

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษา วิเคราะห์เพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เพื่อให้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยึดสมรรถนะเป็นหลัก ซึ่งได้แก่ (1) การวางแผนกำลังคน (2) การสรรหาและเลือกสรร (3) การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน (4) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล และ (5) การวางแผนก้าวหน้าในอาชีพที่นำมาใช้ช่วยให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถมองเห็นภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในลักษณะภาพรวมเชื่อมโยงสู่ผลสัมฤทธิ์ และผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ ผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1 การถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.3 มาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (มาตรฐานขั้นพื้นฐาน)

1.4 โครงการร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

ส่วนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1 ที่มาของสมรรถนะ

2.2 ความหมายของสมรรถนะ

2.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

2.4 ลักษณะสำคัญของสมรรถนะ

2.5 องค์ประกอบของสมรรถนะ

2.6 โครงสร้างรูปแบบสมรรถนะ

2.7 ประเภทของสมรรถนะ

2.8 การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ

2.8.1 เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.8.2 กิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.8.3 การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.9 การกำหนดรูปแบบสมรรถนะ

ส่วนที่ 3 กรณีตัวอย่างของการดำเนินการกำหนดสมรรถนะของหน่วยงานต่างๆ

3.1 กรมทางหลวง

3.2 กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

3.3 สรุปรูปแบบสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย

ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทย

ส่วนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การพัฒนาประเทศเพื่อให้สามารถก้าวสู่การแข่งขันในเวทีโลก ต้องพัฒนากระบวนการจัดการศึกษาของชาติให้มีมาตรฐานทางวิชาการในระดับสากล จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และนโยบายด้านการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งความรู้และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษาพัฒนาคนได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์ (Knowledge Based Society and Economy)

การพัฒนาการศึกษาเพื่อให้ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมกันตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย ที่กำหนดให้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์รวมถึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน การศึกษาจึงเป็นบริการสาธารณะที่จำเป็นต้องจัดให้มีประชาชนอย่างทั่วถึง โดยได้มีการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมีสิทธิที่จะจัดการศึกษา อบรมและฝึกวิชาชีพตามความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2549)

1.1 การถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การกระจายอำนาจทางการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543 ต่างต้องการส่งเสริมความเป็นอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการกำหนดนโยบาย การจัดการสาธารณะ การบริหารงานบุคคลท้องถิ่น และการบริหารการเงินการคลังตามหลักการปกครองตนเองและหลักความต้องการของประชาชน

ในการกระจายอำนาจตามกฎหมายดังกล่าว ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจะต้องถ่ายโอนภารกิจต่างๆ ไปยังท้องถิ่น เช่น ภารกิจด้านการศึกษาการพัฒนาคุณภาพชีวิต การจัดการสาธารณสุข และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ให้เสร็จภายในระยะเวลา 10 ปี (พ.ศ. 2544 - 2553) นอกจากนี้รัฐจะต้องถ่ายโอนบุคลากรไปยังท้องถิ่น พัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร และพนักงานของท้องถิ่น ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปฏิบัติงานให้แก่ชุมชนได้อย่างเต็มที่

การถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาเป็นการให้อำนาจแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรับผิดชอบการจัดบริการสาธารณะระดับชุมชน และขณะเดียวกันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมและเหมาะสมก็มีสิทธิในการจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับ ซึ่งเป็นไปตามมาตรา 41 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทภารกิจสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและศักยภาพในการให้บริการสาธารณะต่างๆ แก่ประชาชน โดยเฉพาะในด้านการศึกษาได้มีการจัดแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นระยะ 3 ปี พ.ศ. 2549 -2551 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2549) เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภทได้จัดการศึกษาตามความพร้อม เหมาะสมกับสภาพและความต้องการของแต่ละท้องถิ่น

การกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาในระดับชุมชนของตนได้ หรือการกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่งหรือทุกระดับตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นตาม

มาตรา 41 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยมีเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ประสานและส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงได้ดำเนินการจัดการศึกษาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม โดยจัดการศึกษาสำหรับท้องถิ่นในทุกระดับ ตั้งแต่การพัฒนาศูนย์เด็กเล็กก่อนวัยเรียน การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา การจัดการศึกษาสำหรับเยาวชนหรือผู้ใหญ่ที่ต้องการเสริมทักษะในการประกอบอาชีพและการเรียนรู้ และการศึกษาเพื่อพัฒนาสติปัญญา อารมณ์และนันทนาการ

สำหรับการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดว่าเป็นระดับการศึกษาที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการเริ่มชีวิตของเด็กปฐมวัย คือเด็กอายุแรกเกิด – 5 ขวบ เป็นช่วงที่สำคัญช่วงหนึ่งของชีวิตที่สมองมีการเจริญเติบโตมากกว่าทุกๆ ช่วงอายุ และเป็นช่วงที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการปูพื้นฐานทักษะต่างๆ ให้แก่เด็กเพื่อเพิ่มความพร้อมในการที่จะพัฒนาในระดับต่อไป (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2549) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบด้านการพัฒนาเด็กจึงได้จัดตั้งและดำเนินงาน “ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก” (เด็กอายุ 3 ขวบ) พร้อมทั้งได้รับถ่ายโอนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กซึ่งเดิมอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของส่วนราชการต่างๆ มาเป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องรับผิดชอบในการส่งเสริมและพัฒนา “ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก” ในทุกๆ ด้าน เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพและได้มาตรฐาน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2549)

ในการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 – 2559 ที่ต้องการพัฒนาเด็กปฐมวัยให้ได้รับการเตรียมความพร้อมทุกด้านก่อนเข้าสู่ระบบการศึกษา โดยเรียกชื่อสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยว่า “ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก” ตามมาตรา 18 (1) ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 นอกจากนี้เพื่อการพัฒนาเด็กให้ได้รับความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา แผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นระยะ 3 ปี พ.ศ. 2549 – 2551 จึงกำหนดพันธกิจการพัฒนาเด็กปฐมวัย โดยการพัฒนาในด้าน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และการพัฒนาด้านปฐมวัย

1.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง สถานที่ดูแลและให้การศึกษาเด็ก อายุระหว่าง 3 – 5 ปี มีฐานะเทียบเท่าสถานศึกษา เป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของส่วนราชการต่างๆ ที่ถ่ายโอนให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดหรือมัสยิด กรมการศาสนา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกรมการพัฒนาชุมชน และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ฯลฯ ซึ่งต่อไปนี้ เรียกว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เด็กเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศชาติ ในอนาคต การพัฒนาเด็กให้ได้รับความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา จึงนับเป็นภารกิจสำคัญของหน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องตระหนัก และให้ความสนใจ เพื่อให้การพัฒนาเด็กเป็นไปอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานเหมาะสมกับวัย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะหน่วยงานซึ่งมีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาเด็ก ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญและกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบใดก็ตาม ทั้งองค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล หรือเมืองพัทยาที่ดี ล้วนแต่มีบทบาทที่สำคัญในการบริหารจัดการเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งสิ้น ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้จัดตั้ง และดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพร้อมทั้งรับถ่ายโอนศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งเดิมอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของส่วนราชการต่างๆ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในทุกๆ ด้าน เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ และได้มาตรฐาน

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้เล็งเห็นความสำคัญในการจัดทำมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถดำเนินงานเพื่อพัฒนาเด็กได้อย่างมีคุณภาพ และเหมาะสม ซึ่งจะเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือปฏิบัติในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ต่อไป สำหรับมาตรฐานดังกล่าว ได้รวบรวมและจัดทำขึ้นจำแนกออกเป็นมาตรฐานการดำเนินงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ

เป็นการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านบุคลากร และการบริหารจัดการ เช่น คุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของ

บุคลากรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหาร ตลอดจนผู้ทำความสะอาดศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นต้น

2. ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย

เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัย ดังนี้

2.1 ด้านอาคารสถานที่ เป็นการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับพื้นที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ตั้ง จำนวนชั้นของอาคาร ทางเข้า – ออก และประตูหน้าต่าง ตลอดจนพื้นที่ใช้สอยอื่นๆ เป็นต้น

2.2 สิ่งแวดล้อม เป็นการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกตัวอาคาร เช่น แสงสว่าง เสียง การถ่ายเทอากาศ สภาพพื้นที่ภายในอาคาร รั้ว สภาพแวดล้อมและมลพิษ เป็นต้น

2.3 ด้านความปลอดภัย เป็นการกำหนดมาตรฐานที่เกี่ยวกับความปลอดภัย เช่น การกำหนดมาตรการป้องกันความปลอดภัย และมาตรการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น

3. ด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตร

เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตร ได้แก่ คุณลักษณะของเด็กที่พึงประสงค์ 12 ประการ คุณลักษณะตามวัย ได้แก่ ด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา การจัดประสบการณ์ ตลอดจนการจัดกิจกรรมประจำวันสำหรับเด็ก เป็นต้น

4. ด้านการมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากชุมชน

เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน เช่น การประชุมชี้แจงให้ราษฎรในชุมชน ทราบถึงประโยชน์และความจำเป็นของการดำเนินงาน การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ การจัดให้มีกองทุนส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลรวมถึงการเข้ามามีส่วนร่วมของชุมชน หรือประชาคมในท้องถิ่น เป็นต้น

มาตรฐานด้านบุคลากร และการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ นายกฯ และปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนบุคลากรซึ่งทำหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อาทิ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหาร และผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการเพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สามารถดำเนินงานให้การศึกษาและพัฒนาการสำหรับเด็กได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการด้วยความเหมาะสม และเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น ดังนี้

1. ด้านคุณสมบัติ

1.1 ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ นายกเทศมนตรี นายกองกิจการบริหารส่วนตำบล ปลัดเทศบาล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล รวมถึงผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากองการศึกษา ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

- มีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญในการดำเนินงานด้านการให้การศึกษา และพัฒนาการเด็กเล็ก

- มีนโยบายแผนและงบประมาณเพื่อการดำเนินงานที่ชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาศูนย์เด็กเล็กพัฒนาให้มีคุณภาพ

1.2 บุคลากรซึ่งทำหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้แก่ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหาร และผู้ทำความสะอาด ควรมีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้

1.2.1 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีสถานภาพเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามมาตราฐานทั่วไปหรือหลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานส่วนท้องถิ่นหรือพนักงานจ้างที่ออกตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาขึ้นไป สาขาวิชาเอกอนุบาล หรือปริญญาอื่น ที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นรับรอง และมีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กปฐมวัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

2) มีคุณสมบัติทั่วไป และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามมาตรฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด

3) มีความรู้เรื่องโภชนาการ และอาหารเป็นอย่างดี

4) ไม่เป็นผู้มีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี

5) ไม่มีประวัติการกระทำผิดต่อเด็ก หรือละเมิดสิทธิเด็ก

6) ไม่เป็นผู้เคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกเว้นแต่ความผิดที่เป็นลหุโทษ หรือความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท

7) แพทย์ให้การรับรองว่ามีสุขภาพจิตดี สุขภาพแข็งแรง ไม่เป็นโรคติดต่อร้ายแรง ไม่เป็นผู้ก่อกวนหรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ และไม่เป็นผู้ติดสารเสพติด

1.2.2 ผู้ดูแลเด็ก มีวุฒิการศึกษาตามที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด โดยมีสถานภาพเป็น พนักงานส่วนท้องถิ่นหรือ พนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามมาตราฐานทั่วไป หรือหลักเกณฑ์เกี่ยวกับพนักงานจ้างที่ออกตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) มีคุณสมบัติทั่วไป และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามมาตราฐานทั่วไปที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด
- 2) ไม่เป็นผู้มีความประพฤติเสื่อมเสีย หรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี
- 3) ไม่มีประวัติการกระทำผิดต่อเด็ก หรือละเมิดสิทธิเด็ก
- 4) ไม่เป็นผู้เคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุกเว้นแต่ความผิดที่เป็นลหุโทษ หรือความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท
- 5) แพทย์ให้การรับรองว่ามีสุขภาพจิตดี สุขภาพแข็งแรง ไม่เป็นโรคติดต่อร้ายแรง ไม่เป็นผู้วิกลจริต หรือจิตฟั่นเฟือน ไม่สมประกอบ และไม่เป็นผู้ติดสารเสพติด
- 6) มีระดับวุฒิภาวะ และบุคลิกลักษณะเหมาะสม ทั้งด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม มีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความรัก ความอ่อนโยน เชื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลเด็กอย่างเหมาะสม
- 7) เป็นบุคคลที่มีความรักเด็ก มีอุปนิสัยสุ่มเยือกเย็น และมีความขยันอดทน
- 8) มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กปฐมวัยมาแล้ว ไม่น้อยกว่า 2 ปี

1.2.3 ผู้ประกอบอาหาร มีสถานภาพเป็นพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับผู้ดูแลเด็ก ยกเว้น วุฒิการศึกษา ควรจบการศึกษาไม่ต่ำกว่าภาคบังคับ และควรเป็นผู้มีความรู้เรื่องโภชนาการ และอาหารเป็นอย่างดี

1.2.4 ผู้ทำความสะอาด มีสถานภาพเป็นพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

มีคุณสมบัติเช่นเดียวกับผู้ดูแลเด็ก ยกเว้น วุฒิการศึกษา ควรจบการศึกษาไม่ต่ำกว่าภาคบังคับ

2. ด้านบทบาทหน้าที่

2.1 ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- 1) สำรวจความต้องการของชุมชน ในการจัดตั้ง และดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 2) กำหนดโครงสร้างการบริหารงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตามความพร้อมด้านทรัพยากรบุคคล สถานที่ และฐานะการคลังของแต่ละท้องถิ่น
- 3) จัดทำแผนงานโครงการ และงบประมาณในการจัดตั้ง และสนับสนุนการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมทั้งจัดทำข้อมติขอความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่น
- 4) จัดทำประกาศจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 5) จัดทำระเบียบ หรือข้อบังคับว่าด้วยศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
- 6) กำหนดแผนปฏิบัติการและงบประมาณในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทุกด้านอย่างต่อเนื่อง
- 7) ควบคุม กำกับดูแลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพและถูกต้องตามหลักวิชาการ

2.2 หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรมีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบดูแลบุคลากรและการดำเนินงานภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เป็นไปตามนโยบาย และแผนงานที่วางไว้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ และด้วยความเรียบร้อย เกิดประโยชน์ต่อเด็กมากที่สุด

2.3 ผู้ดูแลเด็ก ควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- 1) ปฏิบัติหน้าที่ตามกิจวัตรของเด็กเพื่อให้เด็กมีความเจริญเติบโตมีพัฒนาการทุกด้านตามวัย
- 2) ส่งเสริมพัฒนาการของเด็กในลักษณะบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ กล่าวคือ ให้เด็กได้พัฒนาด้านจิตใจ อารมณ์ สังคม และจริยธรรมไปพร้อมๆ กัน โดยให้โอกาสเด็กเรียนรู้จากสิ่งของและบุคคลที่อยู่รอบข้าง ซึ่งเด็กจะเรียนรู้โดยประสาทสัมผัสทั้งห้า การเคลื่อนไหว การเล่น และการลงมือกระทำ ดังนั้นผู้ดูแลเด็กจะต้องส่งเสริมให้โอกาสเด็กได้พัฒนาอย่างเต็มที่ รวมทั้งการปฏิสัมพันธ์กับเด็กด้วยคำพูด และกิริยาท่าทางที่นุ่มนวล อ่อนโยน แสดงความรักความอบอุ่นต่อเด็ก
- 3) สังเกต และบันทึกความเจริญเติบโต พฤติกรรม พัฒนาการต่างๆ ของเด็ก เพื่อจะให้เห็นความเปลี่ยนแปลงทั้งปกติ และผิดปกติที่เกิดขึ้นกับเด็ก ซึ่งจะนำไปสู่การค้นหาสาเหตุ และวิธีการแก้ไขได้ทัน่วงที

4) จัดสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ เหมาะสมในการพัฒนาเด็กทุกด้าน ทั้งภายในอาคารและภายนอกอาคารให้สะอาด มีความปลอดภัย และเหมาะสมกับพัฒนาการของเด็ก

5) ประสานสัมพันธ์ระหว่างเด็กกับพ่อแม่ ผู้ปกครอง และสมาชิกในครอบครัว ตลอดจนเป็นสื่อกลางในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเด็กกับพ่อแม่ ผู้ปกครอง และสมาชิกในครอบครัว เพื่อทราบถึงพฤติกรรม พัฒนาการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และต่อเนื่อง

6) มีการพัฒนาตนเองในทางวิชาการ และอาชีพ ใฝ่หาความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังนี้

การพัฒนาด้านความรู้ทางวิชาการ และทักษะอาชีพอย่างต่อเนื่อง เช่น การศึกษาหาความรู้ การเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ การติดตามความเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ และเทคโนโลยีโดยอาศัยสื่อที่หลากหลาย รวมทั้งการรวมกลุ่มแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การศึกษาดูงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีคุณภาพ การเข้าร่วมเป็นสมาชิก และการจัดตั้งชมรมเครือข่ายสำหรับผู้ดูแลเด็ก ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงแก่ผู้ดูแลเด็ก

การพัฒนาด้านบุคลิกภาพ เช่น การพัฒนาด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ และจริยธรรม โดยเน้นการพัฒนาตนเอง การรู้จักตนเอง และผู้อื่น การสื่อสาร และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

7) รู้จักใช้ประโยชน์จากแหล่งข้อมูล ความรู้ และเครือข่ายการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ จากหน่วยงานภาครัฐ องค์กรเอกชน และแหล่งข้อมูลต่างๆ ในชุมชน ดังนี้

หน่วยงานภาครัฐ เช่น กระทรวงมหาดไทย (กรมการพัฒนารัฐบาลท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ) กระทรวงแรงงาน (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน) กระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาเด็กและครอบครัว มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยราชภัฏ) กระทรวงสาธารณสุข (กรมอนามัย กรมสุขภาพจิต) กระทรวงวัฒนธรรม (กรมการศาสนา) กระทรวงกลาโหม (กองทัพเรือ) เป็นต้น

องค์กรเอกชน สมาคม และมูลนิธิต่างๆ เช่น สมาคม วาย ดับเบิลยู ซี เอ มูลนิธิเด็กก่อนในชุมชนแออัดในพระอุปถัมภ์สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรม

หลวงนราธิวาสราชชนครินทร์ มูลนิธิเพื่อการพัฒนาเด็ก มูลนิธิช่วยเหลือเด็กยากจน ซี ซี เอฟ ในประเทศไทย สภาองค์การพัฒนาศักยภาพและเยาวชนแห่งชาติ (สอศย.) องค์การยูนิเซฟ เซฟเดอะคิด เดรน ยู เอส เอ สภาสตรีแห่งชาติในพระบรมราชูปถัมภ์ สหทัยมูลนิธิ มูลนิธิดวงประทีป เป็นต้น แหล่งข้อมูลความรู้ในชุมชน เช่น สถานีอนามัย โรงพยาบาล สถานรับเลี้ยงเด็กในนิคมต่างๆ สำนักงานพัฒนาสังคมและสวัสดิการจังหวัด กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ศูนย์ส่งเสริมสหกรณ์ประจำหมู่บ้าน สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่างๆ โรงเรียนประถมศึกษาในชุมชน ศูนย์ส่งเสริมหมู่บ้านของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ศูนย์บริการสาธารณสุข ศูนย์ส่งเสริมเด็กปฐมวัย ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนในชุมชน กรุงเทพมหานคร ข้าราชการครู หรือข้าราชการอื่นๆ ซึ่งเป็นผู้ทรงความรู้ หรือที่เกษียณอายุแล้ว เป็นต้น

2.4 ผู้ประกอบอาหาร ควรมีบทบาทหน้าที่ในการประกอบอาหารให้ถูกสุขลักษณะ ถูกอนามัย และโภชนาการสำหรับเด็กปฐมวัย รวมทั้งการแต่งกายสะอาดเรียบร้อย การจัดสถานที่เตรียมและปรุงอาหาร จัดเครื่องสุขภัณฑ์เครื่องครัวสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย และมีการจัดการขยะที่ถูกสุขลักษณะ

2.5 ผู้ทำความสะอาด ควรมีบทบาทหน้าที่ในการทำความสะอาด ดูแลรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อย ทั้งภายในและภายนอกอาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3. ด้านรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งได้แก่ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้แต่งตั้งโดยกำหนดจำนวนตามความเหมาะสม โดยจะต้องประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนกลุ่มองค์กรประชาคม ผู้แทนผู้ประกอบการ ผู้แทน ผู้ดูแลเด็กเล็ก อย่างละไม่น้อยกว่า 1 คน โดยมีหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการโดยตำแหน่ง

3.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก บริหารจัดการโดยคณะกรรมการบริหารศูนย์ มีนายกเทศมนตรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบล หรือผู้ที่นายกเทศมนตรี นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมาย เป็นประธาน ยกเว้นศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด มัสยิดที่รับถ่ายโอนจากกรมการศาสนาให้เจ้าอาวาสหรือโต๊ะอิหม่าม หรือผู้ที่เจ้าอาวาส โต๊ะอิหม่าม มอบหมายเป็นประธาน

3.3 การบริหารงบประมาณและการบริหารงานบุคคล เป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย และมาตรฐานทั่วไปหรือหลักเกณฑ์ที่ออกตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และมาตรฐานด้านบุคลากรและการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนด

3.4 ให้คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่ประเมินผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหาร และผู้ทำความสะอาด ในด้านความรู้ ความสามารถให้ เป็นไปตามมาตรฐานด้านบุคลากรและการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกำหนด และเสนอผลการประเมินให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบการพิจารณาต่อสััญญาจ้างต่อไป

4. ด้านการบริหารจัดการ

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2542 ซึ่งออกตามความในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 ได้บัญญัติอำนาจหน้าที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภทรับผิดชอบการจัดบริการ สาธารณะให้แก่ประชาชนในพื้นที่ ซึ่งรวมถึงการจัดการศึกษาด้วย และพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษา ก็ได้บัญญัติไว้ให้องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาระดับใดก็ได้ ตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการ ของประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ ประกอบกับแผนปฏิบัติการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดให้การศึกษาปฐมวัย หรือก่อนประถมศึกษา เป็นหน้าที่ซึ่ง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดทำ โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารจัดการศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กเพื่อเป็นการกระจายโอกาสให้ประชาชน ผู้ปกครองได้รับบริการเพื่อเตรียมความ พร้อมให้แก่เด็กปฐมวัยอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ จึงควรกำหนดแนวทางการบริหารจัดการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้เป็นไปตามนโยบายและวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

4.1 นโยบาย

การจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอายุ 3 – 5 ปี ด้วยความร่วมมือของชุมชนเพื่อ กระจายโอกาสการเตรียมความพร้อม และพัฒนาเด็กทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและ สติปัญญาอย่างเหมาะสมตามวัย และเต็มตามศักยภาพ ตลอดจนเพื่อแบ่งเบาภาระของ ผู้ปกครอง และเป็นพื้นฐานของการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

4.2 เป้าหมาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบในการบริหารและจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพตามหลักวิชาการ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง และด้วยความร่วมมือของประชาชนในชุมชนท้องถิ่นนั้นๆ

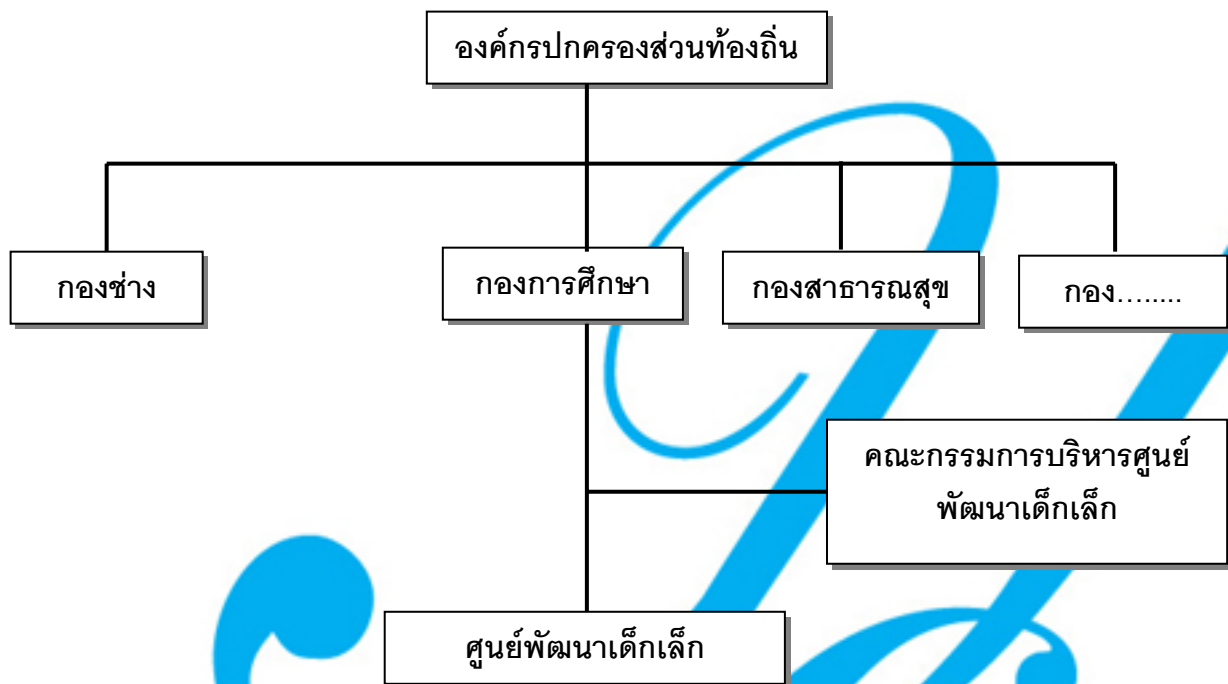
4.3 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนให้เด็กได้รับการดูแลที่ถูกต้อง สุขลักษณะ และได้รับการฝึกฝนพัฒนาตามวัยและเต็มตามศักยภาพ
- 2) เพื่อพัฒนาความพร้อมของเด็กในทุกๆ ด้านแบบองค์รวม ตามหลักจิตวิทยา พัฒนาการและหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย
- 3) เพื่อกระตุ้นให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัด และพัฒนาความพร้อมของเด็กก่อนเข้าเรียนระดับประถมศึกษา ตลอดจนส่งเสริมให้ครอบครัวเป็นฐานในการเลี้ยงดู และพัฒนาเด็กได้อย่างถูกต้องวิธี
- 4) เพื่อส่งเสริม สนับสนุนความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับชุมชน ให้สามารถร่วมกันวางแผน และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้
- 5) เพื่อแบ่งเบาภาระการอบรมเลี้ยงดูเด็กของผู้ปกครองที่มีรายได้น้อยให้สามารถออกไปประกอบอาชีพได้โดยสะดวก และเป็นการกระจายโอกาสในการพัฒนาความพร้อมสำหรับเด็กทุกคนให้ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง
- 6) เพื่อให้การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นไปอย่างเหมาะสมและมีคุณภาพ

4.4 การจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

กรณีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสงค์จะจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรมีสถานที่ อาคารและดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) สสำรวจความต้องการของชุมชน
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการสำรวจความต้องการของชุมชนในประเด็นดังต่อไปนี้
 - ความต้องการให้จัดตั้งศูนย์
 - ความต้องการในการส่งเด็กเข้าเรียน ควรมีเด็กที่รับบริการ อายุ 3 - 5 ปี ไม่น้อยกว่า 20 คนขึ้นไป
 - ความต้องการให้ศูนย์จัดบริการ
- 2) รูปแบบการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดังแสดงในแผนภูมิที่ 2.1



แผนภูมิที่ 2.1 รูปแบบการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ที่มา : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, 2549.

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาขอบหมายให้ผู้ดำรงตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาหรือพนักงานจ้างที่มีคุณสมบัติเพื่อแต่งตั้งเป็นหัวหน้าศูนย์และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโดยมีหัวหน้าศูนย์รับผิดชอบการดำเนินงานภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3) จัดทำแผนดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และขออนุมัติขอความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่น

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อนำเข้าสู่แผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และจัดทำขออนุมัติเพื่อขอรับความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่นต่อไป

4) จัดทำโครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำโครงการจัดตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อเสนอขอรับงบประมาณในการดำเนินการจากผู้มีอำนาจอนุมัติ ทั้งนี้หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กควรจัดให้มีผู้รับผิดชอบดังกล่าวโดยแบ่งและมอบหมายงานตามความถนัด ความสามารถ และลักษณะของงานที่ต้องดำเนินการทั้ง 5 งาน อย่างไรก็ตาม ในการจัดแบ่งงานดังกล่าวควรคำนึงถึงความพร้อม และศักยภาพของแต่ละศูนย์ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กรวม

ลักษณะงานวิชาการและงานกิจการนักเรียนเป็นกลุ่มงานเดียวกันหรือรวมลักษณะงานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม กับงานธุรการ การเงิน พัสดุ เป็นกลุ่มงานเดียวกัน เป็นต้น การบริหารงานทั้ง 5 งาน ให้มีคุณภาพมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1) งานบุคลากรและการบริหารจัดการ

มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

(1) สรรหา หรือจัดจ้างบุคลากรเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีจำนวนตามความจำเป็นและสอดคล้องกับศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น หัวหน้าศูนย์ ผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหาร ผู้ทำความสะอาด โดยใช้หลักเกณฑ์การสรรหาการจ้างและการต่อสัญญาจ้าง ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ทั่วไปที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นกำหนด ยกเว้นกรณีศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัดหรือมัสยิด การจ้างและการต่อสัญญาจ้างให้คณะกรรมการบริหารศูนย์วัดหรือมัสยิดเป็นผู้พิจารณาสรรหาและแจ้งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้จัดจ้าง

(2) กำหนดจำนวนอัตรากำลังบุคลากร และเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังนี้

2.1 ผู้ดูแลเด็ก จำนวนกำหนดเป็นสัดส่วนต่อเด็กเล็ก 1 : 20 หากมีเศษตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป ให้เพิ่มผู้ดูแลเด็กอีก 1 คน

2.2 ผู้ประกอบอาหารกำหนดจำนวนได้ตามความจำเป็น เหมาะสมตามฐานะการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.3 ผู้ทำความสะอาดกำหนดจำนวนได้ตามขนาดของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คือ ศูนย์ฯ ขนาดเล็กจำนวนเด็กไม่เกิน 200 คน มีอัตราไม่เกิน 2 คน ศูนย์ฯ ขนาดใหญ่จำนวนเด็กตั้งแต่ 200 คนขึ้นไปมีอัตราไม่เกิน 4 คน ตามฐานะการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.4 กำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สิทธิหรือสวัสดิการอื่นที่พึงได้รับตามที่มีกฎหมายบัญญัติไว้ ดังนี้

ก) ผู้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาภาคบังคับและมัธยมศึกษาปีที่ 6 กำหนดอัตราเดือนละไม่น้อยกว่า 5,080 บาท หากมีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กปฐมวัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีหนังสือรับรองกำหนดอัตราเงินเดือนๆ ละไม่น้อยกว่า 5,760 บาท

ข) ผู้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือผู้ที่มีวุฒิมัธยมศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) กำหนดอัตราเดือนละไม่น้อยกว่า 7,100 บาท

ค) ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษาขึ้นไป สาขาวิชาเอกอนุบาลศึกษาหรือปฐมวัย หรือปริญญาอื่น ที่คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนท้องถิ่นรับรอง กำหนดอัตราเดือนละไม่น้อยกว่า 7,940 บาท

ง) ผู้ที่มีวุฒิการศึกษาตาม ก) ข) ค) ต้องมีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับการพัฒนาเด็กปฐมวัยมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

จ) สิทธิ ประโยชน์หรือสวัสดิการอื่นที่พึงได้รับ

2.5 กำหนดการจัดชั้นเรียนห้องละไม่เกิน 20 คน หากมีเศษเกิน 10 คน ให้จัดเพิ่มได้อีก 1 ห้อง

(3) จัดทำงบประมาณค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนสวัสดิการอื่นที่พึงได้รับตามที่มีกฎหมายบัญญัติ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร

(4) กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

(5) จัดทำระเบียบ ข้อบังคับ และทะเบียนประวัติบุคลากร

(6) นิเทศ อบรม และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

(7) บริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านอื่นๆ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคลากรที่เกี่ยวข้องควรปฏิบัติตามมาตรฐานด้านบุคลากรและการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกำหนดไว้

2) งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

ให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกำหนดไว้

3) งานวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร

ให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตรกำหนดไว้

4) งานการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน ให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน

5) งานธุรการ การเงิน และพัสดุ มีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ ดังนี้

- งานพัสดุ เป็นการจัดทำ จัดซื้อ จัดหาและจำหน่ายทะเบียนพัสดุ รวมทั้งเสนอความต้องการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ

- งานธุรการ และสารบรรณ ได้แก่ การจัดทำข้อมูลสถิติ จัดทำทะเบียน หนังสือ รับ – ส่ง การควบคุมและจัดเก็บเอกสาร การจัดทำประกาศและคำสั่ง การจัดทำทะเบียน นักเรียน การรับสมัครนักเรียน

- งานการเงิน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การทำบัญชีการเงิน การเบิกจ่ายเงิน ซึ่งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะถือปฏิบัติเกี่ยวกับรายรับ – จ่ายตามระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

4.5 ให้สำนัก กองการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ และมาตรฐานที่กำหนด

5. กรณีเป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับถ่ายโอนจาก ส่วนราชการต่างๆ

ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบในการบริหารและดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนดในมาตรฐานด้านบุคลากรและการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในส่วนที่เกี่ยวข้อง

มาตรฐานด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และความปลอดภัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

1. ด้านอาคารสถานที่

1.1 ที่ตั้ง

สถานที่ตั้งศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรอยู่ในพื้นที่ซึ่งมีขนาดเหมาะสม และต้องไม่อยู่ในพื้นที่ ซึ่งอาจเสี่ยงต่ออันตราย ได้แก่ บริเวณชนถ่ายแก๊ส น้ำมัน สารเคมี หรือสารพิษ มลพิษทางอากาศ แสง และเสียงที่มากเกินไป หากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ต้องมีมาตรการป้องกันภาวะอุบัติเหตุต่างๆ ตามมาตรฐานความจำเป็น และเหมาะสม

1.2 จำนวนชั้นของอาคาร

ตัวอาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรมีจำนวนชั้นไม่เกิน 2 ชั้น นับจากพื้น หากสูงเกินกว่า 2 ชั้น ต้องมีมาตรการป้องกันอัคคีภัย และอุบัติเหตุต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นตามความเหมาะสม และความสูงของตัวห้อง ไม่ควรน้อยกว่า 2.40 เมตร นับจากพื้นถึงเพดาน

1.3 ทางเข้า – ออก และประตูหน้าต่าง

ทางเข้า – ออกจากตัวอาคาร ต้องมีความเหมาะสม สามารถเคลื่อนย้ายเด็กออกจากตัวอาคารได้สะดวก หากเกิดอุบัติเหตุหรือเหตุร้ายแรงใดๆ ขึ้น โดยอย่างน้อยต้องมีทางเข้า – ออก 2 ทาง และแต่ละทางนั้น ควรมีความกว้างประมาณ 80 เซนติเมตร

1.4 ประตู – หน้าต่าง

ประตู – หน้าต่าง ต้องมีความแข็งแรง อยู่ในสภาพใช้งานได้ดี มีขนาดและจำนวนเหมาะสมกับขนาดพื้นที่ของห้อง และความสูงของหน้าต่าง ควรอยู่ที่ประมาณ 80.00 เซนติเมตร นับจากพื้นให้เด็กมองเห็นสิ่งแวดล้อมได้กว้างและชัดเจน นอกจากนี้ บริเวณประตู – หน้าต่าง ไม่ควรมีสิ่งกีดขวางใดๆ มาปิดกั้นช่องทางลม และแสงสว่าง

1.5 พื้นที่ใช้สอย

พื้นที่ใช้สอย ต้องจัดให้มีบริเวณพื้นที่ในอาคารที่สะอาด ปลอดภัย และเพียงพอเหมาะสมกับการปฏิบัติกิจกรรมของเด็ก เช่น การเล่น การเรียนรู้ การรับประทานอาหาร และการนอน โดยแยกเป็นสัดส่วนจากห้องประกอบอาหาร ห้องส้วม และที่พักรักษาพยาบาล โดยเฉลี่ยประมาณ 2.00 ตารางเมตร ต่อเด็ก 1 คน นอกจากนี้พื้นที่สำหรับจัดกิจกรรมพัฒนาเด็กอาจจัดแยกเป็นห้องเฉพาะ หรือจัดรวมเป็นห้องเอนกประสงค์ที่ใช้สำหรับจัดกิจกรรมที่หลากหลาย โดยใช้พื้นที่เดียวกันแต่ต่างเวลา และอาจปรับเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์ หรือย้ายเครื่องเรือนตามความเหมาะสม และข้อจำกัดของพื้นที่ ดังนี้

1.5.1 บริเวณพื้นที่สำหรับการนอน ต้องคำนึงถึงความสะอาดเป็นหลัก อากาศถ่ายเทได้สะดวก และอุปกรณ์เครื่องใช้เหมาะสมกับจำนวนเด็ก มีพื้นที่เฉลี่ยประมาณ 2.00 ตารางเมตร ต่อเด็ก 1 คน โดยมีแนวทางในการจัดดำเนินการ ดังนี้

จัดให้มีการระบายอากาศที่ดี ปลอดภัย ไม่มีเสียงรบกวน และแสงสว่างไม่จ้าเกินไป

อุปกรณ์เครื่องนอนต่างๆ มีความสะอาด โดยนำไปปิดฝุ่น ผึ่งแดด อย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

จัดแยกเครื่องนอน หมอน ผ้าห่ม สำหรับเด็กแต่ละคน โดยเขียนหรือปักชื่อไว้ ไม่ใช้ร่วมกัน เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโรค

หมั่นตรวจตราดูแลไม่ให้มีสัตว์ หรือแมลงต่างๆ มารบกวน ในบริเวณพื้นที่สำหรับการนอน

1.5.2 บริเวณพื้นที่สำหรับการเล่นและพัฒนาเด็ก ควรออกแบบให้มีพื้นที่สำหรับการเรียนรู้รวมกลุ่มและแยกกลุ่มย่อยในกิจกรรมการเรียนรู้อิสระ การเล่นสร้างสรรค์หรือการอ่านหนังสือ เล่นต่อแท่งไม้ที่ต้องการมุมเงียบ และมีพื้นที่สำหรับการเล่นที่โล่งทะเล่หรือเปียก ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของเด็กเป็นหลัก โดยมีวัสดุอุปกรณ์ ที่ป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ และมีอุปกรณ์ หรือเครื่องเล่นที่ส่งเสริมพัฒนาการ และการเรียนรู้ของเด็ก

1.5.3 บริเวณพื้นที่รับประทานอาหาร ต้องคำนึงถึงความสะอาดเป็นหลัก มีอากาศถ่ายเทได้โดยสะดวก มีแสงสว่างพอเหมาะ มีอุปกรณ์เครื่องใช้ที่เพียงพอ และเหมาะสมกับ

จำนวนเด็ก ทั้งนี้ บริเวณห้องอาหาร โต๊ะ เก้าอี้ ที่ใช้สำหรับรับประทานอาหาร ต้องทำความสะอาด อย่างสม่ำเสมอ และควรจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้มีขนาดเหมาะสมกับตัวเด็ก มีสภาพ แข็งแรง และใช้งานได้ดี

1.5.4 บริเวณที่พักเด็กป่วย ต้องแยกเป็นสัดส่วน มีอุปกรณ์ปฐมพยาบาล ตู้ยา เครื่องเวชภัณฑ์ที่จำเป็น และเด็กต้องอยู่ในสายตาของผู้ดูแลตลอดเวลา กรณีไม่สามารถจัด ห้องพักเด็กป่วยเป็นการเฉพาะได้ ต้องจัดให้มีที่พักเด็กป่วยแยกเป็นสัดส่วนตามความเหมาะสม

1.5.5 บริเวณสถานที่ประกอบอาหารหรือห้องครัว ต้องแยกห่างจากบริเวณ พื้นสำหรับเด็กพอสมควร และมีเครื่องใช้ที่จำเป็น รวมทั้งที่ล้าง และเก็บภาชนะเครื่องใช้ต่างๆ ที่ ถูกสุขลักษณะ โดยเน้นเรื่องความสะอาด และความปลอดภัยเป็นหลัก

1.5.6 บริเวณพื้นที่สำหรับใช้ทำความสะอาดตัวเด็ก ต้องจัดให้มีบริเวณที่ใช้ สำหรับทำความสะอาดตัวเด็ก และมีอุปกรณ์ที่จำเป็นตามสมควร อย่างน้อยต้องมีที่ล้างมือและ แปรงพื้น ในขนาดและระดับความสูงที่เหมาะสมกับเด็กปฐมวัย ในกรณีที่มีห้องอาบน้ำ จะต้อง มีแสงสว่างเพียงพอ มีอากาศถ่ายเทได้โดยสะดวก และพื้นไม่ลื่น

1.5.7 ห้องส้วมสำหรับเด็ก ต้องจัดให้มีห้องส้วมสำหรับเด็ก โดยเฉลี่ย 1 แห่งต่อเด็ก 10 – 12 คน โถส้วมมีขนาดเหมาะสมกับตัวเด็ก โดยมีฐานส้วมที่เด็กสามารถก้าวขึ้นได้ ง่ายมีแสงสว่างเพียงพอ อากาศถ่ายเทได้สะดวกและพื้นไม่ลื่น หากมีประตู จะต้องไม่ใส่กลอน หรือกุญแจ และมีส่วนสูงที่สามารถมองเห็นเด็กได้จากภายนอก และไม่ควรไกลจากห้องพักเด็ก หากห้องส้วมอยู่ภายนอกอาคาร จะต้องไม่ตั้งอยู่ในที่ลับตาคน กรณีที่ไม่สามารถทำห้องส้วม สำหรับเด็กเป็นการเฉพาะได้ อาจดัดแปลงห้องส้วมที่มีอยู่แล้ว ให้เหมาะสม และปลอดภัยสำหรับเด็ก

1.5.8 ห้องเอนกประสงค์ สำหรับใช้จัดกิจกรรมพัฒนาเด็ก การรับประทานอาหาร หรือการนอน คำนึงถึงความสะอาด และการจัดพื้นที่ใช้สอยให้เหมาะสมกับลักษณะของ กิจกรรม หากเป็นอาคารชั้นเดียว ต้องมีฝ้าใต้หลังคา หากเป็นอาคารที่มีมากกว่า 1 ชั้น ควรจัดไว้ ชั้นบนสุดมีฝ้าใต้หลังคา โดยมีความสูงจากพื้นถึงเพดานไม่น้อยกว่า 2.40 เมตร แต่กรณีที่มีความ สูงเกินกว่า 2.40 เมตร อาจไม่มีฝ้าใต้เพดานก็ได้

1.5.9 บริเวณพื้นที่เก็บสิ่งปฏิกูล จะต้องมียพื้นที่เก็บสิ่งปฏิกูลทั้งภายในและ ภายนอกตัวอาคาร โดยมีจำนวนและขนาดเพียงพอ ถูกสุขลักษณะ และมีการกำจัดสิ่งปฏิกูลทุกวัน

1.5.10 บันได ควรมีความกว้างแต่ละช่วง ไม่น้อยกว่า 1.00 เมตร ลูกตั้งของ บันได สูงไม่เกิน 17.50 เซนติเมตร ลูกนอนกว้างไม่น้อยกว่า 20.00 เซนติเมตร บันไดทุกชั้นมีราว และลูกกรงไม่น้อยกว่า 90.00 เซนติเมตร มีราวเตี้ย เหมาะสำหรับเด็กได้เกาะขึ้นบันได และ ระยะทางของลูกกรง ต้องไม่เกิน 17.00 เซนติเมตร เครื่องใช้เฟอร์นิเจอร์ควรมีระดับความสูงและ

ขนาดที่เหมาะสมกับเด็กปฐมวัย ให้เด็กสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างสม่ำเสมอด้วยตนเอง โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของเด็กเป็นสำคัญ

2. ด้านสิ่งแวดล้อม

2.1 ภายในอาคาร

2.1.1 แสงสว่าง

ควรเป็นแสงสว่างจากธรรมชาติ สม่ำเสมอทั่วทั้งห้อง เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาเด็ก เช่น มีแสงสว่างเพียงพอ ในการอ่านหนังสือได้อย่างสบายตา เป็นต้น ไม่ควรให้เด็กอยู่ในห้องที่ใช้แสงสว่างจากไฟฟ้าต่อเนื่องนานกว่า 2 – 3 ชั่วโมง เพราะจะทำให้เกิดภาวะเครียดและมีผลถึงฮอร์โมนการเติบโตของเด็ก

2.1.2 เสียง

เสียงต้องอยู่ในระดับที่ไม่ดังเกินไปมีความดังของเสียง ระหว่าง 60 – 80 เดซิเบล อาคารควรจะต้องอยู่ในบริเวณที่มีระดับเสียงเหมาะสม

2.1.3 การถ่ายเทอากาศ

ควรมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก โดยมีพื้นที่ของหน้าต่าง ประตู และช่องลมรวมกันแล้วไม่น้อยกว่า ร้อยละ 20 ของพื้นที่ห้อง กรณีที่เป็นห้องกระจกหรืออยู่ในบริเวณโรงงานที่มีมลพิษ ต้องติดเครื่องฟอกอากาศและมีเครื่องปรับอากาศอย่างเหมาะสม สำหรับบริเวณที่มีเด็กอยู่ต้องเป็นเขตปลอดบุหรี่

2.1.4 สภาพพื้นที่ภายในอาคาร

ต้องไม่ลื่น และไม่ขึ้นแฉะ ควรเป็นพื้นไม้ หรือปูด้วยวัสดุที่มีความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ

2.2 ภายนอกอาคาร

2.2.1 รั้ว

ควรมีรั้วกั้นบริเวณให้เป็นสัดส่วน เพื่อความปลอดภัยของเด็ก และควรมีทางเข้า – ออก ไม่น้อยกว่า 2 ทาง กรณีมีทางเดียวต้องมีความกว้างไม่น้อยกว่า 2.00 เมตร

2.2.2 สภาพแวดล้อมและมลภาวะ

ควรมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ และควรตั้งอยู่ห่างจากแหล่งอบายมุข ฝุ่นละออง กลิ่น หรือเสียงที่รบกวน มีการจัดระบบสุขาภิบาล การระบายน้ำ การระบายอากาศ และการจัดเก็บสิ่งปฏิกูลให้เหมาะสม ไม่ปล่อยให้เป็นแหล่งเพาะ หรือแพร่เชื้อโรคโดยเฉพาะควรกำจัดสิ่งปฏิกูลทุกวัน

2.2.3 พื้นที่เล่นกลางแจ้ง

ต้องมีพื้นที่เล่นกลางแจ้ง เฉลี่ยไม่น้อยกว่า 2.00 ตารางเมตร ต่อจำนวนเด็ก 1 คน โดยจัดให้มีเครื่องเล่นกลางแจ้งที่ปลอดภัย และมีพอสสมควรกับจำนวนเด็ก ในกรณีที่ไม่สามารถจัดให้มีที่เล่นกลางแจ้ง เป็นการเฉพาะ หรือในสถานที่อื่นๆ ได้ ก็ควรปรับใช้ในบริเวณที่ร่มแทน โดยมีพื้นที่ตามเกณฑ์กำหนดหรืออาจจัดกิจกรรมกลางแจ้งสำหรับเด็กในสถานที่อื่นๆ ที่เหมาะสม เช่น ในบริเวณวัด หรือในสวนสาธารณะ เป็นต้น โดยต้องให้เด็กปฐมวัยมีกิจกรรมกลางแจ้งอย่างน้อย 1 ชั่วโมง ในแต่ละวัน

2.2.4 ระเบียง

ต้องมีความกว้างของระเบียงไม่น้อยกว่า 1.50 เมตร และหากมีที่นั่งตามระเบียงด้วย ระเบียงต้องกว้างไม่น้อยกว่า 1.75 เมตร ขอบระเบียงต้องสูงจากที่นั่งไม่น้อยกว่า 70.00 เซนติเมตร นอกจากนี้ควรตรวจสอบสภาพความคงทน แข็งแรง และสภาพการใช้งานที่ปลอดภัยสำหรับเด็กด้วย

3. ด้านความปลอดภัย

3.1 มาตรการป้องกันความปลอดภัย

3.1.1 ติดตั้งระบบและอุปกรณ์ในการรักษาความปลอดภัย หรือเครื่องตัดไฟภายในบริเวณอาคาร

3.1.2 ติดตั้งเครื่องดับเพลิงอย่างน้อย 1 เครื่อง ในแต่ละชั้นของอาคาร

3.1.3 ติดตั้งปลั๊กไฟให้สูงจากพื้นไม่น้อยกว่า 1.50 เมตร ถ้าติดตั้งต่ำกว่าที่กำหนดจะต้องมีฝาปิดครอบ เพื่อป้องกันไม่ให้เด็กเล่นได้ และควรหลีกเลี่ยงการใช้สายไฟต่อพ่วง

3.1.4 หลีกเลี่ยงเครื่องใช้ไฟฟ้า และอุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งทำด้วยวัสดุที่แตกหักง่ายหรือแหลมคม หากเป็นไม้ ต้องไม่มีเหลี่ยมไม้ หรือเหลี่ยมคม

3.1.5 จัดให้มีตู้เก็บยา และเครื่องเวชภัณฑ์สำหรับการปฐมพยาบาล วางไว้ในที่สูง สะดวกต่อการหยิบใช้ และเก็บไว้ในที่ปลอดภัย ให้พ้นมือเด็ก

3.1.6 ใช้วัสดุกันลื่น ในบริเวณห้องน้ำ – ห้องส้วม และเก็บสารจำพวกเคมี หรือน้ำยาทำความสะอาดไว้ในที่ปลอดภัย ให้พ้นมือเด็ก

3.1.7 ไม่มีหลุม หรือบ่อน้ำ ที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็กในบริเวณโดยรอบตัวอาคาร รวมทั้งไม่ควรปลูกต้นไม้ที่มีหนามแหลมคม

3.1.8 มีระบบการล็อกประตูในการเข้า – ออกนอกบริเวณอาคาร สำหรับเจ้าหน้าที่เปิด – ปิดได้ ควรมียุติบัตรเรียกไว้หน้าประตู สำหรับห้องครัว และที่ประกอบอาหาร ควรมีประตูเปิด – ปิด ที่ปลอดภัย เด็กเข้าไปไม่ได้

3.1.9 ติดตั้งอุปกรณ์เพื่อป้องกันพาหะนำโรค และมีมาตรการป้องกันด้านสุขอนามัย

3.1.10 มีตู้ หรือชั้นเก็บวัสดุอุปกรณ์ และสื่อการเรียนรู้ที่แข็งแรง มั่นคง สำหรับวัสดุอุปกรณ์ ที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็กนั้น ควรจัดแยกให้พ้นมือเด็ก

3.1.11 เครื่องใช้เฟอร์นิเจอร์ ควรมีระดับความสูงและขนาดที่เหมาะสมกับเด็กปฐมวัยให้เด็กสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างสม่ำเสมอด้วยตนเอง

3.2 มาตรการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน

3.2.1 มีการฝึกซ้อมสำหรับการป้องกันอุบัติเหตุอย่างสม่ำเสมอ ไม่น้อยกว่าปีละ 1 ครั้ง

3.2.2 มีการฝึกอบรมบุคลากร ในเนื้อหาด้านการปฐมพยาบาลเบื้องต้น การป้องกันอุบัติเหตุ และความเจ็บป่วยฉุกเฉินของเด็ก

3.2.3 มีหมายเลขโทรศัพท์ฉุกเฉินของส่วนราชการต่างๆ เช่น สถานีตำรวจ หน่วยป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โรงพยาบาล ไว้เพื่อติดต่อได้อย่างทันทั่วถึง กรณีเกิดเหตุการณ์คับขัน หรือจำเป็นที่อาจเป็นอันตรายต่อเด็ก และควรมีอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการปฐมพยาบาลติดประจำไว้ในที่เปิดเผย

3.2.4 มีสมุดบันทึกข้อมูลสุขภาพ และพัฒนาการของเด็กประจำไว้ กรณีอาจต้องพาเด็กไปพบแพทย์

มาตรฐานด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การศึกษาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นการจัดการศึกษาในลักษณะของการอบรมเลี้ยงดู และการให้การศึกษาไปพร้อมๆ กัน เด็กจะได้รับการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ตามวัย และความสามารถของแต่ละบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายซึ่งถือเป็นมาตรฐาน ดังนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์

1.1 ร่างกายเจริญเติบโตตามวัย และมีสุขนิสัยที่ดี

1.2 กล้ามเนื้อใหญ่และกล้ามเนื้อเล็กแข็งแรง ใช้ได้อย่างคล่องแคล่วและประสานสัมพันธ์กัน

1.3 มีสุขภาพจิตดี และมีความสุข

1.4 มีคุณธรรม จริยธรรม และมีจิตใจที่ดีงาม

1.5 ชื่นชมและแสดงออกทางศิลปะ ดนตรี การเคลื่อนไหว และรักการออกกำลังกาย

1.6 ช่วยเหลือตนเองได้อย่างเหมาะสมกับวัย

1.7 รักธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม และความเป็นไทย

1.8 อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และปฏิบัติตนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

1.9 ใช้ภาษาสื่อสารได้เหมาะสมกับวัย

1.10 มีความสามารถในการคิด และการแก้ปัญหาได้เหมาะสมกับวัย

1.11 มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์

1.12 มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ และมีทักษะในการแสวงหาความรู้

2. คุณลักษณะตามวัย

เป็นความสามารถตามวัยหรือพัฒนาการตามธรรมชาติ เมื่อเด็กมีอายุถึงวัยนั้นๆ ซึ่งคุณลักษณะตามวัยที่สำคัญของเด็ก มีดังนี้

2.1 พัฒนาการด้านร่างกาย

- อายุ 3 ปี ได้แก่ กระโดดขึ้นลงอยู่กับที่ได้ รับลูกบอลด้วยมือและลำตัวได้ เดินขึ้นบันไดสลับเท้าได้ เขียนรูปวงกลมตามแบบได้ ใช้กรรไกรมือเดียวได้ เป็นต้น

- อายุ 4 ปี ได้แก่ กระโดดขาเดียวอยู่กับที่ได้ รับลูกบอลได้ด้วยมือทั้งสอง เดินขึ้น - ลงบันไดสลับเท้าได้ ตัดกระดาษเป็นเส้นตรงได้ เขียนรูปสี่เหลี่ยมตามแบบได้ กระฉับกระเฉงไม่ชอบอยู่เฉย เป็นต้น

- อายุ 5 ปี ได้แก่ กระโดดขาเดียวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องได้ รับลูกบอลที่กระดอนขึ้นจากพื้นได้ด้วยมือทั้งสอง ขี่จักรยาน - ลงบันไดสลับเท้าได้อย่างคล่องแคล่ว เขียนรูปสามเหลี่ยมตามแบบได้ ตัดกระดาษตามแนวเส้นโค้งที่กำหนด ใช้ก้ำม้อนเนื้อเล็กได้ดี เช่น ตัดกระดาษ ผูกเชือกรองเท้า ฯลฯ

2.2 พัฒนาการด้านอารมณ์ และจิตใจ

- อายุ 3 ปี ได้แก่ แสดงอารมณ์ตามความรู้สึก ชอบที่จะทำให้อุ๊ยใหญ่พอใจ และได้รับคำชม กลัวการพลัดพรากจากผู้เลี้ยง เป็นต้น

- อายุ 4 ปี ได้แก่ แสดงออกทางอารมณ์ได้เหมาะสมกับบางสถานการณ์ เริ่มรู้จักชื่นชมความสามารถและผลงานของตนเองและผู้อื่น ชอบท้าทายผู้ใหญ่ ต้องการให้มีคนฟังคนสนใจ เป็นต้น

- อายุ 5 ปี ได้แก่ แสดงอารมณ์ได้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างเหมาะสม ชื่นชมความสามารถและผลงานของตนเองและผู้อื่น ยึดตนเองเป็นศูนย์กลางน้อยลง เป็นต้น

2.3 พัฒนาการด้านสังคม

อายุ 3 ปี ได้แก่ รับประทานอาหารได้ด้วยตนเอง ชอบเล่นแบบคู่ขนาน (เล่นของชนิดเดียวกัน แต่ต่างคนต่างเล่น) เล่นสมมุติได้ รู้จักรอคอย เป็นต้น

อายุ 4 ปี ได้แก่ แต่งตัวได้ด้วยตนเอง ไปห้องส้วมได้เอง เล่นร่วมกับคนอื่นได้ รอคอยตามลำดับก่อน - หลัง แบ่งของให้คนอื่น เก็บของเล่นเข้าที่ได้ เป็นต้น

อายุ 5 ปี ได้แก่ ปฏิบัติกิจวัตรประจำวันได้ด้วยตนเอง เล่นหรือทำงานโดยมีจุดมุ่งหมาย ร่วมกับผู้อื่นได้ พบผู้ใหญ่รู้จักไหว้ ทำความเคารพ รู้จักขอบคุณเมื่อรับของจากผู้ใหญ่ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นต้น

2.4 พัฒนาการด้านสติปัญญา

อายุ 3 ปี ได้แก่ สำรวจสิ่งต่างๆ ที่เหมือนกัน และต่างกันได้ บอกชื่อของตนเองได้ ขอความช่วยเหลือเมื่อมีปัญหา สนทนาโต้ตอบหรือเล่าเรื่องด้วยประโยคสั้นๆ ได้ สนใจนิทานและเรื่องราวต่างๆ ร้องเพลง ท่องคำกลอน คำคล้องจองต่างๆ และแสดงท่าเลียนแบบได้ รู้จักใช้คำถาม “อะไร” สร้างผลงานตามความคิดของตนเองอย่างง่ายๆ เป็นต้น

อายุ 4 ปี ได้แก่ จำแนกสิ่งต่างๆ ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้ บอกชื่อ และนามสกุลของตนเองได้ พยายามแก้ปัญหาด้วยตนเองหลังจากได้รับคำชี้แนะ สนทนาโต้ตอบ เล่าเรื่องเป็นประโยคอย่างต่อเนื่อง สร้างผลงานตามความคิดตนเอง โดยมีรายละเอียดเพิ่มขึ้น รู้จักใช้คำถาม “ทำไม” เป็นต้น

อายุ 5 ปี ได้แก่ บอกความแตกต่างของกลิ่น สี เสียง รส รูปร่าง จัดหมวดหมู่สิ่งของได้ บอกชื่อ – สกุล อายุตนเองได้ พยายามหาวิธีแก้ปัญหาด้วยตนเอง สนทนาโต้ตอบ – เล่าเรื่องได้ สร้างผลงานตามความคิดตนเอง โดยมีรายละเอียดเพิ่มขึ้น เริ่มเข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรม นับปากเปล่าได้ถึง 20 เป็นต้น

3. การจัดประสบการณ์

การจัดประสบการณ์สำหรับเด็กปฐมวัย อายุ 3 – 5 ปี (ไม่จัดเป็นรายวิชาแต่จัดในรูปของกิจกรรมบูรณาการผ่านการเล่น) เพื่อให้เด็กเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง เกิดความรู้จักชะ คุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งเกิดการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคมและสติปัญญา โดยมีหลักการ และแนวทางการจัดประสบการณ์ ดังนี้

3.1 หลักการจัดประสบการณ์

3.1.1 จัดประสบการณ์การเล่น และการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเด็กโดยองค์รวม และอย่างต่อเนื่อง

3.1.2 เน้นเด็กเป็นสำคัญ สนองความต้องการ ความสนใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคลและบริบทของสังคมที่เด็กอาศัยอยู่

3.1.3 จัดให้เด็กได้รับการพัฒนาโดยให้ความสำคัญทั้งกับกระบวนการและผลผลิต

3.1.4 จัดการประเมินพัฒนาการให้เป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และเป็นส่วนหนึ่งของการจัดประสบการณ์

3.1.5 ให้ผู้ปกครองและชุมชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็ก

3.2 แนวทางการจัดประสบการณ์

3.2.1 จัดประสบการณ์สอดคล้องกับจิตวิทยาพัฒนาการ คือ เหมาะสมกับอายุ วุฒิภาวะ และระดับการพัฒนาการ เพื่อให้เด็กทุกคนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ

3.2.2 จัดประสบการณ์สอดคล้องกับลักษณะการเรียนรู้ของเด็กวัยนี้ คือ เด็กได้ลงมือกระทำ เรียนรู้ผ่านประสาทสัมผัสทั้ง 5 ได้ เคลื่อนไหว สัมผัส เล่น สังเกต สืบค้น ทดลอง และคิดแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง

3.2.3 จัดประสบการณ์ในรูปแบบบูรณาการ คือ บูรณาการทั้งทักษะและสาระการเรียนรู้

3.2.4 จัดประสบการณ์ให้เด็กได้ริเริ่มคิด วางแผน ตัดสินใจ ลงมือกระทำ และนำเสนอความคิดโดยผู้สอนเป็นผู้สนับสนุน อำนวยความสะดวก และเรียนรู้ร่วมกับเด็ก

3.2.5 จัดประสบการณ์ให้เด็กมีปฏิสัมพันธ์กับเด็กอื่นกับผู้ใหญ่ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บรรยากาศที่อบอุ่นมีความสุข และเรียนรู้การทำกิจกรรมแบบร่วมมือในลักษณะต่างๆ กัน

3.2.6 จัดประสบการณ์ให้เด็กมีปฏิสัมพันธ์กับสื่อและแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย และอยู่ในวิถีชีวิตของเด็ก

3.2.7 จัดประสบการณ์ที่ส่งเสริมลักษณะนิสัยที่ดี และทักษะการใช้ชีวิตประจำวัน ตลอดจนสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรมให้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3.2.8 จัดประสบการณ์ทั้งในลักษณะที่วางแผนไว้ล่วงหน้า และแผนที่เกิดขึ้นในสภาพจริง โดยไม่ได้คาดการณ์ไว้

3.2.9 ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดประสบการณ์ ทั้งการวางแผน สนับสนุน สื่อการสอน การเข้าร่วมกิจกรรม และการประเมินพัฒนาการ

3.2.10 จัดทำสารนิทัศน์ ด้วยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก เป็นรายบุคคล นำมาไตร่ตรอง และใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเด็ก และการวิจัยในชั้นเรียน

4. การจัดกิจกรรมประจำวัน

กิจกรรมสำหรับเด็กอายุ 3 – 5 ปี สามารถนำมาจัดเป็นกิจกรรมประจำวันได้หลายรูปแบบ

ซึ่งเป็นการช่วยให้ทั้งผู้สอนและเด็กทราบว่าแต่ละวันจะทำกิจกรรมอะไร เมื่อใด และอย่างไร การจัดกิจกรรมประจำวันมีหลักการจัดและขอบข่ายของกิจกรรมประจำวัน ดังนี้

4.1 หลักการจัดกิจกรรมประจำวัน

4.1.1 กำหนดระยะเวลาในการจัดกิจกรรมแต่ละกิจกรรมให้เหมาะสมกับวัยของเด็กในแต่ละวัน

4.1.2 กิจกรรมที่ต้องใช้ความคิด ทั้งในกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ ไม่ควรใช้เวลาต่อเนื่องนานเกินกว่า 20 นาที

4.1.3 กิจกรรมที่เด็กมีอิสระเลือกเล่นเสรี เช่น การเล่นตามมุม การเล่นกลางแจ้ง ฯลฯ ใช้เวลาประมาณ 40 – 60 นาที

4.1.4 กิจกรรมควรมีความสมดุลระหว่างกิจกรรมในห้องและนอกห้อง กิจกรรมที่ใช้กล้ามเนื้อใหญ่และกล้ามเนื้อเล็ก กิจกรรมที่เป็นรายบุคคล กลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่ กิจกรรมที่เด็กเป็นผู้ริเริ่มและผู้สอนเป็นผู้ริเริ่ม และกิจกรรมที่ใช้กำลังและไม่ใช้กำลังจัดให้ครบทุกประเภท ทั้งนี้กิจกรรมที่ต้องออกกำลังกายควรจัดสลับกับกิจกรรมที่ไม่ต้องออกกำลังมากนัก เพื่อเด็กจะได้ไม่เหนื่อยเกินไป

4.2 ขอบข่ายของกิจกรรมประจำวัน

การเลือกกิจกรรมที่จะนำมาจัดในแต่ละวัน มีความครอบคลุมสิ่งต่อไปนี้

4.2.1 การพัฒนากล้ามเนื้อใหญ่ เพื่อให้เด็กได้พัฒนาความแข็งแรงของกล้ามเนื้อใหญ่ การเคลื่อนไหว และความคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะต่างๆ จึงควรจัดกิจกรรมโดยให้เด็กได้เล่นอิสระกลางแจ้ง เล่นเครื่องเล่นสนาม เคลื่อนไหวร่างกายตามจังหวะดนตรี

4.2.2 การพัฒนากล้ามเนื้อเล็ก เพื่อให้เด็กได้พัฒนาความแข็งแรงของกล้ามเนื้อเล็ก การประสานสัมพันธ์ระหว่างมือและตา จึงควรจัดกิจกรรมโดยให้เด็กได้เล่นเครื่องเล่นสัมผัส เล่นเกม ต่อภาพ ฝึกช่วยเหลือตนเองในการแต่งกาย หยิบจับชิ้นส่วน ใช้อุปกรณ์ศิลปะ เช่น สีเทียน กรรไกร พู่กัน ดินเหนียว ฯลฯ

4.2.3 การพัฒนาอารมณ์ จิตใจ และปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้เด็กมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น มีความเชื่อมั่น กล้าแสดงออก มีวินัยในตนเอง รับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ประหยัด เมตตา กรุณา เชื่อฟัง แบ่งปัน มีมารยาทและปฏิบัติตามวัฒนธรรมไทยและศาสนาที่นับถือ จึงควรจัดกิจกรรมต่างๆ ผ่านการเล่นให้เด็กได้มีโอกาสตัดสินใจเลือก ได้รับการตอบสนองตามความต้องการ ได้ฝึกปฏิบัติโดยสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ตลอดเวลาที่โอกาสเอื้ออำนวย

4.2.4 การพัฒนาสังคมนิสัย เพื่อให้เด็กมีลักษณะนิสัยที่ดี แสดงออกอย่างเหมาะสม และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ช่วยเหลือตนเองในการทำกิจวัตรประจำวัน มีนิสัยรักการทำงาน รู้จักระมัดระวังความปลอดภัยของตนเองและผู้อื่น จึงควรจัดให้เด็กได้ปฏิบัติกิจวัตรประจำวันอย่างสม่ำเสมอ เช่น รับประทานอาหาร พักผ่อนนอนหลับ ซักถ่าย ทำความ

สะอาดร่างกาย เล่นและทำงานร่วมกับผู้อื่น ปฏิบัติตามกฎกติกาข้อตกลงของส่วนรวม เก็บของเข้าที่เมื่อเล่นหรือทำงานเสร็จ ฯลฯ

4.2.5 การพัฒนาการคิด เพื่อให้เด็กได้พัฒนาความคิดรวบยอด สังเกต จำแนก เปรียบเทียบ จัดหมวดหมู่ เรียงลำดับเหตุการณ์ แก้ปัญหา จึงควรจัดกิจกรรมให้เด็กได้ สนทนาอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เชิญวิทยากรมาพูดคุยกับเด็ก ค้นคว้าจากแหล่งข้อมูล ต่างๆ ทดลอง ศึกษานอกสถานที่ประกอบอาหาร หรือจัดให้เด็กได้เล่นเกมการศึกษาที่เหมาะสม กับวัยอย่างหลากหลาย ฝึกการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันและในการทำกิจกรรมทั้งที่เป็นกลุ่ม ย่อย กลุ่มใหญ่ หรือรายบุคคล

4.2.6 การพัฒนาภาษา เพื่อให้เด็กได้มีโอกาสใช้ภาษาสื่อสารถ่ายทอด ความรู้สึก ความนึกคิด ความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เด็กมีประสบการณ์ จึงควรจัดกิจกรรมทาง ภาษาให้มีความหลากหลายในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มุ่งปลูกฝังให้เด็กรักการอ่านและ บุคลากรที่แวดล้อมต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการใช้ภาษา ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงหลักการจัดกิจกรรม ทางภาษาที่เหมาะสมกับเด็กเป็นสำคัญ

4.2.7 การส่งเสริมจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้เด็กได้พัฒนา ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้ถ่ายทอดอารมณ์ความรู้สึกและเห็นความสวยงามของสิ่งต่างๆ รอบตัว โดยใช้กิจกรรมศิลปะและดนตรีเป็นสื่อ ใช้การเคลื่อนไหวตามจังหวะตามจินตนาการ ให้ประดิษฐ์ สิ่งต่างๆ อย่างอิสระตามความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของเด็ก เล่นบทบาทสมมติในมุมเล่นต่างๆ เล่น น้ำ เล่นทราย เล่นก่อสร้างสิ่งต่างๆ เช่น แท่งไม้ รูปทรงต่าง ๆ ฯลฯ

5. โภชนาการสำหรับเด็ก

เพื่อให้เด็กได้รับอาหารที่มีประโยชน์ต่อร่างกาย ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของ เด็กตามพัฒนาการ ควรส่งเสริมให้เด็กได้รับสารอาหารครบ 5 หมู่ ได้แก่ หมู่อาหาร อาหารที่มี ประโยชน์ต่อร่างกายเด็กเล็ก ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 หมู่อาหาร อาหารที่มีประโยชน์ต่อร่างกายเด็กเล็ก

หมู่อาหาร	อาหาร	ประโยชน์
หมู่ที่ 1 เนื้อสัตว์	ได้แก่ เนื้อสัตว์ต่างๆ เช่น หมู วัว เป็ด ไก่ กุ้ง ปลา เครื่องใน เช่น ตับ ปอด หัวใจ ไข่ต่างๆ ถั่วเมล็ดแห้งต่างๆ เช่น ถั่วเหลือง ถั่วเขียว ถั่วลิสง และอาหารที่ทำจากถั่ว นม และผลิตภัณฑ์จากนม	ช่วยเสริมสร้างและซ่อมแซมร่างกาย ส่วนที่สึกหรอ เครื่องในสัตว์ช่วยสร้าง และบำรุงโลหิต นมช่วยสร้างกระดูก และฟัน เนื้อสัตว์ประเภทอาหารทะเล ช่วยป้องกันโรคคอพอก เด็กอยู่ในวัย เจริญเติบโตต้องการอาหารหมู่นี้มาก

ตารางที่ 2.1 หมู่อาหาร อาหารที่มีประโยชน์ต่อร่างกายเด็กเล็ก (ต่อ)

หมู่อาหาร	อาหาร	ประโยชน์
หมู่ที่ 2 ข้าว แป้ง	ได้แก่ ข้าวต่างๆ เช่น ข้าวเจ้า ข้าวเหนียว แป้งต่างๆ เช่น แป้ง ข้าวเจ้า แป้งมันสำปะหลัง และอาหารที่ทำจากแป้ง เช่น ก๋วยเตี๋ยว บะหมี่ ขนมจีน ขนมปัง หัวเผือก มันต่างๆ	ให้กำลังงานและความอบอุ่นแก่ร่างกาย ทำให้มีแรงเคลื่อนไหว ทำงานได้
หมู่ที่ 3 ผักใบเขียว เหลือง	ได้แก่ ผักใบเขียวเหลืองและผักเป็นหัวต่างๆ เช่น ผักบุ้ง คะน้า ตำลึง ฟักทอง กะหล่ำปลี มะเขือต่างๆ	บำรุงสุขภาพทั่วไปให้แข็งแรง บำรุงสุขภาพของผิวหนัง นัยน์ตา เหงือกและฟัน สร้างและบำรุงโลหิต ช่วยให้ร่างกายใช้ประโยชน์จากอาหารอื่นได้เต็มที่ และมีเส้นใยเป็นกากช่วยให้การขับถ่ายสะดวก
หมู่ที่ 4 ผลไม้ต่างๆ	ได้แก่ ผลไม้สดต่างๆ เช่น มะละกอ กล้วย ส้ม มะม่วง ฝรั่ง สับปะรด	ช่วยบำรุงสุขภาพ และป้องกันโรคต่างๆ ช่วยให้ร่างกายสดชื่น บำรุงสุขภาพของผิวหนัง นัยน์ตา เหงือก และฟัน
หมู่ที่ 5 ไขมันจากสัตว์ และพืช	ได้แก่ ไขมันจากสัตว์ เช่น ไขมันหมู ไขมันไก่ ไขมันจากพืช เช่น น้ำมันถั่ว น้ำมันงา กะทิ	อาหารหมู่นี้ให้พลังงานสูงและให้ความอบอุ่นแก่ร่างกาย ทำให้มีกำลังเคลื่อนไหวทำงานได้ เป็นตัวช่วยละลายวิตามินหลายชนิดเพื่อการดูดซึมและนำไปใช้ประโยชน์

ที่มา : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย , มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, กรุงเทพฯ. 2549

หมายเหตุ เด็กปฐมวัยควรได้ดื่มน้ำสะอาดให้เพียงพอทุก 45 นาที เพื่อให้สมองสามารถเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพ

มาตรฐานด้านการมีส่วนร่วม และสนับสนุนจากชุมชนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
แนวทางการดำเนินงานด้านมาตรฐานการมีส่วนร่วม และสนับสนุนจากชุมชนของ
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ควรดำเนินการตามแนวทางต่างๆ ดังนี้

1. จัดให้มีการประชุมชี้แจงให้ชุมชนทราบ ชี้ให้เห็นประโยชน์และความจำเป็นของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาเตรียมความพร้อมของเด็ก และชักชวนให้ชุมชนมีส่วนร่วมบริหารและช่วยเหลือในระหว่างดำเนินการ

2. จัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนทราบเกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นระยะๆ เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์ฯ กับชุมชนอย่างต่อเนื่อง การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เช่น ศิลปะพื้นบ้าน ร่วมจัดกิจกรรมนันทนาการ ภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจและความผูกพันที่ดีต่อกันระหว่างศูนย์ฯ และชุมชน

3. มีการประสานและประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ประชาชน และหน่วยงานต่างๆ รับทราบ เพื่อที่จะมีผู้เข้ามาช่วยเหลือด้านต่างๆ ได้โดยการประชาสัมพันธ์อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น จัดทำเอกสาร คู่มือ แผ่นพับ การออกไปเยี่ยมบ้านเด็ก

4. มีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูลข่าวสารด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน สถาบันต่างๆ ของชุมชน เช่น สถาบันทางศาสนา สถาบันครอบครัว เป็นต้น

5. จัดให้มีกองทุนส่งเสริมการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นการระดมทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน เพื่อมาสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งอาจขอรับการอุดหนุนจากงบประมาณต่างๆ ของหน่วยงาน ดังนี้

(5.1) การสมทบหรือการอุดหนุนงบประมาณกองทุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(5.2) การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐบาล

(5.3) การสนับสนุนงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือองค์การภาครัฐอื่น

(5.4) การสนับสนุนงบประมาณจากภาคเอกชน องค์กรการกุศล มูลนิธิ หรือมีผู้อุทิศให้

6. จัดอบรมให้ความรู้แก่ประชาชนในท้องถิ่นและชุมชน เกี่ยวกับการดำเนินงานทิศทาง และแนวทางการปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนจากชุมชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปกครองของเด็กเล็กที่จะเข้ามามีบทบาท และมีส่วนร่วมสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

7. จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในลักษณะไตรภาคี 3 ฝ่าย จากภาคส่วนต่าง ๆ คือ ภาคประชาชน หรือผู้แทนชุมชนในท้องถิ่น

หน่วยงานผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการ และผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.3 มาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และเกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (มาตรฐานขั้นพื้นฐาน) มีดังนี้

1.3.1 มาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (มาตรฐานขั้นพื้นฐาน) แบ่งได้ 3 ด้าน คือ มาตรฐานด้านบุคลากร ด้านศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และด้านผู้เรียน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) มาตรฐานด้านบุคลากร (มี 4 มาตรฐาน)

มาตรฐานที่ 1 ผู้ดูแลเด็กมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิความรู้ความสามารถ ตรงกับงานที่รับผิดชอบหมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี

ตัวบ่งชี้

- 1.1 มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
- 1.2 มีความรักเด็ก ชยัน อดทน
- 1.3 มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน
- 1.4 กำลังศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาปฐมวัย การศึกษานูบาล หรือจบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาปฐมวัย/การศึกษานูบาลหรือเทียบเท่าขึ้นไป
- 1.5 หมั่นพัฒนาตนเอง หรือแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

มาตรฐานที่ 2 ผู้ดูแลเด็กมีความสามารถในการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

- 2.1 มีความรู้ความเข้าใจในหลักการการจัดการศึกษาปฐมวัย
- 2.2 มีความรู้ความเข้าใจจิตวิทยาและพัฒนาการเด็ก
- 2.3 มีความสามารถในการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.4 มีการประเมินพัฒนาการที่สอดคล้องกับสภาพจริงเหมาะสมตามวัย

มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ตัวบ่งชี้

- 3.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาวิชาชีพ
- 3.2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเด็ก ผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง และชุมชน
- 3.3 มีวิสัยทัศน์ และภาวะความเป็นผู้นำ

มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก และผู้เรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

ตัวบ่งชี้

- 4.1 ผู้ปกครองและชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความพึงพอใจคุณภาพของผู้เรียน
- 4.2 ผู้ปกครองและชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความพึงพอใจผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและผู้ดูแลเด็กในการให้คำปรึกษา แนะนำตลอดจนการช่วยเหลือด้านอื่นๆ แก่ชุมชน และส่วนรวม

2) มาตรฐานด้านศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (มี 4 มาตรฐาน)

มาตรฐานที่ 5 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้

- 5.1 ส่งเสริมให้ผู้ดูแลเด็กจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 5.2 ส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมการจัดประสบการณ์การเรียนรู้และสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

ตัวบ่งชี้

- 6.1 จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการทางสมอง ตอบสนองความสนใจ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน
- 6.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม
- 6.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถด้านดนตรี ศิลปะและการเคลื่อนไหว

ปัญญาไทย

6.4 จัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิ

6.5 จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

มาตรฐานที่ 7 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้

ชีวิตของผู้เรียน

7.1 จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมประสบการณ์

ผู้เรียน

7.2 มีการให้บริการที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของ

7.3 จัดห้องเรียน พื้นที่สีเขียว สนามเด็กเล่น และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอให้อยู่ในสภาพใ้การใช้การได้ดี

มาตรฐานที่ 8 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กร ศาสนา สถาบันทางวิชาการ องค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

ตัวบ่งชี้

8.1 ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและการให้บริการด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ วิชาการและอื่นๆของสถานศึกษาแก่ชุมชน

8.2 เป็นแหล่งวิทยากรในการให้ความรู้และบริการชุมชน

8.3 มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

3. มาตรฐานด้านผู้เรียน (มี 4 มาตรฐาน)

มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ตัวบ่งชี้

เบื้องต้น

9.1 มีวินัย ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามข้อตกลง

9.2 มีความเอื้อเฟื้อเพื่อแพร่ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

9.3 ประหยัด ใช้สิ่งของส่วนตนและส่วนรวมอย่างคุ้มค่า

9.4 มีมารยาท ปฏิบัติตนตามวัฒนธรรม

มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้

- 10.1 มีทักษะในการใช้กล้ามเนื้อใหญ่ กล้ามเนื้อเล็ก
- 10.2 มีทักษะในการใช้ประสามสัมผัสทั้งห้า
- 10.3 มีทักษะในการสื่อสารที่เหมาะสมกับวัย
- 10.4 มีทักษะในการสังเกตและสำรวจ
- 10.5 มีความรู้ในเรื่องตนเอง บุคคลที่เกี่ยวข้อง ธรรมชาติ และสิ่งต่างๆ

รอบตัว

มาตรฐานที่ 11 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
ตัวบ่งชี้

ตนเองและผู้อื่น

- 11.1 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพและและป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุต่อ
- 11.2 มีน้ำหนัก ส่วนสูงและมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์
- 11.3 มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
- 11.4 ร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ผู้ดูแลเด็ก และผู้อื่น

และการเคลื่อนไหว

มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี
ตัวบ่งชี้

- 12.1 สนใจและร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ
- 12.2 สนใจและร่วมกิจกรรมด้านดนตรีและการเคลื่อนไหว
- 12.3 สนใจและร่วมกิจกรรมการออกกำลังกาย

**1.3.2 เกณฑ์การประเมินตามมาตรฐานการศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(มาตรฐานขั้นพื้นฐาน)**

มาตรฐานที่ 1 ผู้ดูแลเด็กมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน

เกณฑ์การพิจารณา

- 1. ผู้ดูแลเด็กจัดกิจกรรมวันสำคัญหรือกิจกรรมอื่นๆ ไม่น้อยกว่า 4 ครั้งต่อปี
- 2. ผู้ดูแลเด็กจัดประชุมผู้ปกครองปีละไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง

3. ผู้ดูแลเด็กเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนไม่น้อยกว่าปีละ 2 ครั้ง

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้ดูแลเด็กปฏิบัติตามเกณฑ์การพิจารณาได้เพียง 1 ข้อ	ผู้ดูแลเด็กปฏิบัติตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อขึ้นไป

มาตรฐานที่ 1 ผู้ดูแลเด็กมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 มีความรักเด็ก ชยัน อุดหนุน

เกณฑ์การพิจารณา มีความรักเด็กดูแลเอาใจใส่ ใกล้ชิดเด็กสม่ำเสมอ

1. ผู้ดูแลเด็กเอาใจใส่ ใกล้ชิดเด็กสม่ำเสมอ
2. ผู้ดูแลเด็กมีการจดบันทึกเกี่ยวกับตัวเด็กอย่างน้อยเดือนละ 4 ครั้ง

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้ดูแลเด็กปฏิบัติตามเกณฑ์การพิจารณาไม่ครบทุกข้อ	ผู้ดูแลเด็กปฏิบัติตามเกณฑ์การพิจารณาครบทุกข้อ

มาตรฐานที่ 1 ผู้ดูแลเด็กมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี

ตัวบ่งชี้ 1.3 มีความมุ่งมั่น และอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน

เกณฑ์การพิจารณา

1. ผู้ดูแลเด็กมีแผนการจัดประสบการณ์ และจัดประสบการณ์ตามแผนให้เด็กมีพัฒนาการตามวัยและมีบันทึกรายงานเด็ก
2. ผู้ดูแลเด็กมีการศึกษาเด็กเป็นรายกรณี เพื่อส่งเสริมและแก้ไขเด็ก
3. ผู้ดูแลเด็กมาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่ขาดงานเกินระเบียบการลาที่กำหนด

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้ดูแลเด็กต่ำกว่าร้อยละ 60 มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้ดูแลเด็กร้อยละ 60 ขึ้นไปมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 1 ผู้ดูแลเด็กมีคุณธรรม มีวุฒิความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบหมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 1.4 กำลังศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาปฐมวัย การศึกษาอนุบาลหรือเทียบเท่าขึ้นไป

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้ดูแลเด็กต่ำกว่าร้อยละ 60 มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้ดูแลเด็กร้อยละ 60 ขึ้นไปมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 1 ผู้ดูแลเด็กมีคุณธรรม มีวุฒิความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบหมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 1.5 หมั่นพัฒนาตนเองหรือแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้ดูแลเด็กเข้ารับการอบรม หรือประชุมสัมมนา อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้ดูแลเด็กต่ำกว่าร้อยละ 60 มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้ดูแลเด็กร้อยละ 60 ขึ้นไปมีลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 2 ผู้ดูแลเด็กมีความสามารถในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 2.1 มีความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการศึกษาปฐมวัย

เกณฑ์การพิจารณา

1. ผู้ดูแลเด็กมีความรู้และความเข้าใจในจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายการจัดการศึกษาปฐมวัย

2. ผู้ดูแลเด็กมีการจัดทำแผนที่มีกิจกรรมหลากหลายเน้นการปฏิบัติจริง

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้ดูแลเด็กต่ำกว่าร้อยละ 60 มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้ดูแลเด็กร้อยละ 60 ขึ้นไปมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 2 ผู้ดูแลเด็กมีความสามารถในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 2.2 มีความรู้ความเข้าใจจิตวิทยาและพัฒนาการเด็ก

เกณฑ์การพิจารณา

1. ผู้ดูแลเด็กมีความรู้ความเข้าใจในจิตวิทยา และพัฒนาการเด็ก
2. ผู้ดูแลเด็กมีการนำความรู้มาส่งเสริมพัฒนาการเด็กให้สอดคล้อง
กับพัฒนาการทุกด้าน (ด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา)
3. ผู้ดูแลเด็กมีการจัดกิจกรรมที่หลากหลายส่งเสริมพัฒนาการเด็กทุกด้าน
เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้ดูแลเด็กต่ำกว่าร้อยละ 60 มีคุณลักษณะตาม เกณฑ์การพิจารณา	ผู้ดูแลเด็กร้อยละ 60 ขึ้นไปมีคุณลักษณะตาม เกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 2 ผู้ดูแลเด็กมีความสามารถในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 2.3 มีความสามารถในการจัดการประสบการณ์การเรียนรู้ที่เน้น
ผู้เรียนเป็นสำคัญ

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้ดูแลเด็กที่สามารถจัดประสบการณ์ให้สอดคล้องกับ
แผนการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของเด็กที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. ร้อยละของผู้ดูแลเด็กที่สามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนมีวินัย
มีความซื่อสัตย์สุจริต และประหยัด
3. ร้อยละของผู้ดูแลเด็กที่สามารถจัดกิจกรรมให้เด็กเล่นและได้
แสดงออกอย่างสร้างสรรค์
4. ร้อยละของผู้ดูแลเด็กที่สามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมและรักการอ่าน
ของผู้เรียน
5. ร้อยละของผู้ดูแลเด็กที่สามารถส่งเสริมให้ผู้เรียนฝึกคิดฝึกทำ
แก้ปัญหาและปรับปรุงตนเอง

6. ร้อยละของผู้ดูแลเด็กที่สามารถจัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้ดูแลเด็กต่ำกว่าร้อยละ 60 มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้ดูแลเด็กร้อยละ 60 ขึ้นไปมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 2 ผู้ดูแลเด็กมีความสามารถในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้
อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 2.4 มีการประเมินพัฒนาการที่สอดคล้องกับสภาพจริงเหมาะสม
ตามวัย

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้ดูแลเด็กที่สามารถประเมินพัฒนาการตามสภาพจริง
เน้นการสังเกตจุดบันทึกพัฒนาการของผู้เรียน
2. ร้อยละของผู้ดูแลเด็กที่สามารถประเมินพัฒนาการของผู้เรียนเป็น
รายบุคคล
3. ร้อยละของผู้ดูแลเด็กที่มีวิธีการที่หลากหลายในการประเมินผู้เรียนได้
4. ร้อยละของผู้ดูแลเด็กที่สามารถนำผลการประเมินมาแก้ไขปรับปรุง
การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียน

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้ดูแลเด็กต่ำกว่าร้อยละ 60 มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้ดูแลเด็กร้อยละ 60 ขึ้นไปมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ
และมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ตัวบ่งชี้ที่ 3.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ

เกณฑ์การพิจารณา

1. ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร (สุจริต ยุติธรรม การใช้ระบบคุณธรรมการรับฟังปัญหา การระดมการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพ)

3. ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอุทิศเวลาให้กับการทำงาน

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อลงไป	ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อขึ้นไป

มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ตัวบ่งชี้ที่ 3.2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเด็ก ผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง และชุมชน

เกณฑ์การพิจารณา

1. ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดกิจกรรมวันสำคัญหรือกิจกรรมอื่นๆ ไม่น้อยกว่า 4 ครั้งต่อปี

2. ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจัดประชุมผู้ปกครองปีละไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง

3. ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสนับสนุนให้มีการนำเด็กเข้าร่วมกิจกรรมชุมชนไม่น้อยกว่าปีละ 2 ครั้ง

4. ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดกิจกรรมร่วมกับผู้ดูแลเด็กไม่น้อยกว่าปีละ 2 ครั้ง

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กปฏิบัติตามเกณฑ์การพิจารณาไม่ครบทุกข้อ	ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กปฏิบัติตามเกณฑ์การพิจารณาครบทุกข้อ

มาตรฐานที่ 3 ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการ

ตัวบ่งชี้ที่ 3.3 มีวิสัยทัศน์และภาวะการเป็นผู้นำ

เกณฑ์การพิจารณา

1. ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น
2. ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีภาวะผู้นำในการกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลง

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กปฏิบัติตามเกณฑ์การพิจารณาไม่ครบทุกข้อ	ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กปฏิบัติตามเกณฑ์การพิจารณาครบทุกข้อ

มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก และผู้เรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 4.1 ผู้ปกครองและชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความพึงพอใจคุณภาพของผู้เรียน

เกณฑ์การพิจารณา

1. ผู้ปกครองและชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพึงพอใจคุณภาพของผู้เรียน

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้ปกครองและชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีความพึงพอใจตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้ปกครองและชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร้อยละ 60 ขึ้นไป มีความพึงพอใจตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 4 ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก และผู้เรียนมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครองและชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 4.2 ผู้ปกครองและชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความพึงพอใจผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และผู้ดูแลเด็กในการให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนการช่วยเหลือด้านอื่นๆ แก่ชุมชนและส่วนรวม

เกณฑ์การพิจารณา

1. ผู้ปกครองและชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพึงพอใจ
ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการแนะนำ ช่วยเหลือชุมชนและส่วนรวม
2. ผู้ปกครองและชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพึงพอใจ
ผู้ดูแลเด็กที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือชุมชนและส่วนรวม

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้ปกครองและชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีความพึงพอใจตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้ปกครองและชุมชนในพื้นที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร้อยละ 60 ขึ้นไป มีความพึงพอใจตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 5 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 ส่งเสริมให้ผู้ดูแลเด็กจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

เกณฑ์การพิจารณา

1. มีการสำรวจข้อมูลบันทึกประวัติ และพัฒนาการของผู้เรียน
2. มีการจัดสรรทรัพยากรการจัดทำแผนการจัดประสบการณ์
3. มีการจัดอบรมพัฒนาครูให้มีความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนการจัดประสบการณ์
4. มีการนิเทศ ติดตามและสนับสนุนการจัดทำแผนการจัดประสบการณ์
5. มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมแรงจูงใจในการจัดทำแผนการจัดประสบการณ์ที่ตอบสนองพัฒนาการและความสนใจของผู้เรียน
6. มีการประเมินแผนการจัดประสบการณ์ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแผนการเรียนรู้

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อลงไป	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อขึ้นไป

มาตรฐานที่ 5 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ตัวบ่งชี้ที่ 5.2 ส่งเสริมพัฒนานวัตกรรม การจัดประสบการณ์เรียนรู้ และสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

เกณฑ์การพิจารณา

1. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการส่งเสริมและการพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และสื่ออุปกรณ์การเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้
2. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสื่อธรรมชาติ (พืช สัตว์ สิ่งของและอื่นๆ) และนวัตกรรมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้
3. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีสื่อภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้
4. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีเทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรมที่เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้
5. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการแลกเปลี่ยน หรือเชื่อมโยงสื่อการเรียนการสอนจากแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาในท้องถิ่น

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อลงไป	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อขึ้นไป

มาตรฐานที่ 6 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 6.1 จัดกิจกรรมส่งเสริมพัฒนาการทางสมอง ตอบสนองความสนใจ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน

เกณฑ์การพิจารณา

1. มีการสำรวจ และจัดทำข้อมูลผู้เรียนตามความสนใจ และความคิดสร้างสรรค์
2. มีแผนการจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายที่ส่งเสริมและตอบสนองตามความสนใจ และผลงานหลากหลายของผู้เรียน

3. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีส่วนร่วมเมื่อกับชุมชนหรือผู้ปกครองและผู้เรียน จัดกิจกรรมที่หลากหลายตามแผนที่ตอบสนองของความสนใจ และความคิดสร้างสรรค์
4. มีผู้รับผิดชอบติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนการจัดประสบการณ์
5. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีส่วนร่วมเมื่อกับชุมชนหรือผู้ปกครอง นำผลการประเมินของผู้เรียนไปปรับปรุงแผนการจัดประสบการณ์

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อลงไป	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อขึ้นไป

มาตรฐานที่ 6 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 6.2 จัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม

เกณฑ์การพิจารณา

1. มีการกำหนดค่านิยมที่ดีงาม เพื่อส่งเสริมให้กับผู้เรียน
2. มีแผนการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมที่ดีงามอย่างหลากหลาย
3. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีส่วนร่วมเมื่อกับชุมชนหรือผู้ปกครองและผู้เรียน จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมค่านิยมที่ดีงามอย่างหลากหลาย
4. มีผู้รับผิดชอบติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนฯ
5. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีส่วนร่วมเมื่อกับชุมชนหรือผู้ปกครอง นำผลการประเมินของผู้เรียนไปปรับปรุงแผนการดำเนินงาน

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อลงไป	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อขึ้นไป

มาตรฐานที่ 6 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 6.3 จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถด้านดนตรี ศิลปะและการเคลื่อนไหว

เคลื่อนไหว

เกณฑ์การพิจารณา

1. มีการจัดทำข้อมูลผู้เรียนด้านศิลปะ ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬาและนันทนาการ
2. มีแผนการจัดกิจกรรมด้านศิลปะ ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬาและนันทนาการ รวมทั้งมีอุปกรณ์สนับสนุน
3. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร่วมมือกับชุมชนหรือผู้ปกครองและผู้เรียน จัดกิจกรรมด้านศิลปะ ดนตรี นาฏศิลป์ กีฬาและนันทนาการ
4. มีผู้รับผิดชอบติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนฯ
5. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร่วมมือกับชุมชนหรือผู้ปกครอง นำผลการประเมินของผู้เรียนไปปรับปรุงแผนการดำเนินงาน

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อลงไป	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อขึ้นไป

มาตรฐานที่ 6 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 6.4 จัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย

เกณฑ์การพิจารณา

1. มีการจัดทำข้อมูลด้านวัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย
2. มีแผนการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย
3. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร่วมมือกับชุมชนหรือผู้ปกครองและผู้เรียน จัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย
4. มีผู้รับผิดชอบติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามแผนฯ
5. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กร่วมมือกับชุมชนหรือผู้ปกครอง นำผลการประเมินของผู้เรียนไปปรับปรุงแผนการดำเนินงาน

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อลงไป	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อขึ้นไป

มาตรฐานที่ 6 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 6.5 จัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

เกณฑ์การพิจารณา

- มีข้อตกลงเกี่ยวกับข้อปฏิบัติในชั้นเรียน
- มีแผนการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตย (ให้เด็กเลือกเข้ามามีกิจกรรมประสบการณ์ตามความสนใจ)
- มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนฯ
- มีการนำผลการประเมินไปปรับปรุงแผนการดำเนินงาน

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อลงไป	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อขึ้นไป

มาตรฐานที่ 7 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดสภาพแวดล้อม และการบริการที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 7.1 จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และส่งเสริมประสบการณ์

ชีวิตของผู้เรียน

เกณฑ์การพิจารณา

- มีการจัดทำแผน พัฒนาสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก
- มีการดำเนินการพัฒนาสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกตามแผนที่กำหนด
- มีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน
- มีการนำผลการประเมินพัฒนารูปแบบวิธีการด้านสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เหมาะสมต่อการจัดการเรียนรู้

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อลงไป	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อขึ้นไป

มาตรฐานที่ 7 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดสภาพแวดล้อม และการบริการที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 มีการให้บริการที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน

เกณฑ์การพิจารณา

- มีแผนงาน โครงการส่งเสริมสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยของผู้เรียน
- มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานและปฏิทินปฏิบัติงาน
- มีการนิเทศ ติดตามผลรายงานการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ
- มีการนำผลการประเมินพัฒนาสภาพแวดล้อมให้ร่วมนั้น สะอาดปลอดภัย

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อลงไป	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อขึ้นไป

มาตรฐานที่ 7 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดสภาพแวดล้อม และการบริการที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 7.3 จัดห้องเรียน พื้นที่สีเขียว สนามเด็กเล่น และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอ ให้อยู่ในสภาพใ้ใช้การได้ดี

เกณฑ์การพิจารณา

- ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีแผนงานในการจัดทำห้องเรียน มุมประสบการณ์ เช่นมุมหนังสือ มุมพื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวก
- แต่งตั้งผู้รับผิดชอบดำเนินการตามแผน
- มีการดำเนินงานตามแผนการจัดห้องเรียน มุมประสบการณ์ เช่น มุมหนังสือ มุมพื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวก

4. มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการจัดห้องเรียน มุม
ประสบการณ์ เช่นมุมหนังสือ มุมพื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวก

5. มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุง

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์ การพิจารณา 2 ข้อลงไป	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์ การพิจารณา 3 ข้อขึ้นไป

มาตรฐานที่ 8 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรศาสนา
สถาบันทางวิชาการ องค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 8.1 ผู้ปกครองมีความพึงพอใจในความสะอาด ความเป็นระเบียบ
เรียบร้อย และการให้บริการด้านสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ วิชาการและอื่นๆ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
แก่ชุมชน

เกณฑ์การพิจารณา

1. ผู้ปกครองพึงพอใจ ในความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย
ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2. ผู้ปกครองพึงพอใจที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้บริการด้านอาคาร
สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์วิชาการ และอื่นๆ

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้ปกครองต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีความพึง พอใจตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้ปกครองร้อยละ 60 ขึ้นไป มีความพึงพอใจ ตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 8 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรศาสนา
สถาบันทางวิชาการ องค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 8.2 เป็นแหล่งวิทยากรในการให้ความรู้และบริการชุมชน

เกณฑ์การพิจารณา

1. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการจัดแผนงานเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์และ
ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

2. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีผู้รับผิดชอบหรือจัดหน่วยงานรับผิดชอบใน
การส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจน

3. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีระเบียบรองรับการส่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

4. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการประเมินระบบและกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา

5. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการนำผลการประเมินมาใช้ตัดสินใจ และปรับปรุงระบบและกลไกในการสร้างความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชน ในการพัฒนาการศึกษา

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อลงไป	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อขึ้นไป

มาตรฐานที่ 8 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรศาสนา สถาบันทางวิชาการ องค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน

ตัวบ่งชี้ที่ 8.3 มีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

เกณฑ์การพิจารณา

1. มีการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อแสวงหาแนวทาง
2. มีการกำหนดแผนงานแนวทางความร่วมมือเพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน
3. มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบและดำเนินงานตามแผน ตามระยะเวลา
4. มีการประเมินผลการดำเนินงานร่วมกัน
5. มีการร่วมมือกันพัฒนาและปรับปรุงแผนการดำเนินงาน

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อลงไป	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อขึ้นไป

มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

ตัวบ่งชี้ที่ 9.1 มีวินัย ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามข้อตกลง

เบื้องต้น

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้เรียนที่จัดเก็บของใช้ ของเล่นเข้าที่
2. ร้อยละของผู้เรียนที่เข้าแถว รอคอยตามลำดับก่อนหลัง
3. ร้อยละของผู้เรียนที่ปฏิบัติตามข้อตกลงของชั้นเรียน เช่น รู้จักใช้คำ

ขออนุญาตไปห้องน้ำ หยุดพูดเมื่อครูพูด ทิ้งขยะให้เป็นที่ ไม่หยิบของผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต เป็นต้น

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
ตัวบ่งชี้ที่ 9.2 มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้เรียนที่ไม่รังแกเพื่อน สัตว์ และไม่ทำลายต้นไม้
2. ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักแบ่งปันของเล่น สิ่งของแก่เพื่อนและผู้อื่น
3. ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเหมาะสมตามวัย

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
ตัวบ่งชี้ที่ 9.3 ประหยัด ใช้สิ่งของส่วนตนและส่วนรวมอย่างคุ้มค่า

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้เรียนที่รับประทานอาหารและเครื่องดื่ม นมไม่เหลือทิ้ง
2. ร้อยละของผู้เรียนที่ไม่ทิ้งขว้างหรือทำลายสิ่งของเครื่องใช้
3. ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักใช้สิ่งของเครื่องใช้น้ำไฟอย่างประหยัดและ
4. ร้อยละของผู้เรียนที่เห็นคุณค่าของเงินและการออม

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ปลอดภัย

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 9 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

ตัวบ่งชี้ที่ 9.4 มีมารยาท ปฏิบัติตนตามวัฒนธรรม

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีมารยาทในการพูดและการฟัง
2. ร้อยละของผู้เรียนที่มีมารยาทในการไหว้ แสดงความเคารพผู้ใหญ่

ได้อย่างเหมาะสม

3. ร้อยละของผู้เรียนที่มีมารยาทในการรับประทานอาหาร

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ที่ 10.1 มีทักษะในการใช้กล้ามเนื้อใหญ่ กล้ามเนื้อเล็ก

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถใช้กล้ามเนื้อใหญ่ในการเคลื่อนไหว และเล่นเครื่องเล่นสนาม
2. ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถใช้กล้ามเนื้อเล็กอย่างคล่องแคล่ว และประสานสัมพันธ์กันในการเล่นเครื่องเล่นสัมผัส การเขียนภาพระบายสี การปั้น และการปฏิบัติกิจวัตรประจำวัน

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ที่ 10.2 มีทักษะในการใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5

เกณฑ์การพิจารณา

ทั้ง 5 ได้

1. ร้อยละของผู้เรียนที่สังเกตและจำแนก สิ่งต่างๆ ด้วยประสาทสัมผัส

ทั้ง 5 ได้

2. ร้อยละของผู้เรียนที่บอกแสดงความรู้สึกที่ได้รับจากประสาทสัมผัส

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
ตัวบ่งชี้ที่ 10.3 มีทักษะในการสื่อสารที่เหมาะสมกับวัย

เกณฑ์การพิจารณา

ตนได้

1. ร้อยละของผู้เรียนที่บอกเรื่องราวความรู้สึกและความต้องการของ

ประสบการณ์

2. ร้อยละของผู้เรียนที่กล้าพูดกล้าแสดงออกได้เหมาะสมกับวัยและ

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
ตัวบ่งชี้ที่ 10.4 มีทักษะในการสังเกตและสำรวจ

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้เรียนที่บอกสภาพในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเกี่ยวกับ
สิ่งแวดล้อม บุคคล และสิ่งของต่างๆ ได้

2. ร้อยละของผู้เรียนที่บอกสภาพภายนอกศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม บุคคล และสิ่งของต่างๆ ได้

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 10 ผู้เรียนมีความรู้ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ที่ 10.5 มีความรู้ในเรื่องตนเอง บุคคลที่เกี่ยวข้อง ธรรมชาติและสิ่ง

ต่างๆ รอบตัว

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้ในเรื่องของตนเองและครอบครัว
2. ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องและสถานที่รอบตัว
3. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติและสิ่งต่างๆ รอบตัว

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 11 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 11.1 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพและป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุต่อ

ตนเองและผู้อื่น

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้เรียนมีพฤติกรรมอนามัยที่ดี เช่น ล้างมือก่อนรับประทานอาหาร ล้างมือก่อนและหลังการใช้ห้องส้วม เป็นต้น
2. ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักเลือกรับประทานอาหารที่มีประโยชน์
3. ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักระมัดระวังไม่ให้เกิดอันตรายต่อตนเองและ

ผู้อื่น

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 11 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 11.2 มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้เรียนมีน้ำหนัก ส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
2. ร้อยละของผู้เรียนที่มีสุขภาพดี เช่น สุขภาพการได้ยิน สายตา และสุขภาพฟัน เป็นต้น
3. ร้อยละของผู้เรียนที่มีการพัฒนาการด้านร่างกายตามวัย มีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 11 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 11.3 มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้เรียนมีความมั่นใจ และกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
2. ร้อยละของผู้เรียนที่แสดงความชื่นชมความสามารถของผู้อื่น
3. ร้อยละของผู้เรียนที่รู้จักวิธีการปฏิบัติต่อตนเอง และผู้อื่นอย่างเหมาะสมตามวัย

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 11 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
ตัวบ่งชี้ที่ 11.4 ร่าเริงแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ผู้ดูแลเด็ก และผู้อื่น

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้เรียนมีหน้าตาท่าทางร่าเริงแจ่มใส และแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมตามวัย
2. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความสุขในการเล่นและทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่น

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและการเคลื่อนไหว

ตัวบ่งชี้ที่ 12.1 สนใจและร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้เรียนที่สนใจธรรมชาติและสิ่งสวยงามต่างๆ
2. ร้อยละของผู้เรียนที่สนใจและมีความสุขในการทำงานศิลปะ

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและการเคลื่อนไหว

ตัวบ่งชี้ที่ 12.2 สนใจและร่วมกิจกรรมด้านดนตรี และการเคลื่อนไหว

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้เรียนที่สนใจและมีความสุขกับเพลงและดนตรี
2. ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถเคลื่อนไหวได้ตามเพลงและจังหวะ

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

มาตรฐานที่ 12 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและการเคลื่อนไหว

ตัวบ่งชี้ที่ 12.3 สนใจและร่วมกิจกรรมการออกกำลังกาย

เกณฑ์การพิจารณา

1. ร้อยละของผู้เรียนที่สนใจและเข้าร่วมกิจกรรม เกมการละเล่นและ

การออกกำลังกาย

2. ร้อยละของผู้เรียนที่ปฏิบัติตามข้อตกลง ได้ตามวัย
3. ร้อยละของผู้เรียนที่สร้างสรรค์กิจกรรมการเล่นใหม่ๆ ได้ตามวัย

เกณฑ์การประเมินคุณภาพ

ต้องปรับปรุง	ผ่านเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน
ผู้เรียนต่ำกว่าร้อยละ 60 ลงไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา	ผู้เรียนร้อยละ 60 ขึ้นไป มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา

1.4 โครงการร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระหว่างกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กับ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

หลักการและเหตุผล

การพัฒนาประเทศเพื่อให้สามารถก้าวสู่การแข่งขันในเวทีโลกต้องพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของชาติให้มีมาตรฐานทางวิชาการในระดับสากล จากรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และนโยบายด้านการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งความรู้ และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา พัฒนาคนได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นประเด็นเร่งด่วนอย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้นำชุมชนโดยเฉพาะการพัฒนาการศึกษาในส่วนของศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัย บุคลากรทางการศึกษาซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลเด็กเล็ก ครูจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา และผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงเป็นยุทธศาสตร์หลักในการสร้างกลไก และเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทและภารกิจที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งในการจัดการศึกษาเพื่อท้องถิ่น และชุมชนโดยเฉพาะการพัฒนาการศึกษาในส่วนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก บุคลากรทางการศึกษาซึ่งประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ ผู้ดูแลเด็กเล็ก ครู จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้เกิดสมรรถนะในด้านการปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหลักสูตร และมีความมั่นคงในวิชาชีพ

บุคลากรทางการศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีเป็นจำนวนมากที่จะต้องได้รับการพัฒนาในการเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี และปริญญาโททางการศึกษา เพื่อ

มุ่งเน้นให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในการวางยุทธศาสตร์และมาตรการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาทุกระดับ ทั้งนี้เพื่อความมั่นคงผาสุกของสังคม ตลอดจนการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของสังคม – เศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge – Based Society and Economy)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาซึ่งเป็นประเด็นสำคัญ ยิ่งที่จะส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษาของชาติ และด้วยภารกิจที่สำคัญในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามมาตรา 7 ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ที่ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัยให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู

หน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของมหาวิทยาลัย คือ ประสานความร่วมมือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

ด้วยเหตุผลและความจำเป็นดังกล่าวมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จึงได้จัดทำโครงการความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นเพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทางมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตนั้นเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีความพร้อม มีศักยภาพสูงในการบริหารจัดการได้อย่างดีเยี่ยม เนื่องจากขณะนี้มหาวิทยาลัยมีศูนย์การศึกษาอยู่ทั่วประเทศ จำนวน 21 ศูนย์ (สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน, 2550)ซึ่งจะเป็นฐานสำคัญในการบริหารจัดการโครงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

โครงการความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพการศึกษาสำหรับบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. เพื่อการบริการวิชาการในการพัฒนาสังคมในส่วนท้องถิ่นและชุมชนให้สังคมไทยให้สังคมแห่งความรู้
3. เพื่อสร้างเครือข่ายในการบริหารการศึกษาอย่างเป็นระบบในการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการพัฒนาให้มีวุฒิการศึกษาสูงขึ้นได้รับใบประกอบวิชาชีพและเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาของชาติ

ส่วนที่ 2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

จากกระแสเปลี่ยนแปลงในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ที่มีผลให้เกิดการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์กรภาครัฐ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีบทบาทในการดำเนินงานในฐานะเป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และในขณะเดียวกันก็เป็นผู้รับผลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นด้วย องค์กรต่างๆ ในภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีการปรับระบบบริหารจัดการในรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้นการสร้าง องค์กรให้เข้มแข็ง สามารถตอบสนองของความต้องการของประชาชนได้ เป็นองค์กรที่ยืดหยุ่น สามารถดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันจึงมีผลต่อการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จในที่สุด แนวคิดเรื่องสมรรถนะ จึงทวีความสำคัญและถือเป็นหัวใจของระบบการบริหาร ทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถ แสวงหา ใช้ประโยชน์และรักษากำลังคนที่มีคุณภาพทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะต่างๆ เพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและมีขีดความสามารถที่ แตกต่างออกไปจากองค์กรอื่นๆ โดยแนวคิดเรื่องสมรรถนะนี้ได้มีการนำไปใช้ในกิจกรรมต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแพร่หลายทั้งในภาครัฐและเอกชน (ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2547)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะนำเข้ามาใช้ในประเทศไทยในองค์กรที่เป็นเครือข่ายบริษัท ข้ามชาติขึ้นมาก่อนที่จะแพร่หลายไปสู่บริษัทชั้นนำของไทย เช่น บริษัทเครือปูนซีเมนต์ไทย ซินคอร์เปอเรชั่น ไทยธนาคาร การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็นต้น และภาคเอกชนไทยที่นำ **สมรรถนะ** มาใช้และเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัด ดังเช่นกรณีของเครือปูนซีเมนต์ไทย เป็นผลให้ เกิดการตื่นตัวในวงราชการ มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปทดลองใช้ในวงราชการ โดย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้จ้างบริษัท Hay Group เป็นที่ปรึกษาในการประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องสมรรถนะใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยในระยะแรกได้ทดลองนำแนวคิดเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Human Resources Development) มาใช้ในระบบการสรรหาผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการไทยและกำหนดสมรรถนะของข้าราชการที่จะสรรหาในอนาคต

2.1 ที่มาของสมรรถนะ

เฟรดเดอริค ดับเบิลยู เทเลอร์ (Frederick W. Taylor, 1920) ได้ชื่อว่าเป็นบิดาของการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เป็นผู้ค้นหาประสิทธิภาพโดยค้นหาวิธีที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (ใช้ทรัพยากรต่ำสุด) Taylor ได้กล่าวถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการใช้สมรรถนะไว้บ้าง แต่ไม่ค่อยชัดเจนนัก

จอห์น ซี ฟลันกัลัน (John C. Flangan, 1954) เป็นผู้สร้างหลักเกณฑ์และเทคนิคการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานเรียกว่า Critical Interview Technique (CIT) เขาพัฒนาขึ้นในช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง เป็นวิธีการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อค้นหาคุณลักษณะที่สำคัญ และเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงานที่ประสบความสำเร็จ โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ในสถานการณ์การทำงานหรือสถานการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจุดมุ่งหมายหลักคือ พฤติกรรมที่ผู้อื่นสังเกตเห็นได้ ซึ่งวิธีการดังกล่าวก็เป็นแนวคิดเรื่องสมรรถนะนั่นเอง แต่ในขณะนั้นยังไม่ใช้คำว่า Competency

เดวิด ซี แมคคลีแลนด์ (David C. McClelland, 1973) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เขียนบทความที่มีชื่อเสียงตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกันเรื่อง "Testing for Competence Rather than for Intelligence" ในปี 1973 ซึ่งในบทความนี้ แมคคลีแลนด์ แสดงความคิดเห็นต่อต้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงานหรือผลการเรียนว่าไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงหาทางวิจัยเพื่อศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่เขาเชื่อว่าสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ และในขณะที่เดียวกันก็ยังมีข้อดีที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ตัวแปรสมรรถนะมักไม่แสดงผลการทดสอบที่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศหรือฐานะทางสังคม เหมือนกับแบบวัดความถนัด หรือแบบวัดอื่นๆ ในกลุ่มเดียวกัน วิจัยของ แมคคลีแลนด์ ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานและกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (ปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เขาเรียกว่าสมรรถนะใด) วิธีเก็บข้อมูลของเขาเน้นที่ความคิด และพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันกับผลลัพธ์

ของงานที่ประสบความสำเร็จ ในครั้งแรกจะใช้การสังเกตการทำงานประจำวันของผู้ที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ที่มีผลงานในระดับปานกลาง แต่่ววิธีนี้ใช้เวลามากเกินไป และไม่สะดวกในทางปฏิบัติ เขาจึงพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) ซึ่งเป็นวิธีการที่พัฒนามาจากการผสมผสานวิธีสังเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (CIT) และวิธีการของแบบทดสอบ Thematic Apperception Test (TAT) (การทดสอบการเล่าเรื่องจากภาพ)

BEI เป็นการสัมภาษณ์ที่ให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์ที่เขาารู้สึกว่าประสบความสำเร็จสูงสุด 3 เหตุการณ์ และเหตุการณ์ที่เขาารู้สึกว่าล้มเหลว 3 เหตุการณ์ จากนั้นผู้สัมภาษณ์ก็ตั้งคำถามติดตามว่า อะไรทำให้เกิดสถานการณ์นั้นๆ มีใครที่เกี่ยวข้องบ้าง เขาคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร และต้องการอะไรในการจัดการกับสถานการณ์ และเขาทำอย่างไร และเกิดอะไรขึ้นจากพฤติกรรมการทำงานนั้นของเขา เมื่อได้ข้อมูลก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อดูว่าลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้างที่ไม่เหมือนกับผู้ที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาถอดรหัสด้วยวิธีการที่เรียกว่า “การวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูด” (Content Analysis of Verbal Expression) แล้วนำข้อมูลที่ถอดรหัสแล้วมาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติเพื่อศึกษาลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จ กับผู้ที่มีผลงานระดับปานกลาง

แมคคิลแลนด และเพื่อนร่วมงานได้ก่อตั้งบริษัท Mc Ber and Company ในช่วงต้นของศตวรรษที่ 1970 และในช่วงดังกล่าวพวกเขาได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่ของ The U.S. State Department Foreign Service Information ให้ช่วยเหลือในการคัดเลือก นักการทูตระดับต้น แมคคิลแลนด ใช้เทคนิค BEI ในการศึกษาและพบว่านักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสมรรถนะที่แตกต่างจากนักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง ได้แก่ ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม คาดหวังทางบวกกับผู้อื่น และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง (สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

ในเอกสารคู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทยของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2548 ได้กล่าวว่าในปี 1991 บาร์เรตต์ และดีพินเนท (Barrett & Depinet) ได้เสนอบทความเรื่อง A Reconsideration of Testing for Competence Rather than for Intelligence เป็นการอ้างถึงงานวิจัยใหม่ๆ ที่ลบล้างข้อเสนองานของ แมคคิลแลนด เกี่ยวกับการทดสอบความถนัด หรือการทดสอบเชาว์ปัญญาว่าแบบทดสอบดังกล่าวสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ในเกือบทุกอาชีพ ซึ่งประเด็นนี้ แมคคิลแลนด ตอบโต้ว่า ถ้าเขาจะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบางประการในบทความดังกล่าว นั้น เขาคงจะอธิบายเขาวนปัญญาอย่างระมัดระวังมากขึ้น เขาวนปัญญาเป็นสมรรถนะพื้นฐาน (Threshold

Competency) ที่บุคคลปฏิบัติงานต้องมี เมื่อบุคคลมีเขาวนปัญญาในระดับหนึ่งแล้ว ผลการปฏิบัติงานของเขาก็ไม่สัมพันธ์กับเขาวนปัญญาอีกต่อไป ซึ่งอธิบายได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องเป็นคนฉลาดทุกคน แต่คนที่ฉลาดทุกคนอาจไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นทุกคน สิ่งที่แยกระหว่างผู้ที่ฉลาดและมีผลการปฏิบัติงานดี กับผู้ฉลาดที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางคือ **“สมรรถนะ”** สมรรถนะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทเมื่อพิจารณาโดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ ได้แก่สมรรถนะพื้นฐาน (Threshold Competencies) ซึ่งได้แก่ ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ แต่ไม่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานดีออกจากผู้ปฏิบัติงานปานกลาง และ (2) สมรรถนะที่แยกความแตกต่าง (Differentiating Competencies) ได้แก่ ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีแต่ผู้ปฏิบัติงานในระดับปานกลางไม่มี สมรรถนะนี้จึงเป็นสิ่งที่บอกความแตกต่างระหว่างผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี กับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานปานกลาง แนวคิดเรื่องสมรรถนะนิยมอธิบายกันด้วย **รูปแบบภูเขาน้ำแข็ง** (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายได้ว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็งโดยส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ส่วนที่มองเห็นได้ยาก คือ **ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ** ได้แก่ แรงจูงใจ อุนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

ค.ศ. 1982 ริชาร์ด โบทาชิลด์ (Richard Boyatzis) ศาสตราจารย์ด้านการวิจัยประสิทธิภาพของการจัดการของอเมริกา ได้เขียนหนังสือชื่อ “The Competent Manager : A Model for Effective Performance” และในปี ค.ศ. 1996 ได้ให้ความหมาย Competency ไว้ว่า “Competency is underlying characteristic of a Person that leads to or causes or superior or effective Performance” และเน้นว่า **“คุณลักษณะที่อยู่ภายใน”** เป็นทักษะ (Skills) ไม่ใช่ **พฤติกรรม** (Behaviors) เพราะสิ่งที่กำหนดอยู่ภายในตัวบุคคลนั้นทำให้เกิดคุณลักษณะที่แตกต่างอย่างสำคัญมาก เนื่องจากการจะเกิดได้นั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆ และจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการกำหนดหรือเกิดจากความ เป็นเหตุผลจากสิ่งที่อยู่ภายใน

ค.ศ. 1994 แกรี่ ฮาเมล และ ซี.เค. พราฮาลาด (Gary Hamel and C.K. Prahalad) เขียนหนังสือ “Competing for the Future “ ได้นำเสนอสิ่งที่เรียกว่า **สมรรถนะหลัก** (Core Competencies) **หรือความสามารถหลักของธุรกิจ** โดยระบุว่าสิ่งนี้เท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจชนะในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งไม่อาจลอกเลียนแบบได้

ต่อมาแนวความคิด Competency ได้ขยายผลมายังภาคธุรกิจเอกชนของสหรัฐอเมริกามากยิ่งขึ้น สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่ธุรกิจอย่างเห็นผลได้อย่างชัดเจน โดยในปี ค.ศ. 1998 นิตยสาร Fortune ฉบับเดือนกันยายน ได้สำรวจความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูงกว่า 4,000 คน จาก 15 ประเทศ พบว่าองค์การธุรกิจชั้นนำได้นำแนวความคิด Competency มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการถึงร้อยละ 67 (เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, 2549) และการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ Bain & Company Okd 708 บริษัททั่วโลก พบว่า สมรรถนะหลักเป็น 1 ใน 25 เครื่องมือบริหารสมัยใหม่ที่บริษัทนิยมนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการที่ได้รับความนิยมพึงพอใจสูงสุดเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะ มาสู่ประเทศไทยโดยบริษัทข้ามชาติชั้นนำ ก่อนที่จะแพร่หลายเข้าไปสู่บริษัทชั้นนำของประเทศไทย และต่อมาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. ซึ่งเป็นองค์กรกลางในการบริหารงานบุคคลของภาคราชการพลเรือนไทย ได้นำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการคัดเลือก การพัฒนาและการบริหารผลงาน (หรือการรักษาไว้และใช้ประโยชน์) ทำให้แนวคิดเรื่องสมรรถนะ แพร่หลายในวงราชการไทย ดังเช่น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หรือ ก.ค.ศ. ของกระทรวงศึกษาธิการนำมาเป็นเกณฑ์ในการให้คะแนนวิทยฐานะให้กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น

2.2 ความหมายของสมรรถนะ

ความหมายของศัพท์คำว่า สมรรถนะ

ความหมายในภาษาไทยตามราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2531 กำหนดไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง **ความสามารถ** มีความหมายว่า **มีคุณสมบัติเหมาะแก่การจะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง**

สำหรับ Competency ซึ่งในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกันอยู่ด้วยหลายคำ ได้แก่ Competence, Ability, Proficiency, Fitness, Capability, Aptitude, Expertise เป็นต้น

Competency “the quality of being adequately or qualified physically and intellectually competence”

Ability “the quality of being able to perform; a quality that permits or facilitates achievement or accomplishment”

Proficiency “the quality of having great facility and competence”

Fitness “the quality of being qualified”

Capability “the ability or qualities necessary to do....”

Aptitude “natural ability or skill at doing”

Expertise “expert knowledge or skill in particular subject activity or job”

ความหมายของสมรรถนะที่บุคคลและหน่วยงานต่างๆ แสดงไว้

เดวิด ซีแมคเคลีแลนด์ (David C McClelland, 1993) สรุปไว้ว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นบุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548)

สก๊อต แพรี (Scott Parry, 1998) กำหนดไว้ว่า สมรรถนะ คือองค์ประกอบหรือกลุ่ม (Cluster) ขององค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitudes) ของปัจเจกบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อผลสัมฤทธิ์ของการทำงานของบุคคลนั้นๆ เป็นบทบาทหรือความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานและสามารถพัฒนาได้โดยการฝึกอบรม (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2548)

สเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) ได้ให้ความหมายสมรรถนะไว้ว่า “characteristic is not a competency unless it predicts something meaningful to real world” และ Spencer ยังมองว่า Competency จะประกอบไปด้วยแรงจูงใจ (Motives) ลักษณะของคน อุปนิสัย (Traits) ความคิดเกี่ยวกับตนเอง (Self Concept) ความรู้ และทักษะ

แจคสันและชูลเลอร์ (Jackson & Schuler, 2003) สรุปว่า competency เป็นการกำหนดความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมถึงคุณลักษณะอื่นที่บุคคลต้องการเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ณรงควิทย์ แสงทอง (2546) สมรรถนะ คือความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้นๆ ต้องการและสมรรถนะนี้มีได้หมายถึงเฉพาะพฤติกรรมเท่านั้น แต่รวมถึงความเชื่อ ทัศนคติ อุปนิสัยส่วนตัวของตนด้วย

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2546) สมรรถนะ คือระดับของความสามารถในการปรับใช้ กระบวนทัศน์ (Paradigm) ทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิด คุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์การ

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (ม.ป.ป.) สมรรถนะ คือ สิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลรวมถึงความรู้ ทักษะ และสิ่งซึ่งแสดงคุณลักษณะและคุณสมบัติของบุคคลรวมถึง

ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโชค (2546) แปล Competency ว่าเป็นความสามารถเชิงสมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคลซึ่งสะท้อนได้จากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดได้ และสังเกตเห็นได้ ดังนั้นขีดความสามารถเชิงสมรรถนะจึงมีองค์ประกอบอยู่ 3 ส่วนคือ

1. ลักษณะของบุคคล (Personal Characteristic) หมายถึง อุปนิสัย (Trait) ทัศนคติ (Attitude) และแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลนั้น

2. พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่เป็นทั้งด้านบวกและด้านลบ

3. ผลสำเร็จ (Performance) หมายถึง ผลงานที่เกิดจากการกระทำ

บริษัทเฮย์กรุ๊ป (Hay group company) ที่ปรึกษาโครงการศึกษาเพื่อกำหนดรูปแบบสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) ได้ให้คำอธิบายสมรรถนะ คือชุดแบบพฤติกรรมความสามารถและคุณลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานควรมีในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับนำมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้พัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่องค์กรต้องการและบริษัท เฮย์กรุ๊ป ให้ความหมายของสมรรถนะ คือ **คุณลักษณะในเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานที่มีลักษณะดังนี้**

1. มีผลงานที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ

2. แสดงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมากกว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในสถานการณที่หลากหลายกว่า

3. ได้ผลสำเร็จของงานที่ดีกว่าผู้อื่น

บริษัทปูนซีเมนต์ไทย อธิบายว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะความสามารถที่องค์กรต้องการให้พนักงานมี ซึ่งความสามารถดังกล่าวทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งเป็นการสนับสนุนเป้าหมายโดยรวมขององค์กรอีกด้วย

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548) ได้กำหนดนิยามของสมรรถนะ หมายถึง “**คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและ**

คุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร” หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากพนักงานหรือข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากพนักงานหรือข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้พนักงานหรือข้าราชการผู้นั้นมีผลการปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ได้

ความหมายในเชิงวิชาภาษาศาสตร์

จากการที่มีการให้นิยามและความหมายที่หลากหลาย ส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ค่อยตรงกันนัก แต่มีความพยายามที่จะให้ความหมายของ สมรรถนะ “Competency” ในเชิงภาษาศาสตร์โดยให้ความหมายของ Competence เปรียบเทียบกับ Competency ดังนี้

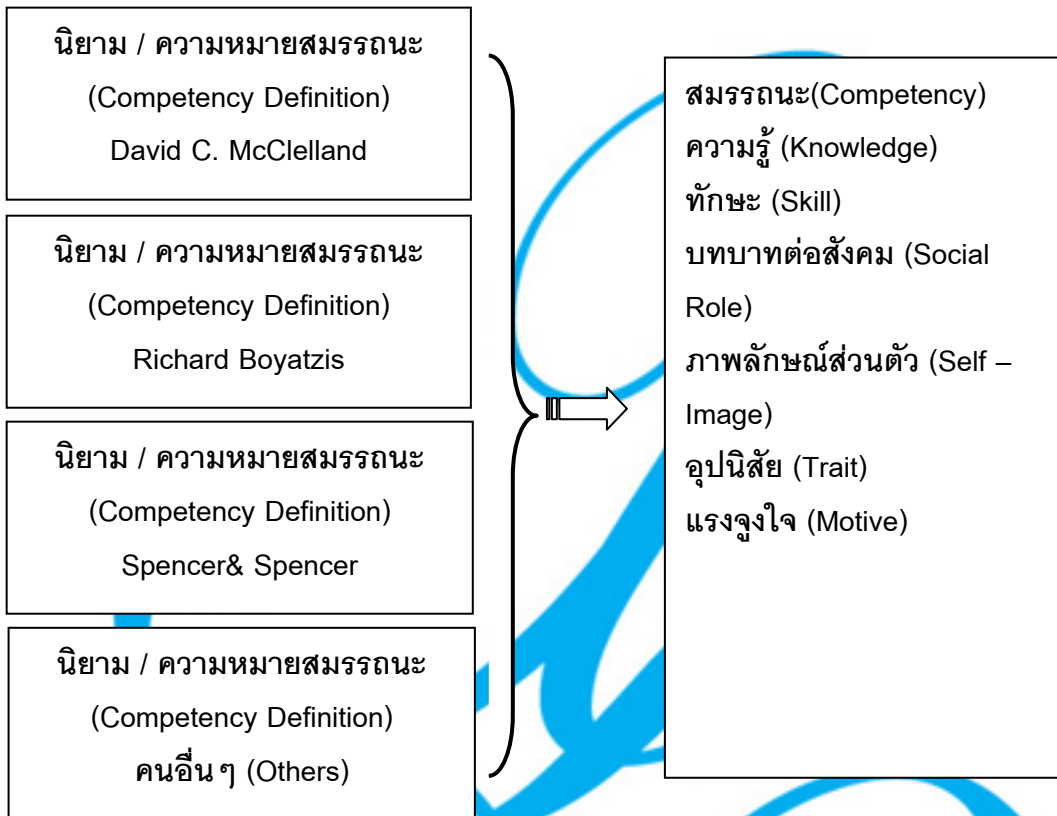
Competence หมายถึง **ความสามารถในเชิงปฏิบัติงาน** (An Ability based on work task or job outputs) เช่นความสามารถของผู้จัดการในการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐานของผู้ปฏิบัติงาน

Competency หมายถึง **ความสามารถเชิงพฤติกรรม** (An Ability based on behavior) เช่น ความสามารถในการทำงานที่มาจากคุณลักษณะพื้นฐานในตัวบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) ภาพลักษณ์ส่วนตัว (Self - image) บทบาทที่แสดงทางสังคม (Social role) หรือองค์ความรู้ (Body of knowledge) ที่บุคคลนำมาใช้

ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะเชิงปฏิบัติงานและเชิงพฤติกรรม

นำมาเขียนเป็นแผนภูมิแสดงความเชื่อมโยงของนิยามสมรรถนะกับความสามารถเชิงพฤติกรรม (An ability based on behavior) หรือ Competency และความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพฤติกรรม (An ability based on behavior) หรือสมรรถนะ (Competency) กับความสามารถในเชิงปฏิบัติงาน ((An ability based on work task or job outputs) หรือผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Work performance) หรือ Competence ดังนี้

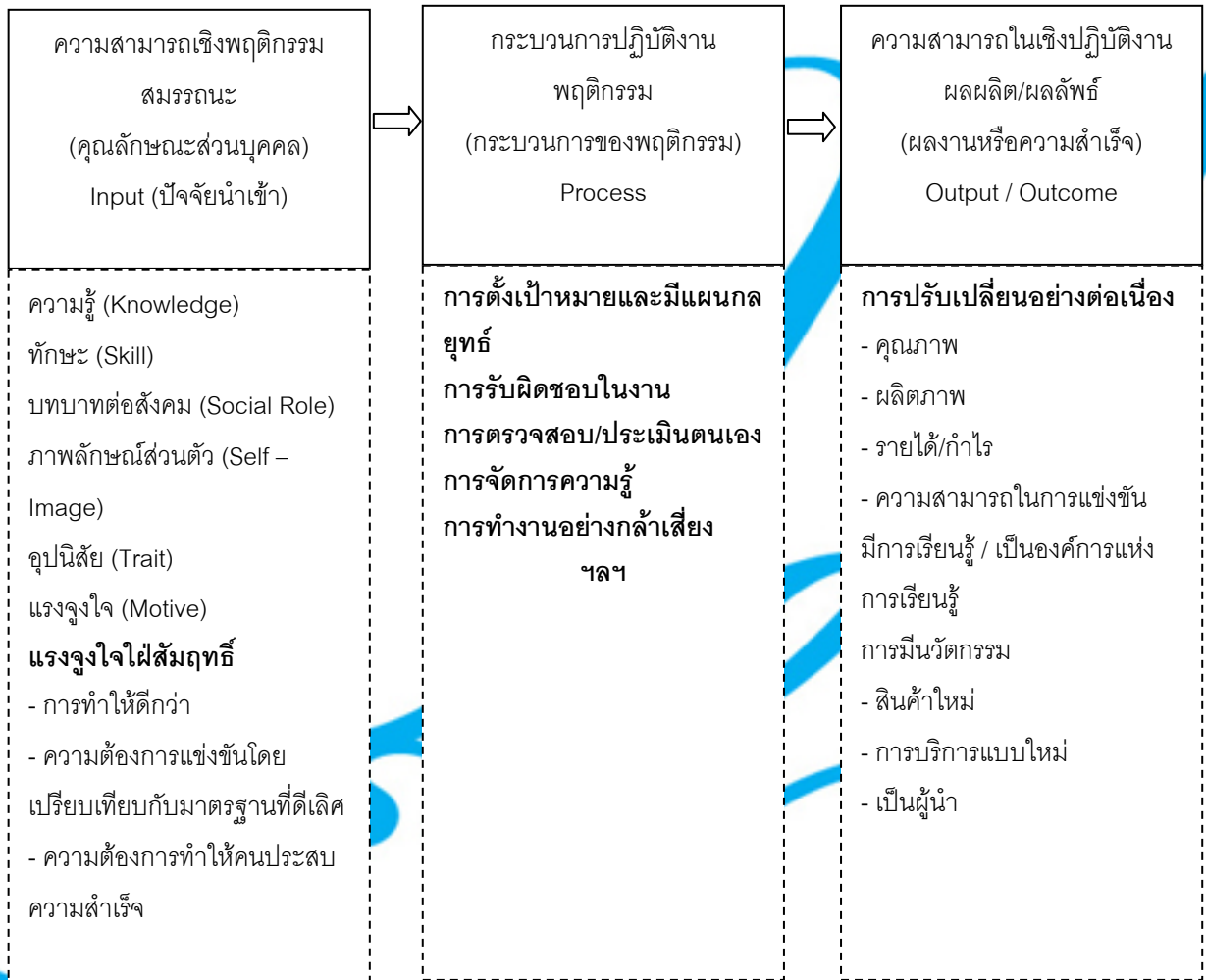
1. ความเชื่อมโยงของนิยามสมรรถนะกับความสามารถเชิงพฤติกรรมหรือสมรรถนะ องค์ประกอบสมรรถนะ ดังแผนภูมิที่ 2.2



แผนภูมิที่ 2.2 ความเชื่อมโยงของนิยามสมรรถนะกับความสามารถเชิงพฤติกรรมหรือสมรรถนะองค์ประกอบสมรรถนะ

ที่มา : Spencer and Spencer, 1993.

2. ความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพฤติกรรมหรือสมรรถนะ (Competency) กับความสามารถในเชิงปฏิบัติงานหรือผลการปฏิบัติงาน (Competence) (อ้างจาก Spencer & Spencer, 1993) ดังแผนภูมิที่ 2.3



แผนภูมิที่ 2.3 ความสัมพันธ์ของความสามารถเชิงพฤติกรรมหรือสมรรถนะกับความสามารถในเชิงปฏิบัติงานหรือผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : Spencer and Spencer, 1993.

จากการศึกษาการให้คำนิยามและความหมายของสมรรถนะมีผู้ให้นิยามไว้ต่าง ๆ กัน ซึ่งก็ไม่มีนิยามใดผิดหรือถูก แต่ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ ความหมายของ สมรรถนะในแต่ละเรื่อง ที่ศึกษาแม้จะไม่เหมือนกันทีเดียว แต่ก็มีลักษณะร่วมกันคือ **“เป็นพฤติกรรมในการทำงาน เกี่ยวข้องกับผลสำเร็จของงาน และเกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ”** คำ Competency เป็นคำที่มีผู้แปลเป็นภาษาไทยต่างๆ กันเช่น คำว่า สมรรถนะ ความสามารถ สมรรถนะความสามารถ สมรรถภาพ ศักยภาพ เป็นต้น แต่

คำว่าสมรรถนะ เป็นคำที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย ดังนั้นในเอกสารฉบับนี้ผู้วิจัยจึงใช้คำว่า “สมรรถนะ” เพื่อใช้เรียกแทนความหมายของคำว่า “Competency”

โดยสรุป สมรรถนะ ผู้วิจัยหมายถึง พฤติกรรมคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม และความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปของการปฏิบัติงาน พฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ดีเยี่ยมที่องค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนที่กำหนดไว้ โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ วิธีคิด (Mental model) อุปนิสัย และแรงจูงใจ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นต้องสังเกตเห็นได้ บรรยายได้ วัดหรือประเมินได้ และสร้างพัฒนาให้มีในตัวบุคคลได้

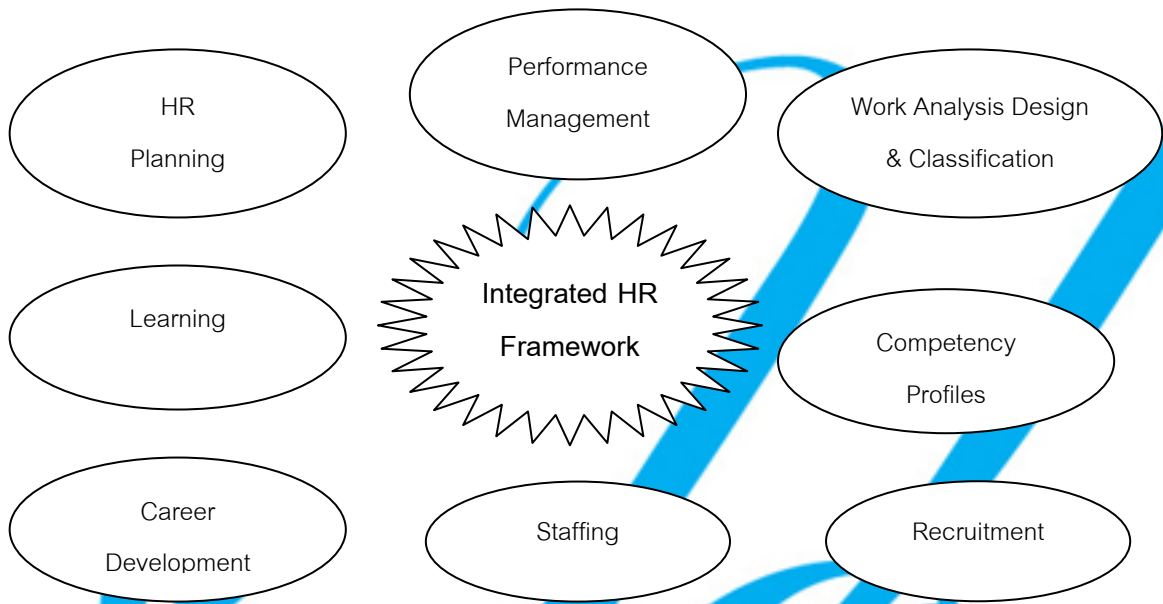
2.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

ความเชื่อเกี่ยวกับ “สมรรถนะ” ที่สำคัญยิ่งคือ ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความเชื่อมั่นว่า คน และ ความสามารถของคน จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดผลลัพธ์สูงสุดขององค์กรได้ ซึ่งมีความหมายดังนี้คือ

1. องค์กรจะอยู่รอดหรือเจริญเติบโตได้นั้น จะต้องสร้างหรือเพิ่มคุณค่าของงานหรือผลผลิตอยู่ตลอดเวลา และต้องเป็นการสร้างหรือเพิ่มคุณค่าที่ดีกว่าองค์กรอื่นๆ ในสายตาของผู้รับบริการ
2. องค์กรที่มีคุณค่าเป็นเลิศ ต้องเป็นองค์กรที่ยั่งยืนในลักษณะที่ผู้รับบริการไม่อาจขาดองค์กรเหล่านั้นได้ เป็นต้น
3. ประสิทธิภาพของงานที่ดีจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมหรือสมรรถนะที่มีมาตรฐานและส่งผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นจึงไม่ควรกำหนดมาตรฐานสมรรถนะให้กับงานที่ไม่เกิดประโยชน์

ประโยชน์ของสมรรถนะ

สมรรถนะ มีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรหลายด้านด้วยกัน ดังแผนภูมิที่ 2.4



แผนภูมิที่ 2.4 ประโยชน์ของสมรรถนะต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร
ที่มา : Dubois D. David, Rothwell J. William, 2004.

1. ประโยชน์ต่อองค์กร

- 1.1 ปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ โดยสร้างรูปแบบสมรรถนะ
- 1.2 การคัดเลือกและบรรจุบุคคล มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 1.3 สร้างความโปร่งใสยุติธรรมในระบบการประเมินบุคคล
- 1.4 องค์กรมีบุคคลที่มีสมรรถนะสูง

2. ประโยชน์ต่อตัวบุคลากร

- 2.1 บุคลากรเข้าใจถึงความคาดหวังขององค์กรและผู้บังคับบัญชา
- 2.2 สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง
- 2.3 มีหลักประกันความมั่นคงและความก้าวหน้าในสายอาชีพ
- 2.4 เพิ่มคุณภาพชีวิต (Quality of Work Life)
- 2.5 เป็นองค์ประกอบในการกำหนดเงินเดือน ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ

สมรรถนะของบุคคล

การนำสมรรถนะมาใช้ประโยชน์ด้านการพัฒนาบุคลากร

ประโยชน์ของสมรรถนะด้านภาพรวมองค์กร

1. เป็นเครื่องมือสนับสนุนระบบประเมินผลความสำเร็จของงานตามปัจจัยความสำเร็จ (CSFs : Critical success factors) และตัวชี้วัดหลัก (KPI : Key Performance Indicator)
2. เป็นเครื่องมือแปลงกลยุทธ์ขององค์การสู่การบริหารทรัพยากรบุคคล
3. เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคคลในองค์การอย่างมีทิศทาง เพราะการกำหนดสมรรถนะ เป็นการวิเคราะห์ความสามารถการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับงานซึ่งมาจากการจัดทำ Job Description ซึ่งจะต้องมีการกำหนดปัจจัยความสำเร็จและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน (KPI : Key Performance Indicator) เมื่อพัฒนาสมรรถนะย่อมพัฒนา KPI และ Job Description ซึ่งเป็นความสอดคล้องที่ส่งผลต่อการพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์การ
4. ใช้เป็นกรอบในการประเมินมาตรฐานของพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน
5. เป็นหลักพื้นฐานในการบริหารงานบุคคลแนวใหม่บนพื้นฐานสมรรถนะ (Competency Based Development)

ประโยชน์ของสมรรถนะในด้านการพัฒนาบุคลากร

1. ได้บุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์การและงาน
2. การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงานมีความชัดเจนมากขึ้น
3. ใช้ในการพัฒนาฝึกอบรมความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน
4. เพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. ใช้ในการโยกย้ายปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการนำระบบสมรรถนะมาใช้

1. ผู้บริหารองค์การต้องเข้าใจในความสำคัญและมีส่วนร่วมในการจัดทำสมรรถนะ เพราะสมรรถนะมีความจำเป็นต่อการทำงานที่เป็นรากฐานขององค์การ
2. บุคลากร เป็นศูนย์กลางการพัฒนา การสร้างความสำเร็จขององค์การต้องมุ่งเน้นการพัฒนา คน เพราะคนคือ ตัวขับเคลื่อนองค์การที่สำคัญที่สุด
3. ต้องมีขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการพัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบ
4. จำนวนสมรรถนะต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงานที่ทำ สมรรถนะบางตัวอาจจำเป็นสำหรับบุคลากรทุกคน แต่บางตัวอาจมีเฉพาะบางตำแหน่งเท่านั้น

และสมรรถนะหากมีมากเกินไป จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองไม่เห็นความสำคัญของสมรรถนะที่ ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง

5. การพัฒนาสมรรถนะของบุคคลมีหลายวิธี การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่ง ในการพัฒนาเท่านั้น ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องควรเข้าใจและยอมรับว่าสมรรถนะบางตัวที่เป็นในเชิงพฤติกรรมส่วนลึก เช่น ทักษะการคิด (Thinking Skills) และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ยากที่จะใช้การฝึกอบรมมาพัฒนา ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่า บุคลิกลักษณะส่วนบุคคล นั้นในทางจิตวิทยาพบว่า ต้องมีการหล่อหลอมมาตั้งแต่วัยเด็ก ดังนั้นการที่จะพัฒนาสมรรถนะ หรือคุณลักษณะส่วนบุคคลเชิงพฤติกรรม นั้น อาจต้องใช้วิธีการอื่นๆ มาประกอบ เช่น การ มอบหมาย (Job Assignment) การกำหนดตัวชี้วัดของงาน (KPI : Key Performance Indicator), การประเมินแบบ 360 องศา (360 Degree Appraisal) การติดตามผู้ปฏิบัติงาน (Shadowing) เป็นต้น

2.4 ลักษณะสำคัญของสมรรถนะ

การที่จะพิจารณาว่าสิ่งใดที่จะสามารถเรียกว่า สมรรถนะได้นั้นจะต้องประกอบด้วย ลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะต่างๆ ของบุคคล ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบพฤติกรรมการทำงาน
2. มีความสัมพันธ์กับงาน หรือสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน
3. สังเกตได้ วัดหรือประเมินได้อย่างเป็นระบบด้วยวิธีการหรือเครื่องมือที่เหมาะสม
4. สร้างหรือพัฒนาให้มีในตัวบุคคล

การอธิบายลักษณะของสมรรถนะที่แสดงให้เห็นถึงระดับความลึกจากการแสดงออก ด้านพฤติกรรมนั้น สามารถพิจารณาได้จาก 3 ลักษณะดังนี้

1. เป็นสมรรถนะหรือความสามารถที่จะทำงานด้านนั้นๆ โดยตรง (Can do Competencies) เป็นความสามารถทางด้านเฉพาะ หรือด้านเทคนิคที่จะทำงานด้านวิชาชีพหรือตามภารกิจกลุ่มงานนั้นๆ ซึ่งได้แก่ **ความรู้ ทักษะ** เช่น ผู้ที่เป็นนักบัญชีจะต้องมีความรู้เฉพาะทางในหลักวิชาบัญชี การจัดทำบัญชี ขณะเดียวกันจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย กฏระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติในหน้าที่ด้วย หรือในกรณีทางด้านทักษะซึ่งหมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความชำนาญในการฝึกฝนหรือฝึกปฏิบัติมาเป็นอย่างดี ตัวอย่างเช่น ผู้ที่จะเป็นนักการทูต จะต้องมีความคล่องแคล่วในการติดต่อสื่อสารกับผู้มาติดต่อ รู้จักการเจรจา

ต่อรองหรือโน้มน้าวผู้อื่น หรือผู้ที่คือนักคอมพิวเตอร์ จะต้องมีคามชำนาญคล่องแคล่วในการใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น ฉะนั้น คนที่มีสมรรถนะลักษณะ “Can do Competencies” นี้ก็คือ **ใครทำงานอะไร ก็ควรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถปฏิบัติงานนั้นได้ดี**

2. เป็นสมรรถนะหรือความสามารถที่จะผลักดันหรือกระตุ้นที่จะทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จ (Will do Competencies) ได้แก่ เจตคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) แรงจูงใจ (Motives) ซึ่ง “Will do” ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะคนส่วนใหญ่จะมี “Can do” อยู่แล้ว แต่จะ Will do หรือ Want to do เป็นเรื่องของอารมณ์ เจตคติและแรงจูงใจ โดยแรงจูงใจประกอบด้วย แรงจูงใจเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจเพื่อมุ่งสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น (Affiliation Motive) และแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ (Power Motive) ตัวอย่างเช่น ผู้ที่มีแรงจูงใจเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือมุ่งความสำเร็จในการทำงานจะแสดงออกถึงพฤติกรรมความรับผิดชอบ มีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จทันเวลา หรือหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เป็นต้น ได้แก่ คนที่มีสมรรถนะลักษณะ “Will do Competence” นี้ ผู้บริหารหรือองค์กรต้องคอยกระตุ้นหรือเสริมพลังอย่างสม่ำเสมอ

3. เป็นสมรรถนะหรือความสามารถด้านพฤติกรรม คุณลักษณะประจำตัวบุคคล (Will fit Competencies) ได้แก่ อุปนิสัย (Traits) บุคลิกภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความอดทน บทบาทต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ (Self – image) เป็นความสามารถที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือบุคลิกภาพที่ดีให้สอดคล้องกับการทำงาน ส่งเสริมให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ผู้นำขององค์กรจะต้องแสดงบทบาทที่แตกต่างไปจากผู้ตาม โดยต้องปฏิบัติตนในฐานะเป็นผู้กระตุ้น ริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ ส่วนผู้ตามอาจมีบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติตนตามคำสั่งหรือทำตามภายในขอบเขตที่กำหนด หรือ คนเป็นผู้นำควรต้องมีจรรยาบรรณในการที่จะทำงาน ทำภารกิจ ให้สำเร็จลุล่วงทันเวลา มีภาวะผู้นำ รู้จักเอื้อเฟื้อช่วยเหลือใส่ใจลูกน้อง ทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ คิดเชิงระบบ มองภาพเป็นองค์รวม เป็นต้น คือคนที่มีสมรรถนะลักษณะ “Will fit Competencies” นี้ ผู้บริหารหรือองค์กรต้องส่งเสริมสนับสนุนให้เป็นผู้นำ และนำไปเป็นแบบอย่างโดยแท้จริง

2.5 องค์ประกอบของสมรรถนะ

สมรรถนะ เป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล และแต่ละบุคคลจะมีองค์ประกอบของสมรรถนะต่างๆ กัน ซึ่งสมรรถนะคือ ความรู้ ทักษะและพฤติกรรม หรือคุณลักษณะส่วนบุคคลที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป มีองค์ประกอบ 3 ประการสำคัญ ดังนี้ คือ (การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร, สำนักงาน ก.พ. 2547)

1. ความรู้

ความรู้ หมายถึง ความรู้ที่บุคคลได้เรียนรู้มา ข้อมูล ข่าวสาร ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ ทั้งในด้านทั่วไปและเฉพาะเจาะจง รวมทั้งต้องสามารถนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ หรือเป็นสิ่งที่ต้องการต้องการให้รู้ เช่น ความรู้ความเข้าใจในกฎหมายทางปกครองและกฎหมายมหาชน ความรู้ด้านขั้นตอนการให้บริการลูกค้า ความรู้ด้านผลิตภัณฑ์ ความรู้ด้านการวิเคราะห์ทางการเงิน ความรู้หลักเกณฑ์ทางคณิตศาสตร์ ฯลฯ

2. ทักษะ

ทักษะ หมายถึง ทักษะเชิงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความชำนาญด้านนั้นๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำได้” และอาจเป็นสิ่งที่ต้องผ่านการเรียนรู้และฝึกฝนจนเกิดเป็นความชำนาญในการใช้งาน เช่น ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ ทักษะในการสื่อสารด้วยวาจา ทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคโนโลยีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ฯลฯ

3. พฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Attributes) หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล

พฤติกรรมที่พึงปรารถนา หรือคุณลักษณะส่วนบุคคลหมายถึงคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือเป็นสิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” สิ่งเหล่านี้จะอยู่ลึกกลงไปในจิตใจ (เปรียบได้กับส่วนของก้อนน้ำแข็งที่ปรากฏในระดับใต้น้ำ ซึ่งสังเกตได้ยากมาก) ต้องปลูกฝังซึ่งสร้างและพัฒนาดีกว่าความรู้และทักษะดังกล่าวแล้ว แต่ถ้าหากมีอยู่แล้วในตนเอง ก็จะเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมที่ต้องการต้องการได้ ประกอบด้วย

3.1 บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม หมายถึงแสดงพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลที่เป็นผลมาจากปัจจัยทางสังคมที่เป็นตัวกำหนด เช่น การแสดงตนเป็นผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญต่อคนๆ หนึ่งหรือต่อกลุ่มบุคคล ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีในองค์กร (Reputation) การปรับตัว ความมั่นใจในตนเอง การควบคุมตนเอง ความตระหนักต่อตนเอง ความอดทนต่อแรงกดดัน ฯลฯ

3.2 ภาพลักษณ์ของตนเอง (Self – Image) หมายถึง ความรู้สึกเจตคติที่บุคคลมีต่อตนเอง รวมทั้งค่านิยมที่บุคคลยึดถือ เช่น การมีภาวะผู้นำ หรือการมีอิทธิพลสูงใจผู้อื่น การแสดงออกว่าเป็นคนที่น่าไว้วางใจ เป็นต้น

3.3 ลักษณะนิสัย อุปนิสัย (Trait) หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมที่เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล หรือการกระทำในรูปแบบหรือลักษณะต่างๆ อย่างต่อเนื่องจนเป็นแบบแผนเฉพาะของบุคคลนั้นๆ เช่น ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความก้าวร้าว ความเห็นแก่ตัว ความมีไหวพริบ ในรายละเอียด ความคิดในภาพกว้างๆ เป็นต้น

3.4 แรงจูงใจ (Motive = What drives us) หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงขับให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อจุดมุ่งหมายต่างๆ โดยแรงจูงใจจะประกอบด้วย แรงจูงใจเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motive) แรงจูงใจเพื่อมุ่งสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น (Affiliation Motive) และแรงจูงใจเพื่อมุ่งอำนาจ (Power Motive)

2.6 โครงสร้างของรูปแบบสมรรถนะ

ศูนย์สรรหาและเลือกสรรของสำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำเอกสารกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร (สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547) ได้ให้ข้อมูลสาระเกี่ยวกับสมรรถนะการนำสมรรถนะไปประยุกต์ใช้ หรือการจัดทำสมรรถนะของบุคคล จึงต้องทำให้สมรรถนะต้องมีโครงสร้างของรูปแบบสมรรถนะเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกัน และนำไปใช้ให้เกิดผล รูปแบบสมรรถนะ ประกอบด้วยโครงสร้างสำคัญดังนี้

1. **กลุ่มสมรรถนะ (Cluster of competencies)** หมายถึง กลุ่มของสมรรถนะต่างๆ ที่จัดให้อยู่รวมในหมวดหมู่เดียวกัน เช่น “กลุ่ม ค่านิยม” ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ คือ (1) “สมรรถนะบริการ” (2) “สมรรถนะความซื่อสัตย์” และ (3) “สมรรถนะความมีวินัย” เป็นต้น

Spenser & Spenser (1993) ได้เสนอกกลุ่มสมรรถนะไว้ 6 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มปฏิบัติการและสัมฤทธิ์ผล (Achievement and Action) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังนี้ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement orientation) (2) การเอาใจใส่ต่อกฎระเบียบ คุณภาพและความถูกต้องเที่ยงตรง (Concern for order, quality and accuracy) (3) ความคิดริเริ่ม (Initiative) (4) การแสวงหาข่าวสาร (Information seeking)

กลุ่มที่ 2 การช่วยเหลือและการให้บริการบุคคลอื่น (Helping and human service) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังนี้ (1) ความเข้าใจในสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal understanding) (2) การมุ่งบริการลูกค้า (Customer service orientation)

กลุ่มที่ 3 ผลกระทบและการโน้มน้าวและจูงใจ (Impact and influence) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังนี้ (1) ผลกระทบและการใช้การโน้มน้าวและจูงใจ (Impact and influence) (2) การตระหนักถึงองค์การ (Organization awareness) และ (3) การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relational building)

กลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (Managerial group) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆดังนี้ (1) การพัฒนาคนอื่น (Developing others) (2) การสั่งการการใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่และยืนหยัดในสิ่งที่ปรารถนา (Directiveness, Assertiveness and use of position power) (3) การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นกลุ่ม (Teamwork and cooperation) และ (4) การมีภาวะผู้นำกลุ่ม (Team leadership)

กลุ่มที่ 5 การใช้ความคิด (Cognitive) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ (1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) (2) การคิดรวมยอด (Conceptual thinking) และ (3) ความชำนาญการในการบริหารจัดการทางวิชาชีพและใช้เทคนิค (Technical and Professional managerial expertise)

กลุ่มที่ 6 ประสิทธิภาพส่วนตัว (Personal effectiveness) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆ ดังนี้ (1) การควบคุมตนเอง (Self-control) (2) ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) (3) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ (4) ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment)

การจัดกลุ่มสมรรถนะโดยการกำหนดสมรรถนะให้เป็น 4 มิติ หรือ 4 กลุ่มคือ

1. มิติด้านความรู้ทักษะหรือกลุ่มความรู้ทักษะ (Knowledge Skill) ประกอบด้วยสมรรถนะด้านความรู้ทักษะในงานที่รับผิดชอบคือ (1) ความรู้เกี่ยวกับงานองค์การ เช่น กฎหมายและระเบียบ, โครงสร้างระบบงาน (2) ความรู้ทักษะเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น โครงสร้าง อำนาจหน้าที่เป้าหมายของกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาความสัมพันธ์ของหน่วยงาน (3) ความรู้เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม (4) ความรู้ทักษะเกี่ยวกับการใช้ภาษาไทย และภาษาอังกฤษ (5) ความรู้ทักษะเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร

2. มิติด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันหรือกลุ่มปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆคือ (1)การมีมนุษยสัมพันธ์และประสานเครือข่ายการปฏิบัติงาน (2)การทำงานเป็นทีม (3) การมีจิตสำนึกในการให้บริการและ(4)การให้เกียรติและเคารพสิทธิของผู้อื่น

3. มิติด้านคุณลักษณะและจริยธรรมหรือกลุ่มคุณลักษณะและจริยธรรม (Trait and Ethic) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆคือ(1)ความซื่อสัตย์สุจริต (2) การเสียสละและการมี

คุณธรรมจริยธรรม (3) การมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร (4) ความใฝ่รู้ และ (5) ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่

4. มิติด้านการคิดวิเคราะห์หรือกลุ่มการคิดวิเคราะห์ (Analytical thinking) ประกอบด้วยสมรรถนะต่างๆคือ (1) ความคิดเชิงระบบ (2)ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (3)ความคิดเชื่อมโยงเป็นองค์รวม (Holistic Approach)

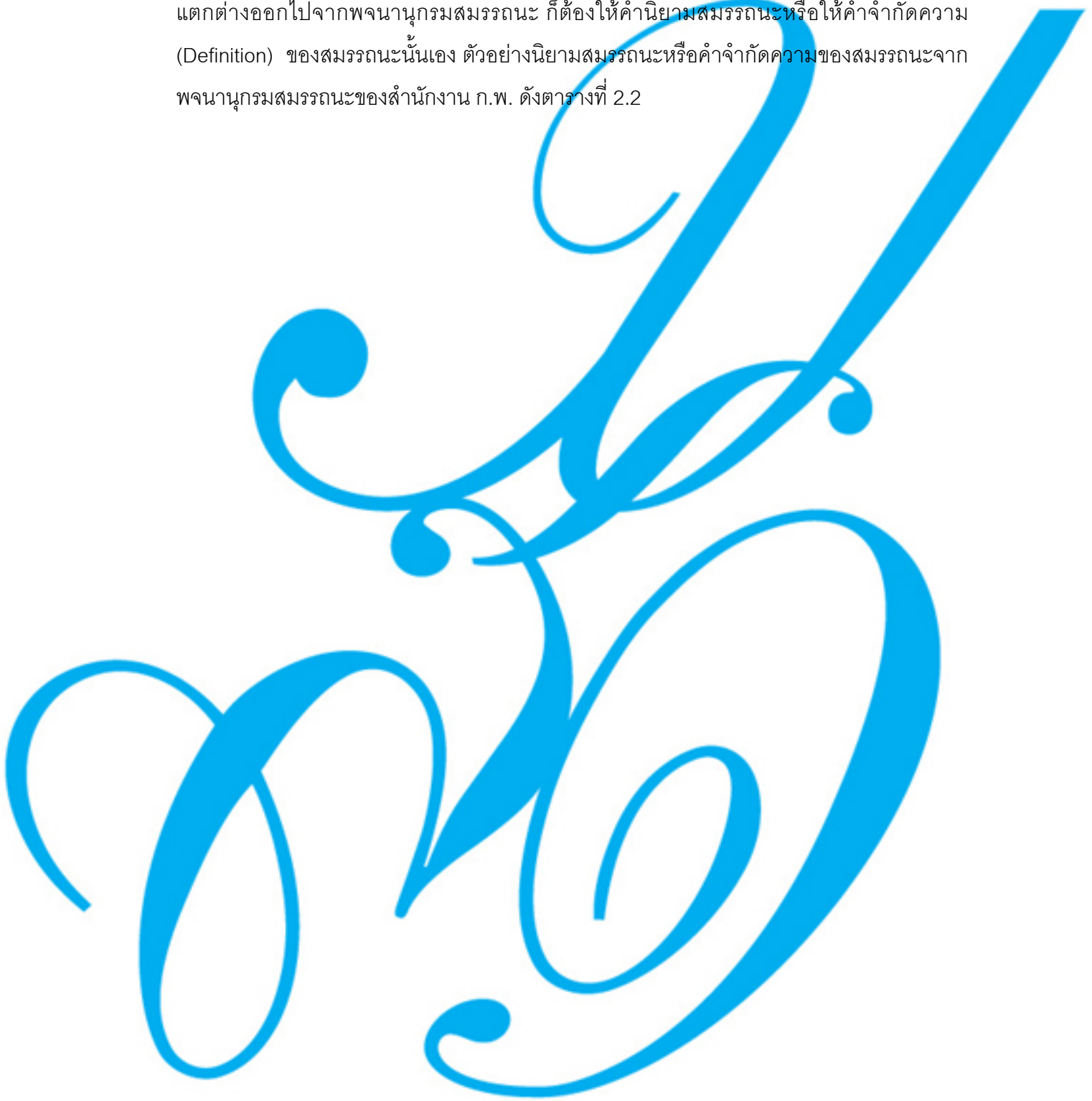
2. **ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)** หมายถึงชื่อเรียกสมรรถนะนั้นๆ ทั้งสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ปัจจุบันได้มีการจัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) กำหนดชื่อสมรรถนะไว้เรียกชื่อสมรรถนะต่างๆที่รู้จักเข้าใจดีตรงกัน แต่บางองค์กรอาจตั้งชื่อสมรรถนะตนเองที่ไม่มีในพจนานุกรมสมรรถนะได้ โดยต้องกำหนด**นิยามสมรรถนะ (Definition)** นั้นๆให้ชัดเจน เข้าใจง่าย และเป็นที่ยอมรับ

ตัวอย่างการกำหนดชื่อสมรรถนะ (Competency Name) ของสำนักงาน ก.พ. (สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน , 2548) เช่นชื่อสมรรถนะในสมรรถนะหลักซึ่งก็คือคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ได้แก่ **“การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)” “การบริการที่ดี (Service Mind)” “การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)” “จริยธรรม (Integrity)” และความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)”** หรือการเรียกชื่อสมรรถนะในสมรรถนะประจำกลุ่มงานสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง ซึ่งก็คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่แก่ตำแหน่งและส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น ตัวอย่างในกลุ่มงานบริหารของสำนักงาน ก.พ. 5 สมรรถนะมีชื่อดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Visioning)
2. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
3. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
4. การควบคุมตนเอง (Self Control)
5. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

3. **นิยามสมรรถนะหรือคำจำกัดความ (Definition)** หมายถึงความหมายของสมรรถนะที่มีความชัดเจน ทำให้เข้าใจตรงกันว่าสมรรถนะนั้นๆ หมายถึงอะไรและมีขอบเขตพฤติกรรมอย่างไร ในปัจจุบันทางสำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary) กำหนดชื่อสมรรถนะ พร้อมทั้งให้คำจำกัดความหรือนิยามสมรรถนะเกี่ยวกับ

สมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทยไว้อย่างครอบคลุม แต่ถ้าองค์กรใดต้องการชื่อและนิยามที่แตกต่างออกไปจากพจนานุกรมสมรรถนะ ก็ต้องให้คำนิยามสมรรถนะหรือให้คำจำกัดความ (Definition) ของสมรรถนะนั่นเอง ตัวอย่างนิยามสมรรถนะหรือคำจำกัดความของสมรรถนะจากพจนานุกรมสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. ดังตารางที่ 2.2



ตารางที่ 2.2 ชื่อสมรรถนะ และคำจำกัดความ

ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)	คำจำกัดความ (Definition)
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน
การบริการที่ดี (Service Mind)	ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)	ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์
จริยธรรม (Integrity)	การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตนทั้งเพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
ความร่วมมือร่วมใจ (Teamwork)	พฤติกรรมที่แสดง 1 ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ฐานะหัวหน้าทีม และ 2 ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ตารางที่ 2.2 ชื่อสมรรถนะ และคำจำกัดความ (ต่อ)

ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)	คำจำกัดความ (Definition)
การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)	การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหาแนวคิดหลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็น ส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆสามารถระบุได้ว่าอะไร เกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุผลและผลที่นำไปของ กรณีต่างๆได้
วิสัยทัศน์ (Visioning)	ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและก่อความร่วมมือร่วมใจในหมู่ผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่ จุดหมายร่วมกัน
การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)	ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการ กำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดย ความสามารถในการประยุกต์ที่รวมถึงความสามารถในการ คาดการณ์ถึงทิศทางในระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและ ต่างประเทศที่เกิดขึ้น
ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)	ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่ม คนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่ เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง
การควบคุมตนเอง (Self Control)	การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูก ยั่วเย้าหรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็น มิตรหรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความ อึดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อ ความเครียดอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 2.2 ชื่อสมรรถนะ และคำจำกัดความ (ต่อ)

ชื่อสมรรถนะ (Competency Name)	คำจำกัดความ (Definition)
การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowerment)	ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้นจึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้ เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรคิวิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน
สภาวะผู้นำ (Leadership)	ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคนปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ เป้าหมายวิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing)	ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูงหวานล่อม โน้มนำบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน
ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)	ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อด้วย

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548

4. **พฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก (Key Behaviors)** หมายถึง พฤติกรรมต่างๆ ที่บุคคลแสดงออก ซึ่งบ่งชี้หรือสะท้อนสมรรถนะนั้น ๆ ได้ โดยมีลักษณะสำคัญ คือ **สามารถสังเกตได้ วัดได้ หรือมีลักษณะเป็นรูปธรรมมากที่สุด** ในการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ที่อาจสรุปได้เป็นหน่วยของสมรรถนะ (Unit of Competency) ซึ่งเป็นการรวบรวมพฤติกรรมบ่งชี้สะท้อนคุณลักษณะของสมรรถนะนั้นไว้เป็นหมวดหมู่ ทำให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น สำหรับพฤติกรรมบ่งชี้จะกำหนดควบคู่ไปกับ **“ระดับสมรรถนะ” (Proficiency Level)** ซึ่งจะได้กล่าวถึงในหัวข้อต่อไป นั่นคือระดับสมรรถนะในระดับต้นๆ จะมีพฤติกรรมบ่งชี้ที่แตกต่างไปจากพฤติกรรมบ่งชี้ของระดับสมรรถนะในระดับที่สูง ๆ ขึ้นไป ซึ่งจะยกตัวอย่างให้ดูในหัวข้อของระดับสมรรถนะที่กล่าวต่อไป

5. **ระดับสมรรถนะ (Proficiency Level)** หมายถึงระดับพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่ง บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์การ

ดังได้กล่าวแล้วว่า สมรรถนะ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน หรือผลผลิต และผลลัพธ์ขององค์การเป็นอย่างสูง และแต่ละบุคคลจะมี ซึ่งแสดงออกเป็นพฤติกรรมไม่เท่ากัน ดังนั้นระดับของสมรรถนะที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของบุคคลจึงสามารถแบ่งเป็นระดับต่างๆ ได้ โดยพิจารณาจากความชำนาญหรือความคล่องแคล่ว (Proficiency) ของการใช้สมรรถนะ หรือความยาก – ง่าย ซับซ้อน ของการใช้สมรรถนะนั้นๆ หรืออาจจะกำหนด โดยพิจารณาจากโครงสร้างองค์การ หรือโครงสร้างของระดับชั้นงานในองค์การก็ได้ (ศูนย์สรรหาและเลือกสรรสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547)

ระดับสมรรถนะ ถือเป็นการกำหนดระดับพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงถึงความสามารถหรือประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลตามตำแหน่ง บทบาท และความรับผิดชอบ เพื่อให้เป็นมาตรฐานสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ ขององค์การ ในการจำแนกระดับสมรรถนะดังกล่าวนี้สามารถกำหนดได้หลายรูปแบบด้วยกัน แต่โดยทั่วไปกำหนดออกเป็น 3-5 ระดับตามวัตถุประสงค์ ตัวอย่างการกำหนดสมรรถนะตามเอกสาร การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร ของศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547) มี 2 รูปแบบคือ

รูปแบบที่ 1 กำหนดระดับสมรรถนะ 3 ระดับได้แก่

1. ระดับต้น (ฝึกหัด) (Basic) หมายถึงพฤติกรรมในระดับที่แสดงถึงการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในระดับเริ่มต้น สามารถปฏิบัติงานได้ภายในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ

2. ระดับสูง (Advance) หมายถึงพฤติกรรมในระดับที่มีความชำนาญ สามารถปฏิบัติงานที่มีความยากและซับซ้อนได้

3. ระดับเชี่ยวชาญ (Expert) หมายถึงพฤติกรรมในระดับที่มีความเชี่ยวชาญมาก สามารถปฏิบัติงานที่ยากและซับซ้อนมาก รวมทั้งค้นหาวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานได้

รูปแบบที่ 2 กำหนดระดับสมรรถนะเป็น 4 ระดับ ได้แก่

1. ระดับผู้เริ่มต้น (Learning) หมายถึงพฤติกรรมในระดับที่แสดงถึงการเรียนรู้สิ่งต่างๆ รวมทั้งการมีทักษะในการปฏิบัติงานภายในขอบเขตของหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งพฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก ได้แก่

1.1 ปฏิบัติงานโดยต้องได้รับการฝึกอบรมหรือฝึกปฏิบัติงานจากหัวหน้างาน

1.2 ปฏิบัติงานในขอบเขตที่กำหนดโดยได้รับคำแนะนำจากหัวหน้างาน

2. ระดับการประยุกต์ใช้ (Adopting) พฤติกรรมในระดับที่แสดงถึงการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งพฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก ได้แก่

2.1 นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในระบบงานตามคำแนะนำได้

2.2 นำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

3. ระดับชำนาญการ (Performing) หมายถึง พฤติกรรมในระดับที่แสดงถึงความสามารถในการปฏิบัติงานตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง รวมทั้งสามารถกระตุ้นหรือนำผู้อื่นให้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก ได้แก่

3.1 ปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องได้รับคำแนะนำ

3.2 ประยุกต์หรือสร้างระบบงานใหม่ๆ ได้

3.3 ให้คำแนะนำการปฏิบัติงานแก่ผู้อื่นได้

4. ระดับการนำ (Leading) หมายถึงพฤติกรรมในระดับที่แสดงถึงความเชี่ยวชาญในงานตามขอบเขตของหน้าที่ความรับผิดชอบ สามารถสร้างผลงานที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตและผลลัพธ์ขององค์กร รวมทั้งสามารถถ่ายทอดความเชี่ยวชาญให้แก่ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก ได้แก่

4.1 กำหนดนโยบายหรือวางแผนได้

4.2 ประเมิน ติดตาม ปรับปรุงแก้ไขงานได้

4.3 ให้ข้อเสนอแนะ ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงงานในระดับองค์กรได้

รูปแบบอื่นๆ ในการกำหนดระดับสมรรถนะของในบางองค์การอาจจำแนก ระดับสมรรถนะออกเป็น 5 ระดับ หรือ 6 ระดับก็ได้ แต่การจำแนกระดับสมรรถนะนี้ ถ้ายิ่งจำแนก ระดับได้มากเท่าใด ก็ยิ่งสามารถจำแนกระดับสมรรถนะได้ละเอียดมากยิ่งขึ้นเท่านั้น แต่การแยก ความแตกต่างของสมรรถนะในแต่ละระดับนั้นก็เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก และต้องกำหนด พฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลักเพื่อให้ครอบคลุมสมรรถนะทุกระดับ ซึ่งก็ยิ่งเป็นสิ่งที่ยากมากขึ้น ดังนั้นในการกำหนดระดับสมรรถนะว่าควรจะมีกี่ระดับ องค์การหรือหน่วยงานจึงต้องพิจารณา เลือกรูปแบบของการจำแนกระดับสมรรถนะให้เหมาะสมกับลักษณะงาน องค์การ และ วัตถุประสงค์ของการนำรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ไปใช้ด้วย

ตัวอย่างการนำเสนอระดับสมรรถนะที่แบ่งเป็น 4 ระดับ และพฤติกรรมบ่งชี้ ของสมรรถนะชื่อ “การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ดังตารางที่ 2.3

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐาน ที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วน ราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตาม เป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

ตารางที่ 2.3 ระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมบ่งชี้
ระดับการเรียนรู้หรือผู้เริ่มต้น (Learning)	แสดงความพยายามในการทำงานให้ดีและสามารถทำงานได้ผลงาน ตามเป้าหมายที่วางไว้ กำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายในการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่ดี หมั่นติดตามผลงานและประเมินผลงานของตน โดยใช้เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น ทำงานได้ตามผลงานตามเป้าหมายที่ ผู้บังคับบัญชากำหนดหรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
ระดับการปรับใช้ (Adopting)	สามารถทำงานได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีความละเอียด รอบคอบเอาใจใส่ตรวจสอบความถูกต้องของงานเพื่อให้ได้งานที่มี คุณภาพ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น เสนอหรือทดลองวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มี ประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้
ระดับปฏิบัติได้อย่าง เหมาะสม หรือระดับ ผู้ชำนาญการ (Performing)	สามารถพัฒนาวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่นและแตกต่าง อย่างไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน กำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและเป็นได้ ยาก เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด ทำการพัฒนาระบบ ขั้นตอนวิธีการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่โดดเด่น และแตกต่าง ไม่เคยมี ใครทำได้มาก่อน

ตารางที่ 2.3 ระดับสมรรถนะและพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ต่อ)

ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมบ่งชี้
ระดับการนำ (Leading)	สามารถตัดสินใจได้ แม้จะมีความเสี่ยง เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ตัดสินใจได้โดยมีการคำนวณผลได้ผลเสียอย่างชัดเจน เพื่อให้ภาครัฐและประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด บริหารจัดการและทุ่มเทเวลา ตลอดจนทรัพยากรเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของหน่วยงานตามที่วางแผนไว้

ที่มา : ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, การกำหนดสมรรถนะของบุคคลเพื่อการสรรหาและเลือกสรร, กรุงเทพฯ, 2547.

โดยสรุปโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะจะทำให้สมรรถนะต่างๆ ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรมมีความชัดเจนมากขึ้น ดังนั้นในการนำสมรรถนะ ไปประยุกต์ใช้ในองค์การ หรือการจัดทำสมรรถนะของบุคคล จึงต้องทำให้สมรรถนะต่างๆ นั้นมีความชัดเจนมากที่สุด โดยต้องมีโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะ ซึ่งประกอบด้วย 1)กลุ่มสมรรถนะ 2)ชื่อสมรรถนะ 3)นิยามสมรรถนะ หรือคำจำกัดความของสมรรถนะ 4)พฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรมมากที่สุด (สังเกตได้ วัดได้) สำหรับอธิบายระดับสมรรถนะในแต่ละระดับ และ 5)ระดับสมรรถนะ ทำให้การอธิบายถึงสมรรถนะที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

ตัวอย่างโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะ (ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547)

กลุ่มสมรรถนะ	: การสื่อสาร
ชื่อสมรรถนะ	: ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร
นิยาม(สมรรถนะ) (คำจำกัดความสมรรถนะ)	: ความสามารถในการถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจอย่างชัดเจนทั้งในด้านการพูด การเขียน โดยการใช้ภาษาเข้าใจง่าย ถูกหลักภาษา เหมาะสมกับสถานการณ์ และผู้รับสาร
ระดับสมรรถนะ	พฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก
ระดับการเรียนรู้	: อธิบายข้อมูลและสื่อข่าวสารต่างๆ ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน ตรงประเด็น
ระดับการปรับใช้ (Learning)	: ริเริ่มการใช้ช่องทางการสื่อสารได้อย่างหลากหลาย
ระดับการปฏิบัติได้	: นำเสนอประเด็นต่างๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อนให้เข้าใจตรงกันได้และ

อย่างเหมาะสม (Performing)	สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับ สถานการณ์ ผู้ฟัง และวัตถุประสงค์
ระดับการนำ (Leading)	: ให้คำแนะนำในการติดต่อสื่อสารทั้งการพูดและการเขียนให้ เข้าใจได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

2.7 ประเภทของสมรรถนะ

ความไม่ชัดเจนระหว่างสมรรถนะของงานกับสมรรถนะของคน ทำให้เกิดความสับสนได้ ในการทำความเข้าใจว่าสมรรถนะ คือสมรรถนะของงาน (Job - based Competency or Area of Competency) หมายถึงสิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงานหรือหน้าที่ในงาน แต่สมรรถนะของบุคคล (Person – based Competency) หมายถึงคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ดี (Kierstead, 1998) ตัวอย่างเช่น “วิสัยทัศน์” ควรจะเป็นสมรรถนะของงาน หรือสมรรถนะของบุคคล หากพิจารณาว่าเป็นสิ่งที่ผู้ครองตำแหน่งต้องแสดงวิสัยทัศน์ที่ดีก็จะเป็นสมรรถนะของงาน แต่ถ้าพิจารณาว่าคนต้องมีลักษณะอย่างไรจึงจะมีวิสัยทัศน์ที่ดีได้ โดยอาจต้องเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นคนที่มีความคิดวิเคราะห์ที่ดี ก็จัดว่าเป็นสมรรถนะของบุคคลได้ จึงต้องพิจารณาในการทำความเข้าใจสมรรถนะให้ชัดเจน เพื่อกันความสับสนระหว่างสมรรถนะของงานกับสมรรถนะของบุคคล

สำหรับสมรรถนะที่นำไปใช้ในองค์กร แบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. **สมรรถนะขององค์กร** (Organization Competency) เป็นสมรรถนะระดับองค์กร ซึ่งหมายถึงสมรรถนะหรือขีดความสามารถโดยรวมขององค์กรที่บุคคลทุกๆ ระดับขององค์กรต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสัมฤทธิ์ จัดเป็นสมรรถนะที่เป็นหลักซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีผลงานที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ เช่น **บริษัทโซนี่** เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะหรือขีดความสามารถในการผลิตสินค้าประเภทอุปกรณ์และเครื่องใช้ไฟฟ้า **บริษัทโนเกีย** เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะหลักหรือขีดความสามารถหลักในการผลิตโทรศัพท์มือถือชั้นนำของโลก เป็นต้น
2. **สมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับงาน** (Job – related Competency) หรือ**สมรรถนะของงาน** (Job-based Competency or Area of Competency) ซึ่งหมายถึงสิ่งที่บุคคลต้องทำในการทำงาน หรือสิ่งที่บุคคลต้องทำในงาน หน้าที่ในงานตามพันธกิจหรือภารกิจขององค์กร เป็น**สมรรถนะระดับบุคคล** ที่บุคคลต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในภารกิจหรือตำแหน่งต่างๆ ประสบความสำเร็จได้ผลผลิตตามที่องค์กรต้องการ เช่น วิศวกรของบริษัทโซนี่ และบริษัทโนเกีย จะต้อง

มีสมรรถนะในการวิจัยและพัฒนา สมรรถนะในการคิดวิเคราะห์ สมรรถนะในการออกแบบเพื่อพัฒนา เป็นต้น

สำหรับสมรรถนะของบุคคล (Person – based Competencies) ซึ่งหมายถึงคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานได้ดีนั้น **เป็นผลรวมจากสมรรถนะขององค์กร และสมรรถนะที่เกี่ยวกับงาน** แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. **สมรรถนะทั่วไป (Generic Competency) หรือสมรรถนะหลัก (Core Competency)** คือ คุณลักษณะร่วมของบุคคลที่ปฏิบัติงานในทุกๆ กลุ่มงาน หรือทุกๆ ตำแหน่งในกลุ่มงานจำเป็นต้องมีเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้แก่ สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) จริยธรรม (Integrity) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) เป็นต้น

2. **สมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) หรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน** คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานหรือเฉพาะตำแหน่งจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานของตำแหน่งต่างๆ ในองค์กร แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตัวอย่างสมรรถนะประจำกลุ่มงานได้แก่ การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring and Developing others) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication and Influencing) สภาวะผู้นำ (Leadership) วิสัยทัศน์ (Visioning) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) การควบคุมตนเอง (Self Control) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548)

2.8 การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยยึดหลักสมรรถนะ

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นทั้งกลยุทธ์และกระบวนการที่ผสมผสานใช้ในการบริหารทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ทั้งกับบุคคลที่ทำงานตามลำพังและทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ Michael Armstrong (2000) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรมหรือ**เชิงปริมาณ** (Hard Human Resource Management หรือ Hard HRM) และการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรมหรือ**เชิงคุณภาพ** (Soft HRM) ไว้ว่ากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรม(เชิงปริมาณ)เน้นการจัดการทรัพยากรบุคคลในเชิงปริมาณที่สามารถสังเกตได้ วัดได้ คำนวณได้ และคำนึงถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ให้ความสำคัญเป็นผลในลักษณะเดียวกับตัวแปรด้านเศรษฐศาสตร์อื่นๆ ปรัชญาพื้นฐานของการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรมนี้ เน้นที่การบริหารจัดการที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีมูลค่าเพิ่มขึ้น มีศักยภาพและสมรรถนะความสามารถสูงและแข่งขันได้กับองค์กรอื่น ถือว่าบุคลากรในองค์กรคือทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่จะสามารถสร้างผลกำไรให้กับองค์กรได้ แต่การบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรม(เชิงคุณภาพ)นั้น ยึดถือและยอมรับเรื่องของมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relationship) ซึ่งเน้นการสื่อสาร (Communication) แรงจูงใจ (Motivation) และความเป็นผู้นำ (Leadership) Michael Armstrong (2000) กล่าวไว้ว่าแนวคิดในการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรมนี้มองพนักงาน บุคลากรว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ายิ่งขององค์กร ทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขันจากการยอมอุทิศตน การพัฒนา การปรับตัวเอง และคุณภาพ (ด้านทักษะ และสมรรถนะ การปฏิบัติงาน เป็นต้น) แนวคิดแบบนี้มองว่าพนักงาน บุคลากรเป็นสื่อกลาง มิใช่เป็นเพียงแค่วัตถุหรือปัจจัยในการผลิตตามแนวคิดของพวกทุนนิยม ซึ่งยึดรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านรูปธรรม ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลด้านนามธรรม(เชิงคุณภาพ) จึงเน้นการทำให้พนักงาน(บุคลากร)รู้สึกผูกพันและยอมอุทิศตนทั้ง**“หัวใจและจิตวิญญาณ”** ซึ่งจะทำให้ได้สำเร็จ ถ้ามีกระบวนการที่ทำให้พนักงาน(บุคลากร) เกิดความศรัทธาไว้วางใจ ผูกพัน และยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร กุญแจสำคัญก็คือ วัฒนธรรมขององค์กร การทำให้เกิด**การร่วมจิตร่วมใจซึ่งกันและกัน** โดยต้องถือว่ายอมรับและมีความเชื่อว่ามีผลประโยชน์ทั้งของฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน(บุคลากร)ต้องเคียงคู่กันไปหรือถือว่าเป็นเรื่องเดียวกัน Michael Armstrong (2000) กล่าวว่า องค์กรต้องมีการประสานและบูรณาการเป็นหนึ่งเดียวกัน พนักงานทุกคนทำงานร่วมกันในฐานะสมาชิกของทีมที่ช่วยนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จ

2.8.1 เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

จุดมุ่งหมายโดยรวมของการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า บุคลากรในองค์กรเท่านั้นที่จะเป็นผู้นำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ Ulrich and Lake, 1990 (M.Armstrong, 2000) ได้ตั้งข้อสังเกตว่าระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร จะก่อให้เกิดแหล่งซึ่งสมความสามารถความเชี่ยวชาญต่างๆที่องค์กรจะได้เรียนรู้และใช้สิ่งต่างๆเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโอกาสใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น

เป้าหมายของการบริหารทรัพยากรบุคคลมีดังนี้ (Michael Armstrong, 2000)

1. ช่วยให้องค์กรสามารถคัดสรรและธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะ มีฝีมือ มีแรงจูงใจสูง มีความรู้สึกผูกพัน และยอมอุทิศตนเพื่อองค์กรไว้ได้
2. เพิ่มพูนและพัฒนาสมรรถนะหรือขีดความสามารถซึ่งฝังอยู่ในตัวของบุคลากร ความสามารถที่บุคลากรจะ“ให้”แก่องค์กร ศักยภาพและการจ้างงานโดยให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา
3. พัฒนาระบบงานที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานระดับสูงโดยมีกระบวนการ“สรรหาและคัดเลือกระบบจ่ายตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาการบริหารและกิจกรรมการฝึกอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ” (Becker and other, 1997 อ้างถึงใน Michael Armstrong, 2000)
4. พัฒนาการบริหารงานที่ทำให้เกิดความผูกพัน และการมีข้อผูกพันร่วมกัน โดยยึดหลักว่าพนักงาน บุคลากร คือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีค่าในองค์กร และต้องสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนรู้สึกที่ต้องร่วมแรงร่วมใจ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน
5. สร้างบรรยากาศที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ และความรู้สึกที่กลมกลืน ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายพนักงาน บุคลากรที่ต่างก็รับรู้ว่าเป็นหุ้นส่วนของกันและกัน
6. พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้มีการทำงานเป็นทีมและยืดหยุ่น
7. ช่วยให้องค์กรสร้างสมดุล และสนองต่อต่อความต้องการของผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กร (เจ้าของ รัฐบาล ฝ่ายบริหาร พนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และสังคม)
8. ช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า บุคลากรในองค์กรรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและได้รางวัลตอบแทนในงานที่ตนทำ และสิ่งที่ตนได้ทำสำเร็จ
9. สามารถบริหารจัดการกับบุคลากรที่มีความหลากหลาย โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตามความต้องการในการจ้างงาน ลักษณะการทำงาน และความปรารถนา

10. ช่วยทำให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน

11. บริหารจัดการพนักงานบุคลากรโดยยึดหลักด้านจริยธรรมคุณธรรมตามกรอบของความเป็นมนุษย์ ความเป็นคุณธรรม และความโปร่งใส

12. อนุรักษ์และพัฒนาพนักงานบุคลากรทั้งด้านจิตใจและร่างกาย

2.8.2 กิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล

กิจกรรมหลักของการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งดำเนินโดยผู้บริหารตามสายงานและนักทรัพยากรบุคคลนั้นมีดังนี้ (M.Armstrong, 2000)

1. องค์กร

การออกแบบองค์กร พัฒนาองค์กรที่จัดกิจกรรมทุกประเภทตามความต้องการ จัดกลุ่มกิจกรรมเพื่อทำให้เกิดการบูรณาการและความร่วมมือดำเนินงานแบบยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนการสื่อสาร และการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล

การพัฒนาองค์กร กระตุ้นวางแผน และจัดโปรแกรมที่ออกแบบสำหรับปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรตามหน้าที่และให้ทันการเปลี่ยนแปลง

2. ความสัมพันธ์ของการจ้างงาน

การเพิ่มคุณภาพของความสัมพันธ์ของการจ้างงาน โดยการสร้างบรรยากาศของไว้วางใจ ทำสัญญาจ้างงานโดยใช้จิตวิญญามากขึ้น

3. ทรัพยากร

การวางแผนทรัพยากรบุคคล ประเมินความต้องการคนงาน พนักงานบุคลากรสำหรับอนาคตทั้งปริมาณและระดับทักษะและศักยภาพ กำหนดและดำเนินงานตามแผนเพื่อให้เป็นไปตามความต้องการ

การสรรหาและคัดเลือก การได้ตามจำนวนและประเภทที่ต้องการ

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน

เพื่อให้องค์กรได้ผลงานที่ดีกว่าเดิม ทั้งทีมและแต่ละบุคคลต้องถูกวัด และบริหารผลการปฏิบัติงานภายใต้กรอบงานตามวัตถุประสงค์ที่ตกลงกัน และตามศักยภาพที่จำเป็น ต้องมีการประเมินและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีการระบุและทำให้เกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องเรียนรู้และพัฒนา

5. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

การเรียนรู้ในองค์กรและการเรียนรู้เป็นรายบุคคล พัฒนาธุรกิจอย่างเป็นระบบให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สนับสนุนพนักงาน(บุคลากร)

ให้มีโอกาสเรียนรู้ พัฒนาสมรรถนะความสามารถ สนับสนุนความก้าวหน้าในงานอาชีพ และ สนับสนุนการจ้างงาน

การพัฒนาการบริหารงาน จัดโอกาสการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อเพิ่มสมรรถนะหรือศักยภาพของผู้บริหารในการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

การบริหารงานอาชีพ วางแผนและพัฒนางานอาชีพสำหรับผู้ที่มีศักยภาพ

6. การบริหารการให้รางวัล

ระบบจ่ายค่าตอบแทน พัฒนาโครงสร้างและระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เที่ยงธรรม ยุติธรรมและโปร่งใส

การจ่ายค่าตอบแทนความพยายาม เชื่อมโยงรางวัลกับความมานะพยายาม ผลงาน ศักยภาพ และทักษะ

การให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน ให้รางวัลพนักงาน บุคลากรที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยกย่องยอมรับ การเพิ่มความรับผิดชอบและโอกาสเจริญเติบโต

7. พนักงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์ จัดการและดำรงความสัมพันธ์ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ระหว่างสหภาพแรงงานและเหล่าสมาชิก

การมีส่วนร่วมของพนักงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับพนักงาน บุคลากรและให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเรื่องที่สนใจตรงกัน

การสื่อสาร สร้างและส่งข้อมูลข่าวสารเรื่องที่สนใจให้พนักงานบุคลากรได้รับรู้

กิจกรรมต่างๆ ทั้ง 7 ประการ ดังกล่าวข้างต้นเมื่อดำเนินงานแล้ว ต้องตอบสนอง **“สิ่งที่จำเป็นในการบริหารทรัพยากรบุคคล”** ดังนี้

1. สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ
2. มั่นใจได้ว่ากิจกรรมทรัพยากรบุคคลทุกกิจกรรมทำให้เกิดการเพิ่มคุณค่า
3. เป็นพื้นฐานสนับสนุนโปรแกรมการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม
4. พัฒนาและทำให้มีการใช้ความสามารถเต็มตามศักยภาพ
5. พัฒนาระบบการทำให้พนักงาน บุคลากรใช้ความพยายามสูงสุด
6. ช่วยผู้มีความสามารถพัฒนาความต้องการขององค์การตั้งแต่วะยะ

เริ่มแรกของการทำงาน

7. ทำให้การเรียนรู้และพัฒนาเกิดขึ้นในทุกคนในองค์กร จนเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงาน
8. ออกแบบ นำไปใช้ และบริหารระบบให้แน่ใจว่าทุกคนได้รับประสบการณ์ที่จำเป็น
9. จัดการฝึกอบรมทักษะเฉพาะด้าน
10. สรรหา พัฒนา และฝึกอบรมบุคลากรอย่างผสมผสาน ระหว่างความเชี่ยวชาญ การรู้วิธีการทำงานและทักษะกว้างๆรวมทั้งทัศนคติที่จำเป็นตามความต้องการของธุรกิจ
11. จัดการกับการเพิ่มของแรงงานที่หลากหลายด้วยรูปแบบงานอาชีพที่แตกต่างกัน ความปรารถนาและความจงรักภักดี
12. จัดการกับพนักงานสัมพันธ์ทั้งกลุ่มและรายบุคคล และทำตามข้อผูกพัน
13. ออกแบบ นำไปใช้และจัดการการให้รางวัล และระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องและจูงใจคน ทั้งรายบุคคลและเป็นทีม ตามลำดับความสำคัญของธุรกิจและผลลัพธ์
14. อนุรักษ์และปรับปรุงแรงงาน ทั้งด้านกายภาพและจิตภาพ โดยสร้างเงื่อนไขที่ดีในการทำงาน รวมทั้งดูแลสุขภาพและความปลอดภัย

2.8.3 การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการวางแผนกำลังคน การสรรหา และเลือกสรร การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล และการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ (ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547)

1. การวางแผนกำลังคน

องค์กรสามารถกำหนดขนาดและองค์ประกอบของบุคลากรที่ต้องการได้จากการคาดการณ์สมรรถนะที่องค์กรต้องการ โดยวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อนด้านกำลังคน เพื่อให้องค์กรเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนได้อย่างเหมาะสมทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. การสรรหาและเลือกสรร

ในกระบวนการสรรหาและเลือกสรรบุคคลนั้น ผู้มีหน้าที่สรรหาและเลือกสรรบุคคล จะต้องกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นและสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานให้

ประสบผลสำเร็จในตำแหน่งต่างๆขององค์การ การนำสมรรถนะมาใช้จึงเป็นการเปลี่ยนแปลง การพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครจากเดิมที่ให้ความสำคัญเฉพาะประวัติการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ลำดับที่ของผลการสอบคัดเลือก มาเป็นการ**ให้ความสำคัญกับสมรรถนะ** ซึ่งจะทำให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะตรงกับความต้องการขององค์การ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทน

สมรรถนะที่กำหนดขึ้นในองค์การสามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมได้ สมรรถนะต่างๆ จะใช้ เป็นเกณฑ์ในการกำหนดระดับผลการปฏิบัติงานเพื่อองค์การต้องการหรือคาดหวังจากการ ปฏิบัติงานของบุคคล รวมทั้งนำมาใช้ในการกำหนดค่าจ้างตามระดับสมรรถนะ เมื่อบุคลากร สามารถปฏิบัติงานโดยใช้สมรรถนะในระดับที่สูงขึ้น จะนำไปสู่การจ่ายค่าตอบแทนที่สูงขึ้น การ ประเมินผลการปฏิบัติงานและค่าตอบแทนโดยยึดหลักสมรรถนะ จึงมีผลต่อแรงจูงใจของบุคคลใน การพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะที่ต้องการในระดับที่สูงขึ้น

4. การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

ข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวกับสมรรถนะของบุคคลที่จำเป็นต้องมีในตำแหน่งต่างๆ จะช่วยให้การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยการประเมินสมรรถนะที่มี อยู่ในปัจจุบันของแต่ละบุคคล เพื่อพิจารณาระดับความมากน้อย และสมรรถนะที่ต้องการใน อนาคต ซึ่งข้อมูลต่างๆเหล่านี้จะช่วยให้องค์การกำหนดรูปแบบ วิธีการ และเนื้อหาการฝึกอบรมที่ สอดคล้องกับสมรรถนะต่างๆตามที่ต้องการได้

5. การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ

สำหรับองค์การ การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรเป็นการ นำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนและควบคุมให้บุคลากรพัฒนาสมรรถนะไปในทิศทางที่ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

แต่ในส่วนของบุคคล ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาสมรรถนะเพื่อ ยกระดับสมรรถนะของตนเอง เพื่อให้ได้เลื่อนไปสู่ตำแหน่งต่างๆตามความเหมาะสมกับความ สนใจ และระดับสมรรถนะของตนได้

รูปแบบสมรรถนะ ซึ่งอธิบายให้เกิดความชัดเจนเป็นรูปธรรมด้วย โครงสร้างรูปแบบสมรรถนะดังกล่าวแล้วในตอนต้นนั้น ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อนำมาใช้งาน**บริหาร ทรัพยากรบุคคล** โดยเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้ สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบัน**รูปแบบการบริหารงานบุคคล**

ด้วยหลักสมรรถนะ เป็นรูปแบบที่บริษัทเอกชนกว่าครึ่งหนึ่งในโลกให้ความสนใจนำมาประยุกต์ใช้ เนื่องจากมีความเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อให้สามารถเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันกับความต้องการของผู้รับบริการ หรือลูกค้าในสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ และโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาสำหรับองค์การภาครัฐ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์การที่ไม่หวังผลกำไร เน้นการให้บริการแก่ประชาชน จึงถือได้ว่าทรัพยากรบุคคลในองค์การภาครัฐมีความสำคัญที่จะต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้มีศักยภาพอย่างเต็มที่ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้องค์การภาครัฐสามารถปรับตัวทันกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง มีความก้าวหน้าสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.9 การกำหนดรูปแบบสมรรถนะ

รูปแบบสมรรถนะ คือรายการสมรรถนะที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ประโยชน์เฉพาะสำหรับประเภทของงานใดงานหนึ่ง ซึ่งอาจประกอบด้วยสมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavior Competency) เช่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การทำงานเป็นทีม การพัฒนาตนเอง เป็นต้น หรือสมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่าง ตัวอย่างเช่น ความเชี่ยวชาญด้านการสรรหาและเลือกสรร ความเชี่ยวชาญด้านค่าตอบแทน ความเชี่ยวชาญด้านฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Expertise) ความเชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Expertise) เป็นต้น

ตัวอย่างรูปแบบสมรรถนะ ของกลุ่มตัวแทนฝ่ายขาย สมรรถนะตัวแทนฝ่ายขาย (Sale Representation) ประกอบขึ้นด้วยรายการสมรรถนะต่างๆที่เอื้ออำนวยและใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ตัวแทนฝ่ายขาย ซึ่งได้แก่ 1.การวางแผนการขาย (Sales Planning) 2.การปฏิบัติงานภาคสนาม พื้นที่ (Field Operation) 3.การแข่งขันด้านการตลาด (Market Competition) 4.แนวโน้มด้านอุตสาหกรรม (Industry Trends) 5.การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

การกำหนดรูปแบบสมรรถนะ เป็นการกำหนดชุดทางสมรรถนะ(กลุ่มของสมรรถนะ) หรือสมรรถนะที่จำเป็นต้องมีในการดำเนินงานขององค์การขึ้นมาจำนวนหนึ่ง เพื่อให้เป็นเครื่องมือวัดหรือทำนายผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคคลในตำแหน่งนั้นๆ (ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547) รูปแบบสมรรถนะที่ได้จะมีลักษณะแบบใด มีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับวิธีการและขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะเป็นสำคัญ การกำหนดรูปแบบสมรรถนะมีรูปแบบไม่แน่นอนตายตัว อาจแตกต่างกันไปตามบริษัท โครงสร้าง ภารกิจ ลักษณะงานขององค์การนั้นๆ รวมทั้งความต้องการ

นำสมรรถนะไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กร กล่าวคือบางองค์กรอาจมีเพียงสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งอาจเป็นสมรรถนะด้านพฤติกรรมที่ทุกคนในองค์กรพึงมีเพียงอย่างเดียวหรือสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง หรือสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competency) ที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน เช่น ตำแหน่งครูผู้สอน ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ตำแหน่งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งอาจจะกำหนดเป็นสมรรถนะทั่วไป หรือสมรรถนะหลัก (Generic or Core Competency) และด้านเทคนิค (Technical Competency) อย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างก็ได้

ตัวอย่าง การกำหนดรูปแบบสมรรถนะขององค์กรต่างๆ เช่น

1. ธนาคาร Standard Charter Nakhonton Bank กำหนดรูปแบบสมรรถนะประกอบด้วยกลุ่มสมรรถนะ 4 กลุ่ม คือ

- 1.1 Core Competency
- 1.2 Product Competency
- 1.3 Regulation Competency
- 1.4 Technical Competency

2. บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้นำการให้บริการสื่อสารครบวงจร กำหนดรูปแบบสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม / 3 ส่วน คือ.

- 2.1 Core Competency
- 2.2 Role-Specific Competency
- 2.3 Functional Competency

3. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ หรือที่รู้จักและเรียกกันว่า “NIDA” (นิด้า) ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษา กำหนดรูปแบบสมรรถนะประกอบด้วย

- 3.1 Core Competency
- 3.2 Functional Competency
 - 3.2.1 Professional Competency หรือ Management Competency
 - 3.2.2 Technical Competency

ข้อควรพิจารณาในการกำหนดรูปแบบสมรรถนะ

รูปแบบสมรรถนะของแต่ละงาน ภารกิจ บทบาทหน้าที่ ควรประกอบไปด้วยอะไรบ้าง นั้น ประการแรกจะต้องกำหนดกลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนว่าควรกำหนดพฤติกรรมของสมรรถนะ ในตำแหน่งงานใดบ้าง เช่น ตำแหน่งครูตามวิทยฐานะต่างๆ ผู้บริหารสถานศึกษาตามวิทยฐานะต่างๆ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น และสมรรถนะที่กำหนดขึ้นนั้นมีความถูกต้องมากน้อยเพียงใด รวมถึงสิ่งที่ต้องพึงปฏิบัติในการนำสมรรถนะไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งได้แก่

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารตามสายงานต่างๆ ในองค์กร
2. การสื่อสารให้กับบุคลากรได้เข้าใจถึงแนวคิด ประโยชน์ และบทบาทของบุคลากรที่มีต่อการนำสมรรถนะไปใช้
3. ความพร้อมของทรัพยากรที่ใช้ในการกำหนดสมรรถนะ เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และระยะเวลา
4. ความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของผู้รับผิดชอบในการสื่อสาร เพื่อทำความเข้าใจกับบุคลากรถึงรูปแบบของสมรรถนะที่กำหนดขึ้น
5. การมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่างๆ ในการกำหนดรูปแบบสมรรถนะของแต่ละตำแหน่งงาน ผู้บริหารระดับสูงหรือฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่ควรเป็นผู้กำหนดรูปแบบสมรรถนะขึ้นมาเพียงหน่วยงานเดียว แต่ควรได้รับความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือเกี่ยวข้อง (Stakeholders) และนักวิชาการภายนอกเพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกันอย่างกว้างขวาง และเป็นสากล

วิธีการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้หรือพฤติกรรมหลัก (Key Behaviors)

พฤติกรรมบ่งชี้ หมายถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่บุคคลแสดงออก ซึ่งจะบ่งชี้หรือสะท้อนสมรรถนะนั้นๆ โดยพฤติกรรมบ่งชี้จะกำหนดควบคู่ไปกับระดับสมรรถนะแต่ละระดับ-แต่ละตำแหน่งงาน เช่นการกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงาน ตามสมรรถนะด้านการสื่อสาร พฤติกรรมบ่งชี้ หรือพฤติกรรมหลักของพนักงาน ควรเป็นอย่างไร ระดับหัวหน้างานควรเป็นอย่างไร และผู้จัดการควรมีพฤติกรรมอย่างไร เป็นต้น วิธีการกำหนดพฤติกรรมบ่งชี้ของสมรรถนะได้แก่

1. วิธีการประเมินความสามารถของตำแหน่งงาน (The Job Competency Assessment Method : JCAM) โดยใช้เทคนิคของ Behavior Event Interviewing : BEI เป็นเทคนิคที่ใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมายที่เลือกขึ้นมาว่า พฤติกรรมที่คาดหวังหรือที่ต้องการ

(พฤติกรรมบ่งชี้ พฤติกรรมหลัก) ในแต่ละสมรรถนะ คืออะไร และจะกำหนดสมรรถนะตามตำแหน่งงานที่แตกต่างกันไป ซึ่งวิธีการนี้มีจุดอ่อน คือ ต้องใช้ระยะเวลามาก และต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญมากพอสมควร

2. วิธีการใช้สมรรถนะที่มีการกำหนดไว้แล้ว (The Competency Menu Method) โดยการค้นหาสมรรถนะจาก Website จาก Competency Dictionary (พจนานุกรมสมรรถนะ) หรือจากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ ที่มีการกำหนดขึ้น ข้อควรพิจารณาสำหรับวิธีการนี้ก็คือ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบ่งชี้ตามสมรรถนะให้เหมาะสมกับรูปแบบและวัฒนธรรมของแต่ละองค์การ **ไม่ควรนำสมรรถนะที่กำหนดไว้เสร็จเรียบร้อยแล้วมาใช้ทั้งหมด** เพราะบางพฤติกรรมบ่งชี้ อาจไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับลักษณะองค์การของตน

การประยุกต์ใช้สมรรถนะให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ นั้น องค์การต้องกำหนด **รูปแบบสมรรถนะ** ภาพวัตถุประสงค์ของการใช้งานแต่ละด้านเสียก่อน เช่น **ต้องการกำหนดสมรรถนะตามระดับ (ระดับองค์การและระดับกลุ่มงาน) หรือสมรรถนะของบุคคล** (ตามกลุ่มงานหรือตามกลุ่มตำแหน่งงาน) เมื่อได้กำหนดสมรรถนะแต่ละระดับขององค์การ ระดับกลุ่มงาน หรือตามกลุ่มงาน/กลุ่มตำแหน่งงานแล้ว จึงปรับใช้สมรรถนะให้เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น เพื่อประกอบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง การบริหารค่าตอบแทน การเพิ่มเงินเดือน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิผลประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์การ การประเมินเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ เป็นต้น

ส่วนที่ 3 กรณีตัวอย่างของการดำเนินการกำหนดสมรรถนะของหน่วยงานต่าง ๆ

(อ้างอิงจากคู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) นำเสนอโดยสรุปดังนี้

3.1 กรมทางหลวง

การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดสมรรถนะของสายงานบุคลากรสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ จำนวน 9 คน และสายงานนักพัฒนาทรัพยากร ทุกคนสังกัดกองการฝึกอบรม จำนวน 29 คน ของกรมทางหลวง **ด้วยการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน และการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน** การเก็บข้อมูลใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเริ่มจากการบรรยายให้ความรู้เรื่องสมรรถนะซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับที่มา ความหมาย ความสำคัญ การนำไปใช้ เมื่อผู้เข้าร่วมการประชุมได้รับฟังการบรรยายแล้ว จึงเริ่มดำเนินการวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน

ด้วยมีขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมดังนี้คือ (1) แบ่งกลุ่มผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการตามกลุ่มสายงาน (2) นำเอกสารสรุปลักษณะงานตามระบบจำแนกตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันพิจารณาหน้าที่รับผิดชอบหลักที่ระบุไว้ ถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ และในการทำงานจริงนั้น มีหน้าที่อื่นๆ นอกเหนือจากที่ระบุไว้แล้วหรือไม่ (พบว่าวิธีนี้ขาดประสิทธิภาพ เพราะเป็นการกำหนดกรอบความคิดของผู้เข้าร่วมประชุม ต่อมาภายหลังจึงใช้วิธีการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงานด้วยการให้ผู้เข้าร่วมประชุมให้ข้อมูลโดยตรงจะได้ผลดีกว่า)

สำหรับการกำหนดความรู้ทักษะ มีขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมดังนี้คือ (1) แบ่งกลุ่มผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการตามกลุ่มสายงานซึ่งก็คือ กลุ่มเดิมจากการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน (2) นำเอกสารระดับความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ซึ่งเป็นผลจากการกำหนดระบบจำแนกตำแหน่งและคำตอบที่ปรับปรุงใหม่มาให้กลุ่มศึกษาและกำหนดระดับความรู้ระดับต่างๆ ให้สอดคล้องกับกิจกรรมย่อยในงานของตนเอง (ซึ่งได้กำหนดไว้แล้วในการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน)

การวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานเพื่อกำหนดสมรรถนะ โดยหลังจากการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงาน และการกำหนดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ต่างๆ แล้ว ได้ทำการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน โดยทำกิจกรรมดังนี้ (1) ให้ผู้เข้าประชุมแต่ละคนเขียนตัวอย่างประสบการณ์ในการทำงานที่ประทับใจของตนเอง (2) ผู้วิเคราะห์ (ผู้ศึกษา) นำข้อมูลมาวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานเทียบกับพจนานุกรมสมรรถนะ

ในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์หน้าที่หลัก และการกำหนดความรู้ ทักษะในการทำงาน ดำเนินการโดยการนำข้อมูลที่กลุ่มเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการมาศึกษาเปรียบเทียบกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่โดยการวิเคราะห์เนื้อหาว่ามีข้อใดซ้ำซ้อนกับหน้าที่หลักที่มีอยู่แล้ว ถ้าวิเคราะห์แล้วพบว่าเป็นหน้าที่หลักที่เพิ่มเติมก็จะกำหนดเพิ่มไว้ ซึ่งได้ผลการวิเคราะห์สรุปดังนี้

กลุ่มบุคลากร การวิเคราะห์หน้าที่หลักในงานพบว่าสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ มีข้อเพิ่มเติมคือบุคลากรในระดับต้นของกรมทางหลวงมีหน่วยงานบางหน่วยงานของระดับเชี่ยวชาญด้วย การกำหนดระดับความรู้และทักษะพบว่าข้อมูลที่ได้เป็นไปในทางเดียวกันกับของมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ แต่ยังไม่มียายละเอียดมากพอ ส่วนสมรรถนะที่พบจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานพบว่ามี สมรรถนะบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การคิดวิเคราะห์ การดำเนินการเชิงรุก และการร่วมแรงร่วมใจ ซึ่งสมรรถนะการบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ เป็นสมรรถนะหลักตามรูปแบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทยอยู่แล้ว สำหรับสมรรถนะที่พบเพิ่มเติมของบุคลากรได้แก่ การวิเคราะห์

และการดำเนินการเชิงรุก แต่สมรรถนะประจำกลุ่มงานของบุคลากร ซึ่งอยู่ในกลุ่มงานสนับสนุนงานหลักทั่วไป ได้แก่ ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ความถูกต้องของงาน และการคิดวิเคราะห์ จึงพบว่ามีเพียงสมรรถนะการคิดวิเคราะห์เท่านั้นที่ตรงตามรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) ของข้าราชการพลเรือนไทย เพราะเหตุการณ์สำคัญในงานที่ได้จากการประชุมครั้งนี้มีเพียง 8 เหตุการณ์เท่านั้น ซึ่งอาจจะยังไม่เพียงพอที่จะสรุปสำหรับทั้งสายงานบุคลากร

กลุ่มงานนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์หน้าที่หลักในงานพบว่าสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ และมีข้อเพิ่มเติมคือ ประสานความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ เป็นวิทยากรบรรยาย เผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเผยแพร่ข้อมูลความรู้ ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ เพื่อจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สำหรับสมรรถนะที่พบจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานจำนวน 21 เหตุการณ์ ได้แก่ การดำเนินการเชิงรุก การบริการที่ดี ความถูกต้องของงาน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสืบเสาะหาข้อมูล การคิดวิเคราะห์ และการเป็นผู้นำ แต่การบริการที่ดี การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสมรรถนะหลักในรูปแบบสมรรถนะของข้าราชการพลเรือนไทยอยู่แล้ว สมรรถนะเพิ่มเติมจึงได้แก่ การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน และศิลปะการสื่อสารจูงใจ สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้แก่ การมองภาพองค์รวม การคิดวิเคราะห์ และศิลปะการสื่อสารจูงใจ จึงพบว่ามีเพียงศิลปะการสื่อสารจูงใจเท่านั้นที่สอดคล้องกับรูปแบบสมรรถนะ ส่วนการดำเนินการเชิงรุกนั้นพบว่า หน้าที่งานของการจัดโครงการฝึกอบรมมักมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมายเกิดขึ้น จึงทำให้เห็นว่าสมรรถนะที่เด่นสำหรับหน้าที่รับผิดชอบงานของการจัดฝึกอบรม

3.2 กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน

การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดสมรรถนะของสายงานนักวิชาการฝึกอาชีพ จำนวน 80 คน ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ด้วยการวิเคราะห์หน้าที่หลักในงานและการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน วิธีเก็บข้อมูล โดยหลังจากบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะแล้ว ได้ทำการวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงานโดยมีขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ดังนี้ (1) แบ่งกลุ่มผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการออกเป็นกลุ่มตามหน้าที่การทำงานเป็น 7 กลุ่มๆ ได้แก่ (1.1) ด้านส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงานและการแข่งขันสำนักมาตรฐานและทดสอบฝีมือแรงงาน (1.2) ด้านพัฒนาระบบและรูปแบบการฝึก (1.3) ด้านการพัฒนาผู้ฝึก (1.4) ด้านบูรณาการการพัฒนาฝีมือแรงงาน และเสริมระบบบริหารแรงงาน (1.5) ด้านการดำเนินการตามพระราชบัญญัติการส่งเสริม พ.ศ.

2545 (1.6) ด้านการพัฒนาฝีมือแรงงาน (1.7) ด้านการส่งเสริมการพัฒนาฝีมือแรงงาน (2) ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันกำหนดหน้าที่หลักในการทำงาน เพื่อรวบรวมว่าสายงานนักวิชาการฝึกอาชีพมีหน้าที่หลักอะไรบ้าง แล้วนำข้อมูลไปสรุปเปรียบเทียบกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

การกำหนดความรู้ ทักษะ มีขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมดังนี้ (1) ผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการยังคงทำงานกลุ่มตามที่แบ่งไว้ในข้อ (1) และ (2) ให้แต่ละกลุ่มช่วยกันกำหนดว่าในการทำหน้าที่หลักในงานนั้น ต้องใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ อะไรบ้าง ส่วนการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานเพื่อกำหนดสมรรถนะ ดำเนินกิจกรรมดังนี้ (1) ให้ผู้เข้าประชุมแต่ละคนเขียนตัวอย่างประสบการณ์ในการทำงานที่ประทับใจของตนเอง (2) วิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน สำหรับการเก็บข้อมูลตัวอย่างสมรรถนะ โดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ ช่วยเขียนพฤติกรรมการทำงานของนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ว่ามีพฤติกรรมการทำงานอย่างไร

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์หน้าที่หลักในการทำงาน นำข้อมูลหน้าที่หลักในการทำงานของนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานทั้ง 7 กลุ่มมาวิเคราะห์เนื้อหา เปรียบเทียบกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ว่ามีเนื้อหาใดที่นอกเหนือไปจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งหรือไม่ ถ้าพบว่ามีจะเพิ่มเติมไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่ การกำหนดความรู้และทักษะสำหรับตำแหน่ง เป็นการรวบรวมข้อมูลที่กลุ่มต่างๆ นำเสนอ และในการกำหนดสมรรถนะเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงานว่าตรงกันกับสมรรถนะใด นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลตัวอย่างสมรรถนะเพิ่มเติมด้วย โดยนำพฤติกรรมการทำงานที่ดีของนักวิชาการพัฒนาฝีมือแรงงานมาวิเคราะห์เนื้อหา จัดเป็นกลุ่มๆ และในแต่ละกลุ่มแยกระดับตามเกณฑ์ที่มีอยู่ในพจนานุกรมสมรรถนะ

การวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

การวิเคราะห์หน้าที่หลักในงานพบว่า ส่วนใหญ่แล้วสอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบ หลักที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ปรับปรุงใหม่ มีเพียงสองหน้าที่รับผิดชอบหลักที่เพิ่มเติม คือ (1) หน้าที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันฝีมือแรงงาน เช่น หาข้อมูลการแข่งขันฝีมือแรงงานของต่างประเทศ ทำแผนติดตามประเมินผลการแข่งขัน การประชาสัมพันธ์การแข่งขัน การทำคำสั่ง การปฏิบัติงาน การจัดตั้งอนุกรรมการ และจัดทำคำของบประมาณสำหรับการจัดการแข่งขันเพื่อยกระดับฝีมือแรงงาน (2) ติดต่อบริษัทงานกับองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้สามารถดำเนินงานในการฝึกอบรมและการทดสอบฝีมือแรงงาน

สำหรับการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน พบว่า สมรรถนะหลักของข้าราชการทั้ง 5 สมรรถนะปรากฏในการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน โดยพบว่าการบริการที่ดี มีความถี่สูงสุด รองลงมาคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ จริยธรรม และการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (ซึ่งพบเพียงหนึ่งเหตุการณ์เท่านั้น)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน ตามการศึกษาเรื่องระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่นั้น สายนักวิชาการฝึกอาชีพจัดอยู่ในกลุ่มงานส่งเสริมการศึกษา (Public Education) ซึ่งสมรรถนะประจำกลุ่มงานได้แก่ การเข้าใจผู้อื่น การพัฒนาศักยภาพคน และศิลปะการสื่อสารจูงใจ แต่จากการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน พบว่าสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่มีความถี่สูง 3 ลำดับแรกคือ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ และการพัฒนาศักยภาพผู้อื่น ส่วนลำดับถัดไปได้แก่ การเข้าใจผู้อื่น การดำเนินการเชิงรุก และการคิดวิเคราะห์

สำหรับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาตัวอย่างสมรรถนะโดยให้ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมองว่า นักวิชาการฝึกอาชีพที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น มีพฤติกรรมการทำงานอย่างไร เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วพบว่ามีสมรรถนะต่างๆ ได้แก่ การบริการที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ จริยธรรม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และการพัฒนาศักยภาพคน ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้สนับสนุนให้เห็นว่า นอกจากสมรรถนะหลักทั้ง 5 แล้ว การพัฒนาศักยภาพคน เป็นสมรรถนะที่เด่นที่สุดของสายงานนักวิชาการฝึกอาชีพ

สรุปสมรรถนะสำหรับสายงานนักวิชาการฝึกอาชีพ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับสายนักวิชาการฝึกอาชีพ พบว่า นักวิชาการฝึกอาชีพมีหน้าที่รับผิดชอบหลักที่หลากหลาย ทำให้นักวิชาการฝึกอาชีพแต่ละคนต้องการความรู้ที่แตกต่างกันไปตามหน้าที่รับผิดชอบหลัก นอกจากนี้ การพัฒนาศักยภาพคนแม้จะพบว่าเป็นสมรรถนะที่เด่นที่สุดของสายงานนี้ แต่ก็ไม่ใช่ว่านักวิชาการฝึกอาชีพจากคนทำหน้าที่ในการฝึกอาชีพ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอ ดังนี้ (1) ให้มีการกำหนดความรู้ที่แตกต่างกันสำหรับนักวิชาการฝึกอาชีพที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน ถ้าจำเป็นต้องมีการหมุนเวียนงานก็ทำได้เฉพาะผู้ที่มีความรู้ที่จะทำหน้าที่นั้นๆ ได้ (2) ทักษะและสมรรถนะหลักทั้ง 5 น่าจะสามารถใช้ร่วมกันได้กับนักวิชาการฝึกอาชีพทุกคน แต่สมรรถนะประจำกลุ่มอาจจะยังไม่ควรกำหนดให้

3.3 สรุปรูปแบบสมรรถนะ สำหรับข้าราชการพลเรือนไทย

สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับ Hay Group ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทำการศึกษาเพื่อกำหนด Competency Model หรือรูปแบบสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) โดยใช้ข้อมูลในการศึกษาจาก 3 แหล่งคือ

- 1) ข้อมูลจากแบบสำรวจลักษณะงานที่เก็บจากข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศ
- 2) ข้อมูลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูลสมรรถนะ
- 3) ข้อมูลการใช้สมรรถนะขององค์การภาครัฐในต่างประเทศที่มีอยู่ในฐานข้อมูลของบริษัทที่ปรึกษา

Competency Model สำหรับข้าราชการพลเรือนไทยประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่ม

สมรรถนะหลัก คือ คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย สมรรถนะ 5 สมรรถนะคือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)
4. จริยธรรม (Integrity)
5. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork)

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน คือสมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น โดย Competency Model กำหนดให้แต่ละกลุ่มงานมีสมรรถนะประจำกลุ่มงานกลุ่มงานละ 3 สมรรถนะ ยกเว้นกลุ่มงานนักบริหารระดับสูงจะมี 5 สมรรถนะ สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกันคือ

1. การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking)
2. การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking)
3. การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others)
4. การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable)
5. การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking)
6. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity)
7. ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding)

8. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness)
9. การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness)
10. ความถูกต้องของงาน (Concern for Order)
11. ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence)
12. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility)
13. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)
14. สภาวะผู้นำ (Leadership)
15. คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality)
16. วิสัยทัศน์ (visioning)
17. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation)
18. ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership)
19. การควบคุมตนเอง (Self Control)
20. การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others)

ดังนั้นสำหรับแต่ละตำแหน่งงานจะมีสมรรถนะประจำ 8 สมรรถนะคือสมรรถนะหลัก (Core Competencies) 5 สมรรถนะ แต่จากการจำแนกกลุ่มงาน (Functional Competencies) 3 สมรรถนะ และจากการดำเนินการเก็บข้อมูลสมรรถนะในส่วนราชการ ได้แก่ กรมทางหลวง (บุคลากรและนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (นักวิชาการฝึกอาชีพ) และกรมศิลปากร ทำให้ได้ข้อสรุปว่า สมรรถนะหลักทั้ง 5 สมรรถนะเป็นสมรรถนะที่พบในข้าราชการโดยทั่วไป สำหรับสมรรถนะประจำกลุ่มงานที่กำหนด 3 สมรรถนะ พบว่ามีเพียงบางสมรรถนะเท่านั้นที่ปรากฏ ซึ่งอาจเนื่องมาจากโครงสร้างองค์กรภาครัฐที่ซับซ้อน

ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการศึกษาระดับปฐมวัยและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทย

วรรณพร กาญจนานภา (2544) ได้ศึกษา สภาพและปัญหาการจัดการศึกษา การเลี้ยงดูเด็กปฐมวัยในสถานศึกษารับเลี้ยงเด็ก ของกระทรวงกลาโหม โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือผู้บริหาร 119 คน บุคลากรทางการศึกษาปฐมวัย 119 คน และผู้ปกครอง 119 คน ผลการศึกษาพบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกอาคารเรียน จัดให้มีสนามและเครื่องเล่นสำหรับเด็ก อาคารเรียนเป็นอาคารชั้นเดียว ภายในห้องเรียนให้แต่ละห้องจัดตกแต่งกันเอง มีการบริหารตามนโยบายของหน่วยงาน สวัสดิการกองทัพและการดำเนินงานโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร งบประมาณ

ในการดำเนินงานได้มาจาก ค่าธรรมเนียมที่เก็บจากผู้ปกครอง การนิเทศการสอน บุคลากรใช้วิธีการอบรมสัมมนาในการจัดการเรียนการสอนใช้หลักสูตรและตารางกิจกรรมที่จัดทำขึ้นเอง กิจกรรมที่ใช้ ได้แก่ การเล่านิทานหรือเรื่องราวต่างๆ เลือกใช้สื่อการเรียนการสอนจากธรรมชาติ ประเภทของสื่อที่ใช้คือ เพลงหรือดนตรี วัสดุและประเพณีผลเด็ก โดยใช้การสังเกต มีการคัดเลือกบุคลากรที่มีสุขภาพร่างกายและจิตใจสมบูรณ์ บุคลากรมีหน้าที่จัดการเรียนการสอนและเลี้ยงดูเด็ก การประเมินผลบุคลากรจะใช้การสังเกตความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับเด็ก อาหารหรือของว่างจัดเตรียมโดยบุคลากรภายใน เป็นต้น ปัญหาพบว่า พื้นที่ทั้งภายใน ภายนอกอาคารเรียนคับแคบ งบประมาณในการบริหารงานไม่เพียงพอต่อการใช้จ่าย และบุคลากรที่ทำหน้าที่นิเทศการสอนไม่เพียงพอ ในการเรียนการสอนพบว่า ขาดแคลนสื่อการเรียนการสอนและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการเลี้ยงดูเด็กแตกต่างกัน ส่วนผู้รับผิดชอบการจัดโภชนาการยังไม่เคยเข้ารับการอบรมทางด้านโภชนาการเด็ก และผู้ปกครองคนในชุมชนมีภารกิจ ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมในสถานรับเลี้ยงเด็กได้

พัชนี วงษ์ยงฉิม (2545) ได้ศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้เด็กวัยอนุบาลในโรงเรียนและศูนย์เด็กเล็กในภาคกลาง โดยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้บริหารจำนวน 8 คน ครูอนุบาล จำนวน 19 คน และเด็กวัยอนุบาล จำนวน 588 คน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. ด้านนโยบายในการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีการวางนโยบายการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ด้านกิจกรรม และด้านบุคคล จัดอาคารสถานที่ ที่มีความสะดวกสบายในการเคลื่อนไหว ให้เด็กมีความรู้สึกปลอดภัย อบอุ่น การจัดกิจกรรม สื่อ วัสดุการเรียน ให้มีความเหมาะสมกับพัฒนาการของเด็ก มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกัน มีการส่งเสริมครูในการจัดสภาพแวดล้อม จัดส่งครูเข้ารับการอบรมในเรื่องการใช้สื่อ วัสดุอุปกรณ์การเรียน มีการติดตามผลการจัดสภาพแวดล้อมด้วยวิธีการสังเกต สนทนาซักถาม และผลตอบกลับจากผู้ปกครองมีการประสาน ระวังครูกับผู้บริหาร จัดประชุมเพื่อช่วยกันพัฒนาทุกๆ เดือน

2. ด้านการจัดสภาพแวดล้อม พบว่า การดำเนินการจัดสภาพแวดล้อมด้านกายภาพในโรงเรียนและศูนย์ทั้ง 4 สังกัด ส่วนใหญ่มีพื้นที่ภายนอกอย่างกว้างขวางและภายในคับแคบ มีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องเล่นจำนวนน้อย ไม่มีห้องนอนที่แยกออกมาเป็นสัดส่วน การดำเนินการจัดสภาพแวดล้อมและด้านกิจกรรม ครูจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับวัยของเด็ก จัดให้มี

สภาพแวดล้อมทางกายภาพภายในที่เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้พื้นที่ ผลการวิจัย สรุปแนวทางในการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ภายในโรงเรียนอนุบาล ตามแนว การเรียนรู้ภาษาธรรมชาติแบบองค์รวม โดยมีเงื่อนไขของเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนอนุบาลจาก ระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นข้อกำหนดในภาพรวมของกายภาพ แต่มีความต่างของการ จัดพื้นที่ในห้องเรียน ที่เน้นการจัดกิจกรรม 6 – 8 มุม จำนวนนักเรียนต่อหนึ่งมุม กิจกรรม 4 – 6 คน จัดให้พื้นที่ส่วนกลางห้องเรียน เป็นพื้นที่ว่างใช้งานแบบเอนกประสงค์ ไม่เน้นการจัดโต๊ะเรียนอย่าง เป็นระบบและใช้พื้นที่ระเบียง พื้นที่ทุกๆ ส่วนในโรงเรียน รวมถึงพื้นที่ส่วนเอนกประสงค์ต่างๆ ใน การทำกิจกรรมการเรียนการสอน

เกรียงศักดิ์ เรืองศรี (2544) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการจัดการเรียนการสอนระดับ ก่อนประถมศึกษา ในโรงเรียนอนุบาลอำเภอ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ โดยใช้รูปแบบพัฒนาโรงเรียนแบบเครือข่าย สหวิทยาเขต ตัวอย่างประชากรที่ใช้วิจัยคือ ผู้บริหารและครูผู้สอนระดับก่อนประถมศึกษา จำนวน 500 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนรับนโยบายการจัดการเรียนการสอนจาก สำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างมาตรฐานและคุณภาพการจัดการเรียนการสอน ของโรงเรียน
2. ผู้บริหาร โรงเรียน และครูได้จัดสภาพแวดล้อม ที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการ เรียนการสอน โดยคำนึงถึงบรรยากาศในการเรียนรู้ ความสะอาด ความปลอดภัย และความพร้อม ของอาคารสถานที่
3. สำหรับการจัด และพัฒนาบุคลากร มีการเตรียมบุคลากร โดยผู้บริหาร โรงเรียนได้พิจารณาจัดครูที่มีประสบการณ์ในการสอนระดับก่อนประถมศึกษาเข้าสอน นอกจากนี้ ยังได้ส่งครูเข้ารับการฝึกอบรม และศึกษาดูงานนอกสถานที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน
4. การปรับใช้หลักสูตร และคู่มือระดับก่อนประถมศึกษา พ.ศ. 2540 ของกรม วิชาการมีความเหมาะสมกับเด็ก และสภาพท้องถิ่น ผู้ปกครอง ได้รับการชี้แจงเกี่ยวกับแนวทาง และวิธีการดำเนินการจัดกิจกรรมตามหลักสูตร
5. ครูวางแผนและจัดเตรียมกิจกรรมเหมาะสมกับวัยของเด็ก สอดคล้องกับ ตารางกิจกรรมประจำวันเพื่อพัฒนาเด็กทุกด้าน ทำให้เด็กได้เรียนรู้อย่างมีความสุข
6. ครูเลือกใช้สื่อการเรียนการสอน เครื่องเล่น และวัสดุอุปกรณ์ประกอบการจัด กิจกรรมได้เหมาะสมกับวัยของเด็ก ครูใช้สื่อที่สามารถฝึกการเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้สื่อที่มีอยู่ รอบตัวเด็ก

7. ครูจัดประสบการณ์โดยเน้นให้เด็กปฏิบัติจริง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของเด็ก เมื่อพบว่าเด็กมีปัญหาในการเรียนรู้ ครูได้ให้ความสนใจเด็กมากขึ้น และขอความร่วมมือกับผู้ปกครองในการแก้ไขปัญหา

8. การประเมินพัฒนาการของเด็ก ใช้วิธีสังเกตและจดบันทึก

9. ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการนิเทศภายใน และติดตามผล ตลอดจนให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

ส่วนปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่พบ คือ โรงเรียนขาดงบประมาณในการสนับสนุนเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ขาดบุคลากรที่จบวุฒิการศึกษาปฐมวัย ครูไม่สามารถจัดกิจกรรมประจำวันได้ครบตามตารางกิจกรรมประจำวัน และการนิเทศการสอนยังทำได้น้อยครั้งและไม่ต่อเนื่อง

นวนลนภา สีใส (2531) ได้ศึกษาสภาพ และปัญหาการจัดการสอนชั้นเด็กเล็กตามโครงการอนุบาลศึกษา ในโรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ครูผู้สอนชั้นเด็กเล็ก ในสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาชลบุรี จำนวน 110 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ คะแนนเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัย สภาพการจัดการสอนชั้นเด็กเล็กพบว่า มีการจัดโดยเฉลี่ย 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ อนามัยและโภชนาการ การจัดประสบการณ์ การบริหารสื่อการสอนแนวการจัดประสบการณ์และการนิเทศตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้านปรากฏว่า สภาพที่จัดเป็นอันดับแรกในแต่ละด้าน คือ ด้านการบริหารการจัดห้องเรียนมีสภาพแข็งแรง อากาศถ่ายเทสะดวก และแสงสว่างพอเพียง ด้านการนิเทศ ผู้นิเทศ แนะนำการจัดประสบการณ์ การใช้แผนการจัดประสบการณ์ และการจัดห้องเรียน ด้านแนวการจัดประสบการณ์ มีเอกสารประกอบแนวการจัดประสบการณ์เพียงพอ ได้แก่ แผนการจัดประสบการณ์ คู่มือการผลิตสื่อ และคู่มือการวัดผล ด้านการจัดประสบการณ์ มีการจัดกิจกรรมให้แสดงออกตามจินตนาการด้วยกิจกรรมสร้างสรรค์ เช่น วาดภาพ ปั้น ประดิษฐ์ เป็นต้น ด้านสื่อการสอน มีการใช้สื่อพัฒนากล้ามเนื้อ และประสาทสัมผัส เช่น ภาพตัดต่อ เครื่องเล่นสนาม ลูกบอล เป็นต้น ด้านอนามัยและโภชนาการ มีการฝึกให้เด็กช่วยตัวเอง ในเรื่องการรับประทานอาหาร การใช้ห้องน้ำ ห้องส้วม การแต่งกาย ส่วนปัญหาการจัดการเรียนการสอนชั้นเด็กเล็กพบว่า ครูประสบปัญหาที่เกี่ยวกับการนิเทศ ปัญหาเกี่ยวกับแนวการจัดประสบการณ์ ปัญหาเกี่ยวกับสื่อการสอน ปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร ปัญหาเกี่ยวกับการจัดประสบการณ์ ปัญหาเกี่ยวกับการอนามัยและโภชนาการ

ระพีพรรณ สายทอง (2542) ได้ศึกษา สภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมระดับปฐมวัยศึกษา ของครูปฐมวัยที่มีวุฒิทางการศึกษาปฐมวัย และครูปฐมวัย ที่ไม่มีวุฒิทางการศึกษาปฐมวัย ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยกลุ่มตัวอย่างคือครูปฐมวัย จำนวน 714 คนและผู้บริหารจำนวน 382 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที (t-test) ผลการศึกษาพบว่า สภาพการจัดกิจกรรมของครูปฐมวัยที่มีวุฒิ และครูปฐมวัยที่ไม่มีวุฒิทางการศึกษาปฐมวัยทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการจัดกิจกรรมประจำวัน ด้านการจัดสภาพแวดล้อม ด้านการประเมินพัฒนาการ และด้านปฏิสัมพันธ์โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 สภาพการปฏิบัติและสภาพปัญหาการจัดกิจกรรม ระดับปฐมวัยศึกษา ของผู้บริหาร พบว่า การปฏิบัติทั้ง 4 ด้าน คือ การจัดกิจกรรมประจำวัน การเตรียมบุคลากร การส่งเสริมการจัดกิจกรรม และการนิเทศ ติดตาม โดยภาพรวมมีการปฏิบัติปานกลาง มีปัญหาน้อย ปัญหาการจัดกิจกรรมระดับปฐมวัยศึกษา พบว่า ขาดครูปฐมวัยที่มีวุฒิทางการศึกษา ระดับปฐมวัยศึกษา ขาดสื่ออุปกรณ์ ขาดเครื่องเล่นสนาม จำนวนเด็กมากเกินไป ผู้ปกครองไม่เข้าใจการจัดกิจกรรมระดับปฐมวัย ผู้บริหารขาดความรู้ในการนิเทศ ติดตาม การจัดกิจกรรมระดับปฐมวัยศึกษา และครูระดับประถมศึกษา ไม่เข้าใจการจัดกิจกรรมระดับประถมศึกษา

อภิสมัย วุฒิพรพงษ์ (2540) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารวิชาการระดับปฐมวัยในโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด 8 จังหวัด หัวหน้าสายปฐมวัย 8 คน และครูปฐมวัย 39 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่และค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

1. งานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ มีการนำแนวทางการใช้หลักสูตรและแผนการจัดประสบการณ์มาปรับปรุงหรือพัฒนาก่อนนำไปใช้ โดยปรับเนื้อหา กิจกรรม ให้เข้ากับโรงเรียนและเอกชน
2. งานการเรียนการสอน จุดเน้นการจัดกิจกรรม คือ การจัดให้สอดคล้องกับพัฒนาการของเด็ก ยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง จัดครูเข้าสอนตามวิชาเอกและโทปฐมวัยศึกษา ติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมโดยการเยี่ยมชั้นเรียน และตรวจบันทึกการสอน
3. งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน มีการสำรวจความต้องการของครูส่วนใหญ่เก็บสื่อของปฐมวัยไว้ในห้องเรียน และติดตามการใช้สื่อ โดยสังเกตการณ์

ใช้สื่อ สภาพของสื่อและการเพิ่มจำนวนสื่อในชั้นเรียน สื่อที่ใช้มากที่สุดคือ บล็อก เกมการศึกษา และหนังสือ

4. การวัดผลและประเมินผล จัดให้มีเอกสาร คู่มือ อุปกรณ์ และเครื่องมือที่จำเป็นในการวัดและประเมินพัฒนาการเด็กอย่างเพียงพอ วิธีที่ใช้มากที่สุดคือ การสังเกต และผู้บริหารกำกับติดตาม โดยการสังเกตพฤติกรรมการสอนของครู

5. ห้องสมุด ส่วนใหญ่จัดเป็นเอกเทศ ทุกโรงเรียนมีการจัดมุมหนังสือในห้องเรียน หนังสือที่มีเป็นส่วนใหญ่คือ หนังสือประกอบคำบรรยาย ส่วนห้องสมุดของเล่น มีการจัดการบางโรงเรียน

6. งานนิเทศภายใน กิจกรรมที่จัดมากที่สุดคือ การประชุมก่อนเปิดภาคเรียน การเยี่ยมชั้นเรียน ส่วนใหญ่ครูต้องการได้รับการนิเทศ เรื่องเทคนิควิธีสอน

นารีนุช สมวาสนาพานิช (2544) ได้ศึกษาสภาพ และปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 97 คน ครูจำนวน 338 คน วิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ คำนวณเป็นค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาสรุปว่า 1) ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และใช้ประวัติข้อมูลบุคลากรในการกำหนดความจำเป็น 2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี มีการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน และมุ่งพัฒนาบุคลากรโดยรวมทั้งโรงเรียน เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร 3) การดำเนินงานตามแผนการพัฒนาบุคลากรเน้นการพัฒนารายกลุ่ม ดำเนินการโดยใช้การประชุมชี้แจง และสร้างความเข้าใจผู้เกี่ยวข้อง วิธีการดำเนินกิจกรรมรายบุคคล คือ การส่งบุคลากรเข้ารับการบรรยาย ประชุม อบรม สัมมนา และรายกลุ่มใช้วิธีการฝึกอบรม เกี่ยวกับเนื้อหาสาระการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินงานตามแผน โดยเน้นด้านประสิทธิภาพใช้วิธีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และสรุปผลนำเสนอในที่ประชุมและนำผลไปปรับปรุงแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป ส่วนปัญหาการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับน้อย

สุภานันท์ แก้วประไพ (2544) ได้ศึกษา บทบาทในการบริหารวิชาการระดับปฐมวัยศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือผู้บริหารและครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร จำนวน 565 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่าที (t - test)

ผลการศึกษาพบว่า 1) ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็น เกี่ยวกับบทบาทในการบริหารงาน วิชาการปฐมวัยศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุดเรียงตามลำดับคือ ด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ด้านการวัดผลและการประเมิน พัฒนาการ ด้านการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ ด้านการนิเทศการเรียนการสอน ด้านสื่อการเรียน การสอน ด้านห้องสมุด และด้านการประชุมอบรมทางวิชาการ 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มี ประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารวิชาการ ระดับปฐมวัยศึกษาของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน 3) ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน จะ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ บทบาทในการบริหารวิชาการระดับปฐมวัยศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนในกรุงเทพมหานครไม่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัย และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในประเทศไทย พบว่า ส่วนใหญ่สนใจที่จะศึกษา ปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยในหลายประเด็น เช่น สภาพและปัญหาการจัดการเรียน การสอน การบริหารงานวิชาการ งานเกี่ยวกับบุคลากร สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงสภาพและปัญหาของการจัดการศึกษาปฐมวัยโดยทั่วไป ซึ่งผู้วิจัยได้พบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยนั้น เป็นสิ่งที่ **หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก** ในฐานะ ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ ความสามารถหรือสมรรถนะในเรื่องและปัจจัยทางการบริหารจัดการศึกษา ปฐมวัย หรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของตนตามพันธกิจหรือภารกิจหัวหน้า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบรรลุเป้าหมาย ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ ในขณะเดียวกันยังนำเอาปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาระดับปฐมวัยดังกล่าว แล้ว ไปกำหนดเป็นกรอบภารกิจของหน้าที่หลักในงานและการวิเคราะห์งานในการกำหนด **รูปแบบสมรรถนะ** สำหรับตำแหน่งหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้