

# รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

## A Chief's Competency Development Model of the Early Childhood Center under the Sub-District Organization Administration in Northeast Thailand

ภัทรพล โปธิภัทร และ วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหาร (2) สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหาร และ (3) ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประชากรได้แก่ ผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย จำนวน 2,237 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้จากการสุ่มตัวอย่างจำนวน 327 คน ตามตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ Krejcie and Morgan การสุ่มตัวอย่างอาศัยหลักความน่าจะเป็น โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ความถี่ และค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นอกจากนี้ยังมีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมสนทนากลุ่ม โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษา พบว่า (1) สมรรถนะหลัก ภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนสมรรถนะทางการบริหาร ภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด (2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ทั่วไป ภาระงาน การผลิต และข้อมูลป้อนกลับ (3) การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย การตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยพิจารณาถึงความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน

**คำสำคัญ:** สมรรถนะของผู้บริหาร, ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก, องค์การบริหารส่วนตำบล, ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### Abstract

The research aimed to (1) study the competence of the directors of the Early Childhood Center under the Sub-District Administration in Northeast Thailand (2) to establish a model to develop the competence and (3) to assess the suitability of the development model for the directors of the Early Childhood Center under the Sub-District Administration. The research focused upon 2,237 directors of the Early Childhood Center under the Sub-District Administration in Northeast Thailand. The samples were 327 directors randomly selected. The statistics

used were descriptive statistics. Research results were as follows (1) a study of the basic competence of the directors of the Early Childhood Center under the Sub-District Administration in Northeastern Thailand was at the highest level. The overview was at the highest level of managerial competence (2) the establishment of the model to develop the competence of the directors of the Early Childhood Center under the Sub-District Administration in Northeastern Thailand comprised of 4 main elements; input, process, output and feedback (3) the overall assessment of the development model, in terms of suitability, potential, and benefits, and it was found that the overall approval existed at the highest level in all aspects.

**Keywords:** directors competency, early childhood center, district organization administration, northeast

## ความนำ

กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545 – 2559) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการศึกษาอย่างครอบคลุม เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตในทุก ๆ ด้าน ประกอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550 – 2554) และการทบทวนสภาพปัญหาของการจัดการศึกษาที่ผ่านมา รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงของบริบทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาของประเทศ ทำให้การศึกษาในทุกภาคส่วน ทุกระดับ ทั้งในส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์กรบริหารส่วนตำบล ที่ต้องรับถ่ายโอนภารกิจจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

แต่เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความแตกต่างกันทั้งในด้านความพร้อมและศักยภาพ เมื่อ

พิจารณาจากแนวทางการดำเนินงานจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นสามารถดำเนินการได้ 2 แนวทางคือ การดำเนินการจัดการศึกษาเอง หรือการมีส่วนร่วมหรือสนับสนุนการจัดการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดอื่น ๆ การดำเนินการจัดการศึกษาเองสามารถดำเนินการได้ 2 กรณี คือ (1) ดำเนินการจัดตั้งสถานศึกษาขึ้นเองภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ (2) ดำเนินการรับถ่ายโอนภารกิจจัดการศึกษา โดยรัฐจะถ่ายโอนภารกิจจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้บริหารจัดการศึกษาเอง ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 และกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2547

การจัดการด้านการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ประหยัดและเกิดประโยชน์ต่อทุกคน ในภาพรวมจำเป็นต้องมีการเตรียมวางแผนดำเนินการจัดระบบการศึกษาให้ครบทุกประเภท และทุกระดับ นับแต่การศึกษาขั้นปฐมวัย จนถึงอุดมศึกษาในส่วนขององค์กรบริหารส่วนตำบล รัฐบาลได้มีนโยบายให้บริหารจัดการด้านศึกษาแก่เด็กปฐมวัยในพื้นที่ โดยให้องค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่งเปิดศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อย่างน้อย ตำบลละ 1 แห่ง ในระยะเวลาที่ผ่านมาการจัดการ

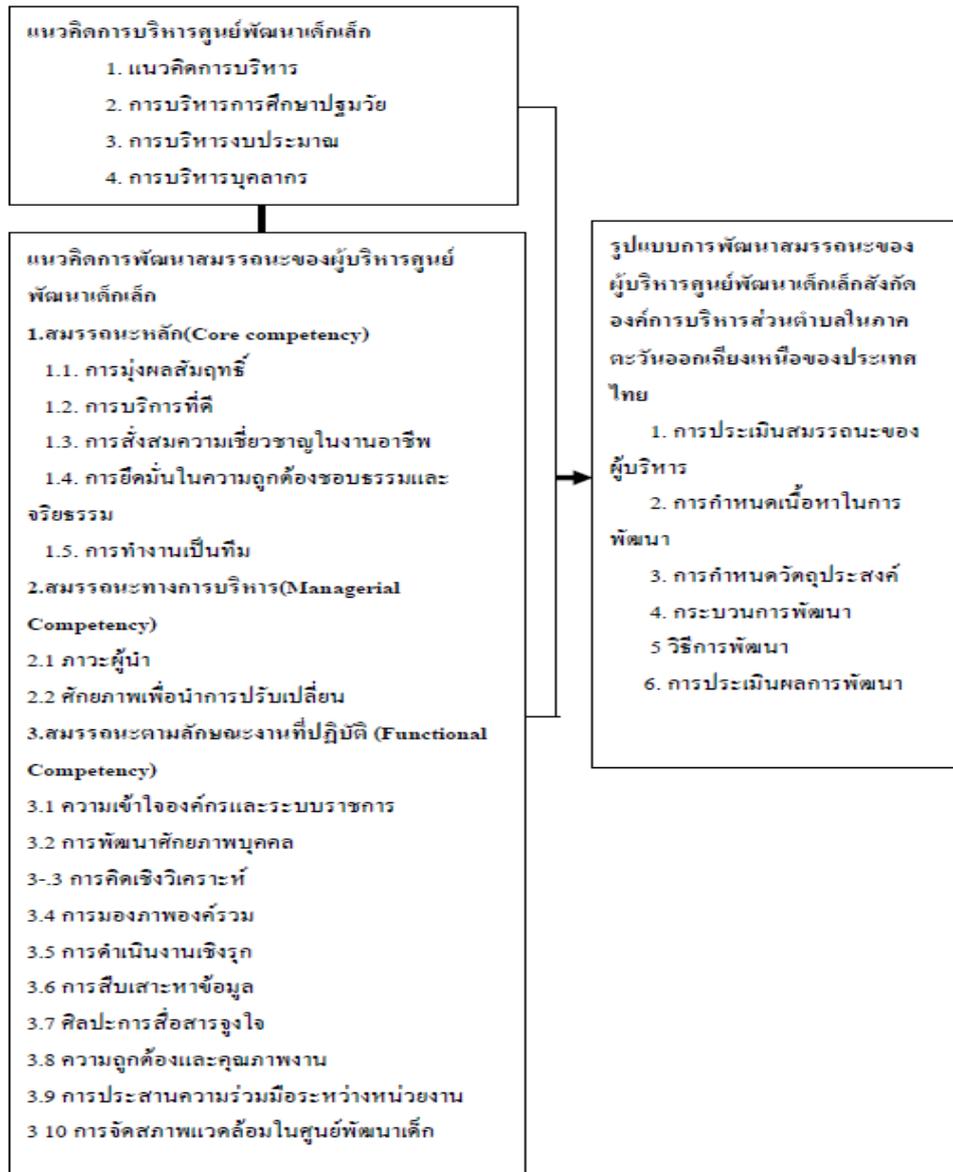
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในบางแห่งขององค์การบริหารส่วนตำบลก็มีประสบความสำเร็จบ้าง บางพื้นที่ก็ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และบางพื้นที่ก็ไม่ประสบความสำเร็จเลย ซึ่งปัจจัยสำคัญในการจัดการเรื่องศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มองเห็นได้ ประกอบด้วยหลายปัจจัย อาทิ ด้านรายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่นำมาบริหารจัดการความสามารถของบุคลากร ความใส่ใจของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก รวมถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของผู้ปกครองเด็ก เป็นต้น ในภาพรวมของประเทศแล้ว การบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเกิดความหลากหลายและแตกต่างกันอย่างมีนัย ดังนั้น หากจะให้เกิดความพร้อมทางด้านการศึกษาของเด็กนับแต่วัยเริ่มต้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น ด้านร่างกาย ด้านอารมณ์ ด้านสังคม สติปัญญา และจิตใจ จำเป็นต้องมีการเตรียมเด็กให้เกิดความพร้อมในทุกด้านก่อนเข้าสู่ระบบการศึกษาในระดับประถมศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะหารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ขึ้น ซึ่งคาดหวังว่า ผลการวิจัยครั้งนี้จะส่งผลให้ผู้บริหารศูนย์

พัฒนาเด็กเล็ก มีขีดความสามารถสูงขึ้นในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ให้ประสบความสำเร็จตามนโยบาย ภารกิจและเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดประโยชน์ต่อองค์กรวม และประหยัดงบประมาณในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

## กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย มุ่งศึกษาภายใต้หลักการตามแนวคิดของสำนักงาน ก.พ. และของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่ได้จัดทำคู่มือสมรรถนะสำหรับส่วนราชการ เพื่อให้ประกอบการกำหนดสมรรถนะได้อย่างถูกต้องและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ตามหลักแนวคิดของ Mc Clelland and Spencer

(1994) และ Parry (1998) ซึ่งได้กล่าวว่าสมรรถนะคือกลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกันซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดด้านสมรรถนะหลัก (core competency) 5 ด้านของสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสร้างความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะทางการบริหารของ ก.พ.

(managerial competency) (6) ด้าน ประกอบด้วย สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์การวางกลยุทธ์ภาครัฐ, ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน, การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน รวมทั้ง สมรรถนะของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นด้านองค์กรและสมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (2551) จำนวน 9 ด้าน ประกอบด้วย ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ การพัฒนาศักยภาพบุคคล ภาวะผู้นำ การคิดเชิงวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การดำเนินการเชิงรุก การสืบเสาะหาข้อมูล การสื่อสารเชิงใจ และความถูกต้องและคุณภาพของงาน และสมรรถนะด้านบริหาร (professional competency) ที่จำเป็นในด้านการจัดการปฐมวัยศึกษา 2 ด้านคือด้านการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน (Morrison, 1998) ซึ่งลักษณะของกิจกรรมความร่วมมือในสถานศึกษา และด้านการจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาปฐมวัย โดยจำแนกสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาปฐมวัย เป็น 3 ด้าน คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ อาคารสถานที่ บริเวณ สนาม วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ การจัดเนื้อที่ และการใช้สอยสภาพแวดล้อมด้านกิจกรรมและประสบการณ์ ได้แก่ ตารางกิจกรรมประจำวัน สัดส่วนของเวลาและกิจกรรมที่กำหนด ประสบการณ์เรียนรู้ต่าง ๆ และสภาพแวดล้อมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ บรรยากาศลักษณะของปฏิสัมพันธ์ของเด็กกับผู้อื่น จำนวนเด็กอัตราส่วนของครูกับเด็ก กลุ่มอายุของผู้เรียน บุคลิกภาพและท่าทีของครู โดยนำกลุ่มความรู้ ทักษะและคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นมาสัมพันธ์กับผลงานและสามารถวัดผลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมสัมมนา

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 2,237 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 327 คน โดยมีวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตารางกำหนดขนาดตัวอย่าง Krejcie and Morgan

ตอนที่ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ครั้งนี้ คือผู้ทรงคุณวุฒิด้าน การบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 10 ท่าน

ตอนที่ 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ครั้งนี้ คือผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำนวน 10 ท่าน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์
2. แนวทางเพื่อการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย

3. การจัดประชุมสนทนากลุ่มรวมจำนวน 105  
ข้อ

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง การเก็บ  
แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุม  
สนทนากลุ่ม

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
(standard deviation) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบ  
(factor analysis) ด้วยวิธี Principal-Component Analysis  
(PC) และใช้วิธีหมุนแกนอโรคอนอลแบบวาริแมกซ์  
วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนาทั้งหมดด้วยสถิติ ค่าความถี่  
และค่าร้อยละ จากนั้นนำเสนอในรูปของตารางประกอบ  
ความเรียง

### ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย สมรรถนะหลัก  
(core competency) ภาพรวมความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก  
ที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านบริการที่ดี ด้านการ  
ส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์  
และด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับ  
ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม  
อยู่ในระดับมาก เท่านั้น ตามลำดับ สมรรถนะทางการ  
บริหาร (managerial competency) ภาพรวมความคิดเห็น  
อยู่ในระดับมากที่สุด ดังนี้ ด้านศักยภาพเพื่อนำการ  
ปรับเปลี่ยนและด้านภาวะผู้นำ โดยเรียงลำดับ สมรรถนะ  
ตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (functional competency)  
ภาพรวม ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา

รายประเด็น พบว่า ด้านการสื่อสารสูงใจ ด้านการมอง  
ภาพองค์กรรวม ด้านสภาพแวดล้อมในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
ด้านความถูกต้องและคุณภาพงาน ด้านประสานความ  
ร่วมมือ ด้านการสืบเสาะหาข้อมูล ด้านการคิดเชิง  
วิเคราะห์ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคคล อยู่ในระดับมาก  
ที่สุด สำหรับด้านการดำเนินการเชิงรุก ด้านความเข้าใจ  
องค์กรและระบบราชการ อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะ  
ของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหาร  
ส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย  
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยประกอบด้วย  
องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1.1 ตัวป้อน (Input) การไต่ห้อยความรู้  
ที่จำเป็น (body of knowledge) ประกอบด้วย ภาระบ  
ททัศน์ (Paradigm Shift) และ แนวคิดสมรรถนะ  
(competency)

เงื่อนไข

วิทยากรต้องทำให้ผู้เข้ารับพัฒนาเข้าใจ  
คำว่า ภาระบททัศน์ ให้ชัดเจนก่อนที่จะดำเนินการใน  
ขั้นตอนต่อไป

วิทยากรต้องมีโนทัศน์ในเรื่องที่จะ  
บรรยายเป็นอย่างดี

วิทยากรต้องมีความสามารถในการ  
ถ่ายทอดอย่างดี

1.2 กระบวนการ (process) การทำให้  
เกิดทักษะ (skills) ประกอบด้วย การเขียนแผนพัฒนา  
ตนเอง การปฏิบัติในสภาพจริง และการประเมินผลการ  
พัฒนาสมรรถนะ

เงื่อนไข

ผลการประเมินจากแบบสอบถาม  
สมรรถนะเป็นข้อมูลด้านหนึ่งเท่านั้น

กระตุ้นให้ผู้เข้ารับพัฒนาเกิดความ  
มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง  
ผู้เข้ารับการพัฒนาสมรรถนะต้องนำ  
บริบทที่ตนเองทำงานอยู่มาร่วมวิเคราะห์ด้วย  
ผู้เข้ารับการพัฒนาต้องเขียนแผนการ  
พัฒนาตนเองที่ปฏิบัติได้จริงในบริบทที่ตนเองปฏิบัติงาน  
อยู่

1.3 ผลผลิต (Output) ของสมรรถนะ  
สำหรับผู้บริหารศูนย์และผู้ปฏิบัติงานศูนย์  
เงื่อนใจ  
วิทยาการที่เลี้ยงต้องมีการติดตามอย่าง  
เนื่อง  
ใช้แบบสอบถามประเมินผลการพัฒนา  
สมรรถนะ ตามผนวก ก.

1.4 ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)  
ประกอบด้วย  
ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีสมรรถนะสำหรับบริหาร  
ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลใน  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยเป็นไปตาม  
เกณฑ์มาตรฐาน

ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีสมรรถนะสำหรับ  
บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วน  
ตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยไม่  
เป็นตามเกณฑ์มาตรฐาน

เงื่อนใจ ต้องนำผลการประเมินการพัฒนา  
สมรรถนะมากำหนดกรอบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ  
การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย การตรวจสอบ  
รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็ก  
เล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย โดยพิจารณาถึง  
ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความ

เป็นประโยชน์พบว่าภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุก  
ด้าน

## การอภิปรายผล

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์  
พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ประกอบด้วย  
องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ (1) ตัวป้อน (input) การให้องค์  
ความรู้ที่จำเป็น (body of knowledge) ประกอบด้วย  
กระบวนทัศน์ (paradigm shift) และ แนวคิด สมรรถนะ  
(competency) (2) กระบวนการ (process) การทำให้เกิด  
ทักษะ (skills) ประกอบด้วย การเขียนแผนพัฒนาตนเอง  
การปฏิบัติในสภาพจริง และการประเมินผลการพัฒนา  
สมรรถนะ (3) ผลผลิต (output) ของสมรรถนะ สำหรับ  
ผู้บริหารศูนย์และผู้ปฏิบัติงานศูนย์ และ(4) ข้อมูล  
ป้อนกลับ (Feedback) ประกอบด้วย (4.1) ผู้เข้ารับการ  
พัฒนาที่มีสมรรถนะสำหรับบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก  
สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยเป็นไปตามเกณฑ์  
มาตรฐาน และ (4.2) ผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีสมรรถนะ  
สำหรับบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหาร  
ส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย  
ไม่เป็นตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งในประเด็นของรูปแบบ  
สอดคล้องกับความหมายที่ เสรี ชัดแจ้ง (2538, หน้า 3),  
อุทัย บุญประเสริฐ (2546, หน้า 31), อุทุมพร จามรมาน  
(2541, หน้า 22), Bardo and Hartman (1982, p. 70),  
Good (1973), Keeves (1988, p. 559) และ Willer (1967,  
p. 15) กล่าวถึง สิ่งที่แสดง โครงสร้างของความสัมพันธ์  
ระหว่างชุดของ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือ  
องค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่ง  
กันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ใน  
เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ  
คุณลักษณะของรูปแบบที่ดีที่ Keeves (1988, p. 560)  
กล่าวไว้ว่า รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรประกอบด้วย

ความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (structural relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๆ (associative relationship) และเป็นไปในทิศทางเดียวกับ สอดคล้อง กับนักวิชาการหลายท่าน ประกอบด้วยอุทัย บุญประเสริฐ (2546, หน้า 36) ที่นิยาม ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยเฉพาะ Tosi and Carroll (1982, p. 163) กล่าวว่า รูปแบบเป็น นามธรรมของจริง หรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่าง ใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ไปจนถึง รูปแบบที่มีความซับซ้อนมาก ๆ มีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) เช่น รูปแบบหอสุมุด รูปแบบเครื่องบิน ขับไล่ เอฟ 16 เป็นต้น และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือ ปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ Bardo and Hartman (1982, p. 70) กล่าวว่า รูปแบบในทาง สังคมศาสตร์หมายถึง ชุดของ ข้อความเชิงนามธรรม เกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่สนใจ เพื่อใช้ในการนิยาม คุณลักษณะและ / หรือ บรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำ ความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบาย ปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแห่งทุกมุม เพราะการทำ เช่นนี้จะทำให้รูปแบบมีความซับซ้อน และยุ่งยากเกินไป ในการที่จะทำความเข้าใจ ซึ่งทำให้คุณค่าของรูปแบบนั้น ค่อยลงไป ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมี รายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสม และรูปแบบ นั้น ๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้ มีข้อกำหนด เป็นการตายตัว ทั้งนี้ก็แล้วแต่ปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้าง รูปแบบที่ต้องการจะอธิบาย ปรากฏการณ์นั้น ๆ Keeves (1998, p. 559) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษา ความสัมพันธ์ของตัวแปร สมาน อัสวภูมิ (2545, หน้า 11) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง สิ่งหรือวิธีการดำเนินงาน ที่เป็น ต้นแบบของอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น รูปแบบ

สิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการ หาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นผู้แทนราษฎร เป็นต้น กรรณิกา เจริญเทียนชัย (2544, หน้า 82) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือ ย่อส่วนของ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้น เพื่อ แสดงอธิบายปรากฏการณ์ให้เข้าใจง่ายขึ้นหรือบางกรณี อาจใช้ประโยชน์ในการทำนายปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่าง หนึ่งต่อไป พูลสุข หิงคานนท์ (2544, หน้า 50) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 22-25) กล่าวว่า โมเดลหมายถึง โครงสร้างของความ เกี่ยวข้องของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น โมเดลจึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปร และตัวแปร ต่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์ หรือเชิงเหตุและผล โดยสรุปแล้วรูปแบบการพัฒนา วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นไปตามการให้ความหมายหรือนิยามที่ว่ารูปแบบเป็น สิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นถึง องค์ประกอบสำคัญ ๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจได้ ง่ายขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่าง หนึ่งต่อไป หรือ คือ รูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่ เป็นรูปธรรม ในรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่ เป็น นามธรรม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ Tosi and Carroll (1982, p. 163) กล่าวถึงเอาไว้ว่า รูปแบบเป็น นามธรรม ของจริงหรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่าง ใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะมีตั้งแต่รูปแบบอย่างง่าย ไป จนถึง รูปแบบที่มีความสลับซับซ้อนมาก ๆ และมีทั้ง รูปแบบทางกายภาพ (physical model) ที่เป็น แบบจำลองของวัตถุ หรือ สิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อ อธิบายหรือแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของ หลักการหรือแนวคิดเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบสอดคล้องกับแนวคิดของการจัดกระบวนการอบรม (training process) ตามกรอบ รูปแบบเชิงระบบของเบอร์ทาลันฟีฟี่ ซึ่งเป็น การอบรมเชิงกระบวนการที่ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ด้าน คือ การให้องค์ความรู้ (body of knowledge) การทำให้เกิดทักษะ (Skills) ที่จำเป็น ประกอบด้วย และสมรรถนะที่จำเป็น ในประเด็นของสมรรถนะสอดคล้องกับแนวทางกำหนดสมรรถนะของสำนักงานข้าราชการพลเรือนตามที่บริษัทที่ปรึกษา (บริษัท เฮย์ กรุ๊ป จำกัด) ซึ่งบริษัทได้ดำเนินการในองค์การภาครัฐในต่างประเทศ และเสนอ สมรรถนะหลัก (core competency) สมรรถนะทางการบริหาร (managerial competency) และสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (functional competency) ซึ่งสมรรถนะหลักของ ก.พ. (core competency) ได้หมายถึงคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อหล่อหลอม ค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 ข้อ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี ให้มีประสิทธิภาพ หรือให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ ยังรวมถึงการรังสรรค์ การพัฒนาผลงาน หรือการปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายอีกด้วย (2) บริการที่ดี หมายถึง ความมุ่งมั่น ความตั้งใจ และความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้มาขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้ ไม่ว่าจะการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่ติดต่อขอรับบริการ (3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ หมายถึง ความสนใจใฝ่รู้ ในอันที่จะส่งเสริมความรู้ความสามารถของตน ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ (4) การยึดมั่นในความ

ถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม หมายถึง การดำรงตนและการประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงาม ความถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ เพื่อภาพลักษณ์ ศักดิ์ศรี ชื่อเสียงและเกียรติยศของความเป็นข้าราชการที่ดีและ (5) การทำงานเป็นทีมหมายถึง ความตั้งใจและความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นที่จะต้องอยู่ในฐานะหรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียว และรวมถึงความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย สำหรับสมรรถนะทางการบริหาร (managerial competency เป็นไปตามกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ในฐานะส่วนราชการได้จัดทำคู่มือสมรรถนะ (2554) สำหรับข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ ภาวะผู้นำ และศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยนซึ่งหมายถึง ศักยภาพของผู้บริหารที่จะต้องสามารถคิด ริเริ่ม และมีความพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับความเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ ผู้บริหารของส่วนราชการจะต้องใช้ความสามารถหรือศักยภาพของตน ผลักดันให้การปรับเปลี่ยนดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น .ในเรื่องสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงาน (functional competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะเฉพาะตามหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการการพัฒนาศักยภาพบุคคล การคิดเชิงวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การดำเนินงานเชิงรุก การสืบเสาะหาข้อมูล ศิลปะการสื่อสารจูงใจ ความถูกต้องและคุณภาพงาน การประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานและการจัดสภาพแวดล้อมในศูนย์พัฒนาเด็กซึ่งสอดคล้องกับแนวทางของ ก.พ.กำหนด นอกนี้จากยังเป็นไปตามแนวทางการประเมินสมรรถนะในการทำงานและกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล วัตถุประสงค์ของการประเมิน

สมรรถนะในการทำงานเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเพื่อใช้ในการปรับปรุงงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เห็นภาพปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงระบบและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และร่วมกันพัฒนาองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมาย และเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของพนักงานผู้รับผิดชอบในการประเมินสมรรถนะ การประเมินระบบสมรรถนะ ใช้วัดระดับความสามารถที่มีอยู่จริงของบุคลากร เปรียบเทียบกับระดับของสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังในแต่ละตำแหน่งงาน ทั้งนี้การประเมินของแต่ละองค์กรนั้น อาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำระบบสมรรถนะมาใช้ และความพร้อมของบุคลากร ตลอดจนทรัพยากรและเวลาวิธีการประเมิน ระบบสมรรถนะ และไปในทิศทางเดียวกับ ชัชวรินทร์ ชวนวัน (2552) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ องค์กรประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งการศึกษาเป็น 3 ตอน คือตอนที่ 1 การศึกษารูปแบบสมรรถนะองค์กรประกอบ และตัวชี้วัดสมรรถนะ และรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Research (EDFR) ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และขั้นตอนที่ 3 การนำเสนอรูปแบบการประเมินสมรรถนะไปประชุมกลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ ผลการวิจัยพบว่าองค์กรประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการประเภทสมรรถนะชื่อ สมรรถนะ นิยามสมรรถนะ ระดับ

สมรรถนะ กำหนดเป็น 5 ระดับคือ เริ่มต้น ขึ้นเรียนรู้อันสามารถปฏิบัติได้ ขั้นชำนาญ ขั้นเชี่ยวชาญ และตัวชี้วัดสมรรถนะ ส่วนรูปแบบการประเมินสมรรถนะ นำเสนอหลักการเชิงระบบ (system approach) 3 ขั้นตอน บัญชีนำเข้า การเตรียมการวางแผนการประเมิน ขั้นกระบวนการและขั้นผลิต ผู้ทรงคุณวุฒิสรุปความเป็นไปได้และสามารถนำไปประเมินข้าราชการได้ในระดับมาก

### ข้อเสนอแนะ

1. ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลัก (core competency) ด้านการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ อยู่ในระดับมากเท่านั้น เห็นควรให้ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย พิจารณากำหนดแนวทางหรือนโยบายในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อไป
2. องค์กรบริหารส่วนตำบล ควรพิจารณาให้ความสำคัญกับสมรรถนะหลัก (core competency) สมรรถนะทางการบริหาร (managerial competency) และสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (functional competency) อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาสมรรถนะ
3. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สามารถนำองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยไปปฏิบัติได้
4. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถนำองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยไปปฏิบัติได้



## เอกสารอ้างอิง

- กรรณิกา เจิมเทียนชัย. (2544). การพัฒนารูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การของวิทยาลัยพยาบาล *สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พ.ศ.2546* (สำหรับเด็กอายุ 3-5 ปี). กรุงเทพฯ ๑: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- ชัชรินทร์ ชวนวัน. (2552). รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 2(2), 7-12.
- พลสุข หิงกานนท์. (2544). ทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารระบบบริการพยาบาล ในคณะกรรมการผลิตและบริหาร *ชุดวิชา การพัฒนาศักยภาพระบบบริการพยาบาล หน่วยที่3,13*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมาน อัสวภูมิ. (2545). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 4). อุบลราชธานี: อุบลกิจออฟเซต.
- เสรี ชัดเข้ม. (2538). *แบบจำลอง*. กรุงเทพฯ: ชมรมเด็ก.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). *หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). *การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bardo, J. W., & Hartman, J. J. (1982). *Urban sociology: A systematic introduction*. New York: F.E. Peacock.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill.
- Keeves, J. P. (1998). *Methods and processes in research in science education*. New York: John Wiley & Sons
- McClelland, D. C. and Spencer, S. M. (1994). *Competency assessment methods: History and state of Art*. London: Hay/McBer Research.
- Morrison. (1998). Personnel management. *Dissertation abstracts international*, (64), 557-751.
- Parry, K. W. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *Leadership Quarterly*, 9(1), 85-105.
- Tosi, H. L. & Carroll, S. J. (1982). *Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Willer, R. H. (1967). *Leader and leadership Process*. Boston: McGraw-Hill.

