารถเติบโตเป็นผู้ใหญ่ในอนาคตที่มีประสิทธิภาพต่อไป มาตรฐานด้านบุคลากรและการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนบุคลากรซึ่งทำหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อาทิ ครู ผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหารและผู้ทำความสะอาดจะต้องมีคุณสมบัติ บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารจัดการ เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถอบรมเลี้ยงดูและจัดประสบการณ์สำหรับเด็กได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการด้วยความเหมาะสมและเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น

นอกจากนี้ รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของเทศบาลตำบลบาเจาะ ประจำปีตามแผนพัฒนาบุคลากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เทศบาลตำบลบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส แม้ว่าในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พัฒนาบุคลากรได้รับทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและมีความรู้เกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม แล้ว แต่ยังพบปัญหาและอุปสรรคด้านการพัฒนาบุคลากร มีการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงพอ ไม่เป็นระบบ ไม่ทั่วถึง ไม่ต่อเนื่อง ไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดการติดตามประเมินผลในภาพรวมของส่วนราชการนั้น ยังไม่ส่งเสริม สนับสนุนความต้องการหรือคาดหวังของบุคลากรที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แต่ยังเป็นเหตุที่ต้องมีการศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ ซึ่งรวมไปถึงบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้วย

จากสาเหตุข้างต้น ผู้ศึกษาได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส ตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาบุคลากรไม่ว่าโดยการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง ทำให้บุคลากรมีความรู้ มีความเข้าใจ มีทักษะ ที่สำคัญมีทัศนคติที่ดี และมีพฤติกรรมด้านบวก สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีคุณธรรม จริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล เสริมสร้างและรักความผูกพันในองค์กร บริหารจัดการในด้านต่างๆ ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับปริมาณงานทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะส่งผลต่อการจัดการศึกษาของนักเรียนระดับ

ปฐมวัยที่พัฒนาในทางที่ดีขึ้น ย่อมส่งผลให้นักเรียนสามารถเติบโตเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญแก่ประเทศชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ ตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ ตามหลักธรรมาภิบาล

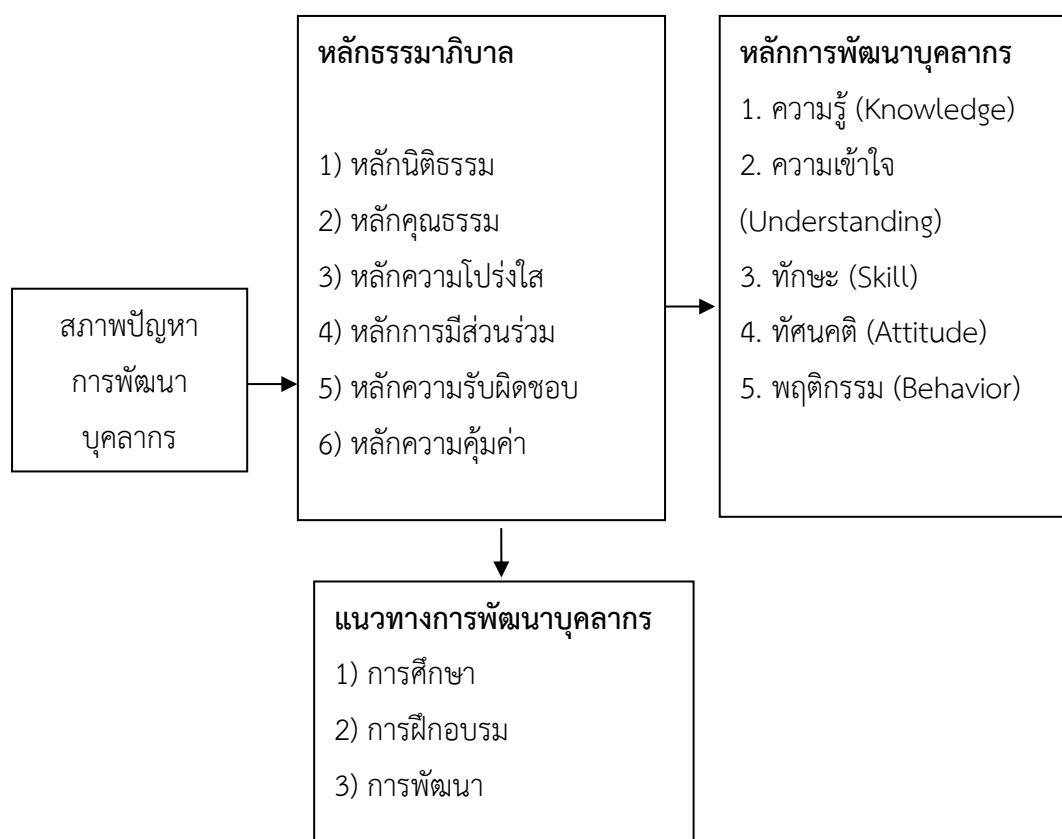
กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษา เรื่อง สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส ตามหลักธรรมาภิบาล ผู้ศึกษาได้กำหนดประเด็น ดังนี้

หลักธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 6 ประการ เพื่อใช้เป็นฐานความคิดหลักในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของบุคลากร ภายใต้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ประกอบด้วย 1) หลักนิติธรรม 2) หลักคุณธรรม 3) หลักความโปร่งใส 4) หลักการมีส่วนร่วม 5) หลักความรับผิดชอบ และ 6) หลักความคุ้มค่า

องค์ประกอบของการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ที่เรียกว่า “KUSAB” (Nadler, L., 1989) ประกอบด้วย 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ความเข้าใจ (Understanding) 3) ทักษะ (Skill) 4) ทศนคติ (Attitude) 5) พฤติกรรม (Behavior)

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเติบโตไปพร้อมกับองค์กร โดยแนวทางการพัฒนาบุคลากรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก (Nadler, L., 1989) ได้แก่ 1) การศึกษา 2) การฝึกอบรม และ 3) การพัฒนา



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

1. *ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ* การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมทั้งหมด 16 คน ประกอบด้วย นายกเทศมนตรีตำบลบาเจาะ และรองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาลตำบลบาเจาะ และรองปลัดเทศบาลตำบลบาเจาะ ผู้อำนวยการกองการศึกษา พนักงานเทศบาล ตำแหน่งครู ผู้ดูแลเด็ก รวมทั้งหมด 16 คน

2. *เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา* แบบสัมภาษณ์สภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ ตามหลักธรรมาภิบาล เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ชนิดปลายเปิด โดยมีรายละเอียดข้อคำถามเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวหลักการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส ตามหลักธรรมาภิบาล ด้านความรู้ ด้านความเข้าใจ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรม ซึ่งมีจุดแข็ง และจุดอ่อน อะไรบ้าง อย่างไร

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์การพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส ตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า มีจุดแข็ง และจุดอ่อน อะไรบ้าง อย่างไร

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส ตามหลักธรรมาภิบาล ด้านการศึกษา (การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาระยะสั้น การศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษาตลอดชีวิต) ด้านการฝึกอบรม (การเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติ) ด้านการพัฒนา (มุ่งเน้นเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากรที่องค์กรต้องการ) โดยยังคงมีปัญหาเรื่องใดบ้าง และมีข้อเสนอแนะอย่างไร

3. การสร้างเครื่องมือ 1) กำหนดขอบเขตเป้าหมายในการสร้างเครื่องมือ 2) ศึกษาและวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พิจารณารายละเอียดบริบทต่าง ๆ และสังเคราะห์ตามกรอบแนวคิดการศึกษา เพื่อให้เป็นข้อคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษา 3) นำข้อมูลจากการศึกษาและวิเคราะห์ กำหนดแนวคิดใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ 4) สร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การศึกษา 5) นำเครื่องมือที่สร้าง ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและให้คำแนะนำ พร้อมแก้ไขปรับปรุง 6) นำเครื่องมือที่ได้จากการปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินและตรวจสอบ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมและตรงในด้านเนื้อหา รูปแบบ และภาษาของเครื่องมือ 7) ดำเนินการตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ นำแบบคำถามสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมาหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน 3 ระดับ คือ 1 = สอดคล้อง, 0 = ไม่แน่ใจ และ -1 = ไม่สอดคล้อง โดยเลือกข้อคำถามในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่มีความสอดคล้องกันตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปมาใช้ โดยคำถามที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีค่า IOC ที่ได้จากการคำนวณการให้ค่าประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ ระหว่าง 0.50 – 1.00 ทุกคำถาม และทำการปรับปรุงข้อความตามข้อเสนอแนะ 8) หลังจากปรับปรุงแบบสัมภาษณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง จากนั้นสำเนาแบบสัมภาษณ์จำนวน 16 ชุด เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลกับผู้ที่ให้ข้อมูลสำคัญต่อไป

4. การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือ นำแบบคำถามสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างมาหาค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมิน 3 ระดับ คือ 1 = สอดคล้อง, 0 = ไม่แน่ใจ และ -1 = ไม่สอดคล้อง โดยเลือกข้อคำถามในการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่มีความสอดคล้องกันตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปมาใช้ โดยคำถามที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ มีค่า IOC ที่ได้จากการคำนวณการให้ค่าประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ ระหว่าง 0.50 – 1.00 ทุกคำถาม และทำการปรับปรุงข้อความตามข้อเสนอแนะ

5. การเก็บข้อมูล ศึกษาค้นคว้าข้อมูลและทบทวนวรรณกรรมจากเอกสาร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ เอกสาร ตำรา รายงานผลการปฏิบัติราชการ หนังสือราชการ ระเบียบข้อสั่งการ และข้อมูลอื่น ๆ สิ่งพิมพ์ บทความ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาล และเอกสารร่องรอยที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมาสนับสนุนการศึกษาได้ โดยผู้ศึกษาจะเลือก

เฉพาะในส่วนที่เชื่อมโยง หรือที่มีส่วนสัมพันธ์กับขอบเขตและกรอบแนวคิดในการศึกษา การสัมภาษณ์ เรื่องสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส ตามหลักธรรมาภิบาล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญโดย 1) ผู้ศึกษาทำบันทึกขออนุญาตจากนายกเทศมนตรีตำบลบาเจาะในฐานะผู้บริหารสูงสุด และในฐานะผู้บังคับบัญชาของผู้ศึกษา เกี่ยวกับหัวข้อและวัตถุประสงค์ของการศึกษาค้างนี้ และกำหนดการเก็บข้อมูลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2) เมื่อได้รับการอนุญาตจากนายกเทศมนตรีตำบลบาเจาะ จึงได้แจ้งและนัดหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญถึงวันเวลาและสถานที่ที่พร้อมให้การสัมภาษณ์ทั้งผู้ศึกษาและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 3) การเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะใช้วิธีเฉพาะเจาะจง 4) เมื่อถึงวันสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาชี้แจงหัวข้อ วัตถุประสงค์ และชี้แจงรายละเอียดการดำเนินการศึกษาค้างนี้ 5) ผู้ศึกษา ใช้คำถามตามประเด็นคำถามที่ตั้งไว้ มีการจดลงในกระดาษ โดยมีการขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และชี้แจงถึงการเก็บรักษาข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นความลับทุกครั้ง นำข้อมูลที่ได้มาถอดความเพื่อสรุปผลการสัมภาษณ์ 6) เมื่อใดที่ข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเกิดความซ้ำกัน แม้จะสอบถามท่านอื่น ๆ อีก ข้อมูลที่ได้ก็จะมีลักษณะเดียวกัน ถือว่าข้อมูลอิ่มตัว 7) นำข้อมูลที่ได้มาจัดระเบียบข้อมูล เพื่อความสะดวกในการตรวจสอบข้อมูล 8) อ่านข้อมูลอีกครั้ง เพื่อกำหนดประเด็นหลัก มองหาข้อความที่มีความหมายสอดคล้องกับประเด็นหลัก 9) จัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็นหลักและประเด็นย่อย สร้างตารางเปรียบเทียบข้อมูล 10) เชื่อมโยงแนวคิดที่สัมพันธ์ให้มีความหมาย และบรรยายผลที่ได้้อย่างละเอียด เขียนเป็นสรุปผลการศึกษา

6. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้างนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษามีขั้นตอนในการวิเคราะห์ 1) ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำรา รายงานผลการปฏิบัติราชการ หนังสือราชการ ระเบียบข้อสั่งการ และข้อมูลอื่น ๆ สิ่งพิมพ์ บทความ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและหลักธรรมาภิบาล ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา 2) ผู้ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วมาแยกประเด็นคำถาม นำมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ เป็นการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) การตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากสิ่งที่เป็นรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่ได้เก็บรวบรวมมาได้จากข้อมูลตั้งแต่ 2 ชุดขึ้นไป แต่ไม่เกิน 10 ชุด จากนั้นนำมาตีความและสรุปความ หากประเด็นใดวิเคราะห์แล้วยังไม่ชัดเจนมีการดำเนินการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม การตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสัมภาษณ์ค้างนี้ จะใช้วิธีตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) คือ การพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ โดยการตรวจสอบแหล่งของข้อมูล แหล่งที่มาที่จะพิจารณาในการตรวจสอบ ได้แก่ 1. แหล่งเวลา ถ้าเวลาต่างกันข้อมูลที่ได้รับจะเหมือนกันหรือไม่ 2. แหล่งสถานที่ ถ้าสถานที่ต่างกันข้อมูลที่ได้รับจะเหมือนกันหรือไม่ 3. แหล่งบุคคล ถ้าบุคคลผู้ให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมอยู่หรือไม่ การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้ศึกษา (Investigator Triangulation) คือ การตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้จากผู้ศึกษาไปเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์มีความแตกต่างกันอย่างไร

การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory Triangulation) คือ การตรวจสอบว่าถ้าใช้แนวทฤษฎีที่แตกต่างไปจากเดิมจะทำให้การตีความข้อมูลแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

ผลการวิจัย

สภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ ตามหลักธรรมาภิบาล

จากการศึกษา สภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ ตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า สภาพปัญหาการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามหลักธรรมาภิบาล ในด้าน 1) ความรู้ 2) ความเข้าใจ 3) ทักษะ 4) ทักษะคิด และ 5) พฤติกรรม โดยแนวทางหรือวิธีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย 1) การศึกษา 2) การฝึกอบรม และ 3) การพัฒนา นั้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

บุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคิด และพฤติกรรม ในการเลี้ยงดูและจัดการเรียนการสอนนักเรียนอายุ 2-5 ปี เป็นการเน้นการอบรมเลี้ยงดูให้มีพัฒนาการทางด้านอารมณ์ สังคม จิตใจ และสติปัญญา ไม่ควรเร่งรัดเรื่องการอ่านออกเขียนได้ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการศึกษาปฐมวัย และเคยได้รับการศึกษาระยะสั้นในเรื่องที่เกี่ยวข้อง เป็นที่ไว้วางใจของผู้ปกครองที่ส่งบุตรหลานจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องและรุ่นต่อ ๆ ไป

สำหรับด้านการปฏิบัติงานบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความสามัคคี ช่วยเหลือกัน ทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตาม บุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบางคน ยังต้องมีการทบทวนและพัฒนาด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ตามมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2559 ซึ่งบุคลากรเองมีความพยายามและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความเข้าใจในด้านต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรมุ่งแต่การสอนซึ่งเป็นภารกิจหลัก อาจไม่มีความรู้ความเข้าใจในด้านข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

2) การจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น ให้เป็นรูปธรรมที่สามารถนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้จริง ตามความต้องการของชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม มีแผนการจัดประสบการณ์เรียนรู้ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดกิจกรรมและประสบการณ์ให้กับเด็ก

3) การจัดแผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา เป็นเครื่องมือสำคัญที่บ่งบอกถึงคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ต้องมีการรายงานผลการประเมินภายในหรือ SAR และเข้ารับการประเมินภายนอกจากคณะกรรมการสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ตามรอบการประเมิน

4) การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของเทศบาลตำบลบาเจาะ ซึ่งได้รับความเห็นชอบคณะกรรมการสภาท้องถิ่น

5) การจัดทำแผนปฏิบัติการงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ เพื่อใช้เป็นแผนในการดำเนินงานตามนโยบายของเทศบาลตำบลบาเจาะ คณะกรรมการสถานศึกษา และคณะผู้บริหารสถานศึกษา แผนปฏิบัติการงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พ.ศ. 2566-2570

6) ทักษะเกี่ยวกับการบริหารจัดการในระบบช่วยเหลือนักเรียน สำหรับการดูแลเด็กที่มีความต้องการพิเศษด้านต่าง ๆ ได้แก่ นักเรียนอายุต่ำกว่าเกณฑ์ สมรรถนะ ปัญหาดิจิตอล ซึ่งส่งผลต่อพัฒนาการที่ไม่สมวัยของเด็ก ความต้องการพิเศษดังกล่าวต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการรักษาและพัฒนาเด็ก

7) ขาดการนิเทศติดตาม ประเมินผล จากหน่วยงานต้นสังกัด และผู้มีความรู้อย่างจริงจังอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

8) ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงานด้านการสอน และงานอื่น ๆ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยังขาดอุปกรณ์เทคโนโลยีทันสมัยและมีความสมบูรณ์ ทำให้การพัฒนาเทคนิคการสอนของบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอาจไม่เต็มศักยภาพ

9) ความยุ่งยากในการดูแลเรื่องโภชนาการของเด็กนักเรียน การควบคุมและประเมินปริมาณสารอาหารให้เหมาะสมตามหลักโภชนาการที่นักเรียนควรได้รับในแต่ละมื้อ ตามลักษณะสุขภาพของเด็กแต่ละคน และเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น นอกจากนี้ต้องใส่ใจในเรื่องการแพ้อาหารของนักเรียนด้วย

10) การรับมือในสถานการณ์ที่ค่อนข้างตึงเครียดต่อทัศนคติของผู้ปกครอง ในการปรับตัวของนักเรียนช่วงเปิดภาคเรียนใหม่ ครูต้องใช้จิตวิทยาในการสร้างความไว้วางใจให้นักเรียนรู้สึกถึงความปลอดภัยในการอยู่ร่วมกัน ต้องใช้เทคนิคในการจูงใจให้นักเรียนสงบลงและสามารถปรับให้เข้าสภาพแวดล้อม เพื่อน และครูใหม่ ซึ่งต้องใช้ระยะเวลา 1-2 สัปดาห์ในการปรับตัว

11) บุคลากรไม่สามารถดำเนินตามนโยบายได้ทั้งหมด ด้วยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีนโยบายให้ลดภาระงานและให้ครูได้ทำหน้าที่สอนอย่างเต็มที่ แต่กำหนดให้การรายงานประจำเดือนหลายรายงาน ทั้งงานด้านการสอนและการจัดกิจกรรม เช่น รายงานการดำเนินการอาหารกลางวัน รายงานการปลูกผัก รายงานการจัดกิจกรรมจักรยานขาไถ รายงานการเลี้ยงไก่เพื่ออาหารกลางวัน เป็นต้น

สำหรับแนวทางหรือวิธีในการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบัน ส่วนใหญ่มีความประสงค์พัฒนาด้วยวิธีการฝึกอบรมนอกสถานที่ เนื่องจากไม่มีภาระหน้าที่อื่นในขณะอบรมทำให้สามารถรับรู้ความเข้าใจได้เต็มที่ นอกจากนี้สามารถสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพเพื่อการติดต่อสอบถามกรณีเกิดข้อสงสัย ซึ่งทำให้สามารถช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างสมาชิกในเครือข่ายได้ แต่ทั้งนี้ การอบรมนอกสถานที่ทำให้ขาดบุคลากรในการอบรมเลี้ยงดูนักเรียน และยังต้องใช้งบประมาณในการสนับสนุนการเดินทางไปราชการ จึงมีเงื่อนไขและกฎเกณฑ์เพื่อให้บุคลากรมีความเท่าเทียมกันในใช้งบประมาณเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก โดยคำนึงถึง ความสำคัญ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นหลังจากได้รับความรู้ และภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับความรู้ในการฝึกอบรม

แม้บุคลากรส่วนใหญ่ มีความประสงค์ฝึกอบรมนอกสถานที่ แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดทางด้านเวลา ภาระหน้าที่ของงานและส่วนตัว แต่มีบุคลากรบางคน ที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาตนเอง โดยไม่รอที่จะฝึกอบรมนอกสถานที่อย่างเดียว มีความตั้งใจในการค้นคว้าหาความรู้ตามช่องทางต่าง ๆ เมื่อมีโอกาส เช่น การอบรมออนไลน์ การประชุมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ความเข้าใจ โดยมีเกียรติบัตร/วุฒิบัตรซึ่งเป็นเครื่องมือในการการันตีถึงความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการพัฒนาตนเอง สามารถนำไปใช้ในการต่อบริการวิชาชีพต่อไป

แนวทางการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ ตามหลักธรรมาภิบาล

จากการศึกษา แนวทางการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะ ตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า

- 1) ปลุกฝังวัฒนธรรมธรรมาภิบาลในองค์กร โดยมีผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นย้ำยึดข้อกฎหมายและความถูกต้องเป็นหลักในการทำงานและบริการที่เป็นมิตรกับผู้ร่วมงานและผู้รับบริการสาธารณะ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นทางบวกได้อย่างอิสระ
- 2) ต้องจุดประกายและสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้ยึดมั่นในความถูกต้องและมีจรรยาบรรณ เนื่องจากความสำนึกจะทำให้มีทัศนคติบวก มีความคิดที่ดีและสรรค์สร้างพลังในตัวบุคคลให้มีความพยายามที่จะแสวงหาความรู้ ความเข้าใจ ฝึกฝนพัฒนาทักษะ
- 3) มีการปลูกจิตสำนึกในหน้าที่ มีความรักต่อองค์กร รักชุมชนของตนเอง
- 4) บุคลากรมีทัศนคติที่ดีในการพัฒนาคุณภาพของงานร่วมกัน โดยการสร้างการรับรู้ด้วยกรอบโครงสร้างการบริหารงานที่มีมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2559 เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบ สามารถพัฒนาตนเอง ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีอาชีพ
- 5) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน เน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล
- 6) กำหนดให้แผนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคลและการติดตามประเมินอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อให้ตัวบุคคลความพยายามแสวงหาความรู้ผ่านช่องทางต่าง ๆ
- 7) มีมาตรการและกลไกที่ช่วยให้บุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเกิดการพัฒนาตนเอง โดยอาจจะจัดสวัสดิการด้วยความดีความชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยสามารถพัฒนาผลงานหรือนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ ในด้านการสอนหรือการปฏิบัติงาน
- 8) สนับสนุนการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อให้บุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการความรู้ และสามารถพัฒนาความรู้ในด้านต่าง ๆ ด้วยบุคลากรภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร

9) จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสม เช่น อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ วัสดุสำนักงาน เครื่องอำนวยความสะดวกที่ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ ตลอดจนงบประมาณในการฝึกอบรมตามความเหมาะสม

10) มีการจัดทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรที่มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง

11) จัดกิจกรรมฝึกอบรมหรืออบรมเชิงปฏิบัติการที่มุ่งเน้นการเพิ่มทักษะอบรมและดูแลเด็กทั่วไป/เด็กที่มีความต้องการพิเศษ หลักสูตร และการจัดทำแผนและเรื่องอื่น ๆ พร้อมการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในงาน

12) หน่วยงานต้องกำหนดให้มีแผนการนิเทศ ติดตาม ประเมินผลด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การลงพื้นที่ และประชุม ให้คำปรึกษาและแนะนำในการจัดการเรียนการสอน การดำเนินงานต่าง ๆ

13) กำหนดให้มีการประชุมติดตามการดำเนินงานเฉพาะของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นประจำทุกเดือนโดยมีผู้บริหารของเทศบาลตำบลบาเจาะเป็นผู้ร่วมรับฟัง และมีการประชุมประจำสัปดาห์โดยมีผู้อำนวยการกองการศึกษาเป็นประธาน ใช้เวลา 15.30 – 16.30 น. ซึ่งเป็นเวลาที่ส่งนักเรียนกลับบ้านทั้งหมดแล้ว

14) เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง/ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมการออกความคิดเห็นและเสนอแนะการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก นอกเหนือจากการความเห็นของคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

15) มีการพิจารณาหมุนเวียนภาระงานตามบทบาทหน้าที่และความเหมาะสม เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติที่พัฒนาขึ้นเพื่อมุ่งผลลัพธ์ตามหลักธรรมาภิบาล

16) มีการปรับปรุงและจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้เหมาะสมโดยการแบ่งสัดส่วนห้องเรียนอย่างชัดเจน

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลบาเจาะตามหลักธรรมาภิบาล มีประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับความตระหนักและทัศนคติเชิงบวกหรือเชิงลบเกี่ยวกับองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักความคุ้มค่าในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากบุคลากรหลายคนมีประสงค์ขอในการฝึกอบรมนอกสถานที่ ขณะเดียวกันความรู้หลาย ๆ เรื่องสามารถพัฒนาได้โดยวิธีอื่น ๆ เช่น การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาจากเพื่อนร่วมงาน การศึกษาออนไลน์ เป็นต้น จึงจำเป็นต้องมีการพิจารณาเฉพาะเรื่องที่มีความจำเป็นและเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานและองค์กร สอดคล้องกับ สำนักงานกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2567) ได้มีการเสนอแนวทางในการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการพัฒนาวิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้ ตามความจำเป็นและความเหมาะสม ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษา หรือดูงาน การประชุม การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนา การสอนงาน การให้คำปรึกษาหรือวิธีการอื่น

ที่เหมาะสม การเรียนรู้ผ่านระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ แม้ว่าเทศบาลตำบลบาเจาะ ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นหลักในการบริหารองค์กร รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในสังกัดเทศบาลตำบลบาเจาะแล้ว ยังอาจไม่สามารถส่งผลให้บุคลากรทุกคนมีตระหนักและทักษะเชิงบวกได้อันเนื่องด้วยเหตุต่าง ๆ ที่เกิดในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็น การเมือง เศรษฐกิจ ซึ่งสอดคล้อง Suzanne Konzelmann และ คณะ (2019) เห็นว่าแม้ว่าระบบการบริหารงานบุคคลที่มุ่งเน้นความผูกพันของพนักงานสามารถสร้างข้อได้เปรียบด้านประสิทธิภาพแต่กรอบธรรมาภิบาลองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งผลน้อยต่อองค์กร อาจเป็นข้อจำกัดในการใช้หลักธรรมาภิบาล นอกจากนี้ Muhammad Dong และคณะ (2019) ยังเห็นว่า รูปแบบภาวะผู้นำเชิงลบมีผลเชิงลบและมีนัยสำคัญต่อธรรมาภิบาลที่ดีความผูกพันต่อองค์กร แต่ธรรมาภิบาลที่ดีมีผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับความตระหนักและทักษะของบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเทศบาลตำบลบาเจาะ เช่นกัน

แม้ว่าบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กส่วนใหญ่มีความประสงค์พัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรมนอกสถานที่ เนื่องจากสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่และสามารถสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนรู้กับเพื่อนร่วมอาชีพจากหน่วยงานอื่น ๆ แต่ด้วยความจำกัดด้านงบประมาณและเวลา การศึกษาด้วยตนเองโดยใช้วิธีการเรียนรู้ตามอัธยาศัยและตลอดชีวิต เป็นทางเลือกในการศึกษาหาความรู้ ซึ่งสามารถการสร้างวินัยและบริหารจัดการภาระหน้าที่และเวลาให้มีความเหมาะสม เป็นสิ่งที่บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องแสวงหาและศึกษาให้เป็นประจำ มีการปรับปรุงความรู้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเสมอ ด้วยยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงทุกอาชีพทุกงานย่อมต้องมีการพัฒนาให้เท่าทันที่เปลี่ยนแปลง การศึกษาหาความรู้ไม่จำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามสถานที่และเวลาที่กำหนด เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคดิจิทัลที่สามารถศึกษาค้นหาความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กล่าวว่า สภาพปัญหาในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมที่เกิดขึ้นอยู่ ตลอดเวลา ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลในภาครัฐอีกหลายด้าน อาทิเช่น ต้องพัฒนาความรู้ความชำนาญของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ ต้องพัฒนาด้านความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด รวมทั้ง วิธีการและแนวทางปฏิบัติมากมายประกอบการดำเนินงาน เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจ จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ อีกทั้งยังสอดคล้องกับมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ 2559 (2559) ที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ได้แก่ ครู ผู้ดูแลเด็ก ให้มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง หรือไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมงต่อปีการศึกษา เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม แม้บุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการพัฒนาบุคลากรแล้ว หากไม่มีการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลอย่างต่อเนื่องแล้ว ย่อมไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถได้เนื่องการประเมินด้วยตนเองนั้นยังไม่สามารถสะท้อนและเสนอแนะจุดเด่นจุดด้อยของตนเองได้ การประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้เชี่ยวชาญ

หรือผู้บังคับบัญชาจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างยิ่ง ซึ่ง มัณฑนา สนธิสุข (2564) เห็นว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผน การพัฒนา และการติดตามประเมินผล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถศักยภาพ หรือคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความโดดเด่นและลักษณะกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งงานนั้น ๆ และเหตุผลและความจำเป็นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น มีการบริหารการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ประเมินและวางแผนการพัฒนาของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ไม่ว่าจะมีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใดก็ตาม สุดท้ายต้องมีการประเมินผลการพัฒนาทุกครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับ Kirkpatrick (Donald Kirkpatrick, 1994) ได้กล่าวถึงโมเดลการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งเป็นแนวทางสำคัญในการวัดผลลัพธ์ของการพัฒนา ได้แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความคิดเห็นต่อการอบรมอย่างไร ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้และทักษะใหม่มากน้อยเพียงใด ผู้เข้าอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการทำงานจริงหรือไม่ การอบรมส่งผลกระทบต่อองค์กรในเชิงบวกหรือไม่ นอกจากนี้ การประเมินผลจากการพัฒนาบุคลากรจากการปฏิบัติงานนั้น จึงจำเป็นต้องมีการ นิเทศ ติดตาม และประเมินผล เพื่อให้ข้อเสนอแนะ ดีขึ้น ทำให้เกิดปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ทองลักษณ์ ทัดทา, กาญจน์ เรืองมนตรี และ พงษ์ศักดิ์ ภูภาพขาว (2559) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดขอนแก่น พบว่า ด้านที่มีระดับปัญหามากที่สุด อันดับสอง คือ ด้านบุคลากร โดยมีข้อเสนอแนะโดยให้มีการนิเทศกำกับติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ

บุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความรู้และความชำนาญในการดูแลเด็กปฐมวัยในด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาทางอารมณ์ สังคม และจิตใจ เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีสาขาการศึกษาปฐมวัย และเคยเข้ารับการอบรมระยะสั้นในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้ปกครอง แต่ยังมีบุคลากรบางส่วนที่ต้องการพัฒนาตนเองเพิ่มเติมเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น อาทิเช่น การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา/แผนการจัดประสบการณ์ แผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษา แผนปฏิบัติการงบประมาณรายจ่ายประจำปี เป็นต้น ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานและการพัฒนาเด็กนักเรียนในด้านต่าง ๆ แม้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการดูแลเด็กในด้านต่าง ๆ อย่างดี แต่เป็นการดำเนินการที่ไร้ทิศทางและไร้เป้าหมายหากมีการวางแผนที่ไม่ครอบคลุมตามนโยบายในระดับต่าง ๆ เช่น หน่วยงาน ชุมชน หรือ ผู้ปกครอง หรือปัญหาอุปสรรคที่ผ่านการถอดบทเรียนจากการดำเนินการที่ผ่านมา การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา หรือ แผนทั้ง 3 ประเภท ไม่สามารถทำได้หากไม่เข้าใจอย่างลึกซึ้ง จึงต้องมีการทบทวนและซักซ้อมเป็นกรณีพิเศษ อาจจะใช้วิธีการการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติจริงหรือฝึกฝนในสถานการณ์จริงโดยมีผู้เชี่ยวชาญภายนอกเป็นผู้ให้ความรู้และผู้ฝึกสอน หรือการฝึกอบรมภายในโดยใช้บุคลากรภายในองค์กรหรือผู้เชี่ยวชาญภายในมาเป็น

ผู้ฝึกสอน เพื่อให้สามารถลงมือปฏิบัติโดยมีผู้เชี่ยวชาญในการชี้แนะ ปรับปรุง และเสนอแนะ ให้มีความสมบูรณ์ ถูกต้อง สามารถนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับ Nadler และ Wiggs (1989) เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรที่มีกระบวนการวางแผนและดำเนินการให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยทัศนคติและสำนึกที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยในขณะเดียวกันตัวบุคคลก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถและความพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นไปด้วย นอกจากนี้ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดแนวทางสำหรับการอบรมเลี้ยงดูและการจัดประสบการณ์ ซึ่งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีหน้าที่อบรมเลี้ยงดูและจัดประสบการณ์ให้เด็กช่วงอายุ ต่ำกว่า 3 ปี และอายุ 3-5 ปี ซึ่งมีแนวปฏิบัติที่แตกต่างกันและต้องจัดให้มีความสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่นอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ที่ต้องมีแผนการรับมือในการดูแลช่วยเหลือเด็กดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อให้มีพัฒนาสมวัยอีกทั้งเด็กคนอื่น ๆ สามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของหลักสูตรสถานศึกษา โดยมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน ร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนเพื่อมาวิเคราะห์กำหนดแผนพัฒนาการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก แผนประจำปีการศึกษา และแผนประจำปีงบประมาณรายจ่าย ซึ่งสอดคล้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแผนการพัฒนาบุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์หนึ่งเพื่อให้บุคลากรท้องถิ่นมีความรู้ทั้งในด้านพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ด้านการพัฒนาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ ด้านความรู้ความสามารถและทักษะของงานแต่ละตำแหน่ง ด้านการการบริหารและด้านคุณธรรมและจริยธรรม

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2559). *มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- ทองลักษณ์ ทัดทา, กาญจน์ เรืองมนตรี และ พงษ์ศักดิ์ ภูคาขาว. (2559). แนวทางการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดขอนแก่น. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 35(3), 85–96.
- มัทนา สนธิสุข. (2564). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักธรรมาภิบาลของ สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน (ปริญญามหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, กรุงเทพฯ.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2546). *พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 120, ตอนที่ 100ก, หน้า 1–16.
- Nadler, L. and Wiggs, G.D. (1989). *Managing human resources development*. An Francisco, California: Jossey-Bass.