

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดอ่างทอง ได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากแนวคิดเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายการนำเสนอ ดังนี้

1. สมรรถนะของครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
  - 1.1 ความหมายของสมรรถนะ
  - 1.2 ความเป็นมาของสมรรถนะ
  - 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ
  - 1.4 ประเภทของสมรรถนะ
  - 1.5 สมรรถนะของครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
  - 1.6 การนำสมรรถนะของครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไปประยุกต์ใช้
2. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
  - 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
  - 2.3 วิธีการพัฒนาบุคลากร
  - 2.4 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
  - 2.5 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร
3. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทอง
  - 3.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 3.2 การถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 3.3 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - 3.4 บริบทศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทอง
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. สมรรถนะของครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

### 1.1 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ เรียกได้อีกอย่างว่าขีดความสามารถ ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Competency โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่าสมรรถนะไว้ ดังนี้

นันทิยา ชัยชนะเลิศ (2552, หน้า 32) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคลในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆที่จำเป็น เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ดังนั้น สมรรถนะเป็นเครื่องมือชี้วัดความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลปฏิบัติงานต่างกัน

เพียงพันธุ์ กิจพาศิษฐ์เจริญ (2552, หน้า 26) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคิด ตลอดจนคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพ สร้างผลงาน ได้โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นและเกิดผลงานสูงสุดที่องค์กรต้องการ

ธัญญา สันกวาน (2553, หน้า 29) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมบุคคลให้มีความรู้ ทักษะ มีความสามารถ และมีคุณลักษณะทางด้านต่าง ๆ ทำให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

ธวัช กงเติม (2554, หน้า 19) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะของครูที่จะแสดงออกเป็นวิถีคิดและพฤติกรรมในการปฏิบัติของแต่ละบุคคล และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ฉันทนา บุญมาก (2555, หน้า 21) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะตัวที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเกณฑ์ที่องค์กรกำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและโดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย

นราภรณ์ วงศ์พระคุณ (2555, หน้า 19) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลในองค์กรที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานของตนที่รับผิดชอบให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะที่คาดหวังไว้นั้นอย่างชัดเจนหรือสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง

อิสหาค นุ้ยโสภา (2556, หน้า 42) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่มีในตัวบุคคลได้แก่ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจ และคุณลักษณะที่เหมาะสมที่สามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จารุวรรณ จันเลื่อน (2557, หน้า 24) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลากรและองค์กรช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตนเองว่าอยู่ในระดับใด และจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้นทำให้เกิดการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้บรรลุผลงานตามเป้าหมาย

นิทัศน์ หามนตรี (2557, หน้า 10) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง พลังที่มีอยู่ในตัวคนหนึ่งที่ประกอบไปด้วยความรู้ ทักษะ ความสามารถ คุณลักษณะและพฤติกรรมที่โดดเด่น ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จบรรลุตามจุดประสงค์ที่กำหนดแบบยอดเยี่ยม

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะบุคคล ซึ่งบุคคลนั้นจะแสดงออกมาเป็นวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงาน ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล อันจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน และบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้

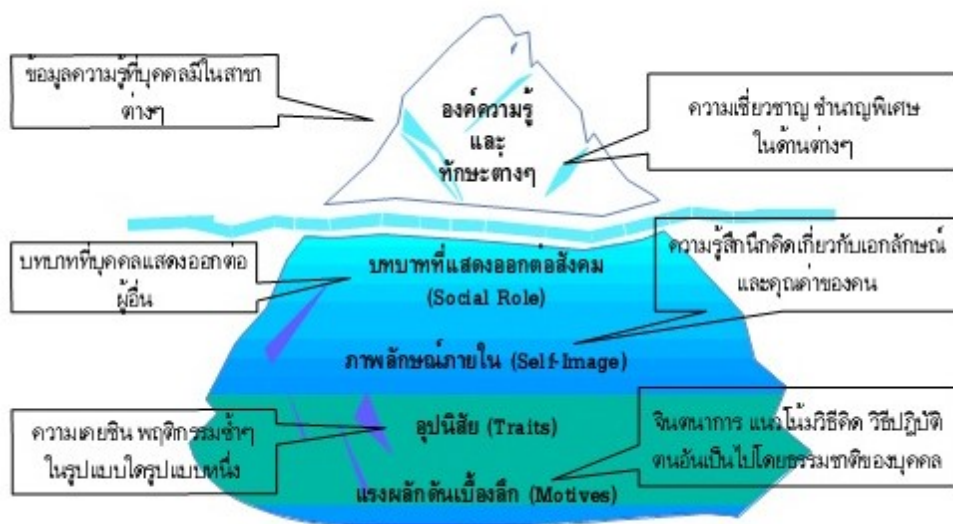
## 1.2 ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะ ได้มีผู้ให้แนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะไว้หลายท่าน ดังนี้

แมคเคลแลนด์ (McClelland) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีทัศนคติและนิสัยอย่างไร แมคเคลแลนด์ได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ แก้ไขปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ กระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก (ซึ่งผิดกฎหมาย) และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าการทดสอบความถนัดไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) แมคเคลแลนด์ได้เก็บข้อมูลของกลุ่มผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานไม่ใช่การทดสอบแบบทดสอบความถนัด บทความเรื่อง Testing for competence rather than for intelligence ของแมคเคลแลนด์ที่ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1973 ได้รับการกล่าวถึง อย่างกว้างขวางจากนักวิชาการทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย แมคเคลแลนด์ได้ทำให้สมรรถนะได้รับความสนใจศึกษาและใช้กันต่อ ๆ มาถึงทุกวันนี้ (นิทัศน์ หามนตรี, 2557, หน้า 10)

แนวคิดสมรรถนะอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ดังภาพประกอบ 2 ซึ่งมีความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบได้กับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่

มองเห็นได้ยากอยู่ใต้ผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาพลักษณ์ภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ภาพประกอบ 2 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา : นิตศน์ หามนตรี, 2557, หน้า 11

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้/ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะจุดกำหนดของสมรรถนะ เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1970 เมื่อบริษัทแมคเบอร์ (McBer) ได้รับการติดต่อจากกระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกา (The US State Department) ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศไทยในต่างประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก (Foreign Service Information Office FSIOs) มีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรมและเรื่องราวของประเทศไทยให้กับประเทศเหล่านั้น ซึ่งต่อมากระทรวงการต่างประเทศสหรัฐอเมริกาได้ว่าจ้างให้บริษัทแมคเบอร์ ภายใต้การนำของแมคเซลแลนด์ ได้รับมอบหมายให้ทำคือ การหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่าและสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ FSIOs ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเซลแลนด์ได้เขียนบทความ “Testing for competency rather for

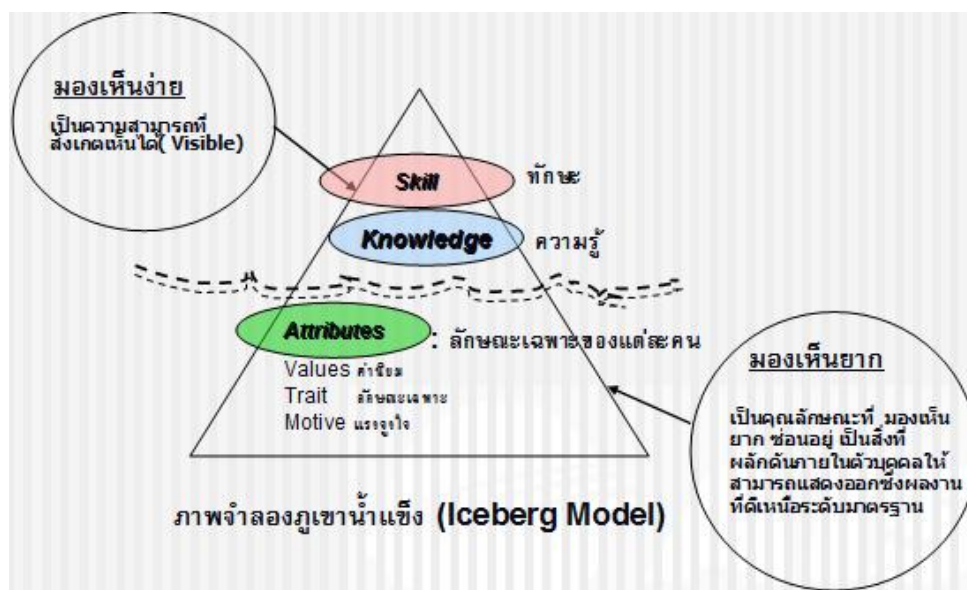
intelligence” ในปี ค.ศ. 1973 วารสารชื่อ American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ เรียกว่า หลักการสัมภาษณ์โดยอิงพฤติกรรม (Behavioral Event Interview BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี เสนอให้ค้นหาความสามารถของบุคคลมากกว่าการค้นหาแต่เฉพาะความเฉลียวฉลาด โดยเขาได้ระบุในบทความว่าการทดสอบเชาว์ปัญญาและความรู้อย่างเดียวไม่สามารถนำมากำหนดหรือทำให้ทราบว่าคนนั้นจะทำงานได้ผลงานสูงหรือประสบความสำเร็จในชีวิต แต่ตัวสมรรถนะต่างหากที่จะชี้ให้เห็นถึงคนที่มีผลงานสูง (High performers) (นิทัศน์ หามนตรี, 2557, หน้า 11)

### 1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามความคิดของแมคเคลแลนด์ (McClelland) มี 5 ส่วน (พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 16) คือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดได้นั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวเอง (Self-concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น
4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น
5. แรงจูงใจ/เจตคติ (Motives/attitude) เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

องค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบ ดังภาพประกอบ 3



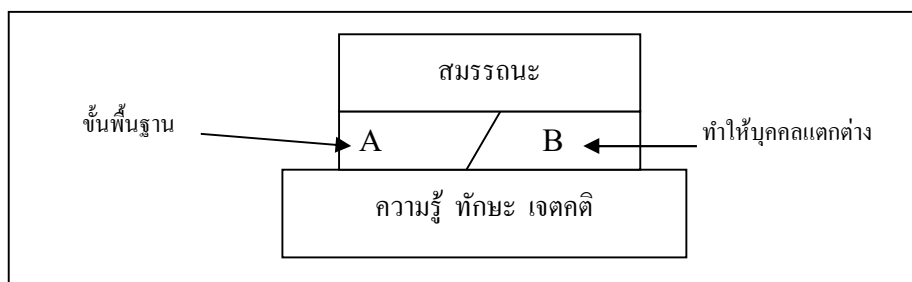
ภาพประกอบ 3 Iceberg model ของสมรรถนะ

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 16

จากภาพจะเห็นได้ว่า ทักษะ (Skill) และ ความรู้ (Knowledge) อยู่ส่วนบน ซึ่งหมายถึงว่า ทั้งทักษะ และ ความรู้สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะ โดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และมีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

จากแนวคิดของแมคเคิลเลนดั้น สกอตต์ พารี เห็นควรจะรวมส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes)

ดังนั้นบางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วน คือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของแมคเคิลเลนดั้นกล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นจาก ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ หรือ ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 17

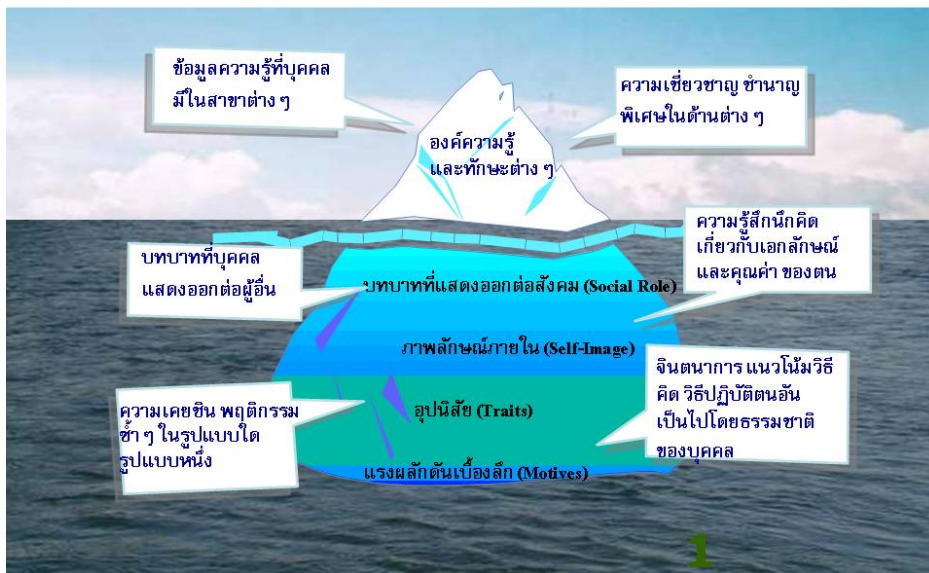
จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้นความรู้ใดๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้แล้วสามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึง หมายถึง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั่นเอง ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถ และมีรายได้จากการสอน ถือเป็นสมรรถนะ ในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ได้ถือเป็นสมรรถนะ หรือในกรณี เจตคติ/แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรงตามเวลาหรือก่อนกำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้น สามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold competencies) หมายถึง ความรู้ หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน ดังภาพประกอบ 5

## โมเดลภูเขาน้ำแข็ง



ภาพประกอบ 5 โมเดลภูเขาน้ำแข็ง

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, 2546, หน้า 17

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ สามารถแยกได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งส่วนที่มองเห็นได้ง่าย ได้แก่ องค์ความรู้และทักษะต่างๆ ความรู้ และส่วนที่มองเห็นได้ยาก คือ แรงผลักดันเบื้องลึก ลักษณะนิสัย ภาพลักษณ์ของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของคนแต่ละคนเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก เปรียบได้ดังส่วนใต้ผิวน้ำของภูเขาน้ำแข็ง

### 1.4 ประเภทของสมรรถนะ

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ส่วนมาตรฐานและวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการกำหนดสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เพื่อไว้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับข้าราชการหรือพนักงานครู และบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่น ไว้ 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก ให้ใช้สมรรถนะหลักที่ ก.จ. ก.ท และก.อบต. กำหนดสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกตำแหน่ง ประกอบด้วย

#### 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์



- 1.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม
- 1.3 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน
- 1.4 การบริการเป็นเลิศ
- 1.5 การทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะตามสายงาน ให้อุบลโลมาใช้สมรรถนะประจำสายงานตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขประเมินผลงานข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะมาปรับเป็นตัวชี้วัดในการประเมินตามความเหมาะสม ดังนี้

2.1 สมรรถนะตามสายงานสำหรับตำแหน่งในสายงานการสอน (ตำแหน่งครูผู้ดูแลเด็ก หัวหน้าสถานศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ช่วย ครู) ประกอบด้วย

- 2.1.1 การออกแบบการเรียนรู้
- 2.1.2 การพัฒนาผู้เรียน
- 2.1.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน

2.2 สมรรถนะตามสายงานสำหรับตำแหน่งในสายงานนิเทศการศึกษา และสายงานบริหารสถานศึกษา (ตำแหน่งศึกษานิเทศก์ รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา) ประกอบด้วย

- 2.2.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์
- 2.2.2 การสื่อสารและการจูงใจ
- 2.2.3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- 2.2.4 การมีวิสัยทัศน์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 25) ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ
  - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
  - 1.2 การบริการที่ดี
  - 1.3 การพัฒนาตนเอง
  - 1.4 การทำงานเป็นทีม
  - 1.5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู
2. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ
  - 2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
  - 2.2 การพัฒนาผู้เรียน

### 2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน

### 2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

### 2.5 ภาวะผู้นำครู

### 2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้

กฤษณา ศรีสุข (2557, หน้า 29) ได้กล่าวว่า สมรรถนะสามารถแบ่งได้แตกต่างกันไปในแต่ละสายงานแต่สมรรถนะที่ทุกสายงานต้องมี คือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะตามตำแหน่งที่รับผิดชอบหรือสมรรถนะประจำสายงานซึ่งมี 2 สมรรถนะนั้น มีจุดประสงค์เพื่อนำพาให้สมาชิกในองค์กรได้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

สมรรถนะหลัก (Core competency) เป็นสมรรถนะร่วมที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนต้องมีเพราะเป็นสมรรถนะพื้นฐานของบุคลากรที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งหน้าที่ประสบความสำเร็จประกอบด้วย 4 สมรรถนะย่อย คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น เพื่อให้งานสำเร็จ ถูกต้อง สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานและพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
2. การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจที่จะปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้รับบริการ เช่น นักเรียน ครู ผู้ปกครองพึงพอใจ
3. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ พร้อมกับติดตามศึกษาองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาตนเองและวิชาชีพ
4. การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจ สนับสนุน ส่งเสริม ช่วยเหลือให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์ดี ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ และมีภาวะผู้นำ-ผู้ตามที่ดี

สมรรถนะประจำสายงาน (Functional competency) หมายถึง สมรรถนะเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง เช่น ผู้บริหาร ครูและ ศึกษานิเทศก์ ทำให้สามารถปฏิบัติงานในสายงานนั้น ๆ ได้สำเร็จตามเป้าหมายซึ่งสมรรถนะประจำสายงานของครูนั้น ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1. การจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร สถานศึกษา ความรู้ลึกเรื่องเนื้อหาสาระ เทคนิคกระบวนการจัดการเรียนรู้ การสร้าง การเลือก การใช้สื่อ แหล่งเรียนรู้และนวัตกรรมทางการศึกษา ตลอดจนการวัดผลและประเมินผลการจัดการเรียนรู้

2. การพัฒนาผู้เรียน หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่ผู้เรียน ทั้งคุณธรรม จริยธรรม ทักษะชีวิต สุขภาพพลานามัย ความเป็นประชาธิปไตย ความเป็นไทย รวมไปถึงการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

3. การบริหารจัดการชั้นเรียน หมายถึง ความสามารถในการกำกับดูแลชั้นเรียน สร้างบรรยากาศในการจัดการเรียนรู้ จัดทำข้อมูลสารสนเทศประจำชั้นและประจำวิชา

4. การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การวิจัย คือ ความสามารถในการคิดแยกแยะ ทำความเข้าใจในประเด็นต่าง ๆ แล้ว สรุปเป็นกฎเกณฑ์หลักการ สามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

5. การสร้างความร่วมมือกับชุมชน หมายถึง การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน เพื่อดึงชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการสนับสนุน ส่งเสริมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สุโม่ บิลโบ (2558, เว็บไซค์) ได้กล่าวว่า การจะพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพหรือมีทักษะทั้งหลายที่กล่าวมาข้างต้นครู คือ ผู้ที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยสนับสนุน ส่งเสริม อำนวยความสะดวก คอยชี้แนะแนวทาง คอยเป็นที่ปรึกษา ผลักดันและออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพจนกระทั่งสามารถแสดงศักยภาพต่าง ๆ ออกมาได้อย่างครบถ้วน และครูผู้สอนที่ดีต้องมีลักษณะและมีสมรรถนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสามารถนำความรู้ ทักษะ และเจตคติของตนเองมาพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ มีทักษะ และมีเจตคติที่ดี ที่พร้อมจะออกไปประกอบอาชีพและใช้ชีวิตอย่างมีความสุขได้ในที่สุด และสมรรถนะของครูผู้สอนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core competency) 5 ประการ ได้แก่
  - 1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน
  - 1.2 การบริการที่ดี
  - 1.3 การพัฒนาตนเอง
  - 1.4 การทำงานเป็นทีม
  - 1.5 จริยธรรมและจรรยาบรรณครู
2. สมรรถนะตามสายปฏิบัติงาน (Functional competency) 6 ประการ ได้แก่
  - 2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้
  - 2.2 การพัฒนาผู้เรียน
  - 2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน
  - 2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

## 2.5 ภาวะผู้นำ

### 2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

อ่องจิต เมธยะประภาส (2559, เว็บไซต์) กล่าวว่า ครูในยุคศตวรรษที่ 21 ต้องมีลักษณะ E-Teacher ดังนี้

1. มีประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้แบบใหม่ (Experience)
2. มีทักษะการแสวงหาความรู้ (Extended)
3. มีความสามารถในการถ่ายทอดหรือขยายความรู้ของตนสู่ผู้เรียนผ่านสื่อเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Expended)
4. มีความสามารถในการเสาะหาและคัดเลือกเนื้อหาความรู้หรือเนื้อหาที่ทันสมัยเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนผ่านทางสื่อเทคโนโลยี (Exploration)
5. เป็นนักประเมินที่ดี มีความบริสุทธิ์และยุติธรรม และสามารถใช้เทคโนโลยีในการประเมินผล (Evaluation)
6. เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า และใช้ได้อย่างหลากหลาย (End-User)
7. สามารถใช้เทคโนโลยีสร้างบทเรียน (Enabler)
8. ต้องร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันผ่านสื่อเทคโนโลยีจนพัฒนาเป็นเครือข่ายความร่วมมือ เช่น เกิดชุมชนครูบนเว็บ (Engagement)
9. สามารถใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในฐานะที่เป็นผู้ผลิตความรู้ ผู้กระจายความรู้ และผู้ใช้ความรู้ (Efficient and Effective)

ธนอมพร เลหาจรัสแสง (2560, เว็บไซต์) ได้เสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับครูไทยในอนาคต (C-teacher) ไว้ 8 ประการ คือ

1. ครูต้องมีความรู้และทักษะในเรื่องที่สอนเป็นอย่างดี หากไม่แม่นในเรื่องที่สอนหรือถ่ายทอดแล้ว ก็ยากที่นักเรียนจะมีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหานั้น ๆ (Content)
2. ครูต้องมีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอน (Computer (ICT) Integration) เนื่องจากกิจกรรมการเรียนการสอนที่ใช้เทคโนโลยีจะช่วยกระตุ้นความสนใจให้กับนักเรียน และหากออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยส่งเสริมความรู้และทักษะที่ต้องการได้เป็นอย่างดี
3. ครูผู้สอนต้องเข้าใจแนวคิดที่ว่า ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ขึ้นเองได้จากภายในตัวของผู้เรียนเอง (Constructionist) โดยเชื่อมโยงความรู้เดิมที่มีอยู่ภายในเข้ากับการได้ลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งครูสามารถนำแนวคิดนี้ไปพัฒนาวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อีกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้และทักษะที่ต้องการได้

4. ครูต้องสามารถจัดกิจกรรมให้เชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนด้วยกัน ผู้เรียนกับครู ครูภายในสถานศึกษาเดียวกัน หรือต่างสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษา และสถานศึกษากับชุมชน (Connectivity) เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่เป็นประสบการณ์ตรงให้กับนักเรียน

5. ครูมีบทบาทในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (Collaboration) ในลักษณะการเรียนรู้แบบร่วมมือกันระหว่างนักเรียนกับครู และนักเรียนกับนักเรียนด้วยกัน เพื่อฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ด้วยตนเอง และทักษะที่สำคัญอื่น ๆ

6. ครูต้องมีทักษะการสื่อสาร (Communication) ทั้งการบรรยาย การยกตัวอย่าง การเลือกใช้สื่อ การนำเสนอสื่อ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อถ่ายทอดความรู้ให้กับนักเรียนได้อย่างเหมาะสม

7. ในยุคสมัยหน้าครูต้องออกแบบสร้างสรรค์กิจกรรมการเรียนรู้ (Creativity) จัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน มากกว่าการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้โดยตรงเพียงอย่างเดียว

8. ครูต้องมีมูทิตาจิตต่อนักเรียน (Caring) ต้องแสดงออกถึงความรัก ความห่วงใยอย่างจริงใจต่อนักเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนเกิดความเชื่อใจ ส่งผลให้เกิดสภาพการเรียนรู้ต้นตัวแบบผ่อนคลาย ซึ่งเป็นสภาพที่นักเรียนจะเรียนรู้ได้ดีที่สุด

สรุปได้ว่า ประเภทสมรรถนะ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน สมรรถนะหลักเป็นความสามารถที่บุคคลต้องมีต้องปฏิบัติ สมรรถนะประจำสายงานเป็นความสามารถของบุคคลตามหน้าที่ที่รับผิดชอบและบริบทของตนเอง

### 1.5 สมรรถนะครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ส่วนมาตรฐานและวิทยฐานะครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการกำหนดสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เพื่อไว้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงาน สำหรับข้าราชการหรือพนักงานครู และบุคลากรทางการศึกษาท้องถิ่น ไว้ 2 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก ให้ใช้สมรรถนะหลักที่ ก.จ. ก.ท และก.อบต. กำหนดสำหรับข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่นทุกตำแหน่ง ประกอบด้วย

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์

1.2 การยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม

1.3 ความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน

1.4 การบริการเป็นเลิศ

1.5 การทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะตามสายงาน ให้อุณหภูมิใช้สมรรถนะประจำสายงานตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขประเมินผลงานข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะมาปรับเป็นตัวชี้วัดในการประเมินตามความเหมาะสม ดังนี้

2.1 สมรรถนะตามสายงานสำหรับตำแหน่งในสายงานการสอน (ตำแหน่งครูผู้ดูแลเด็ก หัวหน้าสถานศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ช่วย ครู) ประกอบด้วย

2.1.1 การออกแบบการเรียนรู้

2.1.2 การพัฒนาผู้เรียน

2.1.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน

สรุปได้ว่า สมรรถนะครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามสายงานตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขประเมินผลงานข้าราชการหรือพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### 1.6 การนำสมรรถนะของครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไปประยุกต์ใช้

วิสัยภรณ์ แยมสวน (2552, หน้า 124) กล่าวว่า การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการทำงานของบุคลากรเป็นอย่างยิ่ง ถึงแม้ว่าหน่วยงานจะมีกระบวนการเลือกสรรบุคลากรแล้วเป็นอย่างดี ก็มิได้หมายความว่าบุคลากรของหน่วยงานนั้นจะทำงานได้ทันที จำเป็นต้องมีการแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้ปฏิบัติงานด้วย เพราะบุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้เพียงพื้นฐานเท่านั้น ปัจจุบันนี้วิทยาการตลอดจนเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้รับการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา ในการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมให้เปลี่ยนแปลงในทางที่สอดคล้องกับการพัฒนาหน่วยงานเพื่อช่วยเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นสูงสุด

บุษยมาศ แสงเงิน(2554, หน้า 25) กล่าวว่า การนำสมรรถนะไปใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล คือการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล เชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้เร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินและการบริหารผลงาน ดังนี้

1. การสรรหาและการคัดเลือก
2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. การประเมินผลงาน
4. การบริหารผลตอบแทน
5. การบริหารผลงาน

สมรรถนะเป็นสิ่งที่ใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานหรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติงาน เมื่อมองจากแนวคิดของโมเดลการคัดเลือกบุคลากร สมรรถนะสามารถใช้เป็นสิ่งที่วัดเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของผลการปฏิบัติก็ได้ โมเดลการคัดเลือกบุคลากรอย่างง่าย ได้แก่ การวัดเพื่อทำนายผลการปฏิบัติงาน เช่น การวัดความรู้ความสามารถทั่วไป เพื่อมุ่งไปสู่ผลการปฏิบัติงาน (งานที่มอบหมาย + พฤติกรรม) จะเห็นได้ว่า การวัดความรู้ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่สำคัญต่อการทำงานนั้นเป็นส่วนที่เน้นในกระบวนการคัดเลือก และกระบวนการฝึกอบรมพัฒนา นอกจากนี้แล้วยังมีการนำคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมมาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือกอีกด้วย ด้วยการใช้หลักว่า "พฤติกรรมในอดีตใช้ทำนายพฤติกรรมในอนาคตได้ดีที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่คล้ายกันและในเวลาที่ไม่ห่างกันจนเกินไปนัก" ประโยชน์ที่นำมาใช้ เช่น การสัมภาษณ์เพื่อค้นหาว่าผู้สมัครมีพฤติกรรมในอดีตคล้ายกับพฤติกรรมที่ตำแหน่งงานต้องการหรือไม่ คือ ถ้าต้องการค้นหาว่าผู้สมัครเป็นผู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงานหรือไม่ ก็สัมภาษณ์ประวัติเพื่อค้นหาว่าผู้สมัครมีลักษณะของความขยันขันแข็ง รับผิดชอบ เอาใจใส่ (ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นพฤติกรรมของการมุ่งผลสัมฤทธิ์) มาในอดีตหรือไม่ เป็นต้น

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าเมื่อนำสมรรถนะของครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไปประยุกต์ใช้แล้ว สิ่งที่เป็นประโยชน์จะเกิดขึ้น ในด้านครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 1) ช่วยให้ทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง 2) ช่วยให้ทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตน แสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และ 3) ช่วยให้ทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career development) ของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน ส่วน ผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้บริหารท้องถิ่น 1) ช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่ ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมี เพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย 2) เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนเป็นรายบุคคล 3) ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับ คุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ 4) สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ของ องค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน 5) ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวสามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กร

ได้อย่างเป็นระบบและชัดเจน และ 6) นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิเช่น การสรรหา และ คัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาความก้าวหน้า ในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

## 2. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร

### 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำว่า “การพัฒนาบุคลากร” และ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Personnel development จะเห็นได้ว่ามีความหมายไม่แตกต่างกันมากนัก และในบางครั้งสามารถใช้แทนกันได้ ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากรบุคคล หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นกระบวนการที่จะยกระดับ ความรู้ ทักษะ ความสามารถของคนในองค์กรนั้น ๆ เพื่อให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น สำหรับวิจัยเรื่องนี้จะใช้การพัฒนาบุคลากร โดยมีผู้ให้คำนิยามความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลากหลายท่านดังนี้

จิตติพร ทรรศนิยากร (2552, หน้า 13) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่เพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่ดีของบุคลากร โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ดี มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

นทีทิพย์ ประพันธ์วิทย์ (2552, หน้า 13) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อให้บุคลากรสามารถแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และปรับปรุงกระบวนการการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อตัวบุคลากร ต่อองค์กรและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ภิญญาดา เกิดศิลป์ (2552, หน้า 15) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มคุณภาพการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในสังกัด ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ดีมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นพร้อมทั้งความสุขในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งหน่วยงานควรถือเป็นนโยบายหลัก ต้องกำหนดไว้เป็นนโยบายของหน่วยงาน มีแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน โดยถือเป็นภารกิจที่สำคัญของหน่วยงานโดยจัดกิจกรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทั่วทุกคน การจะจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องได้ บุคลากรต้องเห็นประโยชน์ของการพัฒนา จึงจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี



วิไลภรณ์ เข้มสวน (2552, หน้า 36) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติ

เกื้อกูล มานวกุล (2553, หน้า 22) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ แนวคิด ทักษะ สมรรถนะ บุคลิกภาพ ทัศนคติและประสบการณ์ในการทำงานเพื่อเตรียมบุคลากรเตรียมรับความเปลี่ยนแปลง โดยดำเนินการพัฒนาให้สอดคล้องกับงานที่แต่ละคนปฏิบัติเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร และวิชาชีพของบุคลากรเอง ผลที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนจะช่วยให้เกิดความมั่นใจในการทำงานบุคลากรมีขวัญกำลังใจดี มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นประโยชน์สำหรับบริหารโรงเรียน ในการบริหารงานโดยจัดคนให้เหมาะสมกับงานซึ่งจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปิ่นทิวา จันทหลวง (2553, หน้า 9) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการสร้าง ปรับปรุง จัดเตรียมบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ การพัฒนา ทัศนคติ ตลอดจนถึงเจตคติ เพื่อให้ปฏิบัติที่ตนรับผิดชอบได้ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องไปตลอดเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานในปัจจุบันได้พัฒนาไปรวดเร็วอย่างมาก ตลอดจนภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ขึ้นกับการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

ประยูร วิรัตน์เกษม (2553, หน้า 10) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการอย่างมีขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงคนให้มีความสามารถมากขึ้น เป็นการยกระดับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานให้มีขีดความสามารถสูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมไปถึงการศึกษา การฝึกอบรม การสอนงาน การย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การและกระบวนการพัฒนาตนเอง

สกาวัฒน์ นิลเพชรพลอย (2554, หน้า 14) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะความชำนาญ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ธัญญาพันธ์ สิทธิพงษ์ (2555, หน้า 10) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้น โดยองค์กรการเป็นผู้จัดทำให้แก่บุคลากร ในระยะเวลาที่จำกัดผ่าน

กระบวนการพัฒนาปัจเจกบุคคล เช่น การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนากระบวนการพัฒนาอาชีพและกระบวนการพัฒนาองค์กร

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development : HRD) เพราะเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงบุคคลากรในด้านต่าง ๆ เช่น ทางด้านความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด รวมทั้งวิธีการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของความสำเร็จในการทำงาน โดยได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีเพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

เคนนี และรายด์ (Kenney & Ried, 1986, p. 3) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลากรเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานในองค์กรนั้นอยู่แล้วได้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที่

ชูเด็น และเซอร์แมน (Chruden & Sherman, 1986, p. 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาบุคคลากรเป็นกระบวนการในการศึกษา ฝึกอบรม บุคคลากรเพื่อให้บุคคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรซึ่งการพัฒนานั้น คือ การพัฒนาทางด้านทักษะ ความรู้ ทักษะคิด และบุคลิกภาพ

มอนดี้ และโนวี (Mondy & Noe, 1996, p. 54) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และกล่าวเพิ่มเติมว่าผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติงานให้สำเร็จ จึงต้องใช้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร

ดังนั้นสรุปความหมายของการพัฒนาบุคคลากร คือ กระบวนการที่ทำให้บุคคลากรได้รับการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และทักษะความสามารถ อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างให้มีเจตคติที่ดีด้วยวิธีการหรือกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคคลากร ต่อองค์กร และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

## 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคคลากร

การพัฒนาบุคคลเป็นสาขาหนึ่งของการพัฒนา (Development) ซึ่งการพัฒนา คือ กระบวนการเปลี่ยนสภาพจากเดิมไปสู่สภาพใหม่ในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่ทำให้เกิดสภาพที่แย่ลงกว่าเดิมจึงไม่ถือว่าเป็นการพัฒนา การพัฒนาบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรต้องคำนึงถึงเพราะความสำเร็จในการปฏิบัติการกิจขององค์กรจะเป็นผลโดยตรงมา

จากการปฏิบัติงาน โดยบุคลากรขององค์กรนั้น การพัฒนาบุคคลมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ทำให้ “คน” มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้องในลักษณะที่ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นกระบวนการที่ควรจะได้รับ การดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ในข้อเท็จจริงมนุษย์เราจะได้รับการพัฒนา ในด้านการศึกษา การเรียนรู้ นับตั้งแต่ชั้นปฐมวัยไปจนถึงขั้นสูงสุดที่เรียกว่าสำเร็จการศึกษา ซึ่งแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล กระบวนการนี้ในการพัฒนาบุคคลถือว่าเป็นการฝึกอบรมก่อน เข้าปฏิบัติงาน (Pre service training) และเมื่อบุคคลนั้นได้เข้าปฏิบัติงานเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ยังคงต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอีกด้วย หรือที่เรียกว่าการฝึกอบรม เมื่อเข้าปฏิบัติงานแล้ว (In-service training) หลาย ๆ องค์กรจัดทำเป็นนโยบาย แผนงานเรื่องการพัฒนาบุคคลไว้อย่างชัดเจน เช่น กำหนดโครงการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา โดยมีการกำหนดงบประมาณรองรับไว้เพื่อดำเนินการ และบางองค์กรอาจมีข้อจำกัด ด้านงบประมาณ แต่มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลก็ยังคงคิดหาวิธีการพัฒนาที่ไม่ต้องใช้งบประมาณ การพัฒนาบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรใด มองข้ามการพัฒนาในส่วนนี้ไปย่อมต้องประสบปัญหาทางการบริหารอย่างแน่นอน ยิ่งปัจจุบันเป็นยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่นด้านวิทยาการ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้เกิดเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องมีการเคลื่อนไหวตัวเองเพื่อให้สามารถอยู่รอด หรือ ตอบสนองความต้องการของสังคมได้เป็นอย่างดี การพัฒนาคนขององค์กรจึงเป็นประเด็นที่ได้รับการหยิบยกมาให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรเดิมที่เป็นอยู่อาจถูกปรับเปลี่ยนให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning organization) ซึ่งเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่เป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge based society) เพราะความรู้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ วิธีการ หรือ การปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานได้ (อมรเทพ แก้วกลดีกรรม, 2549, หน้า 23) บุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม เมื่อทำงานไประยะหนึ่งก็มักจะเกิดเสื่อมสมรรถภาพ เปรียบได้เสมือนเครื่องจักร เมื่อใช้ไปนาน ๆ ก็จะหย่อนสมรรถภาพ เช่นทำงานช้าลง สิ้นเปลือง หรือชำรุด การทำงานของคนก็เหมือนกัน เมื่อทำไประยะหนึ่งก็มักจะเกิดความเบื่อหน่ายอันเป็นเหตุให้ทำงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะขาดการปรับปรุงหรือการพัฒนาในการทำงาน คนที่ตั้งใจทำงานดี นั้นจะเป็นอยู่ระยะแรก ๆ แต่เมื่อนานไป ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เดิมก็ไม่เพียงพอ เพราะวิทยาการก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ คนทำงานก็มีสภาพเป็นเช่นนี้ คนที่ขาดการพัฒนาตนเอง หรือขาดการสนับสนุนให้ได้รับพัฒนาจากองค์กร คนทำงานนั้นก็มีสภาพเหมือนเป็นไม้ฝุ่ (Deadwood) แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ได้ผ่านการคัดเลือก สอบคัดเลือก โดยมีคุณสมบัติตามกำหนด ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานต้องการแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่ได้เป็น

หลักประกันที่ดีที่สุดว่าจะได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติอย่างถ่องแท้ เหมาะสมแก่ทุกตำแหน่งหน้าที่เสมอไป เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนซึ่งเหมาะสมอยู่สมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความสามารถ หรือไม่เหมาะสมในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงราชการก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้ยิ่งในปัจจุบันการเร่งรัดพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งรัฐบาลจะเปลี่ยนแปลง แก้ไข ปรับปรุง และสร้างสิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้ประเทศชาติ เจริญรุ่งเรือง ประชาชนจะได้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ย่อมจะหลีกเลี่ยงการนำเทคโนโลยีวิธีการใหม่ ๆ หรือแนวทางการแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมมาใช้เพื่อแก้ไขเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกินดีโดยทั่วกัน และในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะเห็นว่า ข้าราชการย่อมเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งในการเป็นผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ประสานงานให้กิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุดังกล่าว การพัฒนาบุคลากร จึงมีความสำคัญและจำเป็นที่หน่วยงานทั้งที่เป็นของรัฐ และเอกชนทั่วไป ที่ต้องการให้บุคลากรมี ประสิทธิภาพสูงในการทำงานจะต้องพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ดังนั้นวิชาการได้อธิบายความสำคัญ ของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

นทีทิพย์ ประพันธ์วิทย์ (2552, หน้า 21) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร คือเป็นการเพิ่มผลผลิตขององค์กร นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานและเป็นการพัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้าเพื่อลดความขัดแย้งและทำให้บุคลากรมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรทำให้องค์กรได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพมากขึ้น

ภิญญาดา เกิดศิลป์ (2552, หน้า 25) สรุปความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ได้โดยรวมว่าการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและมีความสำคัญที่จะช่วยให้บุคลากรเป็นคนทันสมัยอยู่เสมอทั้งในด้านความรู้ ทักษะทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ส่งผลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการขัดแย้งในหน่วยงาน เกิดความสามัคคีและเป็นบุคคลที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาบุคคลในสังคมให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเพื่อพัฒนาประเทศชาติต่อไป

วิไลภรณ์ เข้มสวน (2552, หน้า 36 - 37) กล่าวสรุป ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ไว้ 5 ข้อ ดังนี้

1. การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้เป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของตลาด
2. การเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้ได้ประโยชน์สูงสุดอย่างเต็มที่

3. การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่างๆที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ทรัพยากรมนุษย์มีความริเริ่มสร้างสรรค์ให้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เช่น การสร้างนวัตกรรม สร้างภาวะผู้นำ สร้างความเต็มใจที่จะทำงานในองค์กร

4. สร้างบรรยากาศขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างโครงการขององค์กรที่เหมาะสมกับประเภทของธุรกิจและลักษณะงาน ให้เป็นโครงสร้างแนวระบบ คือโครงการตามแนวราบมิใช่แนวดิ่ง และให้จืดแต่แจ้ว

5. เปลี่ยนแปลงค่านิยมให้ถูกต้องในเรื่องสร้างความรับผิดชอบ สร้างจริยธรรมในอาชีพ สร้างความซื่อสัตย์ สร้างความมีส่วนร่วมในงาน

ปิ่นทิวา จันทหลวง (2553, หน้า 14 - 15) สรุปความสำคัญของ การพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน พัฒนาภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ ระบบความคิดและพฤติกรรมในการทำงาน เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการเพิ่มทักษะในด้านต่าง ๆ ของตนเองให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เพื่อพัฒนางานในทุกๆด้าน ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้ การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลานาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นและช่วยให้องค์กรพัฒนาในทุก ๆ ด้าน ควรมีการวางแผนแนวทางการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. ควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร ระบบงานและการปรับอัตราค่าจ้าง การวางแผนการพัฒนาบุคลากรต้องพิจารณาเนื้อหาและจังหวะเวลาให้เหมาะสม

2. กิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารช่วยให้บุคลากรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ใหม่ขององค์กรก่อนการก่อตั้ง โยกย้าย หรือบรรจุบุคลากรในตำแหน่งงานใดก็ตาม ควรต้องแน่ใจว่าบุคลากรคนนั้นได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถเพียงพอกับงานนั้นแล้ว

3. ผู้บังคับบัญชาควรเข้าใจวัตถุประสงค์กิจกรรมการฝึกอบรม และกำกับให้ผู้ปฏิบัติงานที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรมได้ตระหนักถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อตัวบุคลากรในการเข้ารับการอบรมในครั้งนี้

4. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและสนใจใฝ่ตามถึงสิ่งที่เขาได้รับการฝึกอบรมมา

5. ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมได้ใช้ความรู้และทักษะที่เรียนรู้อมา และคอยติดตามสนับสนุนด้านต่างๆ ให้สามารถนำความรู้มาใช้ให้ได้ผล

6. ผู้บังคับบัญชาให้การเสริมแรงและกำลังใจ เมื่อมีการนำความรู้และวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

พัชรมัย แก้วบรรจง (2557, หน้า 15) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ว่าเป็นการพัฒนาที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เจริญขึ้นทั้งตัวบุคคลและองค์กร ส่งผลให้การขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้และให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง ความเจริญก้าวหน้าในทุก ๆ ด้าน ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญ สนใจ และให้การพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพราะเมื่อไหร่ที่หยุดการพัฒนา ก็เท่ากับย่ำอยู่กับที่

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ในกระบวนการบริหารงานบุคคลเนื่องจากเป็นวิธีการที่จะทำให้บุคลากรได้รับความรู้ ความชำนาญ และทักษะเพิ่มขึ้น สามารถที่จะติดตามวิทยาการและเทคโนโลยีซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ทันเวลานอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการส่งเสริมและพัฒนาทัศนคติความเชื่อ ค่านิยม และบุคลิกภาพให้แก่บุคคล ซึ่งนอกจากจะช่วยให้ตนเองก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้วยังทำให้องค์กรหรือหน่วยงานบรรลุเป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3 วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุมเชิงวิชาการ การอนุญาตให้ศึกษาต่อ ฯลฯ แต่วิธีการที่นิยมกันมากที่สุด คือ การฝึกอบรม เพราะองค์กรสามารถกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม เป้าหมายและการประเมินผลการอบรมได้อย่างเป็นระบบ โดยมีขั้นตอนดังนี้ (ชัยญา ผลอนันต์, 2546, หน้า 22)

1. การประเมินเพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรม (Assess training needs) โดยการตอบคำถามประเด็นหลัก ๆ อย่างน้อย 3 ข้อ คือ ใครที่ต้องการฝึกอบรม พวกเขาควรรู้เรื่องอะไรและพวกเขามีความพร้อมในการรับความรู้ที่นั้นหรือไม่

2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Training objectives) โดยทั่วไปเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

3. กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดเพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จของการฝึกอบรม (Plan training evaluation)

4. สร้างหลักสูตรฝึกอบรม (Develop training program) โดยการกำหนดเนื้อหาสาระวิธีการ สถานที่ฝึก ช่วงเวลา วิทยากรที่ใช้ในแต่ละหลักสูตร

- 4.1 ดำเนินการฝึกอบรม (Conduct training)

- 4.2 ประเมินผลการฝึกอบรม (Evaluate training)

4.3 ติดตามการฝึกอบรมด้วยการทบทวน และปรับปรุงการฝึกอบรมเพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการฝึกอบรมครั้งต่อไป

ประยูร วิรัตน์เกษม (2553, หน้า 14) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีวิธีการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การศึกษา
2. การอบรม/สัมมนา
3. การย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่
4. การสอนแนะนำงาน
5. การมอบหมายงานที่ขอบเขตกว้างขึ้น
6. การมอบหมายงานที่มีความสำคัญ
7. การพัฒนาตนเอง
8. การพัฒนาจริยธรรม

สุจิตรา ยอดเสนา (2556, หน้า 46) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากร 5 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือผู้ที่รับราชการมานานแล้ว แต่เพิ่งย้ายสับเปลี่ยน หรือหมุนเวียนมาปฏิบัติงานหน้าที่ใหม่ ซึ่งเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งซึ่งมีวัตถุประสงค์สำหรับแนะนำชี้แจง ให้ทราบความรู้ทั่ว ๆ ไป กฎระเบียบ สร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานลักษณะ โครงสร้างขององค์กร นโยบายขององค์กร เพื่อให้สมาชิกใหม่เข้าใจวัตถุประสงค์ รวมทั้งเรียนรู้สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และเป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป

2. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่สามารถนำมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลง การกระทำ หรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล

3. การส่งเสริมด้านวิชาการ มีวัตถุประสงค์ให้บุคลากร ได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น และสามารถทำได้หลายรูปแบบ เน้นในเรื่องของการให้ความรู้

4. การส่งไปศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มพูนวุฒิ ของบุคลากรให้มีความรู้ยิ่งขึ้น การที่บุคลากรทำงานอยู่ที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ ๆ หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น จึงต้องส่งบุคลากร ไปศึกษาดูงานในหน่วยงานที่มีระบบการทำงานที่ดีและทันสมัย

5. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง ที่จะทำให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น หรืออาจได้รับความรู้ใหม่ ซึ่งอาจทำได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

ประคัลภ์ ปัทมพลังกร (2558, เว็บไซต์) ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาพนักงานด้วยแนวทางอื่นที่ได้ผลดีมีวิธีอะไรบ้าง

1. การมอบหมายงานที่ท้าทายมากขึ้น เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ได้ผลอย่างมาก เนื่องจากเป็นวิธีที่ทำให้บุคลากรต้องคิด และลงมือทำจริงๆ สิ่งที่ว่าท้าทายโดยตรงของบุคลากรต้องพิจารณาก็คือ ความรู้ ทักษะของบุคลากรแต่ละคน ว่าเป็นอย่างไร เหมาะสมที่จะรับผิดชอบงานที่ท้าทาย ท้าทายมากขึ้นได้หรือไม่ ถ้าหัวหน้ามอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ โดยปกติจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีมากทางหนึ่ง เพราะจะทำให้บุคลากรได้เรียนรู้โดยตรงจากการทำงาน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ในการทำงาน เพียงแต่ต้องระวังบุคลากรบางคนอาจจะไม่คิดว่า การให้งานที่ท้าทายเป็นเรื่องของการพัฒนา อาจจะมองว่า เป็นการ โยนงาน และกลั่นแกล้งกันก็เป็นได้ ดังนั้นจะต้องมีการสื่อสารพูดคุยกันอย่างดี ในวิธีการนี้เช่นกัน

2. การปรับเปลี่ยนงานให้มีคุณค่ามากขึ้น เช่น พยายามให้บุคลากรได้มีโอกาสได้เข้าประชุมกับทีมบริหารบ่อยครั้งมากขึ้น ให้เข้าร่วมทีมในทำโครงการ หรือให้ลองฝึกนำเสนองาน (Presentation) หรือแทนที่จะให้สรุปรายงานตามสั่ง ก็ให้ลองคิดรูปแบบรายงานใหม่ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ฯลฯ

3. การเรียนรู้วิธีการทำงานของบุคลากรคนอื่น (Job shadowing) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีอีกวิธีหนึ่ง การให้บุคลากรไปเรียนรู้วิธีการทำงานของบุคลากรคนอื่น ซึ่งทำได้ทั้งงานในหน่วยงานเดียวกัน หรืองานต่างหน่วยงาน เพื่อที่จะได้เรียนรู้วิธีการทำงาน ข้อจำกัด ความยากง่าย ฯลฯ ของการทำงาน เพื่อที่จะได้เข้าใจงานซึ่งกันและกัน และที่สำคัญก็คือ จะได้มองเห็นมุมมองของคนทำงานในอีกมุมมองหนึ่ง เพื่อเปิดความคิดใหม่ๆ และต่อยอดความคิดในการทำงาน ให้เปิดกว้างยิ่งขึ้นได้อีก นอกจากนั้น การเรียนรู้วิธีการทำงานของพนักงานคนอื่น (Job shadowing) ยังเหมาะสำหรับการแก้ไขปัญหาของบุคลากรที่มักจะมองว่างานอื่นง่ายกว่า ไม่สำคัญเท่างานของตนเอง ซึ่งจะทำให้บุคลากรคนนั้นได้เห็นสิ่งที่พนักงานคนอื่นทำกันว่า ยากง่ายอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้นด้วย

4. การโอนย้าย และหมุนเวียนงาน (Job rotation) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรได้อย่างดี องค์กรใหญ่ ๆ หลายแห่ง ก็ใช้วิธีนี้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เรียนรู้การทำงานในมุมกว้างยิ่งขึ้น บางงานที่มีขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำ ๆ กันไปนาน เราก็สามารถที่จะหมุนเวียนพนักงานเพื่อเรียนรู้งานที่กว้างขึ้นได้ ดังนั้นการหมุนเวียนงานนั้นจึงสามารถที่จะทำได้ทุกวัน ทุกเดือน หรืออาจจะเป็นระยะยาวก็ยังได้ นอกจากนี้วิธีการนี้ยังเหมาะสำหรับการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการเติบโตไปสู่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งต้องมองเห็น และเข้าใจถึงมุมมองของงานแต่ละสายงาน และความเชื่อมโยงกันของงานทั้งหมดในภาพรวม เพื่อที่จะได้เป็นผู้นำได้อย่างแท้จริง



5. การพัฒนาพนักงาน โดยใช้ระบบพี่เลี้ยง และการสอนงาน (Mentoring & Coaching) ซึ่งเป็นวิธีการที่เริ่มได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อย ๆ ระบบการพัฒนาด้วยวิธีที่พี่เลี้ยง (Mentoring) จะเหมาะสำหรับการพัฒนาวิธีคิด และวิธีการทำงาน และค่านิยมองค์กรลงในตัวพนักงานได้ดี ส่วนการสอนงาน (Coaching) นั้น ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ได้รับคามนิยมมากขึ้น เพียงแต่บ้านเรามักจะเข้าใจคำว่า การสอนงาน (Coaching) ว่าเป็นการสอนงานแบบหัวหน้าสอนงานลูกน้องวันต่อวัน จริง ๆ แล้ว การสอนงาน (Coaching) นั้นลึกกว่านั้นมากนัก จะต้องมีการวางแผนกันระหว่างผู้สอน และผู้ถูกสอนว่าจะโค้ชกันในเรื่องอะไร และมีการกำหนดตารางเวลาในการโค้ชกัน มีการพูดคุย การโต้ตอบ (Feedback) กันไปมา จนกว่าพนักงานจะมีพฤติกรรมในการทำงาน หรือพฤติกรรมที่เราต้องการพัฒนาที่ชัดเจนมากขึ้น จากนั้นก็ประเมินผลการโค้ชว่าเป็นอย่างไร วิธีการนี้จะเหมาะสำหรับการพัฒนาบุคลากรแบบตัวต่อตัว และลงลึกในทักษะ วิธีคิดวิธีการทำงานในแง่มุมต่าง ๆ โดยเน้นไปที่ผลลัพธ์และการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน

กิลลีส (Gillies, 1994, p.35) กล่าวถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นว่าเป็นการช่วยให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และเพิ่มความสามารถตลอดจนความก้าวหน้าในงานอาชีพ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาหลัก ๆ ดังนี้

1. การแนะนำงาน
2. การปฐมนิเทศ
3. การอบรมขณะปฏิบัติงาน
4. การลาศึกษาต่อ
5. การฝึกสำหรับหน้าที่พิเศษ

สรุปได้ว่าการวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลาย ดังนั้น การเลือกรูปแบบในการพัฒนาบุคลากร จะต้องพิจารณาตามวัตถุประสงค์ว่าจะต้องการพัฒนาในด้านใด เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ

#### 2.4 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนและต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อบุคคล งานและหน่วยงานมากที่สุด ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดกระบวนการพัฒนาบุคลากร (Personnel development process) ในทัศนะที่คล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

ฮินแมน สวอบ ฟอสซัน และไดย์ (Heneman, Schwab, Fossum, & Dyer, 1983, pp. 351 - 380) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่

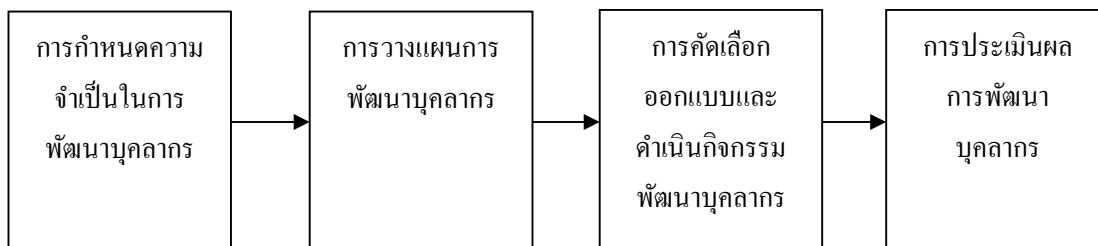
1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การระบุปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ และปัญหานั้นมีความสำคัญต่อองค์กรซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการพัฒนาการฝึกอบรม

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร จากความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีมากกว่าที่จะสามารถตอบสนองได้ในเวลาหนึ่ง เริ่มจากการลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดบุคลากรที่จะเป็นผู้ได้รับการพัฒนา การกำหนดผู้รับผิดชอบโครงการ การกำหนดหลักสูตรในการพัฒนา การกำหนดขอบเขตในการพัฒนา การกำหนดระยะเวลาที่จะพัฒนาและการกำหนดทรัพยากร อุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่จำเป็นต้องใช้ ขึ้นต่อมาก็จะจัดสรรทรัพยากรให้แต่ละโครงการขั้นสุดท้ายเป็นการบูรณาการ โครงการต่าง ๆ ให้เป็นแผนดำเนินการในการพัฒนาบุคลากร

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เป็นการพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรที่จะจัดขึ้นนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร โดยเริ่มจากกำหนดวัตถุประสงค์ซึ่งมักจำแนกวัตถุประสงค์ออกเป็นวัตถุประสงค์ด้านความรู้ ด้านทัศนคติ และด้านทักษะ ขึ้นต่อมาก็จะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ หรือมีส่วนร่วมในโครงการ หลังจากนั้นก็จะกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้ และขั้นสุดท้ายก็จะเป็นการนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร

4. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสามารถกระทำได้ 2 ระดับ ระดับแรก คือ การพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาบุคลากร แต่ละโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่สองเป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่าสนองต่อความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบถึง สิ่งที่บรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่ควรแก้ไขในการดำเนินการต่อไป

ดังภาพประกอบ 6

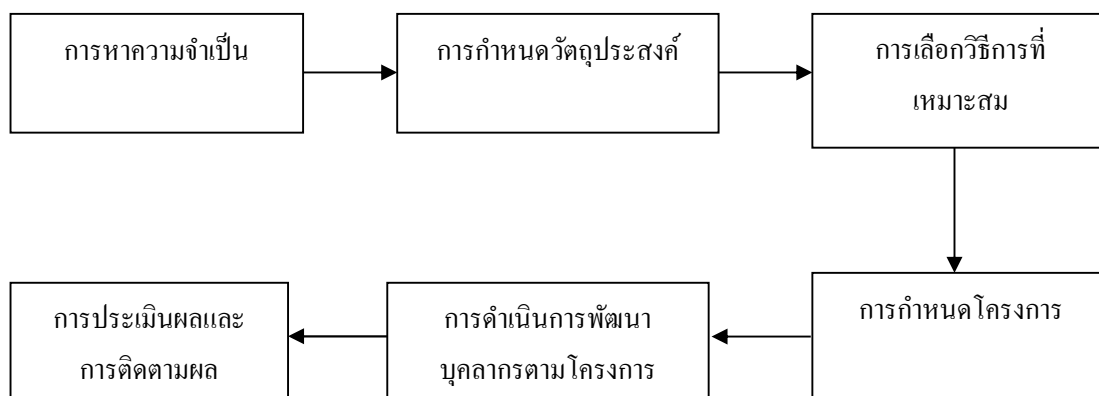


ภาพประกอบ 6 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ที่มา : Heneman, Schwab, Fossum, & Dyer, 1983, pp. 351

ญาโณทัย สายที (2553, หน้า 21) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนหนึ่ง ของการบริหารงานที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ควรมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร (Personnel development needs) เป็นการหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ว่า จะพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขปัญหา หรือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในการปฏิบัติงานของบุคลากร
3. เลือกวิธีการ (Method) ที่เหมาะสมว่าจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใด โดยพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็ว และคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไข จำนวนบุคคลที่จะต้องพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณ และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง
4. การกำหนดโครงการ เป็นการจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร
5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น
6. การประเมินผลและติดตามผล เป็นการพิจารณาว่า การพัฒนาบุคลากรที่ได้ดำเนินการไปแล้วนั้น ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรค หรือข้อขัดข้องประการใด รวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคลากรนั้น ได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้ว เพียงใด คุ้มค่าหรือไม่ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร

ที่มา : ญาโณทัย สายทิ, 2553, หน้า 21

บิชอป (Bishop, 1979, p. 172) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ กระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาความต้องการว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความต้องการ ผู้บริหารต้องหาวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง
2. การวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร โดยรวมว่าสนใจอะไร เพื่อที่จะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
3. การพัฒนาโดยวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย การศึกษาดูงาน การสอนงาน เป็นต้น
4. ความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งอาจจะศึกษาโดยการทำวิจัยเชิงทดลอง การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้โครงการดำเนินไปได้
5. การปฏิบัติตามโครงการ จำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ เพื่อชี้แนะแนวทางและให้การฝึกอบรม
6. การประเมินผลว่าบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยดำเนินการเป็นระยะและพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

จากการศึกษาค้นคว้าดังกล่าว สรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มีความหลากหลายมีรูปแบบต่าง ๆ มากมาย สามารถเลือกกระบวนการ และวิธีการที่คิดว่าเหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยด้านความสะดวก เวลา และสถานที่ประกอบ ซึ่งทุกองค์ประกอบ ล้วนแล้วสำคัญทั้งสิ้น โดยจากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการหรือขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลาย สามารถ

ผู้วิจัยสามารถสรุปขั้นตอนไว้ 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนการพัฒนาบุคลากร 3) การปฏิบัติการตามแผนการพัฒนาบุคลากร และ 4) การประเมินผล การติดตามผล

## 2.5 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

คนหรือบุคลากร เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีบุคลากรที่ดีมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงก็จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาก ฉะนั้นการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน หรือบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของหน่วยงานก็จัดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากซึ่งมีประโยชน์หลายประการอันเนื่องมาจากการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ (จกมลวรรณ พิสิฐพันธ์, 2553, เว็บไซต์)

1. หน่วยงานมิได้หยุดอยู่กับที่ แต่จะมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในการบริหารหน่วยงานเหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนพฤติกรรมให้เปลี่ยนแปลงไปโดยสอดคล้องกับการพัฒนาของหน่วยงานและ สภาพแวดล้อมภายนอก เพราะหากไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้ง และ ปัญหาด้านประสิทธิภาพของบุคลากรอันจะเป็นอุปสรรคต่อการบริหารหน่วยงานในอนาคต

2. การพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน จะช่วยเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความจำเป็นและเป้าหมายของหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับภาระหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ที่อาจเพิ่มขึ้น หรืออาจเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับตัวบุคคลและที่เกี่ยวกับหน่วยงานโดยตรงที่กำลังเกิดขึ้น รวมทั้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ปัญหาการนำเครื่องใช้สำนักงานเข้ามาใช้ในหน่วยงาน ได้มีการวิเคราะห์ไว้ล่วงหน้าจะสามารถวางแผนฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรที่มีอยู่ไปศึกษาวิธีการทำงานกับเครื่องใช้สำนักงานเหล่านั้นเสียก่อน เมื่อนำเครื่องใช้สำนักงานเข้ามาใช้ก็จะมีบุคลากรพร้อมที่จะทำงานได้ แต่หากมิได้มีการเตรียม พัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้าเช่นนี้ก็อาจประสบปัญหาขาดบุคลากรทำให้ไม่อาจใช้ประโยชน์ จากเครื่องใช้สำนักงานได้ทันที

4. การเตรียมบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ งานในระดับสูงเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างจริงจังในการบริหารกำลังคน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะเป็น มาตรการสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานมีบุคลากรที่เตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งในระดับสูง ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และการคงอยู่ของหน่วยงานในการรับภาระงานที่สำคัญ ๆ ในอนาคต

5. การเสริมสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากร ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อหน่วยงานรวมทั้งช่วยให้บุคลากรเชื่อมั่นใน ประสิทธิภาพ และความมั่นคงของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ ปฏิบัติงานกับ หน่วยงานต่อไป การพัฒนาบุคลากรส่งผลดี ทั้งผู้เข้ารับการพัฒนา และหน่วยงาน โดยทำให้ผู้รับ การพัฒนามีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ความผิดพลาดลดน้อยลง ทั้งนี้อาจรวมถึงการทุ่มเทเอา ใจใส่ต่องานที่ทำมากขึ้นทำให้ผลงานที่ได้รับมีคุณภาพ ซึ่งจะเป็นผลสืบเนื่องไปถึงหน่วยงานที่ผู้เข้า รับการพัฒนาสังกัดอยู่และหน่วยงาน โดยภาพรวม ดังนั้นการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นหนทางหนึ่ง ที่ ช่วยพัฒนาหน่วยงานให้สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้อย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรที่ดีมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงก็จะส่งผล ต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาก

### 3. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดอ่างทอง

#### 3.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การพัฒนาประเทศชาติเพื่อให้สามารถก้าวสู่การแข่งขันในเวทีโลก จำเป็นต้องพัฒนา กระบวนการจัดการศึกษาของชาติให้มีมาตรฐานทางวิชาการในระดับสากล จากพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และนโยบายด้านการจัด การศึกษา เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับ โอกาส เท่าเทียมกันทางการศึกษาพัฒนาคนได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต อันเป็นเงื่อนไขไปสู่สังคมเศรษฐกิจ ฐานความรู้ที่พึงประสงค์ (Knowledge based society economy) การพัฒนาการศึกษา เพื่อให้ ประชาชนได้รับ โอกาสทางการศึกษาอย่างเท่าเทียมกันตามเจตนารมณ์ของกฎหมายที่กำหนดให้ การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพคนให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์รวมถึงเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน การศึกษาจึงเป็นบริการสาธารณะที่จำเป็นต้องจัดให้ประชาชนอย่างทั่วถึง โดยได้มีการกระจาย อำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา และมีสิทธิที่จะจัดการศึกษา อบรมและฝึกวิชาชีพตามความเหมาะสม และความต้องการภายในท้องถิ่นนั้น (กรมส่งเสริม การปกครองท้องถิ่น, 2559, หน้า 36)

#### 3.2 การถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การกระจายอำนาจทางการศึกษาให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติ กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และแผนการกระจายอำนาจให้แก่

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543 ต่างต้องการส่งเสริมความเป็นอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายการจัดการ สาธารณะ การบริหารงานบุคคลท้องถิ่น และการบริหารการเงินการคลังตามหลักการปกครองตนเองและหลักความต้องการของประชาชน

ในการกระจายอำนาจตามกฎหมายดังกล่าว ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจะต้องถ่ายโอนภารกิจต่างๆ ไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ภารกิจด้านการศึกษาการพัฒนาคุณภาพชีวิต การจัดการสาธารณสุข และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ให้เสร็จภายในระยะเวลา 10 ปี (พ.ศ. 2543 - 2553) นอกจากนี้ รัฐจะต้องถ่ายโอนบุคลากรไปยังท้องถิ่น พัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้บริหาร พนักงานของท้องถิ่น ปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปฏิบัติงานให้แก่ชุมชนได้อย่างเต็มที่

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

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทภารกิจสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งและศักยภาพในการให้บริการสาธารณะต่างๆแก่ประชาชน โดยเฉพาะในด้านการศึกษาได้มีการจัดแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นระยะ 3 ปี พ.ศ. 2549 - 2551 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2559, หน้า 37) เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภทได้จัดการศึกษาตามความพร้อม เหมาะสมกับสภาพและความต้องการของแต่ละท้องถิ่น

การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาในระดับชุมชนของตนได้ หรือการกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาในระดับใดระดับหนึ่ง หรือทุกระดับตามพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการภายในท้องถิ่นตามซึ่งเป็นไปตามมาตรา 41 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยมีเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ประสานและส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงได้ดำเนินการจัดการศึกษาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและก่อให้เกิด

ประโยชน์ต่อชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม โดยการจัดการศึกษาสำหรับท้องถิ่นในทุกระดับ ตั้งแต่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา การจัดการศึกษาสำหรับเยาวชน หรือผู้ใหญ่ที่ต้องการเสริมทักษะในการประกอบอาชีพและการเรียนรู้

สำหรับการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดว่าเป็นระดับการศึกษาที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการเริ่มชีวิตของเด็กปฐมวัย คือ เด็กอายุแรกเกิด - 5 ขวบ เป็นช่วงที่สำคัญอย่างยิ่ง เป็นช่วงที่สมองมีการเจริญเติบโตมากกว่าทุกช่วงอายุ และเป็นช่วงที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการปูพื้นฐานทักษะต่างๆ ให้แก่เด็กเพื่อเพิ่มความพร้อมในการที่จะพัฒนาในระดับต่อไป องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีการกิจรับผิดชอบด้านการพัฒนาเด็กจึงจัดตั้งและดำเนินงาน “ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก” พร้อมทั้งได้รับการถ่ายโอนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่เดิมอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของส่วนราชการต่าง ๆ มาเป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องรับผิดชอบในการส่งเสริมและพัฒนา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพและได้มาตรฐาน (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2559, หน้า 37)

ในการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) เป็นการสร้างความพร้อมในการเรียนรู้ และเชื่อมโยงการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable development goals) เป้าหมายที่ 4 ที่มี 7 ยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนให้มีความสมบูรณ์และครอบคลุมการดำเนินงานด้านพัฒนาเด็กปฐมวัย สำหรับยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ 7 ประกอบด้วย

1. การจัดและการให้เด็กเข้าถึงการบริการที่พัฒนาเด็กปฐมวัย เน้นให้เด็กทุกคนได้รับบริการอย่างทั่วถึง ลดความเหลื่อมล้ำระหว่างเด็กในเมืองและพื้นที่ห่างไกล
2. การพัฒนาการเป็นพ่อแม่ การอบรมเลี้ยงดู และบทบาทของครอบครัว เน้นปรับบทบาทของการเป็นพ่อแม่ที่ไม่ใช่แค่การเลี้ยงดูลูกเท่านั้น
3. การพัฒนาคุณภาพการให้บริการที่พัฒนาเด็กปฐมวัย
4. การจัดระบบข้อมูลและตัวชี้วัด เน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาเด็กปฐมวัย
5. การปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับเด็กปฐมวัย และการดำเนินการตามกฎหมาย เน้นการบังคับใช้กฎหมาย การบัญญัติและปรับปรุงกฎหมาย
6. การศึกษา การจัดการเรียนรู้ และการเผยแพร่องค์ความรู้



7. การเสริมสร้างประสิทธิภาพ การบริหารจัดการ การติดตามงานและประเมินผล และการสร้างเครือข่ายการประสานงานการทำงานร่วมกัน เน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของกลไกต่าง ๆ บูรณาการนำสู่การขับเคลื่อนงานที่เป็นรูปธรรม

### 3.3 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง สถานที่ดูแลและให้การศึกษาเด็ก อายุระหว่าง 2 - 5 ปี มีฐานะเทียบเท่าสถานศึกษา เป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของส่วนราชการต่าง ๆ ที่ถ่ายโอนให้อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สพช.) กระทรวงศึกษาธิการ กรมศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบด้านการพัฒนาเด็ก ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ และกฎหมายว่าด้วยแผน และขั้นตอนการกระจายอำนาจ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบใดก็ตาม ล้วนมีบทบาทที่สำคัญในการบริหารจัดการเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งสิ้น ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้จัดตั้ง และดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ได้รับถ่ายโอนมาจากหน่วยงานราชการต่าง ๆ ภายใต้มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือปฏิบัติในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีมาตรฐานและมีคุณภาพเป็นไปในแนวทางเดียวกัน การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องคำนึงถึงขอบข่ายของงานสายการบังคับบัญชาและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพุทธศักราช 2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาต้องบริหารจัดการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด โดยจะต้องจัดให้มีการประเมินตนเองทุกปีเพื่อตรวจสอบและทบทวนคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของศูนย์ฯ และจะต้องผ่านการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ตลอดจนระเบียบกฎหมายเฉพาะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท ดังนั้นเพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถให้บริการพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน โดยแบ่งมาตรฐานออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก : รับเด็กปฐมวัยที่มีอายุระหว่าง 2 - 5 ปี บริบูรณ์ สนับสนุนการเปิดบริการตลอดปีการศึกษา มีบริการอาหารกลางวัน/อาหารเสริม (นม) สำหรับเด็กทุกคน มีสื่อ/อุปกรณ์การเรียนการสอนที่ช่วยส่งเสริมพัฒนาการและการเรียนรู้ของเด็ก
2. ด้านบุคลากร : มีอัตราส่วนครูผู้ดูแลเด็ก/ผู้ดูแลเด็ก ที่เหมาะสมต่อจำนวนเด็ก มีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของบุคลากรในศูนย์ฯ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. ด้านอาคาร สถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย : มีอาคารเรียนที่มั่นคง แข็งแรง ปลอดภัยตามมาตรฐานทางวิศวกรรม มีมาตรการป้องกันและเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นกับเด็ก มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก

4. ด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตร : จัดประสบการณ์การเรียนรู้โดยยึดหลักตาม มาตรฐานการศึกษาปฐมวัย พ.ศ. 2560 มีการประกันคุณภาพภายในของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีการจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น

5. ด้านการมีส่วนร่วมและส่งเสริมสนับสนุน : สนับสนุนให้ครอบครัว ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของศูนย์ฯ

6. ด้านส่งเสริมเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย : มีการสร้างเครือข่ายการพัฒนาเด็กปฐมวัย และมีการกำหนดแนวทางขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรม

### 3.4 บริบทศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทอง

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอ่างทอง มีจำนวน 119 แห่ง เป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของส่วนราชการที่ถ่ายโอนให้อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกเป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 71 แห่ง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดเทศบาล จำนวน 48 แห่ง โครงสร้างการบริหารจะประกอบด้วย 2 ส่วนด้วยกัน ได้แก่ 1) หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้รับผิดชอบในการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และ 2) คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรี/นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหรือผู้ที่นายกเทศมนตรี/นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายเป็นประธาน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. กำหนดนโยบาย เป้าหมายในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
2. ควบคุม ดูแล ให้คำปรึกษา และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
3. แก้ไขปัญหา อุปสรรค ทั้งด้านบุคลากร อาคารสถานที่ การเงินและอื่น ๆ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

## 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

ลัดดาวัลย์ เชื้อนคำ (2551, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ช่องว่างทางสมรรถนะหลักของครูโรงเรียนบ้านเทิดไทย อำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาที่จำเป็น และที่มีในปัจจุบันของครูมี

ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสมรรถนะที่จำเป็นด้านความรู้ ครูมีความเห็นว่าต้องอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แต่สมรรถนะที่ครูมีอยู่ในปัจจุบันด้านความรู้ในส่วนมากอยู่ในระดับปานกลาง สมรรถนะด้านทักษะที่จำเป็น ครูมีความเห็นว่าต้องอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด แต่สมรรถนะที่ครูมีอยู่ในปัจจุบันด้านทักษะนั้นอยู่ในระดับดี ซึ่งเมื่อพิจารณาสมรรถนะหลักทางด้านความรู้กับสมรรถนะหลักด้านทักษะที่ครูมีตามความเป็นจริงแล้ว จะเห็นว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกัน สมรรถนะหลักด้านทักษะจะเป็นผลสืบเนื่องมาจากสมรรถนะหลักด้านความรู้ในด้านนั้น ๆ อยู่ในระดับใด สมรรถนะด้านทักษะก็จะอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน

สังคม วงภูธร (2552, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะครูผู้ดูแลเด็กอนุบาล และปฐมวัยตามมาตรฐานการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอคลองลาน จังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า 1) มีปัญหาที่จะต้องไปร่วมกิจกรรมในงานอื่นบ่อยครั้ง ทำให้ไม่ค่อยมีเวลา และยังขาดความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการศึกษา รวมถึงปัญหาในด้านการเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง 2) ด้านความต้องการผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความต้องการให้มีการพัฒนาแผนการจัดการ รวมถึงส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในการจัดการด้านการศึกษา 3) ด้านแนวทางแก้ไขผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นดังนี้ ควรให้มีแนวทางในการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กให้เป็นมาตรฐาน และมีการพัฒนาบุคลากร ทั้งในด้านจำนวนของบุคลากร และคุณภาพของบุคลากร รวมถึงให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ทางด้านคุณธรรมจริยธรรมของครูผู้ดูแลเด็กอนุบาลและปฐมวัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง และชุมชน รวมถึงเป็นที่ยอมรับของประชาชนทั่วไป

วัชรินทร์ ล้ออุทัย (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อสมรรถนะครู สังกัดสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า เจตคติต่อวิชาชีพส่งผลทางบวกต่อสมรรถนะหลัก ทั้งนี้เนื่องจากที่ครูมีความเข้าใจและความเชื่อต่อเป้าหมายของอาชีพครูได้เป็นอย่างดี ทำให้มีความรู้สึกรับรู้หรือความเชื่อที่ดีต่ออาชีพครู เมื่อมีความรู้สึกรับรู้ที่ดีต่ออาชีพครูแล้ว ก็สามารถทำให้ครูไปถึงจุดมุ่งหมายได้ อาชีพครูเป็นผู้ที่มีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในการสอนเป็นหลัก เมื่อครูมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพก็ยิ่งเป็นแรงผลักดันให้ครูตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด การพัฒนาให้ครูมีสมรรถนะสูงขึ้น จะทำให้ครูพัฒนาตนเองให้การปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นตามไปด้วย

ฉันทนา บุญมาก (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ เรื่องการศึกษาสมรรถนะครูของครูโรงเรียนอนุบาลชลบุรีตามความรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของครูโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ตามความรับรู้ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายค่าย โดยเรียงลำดับตามสมรรถนะในแต่ละด้านจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็น

ทีม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู การบริการที่ดีและการพัฒนาตนเอง มีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับมากตามลำดับ

นราภรณ์ วงศ์พระคุณ (2555, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะครู โรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเห็นว่ากระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย มีการปฏิบัติภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารและครูมีการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติที่มีต่อกระบวนการพัฒนาสมรรถนะครูโรงเรียนเอกชนในจังหวัดเชียงราย พบว่า ด้านการวางแผนดำเนินงาน โรงเรียนเอกชนควรมีการกำหนดนโยบายต่างๆ ให้ครอบคลุม ชัดเจนและเอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะของครู ด้านการปฏิบัติตามแผนควรมีการปลูกฝังให้เอกชนยอมรับข้อจำกัดของตนเองเพื่อรับการพัฒนาตนเองต่อไป ด้านการตรวจสอบควรมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่องและสุดท้ายด้านการปรับปรุง ต้องมีการประเมินสรุปผลเพื่อนำไปปรับปรุงในครั้งต่อไป โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไป

นิทัศน์ หามนตรี (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การนำเสนอแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางที่สร้างมามี 4 ด้าน 79 รายการ คือ 1) ด้านการพัฒนาตนเอง 19 ข้อ เช่น กำหนดวัตถุประสงค์ สอดคล้องตอบสนองความต้องการพัฒนาตนเอง จัดศึกษาดูงานตามหน่วยงานต่าง ๆ แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการพัฒนา และนำผลการพัฒนาไปใช้พัฒนาการเรียนรู้ 2) ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ 20 ข้อ เช่น วางแผนส่งเสริมให้มีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษา ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามเป้าหมายการจัดการศึกษา ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการจัดการเรียนรู้ตามเป้าหมายการจัดการศึกษา นิเทศ กำกับ ติดตามการจัดการเรียนรู้ตามเป้าหมายการจัดการศึกษา และนำผลการวิเคราะห์ศักยภาพของนักเรียนมาวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหาเป็นรายบุคคล 3) ด้านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน 20 ข้อ เช่น กำหนดนโยบายและแผนงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการวิจัย จัดกิจกรรมส่งเสริมเกี่ยวกับการวิจัย ประเมินการวิจัย และนำผลการนิเทศ กำกับ ติดตามผลการวิจัย 4) ด้านจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู 20 ข้อ เช่น กำหนดนโยบายแผนงาน/โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมของครู จัดกิจกรรมกระตุ้นให้ครูรักและศรัทธาในวิชาชีพ ประเมินผลการจัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนคุณธรรม จริยธรรมของครู และพัฒนากิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมครู ซึ่งแนวทางการพัฒนาสมรรถนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีความถูกต้องตามหลักวิชาการ มีความเหมาะสมกับสภาพ

เศรษฐกิจ สังคม ศาสนา และวัฒนธรรมของจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และมีความเป็นไปได้ภายใต้ศักยภาพความพร้อมของสถานศึกษา

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เอล-ดาบเนฮ์ และคณะ (Al-Dababneh, et al., 2016, pp. 172-188) ได้ศึกษาวิจัยถึงสมรรถนะ ที่จำเป็นในการพัฒนาครู ผลการวิจัยพบว่า การสำรวจความสามารถที่จำเป็นของครูผู้สอนเด็กที่หูหนวกและหูตึงในสถานการณืที่เปลี่ยนแปลงไปในอาชีพของพวกเขาในจอร์แดน มีเด็กครูหนึ่งร้อยห้าคนที่เป็น DHH ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงระดับประถมศึกษาเข้าร่วมในการศึกษานี้ ผลการวิจัยพบว่าความสามารถของครูในการพัฒนากลยุทธ์การวางแผนการเรียนการสอนมีความสำคัญสุด ดังนั้นครูจึงจำเป็นต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะความสามารถในการสอน ครูต้องพัฒนา ความสามารถด้านคำทักษะการสื่อสาร การประเมินการ จัดการสภาพแวดล้อมในห้องเรียนและการทำงานเป็นทีม

ซัมมารยันตา และคณะ (Sumaryanta, et al., 2018, pp.106 - 123) ได้ศึกษาวิจัยการประเมินสมรรถนะครูเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับความยั่งยืนของการพัฒนาวิชาชีพครู การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายรูปแบบการประเมินครูที่ดำเนินการในอิน โดนีเซียและความท้าทายในการส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างยั่งยืน ข้อมูลถูกรวบรวมผ่านเอกสาร นอกจากนี้ยังทำการสัมภาษณ์เกี่ยวกับ 1) แบบทดสอบสมรรถนะครูในปี พ.ศ. 2555 - 2557 โดยมีครู 1,611,251 คน ในปี พ.ศ. 2558 มีครู 2,699,516 คนและในปี พ.ศ. 2559 มีครู 427,189 คน และ 2) โครงการพัฒนาครูเพื่อติดตามผลการทดสอบสมรรถนะครู วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและเชิงคุณภาพตามลำดับจากข้อมูลผลการศึกษาเอกสาร และการสัมภาษณ์ ผลการทดสอบความสามารถของครูถูกใช้เพื่อวัดความเชี่ยวชาญของครูและความสามารถทางวิชาชีพของครูในทุกวิชาและทุกระดับของโรงเรียนในอิน โดนีเซีย นอกจากนี้ยังใช้ผลลัพธ์เป็นพื้นฐานในการกำหนดโปรแกรมปรับปรุงคุณภาพครูในการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องของอิน โดนีเซีย พวกเขาคาดว่า จะให้ข้อมูลการปฏิบัติที่ดีที่สุดจากการ โปรแกรมความสามารถของครูในอิน โดนีเซียรวมถึงการติดตามเพื่อพัฒนาอาชีพที่ยั่งยืนของครู

นีตเซล (Neitzel, 2018, เว็บไซต์) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและความสัมพันธ์กับการเรียนรู้การพัฒนาเด็กเล็ก ด้วยผู้บริหารมองว่าเหตุนี้จำเป็นในการพัฒนาเด็กเล็ก นักการศึกษาต้องมีทักษะที่จำเป็นในการพัฒนา จุดเน้นของบทความคือการให้ผู้ครูและนักวิจัยมีข้อมูลดังนี้ 1) ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้บริหารและ 2) ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของการเรียนรู้การพัฒนา สภาพแวดล้อมที่อาจสนับสนุนการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีการอภิปรายโดยรอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ โดยเฉพาะการสนับสนุนครูในการให้บริการเนื่องจาก

ครูต้องมีทักษะที่จำเป็นในการสนับสนุนการพัฒนา ทักษะการทำงานเพื่อให้เกิดศักยภาพของการพัฒนา

รอย และ โบบอค (Roy & Boboc, 2016, Abstract) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการออกแบบการพัฒนาอย่างมืออาชีพสำหรับครูออนไลน์ โดยวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนแบบใหม่ที่ไม่เน้นการสอนแบบดั้งเดิม และให้เกิดความท้าทายตอบสนองการเรียนรู้ ความต้องการของนักเรียนและครู ในการสอนที่ทันสมัยมากยิ่งขึ้น สำหรับการสร้างเสริมความสามารถและชุดทักษะของครูออนไลน์ นั้นมีความจำเป็นในการพัฒนาวิชาชีพอย่างมากและควรทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการเสริมแรงในลักษณะแปลกใหม่และเป็นเอกลักษณ์ของการสอนออนไลน์ของครูเพื่อให้ตอบโจทย์โลกที่มีการพัฒนามากขึ้น ครูจำเป็นต้องพัฒนาตัวเอง โดยเฉพาะการสอนออนไลน์ นอกจากนี้ครูควรฝึกฝนทักษะตลอดเวลา เพื่อหาวิธีการที่ดีที่สุดต่อครูที่จะได้สามารถทำให้การสอนมีคุณภาพยิ่งขึ้น อาจมีการนำเสนอกลยุทธ์การสอนให้กับครูในการพัฒนาวิชาชีพ (ตัวอย่างเช่นการเรียนรู้แบบร่วมมือ) เพื่อให้เกิดเครือข่ายในการพัฒนาในวิชาชีพ