

การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย



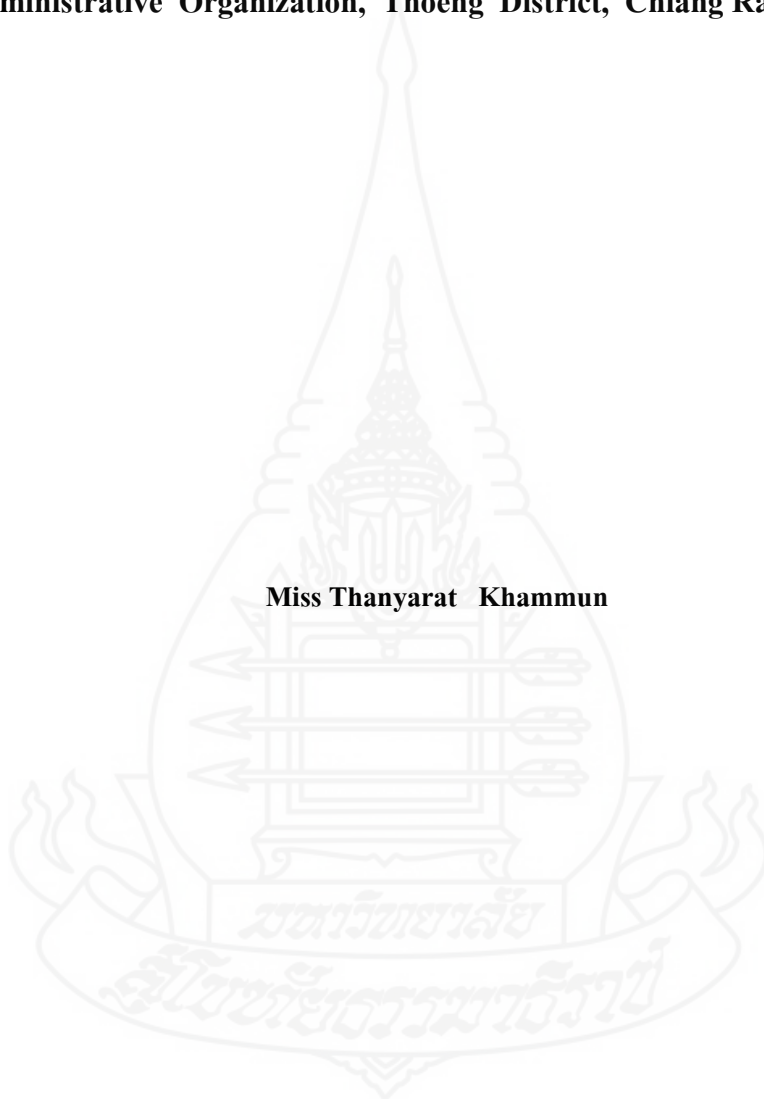
นางสาวธัญญรัตน์ คำมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2562

**An Evaluation of Child Development Center of Sridonchai Sub-district  
Administrative Organization, Thoeng District, Chiang Rai Province**

**Miss Thanyarat Khammun**



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2019

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ      การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอดำรงวิทยะ จังหวัดเชียงราย  
ชื่อและนามสกุล      นางสาวชญญรัตน์ คำมูล  
แขนงวิชา      บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา      วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา      รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป

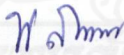
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



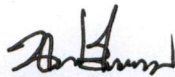
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร.พนมพัทธ์ สมิตานนท์)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษา** คั่นคว้าวอิสระ การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

**ผู้ศึกษา** นางสาวฉัญญรัตน์ คำมูล รหัสนักศึกษ 2603002151 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป **ปีการศึกษา** 2562

### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ในด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (2) ศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย (3) เสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงาน ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

การวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ประชากร จำนวน 109 คน คือ คณะผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย จำนวน 34 คน และผู้ปกครองที่รับบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหาร ส่วนตำบล ศรีดอนไชย จำนวน 75 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยประกอบด้วย แบบประเมินการผลการดำเนินงาน แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์คณะผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ศรีดอนไชย ได้แก่ นายกองการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย รองนายกองการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย และเลขานายกองการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย จำนวน 4 คน พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชยจำนวน 30 คน รวมเป็น 34 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหาและวิเคราะห์เปรียบเทียบ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ สถิติที่ใช้วิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า (1) ผลการดำเนินงานด้านการเงิน มีรายรับมากกว่ารายจ่ายทุกปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2562 ด้านกระบวนการภายในองค์กร มีเกณฑ์การดำเนินงาน อยู่ในระดับดี ด้านผู้รับ บริการ ความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อยู่ใน ระดับดี ด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า มีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องปรับปรุง (2) ปัญหาการดำเนินงานที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านการเงิน การตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีแต่ละรายการไม่สอดคล้องกับ รายจ่ายที่ต้องจ่ายจริง ปัญหาด้านกระบวนการภายในองค์กร คือ ปัญหาขาดการวางแผนในการดำเนินงาน ปัญหา ด้านผู้รับบริการ ความต้องการของผู้ปกครองในแต่ละพื้นที่ไม่ได้รับการตอบอย่างเท่าเทียมกัน ทำให้เกิดความ ขัดแย้งของผู้ปกครอง ปัญหาด้านการเรียนรู้และพัฒนา บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว แต่ยังขาดการติดตาม ประเมินผลหลังการฝึกอบรม (3) ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา ด้านการเงิน ควรมีการวางแผนในการจัดทำ งบประมาณรายจ่าย เพื่อที่จะได้ตั้งงบประมาณรายจ่ายได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม ด้านกระบวนการภายใน องค์กร ควรมีการวางแผนให้ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ด้านผู้รับบริการ ควรมีการ ประชุมปรึกษาหารือ เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาข้อยุติที่เป็นธรรมและเป็นกลางต่อทุกฝ่าย ด้านการเรียนรู้และ พัฒนา ควรมีการรายงาน ติดตามประเมินผลการฝึกอบรม เพื่อให้มีการนำประโยชน์ที่ได้มาใช้ในการดำเนินงาน

**คำสำคัญ** การประเมินผลการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย จังหวัดเชียงราย



**Independent Study title :** An Evaluation of Child Development Center of Sridonchai Sub-district Administrative Organization, Thoeng District, Chiang Rai Province

**Author:** Miss Thanyarat Khammun; **ID:** 2603002151; **Degree:** Master for Public Administration; **Independent Study advisor:** Dr.Chira Prateep, Associate Professor; **Academic year:** 2019

### Abstract

The aims of this study were to: (1) evaluate administrative performance of child development center of Sridonchai sub-district, Thoeng district, Chiang Rai province in financial, internal process service recipients and learning and development aspects (2) study administrative problems of child development center of Sridonchai sub-district administrative organization, Thoeng district, Chiang rai province (3) recommend appropriate approaches to solve operational problems of child development center of Sridonchai sub-district , Thoeng district, Chiang rai province

This research applied a mix-method research. The research population includes 109 people that are 34 administrators and staffs of Sridonchai sub-district administrative organization, and 75 parents who received child services at the Sridonchai sub-district administrative organization. The data collection tools used in the study consisted of Performance Evaluation Form, Questionnaire and Interview Form. The study data were collected by interviewing the administrators and staffs of Sridonchai sub-district administration organization including the president , the vice president and 4 secretaries, and 30 employees of Sridonchai sub-district administrative organization, totaling 34 people. For qualitative data analysis ,content analysis and comparative analysis were applied. For quantitative data analysis, the statistics analysis which are the average, percentage and standard deviation were used to analyze the data.

The study revealed as followings: (1) on the aspect of financial performance, it has more revenue than expenses every fiscal year from fiscal year 2016-2019. For Internal process, there are operational criteria at a good level. People satisfaction with the operation of the Child Development Center of Sridonchai Subdistrict Administrative Organization, is at a good level, in aspect of learning and development, it was found that human development was in the criteria that needed improvement. (2) There are major operational problems. The key financial problem is the setting of each annual expenditure budget, which does not correspond to the actual expenditure. For the internal process, key problem is the lack of operational planning. There is also a key problem for service recipients that is the needs of parents in each area are not equally responded, which lead to conflict between them. For Learning and development problems, organizational staffs have been trained, but inadequately evaluate outcomes after training. (3) The suggestion for solving financial problems is that this organization should have a budget plan, in order to sufficiently and appropriately set the actual budget. For internal process, it should have a clear action plan in order to better perform according to the plan. It should also have a consultation meeting on various issues to find a fair and consensus resolution to all parties. For Learning and development aspect, its staff training outcomes should be reported, followed and evaluated, in order to apply skill and knowledge from trainings in actual operations.

**Keywords :** Performance Evaluation, Child Development Center of Sridonchai Sub-district Administrative Organization, Chiang Rai Province

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย” ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จากผู้ที่มีพระคุณหลายท่าน ได้แก่ ท่านอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.จิระ ประทีป ที่ให้ความกรุณา ให้คำปรึกษาแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตั้งแต่ต้นจนจบ ทำให้การวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ผู้ศึกษาวิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ นายธนะชัย ปาลี นายองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย นายสี อินตะ โน รองนายองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย นายพรมมา ปันธิ รองนายองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย นางสาววิรัชยา ปัญญาราช เลขานายองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย และพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ที่กรุณาสละเวลาให้ผู้ศึกษาวิจัยทำการสัมภาษณ์ ขอขอบคุณผู้ปกครองที่รับบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ที่กรุณาตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิ นายบรรพต โทธิมา ปลัดอำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย นางสาวศิริ ประภา พรหมมา นักวิชาการศึกษานานาชาติ สำนักบริหารการอาชีวศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และนางสาวรติชา พุ่มเงินไกร นักประชาสัมพันธ์ ปฏิบัติการ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดลำพูน ที่อนุเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องเนื้อหาของแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณบิดา มารดาของข้าพเจ้าที่ให้โอกาสได้มีวันนี้

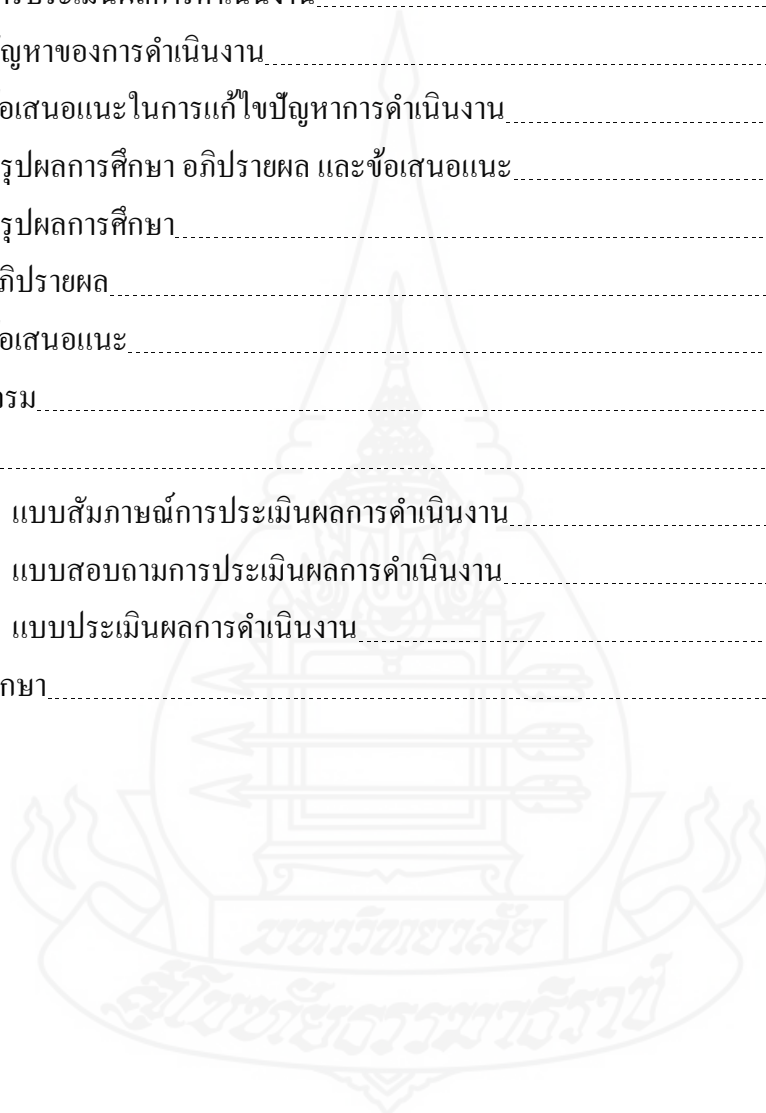
ธัญญรัตน์ คำมูล  
กุมภาพันธ์ 2563

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ฅ
สารบัญภาพ .....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
ขอบเขตของการศึกษา .....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย .....	6
ประโยชน์ที่ได้รับ .....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard .....	15
แนวคิดเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก .....	24
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย .....	34
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา .....	41
รูปแบบและประเภทการวิจัย .....	42
ประชากร .....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	48
การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล .....	48

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
การประเมินผลการดำเนินงาน.....	51
ปัญหาของการดำเนินงาน.....	71
ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงาน.....	73
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	75
สรุปผลการศึกษา.....	75
อภิปรายผล.....	82
ข้อเสนอแนะ.....	84
บรรณานุกรม.....	86
ภาคผนวก.....	90
ก แบบสัมภาษณ์การประเมินผลการดำเนินงาน.....	91
ข แบบสอบถามการประเมินผลการดำเนินงาน.....	96
ค แบบประเมินผลการดำเนินงาน.....	105
ประวัติผู้ศึกษา.....	118



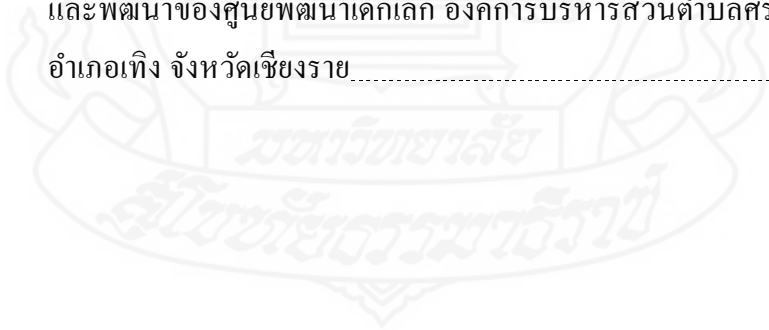


สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	จำนวนผู้ปกครองที่รับบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย จำนวน 75 คน ..... 45
ตารางที่ 4.1	บัญชีรายรับแสดงฐานะทางการเงินของของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ณ ปี 2559,2560,2561 และ 2562 ..... 51
ตารางที่ 4.2	บัญชีรายจ่ายแสดงฐานะทางการเงินของของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ณ ปี 2559,2560,2561 และ 2562..... 51
ตารางที่ 4.3	ตารางเปรียบเทียบบัญชีรายรับ-รายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559, 2560, 2561 และ 2562 ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย..... 52
ตารางที่ 4.4	ตารางแสดงหัวข้อการประเมินด้านกระบวนการภายในองค์กรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย..... 53
ตารางที่ 4.5	ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องการบริหารจัดการด้านงบประมาณ..... 54
ตารางที่ 4.6	ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องการบริหารการเงินและบัญชี..... 55
ตารางที่ 4.7	ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องกระบวนการพัสดุ..... 56
ตารางที่ 4.8	ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องกิจกรรมการเรียนการสอน..... 57
ตารางที่ 4.9	ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องการอำนวยความสะดวก..... 58
ตารางที่ 4.10	ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน..... 59
ตารางที่ 4.11	ตารางสรุปผลคะแนนการประเมินด้านกระบวนการภายในองค์กร..... 60
ตารางที่ 4.12	ข้อมูลเบื้องต้นของผู้รับบริการ..... 61
ตารางที่ 4.13	ความพึงพอใจในด้านสถานที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย..... 63

**สารบัญตาราง (ต่อ)**

	หน้า
ตารางที่ 4.14 ความพึงพอใจในด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย.....	64
ตารางที่ 4.15 ความพึงพอใจด้านกระบวนการให้บริการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย.....	65
ตารางที่ 4.16 ความพึงพอใจในด้านบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย.....	66
ตารางที่ 4.17 ความพึงพอใจในด้านภาพรวมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย.....	67
ตารางที่ 4.18 สรุปความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ในด้านสถานที่ ด้านการมีส่วนร่วม ในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านบุคลากร และด้านภาพรวมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก.....	67
ตารางที่ 4.19 แสดงหัวข้อการประเมินด้านการเรียนรู้และพัฒนาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย.....	69
ตารางที่ 4.20 แสดงผลการประเมินการปฏิบัติงานในด้านการเรียนรู้ และพัฒนาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย.....	69



สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	หน้า 5
--------------------------------------	--------



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มนุษย์ เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศชาติ โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องเริ่มตั้งแต่ตอนเด็ก เนื่องจากเด็กเป็นวัยที่มีการพัฒนาการทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญา วัยเด็กจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปลูกฝังในสิ่งที่ดีงาม เพราะกำลังอยู่ในช่วงเวลาสำคัญที่สุดในการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ซึ่งช่วงเวลาที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่สุดในการพัฒนา คือ ช่วงอายุ 1-5 ปี ถือเป็นหน้าที่หลักของพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูผู้ดูแลเด็ก สถานศึกษา ตลอดจนชุมชนที่เด็กอาศัยอยู่ ในการส่งเสริมและพัฒนาเด็กให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้การพัฒนาการเป็นไปอย่างมีคุณภาพและได้มาตรฐานเหมาะสมกับวัย ดังนั้น การพัฒนาเด็กจึงเป็นภารกิจสำคัญที่จะต้องตระหนักและให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ พ.ศ. 2542 ได้บัญญัติอำนาจและหน้าที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภทรับผิดชอบการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในพื้นที่ ซึ่งรวมถึงการจัดการศึกษาด้วย การกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดให้การศึกษาปฐมวัย หรือก่อนประถมศึกษา เป็นหน้าที่ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดทำโดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารจัดการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อเป็นการกระจายโอกาสให้ประชาชนผู้ปกครองได้รับบริการ เพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่เด็กปฐมวัยอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษาก็ได้บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาระดับใดก็ได้ ตามความพร้อมความเหมาะสม และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะหน่วยงานซึ่งมีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาเด็ก ไม่ว่าจะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบใดก็ตาม ทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล หรือเมืองพัทยา ล้วนแต่มีบทบาทที่สำคัญในการบริหารจัดการเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งสิ้น ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้จัดตั้ง และดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กพร้อมทั้งรับถ่ายโอนศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งเดิมอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของส่วนราชการต่าง ๆ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริม



และพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพและได้มาตรฐาน

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คือ สถานที่ดูแลและให้การศึกษาเด็ก อายุระหว่าง 3 - 5 ปี มีฐานะเทียบเท่าสถานศึกษา เป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของส่วนราชการต่าง ๆ ที่ถ่ายโอนให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นสถานที่ที่ทำหน้าที่เลี้ยงดูเด็กแห่งที่สอง รองจากพ่อแม่ และญาติ การที่จะพัฒนาเพื่อให้ศูนย์พัฒนา เด็กเล็กมีคุณภาพและได้มาตรฐานนั้น ควรมีการพัฒนาทั้งคนและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะต้องคำนึงถึงขอบข่ายของงานสายการบังคับบัญชาและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาต้องบริหารจัดการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด โดยจะต้องจัดให้มีการประเมินตนเองทุกปี เพื่อตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการจัดการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย เป็นการรวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้ง 5 แห่ง ในพื้นที่ตำบลศรีดอนไชยไว้ด้วยกัน ได้แก่ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านป่ารวก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านม่อนหินแก้ว ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านหนองเลียบ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านทุ่งด้อม และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านป่าดิงงาม เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแต่ละแห่งดังกล่าวอยู่ในพื้นที่ห่างไกลกัน และเด็กมีจำนวนน้อย ทำให้การบริหารชั้นเรียนและกิจกรรมการเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพ องค์การบริหารส่วนตำบล ศรีดอนไชย จึงมีความจำเป็นต้องรวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้ง 5 แห่ง เพื่อให้การบริหารงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีการบริหารที่เป็น ไปตามมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งยังง่ายต่อการบริหารจัดการด้านงบประมาณ และด้านบุคลากร ทั้งในการดูแล การส่งเสริม การพัฒนา ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาของเด็กอย่างถูกต้อง อีกทั้งเป็นการบรรเทาภาระของผู้ปกครอง ให้เด็กได้รับการพัฒนาเตรียมความพร้อมอย่างทั่วถึง ตามคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย มีปัญหาในการดำเนินงานหลายด้าน เช่น 1) บุคลากรไม่เพียงพอและขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน 2) การบริหารงบประมาณในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 3) ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ กระบวนการ ขั้นตอนและการประสานงาน

จากความสำคัญและปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชยข้างต้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงาน

ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย” โดยศึกษา การประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ศึกษาปัญหาการดำเนินงาน ตลอดจนศึกษาข้อเสนอ แนวทางในการแก้ไขปัญหาปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานของศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผล ตอบสนองความต้องการและเกิดประโยชน์สูงสุด

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบล ศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ในด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

2.2 เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบล ศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

2.3 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การ บริหารส่วนตำบล ศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

## 3. ขอบเขตงานวิจัย

ในการศึกษารั้งนี้ศึกษาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย โดยทำการศึกษาเอกสารรายงานการปฏิบัติราชการของศูนย์พัฒนาเด็ก เล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย และทำการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากคณะ ผู้บริหารและพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย และสอบถามผู้ปกครองที่รับบริการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

### 3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาการดำเนินการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วน ตำบลศรีดอนไชย ตามแนวคิด Balanced Scorecard โดยจำแนกเป็น 4 มิติ ดังนี้

**3.1.1 มิติที่ 1 ด้านการเงิน** ศึกษาถึงขีดความสามารถในการจัดหาเงินงบประมาณ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินโครงการตามแผนพัฒนาที่หน่วยงานรับผิดชอบ ตลอดจนความ เหมาะสม ในการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน

**3.1.2 มิตินี้ 2 ด้านกระบวนการภายในองค์กร** ศึกษาการปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองค้ำการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย การวางแผน การดำเนินงาน และการจัดการดำเนินโครงการต่าง ๆ

**3.1.3 มิตินี้ 3 ด้านผู้รับบริการ** ศึกษาถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการในด้านสถานที่ ด้านการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมหน่วยงาน ด้านการให้บริการ ด้านบุคลากร และภาพลักษณ์โดยรวมขององค์กร

**3.1.4 มิตินี้ 4 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา** ศึกษาถึงแนวทางในการพัฒนา การเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร

### 3.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองค้ำการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

### 3.3 ขอบเขตด้านประชากร

**ประชากร** คือ คณะผู้บริหารและพนักงานองค์กรการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย และผู้ปกครองที่รับบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองค้ำการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย จำนวน 109 คน ได้แก่

1) คณะผู้บริหารและพนักงานองค์กรการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ได้แก่ นายกองค้ำการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย รองนายกองค้ำการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย และเลขานายกองค้ำการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย จำนวน 4 คน พนักงานองค์กรการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 30 คน รวมเป็น 34 คน

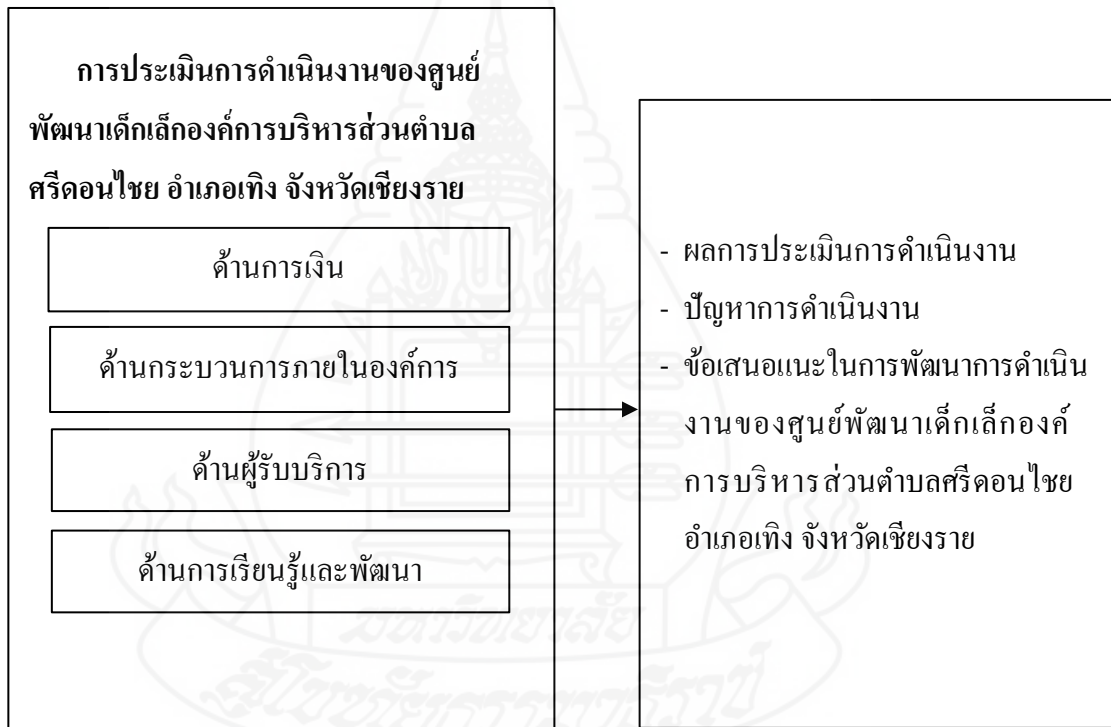
2) ผู้ปกครองที่รับบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองค้ำการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย จำนวน 75 คน

**3.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา** ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลอยู่ในระหว่างเดือนกันยายน – ธันวาคม 2562

#### 4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอกิ่ง จังหวัดเชียงราย จะเป็นการประเมินผลโดยใช้แนวคิดการประเมินผลหน่วยงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งได้กำหนดมิติในการประเมินผลองค์กรออกเป็น 4 มิติ คือ

- 1) มิติด้านการเงิน
- 2) มิติด้านกระบวนการภายในองค์กร
- 3) มิติด้านผู้รับบริการ
- 4) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## 5. นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

**5.1 การประเมินผล** หมายถึง การวัดผลการปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติราชการ โดยใช้เกณฑ์มิติด้านการเงิน มิติด้านกระบวนการภายในองค์กร มิติด้านผู้รับบริการ และมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา

**5.2 องค์กรบริหารส่วนตำบล** หมายถึง ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งซึ่งจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งในที่นี้หมายถึง องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

**5.3 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก** หมายถึง สถานศึกษาที่ให้การอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์ และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้เด็กเล็กมีความพร้อม ด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคมและสติปัญญา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งในที่นี้ หมายถึง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

**5.4 การวัดผลการปฏิบัติงาน** หมายถึง การวัดความสำเร็จของการทำงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร

**5.5 ประสิทธิภาพในการบริหาร** หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการให้ก้าวไปถึงเป้าหมาย โดยครอบคลุมถึงหลักการสำคัญ ๆ เช่น หลักความคุ้มค่า หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบ

**5.6 ประสิทธิภาพในการบริหาร** หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยครอบคลุมถึงผลสำเร็จของแผนงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

**5.7 Balanced Scorecard** หมายถึง เครื่องมือวัดประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยอาศัยการวัดหรือการประเมินที่จะช่วยให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียว และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

**5.8 ด้านการเงิน** หมายถึง มุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

**5.9 ด้านกระบวนการภายในองค์กร** หมายถึง มุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

**5.10 ด้านผู้รับบริการ** หมายถึง มุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ขององค์กร กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

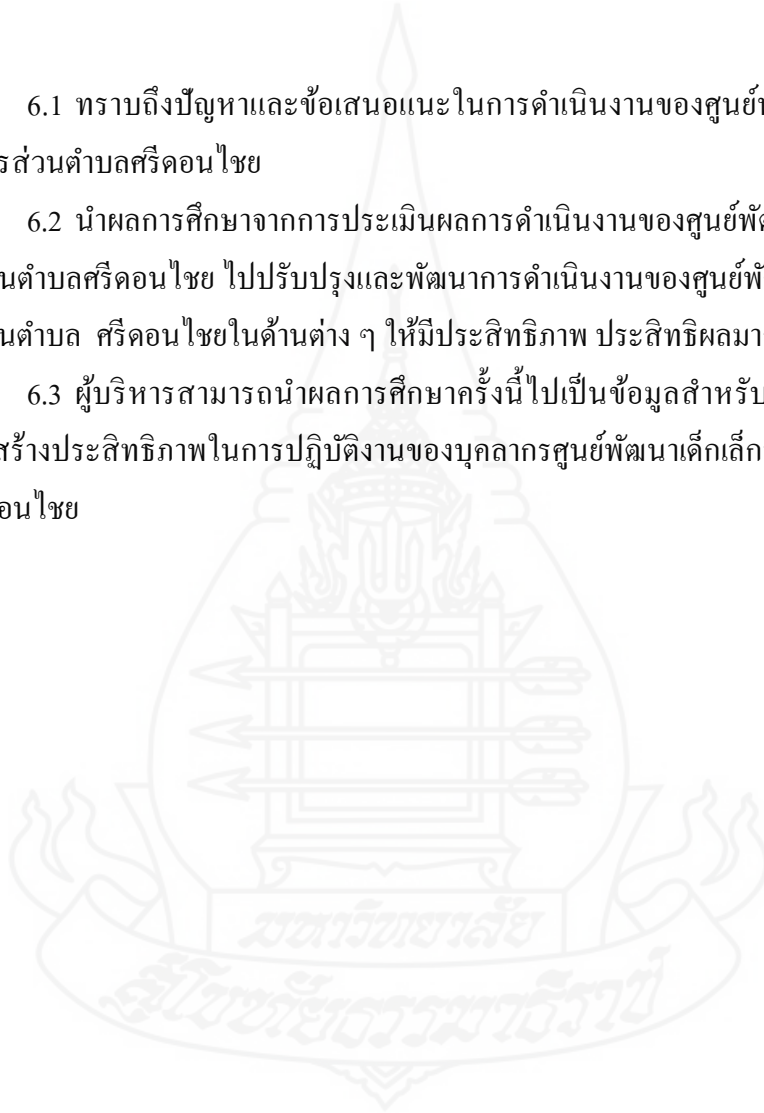
5.11 ด้านการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนา ความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

## 6. ประโยชน์ที่ได้รับ

6.1 ทราบถึงปัญหาและข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

6.2 นำผลการศึกษาจากการประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ไปปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบล ศรีดอนไชยในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

6.3 ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย” ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารที่เป็นสาระความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นสาระสำคัญตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแยกเป็นประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล
2. แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard
3. แนวคิดเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
4. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผล

การประเมินผลถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารจัดการ โดยทำหน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการและชี้นำ (Leading) และการควบคุมประเมินผล (Controlling) โดยผู้นำน้องการจะต้องนำส่วนของการประเมินผลมาใช้ เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานขององค์การ สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การประเมินผลมีแนวคิดพื้นฐานมาจากระบบเสรีประชาธิปไตย ที่ว่าทุกสิ่งสามารถตรวจสอบและปรับปรุงได้ เพื่อเป็นการสร้างสรรค์และพัฒนาสังคมที่สอดคล้องกับหลักประชาธิปไตย ซึ่งในปัจจุบันการดำเนินการหรือบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ต้องมีความรับผิดชอบโปร่งใส พร้อมให้ตรวจสอบได้โดยอาศัยการประเมินเป็นกลไกสำคัญ

ในปัจจุบันการประเมินผลเข้ามามีบทบาททุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะสังคมประชาธิปไตย เนื่องจากการได้รับการยอมรับกันมากขึ้นว่าเป็นกลไกสำคัญในการที่จะพัฒนาสิ่งที่จะประเมินได้ อาจกล่าวได้ว่า ไม่มีบุคคลหรือองค์การใดหลีกเลี่ยงการประเมินได้ ทุกคนทุกแห่ง ต้องอยู่กลางแจ้งหรือในที่สว่าง พร้อมให้ผู้เกี่ยวข้องตรวจสอบประเมินได้เสมอ ดังที่ทราบกันทั่วไป

แม้แต่องค์กรที่ทำหน้าที่ประเมินผู้อื่นซึ่งเป็นองค์กรอิสระหรือองค์กรมหาชน เช่น สำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) ก็ต้องได้รับการประเมินจากบุคคลหรือองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเช่น การประเมินผล โดยคณะกรรมการการศึกษา สภาผู้แทนราษฎรหรือคณะกรรมการของวุฒิสภาและรับการประเมินจากบริษัท ไทยเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิสจำกัด (TRIS) เป็นต้น

สำหรับระดับบุคคลก็ต้องได้รับการประเมินที่ครอบคลุมและจากผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น แม้แต่ ผู้ประเมินภายนอกของ สมศ. ที่ไปประเมินสถานศึกษาระดับต่าง ๆ ก็ต้องได้รับการประเมินจากสถานศึกษาที่ไปประเมินการสุ่มตรวจประเมินจากสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) การประเมินด้วยการอ่านรายงานของผู้ทรงคุณวุฒิรายงานผลการประเมินก็อาจถูกประเมินคุณภาพหรือคุณค่าของรายงานด้วยการประเมินอภิมาน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การตรวจสอบรายงานการประเมินด้วยวิธีการต่าง ๆ การวิพากษ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้องหรือการใช้แนวทางการประเมินรายงานการวิจัย เป็นต้น

### 1.1 พัฒนาการของการประเมินผล

พิชญ์ พงศ์ศรี (2549) กล่าวว่า ศาสตร์ทุกศาสตร์ย่อมมีการพัฒนาการความเป็นมา การประเมินผลก็เช่นกันก็จะมีพัฒนาการมาเป็นลำดับ โดยกุกบาและลินคอล์น (Guba & Lincoln, 1989) ได้แบ่งยุคพัฒนาการของการประเมิน ออกเป็น 4 ยุค และต่อมาได้แบ่งยุคการประเมินเชิงสาเหตุหรือกระบวนการทัศน์เชิงทฤษฎีเพิ่มอีกหนึ่งยุค เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน รวมเป็น 5 ยุค ดังนี้

1) ยุคการวัดผล (Measurement) เป็นยุคแรกซึ่งเริ่มจากการประเมินด้านการศึกษา โดยในยุคนี้การวัดผลกับการประเมินมีความหมายเหมือนกัน ถือว่าเป็นสิ่งเดียวกันในทางการศึกษา เป็นยุคของการทดสอบ ด้วยการวัดคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้เรียน เช่น ผลสัมฤทธิ์ เชาว์ปัญญา บุคลิกภาพและความถนัด เป็นต้น ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างแบบทดสอบและแบบวัดต่าง ๆ มากมาย จนกลายเป็นยุคของ การวัดผล

2) ยุคการบรรยายลักษณะ (Description) จะเน้นการบรรยายลักษณะ เพื่อมุ่งแก้ไขจุดอ่อนของยุคแรก การประเมินในยุคนี้เป็นการอธิบายลักษณะ โดยพรรณนาถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของสิ่งที่ประเมิน โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น คือ พรรณนาลักษณะตามขอบเขตของวัตถุประสงค์นั้นประเมินจะต้องมีความรู้ เทคนิควิธี แต่การวัดผลไม่ใช่ส่งกันหรือเทียบเท่ากับการประเมิน

3) ยุคการตัดสิน (Judgment) เป็นยุคของการเรียกร้องให้นักประเมินทำหน้าที่ในลักษณะ ผู้พิพากษา โดยตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง นักประเมินยุคนี้ต้องรักษาเอกลักษณ์ของ



นักเทคนิควิธี นักบรรยายหรือพรรณนาลักษณะตามวัตถุประสงค์ และจะต้องทำหน้าที่ตัดสินใจด้วย นักประเมินจะต้องใช้ดุลยพินิจพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยใช้ข้อมูลจากการวัดและใช้เกณฑ์ภายนอกที่เชื่อถือได้ ประกอบการใช้วิจารณ์คุณภาพประเมินคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเป็นกลาง ส่งผลให้การตัดสินใจหรือการใช้ดุลยพินิจกลายเป็นสัญลักษณ์ของนักประเมินในยุคนี้

4) ยุคการตอบสนอง (Responsive) เป็นยุคของการสนองเงื่อนไขสำคัญ 2 ประการ คือสนองตอบความต้องการข้อเรียกร้องและปัญหาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ทุกฝ่ายยอมรับในประเด็นที่ตกลงกันไม่ได้ บทบาทของผู้ประเมินต้องเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้ประสาน โดยมองว่าการประเมินเป็นกระบวนการทาง “สังคมการเมือง Sociopolitical” ปัจจัยทางสังคมการเมือง และวัฒนธรรม เป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อความถูกต้องและมีความหมายต่อการประเมิน

5) ยุคการประเมินเชิงสาเหตุ (Causation) การประเมินในยุคนี้ยังใช้แนวคิดจากการประเมินในยุคที่ 4 แต่เพิ่มเติมการศึกษาเชิงสาเหตุ Causation โดยใช้การวิจัยมาร่วมด้วย มีลักษณะผสมผสานระหว่างการวิจัยกับการประเมิน คือ นอกจากได้ทราบผลการประเมินแล้ว ยังทำให้ได้สารสนเทศในเชิงเหตุผลด้วยว่าเพราะเหตุใดจึงได้ผลเช่นนั้น ทำให้สามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ในเชิงสาเหตุอันจะเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสิ่งที่จะประเมินได้ด้วย

## 1.2 ความหมายของการประเมินผล

ความหมายของการประเมินผล มีนักวิชาการได้นิยามไว้หลายท่านอย่าง หลากหลาย เช่น

ราล์ฟ ไทเลอร์ (Ralph W. Tyler, 1930) กล่าวว่า การประเมินผล คือ การตัดสินใจ ความสอดคล้องระหว่างการกระทำและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เดเนียล แอล สตัฟเฟิลบีม (Daniel L. Stufflebeam, 1971) กล่าวว่า การประเมินผล คือ กระบวนการรวบรวมและเตรียมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทางเลือกที่เป็นไปได้ หลาย ๆ ทาง จากความหมายดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นว่าการประเมินผล มีความหมายครอบคลุมทั้ง “การทดสอบ” และ “การวัดผล”

ปีเตอร์บริดแมน และกริด เดวิส (Peter Bridgman and Glyn Davis, 2000) กล่าวถึง การประเมินผล ว่าเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและจัดการกับข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายหรือโครงการ การประเมินผล เป็นการช่วยผู้ตัดสินใจหรือผู้จัดการในการประเมินว่า ผลของโครงการประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เป็นการตัดสินใจว่าทรัพยากรในการดำเนินโครงการควรอยู่ในระดับเดิม ลดลงหรือไม่ ควรสนับสนุนทรัพยากรสำหรับโครงการนั้นต่อไป เป็นต้น

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2541) การประเมินผล คือ การตรวจสอบดูว่าการเปลี่ยนแปลงอะไรเกิดขึ้น หลังจากมีการออกนโยบายสาธารณะและนำนโยบายไปปฏิบัติแล้ววัตถุประสงค์อาจต่างกัน คือ อาจจะเป็นไปเพื่อดูประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ความพอเพียง ความเสมอภาค การตอบสนองและหรือความเหมาะสมก็ได้

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2529) ได้ให้ความหมายของการประเมินผลว่าเป็นกระบวนการที่มุ่งแสวงหาคำตอบสำหรับคำถามที่ว่า นโยบาย แผนงาน โครงการ บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นหรือไม่และระดับใด

นิตา ชูโต (2538) กล่าวว่า การประเมินผล หมายถึง การให้คำตัดสินอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดจากโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในโครงการว่าเกิดขึ้นจริงหรือไม่ มีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์ เกิดขึ้นกับคนกลุ่มไหน มีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เปรียบเทียบก่อนและหลังมีโครงการ ตลอดจนผลงานที่เกิดมีคุณภาพคุ้มค่ากับต้นทุน

จากความหมายของการประเมินผลที่นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศได้นิยามไว้ ผู้ศึกษาจึงขอสรุปว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการวัดคุณค่าของนโยบาย แผนงาน โครงการที่องค์การได้ดำเนินการ โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งได้ผลลัพธ์เป็นเช่นไร สมควรที่จะดำเนินการต่อหรือทำการแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

### 1.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผล

การประเมินผลเป็นการวัดการเปลี่ยนแปลงในแง่ของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ การประเมินผลจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับวัตถุประสงค์ของ “การพัฒนาองค์กร” ดังนั้นในการกำหนดการเปลี่ยนแปลงของการพัฒนาองค์กร ควรคำนึงดังนี้

- 1) กำหนดวัตถุประสงค์แน่นอนในด้านความจำเป็นขององค์การว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไรและองค์การ (บุคคล) จะได้อะไรจากผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นบ้าง
- 2) วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น ควรจะสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานระดับย่อยอื่นๆ ในองค์การอันเป็นส่วนรวม จะได้วางแผนเปลี่ยนแปลงไปด้วยกัน
- 3) วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องชัดเจน ไม่คลุมเครือ เป็นการง่ายทั้งวิธีการเปลี่ยนแปลงและการวัดผลในภายหลัง

#### 1.4 ลักษณะของการประเมินผล

การประเมินผลเป็นการดำเนินการร่วมระหว่างสาขาต่าง ๆ ทางสังคมศาสตร์ เข้าด้วยกันทั้งจิตวิทยา มานุษยวิทยา สถิติ และวิจัย มากกว่าจะเป็นสาขาหนึ่งสาขาใดเพียงสาขาเดียว ซึ่งในเรื่องการร่วมศาสตร์ดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ สคริฟเวน ที่กล่าวว่า การประเมินผลถือเป็นวิทยาการหนึ่งๆ ที่เรียกว่า Transdiscipline เนื่องจากเป็นวิทยาการที่เป็นเครื่องมือ (Tool Discipline) เหมือนกับวิทยาการด้าน สถิติหรือวัดผลที่สามารถนำไปใช้ในสาขาหรือศาสตร์อื่น ๆ ได้ ในขณะที่นำความรู้จากสาขาหรือศาสตร์อื่น ๆ มาใช้ในการประเมินดังกล่าว

Transdiscipline จะมีลักษณะที่ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นแกน (Core Discipline) ซึ่งเป็นแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผล และส่วนที่เป็นการประยุกต์ (Applied Discipline) ซึ่งเป็นการนำเนื้อหาไปใช้กับวิทยาการสาขาอื่น ๆ ที่เรียกว่า Big Six คือการประเมินบุคลากร (Personal Evaluation) การประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Evaluation) การประเมินผลผลิตภัณฑ์ (Product Evaluation) การประเมินข้อเสนอหรือเค้าโครง (Proposal Evaluation) การประเมินผลนโยบาย (Policy Evaluation) และการประเมินโครงการ (Project Evaluation)

การประเมินผลนอกจากเป็นการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินแล้ว ยังช่วยพัฒนาสิ่งที่ประเมินหรือโครงการที่จะประเมินให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้ด้วย ดังนั้นถ้าจะให้การประเมินผลมีความสมบูรณ์และอยู่ในวิสัยที่ทำได้ นักประเมินผลก็ควรที่จะกำหนดเกณฑ์การประเมินผล เพื่อตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ประเมินผลหรือโครงการที่ประเมินผล และทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) รวมทั้งเป็นนักพัฒนาโครงการที่จะประเมินผลไปในตัวด้วย

จากความหมายและลักษณะของการประเมินข้างต้น จะเห็นว่า มีศัพท์สำคัญที่เข้ามาเกี่ยวข้อง คือ การตัดสิน ดังนั้น การประเมินผลจะต้องมีการตัดสินเพื่อให้ได้ข้อสรุป ซึ่งจะตัดสินด้วยผู้ประเมินผลเองหรือโดยผู้มีอำนาจที่เกี่ยวข้องก็ได้ ส่วนคำสำคัญอีก 2 คำ คือการวัดและเกณฑ์ สามารถสรุปสาระสำคัญเพื่อให้เข้าใจถึงความหมายของการประเมินมากยิ่งขึ้น ดังนี้

การวัด (Measurement) หมายถึง การกำหนดค่าเป็นตัวเลขให้กับสิ่งหนึ่งสิ่งใดตามวิธีการหรือเครื่องมือที่กำหนดขึ้น ทั้งในเชิงปริมาณโดยตรง เช่น การนับจำนวนและความถี่ของสิ่งหนึ่งสิ่งใดและการใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ เช่น ตลับเมตร เครื่องชั่งน้ำหนัก เทอร์โมมิเตอร์ วัดส่วนสูง น้ำหนัก อุณหภูมิ ฯลฯ หรือใช้เครื่องมือทางสังคมศาสตร์ เช่น แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ฯลฯ ไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหรือกลุ่มเป้าหมายให้ออกมาเป็นตัวเลข ถ้าจะกล่าวโดยสรุปการวัดคือการให้ตัวเลขกับสิ่งที่วัดนั่นเอง

เกณฑ์ (Criteria) หมายถึง ระดับที่กำหนดไว้หรือมาตรฐานที่ควรจะเป็น เพื่อใช้ตัดสินสิ่งหนึ่งสิ่งใดเช่น ระดับความสูงน้ำหนักรวมวัยต่าง ๆ รายได้ขั้นต่ำของแรงงานไร้ฝีมือ ระดับพฤติกรรมของนักเรียน และระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา เป็นต้น ซึ่งในกระบวนการประเมินผลนั้น การกำหนดเกณฑ์ถือเป็นเรื่องยุ่งยากมาก เนื่องจากเกณฑ์มาตรฐานสากลเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปยังมีน้อย โดยเฉพาะเกณฑ์ทางสังคมศาสตร์หรือการประเมินโครงการต่าง ๆ เมื่อกำหนดแล้วจะประสบปัญหาและข้อโต้แย้งเสมอ เพราะถ้ากำหนดเกณฑ์สูงเกินไปก็ยากที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายได้ ถ้ากำหนดไว้ต่ำก็อาจมีปัญหาเรื่องคุณภาพแม้ว่าจะผ่านเกณฑ์

ในการประเมินผลสิ่งใด ๆ นั้น โดยรวมแบ่งเกณฑ์ออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1) เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ซึ่งเป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ได้รับการพัฒนาขึ้นจนเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องแล้ว

2) เกณฑ์สัมพัทธ์ (Relative Criteria) ซึ่งเป็นเกณฑ์ของตนเองหรือของกลุ่มในสิ่งที่จะประเมินผล

ในที่นี้เห็นว่าการจะประเมินผลสิ่งใดหรือประเมินผลโครงการสามารถใช้เกณฑ์จากแหล่งต่าง ๆ ได้ไม่น้อยกว่า 6 แหล่ง โดยแหล่งที่ 1 เป็นเกณฑ์สัมบูรณ์ ส่วนแหล่งที่ 2-6 เป็นเกณฑ์สัมพัทธ์ ดังนี้

1) มาตรฐานที่เป็นสากล (Standard) ในเรื่องที่จะประเมินผล (ถ้ามี) เช่น เกณฑ์น้ำหนักส่วนสูงของกรมอนามัย เกณฑ์มาตรฐานสมรรถภาพทางกายของหน่วยงานด้านพลศึกษา เกณฑ์มาตรฐานระยะเวลาในการให้บริการท่าอากาศยาน เป็นต้น

2) เป้าหมาย (Target) เป้าหมายที่กำหนดไว้อาจเป็นเป้าหมายในแผนหรือโครงการต่าง ๆ เช่น จำนวนนักเรียนที่เข้าร่วมโครงการฝึกอบรมต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของนักเรียนทั้งหมด ผ่านการพัฒนาหรือสำเร็จหลักสูตรไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ผู้ร่วมโครงการ มีความพึงพอใจไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 เป็นต้น

3) การเปรียบเทียบเชิงพัฒนาการ (Growth) เช่นการให้คะแนนเพิ่มขึ้นตามที่กำหนด หรือมีพัฒนาการเพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับของเดิม เข้าลักษณะค่อยเป็นค่อยไป เช่น ผลผลิตกัญชงที่ได้มาตรฐานระดับ 4-5 ดาว ในโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ของจังหวัดหนึ่งปีแรก ๆ อาจกำหนดไว้เพียง 10 ผลผลิตกัญชง เพื่อเป็นการจูงใจในการเข้าร่วมโครงการ ครั้งต่อไปอาจเพิ่มเป็น 15 ผลผลิตกัญชงแล้วค่อย ๆ เพิ่มขึ้น โดยในช่วงแรก ๆ อาจจะต่ำกว่ามาตรฐานทั่วไปก็ได้

4) การเปรียบเทียบกับกลุ่ม (Norm) โดยอาจเปรียบเทียบกับตนเองภายในกลุ่ม หรือระหว่างกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน หรือถ้ามีความมุ่งมั่นทะเยอทะยานมาก อาจจะเปรียบเทียบกับกลุ่มที่ดีที่สุดก็ได้ เช่น คะแนนเฉลี่ยของนักเรียนในห้อง ระหว่างห้อง หรือห้องที่เรียนเก่งที่สุด หรือถ้า

เป็นโครงการที่จัดในระดับอำเภอทั่วประเทศ ก็อาจเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของจังหวัด หรือกับอำเภอ หรืออำเภอที่ดีที่สุด เป็นต้น

5) การเปรียบเทียบกับสิ่งที่ดีที่สุด (Benchmarking) เกณฑ์ในข้อนี้คล้ายกับข้อ 4 บางส่วน แต่นิยมใช้กันมากในการประเมินหรือบริหารองค์การ โดยใช้องค์ประกอบประเภทเดียวกัน หรือใกล้เคียงกันที่ดีที่สุดเป็นเกณฑ์ แล้วบริหารจัดการให้ถึงเกณฑ์นั้น ซึ่งในการประเมินโครงการก็สามารถใช้ได้โดยเปรียบเทียบกับโครงการที่ดีที่สุด ถ้าโครงการมีลักษณะใกล้เคียง หรือเหมือนกันโดยอาจดำเนินการในหลายพื้นที่

6) การพิจารณาร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Clients/Stakeholders) ในกรณีที่ไม้อาจใช้แนวทางจากที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว อาจจำเป็นต้องใช้วิธีการให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันพิจารณากำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้เป็นที่ยอมรับร่วมกัน เมื่อได้ผลการประเมินผลแล้วจะเกิดการยอมรับผลการประเมินและนำไปใช้ประโยชน์ ทำให้เกิดการ พัฒนาได้ตามปรัชญาของการประเมินต่อไป เช่น ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นว่าโครงการกองทุนหมู่บ้านฯ มี หนี้สูญไม่เกินร้อยละ 3 หรือนักเรียนขาดเรียนไม่เกินร้อยละ 5 เป็นต้น

การประเมินผลโดยใช้เกณฑ์ข้างต้นนั้น ไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าจะใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งหรือในการประเมินผลครั้งหนึ่ง ๆ อาจใช้หลายเกณฑ์ร่วมกันได้ ขึ้นอยู่กับสิ่งจะ ประเมินประเด็นการประเมินและตัวชี้วัด โดยเฉพาะตัวชี้วัดแต่ละตัวอาจใช้เกณฑ์จากแนวทางต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม จากแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ดังกล่าว เมื่อทำเป็นระดับอาจกำหนดได้ เพียง 2 ระดับเช่น ผ่าน-ไม่ผ่าน ได้-ตก และพอใจ-ไม่พอใจ เป็นต้น หรือถ้าจะให้ละเอียดขึ้นก็อาจ กำหนดไว้มากกว่า 2 ระดับ เช่น เก่ง-ปานกลาง-อ่อน หรือดีเยี่ยม-ดี-ผ่าน-ตก หรือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด เป็นต้น การประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรที่ผ่านมาและใน ปัจจุบันก็ใช้ระดับต่าง ๆ ดังกล่าว หลายแบบประกอบกัน เช่น ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การ ประเมินสาระการเรียนรู้ใช้ 5 และ 8 ระดับ ส่วนกิจกรรมชุมชนต่างใช้ 2 ระดับ เป็นต้น

ในการเลือกแนวทางการกำหนดเกณฑ์และระดับของเกณฑ์ว่ามีกี่ระดับนั้น ย่อมอยู่ในดุลยพินิจและบริบทของผู้เกี่ยวข้องกับการประเมินผลนั้น ๆ เป็นหลักว่าแนวทางและ ระดับเกณฑ์ใดที่จะเอื้อให้นำผลการประเมินกระตุ้นไปสู่การพัฒนาสิ่งที่จะประเมินได้มากที่สุด ถ้าสิ่ง ที่ประเมินมีมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว หรือต้องการมาตรฐาน เพราะถ้าไม่ผ่านมาตรฐานแล้วจะ ไม่ได้รับการยอมรับหรือเป็นอันตรายก็ต้องใช้เกณฑ์มาตรฐาน เช่น เกณฑ์เฉลี่ยของผู้รับการศึกษา น้ำหนักของนักเรียน และระดับของสารตะกั่วในอาหาร เป็นต้น ถ้าสิ่งที่จะประเมินผลยังเป็นช่วงเริ่มต้น ดำเนินการ ก็อาจกำหนดเกณฑ์ในเชิงพัฒนาการ เช่น การจัดโครงการแสดงสินค้าและผลิตภัณฑ์ ของนักเรียน ในปีแรก ๆ มีผู้สนใจเข้าชมและซื้อสินค้าไม่มากนัก เมื่อจัดในปีต่อไปจึงค่อย ๆ เพิ่ม



เกณฑ์ขึ้น เป็นต้น ส่วนระดับของเกณฑ์ ถ้าต้องการความละเอียดหรือแบ่งกลุ่มของสิ่งที่ประเมินก็อาจกำหนดหลายระดับได้ เช่น ต้องการทราบว่าโครงการนำร่องที่จัดทำขึ้นมีความสำเร็จในระดับใด ควรจะขยายผลกว้างขวางแค่ไหนตามระดับความสำเร็จ ก็อาจแบ่งเป็น 3 ระดับ หรือ 5 ระดับ เป็นต้น

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้มีการนำแนวคิดเรื่องการประเมินผลแบบดุลยภาพหรือ Balanced Scorecard (BSC) เข้ามาใช้ในองค์กรซึ่งเป็นเครื่องมือหรือเทคนิคที่เป็นที่ยอมรับที่จะช่วยประเมินผลองค์กร วัดผลการปฏิบัติงานและการบริหารงานขององค์กรทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน ซึ่งได้มีการกำหนดมุมมองในการประเมินผลองค์กรออกเป็น 4 มุมมอง คือ

- 1) มุมมองด้านการเงิน
- 2) มุมมองด้านลูกค้า
- 3) มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร
- 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

### 2.1 ความหมายของ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard ได้มีผู้รู้และนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้คำนิยามไว้หลากหลายแตกต่างกัน เช่น การประเมินผลเชิงดุลยภาพ การประเมินผลองค์แบบสมดุล การวัดผลแบบสมดุล ดุลดัชนี ลิขิตสมดุล เป็นต้น แต่ไม่สามารถสรุปหาคำกลาง ๆ ที่จะใช้กันทั่วไปอย่างเป็นทางการไม่ได้ ที่นี้จึงขอใช้คำว่า Balanced Scorecard หรือ บาลานซ์สกอร์การ์ด เนื่องจากเป็นที่คุ้นเคยกันโดยทั่วไป สำหรับความหมายของ Balanced Scorecard (BSC) ได้มีนักวิชาการอธิบายไว้ดังนี้ เช่น

แคปแลนและนอร์ตัน (1996) ได้ให้นิยามล่าสุดของ Balanced Scorecard ไว้ว่าเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

Have (2003) กล่าวว่าเทคนิคการวัดผลงานโดยการประเมินแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) เป็นเทคนิคที่ใช้ในการวัดผลสำเร็จขององค์กรโดยมีการวัดครอบคลุมในหลาย ๆ



มิติขององค์กร โดย BSC จะเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กร ไม่เฉพาะแต่เพียงการวัดผลสำเร็จขององค์กรเท่านั้น แต่จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้บริหารขององค์กรในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรและแนวทางที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยให้ความสำคัญทั้งการวัดผลงานในด้านการเงิน และในด้านที่ไม่ใช่การเงินอันจะทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมในการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรได้และช่วยให้องค์กรสามารถวัดความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

BSC : “The Balanced Scorecard as a Strategic Management System” คือ การแปลวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ชุดของการวัดผลสำเร็จที่กำหนดกรอบสำหรับการวัดกลยุทธ์และระบบ การจัดการ โดยในการวัดผลสำเร็จขององค์กรจะมี 2 มิติ ทั้งวัตถุประสงค์ด้านการเงินและไม่ใช่การเงินที่สมดุลกัน ซึ่งจะพิจารณาได้ 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

ดังนั้น ความหมายของ Balanced Scorecard ในเบื้องต้นคือคำว่า Balanced หมายถึง ความสมดุลของจำนวนตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์หรือประเมินผลหน่วย เพื่อให้การวิเคราะห์หรือการประเมินผลเป็นไปอย่างครอบคลุมครบถ้วนไม่หนักไปด้านใดด้านหนึ่ง เช่น การกำหนดจำนวนตัวชี้วัดด้านการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่ใช่ด้านการเงินไว้เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน และคำว่า Scorecard คือ บัตรคะแนน หมายถึง ในการวิเคราะห์หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือมีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อแสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดแต่ละด้านนั้นได้นำไปใช้ปฏิบัติจริง ระบบข้อมูลการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือบัตรคะแนนจะแสดงถึงข้อมูลทั้งหลายอย่างชัดเจน พร้อมกับมีการรายงานสรุปผลสำเร็จของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตามความก้าวหน้าของการวิเคราะห์หรือผลการปฏิบัติงานนั้นว่า หน่วยงานได้บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพหรือบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด

ผู้ศึกษาจึงขอสรุปคำว่า Balanced Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือในการวัดความสมดุลของจำนวนตัวชี้วัด อันได้แก่ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะวัดผลการดำเนินงานขององค์กรในมุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร และด้านการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์

## 2.2 ความเป็นมาของ Balanced Scorecard

โรเบิร์ต เอส.แคปแลน (Robert S. Kaplan) ศาสตราจารย์ด้านการบัญชี มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และเดวิด พี. นอร์ตัน (David P. Norton) ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสถาบัน โนแลน นอร์ตัน ทั้งสองท่านได้คิดเครื่องมือทางการบริหารที่เรียกว่า Balanced Scorecard โดยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ในอเมริกา โดยสำรวจถึงสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 และพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในอเมริกานิยมใช้แต่ตัวชี้วัดทางการเงิน (Financial Indicators) เป็นหลัก โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดด้านอื่น ๆ จึงได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลองค์กร ที่เรียกว่า “Balanced Scorecard” โดยเห็นว่าองค์กรควรพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง (Perspectives) ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives), มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives), มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspectives) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspectives) และเหตุที่เรียกว่า Balanced Scorecard ก็เนื่องจากการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรจะต้องพิจารณาให้มีความสมดุลกันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ให้มีความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดทางการเงิน และตัวชี้วัดด้านอื่นที่มีใช้ด้านการเงิน และให้มีความสมดุลระหว่างมุมมองภายในองค์กร และมุมมองภายนอกองค์กร

แคปแลน และนอร์ตัน ได้สรุปผลการศึกษากการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรตามแนวคิดของ Balanced Scorecard เป็นครั้งแรกในบทความชื่อ “The Balanced Scorecard Measures That Drive Perspectives” ซึ่งตีความในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือน มกราคม - กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2535 หลังจากนั้นแนวคิด Balanced Scorecard ก็ได้เป็นที่นิยมและนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก และวารสาร Harvard Business Review ได้ยกย่องให้ Balanced Scorecard เป็นหนึ่งในเครื่องมือ ทางด้านการจัดการที่มีผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในรอบ 75 ปี

ในปี พ.ศ. 2536 แคปแลน และนอร์ตัน ได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard เพื่อให้สามารถใช้เป็นเครื่องมือขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ โดยได้ตีพิมพ์ในบทความที่ 2 ชื่อ “Putting the Balanced Scorecard to Work” ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนกันยายน - ตุลาคม พ.ศ. 2536 แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาให้สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์การจ่ายค่าตอบแทน การจัดสรรทรัพยากรการงบประมาณ และการวางแผนการดำเนินงาน แนวคิดที่ได้พัฒนาขึ้นนี้ได้ตีพิมพ์เป็นบทความที่ 3 ชื่อ “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับ

เดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2539 และจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของแนวคิด Balanced Scorecard ทำให้ในปี พ.ศ. 2539 แคปแลน และนอร์ตัน ได้ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ “The Balanced Scorecard” โดยมุ่งเน้นการใช้ Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือในการจัดการกลยุทธ์ขององค์กร และหนังสือเล่มนี้ได้กลายเป็นหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่งและมีการแปลภาษาต่าง ๆ ถึง 18 ภาษา ต่อมาในปี พ.ศ. 2543 แคปแลน และนอร์ตัน ได้ร่วมกันเขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ “The Strategy Focused Organization” โดยนำเสนอว่า Balanced Scorecard ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลองค์กรเท่านั้น แต่ได้กลายเป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติและเป็นเครื่องมือในการบริหารที่ช่วยทำให้องค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น

สำหรับในภาคราชการของไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการหรือสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พยายามนำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับหน่วยราชการทุกหน่วย โดยออกมาอยู่ในรูปของคำรับรองการปฏิบัติราชการซึ่ง Balanced Scorecard ในภาคราชการไทยนั้นประกอบด้วย 4 มิติ เช่นเดียวกัน เพียงแต่เปลี่ยนจากด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน องค์กร และการเรียนรู้และพัฒนาเป็นประสิทธิผลตามแผนยุทธศาสตร์ (หรือประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ) คุณภาพการให้บริการประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการและการพัฒนาองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผล เทียบได้กับมิติทางด้านการเงิน (Financial Perspective) ของ Balanced Scorecard โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด กล่าวคือ ในยุทธศาสตร์นั้นส่วนราชการ/จังหวัด ต้องเน้นว่าต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์อะไร เช่น ต้องการให้ความยากจนลดลงเป็นกี่เปอร์เซ็นต์ หรือต้องการทำให้จังหวัดเศรษฐกิจดีขึ้นกี่เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

มิติที่ 2 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ เทียบได้กับมิติทางด้านการกระบวนการดำเนินงาน (Internal Work Process Perspective) ของ Balanced Scorecard โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่ายและการลดระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

มิติที่ 3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ เทียบได้กับมิติทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) ของ Balanced Scorecard โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ รวมทั้งเรื่องของการโปร่งใสในการทำงานด้วย

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร เทียบได้กับมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & Growth Perspective) ของ Balanced Scorecard โดยกำหนดให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารคนและความรู้ในองค์กร เป็นต้น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ก็ได้นำแนวคิด Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ทั่วประเทศซึ่งออกมาในรูปแบบของแบบตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย การประเมินใน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยหัวข้อการประเมิน ดังนี้
  - (1) การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน
  - (2) การบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - (3) การบริหารภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ
  - (4) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
  - (5) การปรับปรุงภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
  - (6) การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน
  - (7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 2) ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ประกอบด้วยหัวข้อประเมิน ดังนี้
  - (1) การบริหารงานบุคคล
  - (2) การดำเนินการของสภาท้องถิ่น
- 3) ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ประกอบด้วยหัวข้อประเมิน ดังนี้
  - (1) การจัดทำงบประมาณและการพัสดุ
  - (2) การจัดเก็บรายได้
  - (3) การบริหารการเงินและบัญชี
  - (4) การจัดส่งเงินสมทบกองทุนบำเหน็จบำนาญ
  - (5) การตรวจสอบภายใน
- 4) ด้านการบริการสาธารณะ ประกอบด้วยหัวข้อประเมิน ดังนี้
  - (1) ด้านถนน ทางเดิน และทางเท้า
  - (2) ด้านไฟฟ้าสาธารณะ
  - (3) ด้านระบบระบายน้ำ

- (4) ด้านน้ำเพื่ออุปโภคบริโภค
- (5) ด้านการพัฒนาเด็กและเยาวชน
- (6) ด้านการส่งเสริมกีฬา
- (7) ด้านการส่งเสริมผู้สูงอายุ
- (8) ด้านการส่งเสริมผู้ด้อยโอกาส
- (9) ด้านงานสาธารณสุข
- (10) ด้านการส่งเสริมการพัฒนาสตรี
- (11) ด้านการส่งเสริมอาชีพ
- (12) ด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (13) ด้านการส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น
- (14) ด้านส่งเสริมการท่องเที่ยว
- (15) ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (16) ด้านการศึกษา

### 2.3 ความสำคัญของ Balanced Scorecard

นับตั้งแต่ได้มีการนำแนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard มาใช้อย่างจริงจังตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 เป็นต้นมา Balanced Scorecard ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาเป็นลำดับ จนเป็นที่ยอมรับและมีการนำไปใช้ในการบริหารงานอย่างแพร่หลายทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งนี้เนื่องจาก Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่อาจกล่าวได้ว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์กรในหลายประการ คือ

#### 2.3.1 ความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร

แคปแลน และนอร์ตัน ได้พัฒนา Balanced Scorecard ขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่ครบถ้วนในมุมมองต่าง ๆ ที่มีใช้เฉพาะเพียงมุมมองทางการเงินเป็นหลักตามที่เป็นมาในอดีต Balanced Scorecard ที่นำมาใช้ในการประเมินผลองค์กรได้มุ่งเน้นการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ ในมุมมองต่าง ๆ โดยมุมมองพื้นฐานจะประกอบ ด้วยมุมมอง (Perspectives) 4 มุมมอง ได้แก่

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspectives) มุมมองทางการเงินถือเป็นปัจจัยดั้งเดิมที่นำมาใช้ในการประเมินองค์กร วัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ทางการเงินนั้น มักจะเป็นเรื่องของกำไร รายได้ ลดต้นทุน หรือการเพิ่มความสามารถทางการผลิต เป็นต้น เราสามารถใช้ตัววัดจากหลาย ๆ ด้าน เช่น ผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุนในด้านต่างๆ ถ้าผลตอบแทน



ดี แสดงว่ามาจากการลงทุนที่ดี ซึ่งก็ย่อมมาจากองค์ประกอบในหลายๆ ด้าน ซึ่งทางด้านการเงินก็เป็นส่วนประกอบที่สำคัญด้วยเหมือนกัน ในทางตรงกันข้าม ถ้าผลตอบแทนไม่ดี นั้นย่อมหมายถึงการลงทุนที่ไม่ดี ซึ่งอาจจะมีผลมาจากหลาย ๆ ด้าน เช่น ต้นทุนสูงเกินไป ทำให้ราคาสินค้า หรือสินค้าไม่ตรงกับความต้องการของตลาด เป็นต้น นอกจากนี้เรื่องของผลตอบแทนแล้ว ยังรวมไปถึงเรื่องมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์ด้วย ที่ใช้เป็นตัววัดหลักของมุมมองทางด้านการเงิน

2) มุมมองด้านลูกค้า (*Customer Perspectives*) ในด้านของลูกค้าองค์กร จะต้องพิจารณาถึง Customer Value ว่าอะไรที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งจะทำให้ลูกค้าหันมาให้ความสนใจในสินค้าหรือบริการขององค์กร เช่นในเรื่องของคุณภาพ ราคา การบริการ การตรงต่อเวลาในการส่งมอบ ฯลฯ เป็นต้น

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (*Internal Perspectives*) มุมมองด้านกระบวนการภายใน เป็นกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรที่จะช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการและช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่จะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยสามารถนำแนวคิดในด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter มาใช้ได้

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (*Learning and Growth Perspectives*) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาเป็นมุมมองที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร และถ้าขาดมุมมองนี้ไป จะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ ข้างต้น ภายใต้มุมมองนี้ องค์กรจะต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงินด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายในองค์กร จะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนา โดยส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองนี้จะแบ่งเป็น 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ด้านเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศและด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ระบบการจูงใจและโครงสร้างองค์กร

### 2.3.2 ความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

แนวคิดเกี่ยวกับ Balanced Scorecard ได้มีการพัฒนาขึ้นเป็นลำดับจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรมาสู่การเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยได้เริ่มมีการนำเทคนิคใหม่ ๆ เกี่ยวกับ Balanced Scorecard มาใช้มากขึ้น อาทิ การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลของวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ภายใต้มุมมองของ Balanced Scorecard โดยสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมถึงการมีการกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายและกิจกรรมที่จะต้องกระทำสำหรับวัตถุประสงค์แต่ละประการ การดำเนินการตามแผนที่ทางกลยุทธ์นี้จะช่วยให้



องค์กรสามารถสื่อสารและถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่ผู้บริหารและพนักงานระดับต่าง ๆ ได้ดีขึ้น ทำให้ทุกคนเห็นภาพของกลยุทธ์ได้ชัดเจนและทราบว่าแต่ละคนจะต้องทำอะไรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

### 2.3.3 ความสำคัญในฐานะที่เป็นระบบในการบริหารองค์กร

Balanced Scorecard ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงได้มีการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในการประเมินและทบทวนกลยุทธ์ที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว และพยายามหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยวิธีการเรียนรู้และศึกษาจากข้อมูลย้อนกลับจากแหล่งต่าง ๆ Balanced Scorecard จึงเข้ามาช่วยเสริมระบบการบริหารภายในองค์กรให้เป็นลักษณะของวงจร (Loop) ที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง ทำให้ระบบการบริหารขององค์กรมีความชัดเจน สามารถวัดได้และมีความเป็นระบบมากขึ้น

### 2.4 กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard

พสุ เดชะรินทร์ (2544) ได้อธิบายกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard ที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
- 3) วิเคราะห์และกำหนดว่า Balanced Scorecard ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมองและมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
- 4) จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง
  - (1) ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้นจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการหรือไม่
  - (2) จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน อย่างชัดเจนในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล
- 5) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกัน เพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทาง กลยุทธ์ที่สร้างขึ้น

6) ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุรวมทั้งแผนงานกิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

- (1) การจัดทำตัวชี้วัด
- (2) การกำหนดเป้าหมายโดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน
- (3) การจัดทำแผนงาน โครงการและกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7) เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้วสามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไป เพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไป ได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป

## 2.5 ประโยชน์ที่ได้จากการนำ Balanced Scorecard ไปใช้

- 1) ช่วยให้ผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น
- 2) ทำให้องค์กรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร โดยต้องให้เจ้าหน้าที่ทั้งองค์กรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
- 3) ช่วยในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมายเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่
- 4) ทำให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่างานแต่ละอย่างมีที่มาที่ไป อีกทั้งผลของงานตนเองจะส่งผลต่อการดำเนินงานของผู้อื่นและขององค์กรอย่างไร

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

#### 3.1 ความสำคัญและความหมายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ความหมายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกรมส่งเสริมปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก หมายถึง สถานที่ดูแลและให้การศึกษา เด็กอายุระหว่าง 3 - 5 ปี มีฐานะเทียบเท่าสถานศึกษา เป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของส่วนราชการต่างๆ ที่ถ่ายโอนให้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด/มัสยิด กรมการศาสนา ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกรมการพัฒนาชุมชน และศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (เด็ก 3-5 ขวบ) รับถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ฯลฯ ซึ่งต่อไปนี้ เรียกว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เด็กเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่า และมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศชาติ ในอนาคต การพัฒนาเด็กให้ได้รับความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา จึงนับเป็นภารกิจสำคัญที่หน่วยงานซึ่งรับผิดชอบจะต้องตระหนักและให้ความสนใจ เพื่อให้การพัฒนาเด็กเป็นไปอย่าง มีคุณภาพและได้มาตรฐานเหมาะสมกับวัย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะหน่วยงานซึ่งมีภารกิจหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาเด็ก ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ และกฎหมายว่าด้วยแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจไม่ว่าจะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบใดก็ตาม ทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล หรือเมืองพัทยา ก็ดี ล้วนแต่มีบทบาทที่สำคัญในการบริหารจัดการเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้งสิ้น

ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้จัดตั้ง และดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก พร้อมทั้งรับถ่ายโอนศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งเดิมอยู่ในความดูแลรับผิดชอบของส่วนราชการต่าง ๆ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ และได้มาตรฐาน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้เล็งเห็นความสำคัญในการจัดทำมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถดำเนินงานเพื่อพัฒนาเด็กได้อย่างมีคุณภาพและเหมาะสม ซึ่งจะเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นถือปฏิบัติในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่อไป สำหรับมาตรฐานดังกล่าวได้รวบรวมและจัดทำขึ้น จำแนกออกเป็นมาตรฐานการดำเนินงาน 4 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ เป็นการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน สำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านบุคลากร และการบริหารจัดการ เช่น คุณสมบัติและ บทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหาร ตลอดจนผู้ทำความสะอาดศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2) ด้านอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย เป็นการกำหนดมาตรฐาน สำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และ ความปลอดภัย

3) ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร ได้แก่ คุณลักษณะของเด็กที่พึงประสงค์ 12 ประการ คุณลักษณะตามวัย (ด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา) การจัดประสบการณ์ ตลอดจนการจัดกิจกรรมประจำวันสำหรับเด็ก

4) ด้านการมีส่วนร่วมการสนับสนุนจากชุมชน เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจาก ชุมชน เช่น การประชุมชี้แจงให้ราษฎรในชุมชนทราบถึงประโยชน์และความจำเป็นของการ ดำเนินงาน การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์การจัดให้มีกองทุนส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลรวมถึงการเข้ามามีส่วนร่วมจากชุมชน หรือประชาคมใน ท้องถิ่น

### 3.2 แนวทางการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จะต้องคำนึงถึงขอบข่ายของงานสายการ บังคับบัญชาและระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ที่กำหนดให้สถานศึกษาต้องบริหารจัดการให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด โดยจะต้องจัด ให้มีการประเมินตนเองทุกปี เพื่อตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการจัดการการศึกษาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดังนั้น เพื่อให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถให้การดูแลและพัฒนาผู้เรียนอย่างมี ประสิทธิภาพได้มาตรฐาน ควรพิจารณาจัดแบ่งงานที่จะต้องปฏิบัติในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก โดยแบ่งและมอบหมายงานตามความถนัดความสามารถ และลักษณะของงานที่ต้อง ดำเนินการทั้ง 5 งาน อย่างไรก็ตาม ในการจัดแบ่งงานดังกล่าวควรคำนึงถึงความพร้อม และศักยภาพ ของแต่ละศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กอาจรวมลักษณะงานวิชาการ และงานกิจการนักเรียนเป็นงานกลุ่มเดียวกัน และ/หรือรวมลักษณะงานอาคารสถานที่และ

สิ่งแวดล้อม กับงานธุรการ การเงิน พัสดุ เป็นกลุ่มงานเดียวกัน เป็นต้น การบริหารงานทั้ง 5 งาน ให้มีคุณภาพมีแนวทางการดำเนินงาน

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ได้บัญญัติอำนาจและหน้าที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภทรับผิดชอบการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในพื้นที่ ซึ่งรวมถึงการจัดการศึกษาด้วยการกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้กำหนดให้การศึกษาปฐมวัย หรือก่อนประถมศึกษา เป็นหน้าที่ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดทำโดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อเป็นการกระจายโอกาสให้ประชาชนผู้ปกครองได้รับบริการเพื่อเตรียมความพร้อมให้แก่เด็กปฐมวัยอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษา ก็ได้บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาระดับใดก็ได้ ตามความพร้อมความเหมาะสม และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ โดยการพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กนั้นต้องเริ่มตั้งแต่เด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงเป็นสถานที่หนึ่งซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างทรัพยากรที่ทรงคุณค่า การดูแลรับผิดชอบศูนย์พัฒนาเด็กเล็กถือเป็นภารกิจที่สำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องจัดการศึกษาและพัฒนาเด็กเล็กในชุมชนท้องถิ่น ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพตามวัยปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ได้รับการถ่ายโอนจากส่วนราชการต่าง ๆ และที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดตั้งเอง ดังนั้นมาตรฐานการดำเนินงานและบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จึงมีความแตกต่างหลากหลายทั้งในด้านโครงสร้างอาคาร สถานที่ และการบริหารงาน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องนี้ จึงได้จัดทำมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นไปอย่างมีระบบ มีมาตรฐานและมีคุณภาพ

ศูนย์เด็กเล็กเป็นสถานที่ที่ทำหน้าที่เลี้ยงดูเด็กแห่งที่สอง รองจากพ่อ แม่ และญาติ การพัฒนาเพื่อให้ศูนย์เด็กได้มาตรฐานและมีคุณภาพนั้น ควรพัฒนาทั้งคนและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป กระทรวงสาธารณสุข ได้นำแนวคิดเมื่อนำอยู่ ชุมชนนำอยู่ มาใช้ในการพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก ภายใต้ชื่อโครงการศูนย์เด็กเล็กนำอยู่ โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งส่วนราชการ และท้องถิ่นเห็นความสำคัญของการพัฒนาเด็กปฐมวัยในศูนย์เด็กเล็ก และระดมความร่วมมือจากชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาศูนย์เด็กเล็กให้ครอบคลุมกิจกรรมการส่งเสริมสุขภาพ พัฒนาการเด็กและการอนามัย สิ่งแวดล้อมที่สะอาด ปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งศูนย์เด็กเล็กพัฒนาได้คุณภาพและมาตรฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาระดับ



ใดก็ได้ ตามความพร้อมความเหมาะสม และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย)

ในอดีตที่ผ่านมา มีหน่วยงานภาครัฐและเอกชนหลายหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาในระดับปฐมวัย สรุปได้ ดังนี้

#### กระทรวงศึกษาธิการ

1) หน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามโครงสร้างเดิมก่อนเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่ ได้ดำเนินการจัดเตรียมความพร้อม ให้แก่เด็กก่อนวัยเรียน ได้แก่

(1) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดำเนินการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน ให้แก่เด็กก่อนเกณฑ์ภาคบังคับกลุ่มอายุ 4-6 ปี โดยจัดประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญาเต็มตามศักยภาพ เพื่อให้มีความพร้อมในการเรียนในระดับประถมศึกษา ซึ่งในระยะแรกจัดเป็น 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรอนุบาล 2 ปี และหลักสูตรเด็กเล็ก 1 ปี และในปีการศึกษา 2539 ได้ยกเลิกหลักสูตรเด็กเล็ก 1 ปี และใช้หลักสูตรอนุบาล 2 ปี โดยรับเด็กที่มีอายุไม่ต่ำกว่า 4 ปีขึ้นไป และกรณีที่มีโรงเรียนมีความพร้อมรวมทั้งชุมชนต้องการให้มีการจัดหลักสูตรอนุบาล 3 ปี โดยเริ่มรับเด็กอายุ 3 ปี จะต้องขออนุญาตจากสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

(2) กรมการศาสนา ดำเนินการจัดการเรียนการสอนในระดับปฐมวัยนอกระบบโรงเรียน โดยจัดตั้งศูนย์อบรมเด็กก่อนเกณฑ์ในวัด สอนเด็กก่อนเกณฑ์ที่จะเข้ารับการศึกษภาคบังคับตามกฎหมาย ทั้งชายและหญิงที่มีอายุตั้งแต่ 3 ปี จนถึงย่างเข้าปีที่ 6

(3) กรมการฝึกหัดครู ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยในระบบโรงเรียนในโรงเรียนสาธิตของวิทยาลัยครู โดยจัดให้เด็กอายุ 3-6 ปี ในหลักสูตรอนุบาล 3 ปี หลักสูตรอนุบาล 2 ปี และหลักสูตรเด็กเล็ก 1 ปี เพื่อเตรียมความพร้อมของเด็กก่อนเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา เป็นการแบ่งเบาภาระของอาจารย์และข้าราชการในวิทยาลัยครู รวมทั้งเป็นแหล่งฝึกงานสำหรับนักศึกษาวิทยาลัยครูวิชาเอกอนุบาล นอกจากนั้นยังเป็นที่ศึกษาเกี่ยวกับความเจริญเติบโตและพัฒนาการของเด็ก

(4) กรมสามัญศึกษา มีกองการศึกษาพิเศษเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดการศึกษาสงเคราะห์และการศึกษาพิเศษสำหรับเด็กก่อนวัยเรียนในระบบโรงเรียน ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน คือการศึกษาสำหรับเด็กขาดโอกาสที่จะเรียนในโรงเรียนปกติและการศึกษาพิเศษ ซึ่งเป็นการศึกษาสำหรับผู้ขาดโอกาสเนื่องจากความพิการทางด้านต่าง ๆ รวมทั้งการศึกษาสำหรับเด็กเจ็บป่วยเรื้อรังในโรงพยาบาล การจัดการศึกษาจะจัดในลักษณะหลักสูตรอนุบาล 2 ปี และหลักสูตร



เด็กเล็ก 1 ปี เพื่อเตรียมความพร้อมของเด็กก่อนเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา โดยใช้เกณฑ์การจัดของกรมสามัญศึกษา

(5) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยในระบบโรงเรียน จัดให้แก่เด็กวัยก่อนเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับกลุ่มอายุ 3-5 ปี โดยจัดประสบการณ์ให้นักเรียนมีความพร้อมทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม สติปัญญาและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยเตรียมความพร้อมก่อนเข้าเรียนระดับประถมศึกษา เช่น โรงเรียนอนุบาลของเอกชนต่าง ๆ

### ส่วนราชการอื่น

1) กรมการปกครอง โดยมีสำนักงานการศึกษาท้องถิ่นเป็นผู้รับผิดชอบ ดำเนินการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยให้แก่เด็กวัย 4-5 ปี หรือเด็กวัยก่อนเกณฑ์การศึกษาภาคบังคับในเขตเทศบาลและเมืองพัทยา เพื่อพัฒนาการเตรียมความพร้อมทางร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ สังคมและความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับประถมศึกษาต่อไป โดยจัดเป็น 2 หลักสูตร คือ หลักสูตรอนุบาล 2 ปี และหลักสูตรเด็กเล็ก 1 ปี

2) กรมตำรวจ โดยมีกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้ประชาชนที่อยู่ในท้องถิ่นห่างไกลการคมนาคมไม่สะดวก ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยเป็น 2 รูปแบบ คือ

(1) จัดการศึกษาในระบบโรงเรียน โดยจัดให้กับเด็กอายุ 3-6 ปี ในหลักสูตรเด็กเล็ก 1 ปี มุ่งเตรียมความพร้อมให้แก่เด็กวัยก่อนเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา เพื่อส่งเสริมการศึกษาแก่ประชาชนยากจน ไกลคมนาคม และส่งเสริมสุขภาพอนามัยตลอดจน โภชนาการที่ถูกต้องในเด็ก

(2) จัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยจัดการบริการด้านการศึกษาให้แก่เด็กอายุ 2-6 ปี ที่ไม่สามารถรับบริการศึกษาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาโดยตรง ในเขตพื้นที่ที่เป็นจังหวัดชายแดนและกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนตั้งอยู่ หรือพื้นที่เป้าหมายเพื่อความมั่นคงตามแผนมหาดไทยแม่บทฉบับที่ 4 การจัดบริการนี้จะอยู่ในรูปของสถานสงเคราะห์เด็กก่อนวัยเรียนในลักษณะศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน

3) กรมประชาสงเคราะห์ ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยมี 2 รูปแบบ คือ

(1) จัดการศึกษาในระบบโรงเรียน จัดให้แก่เด็กอายุ 3-6 ปี ในโรงเรียนหมู่บ้านชาวไทยต่างวัฒนธรรมและสถานสงเคราะห์เด็ก เป็นการดูแลเด็กกำพร้าหรือเด็กถูกทอดทิ้ง โดยจัดเป็นหลักสูตรอนุบาล 2 ปี และหลักสูตรเด็กเล็ก 1 ปี สำหรับหน่วยงานที่จัด ได้แก่ กองสงเคราะห์เด็กและบุคคลวัยรุ่น

(2) จัดการศึกษาในระบบโรงเรียน เป็นการให้การเลี้ยงดูและให้การศึกษาแก่เด็กที่มีปัญหาด้านการเลี้ยงดูจากพ่อแม่และเด็กพิการ โดยจัดตั้งสถานสงเคราะห์เด็กก่อนให้การอุปการะทั้งชายและหญิงอายุตั้งแต่แรกเกิดถึงอายุ 6 ปี ซึ่งหน่วยงานที่ดำเนินการ คือ กองสงเคราะห์เด็กและบุคคลวัยรุ่น กองนิคมสร้างตนเอง กองสงเคราะห์ชาวเขา และกองบริการชุมชน

4) กรมการพัฒนาชุมชน มีกองพัฒนาสตรี เด็กและเยาวชนเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยนอกระบบโรงเรียน โดยดำเนินการพัฒนาเด็กในชนบทตั้งแต่อายุแรกเกิด ถึงอายุ 6 ปี โดยมีแนวทางการดำเนินงาน 2 รูปแบบ คือ

(1) การพัฒนาเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ดำเนินการสนับสนุนโดยให้ชุมชนจัดตั้ง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในตำบล หมู่บ้าน เพื่อรับเลี้ยงดูเด็กอายุระหว่าง 3-6 ปี โดยจัดให้มีผู้ดูแลเด็กทำหน้าที่เป็นผู้เลี้ยงดูเด็ก และได้รับค่าตอบแทนจากกรมการพัฒนาชุมชน ผู้ปกครอง และ/หรือชุมชน ในอัตราส่วนผู้ดูแลเด็ก 1 คนต่อเด็ก 20-25 คน และคณะกรรมการพัฒนาเด็กเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก ภายใต้การควบคุมดูแลของกรมการพัฒนาชุมชนและกรมการสภาตำบล

(2) การพัฒนาเด็กนอกศูนย์พัฒนาเด็กเล็กดำเนินงานพัฒนาเด็กตั้งแรกเกิดถึงอายุ 6 ปี ที่ขาดโอกาสเข้ารับการเลี้ยงดูในศูนย์ ให้มีโอกาสได้รับการพัฒนาเช่นเดียวกับเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยมุ่งให้ห้องครัวท้องถิ่น อาสาสมัคร พ่อแม่ผู้ปกครอง หรือบุคคลในครอบครัว เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรม

5) กรุงเทพมหานคร ดำเนินการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัยเป็น 2 รูปแบบ คือ

(1) การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียน โดยมีสำนักงานศึกษากรุงเทพมหานครเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดการศึกษาในระดับปฐมวัย เพื่อให้เด็กที่มีอายุ 5 ปี (ก่อนเกณฑ์บังคับ 1 ปี) ได้รับการดูแลในการพัฒนาการทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม เพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยเด็กที่บิดามารดาฐานะยากจนได้มีโอกาสได้รับการศึกษาในระดับปฐมวัย โดยจัดเป็นหลักสูตรเด็กเล็ก 1 ปี

(2) การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน มีสำนักพัฒนาชุมชนและสำนักอนามัยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดบริการให้สถานรับเลี้ยงเด็กกลางวัน ณ ศูนย์บริการสาธารณสุขและศูนย์พัฒนาเด็กในชุมชนแออัด

6) กระทรวงสาธารณสุข โดยกองโภชนาการ กรมอนามัยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยนอกระบบโรงเรียน ได้ให้ความสำคัญในด้านสุขภาพกายและจิตใจของเด็กวัยก่อนเรียน รวมทั้งการส่งเสริมพัฒนาการเด็กให้สมวัยเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม

ก่อนเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา ในปัจจุบันได้จัดตั้งศูนย์โภชนาการเด็กเพื่อแก้ไขปัญหาภาวะโภชนาการในเด็กโดยรับเด็กอายุ 2-5 ปี

7) ทบวงมหาวิทยาลัย ได้ดำเนินการจัดการศึกษาระดับปฐมวัยในระบบโรงเรียน ในโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัย เป็น 2 ลักษณะ คือ ให้การศึกษาแก่เด็กอายุ 3-5 ปี (6 ปี) ในรูปแบบของชั้นอนุบาลในโรงเรียนสาธิต และชั้นเตรียมประถมศึกษาหรือชั้นเด็กเล็ก ให้การศึกษาแก่เด็กอายุ 5-6 ปี ในรูปของชั้นเด็กเล็ก ใช้เวลาในการจัด 1 ปี

8) องค์การเอกชน ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศมากขึ้น ตั้งแต่ร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ซึ่งคณะรัฐมนตรีในขณะนั้นได้อนุมัติให้จัดตั้งสภาองค์การพัฒนาดังกล่าวและเยาวชนขึ้น ประกอบด้วยองค์กรสมาชิก 50 องค์กร ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ได้แก่ มูลนิธิเด็ก มูลนิธิการพัฒนาเด็ก พิริยานุเคราะห์มูลนิธิ สหทัยมูลนิธิ สมาคมสงเคราะห์เด็กกำพร้าแห่งประเทศไทย มูลนิธิเด็กอ่อนในสลัม มูลนิธิสงเคราะห์เด็กของสภากาชาดไทย มูลนิธิมิตรมวลเด็ก โสละมูลนิธิแห่งประเทศไทยในพระบรมราชูปถัมภ์ มูลนิธิภราดรบำเพ็ญเพื่อเด็กกำพร้าบ้านศรีธรรมราช โรงพยาบาลกรุงเทพคริสเตียน หน่วยฝากเลี้ยง เป็นต้น โดยมีเป้าหมายหลักในการทำงานเพื่อพัฒนาเด็กโดยเฉพาะเด็กที่อยู่ในภาวะเสี่ยง ทั้งเด็กด้อยโอกาส เด็กพิการ เด็กเร่ร่อนเด็กถูกทารุณกรรมถูกทอดทิ้ง เป็นต้น

9) องค์การระหว่างประเทศ ให้ความสนับสนุนด้านเงินทุน วิชาการ และเทคโนโลยีต่างๆ แก่หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศไทย เพื่อดำเนินการพัฒนาเด็กก่อนวัยเรียนด้วยเช่นเดียวกันสรุปได้ว่า การจัดการศึกษาระดับปฐมวัยของหน่วยงานต่างๆ มีจุดประสงค์ที่คล้ายคลึงกัน คือ ต้องการพัฒนาเด็กทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคมและสติปัญญาเต็มตามศักยภาพ และให้มีความพร้อมในการเข้าเรียนในระดับประถมศึกษา และให้การศึกษาแก่ผู้ปกครอง โดยผ่านทางเด็กส่วนกิจกรรมที่จัดในสถานเลี้ยงเด็กนั้นมีความแตกต่างกันบ้าง ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และลักษณะหน่วยงานที่จัด เช่น โครงการฝึกฝนอบรมเด็กก่อนวัยเรียนของกรมการฝึกหัดครู นอกจากจะมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาเด็ก เผยแพร่การเลี้ยงดูเด็กในชนบท ชักจูงให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนแล้วยังเป็นกรให้สถานศึกษาฝึกหัดครูให้ได้ศึกษาค้นคว้า ฝึกหัดการจัดการเรียนการสอนของเด็กพร้อมกับหน่วยงานอื่น ๆ หรือกรมประชาสงเคราะห์ ซึ่งมุ่งเน้นหมู่บ้านชาวไทยต่างวัฒนธรรมและสถานสงเคราะห์เด็กกำพร้าหรือเด็กถูกทอดทิ้ง ส่วนศูนย์โภชนาการเด็กของกรมอนามัยเน้นในเรื่องสุขภาพและโภชนาการ เป็นต้น

### 3.3 บทบาทหน้าที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

บทบาทหน้าที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คือ การให้บริการ การอบรมเลี้ยงดู การจัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นสถานศึกษาที่ให้การอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้เด็กเล็กได้รับการพัฒนา ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญาที่เหมาะสมตามวัยตามศักยภาพของเด็กแต่ละคน ดังนั้น ระยะเวลาการจัดการเรียนรู้และแนวทางการจัดการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจึงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสม เพื่อให้เด็กเล็กได้รับการศึกษาและพัฒนาเป็นไปตามวัยแต่ละช่วงอายุ สอดคล้องกับ สังคม วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น และหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย ให้เด็กเล็กพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นไป ตามระยะเวลาเรียนรู้ในรอบปีการศึกษาโดยให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเปิดภาคเรียนรวมกันแล้วไม่น้อยกว่า 230 วัน โดยมีบริการต่าง ๆ ดังนี้

1) การให้บริการส่งเสริมสนับสนุนเด็กเล็ก ได้แก่ อาหารกลางวัน อาหารว่าง เครื่องนอนอาหารเสริม (นม) วัสดุ สื่อ อุปกรณ์การศึกษา และวัสดุครุภัณฑ์ การตรวจสุขภาพเด็กเล็กประจำปี โดยบุคลากรทางการแพทย์และสาธารณสุข บริการอื่น ๆ ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความพร้อม เช่น เป็นศูนย์ 3 วัยและหรือศูนย์การเรียนรู้ชุมชน เป็นต้น

2) การให้บริการอบรมเลี้ยงดู จัดประสบการณ์ และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้แก่เด็กเล็ก อายุ 2-5 ปี ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น หรือใกล้เคียงได้ตามศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3) จัดประสบการณ์และส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ให้เด็กเล็กมีการพัฒนาการครบทั้ง 4 ด้าน คือด้านร่างกาย อารมณ์-จิตใจ สังคม และสติปัญญาที่เหมาะสมตามวัย ศักยภาพของเด็กแต่ละคน ตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตร

4) กรณีจำเป็นต้องใช้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเพื่อประชุม สัมมนา ฝึกอบรม จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร หรือกิจกรรมอื่นใดที่เป็นประโยชน์ต่อราชการและชุมชน หรือเหตุจำเป็นอื่นที่ไม่อาจเปิดเรียนได้ตามปกติ ให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สั่งปิดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้ไม่เกิน 15 วัน หากเป็นเหตุพิเศษที่เกิดขึ้นจากภัยพิบัติสาธารณะ ให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สั่งปิดศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้ไม่เกิน 30 วัน โดยให้ทำคำสั่งปิดเป็นหนังสือ และต้องกำหนดการเรียนชดเชยให้ครบตามจำนวนวันที่ สั่งปิด

5) ในระหว่างปิดภาคเรียน หรือปิดศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคำสั่งให้หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ช่วยครู ผู้ดูแลเด็ก หรือพนักงานจ้างอื่นในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมาปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเตรียมการด้านวิชาการ หลักสูตร การจัดการ

เรียนรู้แก่เด็กเล็ก สื่อ นวัตกรรม วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การจัดสภาพแวดล้อม หรือการพัฒนาศูนย์ในด้านต่าง ๆ หรืองานด้านการศึกษาปฐมวัยอื่น

### 3.4 การกิจในการพัฒนาเด็กปฐมวัยของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การจัดการศึกษาระดับปฐมวัยเน้นที่การเตรียมความพร้อมให้กับเด็ก การให้ความรักความอบอุ่น ส่งเสริมพัฒนาการ ให้เกิดวุฒิภาวะทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา โดยให้โอกาสทั้งเด็กปกติ เด็กด้อยโอกาส และเด็กที่มีความต้องการพิเศษ ให้ได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ เพื่อให้เด็กมีพัฒนาการที่ครอบคลุม ด้านร่างกาย จิตใจ สังคม และสติปัญญา ดังนี้

1) ร่างกายเจริญเติบโตตามวัย และมีสุขนิสัยที่ดี  
2) กล้ามเนื้อใหญ่และกล้ามเนื้อเล็กแข็งแรงใช้ได้อย่างคล่องแคล่วและประสานสัมพันธ์กัน

- 3) มีสุขภาพจิตดีและมีความสุข
- 4) มีคุณธรรม จริยธรรมและมีจิตใจที่ดีงาม
- 5) ชื่นชมและแสดงออกทางศิลปะ ดนตรี การเคลื่อนไหว รักการออกกำลังกาย
- 6) ช่วยเหลือตนเองได้เหมาะสมกับวัย
- 7) รักธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมและความเป็นไทย
- 8) อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและปฏิบัติตนเป็นสมาชิกของสังคม
- 9) ใช้ภาษาสื่อสารได้เหมาะสมกับวัย
- 10) มีความสามารถในการคิดและการแก้ปัญหาเหมาะสมกับวัย
- 11) มีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์
- 12) มีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ และมีทักษะในการแสวงหาความรู้

### 3.5 การบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้เล็งเห็นความสำคัญในการจัดทำมาตรฐานการดำเนินงาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถดำเนินงานเพื่อพัฒนาเด็กได้อย่างมีคุณภาพ และเหมาะสม ซึ่งจะเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือปฏิบัติ ในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่อไป สำหรับมาตรฐานดังกล่าว ได้รวบรวม และจัดทำขึ้นจำแนกออกเป็นมาตรฐานการดำเนินงาน 5 ด้าน ประกอบด้วย

1) ด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ เป็นการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านบุคลากร และการบริหารจัดการ เช่น คุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วน



ท้องถิ่น หัวหน้าศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก ผู้ดูแลเด็ก ผู้ประกอบอาหาร ตลอดจนผู้ทำความสะอาดศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เป็นต้น

2) ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยเป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย ดังนี้

(1) ด้านอาคารสถานที่ เป็นการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับพื้นที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ตั้ง จำนวนชั้นของอาคาร ทางเข้า - ออก และประตูหน้าต่าง ตลอดจนพื้นที่ใช้สอยอื่น ๆ เป็นต้น

(2) สิ่งแวดล้อม เป็นการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกตัวอาคาร เช่น แสงสว่าง เสียง การถ่ายเทอากาศ สภาพพื้นที่ภายในอาคาร รั้ว สภาพแวดล้อมและมลภาวะ เป็นต้น

(3) ด้านความปลอดภัย เป็นการกำหนดมาตรฐานที่เกี่ยวกับความปลอดภัย เช่น การกำหนดมาตรการป้องกันความปลอดภัย และมาตรการเตรียมความพร้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉิน เป็นต้น

3) ด้านวิชาการและกิจกรรมตามหลักสูตรเป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านวิชาการ และกิจกรรมตามหลักสูตร ได้แก่ คุณลักษณะของเด็กที่พึงประสงค์ 12 ประการ คุณลักษณะตามวัย (ด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา) การจัดประสบการณ์ ตลอดจนการจัดกิจกรรมประจำวันสำหรับเด็ก เป็นต้น

4) ด้านการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากชุมชน เป็นการกำหนดมาตรฐานสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากชุมชน เช่น การประชุมชี้แจงให้ประชาชนในเขตพื้นที่ทราบถึงประโยชน์และความจำเป็นของการดำเนินงาน การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์การจัดให้มีกองทุนส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน ตลอดจนการติดตามและประเมินผลรวมถึงการเข้ามามีส่วนร่วมจากชุมชนหรือประชาคมในท้องถิ่น เป็นต้น

5) ด้านธุรการ การเงินและพัสดุ งานพัสดุ เป็นการจัดทำจัดซื้อจัดหาและจำหน่ายทะเบียนพัสดุ รวมทั้งเสนอความต้องการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ งานธุรการ และสารบรรณ ได้แก่ การจัดทำข้อมูลสถิติ จัดทำทะเบียนหนังสือรับ-ส่ง การควบคุมและจัดเก็บเอกสาร การจัดทำประกาศและคำสั่งการจัดทำทะเบียนนักเรียนการรับสมัครนักเรียน งานการเงิน ได้แก่ การจัดทำงบประมาณ การทำบัญชี การเงิน การเบิกจ่ายเงิน ซึ่งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจะถือปฏิบัติเกี่ยวกับรายรับ-รายจ่ายตามระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง



### 3.6 องค์การบริหารส่วนตำบลกับการจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

รูปแบบการส่งเสริมการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นมี 3 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 เป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมมากในด้านอาคารสถานที่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุและการจัดการ โดยจัดในโรงเรียนอนุบาลประจำจังหวัด/อำเภอและโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านวิชาการ

รูปแบบที่ 2 เป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมระดับปานกลาง ให้องค์กรส่วนท้องถิ่นรับภาระเกี่ยวกับการจ้างครูพี่เลี้ยง วัสดุฝึก สื่อต่าง ๆ โรงเรียนให้สถานที่ จัดอาหารเสริม (นม) อาหารกลางวัน และดูแลด้านวิชาการ

รูปแบบที่ 3 เป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมน้อย ก็ให้โรงเรียนรับผิดชอบเป็นส่วนใหญ่ ส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบบางส่วน เช่น ค่าจ้างครูพี่เลี้ยง หรือค่าวัสดุ/สื่อ เป็นต้นการเลือกใช้รูปแบบในการถ่ายโอนหรือส่งเสริมการจัดการศึกษาปฐมวัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเลือกรูปแบบตามความพร้อมเป็นหลักได้ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรพัฒนาจากรูปแบบที่ 3 เป็นรูปแบบที่ 2 และรูปแบบที่ 1 ตามลำดับ เพื่อเข้าสู่รูปแบบการดำเนินการที่เป็นอิสระต่อไป ทั้งนี้ควรดำเนินการให้ได้รูปแบบที่ 1 ภายในปี พ.ศ. 2545

## 4. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ตั้งอยู่ที่ หมู่ที่ 5 ตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ซึ่งมีหมู่บ้านที่อยู่ในเขตบริการทั้งหมด 10 หมู่บ้าน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย เป็นการรวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้ง 5 แห่ง ในพื้นที่ตำบลศรีดอนไชยไว้ด้วยกัน ได้แก่ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านป่ารวก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านหนองเลียบ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านทุ่งด้อม ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านป่าดิงงาม และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านม่อนหินแก้ว เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชยได้รับงบประมาณเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ โครงการก่อสร้างอาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วยศูนย์พัฒนาเด็กเล็กแต่ละแห่งดังกล่าวอยู่ในพื้นที่ห่างไกลกันและเด็กมีจำนวนน้อย ทำให้การบริหารชั้นเรียนและกิจกรรมการเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพ

องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย จึงมีความจำเป็นต้องรวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้ง 5 แห่งเพื่อให้การบริหารงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กได้มีการบริหารที่เป็นไปตามมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกทั้งยังง่ายต่อการบริหารจัดการด้านงบประมาณ และด้านบุคลากร ทั้งในการดูแล การส่งเสริมการพัฒนา ด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาของเด็กอย่างถูกต้อง อีกทั้งเป็นการบรรเทาภาระของผู้ปกครอง ทำให้เด็กได้รับการพัฒนาเตรียมความพร้อมอย่างทั่วถึง ตามคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย” มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

นฤพนธ์ แดงศิริ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแปลงยาว อำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแปลงยาว อำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา ในด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านประชาชน ผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (2) ศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแปลงยาว อำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา (3) เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของเทศบาล ตำบลแปลงยาว อำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา

ผลการศึกษา พบว่า (1) ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน มีรายรับมากกว่ารายจ่ายทุกปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 -2559 ด้านกระบวนการภายใน มีเกณฑ์การดำเนินงานได้คะแนนร้อยละ 77.55 อยู่ในระดับดี ด้านประชาชนผู้รับบริการ ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานและภาพรวมของเทศบาลตำบลแปลงยาวอยู่ในระดับดี ด้านการเรียนรู้และพัฒนา พบว่า เทศบาลตำบลแปลงยาว มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ (2) ปัญหาการดำเนินงานที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านการเงิน รายได้ที่จัดเก็บไม่เพียงพอต่อการพัฒนาท้องถิ่น ปัญหาด้านกระบวนการภายใน คือ บุคลากรขาดทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎหมายในการดำเนินงาน และขาดการวางแผนในการดำเนินงานทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาด้านประชาชนผู้รับบริการ ประชาชนยังขาดความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ และโครงสร้างของเทศบาล ปัญหาด้านการเรียนรู้และพัฒนา การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ซึ่งไม่มีการนำมาปรับประยุกต์กับภารกิจงานและขาดการติดตามประเมินผล (3) ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการเงิน ควรมีการบริหารการจัดเก็บภาษีทุกประเภทให้ได้ยอดเงินเพิ่มมากขึ้น ครอบคลุม

ทุกพื้นที่ และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะในการจัดเก็บรายได้ของเจ้าหน้าที่ ด้านกระบวนการ ภายใน ควรวางแผนด้านบุคลากรในเรื่องการจัดการความรู้ในการปฏิบัติงานและการวางแผนการดำเนินงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา ด้านประชาชนผู้รับบริการ ควรมีการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่และโครงสร้างของเทศบาล ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ควรมีการประเมินผล ติดตามการนำความรู้จากการฝึกอบรมมาปรับประยุกต์ใช้ กับภารกิจงานเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับงาน และเจ้าหน้าที่

เรวดี รัตนบุรี (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลลิซัด อำเภอลิซัด จังหวัดนครศรีธรรมราช มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลลิซัด อำเภอลิซัด จังหวัดนครศรีธรรมราช ในด้านการเงิน ด้านประชาชนผู้รับบริการ ด้านกระบวนการทำงาน ด้านการพัฒนาและการเจริญเติบโต (2) ศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลลิซัด อำเภอลิซัด จังหวัดนครศรีธรรมราช

ผลการศึกษา พบว่า (1) การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน มีรายรับมากกว่ารายจ่ายทุกปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2554-2558 ด้านประชาชนผู้รับบริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก ด้านกระบวนการภายใน มีเกณฑ์การดำเนินงานได้คะแนนร้อยละ 71.10 อยู่ในระดับพอใช้ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีการพัฒนาบุคลากรได้คะแนนร้อยละ 60 อยู่ในระดับต้องปรับปรุง (2) ปัญหาในด้านการเงิน การตั้งงบประมาณรายจ่ายไม่สอดคล้อง และรายได้ที่จัดเก็บเองมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการนำมาใช้พัฒนาท้องถิ่น ด้านประชาชนผู้รับบริการ ประชาชนมีความคาดหวังกับการบริการมาก จนไม่สามารถแยกแยะภารกิจและหน้าที่ที่แท้จริงขององค์การบริหารส่วนตำบลได้ ด้านกระบวนการภายใน บุคลากรมีจำกัด ทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การฝึกอบรมบุคลากรยังไม่ครอบคลุมทุกตำแหน่ง ข้อเสนอแนะ ด้านการเงิน ควรจัดทำประมาณให้สอดคล้องกับรายจ่ายจริง โดยยึดหลักการประหยัดและคุ้มค่า และให้ความสำคัญกับการจัดเก็บภาษี ด้านประชาชนผู้รับบริการ ควรประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้าใจภารกิจและหน้าที่ที่แท้จริงขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านกระบวนการภายใน เห็นควรจัดบุคลากรให้ครบตามแผนอัตรากำลัง ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา เห็นควรส่งบุคลากรหมุนเวียนเพื่อเข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ให้ครบทุกตำแหน่ง

สุริยา โคตรวงษา (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลด่านสำโรง อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ (1) ประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลด่านสำโรง อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านประชาชน

ผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร (2) ศึกษาปัญหาการบริหารงานของเทศบาล ตำบลด่านสำโรง อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ (3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการ แก้ไขปัญหาการดำเนินงานของเทศบาลตำบลด่านสำโรง อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัด สมุทรปราการ

ผลการศึกษาพบว่า (1) ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน เทศบาลตำบลด่านสำโรง มี รายรับมากกว่ารายจ่ายทุกปีงบประมาณ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553-2556 โดยรายรับที่สูงกว่า รายจ่ายเกิดจากเงินอุดหนุนจากภาครัฐ ด้านกระบวนการภายในองค์กร มีเกณฑ์การดำเนินงาน ได้ คะแนน ร้อยละ 80.95 อยู่ในระดับดี ด้านประชาชนผู้รับบริการ ความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการที่มีต่อเทศบาลตำบลด่านสำโรงอยู่ในระดับมาก ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร พบว่า เทศบาลตำบลด่านสำโรงมีการพัฒนาบุคลากรเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ ใน ระดับดี (2) ปัญหาของการดำเนินงาน ปัญหาด้านการเงิน รายได้ที่จัดเก็บไม่เพียงพอต่อการพัฒนา ท้องถิ่นตามแผนพัฒนาให้ครบทุกโครงการ ปัญหาด้านกระบวนการภายในองค์กร การวางแผน โครงการไม่สอดคล้องกับขีดความสามารถของเทศบาล ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ครบถ้วน ตามแผน ปัญหาด้านประชาชนผู้รับบริการ ประชาชนยังขาดความคิดเห็นจากประชาชน (3) แนวทางในการพัฒนาที่สำคัญ คือ ด้านการเงินควรมีการจัดเก็บภาษี ซึ่งเป็นรายได้อย่างจริงจัง เพื่อให้สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายของเทศบาล ด้านประชาชนผู้รับบริการ เทศบาลควรมีการ ประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของเทศบาล ด้านการ เรียนรู้และพัฒนาองค์กร เทศบาลควรมีการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรอยู่เสมอ โดยจัดให้มีการ ฝึกอบรมหรือฝึกทักษะ ตลอดจนดูแลงบประมาณในด้านวัสดุอุปกรณ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการ ให้บริการประชาชน

โกวิท ฤทธิวงศ์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาล เมืองคลองแห อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ (1) ประเมินผลการ ดำเนินงานของเทศบาลเมืองคลองแห อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ในด้านการเงิน ด้าน กระบวนการภายใน ด้านประชาชนผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (2) ศึกษาปัญหา ในการดำเนินงานของเทศบาลเมืองคลองแห อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา (3) เสนอแนะแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของเทศบาลเมืองคลองแห อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ผลการศึกษาพบว่า (1) ด้านการเงิน งบประมาณรายรับ-รายจ่าย ของการดำเนินงานในปี งบประมาณ 2554 ถึงปีงบประมาณ 2556 เทศบาลเมืองคลองแหสามารถจัดเก็บรายได้เพิ่มขึ้นทุกปี ด้านกระบวนการภายใน ได้คะแนนการประเมินผลร้อยละ 76.47 อยู่ในระดับดี ด้านประชาชน ผู้รับบริการ ประชาชนมีความพึงพอใจในการดำเนินงานของเทศบาล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 อยู่ใน

ระดับปานกลาง ด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์กร ได้คะแนนประเมินร้อยละ 60 อยู่ในระดับดี (2) ปัญหาในการดำเนินการ ด้านการเงิน รายได้ที่จัดเก็บเองไม่เพียงพอกับความต้องการของเทศบาลในการพัฒนาท้องถิ่น ด้านกระบวนการภายใน ต้องปรับปรุงระบบการประเมินผลปฏิบัติราชการ ด้านประชาชนผู้รับบริการ การแก้ไขปัญหาให้ประชาชนมีความล่าช้า และพื้นที่ให้บริการไม่เพียงพอ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร (3) ข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน ด้านการเงิน ควรปรับปรุงระบบการจัดเก็บภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน ด้านกระบวนการภายใน แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีบุคคลภายนอกร่วมเป็นกรรมการ ด้านประชาชนผู้รับบริการ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและขยายพื้นที่สำนักงานให้เพียงพอเพื่อรองรับการบริการ ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ฝ่ายบริหารควรส่งเสริมการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานทุกระดับอย่างทั่วถึงและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการเทศบาล

อุเทน ภูประคิษฐ์ (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรงคนอง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ (1) เพื่อประเมิน ผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรงคนอง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการ ภายในด้านประชาชนผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา (2) เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรงคนอง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ (3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรงคนอง อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ

ผลการศึกษาพบว่า (1) ผลการปฏิบัติงานด้านการเงิน มีรายรับมากกว่ารายจ่ายทุกปีงบประมาณตั้งแต่ปี งบประมาณ พ.ศ.2551-2555 ด้านกระบวนการภายใน มีเกณฑ์การดำเนินงาน ได้คะแนนร้อยละ 82.35 อยู่ในระดับดี ด้านประชาชนผู้รับบริการ ความพึงพอใจ ของประชาชนผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ในระดับดี (2) ปัญหาในการดำเนินงานที่สำคัญ คือ ปัญหาด้านการเงิน รายได้ที่จัดเก็บไม่เพียงพอต่อการพัฒนาท้องถิ่น ปัญหาด้านกระบวนการภายใน การวางแผนโครงการไม่สอดคล้องกับขีดความสามารถขององค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ครบถ้วนตามแผน ปัญหาด้านประชาชนผู้รับบริการ ประชาชนยังขาดความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนา การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ยังไม่ทั่วถึง และยังไม่ครอบคลุมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน (3) ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาด้านการเงิน ควรมีการวางแผนการใช้จ่ายให้ตรงตามความจำเป็น



เร่งด่วนของท้องถิ่น ด้านกระบวนการภายใน ควรมีการระดมความคิดเห็นจากประชาชน เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนา โดยคำนึงถึงศักยภาพอย่างแท้จริง ด้านประชาชนผู้รับบริการ ควรมีการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจกับประชาชนในพื้นที่เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ควรมีการฝึกอบรมหรือฝึกทักษะ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการประชาชน

พุทธพงศ์ สุขสบาย (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าฉนวน อำเภอโมนรภัย จังหวัดชัยนาท โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าฉนวน อำเภอโมนรภัย จังหวัดชัยนาท ในการดำเนินงานของ องค์การบริหารส่วนตำบลท่าฉนวน ด้านกระบวนการภายในขององค์การ และด้านประชาชนผู้รับบริการ (2) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าฉนวน อำเภอโมนรภัย จังหวัดชัยนาท ด้านกระบวนการภายใน และด้านประชาชนผู้รับบริการ

ผลการศึกษาพบว่า (1) ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการภายใน มีเกณฑ์การดำเนินงานได้คะแนนร้อยละ 71.76 อยู่ในระดับดี ด้านประชาชนผู้รับบริการ ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานและภาพรวมขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าฉนวนอยู่ในระดับปานกลาง (2) แนวทางการแก้ไขปัญหาการดำเนินงาน ด้านกระบวนการภายใน ควรแก้ไขการดำเนินงานภายใน โดยเฉพาะด้านการเงินงบประมาณรายจ่ายประจำปี โดยผู้บริหารควรมีวินัยในการจ่ายงบประมาณและตั้งงบประมาณในการจ่ายประจำปีให้รัดกุม ด้านประชาชนผู้รับบริการ องค์การบริหารส่วนตำบลท่าฉนวนควรดำเนินการแก้ไขและพัฒนา ดังนี้ ด้านความพึงพอใจต่อสถานที่ ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายในการก่อสร้างอาคารสำนักงานใหม่ ด้านความพึงพอใจต่อการบริการ ควรจัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการให้บริการที่ทันสมัย ด้านความพึงพอใจในภาพลักษณ์โดยรวมขององค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารควรกำชับให้พนักงานส่วนตำบลปฏิบัติราชการด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ควรเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

กิตติศักดิ์ เครื่องวงค์ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ข้าวต้ม อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ข้าวต้ม อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการ ภายในขององค์การ ด้านประชาชนผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนาองค์การ (2) ศึกษาปัญหาและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ข้าวต้ม อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย



ผลการศึกษาพบว่า (1) ผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ข้าวต้ม อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย ด้านการเงิน อยู่ในเกณฑ์ดี ด้านกระบวนการภายในองค์กร อยู่ในเกณฑ์ดี ด้านประชาชนผู้รับบริการ มีความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ดี ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรอยู่ในเกณฑ์ดี (2) ปัญหาของการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลแม่ข้าวต้ม อำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย พบว่า ปัญหา ด้านการเงิน รายได้ที่จัดเก็บยังไม่เพียงพอ ต้องปรับปรุงการจัดเก็บภาษี ต้องรออนุมัติจากรัฐบาล ปัญหาด้านกระบวนการภายในองค์กร ต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ปัญหาด้านประชาชนผู้รับบริการ สถานที่มีความคับแคบและควรรีบบริการประชาชนด้วยความเสมอภาค ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการเงิน ต้องมีการวางแผนการใช้จ่ายเงิน ด้านกระบวนการภายใน ต้องมีการส่งเสริมให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตามและประเมินผล ด้านประชาชนผู้รับบริการ ต้องให้ประชาชนเข้าใจในสิทธิหน้าที่ของตน ด้านการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร ต้องมีการส่งเสริมด้านสวัสดิการ การฝึกอบรม สัมมนาและยกระดับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



### บทที่ 3

## วิธีการดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดขอนแก่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์การตามแบบประเมินผลดุลยภาพ (Balanced Scorecard) โดยทำการประเมินใน 4 มิติ คือ มิติด้านการเงิน มิติด้านกระบวนการภายในองค์กร มิติด้านผู้รับบริการ และมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยผู้ศึกษาได้ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารสรุปการทำงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย และได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์และแบบประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย เพื่อรวบรวมข้อมูลด้านกระบวนการภายในองค์กร และการเรียนรู้และพัฒนา ตลอดจนได้ใช้แบบสอบถาม สอบถามผู้ปกครองที่รับบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้รับบริการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งประกอบไปด้วยวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบและประเภทการวิจัย
2. ประชากร
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

## 1. รูปแบบและประเภทการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบล ศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย” เป็นการวิจัยแบบผสานวิธี โดยที่ผู้ศึกษาได้บูรณาการการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณเข้าด้วยกัน

**1.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methods)** เป็นการศึกษาวิจัยการประเมินผล (Evaluative Case Study) ซึ่งเป็นการพรรณนา (describe) เพื่อศึกษาผลจากการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ทำให้ทราบถึงปัญหาในการดำเนินงาน ตลอดจนเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้วิจัยจะดำเนินการ ดังนี้

**1.1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล** ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารเป็นการรวบรวมขั้นแรกเมื่อเริ่มทำการวิจัย โดยผู้ศึกษาจะทำการศึกษาผลงานที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด เพื่อนำมาประกอบการวิจัย ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแนวคิด รวมทั้งนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากได้ศึกษาแนวคิดต่าง ๆ จากเอกสารและมีข้อมูลพร้อมแล้ว จึงดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยมีรูปแบบเป็นทางการ (formal interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่ผู้ศึกษาได้เตรียมคำถามไว้ ซึ่งจะทำการสัมภาษณ์คณะผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย จำนวน 34 คน

**1.1.2 การตรวจสอบข้อมูล** ข้อมูลที่เก็บรวบรวมจะนำมาทำการตรวจสอบ โดยตรวจสอบข้อมูลใน 2 กรณี คือ 1) ตรวจสอบความครบถ้วน ความเพียงพอ เป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลที่เก็บรวบรวมมานั้นครบถ้วนตามลักษณะของเรื่องที่ศึกษาหรือไม่ ซึ่งมีการจำแนกข้อมูลออกเป็นด้านต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ หากพบว่ายังไม่ครบถ้วน จะทำการเก็บรวบรวมเพิ่มเติมให้ครบถ้วน 2) ตรวจสอบความน่าเชื่อถือได้และความแม่นยำของข้อมูล ในการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล ผู้ศึกษาจะทำการสอบถามข้อมูลเรื่องเดียวกันจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญหลาย ๆ คน โดยการถามซ้ำและใช้การสังเกตเข้าร่วมด้วย เพื่อตรวจสอบจนแน่ใจก่อนนำมาสรุปเพื่อเขียนวิเคราะห์ต่อไป

**1.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูล** ผู้ศึกษาจะทำการจัดระบบสิ่งที่ผู้ศึกษาได้เห็น ได้ยิน และได้อ่าน ตลอดจนข้อมูลจากการสัมภาษณ์ เพื่อให้เข้าใจความหมายในสิ่งที่ได้เรียนรู้ในการจัดการกับข้อมูล สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพนี้ จะใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานเป็นกรอบในการวิเคราะห์ โดยวิธีการหลักที่ใช้มี 2 วิธี คือ 1) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (inductive) ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์และที่จด

บันทึกไว้ จากคณะผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย และได้ทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าแล้ว จึงสร้างข้อสรุปตามกรอบแนวคิดทฤษฎีหรือเพื่อตอบปัญหาของการวิจัย ข้อมูลที่ไม่ต้องการจะถูกตัดออกไป 2) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสาร (Document Research) ในการวิเคราะห์เอกสารผู้ศึกษาจะคำนึงถึงบริบทหรือสภาพแวดล้อมของข้อมูล เอกสารที่นำมาประกอบด้วยว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองวิธีนี้จะเป็นข้อความแบบบรรยาย (descriptive) ขึ้นอยู่กับประเด็นหรือปัญหาที่จะวิเคราะห์และวัตถุประสงค์ของการวิจัย

**1.1.4 การสรุปผลและการเขียนรายงานการวิจัย** เพื่อสรุปผลของข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าและวิจัยว่าได้ค้นพบความจริงหรือปัญหาอุปสรรคใดบ้าง ซึ่งต้องเตรียมเนื้อหาให้มีสาระครบถ้วนตามวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อให้มีความถูกต้องชัดเจนต่อเนื่องเชื่อมโยงหลักเหตุผลเน้นประเด็นสำคัญและใช้ภาษาที่เหมาะสม

**1.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)** ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีการวิจัยตามลำดับ คือ

**1.2.1 การทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** เมื่อทราบเรื่องที่จะทำการวิจัยและวัตถุประสงค์การวิจัยแล้ว ผู้ศึกษาจะทำการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยทำร่วมกับการกำหนดปัญหาในงานวิจัย เพื่อนำมาพิจารณาเป็นกรอบแนวคิดและกรอบงานวิจัย เพื่อให้กรอบแนวคิดเกิดความชัดเจน

**1.2.2 การออกแบบการวิจัย** ผู้ศึกษาจะทำการวางแผนขั้นต้นว่าจะดำเนินการวิจัยอย่างไรมีขั้นตอนอย่างไร

**1.2.3 การเตรียมเครื่องมือในการวิจัย** ผู้ศึกษาจะทำการสร้างเครื่องมือในการวิจัยซึ่งได้แก่ การสร้างแบบสอบถามสำหรับผู้ปกครองที่รับบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

**1.2.4 การกำหนดประชากร** เป็นการระบุขอบเขตของประชากร คือ ผู้ปกครองที่รับบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปสรุปอ้างอิงให้ชัดเจน

**1.2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล** เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่กำหนดไว้ในการออกแบบการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยจะทำการแจกแบบสอบถามให้กับผู้รับบริการจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

**1.2.6 การเตรียมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์** เมื่อผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลมาได้แล้ว จะทำการตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของข้อมูล หากไม่ครบถ้วนจะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมหรือแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

**1.2.7 การวิเคราะห์ข้อมูล** เมื่อข้อมูลผ่านการตรวจสอบเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาจะนำมาทำการวิเคราะห์ตามวิธีการที่กำหนดไว้ โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติพรรณนา

**1.2.8 การแปลผล** เมื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว จะทำการแปลผลการวิเคราะห์ เพื่อให้ความหมายผลการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นการประมวลผล สรุปผลและให้ข้อเสนอแนะ โดยยึดตามผลการวิจัย

**1.2.9 การสรุปผลและการเขียนรายงานผลการวิจัย** เป็นขั้นตอนที่ผู้ศึกษาต้องเขียนรายงานสรุปผลผลข้อมูลเชิงปริมาณตามรูปแบบที่กำหนด ซึ่งจะต้องระมัดระวังในการใช้ถ้อยคำและการเสนอความเห็นส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย

## 2. ประชากร

**ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 กลุ่ม ได้แก่

1) คณะผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย จำนวน 34 คน ได้แก่ นายกองกิจการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย 1 คน รองนายกองกิจการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย 2 คน และเลขานายกองกิจการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย 1 คน พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล 17 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ 7 คน พนักงานจ้างทั่วไป 2 คน และพนักงานจ้างเหมาบริการ 4 คน

2) ผู้ปกครองที่รับบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 75 คน ดังนี้

ตารางที่ 3.1 จำนวนผู้ปกครองที่รับบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย  
อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย จำนวน 75 คน

หมู่บ้าน	จำนวน (คน)
หมู่ที่ 1 บ้านป่ารวก	10
หมู่ที่ 2 บ้านม่อนมะปราง	7
หมู่ที่ 3 บ้านแม่ลอยหลวง	6
หมู่ที่ 4 บ้านหนองเลียบ	8
หมู่ที่ 5 บ้านทุ่งด้อม	7
หมู่ที่ 6 บ้านป่าดิงงาม	8
หมู่ที่ 7 บ้านใหม่แม่ลอย	5
หมู่ที่ 8 บ้านม่อนหลวง	7
หมู่ที่ 9 บ้านทุ่งสง่า	9
หมู่ที่ 10 บ้านม่อนหินแก้ว	8
<b>รวม</b>	<b>75</b>

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ 3 ฉบับ คือ

3.1 แบบประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย เพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลในด้านกระบวนการภายในองค์กรและในด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ในแบบประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชยนี้ ได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนไว้ โดยมีระดับคะแนนดังนี้

ระดับคะแนน 5 คะแนน	หมายถึง	เกณฑ์ ดี
ระดับคะแนน 3 คะแนน	หมายถึง	เกณฑ์ พอใช้
ระดับคะแนน 1 หรือ 0 คะแนน	หมายถึง	เกณฑ์ ต้องปรับปรุง

โดยปรับปรุงจากแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ประจำปี 2562 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย



3.2 แบบสัมภาษณ์คณะผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย โดยเป็นคำถามเพื่อสอบถามถึงปัญหาของการดำเนินงาน ตลอดจนข้อเสนอในการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงาน ทั้งด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

3.3 แบบสอบถาม ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจของผู้ปกครองที่รับบริการศูนย์พัฒนา เด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย โดยสอบถาม จำนวน 75 ชุด ในแบบสอบถามผู้รับบริการนั้นแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ใน 5 ด้าน คือ 1) ความพึงพอใจต่อด้านสถานที่ 2) ความพึงพอใจต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบล 3) ความพึงพอใจต่อด้านกระบวนการให้บริการ 4) ความพึงพอใจต่อด้านบุคลากร 5) ภาพรวมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

แบบสอบถามนี้ใช้เกณฑ์และเลือกแนวคิดวิธีการตามแบบของ เร็นซิส เอ.ลิเคิร์ต (Rensis A. Likert) หรือ ลิเคิร์ต สเกล (Likert Scale) ซึ่งเป็นแบบวัดที่ใช้วิธีการประมาณค่ารวม (The method of summated rating) และใช้หน่วยความเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นเกณฑ์ในการประมาณความเข้มของทัศนคติ ความเห็นหรือเจตคติที่มีต่อเรื่องต่าง ๆ โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (อ้างใน นฤพนธ์ แดงศิริ, 2560) นำมาปรับปรุง มีเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย		การแปลความหมาย	
1.00 - 1.50	ระดับน้อยมาก	ปรับปรุงเป็นระดับ	ปรับปรุง
1.51 - 2.50	ระดับน้อย	ปรับปรุงเป็นระดับ	พอใช้
2.51 - 3.50	ระดับปานกลาง	ปรับปรุงเป็นระดับ	ปานกลาง
3.51 - 4.50	ระดับมาก	ปรับปรุงเป็นระดับ	มาก
4.51 - 5.00	ระดับดีมาก	ปรับปรุงเป็นระดับ	ดีมาก

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว  
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและขั้นตอนการวิจัย ผู้ศึกษาคำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1) ศึกษาตำรา บทความทางวิชาการ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนศึกษาแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ประจำปี 2562 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย เป็นแนวทางในการกำหนดแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและเหมาะสมกับประชากรในการวิจัย

2) นำข้อมูลเบื้องต้นของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองก่การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย มาประมวลจัดสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม โดยพิจารณารายละเอียดให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ กรอบแนวคิดในการวิจัยและลักษณะของการศึกษา เพื่อสะท้อนถึงความต้องการของผู้รับบริการที่มีต่อ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองก่การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

3) สร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม ฉบับร่างขึ้นแล้วจากนั้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำ เพื่อปรับปรุงแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4) นำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับการสร้างเครื่องมือตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 3 ท่าน

5) เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา ภาษาและโครงสร้าง ได้นำผลการพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ ไปคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item objective Congruence) ผลที่ได้จากการคำนวณมีค่าเท่ากับ 0.51 ซึ่งค่าดัชนีสอดคล้องเท่ากัน หรือมากกว่า 0.50 แสดงว่าข้อคำถามตรงตามเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมชัดเจนยิ่งขึ้น

6) นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงไปวิเคราะห์ทดสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่ไม่ได้เป็นกลุ่มประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 ตัวอย่าง แล้วนำมาตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นในการวัด โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.97

7) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงของเนื้อหาไปใช้กับประชากรในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

**4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)** เป็นข้อมูลที่ได้มาจากการเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามของประชากร ได้แก่

**4.1.1 การเก็บข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์** ซึ่งใช้สำหรับสอบถามคณะผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง จำนวน 34 คน

**4.1.2 การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม** ซึ่งใช้สำหรับสอบถามผู้ประกอบการที่รับบริการศูนย์พัฒนา เด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย โดยการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง จำนวน 75 คน

**4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)** การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร ตำรา หนังสือ วารสาร งานวิจัย สถิติ ตัวเลข รวมถึงสารสนเทศทางอินเทอร์เน็ตที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

## 5. การประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากภาคสนามแล้ว ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการตามลำดับ ได้แก่ วิธีการประมวลข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

### 5.1 วิธีการประมวลข้อมูล ประกอบด้วย 4 ข้อ

5.1.1 การรวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการวิจัยสนาม

5.1.2 การตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุด

5.1.3 การจัดคำตอบเป็นกลุ่มและเป็นหมวด โดยกำหนดรหัส (code) ข้อมูลพร้อมทั้งจัดทำคู่มือลงรหัส (codebook) และบันทึกรหัสข้อมูลลงในเครื่องคอมพิวเตอร์

5.1.4 การพิมพ์รหัสที่เป็นตัวเลขจากแผ่นรหัสทั้งหมดลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำหรับการคำนวณ วิเคราะห์ข้อมูล และการจัดทำรายการต่าง ๆ โดยข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดจะอยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ในรูปของรหัสที่เป็นตัวเลข เช่น 1 2 3 และ 4

## 5.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1 **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** โดยผู้ศึกษาจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยนำรายงานการสรุปผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดต่าง ๆ มาวิเคราะห์และใช้กรอบแนวคิดในการตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี 2562 พร้อมทั้งนำแนวคิด หลักการ ข้อเสนอแนะ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ เพื่อชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์กรที่จะต้องครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ตามกรอบประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตลอดจนชี้ให้เห็นถึงปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชยให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

5.2.2 **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ** เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (descriptive analytical approach) ใช้อธิบายข้อมูลทั้งหมดในแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation = SD)

## 5.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Diviation) และหาค่าร้อยละ (Percentage) เพื่ออธิบายข้อมูลพื้นฐานลักษณะส่วนบุคคลของประชากร ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษา การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย โดยการส่งแบบสอบถามให้กับ ผู้ปกครองของเด็ก เพื่อสอบถามความคิดเห็น จำนวน 75 คน พร้อมกับส่งแบบประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ให้แก่คณะผู้บริหารและ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย จำนวน 34 คน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ นอกจากแบบสอบถามและแบบประเมินผลการดำเนินงาน ดังกล่าวแล้ว ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลเอกสารจากหน่วยงาน เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้าเพิ่มเติมจากแบบสอบถามและแบบประเมินที่กล่าวข้างต้น โดยเน้นวัตถุประสงค์ที่จะ ประเมินผลการดำเนินงานของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชยในประเด็น สำคัญ ตามกรอบแนวคิด Balanced Scorecard และศึกษาถึงปัญหาของการดำเนินงาน พร้อมทั้ง ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินผลการดำเนินงาน
  - 1.1 การประเมินผลด้านการเงิน
  - 1.2 การประเมินผลด้านกระบวนการภายในองค์กร
  - 1.3 การประเมินผลด้านผู้รับบริการ
  - 1.4 การประเมินผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา
2. ปัญหาของการดำเนินงาน
  - 2.1 ปัญหาด้านการเงิน
  - 2.2 ปัญหาด้านกระบวนการภายในองค์กร
  - 2.3 ปัญหาด้านผู้รับบริการ
  - 2.4 ปัญหาด้านการเรียนรู้และพัฒนา
3. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงาน
  - 3.1 ข้อเสนอแนะด้านการเงิน
  - 3.2 ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการภายในองค์กร
  - 3.3 ข้อเสนอแนะด้านผู้รับบริการ
  - 3.4 ข้อเสนอแนะด้านการเรียนรู้และพัฒนา

## 1. การประเมินผลการดำเนินงาน

### 1.1 การประเมินผลด้านการเงิน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวิจัยโดยการรวบรวมเอกสารด้านการเงินของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### รายรับประจำปีงบประมาณ

ตารางที่ 4.1 บัญชีรายรับแสดงฐานะทางการเงินของของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ณ ปี 2559,2560,2561 และ 2562

รายการ	ปีงบประมาณ / รายรับจริง			
	2559	2560	2561	2562
-รายได้จาก อปท.	2,455,760.00	1,749,840.00	1,773,440.00	1,823,340.00
-เงินอุดหนุน	1,515,880.00	3,378,880.00	3,169,913.00	3,630,856.00
<b>รวมรายรับทั้งสิ้น</b>	<b>3,971,640.00</b>	<b>5,128,720.00</b>	<b>4,943,353.00</b>	<b>5,454,196.00</b>

#### รายจ่ายประจำปีงบประมาณ

ตารางที่ 4.2 บัญชีรายจ่ายแสดงฐานะทางการเงินของของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบล ศรีดอนไชย ณ ปี 2559,2560,2561 และ 2562

รายการ	ปีงบประมาณ / รายจ่ายจริง			
	2559	2560	2561	2562
<b>งานบริหารทั่วไปเกี่ยวกับการศึกษา</b>				
-งบบุคลากร	500,977.00	1,600,171.00	2,038,240.00	2,316,924.00
-งบดำเนินงาน	1,505,174.41	1,533,405.15	1,682,194.00	1,344,781.00
-งบลงทุน	75,380.00	52,150.00	20,500.00	130,100.00
-งบเงินอุดหนุน	906,060.00	904,000.00	932,000.00	946,560.00



ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

รายการ	ปีงบประมาณ / รายจ่ายจริง			
	2559	2560	2561	2562
<b>งานระดับก่อนวัยเรียนและประถมศึกษา</b>				
-งบดำเนินงาน	57,042.00	13,550.00	90,419.00	669,642.00
-งบเงินลงทุน	0	480,400.00	50,000.00	0
<b>รวมรายจ่ายทั้งสิ้น</b>	<b>3,044,633.41</b>	<b>4,583,676.15</b>	<b>4,813,353.00</b>	<b>5,408,007.00</b>

ตารางที่ 4.3 ตารางเปรียบเทียบบัญชีรายรับ-รายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559, 2560, 2561 และ 2562 ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

รายการ	ปีงบประมาณ / รายรับจริง			
	2559	2560	2561	2562
รายรับรวมทั้งสิ้น	3,971,640.00	5,128,720.00	4,943,353.00	5,454,196.00
รายจ่ายรวมทั้งสิ้น	3,044,633.41	4,583,676.15	4,813,353.00	5,408,007.00
<b>รายรับสูงกว่ารายจ่าย</b>	<b>927,006.59</b>	<b>662,043.85</b>	<b>130,000.00</b>	<b>46,189.00</b>

สรุปผลด้านการเงินของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย มีรายรับมากกว่ารายจ่ายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ซึ่งจะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับงบประมาณหมวดเงินอุดหนุน ซึ่งเงินหมวดนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาเป็นอย่างมาก เนื่องจากรายได้ที่องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชยจัดสรรให้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานและการพัฒนาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

## 1.2 การประเมินผลด้านกระบวนการภายในองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์กรบริหาร ส่วนตำบลศรีดอนไชย โดยผู้ศึกษาวิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งทำการประเมินผลการดำเนินงานในหัวข้อการประเมินที่สำคัญ 6 ประเด็น และได้กำหนดเกณฑ์การประเมิน เพื่อเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน โดยได้กำหนดระดับคะแนน เพื่อแปลงผลเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ระดับคะแนน 5 คะแนน	หมายถึง	เกณฑ์การประเมินได้ระดับ ดี
ระดับคะแนน 3 คะแนน	หมายถึง	เกณฑ์การประเมินได้ระดับ พอใช้
ระดับคะแนน 1 หรือ 0 คะแนน	หมายถึง	เกณฑ์การประเมินได้ระดับ ต้องปรับปรุง

(ตามแบบตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี 2562 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย)

สำหรับหัวข้อการประเมินที่สำคัญ 6 ประเด็น สามารถอธิบายได้ในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.4 ตารางแสดงหัวข้อการประเมินด้านกระบวนการภายในองค์กรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์กรบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

ที่	หัวข้อการประเมิน
1	การบริหารจัดการด้านงบประมาณ
2	การบริหารการเงินและบัญชี
3	กระบวนการพัสดุ
4	กิจกรรมการเรียนการสอน
5	การอำนวยความสะดวก
6	การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ในหัวข้อทั้งการประเมินทั้ง 6 ประเด็น สามารถแยกรายละเอียดในแต่ละประเด็นได้ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานการบริหารจัดการด้านงบประมาณ สามารถแยกรายละเอียดแต่ละเกณฑ์การประเมินและผลคะแนนที่ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องการบริหารจัดการด้านงบประมาณ

ที่	เกณฑ์การประเมิน	ผลคะแนนที่ได้	
		คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1	มีการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ และงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม	5	5
2	มีการใช้จ่ายเงินตรงตามโครงการและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งในงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ และงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม	5	5
3	มีการเบิกจ่ายงบประมาณ โครงการถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบการเบิกจ่ายฯ	5	3
4	การโอนงบประมาณรายจ่ายประจำปีข้ามหมวด (ยกเว้นกรณี โอนตามนโยบายรัฐบาลและการโอนเงินเหลือจ่ายจากการจัดซื้อจัดจ้างหมวดครุภัณฑ์)	5	3
<b>รวมคะแนน</b>		<b>20</b>	<b>16</b>

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานการบริหารจัดการด้านงบประมาณของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองก่การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย พบว่า คะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 4 ข้อ คะแนนเต็ม 20 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองก่การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ทำคะแนนได้ 16 คะแนน โดยในเรื่องการเบิกจ่ายงบประมาณ โครงการถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบการเบิกจ่ายฯ ได้รับการประเมินเพียง 3 คะแนน เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองก่การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย มีการเบิกจ่ายเงินที่ไม่ถูกต้องตามระเบียบ จึงมีต้องมีการแก้ไขการเบิกจ่าย เพื่อให้การเบิกจ่ายถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบฯ และการโอนงบประมาณรายจ่ายประจำปีข้ามหมวด ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองก่การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ได้รับการประเมินเพียง 3 คะแนน เนื่องจากมีการ โอนงบประมาณข้ามหมวดรายจ่าย 6 - 7 รายการ ซึ่งใน

ภาพรวมการจัดทำงบประมาณของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อยู่ในเกณฑ์ดี คิดเป็นร้อยละ 80.00

2. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานการบริหารการเงินและบัญชี สามารถแยกรายละเอียดแต่ละเกณฑ์การประเมินและผลคะแนนที่ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.6 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องการบริหารการเงินและบัญชี

ที่	เกณฑ์การประเมิน	ผลคะแนนที่ได้	
		คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1	มีการบันทึกบัญชีเป็นปัจจุบันและจัดทำรายงานการเงินประจำเดือนเพื่อเสนอผู้บริหารทราบ	5	3
2	มีการบริหารจัดการในเรื่องการเบิกจ่ายเงินประเภทต่อไปนี้เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน (1) ค่าตอบแทน (2) ค่าใช้สอย (3) ค่าวัสดุ (4) ค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง	5	5
3	จัดทำงบแสดงฐานะการเงินและรายงานการเงินต่าง ๆ เสนอให้ผู้บริหารเพื่อทราบ หลังสิ้นปีงบประมาณ	5	3
<b>รวมคะแนน</b>		<b>15</b>	<b>11</b>

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานการบริหารการเงินและบัญชีของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย พบว่า คะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 3 ข้อ คะแนนเต็ม 15 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ทำคะแนนได้ 11 คะแนน โดยในเรื่องการบันทึกบัญชีเป็นปัจจุบันและจัดทำรายงานการเงิน ประจำเดือนและจัดทำงบแสดงฐานะการเงินและรายงานการเงินต่าง ๆ เสนอผู้บริหารเพื่อทราบ ได้รับการประเมินเพียง 3 คะแนน เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย มีการบันทึกบัญชี จัดทำรายงานการเงิน ประจำเดือนและจัดทำงบแสดงฐานะการเงินและรายงานการเงินต่าง ๆ เสนอผู้บริหาร หลังสิ้นปีงบประมาณล่าช้า ซึ่งในภาพรวมการบริหารการเงิน

และบัญชีของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองค้ำการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อยู่ในเกณฑ์ดี คิดเป็นร้อยละ 73.33

3. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานกระบวนการพัสดุ สามารถแยกรายละเอียด แต่ละเกณฑ์การประเมินและผลคะแนนที่ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องกระบวนการพัสดุ

ที่	เกณฑ์การประเมิน	ผลคะแนนที่ได้	
		คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1	มีการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง	5	5
2	มีการดำเนินการบริหารพัสดุ ดังนี้ (1) จัดทำรายงานขออนุมัติจัดซื้อจัดจ้าง (2) ส่งประกาศเอกสารสอบ/ประกวดราคา (3) ทำป้ายประชาสัมพันธุ์ (4) เผยแพร่ผลการจัดซื้อจัดจ้างแต่ละโครงการ (5) มีประกาศวันเวลาสถานที่ การตรวจรับงานจ้าง (6) จัดทำทะเบียนครุภัณฑ์	5	3
3	มีการบันทึกข้อมูลในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP) ในแต่ละโครงการครบถ้วนเป็นปัจจุบัน	5	3
<b>รวมคะแนน</b>		<b>15</b>	<b>11</b>

จากตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานกระบวนการพัสดุของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองค้ำการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย พบว่า คะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 3 ข้อ คะแนนเต็ม 15 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองค้ำการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ทำคะแนนได้ 11 คะแนน โดยในเรื่องมีการดำเนินการบริหารพัสดุ และการบันทึกข้อมูลในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP) ได้รับการประเมินเพียง 3 คะแนน เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองค้ำการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย มีการดำเนินการบริหารพัสดุ ที่ไม่ครบถ้วนตามกระบวนการและไม่มีมีการลงระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP) ครบทุกโครงการ อันเนื่องมาจากการลงระบบต้องใช้เวลาค่อนข้างมาก และเจ้าหน้าที่พัสดุของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคือครูผู้ดูแลเด็ก จึงทำให้ไม่มีเวลาที่ลงข้อมูลได้ครบทุกโครงการ เพราะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ในการสอนและดูแลเด็ก

ซึ่งในภาพรวมกระบวนการพัสดุของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อยู่ในเกณฑ์ดี คิดเป็นร้อยละ 73.33

4. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานกิจกรรมการเรียนการสอน สามารถแยกรายละเอียดแต่ละเกณฑ์การประเมินและผลคะแนนที่ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องกิจกรรมการเรียนการสอน

ที่	เกณฑ์การประเมิน	ผลคะแนนที่ได้	
		คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1	มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา	5	5
2	มีการกำหนดนโยบายด้านการศึกษาและมีการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ	5	5
3	มีการดำเนินการเพื่อให้ครู ครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ดูแลเด็ก ดำเนินการจัดการเรียนรู้ จัดประสบการณ์ปฐมวัยให้สอดคล้องกับแผนการจัดการเรียนรู้ และแผนการจัดประสบการณ์ปฐมวัย	5	5
4	มีกิจกรรม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาการของเด็ก	5	5
5	มีการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนและการดำเนินกิจการของ ศพด.	5	5
6	มีการส่งเสริมสุขภาพและพัฒนาการตามวัยของนักเรียน	5	5
7	มีกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการของเด็กและเยาวชนให้เหมาะสมตามวัย	5	5
8	ร้อยละของเด็กอายุ 2 – 5 ปี ในเขต อปท. ที่ได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐาน	5	5
<b>รวมคะแนน</b>		<b>40</b>	<b>40</b>

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานด้านกิจกรรมการเรียนการสอนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย พบว่า คะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 8 ข้อ คะแนนเต็ม 40 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ทำคะแนนได้ 40 คะแนน เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรี



คอนไซให้ความสำคัญในด้านการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐาน จึงทำให้ผลการประเมินในเรื่องกิจกรรมการเรียน การสอนได้คะแนนเต็มทุกข้อ ซึ่งภาพรวมกิจกรรมการเรียนการสอนของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีคอนไซ อยู่ในเกณฑ์ดี คิดเป็นร้อยละ 100.00

5. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานการอำนวยความสะดวก สามารถแยกรายละเอียดแต่ละเกณฑ์การประเมินและผลคะแนนที่ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องการอำนวยความสะดวก

ที่	เกณฑ์การประเมิน	ผลคะแนนที่ได้	
		คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1	มีการจัดบริการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ	5	5
2	มีช่องทางในการประชาสัมพันธ์และการบริการข้อมูลข่าวสารที่สะดวก รวดเร็ว	5	5
3	มีการจัดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน	5	3
4	สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนได้รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์	5	3
<b>รวมคะแนน</b>		<b>20</b>	<b>16</b>

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานการอำนวยความสะดวกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีคอนไซ พบว่า คะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 4 ข้อ คะแนนเต็ม 20 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีคอนไซ ทำคะแนนได้ 16 คะแนน โดยในเรื่องการจัดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และการดำเนินการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนได้รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ ได้รับการประเมินเพียง 3 คะแนน เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีคอนไซ ยังไม่สามารถดำเนินการแจ้งความคืบหน้าให้ประชาชนทราบในทุกเรื่อง ซึ่งในภาพรวมการอำนวยความสะดวกของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีคอนไซ อยู่ในเกณฑ์ดี คิดเป็นร้อยละ 80.00

6. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานการประเมินผลการดำเนินงาน สามารถแยกรายละเอียดแต่ละเกณฑ์การประเมินและผลคะแนนที่ได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.10 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่	เกณฑ์การประเมิน	ผลคะแนนที่ได้	
		คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1	การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยคณะกรรมการประเมินผล ซึ่งมีบุคคลภายนอกเข้าร่วมเป็นกรรมการ (1) จัดประชุมคณะกรรมการ เพื่อกำหนดกรอบและแนวทางการประเมินผล (2) ดำเนินการประเมินผล (3) ประชุมวิเคราะห์ผลการประเมิน และจัดทำรายงานผลการประชุม (4) สรุปผลการประเมินและเสนอผู้บริหาร	5	3
2	มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามข้อ 1 เกี่ยวกับ (1) ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ (2) คุณภาพของบริการ (3) ความคุ้มค่าของภารกิจ (4) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	5	3
<b>รวมคะแนน</b>		<b>10</b>	<b>6</b>

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานการประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองกลางการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย พบว่า คะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 2 ข้อ คะแนนเต็ม 10 คะแนน จากการประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองกลางการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ทำคะแนนได้ 6 คะแนน ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีบุคคลภายนอกเข้าร่วมเป็นกรรมการ และมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ได้รับการประเมินเพียง 3 คะแนน เนื่องจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองกลางการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ยังไม่สามารถดำเนินการได้ครบทุกข้อ ซึ่งในภาพรวมการประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองกลางการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย จัดอยู่ในเกณฑ์พอใช้ หรือคิดเป็นร้อยละ 60.00

ตารางที่ 4.11 ตารางสรุปผลคะแนนการประเมินด้านกระบวนการภายในองค์กร

ที่	เกณฑ์การประเมิน	ผลคะแนนที่ได้	
		คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1	การบริหารจัดการด้านงบประมาณ	20	16
2	การบริหารการเงินและบัญชี	15	11
3	กระบวนการพัสดุ	15	11
4	กิจกรรมการเรียนการสอน	40	40
5	การอำนวยความสะดวก	20	16
6	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	10	6
<b>รวมคะแนน</b>		<b>120</b>	<b>100</b>

คะแนนเต็ม = 120 คะแนนที่ได้ = 100 เทียบค่าร้อยละ 83.33

จากตารางที่ 4.11 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ การประเมินกระบวนการภายในองค์กร คะแนนหัวข้อการประเมิน คะแนนเต็ม 120 คะแนน คะแนนที่ได้ 100 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 83.33 โดยที่เกณฑ์การผ่านการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการ คือ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 แสดงให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายในของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ยังอยู่ในเกณฑ์ดี แสดงถึงควมมีคุณภาพของการให้บริการประชาชน และตรงตามวัตถุประสงค์ถูกต้องตามระเบียบของการปฏิบัติราชการ

### 1.3 การประเมินผลด้านผู้รับบริการ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้อ้างอิงรายงานผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการที่มีต่อการดำเนินของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ซึ่งได้มีการสำรวจความพึงพอใจของผู้ปกครองที่รับบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย จำนวน 75 คน

**1.3.1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้รับบริการ** ผลการประเมินความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.12 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้รับบริการ

ข้อมูลเบื้องต้น	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	22	29.30
หญิง	53	70.70
<b>รวม</b>	<b>75</b>	<b>100.00</b>
<b>อายุ</b>		
ไม่เกิน 20 ปี	2	2.60
21 – 30 ปี	5	6.70
31 – 40 ปี	36	48.00
41 – 50 ปี	9	12.00
51 – 60 ปี	18	24.00
61 ปี ขึ้นไป	5	6.70
<b>รวม</b>	<b>75</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ประถมศึกษาหรือต่ำกว่า	20	26.70
มัธยมศึกษาตอนต้น	8	10.70
มัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า	24	32.00
อนุปริญญาหรือเทียบเท่า	10	13.30
ปริญญาตรี	13	17.30
สูงกว่าปริญญาตรี	0	0
<b>รวม</b>	<b>75</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อมูลเบื้องต้น	จำนวน	ร้อยละ
<b>อาชีพ</b>		
รับราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ	6	8.00
พนักงานบริษัท	7	9.30
ธุรกิจส่วนตัว/ค้าขาย	6	8.00
เกษตรกรกรรม	37	49.30
รับจ้างทั่วไป	11	14.70
อื่นๆ	8	10.70
<b>รวม</b>	<b>75</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามการประเมินความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดขอนแก่น ตามตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอาชีพ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของประชากร จำนวน 75 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 70.70 ส่วนเพศชาย มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 29.30

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ช่วงอายุ 31 – 40 ปี เป็นช่วงอายุที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 48.00 รองลงมาเป็นช่วงอายุ 51 – 60 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 24.00 และช่วงอายุ ไม่เกิน 20 ปี เป็นช่วงอายุของผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด จำนวน 2 คน คิดเป็น ร้อยละ 2.60

การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า เป็นการศึกษาที่ผู้ตอบแบบสอบถามมากที่สุด จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 รองลงมาคือประถมศึกษาหรือต่ำกว่า จำนวน 20 คน ร้อยละ 48.00 และการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุดคือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 0 คน คิดเป็นร้อยละ 0

อาชีพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เกษตรกรรม เป็นอาชีพที่ตอบแบบสอบถามมากที่สุด จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 49.30 รองลงมา คือ รับจ้างทั่วไป จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 14.70 และอาชีพที่ตอบแบบสอบถามน้อยที่สุด คือ รับราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ และธุรกิจส่วนตัว/ค้าขาย จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00

1.3.2 การวิเคราะห์ผลจากแบบสอบถามการประเมินความพึงพอใจ ในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.13 ความพึงพอใจในด้านสถานที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

ความพึงพอใจด้านสถานที่	$\mu$	S.D	ร้อยละ	ระดับความพึงพอใจ
1. สถานที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความเหมาะสม	3.93	0.66	78.60	มาก
2. อาคารของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความมั่นคงปลอดภัย	4.11	0.61	82.20	มาก
3. ห้องเรียนมีความสะอาด มีแสงสว่างเพียงพอ และมีอากาศถ่ายเท	4.15	0.65	83.00	มาก
4. ห้องน้ำมีความสะอาด และเพียงพอต่อการใช้งาน	3.99	0.69	79.00	มาก
5. มีพื้นที่ให้ผู้ปกครองจอดรถรับ-ส่งเด็ก ได้อย่างเพียงพอ	3.76	0.71	75.40	มาก
6. สถานที่รับประทานอาหารมีความสะอาดและถูกสุขลักษณะ	4.13	0.64	82.60	มาก
7. การตกแต่งห้องเรียน เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็กตามช่วงอายุ	4.19	0.59	83.80	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.04</b>	<b>0.52</b>	<b>80.80</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ในด้านสถานที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความพึงพอใจในด้านสถานที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย เรียงตามลำดับที่ผู้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจเฉลี่ย



มาก ได้แก่ การตกแต่งห้องเรียน เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็กตามช่วงอายุ ได้รับพึงพอใจมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 คิดเป็นร้อยละ 83.80 ตามมาด้วย อาคารของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความมั่นคงปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 คิดเป็นร้อยละ 83.00 และต่ำที่สุด คือ มีพื้นที่ให้ผู้ปกครองจอดรถรับ-ส่งเด็ก ได้อย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 คิดเป็นร้อยละ 75.40

ตารางที่ 4.14 ความพึงพอใจในด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

ความพึงพอใจด้านการมีส่วนร่วม ในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	$\mu$	S.D	ร้อยละ	ระดับความพึงพอใจ
1. มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ชุมชนทราบ	4.00	0.68	80.00	มาก
2. มีการจัดกิจกรรมให้ชุมชนได้ร่วม แสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมกัน พัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	3.96	0.74	79.20	มาก
3. มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการ อบรมเลี้ยงดู และพัฒนาเด็กให้มี พัฒนาการที่เหมาะสมตามวัย	3.99	0.60	79.80	มาก
4. ผู้บริหาร คณะกรรมการศูนย์ฯ ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการ บริหารและจัดการด้านการศึกษา	3.97	0.59	79.40	มาก
5. ชุมชนมีส่วนสนับสนุนศูนย์พัฒนา เด็กเล็กในด้านต่าง ๆ	3.83	0.72	76.60	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.57</b>	<b>79.00</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.14 พบ ว่าความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ในด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม  
ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความพึงพอใจในด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย เรียงตามลำดับที่ผู้ตอบแบบสอบถามความ

พึงพอใจเฉลี่ยมาก ได้แก่ การประชาสัมพันธ์กิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ชุมชนทราบ ได้รับพึงพอใจมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 คิดเป็นร้อยละ 80.00 ตามมาด้วย การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการอบรมเลี้ยงดู และพัฒนาเด็กให้มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามวัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 คิดเป็นร้อยละ 79.80 และต่ำที่สุดคือ ชุมชนมีส่วนร่วมสนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 คิดเป็นร้อยละ 76.60

ตารางที่ 4.15 ความพึงพอใจด้านกระบวนการให้บริการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

ความพึงพอใจด้านกระบวนการให้บริการ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	$\mu$	S.D	ร้อยละ	ระดับความพึงพอใจ
1. การให้บริการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	4.08	0.63	81.60	มาก
2. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สามารถดำเนินการ แก้ไขปัญหาเร่งด่วนได้ ทันต่อเหตุการณ์	4.01	0.53	80.20	มาก
3. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีช่องทางในการ ประชาสัมพันธ์และการบริการข้อมูล ข่าวสารที่สะดวก รวดเร็ว	4.01	0.58	80.20	มาก
4. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีบริการล่วงหน้า หรือวันหยุดราชการ ในการ ติดต่อสื่อสาร	3.79	0.70	75.50	มาก
5. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีการให้บริการ ความพึงพอใจในการให้บริการ	3.92	0.69	78.40	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>0.51</b>	<b>79.20</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ในด้านการให้บริการของศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็ก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความพึงพอใจในด้านการให้บริการของศูนย์พัฒนาเด็ก  
เล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย เรียงตามลำดับที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจ  
เฉลี่ยมาก ได้แก่ การให้บริการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้รับพึงพอใจมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08

คิดเป็นร้อยละ 81.60 ตามมาด้วย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนได้ ทันต่อเหตุการณ์และช่องทางในการประชาสัมพันธ์และการบริการข้อมูลข่าวสารที่สะดวก รวดเร็ว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 คิดเป็นร้อยละ 80.20 และต่ำที่สุดคือ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีบริการล่วงหน้าหรือวันหยุดราชการ ในการติดต่อสื่อสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 คิดเป็นร้อยละ 75.80

ตารางที่ 4.16 ความพึงพอใจในด้านบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

ความพึงพอใจด้านบุคลากร	$\mu$	S.D	ร้อยละ	ระดับความพึงพอใจ
1. มีบุคลากรเจ้าหน้าที่เพียงพอต่อการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	3.93	0.64	78.60	มาก
2. บุคลากรเจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.17	0.58	83.40	มาก
3. บุคลากรเจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุภาพเรียบร้อย	4.21	0.55	84.20	มาก
4. บุคลากรเจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	4.23	0.54	84.60	มาก
5. ความพร้อมของบุคลากรเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน	4.21	0.58	84.20	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.15</b>	<b>0.52</b>	<b>83.00</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ในด้านบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความพึงพอใจในด้านบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย เรียงตามลำดับที่ผู้ตอบแบบสอบถามความพึงพอใจเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ บุคลากรเจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ได้รับพึงพอใจมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 คิดเป็นร้อยละ 84.60 ตามมาด้วยบุคลากรเจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุภาพเรียบร้อยและความพร้อมของบุคลากรเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 คิดเป็นร้อยละ 84.20 และต่ำที่สุด คือ มีบุคลากรเจ้าหน้าที่เพียงพอต่อการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 คิดเป็น ร้อยละ 78.60

ตารางที่ 4.17 ความพึงพอใจในด้านภาพรวมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

ความพึงพอใจด้านภาพรวม ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	$\mu$	S.D	ร้อยละ	ระดับความพึงพอใจ
1. ท่านพึงพอใจในภาพรวมของการ ดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในระดับใด	4.11	0.65	82.20	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.11</b>	<b>0.65</b>	<b>82.20</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ในด้านภาพรวมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 คิดเป็นร้อยละ 82.20

ตารางที่ 4.18 สรุปความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วน  
ตำบลศรีดอนไชย ในด้านสถานที่ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านบุคลากร และด้านภาพรวมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ด้านที่ประเมิน	$\mu$	S.D	ร้อยละ	ระดับความพึงพอใจ
1. ด้านสถานที่	4.04	0.53	80.80	มาก
2. ด้านการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมของศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก	3.95	0.57	79.00	มาก
3. ด้านกระบวนการให้บริการ	3.96	0.51	79.20	มาก
4. ด้านบุคลากร	4.15	0.52	83.00	มาก
5. ด้านภาพรวมของศูนย์พัฒนา เด็กเล็ก	4.11	0.65	82.20	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.04</b>	<b>0.48</b>	<b>80.80</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ในด้านสถานที่ ด้านการมีส่วนร่วม ในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านบุคลากร และด้านภาพรวม ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาพรวมผู้รับบริการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 คิดเป็นร้อยละ 80.80

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย เรียงตามลำดับที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจเฉลี่ย มาก ได้แก่ ด้านบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 โดยศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีบุคลากรที่ดี มีความเอาใจใส่ ดูแลเด็กเป็นอย่างดี จึงทำให้ผู้ปกครองเกิดความประทับใจ รองลงมา คือ ด้านภาพรวมของศูนย์ พัฒนาเด็กเล็ก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 แสดงให้เห็นว่าผู้ปกครองมีความพอใจในภาพรวมของการ ดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในทุก ๆ ด้าน ได้แก่ ด้านสถานที่ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กฯ ด้านกระบวนการให้บริการ ด้านบุคลากร อยู่ในเกณฑ์ดี ส่วนความพึง พอใจที่น้อยที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กฯ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เนื่องจากกิจกรรมการเรียนการสอนจะเน้น ไปที่ผู้เรียนหรือตัวเด็กเป็นหลัก ทำให้ประชาชนหรือ ผู้ปกครองไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรี ดอนไชยเท่าที่ควร หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่น้อย

#### 1.4 การประเมินผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย โดยมีหัวข้อการประเมิน ดังนี้

โดยทำการประเมินผลการดำเนินงานในหัวข้อการประเมินผลที่สำคัญ 8 หัวข้อ และได้มีการกำหนดเกณฑ์การประเมิน เพื่อเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน โดยได้กำหนด ระดับ คะแนน เพื่อแปลผลเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ระดับคะแนน 5 คะแนน	หมายถึง	เกณฑ์การประเมินได้ระดับ ดี
ระดับคะแนน 3 คะแนน	หมายถึง	เกณฑ์การประเมินได้ระดับ พอใช้
ระดับคะแนน 1 หรือ 0 คะแนน	หมายถึง	เกณฑ์การประเมินได้ระดับ ต้องปรับปรุง

พัฒนาจากแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ประจำปี 2562 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย

สำหรับหัวข้อการประเมินผลที่สำคัญ 8 หัวข้อ สามารถอธิบายได้ในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.19 แสดงหัวข้อการประเมินด้านการเรียนรู้และพัฒนาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

ที่	หัวข้อการประเมิน
1	การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร
2	การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร
3	การฝึกอบรมบุคลากร
4	การส่งเสริมการพัฒนาความรู้
5	การประเมินผลการฝึกอบรม
6	การถ่ายทอดหรือเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากรผู้ร่วมงาน
7	การจัดทำโครงการด้านคุณธรรม จริยธรรม
8	การจัดองค์ความรู้ภายในองค์กร

ตารางที่ 4.20 แสดงผลการประเมินการปฏิบัติงานในด้านการเรียนรู้และพัฒนาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

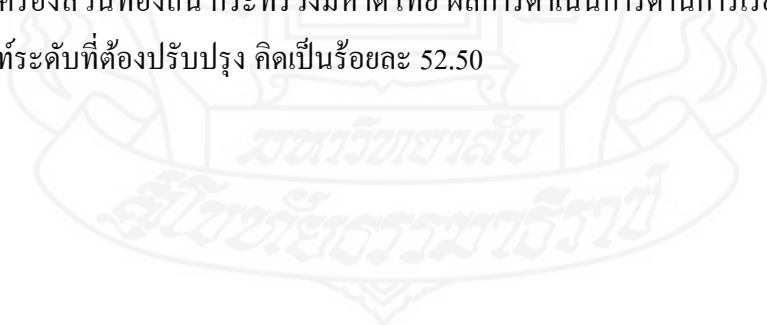
ที่	เกณฑ์การประเมิน	ผลคะแนนที่ได้	
		คะแนนเต็ม	คะแนนที่ได้
1	การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	5	5
2	การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร	5	3
3	การฝึกอบรมบุคลากร	5	3
4	การส่งเสริมการพัฒนาความรู้	5	3
5	การประเมินผลการฝึกอบรม	5	0
6	การถ่ายทอดหรือเผยแพร่ความรู้ให้แก่ บุคลากรผู้ร่วมงาน	5	1
7	การจัดทำโครงการด้านคุณธรรม จริยธรรม	5	3
8	การจัดองค์ความรู้ภายในองค์กร	5	3
<b>คะแนนรวม</b>		<b>40</b>	<b>21</b>

คะแนนเต็ม = 40, คะแนนที่ได้ = 21



จากตารางที่ 4.20 พบว่า การประเมินผลด้านการเรียนรู้และพัฒนาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร กำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร ส่วนการฝึกอบรมบุคลากร ยังไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี การฝึกอบรมบุคลากรไม่ได้มีการสำรวจข้อมูลสภาพปัญหา และความต้องการของบุคลากรในเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการพัฒนาความรู้ มีการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับการดำเนินงานภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ แต่ไม่มีการติดตาม ประเมินผลหลังการฝึกอบรม และยังไม่มีการถ่ายทอดหรือเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากรผู้ร่วมงาน อีกทั้งยังไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการดำเนินโครงการด้านคุณธรรมจริยธรรมที่มีลักษณะเป็นการสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดทำโครงการบำเพ็ญประโยชน์ เพื่อเป็นการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมและการป้องกันการกระทำผิดจริยธรรม ตลอดจนมีการจัดองค์ความรู้ในองค์กร โดยจำแนกความรู้ที่จำเป็นต่อการผลักดันความสำเร็จในการดำเนินงาน จัดทำแผนจัดการความรู้ ประกอบด้วย กิจกรรม ระยะเวลา กลุ่มเป้าหมาย ตัวชี้วัด และผู้รับผิดชอบ มีการประชุมส่วนราชการ เพื่อวิเคราะห์หรือจัดทำแผนงาน มีการสรุปรายงานผลการดำเนินการและนำเสนอผู้บริหารให้ทราบ

จากข้างต้นแสดงให้เห็นว่าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชยมีผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้และพัฒนา อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้ และการพัฒนา อยู่ในเกณฑ์ระดับที่ต้องปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 52.50



## 2. ปัญหาของการดำเนินงาน

ปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอกันตัง จังหวัดศรีสะเกษ ผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ จำนวน 34 ราย เพื่อสอบถามปัญหา และข้อเสนอแนะในประเด็นที่สำคัญ 4 มิติ คือ มิติด้านการเงิน มิติด้านกระบวนการภายในองค์กร มิติด้านผู้รับบริการ และมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา โดยส่งแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อสอบถามทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชยเกี่ยวกับสถานการณ์ที่จะดำเนินการศึกษา ประกอบด้วย นายกองกิจการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย รองนายกองกิจการบริหารส่วนตำบล ศรีดอนไชย และเลขานายกองกิจการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย จำนวน 4 ฉบับ พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ถูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 30 ฉบับ รวมทั้งหมด 34 ฉบับ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ สามารถสรุปปัญหาที่สำคัญในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอกันตัง จังหวัดศรีสะเกษ ดังนี้

### 2.1 ปัญหาการดำเนินงานด้านการเงิน

**2.1.1 การตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี** แต่ละรายการไม่สอดคล้องกับรายจ่ายที่ต้องจ่ายจริง ทำให้มีการโอนงบประมาณข้ามหมวดรายจ่าย หรือการโอนตั้งจ่ายเป็นรายการใหม่ อยู่บ่อยครั้ง

**2.1.2 กระบวนการจัดทำบัญชีมีความล่าช้า** เช่น การบันทึกบัญชี การจัดทำรายงานทางการเงิน การเขียนเช็คส่งจ่ายเงิน ตลอดจนการจัดทำงบแสดงฐานะการเงินหลังสิ้นปีงบประมาณล่าช้า ทำให้การเสนอรายงานทางการเงินต่อผู้บริหารมีความล่าช้าตามไปด้วย

**2.1.3 ความล่าช้าในการใช้จ่ายและเบิกจ่ายเงิน** อันเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่ใช่เจ้าพนักงานการเงินและพัสดุที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการเบิกจ่ายเงินโดยตรง จึงทำให้การเบิกจ่ายเงินบางครั้งเกิดความผิดพลาด จนต้องมีการดำเนินการแก้ไข เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบฯ

### 2.2 ปัญหาการดำเนินงานด้านกระบวนการภายในองค์กร

**2.2.1 ปัญหาบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับ** ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้า

**2.2.2 ปัญหาขาดการวางแผนในการดำเนินงาน** หรือไม่ได้ดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้อง ขาดความละเอียดรอบคอบ จึงทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย และไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย

2.2.3 ปัญหาบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับตำแหน่งที่รับผิดชอบโดยตรง จึงทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลเพราะขาดความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ไม่กล้าตัดสินใจ ต้องรอให้หัวหน้าเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ เป็นผลทำให้งานที่ปฏิบัติเกิดความล่าช้าไม่ทันสถานการณ์

## 2.3 ปัญหาการดำเนินงานด้านผู้รับบริการ

2.3.1 ยังขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลศรีคอนไชย

2.3.2 ผู้ปกครองไม่เข้าใจขอบเขต อำนาจหน้าที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จึงมีการคาดหวังกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในทุก ๆ เรื่องที่เกิดขึ้น เนื่องจากบางเรื่องศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าวได้

2.3.3 ความต้องการของผู้ปกครองในแต่ละพื้นที่ ที่ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเท่าเทียมกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง

## 2.4 ปัญหาการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และพัฒนา

2.4.1 การเข้ารับการฝึกอบรมของบุคลากรในหลักสูตรต่าง ๆ ยังไม่มีการนำมาปรับหรือประยุกต์ใช้กับงานที่ปฏิบัติ และขาดการติดตาม ประเมินผลในการฝึกอบรม

2.4.2 บุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบางท่านไม่ใช่ข้าราชการ จึงทำให้ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนไม่มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ อีกทั้งค่าตอบแทนที่ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ

2.4.3 มีปัญหาในเรื่องการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนการดำเนินการรายงานข้อมูลต่าง ๆ ในระบบอินเทอร์เน็ตหรือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี

### 3. ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงาน

จากการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัย ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ประกอบด้วย 4 มิติ ดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะด้านการเงิน

**3.1.1 การจัดทำงบประมาณรายจ่าย** ควรมีการวางแผน ศึกษาข้อมูลรายจ่ายจากปีที่ผ่านมา โดยคำนึงถึงสภาพเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อที่จะได้ตั้งงบประมาณรายจ่ายหรือขอจัดสรรงบประมาณรายจ่ายได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม

**3.1.2 ควรมีการบันทึกบัญชีและจัดทำรายงานการเงินเป็นปัจจุบัน** เพื่อที่จะได้จัดทำบแสดงฐานะการเงินและรายงานทางการเงินหลังสิ้นปีงบประมาณได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเสนอต่อผู้บริหาร ได้ทันห้วงระยะเวลา

**3.1.3 เจ้าหน้าที่ที่ทำการเบิกจ่ายเงินของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย** ควรศึกษาถูกระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น หรือเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องการเบิกจ่ายเงินโดยเฉพาะ เพื่อที่จะดำเนินการเบิกจ่ายเงินได้ถูกต้องและเป็นไปตามถูกระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่สั่งการหรือกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

#### 3.2 ข้อเสนอแนะด้านกระบวนการภายในองค์กร

**3.2.1 ควรมีการจัดทำองค์ความรู้เพื่อถ่ายทอดผู้ปฏิบัติงาน** โดยเสนอเป็นวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเฉพาะ เพื่อความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน อีกทั้งต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้จากสิ่งรอบตัวภายนอก และเข้ารับการฝึกอบรม

**3.2.2 การดำเนินงาน กิจกรรม โครงการต่าง ๆ** ควรมีการวางแผนงานให้ชัดเจน ในด้านกระบวนการ ขั้นตอน ตลอดจนวิธีการ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ลดการเกิดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

**3.2.3 ควรวางแผนด้านบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่** โดยให้คำนึงถึงความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะด้านเกี่ยวกับตำแหน่ง หรือภาระหน้าที่ เพื่อให้เหมาะสมในเรื่องตัวบุคคล และภาระงานที่ต้องดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อความถูกต้องรวดเร็ว ในเรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

### 3.3 ข้อเสนอแนะด้านผู้รับบริการ

3.3.1 ควรเปิดโอกาส หรือจัดกิจกรรม โครงการ ที่มีช่องทางให้ประชาชน ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อจะทำให้ประชาชนผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3.3.2 ควรมีการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจ กับประชาชนผู้ปกครองในชุมชนพื้นที่ เกี่ยวกับขอบเขตและอำนาจหน้าที่ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในบทบาทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3.3.3 ควรมีการประชุม ปรึกษาหารือ ประชาชนผู้ปกครองในพื้นที่เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาข้อยุติที่เป็นธรรมและเป็นกลางต่อทุกฝ่าย

### 3.4 ข้อเสนอแนะด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

3.4.1 เมื่อบุคลากรเข้ารับการศึกษาฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ แล้ว ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอน ไชย ควรจัดทำเป็นข้อตกลงให้มีการรายงาน ติดตาม ประเมินผลการอบรม ตามระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้มีการนำประโยชน์ที่ได้มาใช้กับภารกิจงานที่ได้รับผิดชอบ

3.4.2 ควรสร้างขวัญกำลังใจให้กับลูกจ้างที่ไม่ได้เป็นข้าราชการ เมื่อมีโอกาสก็สร้างความเชื่อมั่น มีการให้รางวัล ค่าตอบแทน หรือกล่าวคำชื่นชมยินดี เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3.4.3 ควรให้ความรู้ในเรื่องเครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนให้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรม เกี่ยวกับการรายงานข้อมูลต่าง ๆ ในระบบอินเตอร์เน็ต หรือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย” ตามกรอบแนวคิด Balanced Scorecard โดยจำแนกเป็น 4 มิติ คือ 1) มิติด้านการเงิน 2) มิติด้านกระบวนการภายในองค์กร 3) มิติด้านผู้รับบริการ 4) มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ในที่นี้ผู้ศึกษาขอเสนอประเด็นสำคัญ โดยจำแนกออกเป็น 3 ส่วน มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ในด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านผู้รับบริการ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา

1.1.2 เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

1.1.3 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 **ประชากรที่ใช้ในการศึกษา** คือ คณะผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ได้แก่ นายกองกิจการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย รองนายกองกิจการบริหารส่วนตำบล ศรีดอนไชย และเลขานายกองกิจการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย จำนวน 4 คน พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 30 คน รวมเป็น 34 คน และผู้ปกครองที่รับบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย จำนวน 75 คน รวมทั้งสิ้น 109 คน

1.2.2 **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** แบบสัมภาษณ์คณะผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลความพึงพอใจของ



ผู้ปกครองที่รับบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย และแบบประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

**1.2.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ผู้ศึกษาได้ทำการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่ไม่ได้เป็นกลุ่มประชากรที่ศึกษา จำนวน 30 ตัวอย่าง แล้วนำมาตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นในการวัด โดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.97

**1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ** โดยผู้ศึกษาจะใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา โดยนำรายงานการสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่าง ๆ มาวิเคราะห์ ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### 1.3 สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษาวิจัย การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยสามารถสรุปผลที่ได้จากการ ศึกษาวิจัยได้ ดังนี้

#### 1.3.1 สรุปการประเมินผลด้านการเงิน

จากการแสดงบัญชี งบสถานะทางการเงินและงบรายรับ-รายจ่ายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ผลการดำเนินงาน 4 ปี ต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2559-2562 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย มีรายรับสูงกว่ารายจ่ายในทุกปีงบประมาณ แต่เมื่อพิจารณารายรับ-รายจ่ายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย จะมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับงบประมาณหมวดเงินอุดหนุน ซึ่งเงินหมวดนี้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากรายได้ที่องค์กรบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชยจัดสรรให้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานและการพัฒนาในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทำให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชยไม่สามารถบริหารจัดการและพัฒนาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

#### 1.3.2 สรุปการประเมินผลด้านกระบวนการภายในองค์กร

การประเมินผลด้านกระบวนการภายในของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ได้กำหนดหัวข้อการประเมินที่สำคัญตามแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ประจำปี 2562 ซึ่งสร้าง

เกณฑ์การให้คะแนน โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ผลของการประเมินแสดงให้เห็นว่า ในหัวข้อ การบริหารจัดการด้านงบประมาณ พบว่า คะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 4 ข้อ คะแนนเต็ม 20 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทำคะแนนได้ 16 คะแนน ซึ่งในภาพรวมจัดอยู่ในเกณฑ์ดี คิดเป็นร้อยละ 80.00

ในหัวข้อการบริหารการเงินและบัญชี พบว่า คะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 3 ข้อ คะแนนเต็ม 15 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ทำคะแนนได้ 11 คะแนน ซึ่งในภาพรวมจัดอยู่ในเกณฑ์ดี คิดเป็นร้อยละ 73.33

ในหัวข้อกระบวนการพัสดุ พบว่า คะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 3 ข้อ คะแนนเต็ม 15 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ทำคะแนนได้ 11 คะแนน ซึ่งในภาพรวมจัดอยู่ในเกณฑ์ดี คิดเป็นร้อยละ 73.33

ในหัวข้อกิจกรรมการเรียนการสอน พบว่า คะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 8 ข้อ คะแนนเต็ม 40 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ทำคะแนนได้ 40 คะแนน ซึ่งในภาพรวมจัดอยู่ในเกณฑ์ดี คิดเป็นร้อยละ 100.00

ในหัวข้อการอำนวยความสะดวก พบว่า คะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 4 ข้อ คะแนนเต็ม 20 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ทำคะแนนได้ 16 คะแนน ซึ่งในภาพรวมจัดอยู่ในเกณฑ์ดี คิดเป็นร้อยละ 80.00

ในหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติงาน พบว่า คะแนนที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน 2 ข้อ คะแนนเต็ม 10 คะแนน จากเกณฑ์การประเมินศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ทำคะแนนได้ 6 คะแนน ซึ่งในภาพรวมจัดอยู่ในเกณฑ์พอใช้ หรือคิดเป็นร้อยละ 60.00

การประเมินด้านกระบวนการภายใน คะแนนหัวข้อการประเมิน คะแนนเต็ม 120 คะแนน คะแนนที่ทำได้ 100 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 83.33 โดยที่เกณฑ์การผ่านการประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการ คือ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 แสดงให้เห็นว่า ผลการปฏิบัติงานด้านกระบวนการภายในของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ยังอยู่ในเกณฑ์ดี แสดงถึงความมีคุณภาพของการให้บริการประชาชน และตรงตามวัตถุประสงค์ถูกต้องตามระเบียบของการปฏิบัติราชการ

### 1.3.3 สรุปการประเมินผลด้านผู้รับบริการ

จากการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามทั้ง 75 คน ซึ่งใช้สอบถามถึงความพึงพอใจที่ผู้ปกครองมีต่อการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ทั้ง 5 ด้าน คือ (1) ด้านสถานที่ (2) ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก (3) ด้านกระบวนการให้บริการ (4) ด้านบุคลากร และ (5) ด้านภาพรวมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ซึ่งได้รับเกณฑ์คะแนนอยู่ในระดับมากโดยแยกเป็นรายละเอียด ดังนี้

ความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ด้านสถานที่ ผลรวมเฉลี่ย 4.04 การแปลค่าอยู่ในระดับมาก

ความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผลรวมเฉลี่ย 3.95 การแปลค่าอยู่ในระดับมาก

ความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ด้านกระบวนการให้บริการ ผลรวมเฉลี่ย 3.96 การแปลค่าอยู่ในระดับมาก

ความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ด้านบุคลากร ผลรวมเฉลี่ย 4.15 การแปลค่าอยู่ในระดับมาก

ความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ด้านภาพรวมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผลรวมเฉลี่ย 4.11 การแปลค่าอยู่ในระดับมาก

### 1.3.4 สรุปการประเมินผลด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จากผลการประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิงจังหวัดเชียงราย เกณฑ์การประเมินเรื่องการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรการดำเนิน การตามแผนพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมบุคลากร การส่งเสริมการพัฒนาความรู้ การประเมินผลการฝึกอบรม การถ่ายทอดหรือเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากรผู้ร่วมงาน การจัดทำโครงการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และการจัดองค์ความรู้ภายในองค์กร คะแนนเต็ม 40 คะแนน คะแนนที่ได้ตามเกณฑ์การประเมินได้ 21 คะแนน โดยรวมเกณฑ์เฉลี่ยจัดอยู่ในเกณฑ์ที่ต้องปรับปรุง คิดเป็นร้อยละ 52.50

#### 1.4 สรุปปัญหาของการดำเนินงาน

ผู้ศึกษาประมวลผลจากแบบสัมภาษณ์คณะผู้บริหารและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย สามารถสรุปได้ดังนี้

##### 1.4.1 สรุปปัญหาด้านการเงิน

- 1) การตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีแต่ละรายการไม่สอดคล้องกับรายจ่ายที่ต้องจ่ายจริง ทำให้มีการโอนงบประมาณข้ามหมวดรายจ่าย หรือการโอนตั้งจ่ายเป็นรายการใหม่อยู่บ่อยครั้ง
- 2) กระบวนการจัดทำบัญชีมีความล่าช้า เช่น การบันทึกบัญชี การจัดทำรายงานทางการเงิน การเขียนเช็คสั่งจ่ายเงิน ตลอดจนการจัดทำงบแสดงฐานะการเงินหลังสิ้นปีงบประมาณล่าช้า ทำให้การเสนอรายงานทางการเงินต่อผู้บริหารมีความล่าช้าตามไปด้วย
- 3) ความสับสนเกี่ยวกับการใช้จ่ายและเบิกจ่ายเงิน อันเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่เข้าใจพนักงานการเงินและพัสดุที่มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการเบิกจ่ายเงินโดยตรง จึงทำให้การเบิกจ่ายเงินบางครั้งเกิดความผิดพลาด จนต้องมีการดำเนินการแก้ไข เพื่อให้เกิดความถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบฯ

##### 1.4.2 สรุปปัญหาด้านกระบวนการภายใน

- 1) ปัญหาบุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้า
- 2) ปัญหาขาดการวางแผนในการดำเนินงาน หรือไม่ได้ดำเนินการตามแผนที่ตั้งไว้ ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้อง ขาดความละเอียดรอบคอบ จึงทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย และไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย
- 3) ปัญหาบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ไม่ตรงกับตำแหน่งที่รับผิดชอบโดยตรง จึงทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลเพราะขาดความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง ไม่กล้าตัดสินใจ ต้องรอให้หัวหน้าเป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ เป็นผลทำให้งานที่ปฏิบัติเกิดความล่าช้าไม่ทันสถานการณ์

##### 1.4.3 สรุปปัญหาด้านประชาชนผู้รับบริการ

- 1) ยังขาดการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย
- 2) ผู้ปกครองไม่เข้าใจขอบเขต อำนาจหน้าที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จึงมีการคาดหวังกับศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในทุก ๆ เรื่องที่เกิดขึ้น เนื่องจากบางเรื่องศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่มีอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานในเรื่องดังกล่าวได้

3) ความต้องการของผู้ปกครองในแต่ละพื้นที่ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเท่าเทียมกัน จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง

#### 1.4.4 สรุปปัญหาด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

- 1) การเข้ารับการฝึกอบรมของบุคลากรในหลักสูตรต่าง ๆ ยังไม่มีการนำมาปรับหรือประยุกต์ใช้กับงานที่ปฏิบัติ และขาดการติดตาม ประเมินผลในการฝึกอบรม
- 2) บุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบางท่านไม่ใช้ข้าราชการ จึงทำให้ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนไม่มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ อีกทั้งค่าตอบแทนที่ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ
- 3) มีปัญหาในเรื่องการใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนการดำเนินการรายงานข้อมูลต่าง ๆ ในระบบอินเทอร์เน็ตหรือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี

### 1.5 ข้อเสนอแนะ

#### 1.5.1 ด้านการเงิน

- 1) การจัดทำงบประมาณรายจ่าย ควรมีการวางแผน ศึกษาข้อมูลรายจ่ายจากปีที่ผ่านมา โดยคำนึงถึงสภาพเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน เพื่อที่จะได้ตั้งงบประมาณรายจ่ายหรือขอจัดสรรงบประมาณรายจ่ายได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม
- 2) ควรมีการบันทึกบัญชีและจัดทำรายงานการเงินเป็นปัจจุบัน เพื่อที่จะได้จัดทำบแสดงฐานะการเงินและรายงานทางการเงินหลังสิ้นปีงบประมาณได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเสนอต่อผู้บริหารได้ทันห้วงระยะเวลา
- 3) เจ้าหน้าที่ที่ทำการเบิกจ่ายเงินของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ควรศึกษากฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้มากยิ่งขึ้น หรือเข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องการเบิกจ่ายเงินโดยเฉพาะ เพื่อที่จะดำเนินการเบิกจ่ายเงินได้ถูกต้องและเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่สั่งการหรือกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

#### 1.5.2 ด้านกระบวนการภายใน

- 1) ควรมีการจัดทำองค์ความรู้เพื่อถ่ายทอดผู้ปฏิบัติงาน โดยเสนอเป็นวิธีการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเฉพาะ เพื่อความรู้ความเข้าใจในการดำเนินงาน อีกทั้งต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้จากสิ่งรอบตัวภายนอก และเข้ารับการฝึกอบรม
- 2) การดำเนินงาน กิจกรรม โครงการต่าง ๆ ควรมีการวางแผนงานให้ชัดเจน ในด้านกระบวนการ ขั้นตอน ตลอดจนวิธีการ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ลดการเกิดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

3) ควรวางแผนด้านบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ โดยให้คำนึงถึงความรู้ความสามารถ ทักษะเฉพาะด้านเกี่ยวกับตำแหน่ง หรือภาระหน้าที่ เพื่อให้เหมาะสมในเรื่องตัวบุคคลและภารกิจงานที่ต้องดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อความถูกต้องรวดเร็ว ในเรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

### 1.5.3 ด้านประชาชนผู้รับบริการ

1) ควรเปิดโอกาส หรือจัดกิจกรรม โครงการ ที่มีช่องทางให้ประชาชนผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อจะทำให้ประชาชนผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนภารกิจของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

2) ควรมีการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจ กับประชาชนผู้ปกครองในชุมชนพื้นที่ เกี่ยวกับขอบเขตและอำนาจหน้าที่ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในบทบาทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3) ควรมีการประชุม ปรึกษาหารือ ประชาชนผู้ปกครองในพื้นที่เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาข้อยุติที่เป็นธรรมและเป็นกลางต่อทุกฝ่าย

### 1.5.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

1) เมื่อบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ แล้ว ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กกองค้ำการบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ควรจัดทำเป็นข้อตกลงให้มีการรายงาน ติดตาม ประเมินผลการอบรม ตามระยะเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้มีการนำประโยชน์ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ

2) ควรสร้างขวัญกำลังใจให้กับลูกจ้างที่ไม่ได้เป็นข้าราชการ เมื่อมีโอกาสก็สร้างความเชื่อมั่น มีการให้รางวัล ค่าตอบแทน หรือกล่าวคำชื่นชมยินดี เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

3) ควรให้ความรู้ในเรื่องเครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนให้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับการรายงานข้อมูลต่าง ๆ ในระบบอินเทอร์เน็ต หรือที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



## 2. การอภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดขอนแก่น” มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปราย ดังนี้

### 2.1 ด้านการเงิน

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์จากรายงานทางการเงินของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย โดยนำรายรับกับรายจ่ายเปรียบเทียบกัน ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2559, 2560, 2561 และ 2562 พบว่า มีรายรับมากกว่ารายจ่าย ซึ่งเมื่อมีรายรับเพิ่มขึ้น รายจ่ายก็จะเพิ่มขึ้นตาม เมื่อพิจารณาถึงรายละเอียดแล้ว จะเห็นได้ว่ารายรับที่เพิ่มขึ้นนั้นเกิดจากหมวดเงินอุดหนุนจากรัฐบาล ซึ่งเงินหมวดนี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาเป็นอย่างมาก อันเนื่องมาจากเงินรายได้ที่องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย จัดสรรให้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานและการพัฒนา ขอมแสดงให้เห็นว่าหากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชยนั้นขาดงบประมาณในส่วนที่เป็นเงินอุดหนุนแล้ว จะไม่สามารถดำเนินการพัฒนา เพื่อให้เด็กได้รับการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพและได้คุณภาพมาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนายณฤพณธ์ แดงศิริ (2560) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแปลงยาว อำเภอลำลูกกา จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า เทศบาลตำบลแปลงยาว มีผลการดำเนินงาน 5 ปีต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ถึง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 เทศบาลตำบลแปลงยาว มีรายรับเพิ่มมากขึ้นทุกปีงบประมาณ และรายรับยังสูงกว่ารายจ่ายทุกปีงบประมาณเช่นกัน แต่การเพิ่มขึ้นของรายรับจะมาจากเงินอุดหนุนจากรัฐบาลเป็นส่วนมาก รายรับของเทศบาลที่จัดการด้วยตนเองนั้นยังไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการดำเนินงานของเทศบาลที่กำหนดไว้ เนื่องจากสภาพทางสังคม และภูมิศาสตร์เป็นสังคมเกษตรกรรม มีเขตเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมน้อย ทำให้เศรษฐกิจเติบโตช้า การจัดเก็บรายได้จึงยังไม่มากพอ

### 2.2 ด้านกระบวนการภายในองค์การ

จากแบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ประจำปี 2562 กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจมาตรฐานการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย พบว่า มีค่าคะแนนอยู่ในระดับดี คิดเป็นร้อยละ 84.00 แสดงให้เห็นว่าการกำหนดรูปแบบในการบริหารงาน ด้านกระบวนการภายในองค์การถูกต้องตามระเบียบของการปฏิบัติราชการ เกิดผลสัมฤทธิ์ และความมีประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ในส่วนที่ควรปรับปรุง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งศูนย์พัฒนาเด็กเล็กไม่ได้ดำเนินการในส่วนนี้ ดังนั้น หากศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการ โดยมีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการ มีการจัดประชุมคณะกรรมการเพื่อตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีการดำเนินการประเมินผลและวิเคราะห์ผลการประเมิน จะเป็นการสร้างจิตสำนึกและมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนายสุริยา โคตรรวงษา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลด่านสำโรง อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า การวางแผนโครงการไม่สอดคล้องกับขีดความสามารถของเทศบาล ทำให้ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ครบถ้วนตามแผน เทศบาลควรมีการวางแผนให้ชัดเจน ถึงกระบวนการขั้นตอน ตลอดจนวิธีการ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ ไม่เกิดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ

### 2.3 ด้านผู้รับบริการ

ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ได้ให้ความสำคัญมากในด้านบริการประชาชน จากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ทั้ง 5 ด้าน เรียงลำดับได้ดังนี้ 1) ความพึงพอใจในด้านสถานที่ ผลรวมเฉลี่ย 4.04 2) ความพึงพอใจในด้านการมีส่วนร่วมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผลรวมเฉลี่ย 3.95 3) ความพึงพอใจในด้านกระบวนการให้บริการ ผลรวมเฉลี่ย 3.96 4) ความพึงพอใจในด้านบุคลากร ผลรวมเฉลี่ย 4.15 5) ความพึงพอใจในด้านภาพรวมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ผลรวมเฉลี่ย 4.11 แสดงให้เห็นว่าในภาพรวมผู้รับบริการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย มีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อันเนื่องมาจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย มีการให้บริการที่ดี ทำให้ผู้ปกครองเกิดความประทับใจในทุก ๆ ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับ นายณฤพนธ์ แดงศิริ (2560) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแปลงยาว อำเภอแปลงยาว จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าด้านประชาชนผู้รับบริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการที่มีต่อเทศบาลตำบลเวียงฝางอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของนายสุริยา โคตรรวงษา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลด่านสำโรง อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ด้านประชาชนผู้รับบริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการอยู่ในระดับมาก

### 2.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

การฝึกอบรมบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ตามแผนพัฒนาบุคลากร ได้มีการสำรวจข้อมูลสภาพปัญหา และความต้องการของบุคลากรในเรื่องความรู้ความสามารถ ทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ได้มีการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับการดำเนินงานภายในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการ

รายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบแต่ไม่การการติดตาม ประเมินผลการฝึกอบรม และการถ่ายทอดหรือเผยแพร่ความรู้ให้แก่บุคลากรผู้ร่วมงาน และยังไม่สามารถนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับนางสาวเรวดี รัตนบุรี (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลลือชัย อำเภอลือชัย จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ด้านการเรียนรู้และพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบลควรส่งบุคลากรหมุนเวียนเพื่อเข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ให้ครบทุกตำแหน่ง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน และให้มีการถ่ายทอดความรู้ในการปฏิบัติในตำแหน่งของตนให้คนอื่นรู้และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ ตลอดจนการเพิ่มวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการส่งเสริมการปฏิบัติงานในการให้บริการแก่ประชาชน ให้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น

สรุปการประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอลือชัย จังหวัดลือชัย โดยนำสารสนเทศหรือผลจากการวัดมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และนำมาวิเคราะห์ 4 มิติ จากแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) มาเป็นหัวข้องานการประเมินผล คือ ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านผู้รับบริการ และด้านความรู้และพัฒนา อันมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อสะท้อนถึงภาพลักษณ์การให้บริการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอลือชัย จังหวัดลือชัย ตลอดจนทำให้ให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาในการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอลือชัย จังหวัดลือชัย

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาวิจัย

3.1.1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ควรให้ความสำคัญด้านการเงิน โดยมีแนวทางการบริหารด้านการเงิน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินการเบิกจ่ายเงิน และดำเนินการเบิกจ่ายเงินอย่างถูกต้องและเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่สั่งการหรือกำหนดไว้

3.1.2 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ควรมีการวางแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีกระบวนการ ขั้นตอน ตลอดจนวิธีการ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่ตั้งไว้ มีการแบ่งงานให้ตรงกับกับตำแหน่งหน้าที่ โดยให้คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะเฉพาะด้านเกี่ยวกับตำแหน่ง หรือภาระงานหน้าที่ เพื่อให้เหมาะสมในเรื่องตัวบุคคลและภารกิจงานที่ต้องดำเนินการ

3.1.3 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ควรจัดกิจกรรมโครงการ ที่มีช่องทางให้ประชาชนผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีการประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจ กับประชาชนผู้ปกครองในชุมชนพื้นที่ เกี่ยวกับขอบเขต และอำนาจหน้าที่ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก เพื่อความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในบทบาทของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

3.1.4 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาให้เพียงพอและเหมาะสม โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาจะต้องมีการรายงานผลการฝึกอบรม และมีติดตามประเมินผล เพื่อให้มีการนำประโยชน์ มาใช้กับการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และมีการส่งเสริมด้านสวัสดิการของพนักงานลูกจ้าง เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ควรทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการนำจุดแข็งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมาเป็นโอกาสในการพัฒนาและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่เป็นตัวขัดขวางความสำเร็จในการปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบล รวมถึงแนวทางในการป้องกันปัญหาการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

3.2.2 การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย เท่านั้น หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ทำการประเมินผลในรูปแบบเดียวกันก็สามารถทราบ จุดอ่อน จุดแข็ง ปัญหาและอุปสรรค พร้อมทั้งแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ยังสามารถหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความก้าวหน้าและยั่งยืนในอนาคตอีกด้วย



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2550). มาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, กรุงเทพมหานคร
- กระทรวงศึกษาธิการ (2548). คู่มือหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พุทธศักราช 2546, กรุงเทพมหานคร
- กาญจนา วัฒนา (2545). การศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ:
- โรงพิมพ์ธนพรการพิมพ์
- โกวิท ฤทธิวงศ์ (2556). การประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลเมืองคลองแห อำเภอกงหรา จังหวัดสงขลา (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559-2562
- คณะกรรมการพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ (2562). มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, กรุงเทพมหานคร
- ธนสรณ์ ฐนนทา (2552). Balanced Scorecard
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2555). การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS (พิมพ์ครั้งที่ 13) กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนสามัญวิซซิเนสส์แอนด์ดี
- นฤพนธ์ แดงศิริ (2560). การประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแปลงยาว อำเภอลำลูกกา จังหวัดฉะเชิงเทรา (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- นิตา ชูโต. (2538). การประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร: ชรรมสารการพิมพ์.
- แบบประเมินประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Performance Assessment: LPA) ประจำปี 2562 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย
- ประชัย เข็มสมบุญ. (2529). การวิจัยและประเมินผล. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- แผนพัฒนาการศึกษาสี่ปีองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย พ.ศ. 2561-2564
- “พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542” ใน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ม.ป.ป.) กฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ม.ป.ป.) หน้า ม.ป.ท.



“พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2562” ใน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ม.ป.ป.) กฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ม.ป.ป.) หน้า ม.ป.ท.

“พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2562” ในกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ม.ป.ป.) กฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ม.ป.ป.) หน้า ม.ป.ท.

พสุ เดชารินทร์ (2544). เส้นทางจากกลยุทธ์การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key พิสณุ ฟองศรี. (2549). เทคนิควิธีการประเมินโครงการ. กรุงเทพฯ: พิมพ์งาน.

“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550” ใน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (ม.ป.ป.)

กฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ม.ป.ป.) หน้า ม.ป.ท.

เรวดี รัตนบุรี (2558). การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลลือชัย อำเภอลือชัย จังหวัดนครราชสีมา (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

วันชพร อนุจร (2553). แนวทางการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอป่าสัก จังหวัดน่าน (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, อุตรดิตถ์.

วสุพิชญ์ชญา ผลชี (2554). การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองตา อำเภอบรรพตพิสัย จังหวัดนครสวรรค์ (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542, กรุงเทพฯ.

สุริยา โคตรรวงษา (2557). การประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลด่านสำโรง อำเภอมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

อรุณรัตน์ สว่าง (2555). การประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลตำบลเวียงฝาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.

อุเทน ภูประคิษฐ์ (2555). การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทรงคนอง  
อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตร  
มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์การประเมินผลการดำเนินงาน

## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

เรียน ท่านคณะผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

เอกสารที่ท่านได้รับนี้เป็นเอกสารที่ผู้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย” ได้จัดทำขึ้นเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลใช้ในการประกอบการศึกษาวิจัยในประเด็นของความคิดเห็นที่ท่านมีต่อปัญหาของการดำเนินงานและข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย

ข้อมูลทั้งหมดเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้งานของท่าน ขอให้ท่านได้โปรดตอบคำถามที่ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและสละเวลาในการตอบคำถามมา ณ โอกาสนี้

## คำอธิบายในการตอบแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้มีทั้งหมด 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในเรื่องข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวชญญรัตน์ คำมูล

รหัสนักศึกษา 2603002151

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**แบบสัมภาษณ์การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย**

**ตอนที่ 1** ข้อคำถามเกี่ยวกับปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

ก. ท่านคิดว่าปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชยในด้านต่อไปนี้จะมีอะไรบ้าง

1. ปัญหาด้านการเงิน (บริหารการเงินและการคลัง)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. ปัญหาด้านกระบวนการภายในองค์กร (ด้านบริหารจัดการ)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ปัญหาด้านผู้รับบริการ (การบริการสาธารณะ)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....



4. ปัญหาด้านการเรียนรู้และพัฒนา (บริหารบุคคล)

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในเรื่องข้อเสนอแนะในการพัฒนาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

ข. ท่านมีความคิดเห็นในการพัฒนาทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวเป็นเช่นไร

1. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาด้านการเงิน

.....

.....

.....

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาด้านกระบวนการภายในองค์การ

.....

.....

.....

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาด้านผู้รับบริการ

.....

.....

.....

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการเรียนรู้อะและพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ข

แบบสอบถามการประเมินผลการดำเนินงาน

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก**  
**องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย**

แบบสอบถามเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบล ศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย” ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย จึงขอความร่วมมือมายังท่าน เพื่อตอบแบบสอบถามฉบับนี้ตามความเป็นจริง เพื่อจะได้ผลการศึกษาที่ใกล้เคียงกับความต้องการของท่านมากที่สุด สำหรับข้อมูลที่ท่านได้ตอบแบบสอบถาม ฉบับนี้จะนำไปใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน โดยผู้ศึกษาจะปกปิดเป็นความลับและนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น

ผู้ทำการศึกษาวิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

**คำอธิบายในการตอบแบบสอบถาม**

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับลักษณะสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

ตอนที่ 3 ปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ

ขอแสดงความนับถือ

นางสาวธัญญรัตน์ คำมูล

รหัสนักศึกษา 2603002151

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ปกครองต่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอน  
ไชย เกี่ยวกับการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย  
อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : กรุณาตอบแบบสอบถามโดยระบุเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องว่าง  หน้าข้อความที่ตรงกับ  
ความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ไม่เกิน 20 ปี

21 – 30 ปี

31 – 40 ปี

41 – 50 ปี

51 – 60 ปี

61 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ประถมศึกษาหรือต่ำกว่า

มัธยมศึกษาตอนต้น

มัธยมศึกษาตอนปลาย/เทียบเท่า

อนุปริญญา/เทียบเท่า

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

4. อาชีพ

รับราชการ/พนักงานรัฐวิสาหกิจ

พนักงานบริษัท

ธุรกิจส่วนตัว/ค้าขาย

เกษตรกร

รับจ้างทั่วไป

อื่นๆ.....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่อง “การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย

คำชี้แจง : กรุณาตอบแบบสอบถามโดยระบุเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริง

ความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อ.เทิง จ.เชียงราย	ระดับการประเมิน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ความพึงพอใจต่อด้านสถานที่</b>					
1. สถานที่ตั้งของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความเหมาะสม					
2. อาคารของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความมั่นคงปลอดภัย					
3. ห้องเรียนมีความสะอาด มีแสงสว่างเพียงพอ และมีอากาศถ่ายเท					
4. ห้องน้ำมีความสะอาด และเพียงพอต่อการใช้งาน					
5. มีพื้นที่ให้ผู้ปกครองจอดรถ รับ-ส่งเด็ก ได้อย่างเพียงพอ					
6. สถานที่รับประทานอาหารมีความสะอาดและถูกสุขลักษณะ					
7. การตกแต่งห้องเรียน เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็กตามช่วงอายุ					
<b>ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</b>					
8. มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ชุมชนทราบ					
9. มีการจัดกิจกรรมให้ชุมชนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อร่วมกันพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก					
10. มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการอบรมเลี้ยงดู และพัฒนาเด็กให้มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามวัย					
11. ผู้บริหาร คณะกรรมการศูนย์ฯ ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการด้านการศึกษา					



12. ชุมชนมีส่วนสนับสนุนศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในด้านต่าง ๆ					
ความพึงพอใจในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อ.เทิง จ.เชียงราย	ระดับการประเมิน				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านกระบวนการให้บริการ</b>					
13. การให้บริการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก					
14. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนได้ ทันต่อเหตุการณ์					
15. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีช่องทางในการประชาสัมพันธ์ และการบริการข้อมูลข่าวสารที่สะดวก รวดเร็ว					
16. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีบริการล่วงเวลาหรือวันหยุดราชการ ในการติดต่อสื่อสาร					
17. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีการให้ประเมินความพึงพอใจในการให้บริการ					
<b>ด้านบุคลากร</b>					
18. มีบุคลากรเจ้าหน้าที่เพียงพอต่อการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก					
19. บุคลากรเจ้าหน้าที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน					
20. บุคลากรเจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุภาพเรียบร้อย					
21. บุคลากรเจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต					
22. ความพร้อมของบุคลากรเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน					
<b>ภาพรวมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก</b>					
23. ภาพรวมของการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในระดับใด					

**ตอนที่ 3 ปัญหาของการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย  
อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย**

ท่านคิดว่าปัญหาในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชยในด้านต่อไปนี้จะมีอะไรบ้าง

**1. ด้านสถานที่**

.....

.....

.....

.....

.....

**2. ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก**

.....

.....

.....

.....

.....

**3. ด้านกระบวนการให้บริการ**

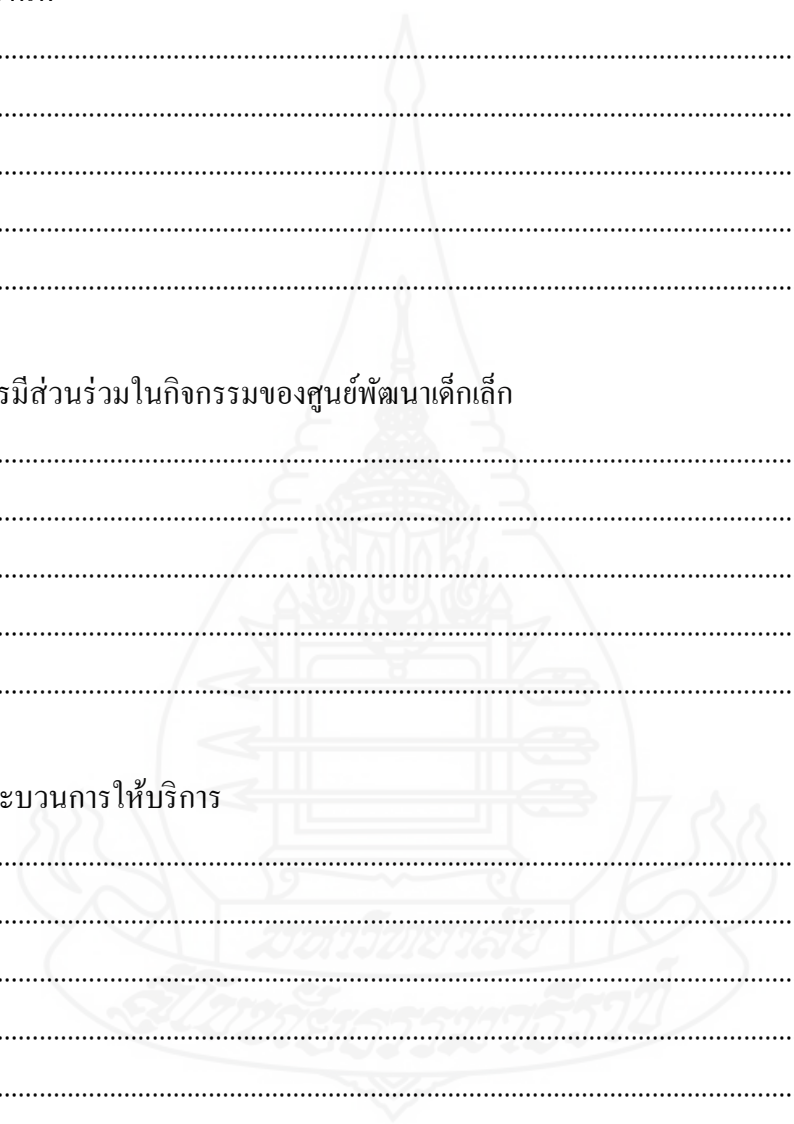
.....

.....

.....

.....

.....



4. ด้านบุคลากร

.....

.....

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....



**ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะด้านต่าง ๆ**

ท่านมีข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชยในด้านต่อไปนี้มืออย่างไรบ้าง

**1. ด้านสถานที่**

.....

.....

.....

.....

.....

**2. ด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก**

.....

.....

.....

.....

.....

**3. ด้านกระบวนการให้บริการ**

.....

.....

.....

.....

.....

**4. ด้านบุคลากร**

.....

.....

.....

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ค  
แบบประเมินผลการดำเนินงาน





**แบบประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก**  
**องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย**

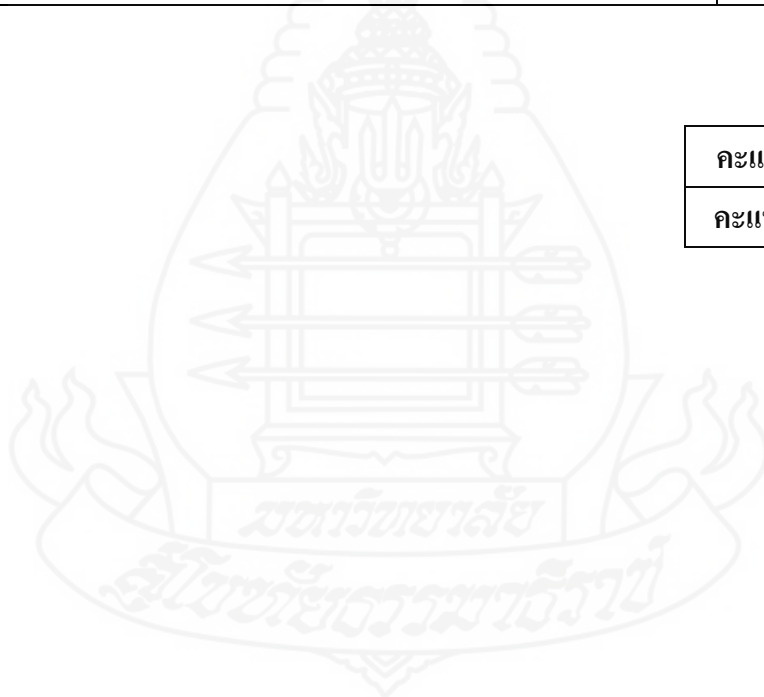
**ด้านกระบวนการภายในองค์กร 1. เรื่องการบริหารจัดการด้านงบประมาณ**

ที่	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้
1	<p>มีการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณและงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม</p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน</u></p> <input type="checkbox"/> มีการจัดตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปี <input type="checkbox"/> มีการจัดตั้งแต่ไม่ดำเนินการตามแผน <input type="checkbox"/> มีแผนแต่จัดทำไม่ถูกต้อง <input type="checkbox"/> ไม่มีแผน	5 3 1 0	
2	<p>มีการใช้จ่ายเงินตรงตามโครงการและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งในงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณและงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม</p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน</u></p> <input type="checkbox"/> ร้อยละ 95.00 ขึ้นไป <input type="checkbox"/> ร้อยละ 90.00-94.99 <input type="checkbox"/> ร้อยละ 85.00-89.99 <input type="checkbox"/> น้อยกว่าร้อยละ 85.00	5 3 1 0	
3	<p>มีการเบิกจ่ายงบประมาณ โครงการถูกต้องและเป็นไปตามระเบียบการเบิกจ่ายฯ</p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน</u></p> <input type="checkbox"/> ร้อยละ 95.00 ขึ้นไป <input type="checkbox"/> ร้อยละ 90.00-94.99 <input type="checkbox"/> ร้อยละ 85.00-89.99 <input type="checkbox"/> น้อยกว่าร้อยละ 85.00	5 3 1 0	

ด้านกระบวนการภายในองค์กร 1. เรื่องการบริหารจัดการด้านงบประมาณ (ต่อ)

ที่	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้
4	<p>การโอนงบประมาณรายจ่ายประจำปีข้ามหมวด (ยกเว้น กรณี โอนตามนโยบายรัฐบาลและการโอนเงินเหลือจ่ายจากการจัดซื้อจัดจ้างหมวดครุภัณฑ์)</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/> มีการโอนงบประมาณข้ามหมวดไม่เกิน 5 รายการ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการโอนงบประมาณข้ามหมวด 6 - 7 รายการ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการโอนงบประมาณข้ามหมวด 8 - 9 รายการ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการโอนงบประมาณข้ามหมวดเกิน 10 รายการ</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>	

คะแนนเต็ม	20
คะแนนที่ได้	



ด้านกระบวนการภายในองค์กร 2. เรื่องการบริหารการเงินและบัญชี

ที่	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้
1	<p>มีการบันทึกบัญชีเป็นปัจจุบันและจัดทำรายงานการเงินประจำเดือนเพื่อเสนอผู้บริหารทราบ</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/> ภายใน 5 วันทำการ</p> <p><input type="checkbox"/> ภายใน 6 - 10 วันทำการ</p> <p><input type="checkbox"/> ภายใน 11 - 15 วันทำการ</p> <p><input type="checkbox"/> เกินกว่า 15 วันทำการ</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>	
2	<p>มีการบริหารจัดการในเรื่องการเบิกจ่ายเงินประเภทต่อไปนี้ เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน</p> <p>(1) ค่าตอบแทน</p> <p>(2) ค่าใช้สอย</p> <p>(3) ค่าวัสดุ</p> <p>(4) ค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/> เป็นไปตามแผน 4 ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> เป็นไปตามแผน 3 ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> เป็นไปตามแผน 1-2 ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่เป็นไปตามแผน</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>	
3	<p>จัดทำงบแสดงฐานะการเงินและรายงานการเงินต่าง ๆ เสนอผู้บริหารเพื่อทราบ</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/> ภายในวันที่ 31 ต.ค.</p> <p><input type="checkbox"/> ภายในวันที่ 29 พ.ย.</p> <p><input type="checkbox"/> ภายในวันที่ 27 ธ.ค.</p> <p><input type="checkbox"/> เกินกว่าวันที่ 27 ธ.ค.</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>	

คะแนนเต็ม	15
คะแนนที่ได้	

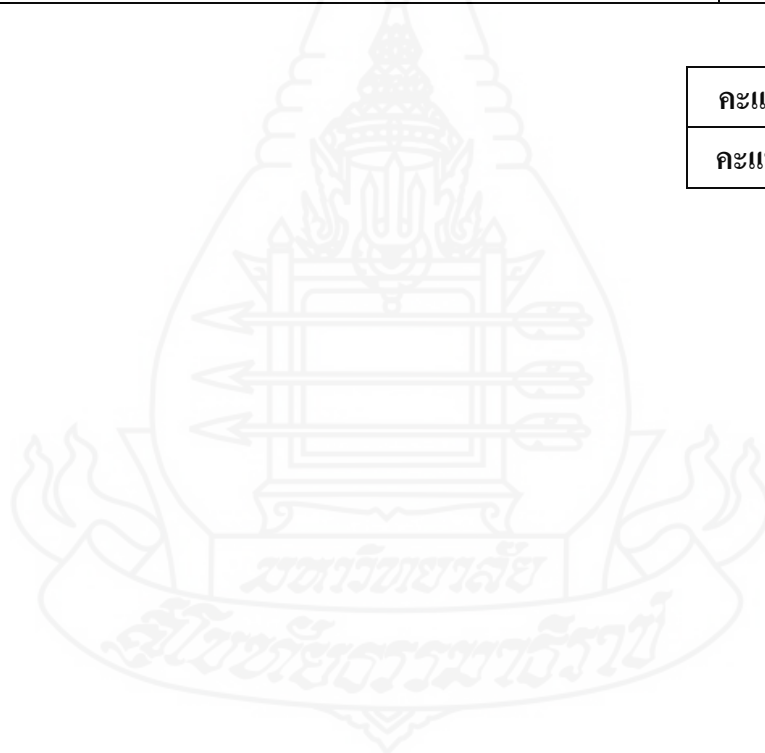
ด้านกระบวนการภายในองค์กร 3. เรื่องกระบวนการพัสดุ

ที่	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้
1	<p>มีการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน</u></p> <p><input type="checkbox"/> มีแผนและจัดซื้อจัดจ้างตามที่ปรากฏในแผน</p> <p><input type="checkbox"/> มีการจัดทำแผนแต่ไม่ดำเนินการตามแผน</p> <p><input type="checkbox"/> มีแผนแต่จัดทำไม่ถูกต้อง</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มีแผน</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>	
2	<p>มีการดำเนินการบริหารพัสดุ ดังนี้</p> <p>(1) จัดทำรายงานขออนุมัติจัดซื้อจัดจ้าง</p> <p>(2) ส่งประกาศเอกสารสอบ/ประกวดราคา</p> <p>(3) ทำป้ายประชาสัมพันธ์</p> <p>(4) เผยแพร่ผลการจัดซื้อจัดจ้างแต่ละโครงการ</p> <p>(5) มีประกาศวันเวลาสถานที่ การตรวจรับงานจ้าง</p> <p>(6) จัดทำทะเบียนครุภัณฑ์</p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน</u></p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 5 รายการ</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 3 รายการ</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 1 รายการ</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มีการดำเนินการ</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>	

ด้านกระบวนการภายในองค์กร 3. เรื่องกระบวนการพัสดุ (ต่อ)

ที่	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้
1	<p>มีการบันทึกข้อมูลในระบบจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ (e-GP) ในแต่ละโครงการครบถ้วนเป็นปัจจุบัน</p> <p><input type="checkbox"/> มีการบันทึกข้อมูลในระบบครบถ้วนเป็นปัจจุบัน</p> <p><input type="checkbox"/> มีการบันทึกข้อมูลในระบบมากกว่าร้อยละ 50</p> <p><input type="checkbox"/> มีการบันทึกข้อมูลในระบบน้อยกว่าร้อยละ 50</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มีมีการบันทึกข้อมูลในระบบ</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>	

คะแนนเต็ม	15
คะแนนที่ได้	



ด้านกระบวนการภายในองค์กร 4. เรื่องกิจกรรมการเรียนการสอน

ที่	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้
1	<p>มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา</p> <p>1) มีการนำแผนงาน/โครงการ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษา และแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นสี่ปี</p> <p>2) ดำเนินการบูรณาการแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา และดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นสี่ปี (พ.ศ.2561-2564)</p> <p>3) มีการประกาศใช้แผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นสี่ปี (พ.ศ.2561 - 2564)</p> <p>4) แผนปฏิบัติการประจำปีการศึกษาโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาหรือที่เรียกชื่ออย่างอื่นและจัดส่งให้อปท.</p> <p>5) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ</p> <p>6) คณะกรรมการศึกษาของ อปท. พิจารณาให้ความเห็นชอบร่างแผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นสี่ปี (พ.ศ.2561 - 2564)</p> <p>7) ผู้บริหารท้องถิ่น ประกาศใช้แผนพัฒนาการศึกษาท้องถิ่นสี่ปี (พ.ศ.2561 - 2564) และปิดประกาศให้ประชาชนรับทราบ</p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน</u></p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ 7 ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ 4 - 6 ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ 2 - 3 ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> มีการดำเนินการ 1 ข้อ หรือ ไม่มีการ</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>	
2	<p>มีการกำหนดนโยบายด้านการศึกษาและมีการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</p> <p>1) มีการแถลงนโยบายด้านการศึกษาหรือมีการประกาศนโยบายด้านการศึกษาในโอกาสต่าง ๆ</p> <p>2) มีแผนพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น</p>		

	<p>3) แผนพัฒนาท้องถิ่นมีโครงการที่นำมาจากแผนพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่น</p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน</u></p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 3 รายการ</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 2 รายการ</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 1 รายการ</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มีการดำเนินการ</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>	
3	<p>มีการดำเนินการเพื่อให้ครู/ครูผู้ดูแลเด็ก/ผู้ดูแลเด็กดำเนินการจัดการเรียนรู้/จัดประสบการณ์ปฐมวัยให้สอดคล้องกับแผนการจัดการเรียนรู้/แผนการจัดประสบการณ์ปฐมวัย มีการดำเนินการดังนี้</p> <p>1) มีโครงการ/กิจกรรมส่งเสริมการจัดทำแผนการเรียนรู้/แผนการจัดประสบการณ์ปฐมวัย</p> <p>2) ส่งบุคลากรไปฝึกอบรมเกี่ยวกับการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้/แผนการจัดประสบการณ์ปฐมวัย</p> <p>3) ครู/ครูผู้ดูแลเด็ก/ผู้ดูแลเด็ก ทุกคนมีการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้/แผนการจัดประสบการณ์ปฐมวัยครบถ้วน</p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน</u></p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 3 รายการ</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 2 รายการ</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 1 รายการ</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่ได้ดำเนินการ</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>	
4	<p>มีกิจกรรม เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาการของเด็ก</p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน</u></p> <p><input type="checkbox"/> จำนวน 4 กิจกรรมขึ้นไป</p> <p><input type="checkbox"/> จำนวน 3 กิจกรรม</p> <p><input type="checkbox"/> จำนวน 2 กิจกรรม</p> <p><input type="checkbox"/> จำนวน 1 กิจกรรม หรือไม่มีการดำเนินการ</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>	
5	<p>มีการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนการสอนและการดำเนินกิจการ</p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน</u></p>		

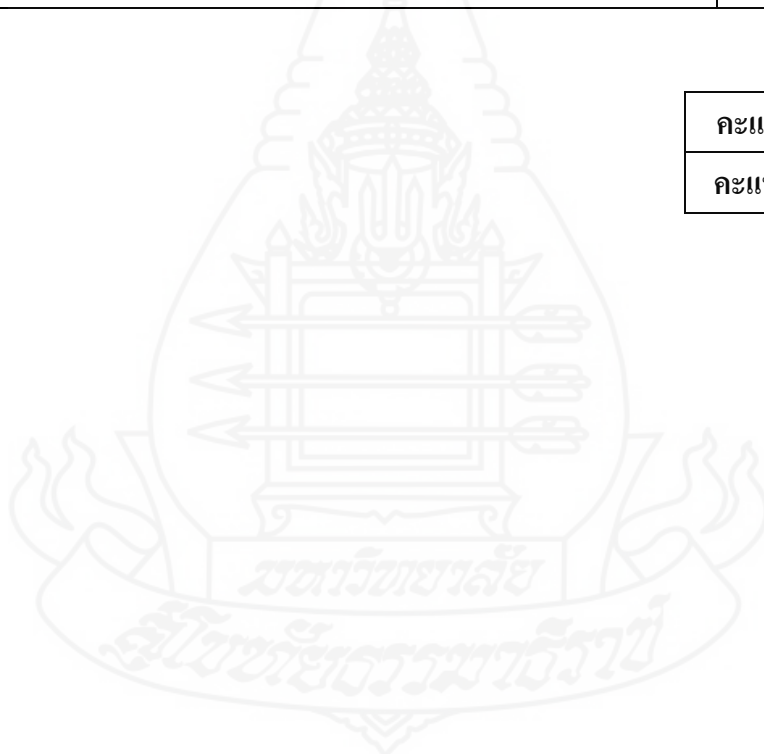


	<input type="checkbox"/> จำนวน 4 กิจกรรมขึ้นไป <input type="checkbox"/> จำนวน 3 กิจกรรม <input type="checkbox"/> จำนวน 2 กิจกรรม <input type="checkbox"/> จำนวน 1 กิจกรรม หรือไม่มีการดำเนินการ	5 3 1 0	
6	<p>มีการส่งเสริมสุขภาพและพัฒนาการตามวัยของนักเรียน มีการดำเนินการ ดังนี้</p> <p>1) มีการตรวจสุขภาพนักเรียน (อาจดำเนินการเองหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น)</p> <p>2) มีการคัดกรองนักเรียน (ดำเนินการเองหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น)</p> <p>3) มีการประกันสุขภาพ/อุบัติเหตุนักเรียน</p> <p>4) มีมาตรการป้องกัน/การฝึกซ้อม กรณีเด็กติดในรถยนต์, เด็กจมน้ำ, เด็กถูกไฟฟ้าช็อต, กรณีไฟไหม้ หรือภัยอื่น ๆ</p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน</u></p> <input type="checkbox"/> ดำเนินการ 3 รายการ <input type="checkbox"/> ดำเนินการ 2 รายการ <input type="checkbox"/> ดำเนินการ 1 รายการ <input type="checkbox"/> ไม่ได้ดำเนินการ	5 3 1 0	
7	<p>มีกิจกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาการของเด็กและเยาวชน</p> <p><u>เกณฑ์การให้คะแนน</u></p> <input type="checkbox"/> จำนวน 4 กิจกรรมขึ้นไป <input type="checkbox"/> จำนวน 3 กิจกรรม <input type="checkbox"/> จำนวน 2 กิจกรรม <input type="checkbox"/> จำนวน 1 กิจกรรม หรือไม่มีการดำเนินการ	5 3 1 0	

ด้านกระบวนการภายในองค์กร 4. เรื่องกิจกรรมการเรียนการสอน (ต่อ)

ที่	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้
8	ร้อยละของเด็กอายุ 2 – 5 ปี ในเขต อปท. ที่ได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เกณฑ์การให้คะแนน <input type="checkbox"/> ร้อยละ 100 <input type="checkbox"/> ร้อยละ 95 – 99.99 <input type="checkbox"/> ร้อยละ 90 – 94.99 <input type="checkbox"/> น้อยกว่าร้อยละ 90	5 3 1 0	

คะแนนเต็ม	40
คะแนนที่ได้	



ด้านกระบวนการภายในองค์กร 5. เรื่องการอำนวยความสะดวก

ที่	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้
1	<p>มีการจัดบริการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีเก้าอี้รองรับผู้รับบริการ</li> <li>2) มีป้ายบอกทาง/แผนผังกำหนดโครงสร้างของงาน</li> <li>3) มีจุดประชาสัมพันธ์</li> <li>4) มีบริการล่วงหน้า/พักเที่ยง หรือวันหยุดราชการ</li> <li>5) มีจุดบริการน้ำดื่ม</li> <li>6) มีห้องน้ำสะอาด</li> </ol> <p>เกณฑ์การให้คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการครบ 5 ข้อขึ้นไป</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 3-4 ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 1-2 ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มีการจัดบริการ</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>	
2	<p>มีช่องทางในการประชาสัมพันธ์และการบริการข้อมูลข่าวสารที่สะดวก รวดเร็ว ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มีบอร์ดประชาสัมพันธ์</li> <li>2) มีสื่อสิ่งพิมพ์ วารสารประชาสัมพันธ์</li> <li>3) มีการเผยแพร่รายงานประจำปี</li> <li>4) มีการกระจายข่าว/เสียงตามสาย/วิทยุ</li> <li>5) มีการจัดหน่วยประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่</li> <li>6) มีการจัดแสดงข่าว/จัดนิทรรศการ</li> <li>7) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เว็บไซต์ เป็นต้น</li> </ol> <p>เกณฑ์การให้คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 6 ข้อขึ้นไป</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 4-5 ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 2-3 ข้อ</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่ได้ดำเนินการ</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>	

3	<p>มีการจัดช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เกณฑ์การให้คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/> รับฟังความคิดเห็นผ่านทางเว็บไซต์ และจัดประชุม</p> <p><input type="checkbox"/> รับฟังความคิดเห็นผ่านทางเว็บไซต์</p> <p><input type="checkbox"/> รับฟังความคิดเห็นจากการจัดประชุม</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มีการดำเนินการรับฟังความคิดเห็น</p>	5 3 1 0	
4	<p>สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาเร่งด่วน ได้รวดเร็วทันต่อ เหตุการณ์ เกณฑ์การให้คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/> มีการรับเรื่องราวร้องทุกข์ ร้องเรียนฯ และดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือแจ้งแนวทางแก้ไขปัญหา</p> <p><input type="checkbox"/> มีการรับเรื่องราวร้องทุกข์ ร้องเรียนฯ และดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือแจ้งแนวทางแก้ไขปัญหา น้อยกว่าร้อยละ 50</p> <p><input type="checkbox"/> มีการรับเรื่องราวร้องทุกข์ ร้องเรียนฯ แต่ไม่ได้ดำเนินการแจ้งแนวทางแก้ไขปัญหา</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มีการดำเนินการใดๆ</p>	5 3 1 0	

คะแนนเต็ม	20
คะแนนที่ได้	

ด้านกระบวนการภายในองค์กร 6. เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ที่	เกณฑ์การประเมิน	เกณฑ์การให้คะแนน	คะแนนที่ได้
1	<p>การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยคณะกรรมการประเมินผล ซึ่งมีบุคคลภายนอกร่วมเป็นกรรมการ</p> <p>(1) จัดประชุมคณะกรรมการ เพื่อกำหนดกรอบและแนวทางการประเมินผล</p> <p>(2) ดำเนินการประเมินผล</p> <p>(3) ประชุมวิเคราะห์ผลการประเมิน และจัดทำรายงานผลการประชุม</p> <p>(4) สรุปผลการประเมินและเสนอผู้บริหาร</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการตามข้อ 1 - 4</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการตามข้อ 1 - 3</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการตามข้อ 1 - 2</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการฯ</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>	
2	<p>มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามข้อ 1 เกี่ยวกับ</p> <p>(1) ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ</p> <p>(2) คุณภาพของบริการ</p> <p>(3) ความคุ้มค่าของภารกิจ</p> <p>(4) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ</p> <p>เกณฑ์การให้คะแนน</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการครบทั้ง 4 ด้าน</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 3 ด้าน</p> <p><input type="checkbox"/> ดำเนินการ 1 – 2 ด้าน</p> <p><input type="checkbox"/> ไม่มีการดำเนินการ</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>	

คะแนนเต็ม	10
คะแนนที่ได้	

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นางสาวชญญรัตน์ คำมูล
วัน เดือน ปีเกิด	2 พฤศจิกายน 2535
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา เชียงราย พ.ศ. 2558
สถานที่ทำงาน	องค์การบริหารส่วนตำบลศรีดอนไชย หมู่ที่ 5 ตำบลศรีดอนไชย อำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย 57230
ตำแหน่ง	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน

